



Antecedents and Consequences of Job Elevation Sickness among Managers in the Public Sector

Zohre Mohammadyari¹, Ardeshir Shiri²

¹ Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran. Corresponding Author, Email: z.mohamadyari@ilam.ac.ir

² Associate Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran. Email: a.shiri@ilam.ac.ir

Abstract

Purpose: Job elevation sickness occurs when individuals are abruptly promoted without adequate experience, preparation, or systematic planning. Such managers often display unusual behaviors, possess limited decision-making authority, and experience high job stress. This phenomenon can undermine the integrity of promotion systems, disrupt workplace dynamics, and demotivate diligent employees who feel their efforts are overlooked. A major consequence is the erosion of organizational trust, alongside the rise of underqualified leaders whose lack of essential competencies weakens team performance. Recognizing the causes and effects of job elevation sickness enables organizations to support smoother role transitions. Studying its antecedents and consequences in the public sector is therefore both theoretically important and practically significant, guiding the central research question of this study.

Design/Methodology/Approach: This study is qualitative in nature and conducted using an exploratory approach. In terms of purpose, it is classified as basic (fundamental) research. Philosophically, the study adopts an interpretivist stance, and methodologically, it follows an inductive approach. With regard to the time horizon, it is a cross-sectional study. Data collection was based on semi-structured interviews, and data analysis was performed using thematic analysis. Given the research objective, namely, identifying the antecedents and consequences of a novel phenomenon (job elevation sickness) within the specific context of public-sector organizations, thematic analysis was selected as the most appropriate method, as it is particularly well-suited for exploratory and interpretive studies aimed at uncovering a broad spectrum of influencing factors and outcomes associated with a phenomenon. The participants include experts comprising middle- and top-level managers from executive agencies and public organizations in Ilam Province, as well as university faculty members and researchers familiar with the research topic. Due to the qualitative nature of the study, purposive sampling was employed. The primary data collection instrument was the semi-structured interview. To ensure the instrument's validity, the peer and participant debriefing method was applied. Specifically, during the development of the interview guide for this study, input was obtained from two subject-matter experts as peer reviewers and from two interviewees as participant reviewers. To assess reliability, the test-retest method was used. Data analysis was carried out using thematic analysis.

Findings: The findings revealed that job elevation sickness among public sector managers consists of five main antecedent themes (comprising 13 sub-themes) and five main consequent themes (also comprising 13 sub-themes). The antecedents were categorized into individual-cognitive, structural-organizational, cultural-social, psychosocial-personality, and contextual

factors. The consequences were identified as reduced organizational efficiency, psychosocial-physical outcomes, weakened organizational and social trust, deterioration of organizational culture and human relations, and political-administrative consequences. The results indicate that this phenomenon is not merely an individual issue, but rather a multifaceted outcome of inefficient organizational structures, non-supportive cultures, social pressures, and technological transformations. The findings of the present study indicate that job elevation sickness among public-sector managers is a multidimensional phenomenon rooted in the failure of merit-based systems, weaknesses in governance structures, and non-supportive organizational cultures. Its consequences extend beyond the individual level, permeating organizational, societal, and political spheres. These findings align with the Peter Principle; however, they go further by demonstrating that in highly politicized public-sector environments, job elevation sickness is not merely a result of individual incompetence, but rather a product of an opaque promotion system entangled with informal power networks.

Discussion and Conclusion: This study, through the multidimensional identification and analysis of the antecedents and consequences of job elevation sickness among public-sector managers, concludes that this phenomenon is not merely an individual issue but rather the complex outcome of an interplay of individual, structural, cultural, psychological, and contextual factors that converge within the specific context of public organizations. The findings indicate that job elevation occurs when managers are transferred to higher-level positions without adequate preparedness, insufficient organizational support, and without undergoing gradual developmental pathways. Factors such as opaque performance evaluation systems, interference by informal networks, social pressures, and a non-supportive organizational culture accelerate these promotions. Rather than enhancing performance, such practices weaken organizational effectiveness, foster occupational burnout, erode trust, and reinforce informal power structures. Ultimately, job elevation sickness affects not only the newly appointed manager but also the entire organization and public trust in governmental institutions. To mitigate this phenomenon, public organizations must establish transparent, competence-based evaluation and promotion systems; design structured, gradual training programs and mentoring initiatives for newly appointed managers; cultivate a supportive and transformation-oriented organizational culture; implement digital change management policies alongside managerial promotions; and strengthen independent oversight mechanisms to monitor promotion processes.

Keywords: Job elevation sickness, Public sector managers, Job promotion.

Citation: Mohammadyari, Z., & Shiri, A. (2025). Antecedents and Consequences of Job Elevation Sickness among Managers in the Public Sector. *Psychological Research in Management*, 11(4), 9-37. (In Persian)

Received: September 04, 2025

Revised: October 02, 2025

Accepted: October 19, 2025

Published Online: December 23, 2025

P- ISSN: 2476-4833

E- ISSN: 2588-7084

Article Type: Research Paper

doi:10.22034/jom.2025.2070750.1397



© Author(s). Published by Hazrat-e Masoumeh University. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



پیشایندها و پسایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران

در بخش دولتی *

زهرة محمدیاری^۱، اردشیر شیرى^۲

استادیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

z.mohamadyari@ilam.ac.ir

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: a.shiri@ilam.ac.ir

چکیده

ارتفاع‌زدگی شغلی پدیده‌ای استعاری است که زمانی رخ می‌دهد که فردی به صورت ناگهانی و بدون آمادگی کافی، مهارت‌های لازم یا حمایت سازمانی مناسب، به سمتی مدیریتی یا موقعیت بالاتر ارتقا یابد؛ این وضعیت به استرس حاد، کاهش اعتمادبه‌نفس، اختلال در تصمیم‌گیری و در نهایت، کاهش عملکرد فردی و سازمانی منجر می‌شود و به‌وضوح پدیده‌ای نامطلوب و چالش‌برانگیز محسوب می‌شود. با توجه به نقش کلیدی مدیران در عملکرد سازمان‌های دولتی، این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران بخش دولتی انجام شده است. این مطالعه از نظر هدف، بنیادی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، کیفی و از نوع اکتشافی است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ تن از مدیران و خبرگان بخش دولتی استان ایلام جمع‌آوری شدند. طبق یافته‌های پژوهش، پیشایندها در قالب عوامل فردی-شناختی، ساختاری-سازمانی، فرهنگی-اجتماعی، روان‌شناختی-شخصیتی و زمینه‌ای شناسایی شدند. همچنین، پسایندها در قالب کاهش کارایی سازمان، پیامدهای روانی-جسمی، تضعیف اعتماد سازمانی و اجتماعی، تخریب فرهنگ سازمانی و روابط انسانی و پیامدهای سیاسی-اداری استخراج شدند. نتایج نشان می‌دهد این پدیده صرفاً یک معضل فردی نیست، بلکه نتیجه ترکیبی از ناکارآمدی ساختارهای سازمانی، فرهنگ‌های غیرحمایتی، فشارهای اجتماعی و تحولات فناورانه است. ارتفاع‌زدگی شغلی پدیده‌ای چندبُعدی است که نیازمند رویکردی نظام‌مند و نهادینه‌شده برای پیشگیری و مدیریت آن است. پیشنهاد می‌شود الگوهای ارتقای مبتنی بر شایستگی، برنامه‌های مربی‌گری، فرهنگ سازمانی حمایتی و نظارت مستقل در بخش دولتی تقویت شوند تا از بروز این پدیده و پیامدهای منفی آن جلوگیری شود.

کلیدواژه‌گان: ارتفاع‌زدگی شغلی، مدیران بخش دولتی، ارتقای شغلی.

استناد: محمدیاری، زهرة، و شیرى، اردشیر (۱۴۰۴). پیشایندها و پسایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران در بخش دولتی. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۱(۴)، ۳۷-۹.

مقدمه

زمانی که فردی به سرعت به ارتفاعات بالا صعود می‌کند، ممکن است دچار ارتفاع‌زدگی شود. در این شرایط و در ارتفاعات بالا، به علت کاهش فشار اکسیژن در نتیجه کمتر شدن اکسیژن تنفسی در دم، ممکن است مشکلاتی برای فرد پیش بیاید و علائمی را تجربه کند. افرادی که دچار ارتفاع‌زدگی می‌شوند، هرچقدر بالاتر بروند حال آنها خراب تر می‌شود، زیرا بدن آنها با شرایط جوی کوهستان سازگاری ندارد. دلیل این امر نیز این است که بدون آمادگی قبلی و تمرینات مناسب و مرتبط صعود کرده‌اند. و از آنجا که فشار هوا و غلظت اکسیژن در ارتفاعات کمتر است، سردرد و سرگیجه و حالت تهوع می‌گیرند. در سازمان‌ها نیز برخی از افراد بدون گذراندن مراحل لازم و کسب تجربه، ترفیع شغلی می‌گیرند و رفتارهای عجیبی از خود نشان می‌دهند. این افراد به اصطلاح جوگیر می‌شوند و قدرت تصمیم‌گیری کمی دارند و تنش شغلی زیادی را تجربه می‌کنند. این اصطلاح در مطالعات سازمانی به ارتفاع‌زدگی شغلی معروف است (Zila-Velasque et al., 2023). مفهوم «ارتفاع‌زدگی شغلی» با «اصل حد بی‌کفایتی» متفاوت است. اصل حد بی‌کفایتی که توسط پیتر و هال^۱ (۱۹۶۹) مطرح شد، بیان می‌کند کارکنان در سازمان‌ها تا سطحی ارتقا می‌یابند که در آن بی‌کفایت هستند، و سپس در آن سطح باقی می‌مانند. این دیدگاه بر فرض کفایت در سطوح پایین‌تر و ناکامی ساختاری در انتخاب افراد شایسته برای سطوح بالاتر استوار است (فلاح آشنا آباد و همکاران، ۱۴۰۲). در مقابل، «ارتفاع‌زدگی شغلی» لزوماً به بی‌کفایتی مطلق اشاره نمی‌کند، بلکه بر فشار روانی، تنش حاد و بی‌ثباتی موقتی ناشی از ارتقای ناگهانی و بدون آمادگی کافی تمرکز دارد. فرد ممکن است در بلندمدت بتواند با موقعیت جدید سازگار شود، اما در مراحل اولیه دچار علائمی مانند اضطراب، کاهش اعتماد به نفس و اختلال در تصمیم‌گیری شود؛ همان‌گونه که یک کوهنورد در معرض علائم فیزیولوژیکی بیماری ارتفاع قرار می‌گیرد. بنابراین، ارتفاع‌زدگی شغلی بیشتر یک وضعیت گذرا و قابل مدیریت است که ریشه در کمبود آمادگی یا حمایت سازمانی دارد (Firdaus et al., 2024). ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران در سازمان‌ها به فرایندی اشاره دارد که در آن، یک مدیر یا کارمند به طور ناگهانی و بدون پیش‌زمینه یا برنامه‌ریزی قبلی به یک مقام بالاتر یا موقعیت مدیریتی ارتقا می‌یابد. این نوع ارتقا می‌تواند به دلایلی مختلف اتفاق بیفتد و اهمیتی خاص در سازمان‌ها دارد (Ramos et al., 2022). ارتفاع‌زدگی شغلی یک اصطلاح استعاره‌ای است که برای توصیف تنش یا ناراحتی تجربه‌شده توسط کارکنان هنگام صعود به سطوح بالاتر یک سازمان، به ویژه در نقش‌های رهبری یا مدیریت استفاده می‌شود. این مفهوم با اثرات فیزیولوژیکی بیماری ارتفاع مشابهت دارد که در ارتفاعات تجربه می‌شود و چالش‌ها و فشارهایی منحصربه‌فرد را برجسته می‌کند که با پیشرفت شغلی همراه است (Mangum & Block, 2021). این افراد رفتارهایی را از خود نشان می‌دهند که نشان‌دهنده ناشی‌گری و عدم

