

Identifying and analyzing the causes and consequences of the phenomenon of bench managers using the FCM method

Milad Amraei¹, Ali Shariatnejad², Yasaman Dadfar³

Abstract

One of the important challenges facing government organizations in the field of leadership and human resources is the phenomenon of managers sitting on the bench, which in the long term confronts the organization with the problem of a lack of needed talent and the absence of systematic plans to ensure the continuity of managers for key positions. Therefore, the purpose of the present study is to identify and analyze the causes and consequences of the phenomenon of bench managers. The present study is an exploratory research in terms of its applied purpose in terms of data collection. This study is also a mixed qualitative and quantitative research based on the inductive-deductive philosophy. The participants in both the qualitative and quantitative parts of the study are experts, including managers of government organizations in Lorestan province and university professors in Lorestan province, 26 of whom were selected by purposive sampling based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool in the qualitative part is an interview, the validity and reliability of which were confirmed using content validity and theoretical validity, and the intra-coder and inter-coder reliability methods. The data collection tool in the quantitative part is a questionnaire, the validity and reliability of which were confirmed using content validity and test-retest reliability. Qualitative data were analyzed using the content analysis method, and quantitative data were analyzed using the fuzzy cognitive map method. The results of this study indicate that the lack of priority for managerial competence in the criteria for holding a position, the dominance of a culture of dwarfism, and the lack of a track for the effective presence of elites in the organization are the most important reasons for the emergence of the phenomenon of bench managers in government organizations. In addition, the migration of efficient and qualified managers to other organizations, the destruction and decline of the organization's talents, the creation of organizational inertia, and the reduction of knowledge and skill capital for the future of the organization were identified as the most important consequences of the phenomenon of bench managers in government organizations. Since discovering and training a competent leader in organizations takes time, and these individuals are, in fact, the winning card and driving force of organizations, it is necessary to pay more attention to them and prepare the field for their presence and action. For this, unused managerial potentials in government organizations should be recognized with the help of the components presented in this study, and appropriate action should be taken according to each of the reasons for the emergence of bench managers. It is necessary to research effective strategies and measures to activate this valuable potential of organizations, namely, bench managers.

Keywords: *Lack of meritocracy, bench managers, public organizations, fuzzy cognitive map.*

-
1. Corresponding Author: PhD student, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran
milad.amraie9631@gmail.com
 2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran
shariat.al@lu.ac.ir
 3. Bachelor's degree student in Computer Engineering, Lorestan University, Khorramabad, Iran
yasamandadfar@gmail.com

شناسایی و تحلیل دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین با روش FCM

میلاد امرایی*، علی شریعت نژاد**، یاسمن دادفر***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۶

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۱۰/۱۵

چکیده

از جمله چالش‌های مهم سازمان‌های دولتی در حوزه رهبری و منابع انسانی، پدیده مدیران نیمکت‌نشین است که در بلندمدت سازمان را با مشکل فقدان استعدادهای موردنیاز و عدم وجود برنامه‌های نظام‌مند جهت تأمین تداوم مدیر برای منصب‌های کلیدی مواجه می‌کند. لذا هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته و بر مبنای فلسفه قیاسی - استقرایی است. مشارکت کنندگان پژوهش در هر دو بخش کیفی و کمی، خبرگان مشتمل بر مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان و نیز اساتید دانشگاه در استان لرستان هستند که ۲۶ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری هدف‌مند و براساس اصل کفایت نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی باز آزمون تأیید شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل شد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که عدم اولویت داشتن شایستگی مدیریتی در ملاک‌های تصدی یک پست، چیرگی فرهنگ کوتوله‌پروری و عدم ریل‌گذاری برای حضور اثربخش نخبگان در عرصه سازمان، مهم‌ترین دلایل پیدایش پدیده مدیران نیمکت‌نشین در سازمان‌های دولتی هستند. همچنین مهاجرت مدیران کارآمد و لایق به سازمان‌های دیگر، نابودی و زوال استعدادهای سازمان و ایجاد کندذهنی سازمانی و کاهش سرمایه دانش و مهارت برای آینده سازمان به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. شناسایی و تربیت رهبران لایق، فرایندی زمان‌بر اما ضروری است؛ چراکه این افراد موتور محرک سازمان‌ها محسوب می‌شوند. بنابراین، باید بسترسازی مناسبی برای جذب و فعالیت آنان انجام پذیرد. این پژوهش پیشنهاد می‌کند که ظرفیت‌های مدیریتی بلااستفاده (مدیران نیمکت‌نشین) در سازمان‌های دولتی، با استفاده از مؤلفه‌های ارائه‌شده شناسایی شده و برای هر کدام از دلایل

* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

milad.amraie9631@gmail.com

shariat.al@lu.ac.ir

yasamandadfar@gmail.com

** استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

*** دانشجوی کارشناسی مهندسی کامپیوتر، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

شکل‌گیری این پدیده، راهکارهای عملی و مناسبی اتخاذ گردد. همچنین انجام پژوهش‌های بیشتر در زمینه راهبردهای مؤثر برای به‌جریان‌انداختن این سرمایه ارزشمند سازمانی، امری ضروری است.

کلیدواژه: عدم شایسته‌سالاری؛ مدیران نیمکت‌نشین؛ سازمان‌های دولتی؛ نقشه شناختی فازی.

مقدمه

در شرایط پرشتاب و پرچالش کنونی، هیچ سازمانی نمی‌تواند زمان طلایی خود را هدر دهد. کوچک‌ترین اشتباه راهبردی می‌تواند به سرنوشتی جبران‌ناپذیر برای یک سازمان بینجامد. در گذشته، عوامل سنتی مانند سرمایه، زمین، ماشین‌آلات و نیروی کار غیرمتخصص برای بقای سازمان‌ها کافی بودند؛ اما امروزه با رقابت شدید، تغییرات پرشتاب فناوری، بی‌ثباتی محیطی و انبوه داده‌ها، ادامه حیات برای سازمان‌ها بسیار دشوار شده است (بارون^۱، ۲۰۲۲). در چنین فضایی، موفقیت در مدیریت، نیازمند مجموعه‌ای از آمادگی‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های خاص است. اگر انتخاب مدیران به‌درستی انجام شود، منافع سازمانی و اجتماعی گسترده‌ای به‌همراه خواهد داشت (روملی^۲ و همکاران، ۲۰۲۵). بنابراین، سازمان‌ها باید بکوشند شایسته‌ترین، متعهدترین و توانمندترین افراد را برای تصدی پست‌های مدیریتی به‌ویژه در بخش دولتی و خدمات عمومی انتخاب کنند (سوله ختاک^۳ و همکاران، ۲۰۲۴). با این حال، در بسیاری از سازمان‌های دولتی کشورهای در حال توسعه، مدیریت و بهره‌گیری از ظرفیت‌های منابع انسانی به‌خوبی محقق نمی‌شود. حتی در مواردی، سازمان‌ها تمایل چندانی به استفاده از توانمندی‌های نیروی انسانی خود نشان نمی‌دهند. در عمل مشاهده می‌شود که در بسیاری از موارد، جذب و انتصاب مدیران ارتباط چندانی با شایستگی و توانایی واقعی افراد ندارد (بنافی، ۱۴۰۲). با وجود اینکه بخش اعظمی از مدیران در اولویت‌های خویش از استفاده هرچه‌بهرتر از استعدادهای سازمانی سخن می‌گویند، ولی در عمل در بخش اعظمی از موارد مشاهده می‌شود که جذب نیرو، افزایش و تصدی مسئولیت‌های اصلی در یک سازمان، رابطه کمتری با سطح توانایی و لایق‌بودن شخص دارد (لوهاوا^۴ و همکاران، ۲۰۲۱) و این امر باعث بروز پدیده مدیران نیمکت‌نشین می‌گردد که تحت عنوان عدم به‌کارگیری سازمان از ظرفیت‌های مدیریتی اشخاص شایسته تعریف می‌شود. سازمان‌ها باید کوشش کنند تا به‌کارگیری از تمامی ظرفیت‌های موجود در سازمان از جمله توان مدیریتی کارکنان خویش را حداکثر کنند. البته راجع به استفاده از ظرفیت مدیران بالقوه که تعداد آنها در سازمان‌های دولتی محدود هم نیست، می‌باید دقت نمود. همان‌طور که بیان شد این اشخاص بنا به دلایل یکسان و در سازوکاری شبیه در این شرایط قرار نگرفته‌اند (حسن‌پور و همکاران، ۱۴۰۳). پس ضروری است، ابتدا این اشخاص شناخته شوند و

1. Baroun

2. Romli

3. Sualeh Khattak

4. Luhova

درک درستی از آنان بین مدیران و تصمیم گیرندگان سازمانی صورت بگیرد.

