



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Autumn 2024 (Serial No. 51), Vol. 13, No. 3

Conceptualization of Bench Managers in Public Organizations

Akbar Hassanpoor¹

Saeed Jafarinia²

Hassan Rangriz³


Hasan Yoosefifar⁴

Abstract

In organizations, especially Public organizations, despite the apparent managerial competence of some individuals, a significant number of managers leave the organization's management circle for various reasons in various ways. This research is aimed at analyzing the lived experience of individuals on this issue which are labelled as bench managers. This study is conducted through phenomenological method by semi-structured interviews with 17 individuals who have experienced the same conditions themselves. They were selected by the purposive sampling method to collect data. Data analysis was conducted using the Colaizzi phenomenological method. The results led to the identification of 20 subcomponents and 8 main components including the helpless managers, and the parking lot dwellers, the victims of ill-treatment by superiors, the opportunity hunters, the managers trapped in personal webs, the managers restricted by the laws and regulations, the detainees of the structure and the victims of clichés. This study indicate that bench seating is very common in some organizations. Identification of this phenomenon can help policymakers, managers and researchers to understand the situations and how to deal with them well.

Keywords: *bench managers; Public organizations; phenomenology.*

-
- 1.* Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
a.hassanpoor@khu.ac.ir
 2. Department of Human Resource Management, Kharazmi University faculty of management, Tehran, Iran
shamsj58@khu.ac.ir
 3. Department of Business Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
rangriz@khu.ac.ir
 4. Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran
hyfar.ie84.em91@gmail.com

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲ شاپا الکترونیکی: ۳۴۵۶-۶۴۵۲	فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی سال سیزدهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۵۱)، پاییز ۱۴۰۳: ۶۹ - ۱۰۸	 انجمن مدیریت رفتار سازمانی
--	---	--

مفهوم پردازی مدیران نیمکت نشین در سازمان های دولتی

اکبر حسن پور*، سعید جعفری نیا**
 حسن رنگریز***، حسن یوسفی فر****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۲

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۱۰/۱۷

چکیده

در سازمان ها به ویژه سازمان های دولتی، علی رغم آشکار شدن شایستگی مدیریتی برخی افراد، بنا به دلایلی و به گونه های مختلف، شمار قابل توجهی از این مدیران از گردونه مدیریت سازمان خارج می شوند. پژوهش حاضر، با هدف تحلیل تجربه زیسته افراد پیرامون این موضوع که با اصطلاح مدیران نیمکت نشین معرفی شده اند، انجام شده است. در این پژوهش که با روش پدیدارشناسی انجام شد، برای جمع آوری داده ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۷ نفر از افرادی که خود، تجربه این شرایط را داشته و با استفاده از روش نمونه گیری هدف مند انتخاب شدند، استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش پدیدارشناسی گلازی بر صورت پذیرفت. نتایج به شناسایی ۲۰ زیرمؤلفه و ۸ مؤلفه اصلی شامل بی پشتوانه ها، پارکینگی ها، قربانیان بد رفتاری بالادستان، شکارچیان فرصت، گیرافتادگان در تارهای شخصی، محدود شدگان در حصار قوانین و آیین نامه ها، زندانیان ساختار و آسیب دیدگان از کلیشه ها انجامید. در این پژوهش مشاهده شد نیمکت نشینی در برخی سازمان ها بسیار شایع است. معرفی این پدیده می تواند سیاست گذاران، مدیران و پژوهشگران را در شناخت بهتر موقعیت و چگونگی مواجهه با آن، یاری نماید.

کلیدواژه: مدیران نیمکت نشین؛ سازمان های دولتی؛ پدیدارشناسی.

* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

a.hassanpoor@khu.ac.ir

shamsj58@khu.ac.ir

rangriz@khu.ac.ir

** دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

*** دانشیار گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

**** دانشجوی دکتری گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

hyfar.ie84.em91@gmail.com

مقدمه

در جهان معاصر این کارکنان و سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها هستند که تعیین می‌کنند آیا سازمان می‌تواند موفق باشد یا نمی‌تواند و حتی اینکه آیا قادر است به فعالیت خود ادامه دهد یا خیر. به‌طور ویژه، توجه به کارکنان با توانایی و استعداد بالا به‌عنوان پیشران‌های توسعه سازمان‌ها و دست‌برتر آنها در رسیدن به اهداف، بسیار حائز اهمیت است. نمونه بارز این استعداد و توانایی‌ها، داشتن توان سرپرستی و مدیریت کردن است. افراد دارای این ظرفیت‌ها، مهره‌های بسیار ارزشمندی هستند که سازمان‌ها باید به‌طور خاص از آنها حفاظت نموده و از توانشان برای پیشبرد اهداف خود بهره ببرند. در شرایطی که به عقیده بارنر (۲۰۰۶) عوامل متعدد فشارهای زیادی بر سازمان‌ها وارد می‌آورند، بسیاری از مدیران می‌آموزند که یکی از ویژگی‌های متمایزکننده سازمان‌های موفق، توانایی آنها در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد رهبری است (سبک رو و همکاران، ۱۳۹۱). داشتن مهارت و توان مدیریت در افراد، یقیناً یکی از ظرفیت‌هایی است که باید با اولویت بالا در سازمان‌ها بدن توجه شود و شایسته‌سالاری^۱ اصل بسیار مهمی است که در بهره‌گیری از افراد دارای این شایستگی در سازمان‌ها می‌باید مبنای قرار گیرد؛ نظامی که به اعتقاد یانگ (۱۹۵۸) شرایط را برای رهبری و مدیریت افراد نخبه و توانمند مهیا می‌کند (حسینی، شیخ‌اسماعیلی و مقصودی، ۱۳۹۲).

در کشورهای مختلف از جمله ایران، در قوانین و اسناد بالادستی حاکم بر سازمان‌ها نیز این موضوع مورد توجه می‌باشد که به‌عنوان نمونه می‌توان اشاره کرد که در بند ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری بر دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران تأکید شده است.^۲ ماده ۵۳ در فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری با عنوان انتصاب و ارتقای شغلی نیز تأکید می‌کند که انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان باید با رعایت شرایط تحصیلی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در مشاغل قبلی آنان صورت گیرد. همچنین در ماده ۵۴ همین قانون آمده است که به‌منظور استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران، دستگاه‌های اجرائی موظفند در انتخاب و انتصاب افراد به پستهای مدیریت حرفه‌ای، شرایط تخصصی لازم در تعیین نموده تا افراد از مسیر ارتقای

1. meritocracy

۲. سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی در ۳۱ فروردین ۱۳۸۹، مقام معظم رهبری، بند ۴

شغلی به مراتب بالاتر ارتقا یابند.^۱ به‌علاوه اینکه دور اول^۲ و دوم^۳ برنامه جامع اصلاح نظام اداری و دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای که توسط شورای عالی اداری تصویب و ابلاغ شده است، دربرگیرنده موضوعات مهمی چون استقرار مدل شایستگی مدیران حرفه‌ای در نظام اداری و شرایط و ضوابط برای انتصاب مدیران و نیز فرایندهای مربوطه هستند.

یکی از بسترهای ظهور و بروز عدم توجه یا بی‌اعتنایی به شایستگی مدیریتی افراد، جابه‌جایی مدیران و اعضای کلیدی سازمان و عزل و نصب‌هاست. جابه‌جایی مدیران و اعضای کلیدی سازمان، امری عادی و پذیرفته شده است و سازمان‌ها درگیر آن هستند اما این جابه‌جایی‌ها باید به گونه‌ای باشد که نه تنها خللی در فعالیت‌های سازمان رخ ندهد بلکه شایسته‌ترین افراد به لحاظ توان مدیریتی به کار گرفته شوند. در شرایطی که سازمان‌ها از طریق برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی مسیر شغلی، سعی در فراهم کردن بسترهای لازم برای شکوفاکردن و بهره‌گیری از ظرفیت و ظرفیت افراد شایسته هستند دو پدیده فلات‌زدگی^۴ و سقف شیشه‌ای^۵ که ناشی از فقدان سازوکار مناسب و عادلانه جهت پیشرفت شغلی کارکنان می‌باشند، به‌نوعی مانع جدی این کار قلمداد می‌شوند. ذکر این نکته مهم نیز حائز اهمیت است که انتصاب عمدی و هدف‌مند افراد ناتوان در سازمان‌ها که به‌نوعی بیان‌کننده کوتوله‌پروری^۶ در سازمان است و نیز توجه به اشتراکات غیرکارکردی و نامربوط در انتصابات که متبلورکننده اثر منسانی^۷ در سازمان می‌باشد، بلای جان انتصابات شایسته شده است. به‌علاوه اینکه سیطره نظام تاراج یا غنائم جنگی بر سازمان‌های دولتی، سم مهلک و تیر خلاص بر پیکره سازوکار ارتقای شایسته‌محور در سازمان‌ها می‌باشد.

چالش دیگری که در سازمان‌های دولتی کشورهای در حال توسعه از جمله ایران قابل طرح است و در نظریه جابه‌جایی مدیران طرح شده، این است که پست‌های مدیریت از آن افراد خاصی است و عده‌ای خاص همیشه مدیر دولتی هستند (دانائی فرد و الوانی، ۱۳۸۶) و نمی‌توان انتظار داشت افراد باصلاحیت و توانمند به‌راحتی بتوانند در سازمان‌هایشان وارد چرخه مدیریتی بشوند. چالشی که این موضوع به‌دنبال خواهد داشت

۱. قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوب ۸ مهر ۱۳۸۶، مجلس شورای اسلامی، ماده ۵۳ و ماده ۵۴.

۲. برنامه اصلاح نظام اداری در سال ۱۳۹۳، مصوب ۳۰ مرداد ۱۳۹۷، شورای عالی اداری

۳. برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)، ۱۴ اسفند ۱۳۹۲، شورای عالی اداری

4. Plateau

5. Glass ceiling

6. Dwarfism

7. Similar to me effect

این است که اولاً افراد خاصی از شانس تصدی پست مدیریت دولتی برخوردار خواهند بود (دانائی فرد و الوانی، ۱۳۸۶) و سایر افراد سازمان حتی اگر دارای تخصص و مهارت بالاتری باشند نمی‌توانند، در سلسله‌مراتب سازمان، ارتقاء یابند و ثانیاً صعود آسانسوری در سلسله‌مراتب سازمان برای خود فرد و همچنین سازمان، تبعات منفی خواهد داشت و نیز چالشی جدی برای سازمان در خصوص مدیری که یکباره در سلسله‌مراتب دچار سقوط شده به وجود خواهد آورد.

جابه‌جایی‌های مکرر و بی‌قاعده، صعود و فرودهای متوالی در سلسله‌مراتب سازمانی، ریزش‌ها و رویش‌های اتوبوسی در مدیریت‌های سازمان‌های دولتی ایران (فرهادی‌نژاد، لیلی دوست و حسانی، ۱۴۰۱) و مباحثی از این دست می‌تواند نشان‌دهنده این باشد که در کشور ما هنوز به شایستگی مدیریتی افراد و پرورش و بهره‌گیری از آنها اعتقاد کافی وجود ندارد و در سایه این رخدادهاست که ظرفیت‌های مدیریتی فراوانی هرز و هدر می‌روند. موضوعاتی که در پژوهش‌های مختلف بدانها اشاره شده است. به‌عنوان نمونه، در پژوهشی با بیان استعاری، تأکید شده است فرض‌های عقبه ذهن مدیران مدیریت دولتی در کشورهای جهان سوم ایجاب می‌کند حلقه مدیریت دولتی ویژه‌ای شکل گیرد و به‌دنبال خود محیط مدیریت دولتی را شکل دهد (دانائی فرد و الوانی، ۱۳۸۶).

علی‌رغم اینکه در فضای علمی و مباحث جاری مطالعاتی رفتار سازمانی و منابع انسانی و همچنین در سخنرانی‌های ارائه‌شده در جلسات رسمی و همایش‌ها، تأکید فراوانی بر توجه به شایستگی افراد در انتصاب به جایگاه‌های بالاتر وجود دارد، می‌توان با اندکی اغراق ادعا کرد که در میان ملاک‌های تصدی یک پست سازمانی، داشتن شایستگی مدیریتی در اولویت‌های بالا قرار ندارد. متأسفانه شواهد مختلف در پژوهش‌های صورت گرفته، بیان‌کننده این است عدم توجه به شایستگی‌ها و توان مدیران لایق در سازمان‌های دولتی ایران وجود دارد. بررسی موضوعاتی همچون موانع شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی (شاهنوشی و دادخواه، ۱۳۹۶)، تحلیل وضعیت موجود و مطلوب نظام انتصابات در سازمان‌های دولتی (فرهادی‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۱)، شناسایی چالش‌های انتخاب و انتصاب مدیران در نظام اداری (مظفری، واعظی و کوشکی جهرمی، ۱۴۰۳)، ارائه نظریه جابه‌جایی مدیران (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۸۶) و... نمونه‌هایی از این پژوهش‌ها است. علاوه‌بر آن، مصاحبه‌های مقدماتی با برخی کارکنان و مدیران صاحب‌نظر در چندین سازمان دولتی نشان می‌دهد این پدیده در سازمان‌های دولتی در ایران، رخدادی شایع و معضلی جدی است و نقطه تاریک ماجرا آنجاست که این چالش، تبدیل به موضوعی شده که تقریباً همه، آن را پذیرفته و با آن کنار آمده‌اند و به‌نوعی

نادیده گرفتن مدیران توانمند، تبدیل به ویژگی شغل اداری دولتی شده است. اگر جزئی‌تر و دقیق‌تر و از نمایی دیگر به موضوع بنگریم، رخداد آنچه تا اینجا تشریح شد، منجر به شکل‌گیری و نمایان شدن گونه‌ای از افراد در سازمان‌ها می‌شود که ویژگی مشترک آنها داشتن شایستگی و توان مدیریتی است که سازمان از این ظرفیت آنها بهره نمی‌برد. پرواضح است که سازمان‌ها باید تلاش کنند تا استفاده از تمامی ظرفیت‌های موجود در سازمان از جمله توان مدیریتی کارکنان خود را حداکثر نمایند اما درخصوص استفاده از ظرفیت مدیران بالقوه، که تعداد آنها در سازمان‌های دولتی کم هم نیست، باید توجه نمود همان‌طور که ذکر شد این افراد بنا به دلایل یکسان و در سازوکاری مشابه در این وضعیت قرار نگرفته‌اند. پس ضروری است در ابتدا این افراد شناخته شوند و درک درستی از آنها میان مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمانی شکل بگیرد.

مدیران نیمکت‌نشین، مفهومی است که در پژوهش حاضر برای معرفی این گونه افراد ارائه شده است. این پژوهش به دنبال آن خواهد بود که در سازمان‌های دولتی در ایران پدیده مدیران نیمکت‌نشین را با استفاده از تجربیات افراد شاغل در این سازمان‌ها، مفهوم‌پردازی نماید. درحقیقت هدف از این پژوهش، شناخت ابعاد و مؤلفه‌های پدیده مدیران نیمکت‌نشین در سازمان‌های دولتی است که با پاسخ به سؤال اصلی پژوهش یعنی مدیران نیمکت‌نشین در سازمان‌های دولتی به چه مفهومی است و دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است، تحقق خواهد یافت.

با بررسی‌های اولیه، مشخص شد به این موضوع در برخی پژوهش‌ها پرداخته شده اما هر کدام از نگاهی خاص و محدود به موضوع نگریسته‌اند و با این تفصیل و جامعیت بدان پرداخته نشده است. تعریف اولیه‌ای که برای مفهوم مدیران نیمکت‌نشین در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است عبارت است از افرادی که دارای توانایی و شایستگی مدیریت هستند و درحال‌حاضر در سازمان پست مدیریتی ندارند یا پستی مدیریتی که تصدی آن را دارند، بسیار پایین‌تر از شایستگی مدیریتی آنهاست.

