

Public Organization Management

Vol. -(), (Series -): ---/ 2025

 <https://doi.org/>

ORIGINAL ARTICLE

Proposing a Model of Quiet Ambition in Public Sector Organizations: A Grounded Theory Approach

Mohammad Hakkak^{1*} , Faezeh Hasanvand² , Mehdi Koraei³ , Mehdi Fathi⁴ 

1. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

2. Ph.D. student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

3. Ph.D. student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

4. Ph.D. student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

*Correspondence

Mohammad Hakkak

E-mail: hakkak.m@lu.ac.ir

Received: 20/July/2024

Accepted: 13/oct//2024

How to cite

Hakkak, M., Hasanvand, F., & Koraei, M., & Fathi, M. (2026). Proposing a Model of Quiet Ambition in Public Sector Organizations: A Grounded Theory Approach. *Public Organization Management*, 8(29), 1-13.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Rapid environmental transformations and the imperative to enhance effective governance have rendered the role of public sector organizations increasingly central to the achievement of overarching national objectives. As primary actors in the creation of public value, these organizations are now more than ever dependent on the effective utilization of their human capital. Within the public management literature, organizational innovation capacity and performance effectiveness are closely intertwined with employees' and managers' intrinsic motivation and levels of ambition. Ambition, as a fundamental driver of human behavior, plays a pivotal role in career advancement and performance improvement. However, in certain organizational contexts particularly within bureaucratic and conservative environments the overt expression of ambition is not always feasible. Under such conditions, individuals' advancement-oriented aspirations may operate in subtle and less visible ways, a phenomenon referred to as "quiet ambition." This concept denotes employees' internalized drives for growth, innovation, and superior performance that, due to structural pressures and dominant organizational norms, do not find direct or explicit expression. Consequently, rather than engaging in overt action, individuals may resort to indirect strategies to advance their professional goals. Although such patterns may mitigate overt conflict in the short term, over time they risk undermining proactive behavior and diminishing the likelihood of performance that exceeds formal expectations. Within the context of Iranian public sector organizations, hierarchical structures, complex administrative procedures, and a prevailing tendency toward risk aversion create conditions in which ambition is more likely to flow through the hidden layers of organizational behavior than to manifest openly. Despite existing scholarly attention to motivation, organizational ambition, and political behavior, the status-related and political dimensions of organizational life and their implications

for the actualization of human potential remain in need of deeper conceptual and empirical elaboration. Recent research indicates that career ambition cannot be fully understood solely through explicit and measurable goals; rather, a substantial portion of it is formed at the level of implicit motivations and latent aspirations. In the domain of Iranian public administration, existing theoretical frameworks have largely failed to capture the multidimensional and context-dependent nature of this phenomenon. In particular, the interplay of structural, cultural, and individual factors in shaping or suppressing quiet ambition has not yet been systematically investigated. Moreover, commonly employed quantitative approaches possess limited capacity to identify the hidden motivational layers of this phenomenon, thereby highlighting a significant theoretical and methodological gap. Accordingly, the primary aim of the present study is to design and validate a conceptual model for explaining the process of formation, emergence, and persistence of quiet ambition within Iranian public sector organizations. Employing a grounded theory approach, this research seeks to develop the proposed model based on empirical field data. Subsidiary objectives include identifying causal conditions, explaining contextual factors such as bureaucracy and conservative organizational culture, examining employees' indirect strategies, and analyzing the individual and organizational consequences of this phenomenon. Ultimately, the study aims to offer practical recommendations for activating the hidden capacities of human resources and enhancing the quality of public services.

Methodology

The present study was conducted within the interpretivist-constructivist paradigm, employing a qualitative approach based on grounded theory methodology. The selection of grounded theory was justified by four primary reasons aligned with the research objectives: (1) the exploratory nature of the phenomenon and the absence of a comprehensive theoretical framework; (2) the necessity of generating a context-sensitive and indigenous theory rooted in the realities of Iranian public organizations; (3) the suitability of the paradigmatic model for explaining the complex interaction of multiple factors; and (4) the sensitive and covert nature of the topic, which required flexible and in-depth interview techniques. In terms of purpose, the study is applied, and with respect to its methodological orientation and data collection procedures, it falls within the category of descriptive-exploratory studies. The study population comprised senior and middle managers of Iranian public sector organizations. This population was selected because managers, due to their organizational position, are both exposed to the ambitions of subordinates and may themselves employ quiet ambition strategies for career advancement or survival, a dual position that renders them a rich source of data. Participants consisted of 12 managers with a minimum of seven years of managerial experience and doctoral-level education in management or economics. Sampling was conducted using purposive and theoretical strategies. Purposive sampling ensured the selection of participants based on pre-defined criteria relevant to the research questions, while theoretical sampling involved the simultaneous collection and analysis of data, with subsequent samples selected based on emerging

conceptual gaps. Inclusion criteria included: (1) a minimum of seven years of managerial experience; (2) a doctoral degree in management or economics; (3) professional background in human resource management or organizational behavior; and (4) diversity across public organizations. Sampling continued until theoretical saturation was reached. The primary data collection instrument was the in-depth semi-structured interview. The interview protocol comprised four main sections: (1) demographic and contextual questions; (2) questions regarding lived experiences of ambition; (3) questions concerning underlying factors and contexts; and (4) questions addressing the consequences of quiet ambition. Content validity was assessed through expert review by three academic specialists in organizational behavior. Interviews ranged from 45 to 90 minutes and were transcribed verbatim with participants' informed consent. Data analysis was conducted using Atlas.ti software following the systematic grounded theory approach developed by Strauss and Corbin, proceeding through three coding stages. In open coding, transcripts were analyzed line by line and broken into initial concepts using constant comparison. In axial coding, open codes were grouped into main and sub-categories based on conceptual similarities, and relationships were established using the paradigmatic model along six dimensions: core phenomenon, causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. In selective coding, the core category was linked to other categories, and narrative relationships were refined to allow the final model to emerge. To ensure trustworthiness, four criteria were applied. Credibility was established through member checking and external audit. Dependability was assessed using Cohen's kappa coefficient for inter-coder agreement; a portion of interviews was independently recoded by a second coder, yielding a kappa value of 0.750, classified as "excellent." Transferability was facilitated through thick description of the research context, participant characteristics, and procedures. Confirmability was ensured through comprehensive documentation of all research stages, including audio files, transcripts, the coding process, and analytical memos.

Findings

Analysis of data from 12 in-depth interviews resulted in the identification of 302 initial codes organized into 37 sub-categories and six main categories centered on the core phenomenon of quiet ambition. The paradigmatic model indicates that "quiet ambition" emerges under the influence of three primary causal conditions. First, "ambition-averse and conservative organizational culture," in which overt expression of advancement aspirations is met with negative reactions. Second, "relationship-based and non-meritocratic promotion systems," wherein technical competencies are supplanted by informal relationships and political affiliations. Third, the "politicized organizational climate and external influence," which diverts decision-making from rational pathways. These causal conditions are intensified within a context characterized by "rigid, multi-layered hierarchical structures," "collectivist national culture with high power distance," and "ambiguity in performance evaluation criteria," and are further exacerbated by intervening conditions such as "controlling and authoritarian leadership

styles," "absence of psychological safety," "limited opportunities for growth and promotion," and "low levels of organizational trust." In response, participants adopt a range of adaptive and covert strategies, classified into five categories: (1) "strategic self-regulation and behavioral management," the conscious regulation of speech and action to avoid being perceived as ambitious; (2) "impression management and feigned humility," maintaining an image of neutrality and satisfaction while covertly pursuing advancement; (3) "informal networking and quiet lobbying," establishing informal relationships with key individuals without attracting attention; (4) "acquiescent silence and career self-censorship," the deliberate withholding of ideas and aspirations; and (5) "intelligent environmental scanning and political monitoring," the continuous analysis of power dynamics and precise timing of actions. The findings reveal a "dual paradox" in consequences. At the individual level, quiet ambition yields short-term benefits such as "job security," "gradual, low-risk advancement," and "reduced interpersonal conflict," but in the long term leads to "psychological burnout and erosion of intrinsic motivation," "feelings of inauthenticity and identity duality," and "reduced job satisfaction." At the organizational level, although it may contribute to "superficial stability" in the short term, it simultaneously results in "the erosion of organizational trust," "diminished capacity for innovation and creativity," "weakening of social capital," "decline in decision-making quality," "increased political maneuvering and unethical behaviors," and ultimately, "reduced productivity and organizational performance."

Discussion and Conclusion

The findings suggest that quiet ambition should be interpreted as a rational, adaptive response to inequitable administrative structures, imbalanced power relations, and a lack of managerial legitimacy. In such contexts, talented employees, instead of openly expressing motivations for advancement, resort to strategies of concealment and career self-censorship to protect themselves from political costs and professional ostracism. In terms of alignment with existing literature, the results are consistent with the findings of Murphy and Denisi and Chen and Wang regarding the role of transparency and justice in promotion systems, and corroborate the findings of Rainey and Karimi et al. on informal power networks. The identification of "job insecurity" aligns with Hobfoll et al., and "fear of envy" and "lack of transparency" correspond with Blader et al. and Foster et al. The emphasis on a "politicized climate" is consistent with Vigoda-Gadot and Drory, and the "erosion of trust" aligns with Dirks and De Jong. However, this study distinguishes itself by conceptualizing quiet ambition not as a unidimensional individual construct but as a phenomenon constructed through the complex interaction of structural, cultural, political, and individual factors. Second, using a qualitative approach, it has uncovered the hidden and paradoxical dimensions, including the survival-burnout paradox and the stability-innovation decline paradox, overlooked in quantitative studies. Third, by focusing on the specific context of Iranian public organizations and identifying categories such as "institutional merit-underappreciation" and "cultural aversion to ambition," this study makes a distinctive contribution. Based on empirical findings, the following practical recommendations are proposed: (1) fundamentally redesigning performance evaluation and promotion systems toward a transparent, merit-based model; (2) launching

an "organizational transparency dashboard"; (3) designing a nine-month transformational leadership development program; (4) executing a three-month cultural campaign titled "Transparent Ambition, Collective Progress"; (5) revising performance appraisal regulations with an emphasis on perceived justice; (6) creating specialized and horizontal career paths; (7) establishing a permanent "Organizational Health Taskforce"; and (8) implementing a "Quarterly Organizational Trust Monitoring System." By expanding the conceptual boundaries of career ambition and illuminating the hidden, paradoxical, and context-dependent dimensions of quiet ambition within Iranian public organizations, this study contributes to enriching the organizational behavior literature and provides a foundation for reconsidering human resource policies, meritocratic systems, and managerial interventions.

KEYWORDS

Silent ambition, implicit career ambition, hidden activism, Iranian government organizations, data-based theory.

(معرفی نویسندگان (سال انتشار)، عنوان مقاله، عنوان نشریه، سال (شماره)،

صفحه)



Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل جاه‌طلبی خاموش در سازمان‌های دولتی ایران و با بهره‌گیری از رویکرد کیفی نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. جاه‌طلبی خاموش پدیده‌ای است که در آن کارکنان، تمایلات پیشرفت‌جویانه خود را به دلیل ساختارهای بوروکراتیک، فرهنگ محافظه‌کار و ملاحظات سیاسی، به صورت پنهان و از طریق راهبردهای غیرمستقیم دنبال می‌کنند. با وجود شیوع این پدیده، الگویی یکپارچه برای تبیین آن در بافت سازمان‌های دولتی ایران وجود ندارد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی که با نمونه‌گیری هدفمند و نظری انتخاب شده بودند، گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بر اساس رویکرد استراوس و کوربین تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که جاه‌طلبی خاموش تحت تأثیر سه شرط علی اصلی شامل فرهنگ سازمانی جاه‌طلبی‌ستیز، نظام ارتقای رابطه‌محور و فضای سیاسی‌شده سازمانی شکل می‌گیرد و در بستر عواملی مانند ساختار سلسله‌مراتبی صلب و ابهام در معیارهای ارزیابی عملکرد تشدید می‌شود. کارکنان در واکنش به این شرایط، پنج راهبرد اصلی شامل خویش‌تنظیمی راهبردی، مدیریت برداشت و تظاهر به فروتنی، شبکه‌سازی غیررسمی و لابی‌گری خاموش، سکوت سازشی و خودسانسوری شغلی، و رصد هوشمندانه محیط سیاسی را اتخاذ می‌کنند. این پدیده در سطح فردی به بقای شغلی کوتاه‌مدت اما فرسودگی روانی بلندمدت می‌انجامد و در سطح سازمانی، ضمن حفظ ثبات ظاهری، به فرسایش اعتماد سازمانی، کاهش ظرفیت نوآوری و افت بهره‌وری منجر می‌شود. در پایان، پیشنهادها کاربردی برای بازطراحی نظام ارتقاء، شفاف‌سازی تصمیمات سازمانی و تقویت رهبری حمایتی ارائه شده است.

جاه طلبی، خاموشی، جاه طلبی، شغل، ضمنی، کنشگری پنهان، سازمان‌های دولتی، ایران، نظریه داده‌بنیاد.

