



واکاوی پدیده دالان کوتولگی در سازمان‌های دیوان‌سالار مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

یاسین شمشادی، مهدی عبدالحمید، محمد عبدالحسین زاده^۳

۱۵

دوره ۴، شماره ۳، پیاپی ۱۵
پاییز ۱۴۰۴

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴-۲-۱۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴-۹-۲۱

صص: ۶۴-۴۳

شابا چاپی: ۵۵۹۹-۲۳۲۲

رتبه علمی

ب

بررسی صحت گواهی در:
JOURNALS.MSRT.IR

چکیده

پدیده «دالان کوتولگی» به‌عنوان یک سازوکار پنهان و فرسایشی در سازمان‌های دیوان‌سالار، بیانگر چرخه‌ای معیوب از بازتولید مدیران کم‌صلاحیت و کارکنان غیرتوانمند، توسط مدیران ناکارآمد است که از طریق کاربست ابزارهای نامتناسب با کرامت انسانی در سازمان، عملاً منجر به انسداد شایسته‌سالاری و تثبیت ناتوانی نهادی در سازمان‌ها می‌شوند. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد و رویکرد استراوس و کوربین، سازوکار شکل‌گیری، تداوم و بازتولید این پدیده در سازمان‌های دیوان‌سالار را واکاوی کرده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان گردآوری و از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. نتایج پژوهش منجر به شناسایی پنج مقوله اصلی شامل: شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شد. در این میان، «دالان کوتولگی» به‌عنوان پدیده محوری در تعامل با شرایط ساختاری و فرهنگی سازمان، در قالب یک چرخه خودتقویت‌گر عمل می‌کند. یافته‌ها حاکی از آن است که سلطه فرهنگ مریدی‌مرادی، سیاست‌زدگی اداری، عدم شفافیت در مسیرهای رشد شغلی و فقدان نظام‌های ارزیابی عملکرد، زمینه مناسبی برای ظهور و گسترش این پدیده فراهم می‌آورند. اصلاح ساختار ارزیابی عملکرد و تقویت فرهنگ شفافیت و شایسته‌سالاری به‌عنوان راهکارهای محوری برای مقابله با این پدیده پیشنهاد می‌شود.

کلیدواژه‌ها:

دالان کوتولگی، دیوان‌سالاری، کوتوله‌پروری، شایسته‌سالاری، منابع انسانی بخش عمومی، تحول، علوم انسانی

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت کسب و کار دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

۲. استادیار گروه مهندسی پیشرفت، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.
(نویسنده مسئول) mahdi_abdolhamid@iust.ac.ir

۳. استادیار گروه مهندسی پیشرفت، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

مقدمه و بیان مسأله

در محیط‌های سازمانی پویا، تغییرات علمی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تأثیرات گسترده‌ای بر ساختار و عملکرد سازمان‌ها دارند. این تغییرات، سازمان‌ها را ملزم می‌کنند تا برای بقا و رقابت در یک محیط متلاطم، سازوکارهای مدیریتی خود را تطبیق داده و توسعه دهند (Caniels & Hatak, 2022). منابع انسانی، به عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی، نقشی تعیین‌کننده در دستیابی به اهداف سازمانی دارد. مدیریت اثربخش منابع انسانی شامل شناسایی، جذب، پرورش، ارتقا و حفظ نیروهای شایسته است که عدم توجه کافی به این امر، منجر به ضعف در عملکرد سازمانی و کاهش مزیت رقابتی خواهد شد (Abdullah, 2021).

در این میان، سازمان‌های دیوان‌سالار یکی از رایج‌ترین الگوهای سازمان‌دهی محسوب می‌شوند که برای افزایش کنترل، نظم، هماهنگی و پیش‌بینی‌پذیری در تصمیم‌گیری‌های سازمانی طراحی شده‌اند. این سازمان‌ها، با ساختار سلسله‌مراتبی و قواعد صریح خود، در نگاه نخست به‌عنوان بستری برای نظم، کارآمدی و پیش‌بینی‌پذیری شناخته می‌شوند (Weber, 1947). با این حال، در عمل، این سازمان‌ها غالباً گرفتار پویای پنهان قدرت، روابط غیررسمی و الگوهای انحرافی تصمیم‌گیری می‌شوند که می‌تواند اثرات گسترده‌ای بر کارآمدی و توسعه منابع انسانی در پی داشته باشد (Mintzberg, 1979; Crozier, 1964). دالتون در کتاب مردی که مدیریت می‌کند به بررسی روابط رسمی و غیررسمی در سازمان‌ها، تعارض‌های قدرت و نقش گروه‌های غیررسمی پرداخته است. (Dalton, 1959) با استنباط از این کتاب می‌توان عنوان کرد که دالان کوتولگی را نباید با شکل‌گیری گروه‌های غیررسمی در سازمان یکسان دانست چراکه گروه‌های غیررسمی اگرچه ممکن است در ظاهر ساختار سازمان رسمی سازمان رو دور بزنند ولی الزاماً در مسیر حذف شایستگان یا ایجاد زنجیره ناکارآمدی عمل نمی‌کنند.

یکی از این الگوهای انحرافی، پدیده‌ای است که می‌توان از آن با عنوان دالان کوتولگی ایاد کرد. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که مدیری با شایستگی‌های ناکافی، از ابزارهای نامتناسب با کرامت انسانی در مدیریت سرمایه انسانی بهره می‌گیرد و در نتیجه موجب شدت یافتن و تجمع ناشایستگی در تمامی سطوح سازمانی اعم از مدیریتی و کارشناسی می‌شود. این چرخه معیوب که در ادبیات سازمانی نزدیک به مفهوم کوتوله‌پروری مطرح شده است، منجر به شکل‌گیری ساختاری بسته و ناکارآمد از تصمیم‌گیران در سازمان می‌شود. پدیده دالان کوتولگی، اگرچه به لحاظ شکلی با مفاهیمی مانند کوتوله‌پروری همپوشانی دارد، اما از نظر ساختاری و کارکردی عمیق‌تر و سیستماتیک‌تر عمل می‌کند. درحالی‌که کوتوله‌پروری غالباً به انتخاب‌های فردی و اشتباهات رهبری در سطح خرد اشاره دارد (Kets de Vries, 1993)، دالان کوتولگی به بازتولید نهادی یک چرخه معیوب اشاره می‌کند که در آن هر نسل مدیریتی، نسل بعدی را نیز بر پایه ترس از شایستگی و ترجیح وابستگی، تضعیف می‌کند. از این منظر، این پدیده به شکلی مزمن به کاهش سرمایه انسانی، انسداد مسیرهای ارتقا و فرسایش فرهنگ سازمانی منجر می‌شود. یافته‌های تجربی جدید درباره‌ی احتکار استعدادها نیز تأیید می‌کند که مدیران در عمل گاه مسیرهای ارتقا کارکنان توانمند را مسدود می‌کنند و از این طریق به انسداد فرصت‌ها و فرسایش فرهنگ سازمانی دامن می‌زنند. (Haeghele, 2022)

پدیده «دالان کوتولگی» در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در نظام‌های دیوان‌سالار، به‌عنوان یک مانع ساختاری در مسیر اصلاحات مدیریتی و ارتقای کارایی سازمان‌های دولتی شناخته می‌شود. این پدیده که ناشی از ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد



و فقدان شفافیت در فرآیندهای ارتقا شغلی است، می‌تواند به کاهش انگیزه و نارضایتی کارکنان منجر شود و در نهایت، بهره‌وری سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد (Ogbari et al., 2022). تحقیقات نشان می‌دهند که سازمان‌های دیوان سالار به دلیل ساختار سلسله‌مراتبی و عدم انعطاف‌پذیری در فرآیندهای تصمیم‌گیری، بیشتر در معرض این آسیب قرار دارند. علاوه بر این، عوامل فرهنگی مانند ترس از انتقاد، مقاومت در برابر تغییر و عدم شفافیت در فرآیندهای ارزیابی عملکرد باعث تقویت و بازتولید این چرخه معیوب می‌شوند (Graziosi, 2020). در چنین محیطی، خط‌مشی‌گذاری‌های غیرمنطقی و تداخلات سیاسی نه تنها از شایسته‌سالاری جلوگیری می‌کنند، بلکه منجر به تقویت فرهنگ نادرست در سازمان‌ها می‌شوند.

در این پژوهش سعی بر آن است که مفهوم دالان کوتولگی مورد واکاوی قرار گرفته و چگونگی شکل‌گیری و عملکرد آن در سازمان تبیین گردد. همچنین نحوه اثرگذاری و اثرپذیری از این پدیده نیز بررسی خواهد شد و در نهایت چهارچوبی علمی از این پدیده ارائه خواهد شد. بر این اساس، هدف و مسئله اصلی پژوهش حاضر، بررسی ساختاری و رفتاری ابعاد پنهان دالان کوتولگی در سازمان‌های دیوان سالار، شناسایی عوامل مؤثر، پیامدهای سازمانی و انسانی آن و ارائه پیشنهادهایی عملی برای جلوگیری از تداوم چنین چرخه‌ای در سازمان‌هاست.

