

## فرایند کاوی نخبه‌ستیزی در سازمان بر اساس طرح نگاشت تفسیری نظریه داده‌بنیاد

فهیمة علیزاده<sup>1</sup>، مصطفی هادوی‌نژاد<sup>2\*</sup>

1- کارشناس ارشد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)،  
رفسنجان، ایران.

2- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان،  
ایران.

پذیرش: 1398/01/31

دریافت: 1397/06/14

### چکیده

هدف این پژوهش کاوش فرایند نخبه‌ستیزی در یکی از سازمان‌های دولتی وفق طرح نگاشت تفسیری نظریه داده‌بنیاد بود. مشارکت‌کنندگان 32 نفر از کارکنان این سازمان بودند که با نمونه‌گیری نظریه برای مصاحبه انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها و نگاشت نظریه از نرم‌افزارهای مکس کیودی‌ای و دیسیژن اکسپلورر استفاده شد. براساس یافته‌های پژوهش سرآغاز نخبه‌ستیزی در سازمان مورد مطالعه وجود سه عامل حسن عملکرد نخبگان، پیش‌فرض همگونی در فرهنگ سازمانی و ضعف نظام پایش عملکرد مدیران ارشد سازمان بود. نخبه‌ستیزان دو دسته حسادت‌ورز نسبت به نخبگان بودند. نخست، رهبر زهراگین که به دلیل ضعف پایش عملکرد مدیریت به‌وسیله مراجع ذیصلاح، مدیریت ساکن در سایه را پیشه ساخته و نخبگان را رقیب می‌انگاشت. دوم، کارکنان شرنگ‌آلودی که برای نیل به منافع متقابل خود با رهبر تبانی و از او حمایت می‌کردند. نخبگان متأثر از محبوبیت و حسن عملکرد خود و جو کژکارکردی سازمان به مقاومت اعتراضی مصلحانه در برابر تغییرات سازمانی دست می‌زنند. این موضوع انگاره رقابت را در ذهن نخبه‌ستیزان تقویت و آنها را به رفتارهای خاموش در برابر نخبگان

E-mail: [hadavi@vru.ac.ir](mailto:hadavi@vru.ac.ir)

\* نویسنده مسئول مقاله:



متماایل می‌کند. در نهایت با توجه به جو غیراخلاقی حاکم بر سازمان و نیز بی‌پشتوانگی نخبگان، نخبه‌ستیزان به اقدام‌های عملی سلبی علیه نخبگان روی می‌آورند.

واژه‌های کلیدی: نخبه، نخبه‌ستیزی، نظریه داده‌بنیاد، نگاشت تفسیری.

## 1- مقدمه

بهره‌گیری از استعداد‌های نیروی انسانی نخبه<sup>1</sup> یکی از بایسته‌های بالندگی سازمان است. از این رو، در دانش مدیریت مبحث «مدیریت استعداد» به طور معین به این موضوع اختصاص پیدا کرده است [1]. علی‌رغم ضرورت توجه به نخبگان، آیا در عمل آن طور که باید در سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های دولتی کشورمان به آنها اهتمام ورزیده می‌شود؟ نظر به برخی شواهد میدانی، پاسخ مثبت به این پرسش غیرواقع‌بینانه به نظر می‌رسد [2]. با توجه به اینکه گذشته از روی روشن پدیده نخبگی در سازمان و ضرورت کاربست نخبگان در سازمان‌ها، ذیل سرفصل لبه تاریک رفتار سازمانی، برای این پدیده نیز وجه تاریکی متصور است. از جمله برخی دال‌های نظری و آلیه‌های عملی نشان می‌دهند که گاه در سازمان‌ها نه تنها برای حضور اثربخش نخبگان ریل‌گذاری مساعدی نمی‌شود، بلکه با آنها برخورد دفعی و ستیزی آگاهانه صورت می‌گیرد. حسادت‌ورزی به نخبگان [3]، طرد ایشان [4]، تحمیل فترت شغلی<sup>2</sup> به آنها [5] یا اخراج آنها از مدار رهبری همگی از جمله شواهد مؤید این پدیده هزینه‌زای سازمانی هستند که ما به آن «نخبه‌ستیزی در سازمان» اطلاق می‌کنیم. از جمله هزینه‌هایی تحمیلی نخبه‌ستیزی می‌توان به فرار مغزها<sup>3</sup>، انزوای مغزها<sup>4</sup> یا در اصطلاح پرواز سرمایه انسانی<sup>5</sup> اشاره کرد [6، ص 153]. این مسئله در حالی است که در چارچوب رهیافت کارکردگرا به نخبگان، نباید از قدرت تأثیر نخبگان در دیگران غفلت ورزید، از این رو باید توجه داشت که نخبگان

1. Elite
2. Plateau
3. Brain Drain
4. Brain Isolation
5. Human Capital Flight



برای انجام کارهای بزرگ به حمایت بقیه نیازمند هستند [7، ص 97] نه اینکه مشمول ستیزه‌جویی واقع شوند.

فارغ از اینکه نخبگان در معرض حسادت‌های دیگران قرار می‌گیرند یا تحت تأثیر فضای سیاسی سازمان با آنها مقابله می‌شود و به ناچار دچار فترت شغلی می‌شوند یا دلایلی دیگر از این نوع که مشاهده می‌شوند. از این رو باید توجه داشت که این مباحث خود جزئی از مسئله‌ای کانونی مطرح می‌شوند. بنابراین می‌توان گفت که شأن نزول این پژوهش با هدف کاوش فرآیند تحقق نخبه‌ستیزی در سازمان با استفاده از طرح نگاشت تفسیری نظریه داده‌بنیاد<sup>1</sup> تلقی می‌شود. از این رو به طور مشخص هدف از انجام این پژوهش، شناسایی عوامل سامان‌بخش نخبه‌ستیزی در سازمان و روابط علی میان آنهاست.

## 2- مروری بر پیشینه پژوهش

روزگاری افلاطون می‌اندیشید حکیمان شایسته‌اند صاحب قدرت شوند [8، ص 53]. امروزه بعضی سیاست‌گذاران بخش عمومی از ضرورت به‌کارگیری قابلیت‌های نخبگان به عنوان یک حقیقت اجتماعی جامعه مدرن یاد می‌کنند [9]. به چنین دیدگاهی «معرفت‌سالاری»<sup>2</sup> گفته می‌شود [10، ص 127]. بر این پایه، بهره‌مندی سازمان‌ها از نخبگان به منزله برخورداری آنها از امتیازی ویژه به حساب می‌آید. مهم‌تر از داشتن افراد مستعد در سازمان، نحوه مدیریت این استعدادها در سازمان است. در سطحی نازل‌تر، بعضی مدیریت استعداد را به «مدیریت جانشین‌پروری»<sup>3</sup> تقلیل داده‌اند که مقصود از آن تلاشی عمدی و سامان‌مند برای اطمینان از تداوم رهبری در سمت‌های مهم، حفظ و توسعه سرمایه فکری برای آینده و تشویق پیشرفت فردی در سازمان است [11].

