



Drivers and Outcomes of Arrogant Leadership Styles within Public Organizations

Seyed Najmeddin
Mousavi * 

Department of Business Administration, Faculty of
Economics and Management, Lorestan University,
Khorramabad, Iran

Akram Hashemipour 

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

Abstract

One of the destructive leadership styles that is prevalent in organizations today is the arrogant leadership style. In these circumstances, leaders with self-centered and arrogant characteristics and being in positions of power gradually use their mental abilities and capabilities less. This will reduce their mental and rational capabilities over time and will ultimately lead to weakness in intellectual activities, especially in the field of decision-making. Given the harmfulness of this type of leadership and the negative consequences it brings, this research was conducted with the aim of identifying and analyzing the reasons and consequences of using the arrogant leadership style in government organizations. This research is applied in terms of purpose and in terms of data collection, it is classified as exploratory research. Also, this research is mixed and

* Corresponding Author: Mousavi.na@lu.ac.ir

How to Cite: Mousavi, S. & Hashemipour, A. (2026). Drivers and Outcomes of Arrogant Leadership Styles within Public Organizations. *Management Studies in Development and Evolution*, 35 (120), 229-269. doi: 10.22054/jmsd.2026.84647.4605

includes qualitative and quantitative methods and is designed based on the deductive-inductive philosophy. The statistical population of this study includes experts who were selected using purposive sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. To collect information in the qualitative part, interviews were used, the validity and reliability of which were confirmed through content and theoretical validity, as well as intra-coder and inter-coder reliability methods. In the quantitative part, the data collection tool is a questionnaire, the validity and reliability of which were also confirmed using content validity and test-retest reliability. Qualitative data were analyzed using content analysis method and quantitative data were analyzed using fuzzy cognitive mapping method. The results of this study show that idealistic and delusional thoughts about oneself, a tendency to seek power, a Machiavellian personality, and a tendency to megalomania are the most important reasons for using the arrogant leadership style. Also, elitism and waste of talented human resources, reduced individual and organizational performance and productivity, the emergence of organizational silence, and the creation of a state of job boredom among employees were identified as the most important consequences of employing an arrogant leadership style in government organizations.

Keywords: Leadership, Destructive leadership, Arrogant leadership, Public organizations.

Purpose: One of the destructive leadership styles that is prevalent in organizations today is the arrogant leadership style. In these circumstances, leaders with self-centered and arrogant characteristics, and who are in positions of power, gradually use their mental abilities and capabilities less. This reduces their mental and rational capabilities over time and ultimately leads to weakness in intellectual activities, especially in decision-making. Given the harmfulness of

this type of leadership and the negative consequences it brings, this research aimed to identify and analyze the reasons and consequences of using the arrogant leadership style in government organizations.

Method: This research is applied in terms of purpose, and in terms of data collection, it is classified as exploratory research. Also, this research is mixed, includes qualitative and quantitative methods, and is designed based on the deductive-inductive philosophy. The statistical population of this research includes experts who were selected using the purposive sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. To collect information in the qualitative part, interviews were used, the validity and reliability of which were confirmed through content and theoretical validity as well as intra-coder and inter-coder reliability methods. In the quantitative part, the data collection tool was a questionnaire, the validity and reliability of which were also confirmed using content validity and test-retest reliability. Qualitative data were analyzed using the content analysis method, and quantitative data were analyzed using the fuzzy cognitive map method.

Data analysis method: The results of this study show that idealistic and delusional thoughts about oneself, a tendency to seek power, a Machiavellian personality, and a tendency to be egotistical are the most important reasons for using the arrogant leadership style. Also, elitism and the waste of talented human resources, reduced individual and organizational performance and productivity, the emergence of organizational silence, and the creation of job burnout among employees were identified as the most important consequences of using the arrogant leadership style in government organizations.

Results and conclusions: Leaders are often recognized as a key part of an organization because their appropriate and positive performance will lead to improved overall organizational performance. In fact, leaders can be considered one of the most important assets of an organization; however, it should be noted that the performance and

actions of leaders will not always pave the way for the success and progress of the organization, and in some cases, the emergence of negative and unethical leadership styles such as arrogant leadership can lead organizations to become inefficient and unhealthy organizations, which will ultimately weaken and even lead to the decline of organizations. In general, arrogant leadership can have negative consequences for employee performance and, consequently, organizational performance. If the negative role of arrogant leadership is ignored and no effort is made to prevent or strengthen this leadership style, its consequences will ultimately affect the entire organization. Therefore, the present study was conducted to identify the reasons and consequences of using an arrogant leadership style in government organizations.



دلایل و پیامدهای به کارگیری سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان،
خرم‌آباد، ایران

سید نجم‌الدین موسوی * 

گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان،
خرم‌آباد، ایران

اکرم هاشمی‌پور 

چکیده

یکی از سبک‌های رهبری مخرب که امروزه در سازمان‌ها جاری است، سبک رهبری مغرورانه می‌باشد. در این شرایط، رهبران با ویژگی‌های خودمحور و متکبر و قرار گرفتن در موقعیت‌های قدرت، به تدریج از توانایی‌ها و قابلیت‌های ذهنی خود کمتر استفاده می‌کنند. این مسئله به مرور زمان باعث کاهش قابلیت‌های ذهنی و عقلانی آن‌ها خواهد شد و در نهایت، ضعف در فعالیت‌های فکری، به‌ویژه در زمینه تصمیم‌گیری را به همراه خواهد داشت. با توجه به آسیب‌زا بودن این نوع رهبری و عواقب منفی که به همراه دارد، این پژوهش باهدف شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای استفاده از سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری اطلاعات، در دسته پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. همچنین این پژوهش به‌صورت آمیخته و شامل روش‌های کیفی و کمی است و بر مبنای فلسفه قیاسی-استقرایی طراحی شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی، از مصاحبه استفاده شده است که روایی و پایایی آن از طریق روایی محتوایی و نظری و همچنین روش‌های پایایی سنجی درون کدگذار و برون کدگذار تأیید گردیده است. در بخش کمی، ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه است که روایی و پایایی آن نیز با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شده است. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تفکرات آرمان‌گرایانه و واهی‌گرایانه نسبت به خود، تمایل به قدرت‌طلبی، گرفتاری به شخصیت ماکیاولیستی و گرفتاری به جنون خودبزرگ‌بینی مهم‌ترین دلایل به کارگیری سبک رهبری مغرورانه هستند. همچنین نخبه‌گریزی و هدررفت نیروی انسانی مستعد، کاهش عملکرد و بهره‌وری فردی و سازمانی، پدید آیی سکوت سازمانی و ایجاد حالت دل‌زدگی شغلی در کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای به کارگیری سبک رهبری مغرورانه، در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند.

کلیدواژه‌ها: رهبری، رهبری مخرب، رهبری مغرورانه، سازمان‌های دولتی.

مقدمه

مهم‌ترین افراد در یک سازمان، مدیران و رهبران هستند. آن‌ها می‌توانند با قدرت خود، بر کسانی که در اطراف خود هستند تأثیر بگذارند تا به طور داوطلبانه و با اشتیاق، فعالیت‌های مشخصی را در راستای اهداف معین انجام دهند. به عبارت دیگر رهبری فرایندی است که در آن فعالیت تأثیرگذاری بر دیگران رخ می‌دهد (Asad & Sadler- Smith, 2020). بدون تردید، رهبری فرایندی اساسی در هر سازمان است و پیروزی یا شکست هر سازمان را به رهبری آن سازمان نسبت می‌دهند (خلیلی و فتحی، ۱۴۰۳). از سوی دیگر، تاریخچه سازمان‌ها نشان‌دهنده رفتارهای مخرب برخی از رهبران است که نشان می‌دهد آن‌ها همیشه مؤثر و دارای ویژگی‌های مثبت نیستند. در واقع، سبک و شیوه رهبری این افراد نه تنها به سازمان در مواجهه با تغییرات سریع و پیچیده محیطی یاری نمی‌رساند، بلکه توانایی آن را در پاسخگویی سریع و مناسب به این شرایط نیز تضعیف می‌کند. این نوع رهبری که فاقد رویکرد بشردوستانه و اصول اخلاقی است، در ادبیات مدیریت به عنوان رهبری مغرورانه شناخته می‌شود (Claxton et al., 2015). بر این اساس، رهبرانی که به این سبک عمل می‌کنند، اعتماد به نفس افراطی از خود نشان می‌دهند و به نوعی دچار خودبزرگ‌بینی می‌شوند که این موضوع مانع از ارتباط آن‌ها با واقعیت می‌گردد. در واقع، این گونه رهبران به شایستگی‌ها، دستاوردها و توانایی‌های خود به شکل ناخوشایندی ارزیابی می‌کنند و اغلب با زیردستان خود رفتار مناسبی ندارند به عبارت دیگر، رهبران این سبک بر این باورند که می‌توانند به تنهایی مسائل سازمان را حل کرده و تمام اطلاعات و جزئیاتی را که کارکنان برای انجام وظایف خود نیاز دارند، تأمین کنند (Asad & Sadler- Smith, 2020). رهبری مغرورانه سبک رهبری است که در آن رهبر فقط به خود علاقه‌مند است، این نوع رهبران برای دستیابی به قدرت و ارتقاء موقعیت خود اقداماتی انجام می‌دهند که ممکن است به دیگران آسیب برساند. از این رو، این سبک رهبری می‌تواند به عنوان تهدیدی برای موفقیت سازمان تلقی شود، زیرا تصمیم‌گیری‌ها بیشتر بر اساس نیازهای فردی و نه نیازهای سازمانی صورت می‌گیرد. مدیرانی که دارای سبک رهبری مغرورانه هستند، به دلیل اعتماد به نفس خطرناکی که از خود نشان می‌دهند و قرار گرفتن در موقعیت‌های قدرت، به مرور زمان کمتر از توانایی‌ها و قابلیت‌های ذهنی خود

بهره‌برداری کرده و تحرک فکری این افراد به میزان کمی است و این موضوع در طول زمان به مغز آن‌ها آسیب می‌زند و توانایی فکری و عقلانی‌شان را کاهش می‌دهد. در حقیقت، پس از به دست آوردن قدرت، این افراد به نوعی کوتاه فکری و تحکم غیرمنطقی مبتلا می‌شوند. چرا که ادامه‌ی اعمال قدرت و توانایی در حکمرانی بدون فعالیت‌های فکری و ذهنی، به شدت به قدرت و قابلیت‌های ذهنی آن‌ها آسیب می‌زند. این وضعیت منجر به تضعیف فعالیت‌های فکری رهبران، به ویژه در حوزه تصمیم‌گیری خواهد شد (Asad & Sadler- Smith, 2020). لذا بر اساس آنچه که بیان شد، با توجه به اهمیت و اثراتی که این سبک رهبری دارد، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که دلایل و پیامدهای به کارگیری سبک رهبری مغرورانه، در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

دنایای کنونی، دنایای سازمان‌هاست و مدیران به عنوان نیروی محرکه و قلب تپنده این سازمان‌ها شناخته می‌شوند. ضعف در مدیریت و به کارگیری سبک‌های رهبری نامناسب می‌تواند منجر به ناکارآمدی و شکست سازمان در دستیابی به اهدافش شود. بنابراین، انتخاب مدیران و به ویژه شیوه و سبک رهبری در سازمان‌ها یکی از چالش‌های اساسی و نگرانی‌های مهم سازمان‌های پیشرو در دنایای امروز است. هر سازمان به خوبی آگاه است که برای دستیابی به موفقیت و تأثیرگذاری در سطوح ملی و بین‌المللی، تنها تمرکز بر جنبه‌های مثبت رهبری کافی نیست و باید جنبه‌های منفی و مخرب آن را نیز در نظر بگیرد. به همین دلیل، برای اینکه بتوانند در شرایط تغییرات مداوم، سازمان را به طور مؤثر به اهداف خود هدایت کنند، نباید مدیریت سازمان را به افرادی بسپارند که با رفتارهای مخرب و خودخواهانه خود، آن را به بیراهه می‌برند (محمدی‌مقدم و همکاران، ۱۴۰۰). در این راستا توجه به این نکته حائز اهمیت است که، سازمان‌های دولتی به عنوان سازمان‌هایی که در محیط‌های پویا و متلاطم فعالیت می‌کنند و خدمت‌رسانی به مردم اصلی‌ترین مأموریت و رسالت آن‌ها را تشکیل می‌دهند، از این قاعده مستثنی نیستند. این گونه نهادهای مردمی تحت رهبری چنین افرادی نمی‌توانند به طور مؤثر از چالش‌های محیطی عبور کنند. بنابراین، سازمان‌های دولتی به عنوان نهادهای پیشرو باید از وجود رهبرانی که با خودخواهی، بی‌توجهی به واقعیت‌های خارجی و تهدیدات محیطی، تخریب روابط سازمانی و رفتارهای غیراخلاقی، حل مسائل و چالش‌های سازمانی را دشوار می‌سازند،

پرهیز کنند. این نوع رهبران قادر به هدایت سازمان به سوی موفقیت و کامیابی نخواهند بود. واضح است که چنین سبک رهبری پیامدهای منفی زیادی برای سازمان خواهد داشت، از جمله اینکه باعث کاهش رضایت شغلی کارکنان، استئمار نیروی انسانی، افزایش حس حقارت و سرخوردگی کارکنان می شود. از سوی دیگر بی توجهی رهبران به نظرات کارکنان و رد کردن افرادی که ایده های متفاوتی دارند، می تواند نه تنها انگیزه کارکنان را کاهش دهد، بلکه زمینه ساز ترک خدمت یا جابه جایی آنها نیز باشد.