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
۲. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
۳. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
۴. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

*نویسنده مسئول: محمد حاک
ایمانامه: hakkak.m@lu.ac.ir

استناد به این مقاله:

حکاک، محمد؛ حسنوند، فائزه؛ کرایه، مهدی و فتیحی، مهدی. (۱۴۰۵). ارائه مدل جاه‌طلبی خاموش در سازمان‌های دولتی با رویکرد داده بنیاد. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، سال (شماره)، صفحه.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیر تجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

تحولات شتابان محیطی و ضرورت گذار به حکمرانی کارآمد و چابک، نقش سازمان‌های دولتی را در خلق ارزش عمومی و پیشبرد اهداف کلان ملی برجسته‌تر از همیشه ساخته است (اوتول و همکاران^۱، ۲۰۲۲). این سازمان‌ها به‌عنوان بازیگران اصلی در خلق ارزش عمومی، بیش از هر زمان دیگری به بهره‌گیری مؤثر از سرمایه انسانی خود وابسته‌اند. در ادبیات مدیریت دولتی، ظرفیت نوآوری و عملکرد اثربخش سازمان‌ها پیوندی عمیق با انگیزش درونی و سطح جاه‌طلبی کارکنان و مدیران دارد (چن و لی^۲، ۲۰۲۲). جاه‌طلبی به‌عنوان یکی از نیروهای محرک رفتار انسانی، نقش مهمی در پیشرفت شغلی و بهبود عملکرد ایفا می‌کند (اندرسون^۳، ۲۰۲۲). با این حال، مسئله اساسی آن است که در برخی بافت‌های سازمانی، به‌ویژه در محیط‌های بوروکراتیک و محافظه‌کار، امکان بروز آشکار جاه‌طلبی همواره فراهم نیست. در چنین شرایطی، تمایلات پیشرفت‌جویانه افراد به شکلی پنهان و غیرآشکار عمل می‌کند؛ پدیده‌ای که از آن با عنوان «جاه‌طلبی خاموش» یاد می‌شود (پرووسکا و همکاران^۴، ۲۰۲۴). این مفهوم به گرایش‌های درونی کارکنان برای رشد، نوآوری و دستیابی به عملکرد برتر اشاره دارد که تحت تأثیر فشارهای ساختاری و هنجارهای مسلط، مجال ظهور مستقیم نمی‌یابد. در نتیجه، افراد ممکن است به‌جای کنش آشکار، از راهبردهای غیرمستقیم برای پیشبرد اهداف حرفه‌ای خود بهره‌گیرند (موریسون و میلیکن^۵، ۲۰۲۳). هرچند این الگو می‌تواند در کوتاه‌مدت از تعارضات آشکار بکاهد، اما در بلندمدت احتمال تضعیف ابتکار عمل و کاهش عملکرد فراتر از انتظار را در پی دارد (پارک و همکاران^۶، ۲۰۲۲). با وجود اهمیت این پدیده، شکاف نظری قابل‌توجهی در شناخت آن، به‌ویژه در بستر سازمان‌های دولتی ایران، وجود دارد. در این بستر، ساختارهای سلسله‌مراتبی، فرایندهای پیچیده اداری و گرایش به اجتناب از ریسک، شرایطی فراهم می‌آورد که در آن جاه‌طلبی بیش از آنکه به‌صورت آشکار بروز یابد، در لایه‌های پنهان رفتار سازمانی جریان پیدا می‌کند (عباسی و یوسفی^۷، ۲۰۲۲). با وجود توجه پژوهش‌ها به موضوعاتی چون انگیزش، جاه‌طلبی سازمانی و رفتار سیاسی، ابعاد منزلتی و سیاست‌ورزی سازمانی و تأثیر آن‌ها بر بالفعل شدن ظرفیت‌های انسانی همچنان نیازمند تبیین عمیق‌تری است (بالدر و همکاران^۸، ۲۰۲۳). پژوهش‌های اخیر

نشان می‌دهد جاه‌طلبی شغلی صرفاً در قالب اهداف صریح و قابل اندازه‌گیری قابل درک نیست، بلکه بخش قابل‌توجهی از آن در سطح انگیزش‌های ضمنی و تمایلات نهفته شکل می‌گیرد (هاوارد و کاگزول^۹، ۲۰۲۱). در حوزه مدیریت دولتی ایران، چارچوب‌های نظری موجود کمتر توانسته‌اند ماهیت چندبعدی و زمینه‌مند این پدیده را توضیح دهند. به‌ویژه تعامل عوامل ساختاری، فرهنگی و فردی در شکل‌گیری یا سرکوب جاه‌طلبی خاموش همچنان به‌طور نظام‌مند واکاوی نشده است. شواهد تجربی نیز این شکاف را برجسته‌تر می‌سازد. بر اساس گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۱)، پیچیدگی فرایندهای اداری و ساختارهای چندلایه بوروکراتیک در دستگاه‌های اجرایی، هزینه مبادله نوآوری و ابراز تمایلات پیشرفت‌جویانه را برای کارکنان به‌شدت افزایش داده است. همچنین، پیمایش ملی ارزش‌ها و نگرش‌های کارکنان دولت (۱۴۰۰) نشان می‌دهد که بیش از ۶۳ درصد از کارشناسان، ارائه نظر متفاوت و بلندپروازانه در محیط کار را با ریسک بالا برای آینده شغلی خود همراه می‌بینند و نزدیک به نیمی از آنان ترجیح می‌دهند ایده‌های نوآورانه خود را مسکوت گذارند. این آمار به‌روشنی از وجود فشار ساختاری به نفع خاموش‌سازی جاه‌طلبی حکایت دارد. افزون بر این، رویکردهای کمی رایج نیز ظرفیت محدودی در شناسایی لایه‌های پنهان انگیزشی دارند؛ امری که خلأ روش‌شناختی قابل‌توجهی را در کنار خلأ نظری برجسته می‌سازد. بر این اساس، مسئله اصلی این پژوهش، نبود الگویی نظری و زمینه‌مند برای تبیین فرایند شکل‌گیری، ظهور و تداوم جاه‌طلبی خاموش در سازمان‌های دولتی ایران است. هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی و اعتبارسنجی الگویی مفهومی برای تبیین این پدیده است. این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد داده‌بنیاد می‌کوشد الگوی مورد نظر را بر پایه داده‌های میدانی استخراج کند. در راستای پاسخ به این مسئله چندوجهی، اهداف فرعی زیر که دقیقاً برگرفته از ابعاد ناشناخته مسئله هستند، دنبال می‌شوند:

۱. شناسایی و مفهوم‌پردازی پدیده «جاه‌طلبی خاموش» و ابعاد تشکیل‌دهنده آن برای پر کردن شکاف مفهومی ناشی از نادیده‌گرفته‌شدن ابعاد ضمنی جاه‌طلبی، آن‌گونه که هاوارد و کاگزول (۲۰۲۱) نیز به آن اذعان دارند. ۲. تبیین شرایط علی و عوامل زمینه‌ای مؤثر، از جمله نقش ساختار بوروکراسی، فرهنگ

۶. Park et al

۷. Abbasi & Yousefi

۸. Balder et al

۹. Howard & Cogswell

۱. O'Toole et al

۲. Chen & Lee

۳. Anderson

۴. Prowska et al

۵. Morrison & Milliken

سازمانی محافظه کارانه و فرایندهای مدیریت منابع انسانی برای پاسخ به چرایی شکل گیری این پدیده در بستر خاص ایران، که عباسی و یوسفی (۲۰۲۲) به برخی ابعاد آن اشاره کرده اند. ۳. بررسی راهبردهای غیرمستقیم کارکنان و سازوکارهای کنشگری پنهان برای روشن سازی چگونگی بروز و تداوم پدیده ای که موریسون و میلیکن (۲۰۲۳) آن را به عنوان راهبردهای جایگزین کنش آشکار مطرح کرده اند. ۴. تحلیل پیامدهای فردی (مانند فرسودگی پنهان) و سازمانی (مانند تضعیف ابتکار عمل و کاهش نوآوری) این پدیده، که با هشدار پارک و همکاران (۲۰۲۲) در خصوص تبعات بلندمدت آن هم خوانی دارد. ۵. ارائه پیشنهادهایی کاربردی و مبتنی بر شواهد برای فعال سازی ظرفیتهای پنهان منابع انسانی و ارتقای کیفیت خدمات دولتی در جهت پاسخ به

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جاه طلبی خاموش

جاه طلبی خاموش، به عنوان پدیده ای نوظهور در ادبیات رفتار سازمانی، بیانگر شکلی از انگیزش پیشرفت جویانه است که در آن کنشگران سازمانی، تمایلات و اهداف متعالی خود را نه از طریق خودنمایی و رقابت آشکار، بلکه از طریق راهبردهای غیرمستقیم، پنهان و اغلب با حفظ تصویری از فروتنی و هم نوایی با هنجارهای مسلط دنبال می کنند (کامبا، ۲۰۲۴). امروزه، در برخی بافت های سازمانی، کنشگران به جای رقابت آشکار و نمایش مستقیم توانمندی های خود، به بهره گیری از راهبردهای غیرمستقیم و پنهان برای تحقق اهداف حرفه ای روی می آورند (هریس و اوگبوننا، ۲۰۰۶). این پدیده به ویژه در محیط هایی که با ساختارهای سلسله مراتبی صلب، ابهام در معیارهای ارزیابی و فرهنگ ریسک گریزی شناخته می شوند، امکان بروز می یابد؛ چراکه جاه طلبی خاموش می تواند در شرایطی که محیط سازمانی به جاه طلبی آشکار واکنش منفی نشان می دهد، راهبردی مؤثرتر باشد. در تقابل با جاه طلبی آشکار که از طریق ابراز صریح اهداف، رقابت مشهود و خودترفعی مستقیم مشخص می شود، می توان استدلال کرد که جاه طلبی خاموش با نوعی بازی دوگانه همراه است؛ فرد در ظاهر، فروتن، تیم گرا و راضی به وضع موجود جلوه می کند، درحالی که در باطن، به طور راهبردی و حساب شده به دنبال پیشبرد اهداف حرفه ای خود است (کامبا، ۲۰۲۴؛ مارشاک، ۲۰۰۸). شالوده نظری این پدیده را می توان در پیوند چندین حوزه

دغدغه چن و لی (۲۰۲۲) مبنی بر ضرورت بهره گیری مؤثر از انگیزش درونی کارکنان برای بهبود عملکرد.

در نهایت، این پژوهش با ارائه مدلی یکپارچه، نه تنها به غنای ادبیات مدیریت دولتی در حوزه رفتار سازمانی ضمنی یاری می رساند، بلکه چارچوبی عملی برای مدیران منابع انسانی فراهم می آورد تا به جای نادیده گرفتن جاه طلبی خاموش، آن را به کنشگری سازنده آشکار تبدیل کنند. اهمیت این موضوع آنگاه دوچندان می شود که بدانیم بر اساس یافته های بلادر و همکاران (۲۰۲۳)، غفلت از این بعد پنهان رفتاری می تواند به فرسایش تدریجی ظرفیتهای انسانی منجر شود و با تأکید اوتول و همکاران (۲۰۲۲) بر نقش محوری کارکنان در حکمرانی کارآمد، این فرسایش مستقیماً توان سازمان های دولتی را در خلق ارزش عمومی تضعیف خواهد کرد.

ادبیات سازمانی جستجو کرد. نخست، از منظر نظریه رفتار سیاسی سازمانی، به نظر می رسد جاه طلبی خاموش را بتوان به عنوان شکلی از کنش سیاسی با مشروعیت ظاهری بالا تبیین نمود. افراد دارای جاه طلبی خاموش معمولاً از هوش هیجانی و سیاسی بالایی برخوردارند و می توانند به خوبی محیط سازمانی را تحلیل کرده و رفتار خود را بر اساس آن تنظیم کنند (پارکر و همکاران، ۲۰۲۳). این توانایی به آن ها امکان می دهد تا پویایی های قدرت، شبکه های نفوذ و هنجارهای نانوشته سازمانی را به سرعت شناسایی کرده و راهبردهای نفوذ خود را متناسب با آن ها طراحی کنند. فی الواقع، جاه طلبی خاموش می تواند به عنوان نوعی خاص از رفتار سیاسی سازمانی در نظر گرفته شود. این افراد از مهارت های سیاسی بالایی برخوردارند و می توانند به صورت راهبردی از آن ها استفاده کنند. آن ها با دقت محیط سیاسی سازمان را رصد می کنند و در زمان مناسب اقدام می کنند، اما همه ی این اقدامات را با حفظ تصویری از فروتنی و تعهد به سازمان انجام می دهند (کیمورا، ۲۰۲۳). این بُعد از جاه طلبی خاموش، با مفهوم نفوذ خاموش هم پوشانی دارد که در آن، قدرت نه از طریق سلطه آشکار، بلکه از طریق مدیریت تصورات دیگران، ایجاد ائتلاف های غیررسمی و تأثیرگذاری تدریجی بر تصمیم گیران کلیدی اعمال می شود. دوم، از منظر روان شناسی انگیزش، تمایزگذاری میان جاه طلبی خاموش و مفاهیم خویشاوندی چون فروتنی ضروری است. جاه طلبی خاموش با مفاهیمی مانند فروتنی تفاوت دارد. افراد فروتن واقعاً به

4. Parker et al

5. Kimura

1. Kamba

2. Harris & Ogbonna

3. Marshak

را انتخاب می‌کنند. در این حالت، تمرکز آن‌ها بر توسعه شایستگی‌های واقعی است و از راهبردهای اخلاقی برای پیشبرد اهداف خود استفاده می‌کنند. این شکل از جاه‌طلبی، با مفهوم جاه‌طلبی خردمندانه مرتبط است که بر صبر استراتژیک، زمان‌بندی هوشمندانه و حفظ اصالت اخلاقی تأکید دارد (جاج و کامیر، ۲۰۲۲). در مقابل، جاه‌طلبی خاموش ناسالم زمانی شکل می‌گیرد که افراد از فریب، نادرستی و رفتارهای غیراخلاقی برای دستیابی به اهداف خود بهره می‌گیرند، در حالی که ظاهری بی‌ضرر و فروتنانه را حفظ می‌کنند. این بعد را می‌توان با ادبیات رفتارهای انحرافی خاموش و ماکیاولیسم سازمانی مرتبط دانست که در آن، فریب‌کاری و تخریب غیرمستقیم رقبای، ابزارهای اصلی پیشرفت محسوب می‌شوند. پنجم، تحلیل جاه‌طلبی خاموش بدون توجه به بستر فرهنگی ناقص خواهد بود. به بیان دیگر، جاه‌طلبی خاموش در فرهنگ‌های جمع‌گرا بیش از فرهنگ‌های فردگرا مشاهده می‌شود. در فرهنگ‌های جمع‌گرا، هماهنگی با گروه، حفظ روابط و پرهیز از برجسته شدن بیش از حد، ارزش‌های مهمی به شمار می‌آیند که می‌توانند به شکل‌گیری جاه‌طلبی خاموش منجر شوند (هافستد و همکاران، ۲۰۲۱). مفهوم فاصله قدرت نیز در این میان نقشی کلیدی ایفا می‌کند: در فرهنگ‌هایی با فاصله قدرت بالا (نظیر ایران)، می‌توان استدلال کرد که زیر سؤال بردن آشکار سلسله‌مراتب یا رقابت علنی با مافوق، تهدیدی برای امنیت شغلی محسوب می‌شود؛ در نتیجه، کارکنان جاه‌طلب، تمایلات خود را در لفافه‌ای از تبعیت ظاهری پنهان می‌کنند. در نهایت، بستر سازمان‌های دولتی به دلیل ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود، زمینه را برای شکل‌گیری جاه‌طلبی خاموش بیش از پیش فراهم می‌کند. در سازمان‌های دولتی، چالش‌های خاصی وجود دارد که می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتارهایی مانند جاه‌طلبی خاموش شود. نخست، تعدد اهداف و ابهام در معیارهای عملکرد که ارزیابی عینی شایستگی‌ها را دشوار می‌سازد. این ابهام، فضایی ایجاد می‌کند که در آن، ادراک شایستگی به اندازه شایستگی واقعی اهمیت می‌یابد و افراد می‌توانند از طریق مدیریت برداشت‌ها، مسیر پیشرفت خود را هموار کنند. دوم، محدودیت‌های قانونی و سیاسی در استخدام، اخراج و ارتقای کارکنان که انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی را کاهش می‌دهد. این صلبیت ساختاری، به باور کارکنان دامن می‌زند که پیشرفت، نه از طریق عملکرد برتر، بلکه از طریق مانورهای سیاسی و شبکه‌های نفوذ پنهان حاصل می‌شود. سوم، نفوذ عوامل سیاسی خارج از سازمان که