با وجود ضرورت بهره‌مندی از توان نخبگان در سازمان، گاه به این مهم توجه عملی نمی‌شود. اگر چه این اهتمام نداشتن به موضوع می‌تواند از سر غفلت باشد، در برخی موارد نیز آگاهانه و به تعبیری نخبه‌ستیزانه است. البته، نخبه‌ستیزی منحصر به چارچوب سازمان نیست و

1. Interpretive Mapping Design of Grounded Theory  
2. Epistocracy  
3. Succession Management



گاه در تراز ملی و طبق ادعای نظری برخی می‌تواند در بستری از تاریخ محقق شود؛ برای مثال چنین ادعا شده است که در ایران ساختارهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی به گونه‌ای هستند که نخبگان برای اصلاح وضع موجود راه به جایی نمی‌برند و در نتیجه جامعه به نخبه کشی روی می‌آورد [12]. در سطح تحلیل سازمان، نخبه‌ستیزی عبارت است از «فرایند مواجهه سلبی ارادی با نخبگان سازمان و در نتیجه بی‌استفاده یا کم استفاده ماندن قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری شغلی آنها در سازمان». پیشینه مطالعاتی مستقلی به طرح این عنوان در دانش مدیریت اختصاص نیافته است، اما شواهدی نظری مبنی بر وجود آن در اختیار است. یکی از این شواهد حسادت‌ورزی به نخبگان در سازمان است. توضیح آنکه، سه دسته کارکنان در سازمان مشمول حسادت واقع می‌شوند: کارکنان کانونی، رقبا و افراد ارزشمند [3]. بنابراین از جمله کسانی که در سازمان به آنها حسادت می‌شود، افراد مستعد هستند [12]. این موضوع می‌تواند باعث شود تا به آنها آسیب جسمی یا روانی وارد شود [14، 13]. گاه رهبران زهرآگین<sup>1</sup> نیز حسادت‌ورزی می‌کنند. آنها سازمانی با جوی آکنده از رفتارهای سیاسی، حسادت، تعارض، نفاق، سکوت، رقابت ویرانگر، بی‌تفاوتی، اخلاق‌ستیزی، بی‌عدالتی و قانون‌گریزی می‌آفرینند [15]. برخی بر این نظرند که پیروان تباری‌کننده<sup>2</sup> با حمایت عملی خود از رهبر زهرآگین با هدف جلب نتایج مالی و سیاسی مطلوب خود، زمینه‌ساز ظهور چنین رهبری هستند [16]. اینگونه گاه در اثر برهم‌کنش ماکیاولیسم کارکنان و مبادله رهبر-عضو<sup>3</sup> بعضی اعضای سازمان هدف حسادت قرار می‌گیرند [3]. در مبادله رهبر-عضو، بین رهبر و طیف خاصی از کارکنان رابطه حامیانه شکل می‌گیرد [17]. این رفتارها گاه سیاسی (نفع‌طلبانه) هستند و به تشکیل گروه‌های ذینفع و پارتی‌بازی منتهی می‌شود [18، ص 160]. از آنجا که مدیران نقش اساسی در یادگیری اجتماعی کارکنان ایفا می‌کنند [19]، انتظار یادگیری این رفتارها به‌وسیله آنها از مدیران سیاست‌پیشه دور از ذهن نیست. مبادله رهبر-عضو و تکثیر رفتارهای منافقانه از جمله پیامدهای همین یادگیری هستند [20]. براساس «نظریه جابه‌جایی مدیران دولتی» و ذیل این نوع رفتارهای سیاسی مدیران، گاه بعضی نخبگان فاقد وابستگی به

1. Toxic Leader  
2. Colluders  
3. Leader-Member Exchange



صاحبان قدرت توسط مدیران رقیب فرض شده و از مسئولیت‌های مهم کنار گذاشته می‌شوند و یا به آنها اجازه تصاحب برخی سمت‌ها داده نمی‌شود؛ از این رو مدیریت به افراد خاصی محدود می‌شود که مانع حضور دیگران و به‌ویژه گروهی از نخبگان در عرصه فعالیت‌های مهم مدیریتی می‌شوند [21]. بنابراین نخبگان اینگونه دچار فترت شغلی تحمیلی (سیاسی)، اخراج از خط رهبری و یا طرد می‌شوند.

فترت شغلی، یعنی فرد در کارراهه خود به نقطه‌ای می‌رسد که از آن به بعد احتمال حرکت صعودی در سلسله مراتب سازمانی برای او کم می‌شود. در رایج‌ترین تقسیم‌بندی، سه نوع فترت معرفی شده است: 1- فترت ساختاری؛ 2- فترت محتوایی و 3- فترت زندگی [22]. نخبه‌ستیزی را می‌توان گونه‌ای دیگر با عنوان فترت سیاسی (تحمیلی) نسبت به عضو نخبه سازمان تلقی کرد؛ یعنی نخبه توانایی ترقی را در سلسله مراتب سازمانی دارد، ولی مدیریت سازمان آگاهانه به وی اجازه رشد و ارتقای بیشتر را نمی‌دهد و او دچار نوعی انجماد شغلی اجباری می‌شود. البته، در این ارتباط برخی مطالعات به‌طور سرپیسته اشاره کرده‌اند که اگر سامانه‌های مدیریت منابع انسانی سازمان هیچ‌گونه عقلانیتی به خرج ندهند، به احتمال زیاد به کارکنان شایسته مسئولیت اضافه‌ای داده نخواهد شد [23]. با توجه به اینکه رفتارهای سیاسی واقعیتی است که می‌تواند عقلانیت سازمانی را مغلوب کند [24، ص 26]، اما فترت شغلی سیاسی پدیده‌ای مبتنی بر واقع خواهد بود. به‌علاوه زیر این عنوان می‌توان نوع خاصی «خروج از خط رهبری»<sup>1</sup> را نیز تعریف کرد. اگر براساس تعریف، خروج از خط رهبری ناظر به سطحی غیرارادی در تنزل مقام، اخراج و یا رسیدن رهبر سازمان به موفقیت و پس از آن شکست غیرمنتظره وی باشد [25]، آیا نمی‌توان حالتی را مجسم کرد که در آن رهبر از مدار رهبری برون رانده شود، در حالی که به راستی شایسته است؟ آیا رفتارهای سیاسی نمی‌تواند به جبهه‌گیری بر ضد رهبران موفق و اخراج آنها از خط رهبری منجر شود؟ این پدیده در عالم سیاست، در قالب کودتاهای سخت و نرم امری شناخته شده است. نظر به اینکه، فعالیت‌های سازمان نیز به خودی خود سیاسی و آبدستن تضاد منافع هستند [18] و با وجود پدیده‌های رایج رفتار سازمانی همچون طرد هدفمند سازمانی، اخراج نخبگان از خط رهبری سازمان پدیده‌ای

