

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی الگوی پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی وزارت صنعت، معدن و تجارت

شیوه استناددهی: رضائی، سید احمدرضا، نظر پوری، امیر هوشنگ، وحدتی، حجت، و سپهوند، رضا. (۱۴۰۶). طراحی الگوی پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی وزارت صنعت، معدن و تجارت. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۵(۳)، ۲۴-۱.

سید احمدرضا رضائی^۱، امیر هوشنگ نظر پوری^۲، حجت وحدتی^۳، رضا سپهوند^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

۲. گروه آموزشی مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: nazarpouri.a@lu.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مرداد ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۱۳ مهر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۴ مهر ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۷ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲۷ اردیبهشت ۱۴۰۵

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران در سازمان‌های دولتی با تمرکز بر وزارت صنعت، معدن و تجارت انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، آمیخته اکتشافی مبتنی بر پارادایم پراگماتیسم بود. در بخش کیفی، با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران ارشد وزارت صنعت، معدن و تجارت که به صورت هدفمند انتخاب شدند، داده‌ها گردآوری و از طریق کدگذاری باز و مقوله‌بندی تحلیل شدند. در ادامه، برای اعتبارسنجی مؤلفه‌های استخراج شده، از روش دلفی فازی در دو مرحله و دیدگاه ۲۰ نفر از مدیران و خبرگان بخش دولتی استفاده شد. مقدار آستانه پذیرش مؤلفه‌ها ۰.۷ در نظر گرفته شد و دستیابی به اجماع بر اساس اختلاف کمتر از ۰.۱ میان مقادیر فازی‌زدایی شده دو مرحله متوالی تعیین گردید. نتایج دلفی فازی نشان داد تمامی مؤلفه‌های مدل از تأیید خبرگان برخوردار بودند و اختلاف مقادیر فازی‌زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰.۱ بود که بیانگر دستیابی به اجماع است. در میان پیشنهادها و عوامل مدل، محیط پرتلاطم با مقدار کریسپ ۰.۹۰۸، اثتلاف‌سازی با ۰.۸۶۷، فساد در انتصابات با ۰.۸۶۳، مدیریت نمایش با ۰.۸۵۴، نادیده گرفتن شایسته‌سالاری با ۰.۸۵۰ و ضعف نظارت با ۰.۸۲۹ از مقادیر بالاتری برخوردار بودند. همچنین مقادیر کریسپ پیامدها برای زوال اداری ۰.۸۵۴، تخریب سرمایه انسانی ۰.۸۲۹، گسست اجتماعی ۰.۸۱۷ و آنومی سازمانی ۰.۷۷۵ به دست آمد. پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران در سازمان‌های دولتی پدیده‌ای صرفاً فردی نیست، بلکه حاصل تعامل نظام‌مند عوامل مرتبط با انتصابات، شایسته‌سالاری، ساختار سازمانی، نظارت و راهبردهای بقای مدیریتی است و تداوم این چرخه می‌تواند به زوال اداری، تضعیف سرمایه انسانی، گسست اجتماعی و آنومی سازمانی منجر شود.

کلیدواژگان: حد بی کفایتی مدیران، سازمان‌های دولتی، نظریه داده‌بنیاد، دلفی فازی، شایسته‌سالاری، وزارت صنعت، معدن و تجارت.

 © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Model of the Emergence of Managers' Level of Incompetence in Government Organizations: A Case Study of the Ministry of Industry, Mine and Trade

Ahmadreza Rezaei¹, Amirhooshang Nazarpouri², Hojjat Vahdati², Reza Sepahvand²

1. Ph.D. Student in Public Administration (Organizational Behavior Concentration), Lorestan University, Khorramabad, Iran
2. Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

*Corresponding Author's Email: nazarpouri.a@lu.ac.ir

How to cite: Rezaei, A., Nazarpouri, A., Vahdati, H., & Sepahvand, R. (2027). Designing a Model of the Emergence of Managers' Level of Incompetence in Government Organizations: A Case Study of the Ministry of Industry, Mine and Trade. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(3), 1-24.

Submit Date: 17 May 2026

Revise Date: 18 September 2026

Accept Date: 26 September 2026

Initial Publish: 05 October 2026

Final Publish: 23 July 2027

Abstract

This study aimed to design and validate a model explaining the emergence of managers' level of incompetence in government organizations, with particular emphasis on the Ministry of Industry, Mine and Trade. This applied study adopted an exploratory mixed-methods design grounded in a pragmatic paradigm. In the qualitative phase, grounded theory was employed, and data were collected through interviews with 15 senior managers of the Ministry of Industry, Mine and Trade selected through purposive sampling. The interviews were analyzed through open coding and categorization to develop the paradigmatic model. Subsequently, the extracted components were validated using a two-round fuzzy Delphi technique with 20 public-sector managers and experts. A threshold value of 0.70 was used for retaining components, while consensus was considered achieved when the difference between the defuzzified values of two consecutive rounds was below 0.10. The fuzzy Delphi results confirmed all proposed components, and the differences between the defuzzified values of the two rounds were below 0.10, indicating expert consensus. Among the antecedent and model-related factors, turbulent environment obtained the highest crisp value (0.908), followed by coalition building (0.867), corruption in appointments (0.863), impression management (0.854), disregard for meritocracy (0.850), and weak supervision (0.829). Regarding the consequences, the crisp values were 0.854 for administrative decline, 0.829 for human capital deterioration, 0.817 for social disconnection, and 0.775 for organizational anomie. The emergence of managers' level of incompetence in government organizations is not merely an individual deficiency but a systemic phenomenon resulting from the interaction of defective appointment mechanisms, disregard for meritocracy, organizational structures, inadequate supervision, and managerial survival strategies. Continuation of this cycle may ultimately contribute to administrative decline, erosion of human capital, social disconnection, and organizational anomie.

Keywords: *Managers' Incompetence Level, Government Organizations, Grounded Theory, Fuzzy Delphi, Meritocracy, Ministry of Industry, Mine and Trade.*



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

سازمان‌های دولتی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین ارکان اجرای سیاست‌های عمومی، تخصیص منابع، ارائه خدمات و تحقق اهداف توسعه‌ای، بیش از هر نوع سازمان دیگری به کیفیت مدیریت و شایستگی مدیران وابسته‌اند. در چنین سازمان‌هایی، تصمیم‌های مدیریتی نه تنها بر عملکرد کارکنان و کارایی واحدهای درون‌سازمانی اثر می‌گذارند، بلکه می‌توانند پیامدهایی مستقیم برای شهروندان، بخش خصوصی، نظام اداری و حتی اعتماد عمومی ایجاد کنند. از این منظر، مسئله شایستگی مدیران صرفاً یک موضوع مرتبط با مدیریت منابع انسانی نیست، بلکه بخشی از مسئله حکمرانی و اثربخشی نظام اداری محسوب می‌شود. با وجود این، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که ارتقای افراد به سطوح بالاتر سازمانی همواره به معنای افزایش توانایی مدیریتی آنان نیست و در برخی موارد، فاصله میان الزامات یک منصب و قابلیت‌های واقعی فرد افزایش می‌یابد. این وضعیت می‌تواند به شکل‌های مختلفی از ناکارآمدی، ضعف در تصمیم‌گیری، ناتوانی در حل مسئله، وابستگی شدید به کنترل‌های جزئی و کاهش اثربخشی سازمانی بروز کند. در چنین شرایطی، مفهوم «حد بی‌کفایتی» را می‌توان به‌عنوان نقطه‌ای در مسیر ارتقای سازمانی در نظر گرفت که فرد به جایگاهی می‌رسد که مهارت‌ها، دانش، ظرفیت‌های رفتاری و قابلیت‌های مدیریتی او دیگر متناسب با الزامات آن جایگاه نیست. اهمیت این مسئله زمانی بیشتر آشکار می‌شود که بی‌کفایتی مدیریتی از سطح یک محدودیت فردی فراتر رفته و به پدیده‌ای سازمانی و ساختاری تبدیل شود. ادبیات جدید رهبری بر این نکته تأکید دارد که باید میان «رهبری مخرب یا سمی» و «رهبری ناکارآمد یا بی‌کفایت» تمایز مفهومی قائل شد، زیرا مدیر بی‌کفایت لزوماً قصد آسیب‌رسانی به کارکنان یا سازمان ندارد، اما فقدان توانایی لازم برای هدایت، تصمیم‌گیری و مدیریت پیچیدگی‌ها می‌تواند پیامدهایی مشابه یا حتی پایدارتر ایجاد کند (Ducheyne & Fruyt, 2026). این تمایز از نظر نظری اهمیت زیادی دارد، زیرا بخشی از ادبیات مدیریت، پیامدهای منفی رفتار مدیران را عمدتاً در قالب رهبری سمی، سوءاستفاده‌گر یا مخرب مطالعه کرده است؛ در حالی که مسئله عدم تناسب شایستگی با جایگاه مدیریتی می‌تواند سازوکار متفاوتی داشته باشد. از این رو، بررسی حد بی‌کفایتی مستلزم توجه هم‌زمان به عوامل فردی، نظام انتصاب، فرهنگ سازمانی، ساختار بروکراتیک، شرایط محیطی و الگوهای بقا و تثبیت موقعیت مدیران است.

رهبری و مدیریت ضعیف می‌تواند آثار گسترده‌ای بر رفتار و نگرش کارکنان داشته باشد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سبک رهبری یکی از عوامل تعیین‌کننده پایداری عملکرد کارکنان است و نوع تعامل مدیر با نیروی انسانی، شیوه تخصیص مسئولیت‌ها و چگونگی حمایت از کارکنان می‌تواند سطح بهره‌وری و عملکرد آنان را تقویت یا تضعیف کند (Agbana et al., 2024). از سوی دیگر، مهارت‌های ضعیف رهبری در سازمان‌های عمومی می‌تواند زمینه بروز رفتارهای غیراخلاقی را فراهم کند؛ زیرا کارکنان در محیط‌هایی که مدیر فاقد اقتدار حرفه‌ای، عدالت، مهارت ارتباطی و توانایی هدایت است، ممکن است هنجارهای سازمانی را کم‌اهمیت تلقی کنند یا رفتارهای ناسازگار با اهداف سازمان را مشروع‌تر بدانند (Benlahcene & Meddour, 2023). بنابراین، بی‌کفایتی مدیریتی ممکن است صرفاً به کاهش کیفیت تصمیم‌ها محدود نشود، بلکه به تدریج بر الگوهای رفتاری، اخلاق حرفه‌ای و کیفیت تعاملات سازمانی نیز اثرگذار باشد.

یکی از پیامدهای مهم مدیریت ضعیف، فرسایش توانمندی روان‌شناختی و انگیزشی کارکنان است. مطالعات مرتبط با رهبری مخرب نشان داده‌اند که رفتارهای مدیریتی نامناسب می‌تواند ادراک کارکنان از توانمندسازی روان‌شناختی را کاهش دهند و احساس کنترل، معناداری و اثربخشی فردی آنان را تضعیف کنند (Hoffman et al., 2024). در محیط‌هایی که مدیر قادر به حمایت، تفویض اختیار، پاسخگویی و هدایت‌سازنده نیست، کارکنان ممکن است به تدریج احساس کنند که مشارکت و تلاش حرفه‌ای آنان تأثیر محدودی بر نتایج دارد. چنین

شرایطی می‌تواند به کاهش تعهد، کناره‌گیری رفتاری و افزایش تمایل به خروج منجر شود. یافته‌های مربوط به رهبری سمی نیز نشان داده‌اند که این نوع مدیریت با قصد ترک خدمت کارکنان ارتباط دارد و تداوم تجربه مدیریت نامطلوب می‌تواند سازمان را با از دست دادن سرمایه انسانی ارزشمند مواجه سازد (Ogbonda & Amadi, 2022). مرور مطالعات جدید در حوزه سلامت نیز تأیید کرده است که رهبری سمی می‌تواند حفظ کارکنان را دشوار سازد و احتمال ترک سازمان را افزایش دهد (Tsapnidou et al., 2025).