علاوه بر آنچه بیان شد، یکی از مسائل مهم و قابل تأمل که امروزه در بطن سازمان ها گسترش یافته، شکل گیری سبک های رهبری مخرب همچون سبک رهبری مغرورانه است. چرا که در سازمان های دولتی کشور، مدیران و رهبران آن معمولاً برای مدت طولانی در جایگاه های قدرت یا سمت های مدیریتی باقی می مانند و تنها از یک سازمان به سازمان دیگر جابه جا می شوند. علاوه بر این، به دلیل موقعیت های مدیریتی، بیشتر از آنکه از توان فکری، ذهنی و ظرفیت مشاوره ای زیردستان بهره ببرند، از ابزارهای قدرت مبتنی بر مقام و جایگاه خود استفاده می کنند. از این رو، احتمال بروز سبک های رهبری مخرب همچون رهبری مغرورانه در این سازمان ها دوچندان می گردد. از طرفی آنچه که ضرورت کاربردی پژوهش را تعمیق بخشیده است، شکل گیری یک چرخه معیوب مدیریتی در سازمان های دولتی است که ناشی از ترکیب دلایل ریشه ای مانند فقدان ساختارهای قوی پاسخگویی، فرهنگ سازمانی متمرکز و یا تجربه موفقیت های گذشته که منجر به غرور رفتاری شده، و پیامدهای مخرب آن بر سازمان می باشد. از طرفی، سبک رهبری مغرورانه به طور مستقیم با پیامدهایی چون تصمیم گیری های استراتژیک نادرست در تخصیص منابع، نادیده گرفتن هشدارهای حیاتی در مدیریت بحران و فرسایش سرمایه انسانی از طریق عدم قدردانی و سرکوب خلاقیت کارکنان، مرتبط است. لذا این پژوهش با شناسایی دقیق دلایل و پیامدهای به کارگیری این سبک رهبری، به مدیران رهبران سازمان های دولتی این امکان را می دهد که پروتکل های غربالگری رفتاری پیش گیرانه را توسعه دهند و مکانیسم های نظارتی را تقویت کنند تا اطمینان حاصل شود که رهبران، منافع جمعی را با احتیاط، واقع بینی و تمرکز بر خدمت به جای ارضای غرور شخصی، مدیریت می کنند، که این خود ضامن بقا، کارایی و حفظ مشروعیت سازمان های دولتی در بلندمدت است. در نتیجه چنین

رویکردی، نه تنها تضمین بقای سازمان‌های دولتی خواهد بود، بلکه کارایی و مشروعیت آن‌ها را نیز در بلندمدت حفظ خواهد کرد.

علاوه بر آنچه بیان شد، با مرور پیشینه پژوهش مشخص شد که علی‌رغم اهمیت بررسی سبک رهبری مغرورانه، متأسفانه توجه به این موضوع بالاخص در پژوهش‌های داخلی مغفول مانده است. به طوری که تا کنون در داخل کشور، محمدی‌مقدم و همکاران (۱۴۰۰) به شناسایی این سبک رهبری پرداخته‌اند. همچنین پژوهش‌های خارجی نیز به موضوع از نقطه‌نظرهای محدودی نگریسته‌اند. با عنایت به ارزش علمی پژوهش‌های صورت گرفته می‌توان بیان نمود که، همچنان سبک رهبری مغرورانه دارای جوانب و زوایای ناشناخته بسیاری است. از این رو، ضروری است در جهت شناسایی جامع‌تر این سبک رهبری و ماهیت منفی آن، تحقیقاتی در این زمینه صورت بگیرد. بنابراین آنچه که، ضرورت انجام پژوهش را تعمق بخشیده است شکاف نظری و عملی قابل ملاحظه‌ای است که در خصوص موضوع پژوهش وجود دارد. از این رو، پژوهش حاضر بر آن است ضمن پر کردن این شکاف پژوهشی به شناسایی دلایل و پیامدهای به کارگیری سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی بپردازد.

مبانی نظری

رهبری مغرورانه

غرور، از نظر لغت به معنای فریفته شدن، فریب خوردن و یا گول خوردن است. غرور یک حالت نفسانی است که انسان احساس خودبرتربینی داشته باشد؛ خود را صاحب کامل و دیگران را فاقد آن پندارند (Giannouli, 2017). غرور و تکبر می‌تواند در هر فردی وجود داشته باشد، به دلیل موقعیت حساس و استراتژیک رهبران، ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها همواره تحت بررسی قرار می‌گیرد و جنبه‌ها و پیامدهای مثبت و منفی این ویژگی‌ها تحلیل می‌شود (Tang et al., 2015). سبک رهبری مغرورانه سبکی بشردوستانه و بر پایه مبانی اخلاقی نیست. رهبر به غرور و تکبر رفتار می‌کند. نگاه از بالا به پایین دارد. اعتماد به نفس کاذب دارد و دیگران را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نمی‌دهد (Claxton et al., 2015). محققان معتقدند رهبران با سبک مغرورانه تأثیرات منفی بر بهره‌وری و روحیه

کارکنان دارند. این افراد به سمت منافع شخصی خود گرایش دارند و نیازهای خود را بر نیازهای زیردستان ترجیح می‌دهند (Haynes et al., 2015). همچنین مدیرانی که سبک رهبری مغرورانه دارند تفکرات بلندپروازانه دارند، توانایی‌های خود را بیش از حد تخمین می‌زنند، در برابر انتقادات مقاومت نشان می‌دهند و توصیه‌های دیگران را نادیده می‌گیرند و معتقدند عملکرد آن‌ها برتر از دیگران است (Asad & Sadler-Smith, 2020). همچنین می‌توان بیان داشت که رهبری مغرورانه سبک رهبری است که در آن رهبر فقط به خود علاقه‌مند است، این‌گونه رهبران برای کسب قدرت و بهبود جایگاه خود دست به اقداماتی می‌زنند که ممکن است به دیگران آسیب برسانند. این سبک رهبری می‌تواند برای سازمان مضر باشد؛ زیرا تصمیم‌گیری‌ها بیشتر بر اساس نیازهای شخصی است نه سازمانی (محمدی‌مقدم و همکاران، ۱۴۰۰). در همین راستا Li & Tang (2013) بیان داشتند که استفاده از سبک رهبری مغرورانه تصمیم‌گیری‌های رهبران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. درواقع، آن‌ها بدون توجه به نظر دیگر کارکنان اقدام می‌کنند (Zeitoun et al., 2019).

عوامل ایجادکننده سبک رهبری مغرورانه

عوامل فردی، عوامل موقعیتی و عوامل ارتباطی، عواملی هستند که باعث شکل‌دهی سبک رهبری مغرورانه در سازمان می‌شوند (Salder-Smith et al., 2018). در ادامه هر کدام به طور مختصر تشریح خواهند شد:

عوامل فردی: چندین عامل فردی از جمله اعتمادبه‌نفس بیش از حد و جنسیت وجود دارد که رهبری را به سمت سبک مغرورانه می‌کشاند. رهبران با سبک مغرورانه معمولاً انتظارات غیرواقعی از توانایی‌های خود دارند و بر این باورند که تصمیماتشان حتماً به نتایج مطلوبی منتهی خواهد شد. چهار عامل اصلی که باعث می‌شود یک رهبر به اعتمادبه‌نفس بیش از حد و اتخاذ تصمیمات خوش‌بینانه بپردازد، شامل عزت‌نفس، خودکارآمدی، کنترل درونی و ثبات عاطفی است. همچنین، هر دو جنس زن و مرد ممکن است به رفتارهای با اعتمادبه‌نفس بالا گرایش داشته باشند، اما رهبران مرد بیشتر به سبک رهبری مغرورانه تمایل دارند (Salder-Smith et al., 2018).

عوامل موقعیتی: موفقیت‌های یک سازمان می‌تواند باور مدیران و رهبران را نسبت به توانایی‌هایشان در مدیریت رویدادها تقویت کند. این تصور نادرست که دستیابی به موفقیت به طور حتم به موفقیت‌های آینده منجر خواهد شد. دستیابی به موفقیت قطعاً به موفقیت‌های آینده منجر خواهد شد، وجود دارد (Haynes et al., 2015). تمرکز زیاد بر قوانین و مقررات سازمانی ممکن است باعث ایجاد سبک رهبری متکبرانه در سازمان گردد. هنگامی که تعداد اعضای هیئت‌مدیره داخلی بیشتر از اعضای خارجی باشد و سهم کمی از شرکت در اختیار آن‌ها قرار گیرد، این وضعیت به عدم تعادل و کنترل نامناسب در دستیابی به اهداف منجر می‌شود. به عبارت دیگر، کنترل و مدیریت سازمان به دست یک گروه خاص می‌افتد که تنها نظرات و دیدگاه‌های خود را برای آینده سازمان مدنظر قرار می‌دهند (Dowling, Lucey, 2013).

عوامل ارتباطی: این عوامل به شیوه‌های ارتباطی رهبر با هم‌تایان و زیردستانش مربوط می‌شود. رهبرانی که در برقراری ارتباطات توانایی بالایی برای تأثیرگذاری بر کارکنان دارند، از قدرت خود برای کنترل، نفوذ و ترغیب آن‌ها در انجام وظایف به‌منظور دستیابی به منافع شخصی خود استفاده می‌کنند. در برخی موارد، رهبران به طور آگاهانه و هدفمند با کارکنان و هم‌تایان خود تعامل می‌کنند تا به قدرت بیشتری دست یابند (Brennan & Conroy, 2013). از طرف دیگر، ایجاد یک محیط ارتباطی نامناسب برای ابراز نظرات و دیدگاه‌های کارکنان در مورد عملکرد سازمان و رهبری، ممکن است به بروز سبک رهبری خودخواهانه منجر گردد؛ زیرا عدم ابراز نظرات مخالف و عدم دریافت بازخورد از سوی کارکنان، ممکن است در ذهن این رهبران فضایی مصنوعی ایجاد کند و آن‌ها را به این باور برساند که می‌توانند بدون کمک و اطلاعات دیگران، سازمان را به جلو ببرند (Craig & Amernic, 2014).