مبانی نظری پژوهش

عدم بهره‌برداری از ظرفیت و قابلیت مدیریتی افراد و ناشایست‌سالاری در انتصاب و ارتقای افراد در سازمان‌ها ممکن است به طرق مختلف اتفاق بیفتد و این موضوع با نظریه‌های مختلف پشتیبانی می‌شود که از جمله آنها می‌توان نظریه جابه‌جایی مدیران، نظام تاراج یا غنایم جنگی، نخبه‌ستیزی، پردشدگی،

کوتوله‌پروری و اثر منسائی را نام برد که در ادامه تشریح شده‌اند. دو اصطلاح فلات شغلی و سقف شیشه‌ای نیز که با موضوع پژوهش دارای قرابت مفهومی هستند، شرح داده شده‌اند.

نظریه جابه‌جایی مدیران

اعتقاد بر این است که رفتار نظام‌های مدیریت دولتی در برخی از کشورها که شامل کشورهای در حال توسعه از جمله کشور ایران بوده و ویژگی‌های جامعه منشوری ریگزا^۱ یعنی خویشاوندمداری، رفیق‌بازی و باندبازی، هنجارهای ناهمگون، نبود اجماع و چندقبیله‌گرایی و... در آنها حاکم است در چارچوب نظریه چرخش نخبگان نمی‌گنجد. در نظریه چرخش نخبگان دو گروه نخبه در جامعه وجود دارد و گردش قدرت بین آنها، چرخش نخبگان نامیده می‌شود اما نظریه جابه‌جایی مدیران که در حقیقت نسخه تغییر یافته یا جایگزین این نظریه در جوامع منشوری هستند، تأکید دارد که پست‌های مدیریت دولتی دست‌به‌دست می‌شود و صرفاً افراد خاص، شانس تصدی پست‌های مدیریت دولتی را دارند. مدیریت به افراد خاصی محدود می‌شود که حلقه آه‌نین گرداگرد آنها را فرا گرفته و مانع از حضور دیگران به‌ویژه گروهی از نخبگان در عرصه فعالیت‌های مهم دولتی می‌شوند (دانائی‌فرد و الوانی، ۱۳۸۶).

نظام تاراج یا غنائم جنگی^۲

در نظام تاراج، حزب حاکم در جنگی مغلوبه قدرت را به دست آورده و طی آن پس از پیروزشدن در انتخابات، با پیش‌زمینه "غنائم به طرف پیروز تعلق می‌گیرد" پست‌های مهم اداری را به عنوان پاداش همکاری در پیروزی، به هواداران، دوستان، و خویشاوندان خود می‌دهد. به بیان دیگر، نظام غنائم جنگی عملی است که در آن حزب پیروز در انتخابات، به کارمندان مبارزات انتخاباتی و سایر حامیان فعال خود با انتصاب در پست‌های دولتی و یا با سایر امتیازات پاداش می‌دهد. نظام غنائم جنگی شامل فعالیت سیاسی کارمندان دولتی در حمایت از حزب خود و برکناری کارمندان از سمت‌های خود در صورت شکست حزب آنها در انتخابات است (بریتانیکا اینسایکلوپیدیا^۳، ۲۰۲۴). نظام غنائم جنگی دلالت بر این دارد که حزب سیاسی که در انتخابات پیروز می‌شود حق دارد آزادانه و طبق میل خود در درون دولت و سازمان‌های عمومی انتصابات انجام دهد (استانستیک^۴، ۲۰۲۰). حامیان این نظام استدلال می‌کنند که این منجر به دولت مؤثرتری می‌شود؛

1. Riggs
2. Spoils system
3. Britanica encyclopedia
4. Stančetić

زیرا مقامات منصوب در کمک به مقامات منتخب برای اجرای سیاست‌های خود و تحقق وعده‌های انتخاباتی‌اش سهم دارند (بریتانیکا اینسایکلوپدیا، ۲۰۲۴).

نخبه‌ستیزی

به کاربردن افراد با استعداد و نخبگان در سازمان‌ها تحت عنوان مدیریت استعداد، مطرح است. در سمت مقابل مدیریت استعداد در سازمان‌ها، نه تنها عدم ریل‌گذاری برای حضور اثربخش نخبگان در عرصه سازمان، که برخورد دفعی و ستیز آگاهانه آشکار و پنهان با آنهاست. مدیران در سازمان‌ها راهکارها و راهبردهای مختلفی برای نخبه‌ستیزی به کار می‌گیرند که از جمله آنها می‌توان به ایجاد فلات شغلی، کاستن از اختیار و قدرت تصمیم‌گیری آنها، وضع الزامات و قوانین محدودکننده، کنترل بیش از حد، دامن‌زدن به گرایش‌های سیاسی و... اشاره کرد (الوندی و محمد مظاهری، ۱۳۹۹). گاه برخی نخبگان به سبب میدان‌داری رقبای مدیریتی خود در سازمان، آگاهانه از عرصه مسئولیت‌های مهم سازمانی کنار گذاشته می‌شوند یا اساساً حق ورود به آن عرصه را ندارند و لاجرم با آنها ستیز می‌شود.

طردشدگی^۱ یا به حاشیه رانده‌شدن

ویلیامز^۲ (۱۹۹۷) به حاشیه‌راندن را محروم کردن، نادیده گرفتن و بی‌توجهی افراد و گروه‌ها به فردی در بسترهای اجتماعی از جمله محیط کار می‌داند. موسوی و اصغری صارم (۱۴۰۲) اصطلاحات مختلفی همچون گریز سازمانی، محرومیت اجتماعی، عدم پذیرش و طردشدگی را مشابه به حاشیه رانده‌شدن کارکنان دانسته‌اند.

ژائو^۳، گلامبک و اینارسن (۲۰۱۹) معتقدند طردشدگی در سازمان‌ها نسبت به سایر محیط‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ چراکه افراد در سازمان‌ها نمی‌توانند به سادگی آن را ترک کنند و به راحتی در جای دیگری مشغول شوند. پرهیز کردن^۴، اجتناب کردن^۵، بیگانگی^۶، تبعید^۷، اخراج^۸، نادیده گرفتن^۹، منجمد کردن

1. ostracism
2. Williams
3. Zhao
4. shunning
5. avoiding
6. strangement
7. exiling
8. expulsion
9. ignoring

کسی^۱ و ... نمونه‌هایی از اعمال و تجربیاتی هستند که انواع و مظاهر طردشدگی را منعکس می‌کنند (ویلیامز، ۲۰۰۱ و ۱۹۹۷ به نقل از ژائو و همکاران، ۲۰۱۹). ژائو و همکاران (۲۰۱۹) بر این باورند طردگرایی رهبری یک عامل استرس‌زای شدید را نشان می‌دهد که به‌طور بالقوه اثرات جدی‌تری نسبت به انواع دیگر طرد شدگی در محل کار نشان می‌دهد. آنها انواع رفتارهای طردگرایی رهبری؛ رفتارهایی را که رهبران از طریق آن، اقدام به طردکردن کارکنان می‌کنند، شامل رفتار نادیده‌گرفتن عمومی^۲، رفتار غفلت یا بی‌توجهی^۳، محرومیت^۴، برخورد متفاوت^۵ و تضعیف یا تخریب^۶ می‌دانند.

کوتوله‌پروری

اعتقاد بر این است که مفاهیمی چون کوتوله‌پروری به استمرار فرایندی اطلاق می‌شود که موجب ارتقا و انتصاب افراد ناکارآمد و ناشایست در سلسله‌مراتب سازمانی و قرارگرفتن آنها در پست‌های مدیریتی با هدف ایجاد موانع بر سر پیشرفت شغلی کارکنان مستعد می‌شود. کوتوله‌پروری توسط مدیران کوتاه‌فکری که نگران ازدست‌دادن پست سازمانی خود هستند، به‌صورت سلسله‌مراتبی از بالاترین سطح به تمام لایه‌های مدیریت گسترش می‌یابد (طهرانی و همکاران، ۱۴۰۱). می‌توان گفت کوتوله‌پروری ارتقای کارکنان فاقد صلاحیت توسط مدیران ناکارآمد است. کوتوله‌پروری را با مضامین نخبه‌کشی، پیشرفت ناکارآمدان، اقدام مدیران ناشایست به انتصاب زیردستان ناشایست‌تر از خود، توزیع پست‌های سازمانی بین هم‌مسلمانان و بقای مدیران ناکارآمد می‌توان معرفی کرد (طهرانی و همکاران، ۱۴۰۱).

به عقیده قربانی (۱۳۹۶) مدیر غیرتوانمند برای نشستن بر پست اجرایی، در پست‌های مدیریتی پایین‌تر از خود به‌جای جانشین‌پروری و بهره‌گیری از افراد توانمند به انتصاب مدیران کوتوله اقدام می‌کنند و افراد دارای توانایی بالقوه تصدی پست‌های مدیریتی را در سازمان سرکوب می‌کنند. ترس از رقابت استعدادها، یکی از عوامل رخداد کوتوله‌پروری است؛ برخی مدیران ممکن است به‌دلیل ترس از تحت‌الشعاع قرارگرفتن افراد بااستعداد و شایسته، کارکنان فاقد صلاحیت را ارتقا دهند. این مدیران ممکن است کارکنان بسیارماهر را تهدیدی برای موقعیت و اقتدار خود ببینند و در نتیجه ترجیح می‌دهند کسانی را که توانایی کمتری دارند

1. freezing someone out
2. general ignoring
3. neglect
4. exclusion
5. differential treatment
6. undermining

ارتقا دهند و از احساس برتری آنها اطمینان حاصل کنند، شاه‌نوشی و دادخواه (۲۰۱۷) نیز به این موضوع اشاره کرده و آن را از جمله دلایل مهم بروز موانع و مقاومت‌های بالادستان برای برپایی نظام شایسته‌سالاری در سازمان معرفی کرده‌اند.

اثر منسانی^۱

اثر منسانی به پدیده‌ای اشاره دارد که در آن، شخص انتخاب‌کننده، فردی را انتخاب می‌کند که دارای ویژگی‌های جمعیت‌شناختی از جمله سن، قومیت و ... و ویژگی‌های نگرشی (شباهت شخصیتی) مشابهی با خودش داشته باشد (بیلسبری^۲، ۲۰۰۴: ۲). باید گفت اثر منسانی نوعی سوگیری است که نه فقط بر قضاوت‌های مصاحبه‌های استخدامی، بلکه همان‌طور که در تحقیقات مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است (قلی‌پور، پورعزت و نیک‌نژاد، ۱۳۸۷ و حضوری، یمانی و قربانی، ۱۳۹۱) در انتخاب مدیران در سازمان نیز اثرگذار است و از این جهت نیز باید مورد توجه باشد. تحقیقات نشان می‌دهد در انتخاب افراد سه بعد مشابهت دارای بیشترین تأثیر در فرد انتخاب‌کننده هستند که عبارتند از: ویژگی‌های نگرشی مشابه (منسانی نگرشی)، خصوصیت بیوگرافیکی (منسانی بیوگرافیکی) و منسانی قومی - نژادی (کاتر^۳، ۲۰۱۱).

یافته‌ها حاکی از آن است که مدیران اغلب هنگامی که کارکنانی با ویژگی‌های شبیه یا یکسان با خودشان استخدام نمی‌کنند، مطلوبیت بالاتری کسب می‌نمایند و کارکرد بهتری را به دست می‌آورند. این امر خلاف احساس شهودی انسان است که اگر ما به شخصی برای انجام کاری نیاز داریم، باید همانند ما فکر کند. برخلاف این احساس شهودی، تحقیقات نشان می‌دهد که اگر افراد غیرمشابه را انتخاب کنیم، منافع بیشتری کسب می‌نماییم (کائرز^۴ و همکاران، ۲۰۰۷).

فلات‌زدگی شغلی

از فلات‌زدگی شغلی، تعاریف گوناگونی توسط افراد مختلف ارائه شده است و انواع مختلف فلات‌زدگی نیز در تحقیقات مختلف شناسایی شده است. بعضی از فلات‌زدگی به عنوان توقف شغلی^۵ (کرومانیک، ۲۰۰۸)، بن‌بست حرفه‌ای^۶ (لیبوتیز و همکاران، ۱۹۹۰)، و رکود حرفه‌ای^۷ (آیمل، ۲۰۰۰) یاد کرده‌اند (هنرمندی،

1. similar to me effect
2. Billsberry
3. Cotter
4. Caers
5. Stalled career
6. career doldrums
7. career gridblock

۱۳۹۴). طبق تعریف فرنس، استونر و وارن (۱۹۷۷) فلات شغلی نقطه‌ای است در مسیر شغلی فرد که احتمال پیشرفت در سلسله‌مراتب سازمانی بسیار کم است. کارکنان، هنگامی با فلات مواجه می‌شوند که دیگر احتمال ارتقا بسیار اندک بوده است (اوریارو^۱، آگیم، آیوچو، ۲۰۱۳).

فلدمن^۲ و ویتز (۱۹۸۸) بیان می‌کنند کارکنان زمانی دچار فلات‌زدگی می‌شوند که احتمال افزایش مسئولیت‌های کاری خود را بعید ببینند. در این تعریف، تمرکز روی بالارفتن از نردبان سلسله‌مراتب نیست، بلکه اضافه‌شدن مسئولیت کارکنان می‌باشد. مدیران مستعد فلات‌زدگی اغلب به‌عنوان "ففسه‌نشینان"، "چوب خشک" و "در بن بست گیر کرده" مورد بحث قرار می‌گیرند (فرنس و همکاران، ۱۹۷۷).

ترمبلی (۱۹۹۵) دو نوع فلات شغلی فلات ذهنی و عینی را معرفی کرده است؛ فلات عینی از طریق عناصر ساختاری و قابل مشاهده مانند سلسله‌مراتب و حقوق و دستمزد به وجود می‌آید و فلات ذهنی با ادراکات فرد در مورد پیشرفت در آینده سروکار دارد (گودارد^۳، فوکو، گولتی و فلانچک، ۲۰۱۴). براساس تعریف استونر و همکاران (۱۹۸۰) دو نوع فلات شغلی در نظر گرفته شده است. فلات سازمانی و فلات شخصی. فلات سازمانی زمانی رخ می‌دهد که فرد توانایی کار کردن در سطوح بالاتر سازمان را دارد، اما با توجه به ساختار سازمانی، فرصتی برای وی وجود ندارد. فلات شخصی از طریق خود فرد ایجاد می‌شود و زمانی رخ می‌دهد که فرد تمایلی به کار کردن در سطوح بالاتر سازمان ندارد. فلات‌زدگی فردی به دو صورت قابل مشاهده است؛ در یکی، فرد در می‌یابد که علاقه‌ای به ارتقا و دستیابی به بالاترین سطوح شغلی را ندارد؛ در حالی که در دیگری سازمان به این نتیجه می‌رسد که فرد برای انجام موقعیت‌های سطوح بالاتر به صورت رضایت‌بخش به سبب برخی کمبودهای فردی، ناتوان است (برک^۴ و میلکسن، ۲۰۰۶).

فرنس^۵ و همکاران (۱۹۷۷) کارکنان فلات‌زده را بر مبنای دو بعد، عملکرد فعلی افراد و احتمال ارتقای فرد در آینده، در دسته‌های زیر جای می‌دهند:

۱. کارکنان بدو خدمت: افراد با توانمندی بالا هستند ولی عملکرد بالاتر از استاندارد از خود نشان نمی‌دهند. علت آن هم این است که در آن پست از تجربه کافی برخوردار نیستند؛

۲. کارکنان ستاره: کارکنانی با توانمندی بالا و عملکرد عالی هستند؛

1. Oriarewo
2. Feldman
3. Godard
4. Burke
5. Ference

۳. شهروندان منجمد: افرادی هستند که عملکرد رضایت‌بخش دارند اما به دلایل سازمانی یا شخصی و یا هر دو به‌نظر می‌رسد شانس کمی برای ارتقا دارند؛
۴. شاخه خشکیده درخت (چوب خشک): به کارکنانی اطلاق می‌شود که کمترین شانس برای ارتقا دارند و عملکرد آنها سطح نامطلوبی پیدا کرده است.