در سطح سازمانی، بی‌کفایتی مدیران می‌تواند با ایجاد فشار روانی، تعارض، ابهام نقش و افزایش بار ادراکی کارکنان، زمینه فرسایش عملکردی را فراهم کند. فشارهای شغلی هنگامی تشدید می‌شوند که مدیریت نتواند منابع را به‌درستی تخصیص دهد، اولویت‌ها را روشن کند یا از کارکنان در برابر الزامات متناقض حمایت نماید. مطالعات مربوط به استرس شغلی نشان داده‌اند که فشارهای مرتبط با کار می‌تواند عملکرد کارکنان را تضعیف کند و در صورت تداوم، اثربخشی فردی و سازمانی را کاهش دهند (Muchiri, 2022). از این منظر، حد بی‌کفایتی مدیر می‌تواند به‌صورت غیرمستقیم از طریق افزایش فشار کاری، ابهام تصمیم‌گیری و بی‌نظمی در فرآیندها بر عملکرد کارکنان اثر بگذارد. همچنین، آثار رهبری سمی بر کارکنان و سازمان‌ها نشان می‌دهد که مدیریت نامطلوب می‌تواند به فرسودگی، کاهش رضایت، افت انگیزه و تخریب فضای کاری منجر شود (Octavian, 2023). بنابراین، پیامدهای بی‌کفایتی مدیریتی را باید در شبکه‌ای از آثار فردی، گروهی و سازمانی تحلیل کرد.

بخش دیگری از ادبیات، به رفتارهای کنترل‌گر و مداخله بیش از حد مدیران پرداخته است. مدیریت خرد یا Micromanagement زمانی رخ می‌دهد که مدیر به‌جای تمرکز بر نتایج و واگذاری اختیار، جزئیات عملکرد کارکنان را به‌صورت افراطی کنترل می‌کند؛ رفتاری که اغلب با بی‌اعتمادی، کاهش استقلال کارکنان و اختلال در یادگیری سازمانی همراه است (Vu, 2025). چنین الگویی می‌تواند در برخی موارد پوششی برای ناتوانی مدیریتی باشد؛ زیرا مدیرانی که در تصمیم‌گیری راهبردی، تفویض اختیار یا ارزیابی نتایج ضعف دارند، ممکن است کنترل جزئی فعالیت‌ها را جایگزین مدیریت اثربخش کنند. این مسئله در سازمان‌های دولتی که ساختارهای رسمی و بوروکراتیک قوی دارند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا ساختار می‌تواند به مدیر ناکارآمد امکان دهد که ضعف عملکردی خود را پشت رویه‌ها، مقررات و کنترل‌های شکلی پنهان کند. در این شرایط، پیچیدگی و تمرکز اداری به‌جای آنکه ابزار هماهنگی باشند، ممکن است به مکانیسمی برای بازتولید ناکارآمدی تبدیل شوند.

پدیده‌های روان‌شناختی و رفتاری مدیران نیز در تبیین بی‌کفایتی اهمیت دارند. یکی از مفاهیم مرتبط، «سندرم غرور مدیریتی» یا Hubris Syndrome است که به افزایش خودبزرگ‌بینی، اطمینان بیش از حد، کاهش پذیرش نقد و تصمیم‌گیری خودمحورانه در برخی مدیران اشاره دارد. چنین حالتی می‌تواند پیامدهای سازمانی گسترده‌ای داشته باشد و بر کیفیت تصمیم‌ها، تعامل با کارکنان و یادگیری مدیریتی اثر منفی بگذارد (Şendoğdu et al., 2024). از سوی دیگر، ادبیات مربوط به رفتارهای آزارگرانه در محیط کار نشان می‌دهد که سوءرفتار مدیریتی، رفتارهای تحقیرآمیز و اعمال قدرت نامناسب می‌تواند پیامدهای روان‌شناختی و رفتاری قابل‌توجهی برای کارکنان ایجاد کند (Tziner et al., 2023). اگرچه این رفتارها الزاماً مترادف با بی‌کفایتی نیستند، اما در محیط‌هایی که سازوکارهای نظارتی ضعیف و پاسخگویی محدود است، می‌تواند با بی‌کفایتی مدیریتی هم‌پوشانی یافته و آثار آن را تشدید کنند.

همچنین، برخی پژوهش‌ها به اشکال کمتر آشکار ناکارآمدی مدیریتی توجه کرده‌اند. برای مثال، مفهوم «گریز از جانشین‌پروری» به رفتاری اشاره دارد که در آن مدیران از تربیت یا معرفی جانشینان بالقوه اجتناب می‌کنند؛ رفتاری که می‌تواند ناشی از نگرانی درباره از دست دادن

موقعیت، قدرت یا امنیت شغلی باشد (Salehi et al., 2024). چنین رفتارهایی می‌تواند چرخه‌ای ایجاد کند که در آن مدیر به جای توسعه سرمایه انسانی، موقعیت خود را تثبیت کرده و جریان طبیعی ارتقا و انتقال شایستگی را مختل کند. این وضعیت برای بحث حد بی‌کفایتی اهمیت دارد، زیرا سازمانی که فاقد نظام جانشین‌پروری اثربخش باشد، احتمال بیشتری دارد که مدیران را بر اساس ملاحظات غیرشایستگی انتخاب یا حفظ کند. در همین راستا، پژوهش درباره رشد مدیران نشان داده است که توسعه مدیریتی متأثر از مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و محیطی است و پیامدهای رشد یا عدم رشد مدیران می‌تواند بر عملکرد کل سازمان اثرگذار باشد (Soleimani et al., 2022). در سطح منابع انسانی، توانمندسازی، توسعه شایستگی و یادگیری مستمر، از مهم‌ترین ابزارهای پیشگیری از رسیدن مدیران و کارکنان به مرز ناکارآمدی محسوب می‌شوند. پژوهش‌های مرتبط با توانمندسازی نیروی انسانی نشان می‌دهند که فراهم کردن حمایت، آموزش، استقلال و فرصت رشد می‌تواند ظرفیت حرفه‌ای افراد را ارتقا دهد و امکان عملکرد اثربخش‌تر در نقش‌های پیچیده را فراهم سازد (Pallikkuth et al., 2024). همچنین، توسعه شایستگی‌های کارآفرینانه و مدیریتی نیازمند الگوهایی است که خلاقیت، یادگیری، حل مسئله و انطباق‌پذیری را تقویت کنند (Sitnicki et al., 2022). بر این اساس، اگر سازمان‌ها ارتقای شغلی را بدون توسعه هم‌زمان مهارت‌های مورد نیاز برای نقش جدید انجام دهند، احتمال بروز شکاف شایستگی افزایش می‌یابد. این شکاف در محیط‌های دولتی که ارتقا ممکن است تحت تأثیر سابقه، روابط، ملاحظات سیاسی یا محدودیت‌های ساختاری قرار گیرد، می‌تواند به شکل شدیدتری ظاهر شود.

مدیریت دانش نیز در این زمینه نقش مهمی دارد. سازمان‌هایی که فرایندهای انتقال دانش، یادگیری از تجربه، ثبت دانش و گردش اطلاعات در آن‌ها ضعیف است، بیشتر در معرض تصمیم‌های تکراری، وابستگی به افراد و کاهش کیفیت مدیریت قرار می‌گیرند. تجربه مدیریت دانش در شرایط بحرانی نشان داده است که تعامل میان فناوری، افراد و فرایندها برای حفظ ظرفیت سازمانی و پاسخ مناسب به تغییرات ضروری است (Tomé et al., 2022). از سوی دیگر، مشکلات اساسی در پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی نشان می‌دهد که ضعف هماهنگی، فقدان درک مشترک، مقاومت سازمانی و مشکلات مدیریتی می‌توانند حتی فناوری‌های پیشرفته را به نتایج نامطلوب سوق دهند (Yi et al., 2024). بنابراین، در سازمان‌های بزرگ دولتی، ناکارآمدی مدیر ممکن است با ضعف در بهره‌برداری از اطلاعات، فناوری و دانش سازمانی تشدید شود و در نهایت به تصمیم‌گیری غیرشفاف یا کندی فرایندها بینجامد.

یکی دیگر از عوامل کلیدی، فرهنگ سکوت سازمانی است. هنگامی که کارکنان از بیان نقد، گزارش خطا یا ارائه دیدگاه مخالف خودداری می‌کنند، مدیران بازخورد واقعی درباره کیفیت عملکرد خود دریافت نمی‌کنند. در چنین شرایطی، خطاهای مدیریتی می‌توانند بدون اصلاح تداوم یابند. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که سکوت سازمانی می‌تواند از طریق اختلال در اشتراک و دریافت دانش به بدبینی سازمانی منجر شود (Panagiotounis & Saiti, 2026). این مسئله برای تبیین حد بی‌کفایتی بسیار مهم است، زیرا در سازمانی که فرهنگ سکوت غالب است، حتی اگر مدیر به سطحی از ناکارآمدی برسد، کارکنان ممکن است به دلیل ترس از پیامدهای اعتراض یا بی‌اعتمادی به سازوکارهای رسمی، از گزارش مشکل خودداری کنند. در نتیجه، بی‌کفایتی از یک مشکل قابل اصلاح به وضعیتی تثبیت‌شده تبدیل می‌شود.

پیامدهای مدیریت نامناسب بر رضایت شغلی و ماندگاری کارکنان نیز قابل توجه است. مطالعات کیفی جدید درباره رضایت و ترک خدمت نشان می‌دهند که کیفیت مدیریت، حمایت سازمانی و تجربه روابط کاری از عوامل مهم در شکل‌گیری رضایت یا نارضایتی کارکنان هستند (Matemane & Ayeni, 2026). در محیط‌هایی که مدیران فاقد مهارت ارتباطی، عدالت، حمایت و قابلیت تصمیم‌گیری‌اند، تجربه کاری کارکنان تضعیف شده و احتمال فرسودگی یا خروج افزایش می‌یابد. همچنین، مطالعات کیفی درباره رهبران نامطلوب نشان داده‌اند که الگوهای

مختلفی از رهبری ضعیف وجود دارد و کارکنان می‌توانند مدیران نامناسب را نه فقط بر اساس رفتارهای آشکار مخرب، بلکه بر اساس ناتوانی در هدایت، ارتباط، حمایت و تصمیم‌گیری نیز شناسایی کنند (Huikko-Tarvainen & Auvinen, 2025). این شواهد ضرورت نگاه چندبعدی به بی‌کفایتی مدیریتی را تقویت می‌کند.