پیامدهای رهبری مغرورانه

یکی از مهم‌ترین پیامدهای اصلی رهبری مغرورانه آن است که این رهبران قضاوت‌ها و تصمیمات به‌ظاهر مطمئن و بیش از حد جاه‌طلبانه می‌گیرند (Salder-Smith et al., 2018). از دیگر نتایج رهبری مغرورانه، بی‌توجهی به توصیه‌ها و انتقادات دیگران است و این رهبران نسبت به نظرات دیگران کاملاً بی‌اعتنا هستند (Robinson, 2016). پیروان

رهبرانی که رفتارهای مخرب از خود نشان می‌دهند، دچار اضطراب بیشتر، ناامیدی و کاهش عزت نفس می‌شوند و انگیزه آن‌ها برای انجام کار با کیفیت و کمیت مناسب کاهش می‌یابد. آن‌ها به ندرت اطلاعات و دانش خود را در سازمان به اشتراک می‌گذارند و رفتارهای سیاسی بیشتری از خود بروز می‌دهند. رهبرانی که با زیردستان خود به طور ستمگرانه و نامناسب رفتار می‌کنند، احتمال بروز رفتارهای غیراخلاقی در کارکنان را افزایش می‌دهند (Wang et al., 2022). سبک رهبری مغرورانه، رویکردی پرخطر است که از جاه طلبی، اعتماد به نفس افراطی و خودبزرگ بینی ناشی می‌شود و به واسطه قدرت و موفقیت تغذیه می‌کند. این سبک رهبری باعث می‌شود که رهبران به طور قابل توجهی خود را در کانون توجه قرار دهند و تصمیمات ریسکی و بی پروا بگیرند که می‌تواند عواقب مضر و حتی فاجعه بار برای خود، سازمان‌ها، نهادها و جامعه به همراه داشته باشد (Salder-Smith et al., 2018). از جمله نتایج قابل توجه این نوع رهبری می‌توان به کاهش رضایت شغلی کارکنان، بهره کشی از نیروی کار و افزایش احساس حقارت و ناامیدی در میان آنها اشاره کرد. همچنین، عدم توجه رهبران به نظرات کارکنان و رد کردن افرادی که ایده‌های متفاوتی دارند، می‌تواند به کاهش انگیزه کارکنان و در نهایت ترک خدمت یا جابه جایی آن‌ها منجر شود. در سبک رهبری مغرورانه، رفتارهای غیرسازنده و انحرافی رهبران به وضوح قابل مشاهده است. این رهبران همواره در پی یافتن فرصت‌هایی برای سوءاستفاده از قدرت خود هستند و هیچ احساسی از گناه یا شرم در این زمینه ندارند (Wray & Smith, 2016). رهبران با سبک مغرورانه، آسیب‌های جدی به سازمان‌ها در زمینه‌های سیاسی و تجاری وارد می‌کنند. این نوع رهبران معمولاً ریسک پذیر هستند، بدون احتیاط تصمیم گیری می‌کنند و اشتباهات خود را نادیده می‌گیرند. این رفتارها می‌تواند عواقب خطرناکی برای سازمان و جامعه به همراه داشته باشد و در نهایت به سقوط آن‌ها منجر شود (Rabinson, 2016). دیگر نتایج رهبری مخرب، از جمله رهبری خودخواهانه، شامل موارد زیر است:

- از دست دادن منابع انسانی، به عنوان نمونه، شامل مواردی چون عدم تلاش کامل در کار، ترک سازمان و افزایش غیبت‌ها می‌شود.
- ایجاد یک فرهنگ سازمانی نامناسب می‌تواند منجر به مواردی همچون کاهش اعتماد

در سازمان، ایجاد جو ترس در محیط کار، افزایش رفتارهای سیاسی و گسترش پارتی‌بازی شود.

- کاهش کارایی سازمانی شامل مواردی همچون افزایش خطاها و اتلاف منابع، کاهش رشد و بهره‌وری، و افت کیفیت خدمات می‌باشد (Rabinson, 2016).

تعاریف عملیاتی عوامل کلیدی

کوتوله‌پروری: کوتوله‌پروری وضعیتی است که در آن مدیریت به جای رسیدگی به کل سازمان و ساماندهی آن، فقط بخش‌هایی از سازمان و نفراتی خاص را مورد توجه خود قرار می‌دهد و این افراد در حاشیه امنی قرار گرفته و منافعشان تأمین می‌شود (رزمجو و همکاران، ۱۴۰۲). در پژوهش حاضر، این عامل در قالب ماتریس مقایسه زوجی، که سطر و ستون آن مشتمل بر عوامل شناسایی شده در بخش کیفی هستند، مطابق با طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) سنجیده شد.

پارادوکس قدرت: پارادوکس قدرت می‌گوید که افراد از طریق همدلی و توجه به منافع جمعی صاحب قدرت می‌شوند؛ ولی پس از گذشت زمان و باتوجه به تأثیراتی که قدرت در مغز و رفتار انسان می‌گذارد، همدلی خود را از دست می‌دهند و توجه آن‌ها معطوف به منافع فردی می‌شود (نجف‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۲). در پژوهش حاضر، این عامل در قالب ماتریس مقایسه زوجی، که سطر و ستون آن مشتمل بر عوامل شناسایی شده در بخش کیفی هستند، مطابق با طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) سنجیده شد.

دل‌زدگی شغلی: دل‌زدگی شغلی نشانگی است که بر اثر تعامل عوامل مختلف فردی، بین فردی و سازمانی پدید می‌آید. و بیشتر یک واکنش استرس طولانی مدت است که در درجه اول میان افرادی که ارتباط چهره‌به‌چهره با افراد دیگر دارند دیده می‌شود (اسکندری، ۱۴۰۴). در پژوهش حاضر، این عامل در قالب ماتریس مقایسه زوجی، که سطر و ستون آن مشتمل بر عوامل شناسایی شده در بخش کیفی هستند، مطابق با طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) سنجیده شد.

شخصیت خودشیفتگی: در مطالعات روان‌شناختی، اختلال شخصیت خودشیفته یکی از انواع اختلال‌های شخصیتی است که با ویژگی‌هایی مانند احساس عظمت، نیاز مفرط به تحسین و فقدان همدلی نسبت به دیگران شناخته می‌شود. چنان‌که در آخرین نسخه از راهنمای تشخیصی و آماری اختلال‌های روانی انجمن روان‌پزشکی آمریکا موردتوجه و تأکید قرار گرفته است، تکبر، داشتن احساس خودبزرگ‌بینانه از خود، مهم‌ترین ویژگی شخصیت خودشیفته به‌شمار می‌آید (دمهری و حاجی‌زاده، ۱۴۰۴). در پژوهش حاضر، این عامل در قالب ماتریس مقایسه زوجی، که سطر و ستون آن مشتمل بر عوامل شناسایی شده در بخش کیفی هستند، مطابق با طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) سنجیده شد.

سکوت سازمانی: سکوت سازمانی به عدم ابراز نظرات، ایده‌ها و نگرانی‌های کارکنان اشاره دارد و بر اساس مطالعات متعدد، در شرایطی که کارکنان از بیان نظرات خود باز بمانند، این پدیده می‌تواند عواقب جبران‌پذیری برای دو طرف - هم سازمان و هم افراد - به همراه داشته باشد (وحدتی و جلالی، ۱۴۰۴). در پژوهش حاضر، این عامل در قالب ماتریس مقایسه زوجی، که سطر و ستون آن مشتمل بر عوامل شناسایی شده در بخش کیفی هستند، مطابق با طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) سنجیده شد.

انزوای خودخواسته: انزوای خودخواسته حکایت از کناره‌گیری عمدی کارمند از فعالیت‌های سازمانی دارد. به گونه‌ای که آگاهانه در برابر پیشامدها سکوت پیشه می‌کنند و از ارائه نقطه‌نظر در باب رفع موانع احتمالی سرباز می‌زنند، از حضور در جمع همکاران اجتناب می‌ورزد و درصدد است عمر سازمانی خود را با کمترین تکانه‌های اداری سپری نمایند (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۳). در پژوهش حاضر، این عامل در قالب ماتریس مقایسه زوجی، که سطر و ستون آن مشتمل بر عوامل شناسایی شده در بخش کیفی هستند، مطابق با طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) سنجیده شد.

شخصیت ماکیاولیستی: شخصیت ماکیاولیستی یک ویژگی شخصیتی است که از اندیشه‌های نیکولو ماکیاولی نویسنده‌ی مشهور ایتالیایی قرن شانزدهم، الهام گرفته است. شخصیت ماکیاولیستی کسی است که برای دستیابی به قدرت، کنترل یا موفقیت، از هر

وسیله‌ای استفاده می‌کند، بدون اینکه احساس گناه یا پشیمانی کند (محمدی، ۱۳۹۸). در پژوهش حاضر، این عامل در قالب ماتریس مقایسه زوجی، که سطر و ستون آن مشتمل بر عوامل شناسایی شده در بخش کیفی هستند، مطابق با طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) سنجیده شد.

پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشانگر آن است که در باب سبک رهبری مغرورانه، در حوزه مطالعات داخلی خلأ پژوهشی قابل ملاحظه‌ای وجود دارد، همچنین در این مورد، پژوهش‌های محدودی در خارج کشور انجام پذیرفته است. در ادامه به خلاصه برخی مطالعات انجام شده داخلی و خارجی، در حوزه سبک رهبری مورد بررسی اشاره شده است.

محمدی مقدم و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل سبک رهبری مغرورانه با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری» به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری مغرورانه باعث تضعیف عملکرد فردی و سازمانی و کاهش انگیزه افراد می‌شود. Zeytoun et al. (2019) در پژوهشی بیان کردند که استفاده از سبک رهبری مغرورانه باعث می‌شود تا رهبران برای نظرات و دیدگاه‌های دیگران ارزش قائل نشوند و تنها بر مبنای تفکرات و استدلال‌های خود کار کنند. Dennis (2019) نیز با انجام پژوهشی نشان دادند که رهبران با بهره‌گیری از سبک مغرورانه با کم‌رنگ کردن نقش دیگران در پی تحکم بخشیدن به جایگاه خود می‌باشند. نتایج پژوهش Salder- Smith et al. (2018) نیز حاکی از آن است که سبک رهبری مغرورانه آثار و چالش‌های فاجعه‌آمیزی برای سازمان در پی خواهند داشت. آن‌ها جاه‌طلبی و اعتماد به نفس بیش از حد رهبر را عاملی خطرناک قلمداد می‌کنند که می‌تواند هم از نظر مالی و هم از نظر شهرت و اعتبار به خود و سازمانشان آسیب رساند. Park et al. (2018) در پژوهش خود، سبک رهبری مغرورانه را سبکی مخرب و ویران‌کننده معرفی کرد. چرا که با بدرفتاری‌های خود می‌توانند موقعیت سازمان را به مخاطره اندازند. نتایج پژوهش Tang et al. (2015) نیز حاکی از آن است که قدرت و موقعیت شغلی رهبران باعث به کارگیری سبکی می‌شود که آن‌ها

همواره خود را از دیگران برتر قلمداد می‌کنند، دست به تخریب آن‌ها می‌زنند و به‌نوعی کارکنان را ابزاری برای کسب اهداف و مقاصد خود در نظر می‌گیرند. براین اساس، سبک رهبری مغرورانه باعث کاهش عملکرد فردی و سازمانی می‌شود و این مورد به‌عنوان یکی از شاخص‌ها و مؤلفه‌های سبک رهبری مغرورانه شناسایی شد. همچنین در مطالعه‌ای دیگر، Salder-Smith et al. (2018) اذعان داشتند رهبرانی که سبک مغرورانه را در پیش می‌گیرند، قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را بیش از حد آرمانی تخمین می‌زنند و در نتیجه در برابر انتقاد و توصیه‌های دیگران به‌شدت مقاومت می‌کنند. Ong et al. (2015) نیز در پژوهش خود نشان می‌دهند که سبک رهبری مغرورانه موفقیت سازمان را متزلزل می‌کند؛ زیرا آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های خود گاهی اوقات نیازهای فردی خود را بر نیازهای سازمانی ترجیح می‌دهند.