جدول ۱. انواع کارکنان فلات‌زده از دیدگاه فرنس و همکاران (۱۹۷۷)

احتمال ارتقا در آینده			
زیاد	کم		
ستاره	شهروندان منجمد (فلات‌زدگی مؤثر)	بالا	عملکرد فعلی
یادگیرنده (بدو خدمت)	شاخه خشکیده درخت (فلات‌زدگی نامؤثر)	پایین	

سقف شیشه‌ای

اگرچه بسیاری از زنان دارای موقعیت‌های مدیریت می‌باشند، اما تعداد اندکی از آنان موفق به دستیابی به سطوح بالاتر می‌شوند. اعتقاد بر این است که موانعی بر سر راه زنان برای نیل به مراتب عالی سازمانی وجود دارد که از آن با عنوان "سقف شیشه‌ای" یاد می‌شود. برای نخستین بار در سال ۱۹۸۶ مجله وال استریت، با ابداع واژه سقف شیشه‌ای تلاش کرد تا تصویری از موانع نامرئی که مانع پیشرفت بانوان و گروه‌های اقلیت می‌شود، ارائه دهد (کوپر جکسون، ۲۰۰۱).

در حقیقت استعاره سقف شیشه‌ای و کف چسبیده برای نشان دادن موانع مصنوعی مبتنی بر تعصب نگرشی یا سازمانی استفاده می‌شود که مانع دستیابی زنان به سطوح بالاتر در سلسله‌مراتب می‌شود یا آنها را در کف یک مهارت یا امکان بسیار محدود برای جابه‌جایی به اطراف و بالا نگه می‌دارد (ریبراس، ۲۰۲۱).

هرچند سقف شیشه‌ای عموماً مربوط به موانع مربوط به ارتقای زنان به سطوح بالای سازمانی است، اما اداره فدرال ایالات متحده امریکا سقف شیشه‌ای را این‌گونه تعریف می‌کند: آنها موانع مصنوعی (ساختگی) مبتنی بر تعصبات نگرشی یا سازمانی، جهانی یا ملی هستند که افراد واجد شرایط را در سازمان‌هایشان از

1. Cooper Jackson
2. Ribeiras

پیشرفت به سمت بالا در مقام‌ها مدیریتی باز می‌دارد (عبدالهی، ۱۳۸۱)، که طبق تعریفی که اداره فدرال از سقف شیشه‌ای ارائه کرده است، این پدیده خاص زنان نبوده بلکه شامل اقلیت‌ها (قومی و مذهبی و...) نیز می‌شود.

پنداره‌های کلیشه‌ای درباره زنان یکی از مهم‌ترین موانع برای ارتقای زنان در سازمان‌هاست که مارتل^۱ و همکاران (۱۹۹۸) در پژوهش خود به آن اشاره نموده‌اند و گزارش کرده‌اند که داده‌های گردآوری شده نشان می‌دهد ویژگی مدیران میانی و عالی موفق، همانندی بیشتری به ویژگی مردان دارد تا ویژگی زنان. موریسون^۲ و وان گلینو (۱۹۹۰) عامل‌هایی همچون نبودن فرصت‌های پیشرفت برای زنان در سازمان‌ها، چیرگی مدیران مرد در سازمان‌ها، نبود الگوی زنان مدیر در سازمان‌ها و حس نژادپرستی مردانه را سدی بر سر راه زنان در دستیابی به پست‌های مدیریت بر می‌شمارد.

علل مختلفی سبب بروز سقف شیشه‌ای یا ممانعت از ارتقای زنان در سازمان‌ها شده‌اند (تاپاریا^۳ و لنکا، ۲۰۲۲؛ الوانی و ضرغامی فرد، ۱۳۸۰ و بامبولایا^۴ و دی آلویس، ۲۰۱۳). ملایی و همکاران (۱۳۹۹) موانع ارتقای زنان در سازمان‌های دولتی را در چهار دسته کلی موانع طبقه‌بندی و به شرح زیر اولویت بندی می‌کنند:

- موانع فرهنگی و اجتماعی: کلیشه‌های جنسیتی، هنجارها و ارزش‌های حاکم بر جامعه، نگرش منفی نسبت به کار زنان، نان‌آوردن مردان، ضعیف خواندن زنان، نگرش به جنس دوم بودن زنان، برتری داشتن مردان در فرهنگ، حاکمیت فرهنگ مردسالاری و کلیشه‌های فرهنگی.

- موانع سیاسی: نداشتن وابستگی حزبی و سیاسی، ناتوانی در لابیگری، عدم حضور زنان در حلقه‌های قدرت، نبود الزام اجرای قوانین، وابستگی سیاسی مدیران داخلی، توزیع نابرابر قدرت بین زن و مرد در جامعه، ساختار دولتی مردانه، نبود زنان بین تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران، محدودیت حضور زنان در کارهای سیاسی.

- موانع سازمانی: عدم اعتماد سازمان به زنان، تلقی مدیریت به‌عنوان حق و کار مردانه، عدم حضور زنان در شبکه‌های ارتباطی غیررسمی، قوانین و مقررات نانوشته، نبود نظام ارتقای شفاف در سازمان، وجود فرهنگ مردسالارانه در سازمان و ساختار سازمانی مردانه.

1. Martell
2. Morrison
3. Taparria
4. Bombuwela

- موانع فردی - خانوادگی: عدم خودباوری زنان، نداشتن انگیزه ارتقا در زنان، مسئولیت مضاعف زنان در خانواده، نداشتن مهارت‌های مدیریتی، عدم حمایت زنان از یکدیگر، عدم حمایت همسر و فرزندان، تعارض نقش‌های زنان.

پیشینه پژوهش

باتوجه به اینکه نیمکت‌نشینی برای اولین بار در این پژوهش ارائه شده است و تاکنون پژوهشی با این عنوان انجام نگرفته، در این قسمت برخی از تحقیقات صورت گرفته حول موضوعات مشابه و مرتبط آورده شده است.

جدول ۲. برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته

نویسنده و سال	عنوان پژوهش و روش تحقیق	یافته‌ها و نتایج
شیری، سیفی و حیدرآزاد (۱۴۰۱)	طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران، راهبرد داده‌بنیاد	شایسته‌هراسی را با مقوله‌های واپس‌راندن منابع انسانی مستعد، عدم شایسته‌پروری، عدم مدیریت استعداد سازمانی، فرافکنی خودخواهانه، عدم شایسته‌گزینی و ممانعت از رشد و بالندگی منابع انسانی مستعد معرفی کرده‌اند. آنها همچنین ترس از دست‌دادن جایگاه، حزب‌سالاری، سیاست‌زدگی، فرهنگ رابطه‌مداری، تبارگماری، منفعت‌طلبی و وابستگی به قدرت را به‌عنوان مقوله‌های علی؛ بسترساز و مداخله‌گر در شایسته‌ستیزی ارائه کرده‌اند.
الوندی و محمدمظاهری (۱۳۹۹)	واکاوی راهبردهای نخبه‌گزینی در سازمان‌ها دولتی، مطالعه کتابخانه‌ای و روش دلفی	گرایش‌های سیاسی، استفاده مدیر از رفتار سیاسی، قومیت و نژاد، جنسیت، بهانه اعتقادات مذهبی، بهانه شرایط سنی، رهبری زهرآگین، فلات‌زدگی شغلی، الزامات و قوانین و مقررات محدودکننده از جمله راهبردهای نخبه‌گزینی در سازمان‌هاست.
طهرانی، حسن‌پور، نوری و سوهانیان (۱۴۰۱)	عنوان مفهوم‌پردازی و شناسایی پسایندهای کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی، روش فراترکیب	کوتوله‌پروری را با مضامین نخبه‌کشی، پیشرفت ناکارآمدان، اقدام مدیران ناشایست به انتصاب زیردستان ناشایسته‌تر از خود، توزیع پست‌های سازمانی بین هم‌مسلمانان خود و بقای مدیران ناکارآمد زیر مفهوم‌پردازی کرده‌اند. در این پژوهش، همچنین با انجام فراترکیب روی ۷۴ مطالعه، پسایندهای ساختاری، پسایندهای رفتاری، افول نظام مدیریتی کشور، ترویج بی‌عدالتی در جامعه به‌عنوان پسایندهای ناشی از کوتوله‌پروری شناسایی شده است.
رزم‌جو، بیگ‌زاد، نژاد حاجی‌علی ایرانی و داداش کریمی (۱۴۰۲)	طراحی الگوی کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران، راهبرد داده‌بنیاد	کوتوله‌پروری را با مفاهیمی چون طرد افراد مستعد، انحصارسازی، مدیریت اتوبوسی، پایبندی اندک مدیران به ضوابط در انتصاب و ارتقا، فرهنگ ترس از جانشین‌پروری، تاراج اداری مبتنی بر زد و بند، حمایت برای کسب پست سازمانی، امتیازدهی متقابل و استثمار اداری معرفی کرده‌اند. آنها همچنین نظام مدیریت دولتی مبتنی بر غنایم جنگی و انتصاب براساس معیارهای ذهنی و نه صلاحیت را به‌عنوان مفاهیم ذیل راهبردهای کوتوله‌پروری ارائه کرده‌اند. برخی از مفاهیمی که به‌عنوان شرایط علی شناسایی شده‌اند عبارتند از: عزل و نصب سیاسی، وام‌داربودن مدیران، توصیه‌پذیری از مقامات سیاسی در انتصابات، سلیقه محوری در انتصابات، فرقه‌گرایی سازمانی، عدم التزام به ضوابط و مقررات سازمانی، رقیب‌ستیزی، موروثی‌دانشن مدیریت، چرخه انتقام در سازمان، ترور شخصیت افراد مستعد.

ادامه جدول ۲. برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته

نویسنده و سال	عنوان پژوهش و روش تحقیق	یافته‌ها و نتایج
قلی‌پور، پوعزت و نیک‌نژاد (۱۳۸۷)	تأثیر پیامدهای اثر منسائی بر انتخاب و انتصاب مدیران دولتی	ارتباط مثبتی میان اثر منسائی با بروز گروه‌اندیشی در گروه‌های سازمانی وجود داشته و نیز سبب کاهش تضاد کارکردی می‌شود.
شایان، جندقی، طالقانی و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی و تبیین مدل فلات شغلی باتأکید بر نقش عوامل اخلاقی، راهبرد داده‌بنیاد	شرایط علی فلات‌زدگی را شامل عدم تعهد مدیران دانشگاه به بهبود منابع انسانی، سبک رهبری غیراخلاقی مدیران دانشگاه، توانمندسازی ضعیف کارکنان دانشگاه، انگیزش ضعیف کارکنان دانشگاه و جو سازمانی منفعل معرفی کرده‌اند. آنها همچنین بی‌عدالتی سازمانی ادراک‌شده و عدم شایسته‌سالاری را به‌عنوان شرایط زمینه‌ای و عدم ثبات مدیریتی در دانشگاه، سیاست‌های ضعیف منابع انسانی وزارت بهداشت را به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی کرده‌اند.
دارلینگ ^۱ و کانیگهام (۲۰۲۳)	علل درک‌شده از فلات شغلی در خدمات عمومی، تحلیل محتوا	آنها برای نشان‌دادن علل فلات شغلی از استعاره کوه یخ استفاده کرده‌اند، به‌این‌معناکه برخی علل آن قابل مشاهده بوده و بخش اعظم علل رخداد فلات‌زدگی قابل مشاهده نمی‌باشد. آنان ده تم برای علل وقوع فلات شغلی شناسایی کرده و آنها را در سه دسته سه گروه اصلی علل شناسایی شده عبارتند از: کمبود تجربه، مهارت و تحصیلات، مهارت‌های رقابتی و ادراک طرفداری و تبعیض.
کوپر جکسون (۲۰۰۱)	ادراک مدیران میانی زن از سقف شیشه‌ای، تحلیل محتوا	موانع شناسایی شده شامل ادراکات کلیشه‌ای، تضاد کار و خانواده، شبکه پسران قدیمی، ارزش‌گذاری زن و نمادگرایی، سبک مدیریتی، و فرصت‌های توسعه شغلی هستند.
ساهو ^۲ و لنکا (۲۰۱۶)	شکستن سقف شیشه‌ای: فرصتی برای سازمان، مرور انتقادی	آنها دو دسته موانع سرپرستی و سازمانی را به‌عنوان موانع عملکرد سازمانی ارائه کرده‌اند. موانع سازمانی شامل فقدان سیاست‌های جامع جنسیتی و ابتکارعمل متنوع، فقدان برنامه‌ریزی شغلی و توسعه، ضعیف بودن تعادل زندگی کاری، فرهنگ غیرحمایتی و فقدان حمایت مدیریت ارشد و موانع سرپرستی شامل پیشگویی خودشوفایی، کلیشه‌ها، شبکه پسران قدیمی و عدم حمایت روانی اجتماعی است.
بابایی زکلیکی (۱۴۰۰)	چالش‌های زنان برای ارتقا به مشاغل مدیریتی در سازمان‌های دولتی، تحلیل محتوا	نتایج پژوهش همچنین مشکلات مدیران زنان را نگرش سنتی حاکم در جامعه، عدم برخورداری از مزایا و امکانات برابر و عدم پذیرش مدیریت زنان به‌وسیله زیردستان عنوان کرده و موانع ارتقا زنان را به‌طور عمده شامل تعصب و نگرش‌های سنتی تصمیم‌گیرندگان معرفی کرده است.
زارعی، شرفی و بیگی فیروزی (۱۴۰۰)	سقف شیشه‌ای؛ پنداشت‌ها و کندوکاوها با کاربست روش کیو، روش کیو	هفت پنداشت یا گروه ذهنی از موانع دستیابی زنان به سمت‌های مدیریتی شناسایی کرده است. در این الگوهای ذهنی، گزاره‌های مهارت کمتر زنان در بازی‌های سیاسی، توانایی کم زنان در تحمل فشارهای روانی مشاغل مدیریتی، اولویت خانواده نسبت به کار برای زنان، وابستگی زنان از نظر جغرافیایی و محل زندگی به مردان و نیازمندبودن زنان به برنامه کاری منعطف مهم‌ترین موانع ارتقای شغلی زنان معرفی شده‌اند.