نیروی انسانی، دلیل اساسی تولید و نقش تعیین کننده و بی‌بدیلی در بهره‌وری دارا هستند. بنابراین، پرداختن به هر رویکردی در ارتباط با هر سازمان می‌باید به بهبود بهره‌وری نیروی انسانی بینجامد؛ چون انسان‌ها هستند که به سامان کارهای سازمان می‌پردازند و آنها را انجام می‌دهند (کارسیکاس^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). بدین ترتیب، بی‌توجهی به تخصص، تجربیات، کارآیی، علاقه و توانگری و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران و انتصاب مدیران ناشایست به مسئولیت‌های سازمانی، موجب تصمیمات نامناسب، اقدامات بیهوده، اتلاف منابع، اتلاف سرمایه‌های سازمان، بروز زیان‌های غیرقابل جبران و چه‌بسا به‌مرور و گاه باشتاب فزاینده‌ای مرگ و کندشدن فرایند توسعه و گسترش یا گسترش نیافتگی سازمان رخ می‌دهد (حسن‌پور و همکاران، ۱۴۰۳). بی‌توجهی به تخصص، تجارب، عملکرد، علاقه و توان مدیران در انتصاب مدیران به مسئولیت‌های سازمانی که در طی بروز پدیده مدیران نیمکت‌نشین رخ می‌دهد، موجب تصمیمات نامناسب، اقدامات بیهوده، تضعیف و به‌مرور زوال سازمان می‌گردد. باعنایت به نقش راهبردی مدیران در به‌کارگیری و ادغام منابع مادی و انسانی باید نسبت به تعیین و یا اینکه ترفیع آنان مبتنی بر اصول علمی مبادرت کرد، چون تعیین مدیران ناشایست و بی‌توجهی به ظرفیت‌های مدیریتی اشخاص شایسته اثرات غیرقابل جبرانی بر کارایی و آینده سازمان‌ها برجا خواهد گذاشت (استانستیک^۲، ۲۰۲۰). نیروی انسانی شایسته، به‌ویژه در جایگاه‌های مدیریتی، اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان و موتور محرک تحقق اهداف و بهره‌وری آن محسوب می‌شود. بااین حال، یکی از مخرب‌ترین آسیب‌هایی که پایداری و سلامت سازمان‌های دولتی را تهدید می‌کند، پدیده مدیران نیمکت‌نشین است؛ یعنی انتصاب افرادی در پست‌های حساس مدیریتی که فاقد تخصص، تجربه، شایستگی و علاقه لازم هستند. این پدیده شوم که نتیجه بی‌توجهی به اصول علمی و معیارهای شایسته‌سالاری در انتصابات است، سازمان را با پیامدهای فاجعه‌باری همچون اتلاف منابع مالی و انسانی، اتخاذ تصمیمات نامناسب، انجام اقدامات بیهوده و درنهایت، تضعیف تدریجی و زوال سازمان روبه‌رو می‌سازد. چنین روندی نه تنها فرایند توسعه را کند یا متوقف می‌کند، بلکه می‌تواند به بروز خساراتی غیرقابل جبران و مرگ تدریجی سازمان بینجامد. با وجود حساسیت نقش مدیران و شدت تأثیرات مخرب این پدیده، بررسی پیشینه پژوهش حاکی از آن است که درک جامعی از ابعاد آن در بستر سازمان‌های ایران وجود ندارد و مطالعات داخلی معدودی،

1. Karsikas

2. Stančetić

همچون تحقیقات حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۳) و عبدلی و صارمی‌پور (۱۴۰۴)، به‌صورت پراکنده به آن پرداخته‌اند. این امر یک شکاف نظری و پژوهشی قابل‌توجه را در شناسایی دقیق دلایل تشکیل و پیامدهای این پدیده نمایان می‌سازد. بنابراین، این پژوهش با هدف پاسخ به این شکاف، به دنبال پاسخ به این پرسش است که دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین کدامند؟

مبانی نظری

فلسفه پیدایش مدیران نیمکت‌نشین

در عصر کنونی، برخی سیاست‌گذاران بخش عمومی، از لزوم به‌کارگیری قابلیت‌های افراد شایسته به‌عنوان یک واقعیت اجتماعی جامعه کنونی یاد می‌نمایند. به چنین دیدگاهی "معرفت‌سالاری" گفته می‌شود (مین^۱، ۲۰۱۵). براین اساس، داشتن استعدادها درخشان، یک مزیت رقابتی منحصربه‌فرد برای هر سازمان محسوب می‌شود. اما نکته‌ای که حتی از جذب این استعدادها مهم‌تر است، چگونگی مدیریت و هدایت آنان در سازمان است. متأسفانه برخی، مدیریت استعدادها را صرفاً به برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری محدود می‌کنند؛ درحالی‌که جانشین‌پروری تنها بخشی از این فرایند است (ترمل و ویلهم^۲، ۲۰۱۵). با وجود اهمیت بهره‌گیری از نخبگان در سازمان‌ها، درعمل اغلب از توانایی‌های آنان استفاده نمی‌شود. این بی‌توجهی گاهی ناشی از بی‌دقتی و غفلت است، اما در مواردی نیز کاملاً آگاهانه و به شکل عمدی صورت می‌گیرد که می‌توان آن را نخبه‌ستیزی نامید. ولی، استعدادستیزی تنها محدود به یک سازمان خاص نیست. گاهی این پدیده در سطح ملی و در بستر تاریخی رخ می‌دهد. برای مثال، برخی صاحب‌نظران معتقدند در ایران، ساختارهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی طوری هستند که نخبگان برای بهبود وضعیت موجود راهی پیدا نمی‌کنند. درنتیجه، جامعه به نوعی از نخبه‌کشی یا طرد نخبگان روی می‌آورد (اسمعیلی و محمودیان، ۱۴۰۳). بدین ترتیب از جمله افرادی که در سازمان به آنان حسادت می‌شود، اشخاص مستعد می‌باشند. این مورد می‌تواند سبب گردد تا به آنها آسیب جسمی یا روانی وارد گردد (مین، ۲۰۱۵). گاه مدیران زهرآگین نیز حسادت‌ورزی می‌نمایند. آنها سازمانی با جوی مملو از رفتارهای سیاسی، حسادت، تعارض، خموشی، رقابت، بی‌تفاوتی، خلق‌ستیزی، بی‌عدالتی و ضابطه‌گریزی می‌آفرینند. برخی بر این نظرند که پیروان تباری‌کننده با جانبداری عمدی خویش از رهبر

1. Min

2. Tremmel & Wilhelm

زهرآگین با هدف جلب نتایج مالی و سیاسی مناسب خویش، زمینه‌ساز ظهور این گونه رهبری می‌باشند (اوزکوچ و چالیشکان^۱، ۲۰۱۵). در مبادله رهبر-عضو، فیمابین رهبر و طیف خاصی از نیروی کار رابطه حامیانه صورت می‌گیرد. این رفتارها گاه سیاسی (عایدی طلبانه) می‌باشند و به تشکیل مجموعه‌های ذی‌نفع و پارتی‌بازی منتهی می‌گردد. از آنجا که مدیران، نقش مهم در یادگیری اجتماعی کارکنان انجام می‌دهند، انتظار یادگیری این رفتارها به وسیله آنها از مدیران سیاست‌پیشه دور از ذهن نیست. مبادله رهبر-عضو و نشر رفتارهای منافقانه از جمله پیامدهای همین یادگیری می‌باشند (پادیللا^۲ و همکاران، ۲۰۰۷). برپایه «تئوری جابه‌جایی رهبران دولتی» و ذیل این نوع رفتارهای سیاسی رهبران، گاه بعضاً نخبگان فاقد وابستگی به صاحبان قدرت توسط مدیران رقیب فرض شده و از مسئولیت‌های اساسی کنار نهاده می‌شوند و یا اینکه به آنان اجازه تصاحب برخی سمت‌ها داده نمی‌شود؛ لذا مدیریت به اشخاص خاصی محصور می‌گردد که بازدارنده حضور دیگر افراد و به‌ویژه گروهی از نخبگان در عرصه شغل‌های اساسی مدیریتی می‌شوند. بدین ترتیب، نخبگان این گونه مبتلای فترت شغلی تحمیلی (سیاسی)، اخراج از خط رهبری و یا این که طرد می‌گردند (دولبون^۳ و همکاران، ۲۰۱۲).

مفهوم مدیران نیمکت‌نشین

برخی نظریه‌های علمی و شواهد عملی نشان می‌دهند که در سازمان‌ها نه تنها تمهیدات مناسبی برای حضور اثربخش استعدادها اندیشیده نمی‌شود، بلکه گاه برخورد منفی و آگاهانه‌ای با آنها صورت می‌گیرد. این رویکرد به رشد مدیران منفعل و حاشیه‌نشین منجر می‌شود (تسولاکی^۴، ۲۰۲۲). در سازمان‌ها گروهی از افراد وجود دارند که دارای استعداد و توانمندی بالقوه مدیریتی هستند، اما سازمان از این ظرفیت‌های موجود، به‌ویژه اقتدار مدیریتی کارکنان، به کار گیرند. درخصوص بهره‌گیری از استعدادهای مدیریتی بالقوه - که در سازمان‌های دولتی کم هم نیستند - باید دقت ویژه داشت. این افراد به دلایل مختلف، از جمله ساختارهای سازمانی ناکارآمد، فرصت شکوفایی خود را پیدا نکرده‌اند (پناهی، ۱۴۰۰). پس ضروری است، ابتدا این اشخاص شناخته شوند و ادراک درستی از آنان بین مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمانی صورت بگیرد. مدیران نیمکت‌نشین گروهی از رهبران فکری و تأثیرگذار بودند که در عرصه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نقش محوری داشتند. آنها با

1. Özkoç & Çalışkan

2. Padilla

3. Dulebohn

4. Tsolaki

برخورداری از اعتبار و نفوذ اجتماعی، توانایی برانگیختن افکار عمومی و هدایت احساسات جامعه را داشتند. این رهبران می‌توانستند از طریق طرح ایده‌ها و تصمیمات خود، تحولات مهمی را در زمینه‌های مختلف علمی، اخلاقی و شرعی ایجاد کنند و تأثیری ژرف بر روند رویدادهای اجتماعی بگذارند (حسن‌پور و همکاران، ۱۴۰۳).