در سازمان‌های دولتی، مسئله مزبور با ساختارهای رسمی، مقرراتی و سلسله‌مراتبی پیوند عمیق‌تری دارد. اگر سازوکارهای انتصاب، ارزیابی، نظارت و پاسخگویی نتوانند به‌موقع ناکارآمدی را شناسایی کنند، مدیر ممکن است با استفاده از ائتلاف‌های درون‌سازمانی، حمایت‌های غیررسمی یا مدیریت تصویری، موقعیت خود را حفظ کند. در این شرایط، معیارهای واقعی عملکرد جای خود را به نمایش موفقیت، گزارش‌های شکلی و مدیریت ادراک می‌دهند. این وضعیت می‌تواند سرمایه انسانی را تضعیف کرده و کارکنان شایسته را به حاشیه براند. ادبیات مدیریت نشان داده است که رشد و توسعه مدیریتی زمانی اثربخش است که با نظام‌های واقعی ارزیابی و شایستگی پیوند داشته باشد و ارتقا صرفاً بر مبنای موقعیت یا سابقه انجام نشود (Soleimani et al., 2022). همچنین، تأکید بر توسعه مهارت‌ها، یادگیری سازمانی و حمایت از کارکنان می‌تواند زمینه حرکت به سمت مدیریت اثربخش‌تر را فراهم کند (Pallikkuth et al., 2024).

در کنار این موارد، باید به نقش شرایط محیطی نیز توجه کرد. مدیران سازمان‌های دولتی در محیط‌هایی فعالیت می‌کنند که تحت تأثیر تغییرات سیاسی، اقتصادی، فناوری و اجتماعی قرار دارند. افزایش پیچیدگی محیطی، تغییرات سریع سیاستی و فشارهای بیرونی می‌تواند عملکرد مدیریتی را دشوارتر سازند. در چنین محیط‌هایی، مدیران نیازمند انعطاف‌پذیری، دانش تخصصی، توانایی تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت و مهارت هماهنگی هستند. نبود این قابلیت‌ها می‌تواند بی‌کفایتی را سریع‌تر آشکار کند. پژوهش‌های مرتبط با رهبری و عملکرد نشان داده‌اند که سبک مدیریت و نحوه مواجهه مدیر با محیط نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ عملکرد پایدار کارکنان دارد (Agbana et al., 2024). همچنین، ضعف مدیریت در شرایط پیچیده می‌تواند با تشدید استرس شغلی و کاهش کارایی کارکنان همراه شود (Muchiri, 2022).

در مجموع، مرور مطالعات نشان می‌دهد که پدیده بی‌کفایتی مدیریتی را نمی‌توان صرفاً به ویژگی‌های شخصی مدیر نسبت داد. این پدیده محصول تعامل میان ویژگی‌های فردی، ضعف مهارت‌های رهبری، شیوه انتصاب و ارتقا، ساختارهای بوروکراتیک، فرهنگ سکوت، نظام‌های نظارتی، شرایط محیطی، مدیریت دانش و راهبردهای حفظ قدرت است. پیامدهای آن نیز می‌تواند از کاهش عملکرد فردی تا افزایش رفتارهای غیراخلاقی، کاهش توانمندسازی روان‌شناختی، افزایش قصد ترک خدمت، فرسایش سرمایه انسانی و تخریب اثربخشی سازمانی گسترش یابد (Benlahcene & Meddour, 2023; Hoffman et al., 2024; Tsapnidou et al., 2025). از سوی دیگر، تمایز میان بی‌کفایتی و رهبری سمی نشان می‌دهد که برای فهم دقیق این مسئله باید به سازوکارهای خاص شکل‌گیری و تثبیت ناتوانی مدیریتی توجه کرد (Ducheyne & Fruyt, 2026). همچنین، اشکال رفتاری مانند مدیریت خرد، غرور مدیریتی، اجتناب از جانشین‌پروری و محدود کردن گردش دانش می‌توانند این چرخه را تقویت کنند (Salehi et al., 2024; Şendoğdu et al., 2024; Tomé et al., 2022; Vu, 2025).

با وجود گسترش مطالعات درباره رهبری مخرب، رهبری سمی، رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه و ناکارآمدی مدیریتی، هنوز نیاز به مدلی منسجم وجود دارد که پدیدآیی حد بی‌کفایتی را در بستر سازمان‌های دولتی و با توجه هم‌زمان به شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی تبیین کند. بسیاری از مطالعات پیشین بر یک یا چند پیامد خاص، مانند ترک خدمت، کاهش توانمندسازی، فشار شغلی، رفتار غیراخلاقی یا سکوت سازمانی تمرکز داشته‌اند (Ogbona & Amadi, 2022; Panagiotounis & Saiti, 2026; Tziner et al., 2023).

مقابل، بررسی فرایند شکل‌گیری بی‌کفایتی در یک سازمان دولتی بزرگ می‌تواند نشان دهد که چگونه سازوکارهای انتصاب، ساختارهای اداری، فرهنگ سازمانی و راهبردهای بقای مدیران با یکدیگر تعامل کرده و شرایط تثبیت ناکارآمدی را فراهم می‌کنند. توجه به این موضوع در وزارت صنعت، معدن و تجارت به دلیل گستردگی مأموریت‌ها، تنوع حوزه‌های تخصصی، ساختار سلسله‌مراتبی و نقش کلیدی این وزارتخانه در سیاست‌گذاری و اجرای امور صنعتی، معدنی و تجاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی الگوی پدیدآیی حد بی‌کفایتی مدیران در سازمان‌های دولتی با تمرکز بر وزارت صنعت، معدن و تجارت بود.

روش‌شناسی

روش تحقیق این مقاله، با توجه به این که این موضوع به یکی از عارضه‌های حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی از منظر مدیریتی می‌پردازد و در نهایت راهکارهایی ارائه می‌شود، از منظر هدف کاربردی است و از منظر گردآوری داده‌ها به صورت توصیفی از نوع آمیخته‌ی اکتشافی است. در راستای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش نظریه داده‌بنیاد به منظور طراحی مدل پارادایمی تحقیق استفاده می‌شود، روش نظریه‌ی داده بنیاد را روشی مناسب برای کشف زمینه‌های جدید که اطلاعات محدود و ناقصی در رابطه با آن‌ها در محیط مورد این روش به دلیل تناسب آن با محیط مورد مطالعه و تأکید آن بر داده‌های برگرفته از زمینه به جای نظریه‌های موجود کارآمدتر، عملی و قابل اجرا می‌باشد.

در راستای تعیین جامعه و نمونه‌ی آماری تحقیق، محقق در فاز کیفی، به منظور دستیابی به اشباع نظری از طریق نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس با ۱۵ نفر از مدیران ارشد سازمان وزارت صمت مصاحبه نمود که آمار جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در فرآیند مصاحبه به صورت جدول (۱) می‌باشد:

جدول ۱. مشخصات افراد مصاحبه‌شونده

ردیف	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	سمت	سابقه فعالیت
۱	مرد	۳۸	دکتری	مدیریت دولتی	رئیس اداره	۱۰
۲	مرد	۴۲	دکتری	مدیریت اجرایی	رئیس اداره	۱۵
۳	مرد	۵۵	دکتری	مدیریت دولتی	رئیس اداره	۲۳
۴	زن	۴۵	دکتری	مدیریت دولتی	رئیس اداره	۱۹
۵	مرد	۴۹	دکتری	مدیریت دولتی	رئیس اداره	۲۰
۶	مرد	۵۵	دکتری	مدیریت دولتی	رئیس اداره	۲۵
۷	زن	۳۷	دکتری	مدیریت بازرگانی	رئیس اداره	۱۷
۸	مرد	۴۱	دکتری	مدیریت دولتی	رئیس اداره	۱۷
۹	مرد	۴۶	دکتری	مدیریت اجرایی	رئیس اداره	۲۰
۱۰	مرد	۴۸	دکتری	مدیریت دولتی	رئیس اداره	۲۴
۱۱	مرد	۵۳	دکتری	مدیریت بازرگانی	رئیس اداره	۲۴
۱۲	مرد	۳۹	دکتری	مدیریت دولتی	رئیس اداره	۱۵
۱۳	مرد	۴۳	دکتری	مدیریت اجرایی	رئیس اداره	۳
۱۴	مرد	۴۶	دکتری	مدیریت بازرگانی	رئیس اداره	۷
۱۵	مرد	۴۴	دکتری	مدیریت صنعتی	رئیس اداره	۱۳
۱۶	مرد	۴۲	دکتری	مدیریت دولتی	رئیس اداره	۲۴
۱۷	مرد	۵۶	دکتری	مدیریت بازرگانی	رئیس اداره	۲۴
۱۸	مرد	۴۱	دکتری	مدیریت صنعتی	رئیس اداره	۱۵

Personal Development and Organizational Transformation

۳	رئیس اداره	مدیریت اجرایی	دکتری	۵۰	مرد	۱۹
۷	رئیس اداره	مدیریت بازرگانی	دکتری	۴۶	مرد	۲۰

یافته‌ها

مقاله‌ی حاضر که با هدف طراحی الگوی پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران در سازمان‌های دولتی در وزارت صنعت، معدن و تجارت انجام گرفت. در این مقاله، از طریق فرآیند نظریه داده‌بنیاد به وسیله‌ی کدگذاری باز، ۵۸ مفهوم بدست آمد که با طبقه‌بندی این این مفاهیم ۲۳ مقوله‌ی فرعی شکل گرفت. بر این اساس، روابط بین مقوله‌های اصلی شکل گرفت. نهایتاً مقوله‌های آشکار شده در قالب ابعاد شش گانه مدل پارادایمی نظریه‌ی داده بنیاد شکل گرفت. ▪

الف) کدگذاری باز: فرآیند تحلیل و نام‌گذاری مفاهیم، طبقه‌بندی و کشف ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها از طریق انجام مقایسه‌ای مداوم است. در این پژوهش مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل محتوا سطر به سطر بررسی، مفهوم مشخص شدند که در نهایت مفاهیم استخراج شد. در پاسخ به سؤال اول پژوهش، مقوله‌های مربوط به شرایط علی، پدیده محوری، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مربوط به ارائه شده است.

جدول ۲. شرایط علی

کدهای باز	فراوانی	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
«پست‌ها بین آشنایان تقسیم شده است.»	۱۸	روابط‌سالاری سیاسی	مهندسی جایگاه‌ها	فساد در انتصابات
«فقط وفاداری مهم است نه تخصص.»	۱۶	گزینش بر اساس وفاداری	ضعف غربالگری	
«در شرایط بحران، مدیر گیج می‌شود.»	۱۵	ضعف در رهبری	فقدان مهارت‌های نرم	ناکارآمدی فردی
«تجربیاتش اصلاً مرتبط با این کار نیست.»	۱۴	تجربه نامرتبط	فقدان دانش تخصصی	
«باید فقط "بله" بگوید تا مدیر بماند.»	۱۷	اولویت مطیع بودن	حاکمیت بله‌قربان‌گویی	نادیده گرفتن شایسته‌سالاری

جدول ۳. شرایط زمینه‌ای

کدهای باز	فراوانی	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
«همه سکوت می‌کنند چون می‌ترسند.»	۱۷	ترس از اعتراض	فرهنگ سکوت	فرهنگ سازمانی معیوب
«شعار می‌دهند اما عمل نمی‌کنند.»	۱۵	تضاد حرف و عمل	نفاق سازمانی	
«برای یک امضا باید ده جا رفت.»	۱۳	پیچیدگی فرایندها	کاغذبازی اداری	ساختار بروکراتیک
«اطلاعات را مثل راز نگه می‌دارند.»	۱۲	انحصار اطلاعات	عدم شفافیت	
«با هر دولت، مدیران عوض می‌شوند.»	۱۴	عدم تداوم برنامه‌ها	عمر کوتاه مدیریتی	بی‌ثباتی ساختاری

