



University of Tehran Press

## Presenting a Model for the Emergence of Micromanagement: Illustrating How Micromanagement Is Formed Using Interpretative-Structural Modeling Method

Ali Shariatnejad<sup>1\*</sup> | Siroos Habibi Rad<sup>2</sup>

1. Corresponding Author, Department of Business Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: [shariat.al@lu.ac.ir](mailto:shariat.al@lu.ac.ir)
2. Department of Business Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: [sirooshabibi1223@gmail.com](mailto:sirooshabibi1223@gmail.com)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

Received 20 April 2023  
Revised 13 July 2023  
Accepted 31 July 2023  
Published online 04 March 2025

**Keywords:**  
Management,  
Micromanagement,  
Interpretive structural modeling.

### ABSTRACT

**Purpose:** Among the ineffective management styles, there is a style and manner that, in terms of insight and precision, exhibits excessive attention to detail. In terms of managerial decision, it is known as micromanagement. The managers who adopt this style, lack flexibility and agility to change, and sometimes, due to lack of foresight and excessive micro-vision, They put the organization in trouble. Therefore, this current research aims to present the emergence model of micromanagement and how it was formed using interpretive structural modeling methods. **Methodology:** This research is based on a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative research with a sequential exploratory design in the analogical inductive paradigm. The current research is practical in terms of its purpose, employing content analysis in the qualitative phase, and survey method in the quantitative phase. The statistical community of research consists of experts, and its sample members have been selected using Snowball sampling method based on the principle of theoretical adequacy. The information-gathering tool in the qualitative part of the interview is a semi-structured interview the validity and reliability of which were tested using the content method, theoretical validity, and encoder and mediator reliability. Moreover, the tool for gathering information in the quantitative part is a questionnaire the validity and reliability of which were measured using content validity method and retest reliability methods. **Findings:** The results of the test, based on identification of micromanagement components and presenting a model for how to form this ineffective style indicate that the micromanagement model in this research had four main levels based on formation platforms, correlated and interferer factors, the main factors of micromanagement, and its consequences. The findings indicate that the short-sightedness, a lack of forward-looking culture, a culture based on limited rationality, fast feedback syndrome, a narrow-minded personality, low motivation for change, poisonous effect of success, management based on satisfactory solution, non-learning management, structural pressure, intellectual stagnation, closed communication, displacement of principals and subordinates, and a lack of systemic thinking cause the emergence of micromanagement in organizations.

**Cite this article:** Shariatnejad, A. & Habibi Rad, S. (2025). Presenting a Model for the Emergence of Micromanagement: Illustrating How Micromanagement Is Formed Using Interpretative-Structural Modeling Method. *Organizational Culture Management*, 23 (1), 81-96. <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.358099.1008538>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.358099.1008538>

**Publisher:** University of Tehran Press.



## ارائه الگوی پیدایش مدیریت ذره‌بینی؛ چگونگی شکل‌گیری مدیریت ذره‌بینی با روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری

علی شریعت‌نژاد<sup>۱\*</sup> | سیروس حبیبی‌راد<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: [shariat.al@lu.ac.ir](mailto:shariat.al@lu.ac.ir)

۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: [sirooshabibi1223@gmail.com](mailto:sirooshabibi1223@gmail.com)

### اطلاعات مقاله

### چکیده

#### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

#### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۳۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۲/۱۴

#### کلیدواژه:

ریزبینی مدیریتی،

مدل‌سازی ساختاری تفسیری،

مدیریت،

مدیریت ذره‌بینی.

**هدف:** در میان سبک‌های غیر کارکردی مدیریت، سبک و شیوه‌ای وجود دارد که به لحاظ ریزبینی، توجه به جزئیات، و ظرافت بیش از حد در تصمیم‌گیری با عنوان مدیریت ذره‌بینی شناخته می‌شود. مدیران دارای این سبک فاقد انعطاف‌پذیری و چابکی برای تغییر هستند و گاه به علت فقدان دوراندیشی و ریزبینی بیش از حد سازمان را با مخاطراتی مواجه می‌سازند. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی پیدایش مدیریت ذره‌بینی و چگونگی شکل‌گیری آن با روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری انجام شد. **طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد:** این پژوهش بر پایه پژوهش‌های آمیخته به صورت کیفی و کمی با رویکرد متوالی اکتشافی در پارادایم قیاسی-استقرایی است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است که در فاز کیفی از روش تحلیل محتوا و در فاز کمی از روش پیمایش بهره گرفته است. جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند که اعضای نمونه آن با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار و میان‌گذار تایید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن با روش روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون سنجیده شد. **یافته‌ها:** نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی مؤلفه‌های مدیریت ذره‌بینی و ارائه مدل چگونگی شکل‌گیری این سبک غیر کارکردی است. مدل مدیریت ذره‌بینی در این پژوهش در چهار سطح اصلی و بر اساس بسترهای شکل‌گیری، عوامل همبسته و مداخله‌جو، عوامل اصلی بروز مدیریت ذره‌بینی، و پیامدهای آن تدوین شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از این است که ریزبینی و نبود فرهنگ دوراندیشی، نبود فرهنگ آینده‌نگری، فرهنگ مبتنی بر عقلانیت محدود، سندروم بازخورد سریع، شخصیت ریزنگر، انگیزش پایین جهت تغییر، اثر زهرآگین موفقیت، مدیریت بر مبنای راه حل رضایت‌بخش، مدیریت غیر یادگیرنده، فشار ساختاری، جمود فکری، ارتباطات بسته، جابه‌جایی اصل و فرع، و عدم تفکر سیستمی باعث به وجود آمدن مدیریت ذره‌بینی برای سازمان‌ها می‌شود.

**استناد:** شریعت‌نژاد، علی و حبیبی‌راد، سیروس (۱۴۰۴). ارائه الگوی پیدایش مدیریت ذره‌بینی؛ چگونگی شکل‌گیری مدیریت ذره‌بینی با روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۳ (۱) ۸۱-۹۶.

تفسیری. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۳ (۱) ۸۱-۹۶.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2023.358099.1008538>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.358099.1008538>



## مقدمه

تغییر وجود دارد تا شایسته‌ترین‌ها باقی بمانند. بنابراین در جهان پر از تحول و متلاطم امروز ما موفقیت سازمان‌ها به دلیل رقابت فزاینده و توسعه استراتژیک مرهون مدیرانی است که با انعطاف‌پذیری و چابکی به استقبال تغییر می‌روند (Rossidis et al., 2020). در مقابل مدیرانی وجود دارند که سبک و شیوه مدیریت آنان با ریزبینی، توجه به جزئیات، و ظرافت بیش از حد در تصمیم‌گیری پیوند خورده است (Carvalho et al., 2022). این سبک و روش در مباحث مدیریت با عنوان مدیریت ذره‌بینی<sup>۱</sup> شناخته می‌شود. مدیریت ذره‌بینی اساساً به معنای مدیریت و کنترل یک سازمان بر اساس توجه زیاد به جزئیات کوچک است. بر این اساس مدیران ذره‌بینی مدیرانی هستند که به‌شدت به کارکنان خود نزدیک‌اند و دائم بر افراد خود نظارت دارند و به طور مداوم ریزترین وظایف آن‌ها را رصد و پایش می‌کنند (جواهری، ۱۳۷۸). مدیرانی که سبک مدیریتی ذره‌بینی دارند کارکنان را وادار به ترک سازمان می‌کنند و به خاطر انتظارات غیر واقعی و ضرب‌الاجل‌های غیر منطقی برای انجام دادن ریزترین کارها آن‌ها را از خود می‌رانند و موجب رنجش کارکنان خود می‌شوند (Aguilar & Kosheleva, 2021). همان‌گونه که مشاهده می‌شود سبک مدیریت ذره‌بینی از جمله سبک‌های غیر کارکردی مدیران است که به صورت جدی ممکن است سازمان را با مخاطرات و تهدیداتی مواجه سازد. بر اساس آنچه گفته شد، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که مدیریت ذره‌بینی چگونه شکل می‌گیرد و مؤلفه‌های اصلی این سبک غیر کارکردی کدام‌اند؟