پیامدهای مدیران نیمکت‌نشین

گاهی تحمیل یک مدیر ناشایست، کم تجربه و فاقد مهارت از طرف یک مجموعه خاص و عدم توجه به اشخاص دارنده صلاحیت و استفاده نکردن از توانمندی آنها، در بدنه اجرایی سازمانی که نیروی کار آن را اشخاصی باسواد، حاذق، کارشناس، باسابقه و صاحب نظر تشکیل می‌دهد، ضمن کندشدن مراحل پیشرفت و توسعه و گسترش سازمان، موجب تزلزل روحی و دلسردشدن کارکنان آن سازمان در خدمت‌رسانی مناسب به عموم و جامعه و بدبین‌شدن عموم به نظام نیز می‌شود (محمدظاهری و الوندی، ۱۳۹۸). اهتمام‌نداشتن به تخصص، تجارب، کارایی، علاقه و توانایی مدیران در انتصاب به مسئولیت‌های سازمانی به تصمیمات نامناسب، اقدامات بیهوده، تضعیف و به‌تدریج مرگ سازمان باعث می‌گردد. در ادبیات مدیریت دولتی، هرگونه انتصاب غیرقانونی بستگان، دوستان، آشنایان و همسایگان از طرف دیوان‌سالار یا بروکرات در نظام بوروکراسی، امر منفی و اقوام‌گرایی تلقی می‌گردد. براین پایه، گزینش نامناسب و فارغ از ضابطه مدیران از آفت‌های سازمان‌های کنونی می‌باشد. مدیران نیمکت‌نشین پدیده‌ای می‌باشد که پیامدهای آشکاری برای جامعه به دنبال داراست و فقدان یا اینکه عدم برنامه‌های جذب و حفظ ویژه برای استعدادها، سازمان‌ها را با خطاهای اقتصادی، کاهش سرمایه‌های انسانی و خطاهای بسیاری در موضوع حفاظت نیروهای متخصص مواجه خواهد نمود (علی^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). ازطرف دیگر، افزایش تعداد مدیران در شرف بازنشستگی، دگرگونی‌های پرسرعت دنیای کسب‌وکار، ارتقا رقابت‌های سازمانی برای کسب استعدادهای برتر و نیز وجود بعضی کاستی‌ها و بی‌عدالتی‌ها در جذب و استخدام شایسته‌ترین‌ها، ضرورت دقت جدی سازمان‌ها به پدیده مدیران نیمکت‌نشین و کوشش برای ازبین‌بردن آن برای جذب استعدادها را آشکار می‌سازد و این امر با شناسایی عوامل بروز پدیده مدیران نیمکت‌نشین در بخش عمومی مثمرتر خواهد بود. در سال‌های گذشته برای حفظ و به‌کارگیری استعدادها در کشور، تمایل‌های جدیدی ظهور پیدا کرده و فعالیت‌های مؤثری انجام یافته است، البته

از آنجا که دیدگاه غالب در این موارد دیدگاه دستگامی و بخشی می‌باشد، برنامه‌ریزی‌ها در این زمینه کل‌نگر نیستند. بی‌عنایتی به استعدادهای سازمانی، مقررات دست‌وپاگیر سازمانی، جذب و به‌کارگیری اشتباه استعدادها و... آسیب‌های غیرقابل‌جبرانی به بخش عمومی کشور وارد می‌نماید (محمدیاری و سپهوند، ۱۴۰۲). معضل گریز مغزها که امروزه گریبان‌گیر اغلب کشورهای درحال توسعه و ازجمله کشور ایران است، تا حدود زیادی متأثر از عدم توانمندی جامعه‌ها در استعمال از ظرفیت‌های نخبگان خود است (واوقان و هفت^۱، ۲۰۲۲). لذا، می‌باید تلاش نمود از این نیروها بیشترین استفاده و بهره را به نفع سازمان برد و پدیده مدیران نیمکت‌نشین و عوامل اثرگذار بر آن را شناسایی و حذف کرد. آنجا که آگاهانه با کنارگذاری استعدادهای سازمانی از عرصه فعالیت‌های اصلی و مفید سازمانی، و گاه پایین آوردن جایگاه آنان تا پایین‌ترین جایگاه‌ها و منزلت‌های مادی و معنوی سازمان، از ظرفیت آنان به‌صورت بایسته و شایسته به‌کارگیری نمی‌شود، لازم است راهکاری اندیشیده شود (علی و همکاران، ۲۰۱۹).

پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش، نشانگر آن است که درباب پدیده مدیران نیمکت‌نشین در حوزه مطالعات داخلی خلأ پژوهشی قابل‌ملاحظه‌ای وجود دارد؛ به‌طوری‌که تا زمان انجام پژوهش تنها یک مطالعه به بررسی پدیده مذکور پرداخته است و نیز در این مورد پژوهش‌های محدودی در خارج کشور انجام پذیرفته است، ولی پژوهشی که مبادرت به شناسایی دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین نموده باشد در زمان انجام پژوهش یافت نشد. خلاصه برخی از مرتبط‌ترین مطالعات انجام‌شده داخلی و خارجی، در حوزه پدیده مدیران نیمکت‌نشین در ادامه آورده شده است.

عبدلی و صارمی‌پور (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان "شناسایی و تحلیل پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین در سازمان‌های دولتی با روش FCM" به این نتیجه دست یافتند که مهم‌ترین پیامدهای مدیران نیمکت‌نشین ایجاد جو بی‌اعتمادی و ناامیدی، کاهش نوآوری و خلاقیت، احساس بی‌ارزشی و عدم قدردانی و بلا تکلیفی و سردرگمی است. سوهانیان و همکاران (۱۴۰۴) پژوهشی با عنوان "کوتوله‌پروری در سازمان: شناسایی پیشایندها با رویکرد فراترکیب و دلفی‌فازی"، به انجام رساندند. براساس یافته‌های پژوهش پیشایندهای کوتوله‌پروری در ۵ مقوله اصلی اقدامات نادرست

مدیریت منابع انسانی (۴ مضمون)، عوامل ساختاری (۲ مضمون)، آسیب‌های اجتماعی (۳ مضمون)، عوامل رفتاری (۶ مضمون) و آسیب‌های فرهنگی (۲ مضمون) شناسایی شدند. حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان مفهوم‌پردازی مدیران نیمکت‌نشین در سازمان‌های دولتی انجام دادند. نتایج به شناسایی بیست زیرمؤلفه و هشت مؤلفه اصلی شامل بی‌پشتوانه‌ها، پارکینگی‌ها، قربانیان بدرفتاری بالادستان، شکارچیان فرصت، گیرافتادگان در تارهای شخصی، محدودشدگان در حصار قوانین و آیین‌نامه‌ها، زندانیان ساختار و آسیب‌دیدگان از کلیشه‌ها انجامید. در این پژوهش مشاهده شد نیمکت‌نشینی در برخی سازمان‌ها بسیار شایع است. معرفی این پدیده می‌تواند سیاست‌گذاران، مدیران و پژوهشگران را در شناخت بهتر موقعیت و چگونگی مواجهه با آن، یاری نماید. بنافی (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان آسیب‌شناسی خط‌مشی‌های نخبگانی: واکاوی موانع جذب استعدادهای برتر در بخش دولتی ایران انجام شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد چالش تعریف و شناسایی نخبه، عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخبه‌گزینی «فقدان سازوکارهای مناسب جذب، فرایندهای طولانی به کارگیری نخبگان، معیارهای نامناسب جذب نخبگان و نادیده گرفتن نیازهای مادی/ غیرمادی نخبگان ازجمله مهم‌ترین موانع جذب استعدادهای برتر در دستگاه‌های حاکمیتی است. سریانی^۱ و همکاران (۲۰۲۴) طی پژوهشی نشان داد که سقف شیشه‌ای به‌صورت تضاد در تعادل کار و زندگی، اختیارات تصمیم‌گیری محدود و تعصبات جنسیتی ریشه‌دار که مانع پیشرفت شغلی زنان می‌شود، آشکار می‌شود. بااین‌وجود، همچنین به‌عنوان انگیزه‌ای برای کارمندان زن برای مشارکت قاطعانه در توسعه شغلی عمل می‌کند. غلبه بر این موانع، مستلزم انعطاف‌پذیری، پشتکار و رفتاری متین در مواجهه با چالش‌هاست. سقف شیشه‌ای می‌تواند اقدامات پیشگیرانه را برای موفقیت شغلی میان زنان تحریک کند. درمقابل، یک نظام شایسته‌سالاری منصفانه و شفاف به‌عنوان یک راه‌حل مناسب برای کاهش اثرات سقف شیشه‌ای ظاهر می‌شود. این مستلزم اجرای ابتکارات آموزشی، مربی‌گری، آموزش و آموزشی است که به چالش‌های محل کار خاص زنان مانند مدیریت زمان، مذاکرات حقوق و دستمزد و تعادل بین کار و زندگی رسیدگی می‌کند. گارسیا سیرا^۲ (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان جنبه تاریک باورهای شایسته‌سالارانه: آیا اعتقاد به شایسته‌سالاری برای افراد دارای پیشینه‌های اجتماعی - اقتصادی پایین مضر است؟ انجام داد. نتایج