آنچه بیان شده است، خلاصه‌ای توصیفی از تعدادی پژوهش داخلی و خارجی مرتبط با سبک رهبری مغرورانه است. بررسی خلاصه مقالات در پایگاه‌های داخلی نشانگر ضعف پژوهشی در این حوزه است، چراکه پژوهش‌های اندکی با کلیدواژه اصلی رهبری مغرورانه و حول پیرامون موضوع انجام شده است. همچنین بررسی خلاصه مقالات در پایگاه‌های خارجی حاکی از آن است که تحقیقات انجام شده در ارتباط با این نوع سبک رهبری منحصر به ارتباط موضوع مطروحه با پدیده‌های دیگر، ماهیت و چیستی این پدیده و بررسی این موضوع در قالب پژوهش‌های کمی است و پژوهشی که مبادرت به شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای به‌کارگیری رهبری مغرورانه، در سازمان‌های دولتی با روش FCM پرداخته باشد تا زمان انجام پژوهش یافت نشد. ازاین‌رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی مبتنی بر رویکردی کیفی - کمی، سهمی اندک، لیکن مفید به‌منظور درک بهتر این پدیده و عواقب آن در حوزه مدیریت و سازمان داشته باشد.

روش

پژوهش حاضر از نظر نوع داده، آمیخته و بر مبنای پژوهش کیفی - کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد. لذا پژوهش حاضر

از نظر هدف کاربردی است و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان، مشتمل بر اساتید دانشگاه در زمینه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران ارشد سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری تعداد ۲۰ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در خصوص تعداد اعضای نمونه لازم به توضیح است که، پس از انجام مصاحبه با نفرات هجدهم و نوزدهم، دیگر داده جدیدی شناسایی نشد، لذا بر اساس اصل اشباع نظری فرایند مصاحبه با نفر بیستم به پایان رسید. در خصوص نحوه انتخاب نمونه نیز لازم به توضیح است که، با عنایت به اینکه پژوهش حاضر به صورت کیفی- کمی انجام شده است و به دنبال شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای به کارگیری سبک رهبری مغرورانه، در سازمان‌های دولتی می‌باشد، لذا بایستی انتخاب اعضای نمونه به شکل هدفمند (قضاوتی) و بر اساس ویژگی‌های مشخصی باشد تا دیدگاه افراد واجد شرایط در این خصوص شناسایی و مورد تحلیل قرار گیرند. در این پژوهش معیار انتخاب خبرگان این موارد می‌باشد که، خبرگان تحصیلات مرتبط با موضوع پژوهش را دارا باشند و از حیث نظری و عملی با این پدیده آشنایی داشته باشند. همچنین اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سؤالات مصاحبه و پرسش‌نامه را دارا باشند. از طرفی دارای سابقه کاری بالا در سازمان باشد. بر این اساس و تا سرحد نیل به کفایت نظری، ۲۰ نفر از اساتید دانشگاه در زمینه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران ارشد سازمان‌های دولتی استان لرستان در فرایند گردآوری داده‌ها مشارکت داشتند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسش‌نامه است. تحلیل داده‌های کیفی با نرم‌افزار "اتلس تی" و روش تحلیل محتوا انجام شده و داده‌های کمی نیز با استفاده از روش نقشه شناختی فازی تحلیل گردیده است. در پژوهش حاضر، روایی و پایایی ابزارهای گردآوری داده‌ها به شرح زیر بررسی و تأیید گردید:

۱) بخش کیفی (مصاحبه نیمه ساختاریافته): در بخش کیفی پژوهش، روایی مصاحبه‌های انجام شده، به وسیله روایی محتوایی و نظری و همچنین پایایی آن، به وسیله پایایی درون کدگذار و میان کدگذار مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لازم به

ذکر است که در این پژوهش جهت سنجش روایی محتوایی و نظری مصاحبه‌ها، سؤالات مصاحبه با مبانی نظری موضوع پژوهش از سوی پنج نفر از خبرگان و اساتید دانشگاه لرستان، مورد مقایسه قرار گرفت و نتایج این قیاس از سوی خبرگان و اساتید ارزیابی‌کننده نشان از وجود مقاربت و مشابهت میان سؤالات مصاحبه با مبانی نظری پژوهش بود. از طرف دیگر، برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از رویکرد کدگذاری بهره گرفته شد. در این رویکرد با استفاده از روش درون کدگذار و میان کدگذار، پایایی مصاحبه‌ها مورد سنجش قرار گرفت. در این پژوهش، پایایی با ضریب توافق ۰/۸۳ برای روش درون کدگذار و ۰/۷۸ برای پایایی میان کدگذاری تأیید شد. پایایی میان کدگذار در واقع به سازگاری و توافق میان کدگذاران مختلف اشاره دارد و پایایی درون کدگذار نیز بیانگر سازگاری و ثبات در کدگذاری یک کدگذار در دو زمان متفاوت می‌باشد که در پژوهش حاضر، به‌منظور سنجش پایایی، از هر دو روش بیان شده استفاده گردید. لذا محقق با استفاده از روش درون کدگذار، به توزیع مجدد مصاحبه‌ها میان خبرگان و کدگذاری داده‌ها و اطلاعات حاصل از مصاحبه پرداخت که تحلیل میزان ثبات و سازگاری نتایج، تأییدی بر وجود توافق و سازگاری میان کدگذاری‌های انجام شده در دو زمان متفاوت بود.

۲) بخش کمی (پرسش‌نامه): در بخش کمی، روایی پرسش‌نامه پژوهش، با استفاده از روایی محتوا، توسط پنج نفر از اساتید دانشگاه لرستان ارزیابی شد و شاخص‌های CVR و CVI برای هر آیتم محاسبه و تأیید شدند. (مقادیر CVR بالاتر از ۰/۶۲ و CVI بالاتر از ۰/۷۹ به‌دست آمد). همچنین برای تأیید پایایی از پایایی بازآزمون بهره گرفته شد. بدین صورت که، پرسش‌نامه بر روی یک نمونه آزمایشی ۱۰ نفره در دو مرحله بافاصله دو هفته اجرا شد و ضریب همبستگی بین دو مرحله ۰/۸۲ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب و قابل‌اعتماد ابزار است. با این اقدامات اطمینان حاصل شد که ابزارهای پژوهش از نظر روایی و پایایی مناسب و قابل‌اعتماد بوده و داده‌های به‌دست آمده می‌توانند تحلیل دقیق دلایل و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری مغرورانه را پشتیبانی کنند.

علاوه‌براین، لازم به توضیح است، از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این‌رو، در بخش کیفی پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۰

نفر از خبرگان داده‌های موردنظر که مشتمل بر شناسایی دلایل و پیامدهای به کارگیری سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی بودند، شناسایی گردیدند. پس از انجام مصاحبه‌ها، متن مصاحبه به نرم‌افزار "اطلس تی" وارد شدند و مورد تجزیه و تحلیل و کدگذاری قرار گرفتند. در بخش کمی نیز، پرسش‌نامه تحقیق، بر اساس یافته‌های بخش کیفی تنظیم شد و میان اعضای نمونه توزیع شد. سپس از آن‌ها خواسته شد به مقایسه زوجی و تعیین روابط علت و معلولی میان مؤلفه‌های شناسایی شده بپردازند. لازم به توضیح است در بخش کمی پژوهش، پرسش‌نامه بر اساس یافته‌های بخش کیفی و مطابق با الگوریتم نقشه شناختی فازی تنظیم شد و میان اعضای نمونه توزیع شد. با عنایت به اینکه پرسش‌نامه نقشه شناختی فازی متشکل از ماتریسی است که سطر و ستون آن برابر مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی می‌باشد و به مقایسه زوجی میان مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود، لذا ضروری است پاسخ‌دهندگان از اشراف اطلاعاتی لازم نسبت به موضوع و نحوه پاسخگویی به پرسش‌نامه برخوردار باشند. براین اساس در بخش کمی پژوهش، پرسش‌نامه میان همان ۲۰ نفر خبرگان بخش کیفی توزیع شد. سپس از آن‌ها خواسته شد به مقایسه زوجی و تعیین روابط علت و معلولی میان مؤلفه‌های شناسایی شده بپردازند. در نهایت داده‌های گردآوری شده در بخش کمی در جهت اولویت‌بندی و تعیین روابط علت و معلولی میان مؤلفه‌های شناسایی شده با روش نقشه شناختی فازی تحلیل شد. بدین طریق که، پس از گردآوری پرسش‌نامه‌ها، مطابق با روش نقشه شناختی فازی و انجام محاسبات فازی به اولویت‌بندی مؤلفه‌ها پرداخته شد. بدین صورت که عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت، به اعداد فازی تبدیل شدند. با عنایت به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل می‌باشند بایستی این اعداد به اعداد قطعی تبدیل شوند. براین اساس، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی عملیات فازی‌زدایی، دو ماتریس (۱۰×۱۰) که سطر و ستون‌های آن‌ها همان مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی می‌باشد، تشکیل شد (جدول ۴). در نهایت با محاسبه توان تأثیرگذاری، توان تأثیرپذیری و شاخص مرکزی هر مؤلفه، که از مجموع دو عامل قبلی به دست می‌آید، به شناسایی میزان اهمیت و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها پرداخته شد. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با

تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین مزیت این روش و دلیل به‌کارگیری آن در این پژوهش این است که با استفاده از نقشه شناختی فازی، مختصات مختلف موجود در پس‌زمینه ذهنی افراد برای شناخت دلایل و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری مغرورانه، به یک روابط شفاف و مشخص تبدیل می‌شود تا با استفاده از روابط محوری و میزان نفوذ این مؤلفه‌ها تصمیم‌گیرندگان بتوانند گام‌های استوارتری را بردارند. در این راستا سعی خواهد شد تا زوایای تاریک میان مؤلفه‌ها را در نمایی ترسیمی از روابط شناختی شفافی تشریح کرد تا سازمان‌ها و تصمیم‌گیرندگان این حوزه دید مناسبی از ارتباطات و میزان نفوذ دلایل و پیامدهای این نوع سبک رهبری کسب کنند (Salmeron et al., 2019). روش نقشه شناختی فازی دید سیستمی از مسئله را ایجاد می‌کند و بدین ترتیب به مدیران سازمان‌ها در تصمیم‌گیری مناسب و سریع جهت رسیدن به اهداف سازمان ضمن بررسی پیچیدگی روابط شاخص‌های مرتبط با آن یاری می‌رساند (Perez et al., 2019). این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: تدوین و توزیع پرسش‌نامه: در این مرحله، پرسش‌نامه‌ای با محوریت ماتریس مقایسات زوجی تهیه شد. بدین صورت که بر اساس یافته‌های بخش کیفی، ماتریسی که سطر و ستون‌های آن دربردارنده عوامل شناسایی شده بودند در قالب پرسش‌نامه به خبرگان ارائه شد و از آنان خواسته شده بود به مقایسه زوجی مؤلفه‌ها بپردازند و بر اساس مقیاس ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به مؤلفه‌ها مقیاس امتیاز دهند.

