



Iranian Scientific Association
of Public Administration



University of
Sistan and Baluchestan

Mapping Employees' Mental Maps of patronage

Tayebe Homayounmehr¹  | Shams al-Sadat Zahedi²  |
Mohammad Montazeri³ 

¹. Ph.D. Candidate in Human Resource Management, Department of Management, Si.C., Islamic Azad University, Sirjan, Iran. Email: t.archandani@iau.ac.ir.

². Professor, Department of Management, Si.C., Islamic Azad University, Sirjan, Iran.
Email: szahedi44@iau.ac.ir

³. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Payam Noor University, Tehran, Iran. Email: montazer56@pnu.ac.ir.

Abstract:

Objective: Patronage as a procedure and strategy derived from incorrect politicization and in fact one of the forms of political corruption in organizations. The present study was conducted with the aim of identifying employees' perceptions of this phenomenon to achieve in-depth knowledge.

Method: In this study, Zaltman's metaphor elicitation technique (ZMET) was employed as the research method. Fourteen employees of the organization were selected using purposeful concept sampling, focusing on individuals who were more likely to possess in-depth, experience-based insights into the phenomenon of patronage. The sample size was determined based on the principle of data saturation, where no new themes or concepts emerged after the 12th interview, and two additional interviews were conducted to confirm saturation. Although the sample size may limit statistical generalisability, it is considered sufficient for qualitative depth and conceptual richness, which are the primary goals of metaphor-based interpretive studies. Participants were asked to bring images that they believed represented the meaning of patronage. During the interview sessions, questions were asked about these images, and the responses were analysed to extract underlying concepts. To ensure validity and reliability, external peer review and participant validation (member checking) were conducted and confirmed.

Results: Review and analysis of the results indicated 12 concepts, which in order of frequency were: "the marginalization of organizational goals", "decreased job satisfaction and organizational commitment", "strengthening unhealthy intra-organizational networks", "fear of sponsors in attracting and promoting competent individuals in the organization", "predominance of materialistic view of external phenomena and individual self-interest", "valuing flattering activities among managers (organizational narcissism)", "the phenomenon of cronyism and nepotism", "the marginalization of transparency in the appointment process and mechanisms", "deepening of selection policies based on political intrigues", "tolerance towards administrative corruption", "weakness of expertise among managers", "tendency for high power of sponsors (with organizationally contaminated behaviors)" were identified as mental map structures, and drawing the cause-and-effect relationships between them based on interviews conducted and the opinions of subject matter experts led to the completion of the mental map as the final product of the process.

Conclusions: According to the findings, it can be concluded that patronage is one of the problems in the organization that can be prevented by using organizational strategies and creating integrated regulations.

Keywords: Clientelism-patronage, Mind map, Organization.

Article type: Research

Cite this article: T. Hodayounmehr, Sh. S. Zahedi, M. Montazeri (2026). Mapping Employees' Mental Maps of patronage. *Governance and Development Journal*, 6(1), 27-51.

DOI: 10.22111/jipaa.2026.51071.1005.

Received: 09.02.2025

Revised: 07.07.2025

Accepted: 02.03.2026

Published: 05.04.2026



© The Author(s)

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



دانشگاه سراسری اصفهان

حکمرانی و توسعه

شماره ۱، ۳۴۶۱-۲۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



معاونت دانشجویان و هیئت مدیران

نگاشت نقشه ذهنی کارکنان از حامی پروری

طیبه همایون مهر^۱ | شمس السادات زاهدی^۲ | محمد منتظری^۳

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران، رایانامه: homayounmehr@iau.ac.ir

^۲ استاد، گروه مدیریت، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران، رایانامه: zahedi44@iau.ac.ir

^۳ استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، رایانامه: montazer56@pnu.ac.ir

چکیده

هدف: حامی پروری به عنوان یکی از رویه‌ها و استراتژی برگرفته از سیاست‌زدگی نادرست و در واقع یکی از اشکال فساد سیاسی در سازمان‌ها است. پژوهش حاضر، با هدف شناسایی ادراکات کارکنان از این پدیده برای رسیدن به شناختی عمیق انجام گردید.

روش پژوهش: در این مطالعه، از تکنیک استخراج استعاره زالتمن (ZMET) به عنوان روش پژوهش استفاده شد. ۱۴ نفر از کارکنان سازمان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند مفهومی انتخاب شدند؛ به این صورت که افرادی برگزیده شدند که احتمال می‌رفت بینش‌های عمیق و مبتنی بر تجربه نسبت به پدیده حمایت‌گری داشته باشند. تعداد نمونه بر اساس اصل اشباع داده‌ها تعیین شد؛ به طوری که پس از انجام ۱۲ مصاحبه، مفاهیم جدیدی ظاهر نشد و برای اطمینان از اشباع، دو مصاحبه تکمیلی نیز انجام گرفت. اگرچه این حجم نمونه ممکن است تعمیم‌پذیری آماری را محدود کند، اما برای دستیابی به عمق کیفی و غنای مفهومی که هدف اصلی پژوهش‌های مبتنی بر استعاره هستند، کفایت دارد. از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا پیش از جلسه مصاحبه، تصاویری را انتخاب کنند که به نظرشان نماد و بیانگر مفهوم

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۱۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۱۶

کلیدواژه‌ها:

حامی پروری، نقشه ذهنی، سازمان

استناد: همایون مهر، طیبه؛ زاهدی، شمس السادات؛ منتظری، محمد (۱۴۰۵) "نگاشت نقشه ذهنی کارکنان از حامی پروری" حکمرانی و توسعه،

ص ۵۱-۳۷.

DOI: 10.22111/jipaa.2026.51071.1005



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

حمایت‌گری در سازمان باشد و این تصاویر در جلسه برای بحث و تحلیل مورد استفاده قرار گیرد. در جلسه، پرسش‌هایی مرتبط با تصاویر مطرح شد و پاسخ‌ها با هدف کشف مفاهیم تحلیل گردیدند. به منظور بررسی روایی و پایایی، از روش‌هایی مانند بررسی توسط متخصصان خارج از پژوهش (external peer review) و بازبینی مجدد توسط شرکت‌کنندگان (member checking) استفاده شد.

یافته‌ها: بررسی و تحلیل نتایج حاکی از شناسایی ۱۲ مفهوم کلیدی بود که به ترتیب فراوانی سازماندهی شدند که شامل "به حاشیه رفتن اهداف سازمانی"، "کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی"، "تقویت شبکه‌های ناسالم درون‌سازمانی"، "ترس حامی پروران در جذب و ارتقا افراد شایسته سازمان"، "غلبه نگاه مادی به پدیده‌های بیرونی و نفع‌گرایی فردی"، "ارزش‌گذاری به فعالیت‌های متملقانه در بین مدیران (خودشیفتگی سازمانی)"، "پدیده رفیق پرستی و خویشاوند سالاری"، "به حاشیه رفتن شفافیت در روند و سازوکارهای انتصابات"، "تعمیق سیاست‌های گزینشی مبتنی بر زد و بندهای سیاسی"، "تسامح نسبت به فساد اداری"، "ضعف تخصص در بین مدیران"، "تمایل به قدرت بالای حامیان (با رفتارهای آلوده‌سازمانی)" به‌عنوان ساختارهای نقشه ذهنی شناسایی شدند و ترسیم روابط علی و معلولی میان آن‌ها بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته و نظر متخصصان حیطه موضوعی به تکمیل نقشه ذهنی به‌عنوان محصول نهایی فرایند انجامید.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های می‌توان نتیجه گرفت، حامی پروری به‌عنوان یکی از معضلات در سازمان است که با استفاده از راهبردهای سازمانی و ایجاد مقررات یکپارچه می‌توان از آن جلوگیری کرد.

مقدمه

در محیط پیچیده و متغیر سازمانی امروز، مفاهیمی چون جانشین‌پروری، توانمندسازی و حامی‌پروری از ارکان حیاتی در مدیریت سرمایه انسانی و تحقق پایداری سازمانی محسوب می‌شوند. جانشین‌پروری به فرآیند آماده‌سازی نیروهای مستعد برای نقش‌های کلیدی آینده و توانمندسازی به اقدامات مؤثر برای افزایش مشارکت و خودکارآمدی کارکنان اشاره دارد. حامی‌پروری نیز به‌عنوان زیرساختی روان‌شناختی، حمایت هدفمند مدیران از رشد حرفه‌ای کارکنان را دربرمی‌گیرد (منتظری، ۱۴۰۳).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌های موفق، ضمن شناخت تحولات محیطی، توانسته‌اند با ارزیابی واقع‌گرایانه ظرفیت‌های داخلی، راهبردهایی مؤثر تدوین کنند (صفری و همکاران، ۱۳۹۷؛ سعادت‌طلب و همکاران، ۱۳۹۳؛ کیانی و رادفر، ۱۳۹۴). در این میان، سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان، بیش از ابزار و فناوری، عامل اصلی عبور از بحران‌هاست (فینی‌زاده و امین‌زاده درزی، ۱۳۹۶؛ پاتیدار و همکاران، ۲۰۱۶؛ روئول، ۲۰۱۰؛ منگ، ۲۰۲۲). با این حال، بسیاری از سازمان‌ها در حفظ و بهره‌برداری مؤثر از این سرمایه ناتوان‌اند و مدیریت نامناسب آن، از جمله استفاده نادرست از حامی‌پروری، می‌تواند به تبعیض، ناکارآمدی و کاهش بهره‌وری منجر شود (گویس، ۲۰۱۹؛ رحمانی و همکاران، ۱۳۹۹).

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از تکنیک کیفی و عمیق زالتمن (ZMET)، به تحلیل ساختارهای ذهنی کارکنان درباره توانمندسازی و حامی‌پروری می‌پردازد. این تکنیک، با استفاده از استعاره‌ها و تصاویر، مفاهیم پنهان و ناخودآگاه کارکنان را آشکار می‌سازد. نتایج پیشین نشان داده‌اند که تفویض قدرت، محیط خلاق و خرد جمعی، موجب افزایش خوداثربخشی، رضایت شغلی و تحول سازمانی می‌شوند. همچنین تحلیل نقشه‌های ذهنی می‌تواند به شناسایی موانع و طراحی راهبردهای توسعه سازمانی مؤثر کمک کند (کریمخانی و همکاران، ۱۴۰۲).