1. Darling
2. Sahoo

همان‌طور که بیان شد براساس جستجوهای صورت گرفته، موضوع عدم بهره‌گیری از ظرفیت مدیران توانمند از زوایای مختلف و با منشأهای گوناگون در پژوهش‌های متعددی با قالب موضوعاتی شامل جابه‌جایی مدیران، نظام تاراج یا غنایم جنگی، نخبه‌ستیزی، طردشدگی، کوتوله‌پروری و اثر منسانی مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است. در این بین، برخی موضوعات همانند جابه‌جایی مدیران و نظام تاراج بر مباحث سیاسی در به‌وجود آمدن این وضعیت تأکید دارند در حالی که برخی دیگر همانند کوتوله‌پروری و اثر منسانی بر فرایندهای سازمانی و روابط بین‌فردی متمرکز شده‌اند. دو موضوع سقف شیشه‌ای و فلات شغلی نیز هر کدام گونه‌ای خاص از وضعیت مورد بحث در این پژوهش هستند که برخی پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه ارائه شد. در مجموع باید گفت این موضوعات هیچ‌کدام نمی‌تواند تحلیل جامعی از موضوع مورد بحث ارائه دهد و نیازمند این است، مفهومی جامع‌تر و گسترده‌تر تمام این مفاهیم را در بر گرفته و به‌علاوه وضعیت‌های دیگری را نیز که در آن عدم بهره‌گیری از توان مدیریت افراد رخ می‌دهد پوشش دهد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در پارادایم تفسیرگرایی انجام شده است. از آنجا که پژوهش حاضر از طریق جمع‌آوری داده‌های کیفی به دنبال کشف و آشکارسازی یک پدیده است، رویکرد کیفی مبنای انجام این پژوهش می‌باشد. با توجه به اینکه هدف اصلی از این پژوهش استخراج ساختار تجربه افراد از یک پدیده مشخص در سازمان است، تحقیق پیش رو یک پژوهش بنیادی به‌شمار می‌رود و از طرف دیگر، چون تا حدودی تکمیل‌کننده تحقیقاتی با موضوع نزدیک به موضوع مورد بررسی است، می‌توان گفت یک پژوهش توسعه‌ای نیز هست. از آنجا که در این پژوهش به دنبال تبیین پدیده‌ای خاص از عمق تجربیات کارکنان، فارغ از تفاسیر شخصی پژوهشگر و از طریق تحلیل تجربه زیسته افراد پیرامون آن پدیده بودیم، روش پدیدارشناسی به دلیل ماهیتی که دارد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای این کار از کسانی که در مورد این پدیده تجربه دارند، اطلاعات، جمع‌آوری شده و تحلیل و توصیف صورت می‌گیرد (کرسول^۱، ۲۰۰۷، ۵۸). به بیان یانوا و شوارتز (۲۰۰۶) پدیدارشناسی به توصیف معانی یا مفهوم یک پدیده از دیدگاه عده‌ای از مردم و برحسب تجارب زیسته آنان می‌پردازد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۸) که در این پژوهش به این سؤال اصلی یعنی مدیران

1. Creswell

نیمکت‌نشین در سازمان‌های دولتی به چه مفهومی است، پرداخته می‌شود. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش شامل افراد شاغل در سازمان‌های دولتی شهر بجنورد می‌باشد. باتوجه به اینکه در پدیدارشناسی، نمونه‌گیری مبتنی بر هدف است و هدف، فهم پدیده مورد نظر است باید افرادی به عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شوند که اولاً؛ تجربه کافی در خصوص پدیده مورد مطالعه داشته باشند که این برجسته‌ترین معیار است. ثانیاً؛ ویژگی‌ها و تجربیات فردی متفاوت داشته باشند و ثالثاً تمایل به مشارکت و ارائه اطلاعات داشته باشند (موسر و کورستجنز، ۲۰۱۸). در پژوهش حاضر افرادی انتخاب شدند که شخصاً موضوع مورد پژوهش را تجربه کرده‌اند و شرایط عرضه اطلاعات مورد نیاز را دارا بودند. افراد مورد نظر می‌باید کسانی می‌بودند که دارای شایستگی و توان مدیریتی باشند که راه‌های مختلفی برای انتخاب این افراد متصور بود؛ از جمله اینکه خود افراد به این امر تصریح کنند، اطرافیان در مشاغل کنونی و پیشین فرد او را دارای این شرایط معرفی کنند و یا به فرم‌های ارزشیابی افراد مراجعه شود. اظهار نظر فرد درباره خودش و همچنین اظهارات اطرافیان درباره وی می‌تواند انحراف ناشی از حب و بغض داشته باشد. به علاوه اینکه فرم‌های ارزشیابی به علت فرایند تکمیل و تأیید آنها، نمی‌تواند منبع معتبری برای تشخیص این افراد باشد. به همین خاطر سراغ معیار دیگری رفته تا ما را با انحراف کمتری به افراد دارای ویژگی مورد نظر نزدیک‌تر نماید. مشارکت‌کنندگان از میان کارکنانی از سازمان‌های دولتی انتخاب شدند که اولاً دارای حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی رئیس اداره و بالاتر بودند، ثانیاً در حال حاضر مدت حداقل ۳ سال پست مدیریتی نداشته‌اند. علت انتخاب این معیارها برای مشارکت‌کنندگان، بدین خاطر بوده است؛ می‌توان پذیرفت فردی که ۱۰ سال سابقه کار مدیریتی داشته (به شرطی که فرض نیمکت‌نشینی برای کارکنان شایسته در قیاس با این فرد در نظر گرفته نشود)، توان مدیریتی قابل توجهی دارد. به علاوه می‌توان ادعا کرد فردی که بیش از ۳ سال فاقد پست بوده، در دوره گذار بین دو دوره مدیریتی نیست و به نوعی از مجموعه مدیریتی سازمان خارج شده است. انتخاب مشارکت‌کنندگان از میان جامعه آماری به صورت نمونه‌گیری هدف‌مند با معیارهای ذکر شده و از میان افراد در دسترس و با لحاظ نمودن تنوع جنسیتی، سنی و سازمانی انجام شده است. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول ۳ آورده شده است:

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

کد	پست فعلی	سن	سابقه کاری	سابقه مدیریت	جنسیت	کد	پست فعلی	سن	سابقه کاری	سابقه مدیریت	جنسیت
۱	کارشناس	۴۵	۲۱	۱۴	مرد	۱۰	کارشناس	۴۷	۲۵	۱۳	مرد
۲	کارشناس	۴۷	۱۸	۱۱	مرد	۱۱	کارشناس	۴۵	۱۸	۱۰	مرد
۳	کارشناس مسئول	۴۰	۱۷	۱۰	زن	۱۲	کارشناس	۴۲	۱۸	۱۲	زن
۴	کارشناس	۴۸	۲۴	۱۶	مرد	۱۳	کارشناس مسئول	۵۰	۲۲	۱۱	مرد
۵	کارشناس	۵۲	۲۵	۱۷	مرد	۱۴	کارشناس	۵۶	۲۵	۱۸	مرد
۶	کارشناس	۴۵	۲۱	۱۲	مرد	۱۵	کارشناس	۴۳	۱۶	۱۰	مرد
۷	کارشناس	۵۴	۲۷	۱۶	زن	۱۶	کارشناس مسئول	۵۳	۲۵	۱۴	مرد
۸	کارشناس مسئول	۴۷	۲۳	۱۵	مرد	۱۷	کارشناس	۴۹	۲۳	۱۳	زن
۹	کارشناس مسئول	۵۵	۲۹	۱۹	مرد						

پس از انتخاب ۱۷ نفر به‌عنوان مشارکت‌کنندگان و انجام مصاحبه با آنها، اشباع حاصل شده و کار جمع‌آوری اطلاعات خاتمه یافت. برای اطمینان بیشتر، سه مصاحبه دیگر انجام شد که مؤید رسیدن به اشباع بوده و اطلاعات جدیدی حاصل نشد.

برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد، بدین‌صورت ابتدا سعی شد تا به‌خوبی موضوع پژوهش و اهمیت و جایگاه آن بیان گردد. با توجه به موضوع مورد پژوهش و حساسیتی که در پاسخ‌ها وجود داشت و خواست اغلب مصاحبه‌شوندگان نیز بود، مصاحبه‌ها ضبط نشد، اما با یادداشت‌برداری جزئیات در گفتگوها در خلال مصاحبه، بلافاصله پس از اتمام کار، هر مصاحبه به تفصیل و با جزئیات، پیاده‌سازی و ثبت شد. ابزار مطالعه سؤالاتی است که در جریان مصاحبه مطرح شد و امکان تغییر، افزایش و یا حذف سؤالاتی براساس داده‌های به‌دست‌آمده از شرکت‌کنندگان وجود داشت. هر یک از مصاحبه‌ها به‌طور متوسط یک ساعت زمان برد. در هر مصاحبه پس از بیان مقدمه، ایجاد فضای مناسب و شکل‌گیری پیش‌زمینه در ارتباط با موضوع، سؤالات مصاحبه آغاز شد. سؤالات محوری مصاحبه علاوه بر سؤالات معمول در آغاز هر مصاحبه شامل مشخصات فردی، سابقه کاری و تحصیلات عبارتند از: آیا شما احساس چنین تجربه‌ای را در حال حاضر یا در گذشته داشته‌اید؟ به نظر شما، این وضعیت چطور رخ داده‌است؟ می‌توانید مصداقی و با مثال توضیح دهید؟ در پایان هر مصاحبه و به‌عنوان خاتمه از مصاحبه‌شونده‌ها خواسته شده تا اگر مطلبی تکمیلی دارند، ارائه دهند.

پایایی و روایی به مفهوم آنچه در پژوهش‌های کمی مطرح است در پژوهش کیفی مطرح نیست. اما برای بالابردن اطمینان از صحت یافته‌های پژوهش، پژوهشگران این حوزه مفاهیمی متفاوت مانند اعتبارپذیری و استحکام را مطرح می‌نمایند (لسلی^۱ و همکاران، ۲۰۰۹). جهت تأیید استحکام داده‌ها در تحقیقات کیفی باید به قابلیت اعتبار (مقبولیت)، قابلیت اطمینان (اعتماد)، قابلیت تأیید و قابلیت انتقال آنها توجه نمود (دانائی‌فرد و مظفری، ۱۳۸۷).

به‌منظور ایجاد قابلیت اعتبار (مقبولیت)، از شرکت‌کنندگان با سنین، جنسیت و تجربه‌های گوناگون جهت استفاده از نظرات آنها و غنی‌تر شدن پژوهش استفاده شد. به‌منظور تضمین مقبولیت پژوهش حاضر، محققین تعامل طولانی مدت با مشارکت‌کنندگان و داده‌ها داشته و هر مصاحبه چندین بار بازخوانی شد. همچنین از روش بازنگری بیرونی بهره گرفته شد و برای اطمینان از صحت گفته‌های افراد مورد مصاحبه قرار گرفته، تماس‌های مکرری با این افراد صورت پذیرفت. علاوه بر آن، نتایج تحقیق به شرکت‌کنندگان و همچنین هم‌تایان خارج از مطالعه جهت اخذ تأیید آنها در خصوص صحت مطالب گردآوری شده ارائه گردید.

جهت دستیابی به قابلیت اطمینان (اعتماد) از ثبت دقیق، کامل و عمیق داده‌ها استفاده شد و بلافاصله پس از هر جلسه مصاحبه‌ها با جزئیات روی کاغذ آورده شد تا چیزی از قلم نیفتد. همچنین محققان جهت اطمینان از کار و ثبات در پژوهش، مدتی پس از کدگذاری داده‌ها، مجدداً برخی مصاحبه‌ها را تحلیل نمودند که نتایج قبلی تغییری نداشت. در برخی موارد تکرارپذیری یا پایایی بین کدگذاران نیز جهت سنجش قابلیت اطمینان پیشنهاد شده است. بدین‌منظور محققان از یک همکار با مدرک دکتری رفتار سازمانی، عضو هیئت‌علمی دانشگاه و دارای پژوهش‌هایی در موضوعات مرتبط و آشنا با روش‌های تحقیق کیفی به‌ویژه پدیدارشناسی که بر موضوع و روند پژوهش تسلط داشت، کمک گرفتند و مؤلفه‌های احصاشده توسط این فرد بررسی و تأیید شدند. برای افزایش قابلیت تأیید پژوهش، در روند تحقیق، پژوهشگران تلاش نموده‌اند سوگیری و نظرات شخصی خود را کنار گذاشته و به‌طور دقیق به ضبط و ثبت داده‌های کیفی پردازند. قابلیت انتقال یا روایی بیرونی به‌معنای قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌هاست. برای این منظور باید نویسنده، توصیف دقیقی از شرایط انجام تحقیق (جامعه تحقیق، روش نمونه‌گیری، سال تحقیق، روش جمع‌آوری اطلاعات، تفسیر اطلاعات و...) داشته باشد تا خواننده تصمیم بگیرد نتایج تحقیق را در شرایط موردنظر که

همخوانی آن را شرایط انجام مطالعه سنجیده است، تا چه حد به کار بگردد؟ (پولیت^۱ و بک، ۲۰۱۸، ۴۱۶). در این مطالعه نیز سعی بر گزارش کامل و دقیق جزئیات و زمینه تحقیق شد. برای افزایش قابلیت انتقال، محققان به شرح مبسوطی از فرایند تحقیق از مرحله نمونه‌گیری تا تفسیر اطلاعات پرداخته‌اند که نمونه‌هایی از متن مصاحبه‌ها را نیز به عنوان مثال در خصوص هر زیرمؤلفه عنوان داشته‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش پدیدارشناسی توصیفی کلایزی^۲ بهره گرفته شد که گام‌های هفتگانه آن عبارتند از:

۱. مرور اطلاعات جمع‌آوری شده: تمام توصیف‌های ارائه شده توسط شرکت کننده در مصاحبه به منظور به دست آوردن یک احساس مشترک و مأنوس شدن با آنها خوانده می‌شود. در این گام تمامی مصاحبه‌ها چند بار مورد مطالعه قرار گرفت تا محقق با متن مصاحبه‌ها مأنوس شود.

۲. استخراج جملات مهم: به هریک از مصاحبه‌ها مراجعه و عباراتی که مستقیماً با پدیده مورد مطالعه مرتبط است استخراج می‌شود.

۳. فرموله کردن معانی شناخته شده: تلاش می‌گردد تا به معنای هریک از جملات پی برده شود. در این گام پژوهشگر با دقت و تمرکز جملات مستخرج از گام قبلی را تحلیل نمود تا به معنای آن پی ببرد. معنای استخراج یافته در حاشیه متن مصاحبه یادداشت شد.

۴. دسته‌بندی داده‌ها (ایجاد مضامین یا تم): مراحل فوق را برای هر مصاحبه تکرار شده و معانی مرتبط به هم را در خوشه‌هایی از تم‌ها (موضوعات اصلی) قرار می‌گیرد. در این مرحله محقق معانی مرتبط را در قالب مؤلفه‌هایی که در فصل چهارم آورده شده، دسته‌بندی کرده است.

۵. ایجاد یک توصیف روایتی مختصر: مفاهیم کلیدی داده‌هایی که با اتفاق نظر پژوهشگران اثبات شده بود، به صورت خلاصه‌ای روایت وار توصیف شدند. توصیف روایی به منظور بیان یافته‌ها در قالب جملات بدون ابهام و به صورت خلاصه است که توسط پژوهشگر نوشته و در فصل بعد ارائه شده است.

۶. فرموله کردن توصیف جامع پدیده تحت مطالعه به صورت یک بیانیه صریح و روشن از ساختار اساسی پدیده مورد مطالعه.

۷. مراجعه مجدد به مشارکت کنندگان برای تأیید اعتبار: نتایج برای شرکت کنندگان شرح داده شد و از آنان خواسته شد تا نظرات و واکنش‌های خود را در مورد نتایج ارائه دهند (ابوشوشا^۳، ۲۰۱۲)

1. Polit
2. Colaizzi
3. Abu Sosha

یافته‌های پژوهش

باتوجه به اینکه از روش گلازی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و کشف مؤلفه‌ها استفاده شده است، ابتدا به تفکیک، یافته‌های هر گام برای یک مورد از مصاحبه‌ها به‌عنوان نمونه آورده شده است و بقیه مصاحبه‌ها نیز به طریق مشابه مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

"من فکر می‌کنم دست مدیرا توی تغییرات خیلی بازه و این خوب نیست، این جووری مدیر هر کاری بخواد انجام میده. نمی‌دونم مشکل کجاست؛ مشکل قوانین و مقرراته یا خود کارمندا سازمان‌ها مقصرن که راحت باج میدن. طرف از روزی که تازه به‌عنوان رئیس وارد سازمان شد شروع کرد به هم زدن آرامش و فضای حاکم بر دفتر. به یکی وعده می‌داد، یکی رو تهدید می‌کرد. یک جو بدبینی نسبت به همدیگه بین همکارا ایجاد کرد. داشت اختلاف مینداخت تا حکومت کنه. بعد یه مدت کوتاه مدیرها شدن کارشناس و کارشناس‌هایی که بهش باج میدادن شدن مدیر. کسی جرئت اظهارنظر و مخالفت هم نداشت. حتی وقت‌هایی که می‌دونستیم داره دستور اشتباه میده و کار غیرقانونی می‌خواد دوروبریاش هیچی بهش نمیگفتن. از بس که قلدرمناbane و بد و زننده رفتار می‌کرد."