بسیاری از سازمان‌های دولتی دارای مدیرانی هستند که از تفویض اختیار به کارکنان گریزان‌اند و تمایل دارند در همه امور دخالت داشته باشند و کارکنان خود را به صورت ریزبینانه و ذره‌بینی نظارت کنند. بر اساس شاخص‌های تعریف‌شده از قبیل دخالت بیش از حد مدیران در امور محوله، ریزبینی و توجه زیاد به جزئیات، ایجاد مزاحمت از طریق سخت‌گیری‌های جزئی‌نگر (White, 2010)، توجه بیش از حد به نکات ظریف، و سرک کشیدن به جزئیات کاری زیردستان (Guo, 2014) مدیران سازمان‌های دولتی که در سبک مدیریت خود از این شاخصه‌ها تبعیت می‌کنند در زمره مدیران ذره‌بین قرار دارند. بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که وجود مدیران ذره‌بین در سازمان‌های دولتی باعث ایجاد مشکلات زیادی برای سازمان و کارکنان از حیث کاهش خلاقیت، بهره‌وری، عملکرد، و روحیه کارکنان می‌شود (Withycombe et al., 2017) و این سبک غیر کارکردی می‌تواند به ظرفیت سازمان برای نوآوری و ایجاد رفتارهای ارزش‌افزا در سازمان آسیب برساند (Delgado et al., 2015). بنابراین فهم موضوع مدیریت ذره‌بینی و چگونگی شکل‌گیری آن یک حوزه ضروری پژوهشی در داخل کشور است. همچنین در خصوص ضرورت و اهمیت انجام دادن پژوهش باید اشاره کرد که پژوهش‌های انجام‌شده در داخل کشور در خصوص مدیریت ذره‌بینی منحصر به پژوهش‌های حضرتی و همکارانش (۱۳۹۵)، نغمه‌سنج (۱۳۹۶) و گیوکی (۱۴۰۱) است که هیچ‌یک از این پژوهش‌ها به ارائه الگوی چگونگی شکل‌گیری مدیریت ذره‌بینی مبادرت نکرده است. بر اساس شکاف نظری و عملی که در خصوص موضوع پژوهش وجود دارد، این پژوهش بر آن است تا الگوی پیدایش مدیریت ذره‌بینی و چگونگی شکل‌گیری آن را با روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری تشریح کند.

## مبانی نظری پژوهش

### مدیریت ذره‌بینی

فرهنگ لغت وبستر مدیریت ذره‌بینی را توجه شدید به جزئیات و مسائل ریز و کنترل دقیق افراد می‌داند (Wright, 1999). مدیران ذره‌بینی مدیرانی هستند که به‌شدت به کارکنان خود نزدیک‌اند و دائم بر آن‌ها نظارت دارند و به طور مداوم آن‌ها را کنترل می‌کنند (جواهری، ۱۳۸۷). مدیریت ذره‌بینی را می‌توان به صورت ارزیابی فرایندها یا افراد از نزدیک و با توجه به ریزترین شاخصه‌های عملکردی تعریف کرد. این سبک مدیریت اغلب منفی تلقی می‌شود و به این واقعیت نزدیک است که مدیریت ذره‌بینی تمایل به دخالت بیش از حد در جزئیات دارد. مدیریت ذره‌بینی در ارتباط با منابع انسانی ممکن است ناامنی، بی‌اعتمادی، ترس از شکست، و محدودیت‌های دیگری برای کارکنان ایجاد کند و مدیران را به دیکته کردن دائمی وظایف به کارکنان به شیوه مستبدانه ترغیب کند

(Carvalho et al., 2022). در رابطه با محیط کار، مدیریت ذره‌بینی در محیط‌های کاری سلسله‌مراتبی به دلیل محدودیت‌های سختگیرانه رشد می‌کند (Schweitzer, 2022). مشخص است که مدیریت ذره‌بینی برای روحیه کارکنان اتفاق خوبی نیست. چون استقلال آن‌ها را کاهش می‌دهد و مانع خلاقیت آن‌ها می‌شود. در نتیجه افراد تحت مدیریت ذره‌بینی احساس خوبی ندارند و بنابراین اغلب عملکرد خوبی هم ندارند (Mishra et al., 2019). مدیریت ذره‌بینی موجب انسداد سازمانی و ایجاد موانع بر سر راه چارچوب‌ها و سیستم‌های کار می‌شود (Bans-Akutey, 2020). مدیریت ذره‌بینی کارکنان را از نزدیک مدیریت و کنترل می‌کند و ممکن است برای کارکنان فضای منفی ایجاد کند (Limon & Dilekçi, 2020). مدیریت ذره‌بینی بیش از حد برای محیط یادگیری مضر است و یکی از بدترین ویژگی‌های مدیران لقب دارد؛ طوری که در یک نظرسنجی صورت‌گرفته متخصصان فناوری اطلاعات مدیریت ذره‌بینی را بدترین ویژگی مدیریتی ممکن نام برده‌اند (Arora et al., 2017). در یک تعریف دیگر، مدیریت ذره‌بینی تلاش مدیران برای مداخله و کنترل کار زبردستان به حدی تعریف می‌شود که عملکرد کاری آن‌ها به خطر بیفتد (Flinders & Tonkiss, 2016). یک شکل افراطی از مدیریت ذره‌بینی زمانی اتفاق می‌افتد که حتی در ریزترین وظایف کارکنان توسط مدیران سازمانی دخالت صورت گیرد (Mookerjee et al., 2022). مدیریت ذره‌بینی در کارکنان این احساس را ایجاد می‌کند که همه فعالیت‌های آن‌ها توسط مدیر نظارت می‌شود و می‌تواند با توجه بیش از حد به جزئیات، برنامه‌ریزی و وظایف تا کوچک‌ترین جزئیات، نظارت بر استراحت کارکنان یا ساعات کاری با وسواس همراه باشد. مدیران ذره‌بینی یک فرض نادرست دارند مبنی بر اینکه می‌توانند وظایف کلیدی سازمان را به‌تنهایی انجام دهند (Shao et al., 2018). پافشاری مدیران به مدیریت ذره‌بینی ممکن است مشکلاتی را برای سازمان، کارکنان، و حتی دیگر ذی‌نفعان به همراه داشته باشد. در این زمینه، دلگادو و همکارانش (۲۰۱۵) استدلال می‌کنند که مدیریت ذره‌بینی می‌تواند به ظرفیت سازمان برای نوآوری و ایجاد خدمات ارزش افزوده آسیب برساند. مشکلاتی چون افزایش تعارضات سازمانی، غیبت و ترک خدمت، افزایش تعداد شکایت، کاهش کیفیت فرایندهای کاری، و عدم کفایت مدیریتی ناشی از مدیریت ذره‌بینی است. همچنین پژوهش‌های دیگری در مورد مشکلات کارکنان کاهش خلاقیت، بهره‌وری، عملکرد، و روحیه کارکنان و افزایش تمایل به ترک کار را به عنوان پیامدهای مدیریت ذره‌بینی برشمرده‌اند (Mookerjee et al., 2022). پیامدهای منفی ایجادشده توسط مدیران ذره‌بینی مؤید آن است که این نوع مدیران از سرمایه مسیر شغلی تهی هستند و شایستگی‌های کمتری برای احراز و تصدی پست‌های مدیریتی دارند. این نوع مدیران تصحیح و بررسی بیش از حد معمول انجام می‌دهند و با ریزبینی خاصی به جزئیات توجه می‌کنند. آن‌ها با تلاش برای حفظ کنترل بر همه چیز زبردستان خود را بیش از حد محدود می‌کنند (Elmoutamid et al., 2020). آن‌ها فاقد انعطاف‌پذیری و چابکی برای تغییر و انجام دادن رفتارهای مؤثر رهبری و مدیریت هستند. این مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود بیشتر تمایل به بررسی اطلاعات دم‌دستی دارند و کمتر از تفکر سیستمی و دید کل‌نگر برخوردارند (Delgado et al., 2015). مدیران ذره‌بین به دلیل غرق شدن در مسائل جزئی توانایی تحلیل کل سیستم و توجه به بهره‌وری کلی را ندارند. در واقع آن‌ها علاوه بر اینکه کلیات را فدای جزئیات می‌کنند به مرور زمان اعتماد و احترام زبردستان را نیز از دست می‌دهند. در حقیقت، پیامد به‌کارگیری مدیران ذره‌بینی آن است که سبک مدیریت آن‌ها در کارکنان این احساس را ایجاد می‌کند که همه فعالیت‌های آن‌ها توسط مدیر نظارت می‌شود و این نظارت می‌تواند با توجه بیش از حد به جزئیات برنامه‌ریزی تا کوچک‌ترین برنامه‌ها، حتی نظارت بر استراحت کارکنان یا ساعات کاری، با وسواس همراه باشد (Breaden, 2010).