حامی‌پروری یکی از اشکال فساد سیاسی ناشی از سیاست‌زدگی در نهادهای دولتی تلقی می‌شود (پیاتونی، ۲۰۲۰). این پدیده، رابطه‌ای تبادلی میان افراد نابرابر در قدرت و منزلت اجتماعی است، جایی که حامیان قدرتمند، با ارائه حمایت‌های اقتصادی و سیاسی به پیروان کم‌قدرت، امتیازاتی می‌دهند (کالفام؛ لمارچاند؛ فاضلی و رجبی، ۱۴۰۱). در چنین سیستمی، به‌جای شایسته‌سالاری، افراد غیرمتخصص صرفاً به‌دلیل وفاداری به حامیان ارتقا می‌یابند و این امر منجر به تضعیف کارآمدی نهادهای دولتی می‌شود (وندال و کوریت، ۲۰۲۲).

عوامل فرهنگی و روان‌شناختی نیز نقش مهمی در گسترش حامی‌پروری دارند. فرهنگ‌های دارای فاصله قدرت بالا، نقش‌های جنسیتی مشخص، و تمایل به جمع‌گرایی، زمینه‌ساز رفتارهای حمایتی گزینشی در مدیران می‌شوند (وندال، ۲۰۱۹؛ فائزالی‌دا و ریکونسی، ۲۰۱۹). همچنین، مؤلفه‌های روان‌شناختی همچون سبک رهبری، خودکارآمدی، هوش هیجانی و نحوه تنظیم احساسات، بر شکل‌گیری یا تضعیف رفتارهای حامی‌پرورانه در مدیران تأثیرگذارند (لیندنبرگ، سو و چن، ۲۰۲۲).

حامی‌پروری زمانی رخ می‌دهد که حمایت‌ها بر اساس معیارهای غیر شایسته، مانند روابط شخصی، خانوادگی یا منافع سیاسی صورت گیرد. در چنین شرایطی، افراد لایق به حاشیه رانده‌شده و افرادی که

رابطه نزدیک‌تری با مدیران دارند، از منابع و فرصت‌ها بهره‌مند می‌شوند (پلیسر و همکاران؛ ۲۰۲۲). بررسی پیشینه پژوهشی بیانگر آن است که حامی پروری باعث کاهش انگیزه در میان کارکنان شایسته می‌شود. زمانی که کارکنان احساس کنند معیارهای پیشرفت و موفقیت بر اساس عدالت نیست، تمایل آن‌ها به تلاش و تعهد کاهش می‌یابد. وقتی افراد بر اساس معیارهای غیر شایسته به موقعیت‌های کلیدی دست می‌یابند، عملکرد کلی سازمان نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این افراد به دلیل نداشتن توانایی‌ها و مهارت‌های لازم نمی‌توانند به خوبی از منابع موجود استفاده کنند و در نتیجه، بهره‌وری سازمان کاهش می‌یابد (امبروس و شیمونکه^۱ ۲۰۰۹). همچنین حامی پروری می‌تواند به تخریب فرهنگ سازمانی منجر شود. این پدیده موجب شکل‌گیری فرهنگی مبتنی بر تبعیض، بی‌اعتمادی و رقابت ناسالم میان کارکنان می‌شود که در نهایت به کاهش تعهد سازمانی منجر می‌گردد (برونشت و اسپینال^۲ ۲۰۲۳).

اثرات منفی حامی پروری معمولاً فراتر از سطح کوتاه‌مدت است. در بلندمدت، سازمان‌ها با کاهش اعتبار در بازار کار و کاهش جذابیت برای نیروی انسانی توانمند مواجه می‌شوند. این پدیده می‌تواند به کاهش قدرت رقابتی سازمان منجر شود (اوپالو؛ ۲۰۲۲). پیامد حامی پروری، کاهش سطح اعتماد اجتماعی در سطوح عمودی و افقی است. در سطح عمودی، شهروندان نسبت به حکومت و سیاست‌های توزیعی آن بی‌اعتماد شده و این موجب کاهش مشروعیت نظام سیاسی می‌شود. در سطح افقی نیز اعتماد شهروندان به یکدیگر کاهش خواهد یافت زیرا زیستن در چارچوب فرایندهای حامی پرورانه، اغلب بازیگران اجتماعی را با مسئله فساد درگیر خواهد کرد. (فاضلی و همکاران، ۱۴۰۱). در همین راستا، بررسی ابعاد این موضوع از درجه اهمیت بالایی برخوردار است، چراکه مؤلفه‌های سامان‌بخش تکوین و رخداد چنین گونه‌ای از سو مدیریت به‌خوبی مشخص نشده است. از آنجاکه رویکردهای هستی‌شناسی پارادیم تفسیری در علوم انسانی مانند دیگر پدیده‌های رفتار سازمانی به فهم اعضای سازمان از این موضوع می‌انجامد، برای شناسایی عناصر شکل‌دهنده و ابعاد حامی پروری در سازمان به جستار عمیق ادراکات کارکنان می‌تواند مؤثر باشد. در این راستا در پژوهش حاضر، با استفاده از فن استخراج استعاره‌ای زالتمن که تکنیکی برای کشف بینش‌های عمیق و افکار خودآگاه و ناخودآگاه مخاطبان از رهگذر تصاویر و استعاره‌هاست، استفاده شد. در این ارتباط پرسش‌های پژوهش عبارت‌اند از :

- نقشه ذهنی کارکنان از حامی پروری در سازمان طبق نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش چگونه است؟
- برپایه نقشه ذهنی یادشده، ادراکات کارکنان درباره پدیده موردنظر چگونه تفسیر می‌شود؟

¹ Pellicer et al

² Ambrose & Schminke

³ Berenschot & Aspinall

⁴ Ochieng'Opalo

مبانی نظری

پدیده حامی‌پروری (Patronage) در ادبیات علوم سیاسی، جامعه‌شناسی و مدیریت سازمانی، به‌عنوان نوعی رابطه نابرابر میان افراد دارای قدرت و پیروان کم‌قدرت تعریف می‌شود که در آن منابع، امتیازات یا موقعیت‌های سازمانی بر اساس روابط شخصی، وفاداری یا منافع متقابل، و نه شایستگی توزیع می‌گردد (منتظری، ۱۴۰۳). این رابطه می‌تواند به شکل آشکار یا پنهان، ساختار تصمیم‌گیری سازمان را تحت تأثیر قرار داده و منجر به تضعیف اصول شایسته‌سالاری و عدالت سازمانی شود. از منظر نظریه مبادله اجتماعی (Social Exchange Theory)، روابط حامی‌پرورانه نوعی تعامل نابرابر محسوب می‌شود که در آن فرد دارای قدرت در قبال وفاداری یا خدمات غیررسمی، منافع و حمایت‌هایی را به زیردستان ارائه می‌دهد (کیانی و رادفر، ۱۳۹۴). این نوع مبادله باعث شکل‌گیری تعهدات غیررسمی و شبکه‌های نفوذ می‌شود که می‌تواند با معیارهای رسمی سازمان در تضاد قرار گیرد. بر پایه نظریه سرمایه اجتماعی (Social Capital Theory)، حامی‌پروری ممکن است در کوتاه‌مدت منجر به انسجام درون‌گروهی شود، اما در بلندمدت، سرمایه اجتماعی کل سازمان را با کاهش اعتماد بین کارکنان و تضعیف همکاری‌های بین‌گروهی تضعیف می‌کند (منگ، ۲۰۲۲). چنین روابطی فضای سازمانی را به سمت بی‌اعتمادی، تعارض منافع و رقابت ناسالم سوق می‌دهد.

همچنین، نظریه عدالت سازمانی (Organizational Justice Theory) تأکید می‌کند که ادراک کارکنان از وجود تبعیض در ارتقاء، انتصاب و توزیع منابع، باعث کاهش تعهد، افزایش رفتارهای منفعلانه و افت عملکرد سازمانی می‌شود (گویس، ۲۰۱۹). از این منظر، حامی‌پروری با ایجاد برداشت‌های منفی از عدالت‌رویه‌ای، منصفانه‌نبودن فرآیندها و نابرابری، تعهد سازمانی را تهدید می‌کند. در برخی پژوهش‌ها نیز حامی‌پروری به‌عنوان یکی از شاخه‌های فساد سازمانی معرفی شده که با انحراف منابع انسانی و مادی از مسیر قانونی، بهره‌وری و کارایی سازمان را کاهش می‌دهد. این پدیده با ویژگی‌هایی همچون تقویت شبکه‌های غیررسمی، سیاسی‌کاری، ضعف شفافیت و تضعیف پاسخگویی همراه است. با توجه به دیدگاه‌های فوق، درک ذهنیت کارکنان نسبت به پدیده حامی‌پروری، می‌تواند به شناسایی پیامدهای شناختی، رفتاری و ساختاری آن در محیط سازمانی کمک کرده و زمینه‌ساز طراحی مداخلات اصلاحی در حوزه سرمایه انسانی گردد.

ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش

سازمان‌ها در عصر کنونی، بخش عمده‌ای از تأمین نیازهای بشری را متناسب با تحولات موجود بر عهده‌دارند. تغییرات پیوسته پیرامونی و رشد فزاینده تحولات علم و فناوری بر سرعت دگرگونی نیازها نیز افزوده است (سعادت طلب، فتحی و اجارگاه، فراستخواه و خراسانی، ۱۳۹۳). لذا باید به‌تناسب این

تغییر، در ارکان سازمانی نیز تغییراتی ایجاد شود. یکی از ارکان عمده که ضریب تأثیر بسیار بالایی بر فعالیت و کارایی سازمان‌ها دارد نیروی انسانی آن سازمان است (کیانی و رادفر، ۱۳۹۴). امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی، که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (سید نقوی و چراغی، ۱۳۹۸). به عبارتی، سرمایه انسانی مهم‌ترین بخش و دارایی سازمان بوده و برای تحقق اهداف بلندمدت سازمان‌ها بسیار مهم است (پاتیدار و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین استفاده و به‌کارگیری سرمایه‌انسانی با استعداد، شایسته، دارای قابلیت‌های گسترده و هوشمند مهم‌ترین مسئله در عرصه کسب‌وکار برای عبور از چالش‌ها در هر سازمانی است (گلداسمیت، ۲۰۱۱). حال علی‌رغم این اهمیت و تأثیرگذاری بالای نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف، پژوهش‌های گوناگون بیانگر آن است که بسیاری از سازمان‌ها در جذب، حفظ و ارتقا نیروی انسانی با مشکل روبرو هستند و به هدر رفتن استعدادها و توانمندی‌های نیروی انسانی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها قلمداد می‌شود و این هدر رفت استعداد و توانایی‌های افراد، باعث به تعویق افتادن اهداف بلندمدت سازمان شده است (گرویس، ۲۰۱۹). از جمله این عوامل که نقش بسزایی در عدم انگیزش کارکنان و به حاشیه رفتن شایسته‌سالاری دارد، سیاست زدگی و تفریط در استفاده از مکانیسم‌های سیاسی به شیوه نادرست است که در منابع مختلف از آن به‌عنوان آفت در مسیر بهسازی و توسعه مستمر کارکنان و سرمایه انسانی یاد شده است (بابونیز و همکاران، ۲۰۲۲). سیاست زدگی اداره‌ی امور عمومی به معنای افزایش دخالت سیاست در امور اداره است که ممکن است منجر به تغییر اهداف بخش دولتی و خدمات عمومی شود و چارچوب‌های ارتقا و یا کارکرد آن سیستم را به مخاطره بیندازند (اورلوسکی، ۲۰۲۲). بنابراین لازم است بین سیاست و اداره امور با سازوکارهای مدون، تناسب و سازگاری بیشتری برقرار شود. (ایلدروم و کیتچل، ۲۰۲۲). برخی مطالعات مهم مفهوم سیاست زدگی را در فرایندهای جذب و گزینش کارکنان دخیل می‌بینند و بیان می‌کنند که از طریق سیاسی‌کاری، افراد در سازمان انتصاب می‌یابند (فائزالی‌دا و ریکونسی، ۲۰۱۹) بی‌تردید درجه‌ای از سیاست در اداره نه‌تنها مضر نیست بلکه جلوه‌ای از دموکراسی

¹ Patidar et al

² Gold Smith

³ Groves

⁴ Orlovsky

⁵ Yıldırım & Kitchelt

⁶ Fuenzalida & Riccucci

محسوب می‌شود؛ اما تزریق پرننگ سیاست در اداره منجر به سیاست زدگی منفی می‌گردد. (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴). در راستای سیاسی زدگی در امور است که پیامدهایی همچون بی حاشیه رفتن دیدگاه و استفاده از نخبگان در امور و مناصب مدیریتی به پدیده‌ای عادی و معمول تبدیل می‌شود به عبارتی در سایه سیاست زدگی، انتصابات در سازمان‌های دولتی، بجای اینکه انتصاب مبتنی بر شایسته‌سالاری باشد انتصابات بر اساس روابط غیررسمی و در لابی‌ها صورت می‌گیرد. (پیاتونی، ۲۰۲۰). یکی از رویه‌ها و استراتژی برگرفته از این سیاست زدگی و در واقع یکی از اشکال فساد سیاسی در بخش دولتی، حامی پروری است (وندال، ۲۰۱۹).

حامی پروری ارتباط بین نابرابری‌ها در عرصه‌های سازمان تعریف شده و پیوندهای روابط نابرابر را قوی می‌سازد (فاضلی و رجبی، ۱۴۰۱). ایده اصلی حامی پروری این است که فرد قدرتمند سیاسی در قبال حمایت سیاسی به انتخاب‌کنندگان خود لطف می‌کند. تقویت رویه‌های حامی پرورانه و به حاشیه رانده شدن سیاست‌های شایسته سالارانه؛ گسترش و تعمیق سیاست‌های گزینشی حامی پرورانه در حوزه‌های متفاوت، به تدریج نیروهای غیرمتخصص ولی حامی درجات پیشرفت را طی کرده و این موجب کاهش کارآمدی نهادهای دولتی در حوزه‌های مختلف شد (وندال و کوربت، ۲۰۲۲).

۱. مطالعات داخلی

در پژوهشی با عنوان نهاد حامی پروری و سقوط دولت پهلوی دوم به این نتیجه رسیدند که اساس فرضیه اصلی و در واقع هدف پژوهش، تحلیل نهاد حامی پروری به‌عنوان یکی از علل اصلی اعتماد زدایی از حاکمیت و کاهش سرمایه اجتماعی پهلوی دوم و در نهایت سقوط آن است. به سخنی دیگر بی‌اعتمادی اجتماعی به‌عنوان پیامد نهاد حامی پروری موجب فراقتادن پهلوی دوم در نوعی دام اجتماعی شد که فرجام آن سقوط نظام سیاسی بود. دام اجتماعی در اینجا به معنی گزینش رویه‌های سودجویانه از سوی بازیگران اجتماعی و نظام سیاسی است که شاید به‌ظاهر و در ابتدا سودآور به نظر بیاید اما در نهایت به آسیب و ضرر اجتماعی مختوم می‌گردد (فاضلی و رجبی، ۱۴۰۱).

در پژوهشی با عنوان نقش مؤلفه‌های ساختاری بر فساد اقتصادی به این نتیجه رسید حامی پروری به عنوان یکی از مؤلفه‌های فساد اقتصادی مورد شناسایی قرار گرفت (اسدی نژاد و زارعی، ۱۴۰۱).

در پژوهشی با عنوان دولت پربیندال: چارچوبی تئوریک برای فهم فساد سیاسی به این نتیجه رسیدند که دولت پربیندال مبین ترکیبی از عوامل مختلف مانند پاتریمونیالیسم، حامی پروری، تلقی دولت به عنوان بازار، فقدان یک ایدئولوژی مشروع، ضعف رهبری و ... است که در نهایت به نتایجی چون تضاد

¹ Piattoni

² Clientelism- patronage

³ Veenendaal & Corbett

دائمی در سطح سیستم سیاسی و نابرابری‌های عمیق اجتماعی می‌انجامد. طبق یافته‌های این پژوهش حامی‌پروری به عنوان یکی از زمینه‌های فساد سازمانی شناخته شد (همتی و همکاران، ۱۳۹۹).

۲. مطالعات خارجی

در پژوهشی که به بررسی شاخص‌های روان‌شناختی و فرهنگی زمینه‌ساز حامی‌پروری در سازمان پرداخته شده بود نتایج پژوهش نشان دهنده مؤلفه‌های حامی‌پروری شامل ایجاد تردید بین کارکنان به خصوص زنان کارمند در یک مجموعه، میل پایین به همکاری در بین مدیران رده‌بالا، عدم مسئولیت‌پذیری نسبت به عواقب حامی‌پروری است (پیرا و همکاران، ۲۰۲۴). در پژوهشی نتایج نشان داد که شاخص‌ها و مؤلفه‌های حامی‌پروری را شامل ضعف در اعتماد به چهره‌های جدید در مدیران عالی جامعه، رخوت جمعی جوامع، تمایل مدیران به جذب نیروهای وفادار و گوش‌به‌فرمان، باور به پیشرفت در سایه روابط غیرحرفه‌ای است (دابی و مصلی، ۲۰۲۴). در پژوهشی شاخص‌ها و مؤلفه‌های حامی‌پروری در سازمان شامل بی‌توجهی به مرجعیت قانون در سازمان‌ها و جامعه، ضعف شفافیت در سازوکارهای شبکه‌سازی سیاسی، ناامیدی نسبت به آینده، امنیت ایجادشده برای فرد حامی در فضای آلوده معرفی شدند (راینز و وبز، ۲۰۲۳). در مطالعه دیگری شاخص‌ها و مؤلفه‌های حامی‌پروری در سازمان شامل بی‌توجهی جامعه نسبت به ارزش‌ها، ضعف در پذیرفتن چهره‌های جدید در مدیران، ضعف قوانین بازدارنده مناسب در زمینه حامی‌پروری، نگاه کوتاه‌مدت به اختیارات و حیطة شغلی گزارش گردید (داهل، ۲۰۲۳).

روش شناسی

این پژوهش از منظر هدف، کاربردی و از حیث روش شناسی، کیفی با رویکردی طبیعت‌گرایانه است که به دنبال فهم عمیق پدیده‌های اجتماعی در بستر طبیعی و واقعی آن‌ها می‌باشد. برخلاف پژوهش‌های کمی که بر پیش‌بینی و تعمیم‌یافته‌ها تأکید دارند، پژوهش‌های کیفی به دنبال کشف و تبیین معانی، ادراکات و ساختارهای ذهنی افراد در زمینه‌ای خاص و محدود به شرایط زمانی و مکانی مشخص هستند. در این راستا، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از فن استخراج استعاره‌ای زالتمن (ZMET)، به منظور درک نقشه‌های ذهنی کارکنان پیرامون مفهوم حامی‌پروری انجام شد.

انتخاب مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر مفهوم (purposeful concept sampling) صورت گرفت؛ روشی که در آن افراد نه به صورت تصادفی، بلکه بر اساس

¹ Parreira

² Daby & Moseley

³ Dahal

میزان آگاهی و تجربه‌ی مرتبط با پدیده مورد مطالعه انتخاب می‌شوند (کرسول، ۲۰۰۸). در گام نخست، با مشورت از مدیران و کارکنان باسابقه سازمان، پدیده حامی‌پروری تشریح شد و از آنان خواسته شد افرادی را معرفی کنند که دارای شناخت عمیق، تجربه مستقیم و دیدگاه‌های متنوع در این زمینه باشند. پس از معرفی این افراد، مصاحبه اولیه‌ای برای بررسی میزان آگاهی و آمادگی آن‌ها جهت مشارکت انجام شد و سپس از واجدین شرایط دعوت رسمی به عمل آمد.