1. Leadership Derailment



محتمل است. لازم به ذکر است طرد سازمانی (که مقصود از آن انزوا، بی‌توجهی یا رفتار سرد ادراک شده به‌وسیله کارکنان از دیگر اعضای سازمان است) گاه هدفمند انجام می‌شود؛ یعنی کنشگر طرد به رفتار خاموش (تنبیه، تلافی کردن یا تخریب عمدی مطرود) مبادرت می‌ورزد [4]. حال اگر فرد هدف نخبه باشد، نخبه‌ستیزی رخ می‌دهد.

ما در این نظریه داده‌بنیاد به دنبال یافتن پاسخ دو پرسش اصلی هستیم: 1- عوامل سامان‌بخش نخبه‌ستیزی در سازمان مورد مطالعه کدامند؟ و 2- چه روابط علی میان این عوامل وجود دارند؟

### 3- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش نظریه‌ای داده‌بنیاد در چارچوب طرح نگاشت تفسیری بود. نظریه داده‌بنیاد روشی کیفی برای خلق نظریه‌ای است که به تبیین فرایند موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد [26، ص 423]. طرح نگاشت تفسیری اقتباسی از نگاشت شناختی در نظریه داده‌بنیاد است که الگوی ذهنی به اشتراک گذاشته شده مشارکت‌کنندگان پژوهش را واکاوی می‌کند. برای گردآوری داده‌ها از نمونه‌گیری نظریه<sup>1</sup> در قلمرو مکانی پژوهش (یکی از سازمان‌های دولتی کشور<sup>2</sup>) استفاده شد؛ یعنی کسانی به عنوان مشارکت‌کننده دعوت شدند که نخبه‌ستیزی را در سازمان خود می‌شناختند و درباره چگونگی آن نظر داشتند؛ یعنی به‌طور دقیق‌تر، اینها افرادی بودند که پس از آنکه پدیده مورد مطالعه پژوهش برای آنها تشریح شد، از وجود آن در سازمان خود و نیز شناخت پویایی‌های آن ابراز آگاهی می‌کردند و خود نیز محکوم به آن شده بودند. توضیح آنکه در نمونه‌گیری نظریه از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه افراد؛ بنابراین اگر سراغ افراد می‌رویم، برای رویدادکاو است [20]. 32 نفر اعضای نمونه به لحاظ جنسیت 4 زن و 28 مرد، به لحاظ سابقه کار 13 نفر زیر 10 سال، 15 نفر بین 11 تا 20 سال و 4 نفر بین 21 تا 30 سال و به لحاظ مدرک تحصیلی 9 نفر کارشناسی و 23 نفر بالاتر بودند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌هایی عمیق بود که با طرح پرسش‌هایی باز بین 30 تا 50 دقیقه انجام شد. از

#### 1. Theory Sampling

2. به سبب حساسیت پدیده مورد مطالعه و ضرورت رعایت موازین اخلاق پژوهشی، نام سازمان قید نشده است.



مشارکت‌کنندگان درباره مشاهده آنها از مصادیق نخبه‌ستیزی در سازمان، تحلیل ایشان از دلایل بروز و نیز پیامدهای این پدیده پرسش می‌شد. نمونه‌گیری تا رسیدن مفاهیم به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. با این توضیح که در میان مصاحبه‌ها دیگر مطلب جدیدی عاید نشد؛ مقوله‌ها گستره مناسبی یافتند و روابط میان آنها برقرار شد. برای تحلیل داده‌ها، مفاهیم در کدگذاری باز از میان داده‌های اولیه استخراج شدند. در کدگذاری شبکه‌ای مفاهیم متجانس شناسایی و با ادغام در هم طبقه‌بندی شدند. این دو مرحله در نرم‌افزار مکس کیودی‌ای انجام شدند. سپس، روابط میان مقوله‌ها از میان دلالت‌های آشکار و ضمنی مصاحبه‌ها شناسایی و نقشه در نرم‌افزار دیسیژن ایکسپلورر ترسیم شد (نگاشت نظریه). در ادامه با هدف کدگذاری انتخابی (نگارش نظریه)، اقدام‌های زیر در نقشه با نرم‌افزار انجام شد [27، صص 8-162]:

الف) تعیین اهداف (مقوله‌های حاکم بر رأس شبکه روابط علی نقشه) با استفاده از تحلیل سر<sup>1</sup>؛  
ب) تعیین موضوعات اساسی (مقوله‌های حایز تعیین‌کنندگی بارز در تبیین اهداف نقشه برحسب ارتباطات آنها در شبکه) با استفاده از تحلیل‌های دامنه و مرکزی<sup>2</sup>؛ در تحلیل دامنه ارتباطات مستقیم پیرامون مقوله (چگالی پیوندها) مشخص می‌شود و در تحلیل مرکزی پیوندهای غیرمستقیم نیز در نظر گرفته می‌شوند. برای این کار به ازای سطح اول پیوندها (ارتباطات مستقیم) 1 امتیاز و به ازای دیگر سطوح (ارتباطات غیرمستقیم) به ترتیب، 0/5، 0/25، 0/33 و همین‌طور تا 7 سطح امتیازات محاسبه و جمع می‌شود تا میزان مرکزیت مقوله‌ها مشخص شود.

ج) اعتباریابی موضوعات اساسی با استفاده از تحلیل‌های خوشه‌ای پیوند و سلسله مراتبی<sup>3</sup>؛  
تحلیل خوشه‌ای پیوند نقشه را به بخش‌های مربوط دوه‌دو ناسازگار تقسیم می‌کند، ولی خوشه‌ها در تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی حول موضوعات اساسی شکل می‌گیرند.

د) تعیین گزینه‌های نیرومند (مقوله‌های دارای بیشترین اثرگذاری در مدل) با استفاده از تحلیل‌های نیرومندی و هم‌دنباله<sup>4</sup>؛ در تحلیل نیرومندی مقوله‌هایی شناسایی می‌شوند که

1. Head Analysis
2. Domain & Central Analysis
3. Linkage & Hierarchical Cluster Analysis
4. Potency & Cotail Analysis



بیشترین حضور را در خوشه‌های حاصل از تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی دارند و در تحلیل هم‌دنباله مقوله‌های حایز بیش از یک پیامد.

