

Identifying and understanding the factors affecting the emergence of experienced managers; Using the phenomenological method in government organizations

Ali Omid^{ID*}

PhD in Public Administration, Organizational Behavior major, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Elham Omid^{ID}

Master of Education, Faculty of Literature and Humanities, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

DOI: 10.22098/CPA.2025.16791.1060

Abstract

Objective: In today's management world, some managers with high experience and experience, instead of innovating and accepting changes, stick to old and traditional practices and refrain from making bold and risky decisions and have little intellectual mobility, which over time reduces their innovation and the overall performance of the organization. These managers, relying on their old experiences, have refused to accept any creativity and innovation from employees, which has led to the emergence of a phenomenon called experienced managers, which results in a decrease in individual and organizational performance. Therefore, the present study was conducted with the aim of identifying and understanding the characteristics of experienced managers using the phenomenological method in government organizations.

Research Method: The present study is applied in terms of its purpose and in terms of its data collection method, it is descriptive-exploratory and a qualitative research type that uses the phenomenological method (the lived experience of people involved in the phenomenon) and the Dickelman approach. Since the present study is qualitative, the data collection method is in-depth interviews with participants. Accordingly, using the purposive sampling method and based on the principle of theoretical adequacy, 20 government managers and management professors were selected as sample members. In this study, in order to examine and analyze the data obtained from the interviews, the qualitative content analysis method with an inductive approach and Maxqda software was used.

Finding: In addition to recognizing and understanding the aforementioned phenomenon, the research findings identified the characteristics of experienced managers, which included 4 main themes, including: individual or personality factors, job (organizational) factors, staff-supervisory factors, and legal-political factors.

Keywords: Management styles, organizational behavior, experienced manager, phenomenology

Extended abstract

Objective: In today's management world, some senior and highly experienced managers, instead of innovation and acceptance of changes, stick to old and traditional procedures and refuse to take bold and risky decisions, they are immersed in their past experiences, over

* Corresponding Author: Omidiomidi82@gmail.com

How to Cite: Omid, A., Omid, E(2025). Identifying and understanding the factors affecting the emergence of experienced managers; Using the phenomenological method in government organizations. *Comparative Public Administration Quarterly*, Volume2(Issue4), PP 71-98. DOI: 10.22098/CPA.2025.16791.1060

time, creativity and They have lost their innovation, and they have little intellectual mobility, which over time reduces their innovation and the overall performance of the organization. Relying on their old experiences, these managers have refused to accept any creativity and innovation from the employees, which has caused the emergence of a phenomenon called experienced managers, the result of which is a decrease in individual and organizational performance.

Research method: The current research is descriptive-exploratory in terms of its practical purpose and in terms of information gathering, and it is of a qualitative research type using the phenomenology method (the lived experience of people involved in the phenomenon) and Dickelman's approach. Since the current research is qualitative, the data collection method is in-depth interviews with the participants. Accordingly, using the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical adequacy, 20 government managers and management professors were selected as sample members. In this research, qualitative content analysis method with inductive approach and Maxqda software were used in order to review and analyze the data obtained from the interview.

Findings: In addition to recognizing and understanding the mentioned phenomenon, the research findings identified the factors affecting the phenomenon of experienced managers, which included 4 main themes, which include: individual or personality factors, occupational (organizational) factors, administrative-supervisory factors, and legal factors. are political

Keywords: general management, organizational effectiveness, organizational creativity and innovation, experienced manager, phenomenology

شناخت و فهم عوامل موثر بر بروز مدیر مستعجب؛

با روش پدیدارشناسی در سازمان های دولتی

علی امیدی*

دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

الهام امیدی

کارشناس ارشد علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۹

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۷۱-۹۸

چکیده

هدف: در دنیای مدیریت امروز، برخی مدیران با سابقه و تجربه بالا، به جای نوآوری و پذیرش تغییرات، به رویه های قدیمی و سنتی پایبند می مانند و از اتخاذ تصمیمات جسورانه و ریسک پذیر خودداری می کنند و تحرک فکری کمی دارند که این مسئله در گذر زمان باعث کاهش نوآوری آنها و عملکرد کلی سازمان می شود. این مدیران با اتکاء به تجربیات کهنه خود، از پذیرش هرگونه خلاقیت و نوآوری از سوی کارکنان خودداری کرده که باعث بروز پدیده های به نام مدیران مستعجب شده اند که نتیجه آن کاهش عملکرد فردی و سازمانی می باشد. لذا پژوهش حاضر باهدف شناخت و فهم شاخصه های مدیر مستعجب با روش پدیدارشناسی در سازمان های دولتی صورت پذیرفت.

روش تحقیق: پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - اکتشافی و از نوع تحقیقات کیفی است که با استفاده از روش پدیدارشناسی (تجربه زیسته افراد درگیر با پدیده) و رویکرد دیالکتیک استفاده شده است. از آنجاکه پژوهش حاضر کیفی است روش جمع آوری اطلاعات در آن، مصاحبه های عمیق با مشارکت کنندگان است. بر همین اساس با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری، ۲۰ نفر از مدیران دولتی و اساتید مدیریتی به عنوان اعضای نمونه، انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور بررسی و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی و نرم افزار Maxqda استفاده شده است.

یافته: یافته های پژوهش علاوه بر شناخت و فهم پدیده مذکور شاخصه های مدیران مستعجب را که شامل ۴ مضمون اصلی بود را شناسایی نمود که شامل: عوامل فردی یا شخصیتی، عوامل شغلی (سازمانی)، عوامل ستادی - نظارتی و عوامل قانونی سیاسی هستند.

کلیدواژگان: سبک های مدیریت، رفتار سازمانی، مدیر مستعجب، پدیدارشناسی

مقدمه

مدیریت به عنوان یکی از ارکان اصلی سازمان‌ها، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست سازمان‌ها ایفا می‌کند. در سازمان‌های دولتی، این نقش به دلیل تأثیر مستقیم بر خدمات عمومی و رفاه جامعه، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با این حال، پدیده‌ای به نام "مدیر مُستَجرب" که به مدیرانی اشاره دارد که اجازه اظهار نظر به دیگران را نمی‌دهند و به تجربیات گذشته خود متکی هستند، به عنوان یک چالش جدی در سازمان‌های دولتی مطرح شده است. این پدیده نه تنها باعث کاهش نوآوری و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها می‌شود، بلکه می‌تواند به کاهش بهره‌وری، افزایش هزینه‌ها و کاهش کیفیت خدمات عمومی منجر شود (رحیمی، ۱۴۰۱).

بروز پدیده مدیر مُستَجرب تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد که از جمله می‌توان به عوامل محیطی، سازمانی، فردی، قانونی و سیاسی اشاره کرد. برای مثال، در شرایط عدم اطمینان، مدیران تمایل بیشتری به اتکا به تجربیات گذشته خود دارند و از دریافت پیشنهادات کارکنان اجتناب می‌کنند (کاظمی، ۱۴۰۰). همچنین، چارچوب‌های نظارتی نامناسب و قوانین دست‌وپاگیر می‌توانند باعث ترس و دودلی مدیران در تصمیم‌گیری شوند و آن‌ها را به سمت رفتارهای محافظه‌کارانه سوق دهند (محمدی، ۱۳۹۹). از سوی دیگر، عوامل فردی مانند سن، جنسیت، و ویژگی‌های شخصیتی نیز می‌توانند در بروز این پدیده نقش داشته باشند. برای مثال، مدیران مسن و باتجربه بیشتر در معرض این پدیده قرار دارند (فروغی، ۱۴۰۲).

منابع انسانی بارزترین عامل تولید و منبع اصلی مزیت رقابتی سازمان‌ها است. نیروی انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک برای سازمان به حساب می‌آید (ضیائی و همکاران، ۱۴۰۲). یکی از راهکارهای مناسب در جهت افزایش استفاده بهینه از منابع انسانی در سازمان‌های امروزی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها به توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها می‌باشد (زارع، ۱۴۰۱)، لذا برای ایجاد محیط مناسب جهت ظهور افکار جدید و به کار بستن آن‌ها، به تلاش مدیران و توانایی برنامه‌ریزان نیاز شدید وجود دارد (کیاکجوری، ۱۳۹۷). استفاده از توانایی‌های منابع انسانی یکی از وظایف مدیران در سازمان‌ها می‌باشد، اگر مدیران درگیر تجربیات گذشته خود بوده و نتوانند در شرایط محیطی سازمان سریع تطبیق پیدا کنند، در سریع‌ترین زمان ممکن به بن‌بست خواهند رسید. مدیرانی که غرق در تجربیات گذشته خود هستند، یعنی دچار عارضه‌ای به نام مدیر مستجرب هستند، هیچ‌گاه توجهی به نظرات دیگران ندارند و همیشه در برابر نظرات کارکنان عکس‌العمل نشان داده و با رد نظرات دیگران، آن‌ها را به تجارب خود ارجاع می‌دهند، که این مسأله در سازمان‌های دولتی باعث شده است که کارکنان خلاق و صاحب