در مجموع، ۱۴ نفر از کارکنان (شامل ۳ زن و ۱۱ مرد) که بر اساس شاخص‌های فوق، آگاه‌ترین و دارای بیش و تجربه معنادار در زمینه حامی‌پروری تشخیص داده شدند، در پژوهش مشارکت کردند. این تعداد نیز بر مبنای اصل اشباع نظری تعیین گردید؛ به‌گونه‌ای که پس از انجام مصاحبه با نفر دوازدهم، مفاهیم جدیدی حاصل نشد و با انجام دو مصاحبه تکمیلی، اشباع نهایی تأیید شد. لازم به ذکر است که در پژوهش‌های کیفی، هدف دستیابی به غنای داده‌ها و عمق مفهومی است و نه تعمیم‌پذیری آماری؛ لذا چنین حجمی از نمونه برای هدف پژوهش کفایت دارد و با رویکرد کیفی هم‌راستا است.

پس از اتمام مصاحبه‌های عمیق و رونویسی دقیق آن‌ها، داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری کیفی به شیوه کدگذاری باز مورد تحلیل قرار گرفتند. در این مرحله، پژوهشگر با بازخوانی مکرر متن مصاحبه‌ها، واحدهای معنایی مرتبط را شناسایی و برچسب‌گذاری نمود تا مفاهیم اولیه استخراج شوند. سپس با استفاده از کدگذاری محوری، این مفاهیم اولیه در قالب دسته‌بندی‌ها و تم‌های مفهومی منظم گردیدند و روابط احتمالی میان آن‌ها بررسی شد.

برای اطمینان از روایی و صحت مفاهیم استخراج‌شده، از روش بازخورد مشارکت‌کنندگان (member checking) بهره گرفته شد؛ بدین صورت که مفاهیم و ساختارهای استخراج شده برای هر شرکت‌کننده ارسال و پس از دریافت نظرات، اصلاحات لازم اعمال گردید. این فرآیند موجب افزایش اعتبار داده‌ها و کاهش سوگیری پژوهشگر شد.

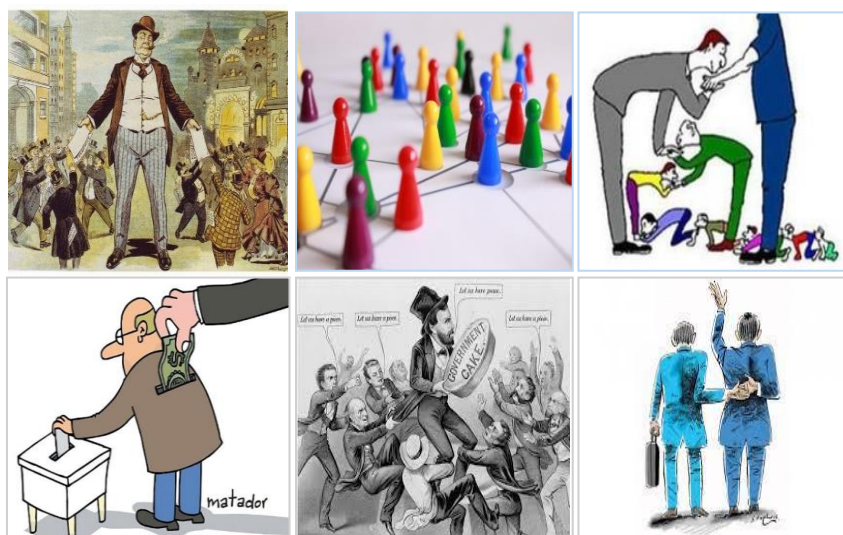
در مرحله بعد، برای ترسیم نقشه ذهنی هر مشارکت‌کننده، ساختارهای استخراج‌شده در قالب یک ماتریس ارتباطی قرار گرفتند که سطرها و ستون‌های آن نمایانگر مفاهیم کلیدی بودند. مشارکت‌کنندگان با استفاده از کدگذاری دوتایی (۱ برای وجود رابطه و ۰ برای عدم وجود رابطه) ارتباطات علت و معلولی یا تأثیرگذاری میان ساختارها را مشخص کردند. این ماتریس‌ها نمایانگر شبکه شناختی فردی هر مشارکت‌کننده شدند.

در نهایت، به منظور استخراج یک نقشه اجماعی (consensus cognitive map) که نمایانگر مدل ذهنی مشترک گروه باشد، ساختارهایی که حداقل یک‌سوم مشارکت‌کنندگان به آن‌ها اشاره کرده بودند، انتخاب شدند و فقط روابطی در نقشه نهایی باقی ماندند که توسط حداقل یک‌چهارم

مشارکت‌کنندگان تأیید شده بودند. این نقشه اجماعی، ساختار و ارتباطات غالب در نگرش‌های کارکنان نسبت به پدیده حامی‌پروری را به تصویر کشیده و به عنوان خروجی اصلی تحلیل ساختاری و مفهومی پژوهش ارائه شد (ابویی اردکان و همکاران، ۱۳۹۸).

شکل ۱ نشان دهنده تصاویر انتخاب‌شده به صورت نمادین و استعاری بازتابی از تجربه زیسته یا ادراک فرد از پدیده می‌باشند. این تصاویر در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تحلیل می‌شوند و مشارکت‌کننده درباره‌ی دلیل انتخاب تصویر، احساسات و تداعی‌هایی که تصویر در او ایجاد می‌کند، توضیح می‌دهد. تحلیل این استعاره‌ها کمک می‌کند تا کدهای ذهنی (Mental Constructs) و الگوهای شناختی مشارکت‌کنندگان درباره‌ی حامی‌پروری آشکار شود.

در ادامه تصاویر و جدول مفاهیم و ساختارهای مستخرج از مصاحبه با یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش به انضمام نقشه ذهنی وی درباره حامی پروری در سازمان درج شده است همان‌گونه که از شکل ۲ برمی‌آید فلش‌های از یک ساختار به ساختار دیگر به معنای آن است که از نظر مشارکت‌کننده بین این دو ساختار رابطه علت و معلولی برقرار است؛ باور به عدم نیاز به پاسخگویی در برابر اعمال و رفتارهای مدیریتی در مدیران حامی پرور علت خارج شدن سازمان از مسیر پیشرفت است. مشارکت‌کننده نظر خود را در ماتریس روابط علی با اختصاص عدد ۱ به سلول تلاقی این دو ساختار نشان داده است. به همین ترتیب، تصاویر و جدول مفاهیم و ساختارهای مستخرج از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان دیگر پژوهش نیز به‌طور مشابه گردآوری و تحلیل شدند.



شکل ۱. نمونه تصاویر ارائه شده یکی از مشارکت‌کنندگان

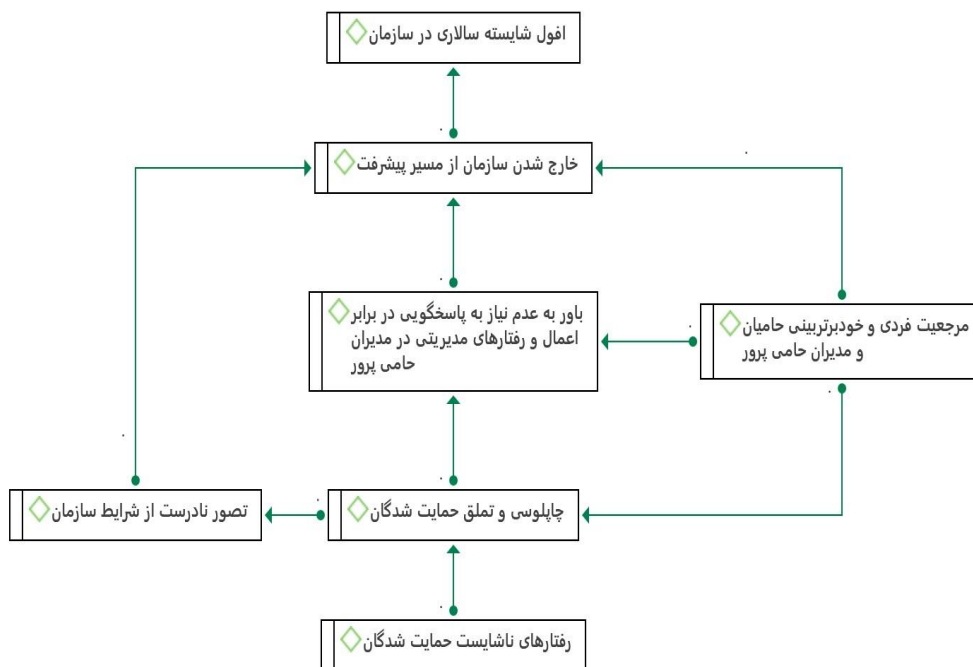
جدول ۱، ساختار ذهنی مشارکت‌کنندگان نسبت به پدیده حامی‌پروری را در قالب سه سطح «ساختار»، «مفهوم» و «مصادق» نشان می‌دهد. نتایج تحلیل‌ها حاکی از آن است که حامی‌پروری با افول شایسته‌سالاری، رشد افراد بر پایه روابط غیررسمی و بی‌توجهی به شایستگی‌ها همراه است. باور به عدم پاسخ‌گویی در مدیران حامی‌پرور، موجب پاسخ‌گویی انتخابی به مرجع حمایت و بی‌تفاوتی نسبت به ذی‌نفعان سازمان می‌شود. مشارکت‌کنندگان همچنین به پیامدهای بلندمدت این پدیده اشاره کرده‌اند؛ از جمله خروج سازمان از مسیر پیشرفت، کاهش بهره‌وری، و تضييع حقوق کارکنان. در این میان، رفتارهایی چون چاپلوسی، دگرستیزی، سوءاستفاده از مهارت‌های ارتباطی و بی‌انگیزه‌کردن سایر کارکنان، از نشانه‌های بارز حمایت‌شدگان عنوان شد. همچنین، تصویرسازی‌های ذهنی آنان بیانگر آن است که مدیران در نتیجه گزارش‌های متملقانه و غیرواقعی، درکی نادرست از وضعیت واقعی سازمان دارند و تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که نه تنها مانع توسعه، بلکه موجب تخریب فرهنگ سازمانی می‌شود. این یافته‌ها، نقش حامی‌پروری در شکل‌گیری انحرافات اداری، تضعیف سرمایه انسانی و کاهش کارآمدی سازمانی را به‌خوبی تبیین می‌کنند.

