

Influential factors, consequences, and solutions to reduce the negative effects of the phenomenon of entrenchment of government managers

Habib Roodsaz*

Professor, Department of Public Administration University of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Alireza Koushki Jahromi

Associate Professor, Department of Public Administration University of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Niloufar Mozafari

PhD Student the Field Human Resource Management University of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Abstract

In contemporary administrative and governance systems, the phenomenon of "Managerial entrenchment" is known as one of the hidden but effective challenges to the inefficiency of public organizations. This phenomenon occurs when managers, especially at senior levels, use organizational influence, political relations, and exclusive expertise to achieve a position where their dismissal or improvement of performance becomes difficult. The aim of the present study is to identify, classify, and analyze the phenomenon of managerial entrenchment in the public sector using the meta-synthesis method. In this study, by systematically reviewing and analyzing 30 articles in the fields of public management, policymaking, and organizational psychology, 46 conceptual codes were extracted and categorized into three main axes: influential factors, consequences, and solutions. The findings of the study showed that the factors of managerial entrenchment can be explained in three categories: cognitive, structural, and behavioral-political; The

* Corresponding Author: dr.roodsaz@gmail.com

How to Cite: xxxxxxxx

consequences were identified in four categories: reduced organizational efficiency, damage to public governance, resistance to reforms, and political-structural effects; and the strategies to reduce the effects of manager consolidation were also categorized into three categories: reforming governance structures, behavioral-technological interventions, and developing innovative strategies. In light of these findings, the present study points to the need to adopt preventive and corrective approaches to deal with the phenomenon of manager consolidation in public organizations in order to improve performance, strengthen public governance, and facilitate structural reforms.

Keywords: Entrenchment Phenomenon, Entrenchment of managers, public sector managers, Metasynthesis.

Introduction

Influential factors, consequences, and solutions to reduce the negative effects of the phenomenon of entrenchment of government managers
The public sector, seen as a driving force for social dynamism and excellence, is fundamentally influenced by the managers who lead this pervasive system. These leaders are responsible for implementing policies, overseeing resource allocation, and delivering public services, and are, in theory, accountable to elected officials and, ultimately, to the citizens they serve. However, behind this ideal image of an accountable bureaucracy lies a complex reality in which managers, especially at senior levels, become deeply entrenched in their organizational structures. This phenomenon, often called managerial entrenchment, describes a situation in which public sector managers, having achieved job security, influence, and high autonomy, are difficult to remove or even challenge, even when their performance is poor or when a change in strategic approaches is felt.

Of course, it is important to note that the country's management system is simultaneously facing two opposing phenomena. On the one hand, at some levels and situations, we witness management instability that is accompanied by frequent turnover and short-term tenures of managers; on the other hand, in some sectors and situations, there is a kind of excessive management stability or management consolidation. Management consolidation is often formed under the influence of a combination of bureaucratic inertia, political

considerations, and the accumulation of organizational knowledge; in such a way that some individuals are considered irreplaceable for the organization.

One of the key factors in the formation of this phenomenon is bureaucratic stability, which, although useful for maintaining continuity and organizational memory, can create an environment in which innovation and reform are suppressed. According to Niskanen's bureaucratic model (Niskanen, 1971), public officials have an incentive to maximize their organization's budget and influence, which can lead to self-serving behaviors and reinforce their established position without necessarily prioritizing the public interest.

Political considerations also play an important role in reinforcing managerial entrenchment. Public managers may entrench their position by developing close relationships with elected officials, interest groups, or unions, such that their replacement would be politically costly. This phenomenon is consistent with the concept of "bureaucratic dominance," where public organizations are more influenced by internal and external stakeholders who are interested in maintaining the status quo rather than responding to the public interest (Carpenter, 2001). In such situations, public managers may use their specialized knowledge and control of information to make themselves irreplaceable.

The phenomenon of managerial fixation in the public sector is an example of the broader concept of the "fixation effect." The fixation effect refers to the tendency in which individuals or organizations, despite facing undesirable outcomes, persist in their initial decisions and ignore opportunities to make positive and beneficial changes (Lieberman et al., 2023). This phenomenon occurs when decision-makers are unwilling to accept the incorrectness of their initial choices. Instead of adjusting their course based on new evidence, they insist on their initial position, which often leads to ineffective and even harmful outcomes (Staw, 1981; Brockner, 1992). This effect is particularly important in strategic and financial decision-making, where managers or investors may continue to support failed projects for reasons such as psychological commitment, reputational concerns, or sunk cost fallacies (Sivanathan & Pettit, 2010).

Empirical evidence suggests that entrenched managers tend to resist structural reforms, ignore external advice, and react negatively to major changes (Shleifer & Vishny, 1997). This pattern of behavior is similar to what is known in psychology as "cognitive dissonance" (Festinger, 1957) and "commitment bias".

Despite extensive research, there is a significant gap in domestic and interdisciplinary studies of the broader implications of the entrenchment

phenomenon. This phenomenon is not limited to financial and investment decisions, but also encompasses various areas such as political decision-making, public policy implementation, organizational leadership, and even individual choices.

Given this research gap, the present study examines the dimensions of the phenomenon of fixation beyond the economic domain and attempts to provide a deeper understanding of the cognitive mechanisms and institutional and social consequences of this phenomenon by examining the continuity of decision-making in political, organizational, and individual contexts. This broad understanding can pave the way for designing effective solutions to reduce the negative consequences of fixation and promote adaptability and flexibility in decision-making processes in professional and organizational environments.

آماده انتشار

عوامل تاثیر گذار، پیامدها و راهکارهای کاهش اثرات منفی پدیده تثبیت مدیران دولتی

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه
طباطبائی، تهران، ایران.

*  حبيب رودساز

دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه
طباطبائی، تهران، ایران.

علیرضا کوشکی
 جهرمی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت
و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

 نیلوفر مظفری

چکیده

در نظام‌های اداری و حکمرانی معاصر، پدیده «تثبیت مدیران» به عنوان یکی از چالش‌های پنهان اما مؤثر بر ناکارآمدی سازمان‌های عمومی شناخته می‌شود. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که مدیران، به‌ویژه در سطوح ارشد، با بهره‌گیری از نفوذ سازمانی، روابط سیاسی و تخصص انحصاری، به موقعیتی دست می‌یابند که برکناری یا اصلاح عملکرد آنان به امری دشوار بدل می‌گردد. هدف از پژوهش حاضر شناسایی، دسته‌بندی و تحلیل پدیده تثبیت مدیران در بخش عمومی با بهره‌گیری از روش فراترکیب است. در این پژوهش، با مرور نظام‌مند و تحلیل ۳۰ مقاله در حوزه‌های مدیریت عمومی، سیاست‌گذاری و روان‌شناسی سازمانی، ۴۶ کد مفهومی استخراج و در سه محور اصلی عوامل تاثیر گذار، پیامدها و راهکارها دسته‌بندی شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل تثبیت مدیران در سه دسته شناختی، ساختاری و رفتاری-سیاسی قابل تبیین هستند؛ پیامدها در چهار دسته کاهش کارایی سازمانی، آسیب به حاکمیت عمومی، مقاومت در برابر اصلاحات و آثار سیاسی-ساختاری شناسایی شدند؛ و راهکارهای کاهش اثرات تثبیت مدیران نیز در سه دسته اصلاح ساختارهای حاکمیتی، مداخلات رفتاری-تکنولوژیکی و توسعه استراتژی‌های نوآورانه دسته‌بندی گردیدند. در پرتو این یافته‌ها، پژوهش حاضر بر ضرورت اتخاذ رویکردهای پیشگیرانه و

اصلاحی برای مقابله با پدیده تثبیت مدیران در سازمان‌های عمومی به منظور ارتقای عملکرد، تقویت حاکمیت عمومی و تسهیل اصلاحات ساختاری اشاره دارد.

کلیدواژه‌ها: پدیده تثبیت، تثبیت مدیران، مدیران بخش عمومی، فراترکیب

آماده انتشار

مقدمه

بخش عمومی که به عنوان نهاد محرک پویایی و تعالی اجتماعی در نظر گرفته می شود، به طور اساسی تحت تأثیر مدیرانی قرار دارد که این نظام فراگیر را هدایت می کنند. این رهبران مسئول اجرای سیاست ها، نظارت بر تخصیص منابع و ارائه خدمات عمومی هستند و از نظر تئوری، در برابر مقامات منتخب و در نهایت، شهروندانی که به آن ها خدمت می کنند، پاسخگو هستند. با این حال، در پس این تصویر ایده آل از یک بوروکراسی پاسخگو، واقعیتی پیچیده نهفته است که در آن، مدیران، به ویژه در سطوح ارشد، به طور عمیقی در ساختارهای سازمانی خود تثبیت می شوند. این پدیده که اغلب تثبیت مدیریتی نامیده می شود، وضعیتی را توصیف می کند که در آن مدیران بخش عمومی با دستیابی به امنیت شغلی، نفوذ و استقلال بالا، به سختی قابل برکناری یا حتی چالش پذیر هستند، حتی زمانی که عملکرد آن ها ضعیف باشد یا نیاز به تغییر رویکردهای راهبردی احساس شود.

البته باید به این نکته مهم توجه داشت که نظام مدیریتی کشور، به طور هم زمان با دو پدیده متضاد مواجه است از یک سو، در برخی سطوح و موقعیت ها شاهد بی ثباتی مدیریتی هستیم که با جابه جایی مکرر و دوره های کوتاه مدت مدیران همراه است؛ از سوی دیگر، در برخی بخش ها و موقعیت ها، نوعی ثبات مدیریتی مفرط یا تثبیت مدیریتی وجود دارد. تثبیت مدیریتی غالباً تحت تأثیر ترکیبی از اینرسی بوروکراتیک، ملاحظات سیاسی و انباشت دانش سازمانی شکل می گیرد؛ به گونه ای که برخی افراد برای سازمان غیر قابل جایگزین تلقی می شوند.

یکی از عوامل کلیدی در شکل گیری این پدیده ثبات بوروکراتیک است که اگرچه برای حفظ تداوم و حافظه سازمانی مفید است، اما می تواند محیطی را ایجاد کند که در آن نوآوری و اصلاحات سرکوب شوند. بر اساس مدل بوروکراسی نیسکانن (Niskanen, 1971)، مقامات دولتی انگیزه دارند که بودجه و نفوذ سازمان خود را به حداکثر برسانند که این امر می تواند به رفتارهای خودمحورانه منجر شود و موقعیت تثبیت شده آن ها را تقویت کند، بدون آنکه لزوماً منافع عمومی در اولویت قرار گیرد.

ملاحظات سیاسی نیز نقش مهمی در تقویت تثبیت مدیریتی دارند. مدیران دولتی ممکن است با ایجاد روابط نزدیک با مقامات منتخب، گروه های ذی نفع یا اتحادیه ها، جایگاه خود را تثبیت کنند، به گونه ای که جایگزینی آن ها هزینه سیاسی بالایی داشته باشد. این پدیده با

مفهوم "تسلط بوروکراتیک" همسواست، جایی که سازمان‌های دولتی به جای پاسخگویی به منافع عمومی، بیشتر تحت تأثیر ذی‌نفعان داخلی و خارجی‌ای قرار می‌گیرند که تمایل به حفظ وضعیت موجود دارند (Carpenter, 2001). در چنین شرایطی، مدیران دولتی ممکن است با استفاده از دانش تخصصی و کنترل اطلاعات، خود را غیرقابل جایگزین جلوه دهند. پدیده تثبیت مدیریتی در بخش عمومی، مصداقی از مفهوم گسترده‌تر «اثر تثبیت‌گرایی» است. اثر تثبیت‌گرایی به گرایشی اشاره دارد که در آن افراد یا سازمان‌ها، علی‌رغم مواجهه با نتایج نامطلوب، بر تصمیمات اولیه خود پافشاری می‌کنند و از فرصت‌های ایجاد تغییرات مثبت و سودمند چشم‌پوشی می‌نمایند (Lieberman et al., 2023). این پدیده زمانی رخ می‌دهد که تصمیم‌گیرندگان تمایلی به پذیرش نادرستی انتخاب‌های اولیه خود ندارند. به جای تعدیل مسیر بر اساس شواهد جدید، آن‌ها بر موضع اولیه خود اصرار می‌ورزند که این امر اغلب به پیامدهای ناکارآمد و حتی زیان‌بار منجر می‌شود (Staw, 1981; Brockner, 1992). این اثر به‌ویژه در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و مالی از اهمیت بسزایی برخوردار است، جایی که مدیران یا سرمایه‌گذاران ممکن است به دلایلی همچون تعهد روان‌شناختی، نگرانی‌های مربوط به اعتبار و وجهه، یا گرفتار شدن در دام خطای هزینه‌های غرق‌شده به حمایت از پروژه‌های شکست‌خورده ادامه دهند (Sivanathan & Pettit, 2010).