ایده تمایلی به ابراز نظر نداشته باشند (لیدن و همکاران* ۲۰۲۱). امروزه سکوت سازمانی یکی از مشکلات سازمان‌ها است که بی توجهی به آن، بر ابعاد فردی، گروهی و سازمانی آثار نامطلوبی خواهد گذاشت (مهدی زاده و همکاران، ۱۴۰۳). این عدم توانمندسازی از سوی مدیران مستجرب، موجب کاهش بهره‌وری فردی یعنی کاهش کارایی و اثربخشی و عملکرد سازمانی شده است. از عوامل تعیین‌کننده منابع انسانی بر خلاقیت در محل کار، مدیران می‌باشند (بکر و گرهارت[‡] ۱۹۹۶؛ رایت[‡] مک ماهان و مک ویلیامز[‡] ۱۹۹۴). از آنجاکه مدیریت کار پر دردسری است، این دردسره‌ای مدیریت زائیده پست مدیرتی و ناشی از وظایف و مسئولیت‌هایی است که مدیر به عهده گرفته است، پس مقداری از این دردسره‌ای مدیریت معلول مقتضیات شغلی و مقداری نیز معلول شرایط فردی و تمایلات شخصی یا شرایط محیطی پیرامون مدیر است (استون* ۱۳۹۵). این رویکرد نه تنها به کاهش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان منجر می‌شود، بلکه می‌تواند بر بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری در سازمان تأثیر منفی بگذارد. مدیران مستجرب (با تجربه) به دلیل سال‌ها فعالیت در سطوح مختلف مدیریتی، از دانش عملی و تجربیات گسترده‌ای برخوردار هستند که می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. با این حال، گاهی اوقات این تجربیات فراوان ممکن است به گونه‌ای منفی بر سبک مدیریتی آن‌ها تأثیر بگذارد. یکی از چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها، بروز رفتارهایی از سوی مدیران مستجرب است که می‌تواند مانع مشارکت فعال کارکنان و ایجاد فضای خلاقانه در سازمان شود. به عنوان مثال، برخی از مدیران مستجرب به دلیل غرق شدن در تجربیات گذشته، تمایل کمتری به پذیرش ایده‌ها و نظرات جدید از سوی کارکنان دارند و این موضوع می‌تواند به کاهش انگیزه و مشارکت نیروی انسانی منجر شود. این مسئله به ویژه در سازمان‌های دولتی که با ساختارهای پیچیده و رویه‌های سنتی مواجه هستند، بیشتر مشهود است. در چنین محیط‌هایی، مدیران مستجرب ممکن است به دلیل تکیه بیش از حد بر تجربیات خود، فرصت‌های نوآوری و بهبود را از دست بدهند و اجازه اظهار نظر و مشارکت مؤثر کارکنان را ندهند. این رفتار نه تنها می‌تواند به کاهش بهره‌وری سازمانی منجر شود، بلکه ممکن است باعث ایجاد فضایی بسته و غیرپویا در سازمان گردد (برینیولفسون و همکاران[‡]، ۲۰۲۱).

شناسایی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای مدیران مستجرب، می‌تواند به بهبود تعاملات بین مدیران و کارکنان کمک کند. این بهبود تعاملات منجر به ایجاد فضای کاری پویا و

* Liden

† Becker & Gerhart

‡ Wright

§ McMahan & McWilliams

* Charles Stone

† Brynjolfsson

مشارکتی می‌شود که برای رشد و توسعه سازمان ضروری است. از آنجاکه سازمان‌های دولتی اغلب با چالش‌های تغییر و تحول مواجه هستند. مدیران مُستَجرب که به دلیل تجربیات گذشته ممکن است در برابر تغییر مقاومت کنند، می‌توانند مانع پیشرفت سازمان شوند. این تحقیق با شناسایی عوامل مؤثر بر این رفتارها، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهند، که می‌تواند از ضرورت و اهمیت این تحقیق به آن اشاره کرد.

این تحقیق می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از پتانسیل‌های بالای مدیران مجرب بهره‌برداری بیشتری داشته باشند، ضمن آنکه از چالش‌های مربوط به کهنگی و رکود فکری آن‌ها جلوگیری کنند. شناخت دقیق‌تر ابعاد مختلف این پدیده و تأثیر آن بر سازمان‌ها می‌تواند به ایجاد ساختارهای مدیریتی کارآمدتر و سازگارتر با شرایط جدید کمک کند. هر چند بیشتر مطالعات بر روی دیدگاه‌های کسب‌وکار و سازمان، بعد کارکنان و مدیریت نیروی کار متمرکز شده است و یک خلأ تحقیقاتی نیز وجود دارد؛ لذا این پژوهش به بررسی ریشه‌های پدیده مدیران مستجرب در سازمان‌های دولتی پرداخته و با روش پدیدارشناسی شاخصه‌های آن را در سازمان‌های دولتی شناسایی نموده که علی‌رغم ریشه‌یابی این عارضه، الگویی جامع برای تمام سطوح مدیریتی در کلیه سازمان‌ها ارائه داده‌است. همچنین تاکنون تحقیق در این خصوص انجام نشده است؛ بنابراین آنچه اهمیت انجام پژوهش حاضر را دوچندان می‌بخشد، شکاف نظری و عملی موجود در خصوص موضوع پژوهش است. بر همین اساس هدف این پژوهش، شناخت و فهم عمیق‌تر از دلایل بروز چنین رفتارهایی در مدیران مُستَجرب و ارائه راهکارهایی برای بهبود تعامل بین مدیران و کارکنان در سازمان‌های دولتی است. نتایج این تحقیق می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با آگاهی از این عوامل، زمینه‌های لازم برای ایجاد فضای مشارکتی و پویا را فراهم نمایند و از تجربیات مدیران به شیوه‌ای اثربخش استفاده کنند و به طور دقیق به این پرسش پاسخ دهد که عوامل مؤثر در بروز پدیده مدیر مستجرب کدامند و راهکارهای مقابله با آن چیست؟

مبانی نظری پژوهش

سبک‌های مدیریت

هدف اصلی از مطالعه سبک‌های مدیریت، شناسایی و تحلیل رویکردهای مختلفی است که مدیران برای هدایت، کنترل و تعامل با کارکنان و سازمان به کار می‌گیرند. با توجه به تغییرات سریع در محیط‌های کسب‌وکار و افزایش پیچیدگی‌های سازمانی، شناخت سبک‌های مدیریتی مناسب می‌تواند به مدیران کمک کند تا با انعطاف‌پذیری بیشتر مدیران برای هدایت، کنترل و تعامل با کارکنان و سازمان آنها را به کار می‌گیرند.

(چیانگ و همکاران* ۲۰۲۰). انتخاب سبک مدیریت مناسب می‌تواند تأثیر بسزایی در عملکرد سازمانی، رضایت کارکنان و دستیابی به اهداف استراتژیک داشته باشد (رضایی و همکاران، ۱۴۰۰).

سبک مدیریت اقتدارگرا[†] در این سبک، مدیران تصمیم‌گیری را به صورت متمرکز و بدون مشارکت کارکنان انجام می‌دهند. کنترل شدید بر فرآیندها و عدم توجه به نظرات کارکنان از ویژگی‌های اصلی این سبک است. این سبک در محیط‌های با ساختار سلسله‌مراتبی قوی و شرایط بحرانی ممکن است مؤثر باشد، اما می‌تواند به کاهش خلاقیت و رضایت شغلی منجر شود (چیانگ و همکاران، ۲۰۲۰).

سبک دموکراتیک[‡] این سبک بر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها تأکید دارد و به نظرات و ایده‌های جدید ارزش می‌دهد، همچنین می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و نوآوری منجر شود (وانگ و همکاران[§]، ۲۰۲۰).

سبک مدیریت تفویض‌گرا[¶] در این سبک، مدیران اختیارات زیادی به کارکنان واگذار می‌کنند و کنترل مستقیم کمتری اعمال می‌کنند. این سبک برای محیط‌های پویا و خلاق مناسب است. مطالعات نشان می‌دهند که این سبک در سازمان‌های پروژه‌محور و استارت‌آپ‌ها مؤثر است، اما در صورت عدم نظارت کافی ممکن است به بی‌نظمی منجر شود (ژانگ و همکاران^{||}، ۲۰۲۲). این سبک در شرکت‌های فناوری محور و سازمان‌های با ساختار افقی بیشتر مشاهده می‌شود (کریمی و همکاران، ۱۴۰۱).

سبک مدیریت تحول‌گرا^{||} مدیران تحول‌گرا با الهام‌بخشی و ایجاد تغییرات اساسی در سازمان، کارکنان را به سمت اهداف بلندمدت هدایت می‌کنند. این سبک بر رشد فردی و سازمانی تأکید دارد. این سبک می‌تواند به افزایش نوآوری، رهبری اثربخش و عملکرد سازمانی منجر شود (باس و ریجیو^{§§}، ۲۰۲۰). سازمان‌هایی که به دنبال تحول و بهبود مستمر هستند، از این سبک استفاده می‌کنند (حسینی و همکاران، ۱۴۰۰).

سبک مدیریت خدمتگذار^{***} این سبک بر خدمت‌رسانی به کارکنان و اولویت دادن به نیازهای آن‌ها تأکید دارد (جعفری و همکاران، ۱۳۹۸). مدیران خدمت‌گزار به رشد فردی

* Chiang

† Autocratic

‡ Democratic

§ Wang

*** Laissez-Faire

† Zhang

‡ Transformational

§ Bass & Riggio

* Servant

†

‡

§

*

*

و رفاه کارکنان توجه ویژه‌ای دارند و می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهبود روابط کاری منجر شود (لیدن و همکاران، ۲۰۲۱).

مدیریت موقعیتی^۱ این سبک بر انعطاف‌پذیری و تطبیق رفتار مدیریتی با شرایط و موقعیت‌های مختلف تأکید دارد. مدیران موقعیتی بر اساس سطح بلوغ کارکنان و شرایط محیطی، سبک خود را تغییر می‌دهند، که این سبک می‌تواند در محیط‌های پویا و پیچیده بسیار مؤثر باشد (تامپسون و همکاران، ۲۰۲۳). سبک مدیریتی موقعیتی، در سازمان‌های پروژه‌محور و محیط‌های با تغییرات سریع مورد استفاده قرار می‌گیرد (رحیمی و همکاران، ۱۴۰۱).

سبک مدیریتی وظیفه‌گرا^۲ این سبک بر دستیابی به اهداف و وظایف سازمانی تمرکز دارد. مدیران وظیفه‌گرا به ساختار و نتیجه‌گرایی توجه ویژه‌ای دارند. این سبک در محیط‌های با اهداف مشخص و زمان‌بندی‌های فشرده مؤثر است (اسمیت و همکاران، ۲۰۲۴). این سبک از مدیریت در سازمان‌های تولیدی و صنعتی بیشتر مشاهده می‌شود (زارع و همکاران، ۱۳۹۹).