ه) تعیین دنباله‌ها یا گزینه‌ها (مقوله‌هایی که هیچ چیز در نقشه مبین آنها نیست ولی آنها در مقوله‌های دیگر تأثیر دارند) با استفاده از تحلیل دنباله<sup>1</sup>؛

و) تعیین موضوعات استاندارد<sup>2</sup> (دیگر مقوله‌های باقیمانده در نقشه)؛

ز) فروشکنی نقشه<sup>3</sup> (زدایش نقشه از دنباله‌ها و موضوعات استاندارد با هدف تسهیل فرایند خوانش نقشه).

برای اطمینان از قابلیت اعتماد پژوهش، در تحلیل و تفسیر داده‌ها از مشارکت‌کنندگان کمک گرفته می‌شد. به علاوه، آنها یافته‌ها را بازمینی و نظر خود را ابراز کردند. همچنین جمعی از دانشجویان تحصیلات تکمیلی مدیریت دولتی نیز به بررسی و اظهار نظر درباره یافته‌ها پرداختند.

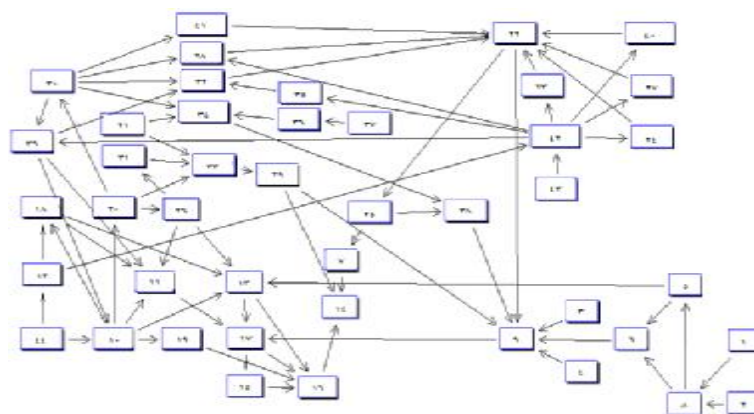
#### 4- تجزیه و تحلیل داده‌ها

ما ضمن مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها به کدگذاری داده‌ها مبادرت کردیم. در این راستا، تعداد 414 مفهوم اولیه حاصل آمد که از آمیزش مفاهیم همدیس و فروکاست آنها 44 مقوله برون‌آوری شدند (جدول 1). سپس با استفاده از مقوله‌های شناسایی شده و به استناد دلالت‌های نهفته در مصاحبه‌ها پیوند میان مقوله‌ها در قالب شبکه‌ای از روابط علی کاوش و نقشه فرایند رخداد نخبه‌ستیزی در سازمان مورد مطالعه به صورت شکل 1 ترسیم شد. به عنوان نمونه، وقتی مشارکت‌کننده‌ای اذعان می‌داشت که «نخبه توانمند است؛ به همین خاطر خوب کار می‌کند» و این گزاره مستظهر به تعابیر دیگر اما حایز دلالت یکسانی از سوی بعضی مشارکت‌کنندگان دیگر بود، علاوه بر رهنمون شدن بر دو مقوله «شایستگی‌های حرفه‌ای نخبه» و «حسن عملکرد نخبه»، رابطه علی بین آن دو را نیز نشان می‌داد.

---

1. Tail Analysis  
2. Standard Issues  
3. Collapsing the Map





شکل 1. نقشه شناختی اولیه نخبه‌ستیزی در سازمان مورد مطالعه

جدول 1. مقوله‌های مبین نخبه‌ستیزی در سازمان مورد مطالعه

ردیف	مقوله‌ها	ردیف	مقوله‌ها
1	شایستگی‌های حرفه‌ای نخبه	23	ضعف نظام ارزیابی عملکرد سازمان
2	شایستگی‌های اخلاقی نخبه	24	ضعف نظام تشویق و تنبیه سازمان
3	ویژگی‌های شخصیتی نخبه	25	جو بی‌تفاوتی سازمان
4	تفاوت فرهنگی نخبه با مدیریت سازمان	26	پیروان شرنگ‌آلود تبانی‌کننده
5	محبوبیت نخبه	27	کاستی‌های مالی سازمان
6	انتظارهای نخبه	28	نظام ارتقای سیاسی سازمان
7	بی‌پشتوانگی نخبه	29	جو غیراخلاقی سازمان
8	حسن عملکرد نخبه	30	تقدم رابطه‌سالاری بر ضابطه‌سالاری در سازمان
9	مقاومت اعتراضی مصلحانه نخبه در برابر تغییر	31	ظاهربینی سازمانی
10	رهبری زهرآگین	32	ضعف شایسته‌سالاری در سازمان
11	مبادله شرنگ‌آلود رهبر - عضو	33	جو نفاق در سازمان
12	مدیریت ساکن در سایه	34	جو غیررقابتی سازمان
13	حسادت به نخبه	35	ضعف نظام جذب منابع انسانی سازمان
14	اقدامات نخبه‌ستیزانه در سازمان	36	نظام تصمیم‌گیری متمرکز سازمان
15	بی‌اعتمادی مدیر به نخبه	37	ساختار بروکراتیک سازمان

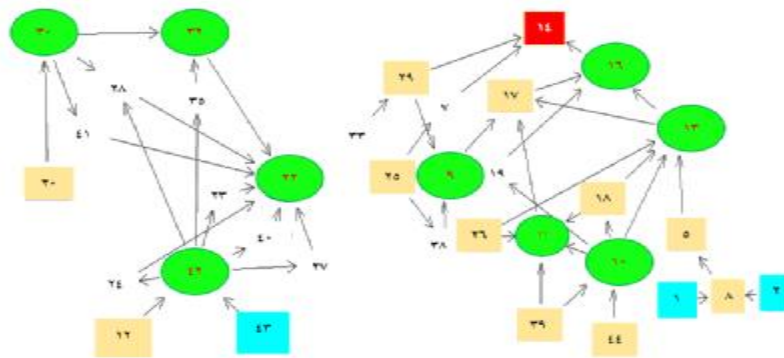


ردیف	مقوله‌ها	ردیف	مقوله‌ها
16	تمایل به رفتار خاموش در برابر نخبه	38	رخوت سازمانی
17	رقیب‌انگاری نخبه	39	نبود نظام جانشین‌پروری در سازمان
18	ضعف عملکرد مدیریت سازمان	40	ابهام نقش در مشاغل سازمان
19	ایزارانگاری مدیر	41	حضور فعال غیررسمی‌ها در سازمان
20	سیاست‌زدگی سازمان	42	نبود برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان
21	پیش‌فرض همگونی در فرهنگ سازمانی	43	محیط تحمیل‌گر تصمیم‌های سازمانی
22	بی‌عدالتی در سازمان	44	ضعف پایش عملکرد مدیریت ارشد سازمان