شواهد تجربی نشان می‌دهد که مدیران تثبیت‌شده معمولاً در برابر اصلاحات ساختاری مقاومت می‌کنند، مشاوره‌های بیرونی را نادیده می‌گیرند و در برابر تغییرات اساسی واکنش منفی نشان می‌دهند (Shleifer & Vishny, 1997). این الگو مشابه رفتاری است که در روان‌شناسی با مفاهیمی مانند "ناهمخوانی شناختی" (Festinger, 1957) و "سوگیری تعهد" شناخته می‌شود.

با وجود پژوهش‌های گسترده، شکاف محسوسی در مطالعات داخلی و میان‌رشته‌ای پیرامون پیامدهای گسترده‌تر پدیده تثبیت‌گرایی وجود دارد. این پدیده صرفاً به تصمیمات مالی و سرمایه‌گذاری محدود نمی‌شود، بلکه حوزه‌های مختلفی از جمله تصمیم‌گیری‌های سیاسی، اجرای سیاست‌های عمومی، رهبری سازمانی و حتی انتخاب‌های فردی را نیز در بر می‌گیرد. با توجه به این خلأ پژوهشی، مطالعه حاضر به بررسی ابعاد پدیده تثبیت‌گرایی فراتر از حوزه‌های اقتصادی می‌پردازد و تلاش دارد با بررسی استمرار تصمیم‌گیری در زمینه‌های سیاسی،

سازمانی و فردی، شناختی عمیق‌تر از سازوکارهای شناختی و پیامدهای نهادی و اجتماعی این پدیده ارائه دهد. این فهم گسترده می‌تواند زمینه‌ساز طراحی راهکارهایی مؤثر برای کاهش پیامدهای منفی تثبیت‌گرایی و ارتقاء سازگاری و انعطاف‌پذیری در فرایندهای تصمیم‌گیری در محیط‌های حرفه‌ای و سازمانی باشد.

مبانی نظری پژوهش

تعریف اثر تثبیت

اثر تثبیت در حوزه‌های مختلفی از جمله روان‌شناسی شناختی، زیست‌شناسی تکاملی، علوم سیاسی و به طور خاص، مدیریت مورد مطالعه قرار گرفته است. در هسته‌ی مفهومی آن، تثبیت به گرایش ایده‌ها، رفتارها یا ساختارها برای عمیق‌تر شدن در طول زمان اشاره دارد، به گونه‌ای که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و این پدیده به واسطه‌ی مکانیزم‌های تقویت‌کننده مختلف رخ می‌دهد. مبانی نظری تثبیت دو یادگیری و تحکیم حافظه ریشه دارد، به این معنا که مواجهه‌ی مکرر با الگوهای خاص باعث تقویت اتصالات عصبی شده و این الگوها را به صورت خودکار و کمتر قابل تغییر می‌سازد (Schmid, 2020).

از نظر تاریخی، مفهوم تثبیت به طور مستقل در حوزه‌های مختلف ظهور کرده است. در علوم شناختی، تثبیت ارتباط نزدیکی با عادت‌سازی دارد، به طوری که اقدامات مکرر به تدریج به بخشی از طبیعت ثانویه فرد تبدیل می‌شوند. نظریه‌های شکل‌گیری طرح‌واره‌ها نشان می‌دهند که تثبیت به افراد کمک می‌کند تا میانبرهای ذهنی ایجاد کنند که تصمیم‌گیری را کارآمدتر می‌سازد اما در عین حال، انعطاف‌پذیری شناختی را محدود می‌کند. این ماهیت دوگانه‌ی تثبیت افزایش کارایی در مقابل کاهش انطباق‌پذیری نقطه‌ی محوری در مباحث روان‌شناسی شناختی است (Schmid, 2022; Phan & Ngu, 2021).

تثبیت مدیریتی در بستر سازمانی

در ادبیات حاکمیت شرکتی، پدیده‌ی تثبیت مدیریتی عمدتاً در چارچوب راهبردهایی بررسی می‌شود که مدیران برای تحکیم و تداوم قدرت و نفوذ خود در ساختار سازمانی اتخاذ می‌کنند. تثبیت مدیریتی به وضعیتی اشاره دارد که در آن، مدیران با کسب قدرت، بهره‌گیری از منابع سازمانی، اقتدار ساختاری و شبکه‌های غیررسمی، امکان پیگیری منافع شخصی

خود را فراهم می‌سازند؛ منافع می‌سازند؛ منافعی که در بسیاری موارد با مصالح ذی‌نفعان اصلی سازمان از جمله سهام‌داران، کارکنان و حتی جامعه در تعارض قرار دارد (Lieberman et al., 2023). این مفهوم، ریشه در نظریه نمایندگی دارد و تجلی‌گاه تضاد ذاتی میان مدیران و مالکان یا نمایندگان قانونی سازمان است؛ وضعیتی که در آن، مدیران به جای ایفای نقش به‌عنوان کارگزاران وفادار، در صدد حفظ موقعیت، امنیت شغلی و مزایای شخصی خود برمی‌آیند (Jensen & Meckling, 1976; Shleifer & Vishny, 1989).

در چنین شرایطی، مدیران معمولاً در برابر تغییرات ساختاری و تحولات راهبردی سازمان مقاومت نشان می‌دهند، از پذیرش ریسک‌های نوآورانه اجتناب می‌کنند و به حفظ وضعیت موجود اولویت می‌دهند (Bebchuk et al., 2009). این رفتارها به‌ویژه در بخش دولتی نمود بارزتری دارند، چرا که سازمان‌های عمومی به دلیل ماهیت بوروکراتیک و ساختارهای نهادی تثبیت‌شده، کمتر امکان انعطاف‌پذیری و پذیرش نوآوری‌های مدیریتی را دارا هستند. تثبیت یک سیاست یا رویه خاص، وابستگی‌های ساختاری جدیدی را ایجاد می‌کند که استمرار وضعیت موجود را تقویت کرده و مقاومت نهادی در برابر تغییر را افزایش می‌دهد. این وضعیت اغلب تحت تأثیر عواملی نظیر «هزینه‌های غرق‌شده» اعم از سرمایه‌گذاری‌های زمانی، منابع مالی و ظرفیت‌های تخصصی و همچنین «اینرسی نهادی» تشدید می‌شود؛ عواملی که ثبات و پیش‌بینی‌پذیری را به تغییر و پویایی ترجیح می‌دهند (Greener, 2005).

در حوزه مدیریت در سازمان‌های دولتی، این پدیده با پیچیدگی‌های بیشتری همراه است چرا که در این بخش، سازوکارهای کنترلی مبتنی بر بازار نظیر رأی‌گیری سهام‌داران که در بخش خصوصی به‌عنوان اهرم‌های اصلاحی عمل می‌کنند وجود ندارند یا از اثربخشی کافی برخوردار نیستند. مدیران بخش عمومی، به‌ویژه در سطوح عالی، ممکن است از طریق بهره‌گیری از عدم شفافیت نهادی، بهره‌مندی از حمایت‌های سیاسی و استفاده از فرایندهای بوروکراتیک پیچیده، موقعیت خود را تثبیت کرده و از نظارت اثربخش درونی و بیرونی اجتناب کنند (Chakraborty et al., 2014). در چنین بستری، مدیران تثبیت شده معمولاً در برابر نظام‌های پاسخ‌گویی مقاومت کرده، ارزیابی‌های عملکردی را به تأخیر انداخته و در مواجهه با هرگونه اصلاحات نهادی که تهدیدی برای منافع تثبیت‌شده آنان تلقی شود، واکنش تدافعی از خود نشان می‌دهند.

مدیران دولتی همچنین در محیط‌هایی تصمیم‌گیری می‌کنند که با سطوح بالایی از نظارت عمومی، الزامات پاسخ‌گویی و فشارهای سیاسی همراه است. در این بستر، انتخاب‌ها و اقدامات آنان اغلب تحت تأثیر ترس از زیان‌های احتمالی ناشی از تغییر سیاست‌ها قرار دارد. برای مثال، اجرای یک الگوی جدید حکمرانی یا بازنگری در یک سیاست تثبیت‌شده، هرچند ممکن است در بلندمدت منافع قابل توجهی به همراه داشته باشد، اما اگر مدیران نسبت به واکنش منفی ذی‌نفعان، کنشگران سیاسی یا افکار عمومی بیم داشته باشند، احتمال دارد حفظ وضعیت موجود را ترجیح دهند. این تمایل به رفتار محافظه‌کارانه با مفهوم «اثر قطعیت» در نظریه آینده‌نگری هم‌راستا است؛ جایی که افراد، حتی در صورت وجود گزینه‌های بالقوه سودمند، گزینه‌هایی را انتخاب می‌کنند که بیشترین سطح از قطعیت و امنیت را تضمین می‌کند (Kahneman & Tversky, 1979).

به طور کلی از منظر نظری، مفهوم تثبیت پیش‌دستانه به عنوان یک رفتار استراتژیک در این زمینه قابل توجه است. بر مبنای این رویکرد، مدیرانی که با تهدیدات رقابتی یا فشارهای بیرونی مواجه هستند نظیر مخاطرات ناشی از تصاحب‌های سازمانی یا الزامات شفافیت پاسخ‌گویی ممکن است آگاهانه اقدام به طراحی و اجرای سازوکارهایی کنند که جایگزینی یا برکناری آن‌ها را دشوار سازد. این اقدامات عمدتاً در قالب اصلاحات ظاهری، تغییر در ساختارهای تصمیم‌گیری، یا توسعه دامنه اختیارات فردی بروز می‌یابند و نتیجه آن، تضعیف نظام‌های نظارتی و افزایش درجه خودمختاری مدیریتی است؛ وضعیتی که می‌تواند به مانعی جدی در مسیر تحول و پویایی سازمانی تبدیل شود.

پیامدهای اثر تثبیت مدیریتی

مطالعات تجربی نشان می‌دهند که در حالی که تثبیت گاهی می‌تواند از موقعیت بازار یک شرکت محافظت کند، اغلب منجر به ناکارآمدی و کاهش ارزش سهامداران به‌ویژه زمانی که مدیران، امنیت شغلی خود را بر عملکرد شرکت اولویت می‌دهند می‌شود (Kadyrzhanova, 2007). همچنین، تحقیقات در زمینه‌ی حاکمیت شرکتی نشان می‌دهد که مدیران تثبیت‌شده ممکن است در برابر تغییرات مفید مانند بهبود کیفیت حسابرسی یا همسو کردن منافع سهامداران و مدیران مقاومت کنند، که این امر می‌تواند بر تصمیم‌گیری‌های مالی تأثیر منفی بگذارد (Stefhany et al., 2023).

تثبیت همچنین پیامدهای مهمی در علوم سیاسی دارد. نظریه‌ی تثبیت سیاسی بیان می‌کند که احزاب یا رهبران مستقر ممکن است سیاست‌هایی را اجرا کنند که اگرچه به نفع عموم جامعه نیست، اما موقعیت آن‌ها در قدرت را تقویت می‌کند. این سیاست‌ها می‌توانند شامل توزیع راهبردی منابع، دستکاری در نظام‌های انتخابی یا اقداماتی باشند که به نفع پایگاه اصلی آن‌ها است، حتی اگر به قیمت کاهش کارایی (Saint-Paul et al., 2012) باشد. تحلیل تاریخی تثبیت در جوامع دموکراتیک نشان می‌دهد که ساختارهای قدرت، زمانی که تثبیت شدند، تمایل به مقاومت در برابر تغییر دارند و این امر منجر به اینرسی نهادی در بلندمدت (Saint-Paul, 2022) می‌شود.