عوامل مؤثر بر رفتار مدیران

رفتار مدیران در سازمان‌ها تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرد که این عوامل می‌توانند به صورت درونی (فردی) یا بیرونی (سازمانی و محیطی) باشند. شناخت این عوامل به درک بهتر رفتار مدیران و بهبود اثربخشی مدیریتی کمک می‌کند.

رفتار مدیران در سازمان‌ها تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله ویژگی‌های فردی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فشارهای محیطی و کیفیت تعاملات قرار می‌گیرد. شناخت این عوامل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ایجاد شرایط مناسب، رفتار مدیران را به سمت سبک‌های مدیریتی اثربخش و سازنده هدایت کنند. این امر به ویژه در محیط‌های پویا و پیچیده امروزی از اهمیت بالایی برخوردار است.

برخی از مهمترین عوامل مؤثر بر رفتارهای مدیران شامل؛

شخصیت و ویژگی‌های روان‌شناختی: می‌توانند تأثیر بسزایی بر سبک مدیریتی و رفتار مدیران داشته باشند. به عنوان مثال، مدیران با هوش هیجانی بالا تمایل بیشتری به استفاده از سبک‌های مشارکتی و تحول‌گرا دارند (گلمن^۳، ۲۰۲۰).

* Liden

† Situational

‡ Thompson

§ Duty-oriented

* Smith

† Goleman

*

†

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها و باورها، رفتار مدیران را شکل می‌دهد. در سازمان‌هایی با فرهنگ مشارکتی، مدیران تمایل بیشتری به استفاده از سبک‌های دموکراتیک و تحول‌گرا دارند (شاین، ۲۰۲۱). ساختار سازمانی: ساختار سلسله‌مراتبی یا افقی سازمان نیز بر رفتار مدیران تأثیر می‌گذارد. در سازمان‌های با ساختار سلسله‌مراتبی، مدیران ممکن است به سبک‌های اقتدارگرا تمایل داشته باشند (رابینز و جاچ، ۲۰۲۲).

فشارهای رقابتی: در محیط‌های رقابتی، مدیران ممکن است به سبک‌های نتیجه‌گرا و وظیفه‌محور تمایل داشته باشند تا بتوانند به اهداف سازمانی دست یابند (پورتر^{*}، ۲۰۲۰). تغییرات تکنولوژیکی: پیشرفت‌های تکنولوژیکی نیز بر رفتار مدیران تأثیر می‌گذارد. مدیرانی که با تکنولوژی‌های جدید آشنا هستند، تمایل بیشتری به استفاده از سبک‌های نوآورانه و مشارکتی دارند (برینیولفسون[†]، ۲۰۲۱).

تعامل با کارکنان: یقینیت تعامل مدیران با کارکنان نیز بر رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد. مدیرانی که ارتباطات مؤثر و باز با کارکنان دارند، تمایل بیشتری به استفاده از سبک‌های مشارکتی و خدمت‌گزار دارند (لیدن و همکاران[‡]، ۲۰۲۱).

شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای: شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای نیز می‌توانند رفتار مدیران را تحت تأثیر قرار دهند. مدیرانی که در شبکه‌های حرفه‌ای فعال هستند، تمایل بیشتری به یادگیری و تطبیق سبک‌های مدیریتی جدید دارند (برت[§]، ۲۰۲۰).

رفتار مدیران در سازمان‌ها تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله ویژگی‌های فردی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فشارهای محیطی و کیفیت تعاملات قرار می‌گیرد. شناخت این عوامل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ایجاد شرایط مناسب، رفتار مدیران را به سمت سبک‌های مدیریتی اثربخش و سازنده هدایت کنند. این امر به ویژه در محیط‌های پویا و پیچیده امروزی از اهمیت بالایی برخوردار است.

مدیر مستجرب**

مستجرب به قیاس مستغرق تعبیری است برای توصیف فردی که در دریای تجربه داری و تجربه خواهی غرق شده است، همانند کسانی که زیادی ویتامین مصرف کرده‌اند و بیمار شده‌اند. رئیس مستجرب، مدیری است که به علت اعتقاد بیش‌ازحد به تجربیات خود نیروی خلاقیت فکری و نوآوری خود را از دست داده است (آستین[†]، ۱۳۹۵).

* Porter

† Brynjolfsson

‡ Leiden

§ Burt

* Experienced manager

† Charles Austin

مدیران مُستَجرب (با تجربه) به دلیل سال‌ها فعالیت در سطوح مختلف مدیریتی، از دانش عملی و تجربیات گسترده‌ای برخوردار هستند. این تجربیات می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند، اما گاهی اوقات ممکن است به رفتارهایی منجر شود که مانع مشارکت فعال کارکنان و ایجاد فضای خلاقانه در سازمان می‌گردد. این مسئله می‌تواند به کاهش انگیزه، خلاقیت و مشارکت نیروی انسانی منجر شده و در نهایت، عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (کوتر*، ۲۰۲۰).

مدیران مُستَجرب اغلب به دلیل موفقیت‌های گذشته، تمایل زیادی به تکیه بر تجربیات خود دارند. این موضوع می‌تواند باعث شود که آن‌ها نظرات و ایده‌های جدید کارکنان را نادیده بگیرند. تحقیقات نشان می‌دهند که این رفتار می‌تواند به دلیل "سوگیری تأییدی"[†] باشد، یعنی تمایل به تأیید تجربیات گذشته و نادیده گرفتن اطلاعات جدید (کانمن[‡]، ۲۰۲۱).

پدیده مدیران مستجرب به وضعیتی گفته می‌شود که در آن، مدیران با سابقه و تجربه بالا، به جای نوآوری و پذیرش تغییرات، به رویه‌های قدیمی و سنتی پایبند می‌مانند و از اتخاذ تصمیمات جسورانه و ریسک‌پذیر خودداری می‌کنند. این پدیده، اگرچه در بسیاری از سازمان‌ها مشاهده می‌شود، اما در سازمان‌های دولتی به دلیل ساختارهای بوروکراتیک و قوانین دست‌وپاگیر، بیشتر نمود پیدا می‌کند (آمابیل ، ۲۰۲۱) مدیر مستجرب درحقیقت از زخم تجربه مجروح و مصدوم شده‌است و به محض اینکه یکی از کارمندان کم‌سابقه پیشنهادی برای بهتر شدن کارها و فرایندها می‌دهد، می‌گوید؛ «شما که تجربه ندارید و تجربه بزرگ‌ترین سرمایه است». صرف‌نظر از اینکه دگرگونی و تحول سریع امور اجتماعی و اداری بسیاری از دانستنی‌های پنج سال یا حتی ده سال پیش را از اعتبار انداخته می‌اندازد، اصولاً تجربیات کارمندان جوان‌تر سالم است. این کارمندان هنوز یاد نگرفته‌اند که چگونه اشتباهات خود را با مقررات اداری استتار کنند و برای گریز از قوانین کلاه‌شرعی پیدا کنند (لیدن و همکاران، ۲۰۲۱).

در تعریف تجربه می‌توان گفت، تجربه تأثیر متقابل فرد و محیط است که این تأثیر متقابل در فرد موجب یادگیری و بروز عکس‌العمل در مواجهه مجدد با رخداد‌های محیطی می‌شود. تغییر رفتار نتیجه دیگری است که با یادگیری و در اثر این تأثیر متقابل رخ می‌دهد. در علم سازمان و مدیریت تجربه، توصیفی از یک موقعیت واقعی شامل یک تصمیم و آثار آن در مواجهه با یک مسئله، فرصت و یا یک موضوع خاص هست. تجارب کاری درواقع توصیفی از یک موقعیت سازمانی است که افراد در آن موقعیت درگیر یک

* Kotter

†Confirmation Bias

‡ Kahneman

موضوع پیچیده و خاص هستند و مجبورند بر سر دوراهی تصمیم قرار بگیرند (پانساری* و همکاران، ۲۰۱۷).

ج.ال. پاول[†] (۲۰۱۸) معتقد است، مدیران باکفایت و مدبر کسانی هستند که به طور مداوم تجربیات تازه را جایگزین تجربیات کهنه می کنند. همان طور که ارزش و اعتبار یک ماشین الکترونیک بستگی به ارزش و اعتبار آمار و ارقامی دارد که هر روز به خورد آن داده می شود، ارزش و اعتبار تجربه های گذشته بستگی دارد به میزان قابلیت تعمیم آن تجربه ها در شرایط و اوضاع و احوال کنونی. تجربه در بیشتر موارد چیزی جزء پاسخ به پرسش های گذشته نیست. جز آنکه مواد خام تجربه های پیشین مستمراً با تفکر جاری و اطلاعات جاری و ارزیابی جاری و قضاوت جاری آمیخته می شود، اعتبار جاری نخواهد داشت. مدیرانی که بتوانند خود را از قیدوبند تجربه های گذشته آزاد کنند قادر خواهند بود که به اندیشه خود پروبال دهند و آن را از درون قفس به پرواز درآورند.

عوامل موثر بر ایجاد پدیده مدیر مستجرب

تکیه بر تجربیات گذشته: مدیران مستجرب اغلب به دلیل موفقیت های گذشته، تمایل زیادی به تکیه بر تجربیات خود دارند. این موضوع می تواند باعث شود که آن ها نظرات و ایده های جدید کارکنان را نادیده بگیرن (کانمن، ۲۰۲۱)

ترس از تغییر: مدیران مستجرب ممکن است به دلیل ترس از تغییر و از دست دادن کنترل، تمایلی به پذیرش نظرات جدید نداشته باشند. این ترس می تواند ناشی از عدم اطمینان به نتایج تغییرات یا مقاومت در برابر تحولات سازمانی باشد (کوثر، ۲۰۲۰).

فرهنگ سازمانی: در سازمان هایی که فرهنگ سلسله مراتبی قوی حاکم است، مدیران مستجرب ممکن است تمایل بیشتری به کنترل و عدم مشارکت کارکنان داشته باشند (شاین، ۲۰۲۱).