جدول ۴. شرایط مداخله‌گر

کدهای باز	فراوانی	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
«بازرس‌ها فقط برای نهار می‌آیند.»	۱۸	بازرسی تشریفاتی	نظارت ویتربینی	ضعف نظارت
«هیچ‌کس با متخلف برخوردی نمی‌کند.»	۱۶	عدم برخورد با تخلف	فقدان ضمانت اجرایی	
«مدیر پشت لابی‌هایش پنهان است.»	۱۶	رانت حمایتی	حاشیه امن مدیر	مصونیت ساختاری
«فشارهای سیاسی دست‌وپای مدیر را بسته.»	۱۳	فشارهای سیاسی	فشارهای محیطی	محیط پرتلاطم

جدول ۵. راهبردها

توسعه فردی و تحول سازمانی

کدهای باز	فراوانی	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
«آمارها را بزرگ‌نمایی می‌کند.»	۱۹	تحریف	واقعیت	مدیریت نمایش
		عملکردی		
«پول زیادی خرج تبلیغات پوچ می‌شود.»	۱۴	اولویت‌بخشی	به	توسعه تبلیغاتی صوری
		ویترین‌سازی		
«همیشه تقصیر را می‌اندازد گردن کارمند.»	۱۵	فرار از پاسخگویی	سلب مسئولیت از خود	ایجاد حاشیه امن
		تثبیت قدرت از طریق	تأمین حمایت‌های سیاسی	ائتلاف‌سازی
«با بالادستی‌ها زدوبند می‌کند.»	۱۷	لابی‌گری		

جدول ۶. پیامدها

کدهای باز	فراوانی	مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
«منابع سازمان هدر می‌رود.»	۱۶	رکود سازمانی	افول کارایی	زوال اداری
«کار ارباب‌رجوع به هفته بعد می‌افتد.»	۱۵	کندی خدمات	فلج عملیاتی	
«نخبه‌های ما دل‌سرد شده و می‌روند.»	۱۷	سرخوردگی متخصصان	فرار نخبگان	تخریب سرمایه انسانی
«مردم به ما بدبین شده‌اند.»	۱۹	کاهش اعتماد	بدبینی عمومی	گسست اجتماعی
«احساس تبعیض همه را بی‌انگیزه کرده.»	۱۳	احساس بی‌عدالتی	فقدان عدالت سازمانی	آنومی سازمانی

در این مرحله بعد از انجام مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی عوامل پیش‌بین و پیامدهای الگوی پدیدآیی حد بی‌کفایتی مدیران در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی وزارت صنعت، معدن و تجارت)، مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌ها طراحی می‌شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز می‌کنند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ می‌دهند. این متغیرها با توجه به شکل و جدول زیر به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند. همچنین در جدول شماره ۷ نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۷. اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۷۵، ۱، ۱)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

لازم به ذکر است که باید پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی و تخصیص سطح زبانی، اعداد فازی به اعداد کمی قطعی تبدیل شوند (فازی‌زدایی) که در ادبیات فازی چندین روش برای این کار ارائه شده است که می‌توان به روش‌های مرکز ثقل، کمینه میانگین و کمینه بیشینه اشاره کرد. یکی از روش‌های پرکاربرد در این زمینه استفاده از فرمول مینکوسکی است که در آن اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیلی می‌شوند. رابطه مینکوسکی به شکل زیر ارائه شده است که در این رابطه β حد بالای فازی مثلثی، α حد وسط عدد فازی مثلثی و m حد پایین عدد فازی مثلثی را نشان می‌دهد.

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

در این مرحله بعد از شناسایی معیارهای پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران، گروه تصمیم گیری متشکل از خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش تشکیل شده و پرسشنامه‌ها به منظور تعیین مرتبط بودن شاخص‌های شناسایی شده با موضوع اصلی پژوهش و غربالگری برای آن‌ها ارسال می‌شود که در آن متغیرهای زبانی جدول (۵)، برای بیان اهمیت هر شاخص به کار می‌روند. پس از شناسایی معیارهای تأثیر گذار بر پژوهش، مرحله تایید و غربالگری شاخص‌ها انجام گرفت این کار از طریق مقایسه مقدار ارزش اکتسابی هر شاخص با مقدار آستانه $\bar{S}$ صورت می‌پذیرد. مقدار آستانه با استنباط ذهنی تصمیم‌گیرنده معین می‌شود و مستقیم بر روی تعداد عواملی که غربال می‌شوند تأثیر خواهد داشت هیچ راه ساده و قانونی برای تعیین مقدار آستانه وجود ندارد.

در این مرحله، محققان مولفه‌های شناسایی شده را در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌دهند و میزان موافقت آن‌ها با هر کدام از مولفه‌ها اخذ شده و نظرات پیشنهادی و اصلاحی آن‌ها جمع بندی می‌گردد. به این ترتیب، بر مبنای هزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدی شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود. در این پژوهش مقدار 0.7 به عنوان مقدار آستانه در نظر گرفته شده است. برای اینکار ابتدا باید مقادیر فازی مثلثی نظرهای خبرگان محاسبه شده سپس برای محاسبه میانگین نظرات 20 پاسخ‌دهنده، میانگین فازی آن‌ها محاسبه شود. محاسبه عدد فازی T برای هر یک از شاخص‌ها با استفاده از روابط زیر صورت گرفت.

جدول ۸. فرمول‌های فازی مثلثی

$\tilde{r}_{ij} = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij}), \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, m$	(۱)
$a_j = \sum \frac{a_{ij}}{n}$	(۲)
$b_j = \sum \frac{b_{ij}}{n}$	(۳)
$c_j = \sum \frac{c_{ij}}{n}$	(۴)
$Crisp = \frac{a + b + c}{3}$	(۵)

در روابط بالا اندیس i به فرد خبره و اندیس j به شاخص تصمیم‌گیری اشاره دارد. همچنین مقدار دیفازی شده میانگین عدد فازی از رابطه زیر بدست مجاسبه گردید.

در نهایت در مرحله اجماع و اتمام دلفی فازی چنانچه اختلاف میانگین دو راند متوالی دلفی فازی از 0.1 کمتر باشد دلفی فازی به اتمام می‌رسد.

جدول ۹. نتایج پاسخ‌های مرحله اول نظرسنجی پیشایندهای پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران

متغیرها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
فساد در انتصابات	۰	۰	۳	۴	۱۳
ناکارآمدی فردی	۰	۰	۴	۸	۸
نادیده گرفتن شایسته‌سالاری	۰	۱	۰	۸	۱۱
فرهنگ سازمانی معیوب	۰	۱	۴	۵	۱۰

توسعه فردی و تحول سازمانی

۰	۰	۰	۵	۱۵	ساختار بروکراتیک
۱	۰	۴	۲	۱۳	بی‌ثباتی ساختاری
۱	۰	۱	۹	۹	ضعف نظارت
۰	۰	۲	۱۰	۸	مصونیت ساختاری
۰	۰	۰	۱	۱۹	محیط پرتلاطم
۰	۱	۱	۷	۱۱	مدیریت نمایش
۰	۱	۲	۸	۹	ایجاد حاشیه امن
۰	۱	۰	۵	۱۴	ائتلاف‌سازی

زمانی که تعداد پاسخ‌های داده شده به هر شاخص مشخص شد و پس از بهره‌گیری از فرمول مینکوسکی برای محاسبه میانگین فازی مثلثی هر عامل، باید اعداد فازی قطعی شده برای آن عامل محاسبه گردد. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌ها به شرح جدول زیر است.

جدول ۱۰. نتایج پاسخ‌های مرحله اول نظرسنجی پساایندهای پدیدآیی حد بی‌کفایتی مدیران

متغیرها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
زوال اداری	۰	۰	۰	۹	۱۱
تخریب سرمایه انسانی	۰	۰	۲	۹	۹
گسست اجتماعی	۰	۰	۱	۶	۱۳
آنومی سازمانی	۰	۰	۴	۶	۱۰

جدول ۱۱. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول نتایج پاسخ‌های مرحله اول نظرسنجی پساایندهای پدیدآیی حد بی

کفایتی مدیران

مؤلفه‌های	میانگین فازی مثلثی			مقدار کریپست
متغیر	حد بالا	حد متوسط	حد پایین	
فساد در انتصابات	۰.۹۶۳	۰.۸۷۵	۰.۶۲۵	۰.۹۱۹
ناکارآمدی فردی	۰.۹۵۰	۰.۸۰۰	۰.۵۵۰	۰.۷۶۷
نادیده گرفتن شایسته‌سالاری	۰.۹۷۵	۰.۸۶۳	۰.۶۱۳	۰.۸۱۷
فرهنگ سازمانی معیوب	۰.۹۲۵	۰.۸۰۰	۰.۵۵۰	۰.۷۵۸
ساختار بروکراتیک	۱.۰۰۰	۰.۹۳۸	۰.۶۸۸	۰.۸۷۵
بی‌ثباتی ساختاری	۰.۹۱۳	۰.۸۲۵	۰.۵۸۸	۰.۷۷۵
ضعف نظارت	۰.۹۵۰	۰.۸۱۳	۰.۵۷۵	۰.۷۷۹
مصونیت ساختاری	۰.۹۷۵	۰.۸۲۵	۰.۵۷۵	۰.۷۹۲
محیط پرتلاطم	۱.۰۰۰	۰.۹۸۸	۰.۷۳۸	۰.۹۰۸
مدیریت نمایش	۰.۹۶۳	۰.۸۵۰	۰.۶۰۰	۰.۸۰۴
ایجاد حاشیه امن	۰.۹۵۰	۰.۸۱۳	۰.۵۶۳	۰.۷۷۵
ائتلاف‌سازی	۰.۹۷۵	۰.۹۰۰	۰.۶۵۰	۰.۸۴۲

Personal Development and Organizational Transformation

پس از پایان نظرسنجی در مرحله اول لازم است که مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج به دست آمده از هر دو مرحله باهم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

جدول ۱۳. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول نتایج پاسخ‌های مرحله اول نظرسنجی پساایندهای پدیدآیی حد بی کفایتی

مدیران

مؤلفه‌های	میانگین فازی مثلثی			مقدار کریپست
	حد بالا	حد متوسط	حد پایین	
زوال اداری	۰.۶۳۸	۰.۸۸۸	۱.۰۰۰	۰.۸۴۲
تخریب سرمایه انسانی	۰.۵۸۸	۰.۸۳۸	۰.۹۷۵	۰.۸۰۰
گسست اجتماعی	۰.۶۵۰	۰.۹۰۰	۰.۹۸۸	۰.۸۴۶
آنومی سازمانی	۰.۵۷۵	۰.۸۲۵	۰.۹۵۰	۰.۷۸۳

در جدول (۱۴) نتایج پاسخ‌های داده شده به هریک از عوامل و نظرسنجی مرحله دوم نشان داده شده است.

جدول ۱۴. نتایج پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی پساایندهای پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران

متغیرها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
فساد در انتصابات	۰	۰	۱	۴	۱۵
ناکارآمدی فردی	۰	۰	۲	۱۰	۸
نادیده گرفتن شایسته‌سالاری	۰	۰	۰	۸	۱۲
فرهنگ سازمانی معیوب	۰	۰	۲	۸	۱۰
ساختار بروکراتیک	۰	۰	۰	۵	۱۵
بی‌ثباتی ساختاری	۰	۰	۵	۳	۱۲
ضعف نظارت	۰	۰	۱	۸	۱۱
مصونیت ساختاری	۰	۰	۲	۸	۱۰
محیط پرتلاطم	۰	۰	۰	۱	۱۹
مدیریت نمایش	۰	۰	۱	۵	۱۴
ایجاد حاشیه امن	۰	۱	۲	۶	۱۱
ائتلاف‌سازی	۰	۰	۰	۶	۱۴

بعد از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به عوامل در مرحله دوم، و پس از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل؛ از فرمول مینکوسکی و اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد. که نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌دایی عوامل در مرحله دوم در جدول شماره نه نشان داده شده است.