موقعیت‌های بالا علاقه‌مند نیستند و رضایت خود را از خدمت‌رسانی و کمک به دیگران کسب می‌کنند (اوک و همکاران، ۲۰۲۴). در مقابل، افراد دارای جاه‌طلبی خاموش خواستار پیشرفت هستند، اما آن را آشکارا نمایش نمی‌دهند؛ این تظاهر به فروتنی، ویژگی اصلی آن‌هاست. این فروتنی استراتژیک را باید مفهومی متمایز از فروتنی اصیل دانست: در فروتنی اصیل، فقدان تمایل به برتری‌جویی ریشه در خودپنداره فرد دارد، اما در جاه‌طلبی خاموش، می‌توان فروتنی را به‌مثابه یک سپر محافظتی تحلیل کرد که فرد را از خطرات ناشی از رقابت آشکار مصون نگه می‌دارد و همزمان به او اجازه می‌دهد تا با ظرافت، مسیر پیشرفت خود را هموار کند. سوم، از منظر عوامل موجهه، پژوهش‌های تجربی نشان داده‌اند که جاه‌طلبی خاموش سازه‌ای چندعلیتی است. نتایج پژوهش زلارس و همکاران^۲ (۲۰۲۲) علل مختلفی را برای شکل‌گیری جاه‌طلبی خاموش شناسایی کرده است. نخست، ترس از حسادت و رقابت منفی که ممکن است از سوی همکاران و هم‌تایان ایجاد شود؛ زمانی که افراد جاه‌طلبی خود را آشکار می‌کنند، احتمال بروز تنش‌های بین فردی افزایش می‌یابد. این یافته با مفهوم حسادت در محیط کار همسوست که نشان می‌دهد کارکنان با عملکرد بالا اغلب برای اجتناب از تهدیدهای ناشی از حسادت همکاران، دستاوردهای خود را کم‌اهمیت جلوه می‌دهند. دوم، ویژگی‌های شخصیتی مانند درون‌گرایی که افراد را به سمت رویکردهای خودجوش‌تر و کم‌سروصداتر سوق می‌دهد. از این منظر، می‌توان پیش‌بینی کرد افرادی که برون‌گرایی پایین‌تری دارند، احتمالاً راهبردهای غیرمستقیم‌تری را برای پیشرفت شغلی اتخاذ می‌کنند. سوم، انتخاب آگاهانه‌ی راهبردی برای کاهش مقاومت و افزایش شانس موفقیت؛ به‌گونه‌ای که افراد عمداً تصمیم می‌گیرند به‌صورت پنهان عمل کنند تا موانع کمتری در مسیر پیشرفت خود داشته باشند. این انتخاب راهبردی با مفهوم کنشگری محدود هم‌خوانی دارد که بر اساس آن، کنشگران در مواجهه با محدودیت‌های ساختاری، به‌جای چالش مستقیم، راهبردهای غیرمستقیم و تطبیقی را برمی‌گزینند (زلارس و همکاران، ۲۰۲۲). چهارم، تمایز میان آشکار سالم و ناسالم جاه‌طلبی خاموش، بُعدی اخلاقی به ادبیات این حوزه افزوده است. پژوهشگرانی مانند جاج و کامیر^۳ (۲۰۲۲) به تمایز میان جاه‌طلبی خاموش سالم و ناسالم پرداخته‌اند. جاه‌طلبی خاموش سالم زمانی رخ می‌دهد که افراد واقعاً شایسته‌اند و صرفاً به دلیل ترجیحات شخصی یا شرایط محیطی، رویکردی کم‌سروصداتر

^۳. Judge & Kamir

^۴. Hofstede et al

^۱. Oak et al

^۲. Zelaras et al

می‌تواند بر تصمیمات داخلی اثر بگذارد. چهارم، و شاید مهم‌ترین، فرهنگ حفظ وضع موجود و ریسک‌گریزی که نوآوری و تغییر را دشوار می‌سازد. این فرهنگ، در تضاد با مفهوم امنیت روان‌شناختی قرار دارد که برای ابراز آشکار جاه‌طلبی ضروری است؛ در نبود آن، کارکنان جاه‌طلب می‌آموزند که تمایلات خود را در پوششی از محافظه‌کاری پنهان کنند.

پیشینه پژوهش

بستر نهادی و ساختاری: زمینه‌ساز جاه‌طلبی خاموش

پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در ایران، بستری مساعد برای شکل‌گیری رفتارهای پنهان و غیرمستقیم فراهم می‌آورد. در این زمینه، حسینی و اکبری (۲۰۲۲) در پژوهشی کیفی به بررسی تجربه زیسته مدیران میانی در سازمان‌های دولتی پرداختند و نشان دادند که این مدیران با چالش‌هایی مانند فشارهای متضاد از سوی مدیران ارشد و کارکنان، ناامنی شغلی و نیاز به برخورداری از مهارت‌های سیاسی برای بقا و پیشرفت مواجه هستند. این ناامنی و فشار، زمینه را برای اتخاذ راهبردهای محتاطانه و پنهان فراهم می‌کند. کریمی و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای درباره نظام ارتقای شغلی در سازمان‌های دولتی ایران دریافتند که علی‌رغم وجود قوانین و مقررات رسمی، عوامل غیررسمی مانند روابط شخصی، وابستگی‌های سیاسی و سابقه خانوادگی نقش مهمی در تصمیمات ارتقا ایفا می‌کنند. این یافته‌ها نشان‌دهنده شکاف معنادار میان قوانین رسمی و عملکرد واقعی سازمان‌هاست. چنین شکافی به کارکنان این پیام را مخابره می‌کند که پیشرفت، لزوماً از مسیر عملکرد آشکار و شایستگی‌های فنی نمی‌گذرد. احمدی و کریمی (۲۰۲۲) نیز به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر انگیزش و عملکرد کارکنان دولتی پرداختند و نشان دادند که فرهنگ بوروکراتیک سخت و انعطاف‌ناپذیر تأثیر منفی بر انگیزش دارد. این فرهنگ، با تنبیه ضمنی رفتارهای متفاوت، کارکنان جاه‌طلب را به سمت پنهان‌سازی تمایلاتشان سوق می‌دهد. در سطحی وسیع‌تر، رینی^۱ (۲۰۲۱) نشان داد که در بوروکراسی‌های سنتی، شبکه‌های غیررسمی اغلب به‌اندازه ساختارهای رسمی یا حتی بیشتر بر عملکرد واقعی سازمان اثرگذارند. این غلبه امر غیررسمی، منطق جاه‌طلبی خاموش را تقویت می‌کند. هابفول و همکاران^۲ (۲۰۲۱) نیز دریافتند سازمان‌هایی که از ساختارهای منعطف و فرهنگ

سازمانی حامی برخوردارند، توانایی بیشتری در مواجهه با شرایط نامطمئن دارند. فقدان این ویژگی‌ها در سازمان‌های دولتی ایران، ضرورت اتخاذ راهبردهای بقا از جمله جاه‌طلبی خاموش را افزایش می‌دهد. هاگ^۳ (۲۰۲۱) در چارچوب نظریه هویت اجتماعی نشان داد که فشار هنجاری می‌تواند به خودسانسوری، پنهان‌سازی انگیزه‌ها و تعدیل جاه‌طلبی‌ها منجر شود. این یافته، مستقیماً سازوکار روان‌شناختی خاموش‌شدن جاه‌طلبی را در بافت‌های جمع‌گرا و هنجارمحور تبیین می‌کند.

پاسخ‌های رفتاری کارکنان: از سیاست‌ورزی تا

جاه‌طلبی خاموش

در واکنش به چنین بستری، کارکنان به‌طور راهبردی رفتار خود را تنظیم می‌کنند و به سمت راهبردهای غیرمستقیم و پنهان حرکت می‌کنند. حسن و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند زمانی که تصمیمات سازمانی سیاسی و غیرمنصفانه ادراک می‌شود، انگیزش درونی کاهش یافته و کارکنان برای پیشرفت، بیش‌ازپیش به مسیرهای غیررسمی یا روابط شخصی متکی می‌شوند. این گذار از انگیزش درونی به راهبردهای سیاسی، دقیقاً همان سازوکاری است که جاه‌طلبی خاموش از آن تغذیه می‌کند. بدی و همکاران^۴ (۲۰۲۳) نیز دریافتند که در سازمان‌هایی با سطح پایین عدالت و شفافیت، رفتارهای سیاسی بیشتر مشاهده می‌شود. جاه‌طلبی خاموش را می‌توان شکلی از این رفتارهای سیاسی دانست که با حفظ ظاهری از بی‌طرفی همراه است. ویگودا و دروری^۵ (۲۰۲۱) در پژوهشی دریافتند که در محیط‌هایی با غلبه سیاست و روابط قدرت، کارکنان تمایل بیشتری به استفاده از راهبردهای سیاسی برای دستیابی به اهداف خود نشان می‌دهند. این فضا، انگیزه رفتارهای پنهان را تقویت می‌کند. چن و وانگ^۶ (۲۰۲۰) نشان دادند در نظام‌های ارتقا مبتنی بر روابط شخصی، کارکنان برای حفظ موقعیت شغلی خود راهبرد سکوت سازشی را برمی‌گزینند که پیامد آن کاهش انگیزش و سرکوب جاه‌طلبی‌های سازنده است. سکوت سازشی، یکی از اشکال اولیه جاه‌طلبی خاموش است: فرد جاه‌طلب، به‌جای ابراز تمایلات خود، سکوت می‌کند تا از خطرات احتمالی مصون بماند.

جاه‌طلبی خاموش: ماهیت، سازوکارها و پیامدها

مجموعه‌ای از پژوهش‌ها به‌طور خاص بر پدیده جاه‌طلبی خاموش و مفاهیم مرتبط با آن متمرکز شده‌اند و ابعاد مختلف این پدیده

^۴. Bedi et al

^۵. Vigoda and Drury

^۶. Chen & Wang

^۱. Rainy

^۲. Hubfall et al

^۳. Hoog

خاموش برای سازمان را آشکار می‌کند. مورفی و دنیسی^۵ (۲۰۱۷) دریافتند که ادراک بی‌عدالتی در سیستم‌های ارزیابی عملکرد به کاهش انگیزش و بروز رفتارهای منفی سازمانی منجر می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که اصلاح سیستم‌های ارزیابی می‌تواند از گرایش کارکنان به جاه‌طلبی خاموش ناسالم بکاهد. هال و همکاران^۶ (۲۰۱۸) نشان دادند که وجود مسیرهای شغلی شفاف و فرصت‌های پیشرفت مشخص، موجب کاهش رفتارهای سیاسی و افزایش تمرکز بر توسعه مهارت‌ها می‌شود. این پژوهش، راهکاری برای تبدیل جاه‌طلبی خاموش به جاه‌طلبی سازنده آشکار ارائه می‌دهد. نگوین و همکاران^۷ (۲۰۲۱) نشان دادند که رهبری تحول‌گرا، فرهنگ سازمانی حمایتی و مشارکتی را شکل می‌دهد. این نوع رهبری می‌تواند با ایجاد امنیت روان‌شناختی، نیاز به جاه‌طلبی خاموش را کاهش دهد. در نهایت، سنگه^۸ (۲۰۲۱) تأکید کرد که برای شکستن چرخه‌های معیوب سازمانی، مداخله هم‌زمان در چندین نقطه سیستم ضروری است. این اصل سیستمی دلالت بر آن دارد که کاهش جاه‌طلبی خاموش صرفاً با یک اقدام منفرد (مثلاً تغییر قوانین ارتقا) ممکن نیست، بلکه نیازمند مداخله در ساختار، فرهنگ و فرایندهای مدیریتی به‌طور هم‌زمان است.

مرور پیشینه نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های ارزشمندی به بستر ساختاری (حسینی و اکبری، ۲۰۲۲؛ کریمی و همکاران، ۲۰۲۱)، رفتارهای سیاسی (بدی و همکاران، ۲۰۲۳؛ ویگودا و دروری، ۲۰۲۱) و ابعاد مختلف جاه‌طلبی خاموش (پارکر و همکاران، ۲۰۲۳؛ بولینو و همکاران، ۲۰۲۲؛ جانسون و ویلیامز، ۲۰۲۳) پرداخته‌اند، اما دو خلأ عمده همچنان باقی است: نخست، این مطالعات عمدتاً تک‌بعدی و پراکنده بوده‌اند و یک الگوی یکپارچه که تعامل هم‌زمان عوامل ساختاری، فرهنگی، فردی و راهبردی را در شکل‌گیری و تداوم جاه‌طلبی خاموش نشان دهد، وجود ندارد. دوم، این پدیده به‌طور خاص در بافت سازمان‌های دولتی ایران و با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد این بافت (نظیر ترکیب فرهنگ جمع‌گرا، فاصله قدرت بالا، و ساختار بوروکراتیک خاص) به‌طور نظام‌مند مطالعه نشده است. پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کیفی داده‌بنیاد، در پی پر کردن این شکاف از طریق ارائه مدلی زمینه‌مند و یکپارچه از جاه‌طلبی خاموش در سازمان‌های دولتی ایران است.

را روشن ساخته‌اند. فاستر و همکاران^۱ (۲۰۲۴) نشان دادند که در محیط‌های رقابتی، افرادی که جاه‌طلبی خود را آشکار می‌کنند، بیشتر در معرض رفتارهای مقاومتی و سنگ‌اندازی همکاران قرار می‌گیرند. این یافته تبیین می‌کند که چرا جاه‌طلبی خاموش، به‌عنوان یک راهبرد اجتناب از مقاومت، انتخاب می‌شود. پارکر و همکاران^۲ (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای نشان دادند که جاه‌طلبی خاموش با هوش هیجانی و مهارت سیاسی رابطه مثبت دارد. این رابطه، نشان‌دهنده ماهیت استراتژیک و حساب‌شده جاه‌طلبی خاموش است: افراد با هوش هیجانی بالا، می‌دانند چه زمانی و چگونه تمایلات خود را پنهان کنند. بلادر و همکاران^۳ (۲۰۲۳) دریافتند که رفتارهای سیاسی پنهان و غیرمستقیم اثربخشی بیشتری نسبت به رفتارهای آشکار دارند و کارکنان می‌توانند با حفظ تصویری از بی‌طرفی، به اهداف شخصی خود دست یابند. این یافته مستقیماً اثربخشی جاه‌طلبی خاموش را تأیید می‌کند. بولینو و همکاران^۴ (۲۰۲۲) نیز جاه‌طلبی خاموش را نوعی راهبرد مدیریت تصویر دانستند که از طریق پنهان‌سازی جاه‌طلبی، مانع شکل‌گیری تصویر منفی «جاه‌طلب خودخواه» می‌شود. این مفهوم‌پردازی، جاه‌طلبی خاموش را در چارچوب نظریه مدیریت تصویر جای می‌دهد. جانسون و ویلیامز^۵ (۲۰۲۳) با تفکیک جاه‌طلبی خاموش سازنده و مخرب نشان دادند که جاه‌طلبی خاموش سازنده با موفقیت شغلی و رضایت شغلی همراه است، اما نوع مخرب آن به مشکلات روانی و رابطه‌ای می‌انجامد. این تمایز، نشان می‌دهد که جاه‌طلبی خاموش یک پدیده همگن نیست و پیامدهای آن به ماهیت اخلاقی راهبردهای به‌کاررفته بستگی دارد. جاج و کامیر^۶ (۲۰۲۲) دریافتند که متغیرهای فرهنگی، سازمانی و فردی می‌توانند رابطه بین جاه‌طلبی و پیامدهای آن را تعدیل کنند. این یافته بر ضرورت نگاه زمینه‌مند و اقتضایی به جاه‌طلبی خاموش تأکید دارد.