مرور ادبیات

دالان کوتولگی را می‌توان اثرات جانبی تصمیم‌گیری‌های توسعه‌طلبانه و گزینش‌های غیربهبهانه دانست که در آن، منطق‌های سیاسی، حفظ وضعیت موجود و منافع گروه‌های درون سازمانی، جایگزین معیارهای حرفه‌ای و عقلانی می‌شوند (عبدالحمید و محمدی، ۱۳۹۳). به عبارت دیگر، دالان کوتولگی، نتیجه استقرار یک سازوکار مخرب درون سازمان است که در آن، تصمیم‌گیری‌ها نه بر اساس مصالح سازمان، بلکه برای کنترل میدان قدرت و حذف تهدیدهای احتمالی شکل می‌گیرند. مفهوم دالان کوتولگی، اولین بار در پژوهش حاضر ارائه می‌شود؛ هرچند مفاهیم مشابهی در ادبیات سازمان و مدیریت وجود دارد که به جهت ارتقا حساسیت نظری پژوهشگران در انجام مصاحبه‌ها و تحلیل آن‌ها در ادامه بدان اشاره خواهد شد.

کوتوله‌پروری به فرآیند انتصاب و ارتقا افراد در مناصب مدیریتی بدون توجه به شایستگی‌ها و توانمندی‌های آن‌ها گفته می‌شود. این پدیده باعث می‌شود که افراد ناشایست به دلیل ترس از رقابت و ازدست‌دادن قدرت به عنوان مدیر منصوب شوند که نتیجه آن، کاهش کارایی و عملکرد سازمان است. به عبارت دیگر، کوتوله‌پروری در سازمان، ضد شایسته‌سالاری است. راهبرد کوتوله‌پروری به انتصاب و ارتقا افراد در مناصب سازمانی اطلاق می‌شود که از لحاظ توانمندی از مدیر منصوب‌کننده و حتی سایر کارکنان سازمان دارای پتانسیل کمتری هستند. در واقع، هدف اصلی از کوتوله‌پروری، مقابله با رشد افراد دارای توانمندی بالقوه است (باقری توستانی و نیکنام، ۱۴۰۳). مهم‌ترین آثار کوتوله‌پروری در سازمان عبارت است از: عدم تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت، خودبزرگ‌بینی مدیریتی، توسعه فرهنگ سازمانی سست‌عنصری، کاهش اعتماد به ساختار مدیریت (نیلی احمدآبادی و بسته، ۱۳۹۵).

برخی از سبک‌ها و معضلات مدیریتی نظیر مدیریت نمایشی و نفاق سازمانی، نمایش قدرت و رهبری سمی می‌تواند ناشی از حضور مدیران ناشایست، پدیده دالان کوتولگی و یا عامل ایجادکننده یا تقویت‌کننده پدیده دالان کوتولگی در سازمان‌ها باشد. عملکرد نمایشی در سازمان‌ها شامل نوعی از رفتارهای انحرافی است که در آن مدیران و کارکنان سازمان عمدتاً از طریق رفتارهای نمایش و ظاهری بیش از حد آثار مخرب و منفی و طولانی‌مدتی بر روی افراد و در نهایت سازمان‌ها و جامعه وارد می‌کنند (قربانی، ۱۳۹۷). این مدل از رفتارهای مدیریتی به جای تمرکز بر عملکرد واقعی و بهره‌وری، بر نمایش و ظاهرسازی

Side effect

عملکرد متمرکز است (قربانی، ۱۳۹۷؛ فولادی و همکاران، ۱۳۹۹) یکی دیگر از سازوکارهای کلیدی در شکل‌گیری پدیده دالان کوتولگی، مسئله «نمایش قدرت» یا «به رخ کشیدن قدرت» است. مطابق این نظریه، قدرت سازمانی زمانی اثربخش می‌شود که برای دیگران قابل درک و تشخیص باشد (Mcshane & von Gilnow, 2018). در پدیده دالان کوتولگی، مدیران ناشایست، با اتکا به قدرت آشکار نظیر اختیارات رسمی، پاداش و تنبیه، و کنترل بر منابع و نه با اتکا به ظرفیت‌های شخصی و فریگی شخصیت نظیر دانش تخصصی و فضیلت‌های اخلاقی، به مدیریت افراد مبادرت می‌کنند. سایر نظریه‌های مرتبط با نظریه دالان کوتولگی در جدول زیر بیان شده است.

جدول ۱- نظریه‌های مرتبط با نظریه دالان کوتولگی

منبع	توضیح	نظریه
قربانی و همکاران، ۱۳۹۷	تأکید بر دستیابی به اهداف بدون توجه به اصول اخلاقی	ماکیاولیسم (هدف - وسیله)
فیدر، ۱۹۸۹ / جولین، ۲۰۱۰	جلوگیری از رشد افراد توانمند به دلیل حسادت و مقاومت مدیران	سندرم گیاه بلند
قربانی و همکاران، ۱۳۹۷	نابسامانی مدیریتی باعث گسترش بی‌نظمی و بحران در سازمان	نظریه پنجره شکسته
زاهد و اردبیلی، ۲۰۱۷	جذب افراد مشابه مدیر که موجب تشدید دالان کوتولگی می‌شود	اثر منسانی (مشابه من) ۳
گرازبوسی، ۲۰۲۰	کاهش اهمیت صلاحیت مدیریتی در انتصابات و تثبیت مدیران ناکارآمد	اصل خرده‌پاها
قربانی و همکاران، ۱۳۹۷	ارتقای کارکنان تا رسیدن به سطح ناتوانی، سپس توقف در آن موقعیت	اصل پیتر
Schmidt, 2008	از طریق استفاده از قدرت، کنترل‌گری، تحقیر و ترس محیطی بیمار و ناکارآمد در سازمان ایجاد می‌کند.	رهبری توکسیک

کوتوله‌پروری در سازمان دیوان‌سالار

سازمانها، نهادی اجتماعی متشکل از افرادی است که برای دستیابی به هدفی مشترک با هم همکاری و تشریک‌مساعی دارند. در همه سازمان‌ها از انسان‌ها استفاده می‌شود و همه آن‌ها هدفمند بوده، از نوعی از تقسیم کار بهره می‌گیرند (تیموری و خدیوی، ۱۳۹۶). سازمان دیوان‌سالار به نوعی از سازمان‌های رسمی اشاره دارد که بر اساس قوانین و رویه‌های مشخص و

¶ Visibility of Power

¶ Visible Power

¶ Similar – to - me

¶ Organization

¶ Bureaucracy



استاندارد عمل می‌کنند. این نوع سازمان‌ها به‌ویژه در نهادهای دولتی، سازمان‌های بزرگ و شرکت‌های چندملیتی رایج هستند. به‌طور کلی، دیوان‌سالاری به معنی یک سیستم کارکرد عقلانی و قانونمند است (بازماندگان خمیری، ۱۳۹۹). اگرچه بوروکراسی در اندیشه وبر به‌عنوان یک شکل عقلانی و ضروری از سازمان‌یابی اجتماعی معرفی شده است (Weber, 1947)، اما در عمل، این ساختار به‌ویژه در محیط‌های دولتی و نهادی، با نوعی از کژکارکردهای رفتاری، اخلاقی و انسانی از جمله از خودبیگانگی، تخریب احساسات و ارزش‌های انسانی، استثمار و سلب آزادی و استقلال انسان روبه‌رو شده است که به تدریج، اهداف اصلی آن را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. (بابایی مجرد و عبدالحمید، ۱۳۹۲).

در یک تقسیم‌بندی می‌توان ابعاد کوتوله‌پروری در سازمان‌های دیوان‌سالار بخش عمومی را به شرح زیر بیان کرد: بعد ساختاری و سلسله‌مراتبی: در سازمان‌های دیوان‌سالار، ساختار پیچیده و سلسله‌مراتبی که در آن اختیارات محدود و تمرکز قدرت در دست عده‌ای خاص است، ممکن است به تداوم کوتوله‌پروری کمک کند. این ساختارها در اغلب موارد اجازه نمی‌دهند که افراد شایسته و با توانمندی‌های بالا در موقعیت‌های کلیدی قرار بگیرند. برعکس، افرادی که از حمایت‌های سیاسی برخوردارند یا در دام روابط غیررسمی افتاده‌اند، به‌سرعت به پست‌های مدیریتی ارتقا می‌یابند. این امر منجر به بی‌کفایتی در مدیریت و کاهش کارایی در سازمان می‌شود (Ogbari et al., 2022).

بعد فرهنگی و اجتماعی: در بسیاری از سازمان‌های دولتی، فرهنگ سازمانی نقش زیادی در پیشبرد یا محدود کردن شایسته‌سالاری دارد. در جوامع و سازمان‌هایی که ارزش‌های سیاسی و روابط فردی بیشتر از شایستگی‌های حرفه‌ای اهمیت دارد، فرآیندهای ارتقا به‌طور معمول تحت تأثیر این فرهنگ‌های غیر شفاف قرار می‌گیرند. این وضعیت باعث می‌شود که مدیرانی که از ویژگی‌های سیاسی مناسب برخوردارند، برتر از دیگران شناخته شوند و در نهایت در مسیر توسعه شایسته‌سالاری مانع ایجاد گردد (Snyder, 2021).

بعد انگیزشی و روان‌شناختی: حضور کوتوله‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی می‌تواند به شدت بر انگیزه کارکنان تأثیر منفی بگذارد. کارکنانی که شاهد ارتقای افراد ناکارآمد هستند، ممکن است احساس کنند که شایستگی‌های آنها ارزشی ندارد و در نتیجه انگیزه خود را برای ارائه عملکرد بهتر از دست دهند. این مسئله می‌تواند منجر به کاهش روحیه تیمی و بهره‌وری کلی سازمان شود. افراد با استعداد ممکن است سازمان را ترک کنند یا به کار خود بی‌توجه شوند (Grosser & Mayer, 2020).