مرحله دوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: باتوجه به اینکه اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۱)، به اعداد فازی تبدیل شدند. بدین صورت که پس از گردآوری پاسخ خبرگان و شمارش تعداد پاسخ‌های آن‌ها برای هر مؤلفه، به ترتیب پاسخ‌ها در حدهای بالا، وسط و پایین اعداد فازی مثلثی ضرب شدند. که خروجی آن ۵

ستون شامل طیف (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) بود.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۱، ۱، ۰/۷۵)	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵)	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله سوم: انجام فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و ایجاد ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله سوم به منظور تبدیل اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی برای تحلیل، عملیات دیفازی با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر انجام شد با استفاده از رابطه (۱) میانگین فازی که شامل a_u, a_m, a_l که به ترتیب بیانگر حد بالا، حد وسط، حد پایین می‌باشند و n مبین تعداد اعضای نمونه است محاسبه شد. سپس با استفاده از رابطه (۲) میانگین فازی زدایی با استفاده از روش مرکز ثقل محاسبه شد، که به ترتیب m_l نشان‌دهنده حد پایین، m_m نشان‌دهنده حد وسط و m_u نشان‌دهنده حد بالا است. در این مرحله، ماتریس تصمیم دیفازی نیز تشکیل گردید.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n} \quad (1)$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad (2)$$

مرحله چهارم: تعیین توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص اصلی هر یک از مؤلفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، توان تأثیرگذاری (Outdegree) که از مجموع عوامل سطری و افقی در ماتریس روابط فازی برای هر مؤلفه به دست آمد. ظرفیت تأثیرپذیری (indegree) که از مجموع عوامل ستونی در ماتریس روابط فازی برای هر مؤلفه به دست آمد. در نهایت شاخص محوری (Centrality) که از جمله توان تأثیرگذاری و توان تأثیرپذیری برای هر مؤلفه به دست آمد. محاسبات برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های زیر انجام شد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (۴)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (۵)$$

مرحله پنجم: تحلیل داده‌ها و درنهایت طراحی مدل روابط علی: پس از تعیین توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری هر یک از عوامل و همچنین شناسایی شاخص محوری آنها، تحلیل‌های لازم انجام شد و درنهایت شاخص برتری مشخص گردید. درنهایت با انتقال داده‌های به‌دست‌آمده به نرم‌افزار گفی (Gephi)، که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌ها

یافته‌های جمعیت‌شناختی پژوهش به‌صورت جدول ۲ است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۱۴	کمتر از ۱۰	۳	کارشناسی	۲	متخصصان حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی	۱۱
زن	۶	۱۱ تا ۲۰ بیش از ۲۰	۹ ۸	کارشناسی ارشد دکتری	۶ ۱۲	اساتید	۹

یافته‌های بخش کیفی

در این بخش از پژوهش با به‌کارگیری روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با استفاده از نرم‌افزار "اطلس تی" دلایل و پیامدهای به‌کارگیری رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی شناسایی گردیدند. منظور از دلایل در حقیقت ویژگی‌ها و فاکتورهایی است که چنین افرادی از آنها برخوردارند که در نهایت منجر به به‌کارگیری این سبک رهبری می‌گردد و پیامدها دلالت بر عوامل پسایندی و مسائلی دارد که این سبک رهبری برجای می‌گذارد. در جدول زیر دلایل و پیامدهای به‌کارگیری رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی، نشان داده شده است.

جدول ۳. دلائل و پیامدهای به کارگیری رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی

کد	دلائل	کد	پیامدها
C1	برخورداری مدیر از رفتار خودخواهانه و تحکم بی منطق	C11	بروز پدیده کوتوله‌پروری در سازمان
C2	برخورداری مدیر از اختلال شخصیت خودشیفتگی	C12	تمایل به انزوای خودخواسته منابع انسانی
C3	گرفتاری به جنون خودبزرگ‌بینی	C13	پدیدآیی سکوت سازمانی
C4	گرفتاری به شخصیت ماکیاویستی	C14	وری فردی و سازمانی کاهش عملکرد و بهره
C5	تمایل به انحصارطلبی	C15	گریزی و هدررفت نیروی انسانی مستعدنخبه
C6	منفعت‌طلبی و تمامیت‌خواهی	C16	ایجاد حالت تنیدگی در کارکنان
C7	تفکرات آرمان‌گرایانه و واهی‌گرایانه نسبت به خود	C17	القای حس ناکارآمدی و تضعیف اعتمادبه‌نفس نیروی انسانی
C8	تمایل به قدرت‌طلبی افراطی	C18	حاکمیت جو انتقادناپذیر در سازمان (عدم انتقادپذیری)
C9	پارادوکس قدرت	C19	سرخوردگی و تحقیر کارکنان
C10	خودباوری اغراق‌آمیز	C20	ایجاد حالت دل‌زدگی شغلی در کارکنان

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی این پژوهش، پرسش‌نامه‌ای بر اساس یافته‌های بخش کیفی تنظیم و به اعضای نمونه که همان ۲۰ نفر بخش کیفی هستند، داده شد و از آن‌ها خواسته شد بر اساس الگوریتم fcm به مقایسه زوجی دلائل و پیامدها پردازند. براین اساس ماتریس روابط فازی به صورت جدول زیر تشریح شده است.

جدول ۴. ماتریس روابط فازی برای دلایل به کارگیری سبک رهبری مغرورانه

دلایل										دلایل
W10	W9	W8	W7	W6	W5	W4	W3	W2	W1	
۰.۳۰	۰.۵۸	۰.۴۸	۰.۳۷	۰.۵۹	۰.۴۸	۰.۷۹	۰.۸۹	۰.۳۵	0	
۰.۳۵	۰.۷۱	۰.۷۸	۰.۴۶	۰.۲	۰.۵۸	۰.۷۵	۰.۲۷	0	۰.۲۵	
۰.۸۷	۰.۹۸	۰.۹۵	۰.۴۵	۰.۱۳	۰.۱۶	۰.۴۶	0	۰.۲۵	۰.۵۸	
۰.۷۴	۰.۸۳	۰.۷۶	۰.۵۱	۰.۵۸	۰.۹۲	0	۰.۳۲	۰.۷	۰.۲۵	
۰.۴۵	۰.۱۶	۰.۶۶	۰.۱۴	۰.۵۳	0	۰.۴۹	۰.۳۶	۰.۶۹	۰.۵۹	
۰.۲۲	۰.۸۴	۰.۶۸	۰.۹۲	0	۰.۲۸	۰.۶۴	۰.۵۴	۰.۷۴	۰.۴۰	
۰.۸۹	۰.۶۸	۰.۹۸	0	۰.۶۸	۰.۹۸	۰.۴۸	۰.۹۶	۰.۶۹	۰.۳۶	
۰.۵۵	۰.۶۳	0	۰.۲۸	۰.۳۷	۰.۳۹	۰.۶۵	۰.۱۹	۰.۵۷	۰.۸۳	
۰.۶۱	0	۰.۶۹	۰.۱۷	۰.۷۵	۰.۷۳	۰.۶۲	۰.۲۵	۰.۴۱	۰.۷۳	
0	۰.۷۳	۰.۷	۰.۵۴	۰.۶۵	۰.۶۵	۰.۹۶	۰.۵	۰.۸۱	۰.۲۹	

جدول ۵. ماتریس روابط فازی برای پیامدهای به کارگیری سبک رهبری مغرورانه

پیامدها										پیامدها
W20	W19	W18	W17	W16	W15	W14	W13	W12	W11	
0/72	0/7	0/48	0/92	0/61	0/64	0/54	0/66	0/25	0	
0/74	0/69	0/89	0/56	0/23	0/94	0/4	0/97	0	0.46	
0/48	0/45	0/63	0/52	0/67	0/76	0/57	0	0/87	0.45	
0/79	0/91	0/77	0/68	0/79	0/96	0	0/97	0/81	0.68	
0/36	0/15	0/74	0/83	0/71	0	0/45	0/87	0/86	0.67	
0/66	0/91	0/91	0/25	0	0/82	0/46	0/14	0/24	0.45	
0/36	0/95	0/7	0	0/91	0/84	0/63	0/67	0/14	0.25	
0/85	0/27	0	0/17	0/65	0/85	0/25	0/17	0/83	0.86	
0/66	0	0/25	0/53	0/76	0/85	0/27	0/54	0/66	0/53	
0	0/62	0/34	0/45	0/69	0/96	0/56	0/75	0/63	0/54	

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از ترسیم ماتریس روابط، برای هر یک از مؤلفه‌ها، شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی محاسبه گردید.

ظرفیت تأثیرپذیری: به میزان تأثیرپذیری هر مؤلفه اشاره دارد؛ به عبارت دیگر، این ظرفیت نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه C7 برای دلایل به کارگیری رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی و C15 برای پیامدهای این سبک رهبری دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری (In) است.

توان تأثیرگذاری: میزان تأثیرگذاری توسط یک عامل را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه C3 برای دلایل به کارگیری رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی و C14 برای پیامدهای این نوع سبک رهبری دارای بیشترین توان تأثیرگذاری (out) است.

شاخص مرکزی: مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا In بالاتری و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عاملی مهم محسوب می‌شود و باید به آن به طور ویژه توجه کرد. در اینجا مؤلفه C7 برای دلایل به کارگیری سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی و C15 برای پیامدهای آن دارای بیشترین شاخص مرکزیت است. در جدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های In، Out و Centrality صورت گرفته، نشان داده شده است.

جدول ۶. نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$out(c1) = 0/35 + 0/89 + 0/79 + 0/48 + 0/59 + 0/37 + 0/48 + 0/58 + 0/30 = 4/83$
۲	$in(c1) = 0/25 + 0/58 + 0/25 + 0/59 + 0/40 + 0/36 + 0/83 + 0/73 + 0/29 = 4/28$
۳	$cent(c1) = 4/83 + 4/28 = 9/11$

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح دو جدول زیر است.

جدول ۷. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی دلایل به کارگیری سبک رهبری مغرورانه

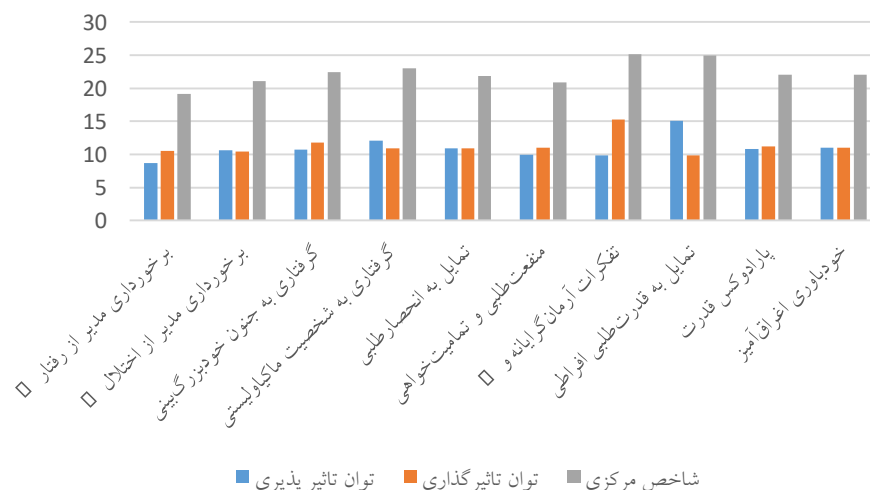
کد	دلایل	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C1	برخورداری مدیر از رفتار خودخواهانه و تحکم بی منطق	۹.۱۱	۴.۸۳	۴.۲۸
C2	برخورداری مدیر از اختلال شخصیت خودشیفتگی	۹.۲۴	۴.۰۷	۵.۱۷
C3	گرفتاری به جنون خودبزرگ بینی	۱۰.۶۴	۶.۸	۳.۸۴
C4	گرفتاری به شخصیت ماکیاولیستی	۱۰.۸۶	۵.۹۳	۴.۹۳
C5	تمایل به انحصارطلبی	۹.۴۶	۴.۳۵	۵.۱۱
C6	منفعت طلبی و تمامیت خواهی	۹.۱۸	۴.۶۸	۴.۵
C7	تفکرات آرمان گرایانه و واهی گرایانه نسبت به خود	۱۱.۱۴	۴.۴۶	۶.۶۸
C8	تمایل به قدرت طلبی افراطی	۱۱.۱	۴.۹۶	۶.۱۴
C9	پارادوکس قدرت	۹.۹۱	۴.۰۷	۵.۸۴
C10	خودباوری اغراق آمیز	۹.۷۶	۵.۲۸	۴.۴۸

جدول ۸. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی پیامدهای به کارگیری سبک رهبری مغرورانه