1. Suryani

2. García-Sierra

نشان می‌دهد که افرادی با پیشینه‌های اجتماعی - اقتصادی پایین که دارای باورهای شایسته‌سالارانه قوی در دوران نوجوانی خود هستند، در بزرگسالی احتمال بیشتری دارد که موقعیت کاری نامطمئن داشته باشند و همچنین احتمال کمتری دارد که به‌طور کامل کار کنند. این اثر برای افرادی که دارای وضعیت اجتماعی - اقتصادی بالا هستند معکوس است یا وجود ندارد. میچ و هوی^۱ (۲۰۲۲) مطالعه‌ای با عنوان چگونه اطلاعات در مورد نابرابری بر اعتقاد به شایسته‌سالاری تأثیر می‌گذارد: شواهدی از یک آزمایش نظرسنجی تصادفی در استرالیا، اندونزی و مکزیک انجام دادند. نتایج پژوهش تأثیر و اهمیت اطلاعات، موقعیت اجتماعی ادراک‌شده و منافع شخصی را در خصوص درک از شایسته‌سالاری برجسته نمود. جایی که نابرابری درآمدی (بالا) و تحرک اجتماعی (کم) وجود دارد، درک از شایسته‌سالاری ضعیف می‌باشد. همچنین موقعیت اجتماعی و منافع شخصی تأثیر زیادی بر درک از شایسته‌سالاری دارند. پارلامیس^۲ و همکاران (۲۰۲۰) طی پژوهشی نشان دادند سازمان‌هایی که فرهنگ مناسبی در آنها برقرار نباشد، استعدادها را نادیده می‌گیرد و علاوه بر کشتن استعدادها پدیده پارتی‌بازی و خویشاوندگرایی در آنها رواج می‌یابد و افراد شایسته در گوشه قرار می‌گیرند.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های انجام‌شده

پژوهشگر	خلاصه پژوهش
عبدلی و صارمی‌پور (۱۴۰۴)	یافته‌های پژوهش پیشنهادی کتوله‌پروری در ۵ مقوله اصلی اقدامات نادرست مدیریت منابع انسانی (۴ مضمون)، عوامل ساختاری (۲ مضمون)، آسیب‌های اجتماعی (۳ مضمون)، عوامل رفتاری (۶ مضمون) و آسیب‌های فرهنگی (۲ مضمون) شناسایی شدند.
سوهانیان و همکاران (۱۴۰۴)	یافته‌های پژوهش پیشنهادی کتوله‌پروری در ۵ مقوله اصلی اقدامات نادرست مدیریت منابع انسانی (۴ مضمون)، عوامل ساختاری (۲ مضمون)، آسیب‌های اجتماعی (۳ مضمون)، عوامل رفتاری (۶ مضمون) و آسیب‌های فرهنگی (۲ مضمون) شناسایی شدند.
حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۳)	نتایج به شناسایی بیست زیرمؤلفه و هشت مؤلفه اصلی شامل بی‌پشتوانه‌ها، پارکینگی‌ها، قربانیان بدرفتاری بالادستان، شکارچیان فرصت، گیرافتادگان در تارهای شخصی، محدودشدگان در حصار قوانین و آیین‌نامه‌ها، زندانیان ساختار و آسیب‌دیدگان از کلیشه‌ها انجامید. در این پژوهش مشاهده شد نیمکت‌نشینی در برخی سازمان‌ها بسیار شایع است. معرفی این پدیده می‌تواند سیاست‌گذاران، مدیران و پژوهشگران را در شناخت بهتر موقعیت و چگونگی مواجهه با آن، یاری نماید.
بنافی (۱۴۰۲)	یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد چالش تعریف و شناسایی نخبه، عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخه‌گزینی، فقدان سازوکارهای مناسب جذب، فرایندهای طولانی به‌کارگیری نخبگان، معیارهای نامناسب جذب نخبگان و نادیده گرفتن نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان از جمله مهم‌ترین موانع جذب استعدادهای برتر در دستگاه‌های حاکمیتی است.

1. Mijs & Hoy

2. Parlamis

پژوهشگر	خلاصه پژوهش
سربانی و همکاران (۲۰۲۴)	نتایج نشان داد که سقف شیشه‌ای به‌صورت تضاد در تعادل کار و زندگی، اختیارات تصمیم‌گیری محدود و تعصبات جنسیتی ریشه‌دار که مانع پیشرفت شغلی زنان می‌شود، آشکار می‌شود. بااین‌وجود، همچنین به‌عنوان انگیزه‌ای برای کارمندان زن برای مشارکت قاطعانه در توسعه شغلی عمل می‌کند.
گارسیا سیرا (۲۰۲۳)	نتایج نشان می‌دهد که افرادی با پیشینه‌های اجتماعی - اقتصادی پایین که دارای باورهای شایسته‌سالارانه قوی در دوران نوجوانی خود هستند، در بزرگسالی احتمال بیشتری دارد که موقعیت کاری نامطمئن داشته باشند و همچنین احتمال کمتری دارد که به‌طور کامل کار کنند. این اثر برای افرادی که دارای وضعیت اجتماعی - اقتصادی بالا هستند معکوس است یا وجود ندارد.
میچ و هوی (۲۰۲۱)	نتایج پژوهش تأثیر و اهمیت اطلاعات، موقعیت اجتماعی ادراک شده و منافع شخصی را درخصوص درک از شایسته‌سالاری برجسته نمود. جایی که نابرابری درآمدی (بالا) و تحرک اجتماعی (کم) وجود دارد، درک از شایسته‌سالاری ضعیف می‌باشد. همچنین موقعیت اجتماعی و منافع شخصی تأثیر زیادی بر درک از شایسته‌سالاری دارند.
پارلامیس و همکاران (۲۰۲۰)	سازمان‌هایی که فرهنگ مناسبی در آنها برقرار نباشد، استعدادها را نادیده می‌گیرد و علاوه‌بر کشتن استعدادها پدیده پارتی‌بازی و خویشاوندگرایی در آنها رواج می‌یابد و افراد شایسته در گوشه قرار می‌گیرند.

باتوجه به پیشینه‌های مطرح‌شده، نوآوری اصلی پژوهش حاضر در تلفیق رویکرد کیفی (تحلیل محتوا) و کمی (نقشه‌شناختی فازی) برای مدل‌سازی پویا و نظام‌مند پدیده نیمکت‌نشینی است. این پژوهش با عبور از توصیف ساده مؤلفه‌های پراکنده (مانند موارد شناسایی‌شده توسط حسن‌پور و همکاران، ۱۴۰۳) و یکپارچه‌سازی آن با چالش‌های کلان‌تری مانند موانع جذب استعدادها (بنافی، ۱۴۰۲) و شکاف شایسته‌سالاری (گارسیا سیرا، ۲۰۲۳)، برای نخستین‌بار با استفاده از روش FCM به ترسیم و شبیه‌سازی روابط علی - معلولی پیچیده بین دلایل پیدایش (مانند فرهنگ کوتوله‌پروری) و پیامدهای سازمانی (مانند زوال استعدادها) می‌پردازد و با ارائه یک مدل شبیه‌سازی، راهکارهای عملی مبتنی بر نقاط اثرگذار کلیدی را برای خروج از چرخه معیوب "نظام مدیریت استعدادها شکست‌خورده" در سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر باتوجه به اینکه با هدف حل مسئله مطرح‌شده انجام شده است، از نظر هدف، کاربردی است و از حیث شیوه گردآوری اطلاعات، درزمره پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. این پژوهش، پژوهشی آمیخته است و به دلیل اینکه در بخش کیفی دارای رویکرد استقرایی و در بخش کمی دارای رویکرد قیاسی است، لذا درزمره پژوهش‌های قیاسی - استقرایی قرار می‌گیرد. مشارکت‌کنندگان

پژوهش خبرگان مشتمل بر مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان و نیز اساتید دانشگاه در استان لرستان هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند و براساس اصل اشباع نظری ۲۶ نفر از آنان، انتخاب شده است. باتوجه به ماهیت موضوع و مفهوم پژوهش، باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سؤالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. لذا ترکیبی از مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان و نیز اساتید دانشگاه در استان لرستان که معیارهای سابقه کاری بالا، تحصیلات مرتبط با موضوع پژوهش و تسلط و اشراف اطلاعاتی جهت پاسخگویی به سؤالات مصاحبه و پرسشنامه را داشتند، به عنوان اعضای نمونه در نظر گرفته شدند. در جریان انجام مصاحبه‌ها با اعضای نمونه، به دلیل اینکه پس از مصاحبه‌ی ۲۴ و ۲۵ اطلاعات جدیدی یافت نشد که بتوان به اطلاعات قبلی افزود، لذا انجام مصاحبه پس از ۲۶ نفر به دلیل دستیابی به اشباع نظری داده‌ها، متوقف شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه بسته نقشه شناخت فازی می‌باشد. به این صورت که در بخش کیفی، داده‌های کیفی که با استفاده از نظرات ۲۶ نفر از خبرگان جمع‌آوری شد، توسط نرم‌افزار مکس کیودی‌ای^۱ و روش تحلیل مضمون انتخاب شدند. سپس در بخش کمی، باتوجه به اینکه روش پژوهش، نقشه شناخت فازی و ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه می‌باشد، لذا داده‌ها در قالب پرسشنامه مقایسه زوجی، در اختیار همان نمونه قبلی قرار گرفت و داده‌های به دست آمده، با استفاده از مراحل روش نقشه شناخت فازی تحلیل شدند. برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار میان کدگذار استفاده شد. همچنین روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون بود. دلیل استفاده از روش نقشه شناخت فازی این می‌باشد که روش نقشه شناخت فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. گام‌های اجرایی پژوهش به شرح زیر است:

۱. شناسایی و استخراج دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین: در مرحله اول، پس از انجام مصاحبه با خبرگان، دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین با استفاده از روش

تحلیل مضمون، استخراج شدند.