تحقیقات مرتبط با پدیده "دالان کوتولگی" در سازمان‌های عمومی و اداری بر اهمیت بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و ارزیابی عملکرد تأکید دارند. این مطالعات نشان می‌دهند که شفافیت در انتخاب‌ها، به‌ویژه در ارزیابی‌های عملکردی و فرآیندهای استخدامی، می‌تواند به کاهش شدت این پدیده کمک کند. از سوی دیگر، بسیاری از سازمان‌ها برای جلوگیری از تداوم این چرخه معیوب، نیازمند تقویت فرهنگ بازخورد و انتقادپذیری در سطوح مختلف مدیریتی هستند (Graziosi, 2020). در این راستا، اعمال سیستم‌های جانشین‌پروری و استفاده از ارزیابی‌های متعدد مانند بازخورد ۳۶۰ درجه می‌تواند به اصلاح فرآیندهای مدیریتی و ارتقای شایسته‌سالاری کمک کند.

پیشینه پژوهش

در پژوهشی با عنوان «کوتوله‌پروری در سازمان: شناسایی پیشایندها با رویکرد فراترکیب و دلفی‌فازی»، پیشایندهای کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌های این مطالعه نشان داد که پنج دسته پیشایندها شامل

مدیریت منابع انسانی، ساختارهای سازمانی، رفتار، و فرهنگ و آسیب‌های اجتماعی زمینه‌ساز انتخاب مدیران ناکارآمد و تضعیف شایسته‌سالاری در ساختار رسمی است (سوهانیان و همکاران، ۱۴۰۳)

باقری‌توسستانی و نیکنام (۱۴۰۳) در پژوهش «مروری بر مفهوم پردازی کوتوله‌پروری در سازمان‌ها» از طریق روش مرور نظام‌مند ۳۲ پژوهش داخلی، نشان دادند که کوتوله‌پروری، نخست با تضعیف «عدالت رویه‌ای» و سپس با عادی سازی روابط مریدی مرادی، مسیرهای پیشرفت شایستگان را مسدود می‌کند (باقری‌توسستانی و نیکنام، ۱۴۰۳).

سوهانیان و همکاران (۱۴۰۱) پژوهش مفهوم پردازی و شناسایی پسایندهای کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی را انجام دادند که با بررسی عوامل به وجود آورنده مفهوم کوتوله‌پروری نظیر اثر منسانی، اصل خرده پاهای، سندرم گیاه بلند و بی‌کفایتی توزیع شده، ارتباط بین نا شایست سالاری با مفهوم کوتوله‌پروری و همچنین تبعات رشد کوتوله‌پروری در سازمان را بررسی کردند، همچنین ایشان پیشنهاداتی از جمله بررسی حین مصاحبه استخدامی، افزایش آگاهی کلی سازمان در خصوص این مقوله و ... را برای ریشه‌یابی و از بین بردن این نقیصه در سازمان مطرح کردند (سوهانیان و همکاران، ۱۴۰۱).

رزمجو و همکاران طی پژوهش‌های جداگانه در سال‌های ۱۴۰۱ و ۱۴۰۲، ابتدا به تبیین الگوی مدیریت کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران و سپس به طراحی این الگو پرداختند و شرایط اثرگذار در شکل‌گیری کوتوله‌پروری و نتایج و تبعات کوتوله‌پروری برای سازمان‌ها را تبیین کرده‌اند. تحلیل شبکه معنایی در این پژوهش‌ها نشان از این دارد که پدیده کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ریشه در چندین نظریه مدیریتی دارد (رزمجو و همکاران ۱۴۰۱؛ ۱۴۰۲)

کاکائی نژاد و همکاران (۲۰۲۵)، در پژوهشی با عنوان «طراحی و اجرای سیستم جانشین‌پروری و بررسی تأثیر آن بر بهره‌وری سازمانی» نشان دادند که اجرای سیستم جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری سازمانی دارد و این سیستم باعث بهبود فرآیندهای تولید، کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی سازمان می‌شود (کاکائی نژاد و همکاران، ۲۰۲۵).

کوری (۲۰۲۵)، در پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سنتی در کسب‌وکار: اثربخشی، محدودیت‌ها و روش‌های نوآورانه» نشان داد که روش‌های سنتی جانشین‌پروری در کسب‌وکارها اغلب بر انتقال قدرت از نسل‌های قبلی به نسل‌های جدید تمرکز دارند. با این حال، محدودیت‌هایی مانند عدم انعطاف‌پذیری، مقاومت در برابر تغییرات و عدم توجه به نوآوری می‌تواند مانع موفقیت این فرآیند شود (کوری، ۲۰۲۵).

در زمینه سرکوب استعداد، پژوهش هیگل (۲۰۲۲) نشان داد که بیش از ۷۰٪ مدیران در سازمان‌ها به نوعی درگیر «احتکار استعداد» هستند؛ آن‌ها کارکنان توانمند را برای حفظ عملکرد تیم یا کنترل بیشتر، در موقعیت فعلی نگه می‌دارند و مانع از رشد یا جابجایی آن‌ها می‌شوند. این رفتار، چرخه‌ای از انسداد مسیرهای ارتقا و در نتیجه خروج یا سرکوب شایستگان ایجاد می‌کند؛ حالتی که می‌توان آن را مصداق ساختاری از دالان‌های بسته مدیریتی تلقی کرد (Haegle, 2022).

در مرور پژوهش‌ها، اگرچه اصطلاح «دالان کوتولگی» کمتر به کار رفته است، اما از نظر مفهومی، در پژوهش‌های داخلی بخش عمده‌ای از مطالعات به سه ریشه‌ی اصلی این پدیده پرداخته‌اند: کوتوله‌پروری سازمانی، تضعیف یا فقدان نظام جانشین‌پروری، و تداوم ساختارهای ناسالم بوروکراتیک. در پژوهش‌های بین‌المللی نیز مفاهیمی همچون جانشین‌پروری،



احتکار و سرکوب استعداد^۱، اصل پیتر^۲، سندرم شقایق بلند^۳ مرتبط با پدیده دالان کوتولگی هستند. بسیاری از این مطالعات، ناکارآمدی ساختارهای بوروکراتیک، فقدان نظام‌های مؤثر جانشین‌پروری و فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه را به‌عنوان ریشه‌های کلیدی زوال شایسته‌سالاری معرفی کرده‌اند. با این وجود، پژوهش‌ها عمدتاً به بررسی ابعاد رفتاری یا مدیریتی این پدیده محدود شده‌اند و کمتر به تحلیل ساختاری-نهادی آن در بستر نظام اداری پرداخته‌اند. همچنین، مرور مطالعات اخیر نشان می‌دهد که رابطه‌ی علی میان ساختارهای ناکارآمد سازمانی و فرآیندهای ارتقا تبعیض‌آمیز کمتر به‌صورت مدل‌مند و تئوریزه تحلیل شده است.

بر این اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و اتکا به داده‌های کیفی حاصل از اسناد و تجربیات زیسته خبرگان، به دنبال ارائه‌ی چارچوبی مفهومی برای تبیین پدیده «دالان کوتولگی» در بستر نظام اداری ایران است. این پژوهش از دو جنبه دارای نوآوری است: نخست، موضوع آن که برای اولین بار با تأکید مفهومی و اصطلاح‌شناختی به بررسی دالان کوتولگی می‌پردازد؛ دوم، رویکرد آن که صرفاً محدود به تحلیل‌های رفتاری نبوده و سعی در درک ساختاری، نهادی و زمینه‌مند این پدیده دارد. بدین ترتیب، پژوهش حاضر می‌تواند خلأ تئوریک موجود در ادبیات داخلی و بین‌المللی را پوشش داده و مبنایی برای مداخلات اصلاحی در ساختارهای اداری فراهم آورد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر، مبتنی بر پارادایم تفسیری، از نظر هدف در زمره‌ی پژوهش‌های بنیادی و توسعه‌ای قرار می‌گیرد (Omascaran, 2001). رویکرد پژوهش حاضر کیفی بوده و نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به‌عنوان استراتژی اصلی پژوهش در نظر گرفته شده است. داده‌ها پس از دستیابی به حساسیت نظری برآمده از مرور ادبیات موضوع پژوهش، از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساخت‌یافته با ۱۲ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی شامل ۵ نفر مدیر اجرایی، ۳ نفر مدیر حوزه منابع انسانی، ۲ نفر مدیر آموزش و ۲ نفر کارشناس ارشد منابع انسانی و آموزش حاصل از نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی، گردآوری شد.

در تحلیل داده‌ها در قالب استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، از طریق فرایند کدگذاری (باز، محوری و انتخابی)، سعی شد مطابق رویکرد استراوس و کوربین (Strauss & Corbin, 1998) مدلی نظری از تجارب زیسته خبرگان استخراج شود. این روش در شرایطی کاربرد دارد که نظریه‌پردازی از داده‌های در دسترس ممکن نیست و می‌بایست بر اساس داده‌های حاصل از مشارکت‌کنندگان که پدیده مورد پژوهش را تجربه کرده‌اند، مفهوم‌سازی شود (Strauss & Corbin, 1998).