براساس شکل 1، این نقشه تنها واجد هدف «اقدامات نخبه‌ستیزانه» است. در راستای تعیین موضوعات اساسی، نتیجه تحلیل دامنه نشان داد که مقوله‌های «نبود برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان» و «بی‌عدالتی سازمانی»، «مقاومت اعتراضی مصلحانه نخبه در برابر تغییر»، «رهبری زهرآگین»، «حسادت به نخبه»، «تقدم رابطه‌سالاری بر ضابطه‌سالاری در سازمان»، «مبادله شرنگ‌آلود رهبر - عضو» و «تمایل به رفتار خاموش در قبال نخبه» به‌طور نزولی با 9 تا 5 پیوند مستقیم دارای بیشترین چگالی پیوندها و بالاترین دامنه در نقشه مقوله‌ها هستند. با استفاده از تحلیل مرکزی مشخص شد که مقوله‌های «مقاومت اعتراضی مصلحانه نخبه در برابر تغییر»، «بی‌عدالتی سازمانی»، «مبادله شرنگ‌آلود رهبر - عضو»، «رهبری زهرآگین»، «تقدم رابطه‌سالاری بر ضابطه‌سالاری در سازمان»، «نبود برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان»، «حسادت به نخبه» و «ضعف شایسته‌سالاری در سازمان» دارای مرکزیت قابل توجهی هستند، از این رو می‌توان آنها را موضوعاتی اساسی دانست. نتیجه تحلیل خوشه‌ای پیوند به شناسایی دو خوشه متمایز با 21 و 14 مقوله منتهی شد (شکل 2). خوشه نخست بیشتر حایز مقوله‌های سطح فرد و خوشه دوم شامل مقوله‌های سطح سازمان است. دقت در موضوعات اساسی هر خوشه نشان می‌دهد که سطح تحلیل موضوعات اساسی هر خوشه با محتوا و سطح تحلیل آن هماهنگ است و این دلیلی بر اعتبار موضوعات اساسی شناسایی شده محسوب می‌شود. نتیجه تحلیل نیرومندی در خوشه‌های حاصل از تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی، تعداد 10 مقوله را به عنوان گزینه نیرومند در نقشه شناسایی کرد که عبارت بودند از مقوله‌های «سیاست‌زدگی سازمان»، «ضعف پایش عملکرد مدیریت ارشد سازمان»، «مدیریت ساکن در سایه»، «نبود نظام جانشین‌پروری در

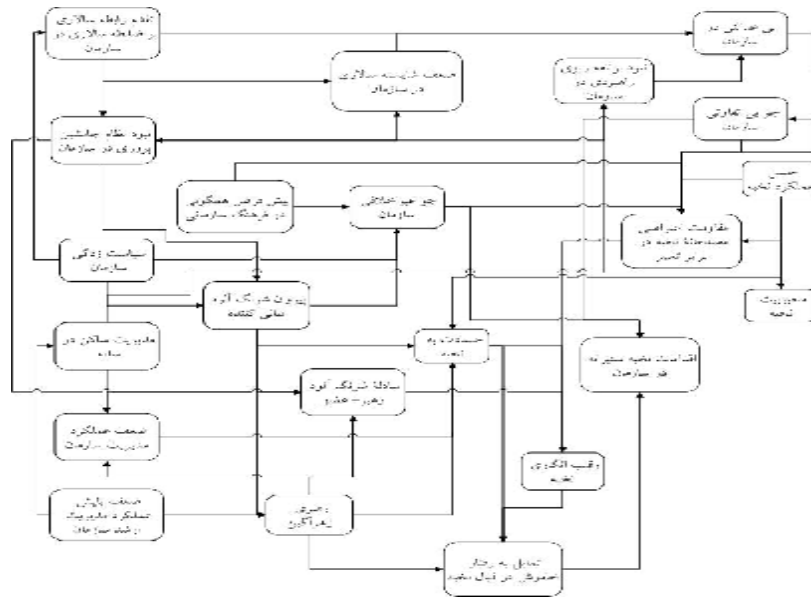


سازمان»، «محبوبیت نخبه»، «حسن عملکرد نخبه»، «ضعف عملکرد مدیریت سازمان»، «پیش‌فرض همگونی در فرهنگ سازمان»، «پیروان شرنگ‌آلود تبانی‌کننده» و «جو غیراخلاقی سازمان». همچنین، براساس نتیجه‌آزمون هم‌دنباله مقوله «رقیب‌انگاری نخبه» نیز به فهرست گزینه‌های نیرومند افزوده شد.



شکل 2. خوشه‌های برآمده از تحلیل خوشه‌ای پیوند

نتایج تحلیل دنباله، مقوله‌های «شایستگی‌های اخلاقی نخبه»، «ویژگی‌های شخصیتی نخبه»، «تفاوت فرهنگی نخبه با مدیریت سازمان»، «ساختار بروکراتیک سازمان» و «محیط بیرونی تحمیلگر تصمیمات سازمانی» را به عنوان دنباله‌های نقشه پیش رو گذاشت. 18 مقوله دیگر به عنوان موضوعات استاندارد در نقشه شناخته شدند. با فروشکنی نقشه، شکل 3 به عنوان چارچوب نظریه ترسیم شد.



شکل 3. نقشه چارچوب نظریه نخبه‌ستیزی در سازمان مورد مطالعه

## 5- نتیجه‌گیری

این پژوهش براساس طرح نگاشت تفسیری نظریه داده‌بنیاد با هدف کاوش فرایند نخبه‌ستیزی در یکی از سازمان‌های دولتی کشور انجام شد. بنا به یافته‌ها، مطلع بروز نخبه‌ستیزی در سازمان وجود سه ویژگی در سه سطح متفاوت است. براساس ویژگی نخست در سطح فرد، نخبه حسن عملکرد و در نتیجه میان کارکنان غیر تبانی‌کننده با رهبر زهرآگین سازمان محبوبیت دارد و همین محرک حسادت نخبه‌ستیزان به او می‌شود. استفاده برخی مصاحبه‌شوندگان از استعاره‌هایی مانند «ماشین دودی» (عجیب کودکان در مواجهه با نخستین قطار شهری زمان توقف و سنگ‌پرانی به آن زمان حرکت) دلیلی بر همزادی ایستایی با کرنش و پویایی با چالش یا «ماشین چمن‌زنی» (کوتاه کردن عامدانه رعنائی بلندبالایان سازمان) ناظر بر همزادی توقف با بقا و تعالی با فنا، گواه بر این مهم است. پیش‌تر نیز اذعان شده بود که افراد مستعد بیشتر در



تیررس حسادت قرار دارند [12]. متأثر از همین محبوبیت و حسن عملکرد است که نخبه در برابر برخی تغییرات غلط‌انگاشته، مصلحانه موضعی ستهینده می‌گیرد.