تثبیت در سازمان‌های دولتی همچنین بر فرآیند تصمیم‌گیری و تخصیص منابع تأثیر می‌گذارد. رهبران نهادهای دولتی ممکن است ثبات را بر کارایی ترجیح دهند که این امر منجر به تخصیص نامطلوب منابع می‌شود. به عنوان مثال، ممکن است تأمین مالی به برنامه‌های منسوخ‌شده ادامه یابد، صرفاً به این دلیل که سابقه تاریخی دارند، به جای آنکه به راه‌حل‌های مؤثرتر هدایت شوند. به طور مشابه، مقاومت بوروکراتیک مدیران تثبیت شده در برابر سیستم‌های ارزیابی مبتنی بر عملکرد می‌تواند مانعی برای پاسخگویی و بهبود خدمات باشد (Stefhany et al., 2023).

روش پژوهش

این پژوهش با رویکرد مرور نظام‌مند از نوع فراترکیب (Meta-Synthesis) به بررسی و تبیین اثرات پدیده تثبیت مدیران در بخش دولتی می‌پردازد. روش مرور سیستماتیک به دلیل ساختار منظم و استاندارد آن برای تحلیل و ترکیب مطالعات پیشین، انتخاب شده است تا بتواند با کاهش سوگیری‌های تحقیقاتی، درک جامعی از چرایی، چگونگی و آثار این پدیده ارائه دهد. این روش از طریق مراحل مشخصی همچون تعیین سؤال تحقیق، شناسایی منابع معتبر، انتخاب مطالعات مرتبط، تحلیل یافته‌ها و ترکیب نتایج، انجام می‌شود (Sobieraj & Baker, 2021).

در گام نخست، سؤال‌های پژوهش بر اساس اهداف تحقیق و چارچوب مفهومی به صورت زیر تدوین شده‌اند.

- پدیده تثبیت مدیران دولتی تحت تأثیر چه عواملی شکل می‌گیرد؟
- پدیده تثبیت مدیران در بخش دولتی چه پیامدهایی را به همراه دارد؟

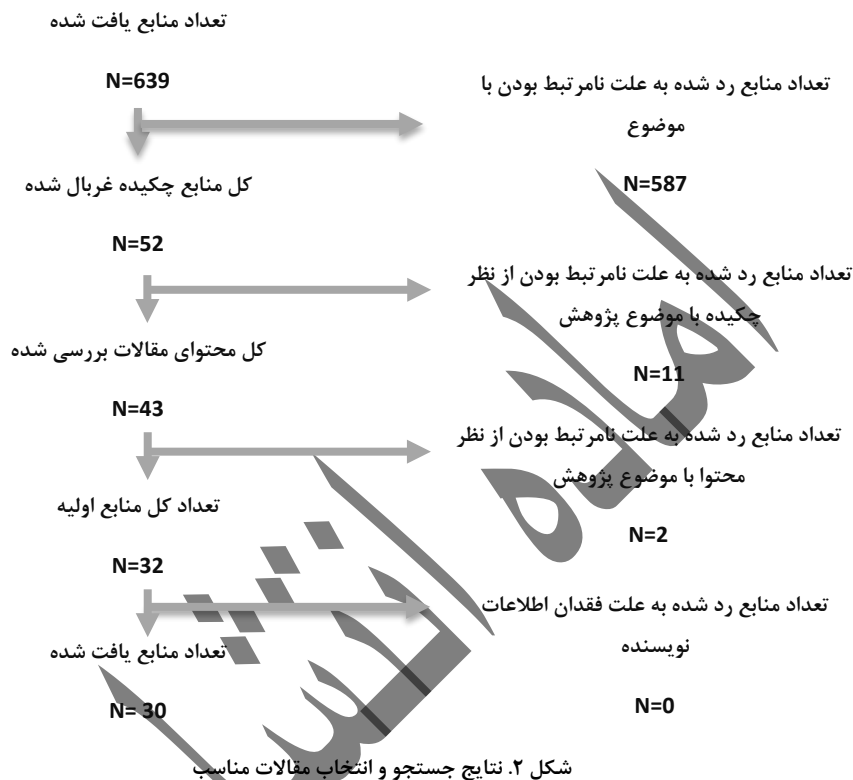
- چه راهکارها و مداخلاتی می‌توانند در کاهش یا تعدیل پیامدهای منفی ناشی از تثبیت مدیران دولتی مؤثر باشند؟

به منظور شناسایی منابع علمی معتبر، از پایگاه‌های داده‌ای نظیر Google Scholar استفاده شده است. کلمات کلیدی و ترکیب‌های آن‌ها شامل "اثربخشی"، "اثربخشی مدیران" و "تثبیت مدیران دولتی"، طیف وسیعی از مقالات مرتبط با بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۲۴ شناسایی و مورد بررسی قرار گرفت.

پس از جستجوی اولیه، مطالعات از طریق معیارهای ورود و خروج پالایش شدند. معیارهای ورود شامل مقالات پژوهشی منتشرشده در مجلات معتبر، مطالعاتی که به بررسی اثربخشی مدیران در سازمان‌ها پرداخته‌اند، و مقالات دارای روش‌شناسی علمی معتبر بودند. در مقابل، مطالعاتی که فاقد داده‌های تجربی معتبر بودند، کنار گذاشته شدند.

تحلیل داده‌های حاصل از مطالعات منتخب، با استفاده از روش سنتز محتوا (Content Synthesis) انجام گرفت. در این بخش، یافته‌های مقالات از نظر مضامین مشترک و الگوهای رفتاری مدیران تثبیت‌شده بررسی شدند تا به درک جامعی از تأثیرات این پدیده بر عملکرد مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی دست یابیم. در نهایت، نتایج تحقیق در چارچوب نظری موجود مقایسه و دسته‌بندی شدند تا تصویری نظام‌مند از پدیده تثبیت مدیران در بخش دولتی ارائه شود.

به منظور انتخاب مقالات متناسب با مراحل ارائه شده در شکل ۲، معیارهای مختلفی از جمله عنوان، چکیده، محتوای اصلی و کیفیت روش‌شناسی پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفتند.



مقالات نهایی حاصل از مرحله سوم فراترکیب در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. منابع نهایی

ردیف	منابع
۱	Lieberman, A., Amir, O., & Carmon, Z. (2023). The entrenchment effect: Why people persist with less-preferred behaviors. <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> , 178, 104277.
۲	Waseem, F., Shaukat, N., & Abbas, S. F. (2023). Impact of Managerial Entrenchment on Firm Performance. <i>Journal of Entrepreneurship and Business Venturing</i> , 3(1).

٣	de Sousa Barbosa, A. A., Nobre, F. C., Nobre, L. H. N., & da Silva Bento, F. J. (2024). Managerial entrenchment: Scale validation. <i>International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.</i> , 9(7), 4.
٤	Rodrigues, J. J. M., & António, N. J. D. S. (2011). MANAGERS'ENTRENCHMENT, POWER AND CORPORATE GOVERNANCE. <i>Euro Asia Journal of Management</i> , 21(40).
٥	Cespa, G., & Cestone, G. (2007). Corporate social responsibility and managerial entrenchment. <i>Journal of Economics & Management Strategy</i> , 16(3), 741-771.
٦	Chang, X., & Zhang, H. F. (2015). Managerial entrenchment and firm value: A dynamic perspective. <i>Journal of Financial and Quantitative Analysis</i> , 50(5), 1083-1103.
٧	Di Meo, F., Lara, J. M. G., & Surroca, J. A. (2017). Managerial entrenchment and earnings management. <i>Journal of Accounting and Public Policy</i> , 36(5), 399-414.
٨	Antounian, C., Dah, M. A., & Harakeh, M. (2021). Excessive managerial entrenchment, corporate governance, and firm performance. <i>Research in International Business and Finance</i> , 56, 101392.
٩	Bousetta, M. (2021). Managerial entrenchment and firm performance: Evidence from Moroccan listed companies. <i>Central European Management Journal</i> , 29(3), 40-62.
١٠	Moussa, S., Rachdi, H., & Ammeri, A. (2013). Governance, managers' entrenchment and performance: evidence in French firms listed in SBF 120. <i>International Journal of Business and Social Research (IJBSR)</i> , 3(2), 35-48.
١١	Morel, D. (2011). Is your management aligned with shareholders or entrenched. <i>Fusion and Investing and Analysis</i> .
١٢	Surroca, J., & Tribó, J. A. (2008). Managerial entrenchment and corporate social performance. <i>Journal of Business Finance & Accounting</i> , 35(5-6), 748-789.
١٣	Hachana, R., & Hajri, J. (2008). Management Entrenchment and performance: case of Tunisian firms. <i>Corporate Ownership & control</i> , 5(3), 418-427.
١٤	Oswald, S. L., Muse, L. A., & Rutherford, M. W. (2009). The influence of large stake family control on performance: Is it agency or entrenchment?. <i>Journal of Small Business Management</i> , 47(1), 116-135.
١٥	Salehi, M., Mahmoudabadi, M., Adibian, M. S., & Rezaei Ranjbar, H. (2021). The potential impact of managerial entrenchment on firms' corporate social responsibility activities and financial performance: evidence from Iran. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , 70(7), 1793-1815.
١٦	García Sánchez, I. M., Hussain, N., Khan, S. A., & Martínez Ferrero, J. (2020). Managerial entrenchment, corporate social responsibility, and earnings management. <i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i> , 27(4), 1818-1833.
١٧	Nóbrega, P., & Rowe, D.E. (2023). Organizational Bonds: between Loves and Displeasures of Public Servants in Education.
١٨	Hachana, R., & Hajri, J. (2008). Management Entrenchment and performance: case of Tunisian firms. <i>Corporate Ownership & control</i> , 5(3), 418-427.

۱۹	Ammari, A., Bouteska, A., & Regaieg, B. (2016). CEO Entrenchment and Performance: New Evidence Using Nonlinear Principal Component Analysis.
۲۰	Chung, H., Lin, J. R., & Yang, Y. S. (2012). How do entrenched managers handle stakeholders interests?. <i>Journal of Multinational Financial Management</i> , 22(5), 263-277.
۲۱	Ampofo, A., & Barkhi, R. (2023). Impact of managerial entrenchment on financial flexibility and leverage of small public firms: Policy implications for global economic crisis. <i>SSRN Electronic Journal</i> .
۲۲	Di Meo, F., Lara, J. M. G., & Surroca, J. A. (2017). Managerial entrenchment and earnings management. <i>Journal of Accounting and Public Policy</i> , 36(5), 399-414.
۲۳	Yang, K. D. (2018). Entrenchment, managerial shirking, and investment. <i>Corporate Governance: Capital Raising</i> .
۲۴	Collins, D., & Huang, H. (2011). Management entrenchment and the cost of equity capital. <i>Journal of Business Research</i> , 64(4), 356-362.
۲۵	Levinson, D., & Sachs, B. I. (2015). Political entrenchment and public law. <i>Yale LJ</i> , 125, 400.
۲۶	Lin, C., Wei, L., & Xie, W. (2020). Managerial entrenchment and information production. <i>Journal of Financial and Quantitative Analysis</i> , 55(8), 2500-2529.
۲۷	Steffhany, S., Yusnaini, Y., Tjandrakirana, R., & Hakiki, A. (2023). Entrenchment Effect and Corporate Governance: Audit Quality Analysis. <i>International Journal of Current Science Research and Review</i> .
۲۸	Zakaria, Z. (2014). <i>Managerial Entrenchment and Dividend Payout Policy of Malaysian Public Listed Companies</i> (Doctoral dissertation, Universiti Sains Malaysia).
۲۹	Baratiyan, S., & Salehi, M. (2013). The effect of management entrenchment on the equity capital in Iran. <i>Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)</i> , 7(1), 19-26.
۳۰	Pi, L., & Lowe, J. (2011). Can a powerful CEO avoid involuntary replacement? —An empirical study from China. <i>Asia Pacific Journal of Management</i> , 28(4), 775-805.

تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته های کیفی

پس از جمع آوری داده ها از طریق بررسی جامع ادبیات و انتخاب ۳۰ مقاله مرتبط، گام بعدی، تحلیل عمیق و استخراج مفاهیم نهفته در این داده ها بود. برای این منظور، از یک روش نظام مند تحلیل داده های کیفی استفاده شد.