جدول ۱. مفاهیم و ساختارهای مستخرج از مصاحبه با مشارکت‌کننده منتخب

| ساختار | مفهوم | مصادق |
|---|---|--|
| افول شایسته‌سالاری در سازمان | بی‌توجهی به مکانیسم‌های شایسته‌سالاری در سازمان رشد افراد با شیوه‌های غیر کارشناسی تساهل و تسامح نسبت به فعالیت‌های حرفه‌ای و شغلی در سازمان ارزش‌گذاری به روابط غیررسمی و زهرآگین سازمانی | بهترین کار برای پیشرفت و ارتقا در این سیستم اینست که خودتون به یک بالادستی وصل کنید و از هر کدام از رفتارهاش حمایت کنید بدون توجه به درست و غلط بودن اونا. |
| باور به عدم نیاز به پاسخ‌گویی در برابر اعمال و رفتارهای مدیریتی در مدیران حامی‌پرور | بی‌توجهی نسبت به جامعه مخاطب از سوی مدیران پاسخ‌گویی به یک فرد (مرجع حمایت) تلاش در راستای منافع و نظر یک فرد یا افراد اندک اعطاکننده جایگاه | فقط به فردی که این جایگاه و پست رو به اونا داده پاسخگو هستند و اصلا کاری به تامین منافع افراد زیردست یا جامعه مخاطب ندارن، فقط همون فرد |
| خارج شدن سازمان از مسیر پیشرفت | پیشرفت‌های اندک سازمان در جنبه‌های خاص متضرر شدن سازمان در نگاه میان‌مدت و بلندمدت خیانت در حق کارکنان | حامیان و حمایت‌شدگان مثل کسانی هستند که دچار نزدیک‌بینی مفرط هستند و در دیدن دوردست‌های سازمان و حتی جامعه پیرامونی خود دچار ضعف شدید هستند، به عبارتی تا نوک دماغ خود را می‌بینند که همان منافع خودشان است. |

| | | |
|--|--|--|
| این افراد مثل کسی که هستند که تمام یک کیک را برای خودش در نظر گرفته و حاضر نیست اون با بقیه تقسیم کنه، هرچند که بقیه در ساخت و پختن اون کیک شریک بوده باشند. | حرص و طمع بالای مدیران بی‌اهمیتی نسبت به حقوق عامه مردم رانت پروری | مرجعیت فردی و خودبتریبینی حامیان و مدیران حامی پرور |
| بوی تعفن می دهند این افراد، اونقدر رنگ عوض می‌کنند که آفتاب‌پرست را در ذهن تداعی می‌کنند. | دست بوسی و پذیرش بی‌چون و چرای حامیان تفاوت ظاهر و باطن حامیان دورویی | چاپلوسی و تملق حمایت‌شدگان |
| این افراد اگر مهارت ارتباطی بهم دارن برای استفاده نادرست دارن و گرنه در برخورد با هم‌ردیفان خودشون یا کارکنان زیر دست به شدت متوقع و تلخ هستند. | دگر ستیزی سو استفاده از مهارت‌های ارتباطی جلوگیری از رشد دیگران و بی‌انگیزه ساختن سایر کارکنان از کوره در رفتن | رفتارهای ناشایست حمایت‌شدگان |
| مدیران به علت گزارش‌های نادرست و متملقانه‌ای که از سوی حامیان به دستشون میرسه درک درستی از شرایط سازمان ندارند. | باور اشتباه به کارآمدی سازمان در نگاه مدیران حامی پرور درک ناصحیح از ضعف‌های سازمانی وارونه جلوه کردن ضعف‌ها و قوت‌ها در دید مدیران | تصور نادرست از شرایط سازمان |

در ادامه ساختار علت و معلولی برآمده از نگاه و مصاحبه صورت گرفته با مشارکت‌کننده منتخب تصویر شده است.



شکل ۲. نقشه ذهنی مشارکت‌کننده منتخب

یافته‌ها

در فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌های تکنیک زالتمن، ابتدا با مرور متن مصاحبه‌ها به مفاهیم موجود در مصاحبه، کدها یا برچسب‌هایی تخصیص داده شد. سپس مفاهیم به دست‌آمده از هر مصاحبه با مفاهیم به دست‌آمده از مصاحبه‌های قبلی مقایسه شده و بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها طبقه‌بندی شدند. در این فرآیند برخی مفاهیم و کدها حذف، اضافه، ادغام یا نام‌گذاری مجدد شدند. پس از کدگذاری ساختارها، روابط علی میان این ساختارها نیز کدگذاری شد و به این ترتیب مدل ذهنی هر مصاحبه کدگذاری شد، در انتها ساختارهای که یک چهارم از مشارکت‌کنندگان به آن‌ها اشاره کرده بودند، برای استخراج نقشه ذهنی حامی پروری در سازمان انتخاب شدند. بر همین مبنای شانزده ساختار استخراج شده به ترتیب، ساختارهای "به حاشیه رفتن اهداف سازمانی" با ۱۲ فراوانی، "کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی"، "تقویت شبکه‌های ناسالم درون سازمانی" با ۱۱ فراوانی، ساختارهای "ترس حامی پروران در جذب و ارتقا افراد شایسته سازمان"، "غلبه نگاه مادی به پدیده‌های بیرونی و نفع‌گرایی فردی" با ۹ فراوانی، "ارزش‌گذاری به فعالیت‌های متملقانه در بین مدیران (خودشیفتگی سازمانی)" با ۸ فراوانی، "پدیده رفیق‌پرستی و خویشاوند‌سالاری"، "به حاشیه رفتن شفافیت در روند و سازوکارهای انتصابات" با ۷ فراوانی، ساختار "تعمیق سیاست‌های گزینشی مبتنی بر زد و بندهای سیاسی" با ۶ فراوانی و ساختارهای "تسامح نسبت به فساد اداری"، "ضعف تخصص در بین مدیران"، "تمایل به قدرت بالای حامیان (با رفتارهای آلوده سازمانی)" با ۵ فراوانی شناسایی شدند. دیگر ساختارهای این بخش عبارت بودند از "تمایل مدیران به جذب نیروهای گوش‌به‌فرمان و دست‌پرورده"، "بی‌توجهی به مرجعیت قانون و رواج بی‌قانونی در سازمان‌ها"، "اعتماد کاذب حمایت‌شدگان به مدیران"، "غفلت از ظرفیت‌های درونی و پرورش آن در بین کارکنان (حمایت‌شدگان)". جدول ۲ ساختارها و فراوانی هر کدام را نمایش می‌دهد.

جدول ۲: ساختارهای منتخب نقشه ذهنی کارکنان از پدیده حامی پروری در سازمان

| ردیف | ساختار | فراوانی | واجد حد آستانه انتخاب (< ۴) |
|------|--|---------|-------------------------------------|
| ۱ | به حاشیه رفتن اهداف سازمانی | ۱۲ | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ۲ | کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی | ۱۱ | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ۳ | تقویت شبکه‌های ناسالم درون سازمانی | ۱۱ | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ۴ | ترس حامی پروران در جذب و ارتقا افراد شایسته سازمان | ۹ | <input checked="" type="checkbox"/> |