فشارهای محیطی: فشارهای محیطی مانند رقابت شدید یا شرایط بحرانی نیز می توانند مدیران را به سمت کنترل بیشتر و عدم مشارکت کارکنان سوق دهند. در چنین شرایطی، مدیران ممکن است به دلیل نیاز به تصمیم گیری سریع، فرصت کافی برای مشورت با کارکنان را نداشته باشند (پورتر و جاچ، ۲۰۲۰)

پیامدهای وجود مدیران مستجرب:

کاهش نوآوری: مدیران مستجرب، معمولاً به جای نوآوری، به دنبال حفظ وضعیت موجود هستند. این امر، می تواند منجر به کاهش نوآوری در سازمان شود (مایر و آلن، ۲۰۲۱)

کاهش انعطاف پذیری: سازمان هایی که مدیران مستجرب دارند، معمولاً انعطاف پذیری کمتری در برابر تغییرات محیطی از خود نشان می دهند (شاین، ۲۰۲۰).

* Pansari

† Powell

کاهش بهره‌وری: رویه‌های قدیمی و سنتی، ممکن است برای شرایط فعلی مناسب نباشند و در نتیجه، بهره‌وری سازمان را کاهش دهند (باس و ریجیو، ۲۰۲۰).
از دست دادن فرصت‌های جدید: مدیران مستجرب، ممکن است فرصت‌های جدید را به دلیل ترس از تغییر از دست بدهند (کوتر، ۲۰۲۰)

پیشینه پژوهش

مرور ادبیات پژوهش نشانگر آن است که پژوهشی که به شناسایی شاخصه‌های مدیران مسجرب نموده باشد، در زمان انجام این پژوهش یافت نشد. اندیشمندان و پژوهشگران زیادی از جوانب متعدد مفاهیمی که ناشی از این عارضه در سازمان‌ها هست مانند، مقاومت در برابر تغییر، استفاده نکردن از خلاقیت و نوآوری کارکنان و همچنین سکوت سازمانی را به‌طور کلی مورد بررسی قرار داده‌اند، ولی در خصوص پدیده مدیران مستجرب پژوهشی انجام نشده است که در جدول ۱ خلاصه‌ای از پژوهش‌های مرتبط صورت گرفته با موضوع پژوهش، نشان داده شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	نام محقق (سال)	موضوع (هدف) پژوهش	نتیجه‌گیری
۱	رضایی و همکاران (۱۴۰۰)	بررسی تأثیر سبک مدیریت اقتدارگرا بر عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی	نشان دادند که مدیران مُستجرب در سازمان‌های دولتی تمایل بیشتری به استفاده از سبک‌های اقتدارگرا دارند که می‌تواند به کاهش مشارکت کارکنان و کاهش رضایت شغلی منجر شود
۲	محمدی و همکاران (۱۳۹۹)	نقش سبک مدیریت تفویض‌گرا در موفقیت استارت‌آپ‌های فناوری محور	نتایج نشان داد که مدیران مُستجرب در سازمان‌های سنتی ممکن است به دلیل تکیه بر تجربیات گذشته، تمایل کمتری به پذیرش نظرات جدید و مشارکت کارکنان داشته باشند. این رفتار می‌تواند به کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان منجر شود
۳	کانمن* (۲۰۲۱)	خصوصیات فردی مدیران چگونه بر عملکرد آنها تأثیر دارد	نتایج نشان داد مدیران مُستجرب ممکن است به دلیل "سوگیری تأییدی" تمایل به تأیید تجربیات گذشته و نادیده گرفتن اطلاعات جدید داشته باشند. این رفتار می‌تواند به کاهش مشارکت کارکنان و از دست رفتن فرصت‌های نوآوری منجر شود.
۴	کوتر† (۲۰۲۰)	انواع سبک‌های مدیریت در سازمان دولتی و خصوصی	نشان دادند، مدیران مُستجرب ممکن است به دلیل ترس از تغییر و از دست دادن کنترل، تمایلی به پذیرش نظرات جدید نداشته باشند. این ترس می‌تواند ناشی از عدم اطمینان به نتایج تغییرات یا مقاومت در برابر تحولات سازمانی باشد

* Kahneman

† Kotter

۵	آمالین (۲۰۲۱)	سکوت سازمانی یا آوای سازمانی	نشان دادن که عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان منجر شود. مدیران مستجرب که اجازه اظهار نظر نمی‌دهند، ممکن است این فرآیند را مختل کنند
۶	حسینی وهمکاران (۱۴۰۰)	تأثیر سبک مدیریت تحول‌گرا بر نوآوری در سازمان‌های دولتی	مدیران مستجرب که اجازه اظهار نظر به کارکنان نمی‌دهند، ممکن است به کاهش نوآوری و خلاقیت در سازمان منجر شوند
۷	زارع وهمکاران (۱۳۹۹)	نقش سبک مدیریت وظیفه‌گرا در سازمان‌های تولیدی	یافته‌ها نشان داد که مدیران مستجرب در سازمان‌های تولیدی ممکن است به دلیل تمرکز بر اهداف و وظایف، اجازه اظهار نظر به کارکنان ندهند
۷	جعفری وهمکاران (۱۳۹۸)	بررسی عوامل مؤثر بر رفتار مدیران در سازمان‌های غیرانتفاعی	نتایج نشان داد که مدیران مستجرب در سازمان‌های غیرانتفاعی ممکن است به دلیل تکیه بر تجربیات گذشته، تمایل کمتری به مشارکت کارکنان داشته باشند

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه موضوع محوری پژوهش، مدیران مستجرب است و مهاکت کنندگان در پژوهش نیز این مفهوم را به‌طور مستقیم تجربه کرده‌اند، نیاز است از تجربیات، احساسات، افکار و عواطف ایشان استفاده شود. بهترین روشی که می‌تواند به پرسش پژوهش پاسخ مناسبی دهد و ابهام‌های آن را رفع کند، روش پژوهش در این تحقیق، کیفی از نوع پدیدارشناسی است. پدیدارشناسی یک روش تحقیق کیفی است که به بررسی تجربیات زیسته افراد و درک عمیق از پدیده‌ها از دیدگاه مشارکت‌کنندگان می‌پردازد. این روش بر اساس فلسفه ادموند هوسرل توسعه یافته است و هدف آن کشف معنای ذهنی و تجربیات افراد از یک پدیده خاص است. پدیدارشناسی به جای تمرکز بر واقعیت‌های عینی، بر درک ذهنی و تفسیر افراد از تجربیاتشان تأکید دارد (هوسرل، ۱۹۳۱). هدف اصلی پدیدارشناسی، کشف معنای ذهنی و تجربیات افراد از یک پدیده خاص است، ین روش به دنبال درک عمیق و جامع از پدیده‌ها از دیدگاه مشارکت‌کنندگان است (کرسول، ۲۰۱۳).

قابل ذکر است در این پژوهش از روش پدیدارشناسی مبتنی بر رویکرد دیکلمن** و همکاران (۱۹۸۹) استفاده شده است. این رویکرد هفت مرحله دارد: (۱) مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها برای به‌دست‌آوردن درک کلی از آن‌ها، (۲) نوشتن و خلاصه‌نویسی و کدگذاری مضمون‌های نمایان شده، (۳) تحلیل جمعی همه متن‌های خلاصه‌شده جهت

* Amabile

† Phenomenology

‡ Husserl

§ Creswell

* Diekmann

مشخص کردن مضمون اصلی موضوع مورد پژوهش، (۴) ارجاع مجدد به متن مصاحبه‌های صورت گرفته شده برای مشخص کردن عدم موافقت با تفسیرهای صورت گرفته و نوشتن تحلیلی ترکیبی برای مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان، (۵) مقایسه و روبه‌رو کردن متن مصاحبه‌ها برای شناسایی و توصیف فعالیت‌ها و معانی مشترک در آن‌ها، (۶) مشخص کردن الگوهایی که مضمون‌های متفاوت از هم را به هم پیوند می‌زنند و (۷) کسب آرا و نظرات و پیشنهاد‌های تیم پژوهش و نیز دیگر افراد آشنا بامحتوا و شیوه مطالعه در مورد پیش‌نویس نهایی و نوشتن گزارش نهایی پژوهش (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۹۳). پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی است و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی-اکتشافی می‌باشد (وان مانن،* ۲۰۱۶).

هدف تحقیق حاضر شناخت و فهم شاخصه‌های مدیران مستجرب بر مبنای داده‌های اخذ شده از مدیران دولتی با رویکرد واقعیت‌گرایانه پدیدارشناسی است. تحقیق پدیدارشناسی پاسخ این سؤال را جستجو می‌کند: ساختار و ماهیت تجربه یک پدیده توسط مردم چه چیزی می‌تواند باشد؟ (سوان سون،† ۲۰۰۴).

جامعه آماری پژوهش، مشارکت‌کنندگان در این تحقیق مدیران میانی وزارتخانه‌ها و اساتید رشته مدیریت هستند از آنجاکه هدف در انتخاب مشارکت‌کننده در پژوهش‌های پدیدارشناختی، انتخاب مشارکت‌کنندگانی است که تجربه زیست‌های درباره پدیده مورد مطالعه دارند و مایلند درباره تجارب خود صحبت کنند و نیز باتوجه به اینکه مشارکت‌کنندگان باید تا آنجا که ممکن است با یکدیگر متفاوت باشند تا امکان دستیابی به روایت‌های غنی و منحصر به فرد درباره یک تجربه خاص به دست آید (دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۸۹). از روش نمونه‌گیری نوعی‡ برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. این روش نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که در آن اعضای نمونه با پدیده مورد مطالعه آشنایی کاملی دارند و چه بسا خود آن را نیز تجربه کرده‌اند (کرسول،§ ۲۰۱۳). از آنجاکه در پدیدارشناسی برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان، تأکید بر تعداد کم نمونه بین ۵ تا ۲۵ نفر است (کرسول، ۲۰۰۷). بر اساس معیارهای؛ میزان تحصیلات، سابقه خدمت و اشراف اطلاعاتی اعضای نمونه با ۲۰ نفر از مدیران دولتی و اساتید مدیریتی در همه سطوح مدیریتی شامل ۱۶ مرد و ۴ زن، مصاحبه‌های عمیق بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. معمولاً ابزار مورد استفاده در تحقیقات پدیدارشناسی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته باز است. پروتکل مصاحبه شامل دودسته پرسش است، پرسش‌های اصلی مصاحبه و پرسش‌های محقق که در جدول زیر نشان داده شده است.