سه عنصر مفاهیم حاصل از کدگذاری باز، مقوله‌های ع حاصل از کدگذاری محوری و قضیه‌های حاصل از کدگذاری انتخابی، ارکان اصلی این استراتژی هستند. از جمع‌آوری و تحلیل داده‌های اولیه، مفاهیم و از تحلیل و مقایسه‌های مستمر او در

1Talent Hoarding

2Peter Principle

3Tall Poppy Syndrome

4Off the Shelf

5Concepts

6Categories

7Propositions

8Constant comparison

نتیجه طبقه‌بندی مفاهیم، مقوله شکل گرفته و در نهایت با بیان روابط تعمیم‌یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن و بین مقوله‌های معین و سپس طبقه‌بندی روابط این عناصر در بستر و فرایند یک پدیده، مدل مفهومی تبیین‌کننده پدیده آشکار می‌شود (شماعی کوپائی و اسمعیلی گیوی، ۱۳۹۳).

راهبردهای گوناگونی برای اعتباریابی فرایند و یافته‌های پژوهش به‌کار گرفته شد. نخست این‌که در خصوص اعتبار فرایند پژوهش، به جهت ماهیت کیفی و روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، پژوهش حاضر به صورت دورانی او رفت و برگشتی (محمدپور، ۱۳۹۲، ج ۱، ۳۱۴) اجرا شده است. هم‌چنین از روش مقایسه‌های مستمر (Charmaz, 2006, 54) بهره گرفته شده است که اعتبار کیفیت فرایند اجرای پژوهش را تضمین می‌کند. در خصوص یافته‌های پژوهش، از راهبرد مرور همتا بهره گرفته شده است (کرسول، ۱۳۹۱، ۲۵۴) که در طی آن، پژوهشگر طی انجام پژوهش، به منظور فراهم کردن نقدی درباره شیوه‌های به‌کارگرفته شده و بررسی نتایج و صحت آن‌ها از سایر محققان کمک می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش

از ۱۲ مصاحبه صورت گرفته، در مجموع تعداد ۱۵۳ کد اولیه به‌دست آمد که پس از حذف تکرارها، ۱۰۶ مفهوم اولیه (کدهای باز) به‌دست آمد. پس از تحلیل، ۲۶ کد محوری به‌دست آمد که در نهایت در مدل پارادایمی در قالب ۶ مقوله (کد انتخابی) جای‌گذاری شد. به جهت محدودیت‌های گزارش جزئیات پژوهش در قالب مقاله حاضر، بخشی از تحلیل مصاحبه نخست به عنوان نمونه‌ای از فرایند تحلیل آورده شده است.

جدول ۲- برشی از کدهای اولیه حاصل از مصاحبه نخست

واحد معنایی	کد اولیه (باز)
از طرف دیگر با مهاجرت و کاهش تعداد افراد نخبه دامنه انتخاب محدودتر شده و امکان انتخاب فرد شایسته سخت‌تر خواهد شد.	انتخاب سخت از دامنه محدود افراد شایسته
مهاجرت و کاهش منابع انسانی نخبه نیز در این امر تاثیر گذار خواهد بود، این مهم از دو منظر قابل بررسی است یک اینکه یکی از دلایل مهاجرت افراد نا امید شدن از اصلاح است که می‌تواند متأثر از حضور افراد کوتوله در موقعیت‌های بالای سازمان‌ها باشد.	مهاجرت و کاهش منابع انسانی نخبه
بنا به تحلیل پستل، محیط‌هایی که عوامل سیاسی در آن‌ها قدرت بیشتری دارد پتانسیل بیشتری برای بروز کوتوله‌پروری دارند چراکه عوامل سیاسی از نظر نتیجه مبهم هستند و حضور یک کوتوله منتج به ایجاد علامت سوال نخواهد شد.	قدرت زیاد عوامل سیاسی
می‌توان عنوان کرد که چنانچه سازمانی در قبال نتایج و عملکرد پاسخگو نباشد بیشتر مستعد ایجاد دلان کوتولگی هست.	عدم پاسخگویی شفاف به نتایج و عملکرد
فرهنگ‌هایی که از ابهام بیشتر اجتناب می‌کنند؛ به این معنی که می‌خواهند سریع در خصوص عوامل محیطی رفع ابهام کنند و دنبال راه‌حل‌های میان‌بر برای مواجهه با	اجتناب از ابهام



کد اولیه (باز)	واحد معنایی
	عوامل محیطی به جای برخورد سیستماتیک هستند، بیشتر در معرض ابتلا به دالان کوتولگی هستند.
فاصله قدرت زیاد در سازمان	فرهنگ‌هایی که دارای فاصله قدرت بیشتری هستند، مستعد ابتلا به پدیده دالان کوتولگی هستند، چراکه در این سازمان‌ها تصمیم‌گیری توسط افراد قدرتمند انجام می‌شود و سایر افراد توانایی مطالبه‌گری یا اظهار نظر را ندارند.
تقویت قدرت کلی سیستم در مقابل قدرت شخصی افراد	مهم‌ترین عامل تقویت‌کننده این موضوع قدرت شخصی افراد در مقابل قدرت کلی سیستم است، به این معنی که تصمیم‌شخص نسبت به تصمیم سیستمی ارجح شود، در چنین فضایی دالان کوتولگی رشد خواهد کرد. لذا جهت جلوگیری از رشد این پدیده می‌بایسد توازن قدرت رعایت شود.
عدم دستیابی به هدف شخصی (ارتقا در مسیر شغلی)	از آنجا که افراد در سازمان، علاوه بر هدف سازمانی، هدف شخصی دارند و یک نمود مهم این هدف شخصی مسیر شغلی و ارتقا است اگر عاملی به نایب افراد را از این مهم دور کند قطعاً باعث کاهش انگیزه خواهد شد.
کاهش انگیزه شغلی	
اپیدمی تعداد کوتوله در سازمان	تمامی این موارد فوق دست به دست هم خواهند داد که این نقیصه منتج به اپیدمی شود، در واقع طولانی شدن حضور یک کوتوله باعث افزایش تعداد کوتوله‌ها خواهد شد و به صورت تصاعدی سازمان را متضرر خواهد کرد.

کدهای ذکر شده در جدول ۲، برشی از ۲۷ کد اولیه حاصل از مصاحبه نخست است که به جهت اختصار از نگاشتن تمامی ۲۷ کد اولیه حاصل از تحلیل این مصاحبه صرف نظر گردیده است. بعد از تحلیل کدهای اولیه، آن‌ها در قالب ۱۵ کد محوری دسته‌بندی شد؛ بنابراین از تحلیل مصاحبه نخست، در مجموع ۱۵ کد محوری از میان ۲۷ کد اولیه به شرح جدول ۳ به دست آمد.

جدول ۳- شکل‌گیری مقوله‌های محوری از کدهای اولیه مصاحبه نخست

کدهای محوری	کد اولیه (باز)
ویژگی‌های محیط بیرونی	انتخاب سخت از دامنه محدود افراد شایسته
	مهاجرت و کاهش منابع انسانی نخبه
	قدرت زیاد عوامل سیاسی
ویژگی‌های محیط درونی	عدم پاسخگویی شفاف به نتایج و عملکرد
شرایط فرهنگی	اجتناب از ابهام
	فاصله قدرت زیاد در سازمان
رعایت توازن قدرت در سازمان	تقویت قدرت کلی سیستم در مقابل قدرت شخصی افراد
	ایجاد پست‌های غیر گلوگاهی به عنوان فعالیت واکنشی در جهت کاهش تاثیر حضور افراد کوتوله

کدهای محوری	کد اولیه (باز)
	قرار دادن فرد کوتوله در سایه فرد توانمند جهت یادگیری
ایجاد ساختار و سیستم‌ها در جهت توسعه منابع انسانی	ایجاد سیستم‌های جانشین پروری
پیامدهای نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی	خروج افراد شایسته
بازتولید یک چرخه معیوب	اپیدمی تعداد کوتوله در سازمان
	تثبیت مدیران ناشایسته
پیامدهای ساختاری و مدیریتی	ضعف در ارزشیابی عملکرد
پیامدهای فردی و انگیزشی	عدم دستیابی به هدف شخصی (ارتقا در مسیر شغلی)
	کاهش انگیزه شغلی
عدم شفافیت و عدم وجود پاسخگویی سازمانی	تقبیح فرهنگ مطالبه‌گری در سازمان
	عدم شفافیت در ارزشیابی عملکرد و میدان دادن به تملق‌گویی
اشاعه فرهنگ نادرست و رواج ناهنجاری فرهنگی	مختل شدن ساختار استخدامی و پایش سلیقه‌ای ورودی‌ها
	کمرنگ شدن اختیارات و نقش دپارتمان منابع انسانی
ساختار سازمانی	انگیزه بیشتر برای ایجاد دالان کوتولگی در سازمان بزرگ، پیچیده و عمودی به جهت منافع قابل توجه
ارزشیابی عملکرد	ریشه‌یابی غلط
شایستگی شغلی	عدم شایستگی موقعیت شغلی
شرایط اولیه استخدام	دخالت و توصیه ذینفعان قدرتمند
	روابط سالاری
	شایستگی ناکافی فرد انتخاب‌کننده

در نهایت پس از تحلیل تمامی ۱۲ مصاحبه به سیاق فوق، مفاهیم در قالب جدول ۴ دسته‌بندی شد.