- واحدهای برجسته‌سازی شده جهت درک بهتر، برش داده شد و فشرده‌سازی شد. برای مثال در مصاحبه بالا عبارت "طرف از روزی که تازه به‌عنوان رئیس وارد سازمان شد شروع کرد به هم زدن آرامش و فضای حاکم بر دفتر. به یکی وعده می‌داد، یکی رو تهدید می‌کرد. یک جو بدبینی نسبت به همدیگه بین همکارا ایجاد کرد. داشت اختلاف مینداخت تا حکومت کنه. بعد یه مدت کوتاه مدیرها شدن کارشناس و کارشناس‌هایی که بهش باج می‌دادن، شدن مدیر" به صورت عبارت "افرادی که حاضر به همراهی با فضای ایجاد شده توسط مدیر بدرفتار نشده و کنار گذاشته شده‌اند" فشرده‌سازی شد.

- در گام بعدی واحدهای فشرده‌شده مشابه، در یک مجموعه قرار داده شد. برای مثال کلیه موارد "افرادی که حاضر به همراهی با فضای ایجادشده توسط مدیر بدرفتار نشده و کنار گذاشته شده‌اند"، "افرادی که برای اجتناب از تقابل با مدیر بدرفتار و آسیب‌های ناشی از آن، حاضر به همکاری با مدیر نیستند"، "قربانیان سوءرفتار مدیر در انتصابات و ارتقاها" در یک مجموعه قرار گرفت.

- واحدهای معنایی مشابه بررسی شده و برچسب گذاری شد. به این مفهوم که نزدیک‌ترین مفهومی که باتوجه به واحدهای معنایی مشابه به ذهن متبادر می‌گردد، به‌عنوان برچسب آن مجموعه قرار گرفته و یک مؤلفه را شکل می‌داد که در این مثال "قربانیان سبک رهبری زهر آگین" به‌عنوان برچسب مجموعه انتخاب

شد.

- زیرمؤلفه‌های احصاشده مشابه در مجموعه‌های واحدی قرار گرفته و عنوان مناسبی که قابلیت پوشش کلیه مؤلفه‌های یک مجموعه را داشته باشد برای آن مجموعه در نظر گرفته شد. برای مثال زیرمؤلفه‌های "قربانیان سبک رهبری زهرآگین"، "قربانیان انتقام‌جویی و تسویه حساب" و "از میدان به‌دَر شده‌ها" در یک مجموعه قرار گرفته و با عنوان "قربانیان بدرفتاری بالادستان" برچسب گذاری شد.

- تمام واحدهای معنایی در هر دسته‌بندی مجدداً بررسی و هر جا لازم بود دسته‌بندی‌ها ویرایش شد.

- پس از چند روز متن اصلی مصاحبه و خود متن بدون توجه به واحدهای معنایی و دسته‌بندی‌های اولیه

بازخوانی شد تا موردی از قلم نیفتد و در صورت مشاهده مضمون جدید به دسته‌بندی اضافه می‌شد.

- واحدهای معنایی و دسته‌بندی‌های ایجادشده در دور اول بازبینی شد تا موردی از قلم نیفتاده باشد.

- دسته‌بندی‌ها به‌عنوان یک مجموعه واحد، مورد بررسی قرار گرفت تا میزان تحقق اهداف برآورده

شود.

- دسته‌بندی، نهایی گردید و پس از چند روز مجدداً مورد بررسی قرار گرفت و موارد مشابه حذف شد.

جدول ۴. یک نمونه از روند استقرانی احصای مؤلفه‌ها از واحدهای معنایی (قربانیان بدرفتاری بالادستان)

واحدهای معنایی	واحدهای فرعی	زیرمؤلفه
<p>"نمیدونم به چی فکر می‌کنن. جوری رفتار می‌کنن انگار توی جنگ دشمن رو شکست دادن و الان توی چنگشون افتاده. مرد حسابی، یک دوره من مدیر بودم، الان هم تو مدیر شدی، باید مثل اسیر جنگی با من برخورد کنی و بیای همه سوابق و خدمات منو نادیده بگیری و منو بندازی ته خط؟!"</p> <p>"از روزی که مدیر شده، از رفتارش میشه فهمید چه آتیش کینه ای در درونش شعله وره. کاملاً معلومه تموم این چند سال داشته به همچین روزایی فکر می‌کرده، که یک روزی حق بعضی‌ها مثل من رو بذاره کف دستمون!!"</p> <p>"بدیش اینه که وقتی یک مدیر رفتار انتقام‌جویانه داشته باشه، بعد که ورق برگشت، اون دومی به تلافی از کار اون یکی، همین رفتارها رو ادامه میده و این رویه همین جور ادامه دار میشه. و این وضع الان خیلی از سازمان‌های ماست و شده جزئی از فرهنگ سازمان"</p>	<p>قربانیان تسویه حساب‌های شخصی، آسیب دیدگان از افراد کینه‌توز، قربانیان مقابله به مثل</p>	<p>قربانیان انتقام‌جویی و تسویه حساب</p>
<p>"طرف که اومده رئیس ما شده خودش هم میدونه اصلاً در این حد نیست. من خودم رو نمیگم، حداقل دو نفر دیگه توی مجموعه هستن که ازش سر ترن. بدیش اینه که این آقا توی تیم مدیریتی هم از اینها استفاده نمیکنه. بهانش اینه که میخواد تیم مدیریتی یکدست بچینه اما قشنگ معلومه میخواد کاری کنه اونا اصلاً دیده نشن."</p> <p>"بین، بست که بهم نمیده هیچ، به قول معروف اصلاً گوی و میدان رو هم در اختیارم نمیداره خودی نشون بدم. خودش میدونه کافیه من دوتا ملاقات یا جلسه همراهش پیش مدیر سازمان برم، طرف میفهمه فرمونو دست کی باید بسپاره!"</p> <p>"یک مدیر کل میاد تیم قوی و آدم‌های باتجربه رو استفاده می‌کنه، یکی دیگه میاد خیلی ببخشید هر چی کج و کوله هست دور خودش جمع می‌کنه؛ می‌خواد پادشاه شهر کورها باشه."</p>	<p>افرادی که مدیران آنها را با ترس از مقایسه سایرین، کنار گذاشته اند، افرادی که مدیران به آنها حسادت می‌کنند و آنها را کنار گذاشته‌اند، افرادی که به دلیل خوی جاه‌طلبی مدیران کنار زده شده‌اند</p>	<p>از میدان پدردر شده‌ها</p>
<p>"طرف از روزی که تازه بعنوان رئیس وارد سازمان شد شروع کرد بهم زدن آرامش و فضای حاکم بر دفتر. به یکی وعده می‌داد، یکی رو تهدید می‌کرد. یک جو بدبینی نسبت به همدیگه بین همکارا ایجاد کرد. داشت اختلاف مینداخت تا حکومت کنه. بعد یه مدت کوتاه مدیرها شدن کارشناس و کارشناس‌هایی که بهش باج میدادن شدن مدیر."</p> <p>"با رئیس اختلاف نظرهامون توی موضوعات فنی زیاد بود، یه وقتی حرف‌های کاملاً غلط می‌زد و دستورهای نشدنی می‌داد. خیلی داشت فشار می‌آورد. همکاری باهاش داشت به آینده کاری و هم به سلامت جسم و روانم صدمه می‌زد. تصمیم گرفتم تا این آقا هست هر چی میتونم خودم رو ازش دور نگه دارم."</p> <p>"طرف اصلاً یک جوریه، مدیر که شد شروع کرد جدا کردن همکارا، ملاحظه هیچ چیزی رو هم نمی‌کنه، خیلی راحت میگه تو بیا اینجا، تو برو اونجا، تو از اینجا برو، معلومه وقتی این آدم مدیر باشه زیر دستاشم آگه باهاش نباشن باید جاشون عوض بشه."</p>	<p>افرادی که حاضر به همراهی با فضای ایجاد شده توسط مدیر بدرفتار نشده و کنار گذاشته شده‌اند، افرادی که برای اجتناب از تقابل با مدیر بدرفتار و آسیب‌های ناشی از آن، حاضر به همکاری با مدیر نیستند، قربانیان سوءرفتار مدیر در انتصابات و ارتقاها.</p>	<p>قربانیان سبک رهبری زهر آگین</p>

به طریق مشابه سایر مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در قالب ۸ مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های نیمکت‌نشینی مدیران در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرد:

بی‌پشتوانه‌ها

بنابر اظهارات تعدادی از مشارکت‌کنندگان، ارتباطات غیررسمی موجود در درون سازمان و بیرون آن و شناخته‌بودن افراد یکی از عوامل بسیار مهم و تأثیرگذار در ارتقا افراد به‌شمار می‌آید. در ادامه زیرمؤلفه‌های آن آورده شده است:

جدول ۵. نمونه‌هایی از جملات مهم مؤلفه اصلی بی‌پشتوانه‌ها

مؤلفه	نمونه‌هایی از جملات مهم
افراد فاقد ارتباط با شبکه‌های نامرئی (ارتباطات غیررسمی) در درون سازمان	"من اعتقاد دارم اصلی‌ترین عاملی که کمک می‌کند بک نفر جایی مسئولیت بگیرد این است که ارتباطات درستی با بقیه داشته باشد؛ اگر کسی منو نشناسد کی باید منو برای پست پیشنهاد بدهد؟ مخصوصاً وقتی تازه به یک واحد آمده باشی. آدم خودش که نمی‌تونه خودشو برای پستی مطرح کنه!"
	"آدم آگه توی سازمان کسی رو داشت که براش لابی کنه و پشتش وایسته میتونه مسئولیت بگیره و گرنه باید مثل من منتظر باشه تا چی بشه بیان سراغش."
	"اصلاً شاید فلانی هیچ کاری هم برای من انجام ندها، ولی همین که این معامله وجود داره، به وقتش کار خودشو می‌کنه"
افراد فاقد ارتباط با منتفذان خارجی	"خیلی از این تصمیمات این شکلی، توی همین جمع‌های خودمونی گرفته می‌شه، این که فرد کجای این شبکه‌ها باشه خیلی اثرگذاره."
	"یک آدمایی بیرون سازمان‌ها هستند که من بهشون میگم کنترل از راه دور. بعضی‌هاشون معلوم نیست چه بده بستونی با مدیر سازمان دارن که مدیر بدون نظر اونا، برا خودش معاون هم نمیداره. ما هم که ارتباط بیسیمی مون قطعه با بیرون!!!"
	"مدیر بنده خدا می‌گفت نظر من برای این پست، روی تو بود ولی چه کنم که فلانی نظر کرده از ما بهتره!"

پارکینگی‌ها

وقتی دولت‌ها تغییر می‌کنند از سطح وزرا گرفته تا مسئولین و مدیران پایه در سازمان‌ها، تقریباً همه دستخوش تغییر می‌شوند. این عامل شبیه یک زلزله خانمان‌برانداز، در زمان خیلی کوتاه بدنه مدیریتی سازمان‌های دولتی را زیر و رو می‌کند. نمونه‌هایی از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان در این خصوص از این قرار است:

قربانیان بدرفتاری بالادستان

بعضی از افرادی که مدیران بسیارقابلی هستند، قربانی رفتار نادرست مدیران بالادستی در سازمان می‌شوند. مدیران بالادست ممکن است رفتارهای مخربی نسبت به مجموعه تحت مدیریت خود داشته باشند که برخی از آنها، مشخصاً بر موضوع ارتقا و انتصاب کارکنان در پست‌های مدیریتی تأثیرگذار است. قربانیان کینه‌توزی و انتقام‌جویی، از میدان به‌درشده‌ها و قربانیان سبک رهبری زهر آگین زیرمؤلفه‌هایی هستند که شناسایی شده‌اند:

جدول ۷. نمونه‌هایی از جملات مهم مؤلفه اصلی قربانیان بدرفتاری بالادستان

مؤلفه	نمونه‌هایی از جملات مهم
قربانیان انتقام‌جویی و تسویه حساب	"نمیدونم به چی فکر می‌کنن. جوری رفتار می‌کنن، انگار توی جنگ دشمن رو شکست دادن و الان توی جنگشون افتاده. مرد حسابی، یک دوره من مدیر بودم، الان هم تو مدیر شدی، باید مثل اسیر جنگی با من برخورد کنی و بیای همه سوابق و خدمات منو نادیده بگیری و منو بندازی ته خط؟!"
	"از روزی که مدیر شده، از رفتارش میشه فهمید چه آتیش کینه‌ای در درونش شعله وره. کاملاً معلومه تموم این چند سال داشته به همچین روزایی فکر می‌کرده، که یک روزی حق بعضی‌ها مثل من رو بذاره کف دستمون!!"
	"بدیش اینه که وقتی یک مدیر رفتار انتقام‌جویانه داشته باشه، بعد که ورق برگشت، اون دومی به تلافی از کار اون یکی، همین رفتارها رو ادامه میده و این رویه همینجور ادامه‌دار میشه. و این وضع الان خیلی از سازمان‌های ماست و شده جزئی از فرهنگ سازمان"
از میدان به‌درشده‌ها	"طرف که اومده رئیس ما شده خودش هم میدونه اصلاً در این حد نیست. من خودم رو نمیگم، حداقل دو نفر دیگه توی مجموعه هستن که ازش سر ترن. بدیش اینه که این آقا توی تیم مدیریتی هم از اینها استفاده نمیکنه. بهانش اینه که میخواد تیم مدیریتی یکدست بچینه اما قشنگ معلومه میخواد کاری کنه اونا اصلاً دیده نشن."
	"بین، پست که بهم نمیده هیچ، به قول معروف اصلاً گوی و میدان رو هم در اختیارم نمیداره خودی نشون بدم. خودش میدونه کافیه من دوتا ملاقات یا جلسه همراهش پیش مدیر سازمان برم، طرف میفهمه فرمونو دست کی باید بسپاره!"
	"یک مدیر کل میاد تیم قوی و آدم‌های باتجربه رو استفاده می‌کنه، یکی دیگه میاد خیلی ببخشید هر چی کج و کوله هست دور خودش جمع می‌کنه؛ میخواد پادشاه شهر کورها باشه."

ادامه جدول ۷. نمونه‌هایی از جملات مهم مؤلفه اصلی قربانیان بدرفتاری بالادستان

مؤلفه	نمونه‌هایی از جملات مهم
قربانیان سبک رهبری زهر آگین	"طرف از روزی که تازه به‌عنوان رئیس وارد سازمان شد شروع کرد به هم‌زدن آرامش و فضای حاکم بر دفتر. به یکی وعده می‌داد، یکی رو تهدید می‌کرد. یک جو بدبینی نسبت به همدیگه بین همکارا ایجاد کرد. داشت اختلاف می‌نذاخت تا حکومت کنه. بعد یه مدت کوتاه مدیرها شدن کارشناس و کارشناس‌هایی که بهش باج میدادن شدن مدیر."
	"با رئیس اختلاف نظرهامون توی موضوعات فنی زیاد بود، یه وقت‌هایی حرف‌های کاملاً غلط می‌زد و دستورهای نشدنی می‌داد. خیلی داشت فشار می‌آورد. همکاری باهاش داشت به آینده کاری و هم به سلامت جسم و روانم صدمه می‌زد. تصمیم گرفتم تا این آقا هست هر چی می‌تونم خودم رو ازش دور نگه دارم."
	"طرف اصلاً یک جوریه، مدیر که شد شروع کرد جداکردن همکارا، ملاحظه هیچ چیزی رو هم نمی‌کنه، خیلی راحت میگه تو بیا اینجا، تو برو اونجا، تو از اینجا برو، معلومه وقتی این آدم مدیر باشه زیردستاشم اگه باهاش نباشن باید جاشون عوض بشه."