¹ Peter & Hull

صلاحیت آنها برای آن سمت است. این افراد اصطلاحاً دچار ارتفاع‌زدگی شغلی می‌شوند (Russen et al., 2021). ارتفاع‌زدگی شغلی به ایجاد حس نارضایتی و تنش در میان سایر کارکنان منجر می‌شود. این نوع از ارتفاع‌زدگی در سازمان‌ها می‌تواند انگیزه و خلاقیت در کارکنان را کاهش دهد (Nag et al., 2022). همان‌طور که بیماری ارتفاع می‌تواند باعث سردرد و خستگی شود، کارکنان نیز ممکن است در هنگام انتقال به موقعیت‌های بالاتر (بدون کسب تجربه و مراحل مسیر شغلی)، تنش، اضطراب و خستگی شدیدتری را تجربه کنند (Chintaluri et al., 2023). در ارتفاع‌زدگی شغلی، افراد ممکن است شایستگی‌های خود را برای نقش جدید زیر سؤال ببرند؛ این کار منجر به سردرگمی، تشویق و خستگی ذهنی می‌شود و عملکرد مدیران را هنگام تصمیم‌گیری تضعیف می‌کند (Bußwolder et al., 2019). ارتفاع‌زدگی شغلی در سازمان‌ها پیامدهایی مخرب را به همراه دارد. این عمل می‌تواند یکپارچگی فرایند ارتقا را تضعیف و پویایی محل کار را مختل کند. همچنین، در سازمان‌هایی که پدیده ارتفاع‌زدگی شغلی روی می‌دهد، کارمندان سخت‌کوش ممکن است بی‌انگیزه شوند و احساس کنند تلاش‌های آنها ناشناخته و کم‌ارزش است (Anja, 2020). از جمله پیامدهای کلیدی ارتفاع‌زدگی شغلی در سازمان‌ها فرسایش اعتماد است. همچنین، ممکن است به ارتقای افراد کمتر واجد شرایطی منجر شود که فاقد مهارت‌های ضروری برای رهبری مؤثر هستند و عملکرد تیم را مختل می‌کند (Sheaffer et al., 2018). مدیران در این شرایط ممکن است به طور مداوم احساس اضطراب کنند و نگران باشند که نتوانند انتظارات را برآورده کنند (Heinrich, 2019). ارتفاع‌زدگی شغلی ممکن است به کاهش توانایی در تمرکز و انجام کارها به طور مؤثر بینجامد و به اشتباهات بیشتری منجر شود. احساس عدم کفایت و ناکامی در دستیابی به اهداف شغلی و انزوای اجتماعی از دیگر نشانه‌های این پدیده در سازمان‌ها هستند (DeVaro et al., 2018). ارتفاع‌زدگی شغلی می‌تواند پیامدهایی مهم برای کارکنان و اثربخشی سازمانی داشته باشد. با شناخت این پدیده و علل و پیامدهای آن، سازمان‌ها می‌توانند محیطی حمایتی ایجاد کنند و در آن، امکان انتقال موفقیت‌آمیز را برای کارکنانی که در نقش‌های بالاتر قدم می‌گذارند، فراهم کنند. از طریق برنامه‌های مربی‌گری، آموزش رهبری و فرهنگ سازمانی قوی، سازمان‌ها می‌توانند به طور مؤثر این پدیده را مدیریت و از پیشرفت رهبران خود اطمینان حاصل کنند. شناخت علل و اثرات پدیده ارتفاع‌زدگی شغلی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا راهبردهایی مؤثر برای ارتقای رفاه و کاهش تنش در میان کارکنان اجرا کنند. با تقویت فرهنگ حمایتی و تأکید بر سلامت کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند اثرات این «بیماری» استعاری را کاهش دهند و بهره‌وری کلی و رضایت شغلی را افزایش دهند. بررسی مفهوم ارتفاع‌زدگی شغلی نه فقط به نفع کارکنان است، بلکه سلامت و اثربخشی کلی سازمان را نیز افزایش می‌دهد. با وجود اینکه پدیده ارتفاع‌زدگی شغلی در انواع سازمان‌ها ممکن است رخ دهد، سازمان‌های بخش دولتی به دلیل ویژگی‌های ساختاری، فرهنگی و سیاسی خاص خود، زمینه‌ساز وقوع گسترده‌تر و پیامدهای عمیق‌تر این پدیده هستند. در بسیاری از کشورها، ارتقا‌های شغلی در بخش دولتی گاهی تحت تأثیر عواملی غیرکارآمد مانند سیاست‌زدگی،

روابط شخصی، یا الزامات قانونی بدون در نظر گرفتن شایستگی‌های واقعی انجام می‌شوند (Bouckaert & Halligan, 2008). همچنین، ساختارهای سلسله‌مراتبی سخت‌گیرانه، فرایندهای ارتقای کُند و بوروکراتیک و کمبود سیستم‌های مؤثر ارزیابی عملکرد، ممکن است به ترفیع افرادی منجر شوند که فاقد آمادگی لازم برای نقش‌های رهبری هستند (Perry & Hondeghem, 2008). علاوه بر این، حساسیت زیاد تصمیم‌ها در بخش دولتی که مستقیماً بر خدمات عمومی، منابع ملی و رفاه شهروندان تأثیر می‌گذارد، باعث می‌شود پیامدهای ارتفاع‌زدگی شغلی در این بخش نه فقط بر عملکرد سازمانی، بلکه بر کل جامعه نیز تأثیرگذار باشند. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی غالب در بسیاری از نهادهای دولتی که گاهی بر پایه وفاداری سیاسی یا ارشدیت طولانی‌مدت استوار است، ممکن است از توسعه مهارت‌های رهبری مبتنی بر شایستگی جلوگیری کند؛ بنابراین، بررسی پیشایندها و پیامدهای ارتفاع‌زدگی شغلی در بخش دولتی نه فقط از دیدگاه نظری ضروری است، بلکه از دیدگاه عملی و سیاست‌گذاری نیز اهمیتی ویژه دارد. از این رو، پرسش اصلی این پژوهش عبارت است از: پیشایندها و پیامدهای ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران در بخش دولتی کدام‌اند؟

مبانی نظری

ریشه‌یابی مفهوم ارتفاع‌زدگی شغلی در سازمان‌ها

ارتفاع‌زدگی شغلی به وضعیت روانی-عاطفی فردی اشاره دارد که پس از ارتقای ناگهانی به یک سمت مدیریتی یا سطح بالاتر سازمانی بدون داشتن آمادگی کافی، تجربه لازم یا حمایت سازمانی مناسب، دچار استرس حاد، اضطراب، کاهش اعتمادبه‌نفس و اختلال در تصمیم‌گیری می‌شود (Anja, 2020). این پدیده با «بیماری ارتفاع» در کوهنوردی تشبیه می‌شود؛ همان‌گونه که کاهش اکسیژن در ارتفاعات بالا منجر به سرگیجه و خستگی فیزیکی می‌شود، کاهش «حمایت سازمانی» و «آمادگی شغلی» در سطوح بالاتر سازمان می‌تواند به فرسودگی ذهنی و عملکرد ضعیف منجر شود (Russen et al., 2021). ارتفاع‌زدگی شغلی یک مفهوم استعاری است که منعکس‌کننده چالش‌های تجربه‌شده توسط کارکنان هنگام انتقال به نقش‌های سطح بالاتر بدون آمادگی لازم در سازمان است. این وضعیت تشابهی با وضعیت فیزیولوژیکی بیماری ارتفاع دارد؛ جایی که افراد به دلیل تغییرات محیطی با مشکلاتی مواجه می‌شوند (Mangum & Block, 2021).

لازم است مفهوم ارتفاع‌زدگی شغلی از سایر مفاهیم نزدیک سازمانی تمیز داده شود. یکی از مفاهیم نزدیک به این مفهوم بحث اصل حد بی‌کفایتی است. در حالی که «اصل حد بی‌کفایتی» بر نتیجه‌ای پایدار و ساختاری تأکید دارد، یعنی اینکه افراد به طور سیستماتیک تا جایگاهی ارتقا می‌یابند که دیگر قادر به انجام مؤثر وظایفشان نیستند و در آن سطح «ثابت» می‌مانند، «ارتفاع‌زدگی شغلی» بر فرایندی موقت و پویا دلالت دارد که در آن، فرد، با وجود پتانسیل یا

شایستگی بالقوه، در مواجهه ناگهانی با مسئولیت‌های جدید، دچار بحران روانی-عاطفی می‌شود. تفاوت کلیدی این است که بی‌کفایتی در نظریه پیتز ذاتی و دائمی فرض می‌شود، در حالی که ارتفاع‌زدگی شغلی حاصل کمبود زمان، آمادگی یا حمایت کافی است و با مداخلات مناسب مانند مربی‌گری، آموزش گذار یا دوره‌های آشنایی، می‌توان آن را برطرف کرد. بنابراین، در حالی که اصل پیتز به ناکارآمدی سیستم انتخاب افراد برای ارتقا اشاره می‌کند، ارتفاع‌زدگی شغلی بر ناکارآمدی سیستم حمایت از افراد پس از ارتقا دلالت دارد. همچنین، این مفهوم با تبعیض در ارتقا یا ارتقای ناعادلانه متفاوت است. تبعیض در ارتقا به عدم دسترسی عادلانه افراد به فرصت‌های پیشرفت بر اساس ویژگی‌های غیرمرتبط (مانند جنسیت، قومیت یا روابط شخصی) اشاره دارد (Sheaffer et al., 2018)؛ در حالی که ارتفاع‌زدگی شغلی بر پیامدهای روانی و سازمانی پس از ارتقا دلالت دارد، چه این ارتقا عادلانه باشد یا ناعادلانه. به عبارت دیگر، یک فرد ممکن است به صورت کاملاً شایسته ارتقا یابد، اما به دلیل عدم آمادگی یا کمبود حمایت، دچار ارتفاع‌زدگی شود. این تمایز اهمیتی ویژه در طراحی سیاست‌های توسعه رهبری و برنامه‌های گذار شغلی دارد.

هنگامی که ارتفاع‌زدگی شغلی در زمینه‌های سازمانی اعمال می‌شود، چالش‌های روانی، عاطفی و اجتماعی مرتبط با بالارفتن از نردبان شرکت را در بر می‌گیرد. در زیر، جنبه‌های کلیدی ریشه‌یابی این مفهوم در سازمان‌ها آورده شده‌اند:

۱. **زمینه تاریخی:** اصطلاح «بیماری ارتفاع» به طور سنتی با اثرات فیزیولوژیکی کوهنوردان در ارتفاعات بالا همراه است. در سازمان‌ها، «ارتفاع» نماد صعود به نقش‌های بالاتر با افزایش مسئولیت‌هاست. این پدیده را می‌توان در نظریه‌های رفتار سازمانی ردیابی کرد که بر انتقال رهبری و تنش یا اضطراب ناشی از تجربه‌شده توسط افراد تمرکز می‌کنند (Mutonyi et al., 2020).

۲. **چارچوب‌های نظری:** برخی از نظریه‌های سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم حاوی مطالب پشتیبان از مفهوم ارتفاع‌زدگی شغلی در سازمان‌ها هستند که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

- **نظریه گذار:** پل ارتباطی با درک چگونگی کنارآمدن افراد با تغییرات عمده زندگی، از جمله ارتقای شغلی و انتقال نقش است. این نظریه تأکید می‌کند هر تغییر عمده در نقش فرد (مانند ارتقای ناگهانی به یک سمت مدیریتی) یک «گذار» محسوب می‌شود که نیازمند سازگاری شناختی، عاطفی و رفتاری است. در صورت عدم وجود حمایت سازمانی، زمان کافی یا منابع یادگیری، این گذار می‌تواند به بحران هویتی، احساس گیجی و کاهش کارایی منجر شود؛ همان‌گونه که در ارتفاع‌زدگی شغلی مشاهده می‌شود.

- **نظریه تنش و مقابله:** نحوه مدیریت عوامل تنش‌زای مرتبط با خواسته‌های شغلی جدید کارکنان را توضیح می‌دهد و به اهمیت ساختارهای مقابله و الگوهای حمایتی اشاره می‌کند. این نظریه توضیح می‌دهد چگونه افراد با موقعیت‌های فشارزا (مانند مسئولیت‌های ناگهانی مدیریتی) مواجه می‌شوند. اگر فرد منابع مقابله‌ای

(مانند مربی‌گری، آموزش یا حمایت همکاران) نداشته باشد، تنش شغلی به سرعت به سطحی غیرقابل مدیریت می‌رسد و علائمی مانند اضطراب، کاهش اعتمادبه‌نفس و اختلال در تصمیم‌گیری ظهور می‌یابند که هسته مرکزی ارتفاع‌زدگی شغلی هستند.

- **نظریه هویت اجتماعی:** نشان می‌دهد چگونه تغییرات در نقش شغلی می‌تواند بر هویت و تعلق فرد به سازمان تأثیر بگذارد که زمانی به احساس ناراحتی منجر می‌شود که نقش جدید آنها با ادراک خود مطابقت نداشته باشد (Ramos et al., 2022).

ریشه‌یابی مفهوم ارتفاع‌زدگی شغلی در سازمان‌ها شامل درک تشابهات فیزیولوژیکی و چارچوب‌های نظری است. با شناخت علائم و اثرات ارتفاع‌زدگی شغلی و اجرای راهبردهای هدفمند برای حمایت از کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند نیروی کار انعطاف‌پذیرتری را پرورش دهند و فرهنگی را پرورش دهند که برای رشد، سازگاری و عملکرد پایدار ارزش قائل است.