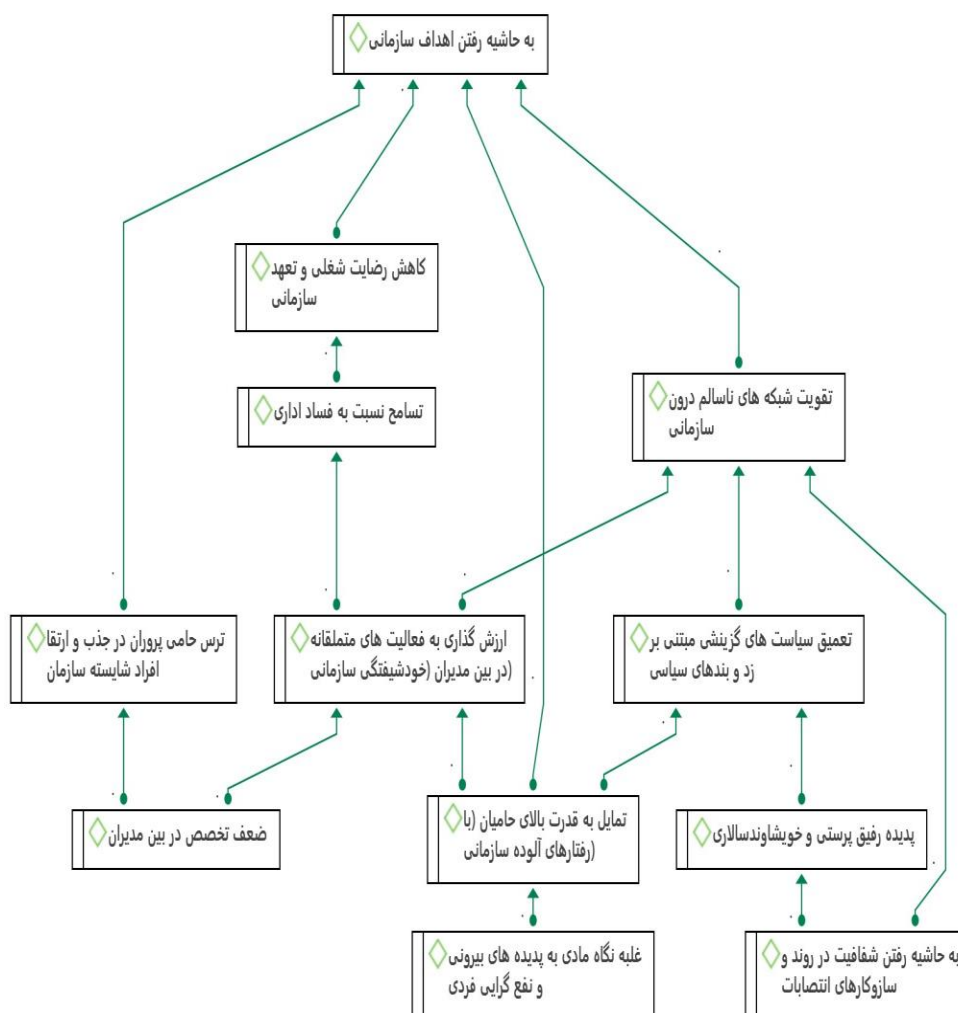
| | | | |
|-------------------------------------|---|---|----|
| <input checked="" type="checkbox"/> | ۹ | غلبه نگاه مادی به پدیده‌های بیرونی و نفع‌گرایی فردی | ۵ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ۸ | ارزش‌گذاری به فعالیت‌های متملقانه در بین مدیران (خودشیفتگی سازمانی) | ۶ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ۷ | پدیده رفیقی پرستی و خویشاوند سالاری | ۷ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ۷ | به حاشیه رفتن شفافیت در روند و سازوکارهای انتصابات | ۸ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ۶ | تعمیق سیاست‌های گزینشی مبتنی بر زد و بندهای سیاسی | ۹ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ۵ | تسامح نسبت به فساد اداری | ۱۰ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ۵ | ضعف تخصص در بین مدیران | ۱۱ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ۵ | تمایل به قدرت بالای حامیان (با رفتارهای آلوده‌سازمانی) | ۱۲ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ۴ | تمایل مدیران به جذب نیروهای گوش‌به‌فرمان و دست‌پرورده | ۱۳ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ۳ | بی‌توجهی به مرجعیت قانون و رواج بی‌قانونی در سازمان‌ها | ۱۴ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ۳ | اعتماد کاذب حمایت‌شدگان به مدیران | ۱۵ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ۳ | غفلت از ظرفیت‌های درونی و پرورش آن در بین کارکنان (حمایت‌شدگان) | ۱۶ |

در ادامه با حذف آن دسته از ساختارها که حداقل یک‌چهارم از مشارکت‌کنندگان آن‌ها را برقرار دانسته بودند به بررسی روابط علت و معلولی میان آن‌ها با هم‌اندیشی متخصصان حیطه موضوعی پرداخته شد.

جدول ۳. ساختارهای منتخب مستخرج از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان

| ردیف | ساختار | علی | معلول | میانجی |
|------|---|-----|-------|--------|
| ۱ | به حاشیه رفتن اهداف سازمانی | | ✓ | |
| ۲ | کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی | | | ✓ |
| ۳ | تقویت شبکه‌های ناسالم درون سازمانی | | | ✓ |
| ۴ | ترس حامی پروران در جذب و ارتقا افراد شایسته سازمان | | | ✓ |
| ۵ | غلبه نگاه مادی به پدیده‌های بیرونی و نفع‌گرایی فردی | ✓ | | |
| ۶ | ارزش‌گذاری به فعالیت‌های متملقانه در بین مدیران (خودشیفتگی سازمانی) | | | ✓ |
| ۷ | پدیده رفیقی پرستی و خویشاوند سالاری | | | ✓ |
| ۸ | به حاشیه رفتن شفافیت در روند و سازوکارهای انتصابات | ✓ | | |
| ۹ | تعمیق سیاست‌های گزینشی مبتنی بر زد و بندهای سیاسی | | | ✓ |
| ۱۰ | تسامح نسبت به فساد اداری | | | ✓ |
| ۱۱ | ضعف تخصص در بین مدیران | ✓ | | |
| ۱۲ | تمایل به قدرت بالای حامیان (با رفتارهای آلوده‌سازمانی) | | | ✓ |

بنابراین با ملحوظ نمودن روابط علی و معلولی و میانجی‌های وابسته در ادامه، نقشه ذهنی کارکنان پیرامون پدیده حامی پروری در سازمان استخراج گردید.



شکل ۳: نقشه ذهنی نقشه ذهنی کارکنان سازمان از حامی پروری

نقشه ذهنی ترسیم شده درباره حامی پروری در سازمان گویای این مطلب است که مشارکت کنندگان در پژوهش دارای ذهنیت گوناگون اما نزدیک به هم پیرامون موضوع هستند. بیش تر مشارکت کنندگان به حاشیه رفتن اهداف سازمانی را معلول نهایی حامی پروری و تقویت زد و بندهای سیاسی در سازمان می دانستند. آنان موارد مذکور را معلول کاهش رضایت شغلی و تقویت شبکه های ناسالم درون سازمانی

می‌دانستند که بر اثر ضعف تخصص مدیران و میدان دادن به افراد حامی که مناسب با حوزه مدیریتی نیستند و شایستگی‌های مدنظر را ندارند، پا به این عرصه گذاشته‌اند. در ادامه به تعدادی از نقل قول‌های مرتبط اشاره می‌شود.

«وقتی آدمای نابلد رو می‌ذارن سر کارای مهم، کارایی که باید درست پیش بره، خراب می‌شه. هیچی بدتر از این نیست که ببینی یه نفر بدون اینکه چیزی بلد باشه، سر یه جایگاه مهم گذاشته می‌شه و زحمتای آدمای کاربلد اصلاً دیده نمی‌شه. خب طبیعیه که آدمای دیگه هم کم‌کم حس کنن کارشون هیچ ارزشی نداره و راه پیشرفت در این سازمان چیز دیگه ای هست، اونا هم به‌جای تلاش سیستماتیک به روابط غیررسمی روی خواهند آورد.» مشارکت‌کننده، (۹).

یا پیرامون غالب شدن نگاه‌های غیر کارشناسانه و زهرآگین سازمانی، در استعاره‌ای جالب یکی از مشارکت‌کنندگان تملق و چاپلوسی حمایت‌شدگان در سازمان را به باد سردی تشبیه نمود و بیان داشت: «چاپلوسی مثل یه باد سرد می‌مونه که وقتی می‌وزه، آدمای صادق رو از دور و بر دور می‌کنه و اونایی که فقط تملق می‌گن، جاشون رو می‌گیرن. تو هر جمعی، وقتی به‌جای آدمای صادق، به چاپلوسا بها بدن، نه فقط اون آدمای خوب کنار می‌رن، بلکه کل کار هم از مسیر درست خارج می‌شه.» مشارکت‌کننده، (۱۱).

همچنین با اشاره به اهمیت نظارت‌های سازمانی و شفاف‌سازی سازوکارهای انتصاب و انتخاب افراد در سازمان نیز استعاره‌های برآمده از تصاویر و نقشه ذهنی کارکنان قابل تامل بود.

«نظارتی که فقط اسمش باشه، مثل اون قفلیه که کلیدش دست همه‌ست. هیچ فایده‌ای نداره، فقط ظاهر کار رو درست نشون می‌ده. وقتی کسی حواسش به کارا نیست، هر کی هر کاری دلش بخواد می‌کنه. آخرش هم همه چیز به هم می‌ریزه و یه نفر باید کلی تاوان پس بده.» مشارکت‌کننده، (۲).

روابط غیررسمی مسموم در سازمان نیز که هم علت و هم معلول دامن زدن به حامی پروری است نیز از دید مشارکت‌کنندگان نقش زیادی در حامی پروری سازمانی داشت، مشارکت‌کننده (۴) در این باره بیان داشت:

«وقتی پشت سر هم حرف می‌زنن یا برای همدیگه نقشه می‌کشن، کارای تیمی کلاً فلج می‌شه. هیچ‌کس به هیچ‌کس اعتماد نمی‌کنه. سازمانی که به روابط ناسالم اجازه بده ریشه بدوونه، دیگه نمی‌شه توقع داشت آدم‌ها با دل و جون کار کنن. همه فقط دنبال راهی برای در رفتن می‌گردن.»

همچنین ازجمله ساختارهای معرف این حوزه "ترس مدیران حامی پرور از کارکنان باصلاحیت و شایسته" است که به آن‌ها به چشم تهدیدات بالقوه مدیریتشان نگاه می‌کنند. نقل قول زیر مرتبط با این موضوع است.

«مشکل اصلی اینجاست که بعضی از مدیرها به جای اینکه به فکر پیشرفت سازمان باشن، فقط به جایگاه خودشون فکر می‌کنن. واسه همین، از جذب آدمای کاربلد و شایسته می‌ترسن، چون حس می‌کنن اگه یکی از اون‌ها بیاد، شاید بهتر از خودشون عمل کنه و جایگاهشون رو بگیره. اینجور مدیرها معمولاً ترجیح می‌دن دور و بر خودشون آدمای ضعیف‌تر از خودشون جمع کنن، چون اینجوری خیالشون راحت‌تره که کسی تهدیدشون نمی‌کنه. اما چیزی که نمی‌فهمن اینه که با این کار نه تنها جلوی پیشرفت سازمان رو می‌گیرن، بلکه خودشون هم از رشد باز می‌مونن. چون یه تیم ضعیف هیچ وقت نمی‌تونه به یه مدیر قدرت بده. نتیجه‌اش می‌شه یه سازمان ناکارآمد که هم آدمای قوی رو از دست می‌ده، هم فرصت‌های رشد رو از دست می‌ده.» (مشارکت‌کننده، ۱۳).