### علل شکل‌گیری مدیریت ذره‌بینی

#### اضافه باری اطلاعاتی و مدیریت ذره‌بینی

مدیر ذره‌بینی عمدتاً از اطلاعات ارائه‌شده توسط زبردستان قانع نیست و مدام درخواست بیشتری می‌کند. این بار سنگینی بر دوش زبردستان است و اکثر کارمندان ناامید می‌شوند و گاهی اوقات شغل خود را ترک می‌کنند. در واقع مدیران برای مؤثر و کارآمد ماندن به اطلاعات مرتبط نیاز دارند. با این حال، تحت فشار قرار دادن زبردستان برای اطلاعات زیاد از ویژگی‌های مدیریت ذره‌بینی است (Breaden, 2010).

### تحمل ابهام و مدیریت ذره‌بینی

مدیران ذره‌بینی از ماندن در ابهام یا ناآگاهی در مورد یک مسئله متنفرند. آن‌ها دوست دارند در هر مرحله از جزئیات امور مطلع شوند. حتی با وجود گزارش‌های متعدد، به نظر می‌رسد جلساتی که کارکنان را برای دریافت بازخورد بیشتر دعوت می‌کنند هرگز پایان نمی‌یابد (Breaden, 2010).

### ضروری بودن به اقتضای شرایط

اگرچه سبک مدیریت ذره‌بینی به عنوان روشی منفی برای برخورد با افراد در نظر گرفته می‌شود و شهرت بدی به دست آورده است، اگر به شیوه‌ای مناسب در زمان مناسب به کار گرفته شود، می‌تواند نتایج مثبت هم به همراه داشته باشد. زمانی که تکلیف جدید و پیچیده باشد، مادامی که کارمندان تازه‌کار باشند، وقتی سازمان در بحران و مشکلات قرار دارد، زمانی که تصمیم‌گیری در مورد مسئله بحرانی که بر کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد باید انجام شود سبک مدیریت ذره‌بینی مثبت تلقی می‌شود (Rossidis et al., 2020).

### پیشینه تحقیق

بررسی پژوهش‌های صورت‌گرفته در باب مدیریت ذره‌بینی مؤید آن است که تا پیش از این پژوهش‌های متنوعی در این خصوص انجام شده است. اما پژوهش داخلی که مبادرت به ارائه الگوی شکل‌گیری مدیریت ذره‌بینی کرده باشد موجود نیست. گیوکی (۱۴۰۱) در پژوهش خود به تشریح موضوع مدیریت ذره‌بینی و چگونگی تشخیص و راه‌حل کنترل آن پرداخت و مجموعه‌ای از راهکارها را برای حل این موضوع مطرح کرد. نغمه‌سنج (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت ذره‌بینی بر بهره‌وری نیروی انسانی» به این نتیجه رسید که مدیریت ذره‌بینی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مطلوبی ندارد. حضرتی و همکارانش (۱۳۹۵) در تحقیقی به آسیب‌شناسی مدیریت ذره‌بینی در شرکت‌های حسابداری و حسابداری شرکت‌ها پرداختند. نتایج این پژوهش حاکی از این است که مدیریت ذره‌بینی نمونه‌ای از ضعف مدیریتی است که بیانگر کنترل بیش از اندازه و غیر ضروری کارکنان توسط مدیریت و توجه شدید مدیر به جزئیات کاری است. در خصوص پژوهش‌های خارجی ندیدی<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «رفتار مدیریت ذره‌بینی و بهره‌وری کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط» در ایالت ریورز به مطالعه پرداختند. در این پژوهش مشخص شد مدیریت ذره‌بینی همیشه منفی نیست و تحت نمونه‌ها و شرایط خاص می‌تواند مفید باشد. سالیسیلا<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) در تحقیقی به بررسی دیدگاه نسل Z در مورد مدیریت ذره‌بینی و تأثیر آن بر عملکرد کاری پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد مدیریت ذره‌بینی مانند دو روی یک سکه برای نسل Z است و برای افرادی که تجربه کاری ندارند و به راهنمایی و بازخورد دائمی نیاز دارند مفید است. بنابراین مدیریت ذره‌بینی می‌تواند به کسانی که تازه وارد محل کار شده‌اند کمک کند تا نقش‌ها و مسئولیت‌های خود را به خوبی انجام دهند و کارآمدتر باشند و به شرکت کمک کنند. لری تریبل<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان «فقط بگذار کارم را انجام ده!» به بررسی تأثیر مدیریت ذره‌بینی بر متخصصان فناوری اطلاعات پرداخت. یافته‌ها بر اهمیت ایجاد اعتماد مدیران بر کار متخصصان فناوری اطلاعات تأکید دارد و پیشنهاد می‌کند مدیران به طور فعال مداخله در کار متخصصان را باید کاهش دهند. راجکومار<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان «مدیریت ذره‌بینی دشمن کارمندان» انجام داده است. نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد مدیران باید تمایل به کاهش دخالت در وظایف کارکنان را در دستور کار خود قرار دهند. رایت و همکارانش (۱۹۹۹) تحقیقی با عنوان «اثر مدیریت ذره‌بینی بر رضایت شغلی و بهره‌وری» انجام دادند. این پژوهش نشان می‌دهد مدیریت ذره‌بینی نمی‌تواند راه‌حلی برای افزایش بهره‌وری در بین نمایندگان فروش محصولات پزشکی باشد.

بر اساس بررسی پیشینه پژوهش مشخص می‌شود که در خصوص الگوی پیدایش مدیریت ذره‌بینی خلأ و شکاف پژوهشی وجود دارد. بر این اساس پژوهش‌های انجام‌شده در داخل کشور در خصوص مدیریت ذره‌بینی منحصر به پژوهش‌های حضرتی و همکارانش (۱۳۹۵)، نغمه‌سنج (۱۳۹۶)، و گیوکی (۱۴۰۱) است که هیچ‌یک از این پژوهش‌ها به ارائه الگوی چگونگی شکل‌گیری

1. Ndidi  
2. Salsabila  
3. Lerry tribble  
4. Rajkumar

مدیریت ذره‌بینی مبادرت نکرده است. همچنین پژوهش‌های خارجی صورت گرفته در باب این مفهوم بیشتر در خصوص بررسی ابعاد و شاخصه‌های مدیریت ذره‌بینی و پیامدها و آثار آن بوده است. بنابراین این پژوهش با ارائه الگوی چگونگی شکل‌گیری مدیریت ذره‌بینی سعی در تقلیل و کاهش این شکاف پژوهشی دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی-استقرایی است که از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی است. از آنجا که پژوهش حاضر از نوع تحقیقات آمیخته است، لازم است روش‌شناسی به تفکیک بخش کیفی و کمی تشریح شود. در بخش کیفی جامعه آماری پژوهش خبرگان‌اند، متشکل از استادان دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران ارشد سازمان‌های دولتی همکاری‌کننده در پژوهش، که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و بر اساس اصل کفایت نظری ۳۰ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شد. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه آماری باید اشاره کرد با توجه به ماهیت موضوع و مفهوم مدیریت ذره‌بینی باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم را در جهت پاسخگویی به سؤالات مصاحبه و پرسشنامه دارا باشند. بنابراین ترکیبی از استادان دانشگاه و مدیران سازمان‌های دولتی به عنوان اعضای نمونه پژوهش در نظر گرفته شد. همچنین در بخش کیفی ابزار گردآوری داده مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه انجام شد. مصاحبه‌های انجام شده توسط محققان در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای انجام گرفت و از نکات مورد اشاره خبرگان فیش‌برداری شد. برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون‌کدگذار میان‌گذار استفاده شد که نشان از تأیید این دو شاخص داشت. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی روش تحلیل محتوا و کدگذاری به کمک نرم‌افزار Atlas.ti استفاده شد. در خصوص روش‌شناسی بخش کمی نیز لازم به توضیح است که جامعه آماری این بخش استادان دانشگاه و مدیران سازمان‌های دولتی بودند که با روش هدفمند ۳۰ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین ابزار گردآوری داده در بخش کمی پرسشنامه بود که به صورت حضوری و ایمیلی به خبرگان داده شد. روش سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون بود که نشان از تأیید روایی و پایایی پرسشنامه‌ها داشت. همچنین برای تحلیل کمی از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری بهره گرفته شد.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های جمعیت‌شناختی