شکارچیان فرصت

از گفته‌های تعدادی از مصاحبه‌شوندگان این‌گونه بر می‌آید که برخی افراد همانند یک شکارچی کاربلد، به هر شکاری هجوم نمی‌آورند، به‌علاوه اینکه بین صیدها، بهترین را انتخاب می‌کنند. در ادامه دو گروه از این افراد تحت عنوان دو زیرمؤلفه آورده شده است:

جدول ۸. نمونه‌هایی از جملات مهم مؤلفه اصلی شکارچیان فرصت

مؤلفه	نمونه‌هایی از جملات مهم
فرصت‌طلب‌ها	"واقعیتش همه چی برای پست گرفتن من فراهمه، فقط مشکل اینجاس که من توقع پست‌های بالاتری دارم و فکر می‌کنم اگه این پست‌ها رو قبول کنم خیلی به عقب برگشتم. اگه هیچ پستی نداشته باشم همچنان برای پست دیگه ممکنه کاندید باشم."
	"یکی از بحث‌هایی که توی گرفتن مسئولیت‌ها مهمه، بحثای مالیه. واقعیتش من در شرایطی هستم که حقوقی معادل آخرین پست مدیریتی‌ام دارم می‌گیرم و تا پست باب دلم پیشنهاد نندن پستی رو نمی‌پذیرم."

ادامه جدول ۸. نمونه‌هایی از جملات مهم مؤلفه اصلی شکارچیان فرصت

مؤلفه	نمونه‌هایی از جملات مهم
موقعیت‌سنج‌ها	"مدیرمون بهم پیشنهاد معاونتش رو داد اما اونقد اوضاع خودش بهم ریختس و خرابکاری کرده که تنها دستاورد من از این پست این میشه که هرچی سابقه تا الان دارم به باد فنا بدم."
	"وقتی شرایط مهیا نباشه، آدم عاقل پست نمی‌گیره، منظورم چیه؛ مثلاً اوضاع مالی سازمان خوب نیست، همکارا دارن اعتراض می‌کنن یا مجموعه از بیرون تحت فشاره، میای پست می‌گیری همه کاسه کوسه‌ها سر تو میشکنه"
	"من وابسته به هیچ جناحی نیستم و به هیچ کس هم وابستگی ندارم. احساس می‌کنم توی این شرایط اگه پستی رو قبول کنم می‌گن طرف نیروی فلائیه. خودم رو آلوده این بحثا نمی‌کنم."
	"یکم که تجربت زیاد بشه، می‌فهمی وقتی وقت‌ها اگر پستی بهت پیشنهاد شد نباید بپذیری. مثلاً ممکنه زمزمه تغییر مدیری باشه اگه بهت پیشنهاد بده بری معاونش بشی باید این احتمال رو بدی که اگه توی آینده نزدیک جابه‌جا بشه و چون تو معاونش بودی باید عوض بشی."
	"الان توی اداره‌ها جوریه شده که حتماً به یک جناح سیاسی یا یک فرد می‌چسبونن. بعد اینکه این رفت و گروه دیگه اومد، تو میشی نیروی آدم قبلی یا دولت قبل و باید بری. کاری هم ندارند به اینکه تو اصلاً کسی حمایت کرده یا به حزبی وابسته بودی یا نه. حالا تا بیای ثابت کنی که من وابستگی نداشتم یک مدت طولانی باید بری واسطه خودت تو اوت."
	"جابه‌جایی در سطوح بالاتر مدیریتی بیشتر است و اگر بخوای کمتر درگیر این بازی‌ها بشی باید فاصله‌ات رو با رأس سازمان حفظ کنی، من میشناسم کسی رو که چندین ساله یک پست رئیس گروهی داره، این رفته اون آمده، این آقا همینجوری سرچاشه"

گیرافتادگان در تارهای شخصی

منظور مواردی است که فرد به واسطه مسائل و مشکلاتی که در زندگی فردی با آن مواجه است و یا به‌خاطر ویژگی‌های شخصیتی که دارد نخواسته یا نتوانسته مسئولیتی را در سازمان بپذیرد. این مؤلفه خود دارای ۵ زیرمؤلفه است:

جدول ۹. نمونه‌هایی از جملات مهم مؤلفه اصلی گیرافتادگان در تارهای شخصی

مؤلفه	نمونه‌هایی از جملات مهم
افراد درگیر با مسائل مربوط به زندگی فردی	<p>"یک‌سری مشکلات خانوادگی برام پیش اومد و مجبور بودم زمان بیشتری با خانواده باشم. هم‌زمان نمی‌تونستم به کارهای اداره برسم و حواسم به خانواده باشه. یک مدت کج دار و مریز کارام رو انجام می‌دادم، ولی واقعاً نمی‌شد. تا وقتی این مشکلم باشه، نه می‌خوام و نه میتونم پستی بگیرم."</p> <p>"من به‌خاطر کار خانمم مجبورم مدتی رو توی شهر محل کارم نباشم و طبیعتاً نمیتونم وقت کافی برای کارم بذارم. منطقیه که پست مدیریتی نداشته باشم."</p> <p>"من خودم هر جوری باشه این رفت و آمد و خانه به دوشی رو تحمل می‌کنم ولی خانوادم دیگه نمیتونن این رو بپذیرن. حق هم دارن، سخته واقعاً؛ یک روز ایجا، یک روز اونجا!"</p>
افراد فراری از محدودیت‌های زندگی مدیریتی	<p>"پست مدیریتی یک سری محدودیت‌هایی داره، مدیرها زیر ذره‌بین هستن، هر جور نمیتونی لباس بپوشی، هر جا نمی‌تونی بری، هر کاری نمیتونی بکنی و خلاصه دست و پای آدم بسته میشه، یکی دو سالی می‌خوام از این فضا دور بشم و می‌خوام هر جور دلم می‌خواد زندگی کنم."</p> <p>"از این رسمی‌نشستن و بلندشدن داره بدم میاد و می‌خوام مثل یک آدم عادی زندگی کنم. برای خانواده‌هامون هم این وضعیت دیگه داره غیرقابل تحمل میشه"</p> <p>"جامعه نمی‌پذیره من رئیس اداره، مثلاً کار اقتصادی و تجاری انجام بدم و واقعاً این پست اونقدر برام منفعت نداره که بخوام دست از فعالیت‌های اقتصادی بردارم."</p> <p>"آدم وقتی یک مسئولیتی قبول کرد دیگه صاحب وقت خودش نیست؛ نه میتونه روی ساعات غیر اداری ش برنامه ریزی داشته باشه، نه تعطیلات آخر هفتهش و تعطیلات عیدش مال خودش، البته که هر کی خربزه بخوره باید پای لرزش هم بشینه، قبول کردی باید پاش وایستی"</p>
دنبال‌کنندگان برنامه‌های شخصی غیرکاری	<p>"من اهل مطالعه و دنبال درس و دانشگاهم. امسال کنکور دکتری دادم و روزانه قبول شدم. این فرصت دیگه ممکنه اصلاً برام پیش نیاد و حاضر نیستم از دستش بدم. برای پست گرفتن وقت زیاده."</p> <p>"من چند برابر پولی که سازمان بهم میده میتونم از بازار در بیارم. همین کارمند ساده‌بودن برام از همه چی بهتره."</p>
پیروان علاقه و تمایلات شغلی	<p>"بین، باید پستی که آدم می‌گیره یک سنخیتی با علاقه و شخصیتش داشته باشه، الان من خودم ترجیح می‌دم یک کارشناس ساده باشم تا اینکه رئیس اداره دبیرخانه باشم، با اینکه یک پست مدیریتی به حساب میاد ولی از نظر من پرستیژی نداره."</p> <p>"مدیر چند بار باهام صحبت کرده ولی من حال و حوصله کار توی فضای پراسترس اونجا رو ندارم. به صد نفر باید جواب بدی، تهش بازم همه ازت طلبکارن."</p>

محدودشدگان در حصار قوانین و آیین‌نامه‌ها

ممکن است قوانینی توسط مرجع قانون‌گذار تصویب شود، یا بخشنامه و دستورالعملی از وزارتخانه‌ها یا ستاد سازمان‌ها ابلاغ شود و یا ممکن است دستور یا بخشنامه تیم مدیریتی خود سازمان باشد که بر انتصاب افراد و حضور یا عدم حضور افراد در پست‌های مدیریتی تأثیرگذار باشد. موارد زیر به‌عنوان زیرمجموعه این مؤلفه شناسایی شده‌اند:

جدول ۱۰. نمونه‌هایی از جملات مهم مؤلفه اصلی محدودشدگان در حصار قوانین و آیین‌نامه‌ها

مؤلفه	نمونه‌هایی از جملات مهم
افراد محدودشده توسط خط‌مشی‌های ارتقا و انتصاب جریان سیاسی حاکم	"یک وقت یک جریان سیاسی میاد میگه جوان‌گرایی، شروع می‌کنن بی حساب و کتاب مدیرای باتجربه رو میذارن کنار. یکی میاد میگه استفاده از بانوان در پست‌های مدیریتی، می‌بینی یک‌دفعه آمار مدیران خانم افزایش پیدا می‌کنه، یکی میاد از انتصاب یک قشر خاص حمایت می‌کنه و الی آخر. اتفاقی که میفته اینه که آدم‌های توانمند زیادی توی سازمان، قربانی این تصمیمات ناپخته می‌شن و سازمان از این بابت خیلی ضرر می‌کنه"
افراد محدودشده توسط قوانین مصوب مراجع قانون‌گذاری	"من فکر می‌کنم بیشترش بحث‌های انتخاباتی و شعاری و جلب حمایت یک قشر خاصه، و گرنه پشت خیلی از این تصمیمات، کار کارشناسی وجود نداره. مگه میشه همه ملاک‌ها رو ول کنی بچسبی به اینکه مثلاً طرف از فلان قشر اجتماعیه. میدونی این کار چه تبعاتی برای سازمان داره؟ بماند که چه تأثیر بدی روی بقیه افراد توی سازمان می‌ذاره."
افراد محدودشده توسط قوانین مصوب مراجع قانون‌گذاری	"از بالا تکلیف کردن که طی یک سال سن مدیران باید فلان قدر بیاد پایین. امثال ما که سنمون بالاس، دیگه شانسی برای مدیر شدن نداریم"
افراد محدودشده توسط سیاست‌ها و خط‌مشی‌های درون‌سازمانی	"یک وقت یک مدیر میاد میگه کسی حق نداره ادامه تحصیل بده؛ یا باید درس بخونی یا سر کار بیای، برای مدیرها سخت‌گیری خیلی بیشتر بود. وقتایی هم بوده مدیری میاد تشویق هم می‌کنه همکارا برن درس بخونن."
افراد محدودشده توسط قوانین مصوب مراجع قانون‌گذاری	"دستور دادن همه کسایی که توی شهرستان رئیس اداره هستن باید با خانواده برن اونجا ساکن بشن، اون پست برای من چی داره که بخوام خانوادم رو آواره کنم!؟"

زندانیان ساختار

گاهی اوقات ممکن است نبود جایگاه در ساختار سازمانی و یا تخصصی بودن شغل فرد، سبب نداشتن پست مدیریتی وی باشد. این مؤلفه خود دارای دو زیرمؤلفه است:

جدول ۱۱. نمونه‌هایی از جملات مهم مؤلفه اصلی زندانیان ساختار

مؤلفه	نمونه‌هایی از جملات مهم
گیرافتادگان در ساختارهای سازمانی تخت	"توی دفتر ما کلاً دوتا پست مدیریتی هست و مثل یک "نردبان بی‌پله" است، من هر چی تلاش کنم خودم رو نشون بدم، نباید انتظار داشته باشم که ارتقا پیدا کنم، چون جایی برای ارتقا وجود نداره."
افراد ضربه خورده از مشاغل تخصصی	"بین من از اول که استخدام شدم، توی همین دفتر کار کردم، بگذریم از اینکه چه اتفاقی افتاد، الان که من به هر دلیل نمیتونم توی دفتر خودم پست بگیرم شاید آگه توی این چند سال تجربه کاری توی به جای دیگه می‌داشتم راحت‌تر شاید می‌شد به جای دیگه مسئولیت بگیرم، آدمی رو که فقط یک کار بلده کجا پست میدن بهش!؟"

آسیب‌دیدگان از کلیشه‌ها

گاهی اوقات ممکن است کلیشه‌ای‌اندیشیدن سبب شود تا یک فرد توانمند در یک سازمان، از مجموعه مدیریتی کنار گذارده شود. در ادامه سه مورد از این کلیشه‌ها که در مصاحبه‌ها بدانها اشاره شده بود، آورده شده است:

جدول ۱۲. نمونه‌هایی از جملات مهم مؤلفه اصلی آسیب‌دیدگان از کلیشه‌ها

مؤلفه	نمونه‌هایی از جملات مهم
افراد کنار زده شده به واسطه وجود روحیه خودی و غیر خودی	"طرف وقتی مدیر میشه، همشهریاش می‌ریزن دور و برش. تهش هم مثل آهنربا همشهریاش رو می‌کشه سمت خودش و پست‌ها رو با اونا پر می‌کنه." "موقعش که بشه یک اشتراکاتی با مدیر در میارن اصلاً شاخ درمیاری؛ یکی میاد شروع میکنه با مدیر گُردی صحبت می‌کنه، یکی دیگه ..."
افراد کنار زده شده به واسطه وجود نگاه جنسیتی	"سر مدیریت ما خانم‌ها همینجوری کلی حرف هست. آدم منصف خیلی کمه که بیاد بگه فلان خانم مدیر خوبی بود. برای همین بعید میدونم به این زودی دوباره به من پستی پیشنهاد بدن."
غریبه‌های کنار زده شده	"همکاری من، بعد ۳ سال که من معاون دفتر بودم هنوز منو از خودشون نمیدونن و به چشم یک غریبه به من نگاه می‌کنن. با همجین شرایطی من چجوری باید انتظار داشته باشم توی این دفتر دوباره بهم پستی بدن. مخصوصاً الان که یکی از همین آقایون شده مدیرمون." "شاید دلیلش این باشه که همه تصور می‌کنن وقتی یکی از به جای دیگه میاد اینجا و مدیر میشه، حتی از اونها رو خورده و وقتی هم از پست مدیریتی کنار رفت باید از حلقومش بکشن بیرون"

خلاصه و جمع‌بندی مؤلفه‌های اصلی و فرعی مدیران نیمکت‌نشین در شکل (۱) آورده شده است.