* Van Manen

† Swanson

‡. Typical

§ Cresswell

جدول ۲. پروتکل مصاحبه

ردیف	سؤالات
۱	آیا شما به عنوان یک مدیر دولتی با مدیر مستجرب مواجهه شده اید؟
۲	ریشه ها (بنیان های) این مفهوم چیست؟
۳	به نظر شما این عارضه به چه صورت در سازمان خودش را نشان می دهد؟
۴	به نظر شما پیامدهای وجود مدیران مستجرب چه چیزهایی هستند؟

روایی پژوهش

بر اساس رویکرد لینکلن و گوبا* (۲۰۰۷) روایی سازه در بخش کیفی، به روش های زیر بررسی شده است:

۱. روش سه سویه نگر: به طوری که از زوایای مختلف به پدیده مدنظر نگریسته شود. در این پژوهش، محققین سه گروه سوال مشابه طراحی کردند و برای دستیابی به صحت پاسخ و دقت در جمع آوری اطلاعات، در هر مرحله این سوال ها را مطرح کردند. نتایج نشان داد که کلیه زوایای سوال مشخص است و از جنبه های متفاوتی به مسئله نگریسته شده است.

۲. رویکرد انعطاف روش: پس از پیداشدن مفهومی نهایی و طبقه بندی آن ها، محققین، باردیگر کلیه مصاحبه ها را ارزیابی کردند و به بازبینی محتوا، طبقه بندی ها و کدگذاری ها پرداخته شد. در این مسیر، از چند متخصص حوزه مدیریت و مصاحبه شونده در زمینه کدگذاری نظرسنجی شد و براساس دیدگاه آنان، طبقه بندی نهایی انجام گرفت.

۳. روایی بیرونی: قبل از اینکه پژوهشگر، مصاحبه های انجام شده را بایکدیگر ترکیب کند، نتایج هر مصاحبه را با نتایج دیگر مقایسه کرده و آن ها را بررسی می کند. در ۵ مصاحبه اولیه، میزان تکرار نظرهای افراد در مصاحبه و اشاره به مفهوم ها و مقوله های تکراری، ۴۵ درصد بود؛ اما پس از انجام ۱۵ مصاحبه بعدی، این مقدار به ۹۹ درصد رسید. از این رو می توان گفت که میزان تکرار پذیری نظری و معیار انتقال پذیری مناسب است.

۴. روایی توصیفی: برای دستیابی به نتایج مطلوب، مصاحبه کننده در مصاحبه های خود، از چند مشاهده گر برای ثبت و توصیف مفهوم ها و جمله های معنادار استفاده کرد و در چند مصاحبه، استاد راهنما نیز به عنوان مشاهده گر در کنار سایر مشاهده کنندگان تحقیق حضور داشت. به طور متوسط، مصاحبه کننده در هر مصاحبه با سه مشاهده گر نتایج را ثبت کرد و در انتهای مصاحبه، تمام مشاهده ها با هم مقایسه شدند و در کنار یکدیگر قرار گرفتند.

۵. روایی تفسیری: کلیه کدگذاری ها، مفهوم ها و به ویژه جمله های معنادار به دست آمده از مصاحبه ها و طبقه بندی های انجام شده برای مقوله ها، در اختیار مشارکت کنندگان پژوهش (۲۰ مصاحبه شونده) قرار داده شد تا مشخص شود که برداشت های محقق از جمله

* Lincoln and Guba

مصاحبه‌شوندگان و همچنین، جمله‌های معنادار استخراج شده و مقوله‌بندی‌های درست است یا خیر. پس از بازبینی مصاحبه‌شوندگان (۲۰ مورد) و دریافت نظر آنان، تغییراتی مطابق با خواسته آنان اعمال شد و کلیه موارد بار دیگر بررسی شدند و سرانجام همه به تأیید رسیدند.

پایایی پژوهش

برای بررسی پایایی پژوهش، از رویکرد رائو و پری* (۲۰۰۳) استفاده شد و اقدام‌های زیر صورت گرفت.

۱. استفاده از فرایندهای ساخت‌یافته و دقیق در تنظیم مصاحبه‌های تحقیق. کلیه مصاحبه‌های انجام‌شده به‌صورت اصولی، منطقی و منظم بودند.

۲. سازماندهی فرایندهای ساخت‌یافته برای ثبت، نوشتن، کدگذاری و تغییر داده‌ها. از رویکرد پنجم مرحله‌ای دیکلمن استفاده شد و کلیه مراحل گام به گام و دقیق، بر مبنای رویکرد مدنظر انجام شد.

۳. حضور مصاحبه‌کننده یا مشاهده‌گر برای انجام مصاحبه و جمع‌آوری اطلاعات در طول مصاحبه‌ها، چند پرسشگر حضور داشتند و همه نتایج با یکدیگر مقایسه شد تا سازگاری یا اطمینان مناسب حاصل شود.

یافته‌های تحقیق

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول زیر آورده شده‌است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی
مرد	۱۶	۱۰-۱۵	۷	کارشناسی ارشد	۸
زن	۴	۱۵-۲۰	۹	دکتری	۱۲
		بیشتر از ۲۰	۴		

جدول ۴. نمونه مصاحبه انجام شده

سؤالات	کدهای استخراجی
آیا شما به‌عنوان یک مدیر دولتی با مدیر مستجرب مواجه شده‌اید؟ قطعاً هر مدیری در شرایط خاص مثل ترس از شکست، مجبور به اتخاذ تصمیماتی بدون مشورت شده است که درعین حال که برای سازمان و یا کارمندان مهم و سرنوشت‌ساز بوده، اما هیچ‌گونه اطمینانی از نتیجه وجود نداشته است.	مبهم بودن نتیجه
ریشه‌ها (بنیان‌های) این مفهوم چیست؟	عدم اطمینان، فقدان اشراف اطلاعاتی

* Rao and Perry

از نظر بنده، محافظه کاری مدیران، مهم ترین دلیلی است که باعث می شود مدیران از تجربیات دیگران استفاده داشته باشند. وقتی شما به یک مدیر محافظه کار مشاوره می دهید، ایشان به شما به عنوان یک رقیب نگاه می کند	
به نظر شما مدیر مستجرب به چه صورت در سازمان خودش را نشان می دهد؟	کاهش عملکرد، کاهش مسئولیت پذیری
این پدیده در یک سازمان ممکن است نشانه ای از نقصان در رهبری و مدیریتی باشد. مدیرانی که از استفاده از تجارب دیگران خودداری می کنند و همواره با احساس ترس در تصمیم گیری هستند، ممکن است نتوانند به خوبی مسئولیت های خود را بپذیرند و به نسبت جایگاهی که در سازمان دارند، عملکرد مناسبی ارائه دهند.	
به نظر شما پیامدهای وجود مدیر مستجرب چه چیزهایی هستند؟	کاهش اعتماد پذیری کارکنان، کاهش بهره وری و اثربخشی سازمانی
در کنار کاهش بهره وری و اثربخشی سازمانی، کاهش اعتماد پذیری کارکنان یکی از مهم ترین پیامدهای پدیده مدیر مستجرب خواهد بود. یک تازی مدیران می تواند منجر به کاهش اعتماد کارکنان به رهبری و مدیریت شود.	

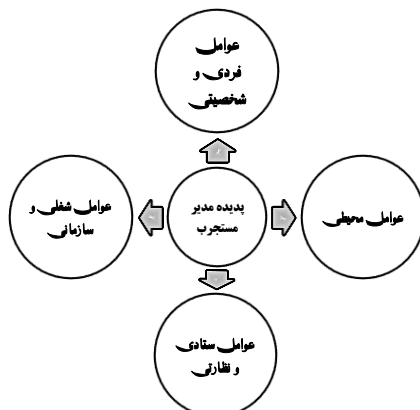
در نهایت، در نتیجه فرایند تحلیل داده ها، مضمون های اصلی و فرعی مفهوم مدیر مستجرب در جدول ۵ تشریح شدند. جدول ۵. انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه ها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضمون های اولیه	فرازهایی از مصادیق تجربه زیسته
عوامل محیطی	عدم اطمینان	کمبود اطلاعات در مورد مسئله - عدم آگاهی	مدیران در شرایط مخاطره که ریسک تصمیم گیری بالاست از دریافت نظرات کارکنان خودداری می کنند.
	بالا	نسبت نتایج - عدم آگاهی نسبت به مسائل	مدیران به دلیل ذیق وقت در تصمیم گیری ها به تجربیات خود رجوع می کنند.
	عوامل موقعیتی	ضیق وقت- طولانی شدن خواب به روی مساله-عدم زمان بندی و اولویت بندی حل مسائل	مدیران به دلیل عدم آگاهی کافی نسبت به محیط های پیچیده و سبک مدیریتی خود از دیگران مشورت نمی گیرند.
عوامل سیاسی	فشار های زمانی	محیط پیچیده سازمانی- مسائل خارج سازمانی	تاثیر بی بدیل گروه های ذینفع در سازمان و فشار آنها برای حمایت از کارکنان همراه، موجب می شود مدیر از نظرات سایر کارکنان بی بهره بماند.
	تغییرات سریع	تحمیلی- بحران اجتماعی و اقتصادی	به دلیل عدم حمایت توسط کارکنان سازمان که مدیری مخالف تفکرات سیاسی آنها منصوب شده، مدیر به ناچار به تجربیات خود رجوع می کند.
	گروه های ذی نفوذ و ذینفع	فشار نمایندگان مجلس- اثر گروه های ذی نفوذ در انتخاب مدیران- وام دار بودن مدیر	به دلیل حجم زیاد قوانین و وجود تبصره های زیاد و تفسیرهای متفاوت، مدیر از ترس بازخورد از نظرات دیگران استفاده ای نمی کند.
عوامل قانونی	عدم انعطاف پذیری قوانین	وجود تبصره های زائد- حجم زیاد و کیفیت پایین قوانین- مقاومت در برابر قوانین	زمانی که اجرای قوانین هدف سازمان می- گردد، اصل کار فراموش می شود و در نتیجه مدیر صدهای سایر همکاران نخواهد شنید.
	محدودیت های قانونی	وجود قوانین سخت- محدودیت اعتبارات مالی- بودجه بندی مصوب	
	نامناسب	سیاسی- فرد- سیاسی کاری بیش از حد- حزب گرایی- اراده سیاسی فرد- نوع و نگرش سیاسی فرد	