۲. تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ‌دهندگان براساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌ها، مقیاس دادند.

۳. تبدیل عبارات کلامی استخراج‌شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: به‌منظور تبدیل عبارات کلامی به اعداد فازی، از اعداد فازی مثلثی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، استفاده شد.

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

۴. انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله چهارم به‌منظور تجزیه و تحلیل بهتر، اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی تبدیل شدند و پس از آن با استفاده از روش میانگین فازی و روابط (۱) و (۲)، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad \text{رابطه (۲)}$$

۵. مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هرکدام از مؤلفه‌ها: درنهایت، توان تأثیرگذاری^۱، ظرفیت تأثیرپذیری^۲، و شاخص محوری^۳ برای هر کدام از عوامل با استفاده از روابط (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad \text{رابطه (۳)}$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad \text{رابطه (۴)}$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad \text{رابطه (۵)}$$

1. Outdegree
2. Indegree
3. Centrality

۶. تحلیل داده‌ها و ترسیم مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هرکدام از عوامل تحلیل شدند و درنهایت مهم‌ترین شاخص مشخص شد. درنهایت به‌منظور نمایش روابط علی، داده‌ها به نرم‌افزار گفی^۱ منتقل شدند و مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش به‌صورت جدول زیر است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۱۵	۳۰ تا ۴۰ سال	۷	کارشناسی ارشد	۴	کمتر از ۱۰ سال	۵	اساتید	۱۶
زن	۱۱	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۳	دکتر	۲۲	۱۱ تا ۲۰ سال	۱۵	مدیران	۱۰
		بیشتر از ۵۱ سال	۶			بیشتر از ۲۱ سال	۶		

در اولین گام، به‌منظور شناسایی دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین، مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته با مشارکت کنندگان صورت گرفت. پس از اینکه با ۲۶ نفر مصاحبه انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه مصاحبه‌ها و استخراج کدها، درنهایت جدول (۳) که نشان‌دهنده فرایند کدگذاری دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین می‌باشد، تشکیل شد.

جدول ۳. فرایند کدگذاری دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین

شناسه کدهای توصیف کننده	کدهای توصیف کننده	کدهای فراگیر
دلایل پیدایش		
KM1	عدم اهتمام به شایستگی در انتخاب مدیران	اولویت‌نداشتن شایستگی مدیریتی در ملاک‌های تصدی یک پست
KM2	توجه به عواملی جز شایستگی در انتصاب مدیریتی	عدم ریل گذاری برای حضور اثربخش نخبگان در عرصه سازمان
KM3	فراهم نکردن تمهیدات برای مشارکت استعدادها	انتصاب عمدی و هدف مند افراد ناتوان در سازمان
KM4	نبود چشم‌انداز مناسب جهت بهره گیری از ظرفیت استعدادهای سازمانی	انتصاب بدون توجه به شایستگی افراد
KM5	انتصاب بدون توجه به شایستگی افراد	عدم شایسته سالاری در انتصابات سازمانی و به کارگماری افراد ناتوان
KM6	عدم شایسته سالاری در انتصابات سازمانی و به کارگماری افراد ناتوان	تمایل به انتصاب افراد مشابه از لحاظ شخصیتی
KM7	تمایل به انتصاب افراد مشابه از لحاظ شخصیتی	نقش پررنگ اثر منسانی در انتصابات
KM8	نقش پررنگ اثر منسانی در انتصابات	ارتقای کارکنان فاقد صالحیت توسط مدیران ناکارآمد
KM9	ارتقای کارکنان فاقد صالحیت توسط مدیران ناکارآمد	اقدام مدیران ناشایسته به انتصاب زیردستان ناشایست تر از خود
KM10	اقدام مدیران ناشایسته به انتصاب زیردستان ناشایست تر از خود	برخوردار بودن افراد خاص از امتیاز پست‌های عالی
KM11	برخوردار بودن افراد خاص از امتیاز پست‌های عالی	ناعادلانه بودن فرایند انتصاب در سازمان
KM12	ناعادلانه بودن فرایند انتصاب در سازمان	جابه جایی‌های گسترده در مدیران
KM13	جابه جایی‌های گسترده در مدیران	تغییرات متداوم بدنه سازمان‌های اداری و پست‌های مدیریتی
KM14	تغییرات متداوم بدنه سازمان‌های اداری و پست‌های مدیریتی	برتری قربات‌های خانوادگی و حزبی بر آئین نامه ها و ضوابط
KM15	برتری قربات‌های خانوادگی و حزبی بر آئین نامه ها و ضوابط	نادیده گرفتن شایستگی‌ها و ترجیح روابط حاشیه‌ای
KM16	نادیده گرفتن شایستگی‌ها و ترجیح روابط حاشیه‌ای	ارجحیت رفاقت سالاری در سازمان
KM17	ارجحیت رفاقت سالاری در سازمان	حمایت از اعضای نزدیک خانواده در یک سازمان
KM18	حمایت از اعضای نزدیک خانواده در یک سازمان	ناعادلانه بودن فرایند پیشرفت در سازمان
KM19	ناعادلانه بودن فرایند پیشرفت در سازمان	عدم پیروی از ضوابط عادلانه در پیشرفت‌های مدیریتی
KM20	عدم پیروی از ضوابط عادلانه در پیشرفت‌های مدیریتی	
پیامدها		
KM21	فرار استعدادهای مدیریتی از سازمان	مهاجرت مدیران کارآمد و لایق به سازمان‌های دیگر
KM22	عدم تمایل به ماندگاری مدیران شایسته در سازمان	به تعویق افتادن اهداف و مأموریت‌های کلان سازمان
KM23	طولانی شدن زمان رسیدن به اهداف	کاهش سرمایه دانش و مهارت برای آینده سازمان
KM24	عدم دستیابی سریع به اهداف سازمانی	تهی شدن دانشی کارکنان و عدم وجود ذخیره دانشی برای آینده
KM25	کاهش ذخیره دانشی سازمان	تمایل کارکنان به حضور کم‌رنگ در فعالیت‌های گروهی
KM26	تهی شدن دانشی کارکنان و عدم وجود ذخیره دانشی برای آینده	بروز انزوایی و گوشه گیری در کارکنان
KM27	تمایل کارکنان به حضور کم‌رنگ در فعالیت‌های گروهی	عدم بروز فعالیت‌های نوآورانه در سازمانی
KM28	بروز انزوایی و گوشه گیری در کارکنان	عدم توسعه و تعالی سازمان
KM29	عدم بروز فعالیت‌های نوآورانه در سازمانی	انجام نمادین کارها توسط کارکنان
KM30	عدم توسعه و تعالی سازمان	از بین رفتن روح استعداد بین کارکنان
KM31	انجام نمادین کارها توسط کارکنان	
KM32	از بین رفتن روح استعداد بین کارکنان	

شناسه کدهای توصیف کننده	کدهای توصیف کننده	کدهای فراگیر
KM33	غیر بهره‌ور شدن تلاش‌های منابع انسانی	اتلاف سرمایه انسانی ماهر و فساد نظام‌مند
KM34	هدر رفتن منابع انسانی و دانشی سازمان	
KM35	انتصاب افراد ناشایست در پست‌های سازمانی	خالی شدن پست‌های مدیریتی از افراد توانمند
KM36	تهی شدن سازمان از استعدادها	
KM37	عدم واقع‌نگری	فراگیری رفتارهای دگماتیک در سازمان
KM38	جزم‌اندیشی در سازمان	
KM39	عدم بروز خلاقیت در فرایندهای سازمان	ممانعت از نواندیشی و بازنگری در فرایندها
KM40	عدم بازاندیشی در فرایندها	

در نهایت، باتوجه به فرایند کدگذاری، ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین بودند، شناسایی شدند.

جدول ۴. دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین

کد	دلایل پیدایش	کد	پیامدها
w1	عدم اولویت داشتن شایستگی مدیریتی در ملاک‌های تصدی یک پست	w11	مهاجرت مدیران کارآمد و لایق به سازمان‌های دیگر
w2	عدم ریل‌گذاری برای حضور اثربخش نخبگان در عرصه سازمان	w12	به تعویق افتادن اهداف و مأموریت‌های کلان سازمان
w3	انتصاب عمدی و هدف‌مند افراد ناتوان در سازمان	w13	کاهش سرمایه دانش و مهارت برای آینده سازمان
w4	توجه به اشتراکات غیر کارکردی و نامربوط در انتصابات	w14	سوق دادن افراد شایسته به سمت انزوای عمدی کاری
w5	چیرگی فرهنگ کوتوله‌پروری	w15	کاهش خلاقیت سازمانی و عدم پیشرفت سازمان
w6	برخوردار بودن افراد خاص از شانس تصدی پست مدیریت	w16	تابودی و زوال استعدادهای سازمان و ایجاد کندذهنی سازمانی
w7	ریزش‌ها و رویش‌های اتوبوسی در مدیریت سازمان	w17	اتلاف سرمایه انسانی ماهر و فساد نظام‌مند
w8	رابطه‌مداری به جای ضابطه‌مداری در سازمان	w18	خالی شدن پست‌های مدیریتی از افراد توانمند
w9	وجود فرهنگ نپوتیسم و کرونیزم در انتصابات مدیریتی	w19	فراگیری رفتارهای دگماتیک در سازمان
w10	فقدان سازوکار مناسب و عادلانه جهت پیشرفت شغلی مدیران	w20	ممانعت از نواندیشی و بازنگری در فرایندها

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد و از خبرگان درخواست شد که براساس طیف ۵ تایی لیکرت، میزان اهمیت هریک از عوامل را بر دیگری بسنجند. عبارات کلامی به‌منظور تحلیل راحت‌تر، با استفاده از اعداد فازی مثلثی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس باتوجه به اینکه

اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (روابط ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه فازی‌زدایی، دو ماتریس $[10 \times 10]$ ، مربوط به دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول ۵ و ۶). سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین می‌باشد.