عوامل تعدیل‌گر و پیامدهای سازمانی

در نهایت، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که جاه‌طلبی خاموش پیامدهای گسترده‌ای بر سازمان و کارکنان دارد و برخی عوامل می‌توانند این پیامدها را تشدید یا تضعیف کنند. دیرکس و دیونگ^۴ (۲۰۲۲) نشان دادند که جاه‌طلبی خاموش، تحت تأثیر شرایط علی و زمینه‌ای، مهم‌ترین پیامد منفی خود را در قالب فرسایش اعتماد سازمانی بروز می‌دهد که در نهایت به تضعیف همکاری مؤثر منجر می‌شود. این یافته، هزینه پنهان جاه‌طلبی

^۵. Murphy & Denise

^۶. Hall et al

^۷. Nguyen et al

^۸. Sange

^۱. Foster et al

^۲. Bolino et al

^۳. Johnson & Williams

^۴. Dierks & Deong

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در پارادایم تفسیری-برساخت‌گرا ریشه دارد که بر درک معانی ذهنی کنشگران و چگونگی برساخت واقعیت اجتماعی توسط آنان تأکید می‌کند و از آنجا که هدف اصلی این مطالعه، کشف فرایند شکل‌گیری، تداوم و پیامدهای پدیده جاه‌طلبی خاموش از منظر کنشگران سازمانی و در بستر خاص سازمان‌های دولتی ایران است، با رویکرد کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. انتخاب روش نظریه داده‌بنیاد بر اساس چهار دلیل عمده و مرتبط با اهداف پژوهش صورت گرفت: (۱) ماهیت اکتشافی پدیده و فقدان چارچوب نظری جامع و تثبیت‌شده برای تبیین آن که نظریه داده‌بنیاد به‌طور خاص برای چنین حوزه‌هایی طراحی شده است؛ (۲) ضرورت تولید نظریه‌ای زمینه‌مند و بومی که ریشه در واقعیت سازمان‌های دولتی ایران داشته باشد و به‌جای تحمیل چارچوب‌های وارداتی، حساسیت زمینه‌ای را رعایت کند؛ (۳) تناسب کامل نظام کدگذاری نظام‌مند (باز، محوری و انتخابی) و مدل پارادایمی این روش (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) با هدف اصلی پژوهش که تبیین تعامل پیچیده عوامل ساختاری، فرهنگی، فردی و راهبردی در شکل‌گیری جاه‌طلبی خاموش است؛ و (۴) حساسیت و پنهان بودن موضوع که انعطاف‌پذیری مصاحبه‌های عمیق در این روش، امکان ایجاد فضایی امن و اعتمادآميز را برای آشکارسازی تدریجی تجارب مشارکت‌کنندگان فراهم می‌آورد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و شیوه گردآوری داده‌ها، در زمره مطالعات توصیفی-اکتشافی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش را مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی ایران تشکیل می‌دهند و دلیل انتخاب این جامعه، ارتباط مستقیم آن با هدف پژوهش است: مدیران به دلیل جایگاه سازمانی خود، هم در معرض جاه‌طلبی‌های زیردستان هستند و هم خود ممکن است از راهبردهای جاه‌طلبی خاموش برای پیشرفت یا بقا استفاده کنند و این موقعیت دوگانه، آن‌ها را به منبعی غنی از داده‌های مرتبط با پدیده مورد مطالعه تبدیل می‌کند. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۲ نفر از این مدیران است که دارای حداقل هفت سال سابقه‌ی مدیریتی (به‌عنوان تضمین‌کننده تجربه کافی در پویایی‌های قدرت و مسیرهای پیشرفت شغلی) و تحصیلات دانشگاهی در مقطع دکتری در رشته‌های مدیریت و اقتصاد (به‌عنوان عامل افزایش توانایی تحلیل و تأمل نظری مشارکت‌کنندگان) بوده‌اند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و نظری انجام شد؛ در نمونه‌گیری هدفمند،

مشارکت‌کنندگان بر اساس معیارهای ازپیش‌تعیین‌شده و مرتبط با سؤالات پژوهش انتخاب شدند و در نمونه‌گیری نظری نیز فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها به‌طور هم‌زمان پیش رفت و نمونه‌های بعدی بر اساس خلأها و مفاهیم در حال ظهور انتخاب گردیدند. تلاش شد مشارکت‌کنندگان از سازمان‌های دولتی متنوع (نظیر وزارتخانه‌ها، سازمان‌های تابعه و شرکت‌های دولتی) انتخاب شوند تا غنا و تنوع داده‌ها افزایش یابد و فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی نقطه‌ای که در آن، مصاحبه‌های جدید دیگر مفهوم، مقوله یا رابطه جدیدی به مدل در حال ظهور اضافه نمی‌کردند. به‌گونه‌ای که با توجه به تمرکز مطالعه بر جاه‌طلبی خاموش در سازمان‌های دولتی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با خبرگانی صورت گرفت که سابقه فعالیت در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی را دارا بودند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود که به دلیل انعطاف‌پذیری و امکان پیگیری ایده‌های نوظهور در جریان گفت‌وگو، برای رویکرد اکتشافی پژوهش مناسب تشخیص داده شد. پروتکل مصاحبه شامل چهار بخش اصلی سؤالات زمینه‌ای و جمعیت‌شناختی، سؤالات مربوط به تجربه زیسته از جاه‌طلبی، سؤالات مربوط به عوامل و زمینه‌ها، و سؤالات مربوط به پیامدها بود. روایی پروتکل مصاحبه از طریق روایی نسبی یا روایی محتوایی کیفی سنجیده شد؛ بدین صورت که پروتکل اولیه در اختیار سه نفر از خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی قرار گرفت و پس از دریافت بازخوردهای اصلاحی، نسخه نهایی تدوین گردید. مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود و تمامی مصاحبه‌ها با رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی شدند. در نهایت، بر اساس اصل اشباع نظری داده‌ها، ۱۲ نفر به‌عنوان مشارکت‌کنندگان نهایی انتخاب شدند. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها پس از ضبط و پیاده‌سازی کامل، با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و از طریق فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی بر اساس مدل پارادایمی رویکرد نظریه داده‌بنیاد به روش استراوس و کوربین تحلیل و مدل پژوهش استخراج شد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). برای سنجش اعتبار یافته‌ها، از معیارهای قابلیت اعتماد کیفی استفاده گردید: باورپذیری از طریق بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و ممیزی بیرونی (بررسی فرایند کدگذاری توسط دو نفر از اساتید متخصص)، انتقال‌پذیری از طریق توصیف غنی و فربه از بافت

آمد. این مقدار نشان‌دهنده قابلیت اتکای بالای فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌هاست. نظریه داده‌بنیاد به‌عنوان رویکردی استقرایی و اکتشافی، به‌جای اتکا به نظریه‌های از پیش موجود، بر تولید نظریه از دل داده‌های تجربی تأکید دارد و در آن، داده‌ها از طریق گردآوری و تحلیل نظام‌مند، به‌صورت تدریجی و تکاملی تا دستیابی به چارچوب نظری پژوهش پیش می‌روند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

پژوهش برای امکان قضاوت خوانندگان درباره تعمیم‌پذیری، و تأییدپذیری از طریق مستندسازی کامل فایل‌های صوتی، متون پیاده‌سازی‌شده، فرایند گام‌به‌گام کدگذاری در نرم‌افزار Atlas.ti و یادداشت‌های تحلیلی پژوهشگر. برای ارزیابی قابلیت اتکای فرایند کدگذاری و کاهش سوگیری پژوهشگر نیز، بخشی از مصاحبه‌ها توسط یک کدگذار دوم کدگذاری مجدد شد و میزان توافق میان کدگذاری پژوهشگر و کدگذار دوم با استفاده از ضریب کاپای کوهن محاسبه گردید که مقدار آن ۰/۷۵ به‌دست

جدول ۱. کاپای کوهن
اندازه‌گیری‌های متقارن

سطح معناداری	تقریبی T^b	خطای استاندارد مجانبی a	مقدار
۰/۰۰	۲/۶۸۳	۰/۲۳۲	۰/۷۵۰
			۱۲
			تعداد موارد معتبر

الف. مفروض بر عدم پذیرش فرض صفر

ب. استفاده از خطای استاندارد مجانبی با فرض فرضیه صفر

مجموعه‌ای از متغیرهای علی که نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری پدیده محوری پژوهش دارند، شناسایی و طبقه‌بندی شدند. این متغیرها بازتاب‌دهنده شرایط و عوامل مؤثری هستند که بستر لازم برای شکل‌گیری جاه‌طلبی خاموش در سازمان‌های دولتی فراهم می‌سازند.

کدگذاری شرایط علی

به‌منظور شناسایی شرایط و متغیرهای علی مؤثر بر طراحی مدل جاه‌طلبی خاموش در سازمان‌های دولتی، از فرایند کدگذاری سه مرحله‌ای نظریه داده‌بنیاد بهره گرفته شد. در این مرحله، با تحلیل نظام‌مند داده‌های کیفی استخراج‌شده از متون مصاحبه‌ها،

جدول ۲. کدگذاری شرایط علی

کد باز	محوری	انتخابی	طبقه کدهای استخراجی
فرهنگ منفی نسبت به جاه‌طلبی آشکار، برچسب‌زنی منفی، ارزش‌گذاری فرهنگی بر حفظ ظاهر و انتظار تواضع کاذب	نگاه منفی به جاه‌طلبی آشکار، ارزش‌گذاری بر فروتنی ظاهری و تشویق رفتارهای پنهانی	فرهنگ سازمانی منفعت‌گرا	شرایط علی
شکاف بین قوانین رسمی و عملکرد، برتری روابط بر شایستگی، عدم قطعیت در معیارهای ارتقا و تصمیم‌گیری سلیقه‌ای	عدم شفافیت در فرایند ارتقا، نقش روابط در ترفیعات و نادیده گرفته شدن شایستگی	نظام ارتقای نامتعادل	
کاهش شفافیت سازمانی، عدم دسترسی به اطلاعات، مبهم بودن فرایندها و انحصار اطلاعات	ابهام در انتظارات، عدم اطلاع‌رسانی صحیح و پنهان‌کاری اطلاعات	فقدان شفافیت سازمانی	

ترس از حسادت و رقابت	نگرانی از واکنش همکاران، ترس از سنگ اندازی و پرهیز از جلب توجه منفی	ترس از مقاومت همکاران، نگرانی از حسادت، پرهیز از برانگیختن رقیب، ترس از انتقام سازمانی
تجربه منفی گذشته	مشاهده شکست افراد جاه طلب آشکار، تجربه های تنبیه ابراز جاه طلبی و یادگیری از اشتباهات دیگران	تجربه برچسب خوردن، مشاهده تنبیه افراد صریح، یادگیری از تجربه های منفی، درس گرفتن از شکست دیگران، مشاهده طرد شدن و تجربه واکنش منفی
محدودیت های ساختاری	قوانین سخت گیرانه، محدودیت در بیان نظر، فضای کنترل شده	قوانین محدود کننده، عدم آزادی بیان، فضای خفقان، کنترل شدید رفتار، محدودیت در ابراز نظر و فضای رسمی سخت

عوامل زمینه ای

در این بخش از پژوهش، تلاش شده است شرایط زمینه ای مؤثر بر طراحی و تبیین مدل جاه طلبی خاموش در سازمان های دولتی

تبیین شود؛ از این رو، با بهره گیری از مصاحبه های عمیق و تحلیل داده های کیفی حاصل از آن ها، مجموعه ای از شرایط زمینه ای مرتبط با پدیده محوری پژوهش شناسایی و طبقه بندی گردید.

جدول ۳. کدگذاری شرایط زمینه ای

طبقه کدهای استخراجی	انتخابی	محوری	کدباز
شرایط زمینه‌ای	ساختار بوروکراتیک سنتی	سلسله‌مراتب سخت، قوانین پیچیده و زیاد، فرایندهای طولانی، رسمیت بالا، انعطاف‌ناپذیری، مرکزیت تصمیم‌گیری	بوروکراسی سنگین، سلسله‌مراتب چندلایه، قوانین متعدد و پیچیده، فرایندهای کند، رسمیت بیش‌ازحد، سخت‌گیری در قوانین، ساختار سلسله‌مراتبی، کاغذبازی زیاد، فرایندهای دست‌وپاگیر، مقررات انبوه، انعطاف‌ناپذیری ساختاری، تمرکز در تصمیم‌گیری، فاصله زیاد بین سطوح، ارتباط رسمی و کند و قدرت متمرکز در بالا
	عدم امنیت شغلی	نگرانی از تغییرات مدیریتی، ترس از اخراج یا تنزل، بی‌ثباتی سازمانی، تغییرات ناگهانی، قراردادهای موقت	عدم اطمینان شغلی، ترس از تغییرات، بی‌ثباتی مدیریتی، نگرانی از آینده شغلی، ترس از اخراج، احتمال تنزل مقام، تغییرات مکرر مدیران، نبود امنیت شغلی، قراردادهای موقت، ترس از تغییرات موقت، احساس ناامنی، تهدید به اخراج، احتمال انتقال به شهرستان، خطر از دست‌دادن موقعیت

فرهنگ جامعه	ارزش‌های فرهنگی جامعه، الگوهای رفتار اجتماعی، هنجارهای اجتماعی، جمع‌گرایی، احترام به سلسله‌مراتب	تأثیر فرهنگ ملی، ارزش‌های سستی، هنجارهای اجتماعی، الگوهای فرهنگی رایج، جمع‌گرایی فرهنگی، اهمیت روابط در فرهنگ، احترام به قدرت، ارزش حفظ چهره، اهمیت ظواهر اجتماعی، پرهیز از برجسته شدن، ارزش تواضع در فرهنگ و اهمیت روابط در جامعه
شبکه‌های قدرت غیررسمی	وجود شبکه‌های نفوذ، گروه‌های قدرت پنهان، محافل تصمیم‌گیر، دایره‌های درونی	شبکه‌های نفوذ، گروه‌های قدرت، محفل تصمیم‌گیری، دایره‌های درونی، شبکه‌های غیررسمی، گروه‌های نزدیک به قدرت، محافل خاص، شبکه روابط پنهان
منابع محدود	محدودیت در پست‌های مدیریتی، کمبود فرصت‌های ارتقا، رقابت شدید، منابع مالی محدود	پست‌های محدود، فرصت‌های کم ارتقا، رقابت شدید برای منابع، محدودیت موقعیت‌ها، کمبود جایگاه‌های مدیریتی، رقابت بر سر منابع کمیاب

متغیرهای مداخله‌گر

نظام‌مند داده‌های کیفی حاصل از متون مصاحبه‌ها، مجموعه‌ای از متغیرهای مداخله‌گر که بر شکل‌گیری و کارکرد پدیده محوری پژوهش اثرگذار هستند، استخراج و طبقه‌بندی گردیدند. این متغیرها بیانگر عواملی‌اند که می‌توانند شدت، جهت یا نحوه تأثیر شرایط علی و زمینه‌ای بر جاه‌طلبی خاموش در سازمان‌های دولتی تعدیل کنند.