جدول ۱۵. نتایج پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی پساایندهای پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران

متغیرها	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
زوال اداری	۰	۰	۱	۵	۱۴
تخریب سرمایه انسانی	۰	۰	۱	۸	۱۱
گسست اجتماعی	۰	۱	۰	۸	۱۱
آنومی سازمانی	۰	۱	۴	۳	۱۲

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۱۶. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم پیشنهادی پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران

مؤلفه‌ها	میانگین فازی مثلثی			مقدار کریپست
	حد بالا	حد متوسط	حد پایین	
فساد در انتصابات	۰.۹۸۸	۰.۹۲۵	۰.۶۷۵	۰.۸۶۳
ناکارآمدی فردی	۰.۹۷۵	۰.۸۲۵	۰.۵۷۵	۰.۷۹۲
نادیده گرفتن شایسته‌سالاری	۱.۰۰۰	۰.۹۰۰	۰.۶۵۰	۰.۸۵۰
فرهنگ سازمانی معیوب	۰.۹۷۵	۰.۸۵۰	۰.۶۰۰	۰.۸۰۸
ساختار بروکراتیک	۱.۰۰۰	۰.۹۳۸	۰.۶۸۸	۰.۸۷۵
بی‌ثباتی ساختاری	۰.۹۳۸	۰.۸۳۸	۰.۵۸۸	۰.۷۸۸
ضعف نظارت	۰.۹۸۸	۰.۸۷۵	۰.۶۲۵	۰.۸۲۹
مصونیت ساختاری	۰.۹۷۵	۰.۸۵۰	۰.۶۰۰	۰.۸۰۸
محیط پرتلاطم	۱.۰۰۰	۰.۹۸۸	۰.۷۳۸	۰.۹۰۸
مدیریت نمایش	۰.۹۸۸	۰.۹۱۳	۰.۶۶۳	۰.۸۵۴
ایجاد حاشیه امن	۰.۹۵۰	۰.۸۳۸	۰.۵۸۸	۰.۷۹۲
ائتلاف‌سازی	۱.۰۰۰	۰.۹۲۵	۰.۶۷۵	۰.۸۶۷

پس از انجام نظرسنجی در هر دو مرحله؛ لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده عوامل مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده عوامل الگوی پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران در مرحله اول و دوم به شرح جدول زیر است.

جدول ۱۷. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم پسایندهای پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران

مؤلفه‌ها	میانگین فازی مثلثی			مقدار کریپست
	حد بالا	حد متوسط	حد پایین	
زوال اداری	۰.۹۸۸	۰.۹۱۳	۰.۶۶۳	۰.۸۵۴
تخریب سرمایه انسانی	۰.۹۸۸	۰.۸۷۵	۰.۶۲۵	۰.۸۲۹
گسست اجتماعی	۰.۹۷۵	۰.۸۶۳	۰.۶۱۳	۰.۸۱۷
آنومی سازمانی	۰.۹۲۵	۰.۸۲۵	۰.۵۷۵	۰.۷۷۵

جدول ۱۸. اختلاف میانگین فازی زدایی شده (مقدار کریسپ) مرحله اول و دوم پیشنهادی الگوی پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران

مؤلفه‌ها	مقدار کریسپ مرحله اول	مقدار کریسپ مرحله دوم	اختلاف کریسپ مرحله اول و دوم
فساد در انتصابات	۰.۹۱۹	۰.۸۶۳	۰.۰۵۶
ناکارآمدی فردی	۰.۷۶۷	۰.۷۹۲	-۰.۰۲۵
نادیده گرفتن شایسته‌سالاری	۰.۸۱۷	۰.۸۵۰	-۰.۰۳۳
فرهنگ سازمانی معیوب	۰.۷۵۸	۰.۸۰۸	-۰.۰۵۰
ساختار بروکراتیک	۰.۸۷۵	۰.۸۷۵	۰
بی‌ثباتی ساختاری	۰.۷۷۵	۰.۷۸۸	-۰.۰۱۳
ضعف نظارت	۰.۷۷۹	۰.۸۲۹	-۰.۰۵۰
مصونیت ساختاری	۰.۷۹۲	۰.۸۰۸	-۰.۰۱۶
محیط پرتلاطم	۰.۹۰۸	۰.۹۰۸	۰
مدیریت نمایش	۰.۸۰۴	۰.۸۵۴	-۰.۰۵۰
ایجاد حاشیه امن	۰.۷۷۵	۰.۷۹۲	-۰.۰۱۷
ائتلاف‌سازی	۰.۸۴۲	۰.۸۶۷	-۰.۰۲۵

جدول ۱۹. اختلاف میانگین فازی زدایی شده (مقدار کریسپ) مرحله اول و دوم پیشایندهای الگوی پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران

مولفه‌ها	مقدار کریسپ مرحله اول	مقدار کریسپ مرحله دوم	اختلاف کریسپ مرحله اول و دوم
فساد در انتصابات	۰.۸۶۳	۰.۸۵۴	۰.۰۰۹
ناکارآمدی فردی	۰.۷۹۲	۰.۸۲۹	-۰.۰۳۷
نادیده گرفتن شایسته‌سالاری	۰.۸۵۰	۰.۸۱۷	۰.۰۳۳
فرهنگ سازمانی معیوب	۰.۸۰۸	۰.۷۷۵	۰.۰۳۳

با توجه به مقایسه نتایج دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و دوم، لازم به ذکر است در صورتی که اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد فرآیند نظرسنجی متوقف می‌گردد. همانگونه که ملاحظه می‌گردد اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می‌باشد، از اینرو، خبرگان در خصوص مولفه‌های پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران به اجماع رسیده‌اند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌گردد. این بدان معناست که خبرگان به مولفه‌های پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران در سازمان‌های دولتی با تمرکز بر وزارت صنعت، معدن و تجارت انجام شد. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران را نمی‌توان صرفاً به ضعف فردی یا فقدان توانایی شخصی مدیر نسبت داد، بلکه این پدیده در قالب یک سازوکار چندسطحی و نظام‌مند شکل می‌گیرد. در مدل حاصل از نظریه داده‌بنیاد، «فساد در انتصابات»، «ناکارآمدی فردی» و «نادیده گرفتن شایسته‌سالاری» به عنوان شرایط علی؛ «فرهنگ سازمانی معیوب»، «ساختار بروکراتیک» و «بی‌ثباتی ساختاری» به عنوان شرایط زمینه‌ای؛ و «ضعف نظارت»، «مصونیت ساختاری» و «محیط پرتلاطم» به عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند. همچنین، «مدیریت نمایش»، «ایجاد حاشیه امن» و «اثتلاف‌سازی» مهم‌ترین راهبردهای مرتبط با تداوم این پدیده بودند و پیامدهای نهایی آن در قالب «زوال اداری»، «تخریب سرمایه انسانی»، «گسست اجتماعی» و «آنومی سازمانی» آشکار شد. نتایج دلفی فازی نیز این ساختار را تأیید کرد؛ به گونه‌ای که تمامی مؤلفه‌ها در دو مرحله مقداری بالاتر از آستانه ۰.۷ به دست آوردند و اختلاف مقادیر فازی زدایی شده میان دو دور کمتر از ۰.۱ بود که نشان‌دهنده اجماع خبرگان در خصوص مؤلفه‌های مدل است.

نخستین یافته مهم پژوهش، نقش «فساد در انتصابات»، «ناکارآمدی فردی» و «نادیده گرفتن شایسته‌سالاری» به عنوان شرایط علی پدیدآیی حد بی کفایتی مدیران بود. این نتیجه نشان می‌دهد که مسئله زمانی آغاز می‌شود که فرایند انتخاب و ارتقای مدیران از معیارهای مبتنی بر شایستگی، دانش تخصصی، قابلیت‌های رهبری و تناسب فرد با شغل فاصله گرفته و روابط، وفاداری و ملاحظات غیر حرفه‌ای جایگزین معیارهای تخصصی شوند. این یافته با دیدگاه Fruyt و Ducheyne همسو است که بر تمایز میان رهبری مخرب و رهبری ناکارآمد تأکید کرده‌اند و نشان می‌دهند که بخشی از پیامدهای منفی مدیریت می‌تواند نه از قصد آسیب‌رسانی، بلکه از عدم برخورداری مدیر از قابلیت‌های متناسب با نقش ناشی شود (Ducheyne & Fruyt, 2026). همچنین، یافته حاضر با نتایج Agbana و همکاران همخوان است؛ زیرا آنان نقش

سبک رهبری را در پایداری عملکرد کارکنان مورد توجه قرار داده‌اند و نشان داده‌اند که کیفیت رهبری می‌تواند مستقیماً با تداوم یا افت عملکرد ارتباط داشته باشد (Agbana et al., 2024). بر همین اساس، وقتی مدیر بدون برخورداری از مهارت‌های لازم به سطوح بالاتر ارتقا می‌یابد، فاصله میان الزامات نقش و توانایی واقعی او می‌تواند به حد بی‌کفایتی منجر شود.

اهمیت ناکارآمدی فردی به‌عنوان یکی از شرایط علی را می‌توان از منظر مهارت‌های رهبری نیز تبیین کرد. مدیر در جایگاه مدیریتی صرفاً به دانش فنی نیاز ندارد، بلکه باید از توانایی تصمیم‌گیری، حل مسئله، تنظیم روابط، مدیریت تعارض و هدایت نیروی انسانی برخوردار باشد. یافته‌های Benlahcene و Meddour نشان می‌دهد که ضعف مهارت‌های رهبری در سازمان‌های عمومی می‌تواند با ظهور رفتارهای غیراخلاقی همراه شود و از این طریق سلامت محیط سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار دهد (Benlahcene & Meddour, 2023). بنابراین، ناکارآمدی فردی مدیر نه تنها کیفیت تصمیمات وی را کاهش می‌دهد، بلکه ممکن است هنجارهای سازمانی را نیز تضعیف کند. این مسئله به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که مدیران قدرت تصمیم‌گیری قابل‌توجهی درباره منابع انسانی و اداری دارند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. از سوی دیگر، توجه به رشد حرفه‌ای مدیران و عوامل مؤثر بر ارتقای آنان می‌تواند مانع از تثبیت این وضعیت شود؛ چنان‌که Soleimani و همکاران نیز رشد مدیر را متأثر از عوامل مختلف فردی و سازمانی دانسته‌اند (Soleimani et al., 2022).

دومین محور مهم یافته‌ها مربوط به شرایط زمینه‌ای، یعنی فرهنگ سازمانی معیوب، ساختار بروکراتیک و بی‌ثباتی ساختاری بود. در بخش کیفی، فرهنگ سکوت، ترس از اعتراض، تضاد میان گفتار و عمل، پیچیدگی فرایندها، انحصار اطلاعات و تغییر مکرر مدیران از نمودهای این شرایط شناسایی شدند. این یافته نشان می‌دهد که حتی اگر بی‌کفایتی در سطح فردی آغاز شود، استمرار آن به بستری نیاز دارد که بازخوردهای اصلاحی را محدود و امکان شناسایی و اصلاح خطا را کاهش دهد. یافته حاضر با مطالعه Panagiotounis و Saiti همسو است که نقش سکوت سازمانی را در شکل‌گیری بدبینی سازمانی و اختلال در فرایندهای اشتراک دانش مورد توجه قرار داده‌اند (Panagiotounis & Saiti, 2026). هنگامی که کارکنان به دلیل ترس، بی‌اعتمادی یا احساس بی‌فایده بودن اعتراض از بیان مشکلات خودداری می‌کنند، مدیر فاقد شایستگی بازخورد واقعی دریافت نمی‌کند و نارسایی عملکردی او بدون اصلاح باقی می‌ماند.