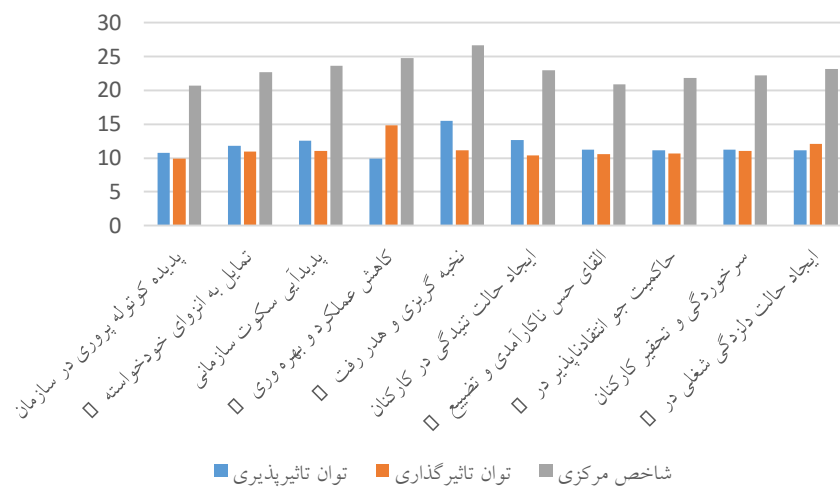
کد	پیامدها	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C11	بروز پدیده کوتوله پروری در سازمان	۸.۸۸	۴.۷۵	۴.۱۳
C12	تمایل به انزوای خودخواسته منابع انسانی	۱۰.۵	۵.۲۱	۵.۲۹
C13	پدیدآیی سکوت سازمانی	۱۱.۱۶	۵.۵۴	۵.۶۲
C14	وری فردی و سازمانی کاهش عملکرد و بهره	۱۱.۶۲	۵.۸۸	۵.۷۴
C15	گریزی و هدررفت نیروی انسانی مستعدنخبه	۱۲.۳۷	۴.۷۵	۷.۶۲
C16	ایجاد حالت تنیدگی در کارکنان	۱۰.۷	۵.۰۵	۵.۶۵
C17	القای حس ناکارآمدی و تضییع اعتماد به نفس نیروی انسانی	۹.۷۴	۴.۹	۴.۸۴
C18	حاکمیت جو انتقادناپذیر در سازمان (عدم انتقادپذیری)	۹.۷۵	۵.۴۵	۴.۳
C19	سرخوردگی و تحقیر کارکنان	۹.۹۸	۵.۰۹	۴.۸۹
C20	ایجاد حالت دلزدگی شغلی در کارکنان	۱۰.۸۶	۴.۸۴	۶.۰۲

همان‌طور که در جدول فوق نشان داده شد، تفکرات آرمان‌گرایانه و واهی‌گرایانه نسبت به خود، تمایل به قدرت‌طلبی، رفتاری به شخصیت ماکیاولیستی و رفتاری به جنون خودبزرگ‌بینی برای دلایل به‌کارگیری رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی و نخبه‌گریزی و هدررفت نیروی انسانی مستعد، کاهش عملکرد و بهره‌وری سازمانی، پدیدآیی سکوت سازمانی و ایجاد حالت دل‌زدگی شغلی در کارکنان برای پیامدهای به‌کارگیری رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی، که دارای بیشترین درجه مرکزیت هستند، به‌عنوان مهم‌ترین دلایل به‌کارگیری این نوع سبک رهبری و مهم‌ترین پیامدهای آن مشخص شدند. در نهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه مؤلفه‌ها با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی عوامل ترسیم شد. پس از این‌که شاخص‌ها به دست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.

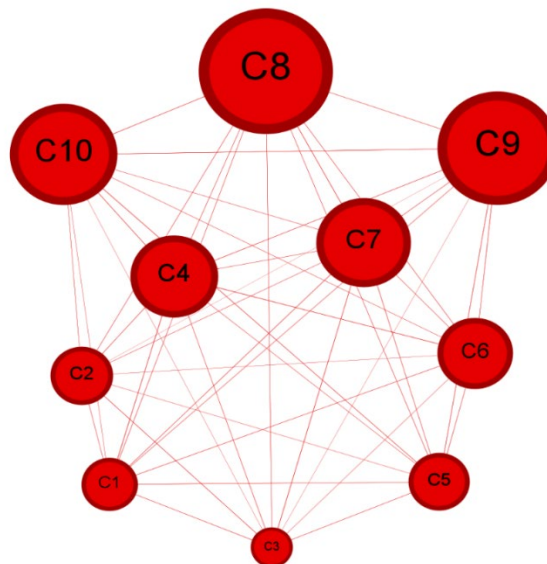
نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی دلایل به‌کارگیری سبک رهبری مغرورانه



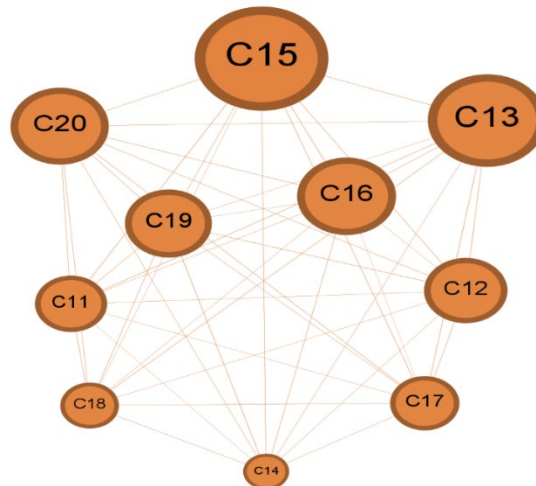
نمودار ۲. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی پیامدهای به کارگیری سبک رهبری مغرورانه



نمودار ۳. مدل روابط علی دلایل به کارگیری سبک رهبری مغرورانه



نمودار ۴: مدل روابط علی پیامدهای به کارگیری سبک رهبری مغرورانه



قاعده اصلی در نمودار روابط علی مشتمل بر میزان اهمیت عوامل و ارتباط این عوامل با یکدیگر است. لذا بر اساس شکل فوق هرچقدر متغیرها از شاخص محوری دور شوند، دایره‌ها کوچک و کوچک‌تر می‌شوند. درواقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده است. یعنی عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند. بر اساس خروجی‌های ترسیم شده در نمودارهای (۴ و ۳)، «تفکرات آرمان‌گرایانه و واهی‌گرایانه نسبت به خود» به عنوان مهم‌ترین دلیل به کارگیری سبک رهبری مغرورانه و «نخبه‌گرایی و هدررفت نیروی انسانی مستعد» به عنوان کلیدی‌ترین پیامد به کارگیری سبک رهبری مغرورانه در رأس نمودار قرار گرفتند. این مؤلفه‌ها با دایره‌هایی بزرگ‌تر نسبت به سایر مؤلفه‌ها مشخص شده‌اند، و حاکی از وزن بیشتر آن‌ها در شبکه علی هستند. سایر دلایل و پیامدها نیز به تناسب اهمیتشان با اندازه‌های کوچک‌تر در نمودار ترسیم شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

رهبران غالباً به عنوان بخش کلیدی سازمان شناخته می‌شوند؛ چراکه عملکرد مناسب و مثبت آن‌ها منجر به بهبود عملکرد کلی سازمان خواهد شد (Salder-Smith, 2016). در

حقیقت رهبران را می‌توان از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان در نظر گرفت؛ اما باید به این نکته توجه داشت که همواره عملکرد و اقدامات رهبران زمینه‌ساز موفقیت و پیشرفت سازمان نخواهد شد و در مواردی بروز و ظهور سبک‌های منفی و غیراخلاقی رهبری مانند رهبری مغرورانه می‌تواند علت سوق‌دادن سازمان‌ها به سمت سازمانی ناکارآمد و ناسالم شود که در نهایت تضعیف و حتی زوال سازمان‌ها را در پی خواهد داشت. به‌طور کلی رهبری مغرورانه می‌تواند تبعات و اثرات منفی بر عملکرد کارکنان و به تبع آن بر عملکرد سازمان داشته باشد که در صورت بی‌توجهی به نقش منفی رهبری مغرورانه و عدم تلاش برای جلوگیری از بروز یا تقویت این سبک رهبری، عواقب آن در نهایت گریبان‌گیر مجموعه سازمان خواهد شد. از این‌رو، پژوهش حاضر باهدف شناسایی دلایل و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی صورت پذیرفت. در پژوهش حاضر، نتایج در بخش کیفی و کمی قابل‌طرح است.

در بخش کیفی، با انجام مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، که بخشی از آن به‌صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای انجام و از نکات مورد اشاره خبرگان فیش‌برداری شد، داده‌های موردنظر که مشتمل بر شناسایی دلایل و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی بودند، شناسایی شدند. داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی تحلیل شد. در خصوص تبیین دلایل و پیامدها در این پژوهش لازم به توضیح است که، دلایل شامل عوامل مؤثر بر به‌کارگیری سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی می‌باشند و پیامدها شامل آثاری است که سبک رهبری مذکور بر جای می‌گذارد. براین‌اساس، دلایل به‌کارگیری سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی که در بخش کیفی شناسایی شدند شامل، برخورداری مدیر از رفتار خودخواهانه و تحکم بی‌منطق، برخورداری مدیر از اختلال شخصیت خودشیفتگی، گرفتاری به جنون خودبزرگ‌بینی، گرفتاری به شخصیت ماکیاولیستی، تمایل به انحصارطلبی، منفعت‌طلبی و تمامیت‌خواهی، تفکرات آرمان‌گرایانه و واهی‌گرایانه نسبت به خود، تمایل به قدرت‌طلبی افراطی، پارادوکس قدرت، خودباوری اغراق‌آمیز می‌باشد. همچنین پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری مورد بررسی شامل، بروز پدیده کوتوله‌پروری در سازمان، تمایل به انزوای خودخواسته منابع انسانی، پدیدآیی

سکوت سازمانی، کاهش عملکرد و بهره‌وری فردی و سازمانی، نخبه‌گزینی و هدررفت نیروی انسانی مستعد، ایجاد حالت تنیدگی در کارکنان، القای حس ناکارآمدی و تضییع اعتماد به نفس نیروی انسانی، حاکمیت جو انتقادناپذیر در سازمان (عدم انتقادپذیری)، سرخوردگی و تحقیر کارکنان، ایجاد حالت دل‌زدگی شغلی در کارکنان می‌باشند.

به علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی دلایل و پیامدهای به کارگیری سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی می‌باشد. در بخش کمی به منظور سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی دلایل و پیامدهای شناسایی شده، پرسش‌نامه‌ای بر مبنای یافته‌های بخش کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از گردآوری پرسش‌نامه‌ها، مطابق با روش نقشه شناختی فازی به اولویت‌بندی مؤلفه‌ها پرداخته شد. بدین صورت که عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت، به اعداد فازی تبدیل شدند. با عنایت به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل می‌باشند بایستی این اعداد به اعداد قطعی تبدیل شوند. براین اساس، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی عملیات فازی‌زدایی، دو ماتریس (۱۰*۱۰) که سطر و ستون‌های آن‌ها همان مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی می‌باشد، تشکیل شد (جدول شماره ۷ و ۶). در نهایت با محاسبه توان تأثیرگذاری، توان تأثیرپذیری و شاخص مرکزی هر مؤلفه، که از مجموع دو عامل قبلی به دست می‌آید، به شناسایی میزان اهمیت و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها پرداخته شد.