مفهوم ارتفاع‌زدگی شغلی

ارتفاع‌زدگی شغلی (که «سرگیجه شغلی» یا «شوک ارتقا» نیز نامیده می‌شود) زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان بدون آمادگی، مهارت‌ها یا آمادگی روانی کافی به موقعیت‌های بالاتر ارتقا می‌یابند. این پدیده به تنش، فشار روانی، کاهش عملکرد و حتی فرسودگی شغلی منجر می‌شود و به فرد و سازمان آسیب می‌رساند (Zila-Velasque et al., 2023). ارتفاع‌زدگی شغلی به پریشانی روانی و عاطفی کارکنان در هنگام مواجهه با ارتقای سریع و بدون آمادگی و افزایش مسئولیت‌ها و انتظارات با عملکرد بالا در محل کار اشاره دارد و مشابه بیماری ارتفاع فیزیکی، چالش‌هایی را برجسته می‌کند که افراد هنگام «صعود» از نردبان شرکت با آن مواجه می‌شوند که عمدتاً به احساس اضطراب، غرق‌شدن و قطع ارتباط منجر می‌شوند (Bußwolder et al., 2019). از دیدگاه روان‌شناختی، ارتفاع‌زدگی شغلی اثرات نامطلوب استرس مزمن محل کار را در بر می‌گیرد که به فرسودگی شغلی و کاهش انگیزه منجر می‌شود و در نهایت، سلامت روان و احساس کلی رفاه کارکنان کاهش می‌یابد (DeVaro et al., 2018). ارتفاع‌زدگی شغلی یک قاتل خاموش بهره‌وری در بسیاری از سازمان‌هاست. با آماده‌کردن کارکنان قبل از ترفیع، ارائه حمایت مستمر و پرورش فرهنگ متمرکز بر رشد، شرکت‌ها می‌توانند تنش و فشار روانی را کاهش دهند و استعدادها را حفظ کنند (Chintaluri et al., 2023). ارتفاع‌زدگی شغلی در سازمان‌ها، علاوه بر کارکنان، به سازمان نیز شوک وارد می‌کند (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۵). معمولاً در سازمان‌هایی که پدیده ارتفاع‌زدگی شغلی اتفاق می‌افتد، کارکنان با موارد زیر روبه‌رو می‌شوند:

- اضطراب و شک به خود («آیا من واقعاً به اینجا تعلق دارم؟»)

- فرسودگی (از جبران بیش از حد نارسایی درک‌شده)

- کاهش عملکرد (تلاش برای برآورده کردن انتظارات)
 - مشکلات جسمانی (بی‌خوابی، فشارخون بالا و ...) (Nag et al., 2022)
 - علاوه بر کارکنان، عملکرد سازمان‌ها نیز با این پدیده تحت تأثیر قرار می‌گیرد. ارتفاع‌زدگی شغلی در سازمان‌ها موجب ایجاد چالش‌هایی می‌شود که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
 - کاهش بهره‌وری (به دلیل مشکلات رهبران)
 - گردش مالی بیشتر (کارکنان در اثر تنش و فشار روانی یا شکست کنار می‌روند)
 - فرهنگ کار سمی (اگر تبلیغات خودسرانه یا غیرمنصفانه باشد)
 - افزایش هزینه‌ها (استخدام مجدد، بازآموزی، از دست دادن کارایی) (Anja, 2020).
- فردی که دچار ارتفاع‌زدگی شغلی در سازمان می‌شود، معمولاً از خستگی فکری و درگیری ذهنی رنج می‌برد. این افراد معمولاً به خاطر عدم آمادگی و کسب تجربه در مسیر شغلی خود دچار سردرگمی و اختلال در تصمیم‌گیری می‌شوند که به طرزی جالب توجه بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد. اثر تجمعی این علائم ممکن است به تعارضات بین فردی، کاهش روحیه و نرخ جابه‌جایی بالاتر منجر شود و در نهایت، به عملکرد سازمانی آسیب برساند (Vinnikov et al., 2014). کاهش تمرکز و توانایی در انجام کارها به ویژه در پروژه‌های حساس ممکن است نشانه‌ای از ارتفاع‌زدگی شغلی باشد. مدیرانی که ارتفاع‌زده می‌شوند، معمولاً به راحتی تحریک‌پذیر می‌شوند و به مسائل کوچک واکنش‌های شدید نشان می‌دهند. این وضعیت می‌تواند تأثیر منفی بر روابط کاری نیز داشته باشد (Heinrich, 2019).

پیشایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی

مطالعات متعدد عواملی مختلف را به عنوان پیشایندهای اصلی ارتفاع‌زدگی شغلی شناسایی کرده‌اند. این عوامل عمدتاً در سه حوزه فرایندهای ارتقایی ناسالم، ویژگی‌های فردی و سازمانی و بستر فرهنگی-سیاسی قرار می‌گیرند. از جمله مهم‌ترین پیشایندها می‌توان به ارتقای ناگهانی بدون برنامه‌ریزی قبلی (Russen et al., 2021)، عدم شفافیت در معیارهای ارتقا (Anja, 2020)، سیاست‌زدگی و حمایت‌های غیرشفاف در تصمیم‌گیری‌های ارتقایی (DeVaro et al., 2018)، کمبود سیستم‌های آموزشی و مربی‌گری پیش از ارتقا (Chintaluri et al., 2023) و فرهنگ سازمانی غیرحمایتی اشاره کرد. در بخش دولتی، این پیشایندها گاهی با عوامل ساختاری مانند الزامات قانونی سریع‌الاسناد، فشارهای سیاسی یا اولویت‌دهی به ارشدیت طولانی‌مدت به جای شایستگی، تشدید می‌شوند (Mutonyi et al., 2020). همچنین، وجود تبعیض سیستماتیک چه بر اساس جنسیت (Ramos et al., 2022) و چه بر اساس روابط داخلی (Mangum & Block, 2021) می‌تواند هم به طور مستقیم به ارتقای ناعادلانه منجر شود و هم به طور غیرمستقیم فضایی را فراهم کند که در آن، افراد ارتقا یابند، احساس مشروعیت نداشته باشند و دچار ارتفاع‌زدگی شوند.

پسایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی

پیامدهای ارتفاع‌زدگی شغلی هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی قابل مشاهده است. در سطح فردی، این پدیده به افزایش استرس و اضطراب (DeVaro et al., 2018)، کاهش اعتمادبه‌نفس و شک در شایستگی خود (Bußwolder et al., 2019)، فرسودگی شغلی (Zila-Velasque et al., 2023) و علائم جسمی مانند بی‌خوابی و سردردهای مزمن (Heinrich, 2019) منجر می‌شود. در سطح سازمانی نیز، ارتفاع‌زدگی شغلی با کاهش بهره‌وری (Vinnikov et al., 2014)، افزایش گردش کارکنان (Anja, 2020)، کاهش تعهد سازمانی (Bußwolder et al., 2019)، ایجاد فرهنگ کاری سمی (Nag et al., 2022) و تضعیف اعتماد بین کارکنان و مدیریت همراه است. در بخش دولتی، این پیامدها ممکن است از مرزهای سازمانی فراتر بروند و بر کیفیت خدمات عمومی، هزینه‌های مالی دولت و اعتماد عمومی به نهادهای دولتی تأثیر منفی بگذارند.

پیشینه تجربی پژوهش

در حوزه ارتفاع‌زدگی شغلی، مطالعاتی متعدد در سطح بین‌المللی با عناوینی مختلف انجام شده‌اند که برخی از آنها موضوع عدالت، ناعدالتی و پیامدهای ارتقای ناعادلانه را بررسی کرده‌اند. وینیکو^۱ و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهشی کمی با طرح توصیفی-تحلیلی و با موضوع عوامل خطر ابتلا به بیماری کوهستانی که در بین ۳۲۷ نفر از کارکنان صنایع مختلف با محیط‌های کاری با فشار زیاد (مانند کوهستان یا موقعیت‌های سازمانی با مسئولیت زیاد) انجام شده است، با استفاده از رگرسیون چندگانه و معادلات ساختاری نشان دادند بیماری کوهستانی (ارتفاع‌زدگی شغلی) موجب کاهش بهره‌وری و کاهش عملکرد شغلی می‌شود و در نهایت، سازمان‌ها را به سمت افول سازمانی سوق می‌دهد. دیوارو^۲ و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای کمی با رویکرد داده‌های ثانویه که در بین ۱۲۰۰ کارمند ۱۴۰ شرکت خصوصی در کشور آمریکا انجام شده است، نشان دادند عدم شفافیت در معیارهای ارتقا، حمایت‌های سیاسی و ضعف در نظارت و حاکمیت قوانین از مهم‌ترین علل ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران هستند. شیفر^۳ و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) که در بین ۴۱۲ نفر از کارکنان صنایع خدماتی کشور آبان انجام و با مدلیابی معادلات ساختاری تحلیل شده است، نقش ترس از تبعیض و نابرابری در درک ارتقاها و وجود را بررسی و این عوامل را به عنوان پیشایندهای ارتفاع‌زدگی شناسایی کردند. بوزولدر^۴ و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای که در بین ۶۸۰ مدیر و کارمند از شرکت‌های آلمانی در بخش‌های صنعتی و خدماتی انجام و با روش آنوا تحلیل شده است،

¹ Vinnikov

² DeVaro

³ Sheaffer

⁴ Bußwolder

نشان دادند ارتقاهاى ناعادلانه ارتقازدگی شغلی منجر می‌شوند که پیامدهای اصلی آن عبارت‌اند از: کاهش انگیزه، افزایش تنش و کاهش تعهد سازمانی. آنجا^۱ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای کیفی با مصاحبه‌های عمیق و تحلیل تماتیک که در بین ۲۸ مدیر میانی از سازمان‌های دولتی و خصوصی در کشورهای اروپایی انجام شده، بیان کرده است ادراک نامناسب از عدالت سازمانی، ایجاد جو سمی سازمانی، شکست راهبردهای سازمانی و تخریب وجهه و اعتبار سازمانی از پیامدهای اصلی ارتقای ناعادلانه هستند. منگوم و بلوک^۲ (۲۰۲۱) نیز در مطالعه‌ای کمی با رویکرد پیمایشی که در بین ۱۱۵۰ نفر از کارکنان شرکت‌های بخش انرژی در کشور آمریکا انجام شده است، بیان کرده‌اند تبعیض نژادی، ناکارآمدی فرهنگ سازمانی و ارتباطات شرنگ‌آلود در سازمان موجب شکل‌گیری ارتقاهاى ناعادلانه و ارتقازدگی شغلی در مدیران می‌شوند. راموس^۳ و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای ترکیبی (کیفی-کمی) که در بین ۳۵ زن مدیر در سطوح میانی و عالی در سازمان‌های صنعتی اسپانیا انجام داده‌اند و در آن، با روش تحلیل تماتیک و تحلیل واریانس، داده‌ها را تجزیه و تحلیل کرده‌اند، بیان کرده‌اند ارتقازدگی شغلی زنان در پست‌های میانی و عالی موجب کاهش پایداری اجتماعی سازمان و برهم‌خوردن تمرکز سازمانی خواهد شد. ناگ^۴ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی کمی با رویکرد روان‌شناختی-سازمانی که در بین ۹۰۰ نفر از کارکنان شرکت‌های خدماتی کشور کانادا انجام داده‌اند، نشان دادند افرادی که ارتقا نمی‌یابند، تمایل دارند تبعیض را در تصمیم‌گیری‌ها ببینند که این یافته به‌خوبی می‌تواند درکی از پسایندهای روانی ارتقازدگی فراهم کند.

با وجود تنوع موضوعی و روش‌شناسی در این مطالعات، چندین محدودیت جالب توجه وجود دارند. اولاً، بیشتر این پژوهش‌ها در محیط‌های خصوصی و صنایع خاص انجام شده‌اند و ارتباطی مستقیم با سازمان‌های دولتی ندارند. ثانیاً، تعدادی اندک از این مطالعات وضعیت مدیران یا ارتقای مدیریتی را بررسی کرده‌اند. ثالثاً، بیشتر مطالعات بین‌المللی بدون در نظر گرفتن شرایط فرهنگی، سیاسی و اجتماعی ایران و به ویژه استان ایلام انجام شده‌اند که این امر ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را محدود کند. در نهایت، تعدادی اندک از این پژوهش‌ها به طور مستقیم مقوله «ارتقازدگی» را بررسی کرده‌اند و بیشتر متمرکز بر «عدالت ارتقای» یا «تبعیض در ارتقا» هستند.

این شکاف‌های پژوهشی ضرورت انجام مطالعات محلی و منطقه‌محور را در زمینه ارتقازدگی شغلی مدیران در بخش دولتی، به ویژه در استان ایلام، برجسته می‌کنند.

¹ Anja

² Mangum & Block

³ Ramos

⁴ Nag

روش پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی است و با روش اکتشافی انجام شده است. از نظر هدف نیز جزو پژوهش‌های بنیادی محسوب می‌شود و از نظر فلسفه پژوهش، تفسیری و از لحاظ رویکرد پژوهش نیز، استقرایی است. این پژوهش از نظر بازه زمانی، پژوهشی تک‌مقطعی است. روش جمع‌آوری داده مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل داده‌ها مبتنی بر تحلیل مضمون بوده است.

تحلیل مضمون یک روش کیفی انعطاف‌پذیر و سیستماتیک است که هدف آن شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای معنادار (مضامین) در داده‌های کیفی است. این روش به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا بدون محدودیت یک چارچوب نظری پیش‌فرض، ساختارهای مفهومی درون داده‌ها را کشف و در عین حال، از فرایندی شفاف و قابل پیگیری برای کدگذاری و استخراج مضامین پیروی کند. با توجه به هدف این پژوهش، یعنی شناسایی پیشایندها و پسایندهای پدیده‌ای نوین (ارتفاع‌زدگی شغلی) در بافت خاص سازمان‌های دولتی، تحلیل مضمون به عنوان مناسب‌ترین روش انتخاب شد؛ زیرا این روش برای مطالعات اکتشافی و تفسیری که هدف آنها شناسایی طیفی گسترده از عوامل مؤثر و پیامدهای یک پدیده است، ایده‌آل محسوب می‌شود.

مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل خبرگان، متشکل از مدیران میانی و عالی دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های دولتی مستقر در استان ایلام، اساتید دانشگاهی و پژوهشگران آشنا با موضوع پژوهش هستند. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. معیارهای انتخاب افراد نمونه عبارت‌اند از: ۱- سابقه داشتن سمت مدیریتی (میانی و ارشد) سازمان‌های دولتی، ۲- آشنایی با مباحث مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی و همچنین، داشتن سابقه پژوهش و مطالعه در زمینه ارتقای شغلی، ارتقای ناعادلانه شغلی، ارتقای پرشی و ارتفاع‌زدگی شغلی، ۳- تمایل به شرکت در مصاحبه. بر اساس قاعده اشباع نظری، در نهایت تعداد ۱۵ نفر در این پژوهش شرکت داشتند که اطلاعات آنها به صورت خلاصه در **جدول ۱** آمده است.

جدول ۱) اطلاعات توصیفی مشارکت‌کنندگان

خبره	رشته تحصیلی	مقطع	سابقه فعالیت	سمت
۱	مدیریت کسب و کار	کارشناسی ارشد	۵ سال	مدیر
۲	حسابداری	کارشناسی ارشد	۱۵ سال	مدیر
۳	مدیریت	کارشناسی ارشد	۱۳ سال	مدیر
۴	مدیریت	دکتری تخصصی	۱۱ سال	هیات علمی
۵	اقتصاد	کارشناسی ارشد	۶ سال	مدیر
۶	حکمرانی و توسعه	دکتری تخصصی	۷ سال	پژوهشگر و مدرس
۷	مدیریت منابع انسانی	دکتری تخصصی	۱۰ سال	هیئت علمی

۸	مدیریت	کارشناسی	۵ سال	معاون و قائم مقام
۹	مدیریت خط مشی گذاری	کارشناسی	۷ سال	مدیر
۱۰	مدیریت بازرگانی	کارشناسی	۶ سال	مدیر
۱۱	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	۵ سال	معاون
۱۲	مدیریت راهبردی	دکتری تخصصی	۲۰ سال	هیئت علمی
۱۳	مدیریت دولتی	دکتری تخصصی	۲۰ سال	هیئت علمی
۱۴	مدیریت دولتی	دکتری تخصصی	۱۲ سال	هیئت علمی
۱۵	مدیریت دولتی	دکتری تخصصی	۱۰ سال	هیئت علمی

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته است. پرسش‌های مصاحبه شامل پرسش‌های کلی دربارهٔ تجربهٔ ارتقا‌ز‌دگی، دلایل آن، احساسات و واکنش‌ها و پیامدهای فردی و سازمانی بودند. ساختار نیمه‌ساختاریافته اجازهٔ انعطاف در طرح پرسش‌ها و استخراج اطلاعات عمیق را می‌دهد. همچنین، به منظور ثبت دقیق داده‌ها از ضبط صوتی (با رضایت شرکت‌کنندگان) و یادداشت‌برداری پژوهشگر استفاده شد. برای روایی ابزار از روش بازبینی توسط همکار و مصاحبه‌شوندگان استفاده شد. در طی تدوین مصاحبه‌های پژوهش حاضر، از دو نفر خبره به عنوان همکار و دو نفر از مصاحبه‌شوندگان نیز استفاده شد. برای بررسی پایایی نیز از روش بازآزمون استفاده شده است. برای محاسبهٔ پایایی بازآزمون، از میان مصاحبه‌های انجام‌شده، تعداد ۴ مصاحبه انتخاب و هر کدام از آنها در یک فاصلهٔ زمانی ۱۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. تعداد کل کدها در دو فاصلهٔ زمانی ۱۰ روزه برابر ۸۲ و تعداد کل توافقات بین کدها در این دو فاصلهٔ زمانی برابر ۲۶ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش برابر ۸۳ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل مضمون استفاده شده است.

یافته‌ها

برای تحلیل داده‌ها، از رویکرد تحلیل مضمون مبتنی بر چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) استفاده شد. در مرحلهٔ اول (آشنایی با داده‌ها)، تمام مصاحبه‌ها به طور کامل و چندین بار خوانده شدند و یادداشت‌های اولیه دربارهٔ ایده‌ها، الگوها و مفاهیم کلیدی ثبت شدند. در مرحلهٔ دوم (تولید کدهای اولیه)، متن مصاحبه‌ها به بخش‌های معنادار تقسیم شد و هر بخش با کدهای توصیفی کوتاه برچسب‌گذاری شد. در مرحلهٔ سوم (جست‌وجوی مضامین)، کدهای مشابه گروه‌بندی شدند و مضامین اولیه (مانند «عدم آمادگی فردی» یا «دخالت شبکه‌های غیررسمی») شکل گرفتند. در مرحلهٔ چهارم (بازبینی مضامین)، مضامین استخراج‌شده با داده‌های خام مقایسه شدند تا اطمینان حاصل شود به‌خوبی داده‌ها را پوشش می‌دهند؛ در این مرحله، برخی از مضامین ادغام یا بازنگری شدند. در مرحلهٔ پنجم

¹ Braun & Clarke

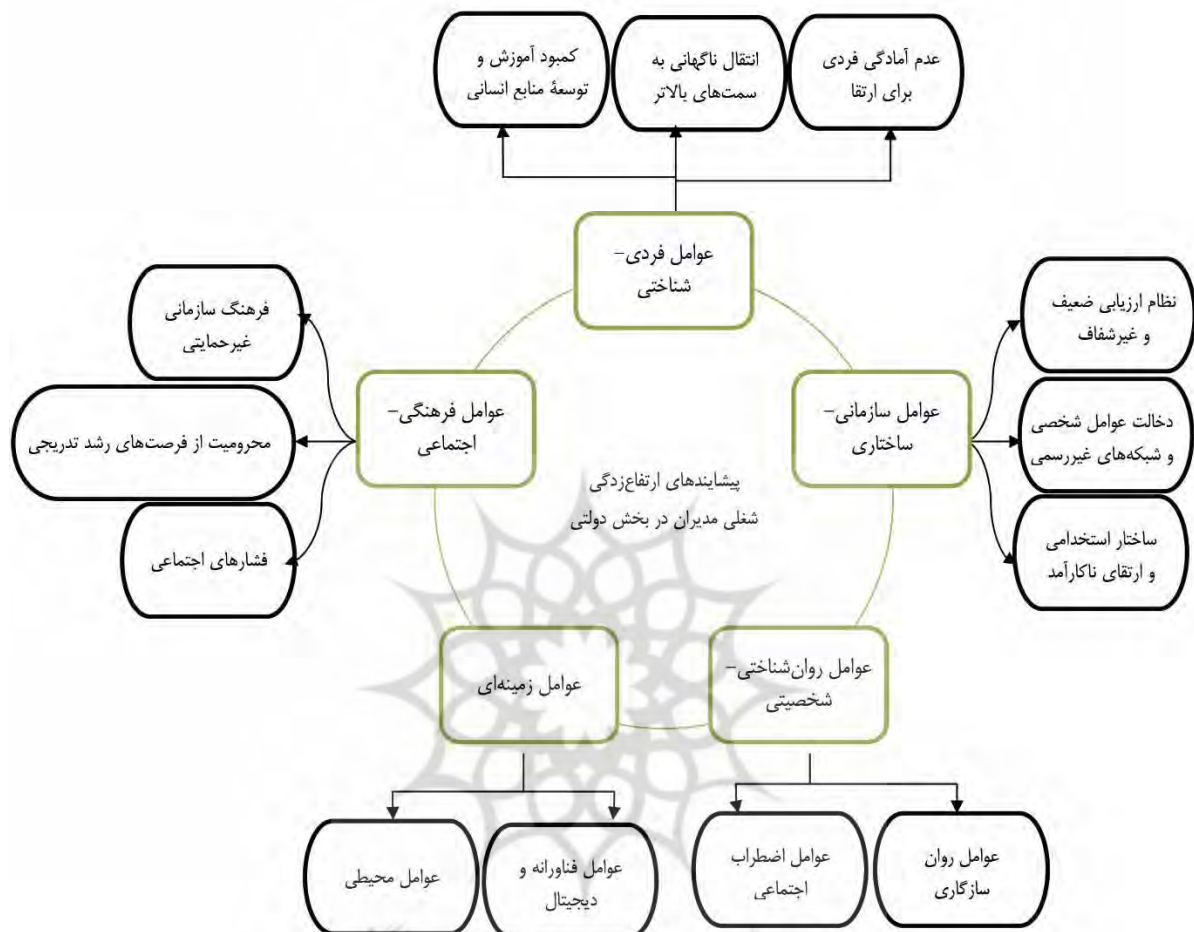
(تعریف و نام‌گذاری مضامین)، هر تم به صورت دقیق تعریف و با عنوانی گویا نام‌گذاری شد (برای مثال، «عوامل فردی-شناختی» یا «پیامدهای سیاسی»)، و سلسله‌مراتب مضامین فرعی و فراگیر تعیین شد. در نهایت، در مرحله ششم (تولید گزارش)، یافته‌ها به صورت داستانی منسجم و با استناد به نقل‌قول‌های منتخب از مصاحبه‌شوندگان در مقاله گنجانده شدند تا هم غنای توصیفی حفظ شود و هم اعتبار یافته‌ها افزایش یابد. پس از مطالعه و بررسی نظرات مصاحبه‌شونده‌ها و تحلیل کیفی مصاحبه‌ها، در راستای خلق معنی از جداول مصاحبه‌های به‌دست آمده، مضامین فرعی به صورت یکپارچه در **جدول ۲** مشخص شدند و بعد از منظم کردن آنها طبق کد، به جملات مربوط به یک کد، طبق مفهوم آنها عنوانی اختصاص یافت. در این پژوهش، نام‌گذاری هر یک از مضامین استخراج‌شده بر اساس مفاهیم تشکیل‌دهنده بوده است.

جدول ۲) پیشایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران در بخش دولتی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
عوامل فردی و شناختی	عدم آمادگی فردی برای ارتقا	کمبود مهارت‌های لازم برای مدیریت زمان و منابع
		عدم داشتن تجربه مدیریتی کافی
		عدم آمادگی روانی برای پذیرش سمت مدیریت
		نداشتن مهارت‌های حل تعارض، رهبری و تصمیم‌گیری
		ضعف در تفکر راهبردی
	انتقال ناگهانی به سمت‌های بالاتر	ناتوانی در برنامه‌ریزی راهبردی
		عدم وجود دوره گذر یا مرحله‌بندی در ارتقا
		عدم حمایت کافی از مدیر جدید
		سابقه طولانی خدمت بدون توجه به مهارت
		عدم وجود مربی‌گری و همراهی
عوامل سازمانی و ساختاری	کمبود آموزش و توسعه منابع انسانی	عدم وجود دوره‌های آموزش مدیریتی
		فقدان نظام توسعه شغلی
		عدم توجه به نیازهای آموزشی قبل از ارتقا
	نظام ارزیابی ضعیف و غیرشفاف	معیارهای نامشخص ارتقا
		ارزیابی عملکرد غیراستاندارد
		عدم وجود سیستم تعیین موقعیت شغلی مبتنی بر شایستگی
		عدم تطابق ارزیابی با نقش مدیریتی
		نظام ارزیابی پایه‌گرا
		ارتقاها تحت تأثیر روابط خانوادگی و سیاسی
		حمایت‌های بیرونی

شبکه‌های قدرت و سیاسی داخلی نبود عدالت در فرایند انتخاب	دخالت عوامل شخصی و شبکه‌های غیررسمی		
ترجیح سابقه به مهارت عدم توجه به بالقوه‌های مدیریتی سیستم‌های اداری سنتی و غیرانعطاف‌پذیر نظام استخدامی سنتی	ساختار استخدامی و ارتقای ناکارآمد		
نبود فرهنگ تشویق به رشد شغلی عدم پشتیبانی از مدیران جدید عدم وجود مربی‌گری و همراهی فضای کاری پر از فشار و نقد افزایش رقابت داخلی به‌جای همکاری	فرهنگ سازمانی غیرحمایتی	عوامل فرهنگی-اجتماعی	
عدم وجود سمت‌های میانی برای تمرین مدیریتی کمبود فرصت برای کسب مهارت‌های جانبی و ارتباطی کمبود فرصت برای کسب تجربه محدودیت در انتقال بین واحدها	محرومیت از فرصت‌های رشد تدریجی		
استفاده از ارتقا به عنوان «جبران اجتماعی» برای محرومیت‌های گذشته ترس از قضاوت اجتماعی در صورت رد کردن ارتقا نفوذ فرهنگ محلی و قومی فشار برای برطرف کردن نیازهای بیرونی و قومی-قبیله‌ای عدم توجه به شایستگی به عنوان معیار اصلی	فشارهای اجتماعی		
پایین بودن هوش هیجانی نداشتن انعطاف‌پذیری شناختی پایین بودن خودکارآمدی	عوامل روان‌سازگاری		عوامل روان‌شناختی-شخصیتی
ناتوانی در مدیریت تنش و فشار ترس از تصمیم‌گیری مستقل عدم وجود احساس کنترل	اضطراب اجتماعی		
تغییرات سریع محیطی (مانند تغییر قوانین) فشارهای بین‌المللی بر بهبود عملکرد دولت نوسانات اقتصادی و بودجه‌ای تغییر در نیازهای عمومی مردم	عوامل محیطی	عوامل زمینه‌ای	
نداشتن مهارت‌های دیجیتالی مقاومت در برابر تغییر و نوآوری عدم آشنایی با سیستم‌های جدید مدیریتی عدم وجود آموزش‌های لازم برای تطبیق با فناوری عدم شرکت در دوره‌های آموزشی فناورانه	عوامل فناورانه و دیجیتال		

پس از تدوین مصاحبه‌های انجام‌شده، در مجموع، مشخص شد ۵۵ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر به عنوان پیشایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران در بخش دولتی شناسایی و دسته‌بندی شدند. شبکه مضامین پیشایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران در بخش دولتی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱) پیشایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران در بخش دولتی

پیشایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران در بخش دولتی شامل ۵ مضمون اصلی و ۱۳ مضمون فرعی است. در ادامه، هر یک از این عوامل تشریح شده است.