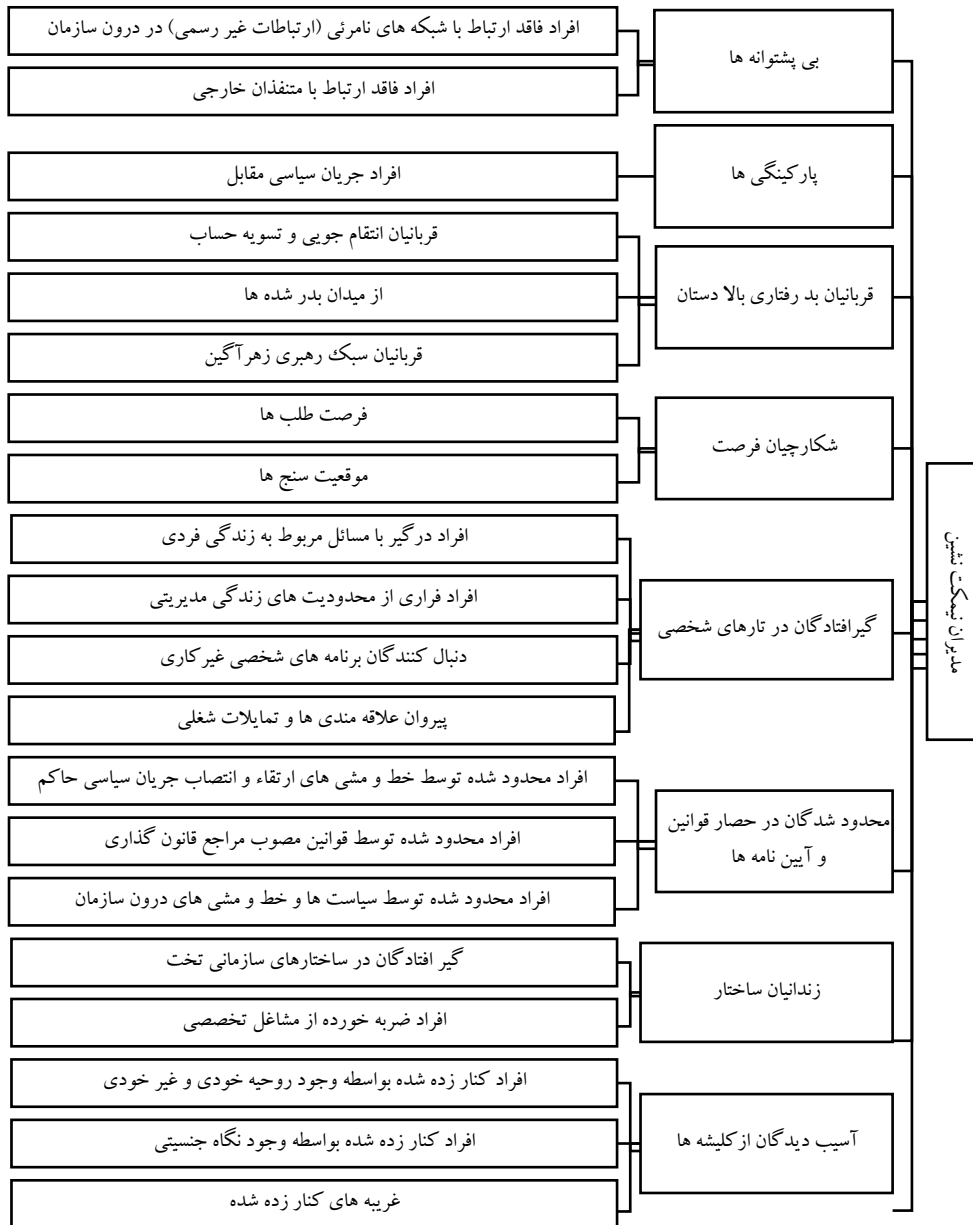
نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هرچند پژوهش‌های مختلفی در مورد ایرادات و چالش‌های موجود در فرایندهای ارتقا و انتصاب افراد در سازمان‌های دولتی در ایران انجام شده است، اما هیچ‌کدام نتوانسته است به‌طور جامع به این موضوع بپردازد که در خلال این ایرادات و چالش‌ها، چه بر سر مدیران توانمندی می‌آید که از دایره مدیریت سازمان‌ها خارج می‌شوند. پژوهش حاضر، با این پیش‌فرض که در سازمان‌های دولتی در ایران افرادی هستند که دارای شایستگی و توان مدیریتی بوده اما سازمان‌ها از این ظرفیت حیاتی بی‌بهره هستند، با مفهوم‌پردازی این افراد با عنوان مدیران نیمکت‌نشین، با هدف شناسایی دقیق‌تر این‌گونه افراد، به کمک پدیدارشناسی و با مشارکت تعدادی از افراد شاغل در سازمان‌های دولتی انجام شد.

در این پژوهش پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه و تجزیه و تحلیل آنها، در نهایت تعداد ۲۰ مؤلفه، شناسایی شد که آنها در ۸ مؤلفه اصلی جای داده شدند (شکل ۱).

در دسته بی‌پشتوانه‌ها، تأکید اصلی بر داشتن ارتباطات غیررسمی در درون و بیرون سازمان است. وجود ارتباطات غیررسمی و تأثیر آن بر مراودات و فرایندهای درون سازمان انکارناپذیر است. تأثیر این ارتباطات در درون سازمان‌ها بر موضوع ارتقا و انتصاب، از طریق شکل‌گیری شبکه‌های حامی و پشتیبان و همچنین فراهم آوردن ظرفیت موردنیاز برای معرفی فرد و شناخت وی توسط سایرین، مورد تأکید قرار گرفته است. در درون سازمان افرادی وجود دارند که ممکن است دارای جایگاه مدیریتی باشند یا نباشند اما در سازمان، تأثیرگذار هستند و حوزه اثر آنها تا انتصابات نیز گسترش یابد. تأیید و حمایت فرد توسط کسانی که در سازمان دارای جایگاه و پایگاه هستند، عاملی مهم و اثرگذار است. حمایت و سفارش توسط این‌گونه افراد می‌تواند به‌عنوان یک عامل مهم در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با ارتقا افراد اثرگذار باشد. البته صرف معاشرت با این‌گونه افراد نیز به‌طور ضمنی بر این‌گونه تصمیم‌گیری‌ها اثرگذار خواهد بود. داشتن ارتباط با افراد بانفوذ خارج سازمان و اعمال نفوذ توسط آنها نیز در عزل و نصب در سازمان‌ها می‌تواند اثرگذار باشد. منظور از اعمال نفوذ خارج سازمانی، ارتباطاتی مداخله‌گرانه است که از سوی افراد خارج سازمان با مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی برقرار می‌شود و می‌تواند از سوی فعالین سیاسی، معتمدین و افراد دارای جایگاه اجتماعی، مدیران در سایر سازمان‌ها و ... باشد. همچنین نمایندگان مجلس نیز در انتخاب مدیران دخالت می‌کنند که این از ویژگی جامعه منشوری به‌شمار می‌رود. این موضوع در سازمان‌ها امری عادی شده و بسیاری از افراد از همین طریق یعنی ایجاد کانال ارتباطی با متنفذان خارج سازمان اقدام به پیگیری برای ارتقا می‌نمایند.

مفهوم‌پردازی مدیران نیمکت‌نشین در سازمان‌های دولتی



شکل ۱. مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های نیمکت‌نشینی

پارکینگی‌ها که به نظر می‌رسد در مقایسه با سایر مفاهیم، دارای فراوانی بیشتری نیز می‌باشند درحقیقت افرادی هستند که به واسطه تقسیم‌بندی‌های سیاسی، به یک گروه سیاسی متعلق بوده یا منتسب می‌شوند و در یک دوره نسبتاً طولانی که در کشور ما ممکن است چهار یا هشت سال نیز به طول بینجامد از گردونه مدیریت در سازمان‌های دولتی کنار گذاشته می‌شوند و این همان چیزی است که درون‌مایه نظام غنائم جنگی ویلسون است. وقتی دولت‌ها تغییر می‌کنند از سطح وزرا گرفته تا مسئولین و مدیران پایه در سازمان‌ها، تقریباً همه دستخوش تغییر می‌شوند. این عامل شبیه یک زلزله خانمان‌برانداز، در زمان خیلی کوتاه، بدنه مدیریتی سازمان‌های دولتی را زیر و رو می‌کند. البته آن سوی مطلب هم حائز اهمیت است و آن این است که در جوامعی همانند کشور ایران، افراد برای تصدی مدیریت، راهی جز ورود به احزاب و درگیری در فعالیت‌های سیاسی ندارند. در چنین فضایی افرادی که دارای توان علمی و مدیریتی هستند ولی در فعالیت‌های سیاسی درگیر نیستند بدین دلیل که از علم و توان آنها استفاده نمی‌شود، به انزوا کشیده می‌شوند (دانائی فرد و الوانی، ۱۳۸۶).

قربانیان بدرفتاری بالادستان، اشاره به افرادی دارد که به دلایل مختلف شخصی، از سوی فرد یا افرادی که به عنوان بالادستی در سازمان هستند، کنار گذاشته می‌شوند. البته این افراد می‌توانند مدیران بلافصل فرد باشند یا این رفتار توسط مدیران ارشدتر صورت گیرد. داشتن خصومت شخصی و انتقام‌جویی ممکن است یک عامل این گونه رفتارها باشد. برخی از مدیران ترجیح می‌دهند بر تیم مدیریتی حکومت کنند که به لحاظ توانایی پایین‌تر از خودش باشند. ممکن است این گونه رفتارها ناشی از ترس مدیر از مقایسه انجام شده توسط سایرین بین خود مدیر و زیردست توانمندتر از وی باشد. دور کردن افراد توانمند از مقابل دیدگان و حذف فیزیکی آنها از فضای مدیریتی سازمان ممکن است با رفتارهایی همچون طرد اجتماعی، کوتوله‌پروری و تمایل مدیران به انتصاب افرادی شبیه خود، اتفاق بیفتد که افراد قربانی این شرایط از میدان‌به‌در شده، نام‌گذاری شده‌اند. ایجاد فضای تفرقه و دودستگی و انجام رفتارهای مخرب با افراد شایسته و توانمند در قالب سبک رهبری مدیران منجر به نیمکت‌نشینی برخی از افراد در سازمان‌ها می‌گردد که این افراد با قربانیان سبک رهبری زهر آگین معرفی شده‌اند. رهبر زهر آگین علاقه شدید به سلطه و نفوذ داشته، فردی خودمحور و به‌طور افراطی جاه‌طلب است که دارای نگاهی منفی به کارکنان بوده و از تهدید و ارباب برای پیشبرد خواسته‌هایش استفاده می‌کند. در چنین فضای غیر کارکردی در سازمان، افراد توانمند از پست‌های مدیریتی کنار گذاشته شده یا خود افراد به ناچار پست مدیریتی را رها می‌کنند.

شکارچیان فرصت، درحقیقت افرادی هستند که همانند یک شکارچی کاربلد، به هر شکاری و جایگاهی هجوم نمی‌آورند، به‌علاوه اینکه بین موقعیت‌های پیش رو، بهترین را انتخاب می‌کنند. می‌توان گفت نیمکت‌نشینی آنها تاحدی خودخواسته است. این افراد با برآورد شرایط و موقعیت، درخصوص گرفتن یا نگرفتن پستی تصمیم‌گیری می‌کنند. ملاک این تصمیم‌گیری می‌تواند جلوگیری پیشامدهایی چون خراب شدن سابقه کاری باشد یا اینکه فرد بدین دلیل این تصمیم را بگیرد که موقعیت‌های بهتری را از دست ندهد. گاهی اوقات، ممکن است فرد علی‌رغم اینکه پیشنهاد مسئولیتی به وی می‌شود، آن را نپذیرد؛ چراکه امید دارد پستی بالاتر به وی داده شود. در سازمان‌ها افرادی مشاهده شدند که با زیرکی، مراقب بودند تا در باتلاق شرایط نابسامان گیر نیفتند. افرادی نیز با این استدلال که پست‌های مدیریتی بالا، بیشتر در معرض تیررس هستند ترجیح می‌دهند پست‌های مدیریتی را نپذیرفته و در زمانی طولانی‌تر در یک جایگاه میانی رو به پایین اما تأثیرگذار، باقی بمانند.

گیرافتادگان در تارهای شخصی اشاره به افرادی دارد که به‌واسطه مسائل و چالش‌ها یا فرصت‌هایی در خارج از سازمان، دارای پست مدیریتی نیستند. این وضعیت ممکن است ناشی از مشکلات خانوادگی و زندگی شخصی فرد باشد و به نوعی فرد نتواند تعادل میان کار و زندگی را ایجاد کند. از آنجا که مسئولیت، نیازمند این است که فرد توان فکری، جسمی و روانی بیشتری صرف کار بکند به‌علاوه اینکه زمان بیشتری نیز باید در اختیار سازمان باشد، بنابراین اگر فردی به هر دلیلی نتواند این نیازمندی را تأمین کند، شاید به‌راحتی نتواند مسئولیتی را در سازمان بپذیرد. البته ممکن است فرد ترجیح بدهد زمان و انرژی اضافه‌ای که در سازمان برای مدیریت صرف می‌کند، در بیرون سازمان و برای کار دیگری نظیر فعالیت‌های تحصیلی و یا پرداختن به شغل دوم صرف کند. زمانی که مسئولیت فرد، برای او انگیزاننده و چالشی باشد با رغبت آن را خواهد پذیرفت و نقطه مقابل آن، ممکن است به فردی پستی پیشنهاد شود که با تمایلات و علاقه‌مندی‌اش سازگار نباشد و از پذیرش آن امتناع کند. از آنجا که مدیران دولتی در سطح جامعه موقعیت اجتماعی متفاوتی با مدیران بخش خصوصی دارند، انتظارات و چارچوب‌های رفتاری و گفتاری پذیرفته‌شده‌ای برای این مدیران وجود دارد که ممکن است همه افراد نتوانند در این قالب حرکت کنند و به همین دلیل به مدیر دولتی شدن تمایلی نداشته باشند.

قوانین و مقررات و نیز آیین‌نامه‌های ابلاغی از سوی مقامات ارشد سازمان‌ها می‌تواند سبب نیمکت‌نشین شدن برخی از افراد شود که در اینجا به نام محدودشدگان در حصار قوانین و آیین‌نامه‌ها معرفی

شده‌اند. ممکن است قوانینی توسط مرجع قانون‌گذار تصویب شود، یا بخشنامه و دستورالعملی از وزارتخانه‌ها یا ستاد سازمان‌ها ابلاغ شود و یا ممکن است دستور یا بخشنامه تیم مدیریتی خود سازمان باشد که بر انتصاب افراد و حضور یا عدم حضور آنها در پست‌های مدیریتی تأثیرگذار باشد. کاستن از سن مدیران، افزایش تعداد مدیران زن، سکونت در محل خدمت، بومی‌گزینی، کاهش سطوح سازمان‌ها و... از جمله مواردی است که می‌شود در اینجا نام برد. به‌عنوان نمونه، می‌توان به برنامه چهارم از برنامه جامع اصلاح نظام اداری (دور دوم) کشور اشاره کرد که در آن دو مورد کاهش ۸ سال در شاخص متوسط سن مدیران و حداقل نسبت ۳۰ درصد برای مدیران زن به کل مدیران به‌عنوان اهداف کمی ذیل برنامه مدیریتی سرمایه‌انسانی آورده شده است. باید به این نکته توجه نمود که این قوانین و آیین‌نامه‌ها می‌تواند از سوی مراجع قانون‌گذاری صادر شود یا از سیاست‌ها و خط‌مشی‌های حزبی و سیاسی یا سازمانی نشئت گرفته باشد و منظور از خط‌مشی‌های جریان سیاسی حاکم، در اینجا یعنی هرآنچه به‌عنوان یک شعار یا رهنمود در حوزه انتصابات و واگذاری پست‌های مدیریتی به افراد توسط یک جریان سیاسی مطرح می‌شود. اعمال هر کدام از اینها، سازوکار انتصاب و ارتقا را تحت تأثیر قرار داده و از مسیر معمول خودش خارج می‌کند. هر سازمانی برای خود سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایی در حوزه منابع انسانی دارد که قاعدتاً تعدادی از آنها مربوط و جهت‌دهنده به موضوعات ارتقا و انتصاب و مسائلی از این قبیل هستند. این سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها گاهاً به‌عنوان خط‌مشی‌های سازمان‌ها هستند و در مواردی نیز خود مدیران به وضع آنها اقدام می‌نمایند.

برخی از افراد به‌دلیل ساختار ویژه سازمان خود، نیمکت‌نشین شده‌اند. ساختارهای تخت ممکن است سبب هرزرفتن شایستگی و توان مدیریتی کارکنان خود شود؛ چراکه عملاً موقعیتی برای جانمایی افراد در ساختار سازمانی ندارند. در این گروه، افرادی نیز هستند که به‌دلیل مشاغل بیش‌ازحد تخصصی، امکان بهره‌گیری از توان مدیریتی آنها در سایر واحدهای سازمان وجود ندارد. زندانیان ساختار درحقیقت دچار نوعی فلات‌زدگی شده‌اند.

کلیشه‌ها، بستر مساعدی برای شکل‌گیری مدیران نیمکت‌نشین است. وجود سقف شیشه‌ای برای زنان و اقلیت‌ها در سازمان‌ها، نیمکت‌نشینی تعداد قابل‌توجهی از افراد را توجیه می‌کند. سایر موضوعات از جمله وجود روحیه خودی و غیرخودی در قالب‌های متفاوت از جمله هم‌زبانی، همشهری بودن و... که در فرهنگ سازمان‌ها کم‌وبیش وجود دارد زمینه‌ساز نیمکت‌نشینی برخی افراد می‌گردد. به‌علاوه اینکه جو حاکم بر سازمان‌ها ممکن است مدیر شدن افرادی که از سازمان دیگری وارد سازمان شده‌اند، برنتابد.