ویژگی دوم، درون‌سازمانی و ناظر به پیش‌فرض همگونی در فرهنگ سازمانی است که براساس آن تفاوت دیدگاه‌ها و ناهمگنی مطلوب انگاشته نمی‌شود و نانوشته از افراد خواسته می‌شود تا یکسان و براساس مطالبات بالادستی رفتار کنند. به این ترتیب، سازمان دچار نوعی «بهنجارسازی نابهنجار» می‌شود؛ یعنی افراد می‌آموزند تنها باید آنگونه رفتار کنند که از ایشان خواسته می‌شود تا به تفرقه‌افکنی متهم نشوند. این موضوع در دو ساحت اجتماعی و فنی سازمان پیامدهایی کژکارکردی را به دنبال دارد؛ نخست در بعد اجتماعی باعث نضج و نهادینگی رگه‌هایی از نفاق در سازمان و به دنبال آن غیراخلاقی شدن جو سازمان می‌شود. نخبه که خود فردی اخلاق‌مدار است، چنین جوی را - که بستری مساعد برای عملی شدن اقدام‌های نخبه‌ستیزانه است - بر نمی‌تابد و در برابر تصمیم‌های غیراخلاقی، مصلحانه اعتراض می‌کند؛ دوم اینکه پیش‌فرض مزبور به دلیل میدان‌ندادن به سلیقه‌های متنوع، در کنار نظام متمرکز تصمیم‌گیری - که رهاورد ساختار دیوان‌سالار سازمان است - در بعد فنی جوی غیررقابتی و به دنبال آن در بعد اجتماعی، رخوت سازمانی را دامن می‌زند که به صورت نوعی انقیاد تحمیلی تن داده شده به‌وسیله اعضای سازمان ظهور پیدا می‌کند. نخبه چنین جوی را بر نمی‌تابد و به آن اعتراض می‌کند.

ویژگی سوم، برون‌سازمانی و مرتبط با سازمان‌های فرادست ناظر بر عملکرد خانواده دولت است. ضعف پایش عملکرد مدیریت ارشد سازمان به‌وسیله این سازمان‌ها، محیط کشت مساعدی را برای گرایش مدیریت سازمان به رهبری زهرآگین و مدیریت ساکن در سایه فراهم می‌آورد. چنین مدیریتی یکنواخت‌گرا و پشت‌میزنشین است و ترجیح می‌دهد تنها سایه او بر سر زیردستان حس شود و در عمل کاری درخور تعالی سازمان انجام نمی‌دهد؛ از این رو نه تنها عملکرد او ضعیف خواهد بود، بلکه برنامه‌ای راهبردی نیز برای سازمان تدارک نمی‌بیند و در نتیجه آینده‌نگری‌ها و آتی‌گروی‌ها جای خود را به روزمرگی‌ها خواهند داد. چنین مدیری که از کارنامه عملکردی قابل دفاعی برخوردار نیست، وقتی خود را با عملکرد مثبت نخبگان مواجه می‌بیند، نائره حسد در او شعله‌ور می‌شود و برای پوشش کاستی‌های خود به جمعی از



کارکنان هم‌سلک خود (شرنگ‌آلود) گرایش پیدا می‌کند تا در خلال فرایندی بده‌بستانی (مبادله شرنگ‌آلود رهبر- عضو) آنها را به عنوان خودی‌ها در مقابل نخبگان قرار دهد و با جلب حمایت ایشان برای خود پشتوانه‌ای جایگزین در عوض پشتوانه عملکردی ایجاد کند؛ یعنی جعل پشتوانه‌ای سیاسی در عوض پشتوانه عملکردی. این هر دو برای آن است که مدیر می‌خواهد «وزانت جعلی» خود را در مواجهه با «وزانت جوهری» نخبگان بالا ببرد؛ غافل از اینکه این وزانت نمایشی است.

در نبود برنامه‌ریزی راهبردی امید نمی‌رود که سازمان نظام جانشین‌پروری داشته باشد، زیرا این نظام فرایندی آینده‌نگر و فرع بر نگاه و برنامه راهبردی است [11]. نبود برنامه‌ریزی راهبردی و نظام جانشین‌پروری از یک سو موجب تقدم رابطه‌سالاری بر ضابطه‌سالاری و از سوی دیگر بی‌عدالتی در سازمان می‌شوند. از آنجا که نبود برنامه‌ریزی راهبردی علاوه بر نبود نظام جانشین‌پروری باعث ضعف نظام‌های تشویق و تنبیه و ارزیابی عملکرد، ابهام نقش و بروز کاستی‌های مالی در سازمان می‌شود، بی‌عدالتی سازمانی را نیز دامن می‌زند. از آن سو، نبود نظام جانشین‌پروری در سازمان نیز موجب می‌شود تا رأس هرم سازمانی در اختیار رهبری زهرآگین قرار گیرد. به‌علاوه در اثر خلأ چنین نظامی در سازمان، تبانی‌کنندگان راحت‌تر می‌توانند به داد و ستد کاسب‌کارانه با رهبر زهرآگین سازمان پردازند. به این ترتیب و با توجه به تأثیر مستقیم ضعف پایش عملکرد مدیریت ارشد در رهبری زهرآگین سازمان معلوم می‌شود که رهبری زهرآگین به‌طور غیرمستقیم نیز از ضعف مزبور اثر می‌پذیرد، زیرا این کاستی برون‌سازمانی موجب بروز مدیریت ساکن در سایه‌ای می‌شود که به برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان اتمامی ندارد و در نتیجه در سایه نبود نظام جانشین‌پروری، رهبری زهرآگین تقویت می‌شود؛ چه اینکه نظارت و نظام مدونی نیست که به‌طور علمی و عادلانه جانشینی را برای او معرفی کند؛ از این رو صحنه برای ترک‌تازی رهبر زهرآگین فراهم می‌شود. در این میان، تنها موی دماغ نخبگان هستند که گاه گاهی فریاد اعتراض آنان بلند است.