به‌منظور شناسایی شرایط و متغیرهای مداخله‌گر مؤثر بر طراحی و تبیین مدل مفهومی مدل جاه‌طلبی خاموش در سازمان‌های دولتی، از فرآیند کدگذاری سه مرحله‌ای شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی بهره گرفته شد. در این مرحله، با اتکا به تحلیل

جدول ۴. کدگذاری شرایط مداخله‌گر

طبقه کدهای استخراجی	انتخابی	محوری	کدباز
شرایط مداخله‌گر	سبک رهبری سازمانی	نوع رهبری مدیران ارشد، شیوه تصمیم‌گیری، میزان حمایت از شایستگی، نگرش به جاه‌طلبی، سبک ارتباطی	ابهام مدیر، حمایت از نوآوری، تشویق یا تنبیه ابتکار، سبک کنترلی
	سیستم ارزیابی عملکرد	معیارهای ارزیابی، عینیت یا ذهنیت، ارزیابی پیامدهای ارزیابی، شفافیت معیارها، عدالت در ارزیابی	سیستم ارزیابی عملکرد، معیارهای ارزیابی، عدالت در ارزیابی، شفافیت در ارزیابی، معیارهای واضح یا مبهم، ارزیابی عینی یا ذهنی، ارتباط ارزیابی با ترفیع، بازخورد منظم یا نامنظم، دقت در ارزیابی، تبعیض در ارزیابی، اثربخشی سیستم ارزیابی، پیامدهای واقعی ارزیابی، اعتبار نظام ارزیابی

فرصت‌های رشد	موقعیت‌های خالی، امکان ارتقاء، برنامه‌های توسعه، مسیرهای شغلی، آموزش و توسعه	فرصت‌های ترفیع، پست‌های خالی، امکانات رشد، مسیرهای شغلی، برنامه توسعه فردی، فرصت‌های یادگیری (دوره‌های آموزشی)، امکان پیشرفت، مسیرهای ارتقای مشخص، فرصت‌های توسعه مهارت، برنامه جانشین‌پروری، سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان
فشارهای محیطی	فشار اقتصادی، تحول سیاسی، تغییر قانونی، بحران‌های خارجی، فشارهای اجتماعی	فشار اقتصادی، تحولات بیرونی، تغییرات محیطی، بحران‌های خارجی، فشارهای دولتی، تغییرات دولتی، فشار افکار عمومی، بحران‌های اقتصادی، تحولات سیاسی کلان، فشار رسانه‌ای، انتظارات اجتماعی، تغییرات مقرراتی
اندازه و پیچیدگی سازمان	حجم سازمان، تعداد کارکنان، پیچیدگی ساختار، تنوع واحدها	سازمان بزرگ، تعداد زیاد کارکنان، ساختار پیچیده، واحدهای متعدد، لایه‌های مدیریتی زیاد، پیچیدگی روابط، تعامل بین واحدها
سطح رقابت	شدت رقابت، تعداد رقبای، نوع رقابت، رقابت سالم و مخرب	رقابت شدید، تعداد زیاد رقبای، رقابت مخرب، رقابت ناسالم، فضای رقابتی، سطح بالای رقابت، رقابت برای منابع محدود
میزان اعتماد سازمانی	سطح اعتماد متقابل، اعتماد به مدیریت، اعتماد بین کارکنان، شفافیت ارتباطات	اعتماد پایین، عدم اعتماد به مدیریت، بی‌اعتمادی متقابل، فضای بی‌اعتمادی، اعتماد بالا، فضای اعتمادآمیز، شفافیت روابط

کدگذاری راهبردها

آن‌ها را مؤثر در طراحی مدل جاه‌طلبی خاموش در سازمان‌های دولتی تشخیص داده‌اند، شناسایی و به‌عنوان راهبردهای پژوهش تدوین شد.

ارائه راهبردها یکی از عناصر اصلی مدل نظریه داده‌بنیاد به شمار می‌رود؛ بر این اساس، با تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق، مجموعه‌ای از راهکارها و اقدامات عملیاتی که خبرگان

جدول ۵. کدگذاری شرایط راهبردها

طبقه کدهای استخراجی	انتخابی	محوری	کدباز
راهبردهای سازمانی	ایجاد شفافیت در فرایندهای سازمانی	تدوین معیارهای واضح برای ارتقاء انتشار جهت‌های مدیریتی علنی، شفاف‌سازی مسیرهای شغلی، ارائه معیارهای ارزیابی رسمی، اطلاع‌رسانی منظم به کارکنان	تدوین معیارهای واضح ارتقاء، انتشار راهنمای شغلی، شفاف‌سازی فرایندها، ابلاغ معیارهای عملکرد، اطلاع‌رسانی به موقع، انتشار پست‌های خالی رسمی، توضیح فرآیند انتخاب، ارائه معیارهای اولویت، شفاف‌سازی روابط ارتقاء انتشار دستورالعمل‌های رسمی، اطلاع‌رسانی دوره‌ای، ارائه گزارش‌های شفاف، منتشر کردن نتایج ارتقاء
	استقلال و بی‌طرفی در تصمیمات	ایجاد کمیته‌های بی‌طرف برای ارتقاء، جداسازی قدرت	تشکیل کمیته‌های بی‌طرف، جدایی قدرت تصمیم‌گیری،

داوری خارجی در تصمیمات، کاهش اختیارات مدیران، ایجاد سیستم تظلم، استقلال در تصمیم‌گیری، بی‌طرفی در ارزیابی، حضور اعضای غیرجانبدار در کمیته‌ها، کاهش تأثیر روابط شخصی، عدم تبعیض و رسیدگی به شکایات	تصمیم‌گیری، استفاده از داوری خارجی، کاهش نفوذ مدیران درجه اول، راه‌اندازی نظام تظلم‌خواهی		
تأکید بر شایستگی، تغییر فرهنگ سازمانی، تشویق بیان صادقانه، تقدیر از عملکرد برتر، تشویق رقابت سالم، تمجید بیان اهداف، ایجاد نمونه‌های موفق، ایجاد فضای اعتماد، کاهش ارزش‌گذاری به فروتنی کاذب	تأکید بر شایستگی در فرایندهای ارزیابی، تشویق بیان آشکار اهداف فردی و سازمانی، ستایش و به رسمیت شناختن افراد شایسته، استقرار نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد، و بازتعریف هنجارهای سازمانی	ارتقای فرهنگ شایسته‌سالاری	
تدوین معیارهای عینی و قابل‌اندازه‌گیری، به‌کارگیری روش‌های متنوع ارزیابی، اجرای ارزیابی مستمر و منصفانه، شفافیت نتایج ارزیابی، ارائه بازخورد منظم، مشارکت کارکنان در فرایند ارزیابی، تعریف معیارها از پیش، انجام ارزیابی توسط چند ارزیاب، تضمین مقایسه عادلانه، رعایت اصل عدم تبعیض، ثبت و مستندسازی نتایج ارزیابی، تبیین نتایج منفی، و فراهم‌سازی فرصت اصلاح عملکرد	تدوین معیارهای عینی و شفاف، به‌کارگیری روش‌های متنوع ارزیابی، انجام ارزیابی‌های دوره‌ای و علنی، مشارکت فعال کارکنان در فرایند تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد	سیستم ارزیابی عملکرد عادلانه	
انتخاب رهبر شایسته، آموزش مدیریت شفاف، ترغیب ارتباطات، تسهیل دسترسی، رهبری مشارکتی، تشویق بازخورد، ایجاد فرهنگ باز، کاهش فاصله قدرت، تشویق اظهارنظر، پذیرش نقادی، شنیدن نظر کارکنان، باز کردن درب‌های تصمیم‌گیری، مدیریت شفاف	انتخاب رهبران بر اساس شایستگی، آموزش رهبری، تشویق ارتباطات، تقویت دسترسی، ایجاد فضای قابل اعتماد	توسعه رهبری شفاف و باز	
آموزش سیاست سالم، تشویق رفتار اخلاقی، تمایز بین خوب یا بد، نمونه‌سازی، پاداش اخلاق، تنبیه نقض قوانین، کد اخلاق، مدل رفتاری، تشویق حد و مرز،	آموزش مهارت‌های سیاسی سالم، تشویق رفتار اخلاقی، تفاوت سیاست سالم و ناسالم، مدل‌سازی رفتار اخلاقی، پاداش رفتار شفاف	توسعه مهارت‌های سیاسی و اخلاقی	

احترام به قانون، صداقت، حسن نیت، ایثار واقعی			
مسیرهای شغلی واضح، برنامه‌های آموزش، فرصت‌های توسعه، حمایت یادگیری، تخصیص بودجه، دوره‌های آموزش، تبادل تجربه، رشد فردی	ایجاد مسیرهای شغلی واضح، برنامه‌های آموزش منظم، سرمایه‌گذاری در توسعه، تشویق یادگیری مداوم، تخصیص منابع کافی	بسط برنامه‌های توسعه شغلی	
بیان صریح اهداف، صداقت در ابراز، شفافیت نیت، انتظار واقعی، صراحت در ارتباط، عدم فریب، شفافیت مقصد، ابراز علنی، بی‌پرده‌گی، صداقت، وضوح اهداف، بیان نیت، علنی کردن، عدم پنهان‌کاری	بیان علنی اهداف شغلی، صراحت در مقاصد، ایجاد انتظار واقعی، صداقت در ارتباط، عدم پنهان‌کاری نیت	بیان صادقانه اهداف شغلی	راهنمای فردی
روابط حقیقی، احترام متقابل، برابری، صداقت، دوستی، احترام، کرامت، حفظ ارزش‌ها، رفتار نجیب، دوستی شریفانه، عدم نفاق	ایجاد روابط حقیقی، عدم استفاده ابزاری، دوستی برابر با احترام، رفتار صادقانه	روابط اصیل و صادقانه	
مقاومت در سیاست‌بازی، عدم شرکت در بازی قدرت، حفاظت از اصول، پیروی از قوانین اصلی، دوری از جریان‌های سیاسی، رفتار اخلاقی، عدم استفاده از نفوذ، پیروی از قانون، بی‌طرفی، عدم تعصب، روابط عادلانه	مقاومت در سیاست‌بازی، عدم شرکت در بازی قدرت، حفاظت از اصول، پیروی از قوانین اصلی، دوری از جریان‌های سیاسی	مقاومت در برابر سیاست‌بازی	
کار معنی‌بخش، عدم اهمیت عنوان، اساسی‌ترین اهداف، درونی‌سازی ارزش‌ها، دستاوردهای پایدار، نتایج حقیقی	تمرکز بر کار معنی‌بخش، درونی‌سازی ارزش‌های شغلی، رضایت از کار شایسته	ترجیح کیفیت بر موقعیت	
حفاظت از اخلاق، حفاظت از اصول، عدم مصالحه، عدم تساهل، حمایت از حق، کرامت انسانی، انسان دوستی، حمایت از حقیقت	عدم مصالحه اخلاقی، حفاظت از اصول، پیروی از مبادی، رفع خود از شرایط دشوار	حفاظت از ارزش‌های اخلاقی	

دولتی شناسایی گردید. جزئیات و شرح کامل این پیامدها در جدول زیر ارائه شده است.

کدگذاری پیامدها

در این بخش از پژوهش، با تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق، مدل جاه‌طلبی خاموش در سازمان‌های

جدول ۶. کدگذاری شرایط پیامدها

کدباز	محوری	انتخابی	طبقه کدهای استخراجی
-------	-------	---------	---------------------

پیامدهای فردی مثبت	دستیابی به اهداف شغلی	ارتقای موقعیت، دستیابی به اهداف، افزایش نفوذ	دستیابی به اهداف، پیشرفت شغلی، موفقیت فردی، افزایش قدرت
پیامدهای فردی منفی	فشار روانی	استرس و فشار، احساس گناه، خستگی عاطفی	فشار روانی، استرس مداوم، احساس دوگانگی، خستگی ناشی از نقش بازی کردن
	کاهش اعتماد	کاهش اعتماد سازمانی، فرسایش شفافیت، افزایش رفتار سیاسی	فرسایش اعتماد سازمانی، کاهش شفافیت، گسترش رفتار سیاسی، کاهش انگیزش جمعی
	تأثیر بر سرمایه اجتماعی	کاهش شبکه‌های همکاری، تضعیف روابط، فرسایش اعتماد متقابل، از بین رفتن هنجارهای مثبت، تقویت هنجارهای منفی	کاهش شبکه‌ها، تضعیف روابط، فرسایش اعتماد، از بین رفتن هنجار، تقویت هنجار منفی، کاهش سرمایه اجتماعی، بی‌اعتمادی، تنهایی سازمانی، از بین رفتن هویت مشترک
	تأثیر بر فرهنگ سازمانی	شیوع ریاکاری، کاهش صداقت، تقویت دوگانگی، ضعف شدن اخلاقیات	شیوع ریاکاری، کاهش صداقت، تقویت دوگانگی، ضعف شدن اخلاق، فرهنگ سیاسی، فرهنگ غیرشفاف، فرهنگ فریب، فرهنگ مخرب
پیامد سازمانی منفی	کاهش اعتبار سازمان	کاهش اعتبار بیرونی، ضعف شدن شهرت، افزایش منتقدان، کاهش حمایت‌های بیرونی، تضعیف موقعیت رقابتی	کاهش اعتبار، ضعف شدن شهرت، افزایش منتقد، کاهش حمایت، تضعیف رقابتی، افت اعتبار، از دست دادن احترام، سقوط ارزش
	کاهش نگهداشت نیروی انسانی	خروج افراد شایسته، کاهش جذب نیروی مطلوب، افزایش چرخش کارکنان، ضعف شدن جاذبه سازمان، تقویت شایعات منفی	خروج شایسته‌ها، کاهش جذب، افزایش چرخش، شایعات منفی، استعفا، کاهش اثربخشی، جدا شدن نیروهای با تجربه و متخصص، کاهش توانمندی
	تضعیف تصمیم‌گیری سازمانی	تصمیم‌گیری بر اساس روابط، ضعف شدن معیارهای موضوعی، افزایش خطا	تصمیم بر اساس روابط، کاهش عینیت، تأثیر منافع، ضعف شدن معیار، افزایش خطا، تصمیمات غیرعادلانه
پیامدهای سازمانی مثبت	حفظ ثبات	ثبات ظاهری، پرهیز از تعارضات آشکار، استفاده از استعدادها	حفظ آرامش سازمانی، کاهش درگیری‌ها، پیشرفت افراد مستعد، شایستگی همراه با راهبرد

کدگذاری مقوله محوری

عمیق و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از آن‌ها، مجموعه‌ای از عوامل شناسایی گردید که بیانگر ماهیت و ویژگی‌های پدیده محوری و ارتباط آن با مفهوم اصلی پژوهش می‌باشند.