در میان دلایل سبک رهبری مغرورانه، تفکرات آرمان‌گرایانه و واهی‌گرایانه نسبت به خود با توان تأثیرپذیری (۶/۶۸)، توان تأثیرگذاری (۴/۴۶) و شاخص مرکزی (۱۱/۱۴) به عنوان مهم‌ترین دلیل به کارگیری سبک رهبری مغرورانه شناسایی شد. در تشریح این مورد باید عنوان نمود، رهبرانی که از سبک رهبری مغرورانه استفاده می‌کنند؛ توانایی‌ها و قابلیت‌های خود را بیش از حد تخمین می‌زنند و در حقیقت تفکرات آرمان‌گرایانه نسبت به خویش دارند. همچنین معتقدند عملکرد آن‌ها نسبت به دیگران برتر است و دارای تفکرات واهی و به خصوص تفکرات بلندپروازانه هستند. از این رو، در برابر انتقاد مقاومت نشان می‌دهند و توصیه‌های دیگران را نادیده می‌گیرند. چنین حالتی منجر می‌شود رهبران به

سمت به کارگیری سبک رهبری مغرورانه سوق یابند. همچنین، تمایل به قدرت طلبی افراطی با توان تأثیرپذیری (۶/۱۴)، توان تأثیرگذاری (۴/۹۶)، و شاخص مرکزی (۱۱/۱) به عنوان دومین دلیل حائز اهمیت به کارگیری سبک رهبری مغرورانه شناسایی شد. در تشریح این مورد می توان عنوان نمود که برخی رهبران تشنه قدرت هستند و برای احراز قدرت بیش از حد دست به هر اقدامی می زنند. از این رو در جهت پیشبرد و حفظ قدرت خویش ممکن است با به کارگیری سبک رهبری مغرورانه خود را برتر از دیگران ببیند و فشار زیادی را به زیردستان خود وارد کنند. گرفتاری به شخصیت ماکیاولیستی با توان تأثیرپذیری (۴/۹۳)، توان تأثیرگذاری (۵/۹۳) و شاخص مرکزی (۱۰/۸۶) به عنوان سومین دلیل حائز اهمیت به کارگیری سبک رهبری مغرورانه شناسایی شد. رهبرانی که گرفتار شخصیت ماکیاولیستی هستند دارای خودبزرگ بینی افراطی و خودخواهی افراطی می باشند. آن ها دستاوردهای عملکردی کارکنان را به پای خود گذاشته و از آن ها به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف خود استفاده کنند و از این طریق برای خود کسب اعتبار کنند. این گونه رهبران فقط به خود علاقه مند هستند و خود را محور قرار می دهند و از طرفی برای کسب قدرت و بهبود جایگاه خود دست به هر اقدامی می زنند. بنابراین چنین رهبرانی سبک رهبری مغرورانه را بیشتر به کار می گیرند. گرفتاری به جنون خودبزرگ بینی با توان تأثیرپذیری (۳/۸۴)، توان تأثیرگذاری (۶/۸) و شاخص مرکزی (۱۰/۶۴) چهارمین دلیل مهم، پارادوکس قدرت با توان تأثیرپذیری (۵/۸۴)، توان تأثیرگذاری (۴/۰۷) و شاخص مرکزی (۹/۹۱) پنجمین دلیل مهم، خودباوری اغراق آمیز با توان تأثیرپذیری (۴/۴۸)، توان تأثیرگذاری (۵/۲۸) و شاخص مرکزی (۹/۷۶) ششمین دلیل مهم، تمایل به انحصار طلبی با توان تأثیرپذیری (۵/۱۱)، توان تأثیرگذاری (۴/۳۵) و شاخص مرکزی (۹/۴۶) هفتمین دلیل مهم، برخورداری مدیر از اختلال شخصیت خودشیفتگی با توان تأثیرپذیری (۵/۱۷)، توان تأثیرگذاری (۴/۰۷) و شاخص مرکزی (۹/۲۴) هشتمین دلیل مهم، منفعت طلبی و تمامیت خواهی با توان تأثیرپذیری (۴/۵)، توان تأثیرگذاری (۴/۶۸) و شاخص مرکزی (۹/۱۸) نهمین دلیل مهم، برخورداری مدیر از رفتار خودخواهانه و تحکم بی منطق با توان تأثیرپذیری (۴/۲۸)، توان تأثیرگذاری (۴/۸۳) و شاخص مرکزی (۹/۱۱) دهمین دلیل مهم شناسایی شد. از طرفی، نخبه گرایی و هدررفت نیروی انسانی

مستعد با توان تأثیرپذیری (۷/۶۲)، توان تأثیرگذاری (۴/۷۵) و شاخص مرکزی (۱۲/۳۷) به عنوان مهم‌ترین پیامد به کارگیری سبک رهبری مغرورانه شناسایی شد. رهبران پیرو این سبک، رفتار خودخواهانه دارند و با خودکامگی و اعمال فشار زیاد، استرس و اضطراب زیادی را به کارکنان خود وارد می‌کنند. این رهبران حاضرند برای دستیابی به منافع شخصی و منفعت‌طلبی بیش از حد از منافع دیگران چشم‌پوشی کرده و تنها به منافع شخصی خود متمرکز هستند در این صورت کارکنان چنین رهبرانی را به عنوان خطری برای رفاه خود ارزیابی کرده و ممکن است ترک سازمان را به عنوان یک استراتژی مقابله‌ای برای محافظت از منابع ارزشمند خود اتخاذ کنند. از این رو چنین سبک رهبری منجر به افزایش قصد افراد شایسته به ترک سازمان و ازدست‌دادن نیروی نخبه و مستعد می‌شود. همچنین، کاهش عملکرد و بهره‌وری فردی و سازمانی با توان تأثیرپذیری (۵/۷۴)، توان تأثیرگذاری (۵/۸۸) و شاخص مرکزی (۱۱/۶۲) به عنوان دومین پیامد مهم به کارگیری سبک رهبری مغرورانه شناسایی شد. زمانی که مدیران از سبک رهبری مغرورانه استفاده می‌کنند، در حقیقت خود را از کارکنان جدا کرده و بر منافع شخصی خود تمرکز می‌کنند و از اهداف خود برای تعیین نیازهای دیگران استفاده می‌کنند. این موضوع سبب محدود شدن مشارکت کارکنان شده و زمینه بدبینی به سازمان را در آن‌ها ایجاد می‌کند؛ در نتیجه این امر، کارکنان تعهدی به اهداف سازمان نخواهند داشت. از طرفی بی‌تعهدی کارکنان به اهداف سازمان نیز باعث می‌شود کارکنان وظایف رسمی و سازمانی خود را به نحو مطلوبی انجام ندهند و این موضوع منجر به کاهش عملکرد و بهره‌وری فردی و سازمانی آن‌ها خواهد شد. پدیدآیی سکوت سازمانی با توان تأثیرپذیری (۵/۶۲)، توان تأثیرگذاری (۵/۵۴) و شاخص مرکزی (۱۱/۱۶) به عنوان سومین پیامد به کارگیری سبک رهبری مغرورانه شناسایی شد. زمانی که کارکنان شاهد به کارگیری سبک‌های رهبری منفی همچون رهبری مغرورانه در سازمان هستند و همچنین شاهد رفتارهای مخرب و منفی از سوی رهبر هستند به شدت دچار بی‌انگیزگی شده و عامدانه از مشارکت، ارائه ایده و اظهارنظر در امور سازمانی خودداری کرده، همچنین از دادن اطلاعاتی که برای سازمان مفید است ممانعت می‌کنند. چنین حالتی سکوت سازمانی در سازمان را رقم می‌زند. ایجاد حالت دل‌زدگی شغلی در کارکنان با توان تأثیرپذیری (۶/۰۲)، توان تأثیرگذاری (۴/۸۴) و

شاخص مرکزی (۱۰/۸۶) چهارمین پیامد مهم، ایجاد حالت تنیدگی در کارکنان با توان تأثیرپذیری (۵/۶۵)، توان تأثیرگذاری (۵/۰۵) و شاخص مرکزی (۱۰/۷) پنجمین پیامد مهم، تمایل به انزوای خودخواسته منابع انسانی با توان تأثیرپذیری (۵/۲۹)، توان تأثیرگذاری (۵/۲۱) و شاخص مرکزی (۱۰/۵) ششمین پیامد مهم، سرخوردگی و تحقیر کارکنان با توان تأثیرپذیری (۴/۸۹)، توان تأثیرگذاری (۵/۰۹) و شاخص مرکزی (۹/۹۸) هفتمین پیامد مهم، حاکمیت جو انتقادناپذیر در سازمان با توان تأثیرپذیری (۴/۳)، توان تأثیرگذاری (۵/۴۵) و شاخص مرکزی (۹/۷۵) هشتمین پیامد مهم، القای حس ناکارآمدی و تضعیف اعتماد به نفس نیروی انسانی با توان تأثیرپذیری (۴/۸۴)، توان تأثیرگذاری (۴/۹) و شاخص مرکزی (۹/۷۴) نهمین پیامد مهم، بروز پدیده کوتوله‌پروری در سازمان با توان تأثیرپذیری (۴/۱۳)، توان تأثیرگذاری (۴/۷۵) و شاخص مرکزی (۸/۸۸) دهمین پیامد مهم شناسایی شد. در خصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه می‌توان عنوان نمود که، محمدی‌مقدم و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری مغرورانه باعث تضعیف عملکرد فردی و سازمانی و کاهش انگیزه افراد می‌شود. در پژوهش حاضر نیز کاهش عملکرد و بهره‌وری فردی و سازمانی به عنوان یکی از پیامدهای به کارگیری سبک رهبری مغرورانه شناسایی شد. این امر حاکی از نوعی وجه اشتراک و تطابق دو پژوهش است. نتایج پژوهش (Akstinaite et al. (2019 و Zeitoun et al. (2019 و Dennis (2019 به نوعی از نتایج پژوهش حاضر حمایت می‌کند. آنان در پژوهش خود دریافتند، رهبرانی که از سبک رهبری مغرورانه استفاده می‌کنند، ترغیب می‌شوند تا برای نظرات و دیدگاه‌های دیگران ارزش قائل نشوند و تنها بر مبنای تفکرات و استدلال‌های خود کار کنند. در پژوهش حاضر نیز برخورداری مدیر از رفتار خودخواهانه و تحکم بی‌منطق به عنوان یکی از دلایل به کارگیری این نوع سبک رهبری شناسایی شد. همچنین نتایج پژوهش (Salder-Smith, 2016) دارای وجه اشتراک با پژوهش حاضر است. به این صورت که، آن‌ها جاه‌طلبی و اعتماد به نفس بیش از حد رهبر را عاملی خطرناک قلمداد می‌کنند که می‌تواند هم از نظر مالی و هم از نظر شهرت و اعتبار به خود و سازمانشان آسیب رساند. در پژوهش حاضر نیز منفعت‌طلبی و تمامیت‌خواهی به عنوان یکی دیگر از دلایل به کارگیری سبک رهبری

مغرورانه در سازمان‌های دولتی شناسایی شد. همچنین نتایج پژوهش (Tang et al. 2015) هم‌راستای با نتایج پژوهش حاضر می‌باشد. بدین صورت که، آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری مغرورانه باعث کاهش عملکرد فردی و سازمانی می‌شود و این مورد به عنوان یکی از شاخص‌ها و مؤلفه‌های سبک رهبری مغرورانه شناسایی شد. در پژوهش حاضر نیز کاهش عملکرد و بهره‌وری فردی و سازمانی به عنوان پیامدی مهم در راستای به کارگیری این نوع سبک رهبری شناسایی شد. همچنین پژوهش Salder-Smith et al. (2018) به نوعی هم‌راستا با نتایج پژوهش می‌باشد. آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که، رهبرانی که سبک مغرورانه را در پیش می‌گیرند، قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را بیش از حد آرمانی تخمین می‌زنند و در نتیجه در برابر انتقاد و توصیه‌های دیگران به شدت مقاومت می‌کنند. در این خصوص می‌توان عنوان نمود که، یکی از دلایل به کارگیری سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی، تفکرات آرمان‌گرایانه و واهی‌گرایانه نسبت به خود می‌باشد و همچنین حاکمیت جو انتقادناپذیری در سازمان از جمله پیامدهای به کارگیری این نوع سبک رهبری می‌باشد؛ که به هر دو مورد در پژوهش حاضر دست یافته شد. در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر می‌توان عنوان نمود، سبک رهبری مغرورانه که پیش از این به عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد می‌شد، تا حدودی مرتفع شد و تمایز اساسی که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته دارد در این است که این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد نقشه شناختی فازی، دلایل و پیامدهای به کارگیری این سبک رهبری مخرب را شناسایی کند که این کار در پژوهش‌های گذشته صورت نگرفته است.