در ابتدا، هر بخش از داده ها به صورت مجزا و بدون هیچ پیش فرض قبلی، به واحدهای کوچک تر تقسیم و بررسی شد. سپس، واحدهای مشابه و مرتبط، در قالب سه رکن اصلی اثر تثبیت مدیران (عوامل مؤثر، پیامدها و اثرات و راهکارها) که موضوعات اصلی پژوهش

را تشکیل می‌دادند، دسته‌بندی شدند. شناسایی الگوهای تکرارشونده و روابط بین مفاهیم مختلف، امکان ارائه تفاسیر دقیق‌تر و جامع‌تری از موضوع پژوهش را فراهم کرد. منابع مورد استفاده، بر اساس نام و نام خانوادگی نویسنده و سال انتشار، طبقه‌بندی شدند. در پایان این مرحله، پژوهشگران ۴۶ کد را شناسایی نمودند.

جدول ۲. مقوله بندی متون مورد پژوهش

کد	منابع	کدهای باز
X ₁	Lieberman et al. (2023), Ampofo & Barkhi (2023), Moussa et al. (2013),	عدم تمایل به کنار گذاشتن روش‌های ناکارآمد و تداوم رویه‌های منسوخ
X ₂	Meo, Lara, & Surroca (2017)	الگوهای شناختی تثبیت‌شده در تصمیم‌گیری
X ₃	Lieberman et al. (2023), Ampofo & Barkhi (2023), Chang & Zhang (2015), Moussa et al. (2013), Oswald et al. (2009),	ثبات طرح‌واره‌های ذهنی و مقاومت در برابر تغییر به گزینه‌های بهتر
X ₄	Rodrigues & António (2011), Waseem et al. (2023), Lieberman et al. (2023), Baratiyan & Salehi (2013)	تلاش برای ایجاد وابستگی سازمانی به مدیر
X ₅	Lieberman et al. (2023), Ampofo & Barkhi (2023), Moussa et al. (2013)	اینرسی شناختی و تمایل به حفظ وضعیت موجود
X ₆	Lieberman et al. (2023), Surroca & Tribó (2008),	استراتژی‌های مداخله‌ای (کاهش اثر تثبیت: ایجاد اختلال در تداوم فرآیندها)
X ₇	Lieberman et al. (2023), Hachana & Hajri (2008),	تکرار وظایف و افزایش دسترسی شناختی
X ₈	Lieberman et al. (2023), Bousetta (2021),	عدم انتخاب روش‌های جایگزین به علت هزینه شناختی تغییر
X ₉	Rodrigues & António (2011), Lieberman et al. (2023), Zulkifli (2014), Chang & Zhang (2015),	بهره‌گیری از ساختارهای بوروکراتیک در مواجهه با محدودیت منابع شناختی
X ₁₀	Lieberman et al. (2023),	انعطاف‌ناپذیری شناختی ناشی از اثر اینشتلرونک (Einstellung Effect)
X ₁₁	Lieberman et al. (2023),	عدم انعطاف‌پذیری و ایستایی عملکردی در رویه‌های اداری
X ₁₂	Lieberman et al. (2023), Moussa et al. (2013), Collins & Huang (2011),	ضعف سازمانی در انطباق‌پذیری و پاسخگویی و واکنش به محرک‌های خارجی
X ₁₃	Lieberman et al. (2023),	بازآرایی شناختی و کاهش تثبیت از طریق وقفه در کار
X ₁₄	Lieberman et al. (2023), García-Sánchez et al. (2020), Salehi et al. (2020)	عدم تمایل به تغییر از وظایف کم‌ترجیح به وظایف با اولویت بالاتر یا مؤثرتر
X ₁₅	Lieberman et al. (2023), Nóbrega & Rowe (2023)	ایجاد وقفه در تداوم وظایف و تسهیل تغییر
X ₁₆	Lieberman et al. (2023), Waseem et al. (2023),	تأثیر موانع کوچک بر جلوگیری از تغییر

X ₁₇	Lieberman et al. (2023), Hachana & Hajri (2008),	توسعه برنامه‌های آموزشی مبتنی بر علوم شناختی برای بهبود تمرکز و کاهش رفتارهای ناکارآمد.
X ₁₈	Lieberman et al. (2023), Chung et al. (2012),	نقش نظارت و پایش رفتاری در تقویت تثبیت مدیریتی
X ₁₉	Lieberman et al. (2023), Yang (2018), Stefhany et al. (2023) Chang & Zhang (2015), Rodrigues & António (2011), Moussa et al. (2013),	سرکوب نوآوری و تنوع‌طلبی در سیاست‌گذاری برای حفظ وضعیت موجود
X ₂₀	Lieberman et al. (2023),	سوگیری وضعیت موجود ناشی از تثبیت
X ₂₁	Yang (2018), Moussa et al. (2013), Lieberman et al. (2023), de Sousa Barbosa et al. (2024), Moussa et al. (2013),	مقاومت در برابر تغییرات سازمانی و ممانعت از تحول و بهبود
X ₂₂	Levinson & Sachs (2015)	برخورداری مدیران تثبیت‌شده از مصونیت سیاسی
X ₂₃	Lin et al. (2018)	اعمال نفوذ بر ساختارهای حاکمیتی به منظور حفظ کنترل
X ₂₄	Rodrigues & António (2011), Zulkifli (2014), Chang & Zhang (2015),	ایستایی بوروکراتیک
X ₂₅	de Sousa Barbosa et al. (2024), Waseem et al. (2023), Antounian et al. (2021), Baratiyan & Salehi (2013), Moussa et al. (2013), Rodrigues & António (2011)	تمرکز مدیران بر منافع شخصی به جای منافع و دنبال کردن اهدافی متفاوت از اهداف سازمان
X ₂₆	Rodrigues & António (2011), Lieberman et al. (2023), Waseem et al. (2023), Pi & Lowe (2011), Cespa & Cestone (2007)	اختیار سازمانی و قدرت رای و اجرایی
X ₂₇	Lieberman et al. (2023), Yang (2018), Stefhany et al. (2023) Chang & Zhang (2015), Rodrigues & António (2011), Moussa et al. (2013),	مقاومت در برابر ایده‌های جدید به دلیل ترجیح وضع موجود
X ₂₈	Waseem et al. (2023), Moussa et al. (2013), Rodrigues & António (2011),	مقاومت در برابر اصلاحات و تغییر و جایگزینی مدیریتی
X ₂₉	de Sousa Barbosa et al. (2024), Waseem et al. (2023), Lieberman et al. (2023), Chang & Zhang (2015), Rodrigues & António (2011)	نقص و عدم تأثیرگذاری سازوکارهای کنترلی و حاکمیت سازمانی: بستری برای عدم پاسخگویی مدیران به نهادهای نظارتی
X ₃₀	Rodrigues & António (2011), Waseem et al. (2023), Surroca & Tribó (2008),	ایجاد ائتلاف‌های غیررسمی و استفاده از حمایت‌های سیاسی برای تثبیت موقعیت
X ₃₁	de Sousa Barbosa et al. (2024), Waseem et al. (2023), Lieberman et al. (2023), Rodrigues & António (2011),	سرمایه‌گذاری‌های فرصت‌طلبانه غیر همسو با اهداف سازمانی

X ₃₂	Rodrigues & António (2011), Waseem et al. (2023), Lieberman et al. (2023), Moussa et al. (2013), de Sousa Barbosa et al. (2024),	هدایت منابع به حوزه‌های آشنا و تحت نفوذ و کنترل بودجه برای منافع شخصی مدیر
X ₃₃	de Sousa Barbosa et al. (2024), Rodrigues & António (2011),	تداوم حضور در جایگاه مدیریتی با وجود عدم اثربخشی
X ₃₄	de Sousa Barbosa et al. (2024), Rodrigues & António (2011),	کاهش اعتماد عمومی به نهادهای دولتی
X ₃₅	Lieberman et al. (2023), Hachana & Hajri (2008),	استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشینی برای شناسایی الگوها و ارائه پیشنهادات شخصی‌سازی‌شده.
X ₃₆	de Sousa Barbosa et al. (2024), Rodrigues & António (2011),	توسعه استراتژی‌های تثبیت جایگاه توسط مدیران دولتی
X ₃₇	de Sousa Barbosa et al. (2024), Waseem et al. (2023), Di Meo et al. (2017),	تصدی طولانی‌مدت مدیریتی به عنوان نشانه‌ای از تثبیت
X ₃₈	de Sousa Barbosa et al. (2024),	استقلال بیش از حد در تصمیم‌گیری مدیران دولتی در غیاب سازوکارهای پاسخگویی قوی
X ₃₉	de Sousa Barbosa et al. (2024),	جلوگیری از تثبیت از طریق شفافیت در ساختار، فرآیندها و عملکرد سازمان
X ₄₀	de Sousa Barbosa et al. (2024), Rodrigues & António (2011),	نهادهای نظارتی مستقل و قدرتمند: ابزاری برای پاسخگو کردن مدیران
X ₄₁	de Sousa Barbosa et al. (2024),	کاربرد اصول حاکمیت شرکتی (شامل پاسخگویی، شفافیت و نظارت مؤثر و مشوق‌های عملکردی) در بخش دولتی به منظور کاهش تثبیت مدیریتی
X ₄₂	Chang & Zhang (2015),	سیاست‌های استخدامی و ارتقاء مبتنی بر روابط، سابقه یا حمایت سیاسی، و قوانین حمایتی قوی، بستر ساز تثبیت مدیریتی در بخش دولتی
X ₄₃	Chang & Zhang (2015),	انحراف تمرکز مدیران تثبیت‌شده از اثربخشی خدمات عمومی و اهداف سازمانی به سوی حفظ قدرت و رضایت حامیان
X ₄₄	Chang & Zhang (2015),	تثبیت مدیریتی و اجتناب از ریسک‌های حساب‌شده به دلیل ترس از پیامدهای منفی برای موقعیت و جایگاه
X ₄₅	Rodrigues & António (2011),	پرورش وفاداری در میان زیردستان
X ₄₆	Rodrigues & António (2011), Surroca & Tribó (2008),	مدیریت سیستماتیک اطلاعات و ارائه گزینشی داده‌های عملکرد مطلوب

در این پژوهش، ۴۶ کد استخراج شده بر اساس شباهت‌ها و ارتباطات مفهومی، در سه دسته اصلی علل و عوامل مؤثر بر تثبیت مدیران، پیامدهای ناشی از تثبیت مدیران و راهکارهای کاهش تثبیت طبقه‌بندی شدند. این دسته‌بندی با تحلیل سطوح مختلف در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. مقوله بندی یافته ها

مقوله	زیر مقوله	کد محوری	کد باز
عوامل مؤثر بر تثبیت مدیران	الف) عوامل شناختی	تثبیت در تصمیم گیری و الگوهای شناختی پایدار	عدم تمایل به کنار گذاشتن روش های ناکارآمد و تداوم رویه های منسوخ
			الگوهای شناختی تثبیت شده در تصمیم گیری
			ثبات طرحواره های ذهنی و مقاومت در برابر تغییر به گزینه های بهتر
			تمرکز مدیران بر منافع شخصی به جای منافع و دنبال کردن اهدافی متفاوت از اهداف سازمان
			استقلال بیش از حد در تصمیم گیری مدیران دولتی در غیاب سازوکارهای پاسخگویی قوی
			توسعه استراتژی های تثبیت جایگاه توسط مدیران دولتی
			اجتناب از ریسک های حساب شده به دلیل ترس از پیامدهای منفی برای موقعیت و جایگاه
		تمایل به غیرقابل جایگزین شدن و اینرسی شناختی	تلاش برای ایجاد وابستگی سازمانی به مدیر
			اینرسی شناختی و تمایل به حفظ وضعیت موجود
			مقاومت در برابر اصلاحات و تغییر و جایگزینی مدیریتی
	ب) عوامل ساختاری	تکرار و هزینه تغییر	تداوم حضور در جایگاه مدیریتی با وجود عدم اثربخشی
			تکرار وظایف و افزایش دسترسی شناختی
			تصدی طولانی مدت مدیریتی به عنوان نشانه ای از تثبیت
		سازوکارهای بوروکراتیک و اثرات ناشی از ساختارهای موجود	عدم انتخاب روش های جایگزین به علت هزینه شناختی تغییر
			بهره گیری از ساختارهای بوروکراتیک در مواجهه با محدودیت منابع شناختی
			ایستایی بروکراتیک
		کاهش انعطاف پذیری سازمانی و عوامل مداخله گر	انعطاف ناپذیری شناختی ناشی از اثر اینشتل لونگ (Einstellung Effect)
			عدم انعطاف پذیری و ایستایی عملکردی در رویه های اداری
			اختیار سازمانی و قدرت رای و اجرایی
			ضعف سازمانی در انطباق پذیری و پاسخگویی و واکنش به محرک های خارجی
			بازآرایی شناختی و کاهش تثبیت از طریق وقفه در کار