رهبری زهرآگین سازمان به علت عملکرد ضعیف خود به نخبه حسادت می‌ورزد. چنین گذشت که مدیر نیز ممکن است به بعضی کارکنان زیرمجموعه خود حسادت کند [15]. زهرآلودگی از یک سو او را راغب می‌کند که به رفتارهای خاموش در برابر نخبه دست بزند و



از سوی دیگر برای جبران ضعف عملکرد خود به کارکنانی تباری‌کننده میل کند و با آنها وارد مبادله سیاسی شود [16]؛ کارکنانی که آنها نیز مانند رهبر زهرآگین به نخبه حسادت می‌ورزند. اینگونه رهبری زهرآگین می‌تواند سازمان را از حسادت آینده کند [15]. برهم‌کنش ماکیاولیسم این کارکنان و نیز ورود آنها به میدان مبادله رهبر - عضو سبب می‌شود که برخی کارکنان سازمان از سوی آنها مورد حسادت واقع شوند [3]. چنین کارکنانی از دلجوی سیاست‌زده سازمان - که دست‌پرورده همان رهبر است - برآمده‌اند، زیرا نخست مدیران نقشی اساسی در یادگیری اجتماعی کارکنان ایفا می‌کنند [19] و از این رو کارکنان شرنگ‌آلودگی را از رهبر زهرآگین می‌آموزند؛ دوم اینکه یکی از فنون سیاسی، تشکیل ائتلاف‌های درون‌سازمانی است [18، ص 160]. از این رو رهبر و تباری‌کنندگان وارد مبادله با هم می‌شوند. در این ارتباط، براساس نظریه جابه‌جایی مدیران دولتی مدیریت به افراد خاصی محدود و از حضور بعضی نخبگان در عرصه فعالیت‌های مهم جلوگیری می‌شود [21].

افزون بر این، سیاست‌زدگی جو غیراخلاقی سازمان را نیز دامن می‌زند. در همین ارتباط، نتایج برخی مطالعات نشان داده بود که چگونه در فرایند تحقق رهبری زهرآگین، جو سازمان غیرکارکردی و از جمله اخلاق‌ستیز می‌شود [15]. همچنین براساس برخی یافته‌ها، از جمله پیامدهای سیاست‌پیشگی مدیران ایجاد بستری مساعد برای نضج رفتارهای غیراخلاقی منافقانه است [20]. جو غیراخلاقی از یک‌سو باعث مقاومت اعتراضی مصلحانه نخبه در برابر تغییر و از سوی دیگر اقدام‌های نخبه‌ستیزانه در سازمان می‌شود.

تقدم رابطه‌سالاری بر ضابطه‌سالاری که رهاورد جو سیاست‌زده سازمان است، از الگوی پیامدی به‌نسبت مشابهی با الگوی نبود برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان تبعیت می‌کند، مگر اینکه تقدم رابطه‌سالاری بر ضابطه‌سالاری در سازمان یکی دیگر از عوامل برانگیخته شدن مقاومت اعتراضی مصلحانه نخبه در برابر تغییر نیز هست. از این تشابه دریافت می‌شود که گویی سوء کارکرد این دو نیز مشابه است؛ یعنی از یک‌سو باعث بی‌عدالتی سازمانی و از سوی دیگر پانگرفتن نظام جانشین‌پروری در سازمان می‌شوند؛ این یعنی ضعیف شدن شایسته‌سالاری و بسترسازی برای تحقق رهبری زهرآگین و مبادله شرنگ‌آلود رهبر - عضو. بی‌عدالتی به عنوان دستاورد مستقیم نبود برنامه‌ریزی راهبردی، ضعف شایسته‌سالاری و تقدم رابطه‌سالاری بر



ضابطه‌سالاری در سازمان، هم به‌طور مستقل و هم از رهگذر تأثیر در جو بی‌تفاوتی شرایط برانگیخته شدن مقاومت اعتراضی مصلحانه نخبه را فراهم می‌سازد. البته، جو بی‌تفاوتی سازمانی بافت مؤثری است که در آن نخبه‌ستیزان نیت خود را برای ستیز با نخبه عملی می‌کنند، زیرا نخبه در آن بدون پشتیبان می‌ماند.

اعتراض مصلحانه نخبه، مبادله شرننگ‌آلود رهبر- عضو و حسادت به نخبه نوعی رقیب‌انگاری را در اذهان نخبه‌ستیزان به وجود می‌آورد که در نتیجه آن به رفتار خاموش در برابر نخبه عزم می‌کنند. البته، حسادت‌ورزی آنها به نخبه محرک اصلی انجام چنین رفتاری است. همسو با این یافته، مطالعات نشان داده‌اند که حسادت باعث گرایش حسودان به اضرار بر ضد همکار موفق خود می‌شود [13]؛ زیرا رقیب انگاشته می‌شود [3]. گرچه تمایل به رفتار خاموش در برابر نخبه می‌تواند به اقدام‌های نخبه‌ستیزانه منجر شود، چنین نیست که به طور لزوم هر کسی که به رفتار خاموش در برابر نخبه تمایل پیدا کند، حتماً نیت خود را عملی سازد. در واقع، این رابطه در بستر دو عامل تعدیل‌کننده جو غیراخلاقی و بی‌تفاوتی در سازمان قرار دارد؛ تبانی‌گران حسود زمانی دست به اقدام‌های نخبه‌ستیزانه می‌زنند که جو سازمان را غیراخلاقی و مشحون از بی‌تفاوتی حس کنند، زیرا اولی باعث می‌شود نخبه‌ستیزی در کنار دیگر اقدام‌های غیراخلاقی در سازمان چیز تازه‌ای جلوه نکند و دومی موجب می‌شود تا نخبه‌ستیزان نخبه را بی‌پشتوانه بدانند و احتمال چندان ندهند که در اثر مواجهه سلبی و قهری با او از طرف دیگر اعضای سازمان محکوم و شماتت شوند.