۱- عوامل فردی-شناختی

عوامل فردی و شناختی به عنوان یکی از پیشایندهای بنیادین ارتفاع‌زدگی شغلی، از طریق ناهماهنگی بین سطح مهارت‌های فردی و نیازهای موقعیت مدیری جدید، به احساس ناکارآمدی و تنش منجر می‌شوند. عدم آمادگی فردی برای ارتقا، انتقال ناگهانی به سمت‌های بالاتر بدون دوره آشنایی و کمبود آموزش و توسعه منابع انسانی، باعث می‌شود مدیران نتوانند با چالش‌های جدید مدیریت راهبردی، رهبری تیم و تصمیم‌گیری پیچیده کنار بیایند. به ویژه در بخش

دولتی که آموزش‌های مدیریتی عمدتاً نظری و غیرکاربردی هستند، مدیران ممکن است دچار «شکاف شایستگی»^۱ شوند. این شکاف، طبق نظریه یادگیری سازمانی (Marcy, 2023)، منجر به ارتفاع‌زدگی می‌شود، زیرا فرد در موقعیتی قرار می‌گیرد که نه به اندازه کافی تجربه دارد و نه حمایت آموزشی لازم را دریافت می‌کند؛ در نتیجه، به جای رشد حرفه‌ای، مدیر دچار اضطراب، تردید در تصمیم‌گیری و کاهش اعتمادبه‌نفس می‌شود.

این شکاف مهارتی به‌خوبی در گفته یکی از مدیران جوان منعکس شد:

«من یک‌دفعه مدیر شدم، ولی هیچ‌وقت نمی‌دونستم چطور باید بودجه رو تقسیم کنم یا تیم رو هدایت کنم، دوره‌ای هم نبود که یاد بگیرم. فقط گفتن: حالا تو مدیری.»

۲- عوامل ساختاری-سازمانی

ساختارهای سازمانی ناکارآمد در بخش دولتی به طور مستقیم به ارتفاع‌زدگی شغلی کمک می‌کنند. نظام ارزیابی ضعیف و غیرشفاف معمولاً منجر به ارتقای افراد بر اساس وابستگی سیاسی یا قرابت شخصی، نه شایستگی می‌شود. دخالت عوامل شخصی و شبکه‌های غیررسمی در فرایندهای استخدام و ارتقا موجب ایجاد «زیست‌بوم رانت» و کاهش عدالت سازمانی می‌شود (Artis et al., 2025). همچنین، ساختار استبدادی و ارتقای ناکارآمد، مانند ارتقای مبتنی بر سابقه به جای عملکرد، باعث می‌شود افرادی که از نظر مدیریتی آماده نیستند، به موقعیت‌هایی بالاتر منتقل شوند. این وضعیت با نظریه «قانون پیتر»^۲ هم‌خوانی دارد که بیان می‌کند افراد تا جایی که می‌توانند به جایگاه بالاتر می‌روند. ناتوان از انجام وظایفشان هستند. در چنین ساختارهایی، مدیران جدید نه فقط با بار شغلی بیشتری مواجه می‌شوند، بلکه فضای سازمانی را نیز غیرمنصفانه و غیرقابل پیش‌بینی تجربه می‌کنند که این خود زمینه‌ساز ارتفاع‌زدگی است (Eric, 2018).

یکی از اساتید باتجربه با انتقاد از سیستم ارتقا گفت:

«در اینجا، کسی که بیست سال خدمت کرده، حتی اگر فقط کارهای روتین انجام داده، مدیر می‌شه... ولی کسی که پنج ساله ولی ایده‌های نو داره، هیچ‌وقت به موقعیت تصمیم‌گیری نمی‌رسه.»

۳- عوامل فرهنگی-اجتماعی

فرهنگ سازمانی و اجتماعی در بخش دولتی نقشی تعیین‌کننده در شکل‌گیری پیشایندهای ارتفاع‌زدگی دارد. فرهنگ سازمانی غیرحمایتی که در آن، بازخورد سازنده، همیاری و رهبری تحول‌گرا وجود ندارد، از رشد حرفه‌ای مدیران جلوگیری می‌کند. همچنین، محرومیت از فرصت‌های رشد تدریجی، مانند سمت‌های میانی آموزشی یا مأموریت‌های پروژه‌محور، باعث می‌شود مدیران به صورت ناگهانی و بدون آمادگی به سطوح بالاتر برسند (Tadesse).

¹ competency gap

² Peter's Law

(Bogale & Debela, 2024). فشارهای اجتماعی نیز، از جمله انتظارات خانواده، قوم، یا منطقه برای داشتن «نماینده در قدرت»، مدیران را به پذیرش ارتقا ترغیب می‌کند، حتی اگر تمایل یا شایستگی کافی نداشته باشند. این پدیده در جوامع جمع‌گرا بارزتر است؛ جایی که موقعیت شغلی نمادی از حیثیت اجتماعی تلقی می‌شود (Hofstede Insights, 2023). این فشارها، با ترکیب فرهنگ غیرحمایتی، موجب می‌شوند مدیران برای ارتقای شغلی، در موقعیتی قرار گیرند که نه از نظر درونی آماده هستند و نه از محیط اطراف حمایت لازم را دریافت می‌کنند.

این فشار اجتماعی را یکی از معاونان زن به این شکل بیان کرد:

«خانواده‌ام می‌گفتن: حالا که فرصت ارتقا داری، چرا ردش می‌کنی؟ مردم می‌پرسن چرا تو مدیر نشدی؟ من هم نتونستم بگم که احساس نمی‌کنم آماده‌م...»

۴- عوامل روان‌شناختی-شخصیتی

عوامل روان‌شناختی و شخصیتی، به ویژه سازگاری روانی و سطح اضطراب اجتماعی، در واکنش فرد به ارتقا نقشی مهم دارند. افرادی که دارای عوامل روان‌سازگاری پایین (مانند انعطاف‌پذیری کم، تحمل ابهام پایین یا خودکارآمدی ضعیف) هستند، در مواجهه با تغییرات ناگهانی نقش، دچار تنش شدید می‌شوند. همچنین، افرادی که دارای اضطراب اجتماعی زیادی هستند، از نظر دادن، انتقاد یا تصمیم‌گیری در محیط‌های پر تنش اداری اجتناب می‌کنند (Dadfarnia et al., 2023). این ویژگی‌ها باعث می‌شوند مدیر جدید در موقعیت‌های رهبری عملکردی ضعیف داشته باشد، زیرا از تعامل با تیم، بحث راهبردی یا مقاومت در برابر فشارهای سیاسی اجتناب می‌کند. طبق نظریه تناسب فرد و محیط^۱، وقتی شخصیت فرد با نیازهای محیط کار هماهنگ نباشد، احتمال فرسودگی شغلی و ارتفاع‌زدگی افزایش می‌یابد (Anggraini, 2024). بنابراین، حتی اگر فرد شایسته باشد، عدم تطابق روان‌شناختی ممکن است به ارتفاع‌زدگی منجر شود.

یکی از مدیران جدید گفت:

«هر بار که باید جلسه بگذارم، دل‌درد می‌گیرم، می‌ترسم کسی سؤالی بپرسد که جوابش رو ندونم. بهتر بود که اول به دوره کوتاه می‌دیدم»

۵- عوامل زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای شامل شرایط محیطی و فناوری‌های هستند که بر ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران تأثیر می‌گذارند. عوامل محیطی مانند تغییرات سیاسی مکرر، بحران‌های اقتصادی یا فشارهای بین‌المللی، باعث ناپایداری در ساختارهای اداری و افزایش عدم اطمینان شغلی می‌شوند. این ناپایداری مدیران جدید را در موقعیتی قرار می‌دهد که باید بدون

¹ Person-Environment Fit

حمایت کافی، در شرایط پیچیده تصمیم بگیرند. از سوی دیگر، عوامل فناورانه و دیجیتال، مانند تحول دیجیتال سریع بدون آموزش کافی، باعث می‌شوند مدیران قدیمی یا غیرآموزش‌دیده دچار «شکاف دیجیتال» شوند (He et al., 2023). این شکاف، به ویژه در بخش دولتی که سیستم‌های اطلاعاتی پیچیده‌تر می‌شوند، به احساس ناکارآمدی و عقب‌ماندگی منجر می‌شود؛ در نتیجه، مدیران ممکن است احساس کنند با فناوری‌های جدید، سیستم‌های نظارتی دیجیتال و انتظارات جدید شهروندان کنار نیایند که این خود شکلی از ارتفاع‌زدگی فناورانه محسوب می‌شود. این شکاف دیجیتال را یکی از مدیران این‌گونه توصیف کرد:

«همه سیستم‌ها آنلاین شدن، ولی من که چهل ساله کار کردم با کاغذ و مهر، حالا می‌گن چرا گزارش ندادی؟ من حتی نمی‌دونم از کجا وارد سامانه بشم.»

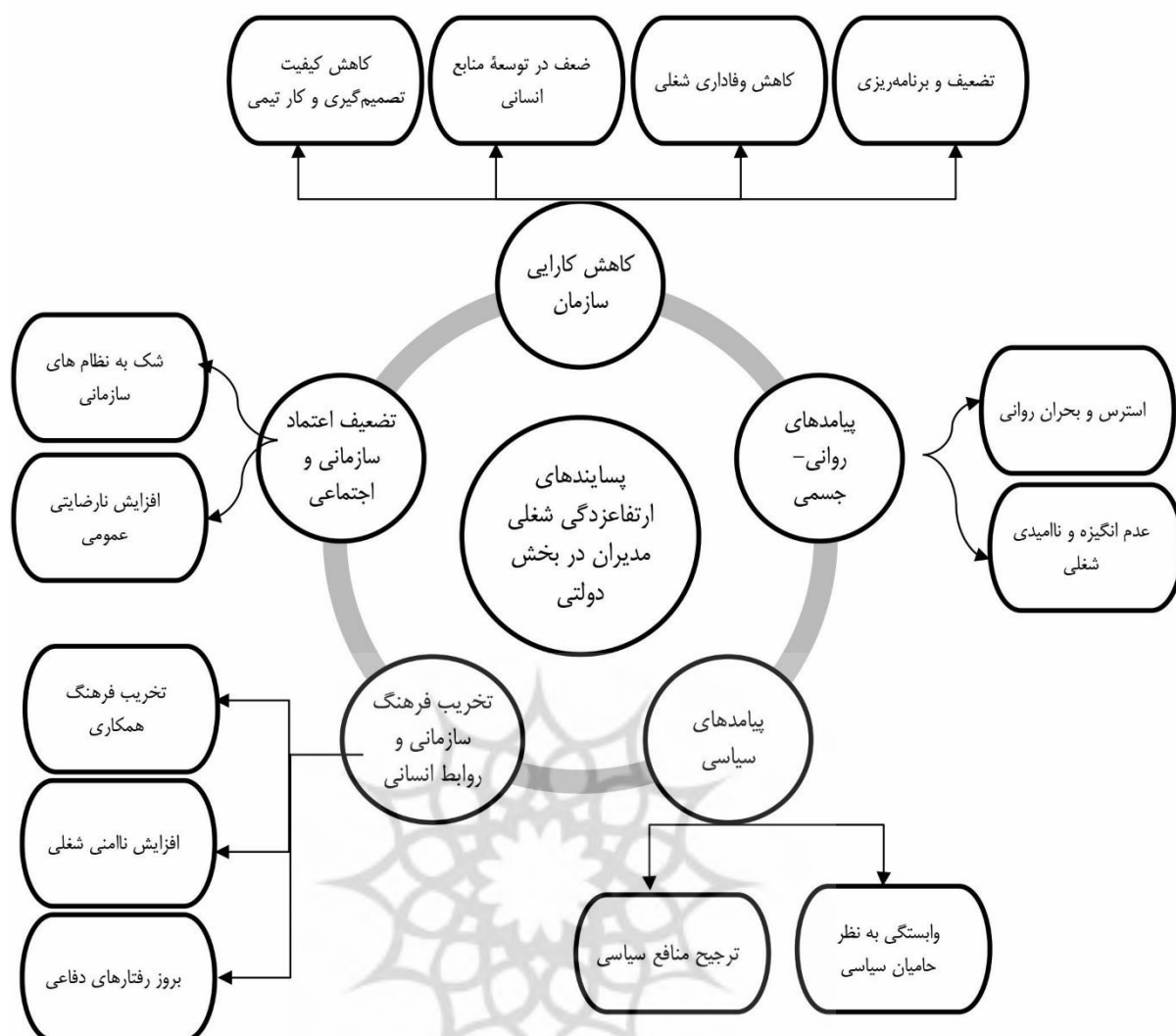
در ادامه فرایند تحلیل مضامین و با توجه به داده‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و مدیران بخش دولتی، پسایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی در ۵ دسته کلی و ۱۳ زیرمجموعه سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شدند. این پسایندها که از تحلیل ۵۰ مضمون پایه حاصل شده‌اند، نشان‌دهنده تأثیرات گسترده این پدیده در ابعاد فردی، سازمانی، اجتماعی و سیاسی هستند. **جدول ۳** ساختار سلسله‌مراتبی این پسایندها را از سطح پایه تا مضامین فراگیر ارائه می‌دهد و چارچوبی تحلیلی برای درک عمق و گسترده پیامدهای ارتفاع‌زدگی شغلی در بخش دولتی فراهم می‌کند.