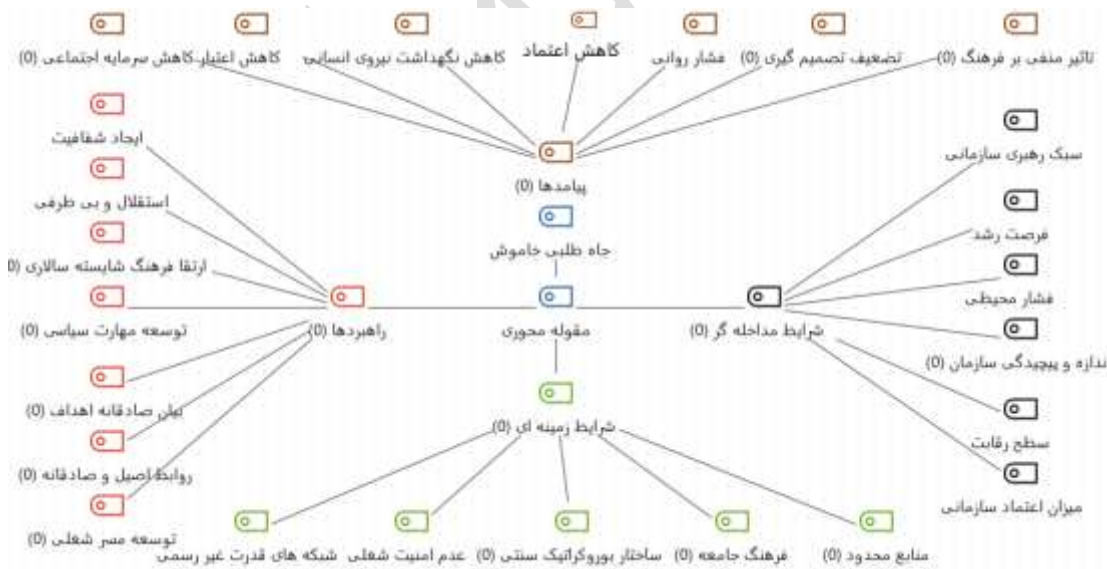
در این بخش از پژوهش، تلاش شده است پدیده محوری مرتبط با طراحی و تبیین مدل جاه‌طلبی خاموش در سازمان‌های دولتی تشریح شود. بر این اساس، با بهره‌گیری از مصاحبه‌های

جدول ۷. کدگذاری مقوله محوری

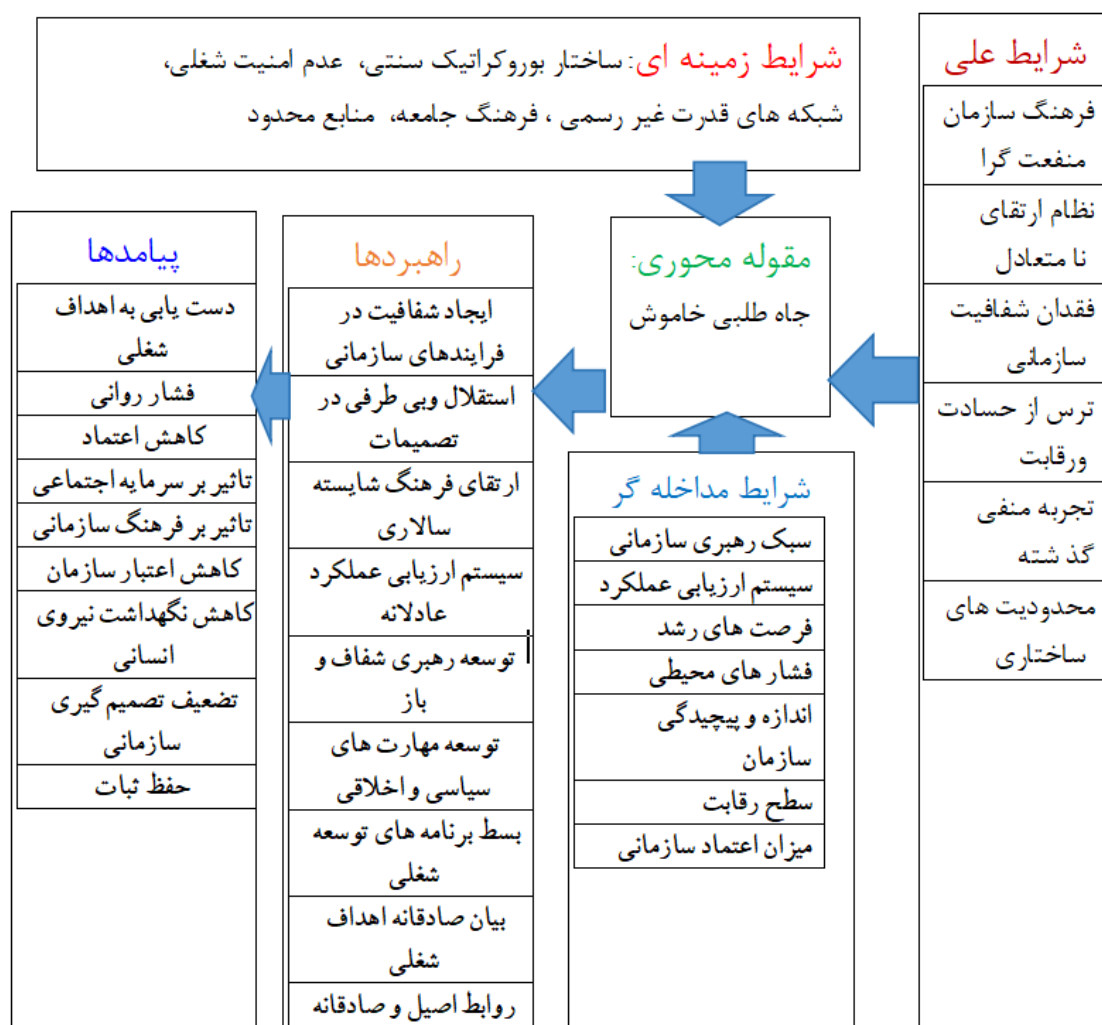
کدباز	محوری	انتخابی	طبقه کدهای استخراجی
پنهان کاری در ابراز هدف، اهداف بلندمدت مخفی، برنامه ریزی مخفیانه، عدم افشای نیات، نگهداری اهداف در درون، داشتن چشم انداز شخصی، آرزوهای پنهان شغلی، خواسته های ابراز نشده، برنامه ریزی فردی مخفی، نقشه راه شخصی، اهداف ناگفته، طرح های آینده پنهان، تصویر ذهنی از موقعیت آینده، آرمان های شغلی نهفته، خودکنترلی بالا، مدیریت زمان بندی، هوش سیاسی بالا، تناقض رفتاری، نمایش فروتنی	داشتن آرزوهای بلند پروازانه، عدم ابراز علنی اهداف، نگهداری طرح های آینده در سر، برنامه ریزی مخفیانه، داشتن نقشه راه شخصی، ابراز بی اهمیتی نسبت به مقام، تفاوت بین کردار و گفتار، درک سیاست های سازمانی، انتخاب لحظه مناسب برای اقدام، کنترل احساسات	جاه طلبی خاموش	مقوله محوری

استراوس و کوربین (۱۹۹۸) به شرح شکل ۲ ارائه می‌شود.

در این بخش، الگوی استخراجی پژوهش بر اساس کدگذاری داده‌های مصاحبه با روش داده‌بنیاد و تکیه بر رویکرد نظام‌مند



شکل ۱. خروجی مکس کیودا



شکل ۲. الگوی طراحی جبهه‌طلبی خاموش در سازمان‌های دولتی

نتیجه‌گیری

تحولات پیچیده و چندلایه محیط‌های سازمانی دولتی، به‌ویژه در بسترهای سیاسی‌شده و بوروکراتیک، موجب شده است کنشگران سازمانی برای بقا و پیشرفت حرفه‌ای، بیش از پیش به راهبردهای غیرآشکار و محافظه‌کارانه روی آورند. در چنین شرایطی، جبهه‌طلبی خاموش به‌عنوان پدیده‌ای نهادی و بر ساخته از تعامل هنجارهای گروهی، ساختارهای قدرت و الزامات سیاسی، به شکلی فزاینده در سازمان‌های دولتی ایران ظهور یافته است. این پدیده، فراتر از یک ویژگی فردی، پیامدهای عمیقی برای سرمایه اجتماعی، اعتماد سازمانی و ظرفیت تصمیم‌گیری اثربخش سازمان‌ها به همراه دارد (بولینو و همکاران، ۲۰۲۲). پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، با هدف ارائه و تبیین مدل مفهومی جبهه‌طلبی خاموش در

سازمان‌های دولتی ایران انجام شد و تلاش نمود این پدیده را از منظر ادراک و تجربه مدیران و خبرگان سازمانی مورد واکاوی قرار دهد. بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از ۱۲ مصاحبه عمیق با مدیران ارشد و میانی و طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، ۳۰۲ کد اولیه در قالب ۳۷ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی حول محور پدیده جبهه‌طلبی خاموش سازمان‌دهی شدند. مدل پارادایمی استخراج‌شده نشان می‌دهد که پدیده محوری «جبهه‌طلبی خاموش» تحت تأثیر سه شرط علی کلیدی شکل می‌گیرد: نخست، «فرهنگ سازمانی جبهه‌طلبی‌ستیز و محافظه‌کار» که در آن، ابراز آشکار تمایلات پیشرفت‌جویانه با واکنش منفی و برجسب‌هایی نظیر «خودخواهی» یا «قدرت‌طلبی» مواجه می‌شود. دوم، «نظام ارتقای رابطه‌محور و

غیرشایسته‌سالار» که در آن، شایستگی‌های فنی جای خود را به روابط غیررسمی، وابستگی‌های سیاسی و ملاحظات جناحی می‌دهد. مشارکت‌کننده شماره ۷ در این زمینه بیان کرد: «من بارها دیده‌ام که فردی با سال‌ها تجربه و تخصص، به خاطر نداشتن پارتی از ارتقا جا مانده و یک نفر کم‌تجربه‌تر با ارتباطات خانوادگی یا سیاسی، یک‌شبه مدیر شده. این بی‌عدالتی، انگیزه هر کسی را برای تلاش صادقانه از بین می‌برد.» مشارکت‌کننده شماره ۲ نیز تصریح کرد: «در سیستم ارزیابی ما، نمره عملکرد واقعی کارمند هیچ ربطی به ارتقای او ندارد. آنچه مهم است اینکه چه کسی را می‌شناسی و چقدر می‌توانی خودت را به مراکز قدرت نزدیک کنی، بدون اینکه خیلی به چشم بیایی.» سومین شرط علی، «فضای سیاسی‌شده سازمانی و نفوذ عوامل بیرونی» است که تصمیمات سازمانی را از مسیر عقلایی خارج می‌کند. مشارکت‌کننده شماره ۱۱ در این خصوص گفت: «بعضی وقت‌ها یک تماس تلفنی از بیرون سازمان، کل نتیجه یک فرایند ارتقا را عوض می‌کند. در چنین فضایی، عاقلانه‌ترین کار این است که جاه‌طلبی‌ات را پنهان کنی و بی‌سروصدا مسیر خودت را بروی.» این شرایط علی، در بستر عوامل زمینه‌ای نظیر «ساختار سلسله‌مراتبی صلب و چندلایه»، «فرهنگ ملی جمع‌گرا با فاصله قدرت بالا» (که در آن احترام به سلسله‌مراتب و اجتناب از برجسته‌شدن فردی یک ارزش فرهنگی است) و «ابهام در معیارهای ارزیابی عملکرد» و تحت تأثیر عوامل مداخله‌گری همچون «سبک رهبری کنترل‌گر و آمرانه»، «فقدان امنیت روان‌شناختی»، «محدودیت فرصت‌های رشد و ارتقا» و «سطح پایین اعتماد سازمانی» تشدید می‌شوند. مشارکت‌کننده شماره ۵ در این باره خاطرنشان کرد: «مدیر ما فقط اطرافیان خودش را ارتقا می‌دهد. وقتی این را می‌بینی، ترجیح می‌دهی سکوت کنی و در سایه کار کنی تا اینکه آشکارا جاه‌طلبی‌ات را نشان دهی و حذف شوی.» در پاسخ به این شرایط، مشارکت‌کنندگان از مجموعه‌ای از راهبردهای سازشی و پنهان بهره می‌گیرند که در قالب پنج راهبرد اصلی دسته‌بندی شدند: (۱) «خویش‌تنظیمی راهبردی و مدیریت رفتار» به معنای تنظیم آگاهانه گفتار و کردار برای اجتناب از دیده شدن به عنوان یک فرد جاه‌طلب؛ (۲) «مدیریت برداشت و تظاهر به فروتنی» به معنای حفظ تصویری از بی‌طرفی، رضایت از وضع موجود و تعهد سازمانی، در حالی که فرد در باطن به دنبال پیشرفت است؛ (۳) «شبکه‌سازی غیررسمی و لابی‌گری خاموش» به معنای ایجاد و حفظ روابط غیررسمی با افراد کلیدی بدون جلب توجه؛ (۴) «سکوت سازشی و خودسانسوری شغلی» به معنای خودداری عمدی از ابراز ایده‌ها، انتقادات و تمایلات پیشرفت‌جویانه برای مصون ماندن از