	ج) عوامل رفتاری و سیاسی	وابستگی‌های سیاسی و رفتاری	عدم تمایل به تغییر از وظایف کم‌ترجیح به وظایف با اولویت بالاتر یا مؤثرتر
			تأثیر موانع کوچک بر جلوگیری از تغییر
			ایجاد ائتلاف‌های غیررسمی و استفاده از حمایت‌های سیاسی برای تثبیت موقعیت
			هدایت منابع به حوزه‌های آشنا و تحت نفوذ و کنترل بودجه برای منافع شخصی مدیر
			سیاست‌های استخدامی و ارتقاء مبتنی بر روابط، سابقه یا حمایت سیاسی، و قوانین حمایتی قوی، بستر ساز تثبیت مدیریتی در بخش دولتی
			نقش نظارت و پایش رفتاری در تقویت تثبیت مدیریتی
پیامدها و اثرات تثبیت مدیران	الف) کاهش کارایی سازمانی	سرکوب نوآوری	سرکوب نوآوری و تنوع‌طلبی در سیاست‌گذاری برای حفظ وضعیت موجود
			مقاومت در برابر ایده‌های جدید به دلیل ترجیح وضع موجود
		سرمایه‌گذاری‌های فرصت‌طلبانه	سرمایه‌گذاری‌های فرصت‌طلبانه غیر همسو با اهداف سازمانی
	ب) آسیب به حاکمیت عمومی	کاهش اعتماد عمومی	کاهش اعتماد عمومی به نهادهای دولتی
			نقص و عدم تأثیرگذاری سازوکارهای کنترلی و حاکمیت سازمانی: بستری برای عدم پاسخگویی مدیران به نهادهای نظارتی
	ج) مقاومت در برابر اصلاحات	ایستایی ناشی از تثبیت	سوگیری وضعیت موجود ناشی از تثبیت
			مقاومت در برابر تغییرات سازمانی و ممانعت از تحول و بهبود
	د) اثرات سیاسی و ساختاری تثبیت	تحکیم قدرت و تأثیرات آن بر ساختارهای حکمرانی	برخورداری مدیران تثبیت‌شده از مصونیت سیاسی
			اعمال نفوذ بر ساختارهای حاکمیتی به منظور حفظ کنترل
			انحراف تمرکز مدیران تثبیت‌شده از اثربخشی خدمات عمومی و اهداف سازمانی به سوی حفظ قدرت و رضایت حامیان
			پرورش وفاداری در میان زیردستان
راهکارهای کاهش اثر تثبیت	الف) اصلاح و تقویت ساختارهای حاکمیتی و پاسخگویی	تقویت حاکمیت و شفافیت برای مهار اثرات	ایجاد وقفه در تداوم وظایف و تسهیل تغییر
			جلوگیری از تثبیت از طریق شفافیت در ساختار، فرآیندها و عملکرد سازمان
			نهادهای نظارتی مستقل و قدرتمند: ابزاری برای پاسخگو کردن مدیران

کاربرد اصول حاکمیت شرکتی (شامل پاسخگویی، شفافیت و نظارت مؤثر و مشوق‌های عملکردی) در بخش دولتی به منظور کاهش تثبیت مدیریتی			
توسعه برنامه‌های آموزشی مبتنی بر علوم شناختی برای بهبود تمرکز و کاهش رفتارهای ناکارآمد.	تقویت مداخلات رفتاری	ب) مداخلات رفتاری و تکنولوژیکی	
استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشینی برای شناسایی الگوها و ارائه پیشنهادات شخصی‌سازی شده.	به‌کارگیری فناوری‌های نوین		
استراتژی‌های مداخله‌ای (کاهش اثر تثبیت: ایجاد اختلال در تداوم فرآیندهای ناکارآمد)	نوآوری در مداخلات برای کاهش تثبیت مدیریتی	ج) توسعه استراتژی‌های نوآورانه	

در نمودار ۱ خلاصه‌ای از کدهای بدست آمده آورده شده است.



نمودار ۱. مقوله، زیر مقوله و کد محوری پدیده

یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر نشان داد که تثبیت مدیریتی در بخش دولتی متأثر از تعامل پیچیده عوامل شناختی، ساختاری، و رفتاری-سیاسی است. این پدیده، به طور قابل توجهی منجر به پیامدهایی نظیر کاهش کارایی سازمانی، تضعیف حکمرانی عمومی از طریق کاهش پاسخگویی و شفافیت، مقاومت در برابر اصلاحات و نوآوری، و بروز اثرات گسترده در سطوح سیاسی و ساختاری می‌شود. برای کاهش اثرات منفی این پدیده، رویکردهای عملیاتی شامل اصلاح و تقویت ساختارهای حکمرانی و پاسخگویی، طراحی و پیاده‌سازی مداخلات رفتاری و فناورانه با هدف کاهش سوگیری‌های شناختی و ارتقاء سطح شفافیت، و همچنین توسعه راهبردهای نوآورانه در حوزه مدیریت منابع انسانی و ارزیابی عملکرد مدیران را می‌توان اتخاذ کرد. در ادامه این پژوهش، هر یک از مقولات اصلی به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

عوامل مؤثر بر تثبیت مدیریتی در بخش دولتی

الف) عوامل شناختی

تثبیت عوامل شناختی نقش بسزایی در شکل‌گیری الگوهای تصمیم‌گیری و میزان تمایل (یا توانایی) مدیران برای پذیرش تغییرات ایفا می‌کنند. یکی از مهم‌ترین این عوامل، تثبیت در تصمیم‌گیری و الگوهای شناختی پایدار است که موجب می‌شود مدیران به روش‌های قدیمی یا ناکارآمد متکی باشند و از بررسی راهکارهای جایگزین خودداری کنند (Moussa et al., 2013). در بخش عمومی، مدیران ممکن است طرحواره‌های ذهنی سخت و انعطاف‌ناپذیری توسعه دهند که آن‌ها را از پذیرش استراتژی‌های جدید و تطبیق با شرایط متغیر باز دارد. این مقاومت در برابر تغییر اغلب با اولویت دادن به منافع شخصی بر اهداف سازمانی مرتبط است، زیرا مدیران به ثبات و پیش‌بینی‌پذیری بیش از نوآوری و کارایی اهمیت می‌دهند (Meo, Lara, & Surroca, 2017). علاوه بر این، در غیاب مکانیزم‌های قوی پاسخگویی، برخی از مدیران استقلال بیش از حد در تصمیم‌گیری پیدا می‌کنند که به آن‌ها اجازه می‌دهد سیاست‌هایی را اجرا کنند که تثبیت موقعیت آن‌ها را تقویت کرده و کمتر به نفع سازمان باشد (Berger et al., 1997).

یکی دیگر از عوامل شناختی تأثیرگذار بر تثبیت مدیریتی، تمایل به غیرقابل جایگزین بودن و اینرسی شناختی است. بسیاری از مدیران سعی می‌کنند وابستگی سازمانی به رهبری خود را ایجاد کنند، به گونه‌ای که نبود آن‌ها موجب بی‌ثباتی یا ناکارآمدی شود (Jensen & Meckling, 1976). این وابستگی باعث مقاومت در برابر اصلاحات و تغییرات مدیریتی می‌شود، حتی زمانی که عملکرد مدیریتی ناکارآمد باشد (Lieberman et al., 2023). علاوه بر این، اینرسی شناختی نقش مهمی دارد، زیرا مدیران به وضعیت موجود عادت می‌کنند و تغییر را تهدیدی برای قدرت تثبیت‌شده خود تلقی می‌کنند (Collins & Huang, 2011). در نتیجه، عدم تمایل به اجرای اصلاحات یا تفویض اختیارات باعث تداوم سلطه بلندمدت آن‌ها بر سازمان می‌شود.

همچنین، تکرار و هزینه شناختی تغییر تثبیت مدیریتی را بیش از پیش تقویت می‌کند. ادامه اجرای وظایف آشنا، دسترسی شناختی به این فرآیندها را افزایش می‌دهد و تغییر به استراتژی‌های جایگزین را دشوارتر می‌سازد (Chang & Zhang, 2015). دوره‌های مدیریتی طولانی مدت خود به تثبیت مدیران کمک می‌کند، زیرا مدیران از نظر روان‌شناختی به نقش خود وابسته شده و از پذیرش رویکردهای ناآشنا اجتناب می‌کنند (Oswald et al., 2009). هزینه شناختی ارزیابی و اجرای روش‌های جدید نیز ممکن است بیش از حد بالا تلقی شود، در نتیجه، مدیران تمایل دارند روندهای موجود را ادامه دهند، حتی اگر ناکارآمد باشند.

ب) عوامل ساختاری

عوامل ساختاری نقش مهمی در تقویت تثبیت مدیریتی در بخش دولتی ایفا می‌کنند، زیرا موجب ایجاد سازوکارهای بوروکراتیک سخت‌گیرانه، کاهش انعطاف‌پذیری سازمانی و محدودیت در سازگاری با تغییرات می‌شوند. این عوامل به تثبیت جایگاه مدیران در سازمان‌های دولتی منجر شده و اغلب جایگزینی رهبران ناکارآمد یا اجرای اصلاحات ضروری را دشوار می‌سازند. در واقع، ساختارهای بوروکراتیک و رویه‌های اداری در سازمان‌های دولتی هم می‌توانند به عنوان عامل تقویت‌کننده تثبیت مدیریتی و هم به عنوان مانعی برای تغییرات مدیریتی عمل کنند.

ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های بخش عمومی نیز می‌توانند به تثبیت مدیریتی کمک کنند. سازوکارهای بوروکراتیک و تأثیرات ساختارهای موجود نقش کلیدی در این فرآیند دارند. سازمان‌های بخش عمومی اغلب در چارچوب‌های بوروکراتیک سختگیرانه‌ای فعالیت می‌کنند.

کنند که ثبات را تقویت و تطبیق‌پذیری را محدود می‌کند (Rodrigues & António, 2011). مدیران ممکن است از ساختارهای بوروکراتیک به نفع خود استفاده کنند، با استفاده از پیچیدگی‌های اداری و فرآیندهای تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی، کنترل خود را حفظ نمایند (Ampofo & Barkhi, 2023). رکود بوروکراتیک، که با ناکارآمدی و انعطاف‌ناپذیری همراه است، فرصت‌های تغییر و اصلاحات را کاهش می‌دهد (Waseem et al., 2023). علاوه بر این، انعطاف‌ناپذیری شناختی ناشی از "اثر اینشتل‌لونگ" (Einstellung Effect) باعث مقاومت مدیران در برابر رویکردهای نوآورانه می‌شود (Lieberman et al., 2023). وجود قدرت سازمانی قوی، اختیارات اجرایی و نفوذ در تصمیم‌گیری‌ها به مدیران تثبیت شده این امکان را می‌دهد که سیاست‌ها را به گونه‌ای تنظیم کنند که موقعیت آن‌ها را تقویت کند، نه اینکه موجب رشد سازمان شود (Meo, Lara, & Surroca, 2017). یکی دیگر از عوامل ساختاری کاهش انعطاف‌پذیری سازمانی و عوامل مداخله‌گر است که واکنش به محرک‌های خارجی را مختل می‌کند. سازمان‌های بخش عمومی اغلب در سازگاری با محیط و اجرای سیاست‌های جدید با مشکل مواجه هستند (Moussa et al., 2013). تغییرات ساختاری و اختلال در کار می‌تواند تثبیت شناختی را کاهش دهد، اما مدیران تثبیت‌شده معمولاً به دلیل خطرات ادراک‌شده در برابر چنین تغییراتی مقاومت می‌کنند (Jensen & Meckling, 1976). مدیران تثبیت‌شده معمولاً وظایف آشنا را نسبت به اصلاحات ضروری یا اثرگذار در اولویت قرار می‌دهند که این امر باعث کاهش تحول سازمانی می‌شود (Berger et al., 1997). حتی موانع کوچک، مانند تأخیرهای بوروکراتیک یا مقاومت کارکنان، می‌تواند از وقوع تغییر جلوگیری کند و تثبیت مدیریتی را تقویت نماید (Rodrigues & António, 2011).