جدول ۳) پسایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران در بخش دولتی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
کاهش کارایی سازمان	تضعیف عملکرد و برنامه ریزی	افت عملکرد
		افزایش خطاهای مدیریتی
		ناکارآمدی در مدیریت منابع
		ناتوانی در مدیریت تعارض
	کاهش وفاداری شغلی	ناتوانی در رهبری تیم
		کاهش تعهد سازمانی
		افزایش تمایل به بازنشستگی زودهنگام
		کاهش اشتیاق به رشد حرفه ای
	ضعف در توسعه منابع انسانی	کاهش اثربخشی برنامه های آموزشی
		ناکارآمدی دوره های آموزش مدیریتی
نبود مربی گری و همراهی		
کاهش سرمایه گذاری در آموزش فناورانه		
کاهش کیفیت تصمیم گیری و کارایی تیمی	تأخیر در تصمیم گیری های عملیاتی و راهبردی	
	افزایش زمان بررسی پرونده ها و امور اداری	
	نادیده گرفتن نظرات کارکنان	
	کاهش مشارکت تیمی و تعامل اثربخش	
		خستگی شدید

کاهش اعتماد به نفس	استرس و بحران روانی	پیامدهای روانی و جسمی
اضطراب شغلی		
اختلال در خواب		
تنش‌های فیزیولوژیک		
کاهش انگیزه	عدم انگیزه و ناامیدی شغلی	
نارضایتی از موقعیت شغلی		
احساس شکست		
ترس از تصمیم‌گیری مستقل		
اجتناب از مسئولیت‌پذیری	شک به نظام‌های سازمانی	تضعیف اعتماد سازمانی و اجتماعی
شک به نظام ارتقا		
کاهش اعتبار مدیر		
افزایش انتقاد عمومی		
کاهش کیفیت خدمات عمومی	افزایش نارضایتی عمومی	
افزایش شکایات مردمی		
کاهش اعتماد عمومی به دولت		
افزایش رقابت داخلی		
کاهش انسجام تیمی	تخریب فرهنگ همکاری	تخریب فرهنگ سازمانی و روابط انسانی
بی‌اعتمادی به سیستم توسعه منابع انسانی		
اظهار احساس «موقتی بودن» در سمت		
پرهیز از اقدامات نوآورانه یا ریسک‌پذیر		
احساس ترس از جابه‌جایی یا اخراج در هر لحظه	افزایش ناامنی شغلی	
افزایش استرس و اضطراب در محیط کار		
تمایل به بازگشت به موقعیت قبلی		
انکار مشکلات سازمانی یا عملکردی		
سرکوب انتقادات و پیشنهادات کارکنان	بروز رفتارهای دفاعی	پیامدهای سیاسی
ایزوله کردن خود از تیم و کاهش تعامل		
واکنش تهاجمی یا عصبی به پرسش‌های ساده		
تصمیم‌گیری‌ها پس از مشورت با «حامی سیاسی»		
تغییر نظر پس از تماس تلفنی با مقامات بالاتر	وابستگی به نظر بالادستان و حامیان سیاسی	
تقویت زیست‌بوم قدرت غیررسمی و رانت‌سازی		
اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها بر اساس فشار گروه‌های فشار سیاسی		
ترجیح دادن افراد وابسته به شبکه‌های سیاسی در استخدام یا ارتقا		
سکوت یا عدم پیگیری در قبال تخلفات افراد وابسته به حامی سیاسی	ترجیح منافع سیاسی	

پس از تدوین مصاحبه‌های انجام‌شده، در مجموع، مشخص شد ۵۰ مضمون پایه، ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر به عنوان پسایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران در بخش دولتی شناسایی و دسته‌بندی شدند.



شکل ۲) پسایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران در بخش دولتی

پسایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران در بخش دولتی شامل ۵ مضمون اصلی و ۱۳ مضمون فرعی است که در شکل ۲ نشان داده شده‌اند. در ادامه، هر یک از این عوامل تشریح شده است.

۱- کاهش کارایی سازمان

ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران بخش دولتی به طور مستقیم به کاهش کارایی سازمانی منجر می‌شود، زیرا افرادی که بدون شایستگی، تجربه یا آمادگی رهبری به موقعیت‌هایی بالاتر منتقل می‌شوند، معمولاً نمی‌توانند وظایف جدید را به خوبی انجام دهند. این امر باعث تضعیف عملکرد و برنامه‌ریزی راهبردی می‌شود، زیرا مدیران ارتفاع‌زده بیشتر به حل مسائل روزمره مشغول هستند تا برنامه‌ریزی بلندمدت. همچنین، کاهش وفاداری شغلی رخ می‌دهد، زیرا کارکنان متوجه می‌شوند ارتقا بر اساس شایستگی نیست، بلکه بر اساس عوامل غیرمنصفانه صورت می‌گیرد. این بی‌عدالتی سازمانی انگیزه کارکنان را کاهش می‌دهد و از توسعه منابع انسانی جلوگیری می‌کند. علاوه بر این، کاهش کیفیت

تصمیم‌گیری و کار تیمی نیز از پیامدهای رایج است، زیرا مدیران ارتفاع‌زده معمولاً تصمیم‌گیری متمرکز دارند، از مشارکت تیم اجتناب می‌کنند و تحت فشار، ریسک‌گریز و غیرشفاف عمل می‌کنند (Eric, 2018). در مجموع، این عوامل باعث کاهش بهره‌وری، کندی در اجرای طرح‌ها و ضعف در پاسخ‌گویی به نیازهای عمومی می‌شوند. این وضعیت از زبان یکی از مدیران به‌خوبی بازتاب یافته است:

«من بعد از ارتقا، هر روز صبح با ترس از تصمیم‌گیری از خواب بیدار می‌شدم، چون نمی‌دونستم این تصمیم‌ها چه تأثیری روی سازمان می‌ذاره. در نتیجه، همه چیز به تأخیر می‌افتاد و کارها گره می‌خورد.»

۲- پیامدهای روانی-جسمی

ارتفاع‌زدگی شغلی فشار روانی شدیدی بر مدیران وارد می‌کند که به تنش مزمن و بحران‌های روانی منجر می‌شود. این تنش ناشی از عدم تطابق بین مهارت‌های فرد و مسئولیت‌های جدید است و با ترس از شکست، انتقاد یا اخراج همراه می‌شود. بسیاری از مدیران ارتفاع‌زده احساس می‌کنند در موقعیتی قرار گرفته‌اند که «حق نداشته‌اند به آنجا برسند» که این امر به سندرم تقلب^۱ می‌انجامد (Udayar et al., 2024). این فشارها می‌توانند به مشکلات جسمی مانند بی‌خوابی، فشار خون و اختلالات گوارشی نیز منجر شوند. از سوی دیگر، عدم انگیزه و ناامیدی شغلی به تدریج شکل می‌گیرد، زیرا مدیر احساس می‌کند تلاش‌هایش نه شناخته می‌شود و نه نتیجه‌بخش است. این حالت با نظریه فرسودگی شغلی (Maslach & Leiter, 2020) هم‌سو است که بیان می‌کند وقتی فرد در موقعیتی ناهمگون با توانایی‌هایش قرار گیرد، به تدریج از کار فاصله می‌گیرد و دچار ناامیدی و بی‌انگیزگی می‌شود.

یکی از مصاحبه‌شوندگان با بیانی صمیمی، این فشار روانی را چنین توصیف کرد:

«حدود سه ماه بعد از ارتقا، دیگه نمی‌تونستم بخوابم. همیشه فکر می‌کردم دارم شکست می‌خورم و همه دارن از من سرزنش می‌کنن، حتی پزشک گفت استرس شدید داری.»

۳- تضعیف اعتماد سازمانی و اجتماعی

اعتماد یکی از اساسی‌ترین سرمایه‌های سازمانی و اجتماعی است که ارتفاع‌زدگی شغلی به‌شدت آن را تضعیف می‌کند. وقتی مدیران بدون شایستگی ارتقا می‌یابند، کارکنان به نظام‌های سازمانی، از جمله ارزیابی عملکرد، استخدام و ارتقا، شک می‌کنند. این بی‌اعتمادی باعث می‌شود کارکنان فکر کنند سیستم «ناعادلانه» و «غیرشفاف» است و در نتیجه، انگیزه خود را از دست بدهند. از سوی دیگر، نارضایتی عمومی نیز افزایش می‌یابد، زیرا شهروندان شاهد کاهش کیفیت خدمات، تصمیم‌گیری‌های ضعیف و رفتارهای غیرحرفه‌ای مدیران هستند. این امر به تدریج اعتماد عمومی به

¹ Imposter Syndrome

نهادهای دولتی را تضعیف می‌کند. طبق نظریه سرمایه اجتماعی (Putnam, 2020)، زمانی که شهروندان احساس کنند نهادها بر اساس شایستگی و عدالت اداره نمی‌شوند، تمایل آنها به مشارکت و همکاری با دولت کاهش می‌یابد؛ بنابراین، ارتفاع‌زدگی نه فقط یک پدیده سازمانی، بلکه یک تهدید برای اعتماد عمومی و پایداری حکمرانی است.

این بی‌اعتمادی به‌وضوح در گفته یکی از خبرگان منعکس شد:

«وقتی دیدیم فلانی که حتی نمی‌دونست بودجه چیه، مدیر شد، دیگه به هیچ سیستم ارزیابی باور نداشتیم. الان همه فکر می‌کنن اگر حامی سیاسی نداشته باشی، به هیچ‌جا نمی‌رسی.»

۴- تخریب فرهنگ سازمانی و روابط انسانی

ارتفاع‌زدگی شغلی با تغییر در رفتار مدیران و ساختار قدرت درون سازمان، به تدریج فرهنگ سازمانی را تخریب می‌کند. یکی از مهم‌ترین پیامدها تخریب فرهنگ همکاری است، زیرا مدیران ارتفاع‌زده معمولاً به جای مشارکت، بر کنترل و دستور فرماندهی تأکید می‌کنند. این رفتار تعاملات تیمی را ضعیف می‌کند و فضای کار را به محیطی رقابتی و غیرشفاف تبدیل می‌کند. همچنین، افزایش ناامنی شغلی در میان کارکنان ایجاد می‌شود، زیرا مشاهده می‌کنند ارتقاها و جابجایی‌ها بر اساس شایستگی نیست، بلکه بر اساس وابستگی سیاسی یا شخصی است. این امر باعث می‌شود کارکنان احساس کنند شغلشان در معرض خطر است و بنابراین، از نوآوری یا مشارکت پرهیز کنند. علاوه بر این، بروز رفتارهای دفاعی، مانند انکار مشکلات، تحمیل مسئولیت به دیگران و اجتناب از تصمیم‌گیری، نیز در مدیران ارتفاع‌زده رایج است. این رفتارها با نظریه سازوکارهای دفاعی فروید و همچنین، نظریه فرسودگی شغلی تبیین می‌شود و فضای کار را به محیطی مبتنی بر ترس و سرکوب تبدیل می‌کند (Bakker & Demerouti, 2016).

یکی از معاونان با ناراحتی بیان کرد:

«قبل از این ارتقاها، تیم ما مثل خانواده بود. الان هر کس فقط به فکر خودش، چون می‌دونه اگر حامی نداشته باشه، فردا جاش عوض می‌شه.»