پیامدهای منفی؛ و (۵) «اطلاع‌یابی و رصد هوشمندانه محیط سیاسی» به معنای تحلیل مستمر پویایی‌های قدرت، شناسایی متحدان و رقبای و زمان‌بندی دقیق اقدامات. تحلیل داده‌ها نشان داد که پیامدهای جاه‌طلبی خاموش در دو سطح فردی و سازمانی و در قالب یک «پارادوکس دوگانه» عمل می‌کنند. در سطح فردی، جاه‌طلبی خاموش در کوتاه‌مدت به «بقای شغلی»، «پیشرفت تدریجی و کم‌خطر» و «کاهش تعارضات بین فردی» منجر می‌شود، اما در بلندمدت با «فرسودگی روانی و تحلیل رفتن انگیزه درونی»، «احساس عدم اصالت و دوگانگی هویتی» و «کاهش رضایت شغلی» همراه است. در سطح سازمانی، اگرچه جاه‌طلبی خاموش می‌تواند در کوتاه‌مدت به «حفظ ثبات و انسجام ظاهری» و «کاهش تعارضات آشکار سازمانی» کمک کند، اما هم‌زمان موجب «فرسایش اعتماد سازمانی»، «کاهش ظرفیت نوآوری و خلاقیت»، «تضعیف سرمایه اجتماعی»، «افت کیفیت تصمیم‌گیری» (به دلیل عدم دریافت بازخوردهای صادقانه از کارکنان)، «افزایش سیاست‌بازی و رفتارهای غیراخلاقی» و در نهایت «کاهش بهره‌وری و عملکرد سازمانی» می‌گردد. در خصوص مقایسه نظام‌مند نتایج با پیشینه پژوهش، می‌توان گفت نتایج این پژوهش، از حیث تأکید بر نقش محوری «فقدان شفافیت و عدالت در نظام‌های ارتقا» به عنوان عامل شکل‌گیری جاه‌طلبی خاموش، با یافته‌های مرفی و دنیسی (۲۰۱۷) و چن و وانگ (۲۰۲۰) همخوانی دارد. همچنین، تأکید مشارکت‌کنندگان بر نقش «شبکه‌های غیررسمی قدرت» در ساختارهای بوروکراتیک، با نتایج رینی (۲۰۲۱) و کریمی و همکاران (۲۰۲۱) همسو است. یافته‌های این پژوهش در خصوص نقش «نااطمینانی شغلی» در سوق دادن کارکنان به راهبردهای محافظه‌کارانه، با نتایج هابفول و همکاران (۲۰۲۱) تطابق دارد. همچنین، نقش «فقدان شفافیت سازمانی» و «ترس از حسادت و رقابت منفی» به عنوان شرایط علی جاه‌طلبی خاموش، با یافته‌های بلادر و همکاران (۲۰۲۳) و فاستر و همکاران (۲۰۲۴) همخوان است. تأکید پژوهش حاضر بر «فضای سیاسی‌شده سازمان‌های دولتی» با نتایج ویگودا و دروری (۲۰۲۱)، و شناسایی «فرسایش اعتماد سازمانی» به عنوان پیامد کلیدی نیز با یافته‌های دیرکس و دیونگ (۲۰۲۲) همسو است. با این حال، پژوهش حاضر از چند جنبه اساسی با مطالعات پیشین دارای افتراق است: نخست، این پژوهش جاه‌طلبی خاموش را نه به عنوان یک ویژگی فردی یا سازه‌ای تک‌بعدی، بلکه به عنوان پدیده‌ای برپاخته از تعامل پیچیده عوامل ساختاری، فرهنگی، سیاسی و فردی مفهوم‌پردازی می‌کند که در مطالعات پیشین کمتر به آن پرداخته شده است. دوم، برخلاف بسیاری از مطالعات

سیاسی و نهادی سازمان‌های مورد مطالعه وابسته باشند. دوم، حساسیت سیاسی و سازمانی موضوع پژوهش ممکن است به خودسانسوری پاسخ‌دهندگان و پنهان‌سازی تجربه‌های واقعی آنان منجر شده باشد. سوم، تمرکز پژوهش بر سازمان‌های دولتی، امکان مقایسه‌ی بین بخشی با سازمان‌های خصوصی یا شبه‌دولتی را محدود می‌سازد. چهارم، ماهیت مقطعی پژوهش، امکان بررسی پویایی‌های زمانی و تغییرات تدریجی جاه‌طلبی خاموش را فراهم نمی‌کند. پنجم، سنجش برخی پیامدها، از جمله فرسایش اعتماد سازمانی، بیش از آن که مبتنی بر شاخص‌های عینی سازمانی باشد، بر ادراک‌های ذهنی افراد استوار بوده است.

پیشنهادهای

۱. یافته‌های پژوهش نشان داد که «نظام ارتقای رابطه‌محور و غیرشایسته‌سالار» یکی از قوی‌ترین عوامل شکل‌گیری جاه‌طلبی خاموش است؛ چراکه در چنین نظامی، شایستگی‌های فنی جای خود را به روابط غیررسمی و وابستگی‌های سیاسی می‌دهد و کارکنان مستعد را به پنهان‌سازی جاه‌طلبی و توسل به راهبردهای غیرمستقیم سوق می‌دهد. برای رفع این عامل، پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی کشور می‌تواند ظرف دو سال، آیین‌نامه ارتقای شایسته‌سالار را برای تمامی دستگاه‌های دولتی ابلاغ کند. بر اساس این آیین‌نامه، هر سازمان موظف است کمیته دائمی ارتقا و جانشین‌پروری متشکل از مدیران ارشد، نمایندگان منابع انسانی و یک ارزیاب مستقل خارجی تشکیل دهد. فرایند ارتقا باید از سه منبع ارزیابی انجام شود: (الف) ارزیابی عملکرد سالانه مبتنی بر شاخص‌های کمی و کیفی از پیش تعریف‌شده؛ (ب) سنجش شایستگی‌های رفتاری از طریق قانون ارزیابی؛ و (ج) بازخورد ۳۶۰ درجه از همکاران، زیردستان و ذی‌نفعان کلیدی. نتیجه نهایی ارزیابی و دلایل انتخاب فرد ارتقایافته باید ظرف ۱۰ روز کاری در سامانه شفافیت سازمان منتشر شود تا هزینه استفاده از راهبردهای پنهان افزایش یافته و اعتماد به عادلانه بودن مسیر پیشرفت تقویت گردد.

۲. تحلیل داده‌ها نشان داد که «فضای سیاسی شده و نفوذ عوامل بیرونی» سازمان را از مسیر عقلایی خارج می‌کند و کارکنان را به «اطلاع‌یابی و رصد هوشمندانه محیط سیاسی» به عنوان یک راهبرد بقا سوق می‌دهد. در چنین فضایی، تصمیمات کلیدی مانند انتصابات و ارتقاها تحت تأثیر عوامل غیررسمی و فشارهای بیرونی قرار می‌گیرند و کارکنان می‌آموزند که به جای عملکرد آشکار، به شبکه‌های غیررسمی متکی شوند. برای مقابله با این وضعیت، هر سازمان دولتی می‌تواند یک داشبورد شفافیت

کمی پیشین، این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و تحلیل عمیق روایت‌های زیسته مدیران، توانسته است ابعاد پنهان و پارادوکسیکال جاه‌طلبی خاموش (از جمله پارادوکس بقا-فرسودگی در سطح فردی و ثبات-کاهش نوآوری در سطح سازمانی) را آشکار سازد. سوم، تمرکز بر بافت خاص سازمان‌های دولتی ایران با ویژگی‌های منحصربه‌فردی همچون فرهنگ جمع‌گرا، فاصله قدرت بالا، سیاست‌زدگی اداری و غلبه روابط غیررسمی، و شناسایی مقوله‌های زمینه‌ای همچون «شایسته‌ناباوری نهادی» و «جاه‌طلبی‌ستیزی فرهنگی»، وجه تمایز مهم این پژوهش نسبت به مطالعاتی است که عمدتاً در بافت‌های غربی یا سازمان‌های خصوصی انجام شده‌اند. بدین ترتیب، پژوهش حاضر با توسعه دامنه مفهومی جاه‌طلبی شغلی و روشن ساختن ابعاد پنهان، پارادوکسیکال و زمینه‌مند جاه‌طلبی خاموش در بافت سازمان‌های دولتی ایران، به غنای ادبیات رفتار سازمانی در بخش دولتی کمک کرده و زمینه را برای بازاندیشی در سیاست‌های منابع انسانی، نظام‌های شایسته‌سالاری و طراحی مداخلات مدیریتی فراهم می‌سازد.

وجه نوآوری

نوآوری این پژوهش در ارائه‌ی یک مدل بومی، سیستمی و پویا از جاه‌طلبی خاموش در سازمان‌های دولتی ایران نهفته است؛ مدلی که این پدیده را فراتر از یک ویژگی فردی، و به مثابه‌ی برساخته‌ای نهادی و متأثر از هنجارهای گروهی، ساختار بوروکراتیک سنتی و فضای سیاسی شده‌ی سازمان‌ها تبیین می‌کند. به گونه‌ای که با بهره‌گیری از رویکرد داده‌بنیاد، تعامل میان شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در قالب یک سیستم دارای حلقه‌ی بازخورد تشریح شده و نشان می‌دهد چگونه پیامدهای جاه‌طلبی خاموش، به‌ویژه فرسایش اعتماد سازمانی و تضعیف سرمایه‌ی اجتماعی، خود به بازتولید و نهادینه شدن این پدیده منجر می‌شوند. همچنین، این پژوهش با شناسایی هم‌زمان پیامدهای دوگانه‌ی فردی و سازمانی جاه‌طلبی خاموش و برجسته‌سازی نقش تنظیم‌گرانه‌ی رهبری تحول‌گرا، نظام‌های ارزیابی عملکرد عادلانه و فرصت‌های واقعی رشد شغلی، به‌طور نوآورانه نشان می‌دهد که شکستن چرخه‌ی معیوب جاه‌طلبی خاموش مستلزم مداخله‌ی هم‌زمان در چندین نقطه‌ی کلیدی سیستم سازمانی است؛ امری که خلأ مهمی را در ادبیات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، به‌ویژه در بافت سازمان‌های دولتی، پوشش می‌دهد.

محدودیت‌ها

نخست، ماهیت کیفی و تفسیری داده‌ها موجب می‌شود یافته‌ها بیش از آن که قابل تعمیم آماری باشند، به زمینه‌های فرهنگی،

سازمانی بر روی وبسایت رسمی خود راهاندازی کند که شامل سه بخش اصلی باشد: (الف) انتشار فرایندها و معیارهای تصمیم‌گیری برای انتصابات، تخصیص منابع و ترفیعات؛ (ب) گزارش عملکرد سه‌ماهه واحدها با شاخص‌های کلیدی؛ و (ج) فهرست انتصابات جدید به همراه مستندات شایستگی فرد منتخب. این سامانه باید دارای بخش پرسش و پاسخ عمومی باشد که کارکنان بتوانند به صورت ناشناس یا با نام واقعی، سوالات خود را درباره تصمیمات سازمانی مطرح کنند و معاونت توسعه مدیریت موظف باشد ظرف ۷۲ ساعت پاسخ رسمی ارائه دهد. اجرای این سامانه می‌تواند طی ۶ ماه پایلوت و ۱۸ ماه استقرار کامل انجام شود و مستقیماً راهبرد پنهان «اطلاع‌یابی غیررسمی» را تضعیف کند.

۳. یافته‌ها نشان داد که «سبک رهبری کنترل‌گر و آمرانه» به عنوان یک عامل مداخله‌گر، جاه‌طلبی خاموش را تشدید می‌کند. در سازمان‌هایی با این سبک رهبری، مدیران تنها اطرافیان خود را ارتقا می‌دهند و کارکنان مستعد برای مصون ماندن از حذف، به سکوت و پنهان‌سازی تمایلات خود روی می‌آورند. برای تغییر این وضعیت، سازمان‌های دولتی می‌توانند با همکاری دانشکده‌های مدیریت و مؤسسات آموزشی معتبر، یک دوره ۹ ماهه ترکیبی (حضور و آنلاین) با چهار ماژول اصلی طراحی کنند: ماژول اول رهبری اخلاقی و شفاف (۲ ماه) با تمرکز بر مهارت‌های اعتمادسازی و تصمیم‌گیری مبتنی بر عدالت؛ ماژول دوم رهبری حمایتی و مربی‌گری (۳ ماه) با تمرکز بر ایجاد امنیت روان‌شناختی برای ابراز جاه‌طلبی‌های سازنده و ایده‌های نوآورانه؛ ماژول سوم مدیریت فرهنگ سازمانی و اصلاح هنجارهای غیررسمی (۳ ماه) با تمرکز بر شناسایی و تضعیف برچسب‌های منفی مانند «جاه‌طلب خودخواه» که در فرهنگ جاه‌طلبی‌ستیز رایج است؛ و ماژول چهارم پروژه عملی تحول در واحد سازمانی (۲ ماه) که طی آن، هر مدیر یک برنامه مشخص برای کاهش جاه‌طلبی خاموش در واحد خود طراحی و اجرا کند و نتایج آن را در قالب یک گزارش مکتوب ارائه دهد. موفقیت در این دوره، پیش‌نیاز انتصاب به سمت‌های مدیریتی بالاتر در نظر گرفته شود.

۴. پژوهش نشان داد که «فرهنگ سازمانی جاه‌طلبی‌ستیز» یکی از سه شرط علی اصلی شکل‌گیری جاه‌طلبی خاموش است. در این فرهنگ، ابراز آشکار تمایلات پیشرفت‌جویانه با واکنش منفی و برچسب‌هایی نظیر «خودخواهی» و «قدرت‌طلبی» مواجه می‌شود و کارکنان برای اجتناب از این انگ، به راهبرد «خویش‌تنظیمی راهبردی و تظاهر به فروتنی» متوسل می‌شوند. برای تغییر این هنجار فرهنگی، پیشنهاد می‌شود واحد روابط

عمومی و توسعه منابع انسانی هر سازمان می‌تواند یک کارزار ۳ ماهه با عنوان جاه‌طلبی شفاف، پیشرفت جمعی طراحی و اجرا کند. اجرای عملیاتی این کارزار عبارت‌اند از: (الف) تولید و انتشار ۱۲ قسمت پادکست یا ویدئوکست روایتی از تجارب مدیران موفق که جاه‌طلبی خود را به صورت شفاف و اخلاقی دنبال کرده و به موفقیت سازمان کمک کرده‌اند؛ (ب) برگزاری نشست‌های ماهانه گفت‌وگوی باز با حضور مدیران ارشد که در آن، کارکنان تشویق شوند اهداف شغلی و ایده‌های نوآورانه خود را بدون ترس از قضاوت یا پیامدهای منفی مطرح کنند؛ و (ج) معرفی و تقدیر رسمی ماهانه از یک منتقد سازنده یا ایده‌پرداز برتر که شجاعت ابراز آشکار نظر یا جاه‌طلبی حرفه‌ای سازنده را داشته است. اثربخشی این کارزار با نظرسنجی قبل و بعد از اجرا سنجیده شود.