همچنین در رابطه با توقیت زد و بندهای سیاسی، مشارکت‌کننده (۷) اشاره داشت:

"وقتی سیاست‌های گزینشی سازمان‌ها بر اساس زدوبندهای سیاسی شکل می‌گیره، دیگه شایستگی و توانایی فرد اهمیتی نداره. تو چنین سیستمی، آدم‌هایی انتخاب می‌شن که به جای تخصص، فقط روابط قوی دارن. این کار نه تنها باعث می‌شه نیروهای شایسته کنار زده بشن، بلکه یه چرخه معیوب ایجاد می‌کنه که آدم‌های نالایق تصمیم‌های مهم می‌گیرن. هر چی بیشتر این روند ادامه پیدا کنه، کیفیت تصمیم‌گیری‌ها پایین‌تر میاد و نتیجه‌اش چیزی نیست جز سقوط تدریجی سازمان. زدوبندهای سیاسی ممکنه در کوتاه‌مدت برای بعضی‌ها منفعت داشته باشه، اما در بلندمدت، هم اعتماد کارکنان رو از بین می‌بره، هم مسیر رشد رو مسدود می‌کنه." و همچنین مشارکت‌کننده (۴) بیان داشت: "وقتی توی یه سازمان نسبت به فساد اداری تسامح می‌شه، انگار داری به آدم‌های نادرست چراغ سبز نشون می‌دی که کارشون رو ادامه بدن. اولش شاید به نظر برسه این چیزا کوچیک و قابل چشم‌پوشیه، اما کم‌کم مثل یه ویروس کل سیستم رو آلوده می‌کنه. بعدش دیگه نه صداقت اهمیتی داره، نه کار درست. کسانی که اهل تقلب و دور زدن قانون هستن، جایزه می‌گیرن و اونایی که راست کارن، یا خسته می‌شن یا کنار می‌کشن. نتیجه‌اش یه سازمان فلج‌شده‌ست که نه اعتبار داره، نه اعتماد داخلی. تسامح در برابر فساد یعنی خودت داری پایه‌های سازمانت رو با دست خودت خراب می‌کنی."

بحث

پژوهش حاضر با هدف اصلی بررسی ابعاد و پیامدهای پدیده حامی‌پروری در سازمان، از طریق تحلیل محتوای داده‌های حاصل از تکنیک زالتمن، به شناسایی و دسته‌بندی ساختارهای ذهنی کارکنان در این زمینه پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که حامی‌پروری به‌عنوان یک پدیده چندوجهی، تأثیرات گسترده‌ای بر عملکرد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دارد. از میان ۱۶ ساختار شناسایی‌شده، ۱۲

ساختار به دلیل برخورداری از فراوانی بالا، وارد تحلیل‌های نهایی شدند و نقشه ذهنی کارکنان پیرامون این پدیده ترسیم شد.

اثرات حامی‌پروری بر اهداف و کارکردهای سازمانی: ساختار "به حاشیه رفتن اهداف سازمانی" با بالاترین فراوانی (۱۲) به‌عنوان معلول نهایی پدیده حامی‌پروری در سازمان شناخته شد. این یافته نشان می‌دهد که حامی‌پروری منجر به انحراف سازمان از مأموریت‌ها و اهداف اصلی خود شده و به‌جای اولویت‌دهی به عملکرد و بهره‌وری، روابط غیررسمی و غیرحرفه‌ای در تصمیم‌گیری‌ها غالب شده است. تأثیرات روانی و رفتاری بر کارکنان: کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، تقویت شبکه‌های ناسالم درون‌سازمانی، و پدیده‌هایی نظیر خویشاوندسالاری و ارزش‌گذاری به فعالیت‌های متملقانه از جمله ساختارهایی هستند که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد کارکنان و فرهنگ سازمانی تأثیر منفی گذاشته‌اند. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که وجود چنین پدیده‌هایی موجب بی‌انگیزی، کاهش اعتماد، و سوق دادن کارکنان به رفتارهای غیرسازنده شده است.

ضعف در سازوکارهای مدیریتی و نظارتی: ساختارهایی نظیر "ضعف تخصص در بین مدیران" و "به حاشیه رفتن شفافیت در روند انتصابات" نشان می‌دهد که حامی‌پروری با تضعیف استانداردهای انتخاب و ارتقا در سازمان، موجب ورود مدیران و کارکنان ناکارآمد شده و این امر خود چرخه‌ای معیوب از کاهش کارایی و افزایش بی‌اعتمادی را ایجاد کرده است. همچنین، نظارت‌های ناکارآمد به‌عنوان یکی از دلایل تقویت این پدیده مورد تأکید قرار گرفت.

روابط علی‌میان ساختارها: نتایج نشان می‌دهد که پدیده حامی‌پروری به‌صورت مستقیم با ساختارهایی نظیر "غلبه نگاه مادی و نفع‌گرایی فردی" و "تمایل به قدرت بالای حامیان با رفتارهای آلوده‌سازمانی" مرتبط است و این عوامل موجب تعمیق فساد و سیاست‌های گزینشی مبتنی بر زد و بندهای سیاسی می‌شوند. این چرخه معیوب نه‌تنها موجب کاهش شفافیت و اعتماد سازمانی می‌شود، بلکه زمینه‌ساز تسامح نسبت به فساد اداری و خروج کارکنان شایسته از سازمان می‌گردد.

پیامدهای بلندمدت حامی‌پروری: پیامدهای این پدیده در بلندمدت شامل کاهش بهره‌وری سازمان، افزایش نرخ ترک خدمت کارکنان، ضعف در رقابت‌پذیری سازمان و کاهش اعتماد عمومی به سیستم اداری است. این نتایج نشان می‌دهد که حامی‌پروری نه‌تنها بر عملکرد کوتاه‌مدت سازمان تأثیر می‌گذارد، بلکه تهدیدی جدی برای پایداری و سلامت آن به شمار می‌آید.

با نگاهی کلان به نقشه ذهنی مستخرج از نتایج پژوهش، ساختار "به حاشیه رفتن اهداف سازمانی" به‌عنوان معلول نهایی پدیده‌های مذکور جلب‌توجه می‌نماید. این ساختار مبتنی بر نتایج یا معلول حامی‌پروری است که در استعاره‌های مختلف مشارکت‌کنندگان به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین نتایج این پدیده شناسایی شده بود. این موضوع نشان می‌دهد هنگامی که حامی‌پروری در سازمان مرسوم می‌شود

و به‌عنوان پديده‌اي غالب در بخش‌هاي مختلف سيستم رخ مي‌نمايد، ارزش‌هايي بر سازمان حاکم مي‌شوند که با اهداف سازماني مغايرت دارند و همين موضوع بهره‌وري سازماني را زير سوال مي‌برد. يافته‌هاي پژوهش در اين بخش با نتايج پيانوني (۲۰۲۰) که حامی‌پروری را به موربانه اصول سازماني تشبيه کرده است، همخوانی دارد.

حامی‌پروری همچنين با تقويت شبکه‌هاي ناسالم درون سازماني و تسامح نسبت به فعاليت‌هاي آن‌ها ارتباط مستقيمي دارد. به عبارتي، در کنار تشکيل و فعاليت مستمر اين شبکه‌ها، افراد حامی در درون سازمان با معيارهاي غيرقابل قبول سازماني وارد شده و ارتقا مي‌يابند. اين موضوع در استعاره‌هاي مختلف مشارکت‌کنندگان مورد تأکيد قرار گرفت. علاوه بر اين، پژوهش‌هاي فائزاليديا و ريکونسي (۲۰۱۹) و وندال (۲۰۱۹) نيز اهميت شبکه‌هاي نامرئي مبتني بر زد و بندهاي سياسي در سازمان‌ها را به‌عنوان خطري شايع گوشزد کرده‌اند. به‌عبارت‌ديگر، اين پژوهش از نظر توجه به مؤلفه شبکه‌هاي ناسالم سازماني و تسامح نسبت به فعاليت آن‌ها با پژوهش‌هاي مذکور هم‌راستا است و چارچوب ادراکي مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر نيز با اين موضوع که اين شبکه‌ها بر اثر حامی‌پروری در سازمان‌ها تقويت مي‌شوند، همخوانی دارد.

در سازماني که با حامی‌پروری درگير است و فعاليت مديراني که از اين سيستم استفاده مي‌کنند، ارزش‌هاي فردي و سازماني کارکنان به‌تدریج فاصله مي‌گيرند و جايگاه ارزش‌ها (ضد ارزش‌ها) اخلاقي نادرست همچون تملق، ضعف مسؤليت‌پذيري و پاسخگويي پررنگ‌تر مي‌شود. در همين راستا، پژوهش پليسر و همکاران (۲۰۲۲) به ارزش‌هاي سازماني در مجامع حامی‌پرور پرداخته و پديده‌هاي نظير ضعف صداقت، دورويي، عدم توجه به پاسخگويي متناسب با حيطه شغلي و مسؤليت‌گريزي را به‌عنوان نموده‌هاي بارز کارکنان در اين سازمان‌ها برشمرده است. در تاييد اين يافته‌ها بايد بيان داشت که تغيير جايگاه سازمان به‌عنوان محفلي مبتني بر زد و بندهاي غيرحرفه‌اي در سازمان‌هاي حامی‌پرور و مديران داراي اين ويژگي اجتناب‌ناپذير است و در صورت غالب شدن اين نگرش، ارزش‌هاي سازماني رو به افول خواهد گذاشت و ويژگي‌هاي نامطلوب جايگزين آن خواهد شد که در پژوهش حاضر نيز موردتوجه مشارکت‌کنندگان قرار گرفته بود.