ج) عوامل رفتاری و سیاسی

عوامل رفتاری و سیاسی نقش مهمی در تثبیت مدیران در بخش دولتی ایفا می‌کنند، زیرا این عوامل سازوکارهای غیررسمی را فراهم می‌آورند که کنترل مدیریتی را تقویت کرده، نظارت سازمانی را محدود می‌کنند و فرآیندهای تصمیم‌گیری را به نفع مدیران تثبیت‌شده شکل می‌دهند. برخلاف عوامل ساختاری یا شناختی که عمدتاً بر سخت‌گیری‌های بوروکراتیک و الگوهای تصمیم‌گیری تأکید دارند، عوامل رفتاری و سیاسی بر استفاده راهبردی از شبکه‌های قدرت، پویایی‌های نفوذ و وابستگی‌های سیاسی برای تحکیم موقعیت

مدیریتی متمرکز هستند. این عوامل تأثیر بسزایی در ماندگاری مدیریتی دارند، به گونه‌ای که تغییرات رهبری را دشوار ساخته و اجرای مکانیسم‌های پاسخگویی را با چالش مواجه می‌کنند.

یکی از مهم‌ترین عوامل رفتاری و سیاسی در تثبیت مدیران، ایجاد ائتلاف‌های غیررسمی و تکیه بر حمایت‌های سیاسی است. بسیاری از مدیران در بخش دولتی به‌طور فعال روابط خود را با چهره‌های سیاسی بانفوذ، ذینفعان کلیدی و نخبگان سازمانی تقویت می‌کنند تا جایگاه مدیریتی خود را در بلندمدت حفظ نمایند (Rodrigues & António, 2011). این ائتلاف‌های غیررسمی به عنوان یک سپر محافظتی عمل کرده و مدیران تثبیت‌شده را از نظارت‌های نهادی و احتمال برکناری مصون نگه می‌دارند (Moussa et al., 2013). وابستگی‌های سیاسی معمولاً به حمایت نهادی از مدیران منجر می‌شود، به گونه‌ای که اختیار تصمیم‌گیری در مورد خط‌مشی‌ها، انتصابات و تخصیص بودجه را به آنان اعطا می‌کند (de Sousa Barbosa et al., 2024). در نتیجه، مدیران تثبیت‌شده می‌توانند بر تصمیم‌گیری‌های چندسطحی تأثیر بگذارند و قدرت خود را بدون مواجهه با چالش جدی حفظ کنند. در محیط‌هایی که حمایت سیاسی ضامن بقای مدیریتی است، شایستگی حرفه‌ای اغلب جای خود را به وفاداری و هماهنگی با منافع سیاسی می‌دهد (Antounian et al., 2021).

یکی دیگر از مکانیسم‌های رفتاری و سیاسی که تثبیت مدیریتی را تقویت می‌کند، تخصیص راهبردی منابع به حوزه‌های تحت نفوذ مدیران است. مدیران تثبیت‌شده اغلب منابع مالی و انسانی را به بخش‌ها، پروژه‌ها یا ابتکاراتی هدایت می‌کنند که سلطه قدرت آن‌ها را تقویت نموده و در مقابل، اولویت کمتری به کارایی و اثربخشی سازمانی می‌دهند (Waseem et al., 2023). برای نمونه، این مدیران ممکن است سرمایه‌گذاری در طرح‌هایی را ترجیح دهند که روابط سیاسی آن‌ها را مستحکم‌تر می‌سازد، به جای آنکه بر بهبود کیفیت ارائه خدمات عمومی یا افزایش بهره‌وری سازمانی تمرکز کنند (Lieberman et al., 2023). همچنین، کنترل بودجه به‌عنوان ابزاری برای تثبیت قدرت عمل می‌کند، زیرا مدیرانی که اختیار مستقیم بر تخصیص منابع دارند، می‌توانند از این منابع برای پاداش‌دهی به حامیان و مجازات مخالفان خود بهره ببرند و در نتیجه، جایگاه مدیریتی خود را بیش از پیش تثبیت کنند (Ampofo & Barkhi, 2023). این تخصیص نادرست منابع نه تنها ناکارآمدی را

تشدید می‌کند، بلکه سیستم مدیریتی‌ای را ایجاد می‌کند که در آن وفاداری به جای شایستگی ارزشمندتر تلقی شده و در نهایت، موجب استمرار تثبیت مدیران می‌شود. علاوه بر این، سیاست‌های استخدام و ارتقا که بر اساس روابط شخصی، سوابق سیاسی یا وفاداری افراد اتخاذ می‌شود، نقشی اساسی در تثبیت مدیران ایفا می‌کند. بسیاری از مدیران تثبیت شده، به جای ترویج فرآیندهای شایسته‌سالارانه، از اختیارات خود برای انتصاب افرادی استفاده می‌کنند که به جای برخورداری از صلاحیت حرفه‌ای، وفاداری بیشتری به آنان دارند (Moussa et al., 2013). این امر چرخه‌ای خودتقویت‌شونده ایجاد می‌کند که در آن، افراد منصوب شده جایگاه خود را مدیون مدیر تثبیت شده می‌دانند و بنابراین، کمتر احتمال دارد که رهبری وی را به چالش بکشند یا تغییرات مدیریتی را پیگیری کنند (Collins & Huang, 2011). حمایت‌های قانونی قوی از کارکنان بخش دولتی، این پدیده را بیش از پیش تقویت می‌کند، چرا که فرآیند برکناری مدیران ناکارآمدی که شبکه‌های حمایتی قدرتمندی ایجاد کرده‌اند، دشوارتر می‌شود (Meo, Lara, & Surroca, 2017). در برخی موارد، قوانین حمایتی کار، امنیت شغلی مبتنی بر سابقه و رویه‌های استخدامی بوروکراتیک، تغییر مدیران تثبیت شده را تقریباً غیرممکن می‌سازد، حتی زمانی که عملکرد آنان موجب کاهش کارایی سازمانی شود (Berger et al., 1997; Jensen & Meckling, 1976). در نهایت، مکانیسم‌های نظارت رفتاری و مدیریتی نیز در تقویت تثبیت مدیران نقش دارند. در حالت ایده‌آل، ساختارهای نظارتی برای اطمینان از پاسخگویی و محدود کردن سوءاستفاده‌های مدیریتی طراحی شده‌اند. با این حال، مدیران تثبیت شده اغلب این سازوکارها را به نفع خود دستکاری می‌کنند تا ارزیابی‌ها و بررسی‌های عملکردی را در راستای منافع خود تنظیم کرده و از نظارت بی‌طرفانه جلوگیری کنند (Chang & Zhang, 2015). در برخی موارد، آنان بر فرآیندهای حسابرسی تأثیر می‌گذارند، صدای مخالفان را سرکوب می‌کنند یا از سازوکارهای نظارتی اداری برای هدف قرار دادن رقبای استفاده می‌کنند، به جای آنکه از این ابزارها برای بهبود کارایی سازمانی بهره ببرند (Stefhany et al., 2023). این سوءاستفاده از مکانیسم‌های نظارتی موجب می‌شود که مدیران تثبیت شده در جایگاه خود باقی بمانند، بدون آنکه با مداخله‌های خارجی یا پیامدهای جدی مواجه شوند (Zulkifli, 2014).

پیامدها و اثرات تثبیت مدیران در بخش عمومی

تثبیت مدیران در بخش عمومی پیامدهای عمیقی بر عملکرد سازمانی، حکمرانی عمومی، تلاش‌های اصلاحی و ساختارهای سیاسی و اداری دارد. در حالی که ثبات مدیریتی می‌تواند تداوم و حافظه سازمانی را تقویت کند، تثبیت بیش از حد مدیران معمولاً منجر به کاهش کارایی، ضعف در حکمرانی، و مقاومت در برابر تغییرات ضروری می‌شود. مدیران تثبیت‌شده، از طریق حضور طولانی‌مدت و تحکیم استراتژیک قدرت، محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن نوآوری سرکوب می‌شود، پاسخگویی تضعیف شده و اصلاحات با مقاومت مواجه می‌شوند. در ادامه، پیامدهای این پدیده در چهار حوزه اصلی کاهش کارایی سازمانی، آسیب به حکمرانی عمومی، مقاومت در برابر اصلاحات، و اثرات سیاسی و ساختاری تثبیت مدیریتی. مورد بررسی قرار گرفته است.

الف) کاهش کارایی سازمانی

یکی از پیامدهای اصلی تثبیت مدیریتی در بخش عمومی، کاهش چشمگیر کارایی سازمانی است، زیرا مدیران تثبیت‌شده اغلب منافع شخصی خود را بر اثربخشی نهادی ترجیح می‌دهند. یکی از عوامل کلیدی این ناکارآمدی، سرکوب نوآوری است، زیرا مدیرانی که جایگاه خود را تثبیت کرده‌اند، معمولاً در برابر ایده‌های جدید و تغییرات سیاستی که ممکن است کنترل آن‌ها را به چالش بکشد، مقاومت می‌کنند (Rodrigues & António, 2011). این مدیران حفظ وضع موجود را بر اتخاذ استراتژی‌های انطباقی ترجیح می‌دهند، زیرا نوآوری می‌تواند قدرت آن‌ها را تضعیف کند یا رقابت ایجاد نماید (Lieberman et al., 2023). در نتیجه، فرآیند سیاست‌گذاری دچار رکود شده، تصمیم‌گیری‌های سازمانی بیش از حد محافظه‌کارانه می‌شود، و نهادها قادر به انطباق با نیازهای در حال تغییر جامعه نیستند (Moussa et al., 2013).

علاوه بر این، مدیران تثبیت‌شده اغلب درگیر سرمایه‌گذاری‌های فرصت‌طلبانه می‌شوند که با اهداف کلان سازمانی همسو نیستند. به جای اختصاص منابع به طرح‌هایی که ارائه خدمات عمومی را بهبود می‌بخشد، این مدیران سرمایه‌گذاری‌ها را به پروژه‌هایی هدایت می‌کنند که جایگاه آن‌ها را مستحکم‌تر کرده یا منافع حامیان‌شان را تأمین کند (Ampofo & Barkhi, 2023). این رفتار نه تنها منابع عمومی محدود را هدر می‌دهد، بلکه ناکارآمدی را تداوم بخشیده و از دستیابی نهادهای دولتی به اهداف خود جلوگیری می‌کند (Chang & Zhang, 2015).

ب) آسیب به حکمرانی عمومی

تثبیت مدیران همچنین پیامدهای جدی برای حکمرانی عمومی دارد، به ویژه در زمینه شفافیت، پاسخگویی و اعتماد عمومی. یکی از مهم ترین پیامدها، کاهش اعتماد عمومی به نهادهای دولتی است. هنگامی که مدیران تثبیت شده سازوکارهای حکمرانی را برای منافع شخصی خود دستکاری می کنند، شهروندان، سازمان های دولتی را فاسد، ناکارآمد و غیر پاسخگو تلقی می کنند (Meo, Lara, & Surroca, 2017). این کاهش اعتماد، موجب تضعیف مشارکت مدنی، کاهش تبعیت از سیاست های دولتی، و کاهش مشروعیت بخش عمومی می شود (Berger et al., 1997).

علاوه بر این، نارسایی در مکانیزم های نظارتی و ضعف در حاکمیت سازمانی باعث تشدید تثبیت مدیریتی می شود، زیرا رهبران ناکارآمد می توانند از پاسخگویی فرار کنند (Waseem et al., 2023). در بسیاری از موارد، مدیران تثبیت شده نهادهای نظارتی را دور می زنند، بر فرآیندهای حساسی تأثیر می گذارند و ارزیابی های خارجی را محدود می کنند، به گونه ای که نهادهای نظارتی قدرت لازم برای اجرای پاسخگویی را از دست می دهند (Oswald et al., 2009). در نتیجه، مؤسسات دولتی کمتر شفاف شده و خطر فساد افزایش می یابد، که این امر به اعتبار ساختارهای حکمرانی آسیب جدی وارد می کند (Jensen & Meckling, 1976).