ساختار بروکراتیک نیز می‌تواند این وضعیت را تشدید کند. یافته‌ها نشان دادند که پیچیدگی فرایندها، کاغذبازی و عدم شفافیت از عناصر مهم محیطی در تثبیت حد بی‌کفایتی هستند. در چنین فضایی، مرز میان ناکارآمدی فردی و ناکارآمدی ساختاری کاهش می‌یابد و مدیر می‌تواند ضعف عملکرد خود را به پیچیدگی مقررات یا محدودیت‌های رسمی نسبت دهد. این یافته از منظر پژوهش Yi و همکاران نیز قابل تبیین است؛ آنان در بررسی مشکلات اصلی پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی بر اهمیت عوامل سازمانی و مدیریتی در موفقیت یا شکست نظام‌های سازمانی تأکید کرده‌اند (Yi et al., 2024). همچنین، Tomé و همکاران نشان داده‌اند که مدیریت اثربخش دانش نیازمند هماهنگی میان افراد، فرایندها و فناوری است (Tomé et al., 2022). بنابراین، در ساختارهای بسته و غیرشفاف، ضعف در گردش اطلاعات می‌تواند تصمیم‌گیری مدیران را محدود کرده و در عین حال امکان ارزیابی واقعی عملکرد آنان را نیز دشوار سازد.

یافته دیگر پژوهش، نقش شرایط مداخله‌گر شامل ضعف نظارت، مصونیت ساختاری و محیط پرتلاطم بود. در بخش کیفی، بازرسی تشریفاتی، فقدان ضمانت اجرایی، رانت حمایتی، لابی و فشارهای سیاسی از عناصر مرتبط با این شرایط شناسایی شدند. این نتیجه نشان می‌دهد که بی‌کفایتی مدیریتی زمانی بیشترین قابلیت بقا را پیدا می‌کند که سازوکارهای پاسخگویی نتوانند میان عملکرد مناسب و نامناسب تمایز مؤثر برقرار کنند. وجود مصونیت غیررسمی و حمایت‌های سازمانی می‌تواند هزینه ناکارآمدی را برای مدیر کاهش دهد و موجب تداوم حضور او

در جایگاه مدیریتی شود. این یافته با مباحث مربوط به رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه در محیط کار همراستا است؛ Tziner و همکاران نشان داده‌اند که رفتارهای نامناسب در محیط کار تحت تأثیر ساختارها و روابط سازمانی قرار می‌گیرند و در صورت نبود سازوکارهای مناسب کنترلی می‌توانند تداوم یابند (Tziner et al., 2023). همچنین، یافته‌های مربوط به رهبری نامطلوب در محیط‌های حرفه‌ای نشان می‌دهد که ضعف مدیریت می‌تواند اشکال متنوعی داشته باشد و صرفاً به رفتار آشکارا سمی محدود نیست (Huikko-Tarvainen & Auvinen, 2025).

در میان متغیرهای تأییدشده در دلفی فازی، «محیط پرتلاطم» با مقدار کریسپ ۰.۹۰۸ در دور دوم بیشترین مقدار را به دست آورد. این نتیجه نشان می‌دهد که خبرگان، فشارهای محیطی و پیچیدگی‌های خارج از سازمان را یکی از مهم‌ترین عوامل تشدیدکننده پدیده مورد مطالعه می‌دانند. محیط پرتلاطم می‌تواند ضعف‌های مدیریتی را سریع‌تر آشکار کند، زیرا در شرایط تغییر و عدم قطعیت، مدیران نیازمند انعطاف، سرعت تصمیم‌گیری، توانایی تحلیل و هماهنگی هستند. در چنین محیطی، مدیری که تنها در شرایط پایدار قادر به انجام وظایف است، ممکن است در مواجهه با بحران یا فشارهای چندگانه به سرعت با محدودیت‌های شایستگی خود مواجه شود. این یافته با نتایج مطالعات مرتبط با استرس و عملکرد همخوان است؛ Muchiri نشان داده است که فشارهای شغلی می‌تواند بر عملکرد کارکنان اثر منفی بگذارد (Muchiri, 2022). در سطح مدیریتی نیز می‌توان استنباط کرد که فشار محیطی، کاستی‌های مهارتی و تصمیم‌گیری را برجسته‌تر می‌سازد.

یکی از یافته‌های مهم دیگر، شناسایی «مدیریت نمایش»، «ایجاد حاشیه امن» و «ائتلاف‌سازی» به‌عنوان راهبردهای مدیران در بستر شکل‌گیری حد بی‌کفایتی بود. در مرحله دوم دلفی، ائتلاف‌سازی با مقدار کریسپ ۰.۸۶۷ و مدیریت نمایش با ۰.۸۵۴ از مقادیر بالایی برخوردار بودند. این یافته نشان می‌دهد که هنگامی که مدیر فاقد توانایی لازم برای ایجاد عملکرد واقعی است، ممکن است برای حفظ جایگاه خود به مدیریت ادراک دیگران، بزرگ‌نمایی دستاوردها، انتقال مسئولیت شکست‌ها یا ایجاد شبکه‌های حمایتی روی آورد. از منظر نظری، این وضعیت را می‌توان با مباحث مرتبط با سندرم غرور مدیریتی نیز مرتبط دانست؛ زیرا Şendoğdu و همکاران نشان داده‌اند که غرور مدیریتی می‌تواند آثار سازمانی نامطلوبی ایجاد کند و بر کیفیت رفتار و تصمیم‌گیری مدیر اثر بگذارد (Şendoğdu et al., 2024). مدیری که ارزیابی واقع‌بینانه‌ای از توانایی خود ندارد، ممکن است به جای پذیرش کاستی‌ها و اصلاح آنها، به تقویت تصویر موفق از خود بپردازد.

راهبرد ایجاد حاشیه امن نیز با یافته‌های مربوط به مدیریت خرد و رفتارهای کنترلی قابل توضیح است. Vu در مرور نظام‌مند ادبیات مدیریت خرد نشان داده است که مداخله بیش از حد مدیر در جزئیات و کاهش استقلال کارکنان یکی از الگوهای مدیریتی مسئله‌ساز است (Vu, 2025). در سازمانی که مدیر نسبت به توانایی خود اطمینان ندارد، تمرکز افراطی بر کنترل کارکنان می‌تواند به ابزاری برای حفظ قدرت تبدیل شود. از سوی دیگر، اجتناب از جانشین‌پروری نیز می‌تواند همین منطق را بازتاب دهد؛ Salehi و همکاران مفهوم «گریز از جانشین‌پروری» را به‌عنوان یک رفتار نامرئی سازمانی مطرح کرده‌اند (Salehi et al., 2024). مدیر ناکارآمد ممکن است رشد افراد توانمند را تهدیدی برای جایگاه خود تلقی کند و از انتقال دانش یا آماده‌سازی جانشین جلوگیری نماید، که این امر در بلندمدت به تضعیف سرمایه انسانی می‌انجامد. یافته‌های پژوهش نشان داد که زوال اداری، تخریب سرمایه انسانی، گسست اجتماعی و آنومی سازمانی پیامدهای اصلی استمرار حد بی‌کفایتی مدیران هستند. در مرحله دوم دلفی، زوال اداری با مقدار کریسپ ۰.۸۵۴، تخریب سرمایه انسانی با ۰.۸۲۹، گسست اجتماعی با ۰.۸۱۷ و آنومی سازمانی با ۰.۷۷۵ تأیید شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که پیامدهای بی‌کفایتی محدود به عملکرد شخص مدیر نیست، بلکه به تدریج بر کل سازمان اثر می‌گذارد. کاهش کارایی، کندی خدمات، سرخوردگی متخصصان، خروج نیروهای توانمند، کاهش اعتماد و احساس بی‌عدالتی

می‌توانند در یک چرخه تقویت‌کننده، عملکرد سازمان را تضعیف کنند. یافته حاضر با مطالعه Hoffman و همکاران همسو است که نشان داده‌اند رهبری مخرب می‌تواند توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را تضعیف کند (Hoffman et al., 2024). هنگامی که کارکنان احساس کنند مدیر فاقد صلاحیت است و در عین حال سازوکارهای اصلاحی نیز وجود ندارد، احساس اثرگذاری و انگیزش آنان کاهش می‌یابد.

تخریب سرمایه انسانی و خروج نیروهای توانمند نیز با یافته‌های مطالعات مرتبط با ماندگاری کارکنان سازگار است. Amadi و Ogbonda ارتباط رهبری سمی با قصد ترک خدمت را مورد توجه قرار داده‌اند (Ogbonda & Amadi, 2022) و مرور Tsapnidou و همکاران نیز نشان داده است که رهبری سمی می‌تواند حفظ کارکنان را با مشکل مواجه کند (Tsapnidou et al., 2025). هرچند بی‌کفایتی مدیریتی با رهبری سمی یکسان نیست، پیامدهای آن در برخی حوزه‌ها می‌تواند مشابه باشد؛ برای مثال، هر دو می‌توانند رضایت کارکنان را کاهش داده، احساس بی‌عدالتی را افزایش داده و تمایل به خروج از سازمان را تقویت کنند. یافته‌های Matemane و Ayeni نیز بر اهمیت عوامل سازمانی و مدیریتی در رضایت شغلی و ترک خدمت تأکید دارند (Matemane & Ayeni, 2026). بنابراین، تداوم حضور مدیران فاقد شایستگی می‌تواند علاوه بر کاهش عملکرد جاری، ظرفیت سازمان برای حفظ نیروهای متخصص را نیز تضعیف کند.

گسست اجتماعی و انومی سازمانی نیز از منظر روابط میان مدیریت و اعتماد قابل تبیین است. زمانی که کارکنان مشاهده کنند انتصابات بر اساس شایستگی انجام نمی‌شود، مدیران ضعیف از پاسخگویی مصون هستند و عملکرد واقعی جای خود را به مدیریت نمایش داده است، ادراک عدالت سازمانی کاهش می‌یابد. این وضعیت می‌تواند به بدبینی، سکوت، بی‌اعتمادی و فاصله‌گیری روان‌شناختی از سازمان منجر شود. یافته Panagiotounis و Saiti درباره رابطه سکوت سازمانی و بدبینی، از این تبیین حمایت می‌کند (Panagiotounis & Saiti, 2026). همچنین، پیامدهای عمومی رهبری سمی و مخرب بر کارکنان و سازمان‌ها که در مطالعات Octavian و Hoffman و همکاران گزارش شده است، نشان می‌دهد که کیفیت پایین رهبری می‌تواند فراتر از عملکرد عملیاتی، سلامت روان‌شناختی و اجتماعی محیط کار را نیز تحت تأثیر قرار دهد (Hoffman et al., 2024; Octavian, 2023).