جدول ۴- جمع بندی نهایی از کدهای اولیه، کدهای محوری و کدهای انتخابی

کد انتخابی	کد محوری	کد اولیه
شرایط علی	عوامل فردی	عدم مسئولیت پذیری
		سلسله مراتب سازمانی زیاد
	ساختار سازمانی	ضعف در مدیریت دانش
		عدم وجود سازوکارهای بازبینی و اصلاحات ساختاری دوره‌ای



کد اولیه	کد محوری	کد انتخابی
راکد شدن ساختار سازمان		
تصمیم‌گیری‌های کند و دست‌پاگیر		
تمرکز قدرت		
انگیزه بیشتر برای ایجاد دالان کوتولگی در سازمان بزرگ، پیچیده و عمودی به جهت منافع قابل توجه		
فقدان شایسته‌سالاری	سیستم ارزیابی عملکرد	
سلیقه‌ای بودن ارزیابی عملکرد		
عدم مسئولیت‌پذیری در برابر وظایف		
عدم تطابق بین مهارت‌های مورد نیاز و مهارت‌های واقعی کارکنان		
سیستم ارزیابی عملکرد ناقص و ضعیف		
مطالبه‌گری و نقد درباره عملکرد بالادستی‌ها		
ریشه‌یابی غلط		
عدم شایستگی موقعیت‌شغلی	شایستگی شغلی	
رعایت ساختار سلسله‌مراتبی	شرایط اولیه استخدام	
عدم شفافیت در انتخاب و انتصاب		
دخالت و توصیه‌پذیری قدرتمند		
رابطه‌سالاری		
شایستگی ناکافی فرد انتخاب‌کننده		
ایجاد فضای کاری رقابتی مخرب	تضعیف ارتباطات، همکاری و کار تیمی	
تضعیف روحیه کار تیمی و تقویت فردگرایی		
برگزاری کارگاه‌ها و آموزش‌های جزیره‌ای		
عدم استقبال از ابزارهای دیجیتال		
برگزاری جلسات در فضایی غیر صمیمی و بسته		
ابهام در روند‌ها و فرآیندها	عدم شفافیت و عدم وجود پاسخگویی سازمانی	
سیستم ارزیابی عملکرد ضعیف		
تقبیح فرهنگ مطالبه‌گری در سازمان		
عدم شفافیت در ارزشیابی عملکرد و میدان دادن به تملق‌گویی		
معیارهای غلط در سیستم‌های انگیزشی	اشاعه فرهنگ	
بیگانگی با هنر بازخورد	نادرست و رواج	
تشویق به لختی و ایجاد محیطی غیر یادگیرنده	ناهنجاری فرهنگی	

کد انتخابی	کد محوری	کد اولیه
		برخورد دگم و غیر منعطف با اشتباه
		سرکوب خلاقیت و ایده پردازی
		پرداختن به مسائل حاشیه‌ای و عدم شناخت نیاز واقعی اجزا سازمان
		مختل شدن ساختار استخدامی و پایش سلیقه‌ای ورودی‌ها
		کمرنگ شدن اختیارات و نقش دپارتمان منابع انسانی
پیامدها	جو محیطی داخل سازمان	شایعه پراکنی
		ایجاد جو بی اعتمادی در سازمان
	منابع داخلی	هدر رفت منابع سازمان
	جو محیطی خارج سازمان	کاهش اعتبار سازمان در بین مردم
		پیامدهای نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی
	عدم شفافیت در شرح شغل	
	تبدیل شدن به بله قربان گویای محض	
	ترویج بی ابتکاری کارمندان	
	توسعه فرهنگ ریاکاری	
	خروج افراد شایسته	
	پیامدهای ساختاری و مدیریتی	افت نوآوری سازمان
		جو سازمانی سرد و بی روح
		کاهش سرعت تصمیم گیری و اجرای پروژه‌ها در سازمان
		عدم اشتراک گذاری اطلاعات در سازمان
		تاخیر در تحویل پروژه‌ها
		اتلاف وقت به دلیل انجام کارهای تکراری
		کاهش توانمندی سازمان در پاسخ به تغییرات سریع محیطی
		افزایش هزینه‌های پنهان سازمان
		کارایی پایین سازمان
		ضعف در ارزشیابی عملکرد
	پیامدهای فردی و انگیزشی	پیروی از منافع شخصی
		کاهش همکاری با دیگر همکاران
		احساس بی‌هودگی در کارمندان
		عدم دستیابی به هدف شخصی (ارتقا در مسیر شغلی)



کد اولیه	کد محوری	کد انتخابی
کاهش انگیزه شغلی		
محدودیت منابع		
بودجه محدود سازمانها		
عدم شفافیت در قوانین و مقررات		
فضای سیاسی ناپایدار	ویژگی های محیط بیرونی	
شرایط سخت اقتصادی		
انتخاب سخت از دامنه محدود افراد شایسته		
مهاجرت و کاهش منابع انسانی نخبه		
قدرت زیاد عوامل سیاسی		
عدم وجود فضا جهت نقد و اصلاح عملکردها	ویژگی های محیط درونی	شرایط زمینه ای
عدم وجود فرصت های برابر در سازمان		
فضای کاری خشک و رسمی		
محدودیت در خلاقیت		
عدم آزادی بیان		
نبود فرصت جهت مشارکت		
چیدمان و طراحی محیط کاری		
عدم پاسخگویی شفاف به نتایج و عملکرد		
عدم پذیرش اشتباه	شرایط فرهنگی	
ترس از انتقاد		
مقاومت در برابر تغییر		
نبود فرصت واقعی جهت توسعه فردی و حرفه ای		
پنهان ماندن مشکلات به دلیل عدم شفافیت		
عدم ریسک پذیری		
اجتناب از ابهام		
فاصله قدرت زیاد در سازمان		
کفایت منابع مالی و انسانی	بهره مندی از منابع کافی	شرایط مداخله گر
سیستم پاداش جهت نوآوری	تقویت زیرساخت های توسعه منابع انسانی	
ایجاد فضایی جهت یادگیری		
تعریف آموزش های موثر و مداوم		

کد اولیه	کد محوری	کد انتخابی				
تقویت قدرت کلی سیستم در مقابل قدرت شخصی افراد ایجاد پست‌های غیر گلوگاهی به عنوان فعالیت واکنشی در جهت کاهش تاثیر حضور افراد کوتوله قرار دادن فرد کوتوله در سایه فرد توانمند جهت یادگیری کاهش قدرت توصیه کنندگان افراد کوتوله ایجاد سیستم‌های جانشین پروری حمایت واقعی از تغییرات مثبت ثبات مدیریتی مدیریت تعارض وجود رهبری توانمند و کاریزماتیک اپیدمی تعداد کوتوله در سازمان تثبیت مدیران ناشایست ایجاد گروه‌های غیررسمی مخرب شکل‌گیری یک زنجیره سلسله‌وار از مدیران و کارکنان با صلاحیت پایین استفاده از ابزارهای نامتناسب با کرامت انسانی کنترل میدان قدرت و حذف تهدیدهای احتمالی	رعایت توازن قدرت	کد انتخابی				
			ایجاد ساختار و سیستم‌هایی در جهت توسعه منابع انسانی	کد انتخابی		
					توانمندی‌های مدیریتی و رهبری	کد انتخابی
	شدت یافتن و تجمع ناشایستگی	کد انتخابی				
			نادیده گرفتن کرامت انسانی	کد انتخابی		
	سوء استفاده از ابزار قدرت	کد انتخابی				

نهایتاً با استناد به مفاهیم جدول فوق مدل نهایی پژوهش با کد محوری دالان کوتولگی به شکل زیر ترسیم گردید.

شخصی بر اهداف سازمانی، به‌عنوان عوامل اولیه در شکل‌گیری چرخه کوتولگی شناخته شدند. در سطح ساختاری، مقوله‌هایی چون سلسله‌مراتب طولانی، تمرکز قدرت، عدم انعطاف ساختار و ضعف مدیریت دانش، زمینه‌های اصلی ایجاد دالان کوتولگی را فراهم می‌کنند.

یکی از مهم‌ترین کانال‌های بازتولید کوتولگی در سطح نهادی، سیستم ارزیابی عملکرد است. یافته‌ها نشان می‌دهد این نظام در بسیاری از مواقع فاقد شایسته‌سالاری و معیارهای شفاف است، به‌گونه‌ای که ارزیابی‌های سلیقه‌ای و عدم تطابق مهارت‌ها با موقعیت شغلی به ارتقای افراد کم‌مهارت و کنار رفتن نیروهای توانمند منجر می‌شود. همچنین شرایط اولیه استخدام مانند رابطه سالاری و عدم شفافیت در انتخاب و انتصاب به تثبیت این چرخه کمک می‌کند.

شرایط زمینه‌ای

دالان کوتولگی در سازمان‌های دیوان‌سالار، در بستری از شرایط بیرونی، درونی و فرهنگی ریشه می‌گیرد. در سطح محیط بیرونی، محدودیت منابع مالی و انسانی، همراه با فشارهای اقتصادی و کاهش توان سازمان‌ها در جذب نیروهای شایسته، بستری مهم برای شکل‌گیری دالان کوتولگی است. مهاجرت نیروی انسانی متخصص، این وضعیت را تشدید کرده و دسترسی به منابع انسانی کارآمد را دشوار ساخته است.