در مجموع، در پژوهش حاضر که برای شناخت پدیده نیمکت‌نشینی مدیران، با مطالعه تجربیات تعدادی از افراد که خود، این شرایط را درک کرده بودند، انجام گردید؛ مؤلفه‌هایی از این پدیده شناسایی شد تا از طریق آنها، درک بهتری نسبت به مدیران نیمکت‌نشین حاصل شود.

از آنجا که کشف و تربیت یک مدیر شایسته و توانمند در سازمان‌ها زمان‌بر می‌باشد و این افراد در حقیقت برگ برنده و موتور محرک سازمان‌ها می‌باشند، لازم است بیشتر مورد توجه قرار گیرند و میدان برای حضور و فعالیت آنها فراهم شود. برای این کار، ظرفیت‌های مدیریتی بلااستفاده در سازمان‌های دولتی می‌باید پس از شناخت به کمک مؤلفه‌های ارائه‌شده در این پژوهش، مورد توجه قرار گیرد و متناسب با هر دسته از مدیران نیمکت‌نشین اقدامی درخور، صورت پذیرد و ضروری است مطالعاتی روی راهکارها و اقدامات مؤثر در به‌جریان‌انداختن این ظرفیت با ارزش سازمان‌ها یعنی مدیران نیمکت‌نشین انجام شود.

همان‌طور که اشاره شد ممکن است فردی به دلیل نداشتن ارتباطات داخلی و خارجی با افراد صاحب نفوذ، نیمکت‌نشین شود. داشتن یک نظام موثر جان‌نشین‌پروری می‌تواند تا حدی اثرگذاری این اعمال نفوذها را کاهش داده و تعدیل کند. هرچند گاهی اوقات برای شناخته‌شدن افراد توانمند، راهی جز معرفی توسط سایر افراد به‌ویژه کسانی که دارای جایگاه و نفوذ هستند نمی‌باشد.

پارکینگی‌ها به‌نوعی قربانیان نظام تراج هستند و برخلاف تصور برخی که گمان می‌کنند عمر نظام تراج، پایان یافته است، باید گفت نظام غنائم جنگی هنوز زنده است (استانستیک، ۲۰۲۰) و در جوامعی همچون کشور ما به‌وضوح خودنمایی می‌کند. شاید بتوان ادعا کرد تنها راهکار پیشنهادی برای جلوگیری از پارکینگی‌شدن افراد در سازمان‌های دولتی، همان است که ویلسون با عنوان جدایی سیاست و اداره مطرح کرده است تا از این طریق بتوان از این فراز و فرودهایی ناکارآمد و غیرضرور در سازمان‌ها جلوگیری نمود و از به‌پارکینگ‌فرستادن مدیران لایق در سطوح مختلف سازمان‌های دولتی جلوگیری کرد.

برخی قوانین و مقررات و بخشنامه‌ها، گاهاً حاصل بررسی جامعی نبوده و ناشی از یک فکر گذرا یا پیشنهاد دفعی می‌باشد که جوانب مختلف کار را نمی‌سنجند. با توجه به نقش مدیران لایق و شایسته در موفقیت سازمان‌ها، پیشنهاد می‌گردد در تدوین این اسناد به موضوع مهم نیمکت‌نشینی مدیران در سایه آنها توجه کافی صورت گیرد.

نیمکت‌نشینی برخی دیگر از افراد، ناشی از ساختار یا مشاغل تخصصی آنهاست. پیشنهاد می‌شود با برنامه‌های چرخش شغلی، زمینه حرکت افراد در بخش‌های مختلف سازمان فراهم آمده تا از این طریق افراد

شانس تصدی پست‌های مدیریت را در سازمان پیدا کنند.

موضوعات فرهنگی نیز همان‌طور که بیان شد سبب نیمکت‌نشینی برخی مدیران در سازمان می‌گردد. ایجاد و پیاده‌سازی کامل یک نظام جانشین‌پروری و تلاش برای حذف عوامل غیرکارکردی و حاشیه‌ای در ارتقا و انتصاب مدیران برای پیشگیری از نیمکت‌نشینی مدیران توصیه می‌گردد.

نکته حائز اهمیت این است که مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش برای نیمکت‌نشینی، در عمل دارای فراوانی و اهمیت یکسانی نیستند و لازم است بررسی جامعی در این خصوص صورت پذیرد تا بر مبنای آن، میزان توجه و اهتمام به ارائه راهکارها به تناسب در اولویت قرار گیرد. به علاوه اینکه نیمکت‌نشینی دارای پیامدهای مختلفی بر فرد، سایر کارکنان، سازمان و حتی جامعه دارد و لازم است در پژوهشی این موضوع مورد واکاوی قرار گیرد.

از آنجا که در پدیدارشناسی می‌توان از تجربیات خود افراد درگیر در پدیده یا افرادی که شاهد رخداد آن هستند استفاده کرد، پیشنهاد می‌شود با استفاده از تجربیات شاهدان نیمکت‌نشینی این مطالعه مجدداً انجام شود. انتخاب معیار و سازوکار انتخاب مشارکت‌کنندگان نیز قطعاً بر نتیجه پژوهش مؤثر بوده است. در پژوهش حاضر با معیارهای تعیین شده برای انتخاب مشارکت‌کنندگان، افراد دارای شایستگی مدیریتی که دارای تجربه مدیریتی و سابقه کاری کمی بودند مشارکت داده نشدند و پیشنهاد می‌شود برای تکمیل نتایج این پژوهش، تحقیقی با مشارکت این‌گونه افراد انجام شود.

منابع

- الوانی، سیدمهدی و ضرغامی‌فرد، مژگان (۱۳۸۰)، موفقیت زنان در کارراهه مدیریتی، فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۱۵، شماره ۳: ۱۰۲ - ۹۵.
- الوندی، هومن و محمدظاهری، محمد (۱۳۹۹)، واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۴، شماره ۳: ۱۴۲ - ۱۱۷.
- بابایی زکلیکی، محمدعلی (۱۴۰۰)، چالش‌های زنان برای ارتقا به مشاغل مدیریتی در سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۰، شماره ۲۰: ۸۱ - ۴۵.
- حسینی، کاوه؛ شیخ‌اسماعیلی، سامان و مقصودی، کیهان (۱۳۹۲)، بررسی ابعاد و مؤلفه‌های شایسته‌سالاری در مدیران و کارکنان مؤسسات آموزشی، فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۶، شماره ۲: ۱۴۰ - ۱۱۹.
- حضور، محمدجواد؛ یمانی، مرضیه و قربانی، محمدجواد (۱۳۹۱)، ارزیابی اثر منسائی و پیامدهای آن بر انتخاب و انتصاب مدیران دولتی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره ۳: ۱۵۷ - ۱۳۳.
- دانائی‌فرد، حسن و الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۶)، استراتژی استدلال استعاره‌ای در نظریه‌پردازی: شکل‌گیری تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی، نشریه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۱، شماره ۳: ۱۳۵ - ۱۰۷.
- رزمجو، مریم؛ بیک‌زاد، جعفر؛ نژادحاجی علی ایرانی، فرهاد و داداش‌کریمی، یحیی (۱۴۰۲)، طراحی الگوی کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران، چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۱۴، شماره ۱: ۹۸ - ۷۷.
- زارعی، قاسم؛ شرفی، توکل و بیگی فیروزی، الله‌یار (۱۴۰۰)، سقف شیشه‌ای زنان؛ پنداشت‌ها و کندوکاوها با کاربرد روش کیو، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۵، شماره ۲: ۲۱۷ - ۱۸۴.
- سبک‌رو، مهدی؛ قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی و باغبانی، سحر (۱۳۹۱)، تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین شرکت ایتوک، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۰، شماره ۲۶: ۱۸۰ - ۱۵۵.
- شایان، نسیم؛ جندقی، غلامرضا؛ طالقانی، غلامرضا؛ طهماسبی، رضا و باباشاهی، جبار (۱۴۰۱)، طراحی و تبیین مدل فلات شغلی باتأکید بر نقش عوامل اخلاقی، اخلاق در علوم و فناوری، دوره ۱۷، شماره ۳: ۷۹ - ۷۰.
- شیری، اردشیر؛ سیفی، عاطفه و حیدرنژاد، زهرا (۱۴۰۱)، طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی، مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۱۰، شماره ۳: ۲۶ - ۱۱.
- شاهنوشی، مجتبی و دادخواه، میترا (۱۳۹۶)، موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز از دیدگاه کارشناسان استانداری فارس، جامعه‌شناسی کاربردی، دوره ۲۸، شماره ۳: ۲۱۸ - ۱۹۵.

طهرانی، مریم؛ حسن پور، اکبر؛ نوری، روح‌الله و سوهانیان، نفیسه (۱۴۰۱)، مفهوم‌پردازی و شناسایی پسایندهای کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی، مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۱۱، شماره ۱: ۴۴ - ۲۳.
عبداللهی، مژگان (۱۳۸۱)، سقف شیشه‌ای: مانع ارتقای شغلی زنان، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۹، شماره ۳۵: ۲۰۰ - ۱۸۶.

عزیزی، شهریار؛ حاجی‌پور، بهمن؛ دانایی‌فرد، حسن و قنبرزاده میانه‌دی، رضا (۱۳۹۸)، فهم جوهره پدیده «پشیمانی استراتژیک»: مطالعه پدیدارشناسانه در حوزه استراتژی رفتاری، مدیریت بازرگانی، دوره ۱۱، شماره ۲: ۲۹۸ - ۲۷۷.

فرهادی‌نژاد، محسن؛ لیلی‌دوست، فاطمه و حسانی، محسن (۱۴۰۱)، بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب نظام انتصاب در سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲: ۱۱۰ - ۸۵.

قربانی، علی (۱۳۹۵)، کوتوله‌پروری در سازمان‌ها، دنیای لاستیک و تایر، شماره ۱۹: ۳۲ - ۳۰.
قلی‌پور، آراین؛ پورعزت، علی‌اصغر و نیک‌نژاد، عباس (۱۳۸۷)، تاثیر پیامدهای اثر منسائی بر انتخاب و انتصاب مدیران دولتی، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، دوره ۳، شماره ۱۰: ۳۶ - ۷.

مظفری، نیلوفر؛ واعظی، رضا و کوشکی جهرمی، علی‌رضا (۱۴۰۳)، شناسایی چالش‌های انتخاب و انتصاب مدیران در نظام اداری ایران (موردپژوهی: سازمان اداری - استخدامی کشور)، مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۴، شماره ۱: ۸۴ - ۶۴.

ملایی، پخشان؛ الوانی، سیدمهدی؛ زاهدی، شمس‌السادات و علی‌نژاد، علی‌رضا (۱۳۹۹)، فراتحلیلی بر شناسایی موانع ارتقای زنان به سطوح مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران، مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۴۲: ۲۲۴ - ۱۹۹.

موسوی، کاظم و اصغری صارم، علی (۱۴۰۲)، فهم پدیده به‌حاشیه‌رانده‌شدن در سازمان: کاوشی در متن روایت‌های کارکنان یک سازمان دولتی، مدیریت دولتی، دوره ۱۵، شماره ۱: ۱۷۹ - ۱۴۹.

هنرمندی، مهسا (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر فلات شغلی بر تعهد سازمانی و عجزین‌شدن با کار با نقش میانجی‌گر استرس شغلی (مورد مطالعه: کارکنان گروه خودروسازی سایپا)، به راهنمایی عباس نرگسیان، دانشگاه تهران، کارشناسی ارشد، مدیریت منابع انسانی.

Reference

Abu Shosha, G. (2012). Employment of colaizzi's strategy in descriptive phenomenology: a reflection of a researcher. *European Scientific Journal*, 8(27), 43-31.

- Billsberry, J. (2004). Selecting for fit: a direct test of Schneider's selection proposition. **Academy of Management Annual Meeting**, Aug 2004, New orleans, Louisiana.
- Bombuwela, P., & De Alwis, A. (2013). Effects of Glass Ceiling on Women Career - Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka. **Journal of Competitiveness**, 5, 3-19.
- Britannica, T. Editors of Encyclopaedia (2024, March 28). spoils system. **Encyclopedia Britannica**. <https://www.britannica.com/topic/spoils-system>.
- Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2006). Examining the career plateau among police officers. **International Journal of Police Strategies and Management**, 29(4),691-703.
- Caers, R., Cindy D. B., Jegers. M., Gieter, S.D., Cooman, R.D & Pepermans, R. (2007). A micro-economic perspective on manager selection in nonprofit organizations. **European Journal of Operational Research**, 192, 173-197.
- Cooper Jackson, J.(2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling, **Women in Management Review**,16(1), 30-41.
- Cotter, L. (2011). Self-Perceived Attractiveness and Its Influence on the HaloEffect and the Similar-to Me Effect, Honor's These, 1–25.
- Creswell, J.W. (2007). **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**, USA: Sage Publishing, Third Edition.
- Darling, S., & Cunningham, B. (2023). Perceived Causes of Career Plateau in the Public Service. **Administrative Sciences**, 13,73:1-20.
- Feldman, D., & Weitz, B. (2013). Career Plateaus in the Salesforce: Understanding and Removing Blockages to Employee Growth. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 8, 23-32.
- Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. **Academy of Management Review**, 2(4), 602–612.
- Godard, C. D., Fouque, T., Gollety, M., & Flanchec, A. L. (2014). Career Plateauing, Job Satisfaction and Commitment of Scholars in French Universities. **Public Organization Review**, 15, 335-351.
- Leslie, A., Ingrid, M. & Elizabeth, H. (2009). Qualitative and Mixed Methods Provide Unique Contributions to Outcomes Research, **American Heart association**, 119(5),1442-1452.
- Martell, R. F., Parker, C., Emrich, C. G., & Crawford, M. S. (1998). Sex stereotyping in the executive suite: Much ado about something. **Journal of Social Behavior & Personality**, 13(1), 127–138.
- Morrisin, A.M., & Von Glinow, M.A. (1990). Women and minorities in management. **American Psychologist**, 45(2), 200-208.
- Moser, A., & Korstjens I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *Eur J Gen Pract.*, 24(1),9-18.
- Oriarewo, G., Agbim, K & Owoicho, M. (2013). Entrepreneurial Success, Knowledge Workers Plateauing and Turnover. **The Impact of Relatedness**, 3, 1-7.
- Polit, D. F. & Beck, C. T.(2018). **Essentials of nursing research : appraising evidence for nursing practice**. 9th ed. Philadelphia : Wolters Kluwer Health.
- Ribeiras, R. (2021).Women in cardiology: Between the "glass ceiling" and the "sticky floor".

- Rev Port Cardiol (Engl Ed)**, 40(7), 505-508.
- Sahoo, D.K. & Lenka, U. (2016). Breaking the glass ceiling: opportunity for the organization. **Industrial and Commercial Training**, 48(6),311-319.
- Stančetić, V. (2020). Spoils System Is Not Dead: The Development and Effectiveness of the Merit System in Western Balkans. **in Croatian and Comparative Public Administration Inst Public Adm, Zagreb**, 20(3), 415-438.
- Taparia, M. & Lenka, U. (2022). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 9(3), 372-400.
- Williams, K. D. (1997). "Social ostracism," in *Aversive Interpersonal Behaviors*, ed. R. M. Kowalski (New York, NY: Plenum), 133–170.
- Zhao, M., Chen, Z., Glambek, M and Einarsen, S.V. (2019). Leadership Ostracism Behaviors From the Target's Perspective: A Content and Behavioral Typology Model Derived From Interviews With Chinese Employees. **Front. Psychol.** 10,1-16.