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از مصادیق تجربه زیسته
	چارچوب‌های نظارتی نامناسب	تعدد سیستم‌های نظارتی - تداخلات سیستم‌های نظارتی - نظارت توسط پرسنل	بدلیل پاسخگو بودن مدیر به سیستم‌های نظارتی موازی، احتمال خطا در تصمیم فوری و درست بالا می‌رود و در نتیجه تنها به فکر حل مساله است.
عوامل نظارتی	سیستم‌های نظارتی سخت	سوت زنی - عدم انعطاف سازمان‌های نظارتی - بازخواست‌های فصلی	گزارش خطاکاری مدیران (سوت زنی) توسط کارکنان یا افراد نزدیک به سازمان باعث ترس از مشورت گرفتن مدیران شده است.
	جنسیت	زن خوبی - مرد خوبی	مدیران مردسالار به دلیل غرور به تجربیات و خلاقیت کارکنان اعتنایی نمی‌کنند.
	سن	میان سالی - جوان بودن - حفظ و نگهداری در مسیر شغلی	مدیر مسن با تجربه که غرق در تجارب خود می‌باشد، کمتر از مشاوره‌های کارکنان بهره می‌گیرد.
	تجربه (سابقه کار)	عدم داشتن مهارت کافی - سابقه کم در سازمان - جذب به صورت کشیدن - عدم تسلط بر فناوری به روز	مدیران کم سابقه در سازمان به دلیل نشان دادن خود، از خلاقیت و نوآوری کارکنان استفاده ای نمی‌کنند.
	درون گرایی	عدم تعامل پذیری - تردید و دودلی - وضعیت روحی و روانی - تیپ شخصیتی ب - مسئولیت پذیری - هوش هیجانی ضعیف - قدرت تحمل ابهام کم - فرد گرایی	مدیرانی که دارای تیپ شخصیتی ب می‌باشند، درونگرا هستند. آنها بدلیل تعاملات ضعیف با دیگران و عدم تمایل به اجماع از اینکه مورد مواخذه قرارگیرند با دیگران مشورت نمی‌کنند.
عوامل فردی - شخصیتی	عدم اعتماد به نفس	نداشتن روحیه مناسب - ترس از شکست - توهم توطئه - احساسی بودن - نداشتن اطلاعات کافی - احساس در جازدن و نارضایتی	مدیرانی که به دلیل نداشتن روحیه جمعی و احساسی بودن بیش از حد و متکی بودن به قوانین خشک، اعتماد به نفس خود را از دست داده‌اند، هیچ گاه نسبت به خلاقیت کارکنان نظر مثبتی ندارند.
	ترس از انتقاد	عدم تعامل پذیری - ترس از تحقیر و شرمندگی	به دلیل ترس از شرمندگی و انتقاد توسط دیگران، از تجربیات همکاران فراری هستند.
	اثرگذاری بر دیگران	جاه طلب بودن - قدرت طلبی زیاد - نشان دادن خود - سماجت - عدم صلاحیت اخلاقی	مدیرانی که با استفاده از جایگاه قانونی خود، خوی قدرت طلبی دارند همیشه توهم توطئه دارند و در نتیجه در تصمیم گیری‌ها خودرای هستند.
	سبک رهبری و مدیریتی	سبک مدیریتی دیکتاتوری - منابع انسانی نابالغ و کم تجربه - مشوق‌های انگیزشی مدیران - نداشتن دانش و مهارت شغلی - منابع انسانی ناکارآمد - سبک تصمیم گیری	در سبک‌های مدیریتی دیکتاتوری، تفویض اختیار جایگاهی ندارد. مدیران از هرگونه ارتباط با کارکنان پرهیز می‌کنند.
	فرهنگ سازمانی	فردگرا بودن - جامعه پذیری - کارهای گروهی - اجتناب از عدم اطمینان - وجود فرهنگ سلسله مراتبی (کنترل	مدیرانی که در فرایند جامعه پذیری شرکت نکرده‌اند متاسفانه با فرهنگ سازمان جدید

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از مصادیق تجربه زیسته
عوامل شغلی وسازمانی	جوسازمانی	ساختاریافته و فرایندگرا)- گرایش به کنترل رسمی- تداخلات وظیفه ای در سازمان بی نظمی (آنومی در سازمان)- وجود کارکنان سمی- نبود حمایت سازمانی- جو غیر حمایتی- فضای حاکم بر حوزه کاری (فضای مسموم)	ناآشنا هستند و نمی‌توانند با کارکنان در تصمیم گیری ها تعامل داشته باشند. بی نظمی‌های مکرر در سازمان توسط کارکنان سمی که ایجاد فضای سمی کرده‌اند مدیران را از مشورت کردن بر حذر می‌دارد.
	ساختار سازمانی	بورکراسی اداری، کاغذ بازی بیش از حد- ساختار بلند- فاصله با قدرت- در دسترس نبودن مدیران بالادستی- وجود ساختار ساده سازمانی- چارچوب وقواعد سازمان- تمرکزگرایی در سازمان- پیچیدگی و رسمیت زیاد	تمرکزگرایی شدید در سازمان ها موجب می شود مدیران از ارتباط با کارکنان دور بوده و از نظرات آنها استفاده نمایند.

در فرایند کدگذاری اولیه، مضمون‌های مختلفی حاصل شد که شکل ۱ که الگویی از مولفه های موثر بر پدیده مدیر مستجرب را نشان می دهد، استخراج گردید.



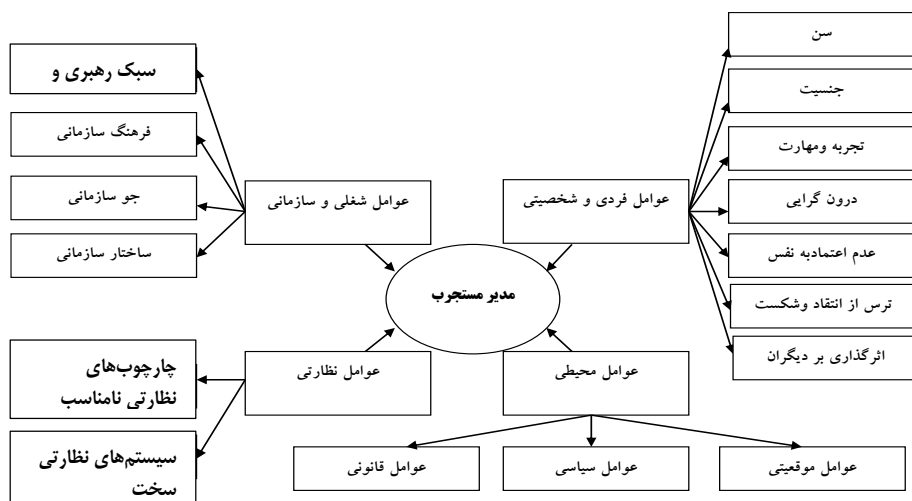
شکل ۱: الگوی پدیده مدیران مستجرب در سازمان های دولتی

درنهایت، ماتریس کیفی مقوله‌ها بر اساس تکرار مقوله‌ها توسط خبرگان، به شکل زیر تشریح گردید.

جدول ۶. ماتریس کیفی مقوله‌ها

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	سبک‌های رهبری و مدیریتی
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	فرهنگ سازمانی
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	جو سازمانی

	*	*			*		*		*			*	*		*	*		*	ساختار سازمانی
	*		*	*				*	*			*	*		*	*		*	سن
*			*		*		*		*	*		*	*	*	*	*		*	جنسیت
*	*	*				*		*			*	*	*		*	*	*	*	تجربه
*	*			*		*	*	*	*			*		*				*	درون گرایی
			*		*		*	*	*		*	*		*	*		*		عدم اعتماد بنفس
*								*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	ترس از انتقاد و شکست
*			*			*		*	*	*	*			*	*	*	*	*	اثرگذاری بر دیگران
		*			*		*				*	*	*			*	*	*	عوامل موقعیتی
*		*		*	*		*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	عوامل سیاسی
			*			*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	عوامل قانونی
*	*				*	*	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	چارچوب‌های نظارتی نامناسب
	*			*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	سیستم‌های نظارتی سخت