در نهايت، آنچه بيشتر به‌عنوان علت اصلي اين پديده شناسايي شد، به حاشيه رفتن روندهاي شفاف در سازوکارهاي انتصابات و نفع‌گرایی شخصي بازمي‌گردد که باعث شده ساختارهايي همچون تمايل به قدرت و ترس از به‌کارگيري افراد شايسته به دليل تهديد جايگاه شخصي به وجود آيد. در همين راستا، پژوهش اوچينگ اوپالو (۲۰۲۲) با بررسي عوامل دخيل در اين موضوع، نوعي ترس از جايگاه مديريتي را در مديران حامی‌پرور شناسايي کرد و زمينه‌هاي مرتبط با اين موضوع و ارتباط آن با حامی‌پروری را در اقتدار و ظرفيت کساني دانست که به حامی‌پروری تن در نمی‌دهند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج این پژوهش حاکی از آن است که حامی‌پروری با ایجاد روابط غیررسمی مسموم، تضعیف تخصص‌گرایی و ترویج فرهنگ نفع‌گرایی فردی، مانعی جدی بر سر راه رشد و توسعه سازمان‌هاست. برای مقابله با این پدیده، شفافیت در فرآیندهای انتصاب، ارتقای نظارت‌های مدیریتی، تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایسته‌سالاری، و کاهش تسامح نسبت به رفتارهای ناسالم سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

رهنمودهای نظری برآمده از شناخت نقشه ذهنی کارکنان درباره پدیده حامی‌پروری می‌تواند نشان‌دهنده ذهنیت افراد سازمان درباره این موضوع باشد و کمک کند که سیاست‌گذاران و مدیران سازمانی در راستای مداخله مثبت در این زمینه، این عوامل را مدنظر قرار داده و به‌عنوان پدیده‌ای آشنا در راستای مبارزه با آن برآیند.

نقشه ذهنی کارکنان در زمینه پدیده حامی‌پروری در سازمان نشان داد که حامی‌پروری در سازمان دارای عوارش فردی - روانشناختی، فرهنگی - مدیریتی و در نهایت سازمانی است که منجر می‌شود اهداف سازمان به حاشیه رانده شود. از این رو پیشنهاد می‌شود به جای استفاده از این رویه‌ها ناسالم و رانت‌محور در سازمان زمینه‌های بهبود فرهنگ سازمانی و بهبود سرمایه اجتماعی در سازمان فراهم آید. از این رو پیشنهاد می‌شود:

- با شفاف‌سازی فرآیندها و رویه‌های سازمانی از رانت‌محوری و ویژه‌خواری جلوگیری شود و ضوابط جایگزین روابط شود.
- با ایجاد عدالت‌محوری در سازمان زمینه بهبود سرمایه انسانی در سازمان‌ها فراهم آید.
- با ایجاد شبکه‌سازی سالم در سازمان زمینه ارتباطات باز و نظارت همگانی فراهم آید تا ضمن کاهش هزینه‌های نظارتی، زمینه بهبود بهره‌وری سازمانی فراهم شود.

منابع فارسی:

- ۱- ابویی اردکان، محمد؛ مهرگان، محمد رضا؛ معینی، علی؛ شامی زنجانی، مهدی و فهیمی، میترا. (۱۳۹۸). طراحی چارچوبی برای تعیین روش‌شناسی‌های مناسب تحقیق در عملیات به‌منظور معماری‌سازی سیستم. مدیریت صنعتی، ۱۱(۲)، ۲۰۷-۲۳۲.
- ۲- اسدی‌نژاد جمالی، محمد و زارعی، محمدحسین (۱۴۰۱). نقش مولفه‌های ساختاری بر فساد اقتصادی. تحقیقات حقوقی، ۲۵(۹۷)، ۳۶-۶۱.
- ۳- سعادت طلب، آیت؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ فراستخواه، مقصود و خراسانی، اباصلت (۱۳۹۳). بررسی موانع آموزش و بهسازی اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران (مطالعه کیفی). مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۴(۶)، ۲۹-۵۶.
- ۴- صفری، ثنا؛ صفری، اسماعیل؛ سرمدی، محمدرضا و فرج الهی، مهران (۱۳۹۷). برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش از دور در دانشگاه پیام نور. آموزش عالی ایران، ۹(۳)، ۸۹-۱۱۵.
- ۵- فاضلی، حبیب الله و رجیبی، هادی (۱۴۰۱). نهاد حامی پروری و سقوط دولت پهلوی دوم (در چهارچوب رویکرد نهادگرایی جدید). فصلنامه دولت‌پژوهی، ۸(۲۹)، ۲۱-۴۵.
- ۶- فاضلی، حبیب اله و رجیبی، هادی (۱۴۰۱). نهاد حامی پروری و سقوط دولت پهلوی دوم (در چهارچوب رویکرد نهادگرایی جدید). دولت پژوهی، ۸(۲۹)، ۸۸-۱۲۰.
- ۷- کیانی، ندا و رادفر، رضا (۱۳۹۴). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان با استفاده از مدل دیماتل. مدیریت بهره‌وری، ۹(۳۵)، ۱۱۱-۱۳۰.
- ۸- همتی، محبوبه، علویان، مرتضی و کریمی، علی (۱۳۹۹). دولت پربندال: چارچوبی تئوریک برای فهم فساد سیاسی. دوفصلنامه پژوهش سیاست نظری، ۱۴(۲۷)، ۲۱-۳۶.

References:

1. Abuei Ardakan, M., Mehregan, M. R., Moeini, A., Shami Zanjani, M., Fahimi, M. (2019). Designing a framework for determining appropriate methodologies for operations research for system architecture. *Industrial Management*, 11(2), 207-232. Doi: 10.22059/imj.2019.266782.1007497. (In Persian)
2. Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500. <https://doi.org/10.1037/a0013203>
3. Asadinejad Jamali, M., Zarei, M. H. (2022). The role of structural components on economic corruption. *Legal Research*, 25(97), 36-61. Doi: 10.29252/jlr.2021.185503.1766. (In Persian).

4. Berenschot, W., & Aspinall, E. (2022). How clientelism varies: Comparing patronage democracies. In *Varieties of Clientelism* (pp. 1-19). Routledge. Doi: 10.1080/13510347.2019.1645129
5. Fazeli, H., and Rajabi, H. (2022). The patronage institution and the fall of the second Pahlavi state (within the framework of the new institutionalist approach). *Quarterly Journal of State Studies*, 8(29), 21-45. <https://doi.org/10.22054/tssq.2022.41982.702> (In Persian)
6. Fazeli, H., Rajabi, H. (2022). The Patronage Institution and the Fall of the Second Pahlavi State (within the Framework of the New Institutional Approach). *State Studies*, 8(29), 88-120. <https://doi.org/10.22054/tssq.2022.41982.702> (In Persian)
7. Fuenzalida, J., & Riccucci, N. M. (2019). The effects of politicization on performance: The mediating role of HRM practices. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 544-569. DOI:10.1177/0734371X18758378
8. Gao, Z. C. (2020). Efficient management of novel coronavirus pneumonia by efficient prevention and control in scientific manner. *Zhonghua jie he he hu xi za zhi= Zhonghua jiehe he huxi zazhi= Chinese journal of tuberculosis and respiratory diseases*, 43, 274-291. DOI:10.1177/0734371X18758378
9. Groves, Kevin S. (2019). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals. *Health Care Management Review*, 44 (4), 356-365 .Doi: 10.1097/HMR.000000000000176.
10. Hemmati, M., Alavian, M., Karimi, A. (2020). The Perpetual State: A Theoretical Framework for Understanding Political Corruption. *Bi-Quarterly Journal of Theoretical Politics Research*, 14(27), 21-36. <https://political.ihss.ac.ir/Article/12326>. (In Persian)
11. Karimakhani M, Rostamkhani F. Investigating the Relationship between Parenting Style and Resilience and Job Motivation through the Mediation of Incompatible Schemas in Employees of the Headquarters of the Ministry of Energy in Tehran. *RJMS* 2023; 30 (7) :1-10 URL: <http://rjms.iums.ac.ir/article-1-7840-fa.html>
12. Kiani, N., Radfar, R. (2015). Identifying and ranking factors affecting organizational productivity using the Dematel model. *Productivity Management*, 9(4(35)), 111-130. https://journals.iau.ir/article_520956.html (In Persian)
13. Lindberg, S. I., Bue, M. C. L., & Sen, K. (2022). Clientelism, corruption and the rule of law. *World Development*, 158, 105989. DOI: 10.1016/j.worlddev.2022.105989
14. Meng X, Yang D. Work motivation associated with depression: The role of job burnout and mental
15. resilience. *Curr Psychol*. 2022;1-12.
16. Montazeri Mohammad, Tohfeh Mohammad Rasoul. Drawing the employees' mental map of human resource empowerment using Zaltman's metaphorical

- extraction technique (Case Study: Fars Province Electricity Distribution Company). *JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT RESEARCH* :2024,15 (4), 167-190 .
- 17.Ochieng'Opalo, K. (2022). Formalizing clientelism in Kenya: from harambee to the constituency development fund. *World Development*, 152, 105794. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105794>
- 18.Patidar, N., Gupta, S., Azbik, G., & Weech-Maldonado, R. (2016). Succession planning and financial performance: Does competition matter? *Journal of Healthcare Management*, 61(3), 215-227. DOI:10.1097/00115514-201605000-00009
- 19.Pellicer, M., Wegner, E., Bayer, M., & Tischmeyer, C. (2022). Clientelism from the client's perspective: A meta-analysis of ethnographic literature. *Perspectives on Politics*, 20(3), 931-947. DOI:10.1017/S153759272000420X
- 20.Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning, ensuring leadership continuity and building talent from within*. 4th ed, American Management Association, New York.
- 21.Saadat Talab, A., Fathi Vajargah, K., Farastkhah, M., Khorasani, A. (2014). Investigating the obstacles to the education and improvement of faculty members in public universities in Tehran (qualitative study). *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 4(6), 29-56. https://jresearch.sanjesh.org/article_14857.html (In Persian)
- 22.Safari, S., Safari, E., Sarmadi, M. R., Faraj Elahi, M. (2018). Strategic planning of distance education at Payam Noor University. *Higher Education of Iran*, 9 (3), 89-115. Doi: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4 (In Persian)
- 23.Veenendaal, W., & Corbett, J. (2022). Clientelism in small states: how smallness influences patron–client networks in the Caribbean and the Pacific. In *Varieties of Clientelism* (pp. 61-80). Routledge.