در پژوهش حاضر یافته‌های جمعیت‌شناختی مشتمل بر بررسی ویژگی‌های دموگرافیک اعضای نمونه است که در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۲۶	کمتر از ۱۰	۶	کارشناسی	۲	استاد	۱۲
زن	۴	۱۱ تا ۲۰	۱۵	کارشناسی‌ارشد	۱۴	مدیر سازمان دولتی	۱۸
		بالاتر از ۲۰	۹	دکتری	۱۴		

#### یافته‌های بخش کیفی

در این پژوهش و در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه با خبرگان داده‌های مورد نظر که مشتمل بر شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت ذره‌بینی هستند شناسایی شدند. این عوامل با استفاده از روش کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار Atlas.ti مورد شناسایی قرار گرفت. در خصوص نحوه کدگذاری و استخراج داده‌های کیفی گفتنی است با توجه به ماهیت سؤالات و نحوه

پاسخگویی خبرگان، که عیناً واژگان و عبارات مورد اشاره ایشان به صورت مؤلفه‌های مرتبط با مدیریت ذره‌بینی بود، از روش کدگذاری استفاده شد که شرح کامل عوامل شناسایی شده به صورت جدول ۲ است. پیش از آنکه کدگذاری انجام شده ارائه شود، لازم است نمونه‌ای از تحلیل کیفی نشان داده شود. بر این اساس، مشارکت‌کننده P06 اشاره کرده است:

«به نظر من یکی از مهم‌ترین عواملی که در میان مدیران سازمان‌های دولتی در ارتباط با مدیریت ذره‌بینی دیده می‌شود ریزبینی و عدم دوراندیشی است که خیلی در شکل‌گیری مدیریت ذره‌بینی اثرگذار است».

همچنین مشارکت‌کننده P19 ابراز داشته است:

«اگر به دنبال پیدا کردن مدیر ذره‌بینی هستید، به سراغ مدیرانی بروید که دنبال راه‌حل‌های سریع و بازخوردهای آنی هستند. این مدیران کوتاه‌نگر بوده و فقط با ریزبینی اهداف کوتاه‌مدت را پیگیری می‌کنند».

همان‌گونه که مشاهده می‌شود مشارکت‌کننده P06 به ریزبینی و عدم دوراندیشی به عنوان دو کد باز اشاره کرده و مشارکت‌کننده P19 راه‌حل‌های سریع و بازخوردهای آنی و پیگیری اهداف کوتاه‌مدت را شاخصه مدیران ذره‌بینی معرفی کرده است. با توجه به نمونه تحلیل کیفی، فرایند کدگذاری به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. فرایند کدگذاری و عوامل مؤثر بر مدیریت ذره‌بینی

مقولات	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		ریزبینی و نبود فرهنگ دوراندیشی	ریزبینی، فرهنگ کوتاه‌نگریستن، عدم دوراندیشی
		نبود فرهنگ آینده‌نگری	فرهنگ نزدیک‌بینی، عدم وجود آینده‌نگری، تفکر کوتاه‌مدت
	عوامل فرهنگی	فرهنگ کوتاه‌مدت‌نگری در مقابل بلندمدت‌نگری	عدم اعتماد نسبت به آینده، تحکم فرهنگ کوتاه‌مدت‌نگری، نبود فرهنگ بلندمدت‌نگری
		فرهنگ مبتنی بر عقلانیت محدود	راه‌حل رضایت‌بخش، سندروم ارضای فوری، رضایت‌بخشی سطحی
		سندروم بازخورد سریع	رضایت آنی، بازخورد فوری، ارزیابی کوتاه‌مدت
	عوامل روان‌شناختی	انگیزش پایین برای تغییر	نبود انگیزه تغییر، نبود محرک انگیزشی تحول‌آفرین، تمایل به حفظ شرایط موجود
		شخصیت ریزنگر	شخصیت کوتاه‌فکر، شخصیت جزئی‌نگر، شخصیت با دید کوتاه
	بستر شکل‌گیری	اثر زهرآگین موفقیت‌های جزئی	رابطه معکوس اثر موفقیت کوتاه‌مدت با دورنگری، سرمست شدن از موفقیت کوتاه‌مدت و جزئی
	عوامل رفتاری	پارادوکس قدرت	رابطه معکوس قدرت و بینش دورنگرانه، سرمست شدن از قدرت سماجت بر افق دید کوتاه‌مدت، پافشاری بر تصمیمات کوتاه‌مدت، خودشیفتگی مدیریتی
		مدیریت بر مبنای راه‌حل رضایت‌بخش	مدل اداری تصمیم‌گیری، مدیریت با تصمیمات سریع، اتخاذ تصمیم رضایت‌بخش
	عوامل سازمانی	مدیریت غیر یادگیرنده	ناتوانی در تغییر، ناتوانی در یادگیری، توانش کم یادگیری‌پذیری
		مدیریت منفعل و غیر راهبردی	مدیریت تدافعی، مدیریت واکنشی، انفعال مدیریتی

## ادامه جدول ۲.

مقولات	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز	
عوامل همبسته و مداخله‌جو	محدودیت‌های فشارافزا	فشار ساختاری	فشار برنامه‌های کوتاه‌مدت، فشار مدیران بالادست، فشار بودجه، تأکید بر نتیجه‌محوری	
		فشار ذی‌نفعان فشار ائتلاف‌های قدرت	فشار ذی‌نفعان برای نتیجه سریع، فشار برای نتایج دقیق، ریزینی مدیر برای تحقق نتایج	
	محدودیت‌های شناختی مدیر	محدودیت‌های یادگیری، دام‌های قضاوت، جمود فکری	اشتباه در قضاوت، توانش پایین یادگیری، عدم انعطاف‌پذیری شناختی، جمود ذهنی	
		خطاهای شناختی در تصمیم‌گیری	تصمیمات ریزینانه، توجه به جزئیات در تصمیم، اضافه‌باری اطلاعات، خطاهای تصمیم‌گیری	
	محدودیت‌های درون‌سازمانی	ارتباطات بسته	حلقه ارتباطی بسته، ارتباطات محدود، ناتوانی شبکه‌سازی	
		چسبندگی وضع موجود	عدم توجه به مسائل کلان، چسبندگی به وضع موجود، عدم تمایل به تغییر	
	محدودیت‌های فردی	عدم هماهنگی و یکپارچه‌سازی	عدم هماهنگی، نبود یکپارچه‌سازی، نیاز به ریزینی در ارزیابی کارمندان	
		شخصیت جزئی‌نگر و شخصیت حساس	حساسیت بالا، حساس بودن در عملکرد، ریزینی بالا	
	سندروم فریب تمرکز	شخصیت ذره‌بین	ریزینی، دقت داشتن زیادی، سخت‌گیری زیادی، ظرافت بالا، ظریف‌بینی	ریزینی، دقت داشتن زیادی، سخت‌گیری زیادی، ظرافت بالا، ظریف‌بینی
			سندروم فریب تمرکز	جابه‌جایی اصل و فرع، عدم اولویت‌بندی صحیح، عدم وجود کل‌نگری
جزئی‌نگری در مقابل کلی‌نگری		حاکمیت دیدگاه جز‌اندیش، سخت‌گیری و دقت بی‌جا، جزئی‌نگری بی‌مورد	حاکمیت دیدگاه جز‌اندیش، سخت‌گیری و دقت بی‌جا، جزئی‌نگری بی‌مورد	
		نزدیک‌بینی در برابر بلندنظری	نزدیک‌بین بودن، فقدان بلندنظری، تمایل به دید کوتاه‌مدت	
بروز مدیریت ذره‌بینی	جزئی‌نگری مدیریتی	مدیریت سختگیر و جز‌نگر، مدیریت کوتاه‌نظر، مدیریت کوتاه‌فکر و کوتاه‌بین	مدیریت سختگیر و جز‌نگر، مدیریت کوتاه‌نظر، مدیریت کوتاه‌فکر و کوتاه‌بین	
		شخصیت کوتاه‌فکر، شخصیت با دید کوتاه و نزدیک‌بین و خودرأی	شخصیت کوتاه‌فکر، شخصیت با دید کوتاه و نزدیک‌بین و خودرأی	
	کوتاه‌فکری و کوتاه‌نظری	نزدیک‌بین و تکرر، مدیریت غیر راهبردی، مدیریت سطحی و کوتاه‌فکر	نزدیک‌بین و تکرر، مدیریت غیر راهبردی، مدیریت سطحی و کوتاه‌فکر	
		عدم مال‌اندیشی	نبود دوراندیشی، عدم مال‌اندیشی، نبود عاقبت‌اندیشی	
	عدم تفکر استراتژیک و آینده‌نگر	فقدان تفکر استراتژیک، نداشتن چشم‌انداز، نبود اهداف راهبردی	فقدان تفکر استراتژیک، نداشتن چشم‌انداز، نبود اهداف راهبردی	
		عدم آینده‌پژوهی	عدم آینده‌پژوهی، نبود آینده‌نگری، ظریف‌بینی، نداشتن رویکرد پیش‌بین	
عدم تفکر سیستمی	عدم تفکر کل‌نگر، نبود تفکر سیستمی، نبود دید سیستمی	عدم تفکر کل‌نگر، نبود تفکر سیستمی، نبود دید سیستمی		
	عدم تفکر استراتژیک	نبود دید اقتضایی، نداشتن راهبرد صحیح، نبود تفکر راهبردی		
	جزئی‌نگری و عدم تفکر سیستمی اقتضایی	جزم‌اندیشی، عدم انعطاف فکری، جمود ذهنی و انجماد فکری		