در سطح محیط درونی فضای رسمی و خشک سازمانی امکان گفت‌وگوی آزاد و نقد سازنده را از بین می‌برد. نبود فرصت برابر، سرکوب خلاقیت و محدودیت آزادی بیان از جمله شرایطی هستند که در روایت‌ها بارها تکرار شده‌اند. در چنین محیطی، مشکلات پنهان می‌مانند و پاسخ‌گویی شفاف جای خود را به سازوکارهای غیررسمی مخرب و توصیه‌ای می‌دهد.

در بعد فرهنگی سازمان، نشانه‌های بارز دیگری دیده می‌شود. مقاومت در برابر تغییر، ترس از انتقاد و عدم پذیرش اشتباه، فضایی را پدید می‌آورد که افراد ترجیح می‌دهند سکوت کنند. فاصله‌ی زیاد قدرت نیز تصمیم‌ها را در سطحی محدود متمرکز می‌سازد و کارکنان در سطوح پایین‌تر، اختیار اثرگذاری بر فرآیندها را از دست می‌دهند.

کنش‌ها و راهبردها

وقتی دالان کوتولگی در سازمان‌های دیوان‌سالار مستقر می‌شود، کنش‌های برخاسته از آن نشانی از اصلاح و بهبود ندارند؛ برعکس، بیشتر به صورت واکنش‌های دفاعی و مخرب بروز می‌کنند. نخستین نشانه را باید در ارتباطات جست‌وجو کرد. جایی که به جای گفت‌وگو و همکاری، سکوت و جزیره‌ای عمل کردن غالب می‌شود. تیم‌ها بیشتر به جمعی از افراد پراکنده می‌مانند تا یک واحد همدل، و حتی جلسات رسمی نیز در فضایی سرد و بسته برگزار می‌گردد.

در لایه‌ی فرهنگی، دالان کوتولگی سازمان را به سمت وارونگی ارزش‌ها سوق می‌دهد. نقد و مطالبه‌گری به چشم تهدید دیده می‌شود و تملق و ریا جای آن را پر می‌کند. خلاقیت و ایده‌پردازی سرکوب می‌شود و سازمان به محیطی غیر یادگیرنده بدل می‌گردد. در نهایت، همه‌ی این رفتارها در بستری از ابهام و عدم پاسخگویی جاری هستند، فرآیندها شفاف نیستند، ارزیابی عملکرد بیشتر به بازی سلیقه‌شبه است تا سنجش واقعی، و هیچ سازوکاری برای پاسخ‌گو کردن مدیران و کارکنان وجود ندارد. درست در همین تاریکی است که دالان کوتولگی بازتولید می‌شود؛ پدیده‌ای که به جای حل مسئله، خود مسئله‌های تازه می‌سازد.

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر به مثابه دست‌اندازهایی در روند شکل‌گیری و تداوم دالان کوتولگی هستند که نقش بازدارنده داشته و این روند را کند می‌کنند، بر اساس یافته‌های پژوهش بهره‌مندی کافی از منابع، تقویت زیرساخت‌های توسعه منابع انسانی، رعایت توازن



قدرت، ایجاد ساختار و سیستم‌هایی در جهت توسعه منابع انسانی و توانمندی‌های مدیریتی و رهبری مقوله‌های محوری شرایط مداخله گر هستند.

زمانی که قدرت کلی سیستم در مقابل قدرت شخصی افراد تقویت شود و قدرت توصیه کنندگان کاهش یافته و در واقع ضوابط نقش پررنگ‌تری نسبت به روابط ایفا کند و از سوی دیگر سازمان به سمت حمایت واقعی از تغییرات مثبت و نه باقی ماندن در لختی، قدم بردارد، کمیت دور باطل این دالان لنگ خواهد زد.

در نهایت طبق نظر خبرگان چنانچه سازمانی ناگزیر به جذب و به کارگیری افراد کوتوله توصیه‌ای شد می‌تواند ایجاد پست‌های غیر گلوگاهی را به عنوان فعالیت واکنشی در جهت کاهش تاثیر حضور این افراد در دستور کار قرار دهد و یا با پیاده سازی ساختاری این افراد کوتوله را جهت یادگیری در سایه افراد توانمند سازمان قرار دهد.

پیامدها

تحلیل یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که پدیده‌ی دالان کوتولگی پیامدهایی چند سطحی به همراه دارد که هم درون سازمان و هم بیرون آن را دربر می‌گیرد. در سطح درونی سازمان، نخستین اثر در فضای روانی و اجتماعی محیط کار قابل مشاهده است. بی‌اعتمادی، شایعه‌پراکنی و شکل‌گیری فضاهای فرسایشی از نتایج مستقیم دالان کوتولگی هستند. این وضعیت حس تعلق کارکنان را کاهش داده و روابط سازمانی را به سمت تنش و سردی سوق می‌دهد. در حوزه‌ی منابع سازمانی، پیامدهایی چون هدررفت نیرو، دوباره‌کاری، افزایش هزینه‌های پنهان و افت بهره‌وری بارز است. در چنین شرایطی، سازمان توان بهره‌برداری بهینه از منابع خود را از دست می‌دهد و ناکارآمدی به صورت زنجیره‌ای بازتولید می‌شود. در سطح فردی و فرهنگی، دالان کوتولگی به ترویج بله‌قربان‌گویی، تقبیح مطالبه‌گری، سرکوب خلاقیت و رشد فردگرایی منجر می‌شود. افراد توانمند و شایسته به تدریج سازمان را ترک می‌کنند، در حالی که افراد کم‌اثر تثبیت می‌شوند.

پیامدهای ساختاری و مدیریتی نیز کم‌اهمیت نیستند. افت نوآوری، تثبیت مدیران ناشایسته، کاهش سرعت تصمیم‌گیری و ضعف در ارزشیابی عملکرد، سازمان را از توان پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی محروم می‌سازد. این وضعیت به کاهش انعطاف‌پذیری و گرفتار شدن در ساختارهای کند و بوروکراتیک می‌انجامد. در نهایت، وجهه‌ی بیرونی سازمان نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد. کاهش اعتماد ذی‌نفعان، تضعیف اعتبار اجتماعی و مخدوش شدن تصویر سازمان نزد مخاطبان از پیامدهای بارز این چرخه است. بنابراین، دالان کوتولگی نه صرفاً یک اختلال درونی، بلکه چرخه‌ای است که لایه‌های فردی، سازمانی و بیرونی را به هم پیوند می‌زند. مدیری که شایسته نیست، فرهنگ سازمانی را مسموم می‌کند، و فرهنگی که آلوده شده، همان مدیر را در موقعیتش تثبیت می‌سازد. این بازتولید مداوم، چرخه‌ی بسته‌ای را شکل می‌دهد که شکستن آن نیاز به اصلاحات بنیادین دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین پدیده «دالان کوتولگی» در بستر سازمان‌های دیوان‌سالار ایرانی، با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه با خبرگان حوزه مدیریت و منابع انسانی انجام شد. مبتنی بر یافته‌ها مشخص شد دالان کوتولگی پدیده‌ای باز تولید شونده و چند وجهی است که در صورت عدم ریشه‌یابی و درمان سازمان را به زوال و نابودی سوق خواهد داد. این پدیده متأثر از نقایصی در ساختار سازمانی، سیستم ارزیابی عملکرد و عدم توجه به شایستگی شغلی در بسترهایی با محیط‌های درونی و بیرونی نابه‌سامان نظیر مهاجرت و شرایط سخت اقتصادی، عدم شفافیت و نبود فرصت‌های برابر در سازمان شکل می‌گیرد که صد

البته فرهنگ سازمانی مخرب از جمله فاصله قدرت زیاد، ترس از انتقاد و مقاومت در برابر تغییر نیز سقوط در این ورطه را تسریع خواهد بخشید.

این چرخه از آن جهت بازتولید شونده است که توامان تمامی اجزا سازمان با کنش‌های مخربی هیزم آتش سازمان سوز کوتولگی را می‌افزایند، لایه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیر با تضعیف ارتباطات، همکاری و کار تیمی و همچنین سوق دادن روح سازمان به سمت عدم شفافیت و عدم وجود پاسخگویی سطوح دیگر سازمان را به منجلا ب این دالان می‌کشاند و سایر سطوح سازمان با دامن زدن به رواج ناهنجاری فرهنگی از جمله لختی و تملق‌گویی، در مسیر برهم زدن خواب سنگین مدیران کوتوله گام خواهند برداشت. بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری‌های محوری و انتخابی، روشن شد که پدیده «دالان کوتولگی» نه تنها محصول ناکارآمدی فردی یا ضعف مهارتی مدیران است، بلکه ریشه در سازوکارهای پیچیده و لایه‌لایه‌ای دارد که در بطن ساختارهای بوروکراتیک نهادینه شده‌اند. این سازوکارها شامل چرخه‌های بازتولید نخبگان وابسته، حذف نظام‌مند نیروهای منتقد و توانمند، و تقلیل فرآیند جان‌شین‌پروری به امری صوری و بی‌اثر هستند. شواهد حاصل از تجربه زیسته خبرگان نیز نشان داد که در غیاب مکانیزم‌های شفاف و عملکردمحور برای شناسایی و ارتقای نیروهای مستعد، نوعی هم‌زیستی میان «وفاداری سازمانی سطحی» و «تداوم مدیریت‌های محافظه‌کارانه» شکل گرفته است. این وضعیت منجر به تثبیت فضای سکون، حذف ظرفیت‌های تحول‌آفرین و تعمیق رکود مدیریتی می‌گردد. از این رو، اصلاحات ساختاری تنها در صورتی ممکن خواهد بود که بازنگری جدی در منطق تولید قدرت، تعریف شایستگی، و مسیرهای ارتقای منابع انسانی در سازمان‌های دیوان‌سالار صورت گیرد.