شکل ۲: شبکه مضامین پدیده مدیران مستجرب در سازمان های دولتی

شکل گیری نظریه

وجود مدیر مستجرب یکی از عناصر مهم و تأثیرگذار در عملکرد سازمان ها است که از جوانب مختلف زندگی شغلی و حرفه ای مدیران را نیز تحت تأثیر قرار می دهد. مدیر مستجرب با اتکا به تجربیات گذشته خود بر فرایند تصمیم گیری و عملکرد سازمان تأثیر زیادی دارد، ممکن است موجب آسیب های مختلفی شود و به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر موفقیت و عملکرد خود و سازمان تأثیر بگذارد. مدیران در فرایند تصمیم گیری های خود اغلب با چالش های مختلفی روبه رو می شوند که ممکن است از دریافت نظرات همکاران خودداری نموده و تصمیم گیری منطقی و صحیح را تحت تأثیر قرار دهند. این امر می تواند از موقعیت های مختلفی مانند شرایط محیطی و نظارتی و یا تمایلات فردی یا شخصیتی و همچنین عوامل شغلی (سازمانی) ناشی شود. برای مثال، مدیرانی که تمایل به اثر گذاشتن بر دیگران دارند ممکن است باعث شود که مدیران ترجیح دهند پیشنهاد های اصولی و موجه کارکنان خود را نادیده بگیرند. همچنین، سماجت مدیران می تواند به دلیل جاه طلبی باعث نادیده گرفته شدن آوای کارکنان، و موجب سکوت سازمانی شود؛ بنابراین، بر اساس یافته های پژوهش و مضامین شکل گرفته، پدیده مدیران مستجرب از جوانب گوناگون زندگی شغلی و حرفه ای و همچنین عوامل بیرونی و درونی افراد آنها نشئت می گیرد و تأثیرات آن بر موفقیت و عملکرد آنها اساسی است. با مدیریت و شناسایی دقیق این پدیده، مدیران می توانند از خلاقیت و نوآوری های کارکنان در تصمیمات بهتر و منطقی تری برخوردار شوند و عملکرد خود را بهبود بخشند.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناخت و فهم عوامل مؤثر بر بروز پدیده مدیران مستجرب در سازمان های دولتی و با استفاده از روش پدیدارشناسی انجام شد. یافته های تحقیق نشان داد که عوامل متعددی در شکل گیری این پدیده نقش دارند که شامل عوامل فردی و شخصیتی، شغلی و سازمانی، محیطی، قانونی، ستادی و نظارتی، سیاسی می شوند. یکی از موانع اصلی در بهره گیری از خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمان ها، عدم توجه مدیران به نظرات و ایده های آنها است. این مسئله به ویژه در مورد مدیران مستجرب (با تجربه) مشهود است. مدیران مستجرب به دلیل غرق شدن در تجربیات گذشته و تکیه بر روش های سنتی، اغلب تمایلی به پذیرش ایده های جدید و خلاقانه کارکنان ندارند. این رویکرد نه تنها باعث بی بهره ماندن سازمان از پتانسیل های نوآورانه کارکنان می شود، بلکه به کاهش بهره وری و عملکرد سازمانی نیز منجر می گردد. پژوهش حاضر با هدف تبیین مفهوم مدیران مستجرب و شناسایی عوامل بروز آن، از طریق مصاحبه های عمیق با مدیران

میانی سازمان‌های دولتی انجام شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مدیران مستجرب به دلیل سابقه کاری طولانی و موفقیت‌های گذشته، اغلب از شکست هراس دارند. این ترس باعث می‌شود که آن‌ها از امتحان کردن روش‌های جدید و ریسک‌پذیر اجتناب کنند. علاوه بر این، پایبندی به رویه‌های قدیمی و موفقیت‌آمیز گذشته، مدیران را به سمت حفظ وضعیت موجود سوق می‌دهد، حتی اگر این روش‌ها برای شرایط فعلی مناسب نباشند. فشارهای سازمانی، مانند انتظارات بالای ذی‌نفعان یا کارکنان، نیز می‌تواند مدیران را به سمت تمرکز بر حفظ وضعیت موجود به جای نوآوری سوق دهد. همچنین، با افزایش سن و تجربه، انگیزه مدیران برای یادگیری و پذیرش تغییرات کاهش می‌یابد، که این امر مانع از ایجاد تحولات لازم در سازمان می‌شود. ساختارهای سفت‌وسخت سازمان‌های دولتی نیز به این مسئله دامن می‌زند، چرا که تغییرات در این سازمان‌ها اغلب با کندی و دشواری همراه است.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، برخی از عوامل کلیدی ایجادکننده پدیده مدیران مستجرب عبارتند از:

عوامل محیطی: در شرایط ثبات، مدیر با دانش کامل و بدون ابهام تصمیم‌گیری می‌کند. در شرایط ریسک، مدیر گزینه‌ها را می‌شناسد اما از پیامدهای آن‌ها اطمینان ندارد. در شرایط عدم اطمینان، مدیر با ابهام و احتمال شکست بالا مواجه است، گزینه‌ها را به‌طور کامل نمی‌شناسد و به تجربیات گذشته متکی می‌شود و از دریافت پیشنهادات کارکنان اجتناب می‌کند.

عوامل ستادی - نظارتی: چارچوب‌های نظارتی نامناسب و دستگاه‌های نظارتی سخت، همراه با محدودیت‌های مالی و قوانین سخت‌گیرانه، باعث ترس و دودلی مدیران در تصمیم‌گیری شده‌اند. تداخلات وظیفه‌ای و موازی کاری دستگاه‌های نظارتی نیز این مشکل را تشدید کرده است. عدم انعطاف‌پذیری نظارتی، دخالت در جزئیات سازمانی، و تبلیغات گسترده‌ی سوت‌زنی، مدیران را به سمت توهم توطئه سوق داده و آن‌ها را وادار به اتکا به تجربیات گذشته و عقل سلیم خود کرده است.

عوامل قانونی: سازمان‌ها برای ایجاد رفاه باکیفیت در جامعه تشکیل شده‌اند، اما امروزه اجرای قوانین بر خدمت‌رسانی ارجحیت یافته است. عدم انعطاف‌پذیری، شفافیت ناکافی و قوانین دست‌وپاگیر، همراه با سکوت قانون و تفاسیر متفاوت از سوی دستگاه‌های نظارتی، باعث ترس مدیران در تصمیم‌گیری شده است. محدودیت‌های قانونی و ناکارآمدی قوانین، مدیران را به اتکا به تجربه‌های شخصی به جای مشورت با کارکنان سوق داده است.

عوامل فردی و شخصیتی: عوامل فردی و روانی از اصلی‌ترین دلایل بروز پدیده "مدیر مستجرب" هستند. جنسیت، سن و تجربه از عوامل فردی مؤثرند؛ مدیران زن به دلیل

سبک مدیریتی کارمندمحور و توجه به رفاه کارکنان، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت‌جو هستند، در حالی که مدیران مسن و باتجربه بیشتر در معرض این پدیده قرار دارند. عوامل شخصیتی مانند درون‌گرایی، عدم اعتماد به نفس، ترس از انتقاد، جاه‌طلبی و عدم صلاحیت اخلاقی نیز در بروز این پدیده نقش دارند.

عوامل شغلی و سازمانی: عوامل سازمانی یا شغلی نقش مهمی در بروز پدیده "مدیر مستجرب" دارند. جو بی‌نظمی (آنومی)، وجود کارکنان سمی و غیرحمایتی، و سبک‌های مدیریتی نامناسب به دلیل کمبود منابع انسانی کارآمد، عدم تفویض اختیارات و تسهیم قدرت، تصمیم‌گیری را دشوار کرده است. مدیران در چنین فرهنگ سازمانی غیرمنعطف، به‌ویژه هنگام مواجهه با تداخلات وظیفه‌ای، به تجربیات گذشته خود تکیه می‌کنند و از مشورت با دیگران اجتناب می‌نمایند.

عوامل سیاسی: مدیریت دولتی ذاتاً پست سیاسی است، اما سیاست‌زدگی در آن چالشی جدی با تبعات منفی مانند ظهور مدیران مستجرب است. نفوذ گروه‌های ذی‌نفع، پایگاه سیاسی نامناسب، انتصاب مدیران ضعیف بر اساس وابستگی حزبی یا خویشاوندسالاری، و عدم شایسته‌گزینی منجر به انتخاب مدیران ناتوان می‌شود. این مدیران در تصمیم‌گیری‌ها تزلزل داشته و برای جلب رضایت سیاسیون مافوق، از خلاقیت و تجربیات کارکنان اصیل غافل می‌شوند و در دایره کارکنان منصوب گروه‌های ذی‌نفوذ گرفتار می‌آیند.

تصمیمات مدیران در سازمان‌های دولتی تأثیر گسترده‌ای بر جامعه دارد. پدیده "مدیران مستجرب" به دلایلی مانند کاهش نوآوری، انعطاف‌پذیری، بهره‌وری و از دست دادن فرصت‌های جدید، عملکرد سازمان را تضعیف می‌کند. این پدیده همچنین باعث کاهش اعتماد عمومی، ایجاد تعارضات داخلی، افزایش هزینه‌ها و کاهش کیفیت خدمات دولتی می‌شود. برای مقابله با این پدیده، راهکارهایی مانند ایجاد فرهنگ نوآوری، آموزش مداوم، تفویض اختیار به مدیران جوان، تشکیل تیم‌های چندنسلی و ارزیابی عملکرد بر اساس نتایج پیشنهاد می‌شود. شناخت و حل این پدیده برای بهبود عملکرد و کیفیت خدمات دولتی ضروری است.

می‌توان گفت که پژوهش حاضر ازجمله نخستین پژوهش‌ها می‌باشد که باهدف شناخت و فهم مدیر مستجرب، تجربه زیسته مدیران پیرامون مدیران مستجرب را با روش پدیدارشناسی مورد بررسی قرار داده است. درخصوص وجوه افتراق و اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های انجام‌شده باید عنوان کرد که یافته‌های این پژوهش از لحاظ عوامل شغلی و سازمانی، موقعیتی‌شناسایی‌شده همچون عدم اطمینان محیطی با نتایج کوتر (۲۰۲۰)، سبک مدیریتی کانمن (۲۰۲۱) و جو سازمانی سازمانی زارع و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد. قابل ذکر است که از لحاظ عوامل مربوط به فرهنگ و ساختار سازمانی با محمدی و همکاران (۱۳۹۹) و آمبالین (۲۰۲۱) هم خوانی دارد. پژوهش حاضر

نیز به این نتیجه دست یافت که رویه‌های قدیمی و سنتی که مدیران مستجرب در پیش می‌گیرند، ممکن است برای شرایط فعلی مناسب نباشند و در نتیجه، بهره‌وری سازمان را کاهش دهند.

با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهادات کاربردی به شرح ذیل به سازمان‌ها داده می‌شود:

- در شرایط عدم اطمینان: ایجاد سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری (DSS) برای کاهش ابهام و افزایش اطلاعات در دسترس مدیران و آموزش مدیران در زمینه مدیریت ریسک و استفاده از ابزارهای تحلیلی برای ارزیابی پیامدهای تصمیمات.