ج) مقاومت در برابر اصلاحات

مدیران تثبیت شده معمولاً بزرگ ترین موانع اصلاحات سازمانی هستند، زیرا آنها فعالانه در برابر هر گونه تغییری که قدرتشان را تهدید کند، مقاومت می کنند. این مقاومت عمدتاً ناشی از رکود ناشی از تثبیت است، جایی که مدیران تمایل به حفظ وضع موجود دارند و در برابر تحولات ضروری مقاومت می کنند (Rodrigues & António, 2011). با گذشت زمان، سازمان هایی که تحت مدیریت مدیران تثبیت شده فعالیت می کنند، بیش از حد بوروکراتیک، غیر منعطف و ناتوان از پاسخگویی به تغییرات محیطی، تقاضاهای شهروندان، یا پیشرفت های فناوری می شوند (Lieberman et al., 2023).

علاوه بر این، مدیران تثبیت شده با مسدود کردن اصلاحات سیاستی، دلسرد کردن صداهای مخالف، و مقاومت در برابر تغییرات ساختاری که می توانند کارایی را افزایش دهند، مانع از تحول و بهبود سازمانی می شوند (Collins & Huang, 2011). این عدم پذیرش تغییر

منجر به رکود بلندمدت سازمانی می‌شود و نهادهای عمومی را ناتوان از مقابله با چالش‌های معاصر و بهبود خدمات عمومی می‌سازد (Waseem et al., 2023).

د) اثرات سیاسی و ساختاری تثبیت مدیریتی

تثبیت مدیریتی دارای پیامدهای عمیق سیاسی و ساختاری است که حاکمیت و اداره امور عمومی را پیچیده‌تر می‌کند. یکی از مهم‌ترین اثرات، تجمع قدرت در دستان مدیران تثبیت‌شده است که به آن‌ها مصونیت سیاسی داده و امکان اعمال نفوذ نامتناسب بر ساختارهای حکمرانی را فراهم می‌آورد (Chang & Zhang, 2015). بسیاری از مدیران تثبیت‌شده با رهبران سیاسی، نخبگان بوروکراتیک و ذی‌نفعان کلیدی ارتباط برقرار می‌کنند تا موقعیت خود را از چالش‌های خارجی مصون نگه دارند (Antounian et al., 2021). در نتیجه، ساختارهای حکمرانی به گونه‌ای دستکاری می‌شوند که منافع شخصی مدیران تثبیت‌شده را بر کارایی خدمات عمومی اولویت دهد. به جای تمرکز بر بهبود عملکرد نهادی و رفاه شهروندان، این مدیران اغلب منابع دولتی را برای حفظ قدرت خود و جلب رضایت حامیان سیاسی منحرف می‌کنند (Lieberman et al., 2023). این ناهماهنگی میان اهداف سازمانی و اولویت‌های مدیریتی، کارایی نهادهای عمومی را کاهش داده و تصمیم‌گیری را سیاسی و ناکارآمد می‌سازد (Moussa et al., 2013).

یکی دیگر از پیامدهای ساختاری ترویج فرهنگ وفاداری در میان زیردستان است که مدیران تثبیت‌شده از طریق جانبداری، انتصاب‌های حمایتی و کنترل فرآیندهای ارتقا به آن دست می‌یابند (Rodrigues & António, 2011). این امر منجر به فرهنگ وابستگی و هم‌رنگی می‌شود، جایی که کارکنان به جای حمایت از اصلاحات ضروری، تشویق به تبعیت از منافع مدیر تثبیت‌شده می‌شوند (Meo, Lara, & Surroca, 2017). در طول زمان، این مسئله چرخه‌ای از ماندگاری مدیریتی ایجاد می‌کند که تغییر رهبری را به امری دشوار و پیچیده تبدیل می‌نماید (Ampofo & Barkhi, 2023).

راهکارهای کاهش اثر تثبیت مدیریت در بخش دولتی

تثبیت مدیران در بخش دولتی چالشی اساسی برای اثربخشی سازمانی، شفافیت حاکمیتی و سازگاری نهادی ایجاد می‌کند. در حالی که مدیران تثبیت‌شده معمولاً در برابر تغییر مقاومت

نشان داده و منافع شخصی یا سیاسی را بر کارایی خدمات عمومی ترجیح می‌دهند، چندین مداخله استراتژیک می‌تواند این اثرات را کاهش دهد. این استراتژی‌ها شامل اصلاح ساختارهای حکمرانی و مکانیزم‌های پاسخگویی، مداخلات رفتاری و فناورانه، و توسعه رویکردهای نوآورانه برای برهم زدن الگوهای تثبیت مدیریتی هستند. با پرداختن به ریشه‌های تثبیت مدیریت و تقویت فرهنگ پاسخگویی، انعطاف‌پذیری و شفافیت، سازمان‌های دولتی می‌توانند اثربخشی خود را بهبود بخشیده و واکنش‌پذیری بیشتری نسبت به نیازهای جامعه نشان دهند.

الف) اصلاح و تقویت ساختارهای حکمرانی و پاسخگویی

یکی از مؤثرترین روش‌ها برای کاهش تثبیت مدیران، تقویت ساختارهای حکمرانی و ایجاد مکانیزم‌های قوی‌تر برای پاسخگویی است. تثبیت مدیریتی اغلب در محیط‌هایی که شفافیت محدود، نظارت ضعیف و تغییرات نهادی دشوار است، گسترش می‌یابد (Rodrigues & António, 2011). بنابراین، ایجاد اختلالات ساختاری در تداوم وظایف مدیریتی و فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌تواند به انتقال رهبری کمک کرده و از تثبیت بیش از حد قدرت جلوگیری کند (Waseem et al., 2023). با اعمال دوره‌های بررسی عملکرد، چرخش در مسئولیت‌های مدیریتی و تعیین محدودیت زمانی برای تصدی مناصب اجرایی، سازمان‌ها می‌توانند از سلطه طولانی مدت یک رهبر جلوگیری کنند.

علاوه بر این، افزایش شفافیت در ساختارهای سازمانی، فرآیندهای تصمیم‌گیری و ارزیابی عملکرد می‌تواند توانایی مدیران تثبیت‌شده در دستکاری سیستم‌ها به نفع شخصی را محدود کند (Moussa et al., 2013). اقداماتی مانند انتشار عمومی عملکرد مدیران، فرآیندهای شفاف استخدام و ارتقا، و حسابرسی‌های مستقل می‌تواند به عنوان ابزار بازدارنده مؤثر در برابر رفتارهای تثبیت‌کننده عمل کند (Meo, Lara, & Surroca, 2017). در این میان، نهادهای نظارتی مستقل و دارای منابع کافی نقش کلیدی ایفا می‌کنند، زیرا آنها تضمین می‌کنند که مدیران در برابر تصمیمات و اقدامات خود پاسخگو باقی بمانند (Ampofo & Barkhi, 2023).

اجرای اصول حاکمیت شرکتی—از جمله پاسخگویی، شفافیت، مشوق‌های مبتنی بر عملکرد، و مکانیزم‌های نظارتی قوی—می‌تواند به طور قابل توجهی تثبیت مدیریتی را در بخش دولتی کاهش دهد (Berger et al., 1997). این اصول تضمین می‌کنند که مدیران

نه تنها تحت ارزیابی‌های منظم قرار گیرند، بلکه تشویق شوند تا تصمیمات خود را با اهداف سازمانی و منافع عمومی همسو کنند، نه منافع شخصی (Jensen & Meckling, 1976).

ب) مداخلات رفتاری و فناورانه

علاوه بر اصلاحات ساختاری، مداخلات رفتاری و فناوری‌های نوین می‌توانند روش‌های نوآورانه‌ای برای کاهش تثبیت مدیریتی ارائه دهند. پژوهش‌های علوم رفتاری نشان می‌دهد که مدیران تثبیت‌شده اغلب دچار سوگیری‌های شناختی می‌شوند که مقاومت آنها را در برابر تغییر تقویت می‌کند، مانند اعتماد بیش از حد به خود، اجتناب از عدم اطمینان و تمایل به حفظ وضعیت موجود (Lieberman et al., 2023). بنابراین، تقویت مداخلات رفتاری از طریق برنامه‌های آموزشی هدفمند مبتنی بر علوم شناختی می‌تواند به مدیران کمک کند تا سازگارتر شوند و در برابر نوآوری مقاومت کمتری نشان دهند (Chang & Zhang, 2015). این برنامه‌ها بر بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، کاهش رفتارهای تدافعی و افزایش پذیرش بازخوردهای خارجی تمرکز دارند.

رویکرد امیدوارکننده دیگر، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، به‌ویژه هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی برای بهبود تصمیم‌گیری و افزایش پاسخگویی است. الگوریتم‌های یادگیری ماشینی می‌توانند الگوهای رفتاری مدیران را تجزیه و تحلیل کرده، ناکارآمدی‌ها را شناسایی نموده و پیشنهاد‌های شخصی‌سازی‌شده برای بهبود ارائه دهند (Collins & Huang, 2011). این فناوری‌ها همچنین می‌توانند ریسک‌های احتمالی تثبیت مدیریت را با شناسایی روندهای استخدامی، تخصیص بودجه و سوگیری‌های تصمیم‌گیری آشکار کنند (Oswald et al., 2009).

به عنوان مثال، سیستم‌های حساس‌تری خودکار و مکانیزم‌های نظارتی مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند تخصیص منابع مالی را بر اساس شاخص‌های عملکرد، نه ملاحظات شخصی یا سیاسی، تضمین کنند (Zulkifli, 2014). علاوه بر این، ابزارهای دیجیتال ردیابی عملکرد می‌توانند با ارائه ارزیابی‌های لحظه‌ای از اثربخشی مدیریتی، شفافیت را افزایش دهند (Antounian et al., 2021). با ادغام این راه‌حل‌های فناورانه، سازمان‌های دولتی می‌توانند سوگیری‌های انسانی را کاهش داده، عینیت در ارزیابی عملکرد را افزایش دهند و فرآیندهای تثبیت مدیریتی را مختل کنند.

ج) توسعه راهبردهای نوآورانه

برای مقابله مؤثرتر با تثبیت مدیریتی، سازمان‌ها باید راهبردهای مداخله‌ای نوآورانه‌ای توسعه دهند که به‌طور فعال وضعیت موجود را به چالش کشیده و از رکود مدیریتی جلوگیری کند. یکی از موانع اصلی تغییر در محیط‌های مدیریتی تثبیت‌شده، سوگیری نسبت به حفظ وضعیت موجود است که موجب مقاومت بیشتر رهبران در برابر تحولات سازمانی می‌شود (Rodrigues & António, 2011). با اجرای مداخلات استراتژیک مانند بازسازی مسئولیت‌های رهبری، معرفی چارچوب‌های جدید تصمیم‌گیری، یا ایجاد رقابت داخلی برای مناصب مدیریتی—سازمان‌ها می‌توانند از رکود جلوگیری کرده و بهبود مستمر را تشویق کنند (Moussa et al., 2013).

علاوه بر این، مداخلات نوآورانه باید بر مختل کردن تداوم فرآیندهای مدیریتی ناکارآمد متمرکز شوند. به عنوان نمونه، بازسازی دوره‌ای کمیته‌های تصمیم‌گیری، چرخش در مسئولیت‌های مدیریتی و اجرای برنامه‌های هدفمند توسعه رهبری می‌تواند دیدگاه‌های جدیدی را وارد سازمان کرده و از تثبیت بیش از حد قدرت جلوگیری کند (Lieberman et al., 2023). این مداخلات نه تنها انعطاف‌پذیری را افزایش می‌دهند، بلکه فرهنگی سازمانی ایجاد می‌کنند که نوآوری را بر ثبات سلسله‌مراتبی ترجیح می‌دهد (Waseem et al., 2023).

رویکرد مؤثر دیگر، ایجاد مشوق‌های رقابتی برای مناصب مدیریتی است، جایی که ارتقاها و فرصت‌های رهبری بر اساس شاخص‌های عملکرد عینی، نه وابستگی‌های سیاسی یا مدت تصدی پست، اعطا شوند (Meo, Lara, & Surroca, 2017). این رویکرد شایسته‌سالارانه تضمین می‌کند که مدیران به جای تمرکز بر تحکیم قدرت، برای بهبود عملکرد خود انگیزه داشته باشند (Ampofo & Barkhi, 2023).