در مقابل، بخشی از ادبیات نشان می‌دهد که توانمندسازی، توسعه شایستگی و یادگیری می‌تواند به کاهش چنین مشکلاتی کمک کند. Pallikkuth و همکاران بر اهمیت توانمندسازی نیروهای حرفه‌ای و ایجاد زمینه رشد مهارت‌ها تأکید کرده‌اند (Pallikkuth et al., 2024). همچنین، Sitnicki و همکاران توسعه شایستگی‌های کارآفرینانه و مدیریتی را در پیوند با مدیریت خلاق مورد توجه قرار داده‌اند (Sitnicki et al., 2022). این یافته‌ها نشان می‌دهند که پیشگیری از حد بی‌کفایتی نباید صرفاً بر حذف مدیران ناکارآمد متمرکز باشد، بلکه باید توسعه شایستگی‌های متناسب با نقش‌های مدیریتی را نیز شامل شود. از سوی دیگر، مدیریت دانش و ایجاد سازوکارهای انتقال تجربه می‌تواند به مدیران کمک کند پیش از رسیدن به سطح ناتوانی، مهارت‌های لازم برای ایفای نقش‌های پیچیده‌تر را کسب کنند (Tomé et al., 2022). بنابراین، مدل حاصل از پژوهش حاضر از این جهت نیز اهمیت دارد که نشان می‌دهد اصلاح فرایند انتصاب بدون اصلاح بستر یادگیری، نظارت و فرهنگ سازمانی احتمالاً کفایت نخواهد کرد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که پدیدآوری حد بی‌کفایتی در مدیران محصول یک چرخه سیستماتیک است: انتصابات نامناسب و نادیده گرفتن شایسته‌سالاری زمینه ورود افراد فاقد تناسب کافی به مناصب مدیریتی را فراهم می‌کند؛ فرهنگ معیوب، بوروکراسی و بی‌ثباتی سازمانی امکان اصلاح این وضعیت را کاهش می‌دهد؛ ضعف نظارت و مصونیت ساختاری هزینه ناکارآمدی را پایین می‌آورد؛ و مدیران نیز با راهبردهایی مانند مدیریت نمایش، ایجاد حاشیه امن و ائتلاف‌سازی موقعیت خود را تثبیت می‌کنند. پیامد نهایی این چرخه،

کاهش کارایی، تضعیف سرمایه انسانی، افت اعتماد و گسترش بی‌عدالتی ادراک شده است. این تبیین با مجموعه مطالعاتی که بر نقش کیفیت رهبری، ساختار سازمانی، توانمندسازی کارکنان، سلامت محیط کار و توسعه شایستگی تأکید کرده‌اند همخوان است (Agbana et al., 2024; Benlahcene & Meddour, 2023; Ducheyne & Fruyt, 2026; Huikko-Tarvainen & Auvinen, 2025). در عین حال، تأیید همه مؤلفه‌ها در دو دور دلفی فازی نشان می‌دهد که از دید خبرگان، پدیده حد بی‌کفایتی مدیریتی ماهیتی چندبعدی دارد و برای مدیریت آن نمی‌توان به یک عامل منفرد یا یک مداخله محدود اکتفا کرد.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود. نخست، بخش کیفی و کمی در بستر وزارت صنعت، معدن و تجارت انجام شد و ویژگی‌های ساختاری، اداری و مدیریتی این وزارتخانه ممکن است با سایر دستگاه‌های دولتی متفاوت باشد؛ ازاین‌رو تعمیم یافته‌ها به تمامی سازمان‌های عمومی باید با احتیاط انجام شود. دوم، داده‌های کیفی بر ادراک و تجربه مدیران و خبرگان متکی بود و احتمال تأثیر سوگیری‌های ذهنی، ملاحظات سازمانی و خودسانسوری در بیان مسائل حساس وجود دارد. سوم، به دلیل ماهیت مقطعی پژوهش، امکان بررسی تغییرات حد بی‌کفایتی مدیران و پیامدهای آن در طول زمان وجود نداشت. همچنین، استفاده از دلفی فازی گرچه امکان رسیدن به اجماع خبرگان را فراهم کرد، اما اجماع لزوماً به معنای اثبات روابط علی میان مؤلفه‌های مدل نیست.

پیشنهاد می‌شود مدل حاصل در سایر وزارتخانه‌ها، سازمان‌های عمومی و شرکت‌های دولتی و نیز در بخش خصوصی آزمون شود تا میزان پایداری و قابلیت تعمیم آن مشخص گردد. پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، روابط علی و شدت اثر مؤلفه‌های شناسایی شده را در نمونه‌های بزرگ‌تر بررسی کنند. همچنین، انجام مطالعات طولی می‌تواند نشان دهد که مدیران چگونه در طول مسیر شغلی به حد بی‌کفایتی نزدیک می‌شوند و چه عوامل فردی یا سازمانی می‌توانند این فرایند را تسریع یا به تأخیر اندازند. بررسی نقش متغیرهایی مانند عدالت سازمانی، امنیت روان‌شناختی، سرمایه اجتماعی، سیاست‌زدگی سازمانی، یادگیری مدیریتی و کیفیت جانشین‌پروری نیز می‌تواند به غنای مدل کمک کند. مقایسه بین سازمان‌های دارای عملکرد بالا و پایین نیز می‌تواند سازوکارهای پیشگیری از تثبیت مدیران ناکارآمد را روشن‌تر سازد.

پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی نظام انتصاب و ارتقای مدیران را بر پایه شایستگی‌های واقعی شغلی، کانون‌های ارزیابی، سوابق عملکردی و توانایی‌های رفتاری و مدیریتی بازطراحی کنند. ایجاد نظام ارزیابی چندمنبعی، تعیین شاخص‌های عینی عملکرد، تقویت سازوکارهای پاسخگویی و کاهش امکان مداخله روابط غیررسمی در انتصابات می‌تواند احتمال تثبیت مدیران ناکارآمد را کاهش دهد. همچنین، ضروری است مسیرهای امن برای ارائه بازخورد و گزارش ضعف‌های مدیریتی از سوی کارکنان ایجاد شود، برنامه‌های توسعه و آموزش مدیران متناسب با الزامات هر سطح سازمانی طراحی گردد و نظام جانشین‌پروری فعال برای شناسایی و پرورش مدیران شایسته برقرار شود. کاهش بوروکراسی غیرضروری، افزایش شفافیت اطلاعات، ارزیابی مستمر مدیران بر اساس نتایج واقعی و جلوگیری از تبدیل تبلیغات و گزارش‌دهی صوری به معیار موفقیت نیز می‌تواند از شکل‌گیری و تداوم چرخه حد بی‌کفایتی در سازمان‌های دولتی جلوگیری کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازين اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Managerial competence is a central determinant of organizational effectiveness, particularly in public organizations where managerial decisions affect not only employees and internal processes but also the quality of public services, allocation of public resources, and citizens' trust in administrative institutions. Although promotion is commonly regarded as a mechanism for rewarding performance and utilizing organizational talent, advancement to higher hierarchical positions does not necessarily guarantee successful performance at the new managerial level. Employees who demonstrate strong performance in operational or technical positions may lack the leadership, decision-making, interpersonal, strategic, and adaptive capabilities required in more complex managerial roles. This discrepancy between the requirements of a managerial position and the actual capabilities of the person occupying it can ultimately lead to what may be conceptualized as a "managerial level of incompetence." Contemporary leadership literature emphasizes that incompetent leadership should be conceptually distinguished from intentionally destructive or toxic leadership because an incompetent manager may produce substantial organizational harm despite lacking an explicit intention to damage employees or the organization (Ducheyne & Fruyt, 2026).

Managerial incompetence may emerge through the interaction of individual weaknesses and defective organizational systems. Leadership quality has been recognized as an important determinant of sustainable employee performance, indicating that managerial styles and capabilities can either strengthen or weaken organizational outcomes (Agbana et al., 2024). Poor leadership skills in public organizations may also create conditions conducive to unethical behavior and weaken organizational norms (Benlahcene & Meddour, 2023). Moreover, destructive or ineffective leadership can reduce employees' psychological empowerment, diminish their sense of autonomy and effectiveness, and adversely affect their relationship with the organization (Hoffman et al., 2024). Evidence further indicates that undesirable leadership experiences are associated with employee withdrawal and turnover intentions (Ogbonda & Amadi, 2022; Tsapnidou et al., 2025). Accordingly, managerial incompetence should not be treated as an isolated individual problem because its consequences may gradually extend to human capital, organizational trust, administrative efficiency, and service delivery.

The organizational context can either limit or reproduce managerial incompetence. Organizational silence may prevent employees from communicating managerial failures, thereby reducing the possibility of corrective feedback and contributing to organizational cynicism (Panagiotounis & Saiti, 2026). Bureaucratic complexity and weak information flows may likewise obscure managerial accountability. The effectiveness of organizational systems depends on coordination among managerial, human, procedural, and technological factors, and managerial problems can substantially undermine implementation processes (Yi et al., 2024). Knowledge management research similarly demonstrates the importance of interaction among people, processes, and technology for organizational responsiveness and learning (Tomé et al., 2022). In addition, micromanagement may emerge where managers substitute excessive control for effective

delegation and strategic leadership (Vu, 2025), while managerial hubris may reduce receptiveness to criticism and reinforce self-centered decision-making (Şendoğdu et al., 2024).

Other organizational behaviors may further reinforce the persistence of managerial incompetence. Succession evasion can inhibit the development of competent replacements and protect incumbents from perceived threats to their positions (Salehi et al., 2024). Conversely, managerial development, competency growth, empowerment, and continuous learning can strengthen the ability of managers to cope with increasingly complex roles (Pallikkuth et al., 2024; Sitnicki et al., 2022; Soleimani et al., 2022). Poor leadership may also create occupational stress and undermine employee performance (Muchiri, 2022), whereas toxic leadership can contribute to dissatisfaction, psychological strain, and deterioration of organizational functioning (Octavian, 2023). Studies of workplace abuse further indicate that problematic managerial behavior is shaped not only by individual characteristics but also by structural and relational conditions within the workplace (Tziner et al., 2023). Qualitative evidence on poor leaders similarly suggests that ineffective leadership can take multiple forms, including deficiencies in communication, decision-making, support, and professional leadership rather than merely overtly hostile conduct (Huikko-Tarvainen & Auvinen, 2025). In addition, dissatisfaction and employee attrition are strongly influenced by managerial and organizational experiences (Matemane & Ayeni, 2026). Against this background, the present study sought to design and validate a model explaining the emergence of managers' level of incompetence in government organizations, with particular focus on the Ministry of Industry, Mine and Trade.

Methods and Materials

The study was applied in purpose and employed an exploratory mixed-methods design based on a pragmatic philosophical orientation. The research was conducted in two sequential phases. In the qualitative phase, grounded theory was used to identify and organize the factors involved in the emergence of managerial incompetence and to construct a paradigmatic model grounded in participants' organizational experiences. The qualitative population consisted of senior managers and experienced administrative personnel within the Ministry of Industry, Mine and Trade. Participants were selected through purposive and accessible sampling according to their managerial experience, organizational knowledge, educational background, and relevance to the research topic. Interviews continued until theoretical saturation was achieved. Fifteen senior managers participated in the qualitative interviews. Participants generally held doctoral degrees in public administration, executive management, business management, or industrial management and had substantial managerial experience.

Data in the qualitative phase were collected through semi-structured interviews. Interview questions addressed managerial appointments, individual competencies, meritocracy, organizational culture, bureaucratic structures, supervision, environmental pressures, managerial responses to organizational constraints, mechanisms for maintaining managerial positions, and organizational consequences of managerial incompetence. Interview transcripts were examined line by line. Open coding was first performed to identify meaningful concepts, after which similar concepts were compared, integrated, and classified into subcategories and broader categories. Continuous comparison was used throughout the analytical process to refine concepts and clarify relationships among the categories.