۵- پیامدهای سیاسی

ارتفاع‌زدگی شغلی در بخش دولتی معمولاً به تقویت وابستگی به حامیان سیاسی منجر می‌شود، زیرا مدیران ارتفاع‌زده معمولاً احساس می‌کنند بقای شغلی‌شان به حمایت یک مقام سیاسی بستگی دارد، نه به عملکردشان. این وابستگی، مدیر را از استقلال فکری و مدیریتی محروم می‌کند و باعث می‌شود تصمیم‌گیری‌ها تحت تأثیر منافع سیاسی قرار گیرند. در نتیجه، ترجیح منافع سیاسی بر منافع عمومی و سازمانی رخ می‌دهد؛ برای مثال، اولویت‌دهی به پروژه‌های یک منطقه خاص به دلیل فشار گروه فشار سیاسی، یا استخدام افراد وابسته به شبکه‌های قدرت. این پدیده با مفهوم

حکمرانی غیررسمی^۱ توصیف می‌شود که در آن، قدرت از طریق شبکه‌های شخصی و سیاسی، نه قوانین رسمی، توزیع می‌شود (Artis et al., 2025). این وضعیت نه فقط به کارایی سازمانی آسیب می‌زند، بلکه به تدریج ساختارهای دموکراتیک و شفاف را تضعیف می‌کند و فضایی برای فساد اداری و رانت‌طلبی فراهم می‌کند.

این وابستگی سیاسی را یکی از اساتید با این جمله خلاصه کرد:

«مدیر جدید دیگه به فکر سازمان نیست؛ فقط به فکر اینکه چطور حامیش را راضی نگه داره. هر تصمیمی هم

که می‌گیره، اول با تلفنی به بالادست‌ها هماهنگ می‌شه.»

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با شناسایی ۱۰ مضمون اصلی و ۲۶ مضمون فرعی در حوزه پدیده‌ها و پساپدیده‌های ارتقاع‌زدگی شغلی مدیران بخش دولتی، چارچوبی جامع و نوین برای درک این پدیده ارائه می‌دهد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد ارتقاع‌زدگی شغلی مدیران بخش دولتی پدیده‌ای چندبعدی است که ریشه در شکست سیستم‌های شایسته‌سالاری، ضعف در ساختارهای حکمرانی و فرهنگ‌های سازمانی غیرحمایتی دارد و پیامدهای آن فراتر از سطح فردی است و به سطوح سازمانی، اجتماعی و سیاسی نیز تسری می‌یابد. این یافته‌ها با نظریه قانون پیترو هم‌سو است، اما فراتر از آن، نشان می‌دهد در محیط‌های دولتی با بار سیاسی زیاد، ارتقاع‌زدگی فقط ناشی از ناتوانی فردی نیست، بلکه محصول یک سیستم ارتقای غیرشفاف و وابسته به شبکه‌های قدرت غیررسمی است (Eric, 2018; Artis et al., 2025).

در تحلیل عمیق‌تر، عوامل فردی-شناختی و ساختاری-سازمانی به عنوان دو محرک اولیه ارتقاع‌زدگی شناسایی شدند. این یافته با نظریه شکاف شایستگی تبیین می‌شود که بیان می‌کند بدون آموزش هدفمند و آماده‌سازی تدریجی، مدیران جدید نمی‌توانند با پیچیدگی‌های رهبری راهبردی کنار بیایند (Marcy, 2023). اما در بخش دولتی، این شکاف فقط با آموزش قابل پر شدن نیست، بلکه نیازمند بازتعریف فرایندهای ارزیابی و ارتقا بر اساس معیارهای عینی و شفاف است. این موضوع با مفهوم حکمرانی خوب در ارتباط است که بر شفافیت، پاسخ‌گویی و عدالت سازمانی تأکید دارد. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد فشارهای اجتماعی و فرهنگی نقشی محوری در تشویق افراد به پذیرش ارتقا دارند، حتی در صورت عدم تمایل یا آمادگی. این پدیده در جوامع جمع‌گرا و وابسته به هویت‌های قومی یا منطقه‌ای بارزتر است و با نظریه سرمایه اجتماعی (Putnam, 2020) و هویت اجتماعی (Tajfel & Turner, 1979) هم‌خوانی دارد. در این چارچوب، ارتقا فقط یک پیشرفت شغلی نیست، بلکه نمادی از ارتقای جایگاه اجتماعی خانواده یا گروه قومی

¹ Informal Governance

محسوب می‌شود. این امر مدیران را به سمت پذیرش موقعیت‌هایی سوق می‌دهد که از نظر روانی و حرفه‌ای برای آنها مناسب نیست.

در حوزهٔ پسایندها، کاهش کارایی سازمان و تخریب فرهنگ سازمانی به عنوان دو پیامد مرکزی شناسایی شدند. این یافته‌ها با نظریهٔ فرسودگی شغلی (Maslach & Leiter, 2020) و نظریهٔ فرسودگی سازمانی هم‌سو است که بیان می‌کند وقتی سیستم‌های سازمانی ناعادلانه عمل کنند، نه فقط فرد دچار فرسودگی می‌شود، بلکه کل سازمان دچار «فرسودگی جمعی» می‌شود. این حالت باعث می‌شود کارکنان از مشارکت، نوآوری و تعهد سازمانی اجتناب کنند.

نکتهٔ کلیدی دیگر تبدیل ارتفاع‌زدگی به یک پدیدهٔ سیاسی-اداری است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدیران ارتفاع‌زده معمولاً به حمایت‌گران سیاسی وابسته می‌شوند و تصمیم‌گیری‌هایشان تحت تأثیر منافع سیاسی قرار می‌گیرد. این وضعیت با مفهوم حکمرانی غیررسمی (He et al., 2023) و زیست‌بوم رانت (Artis et al., 2025) تبیین می‌شود. در چنین سیستمی، قدرت از طریق شبکه‌های شخصی و سیاسی، نه از طریق قوانین رسمی، توزیع می‌شود. این امر نه فقط به کارایی سازمانی آسیب می‌زند، بلکه اعتماد عمومی را تضعیف می‌کند و به تدریج، اعتبار نهادهای دولتی را تهدید می‌کند.

در نهایت، تحول دیجیتال بدون آماده‌سازی مدیران به عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای، شکلی جدید از ارتفاع‌زدگی را رقم می‌زند که به ارتفاع‌زدگی فناورانه معروف است. مدیران قدیمی که بدون آموزش دیجیتال به موقعیت‌هایی بالاتر منتقل می‌شوند، دچار «شکاف دیجیتال» می‌شوند و نمی‌توانند با سیستم‌های نظارتی، پلتفرم‌های شهروندی و انتظارات جدید کنار بیایند (He et al., 2023). این پدیده نیاز به یک راهبرد توسعهٔ مدیریت دیجیتال را در بخش دولتی ضروری می‌کند.

یافته‌های پژوهش حاضر دربارهٔ پیشایندها و پسایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران بخش دولتی، از جنبه‌هایی متعدد با یافته‌های پژوهش‌های پیشین هماهنگی قوی دارد و در عین حال، آنها را در بافت خاص سازمان‌های دولتی و شرایط فرهنگی-سیاسی ایران، به ویژه استان ایلام، تعمیق و گسترش می‌دهد.

در حوزهٔ پیشایندها، یافته‌های پژوهش حاضر، از جمله نظام ارزیابی ضعیف و غیرشفاف، دخالت عوامل شخصی و شبکه‌های غیررسمی و ساختار استخدامی ناکارآمد، به طور مستقیم با یافته‌های فرازمند^۱ و همکاران (۲۰۲۲) هم‌سو است که بیان می‌کنند عدم شفافیت در معیارهای ارتقا، حمایت‌های سیاسی و ضعف در نظارت و حاکمیت قوانین، از مهم‌ترین علل ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران هستند. همچنین، شناسایی فشارهای اجتماعی و نفوذ فرهنگ محلی و قومی در ارتقا با مطالعهٔ منگوم و بلوک (۲۰۲۱) که به تبعیض نژادی و ناکارآمدی فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل شکل‌دهندهٔ ارتقای ناعادلانه اشاره کرده‌اند، هم‌خوانی دارد. این امر نشان می‌دهد در سازمان‌های دولتی، ارتقا صرفاً یک فرایند

¹ Farazmand

مدیریتی نیست، بلکه تحت تأثیر شبکه‌های قدرت اجتماعی و سیاسی قرار دارد. همچنین، شناسایی کمبود آموزش و توسعه منابع انسانی و عدم وجود مربی‌گری و همراهی به عنوان پیشایندهای ارتفاع‌زدگی با نظریه «قانون پیترو» (Eric, 2018) و همچنین یافته‌های بوزولدر و همکاران (۲۰۱۹) تأیید می‌شود که ارتقاهاى ناعادلانه را پیشایندهای ارتفاع‌زدگی می‌دانند. این مطالعات نشان می‌دهند زمانی که ارتقا بر اساس شایستگی نباشد، احتمال اینکه فرد به جایگاهی برسد که از توانایی انجام وظایفش عاجز است، بسیار زیاد می‌شود.

در حوزه پساایندها، یافته‌های پژوهش حاضر، از جمله کاهش وفاداری شغلی، افزایش ناامنی شغلی، بروز رفتارهای دفاعی و ترجیح منافع سیاسی، با یافته‌های آنجا (۲۰۲۰) و بوزولدر و همکاران (۲۰۱۹) هم‌سو است. آنجا (۲۰۲۰) بیان می‌کند ادراک نامناسب از عدالت سازمانی به ایجاد جو سمی سازمانی، شکست راهبردها و تخریب وجهه سازمانی منجر می‌شود که دقیقاً با مضامین «تضعیف اعتماد سازمانی»، «تخریب فرهنگ سازمانی» و «کاهش کارایی سازمان» در پژوهش حاضر هم‌پوشانی دارد. همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر درباره استرس و بحران روانی و عدم انگیزه و ناامیدی شغلی با نظریه فرسودگی شغلی (Maslach & Leiter, 2020) و یافته‌های ناگ و همکاران (۲۰۲۲) تأیید می‌شود که نشان می‌دهند عدم ارتقا یا ارتقای ناعادلانه به ادراک تبعیض و پیامدهای روانی منجر می‌شود.

تمایز بارز پژوهش حاضر با مطالعات پیشین در تعمیق یافته‌ها در بافت بخش دولتی و منطقه خاص (استان ایلام) است. بیشتر پژوهش‌های بین‌المللی (Sheaffer et al., 2018; Prummer, 2020; Russen et al., 2021) در محیط‌های خصوصی یا صنایع خاص انجام شده‌اند و به‌ندرت به سازمان‌های دولتی و به ویژه مدیریت عمومی در کشورهای غیرغربی توجه داشته‌اند. همچنین، تعدادی اندک از پژوهش‌ها به طور مستقیم مقوله «ارتفاع‌زدگی شغلی» را بررسی کرده‌اند و بیشتر متمرکز بر «عدالت ارتقایی» یا «تبعیض در ارتقا» بوده‌اند. این پژوهش نه فقط از نظر موضوعی (تمرکز بر ارتفاع‌زدگی در مدیران دولتی)، بلکه از نظر مکانی (استان ایلام) و فلسفی (رویکرد تفسیری و کیفی) شکاف‌های پژوهشی موجود را پر می‌کند.

علاوه بر این، پژوهش حاضر با شناسایی عوامل زمینه‌ای فناورانه و دیجیتال به عنوان یکی از پیشایندها، به مفهومی نوین از ارتفاع‌زدگی، یعنی «ارتفاع‌زدگی فناورانه» اشاره می‌کند که در مطالعات پیشین بررسی نشده است. در عصر تحول دیجیتال، مدیران قدیمی که بدون آمایش کافی به سمت‌های بالاتر ارتقا می‌یابند، دچار شکاف دیجیتال می‌شوند و نمی‌توانند با سیستم‌های نوین مدیریتی کنار بیایند (He et al., 2023). این یافته ابعادی جدید به پدیده ارتفاع‌زدگی می‌افزاید و آن را از یک پدیده صرفاً سازمانی به یک چالش حکمرانی دیجیتال تبدیل می‌کند.

در نهایت، شناسایی «ترس از قضاوت اجتماعی در صورت رد کردن ارتقا» و «استفاده از ارتقا به عنوان جبران اجتماعی برای محرومیت‌های گذشته»، ابعاد فرهنگی و اجتماعی عمیقی را برمی‌انگیزد که در پژوهش‌های بین‌المللی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این یافته‌ها با مفهوم سرمایه اجتماعی (Putnam, 2020) و هویت اجتماعی

(Ramos et al., 2022) همراه است و نشان می‌دهد در جوامع جمع‌گرا، ارتقای شغلی فقط یک پیشرفت فردی نیست، بلکه نمادی از ارتقای جایگاه اجتماعی خانواده یا گروه قومی محسوب می‌شود.

نتایج نشان می‌دهد ارتفاع‌زدگی شغلی فقط یک «بیماری فردی» نیست، بلکه نشانه‌ای سیستمی از بیماری سازمانی است که در آن، عدالت سازمانی زیر سؤال می‌رود، فرهنگ همکاری تخریب، اعتماد عمومی تضعیف و قدرت از طریق شبکه‌های غیررسمی توزیع می‌شود. برای مقابله با این پدیده، سازمان‌های دولتی باید سیستم‌های ارزیابی و ارتقای شفاف و مبتنی بر شایستگی ایجاد کنند، برنامه‌های آموزشی تدریجی و مربی‌گری برای مدیران تازه‌کار طراحی کنند، فرهنگ سازمانی حمایتی و تحول‌گرا را تقویت کنند، سیاست‌های مدیریت تغییر دیجیتال را در کنار ارتقای مدیران اجرا کنند و نظام‌های نظارتی مستقل را برای نظارت بر فرایندهای ارتقا تقویت کنند. در نهایت، پیشگیری از ارتفاع‌زدگی شغلی فقط یک مسأله مدیریتی نیست، بلکه یک چالش حکمرانی است که نیازمند بازتعریف روابط قدرت، شفافیت در تصمیم‌گیری و پرورش سرمایه انسانی و اجتماعی در بخش دولتی است.