## ادامه جدول ۲.

مقولات	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		تصمیمات ریزبینانه و غیر اثربخش	مدیریت استراتژیک ضعیف، تصمیمات ریزبینانه، تصمیمات غیر اثربخش
		ناتوانی در ارائه چشم‌انداز	ناتوانی در تشخیص فرصت‌ها، ناتوانی در تشخیص تهدیدها، نبود چشم‌انداز روشن
	پیامدهای استراتژیک	عدم موفقیت در دستیابی به اهداف بلندمدت	تمایل به اهداف کوتاه‌مدت، عدم موفقیت در دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان
		کاهش فعالیت‌های آینده‌پژوهی	عدم تمایل به آینده‌نگری، نبود آینده‌پژوهی، نبود رویکرد پیش‌بینی
		کاهش فعالیت‌های تحقیق و توسعه	ناتوانی در پایش محیطی، نبود فعالیت‌های تحقیق و توسعه، ضعف در شناخت تهدید و فرصت
پیامدهای مدیریت ذره‌بینی		از دست رفتن فرصت‌های آینده	کاهش رشد سازمانی، از دست رفتن فرصت‌های آینده، ناتوانی پایش محیطی
		زایل شدن سرمایه‌های فکری و مادی	زایل شدن سرمایه‌های فکری، زایل شدن سرمایه‌های مادی، حیف‌ومیل شدن منابع سازمانی
	پیامدهای غیر استراتژیک	ضعف در تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری ضعیف، تصمیمات غیر اثربخش، تصمیمات ناکارا
		جزئی‌نگری در برنامه‌ها	فقدان برنامه‌های راهبردی، برنامه‌های کوتاه‌مدت، نبود برنامه‌ریزی راهبردی
		جزئی‌نگری در ارزیابی	ارزیابی کوتاه‌مدت، ارزیابی ریزبینانه، ارزیابی جزئی‌نگر

## یافته‌های بخش کمی

به دست آوردن ماتریس روابط درونی متغیرها<sup>۱</sup> (SSIM)

پس از آنکه مؤلفه‌های مرتبط با مدیریت ذره‌بینی شناسایی شد، نوبت به وارد کردن آن‌ها در ماتریس ساختاری می‌شود. این ماتریس یک ماتریس به اندازه مؤلفه‌های مرتبط با مدیریت ذره‌بینی است که در سطر و ستون آن همه مؤلفه‌ها به ترتیب ذکر می‌شود. در واقع جهت تشکیل ماتریس روابط درونی متغیرها از خبرگان در فرایند ISM خواسته می‌شود تا بر اساس اصول زیر (جدول ۳) ماتریس را تکمیل کنند.

## جدول ۳. تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	یعنی i منجر به j می‌شود	X	برای نشان دادن تأثیر دوطرفه (بعد i به j و بعد j به i)
A	یعنی j منجر به i می‌شود	O	برای نشان دادن فقدان رابطه بین دو بعد

سپس با نظرات خبرگان ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به شرح جدول ۴ تشکیل شد.

جدول ۴. ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
عوامل فرهنگی		X	X	X	A	X	A	V	V	V	X	V	X	X
عوامل روان‌شناختی			X	X	V	V	X	X	X	X	X	V	V	V
عوامل رفتاری				X	X	V	V	V	V	V	V	V	X	X
عوامل سازمانی					V	V	V	V	V	X	X	X	X	X
محدودیت‌های فشارافزا						X	X	X	X	X	X	X	X	X
محدودیت‌های شناختی مدیر							X	V	V	V	V	A	A	X
محدودیت‌های درون‌سازمانی								X	X	X	X	X	X	X
محدودیت‌های فردی									V	V	V	X	X	V
عدم تفکر سیستمی و اقتضایی										X	X	V	V	V
عدم تفکر استراتژیک و آینده‌نگر											X	X	V	V
کوتاه‌فکری و کوتاه‌نظری												X	V	V
سندروم فریب تمرکز													X	X
پیامدهای استراتژیک														X
پیامدهای غیر استراتژیک														

### به دست آوردن ماتریس دستیابی<sup>۱</sup>

ماتریس دستیابی با جایگزین ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد ۰ و ۱ بر حسب قواعد زیر عمل می‌کند:

- اگر نماد خانه (i, j) معادل V باشد، آن‌گاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانهٔ قرینه ۰ است.
- اگر نماد خانه (i, j) معادل A باشد، آن‌گاه ارزش آن خانه معادل ۰ و ارزش خانهٔ قرینه ۱ است.
- اگر نماد خانه (i, j) معادل X باشد، آن‌گاه ارزش آن خانه و ارزش خانهٔ قرینه ۱ خواهد بود.
- اگر نماد خانه (i, j) معادل O باشد، آن‌گاه ارزش آن خانه و ارزش خانهٔ قرینه ۰ خواهد بود.

جدول ۵. ماتریس دستیابی اولیه

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
عوامل فرهنگی	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عوامل روان‌شناختی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عوامل رفتاری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عوامل سازمانی	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
محدودیت‌های فشارافزا	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
محدودیت‌های شناختی مدیر	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
محدودیت‌های درون‌سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
محدودیت‌های فردی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عدم تفکر سیستمی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عدم تفکر استراتژیک	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
کوتاه‌فکری و کوتاه‌نظری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
سندروم فریب تمرکز	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
پیامدهای استراتژیک	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
پیامدهای غیر استراتژیک	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

### سازگار کردن ماتریس دستیابی

بعد از به دست آمدن ماتریس اولیه، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. یعنی اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه، عامل A باید منجر به عامل C شود. و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نباشد باید ماتریس اصلاح‌شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. در این پژوهش برای سازگار کردن ماتریس از نرم‌افزار Matlab استفاده شد که نتایج آن در جدول ۶ قابل مشاهده است.

جدول ۶. ماتریس دستیابی سازگاری شده

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	قدرت نفوذ
عوامل فرهنگی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
عوامل روان‌شناختی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
عوامل رفتاری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
عوامل سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
محدودیت‌های فشارافزا	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
محدودیت‌های شناختی مدیر	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
محدودیت‌های درون‌سازمانی	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
محدودیت‌های فردی	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
عدم تفکر سیستمی و اقتضایی	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
عدم تفکر استراتژیک	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
کوته‌فکری و کوته‌نظری	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
سندروم فریب تمرکز	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
پیامدهای استراتژیک	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
پیامدهای غیر استراتژیک	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
میزان وابستگی	۱۰	۹	۷	۹	۱۳	۱۴	۱۳	۱۰	۱۴	۱۴	۱۴	۱۴	۱۳	۱۴	-

### تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها

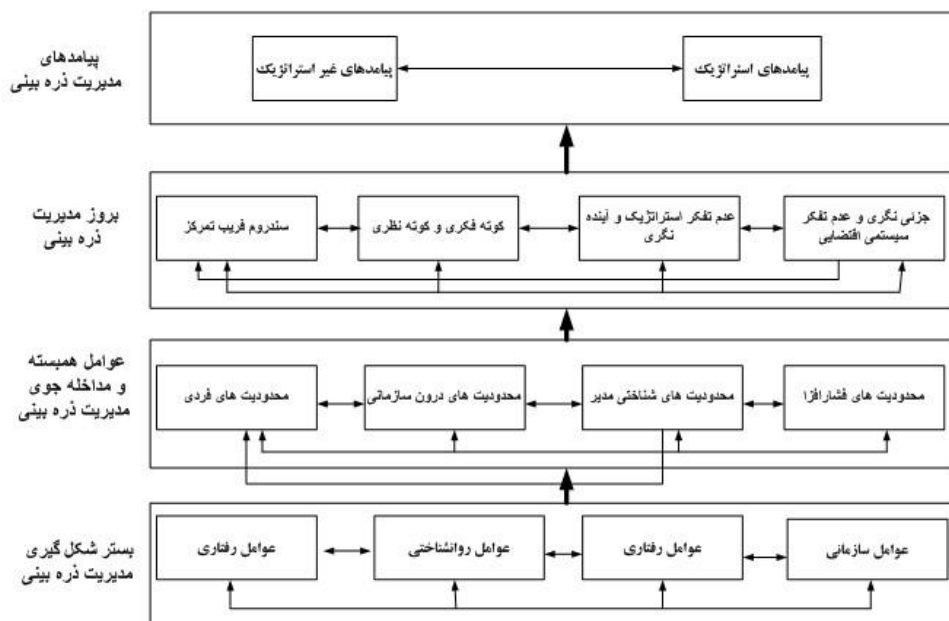
در روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، برای تعیین سطح و اولویت متغیرها مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می‌شود. در این مرحله، پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می‌شود. سپس، به منظور اولویت‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح‌بندی شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی‌مانده جدول بعدی شکل داده می‌شود و این عمل تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده خواهد شد. جدول ۷ سطح‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۷. تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
عوامل فرهنگی	(۱۴و۱۳و۱۱و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۳و۲و۱و۴و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	اول
عوامل روان‌شناختی	(۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۳و۲و۱و۴و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	اول
عوامل رفتاری	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	اول
عوامل سازمانی	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	اول
محدودیت‌های فشارافزا	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۵و۴و۳و۲و۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	دوم
محدودیت‌های شناختی	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۵و۴و۳و۲و۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	دوم
محدودیت‌های سازمانی	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۵و۴و۳و۲و۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	دوم
محدودیت‌های فردی	(۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۵و۴و۳و۲و۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	دوم
عدم تفکر سیستمی	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	سوم
عدم تفکر استراتژیک	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	سوم
کوته‌فکری و کوته‌نظری	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	سوم
سندروم فریب تمرکز	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۱۴و۱۳و۱۲و۱۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	(۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱و۱۰و۹و۸و۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱)	سوم
پیامدهای استراتژیک	(۱۴و۱۳)	(۱۴و۱۳)	(۱۴و۱۳)	چهارم
پیامدهای غیر استراتژیک	(۱۴و۱۳)	(۱۴و۱۳)	(۱۴و۱۳)	چهارم

### ترسیم مدل

بعد از آنکه سطح بندی انجام شد و تعیین روابط مشخص شد، می توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها بر حسب سطح از بالا به پایین مرتب می شوند. در پژوهش حاضر، در چهار سطح، مؤلفه های مرتبط با مدیریت ذره بینی دسته بندی شدند. شکل ۱، مدل نهایی پژوهش را نشان می دهد.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

در خصوص تشریح مدل نهایی پژوهش گفتنی است مدل حاضر از چهار بخش تشکیل شده که در بخش اول به بستر شکل گیری مدیریت ذره بینی اشاره شده است. این قسمت چهار بخش عوامل سازمانی، عوامل رفتاری، عوامل روان شناختی، و عوامل فرهنگی را در بر می گیرد. این عوامل توسط عوامل همبسته و مداخله جو تقویت و بروز مدیریت ذره بینی را سبب می شوند. بنابراین عوامل همبسته و مداخله جوی مدیریت ذره بینی- شامل محدودیت های فشارافزا، محدودیت های شناختی مدیر، محدودیت های درون سازمانی، محدودیت های فردی- زمینه ساز و مداخله گر در بروز مدیریت ذره بینی هستند. بر این اساس دو قسمت پایین، یعنی بستر شکل گیری و عوامل همبسته مدیریت ذره بینی در سازمان، موجب پیدایش سبک مدیریت ذره بینی می شود که متأثر از جزئی نگری و عدم تفکر سیستمی اقتضایی، عدم تفکر استراتژیک و آینده نگری، کوته نظری، و سندروم فریب تمرکز است. بخش چهارم مدل پیامدهای مدیریت ذره بینی است که شامل پیامدهای استراتژیک و پیامدهای غیر استراتژیک است. پیامدهای استراتژیک مشتمل بر تصمیمات ریزبینانه و غیر اثربخش، ناتوانی در ارائه چشم انداز، کاهش فعالیت های تحقیق و توسعه، کاهش فعالیت های آینده پژوهی، و عدم موفقیت در دستیابی به اهداف بلندمدت است. همچنین پیامدهای غیر استراتژیک شامل از دست رفتن فرصت های آینده، زایل شدن سرمایه های فکری و مادی، ضعف در تصمیم گیری، جزئی نگری در برنامه ها، و جزئی نگری در ارزیابی است.

### تجزیه و تحلیل MICMAC

در نمودار ۱ تحلیل میک مک ارائه شده است. در این نمودار متغیرها بر اساس قدرت نفوذ و قدرت وابستگی تقسیم بندی می شوند.

<b>متصل</b>						<b>مستقل</b>						قدرت نفوذ			
													۱۶		
													۱۵		
						۲ و ۴		۳					۱۴		
													۱۳		
		۱۴ و ۱۱	۵ و ۷ و ۱۳		۱								۱۲		
		۱۰	۱۲		۸								۱۱		
		۹											۱۰		
		۶											۹		
													۸		
													۷		
													۶		
													۵		
													۴		
													۳		
													۲		
وابسته			خودمختار									۱			
۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱

میزان وابستگی

### نمودار ۱. تحلیل Micmac

در این تجزیه و تحلیل متغیرها بر حسب قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول شامل متغیرهای خودمختار است که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند یا به عبارتی ارتباطات اندک و ضعیفی با سیستم برقرار می‌کنند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، متغیری در این قسمت قرار نگرفته است. متغیرهای وابسته دومین دسته را تشکیل می‌دهند که دارای قدرت نفوذ اندک‌اند، ولی از قدرت وابستگی بالایی برخوردارند. در این بخش از تحلیل نیز متغیری قرار نگرفته است. سومین دسته متغیرهای متصل نامیده می‌شوند که قدرت نفوذ و وابستگی زیاد دارند. این‌گونه متغیرها غیر ایستا هستند؛ یعنی هر گونه تغییر در آن‌ها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. در این بخش، عوامل فرهنگی، محدودیت‌های فشارافزا، محدودیت‌های شناختی و فردی و سازمانی، نبود تفکر سیستمی، عدم تفکر استراتژیک، کوتاه‌فکری، و سندروم فریب تمرکز قرار دارند. دسته چهارم شامل متغیرهای مستقل است که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. متغیرهایی که در این بخش قرار می‌گیرند، پیامدهای استراتژیک و غیر استراتژیک، عوامل رفتاری، عوامل سازمانی، و عوامل روان‌شناختی هستند.

### بحث و نتیجه

امروزه در توسعه و پیشرفت جوامع و سازمان‌ها مدیریت نقشی تعیین‌کننده و بسیار حائز اهمیت دارد؛ طوری که سازمان‌ها برای دستیابی به مأموریت و اهداف خود نیازمند مدیریت صحیح و کارآمد منابع و نیروی انسانی هستند تا از این طریق سازمان را به موفقیت برسانند. اما آنچه دستیابی به این موفقیت را تضمین می‌کند تعامل اصولی میان مدیریت و کارکنان است که دوام و بقای سازمان‌ها را در هر شکل و اندازه‌ای تحت تأثیر رویکرد خود قرار می‌دهد. در حقیقت رفتار و روابط میان مدیران و منابع انسانی رقم‌زننده سرنوشت یک سازمان است؛ بدین صورت که اگر شیوه مدیریت و رفتار مدیر با کارکنان سازنده و هدفمند باشد، به موفقیت و بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود و اگر ناسالم و نادرست باشد، سازمان را با پیامدهای سنگین و غیر قابل جبران مواجه خواهد کرد. در این میان مسئله‌ای که امروزه بیش از پیش در نقش‌آفرینی سازمان‌ها مؤثر است و به چالشی جدی مبدل شده وجود نوعی اختلال رفتاری و ضعف مدیریتی تحت عنوان مدیریت ذره‌بینی است و به موقعیتی اشاره دارد که شخص مدیر با نظارت و دخالت مخرب و بیش از حد و اظهارنظر دائم در امور مربوط به وظایف کارکنان قدرت تصمیم‌گیری را از آنان سلب