یافته‌های پژوهش حاضر از منظر روش‌شناختی و ساختار تحلیلی با نتایج پژوهش رزمجو و همکاران (۱۴۰۲) هم‌راستا است. هر دو پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد، به تحلیل پدیده‌ای پیچیده در بستر سازمانی پرداخته‌اند و مؤلفه‌های علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامد را در چارچوب مدل پارادایمی بررسی کرده‌اند. این همخوانی نشان‌دهنده کارآمدی رویکرد پارادایمی برای واکاوی پدیده‌های نهادی و چندلایه‌ای همچون کوتوله‌پروری است و انسجام تئوریک این چارچوب را تأیید می‌کند. همچنین، تطابق ساختاری بین یافته‌های این دو پژوهش حاکی از قابلیت تعمیم‌پذیری نسبی مفاهیم برآمده از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در حوزه مدیریت منابع انسانی است. پژوهش رجایی و همکاران (۱۴۰۱) با تمرکز بر مفهوم «سقف شیشه‌ای» و تأثیر آن بر جان‌شین‌پروری و سبک رهبری، نشان داده‌اند که باورهای نابرابر و ساختارهای تبعیض‌آمیز چگونه می‌توانند مسیر ارتقای منابع انسانی را منحرف کنند. در همین راستا، پژوهش حاضر نیز با تأکید بر عواملی چون روابط‌سالاری، ضعف شفافیت، و عدم شایسته‌سالاری، چرخه معیوب قدرت در سازمان‌های دیوان‌سالار را تبیین کرده است. همچنین در پژوهش سپهوند و همکاران (۱۳۹۹)، فرهنگ دیوان‌سالار به‌عنوان عامل اصلی فلات‌زدگی شغلی و رکود ارتقایی شناخته شده است؛ یافته‌ای که در پژوهش حاضر نیز در قالب تثبیت افراد ناکارآمد و تحکیم ساختارهای ایستا مورد تأکید قرار گرفته است. این همخوانی‌ها، اعتبار یافته‌های پژوهش حاضر را در پیوند با ادبیات موجود تقویت می‌کند. مطابق با پژوهش آژنگ و آژنگ (۱۴۰۳)، که پدیده کوتوله‌پروری را به‌عنوان عاملی بازدارنده در مسیر نوآوری سازمانی معرفی کرده‌اند، در پژوهش حاضر نیز تضعیف خلاقیت و رواج فرهنگ ریاکاری به‌عنوان پیامدهای کلیدی «دالان کوتولگی» شناسایی شده‌اند. این تطابق مفهومی، ارتباط معنادار بین مدیریت ناکارآمد و کاهش نوآوری را تقویت می‌کند. افزون بر این، پژوهش سوهانیان و همکاران (۱۴۰۱) نیز با تمرکز بر مؤلفه‌هایی همچون سندرم شقایق بلند، بی‌کفایتی توزیع شده، و کنش‌های سیاسی در محیط‌های سازمانی، زمینه‌های فرهنگی این پدیده را آشکار ساخته‌اند؛ مؤلفه‌هایی که در مدل پژوهش حاضر نیز به‌عنوان شرایط زمینه‌ای ظهور کوتوله‌پروری جای گرفته‌اند.



نوآوری پژوهش حاضر در سه سطح مفهومی، روش شناختی و تحلیلی قابل ملاحظه است. نخست، این پژوهش با بهره‌گیری از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، مدلی بومی و چندبعدی از پدیده «دالان کوتولگی» ارائه شده که بر پایه داده‌های میدانی و واقعیات سازمان‌های دیوان سالار ایرانی طراحی شده است؛ مدلی که شامل مؤلفه‌های علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامد است و فراتر از فهرست‌سازی صرف پیامدها، حرکت کرده است. دوم، پژوهش با نگاهی چرخه‌محور و ساختارگرا، پدیده کوتوله‌پروری را نه یک آسیب مقطعی، بلکه سازوکاری بازتولیدشونده درون نظام اداری معرفی کرده که از ضعف ارزیابی، فرهنگ محافظه‌کاری و عدم شفافیت تغذیه می‌شود. سوم، این پژوهش با تمرکز بر مکانیزم‌های خرد و کنش‌های روزمره سازمانی، به تحلیل دقیق شکاف میان ساختارهای رسمی و قابلیت‌های انسانی پرداخته و نشان داده که چگونه توجیحات عرفی و روابط غیررسمی می‌توانند منجر به «فلت‌سازی استعداد» در مسیرهای شغلی شوند؛ مفهومی که در ادبیات داخلی کمتر بدان پرداخته شده است.

برخی از مهم‌ترین پیشنهادها کاربردی که از یافته‌های پژوهش حاضر به دست می‌آید عبارتند از:

ایجاد کمیته‌ای تحت عنوان «تطبیق توانمندی و انتصاب» درون سازمان، امکان ارزیابی صلاحیت حرفه‌ای افراد پیش از انتصاب را فراهم می‌سازد و فرآیندهای تصمیم‌گیری را از حالت سلیقه‌ای و غیر شفاف خارج می‌کند. حضور نمایندگان منابع انسانی، ناظران عملکرد و کارکنان در این کمیته، به افزایش مشروعیت و شفافیت منجر خواهد شد.

تدوین سازوکاری برای راستی‌آزمایی سوابق مدیریتی و تجربیات شغلی افراد در زمان انتخاب برای پست‌های کلیدی، از بروز انتصاب‌های صوری و سیاسی جلوگیری می‌کند و مسیر ارتقا را به شایستگی‌های واقعی گره می‌زند.

راه‌اندازی سامانه‌ای تحت عنوان «دفترچه شغلی باز» با هدف مستندسازی فرآیند رشد شغلی، ارزیابی‌های عملکرد، مهارت‌ها و دوره‌های آموزشی طی شده، زمینه شفاف‌سازی مسیر ارتقا و حذف تبعیض‌های سازمانی را فراهم می‌سازد.

برگزاری منظم جلسات «گفت‌وگوی چالشی مدیران با نیروهای منتقد» بستری برای بیان دیدگاه‌های متفاوت و دریافت بازخوردهای صریح از بدنه سازمان فراهم می‌کند؛ امری که موجب تقویت فرهنگ نقدپذیری و بازنگری در نگرش‌های مدیریتی خواهد شد.

طراحی مسیرهای رشد مستقل برای کارکنان توانمند و غیرهمسو با جریان‌های قدرت داخلی، از طریق واگذاری پروژه‌های خاص، مسئولیت‌های فنی یا تجارب مدیریتی سطح میانی، امکان ارتقا افراد مستعد را بدون وابستگی به روابط غیررسمی سازمانی مهیا می‌سازد.

با توجه به ماهیت کیفی پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی در سه محور پیگیری شوند: نخست، استفاده از روش‌های کمی و ابزارهای استاندارد برای سنجش و تعمیم‌پذیری یافته‌ها در میان سازمان‌های متنوع؛ دوم، انجام پژوهش‌های تطبیقی میان سازمان‌های دولتی، شبه‌دولتی و خصوصی به منظور درک تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی در بروز دالان کوتولگی؛ و سوم، طراحی پژوهش‌های مداخله‌گر برای آزمون اثرگذاری راهکارهایی مانند بازطراحی نظام جانشین‌پروری یا اجرای ارزیابی ۳۶۰ درجه بر کاهش چرخه بازتولید مدیریت‌های ناکارآمد.

۱ شرایطی که در آن افراد با شایستگی بالا، فرصت‌ها و مسیرهای لازم برای ارتقاء، یادگیری، بروز خلاقیت و دستیابی به نقش‌های کلیدی را از دست می‌دهند، حتی در حالی که

همچنان توانمند، بانگیزه و علاقه‌مند به پیشرفت هستند.