این پژوهش با شناسایی و تحلیل چندبعدی پیشایندها و پسایندهای ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران بخش دولتی، به این نتیجه می‌رسد که این پدیده فقط یک مسأله فردی نیست، بلکه نتیجه ترکیبی پیچیده از عوامل فردی، ساختاری، فرهنگی، روان‌شناختی و زمینه‌ای است که در بافت خاص سازمان‌های دولتی شکل می‌گیرد. یافته‌ها نشان می‌دهد ارتفاع‌زدگی زمانی رخ می‌دهد که مدیران بدون آمادگی کافی، حمایت سازمانی مناسب و دوره‌های تدریجی توسعه، به موقعیت‌هایی بالاتر منتقل می‌شوند. عواملی مانند نظام ارزیابی غیرشفاف، دخالت شبکه‌های غیررسمی، فشارهای اجتماعی و فرهنگ سازمانی غیرحمایتی، این انتقال را سرعت می‌بخشند و به جای ارتقای عملکرد، به تضعیف کارایی سازمانی، ایجاد فرسودگی شغلی، تخریب اعتماد و تقویت قدرت‌های غیررسمی منجر می‌شوند. در نهایت، ارتفاع‌زدگی شغلی نه فقط مدیر جدید، بلکه کل سازمان و اعتماد عمومی به نهادهای دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، برای پیشگیری مؤثر از ارتفاع‌زدگی شغلی مدیران در بخش دولتی، پیشنهادهای کاربردی را می‌توان در سه سطح قانون‌گذاری، سازمانی و فردی طراحی کرد. در سطح قانون‌گذاری، پیشنهاد می‌شود قوانین استخدام و ارتقا در بخش دولتی بازنگری شوند تا الزاماتی مانند «ارتقای مبتنی بر شایستگی»، «شفافیت معیارهای ارزیابی عملکرد» و «ممنوعیت ارتقای صرفاً بر اساس سابقه یا روابط شخصی» به صورت صریح در قوانین مصوب گنجانده شوند. همچنین، ایجاد یک نظام ملی مربی‌گری مدیریتی برای مدیران تازه‌کار، مشابه برنامه‌های توسعه رهبری در کشورهای پیشرفته، می‌تواند از وقوع ارتفاع‌زدگی جلوگیری کند.

در سطح سازمانی، دستگاه‌های دولتی باید فوراً اقداماتی از جمله (۱) طراحی دوره‌های گذر اجباری قبل از ارتقا به سمت‌های مدیریتی، (۲) اجرای برنامه‌های مربی‌گری هم‌تا با حضور مدیران باتجربه، (۳) راه‌اندازی آزمایشگاه‌های مدیریتی برای تمرین تصمیم‌گیری در شرایط شبیه‌سازی شده و (۴) توسعه مهارت‌های دیجیتال مدیران از طریق دوره‌های عملی و مبتنی بر نیاز را در دستور کار قرار دهند. علاوه بر این، ایجاد یک کمیته مستقل نظارتی بر فرایندهای ارتقا، با حضور نمایندگان داخلی و خارجی، می‌تواند از دخالت شبکه‌های قدرت غیررسمی جلوگیری کند.

در سطح فردی نیز، مدیران آینده باید از فرصت‌های خودارزیابی شایستگی استفاده کنند و در صورت عدم آمادگی، از پذیرش ارتقای ناگهانی خودداری کنند. همچنین، می‌توانند از طریق شرکت در دوره‌های رهبری غیررسمی، درخواست بازخورد سازنده از همکاران و توسعه هوش هیجانی، خود را برای نقش‌های بالاتر آماده کنند. این اقدامات نه فقط از بروز ارتقاع‌زدگی جلوگیری می‌کنند، بلکه به ایجاد فضایی مبتنی بر شایستگی، اعتماد و رشد حرفه‌ای در بخش دولتی کمک شایانی خواهند کرد.

این پژوهش با وجود غنا و عمق یافته‌های کیفی، دارای چندین محدودیت است که باید در تفسیر نتایج و تعمیم‌پذیری آنها مورد توجه قرار گیرند. اولاً، این مطالعه فقط بر مدیران و خبرگان بخش دولتی در استان ایلام متمرکز بوده است که این موضوع ممکن است تأثیر فرهنگی، قومی، اجتماعی و سیاسی منطقه را بیشتر منعکس کند و تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر استان‌ها یا کشورهای غیرایرانی را محدود کند. ثانیاً، از روش مصاحبه کیفی نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که در آن، اگرچه امکان استخراج عمیق معنا فراهم می‌شود، یافته‌ها بیشتر تحت تأثیر درک، تجربه و سوگیری‌های ذهنی شرکت‌کنندگان قرار دارند. علاوه بر این، نمونه‌گیری هدفمند و حجم نسبتاً محدود نمونه (۱۵ نفر) اگرچه با قاعده اشباع نظری توجیه می‌شود، ممکن است تنوع کامل دیدگاه‌ها را در بر نگیرد.

برای تعمیق و گسترش دانش در حوزه ارتقاع‌زدگی شغلی، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده در چند جهت انجام شوند. اولاً، مطالعات تطبیقی بین‌المللی یا بین‌استانی انجام شوند تا تأثیر فرهنگ‌های سازمانی، سیستم‌های حکمرانی و ساختارهای استخدامی متفاوت بر ارتقاع‌زدگی شغلی مقایسه شود. ثانیاً، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به ارتقاع‌زدگی فناوری توجه و بررسی کنند چگونه تحول دیجیتال و استفاده از سیستم‌های هوشمند مدیریتی این پدیده را در مدیران قدیمی تشدید می‌کند.

سپاسگزاری

از همه عزیزانی که در تکمیل این مقاله نقش داشته‌اند کمال تشکر و قدردانی را داریم.

تعارض منافع

در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافع وجود ندارد.

منابع فارسی

۱. فلاح آشنا آباد، فروغ، نظریان مادوانی، عباس، و نوروزی سید حسینی، رسول (۱۴۰۲). شناسایی فرایند شکل‌گیری موانع ارتقای شغلی و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر اکوسیستم کاری بانوان در سازمان‌های ورزشی ایران. *فصلنامه مدیریت ورزشی*، ۶۱، ۶۲-۷۶. <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.297490.2449>
۲. یاسینی، علی، رضایی خواه، هدایت، تابان، محمد، و زین آبادی، حسن رضا (۱۳۹۵). شناسایی الگوهای ذهنی کارکنان دانشگاه ایلام در خصوص ارتقای شغلی با کاربست روش کیو. *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۷، ۱۰۷-۱۲۰. <https://doi.org/20.1001.1.2322522.1395.5.0.6.4>

References

1. Anggraini, N. (2024). The influence of work environment and work motivation on employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 4(1), 11–22. <https://doi.org/10.55942/jeb1.v4i1.273>
2. Anja, P. (2020). Discrimination in promotion. *Journal of Burnout in Organizations*, 12(3), 34–51. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3616963>
3. Artis, A., Ottaviani, F., & Ribeiro, L. (2025). Informal governance and day-to-day management: Mechanisms for inclusion and diversity in nonprofit organizations. *Journal of Management and Governance*, 30(1), 782–804. <https://doi.org/10.1007/s10997-025-09769-5>
4. Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2016). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
5. Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.
6. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
7. Bußwolder, P., Dregert, S., & Letmathe, P. (2019). Consequences of unfair job promotions in organizations. *Schmalenbach Business Review*, 71(1), 3–26. <https://doi.org/10.1007/s41464-019-00068-9>
8. Chintaluri, M.G., Bala Subramanian R., & Choudhary, A. (2023). Team member's promotion: Injustice or promotion in haste?. *Asian Journal of Management Cases*, 22(2), 162–171. <https://doi.org/10.1177/09728201231189949>
9. Dadfarnia, S., Taherifar, Z., & Farahani, H. (2023). Emotion regulation strategies as a mediator of the relationship of beliefs about emotion and emotion regulation self-efficacy, and social anxiety. *Practice in Clinical Psychology*, 11(4), 287–296. <http://jpcp.uswr.ac.ir/article-1-879-en.html>
10. DeVaro, J., Ghosh, S., & Zoghi, C. (2018). Job characteristics and labor market discrimination in promotions. *A Journal of Economy and Society*, 57(3), 389–434. <https://doi.org/10.1111/irel.12211>

11. Eric, W.C. (2018). Promotion, relative performance information, and the Peter principle. *The Accounting Review*, 93(3), 83–103. <https://doi.org/10.2308/accr-51890>
12. Fallah Ashenaabad, F., Nazarian Madavani, A., & Norouzi Seyed Hosseini, R. (1402). Identifying the process of forming career promotion barriers and the factors affecting the work ecosystem of women in Iranian sports organizations. *Journal of Sports Management*, 61, 76–62. <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.297490.2449> (In Persian)
13. Farazmand, A., De Simone, E., Gaeta, G.L., & Capasso, S. (2022). Corruption, lack of transparency and the misuse of public funds in times of crisis: An introduction. *Public Organization Review*, 22(1). <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00651-8>
14. Firdaus, A. H., Firdaus, M., & Hidayah, T. (2024). The effect of job promotion and competence on employee performance through career development. *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 3(4), 471–485. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.2024.050>
15. He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management*, 34(1), 147–171. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2021-0216>
16. Heinrich, T. (2019). Discussion of consequences of unfair job promotions in organizations. *Schmalenbach Business Review*, 71, 27–33. <https://doi.org/10.1007/s41464-019-00071-0>
17. Hofstede Insights. (2023). *Country comparison tool: Iran*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/iran/>
18. Mangum, M., & Block, R. (2021). Perceived racial discrimination, racial resentment, and support for affirmative action and preferential hiring and promotion: a multi-racial analysis. *Politics, Groups, and Identities*, 10(4), 674–695. <https://doi.org/10.1080/21565503.2021.1892781>
19. Marcy, R.T. (2023). Reflections on gaps in public sector leadership development theory. *International Journal of Public Leadership*, 19(4), 261–275. <https://doi.org/10.1108/IJPL-02-2023-0009>
20. Maslach, C., & Leiter, M.P. (2020). *Burnout: The cost of caring* (3rd Ed.). Cambridge University Press.
21. Mutonyi, B.R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: Empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 175–197. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045>
22. Nag, D., Arena, D.F., & Jones, K.P. (2022). How promotion loss shapes expectations of discrimination: An intersectional approach. *Gender in Management*, 37(4), 441–456. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2021-0048>
23. Perry, J.L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.
24. Peter, L.J., & Hull, R. (1969). *The Peter Principle: Why things always go wrong*. William Morrow.

25. Prummer, A. (2020). Discrimination in promotion. *Journal of Burnout in Organizations*, 12(3), 34–51. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3616963>
26. Putnam, R. D. (2020). *The unravelling of community trust: Social capital in the digital age*. Harvard University Press.
27. Ramos, A., Latorre, F., Tomás, I., & Ramos, J. (2022). Women's promotion to management and unfairness perceptions—A challenge to the social sustainability of the organizations and beyond. *Sustainability*, 14(2), 788. <https://doi.org/10.3390/su14020788>
28. Russen, M., Dawson, M., & Madera, J.M. (2021). Gender discrimination and perceived fairness in the promotion process of hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 327–345. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0647>
29. Sheaffer, Z., Levy, S., & Navot, E. (2018). Fears, discrimination and perceived workplace promotion. *Baltic Journal of Management*, 13(1), 2–19. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2017-0165>
30. Tadesse Bogale, A., & Debela, K.L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 209–224. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
31. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). <https://alnap.cdn.ngo/media/documents/tajfel-turner-1979-compressed.pdf>
32. Udayar, S., Urbanaviciute, I., Maggiori, C., & Jérôme, R. (2024). Does promotion foster career sustainability? A comparative three-wave study on the role of promotion in work stress, job satisfaction, and career-related performance. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 24(3), 556–671. <https://doi.org/10.1007/s10775-024-09694-3>
33. Vinnikov, D., Brimkulov, N., Krasotski, V., Redding-Jones, R., & Blanc, P.D. (2014). Risk factors for occupational acute mountain sickness. *Occupational Medicine*, 64(7), 483–489. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqu094>
34. Yasini, A., Rezaiekhah, H., Taban, M., & Zeinabadi, H.R. (2016). Identifying the mental patterns of Ilam University employees regarding career promotion using the Q method. *Journal of Government Organization Management*, 17, 107–120. <https://doi.org/20.1001.1.2322522.1395.5.0.6.4> (In Persian)
35. Zila-Velasque, J.P., Grados-Espinoza, P., Morán-Mariños, C., Morales Pocco, K.O., Capcha-Jimenez, U.S., & Ortiz-Benique, Z.N. (2023). Adaptation and altitude sickness: A 40-year bibliometric analysis and collaborative networks. *Frontiers in Public Health*, 11, 1069212. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1069212>