جدول ۵. ماتریس روابط فازی دلایل پیدایش

	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	w9	w10
w1	0	0/38	0/3	0/35	0/27	0/33	0/29	0/45	0/3	0/4
w2	0/31	0	0/38	0/41	0/38	0/24	0/29	0/31	0/29	0/33
w3	0/36	0/32	0	0/41	0/34	0/2	0/34	0/34	0/34	0/25
w4	0/31	0/29	0/28	0	0/24	0/34	0/18	0/25	0/32	0/35
w5	0/31	0/27	0/33	0/29	0	0/22	0/35	0/32	0/37	0/3
w6	0/3	0/28	0/25	0/32	0/3	0	0/19	0/3	0/21	0/22
w7	0/35	0/17	0/32	0/41	0/35	0/37	0	0/34	0/21	0/27
w8	0/24	0/37	0/34	0/32	0/2	0/41	0/37	0	0/39	0/38
w9	0/32	0/25	0/21	0/38	0/36	0/34	0/39	0/34	0	0/32
w10	0/14	0/27	0/31	0/37	0/42	0/4	0/35	0/35	0/36	0

جدول ۶. ماتریس روابط فازی پیامدها

	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20
W11	0	0/24	0/41	0/31	0/36	0/25	0/21	0/33	0/32	0/34
W12	0/29	0	0/34	0/32	0/33	0/23	0/3	0/22	0/36	0/37
W13	0/31	0/34	0	0/38	0/33	0/41	0/34	0/36	0/33	0/34
W14	0/32	0/22	0/25	0	0/4	0/37	0/31	0/36	0/38	0/3
W15	0/36	0/33	0/39	0/32	0	0/35	0/38	0/21	0/38	0/34
W16	0/19	0/33	0/27	0/37	0/23	0	0/31	0/21	0/28	0/31
W17	0/35	0/3	0/45	0/26	0/29	0/19	0	0/37	0/4	0/38
W18	0/44	0/27	0/29	0/21	0/34	0/31	0/33	0	0/32	0/36
W19	0/35	0/14	0/2	0/14	0/28	0/13	0/16	0/3	0	0/16
W20	0/27	0/24	0/18	0/2	0/19	0/17	0/14	0/4	0/37	0

محاسبه ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی

مجموع عناصر ستونی برای هر مؤلفه در ماتریس روابط، نشان دهنده ظرفیت تأثیر پذیری می باشد. یافته های پژوهش نشان داد که از میان دلایل پیدایش پدیده مدیران نیمکت نشین، عدم اولویت داشتن شایستگی مدیریتی در ملاک های تصدی یک پست و از میان پیامدهای آن، فراگیری رفتارهای دگماتیک در سازمان دارای بیشترین ظرفیت تأثیر پذیری می باشد.

مجموع عناصر افقی برای هر مؤلفه در ماتریس روابط، نشان دهنده توان تأثیر گذاری می باشد. یافته های پژوهش نشان داد که از میان دلایل پیدایش پدیده مدیران نیمکت نشین، چیرگی فرهنگ کوتوله پروری و از میان پیامدهای آن، مهاجرت مدیران کارآمد و لایق به سازمان های دیگر دارای بیشترین توان تأثیر گذاری می باشند.

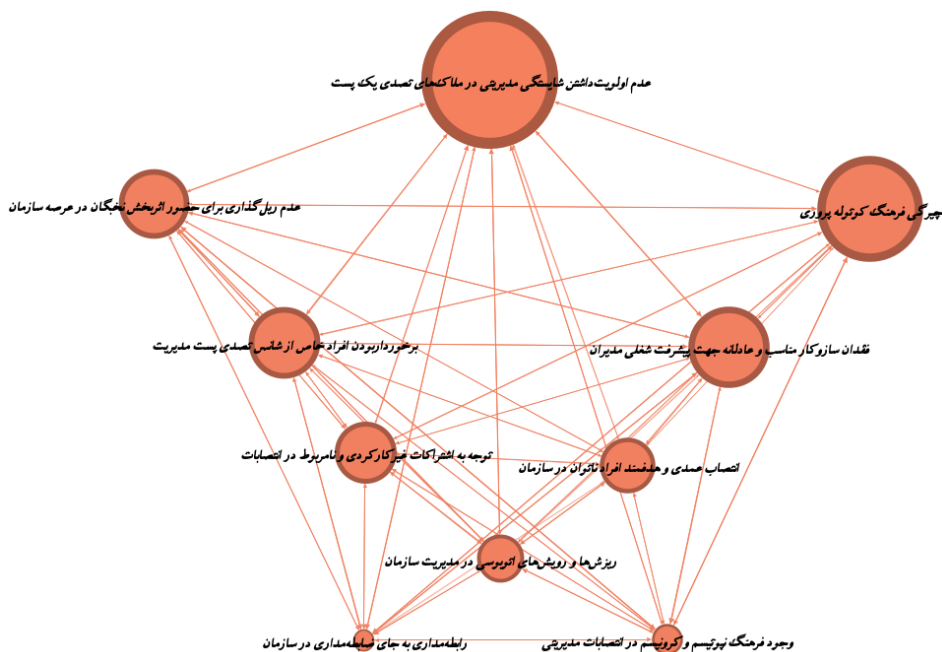
در نهایت، مجموع دو عامل ظرفیت تأثیر پذیری و توان تأثیر گذاری، شاخص مرکزی را نشان می دهد. در این پژوهش، از میان دلایل پیدایش پدیده مدیران نیمکت نشین، عدم اولویت داشتن شایستگی مدیریتی در ملاک های تصدی یک پست، به عنوان مهم ترین دلیل پیدایش پدیده مدیران نیمکت نشین و همچنین از میان پیامدهای آن، مهاجرت مدیران کارآمد و لایق به سازمان های دیگر که دارای بیشترین توان تأثیر گذاری می باشد، به عنوان مهم ترین پیامد بروز پدیده مدیران نیمکت نشین در سازمان های دولتی و در نهایت شاخص های مرکزیت، شناسایی شدند. پس از انجام ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها، جدول زیر تشکیل شد.

جدول ۱۰. ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی

دلایل پیدایش پدیده مدیران نیمکت نشین			
کد	تأثیر پذیری	تأثیر گذاری	شاخص مرکزی
w1	۵/۹۱	۶/۴۱	۱۲/۳۲
w2	۶/۳۴	۶/۲۶	۱۲/۶
w3	۶/۳۳	۶/۰۲	۱۲/۳۵
w4	۶/۳۲	۵/۴۳	۱۱/۷۵
w5	۶/۲۹	۵/۶	۱۱/۸۹
w6	۵/۵۸	۵/۱۹	۱۰/۷۷
w7	۶/۱	۶/۲۶	۱۲/۳۶
w8	۶/۵۳	۶/۱۶	۱۲/۶۹
w9	۵/۵۱	۵/۸۵	۱۱/۳۶
w10	۵/۹۷	۶/۶۴	۱۲/۶۱

پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین			
کد	تأثیر پذیری	تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
w11	۶/۱۹	۶/۲۵	۱۲/۴۴
w12	۵/۳۲	۶/۲۶	۱۱/۵۸
w13	۵/۷۸	۶/۷۵	۱۲/۵۳
w14	۶/۰۱	۶/۱۳	۱۲/۱۴
w15	۵/۸۴	۶/۳۱	۱۲/۱۵
w16	۵/۶	۵/۷۷	۱۱/۳۷
w17	۵/۸۳	۶/۳۵	۱۲/۱۸
w18	۵/۷۴	۶/۲۳	۱۱/۹۷
w19	۶/۴۱	۴/۳	۱۰/۷۱
w20	۵/۹	۵/۳۵	۱۱/۲۵

درنهایت، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و مدل روابط علی برای هر کدام از دلایل پیدایش و پیامدها، ترسیم شد.