۵. یافته‌ها نشان داد که «ابهام در معیارهای ارزیابی عملکرد» به عنوان یک عامل زمینه‌ای، فضایی ایجاد می‌کند که در آن، ادراک شایستگی به اندازه شایستگی واقعی اهمیت می‌یابد و کارکنان به جای تمرکز بر عملکرد واقعی، به مدیریت برداشت و راهبردهای پنهان روی می‌آورند. این وضعیت در نهایت به «فرسایش اعتماد سازمانی» به عنوان یکی از پیامدهای کلیدی جاه‌طلبی خاموش منجر می‌شود. برای رفع این مشکل، معاونت توسعه مدیریت هر سازمان می‌تواند ظرف ۴ ماه، آیین‌نامه ارزیابی عملکرد را به گونه‌ای بازنگری کند که: (الف) شاخص‌های ارزیابی SMART مشخص، قابل سنجش، دست‌یافتنی، مرتبط و زمان‌مند) بوده و در ابتدای هر دوره ارزیابی به طور مکتوب به تأیید ارزیاب و ارزیابی‌شونده برسد؛ (ب) جلسات بازخورد منظم ماهانه (نه صرفاً سالانه) بین مدیر و کارمند برگزار و مستند شود تا مسیر پیشرفت شفاف باشد؛ (ج) کمیته رسیدگی به اعتراضات ارزیابی با عضویت یک نماینده منتخب کارکنان، یک مدیر خارج از واحد مربوطه و یک کارشناس منابع انسانی تشکیل شود و موظف باشد ظرف ۲۰ روز کاری به اعتراضات رسمی پاسخ دهد. نتایج نهایی ارزیابی و نحوه رسیدگی به اعتراضات، به صورت عمومی در سازمان منتشر شود تا ادراک عدالت سازمانی افزایش یافته و نیاز به راهبردهای پنهان کاهش یابد.

۶. پژوهش نشان داد که «محدودیت فرصت‌های رشد و ارتقا» یکی از عوامل مداخله‌گر تشدیدکننده جاه‌طلبی خاموش است. هنگامی که مسیرهای پیشرفت محدود به پست‌های مدیریتی اندک باشد، رقابت پنهان و ناسالم میان کارکنان تشدید شده و افراد برای دستیابی به این موقعیت‌های محدود، به راهبردهای غیرمستقیم و شبکه‌سازی غیررسمی متوسل می‌شوند. برای کاهش این رقابت ناسالم و باز کردن مسیرهای متنوع پیشرفت، سازمان‌های دولتی می‌توانند ظرف یک سال طرح مسیرهای

۸. یافته‌ها نشان داد که «فرسایش اعتماد سازمانی» یکی از مهم‌ترین و مخرب‌ترین پیامدهای جاه‌طلبی خاموش است. همچنین، «سکوت سازشی و خودسانسوری شغلی» به‌عنوان یکی از پنج راهبرد اصلی جاه‌طلبی خاموش شناسایی شد که طی آن، کارکنان به‌طور عمدی از ابراز ایده‌ها، انتقادات و تمایلات پیشرفت‌جویانه خود خودداری می‌کنند. این سکوت و بی‌اعتمادی، در بلندمدت همکاری تیمی را تضعیف کرده و کیفیت تصمیم‌گیری سازمانی را به دلیل عدم دریافت بازخوردهای صادقانه کاهش می‌دهد. برای رصد مستمر این وضعیت و مداخله پیشگیرانه، سازمان‌های دولتی می‌توانند یک شاخص ترکیبی اعتماد سازمانی تعریف و به‌صورت فصلی اندازه‌گیری کنند. این شاخص شامل سه بُعد اصلی است: (الف) اعتماد عمودی (بین مدیران و کارکنان)؛ (ب) اعتماد افقی (بین همکاران و واحدهای سازمانی)؛ و (ج) اعتماد نهادی (به سیستم‌ها، فرایندها و رویه‌های سازمان). ابزار سنجش، یک پرسشنامه استاندارد ۲۰ گویه‌ای الکترونیکی است که به‌صورت فصلی برای کلیه کارکنان ارسال می‌شود و نتایج آن در داشبورد شفافیت سازمانی منتشر می‌گردد. کاهش ۱۰ درصدی این شاخص نسبت به میانگین سالانه، باید به‌عنوان هشدار قرمز سلامت سازمانی تلقی شده و کارگروه سلامت سازمانی را موظف به مداخله فوری و هدفمند در حوزه‌های مرتبط با جاه‌طلبی خاموش کند. این پایش مستمر، امکان شناسایی زودهنگام نشانه‌های نهادینه شدن جاه‌طلبی خاموش و مداخله پیشگیرانه را پیش از آنکه خسارت‌های جبران‌ناپذیری به سرمایه اجتماعی و بهره‌وری سازمان وارد شود، فراهم می‌آورد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از مشارکت‌کنندگان در پژوهش که با همیاری به جمع‌آوری اطلاعات این مطالعه کمک کرده‌اند، کمال قدرانی و سپاس را دارند.

شغلی دوگانه را طراحی و اجرا کنند. در این طرح، کارکنان می‌توانند بین مسیر مدیریتی (ارتقای عمودی با مسئولیت سرپرستی دیگران) و مسیر تخصصی-خبرگی (ارتقای افقی با افزایش سطح فنی، حقوق و مزایا بدون الزام به مدیریت دیگران) یکی را انتخاب کنند. برای مسیر تخصصی، سطوحی مانند کارشناس خبره، مشاور ارشد و همکار ممتاز تعریف شود که هر یک دارای شرایط ارتقای مشخص، مزایای مالی معادل سطوح مدیریتی و امکان تغییر مسیر به مدیریت در آینده باشد. این اقدام، رقابت پنهان برای پست‌های محدود را کاهش داده و مسیری شفاف، عادلانه و قابل پیش‌بینی برای پیشرفت حرفه‌ای فراهم می‌کند.

۷. تحلیل داده‌ها نشان داد که جاه‌طلبی خاموش حاصل تعامل پیچیده عوامل ساختاری، فرهنگی، فردی و سیاسی است و در قالب یک پارادوکس دوگانه عمل می‌کند: در کوتاه‌مدت به بقای شغلی و پیشرفت تدریجی منجر می‌شود، اما در بلندمدت به فرسودگی روانی فرد، فرسایش اعتماد سازمانی، کاهش ظرفیت نوآوری و افت بهره‌وری سازمانی می‌انجامد. برای شکستن این چرخه معیوب، مداخلات تک‌بعدی کافی نیست و نیاز به اقدام هماهنگ و هم‌زمان در چندین حوزه وجود دارد. بر این اساس، هر سازمان دولتی باید یک کارگروه سلامت سازمانی با حکم بالاترین مقام سازمان و با عضویت مدیران منابع انسانی، برنامه‌ریزی، فناوری اطلاعات و یک مشاور خارجی متخصص در رفتار سازمانی تشکیل دهد. این کارگروه موظف است هر شش ماه یک‌بار، نقشه سلامت سازمانی را با استفاده از داده‌های سامانه شفافیت، نتایج ارزیابی‌ها، آمار جابه‌جایی و خروج کارکنان مستعد، و نتایج نظرسنجی‌های داخلی تهیه کرده و مداخلات هماهنگ و هم‌زمان در چهار حوزه فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، نظام ارتقا و شفافیت اطلاعاتی را طراحی و بر اجرای آن‌ها نظارت کند. گزارش پیشرفت مداخلات به‌صورت فصلی به شورای راهبری سازمان ارائه شود.

منابع

- احمدی، محمد، کریمی، فاطمه. (۱۴۰۱). تأثیر فرهنگ سازمانی بر انگیزش و عملکرد کارکنان بخش دولتی. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۴(۲)، ۵۵-۶۸. <https://doi.org/10.22059/jipa.2022.325478.2847>
- حسینی، رضا، اکبری، محمد. (۱۴۰۱). تجربه زیسته مدیران میانی در سازمان‌های دولتی: یک مطالعه پدیدار شناختی. *مطالعات مدیریت دولتی*، ۹(۱)، ۷۸-۱۰۲. <https://doi.org/10.22059/jipa.2022.325478.2847>
- کریمی، علی محمدی، سعید، نوروزی، داود. (۲۰۲۱). تحلیل نظام ارتقای شغلی در سازمان‌های دولتی ایران: شکاف بین قوانین رسمی و عملکرد واقعی. *فصلنامه توسعه اداری*، ۱۳(۴)، ۱۱۲-۱۳۸. <https://doi.org/10.30495/ijad.2021.678542>

عباسی، حسین، یوسفی، حسن. (۱۴۰۱). دیوان سالاری زائد و بازدارندگی نوآوری در بخش عمومی ایران: یک تحلیل مفهومی. پژوهش‌های مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۴۵-۶۳. <https://doi.org/10.22059/jpar.2022.327541.2184>

References

- Abbasi, M., & Yousefi, H. (2022). *Bureaucratic red tape and innovation inhibition in the Iranian public sector: A conceptual analysis* [In Persian]. *Journal of Public Administration Research*, 11(1), 45–62. <https://doi.org/10.22059/jpar.2022.327541.2184>. (in persian)
- Ahmadi, M., & Karimi, F. (2022). *The effect of organizational culture on motivation and performance of public sector employees* [In Persian]. *Journal of Public Administration*, 14(2), 55–68. <https://doi.org/10.22059/jipa.2022.325478.2847>. (in persian)
- Anderson, C., Brion, S., Moore, D. A., & Kennedy, J. A. (2022). *A theory of ambition: Causes, consequences, and contextual moderators*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 327–353. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055407>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2023). *Political behavior in organizations: The role of leadership style and organizational justice*. *Journal of Business Ethics*, 183(2), 355–372. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05162-4>.
- Belmi, P., & Pfeffer, J. (2022). *Power and social influence in organizations: When ambition backfires*. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0211>
- Blader, S. L., Patil, S. V., & Packer, D. J. (2023). *Organizational politics and power: Understanding the complex dynamics of influence*. *Academy of Management Annals*, 17(1), 241–276. <https://doi.org/10.5465/annals.2021.0089>
- Blader, S. L., Patil, S. V., & Packer, D. J. (2023). *Organizational identification, status dynamics, and political behavior at work*. *Academy of Management Review*, 48(2), 267–289. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0461>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Daniels, D. (2022). *The process of impression management over time: A dynamic model of workplace impression management*. *Academy of Management Review*, 47(3), 435–458. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0290>
- Chen, Y., & Wang, L. (2021). *Political skill and career success: The role of organizational culture in public sector organizations*. *Public Personnel Management*, 50(4), 478–501. <https://doi.org/10.1177/0091026020962376>
- Chen, Y., & Wang, Y. (2020). *When informal ties replace merit: The dark side of guanxi-based human resource practices*. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 573–591. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04162-6>
- Dirks, K. T., & de Jong, B. (2022). *Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 247–276. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083025>
- Foster, J. D., Reidy, D. E., Misra, T. A., & Goff, J. S. (2024). *Narcissism and stock market investing: Correlates and consequences of cocksure investing*. *Personality and Individual Differences*, 223, 112610. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112610>
- Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2021). *Protean careers at work: Self-direction and values-driven career management*. In P. J. Robertson & T. Yoshida (Eds.), *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 8, pp. 129–156). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055813>
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2006). *Approaches to career success: An exploration of surreptitious career-success strategies*. *Human Resource Management*, 45(1), 43–65. <https://doi.org/10.1002/hrm.20095>
- Hassan, S., Wright, B. E., & Park, J. (2023). *Perceived organizational politics and employee performance in public agencies: The moderating role of organizational justice*. *Public Management Review*, 25(4), 567–589. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2171217>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2021). *Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences*. *Annual Review of*

- Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2021). *Cultures and organizations: Software of the mind* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Hogg, M. A. (2021). *Social identity theory*. In S. McKeown, R. Haji, & N. Ferguson (Eds.), *Understanding peace and conflict through social identity theory* (pp. 3–17). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-41747-5_1
- Hosseini, R., & Akbari, M. (2022). *Lived experiences of middle managers in public organizations: A phenomenological study* [In Persian]. *Journal of Government Management Studies*, 9(1), 78–102. <https://doi.org/10.22059/ijpa.2022.325478.2847>. (in persian)
- Howard, M. C., & Cogswell, J. E. (2021). *The measurement of ambition: Distinguishing explicit career goals from implicit motivational drives*. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1321–1338. <https://doi.org/10.1037/apl0000834>
- Johnson, R. E., & Williams, H. M. (2023). *The bright and dark sides of ambition: A person-centered approach*. *Journal of Management*, 49(3), 1023–1052. <https://doi.org/10.1177/01492063221089030>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2022). *Career ambition: A double-edged sword for employee outcomes*. *Journal of Vocational Behavior*, 137, 103758. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103758>
- Kamba, P. (2024). *Quiet ambition: How to get promoted without self-promotion*.
- Karimi, A. M., Mohammadi, S., & Norouzi, D. (2021). *Analyzing the job promotion system in Iranian public organizations: The gap between formal regulations and actual practice* [In Persian]. *Administrative Development Journal*, 13(4), 112–138. <https://doi.org/10.30495/ijad.2021.678542>. (in persian)
- Kimura, T. (2023). *Political skill as a moderator of the relationship between career ambition and career satisfaction*. *Career Development International*, 28(2), 234–251. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2022-0251>
- Murphy, K. R. DeNisi, A. S. (2021). *Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?* *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Marshak, R. J. (2008). *Covert processes at work: Managing the five hidden dimensions of organizational change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2023). *Speaking up, speaking out, and speaking around: Employee voice and indirect influence in organizations*. *Academy of Management Review*, 48(3), 475–498. <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0487>
- Nguyen, P. T., Nguyen, T. D., & Nguyen, H. L. (2021). *Transformational leadership, organizational culture and organizational performance: Evidence from Vietnamese enterprises*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 107–116. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0107>
- Oac, B., Bashshur, M. R., & Moore, C. (2024). *Humility, status motives, and hierarchy navigation in organizations*. *Academy of Management Review*, 49(1), 1–24. <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0324>
- O'Toole, L. J., Meier, K. J., & Boyne, G. A. (2022). *Public Management and Performance: Research Directions for the Next Decade*. *Public Administration Review*, 82(6), 975–987. <https://doi.org/10.1111/puar.13540>
- Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2023). *Quiet ambition: When and why being less ambitious can be more successful*. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 256–275. <https://doi.org/10.1037/apl0001021>
- Park, S., Roh, J., & Lee, H. (2022). *Silent ambition and indirect career advancement strategies in bureaucratic organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 812–829. <https://doi.org/10.1002/job.2601>

- Prouska, R., McKearney, A., Psychogios, A., Szamosi, L. T. (2024). Enabling employee voice in small and medium enterprises: The role of trust and respect in the employment relationship. *Human Resource Management Journal*. 35(1):116-134. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12556>
- Rainey, H. G. (2021). *Understanding and managing public organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2021). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Currency. <https://doi.org/10.1002/9781119143949>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.
- Treadway, D. C., Yang, J., Bentley, J. R., Williams, L. V., & Reeves, M. (2022). Political skill and career success across cultures: An international meta-analysis. *Journal of World Business*, 57(1), 101253. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101253>
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2021). *Handbook of organizational politics: Looking back and to the future* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789905172>