The quantitative phase was conducted using the fuzzy Delphi method to validate and screen the components derived from the qualitative analysis. Twenty experts and public-sector managers, particularly managers associated with the Ministry of Industry, Mine and Trade, were selected through purposive information-oriented sampling. A researcher-developed questionnaire was

constructed from the qualitative findings. Experts evaluated each identified component using five linguistic categories: very low, low, moderate, high, and very high. These linguistic responses were transformed into corresponding triangular fuzzy numbers. A threshold value of 0.70 was adopted for retaining components. The fuzzy means of the experts' responses were calculated, and defuzzification was performed to obtain crisp values for each component. The Delphi process was conducted in two rounds. Consensus was considered achieved when the difference between the defuzzified values obtained in two consecutive rounds was less than 0.10.

Findings

The qualitative analysis generated 58 initial concepts. Through comparison and categorization, these concepts were organized into 23 subcategories and subsequently structured within the six dimensions of the grounded-theory paradigmatic model. The central phenomenon was the emergence of managers' level of incompetence. Three principal causal conditions were identified: corruption in appointments, individual inefficiency, and disregard for meritocracy. Corruption in appointments was reflected in politically driven relationships, engineered organizational positions, loyalty-based selection, and inadequate screening. Individual inefficiency was represented by deficiencies in leadership, insufficient soft skills, irrelevant prior experience, and lack of specialized knowledge. Disregard for meritocracy was reflected in the prioritization of obedience and the dominance of acquiescent organizational behavior.

The contextual conditions comprised defective organizational culture, bureaucratic structure, and structural instability. Defective organizational culture included fear of protest, organizational silence, inconsistency between stated values and actual practices, and organizational hypocrisy. Bureaucratic structure was characterized by complicated procedures, administrative paperwork, monopolization of information, and lack of transparency. Structural instability was associated with discontinuity of programs and short managerial tenures.

The intervening conditions included weak supervision, structural immunity, and a turbulent environment. Weak supervision was manifested in ceremonial inspections and lack of effective sanctions. Structural immunity was associated with protective rents and managers' secure zones, while turbulent environmental conditions involved political and external pressures that constrained managerial functioning. Three principal strategies were identified: impression management, creation of a secure managerial position, and coalition building. Impression management involved exaggerating achievements and prioritizing symbolic or promotional activities. Creating a secure position included avoiding accountability and transferring responsibility for failure to subordinates. Coalition building involved lobbying and obtaining political or hierarchical support.

The main consequences of the phenomenon were administrative decline, deterioration of human capital, social disconnection, and organizational anomie. Administrative decline included organizational stagnation, reduced efficiency, slower service delivery, and operational paralysis. Deterioration of human capital was reflected in the frustration and departure of professional and talented employees. Social disconnection involved declining public trust and increasing negative perceptions of the organization. Organizational anomie was associated with perceived discrimination and lack of organizational justice.

The first fuzzy Delphi round confirmed all identified components. Among the antecedent and strategic factors, the highest crisp values were observed for corruption in appointments (0.919), turbulent environment (0.908), bureaucratic structure (0.875), and coalition building (0.842). The corresponding values for disregard for meritocracy, impression management, structural immunity, weak supervision, individual inefficiency, defective organizational culture, structural instability, and

creation of a secure position were also above the acceptance threshold of 0.70. For the consequences, the first-round crisp values were 0.842 for administrative decline, 0.800 for deterioration of human capital, 0.846 for social disconnection, and 0.783 for organizational anomie. In the second Delphi round, all components again exceeded the 0.70 threshold. Turbulent environment obtained the highest crisp value at 0.908, followed by coalition building at 0.867, corruption in appointments at 0.863, impression management at 0.854, disregard for meritocracy at 0.850, and weak supervision at 0.829. The crisp values were 0.808 for defective organizational culture, 0.808 for structural immunity, 0.792 for individual inefficiency, 0.792 for creation of a secure position, 0.788 for structural instability, and 0.875 for bureaucratic structure. Regarding the consequences, administrative decline obtained a crisp value of 0.854, deterioration of human capital 0.829, social disconnection 0.817, and organizational anomie 0.775. Differences between the crisp values of the two Delphi rounds were below 0.10 for all components, demonstrating expert consensus and supporting termination of the Delphi process after the second round.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that managerial incompetence in government organizations is not adequately explained as an isolated deficiency in the knowledge or personal capabilities of an individual manager. Instead, it emerges through a systemic cycle in which defective appointment mechanisms, individual inadequacies, disregard for meritocracy, organizational culture, bureaucratic arrangements, weak supervision, structural protection, and environmental pressures interact with one another. This systemic interpretation is important because it shifts attention from simply identifying an incompetent manager to understanding the organizational mechanisms that allow incompetence to emerge, survive, and reproduce.

The causal conditions indicate that the process can begin before a manager formally assumes a position. When appointments are influenced by relationships, political loyalty, or obedience rather than professional competence and role requirements, a discrepancy is created between managerial responsibilities and individual capabilities. Once such managers enter the organizational hierarchy, contextual conditions such as organizational silence, administrative complexity, lack of transparency, and frequent managerial turnover may prevent early identification or correction of their deficiencies. Weak supervisory mechanisms and structural immunity further reinforce the process by lowering the organizational consequences of poor performance. Under such circumstances, incompetence may persist because ineffective managers do not face sufficiently strong feedback, accountability, or replacement pressures. The finding that a turbulent environment received the highest crisp value in the second Delphi round suggests that environmental complexity exposes managerial deficiencies and makes adaptive, analytical, and strategic capabilities particularly important.

The identified strategies further clarify how managerial incompetence can become self-sustaining. Impression management allows symbolic success to substitute for measurable outcomes, while creation of a secure managerial position transfers accountability away from the manager. Coalition building can provide political or administrative protection and further reduce the probability that weak performance will result in removal. Consequently, incompetence becomes embedded within relationships and organizational routines rather than remaining a temporary individual problem.

The consequences indicate that this process ultimately affects organizational functioning at multiple levels. Administrative decline reduces efficiency and slows service delivery. Human capital deterioration occurs when competent employees become frustrated, disengage, or leave the organization. Social disconnection develops when declining performance reduces trust in the

organization, while organizational anomie emerges when employees perceive inequality, discrimination, and inconsistency between formal rules and actual managerial practices.

The convergence of the qualitative and fuzzy Delphi findings strengthens the proposed model. All identified components exceeded the predetermined acceptance threshold, and differences between the two Delphi rounds remained below 0.10. Therefore, the final model provides an integrated explanation of the emergence of managers' level of incompetence in the studied government context. The model suggests that prevention requires more than managerial training alone. Effective intervention should address appointment systems, merit-based selection, organizational transparency, supervisory mechanisms, accountability, succession planning, performance evaluation, and the development of managerial competencies simultaneously. Overall, the study concludes that the emergence of managerial incompetence is a systemic and multidimensional organizational phenomenon whose persistence can progressively undermine administrative effectiveness, human capital, organizational justice, and public trust.

References

- Agbana, J., Iyaji, F. I., & Bakare, A. A. (2024). Sustainability of Employee Performance and Leadership Styles Valor: A Double Dynamic Approach. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(8), 173-186. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0824.2005>
- Benlahcene, A., & Meddour, H. (2023). How Poor Leadership Skills Elicit Unethical Behavior: Evidence From Public Organizations. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 409-422. <https://doi.org/10.18196/jgp.v13i3.16136>
- Ducheyne, D. A., & Fruyt, F. D. (2026). Distinguishing Destructive/Toxic From Incompetent Leadership. *Industrial and Organizational Psychology*, 19(3), 245-258. <https://doi.org/10.1017/iop.2026.10070>
- Hoffman, E. P., Sergio, R., Chabani, Z., & Ajuha, J. (2024). Exploring the Perceived Effects of Destructive Leadership on Employees' Psychological Empowerment: An Azerbaijan Retail Context. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (Jeecar)*, 11(3), 439-451. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i3.1559>
- Huikko-Tarvainen, S., & Auvinen, T. (2025). Archetypes of Bad Physician Leaders – A Qualitative Study From a Large Finnish Central Hospital. *Leadership in Health Services*, 38(5), 48-64. <https://doi.org/10.1108/lhs-12-2024-0154>
- Matemane, T. M., & Ayeni, A. A. W. (2026). The Perceived Roots of (Dis)satisfaction: A Qualitative Study of Clinical Research Associates Job Satisfaction and Attrition in South Africa. *Administrative Sciences*, 16(6), 267. <https://doi.org/10.3390/admsci16060267>
- Muchiri, D. C. T. (2022). Impact of Work-Related Stress on Employees Performance in the Kenya Disciplined Services. *Reviewed Journal International of Business Management [Issn 2663-127x]*, 3(1), 22-37. <https://doi.org/10.61426/business.v3i1.31>
- Octavian, S. M. (2023). About the Impact and Effects of Toxic Leadership on Employees and Organizations. *European Review of Applied Sociology*, 16(27), 87-93. <https://doi.org/10.2478/eras-2023-0012>
- Ogbonda, D. E. H., & Amadi, G. (2022). Toxic Leadership and Employee Turnover Intention: A Conceptual Review. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 9(2). <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v9i2.2345>
- Pallikkuth, R., Kumar, T. M., Dictus, C. T., & Bunders, J. (2024). Empowerment of Lay Mental Health Workers and Junior Psychologists Online in a Task-Shared, Rural Setting in Kerala, India. *International Journal of Health Policy and Management*. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2024.7566>
- Panagiotounis, F., & Saiti, A. (2026). The Silent Path to Cynicism: Knowledge Donating and Collecting as Mediators Linking Organizational Silence to Cynicism in Higher Education. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-8854007/v1>
- Salehi, T., Farahani, M. A., & Mirzaee, M. S. (2024). The Concept of Succession Evasion: An Invisible Behavior in the Organization. *Journal of education and health promotion*, 13(1). https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_650_23
- ŞEndoĞDu, A. A., Koçyiğit, N., & Yıldız, E. (2024). Organizational Effects of Hubris Syndrome and Potential Solutions Within Managerial Educational Processes. *The Universal Academic Research Journal*, 6(3), 129-142. <https://doi.org/10.55236/tuara.1432881>
- Sitnicki, M. W., Степанова, A., Pryimak, V., & Zhylynska, O. (2022). Creative Management: Model for the Development of Entrepreneurial Competencies. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 310-324. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.25](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.25)
- Soleimani, S., Davoodi, R., & Afzali, M. (2022). Identification of the Influential Factors and the Consequences of the Manager's Growth in the Red Crescent Society of Tehran, Iran. *Journal of Rescue and Relief*, 231-236. <https://doi.org/10.32592/jorar.2022.14.3.7>

- Tomé, E., Gromova, E. A., & Hatch, A. (2022). Knowledge Management And COVID-19: Technology, People and Processes. *Knowledge and Process Management*, 29(1), 70-78. <https://doi.org/10.1002/kpm.1699>
- Tsapnidou, E., Mouδάτσου, M., Katharakis, G., Koukouli, S., Rovithis, M., Kelesi, M., & Stavropoulou, A. (2025). The Impact of Toxic Leadership on Nurse Retention: A Scoping Review. *Healthcare*, 13(18), 2341. <https://doi.org/10.3390/healthcare13182341>
- Tziner, A., Bar-Mor, H., Shwartz-Asher, D., Shkoler, O., Geva, L., & Levi, H. (2023). Insights Into Abusive Workplace Behavior. *Frontiers in psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.990501>
- Vu, T. T. (2025). Micromanagement: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sage Open*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/21582440251383211>
- Yi, S., Choi, J., & Kim, G. (2024). Core Problems in Information Systems Implementation: An Analytical Review and Implications for AI Systems. *Information Development*, 41(3), 984-1008. <https://doi.org/10.1177/02666669241276427>