می‌کند و با از بین بردن خلاقیت‌های فردی باعث از دست رفتن استقلال فکری و کاهش اعتماد به نفس نیروی انسانی می‌شود؛ به نحوی که عملکرد سازمان را با کاهش بهره‌وری و اختلال جدی مواجه می‌کند. به بیان دیگر مدیران موفق، با محول کردن مسئولیت به کارمندان و تأمین منابع لازم برای ایشان و همین‌طور تعیین زمان اتمام کار، آنان را در انجام دادن وظایف خود آزاد می‌گذارند. اما یک مدیر ذره‌بینی در گام آخر، به جای فراهم کردن استقلال فکری، در همه این فرایندها، ضمن اینکه بر عملکرد کارمندان خود نظارت پیوسته دارد، توأمأً برای جزء به جزء شرح وظایف آنان مطالبه گزارش می‌کند و با مشاهده هر گونه خطایی از موارد تنبیهی استفاده می‌کند. بسیاری از مدیران ذره‌بینی ویژگی‌های رفتاری مشابهی دارند که عمدتاً نتیجه کمال‌گرایی یا ناامنی‌های احساسی است. نکته جالب این است که شناسایی یک مدیر ذره‌بینی نسبتاً آسان است. او صرفاً به دنبال رقابت است و بیشتر بر جزئیات تمرکز می‌کند و دارای ویژگی‌های شخصیتی وسواسی و کنترل‌کننده است و همچنین از اعتماد به شایستگی افرادی که تحت مدیریت او قرار دارند می‌ترسد. هنگامی که اعضای تیم حتی کوچک‌ترین تصمیمات را بدون مشورت با او می‌گیرند بسیار عصبانی می‌شود. در واقع مجموع این عوامل به شکل‌گیری مدیریت ذره‌بینی می‌انجامد. با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی پیدایش مدیریت ذره‌بینی و چگونگی شکل‌گیری آن با روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری انجام شد.

نتایج پژوهش مشتمل بر یافته‌های کیفی و کمی است؛ طوری که در بخش کیفی مؤلفه‌های مدیریت ذره‌بینی شناسایی و در بخش کمی الگوی پیدایش مدیریت ذره‌بینی ارائه شد. یافته‌های بخش کیفی پژوهش نشان‌دهنده آن است که بستر شکل‌گیری مدیریت ذره‌بینی با عوامل فرهنگی، عوامل روان‌شناختی، عوامل رفتاری، و عوامل سازمانی مرتبط است. همچنین نتایج این بخش نشان می‌دهد که عوامل همبسته و مداخله‌جو مشتمل بر محدودیت‌های فشارافزا، محدودیت‌های شناختی مدیر، محدودیت‌های درون‌سازمانی، محدودیت‌های فردی، و سندروم فریب تمرکز است. به علاوه، یافته‌های کیفی نشان داد بروز مدیریت ذره‌بینی به علت کوتاه‌فکری و کوتاه‌نظری، عدم تفکر استراتژیک و آینده‌نگر، و جزئی‌نگری و عدم تفکر سیستمی اقتضایی صورت می‌پذیرد. در نهایت یافته‌های کیفی معرف پیامدهای مدیریت ذره‌بینی در قالب پیامدهای غیر استراتژیک و پیامدهای استراتژیک بود. همچنین نتایج بخش کمی نشان‌دهنده الگوی مدیریت ذره‌بینی در چهار سطح است. در ارتباط با چهار حوزه اصلی پژوهش و تشریح مدل باید گفت الگوی پژوهش بر اساس چهار سطح بسترهای شکل‌گیری، عوامل همبسته و مداخله‌جو، عوامل اصلی بروز مدیریت ذره‌بینی، و پیامدهای آن تدوین شده است. در خصوص الگوی تدوین شده باید گفت برای مدیریت ذره‌بینی باید بستری وجود داشته باشد. این بسترها شامل عوامل فرهنگی، عوامل روان‌شناختی، عوامل رفتاری، و عوامل سازمانی است. زمانی که بسترهای شکل‌گیری مدیریت ذره‌بینی فراهم باشد، عوامل مداخله‌جو و همبسته مانند محدودیت‌های فشارافزا، محدودیت‌های شناختی مدیر، محدودیت‌های درون‌سازمانی، محدودیت‌های فردی، و سندروم فریب تمرکز می‌تواند سبک مدیریت ذره‌بینی را تقویت کند. با وجود شرایط پیش‌گفته، بروز مدیریت ذره‌بینی به سبب کوتاه‌فکری و کوتاه‌نظری، عدم تفکر استراتژیک و آینده‌نگر، و جزئی‌نگری و عدم تفکر سیستمی اقتضایی صورت می‌پذیرد که پیامدهای استراتژیک و غیر استراتژیک را متوجه سازمان می‌سازد. بنابراین پیامدهای استراتژیک مشتمل بر تصمیمات ریزبینانه و غیر اثربخش، ناتوانی در ارائه چشم‌انداز، کاهش فعالیت‌های تحقیق و توسعه، کاهش فعالیت‌های آینده‌پژوهی، و عدم موفقیت در دستیابی به اهداف بلندمدت است. همچنین پیامدهای غیر استراتژیک شامل از دست رفتن فرصت‌های آینده، زایل شدن سرمایه‌های فکری و مادی، ضعف در تصمیم‌گیری، جزئی‌نگری در برنامه‌ها، و جزئی‌نگری در ارزیابی است. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش با دیگر پژوهش‌های صورت‌گرفته باید ابراز داشت یافته‌های این پژوهش با راجکومار (۲۰۱۶) همخوانی و مطابقت دارد. وجه اشتراک پژوهش‌ها در اشاره به دخالت در وظایف کارکنان به عنوان یک عامل سازمانی و اهمیت ارتباطات در شکل‌گیری مدیریت ذره‌بینی یک عامل روان‌شناختی است. همچنین نتایج پژوهش با یافته‌های لری تریبیل (۲۰۲۰) دارای هماهنگی است. این پژوهش نیز همچون پژوهش حاضر دخالت و کنترل بیش از حد را مشخصاً بستر ساز مدیریت ذره‌بینی معرفی می‌کند. به علاوه پژوهش رایت و همکارانش (۱۹۹۹) در خصوص پیامدها با حوزه چهارم پژوهش، یعنی پیامدهای مدیریت ذره‌بینی، مطابقت دارد. زیرا هر دو پژوهش مشکلات تصمیم‌گیری را از پیامدهای مدیریت ذره‌بینی معرفی کرده‌اند.