شکل ۱. نمودار روابط علی دلایل پیدایش



شکل ۲. نمودار روابط علی پیامدها

رأس نمودار روابط علی نشان دهنده مهم ترین دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت نشین می باشد. براساس شکل فوق، بزرگی دایره ها نشان دهنده اهمیت عوامل می باشد و هرچقدر دایره ها کوچک تر می شوند، از اهمیت عوامل کاسته می شود. به این معنا که عوامل مهم تر با دایره های بزرگ تر و عوامل بی اهمیت تر با دایره های کوچک تر نشان داده شده اند. همان طور که در نمودار فوق نشان داده شده است، از میان دلایل پیدایش پدیده مدیران نیمکت نشین، عدم اولویت داشتن شایستگی مدیریتی در ملاک های تصدی یک پست و از میان پیامدهای آن، مهاجرت مدیران کارآمد و لایق به سازمان های دیگر که در رأس نمودار با دایره های بزرگ تر نشان داده شده اند، به عنوان شاخص محوری انتخاب شده اند و بقیه مؤلفه ها به ترتیب اهمیت با استفاده از دایره های کوچک تر ترسیم شده اند.

بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که کشف و تربیت یک رهبر لایق و توانا در سازمان‌ها زمان‌بر است و این اشخاص در حقیقت برگ برنده و موتور محرک سازمان‌ها هستند، لازم می‌باشد بیشتر مورد عنایت قرار گیرند و میدان برای حضور و عمل آنان آماده گردد. برای این کار، ظرفیت‌های مدیریتی بدون استفاده در سازمان‌های دولتی می‌باید بعد از شناخت به کمک مؤلفه‌های ارائه‌گردیده در این مطالعه، مورد اهتمام قرار گیرد و متناسب با هریک از دلایل پیدایش مدیران نیمکت‌نشین اقدامی شایسته، صورت بگیرد و ضروری می‌باشد پژوهش‌هایی روی راهبردها و اقدامات مؤثر در به‌جریان‌انداختن این ظرفیت ارزشمند سازمان‌ها یعنی مدیران نیمکت‌نشین صورت پذیرد. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین صورت پذیرفت.

در این پژوهش، نتایج در بخش کمی و کیفی قابل طرح است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین است. براین اساس، دلایل پیدایش پدیده مدیران نیمکت‌نشین شامل، انتصاب عمدی و هدفمند افراد ناتوان در سازمان، عدم ریل‌گذاری برای حضور اثربخش نخبگان در عرصه سازمان، برخوردار بودن افراد خاص از شانس تصدی پست مدیریت، ریزش‌ها و رویش‌های اتوبوسی در مدیریت سازمان، توجه به اشتراکات غیرکارکردی و نامربوط در انتصابات، رابطه‌مداری به جای ضابطه‌مداری در سازمان، فقدان سازوکار مناسب و عادلانه جهت پیشرفت شغلی مدیران، عدم اولویت‌داشتن شایستگی مدیریتی در ملاک‌های تصدی یک پست، وجود فرهنگ نبوتیسم و کرونیزم در انتصابات مدیریتی و چیرگی فرهنگ کوتوله‌پروری می‌باشد. همچنین پیامدها یا عوامل پس‌اندی پدیده مدیران نیمکت‌نشین، نابودی و زوال استعدادهای سازمان و ایجاد کندذهنی سازمانی، به‌تعویق افتادن اهداف و مأموریت‌های کلان سازمان، مهاجرت مدیران کارآمد و لایق به سازمان‌های دیگر، خالی‌شدن پست‌های مدیریتی از افراد توانمند، سوق‌دادن افراد شایسته به سمت انزوای عمدی کاری، کاهش خلاقیت سازمانی و عدم پیشرفت سازمان، کاهش سرمایه دانش و مهارت برای آینده سازمان، ممانعت از نواندیشی و بازنگری در فرایندها، فراگیری رفتارهای دگماتیک در سازمان و اتلاف سرمایه انسانی ماهر و فساد نظام‌مند هستند.

به‌علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین می‌باشد. براین اساس، مهم‌ترین دلایل پیدایش پدیده مدیران

نیمکت‌نشین، عدم اولویت داشتن شایستگی مدیریتی در ملاک‌های تصدی یک پست، چیرگی فرهنگ کوتوله‌پروری و عدم ریل‌گذاری برای حضور اثربخش نخبگان در عرصه سازمان هستند. همچنین مهاجرت مدیران کارآمد و لایق به سازمان‌های دیگر، نابودی و زوال استعدادهای سازمان و ایجاد کندذهنی سازمانی و کاهش سرمایه دانش و مهارت برای آینده سازمان نیز به‌عنوان پیامدهای بروز پدیده مدیران نیمکت‌نشین شناسایی شدند. درخصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه باید گفت که حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش خود به این مورد اشاره کرد که برخی از مدیران ترجیح می‌دهند بر افرادی مدیریت کنند که به لحاظ توانایی پایین‌تر از خودش باشند و چنین کسانی را در پست‌های کلیدی قرار می‌دهند. دور کردن افراد توانمند از مقابل دیدگان و حذف فیزیکی آنها از فضای مدیریتی سازمان رفتارهایی همچون کوتوله‌پروری و تمایل مدیران به انتصاب افرادی شبیه خود، اتفاق بیفتد که افراد قربانی این شرایط، مدیران نیمکت‌نشین، نام‌گذاری شده‌اند. همان‌طور که در پژوهش حاضر نیز پیرگی فرهنگ کوتوله‌پروری به‌عنوان یکی از دلایل پیدایش مدیران نیمکت‌نشین معرفی شده‌است و از این نظر با پژوهش مذکور دارای مطابقت می‌باشد. همچنین می‌توان بیان کرد که نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش فرهادی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱) درخصوص معرفی ایجاد ریزش‌ها و رویش‌های اتوبوسی در مدیریت سازمان‌ها به‌عنوان یکی از دلایل پیدایش پدیده مدیران نیمکت‌نشین، همخوانی دارد. در این راستا همچنین بریتانیکا اینسایکلوپدیا (۲۰۲۴) در پژوهش خود بیان کرد که عدم وجود تمهیدات مطلوب و عادلانه برای پیشرفت شغلی افراد می‌تواند سبب انزوای کارکنان شایسته شود، چنانچه در پژوهش حاضر نیز فقدان سازوکار مناسب و عادلانه جهت پیشرفت شغلی مدیران به‌عنوان یکی از دلایل پیدایش پدیده مدیران نیمکت‌نشین شناسایی شده‌است. کاتر (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان داد که مدیران اغلب، هنگامی که کارکنانی با ویژگی‌های شبیه یا یکسان با خودشان استخدام می‌کنند، مطلوبیت بالاتری کسب می‌نمایند و کارکرد بهتری را به‌دست می‌آورند که این امر سبب کنارگذاشته شدن افراد شایسته که دارای شباهت با مدیر نیستند، می‌گردد. در پژوهش حاضر نیز توجه به اشتراکات غیرکارکردی و نامربوط در انتصابات به‌عنوان یکی از دلایل پیدایش پدیده مدیران نیمکت‌نشین شناسایی شده‌است. درخصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر باید عنوان کرد که تا زمان انجام پژوهش هیچ مطالعه داخلی درخصوص شناسایی دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین صورت نگرفته‌است. لذا می‌توان عنوان کرد پدیده مدیران

نیمکت‌نشین و برخی از زوایای پنهان آن که پیش‌ازاین به‌عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد می‌شد، تاحدودی مرتفع شد و تمایز اساسی که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته دارد، در این است که این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد نقشه‌شناختی فازی، دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین را شناسایی کند که این کار در پژوهش‌های گذشته صورت نگرفته است. بدون‌شک، پژوهشگران در مسیر انجام پژوهش‌های خود با محدودیت‌هایی مواجه می‌شوند که ممکن است نتایج پژوهش را تحت‌تأثیر قرار دهد. شناخت این محدودیت‌ها قابلیت تفسیر بهتر نتایج پژوهش و همچنین ارتقای سطح کیفی پژوهش‌های آتی را امکان‌پذیر می‌کند. پژوهش حاضر نیز با محدودیت‌هایی مواجه بوده که در ادامه اشاره می‌شود. جامعه آماری تحقیق محدود به خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان‌های دولتی در استان لرستان می‌باشد، لذا در تعمیم نتایج به سایر جوامع باید جانب احتیاط را مدنظر قرار داد. دسترسی سخت به خبرگان و صاحب‌نظران را می‌توان ازجمله محدودیت دیگر پژوهش عنوان نمود. همچنین مشغله‌های کاری زیاد مدیران و اساتید و عدم تمایل برخی از آنها به همکاری نیز یکی دیگر محدودیت‌های پژوهش می‌باشد.

پیشنهادهای کاربردی

در ادامه، پیشنهادهایی که جنبه عملیاتی داشته و می‌توانند چراغی فراوری مدیران و سیاست‌گذاران سازمان باشند، ارائه می‌شود:

- مدیران ارشد سازمان‌های دولتی جهت کاهش اثر کوتوله‌پروری که مطابق با نتایج ازجمله دلایل پیدایش پدیده مدیران نیمکت‌نشین است، تلاش کنند نیازها و تمایلات خویش به بستگان و نزدیکان را متعادل نمایند و با نگرشی قانون‌مند و با جانبداری از آنها در پی جذب و به‌کارگیری اشخاص لایق و توانا از طریق اعمال شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری، اصلاح نظام تشویق و تنبیه و بررسی، تقویت ثبات مدیریتی و پیچیدگی‌زدایی از مشاغل باشند تا در دام ارتباط‌گرایی گرفتار نشوند.