نتیجه‌گیری

پدیده تثبیت مدیران در بخش دولتی، به‌مثابه یکی از چالش‌های ساختاری و رفتاری حکمرانی، موضوعی پیچیده و چندوجهی است که پیامدهای گسترده‌ای برای اثربخشی، پاسخگویی و پویایی سازمان‌های دولتی به همراه دارد. این پژوهش با بهره‌گیری از روش مرور سیستماتیک فراترکیب، با هدف شناسایی ابعاد مفهومی و ساختاری این پدیده انجام

شد تا درک عمیق‌تری از سازوکارهای مؤثر بر تداوم طولانی‌مدت مدیران در جایگاه‌های مدیریتی و اثرات آن بر کارکرد دولت‌ها فراهم آورد.

در سطح علل، تثبیت مدیریتی نتیجه تعامل سه دسته عامل است: عوامل شناختی، همچون الگوهای ذهنی پایدار و اینرسی شناختی که مقاومت در برابر تغییر را تقویت می‌کنند؛ عوامل ساختاری نظیر بوروکراسی ایستا و ضعف در پاسخگویی که امکان چرخش مدیریتی را محدود می‌سازند؛ و عوامل رفتاری-سیاسی از جمله وابستگی‌های سیاسی، ائتلاف‌های غیررسمی و تخصیص منابع هدفمند برای تحکیم قدرت. این عوامل، در پیوند با یکدیگر، چرخه‌ای نهادینه از تثبیت را پدید می‌آورند که به‌مرور در برابر تغییر مقاوم می‌شود.

پیامدهای این پدیده گسترده و چندلایه است. از کاهش کارایی سازمانی و سرکوب نوآوری گرفته تا آسیب به مشروعیت دولت از طریق تضعیف شفافیت و پاسخگویی، تثبیت مدیریتی موجب انحراف تمرکز مدیران از خدمت عمومی به سوی حفظ قدرت و تأمین رضایت حامیان می‌شود. همچنین، مقاومت در برابر اصلاحات و تحکیم نامتقارن قدرت در ساختارهای حکمرانی، تحول نظام اداری را به تعویق انداخته و ظرفیت انطباق نهادهای دولتی با تحولات محیطی را به شدت کاهش می‌دهد.

مقابله با این پدیده مستلزم اقدام‌هایی هماهنگ و راهبردی در سه سطح است: اصلاح ساختارهای حاکمیتی و تقویت نظام‌های پاسخگویی؛ طراحی مداخلات رفتاری و فناورانه برای ارتقاء انعطاف شناختی و کاهش سوگیری‌های مدیریتی؛ و توسعه راهبردهای نوآورانه برای بازآفرینی چرخه‌های جانشین‌پروری و تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایستگی و نوآوری. در این میان، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند یادگیری ماشینی و تحلیل کلان‌داده می‌تواند ابزاری مؤثر برای افزایش شفافیت و برهم‌زدن الگوهای تثبیت‌شده باشد.

پیشنهادهای

بر اساس یافته‌های پژوهش، به‌منظور تبیین راهکارها در مواجهه با پدیده تثبیت مدیران دولتی، پیشنهادات در قالب جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. پیشنهادات

ردیف	پیشنهاد	شرح مختصر
۱	تعیین سقف زمانی تصدی مدیریت	تعیین سقف زمانی برای تصدی مناصب مدیریتی برای جلوگیری از تثبیت بلندمدت قدرت.
۲	ایجاد چرخه‌های چرخش شغلی	اعمال چرخش برنامه‌ریزی شده در مسئولیت‌های مدیریتی به منظور افزایش پویایی سازمانی.
۳	تقویت نهادهای مستقل نظارتی	ایجاد یا تقویت ساختارهای نظارتی با اختیارات کافی برای کنترل و ارزیابی عملکرد مدیران تثبیت شده.
۴	به کارگیری فناوری‌های نظارتی پیشرفته	استفاده از هوش مصنوعی و ابزارهای دیجیتال برای پایش لحظه‌ای عملکرد مدیریتی.

تعارض منافع
تعارض منافع نداریم.

ORCID

Habib Roodsaz



<http://orcid.org/0000-0003-3842-0708>

Alireza Koushki Jahromi



<http://orcid.org/0000-0001-5755-976X>

Niloufar Mozafari



<http://orcid.org/0000-0002-8435-7079>

منابع

1. Ammari, A., Bouteska, A., & Regaieg, B. (2016). CEO Entrenchment and Performance: New Evidence Using Nonlinear Principal Component Analysis. <https://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/75529/>
2. Ampofo, A., & Barkhi, R. (2023). Impact of managerial entrenchment on financial flexibility and leverage of small public firms: Policy implications for global economic crisis. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4358962>
3. Antounian, C., Dah, M. A., & Harakeh, M. (2021). Excessive managerial entrenchment, corporate governance, and firm performance. *Research in International Business and Finance*, 56, 101392. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101392>

4. Ashworth, R., Boyne, G., & Delbridge, R. (2009). Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 165-187. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum038>
5. Baratiyan, S., & Salehi, M. (2013). The effect of management entrenchment on the equity capital in Iran. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 7(1), 19-26. <https://hdl.handle.net/10419/188070>
6. Bebchuk, L., Cohen, A., & Ferrell, A. (2009). What matters in corporate governance?. *The Review of financial studies*, 22(2), 783-827. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn099>
7. Berger, P. G., Ofek, E., & Yermack, D. L. (1997). Managerial entrenchment and capital structure decisions. *The journal of finance*, 52(4), 1411-1438. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb01115.x>
8. Bousetta, M. (2021). Managerial entrenchment and firm performance: Evidence from Moroccan listed companies. *Central European Management Journal*, 29(3), 40-62. <https://doi.org/10.7206/cej.2658-0845.53>
9. Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, 17(1), 39-61. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279568>
10. Carpenter, D. P. (2001). The forging of bureaucratic autonomy: Reputations, networks, and policy innovation in executive agencies, 1862-1928. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9780691214078>
11. Cespa, G., & Cestone, G. (2007). Corporate social responsibility and managerial entrenchment. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 741-771. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2007.00156.x>
12. Chakraborty, A., Rzakhanov, Z., & Sheikh, S. (2014). Antitakeover provisions, managerial entrenchment and firm innovation. *Journal of Economics and Business*, 72, 30-43. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2013.10.001>
13. Chang, X., & Zhang, H. F. (2015). Managerial entrenchment and firm value: A dynamic perspective. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 50(5), 1083-1103. <https://doi.org/10.1017/S0022109015000423>
14. Chung, H., Lin, J. R., & Yang, Y. S. (2012). How do entrenched managers handle stakeholders' interests?. *Journal of Multinational Financial Management*, 22(5), 263-277. <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2012.10.002>
15. Collins, D., & Huang, H. (2011). Management entrenchment and the cost of equity capital. *Journal of Business Research*, 64(4), 356-362. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.02.013>
16. de Sousa Barbosa, A. A., Nobre, F. C., Nobre, L. H. N., & da Silva Bento, F. J. (2024). Managerial entrenchment: Scale validation. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 9(7), 4.
17. Di Meo, F., Lara, J. M. G., & Surroca, J. A. (2017). Managerial entrenchment and earnings management. *Journal of Accounting and Public Policy*, 36(5), 399-414. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2017.07.003>
18. Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.

19. García (2020). Managerial entrenchment, corporate social responsibility, and earnings management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1818-1833. <https://doi.org/10.1002/csr.1928>
20. Greener, I. (2005). The potential of path dependence in political studies. *Politics*, 25(1), 62-72. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9256.2005.00230.x>
21. Hachana, R., & Hajri, J. (2008). Management Entrenchment and performance: case of Tunisian firms. *Corporate Ownership & control*, 5(3), 418-427. <https://doi.org/10.22495/cocv5i3c4p1>
22. Kadyrzhanova, D. (2007). A Theory of Preemptive Entrenchment. In *EFA 2007 Ljubljana Meetings Paper*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.968260>
23. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291. https://doi.org/10.1142/9789814417358_0006
24. Levinson, D., & Sachs, B. I. (2015). Political entrenchment and public law. *Yale LJ*, 125, 400.
25. Lieberman, A., Amir, O., & Carmon, Z. (2023). The entrenchment effect: Why people persist with less-preferred behaviors. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 178, 104277. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2023.104277>
26. Lin, C., Wei, L., & Xie, W. (2020). Managerial entrenchment and information production. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 55(8), 2500-2529. <https://doi.org/10.1017/S0022109019000693>
27. Meckling, W. H., & Jensen, M. C. (1976). Theory of the Firm. *Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, 3(4), 305-360.
28. Morel, D. (2011). Is your management aligned with shareholders or entrenched. *Fusion and Investing and Analysis*.
29. Moussa, S., Rachdi, H., & Ammeri, A. (2013). Governance, managers' entrenchment and performance: evidence in French firms listed in SBF 120. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 3(2), 35-48. <https://dx.doi.org/10.18533/ijbsr.v3i2.228>
30. Niskanen, W. A. (1971). *Bureaucracy and representative government*. Aldine-Atherton. <https://doi.org/10.4324/9781315081878>
31. Nóbrega, P., & Rowe, D.E. (2023). *Organizational Bonds: between Loves and Displeasures of Public Servants in Education*. <https://doi.org/10.5935/tpot/2022.3.22641>
32. Oswald, S. L., Muse, L. A., & Rutherford, M. W. (2009). The influence of large stake family control on performance: Is it agency or entrenchment?. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 116-135. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00264.x>
33. Phan, H. P., & Ngu, B. H. (2021). A case for cognitive entrenchment: to achieve optimal best, taking into account the importance of perceived optimal efficiency and cognitive load imposition. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.662898>

-Sánchez, I. M., Hussain, N

34. Pi, L., & Lowe, J. (2011). Can a powerful CEO avoid involuntary replacement? —An empirical study from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 775-805. <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-009-9178-8>
35. Rodrigues, J. J. M., & António, N. J. D. S. (2011). MANAGERS'ENTRENCHMENT, POWER AND CORPORATE GOVERNANCE. *Euro Asia Journal of Management*, 21(40). <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2010326>
36. Saint (2022). GBook review: Entrenchment by Paul Starr. *Journal of Economic Literature*. <http://dx.doi.org/10.1257/jel.20201565>
37. Saint entrenchment. *Microeconomics: Asymmetric & Private Information eJournal*. <https://www.jstor.org/stable/24738188> -Paul, G., Ticchi, D., & V
38. Salehi, M., Mahmoudabadi, M., Adibian, M. S., & Rezaei Ranjbar, H. (2021). The potential impact of managerial entrenchment on firms' corporate social responsibility activities and financial performance: evidence from Iran. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7), 1793-1815. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2019-0259>
39. Schmid, H. (2020). *Understanding the process of entrenchment*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198814771.003.0011>
40. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Management entrenchment: The case of manager-specific investments. *Journal of financial economics*, 25(1), 123-139. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(89\)90099-8](https://doi.org/10.1016/0304-405X(89)90099-8)
41. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
42. Sivanathan, N., & Pettit, N. C. (2010). Protecting the self through consumption: Status goods as affirmational commodities. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(3), 564-570. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.01.006>
43. Sobieraj, D. M., & Baker, W. (2021). Research and scholarly methods: Systematic reviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4, 849-854. <https://doi.org/10.1002/jac5.1440>
44. Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 6(4), 577-587. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285694>
45. Stefhany, S., Yusnaini, Y., Tjandrakirana, R., & Hakiki, A. (2023). Entrenchment effect and corporate governance: Audit quality analysis. *International Journal of Current Science Research and Review*. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i5-37>
46. Surroca, J., & Tribó, J. A. (2008). Managerial entrenchment and corporate social performance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 35(5 -6), 748-789. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2008.02090.x>
47. Waseem, F., Shaukat, N., & Abbas, S. F. (2023). Impact of Managerial Entrenchment on Firm Performance. *Journal of Entrepreneurship and Business Venturing*, 3(1). <https://doi.org/10.56536/jebv.v3i1.28>

48. Weisbach, M. S. (1988). Outside directors and CEO turnover. *Journal of financial Economics*, 20, 431-460. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(88\)90053-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(88)90053-0)
49. Yang, K. D. (2018). Entrenchment, managerial shirking, and investment. Corporate Governance: Capital Raising. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3236873>
50. Zakaria, Z. (2014). Managerial Entrenchment and Dividend Payout Policy of Malaysian Public Listed Companies (Doctoral dissertation, Universiti Sains Malaysia).

امامہ الشار