منابع

۱. آژنگ، محمدرضا و آژنگ، صفورا، (۱۴۰۳)، مطالعه نقش کوتوله‌پروری بر عملکرد نوآوری (مورد مطالعه: بانک‌های استان کردستان)، نهمین کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی، حقوق، مطالعات اجتماعی و روانشناسی
۲. بابایی مجرد و عبد الحمید، م. (۱۳۹۲). تربیت انسانی در جامعه سازمانی. فصلنامه تربیت، ۲۵، ۳۱-۵۸
۳. بازماندگان خمیری، احمد. (۱۳۹۹). نظام دیوان‌سالاری فارس در دوره افشاریه (احیاء و اصلاح). پژوهش‌های ایران‌شناسی، ۱۰(۱)، ۲۵-۴۴
۴. باقری توستانی، حامد و نیکنام، مهسا. (۱۴۰۳). مروری بر مفهوم پردازی کوتوله‌پروری در سازمان‌ها، اولین کنفرانس بین‌المللی فناوری اطلاعات، مدیریت و کامپیوتر، ساری.
۵. تیموری، منصور و خدیوی، اسداله. (۱۳۹۶). سازمان یادگیرنده، الگوی مناسبی برای سازمان‌های عصر حاضر. همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران (اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی).
۶. رجایی، زهرا، مهرپرور، مریم، و فیروزیان، محیا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری و سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی (مورد مطالعه: معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد). زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، ۲۰(۱)، ۴۵-۶۸
۷. رزمجو مریم، جعفر بیک زاد، فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی، یحیی داداش کریمی (۱۴۰۱) تبیین الگوی راهبردی مدیریت کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۸(۸۴)، ۳۹-۷۲
۸. رزمجو مریم، جعفر بیک زاد، فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی، یحیی داداش کریمی (۱۴۰۲) طراحی الگوی کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۴(۱)، ۷۷-۹۸
۹. سپهوند، رضا، شیخی زاده، ایوب، قهرمانی، سمانه (۱۳۹۹)، تأثیر فرهنگ دیوان‌سالار بر سکون شایستگی سازمانی با نقش میانجی فلاتزدگی شغلی (مورد مطالعه: کارکنان ستاد مرکزی بانکهای دولتی استان خوزستان)، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، (۵۷)، ۸۳-۱۰۷
۱۰. سوهانیان، نفیسه، طهرانی، مریم، حسن پور، اکبر و نوری، روح اله. (۱۴۰۳). کوتوله‌پروری در سازمان: شناسایی پیشایندها با رویکرد فراترکیب و دلفی‌فازی. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"
۱۱. سوهانیان نفیسه، مریم طهرانی، اکبر حسن پور، روح الله نوری (۱۴۰۱) مفهوم پردازی و شناسایی کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی، فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(۱)، ۲۳-۴۴
۱۲. شمعی کوپائی، میلاد و اسمعیلی گیوی، محمد رضا. (۱۳۹۳). مدل پارادایمی مدیریت جهادی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۲۸-۱۰۹، (۳) ۵،
۱۳. عبدالحمید، مهدی و مهدی محمدی (۱۳۹۳)، تبیین مکانیزم اثر کاربست روش‌های نامطلوب سیاست‌گذاری توسعه محور بر روی گروه‌های هدف، واکاوی مفاهیم و نظریه‌های رایج توسعه و تجربیات ایران و جهان: به سوی نظریه اسلامی ایرانی پیشرفت-سومین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت - ۱۳۹۳
۱۴. فولادی حسام، سرلک محمدعلی و حضوری محمدجواد (۱۳۹۹). پیامدهای به‌کارگیری سبک عملکرد ویتروینی در سازمان‌های دولتی (مدیریت سازمان‌های دولتی)، ۹(۱)، ۹۱-۱۰۶
۱۵. قربانی. (۱۳۹۷). ارائه یک چهارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتروینی، فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶ (شماره ۴، پیاپی ۲۴)، ۱۵۱-۱۶۴



۱۶. کر سول، جان، پویش کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدار شناسی، نظریه داده بنیاد، قوم نگاری، مطالعه موردی)، دانایی فرد، حسن (۱۳۹۱)، تهران، انتشارات اشراقی.

۱۷. محمدپور، احمد (۱۳۹۲)، روش تحقیق کیفی ضد روش ۱ (منطق و طرح در روش شناسی کیفی)، تهران، جامعه شناسان.

۱۸. محمدپور، احمد (۱۳۹۲)، روش تحقیق کیفی ضد روش ۲، (مراحل و رویه های عملی در روش شناسی کیفی)، تهران، جامعه شناسان.

۱۹. نیلی احمدآبادی مجید، پسته مریم (۱۳۹۵)، کوتوله پروری، دلایل و پیامدها، دومین کنفرانس بین المللی حسابداری، اقتصاد و مدیریت مالی، تهران.

۱. Anwar, G., & Abdul lah, N.N. (۲۰۲۱). The i mpact of human resource management practi ce on organi zati onal performance. Internati onal Journal of Engi neeri ng, Busi ness and Management (IJEBM), ۵(۱), ۳۵-۴۷. ht tps://doi .org/۱۰.۲۲۱۶۱/i j ebm۵.۱.۴
۲. Cani ël s, M C., & Hat ak, I . (۲۰۲۲). Empl oyee resi li ence: consi deri ng bot h the soci al si de and the economi c si de of leader-fol l over exchanges i n conj uncti on wi th the dark si de of fol l owers' personal i ty. The Internati onal Journal of Human Resource Management , ۳۳(۲), ۲۹۷-۳۲۸
۳. Charnaz, Kathy (۲۰۰۶), Groundi ng Grounded Theory: A Practi cal Gui de Through Quali tati ve Anal ysi s, London: Sage Publ i cati ons Lt d.
۴. Curry, J. T. (۲۰۲۵). Tradi ti onal busi ness successi on pl anni ng: Effecti veness, l i mi tati ons, and i nnovati ve practi ces. In Ret ai ni ng and transi ti oni ng busi nesses i n communi ti es (۱st ed., pp. ۲۳). Rout ledge
۵. Dal ton, M (۱۹۵۹). Men Who Manage: Fusi ons of Feel i ng and Theory i n Admi ni strati on. NewYork, NY: J ohn Wl ey & Sons.
۶. Feather, N.T. (۱۹۸۹). At ti tudes towards the hi gh achi ever: The fal l of the tal l poppy. Austral i an Journal of Psychol ogy, ۴۱(۱), ۵۷-۶۷.
۷. Grazi osi , A. (۲۰۱۹). The petty pri nci pl e: How i nternati onal ci vil servants ri se to thei r l evel of i ncompetence and conti nue to be promot ed. Georget own Publ i c Pol i cy Revi ew Ret hi nki ng Governance, ۲۴(۱), ۱۵-۲۵.
۸. Grazi osi , A. (۲۰۲۰). The Petty Pri nci pl e: How i nternati onal ci vil servants ri se to thei r l evel of i ncompetence and conti nue to be promot ed. Internati onal Journal of Publ i c Admi ni strati on, ۴۲(۵), ۱۲۳-۱۳۷. ht tps://doi .org/۱۰.۱۰۰۲/i j pa.۲۲۶
۹. Grosser, T., & Mayer, D. (۲۰۲۰). How I ncompetent Leadershi p Affects Organi zati onal Motivati on: The Impact of Di mi nished Empl oyee Morale i n Bureaucrati c Organi zati ons. Journal of Organi zati onal Behavi or, ۴۱(۵), ۵۴۳-۵۶۱. ht tps://doi .org/۱۰.۱۰۰۲/j ob.۲۴۶۲

۱۰. Hægel e, I. (۲۰۲۲). Tal ent hoard i ng i n organi zat i ons: Ant ecedent s, consequenc es, and nanagement i mpl i cat i ons (arXi v prepri nt arXi v:۲۲۰۶.۱۵۰۹۸; revi sed Jul y ۲۰۲۵). arXi v. <https://arxiv.org/abs/۲۲۰۶.۱۵۰۹۸>
۱۱. Julian, J. (۲۰۱۰). Fighting the headquarters knows best syndrome. *MT Sloan Management Review*, ۵۱(۲), ۱-۹.
۱۲. Kakaei nezhad, A, Mbuji, K, Ghorbani moghadam, K, Feyl i zadeh, M, & Al i noradi, M (۲۰۲۵). Desi gn And Impl ement at i on of a Successi on Pl anni ng Syst em and Exami nat i on of Its Impact on Organi zati onal Producti vity. *International Journal of Modern Achievement in Science, Engineering and Technology*, ۲(۲), ۵۵-۶۶.
۱۳. Kets de Vries, M.F. R. (۱۹۹۳). Leaders, fool s and impostors: Essays on the psychology of leadership. Jossey-Bass.
۱۴. McShane, S. L., & Von Gl i now, MA. (۲۰۱۸). Organi zati onal behavi or: Energi ng knowl edge, gl obal real i ty (A thed.). New York, NY: McGraw-Hi ll Educat i on.
۱۵. Mintzberg, H. (۱۹۷۹). The structuri ng of organi zat i ons: A synt hesi s of the research. Prenti ce-Hal l .
۱۶. Ogbari, E. M, Olujobi, O. J., Ufua, D. E., Okundun, A. M, & Fagbemi, P. T. (۲۰۲۲). Ethical Corporate Image Management on Organizational Profitability: A Study of Commercial Banks in Nigeria. *International Journal of Management & Social Sciences*, ۸(۴), ۲۳-۳۷. <https://doi.org/10.58314/345678>
۱۷. Omascaran, X. (۲۰۰۱). Designing Research for Development: A Conceptual Guide. Academic Press.
۱۸. Schmidt, A. A. (۲۰۰۸). Development and validation of the Toxic Leadership Scale. Doctoral dissertation, University of Maryland.
۱۹. Snyder, K. (۲۰۲۱). The Political Dynamics of Bureaucratic Systems: How Political Influence Limits Meritocracy. *Journal of Public Administration and Policy Analysis*, ۴۵(۲), ۲۰۲-۲۱۴. <https://doi.org/10.1080/21577591.2021.1849172>
۲۰. Strauss, A, & Corbin, J. (۱۹۹۸). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Sage Publications.
۲۱. Weber, M. (۱۹۴۷). The theory of social and economic organization (T. Parsons, Trans.). Free Press. (Original work published ۱۹۲۲)