- طبق یافته‌ها رابطه‌مداری به‌جای ضابطه‌مداری در سازمان، ازجمله دلایل پیدایش پدیده مدیران نیمکت‌نشین می‌باشد. در راستای حذف این امر در سازمان پیشنهاد می‌شود مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌های دولتی با اعتماد به کنترل‌های قانونی و غیررسمی و نامحسوس، بهبود ساختارهای سازمانی خویش و دوری از عدم پاسخگویی مدیران به جهت داشتن اختیارات زیاد و یا اینکه روندهای زمان‌بر و بوروکراسی‌های اضافه، از بروز یا ادامه پارتی‌بازی و رابطه‌مداری در سازمان‌ها بازدارنده گردیده و

علاوه بر درخواست گزارش فعالیت از کارمندان و مدیران، آنها را در برابر وظایف خویش مسئول نمایند. - عدم اولویت داشتن شایستگی مدیریتی در ملاک‌های تصدی یک پست مطابق با یافته‌ها، مهم‌ترین دلیل پیدایش پدیده مدیران نیمکت‌نشین می‌باشد. در این راستا دست‌اندرکاران سازمان‌های دولتی به منظور ایجاد ساختار مطلوب و روشن شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری، اقدامات علمی و عملی با پیگیری‌های مداوم ایفا نمایند و برای مدیریت انتصاب استعدادها یک برنامه مدون و درست همراه با مقررات و آئین‌نامه‌های مورد نیاز برای اجرایی شدن آن مصوب نمایند و مهم‌تر اینکه برای قسمت اجرایی آن نیز بررسی کافی داشته باشند.

- سوق دادن افراد شایسته به سمت انزوای عمدی کاری از جمله پیامدهای بروز پدیده مدیران نیمکت‌نشین می‌باشد. در راستای کاهش انزوای کارکنان شایسته، سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی باید بکوشند با اصلاح ساختار و مسطح و پویا کردن آن و تقلیل سلسله‌مراتب ساختاری سازمان و بوروکراسی‌های زائد و با ایجاد زیرساخت‌هایی برای سپردن اختیار به کارکنان، رسمیت سازمان را کاهش داده و پویایی آن را ارتقا دهند تا گرایش به مشارکت کارکنان ارتقا و انزوای آنان کاهش پیدا کند.

- لازم است، سازمان‌های دولتی محیطی را پیاده‌سازی نمایند که فرهنگ تعاملات و پیوندها با اشخاص شایسته تسهیل شود؛ به گونه‌ای که مدیران حس ناامنی با ورود اشخاص لایق نکنند تا شاهد پدیده مدیران نیمکت‌نشین در سازمان‌های دولتی نباشیم.

- رعایت نشدن اصل شایسته‌سالاری به روی کار آمدن مدیرانی بی‌کفایت منجر می‌شود که برای حفظ مقام خویش حاضرند به هر ترفندی واصل گردند و اشخاص سزوارتر از خود را به هر نحوی از سازمان فراری دهند؛ بنابراین، رعایت اصل شایسته‌سالاری در سازمان باید به عنوان یکی از مهم‌ترین اصل انتصاب مدیران، مدنظر مقامات قرار گیرد.

محدودیت‌های پژوهش

- محدود بودن نمونه آماری به مدیران و اساتید استان لرستان که تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر استان‌ها یا بافت‌های فرهنگی - سازمانی متفاوت را با چالش مواجه می‌سازد. - ذهنیت محور بودن داده‌های کیفی که براساس درک مشارکت‌کنندگان گردآوری شده و ممکن است تحت تأثیر شرایط شخصی یا سازمانی آنان قرار گرفته باشد.

پیشنهاد برای پژوهشگران آتی

- تکرار پژوهش در سایر بافت‌ها: انجام پژوهشی مشابه در سایر استان‌ها یا در سازمان‌های خصوصی و نیمه‌خصوصی به منظور مقایسه و افزایش قابلیت تعمیم یافته‌ها.
- رویکرد آمیخته طولی: انجام پژوهش‌های طولی برای بررسی روند تغییر و تحول پدیده نیمکت‌نشینی و سنجش تأثیر بلندمدت پیامدهای آن بر عملکرد سازمان.
- واکاوی راهبردهای عملی: طراحی و اعتبارسنجی راهبردها و مداخلات عملی خاص (مانند طراحی نظام جانشین‌پروری یا برنامه‌های منتورینگ) برای به‌جریان‌انداختن مدیران نیمکت‌نشین براساس مدل ارائه‌شده در این پژوهش.

منابع

- اسمعیلی، نصیبه و محمودیان، حسین (۱۴۰۳)، جهانی‌شدن و مهاجرت نخبگان: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مهاجرت نخبگان ایرانی با رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی، *نامه انجمن جمعیت شناسی ایران*، ۱۹ (۳۷): ۳۷۵-۴۱۶.
- بنافی، مسعود (۱۴۰۲)، آسیب‌شناسی خط‌مشی‌های نخبگانی: واکاوی موانع جذب استعداد‌های برتر در بخش دولتی ایران، *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۶ (۴): ۱۴۹-۱۷۶.
- پناهی، بلال (۱۴۰۰)، آینده‌پژوهی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۰ (۱۱۳۷): ۱۳۹-۱۵۴.
- حسن‌پور، اکبر؛ جعفری‌نیا، سعید؛ رنگریز، حسن و یوسفی‌فر، حسن (۱۴۰۳)، مفهوم‌پردازی مدیران نیمکت‌نشین در سازمان‌های دولتی، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۳ (۳): ۶۹-۱۰۸.
- سوهانیان، نفیسه؛ طهرانی، مریم؛ حسن‌پور، اکبر و نوری، روح‌اله (۱۴۰۴)، کوتوله‌پروری در سازمان: شناسایی پیشایندها با رویکرد فراترکیب و دلفی‌فازی، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۳ (۳): ۲۴۳-۲۶۷.
- عبدلی، امیرحسین و صارمی‌پور، میلاد (۱۴۰۴)، شناسایی و تحلیل پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین در سازمان‌های دولتی با روش FCM، *ششمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات مدیریت، فرهنگ و هنر، تهران*، <https://civilica.com/doc/2316229>.
- محمدظاهری، محمد و الوندی، هومن (۱۳۹۸)، واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران در سازمان‌های دولتی شهر همدان، *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۲ (۳): ۱۳۹-۱۶۱.
- محمدیاری، زهره و سپهوند، رضا (۱۴۰۲)، نخبه‌ستیزی به‌عنوان پیشایندها ازوای کارکنان: نقش تعدیل‌گر فرهنگ بوروکراتیک، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۴ (۲): ۱۶۳-۱۸۲.

References

- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28 (2), 112- 121.
- Baroun, A.E. (2022). Meritocracy, personality traits and recruitment: some insights from the Qatari enterprising community. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(3), 494-514.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.

- García-Sierra, A. (2023). The dark side of meritocratic beliefs: Is believing in meritocracy detrimental to individuals from low socioeconomic backgrounds?. **Social Justice Research**, 36(4), 385-409.
- Karsikas, E., Meriläinen, M., Tuomikoski, A. M., Koivunen, K., Jarva, E., Mikkonen, K., & Kanste, O. (2022). Health care managers' competence in knowledge management: A scoping review. **Journal of nursing management**, 30(5), 1168-1187.
- Luhova, V., Serikov, D., Serikova, T., & Kovalova, V. (2021). **Directions to develop managerial competence in managers of different types.**
- Mijs, J. J., & Hoy, C. (2022). How information about inequality impacts belief in meritocracy: Evidence from a randomized survey experiment in Australia, Indonesia and Mexico. **Social Problems**, 69(1), 91-122.
- Min, J. B. (2015). Epistocracy and democratic epistemology. **Politics in Central Europe**, 11(1), 91-112.
- Özkoç, A. G., & Çalışkan, N. (2015). **The impact of organizational envy on organizational climate created among employees: An application in accommodation enterprises.**
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. **The leadership quarterly**, 18(3), 176-194.
- Parlami, J., Badawy, R., Haber, J., & Brouer, R. (2020). Exploring fear of appearing incompetent, competency pressure, tactics and perceptions in negotiations. **International Journal of Conflict Management**. 3(33), 134.
- Romli, O., Tarihoran, N. A., & Nugraha, E. (2025). How much influence leadership managerial competence on madrasah performance in indonesia: A meta-analysis and systematic review approach. **International journal of multidisciplinary research and literature**, 4(2), 265-276.
- 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.
- Sualeh Khattak, M., Wu, Q., Ahmad, M., & Ullah, R. (2024). The role of managerial competencies in managing resources for sustainable development strategy in SMEs. **Social Responsibility Journal**, 20(7), 1317-1344.
- Suryani, A., Rossanti, N. P. E., & Adda, H. W. (2024). Breaking through the glass ceiling: meritocracy steps for women's civil service careers. **Manajemen dan Bisnis**, 23(2), 271-283.
- Tremmel, J., & Wilhelm, J. (2015). **Democracy or epistocracy? Age as a criterion of voter eligibility. In Youth quotas and other efficient forms of youth participation in ageing societies** (125-147). Cham: Springer International Publishing.
- Tsolaki, D. C. (2022). **Successful Organizations and Effective 'Talented' Management.** Available at SSRN 4205000.
- Vaughan, M., & Heft, A. (2023). Anti-elitism in the European Radical Right in Comparative Perspective. **JCMS: Journal of Common Market Studies**, 61(1), 76-94.

Zhao, M., Chen, Z., Glambek, M., & Einarsen, S. V. (2019). Leadership ostracism behaviors from the target's perspective: A content and behavioral typology model derived from interviews with Chinese employees. **Frontiers in psychology**, 10, 1197.