در خصوص کاربردهای عملی پژوهش باید گفت این پژوهش برای مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی کاربرد دارد. بر این اساس مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی با مطالعه این پژوهش، ضمن آشنایی با مفهوم مدیریت ذره‌بینی، می‌توانند به علل و ریشه‌های آن در سبک و شیوه مدیریت خود پی ببرند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد علل روی آوردن به مدیریت ذره‌بینی این است که از نظر روان‌شناختی مدیران ذره‌بینی اعتقاد دارند خود همه چیز را می‌دانند و می‌توانند به‌درستی انجام دهند و در واقع نوعی خودخواهی و عدم آگاهی در شخصیت آن‌ها وجود دارد. دلیل دیگر احتمالاً فشاری است که برای دستیابی به شاخص‌های کلیدی مربوط به عملکرد مجموعه به مدیران ذره‌بینی تحمیل می‌شود. مثلاً هر مدیری که ملزم به دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف در یک چارچوب زمانی خاص باشد ممکن است احساس کند چاره‌ای جز استفاده از رویکرد مدیریت ذره‌بینی در اداره یک تیم ناکارآمد ندارد تا صرفاً از این طریق بتواند به موفقیت برسد. آنچه در عمل وجود دارد این است که باید دائم عملکرد سایرین را هدایت و کنترل کند تا احساس بهتری داشته باشد. اما این موضوع بیشتر ناامنی عاطفی آن‌ها را آشکار می‌کند و دستاوردی جز توهم مفید بودن و نظارت بی‌نتیجه برای مدیران ندارد. از سوی دیگر مدیرانی که رویکرد مدیریت ذره‌بینی ندارند می‌توانند اهدافی به مراتب گسترده و فراگیر ارائه دهند و آن‌گاه به مجموعه زیردست خود اجازه دهند با تکیه بر ابتکار عمل دست به تکمیل جزئیات موجود بزنند. این امر از آنجا منطقی و مورد قبول واقع می‌شود که با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های پیش‌رو چشم‌انداز بهتری برای تطبیق سریع‌تر هر یک از آن‌ها با تغییرات و برنامه‌های آتی وجود خواهد داشت؛ موضوعی که مدیریت ذره‌بینی باعث کاهش یا توقف روند رو به رشد آن برای سازمان و احتمالاً از دست دادن فرصت‌ها می‌شود. بنابراین بهترین مدیر کسی است که بتواند افراد توانمند و شایسته را طوری گزینش کند که بتوانند راساً و با تکیه بر خلاقیت و توانمندی‌های خویش هدفی را که او و سازمان به دنبال آن هستند محقق کنند و تا آنجا از این توانایی برخوردار باشد که بتواند از ورود و مداخله بی‌جا در امور مربوط به آن‌ها خودداری کند و با آن‌ها رابطه‌ای مثبت و مستحکم برقرار کند. در نهایت در ارتباط با محدودیت‌های پژوهش باید اشاره داشت که مباحث و مبانی نظری اندک پژوهش یک محدودیت جدی برای انجام دادن این تحقیق بود. همچنین تعداد پژوهش‌های اندک در این باب برای مقایسات تطبیقی محدودیت اثرگذار دیگر بود. محدودیت دیگری که پژوهش حاضر با آن مواجه بود، ناتوانی در طبقه‌بندی مدیران به صورت مدیران ذره‌بینی و غیر ذره‌بینی بود که در این صورت این پژوهش به صورت پدیدارشناسانه می‌توانست سبک مدیریت ذره‌بینی را مطالعه و بررسی کند.

### پیشنهاد

با توجه به پیامدهایی که سبک مدیریت ذره‌بینی دارد، به مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی پیشنهاد می‌شود، ضمن آشنایی با مفهوم مدیریت ذره‌بینی، علل و ریشه‌های آن در سبک و شیوه مدیریت را مورد سنجش قرار دهند تا در صورت بروز این روش مدیریتی اقدامات مقابله‌ای لازم را انجام دهند.

به منظور مقابله با این عارضه مدیریت پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی در فعالیت‌های جزئی و ریز کارکنان مداخله نکنند و به کارکنان آزادی و استقلال کافی در عمل بدهند و همچنین فرصت بیشتری به نیروی کار برای پرورش و شکوفایی استعداد آن‌ها داده شود.

به هیئت‌مدیره و مدیران عالی پیشنهاد می‌شود روند جذب و به‌کارگیری مدیران با دقت نظر بیشتری دنبال شود و ضمن سنجش ویژگی‌های شخصیتی و مدیریتی مدیران ذره‌بینی از استخدام این افراد در پست‌های کلیدی و استراتژیک ممانعت به عمل آورند.

به مدیران منابع انسانی سازمان‌ها توصیه می‌شود که سطح نظارت و کنترل خود را با میزان شایستگی، مسئولیت‌پذیری، و استقلال کارکنان تنظیم کنند و حتی‌الامکان نظارت خود را بر مسائل جزئی و کم‌اهمیت کاهش دهند.

در نهایت به منظور پیشنهاد به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود، با روش کیو، الگوهای ذهنی مدیران ذره‌بینی را شناسایی کنند یا با رویکرد نقشه‌نگاشت فازی به شناسایی عناصر پیشایندی و پسایندی آن بپردازند.

## منابع

- گیوکی، مونا (۱۴۰۱). مدیریت ذره‌بینی، چگونگی تشخیص و راه‌حل کنترل آن. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گردشگری و تکنولوژی. تهران.
- نغمه‌سنج، زهرا (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت ذره‌بینی بر بهره‌وری نیروی انسانی. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کسب‌وکار و حسابداری. تهران.
- حضرتی، عباس و سجادی‌جزی، مرضیه (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی مدیریت ذره‌بینی در شرکت‌های حسابرسی و حسابداری شرکت‌ها. اولین کنفرانس بین‌المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روان‌شناسی. تهران.
- Aguilar, S. R., & Kosheleva, O. (2021). What is wrong with micromanagement: economic view. *Asian Journal of Economics and Banking*.
- Arora, N., Tripathi, S., Singh, A. K., Mondal, P., Mishra, A., & Prasad, A. (2017). Micromanagement of immune system: role of miRNAs in helminthic infections. *Frontiers in microbiology*, 8, 586.
- Bans-Akutey, A. (2020). DIFFERENTIATING MICROMANAGEMENT FROM EFFECTIVE MANAGEMENT: AMANAGER'S GUIDE. *Gsj*, 8(11).
- Breaden, J. (2012). Internationalisation and paternalist micro-management in a Japanese university. *Japanese Studies*, 32(1), 21-37.
- Carvalho, E., Eusebio, A., Ranoya, G., Araújo, C., & Ramalho, G. (2022, March). A proposal for micromanagement of people through rpg cards in education for innovation. In *2022 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)* (pp. 822-828). IEEE.
- Delgado, O., Strauss, E. M., & Ortega, M. A. (2015). Micromanagement: When to avoid it and how to use it effectively. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 72(10), 772-776.
- Elmouatamid, A., Ouladsine, R., Bakhouya, M., El Kamoun, N., Khaidar, M., & Zine-Dine, K. (2020). Review of control and energy management approaches in micro-grid systems. *Energies*, 14(1), 168.
- Flinders, M., & Tonkiss, K. (2016). From 'poor parenting' to micro-management: coalition governance and the sponsorship of arm's-length bodies in the United Kingdom, 2010–13. *International Review of Administrative Sciences*, 82(3), 490-515.
- Gioki, Mona, (1401), Microscopic management, how to diagnose and control it, International Conference on Management, Tourism and Technology, Tehran.(in persian)
- Guo, W. T., Wang, X. W., & Wang, Y. (2014). Micro-management of pluripotent stem cells. *Protein & cell*, 5(1), 36-47.
- Hazrati, Abbas, Sajadi Jezi, Marzieh, (2015), Microscopic Management Pathology in Auditing and Accounting Companies, First International Conference on Innovation and Research in Educational Sciences, Management and Psychology, Tehran.(in persian)
- Limon, İ., & Dilekçi, Ü. (2020). Development and Initial validation of micromanagement scale for school principals. *Participatory Educational Research*, 8(1), 123-140.
- Mishra, N., Rajkumar, M., & Mishra, R. (2019). Micromanagement: an employers' perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 2949-2952.
- Mookerjee, A., Li, B., Arora, B., Surapaneni, R., Rajput, V., & Van de Ridder, M. (2022). Micromanagement During Clinical Supervision: Solutions to the Challenges. *Cureus*, 14(3).
- Naghme Sanj, Zahra, (2016), the impact of micro management on human resource productivity, International Conference on Management, Business and Accounting, Tehran.(in persian)
- Ndidi, A. M., Amah, E. P., & Okocha, B. F. P. (2022). Micromanaging Behaviour and Employee Productivity in SMEs in Rivers State.
- Rossidis, I., Belias, D., & Papailias, S. (2020, September). Strategic management and performance in the international environment. In *Book of Proceedings International Conference on Cotemporary Marketing Issues*.
- Salsabila, N. I., Wisesa, A., & Wijaya, I. (2022). GEN Z'S PERSPECTIVE ON MICROMANAGING LEADERSHIP STYLE AND ITS IMPACT ON WORK PERFORMANCE. *Eqjen-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 1330-1342.
- Schweitzer, R. (2022). *Micro-management of irregular migration: Internal borders and public services in London and Barcelona* (p. 203). Springer Nature.
- Shao, K., Zhu, Y., & Zhao, D. (2018). Starcraft micromanagement with reinforcement learning and curriculum transfer learning. *IEEE Transactions on Emerging Topics in Computational Intelligence*, 3(1), 73-84.
- White Jr, R. D. (2010). The micromanagement disease: Symptoms, diagnosis, and cure. *Public Personnel Management*, 39(1), 71-76.
- Withycombe, C., Purdy, K. J., & Maddocks, S. E. (2017). Micro-management: curbing chronic wound infection. *Molecular Oral Microbiology*, 32(4), 263-274.
- Wright, R. F. (1999). Effect of Micro Management on Job Satisfaction & Productivity: A Case Study. *Vision*, 3(1), 51-61.