- اصلاح چارچوب‌های نظارتی و قانونی: کاهش قوانین دست‌وپاگیر و افزایش انعطاف‌پذیری در اجرای قوانین و شفاف‌سازی قوانین و کاهش تفاسیر متعدد از طریق ایجاد راهنماهای اجرایی روشن.

تقویت عوامل فردی و شخصیتی مدیران: برگزاری دوره‌های آموزشی برای بهبود اعتمادبه‌نفس، مهارت‌های تصمیم‌گیری و رهبری.

همچنین تشویق مدیران به مشارکت‌جویی و استفاده از نظرات کارکنان در تصمیم‌گیری. - بهبود عوامل شغلی و سازمانی: ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی و کاهش جو بی‌نظمی (آنومی) از طریق تقویت ارزش‌های سازمانی.

و همچنین تفویض اختیارات به مدیران میانی و جوان‌تر برای افزایش نوآوری و انعطاف‌پذیری.

- کاهش تأثیر عوامل سیاسی: شایسته‌گزینی مدیران بر اساس صلاحیت‌های حرفه‌ای و نه وابستگی‌های سیاسی یا حزبی.

با ایجاد مکانیزم‌های نظارتی مستقل برای جلوگیری از نفوذ گروه‌های ذی‌نفع.

- ارتقای فرهنگ نوآوری و یادگیری سازمانی: تشویق مدیران به ریسک‌پذیری و پذیرش ایده‌های جدید و ایجاد سیستم‌های پاداش برای مدیران و کارکنانی که ایده‌های نوآورانه ارائه می‌دهند.

- ارزیابی عملکرد بر اساس نتایج: طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد که بر اساس نتایج و دستاوردهای مدیران باشد، نه صرفاً سابقه کاری. استفاده از شاخص‌های کیفی و کمی برای سنجش اثربخشی تصمیمات مدیران.

- توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری: شناسایی و پرورش مدیران جوان و بااستعداد برای جایگزینی مدیران مستجرب. همچنین با ایجاد برنامه‌های مربی‌گری، برای انتقال تجربیات مدیران باتجربه به نسل جوان.

با اجرای این پیشنهادات، می‌توان از بروز پدیده "مدیر مستجرب" جلوگیری کرد و عملکرد سازمان‌های دولتی را بهبود بخشید.

به محققین آتی پیشنهاد می شود: باتوجه به اینکه اکثر پژوهش های انجام شده در این زمینه، به صورت کیفی بوده؛ لذا پیشنهاد می شود محققان پدیده مدیران مستجرب را با روش های دیگر از جمله روش های آمیخته نظیر (نقشه شناختی فازی، مدل سازی ساختاری تفسیری و...) مورد بررسی قرار دهند تا بتوان در جهت تقویت نتایج به دست آمده، گام برداشت. محققان آینده می توانند رابطه و اثرات مدیریت مستجرب را با متغیرهایی همچون سطح مدیریت، سبک های رهبری، اثربخشی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بررسی نمایند. همچنین باتوجه به اینکه پژوهش ها اغلب سازمان های دولتی را مورد بررسی قرار داده اند، لذا پیشنهاد می شود به منظور تعمیم بهتر نتایج، مقایسه تطبیقی در سازمان های دولتی و خصوصی صورت گیرد.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی مدیریت دولتی تطبیقی اعلام می کنند.

منابع

- استون، چارلز (۱۳۹۵)، بیماری های مدیریت، ترجمه؛ سیروس پرهام، تهران: انتشارات فرزانه جعفری، م. رحیمی، ف. و محمدی، ع. (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر رفتار مدیران در سازمان های غیرانتفاعی. *فصلنامه مدیریت غیرانتفاعی*.
- دانایی فرد، حسن و کاظمی، سید حسین (۱۳۸۹). "پژوهش های تفسیری در سازمان های استراتژی های پدیدارشناسی و پدیدار انگاری"، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه السلام.
- رحیمی، ع. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر عوامل محیطی بر تصمیم گیری مدیران دولتی. *مجله مدیریت دولتی*، ۳، ۱۲، ۴۵-۶۰.
- رضایی، ا. محمدی، م. و حسینی، س. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر سبک مدیریت اقتدارگرا بر عملکرد سازمانی در سازمان های دولتی. *مجله مدیریت دولتی*.
- زارع، رضا و تیمورنژاد، کاوه و رجب بیگی، مجتبی (۱۴۰۱)، مدل ارزیابی بهره وری منابع انسانی دانشگر در صنعت. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی* ۱۳ (۵۳)، ۱۲۷-۱۴۶.
- زارع، رضا و تیمورنژاد، کاوه و رجب بیگی، مجتبی (۱۴۰۱)، مدل ارزیابی بهره وری منابع انسانی دانشگر در صنعت. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی* ۱۳ (۵۳)، ۱۲۷-۱۴۶.
- زارع، م. رضایی، ا. و حسینی، س. (۱۳۹۹). نقش سبک مدیریت وظیفه گرا در سازمان های تولیدی. *مجله مدیریت تولید*.

فروغی، س. (۱۴۰۲). بررسی ویژگی های شخصیتی مدیران مستجرب در سازمان های دولتی. *فصلنامه روانشناسی سازمانی*، ۴ (۱۰)، ۲۱۵-۲۰۰.

ضیایی، محمدصادق؛ نرگسیان، جواد. (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی. مطالعات منابع انسانی. ۱۳(۱). ۲۶-۵۶.

کاظمی، م. (۱۴۰۰). نقش قوانین و مقررات در رفتار مدیران دولتی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریتی، ۲۸(۲)، ۷۸-۹۲.

کیاکجوری، کریم (۱۳۹۷)، توسعه مدل همکاری دانشگاه و صنعت با رویکرد نوآوری باز. رساله دکتری تخصصی رشته منابع دولتی، دانشگاه مازندران.

مهدی‌زاده، ایرج؛ رجایی پور، سعید؛ سیادت، سید علی. (۱۴۰۳). پدیدارشناسی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه فرهنگیان). مدیریت دولتی. ۱۶(۳). ۶۹۵-۶۶۱.

محمدی، ر. (۱۳۹۹). تأثیر عوامل فردی بر رفتار مدیران در سازمان‌های دولتی. مجله علوم رفتاری، ۱۵(۱)، ۱۱۲-۱۲۵.

- Amabile, T. M. (2021). *The Progress Principle*. Harvard Business Review Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational leadership* (3rd ed.). Psychology Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2021). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.
- Burt, R. S. (2020). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational leadership* (3rd ed.). Psychology Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2021). *Servant leadership: A review and synthesis*. *Journal of Management*, 47(1), 1-25.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Chiang, J. T., Chen, X., & Huang, Y. (2020). *Autocratic leadership and employee outcomes: A meta-analysis*. *Journal of Management Studies*, 57(3), 456-478.
- Cresswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage.
- Cresswell, J. W. (2012). *Educational research: "Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research"*. Boston: Pearson.
- Cresswell, J.W. (2007). *"Qualitative inquiry and research design": Choosing among five approaches*. Lincoln: Sage, London.
- Danaei Fard, Hassan and Kazemi, Seyyed Hossein (2009). "Interpretive researches in organizations of phenomenological and phenomenological strategies", Tehran: Imam Sadiq University Publications. (in persian).
- Diekelmann, N., Allen, D. & Tanner, C. (1989). *The NLN criteria for the appraisal of baccalaureate programs: A critical hermeneutic analysis*. In. New York: Natl League for Nursing, 11 -34.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books

- Husserl, E. (1931). *Ideas: General Introduction to Pure Phenomenology*. Routledge
- Kahneman, D. (2021). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D. (2021). Thinking, fast and slow. *Farrar, Straus and Giroux*.
- Kotter, J. P. (2020). Leading change. *Harvard Business Review Press*.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2021). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 47(1), 1-25.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2021). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. *Sage Publications*
- Mohammadi, R. (2010). The effect of individual factors on the behavior of managers in government organizations. *Journal of Behavioral Sciences*, 5(1), 112-125. (in persian).
- Porter, M. E. (2020). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. *Free Press*.
- Pansari, A., Kumar, V., (2017), customer engagement: the construct, and consequences”, and
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (18th ed.). *Pearson*.
- Rahimi, A. (2020). Investigating the effect of environmental factors on decision-making of government managers. *Journal of Public Administration*, 12,3, 45-60. (in persian).
- Rezaei, A., Mohammadi, M., and Hosseini, S. (2019). Investigating the effect of authoritarian management style on organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration*. (in persian).
- Schein, E. H. (2021). Organizational culture and leadership (6th ed.). *Jossey-Bass*.
- Stone, Charles (2015), management diseases, translation; Siros Parham, Tehran: Farzan Publications. (in persian).
- Smith, K., Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2021). Task-oriented leadership: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 234-250.
- Swanson, L. B. (2004). Phenomenology of divorce for young men. The University of Utah.
- Thompson, G., Vecchio, R. P., & Smith, K. (2022). Situational leadership theory: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 234-250.
- Van Manen, M. (2016). Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy.
- Wang, Y., Zhang, L., & Li, H. (2021). Democratic leadership and innovation: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 32(4), 101-115.
- Wengert, E.S,(2022), The Study of Public Administration. *American Political Science Review*, 36, 313 - 322.

- Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301– 326
- Zare, Reza and Timurnejad, Kaveh and Rajab Beigi, Mojtabi (2021), the model for evaluating the productivity of academic human resources in industry. *Strategic Studies in Oil and Energy Industry* 13(53), 127-146. (in persian).
- Ziyai, Mohammad Sadegh; Nargesian, Javad. (2022). Providing a talent retention model among generation Z employees of government organizations. *Human resource studies*. 13(1). 26-56. (in persian).
- Zare, M., Rezaei, A., and Hosseini, S. (2010). The role of task-oriented management style in production organizations. *Journal of Production Management*. (in persian).