## 6- پیشنهادها

از آن جایی که نخبه انتظاراتی اغلب شغلی و سازمانی دارد، مقاومت‌های اعتراضی وی را در برابر تغییر نباید به حساب ستهندگی کژکارکردی او گذاشت، بلکه مدیریت سازمان - اگر رهبری زهرآگین نباشد - باید گوش شنوایی برای شنیدن نظرهای مشفقانه نخبگان داشته باشد. همچنین لازم است سازمان‌های نظارتی دامنه ممیزی خود را به شناسایی ضعف‌های عملکردی مدیران سازمان‌های دولتی، به عنوان نوعی فساد پنهان توسعه دهند تا مدیران ارشد ساکن در سایه و واجد رهبری زهرآگین از رهگذر این نظام پایش عملکرد پالایش شوند. به‌علاوه،





ضروری است پیش‌فرض همگونی در فرهنگ سازمانی - به عنوان عاملی بسترساز در نخبه‌ستیزی در سازمان - با استفاده از الگوهای تغییر فرهنگ سازمانی اصلاح و به جای آن پیش‌فرض تنوع جایگزین شود. همچنین مدیران دوراندیش با تدوین و استقرار نظام‌های برنامه‌ریزی راهبردی و جانشین‌پروری در سازمان، پایبندی به ضوابط سازمانی و تأکید بر حسن اجرای قوانین و مقررات به وسیله همگان می‌توانند برخی زمینه‌ها را برای شکل‌گیری نخبه‌ستیزی در سازمان برچینند. افزون بر این، شایسته است با اهتمام مدیران شایسته به مطالبات مشروع کارکنان و نظر داشت نیازهای آنها و شناسایی و برطرف کردن مبانی و مظاهر بی‌عدالتی در سازمان، ضمن تقویت انگیزش کارکنان و کاهش احتمال شرنگ‌آلودگی آنها، در راستای تقویت دغدغه‌مندی و مطالبه‌گری کارکنان، جو بی‌تفاوتی را در سازمان دستخوش تحولی سازنده و رقابت‌های ناسالم را به رقابت‌های کارکردی تبدیل کنند. ناگفته نماند از آنجا که جو غیراخلاقی یکی از متغیرهای تعدیلگر رابطه تمایل به رفتار خاموش در برابر نخبه با اقدام‌های نخبه‌ستیزانه در سازمان محسوب می‌شود، باید تلاش شود تا ضمن تدوین منشور اخلاقی سازمان و زمینه‌سازی برای حسن اجرا و نهادینه‌سازی آن، فرایند تبدیل نیت به رفتار در اقدام‌های نخبه‌ستیزانه ابتر شود.

در راستای این مطالعه، انجام پژوهش‌هایی در چارچوب پارادایم اثبات‌گرایی برای بررسی تعمیم‌پذیری 124 گزاره حکمی مستخرج از شبکه روابط میان مقوله‌های پژوهش و نیز طراحی سنجه‌ای برای پیمایش و ارزیابی نخبه‌ستیزی در سازمان پیشنهاد می‌شوند.

## 7- منابع

- [1] Byham W. C., Smith A. B., Paese M. J. (2002) *Grow your own leaders: How to identify, develop, and retain leadership talent*; Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.
- [2] Seyyedjavadeyn S. R., Pahlavansharif M. A. (2011) "Pathology of elite absorption and maintenance plan: Case study at national iranian oil company", *Management and Human Resources in the Oil Industry*, 4: 7-39 (in Persian).



- [3] Vecchio R. P. (2000) "Negative emotions in the workplace: Employee jealousy and envy", *International Journal of Stress Management*, 7: 161-79.
- [4] Robinson S. L., O'Reilly J., Wang W. (2013) "Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism", *Journal of Management*, 39: 203-31.
- [5] Feldman D. C., Weitz B. A. (1988) "Career plateaus reconsidered", *Journal of Management*, 14: 69-80.
- [6] Lein D., Wang Y. (2005) "Brain drain or brain gain: A revisit", *Journal of Population Economics*, 18: 153-63.
- [7] Yazdanasab M. (2016) "Critical review of the theory of elites in social sciences and its re-conceptualization with emphasis on structure", *Iranian Sociological Association*, 16: 93-113. (in Persian).
- [8] Estlund D. (2003) "Why not epistocracy?", In: N. Reshotko (Ed.), *Desire, identity, and existence: Essays in honor of T. M. Penner*, Kelowna, BC: Academic Printing & Publishing, pp. 53-69.
- [9] Min J. B. (2015) "Epistocracy and democratic epistemology", *Politics in Central Europe*, 11: 91-112.
- [10] Tremmel J., Wilhelm J. (2015) "Democracy or epistocracy? Age as a criterion of voter eligibility", In: Tremmel, J., Mason, A., Godli, P. H., Dimitrijoski, I. (Eds.), *Youth Quotas and Other Efficient Forms of Youth Participation in Ageing Societies*, Heidelberg, pp. 125-48.
- [11] Rothwell W. J. (2011) "Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management", *International Journal of Training and Development*, 15: 87-99.
- [12] Rezaqli A. (2014) *The sociology of killing elites*; Tehran: Ney Publication. (in Persian)
- [13] O'Neill M., Calder A., Allen B. (2014) "Tall poppies: Bullying behaviors faced by Australian high-performance school-age athletes", *Journal of School Violence*, 13: 210-27.
- [14] Özkoç A. G., Çalışkan N. (2015) "The impact of organisational envy on organisational climate created among employees: An application in accommodation enterprises", *International Journal of Business and Management*, 10: 40-9.
- [15] Hadavinejad M., Kalvandi M. (2016) "Exploring dynamics of toxic leadership's antecedents using interpretive structural modeling", *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 5: 1-24. (in Persian).
- [16] Padilla A., Hogan R., Kaiser R. B. (2007) "The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments", *The Leadership Quarterly*, 18: 176-94.



- [17] Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., Ferris, G. R. (2012) "A meta-analysis of antecedents and consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the past with an eye toward the future", *Journal of Management*, 38: 1715-59.
- [18] Morgan G. (2006) *Images of organization*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [19] Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. (2005) "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- [20] Hadavinejad M., Danaeifard H., Azar A., Khaef elahi A. (2010) "Exploring the process of hypocritical behaviors in interpersonal communication in the workplace using grounded theory", *Strategic Management Thought*, 4: 81-130 (in Persian).
- [21] Danaeifard H., Alvani S. M. (2007) "Metaphorical reasoning strategy in building theory: A new theory of administrative system"; *Management Research in Iran*, 11: 107-35 (in Persian).
- [22] Burke R. J., Mikkelsen A. (2006) "Examining the career plateau among police officers"; *International Journal of Police Strategies and Management*. 29: 691-703.
- [23] Feldman D. C., Weitz B. A. (1988) "Career plateaus reconsidered", *Journal of Management*, 14: 69-80.
- [24] McAuley J., Duberley J., Johnson P. (2007) *Organization theory: Challenges and perspectives*, UK: Prentice Hall.
- [25] Burke R. J. (2006) "Why leaders fail: exploring the darkside", *International Journal of Manpower*, 27: 91-100.
- [26] Creswell J. W. (2012) *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, Boston: Pearson Education Inc.
- [27] Ackermann F., Eden C. (2010) "Strategic options development and analysis", In: Reynolds M., Holwell, S. (Eds.), *Systems approaches to managing Change: A practical guide*. London: Springer, pp. 135-90.