بر اساس نتایج به دست آمده، این پژوهش به سازمان‌های دولتی توصیه می‌کند که به سبک رهبری مغرورانه اهمیت بیشتری بدهند، چرا که یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که به کارگیری این نوع سبک رهبری زمینه‌ساز پیامدهای زیان‌باری برای کارکنان و سازمان‌ها خواهد بود. لذا بر اساس آنچه بیان شد، می‌توان پیشنهادی کاربردی ذیل را به منظور کاهش اثرات مخرب این نوع سبک رهبری ارائه کرد:

- باتوجه به یافته‌های پژوهش، سرخوردگی و تحقیر کارکنان از جمله پیامدهای نامطلوب سبک رهبری مغرورانه در سازمان می‌باشد. در این راستا، پژوهش حاضر به رهبران و

مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که جاه‌طلبی و تخریب کارکنان در محیط کاری را کنار بگذارند و به شأن و جایگاه زیردستان خود احترام بگذارند.

- عدم انتقادپذیری و منفعت‌طلبی رهبران از پیامدهای مهم به‌کارگیری این نوع سبک رهبری می‌باشند. از آنجا که انتقادناپذیری و منفعت‌طلبی رهبران می‌تواند روحیه مشارکت‌پذیری را در سازمان تخریب و به تبع کارکنان نسبت به اهداف و آرمان‌های سازمان بی‌تفاوت شوند. در این راستا، پژوهش حاضر به مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که برای افزایش روحیه همدلی و تعهد کارکنان به سازمان، خود را از این مشخصه‌های سبک رهبری مغرورانه مبرا سازند.
- یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد رفتار خودخواهانه و تحکم بی‌منطق از جمله ویژگی‌های بارز سبک رهبری مغرورانه است. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی با توجه به این نکته مهم، همواره در انجام وظایف و اتخاذ تصمیمات، جلسات مشاوره‌ای با حضور کارشناسان سازمانی برگزار کنند تا از بروز تحکم بی‌منطق. در طول زمان جلوگیری شود.
- در راستای مقابله با به‌کارگیری سبک رهبری مغرورانه پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها با اهتمام به عوامل فردی، موقعیتی و ارتباطی، تبعات ویران‌کننده این نوع سبک رهبری در زمینه‌های مختلف از جمله نخبه‌گریزی و هدررفت نیروی انسانی مستعد، کاهش عملکرد و بهره‌وری فردی و سازمانی، به انزوا کشیده شدن افراد شایسته، پدیدآیی سکوت سازمانی و پیامدهایی دیگر که پژوهش حاضر به آن‌ها دست‌یافت، را به طرز چشمگیری کاهش دهند.
- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد که به بررسی و بازآفرینی نتایج پژوهش حاضر در سازمان‌های دولتی و سازمان‌های بخش خصوصی در شهرهای دیگر غیر از قلمرو پژوهش حاضر بپردازند.
- پیشنهاد می‌شود پژوهشگران تأثیر سبک رهبری مغرورانه را بر متغیرهایی با قرابت معنایی مناسب مورد سنجش قرار دهند و با انجام هرچه بیشتر چنین مطالعاتی زمینه افزایش توجه مدیران را نسبت به پایش رفتار خود در سازمان‌ها فراهم آورند.

تعارض منافع

هیچ گونه تضاد منافی در رابطه با پژوهش حاضر وجود ندارد و نتایج به صورت بی طرفانه و بدون دخالت منافع شخصی یا حرفه‌ای به دست آمده است.

سپاسگزاری

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کرده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

ORCID

Seyed Najmeddin Mousavi  <http://orcid.org/0000-0002-6969-7729>

Akram Hashemipour  <http://orcid.org/0009-0001-3231-8609>

منابع

۱. اسکندری، رامین (۱۴۰۴). شناسایی و بررسی عوامل درون و برون سازمانی مؤثر بر فرسایش شغلی کارکنان بانک ملت شهر تهران، *مجله نخبگان علوم و مهندسی*، ۱۰(۳)، ۱۹-۳۳.
<https://civilica.com/doc/2337481>
۲. حاجی زاده، مژگان، دمهری، فرنگیس (۱۴۰۴). تدوین مدل ساختاری برای پیش‌بینی خودشیفتگی بر اساس علاقه اجتماعی و طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه: متغیر میانجیگر عزت نفس در نوجوانان دختر، *مجله پیشرفت‌های نوین در روان‌شناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش*، ۸(۸۷)، ۳۶-۴۷.
۳. وحدتی، حجت، جلالی، محمد (۱۴۰۴). اثر رهبری زامبی بر سکوت سازمانی؛ با نقش میانجی صخره شیشه‌ای، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۲(۵۴)، ۱۶۱-۲۰۲.
۴. خلیلی، کرم، فتحی، مهدی (۱۴۰۳). فراتحلیل پژوهش‌های پیامدهای رهبری تحول‌گرا، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۳۲(۳)، ۲۵۹-۳۷۳. <http://doi.org/10.22059/jomc>.
۵. سپهوند، رضا، شیر، اردشیر، قاسم‌پور، حامد، فاضل‌پور، فاطمه (۱۴۰۳). بررسی مبانی و علل انزوای خودخواسته در سازمان‌های دولتی شهر ایلام، *مطالعات مدیریت در توسعه و تحول*، ۳۳(۱۱۱)، ۷۹-۱۱۴.

۶. رزمجو، مریم، بیک زاد، جعفر، نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد، داداش کریمی، یحیی (۱۴۰۲). طراحی الگوی کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۴(۱)، ۹۸-۷۷. [doi: 10.48308/jpap.2023.103107](https://doi.org/10.48308/jpap.2023.103107)
۷. محمدی‌مقدم، یوسف، ساعدی، عبدالله، پژوهان، ایوب (۱۴۰۰). طراحی مدل سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۲(۳۸)، ۱۶۴-۱۳۵.
۸. محمدی، سارا (۱۳۹۸). شخصیت ماکیاولیستی مدیران: سبک رهبری تحول‌آفرین و خدمت‌گزار و مقاومت کارکنان در برابر تغییر، مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۵(۵)، ۲۴-۱.
۹. نجف‌آبادی، کبری، سلطانی، ایرج، کرباسیان، مهدی (۱۳۹۲). مدیریت پارادوکس و تأثیر آن بر دستاوردهای سازمانی: تحلیلی بر اثرات مدیریت پارادوکس‌های اصلی سازمان، اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت.
10. Akstinaite, V., Robinson, G., Smith, E. (2019). Linguistic Markers of CEO Hubris. *Journal of Business Ethics*, 2(8), 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04183-y>.
11. Asad, S., & Sadler-Smith, E. (2020). Differentiating leader hubris and narcissism on the basis of power. *Leadership*, 16(1), 39-61. <https://doi.org/10.1177/1742715019885763>.
12. Brennan, N. M., & Conroy, J. P. (2013). Executive hubris: The case of a bank CEO. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(2), 172-195. <https://ssrn.com/abstract=2257441>
13. Button, M (2011). Hubris Breeds the Tyrant: The Anti-Politics of Hubris from Thebes to Abu Ghraib, *Law, Culture and the Humanities*, 8(2), 305-332. <https://doi.org/10.1177/1743872110383106>
14. Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition? *Leadership*, 11(2), 57-78. <https://doi.org/10.1177/1742715013511482>
15. Craig, R., & Amernic, J (2014). Exploring signs of hubris in CEO language. In: Hart RP (ed.) *Communication and Language Analysis in the Corporate World*. Hershey, PA: *Information Science Reference*, 69-88. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4999-6.ch005>
16. Dennis, T (2019). Towards an organizational theory of hubris: symptoms, behaviours and social fields within finance and banking. *Organization*, 1-45. <https://doi.org/10.1177/1350508419828588>

17. Dowling, M & Lucey, B.M (2013). From hubris to nemesis: Irish banks, behavioural biases and the crises. *Journal of Risk Management*, 7(2), 122–133. <https://doi.org/10.69554/NOXA2233>
18. Giannouli, V. (2017). What do we really know about hubris, culture and health professionals in leadership positions? A methodological recommendation. *Asian Journal of Psychiatry*, 26, 150-151. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2017.01.029>
19. Haynes, K., Hitt, M., & Campbell, J. (2015). The Dark Side of Leadership: Towards a Mid-Range Theory of Hubris and Greed in Entrepreneurial Contexts. *Journal of Management Studies*, 52(4), 479-505. <https://doi.org/10.1111/joms.12127>
20. Li, J., & Tang, Y. (2013). The social influence of executive hubris: Cross-cultural comparison and indigenous factors. *Management International Review*, 53(1), 83-107.
21. Ong, C. W., Roberts, R., Arthur, C. A., Woodman, T., & Akehurst, S. (2016). The leadership is sinking: A temporal investigation of narcissistic leadership. *Journal of personality*, 84(2), 237-247. <https://doi.org/10.1111/jopy.12155>
22. Park, J. H., Kim, C., Chang, Y. K., Lee, D. H., & Sung, Y. D. (2018). CEO hubris and firm performance: Exploring the moderating roles of CEO power and board vigilance. *Journal of business ethics*, 147(4), 919-933. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100978> Get rights and content
23. Pérez, Y. F., Corona, C. C., & Estrada, A. F. (2019). Fuzzy cognitive maps for evaluating software usability. In *Uncertainty Management with Fuzzy and Rough Sets: Recent Advances and Applications* (pp. 141-155). Cham: Springer International Publishing. [DOI:10.1007/978-3-030-10463-4_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-10463-4_8)
24. Robinson, G. (2016). Making sense of hubris. In: *Garrard P and Robinson G (eds) The Intoxication of Power: Interdisciplinary Insights*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137439666_1
25. Salder-Smith, E., Robinson, G., Akstinaite, V & Wray, T (2018). Hubristic leadership: Understanding the hazard and mitigating the risks, *Organizational dynamics*, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.007>

26. Salder-Smith, E. (2016) Hubris in business and management research: A 30-year review ostudies. In P. Garrard and G. Robinson (Eds.) *The Intoxication of Power: Interdisciplinary Insights*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 39-74. https://doi.org/10.1057/9781137439666_3
27. Salmeron, J. L., Mansouri, T., Moghadam, M. R. S., & Mardani, A. (2019). Learning fuzzy cognitive maps with modified asexual reproduction optimisation algorithm, *Knowledge-Based Systems*, 163, 723-735. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2018.09.034>
28. Tang, Y., Li, J. T., & Yang, H., Y. (2015). What I see, what I do: how executive hubris affects firm innovation. *Journal of Management*, 41(3), 1698–1723. <https://doi.org/10.1177/0149206312441211>
29. Tewari, S., Gujarathi, R., Madulety, K. (2019). Leadership Styles and Productivity. *Canadian Center of Science and Education*, 15(4), 115-120. <https://doi.org/10.5539/ass.v15n4p115>
30. Wray, T., Smith, E. (2016). The hubrisizing of leadership: A process view, *Paper presented at the 8th international process organization studies (PROS) conference*, 1-17. <https://doi.org/10.1177/1742715016680666>
31. Wang, Z., Ren, S., Chadee, D., & Sun, C. (2022). The influence of exploitative leadership on hospitality employees' green innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103058.
32. Zeitoun, H., Nordberg, D., Homberg, F. (2019). The dark and brightsides of hubris: Conceptual implications for leadership and governance research. *Leadership*, 6(9), 1-26. <https://doi.org/10.1177/1742715019848198>

References [In Persian]

1. Hajizadeh, M., Damheri, F. (2025). Developing a structural model for predicting narcissism based on social interest and early maladaptive schemas: The mediator variable of self-esteem in adolescent girls. *Journal of New Advances in Psychology, Educational Sciences and Education*. 8(87), 47-36.
2. Khalili, K., Fathi, M. (2024). Meta-analysis of research on the consequences of transformational leadership, *Organizational Culture Management*, 32(3), 259-373. <http://doi.org/10.22059/jomc>.

3. Najafabadi, K., Soltani, I., Karbasian, M. (2013). Paradox Management and Its Impact on Organizational Achievements: An Analysis of the Effects of Managing the Organization's Main Paradoxes. *First National Conference on Accounting and Management*.
4. Mohammadi Moghadam, Y., Saedi, A., & Pajouhan, A. (2021). Designing a Pride Model with an Interpretive Structural Modeling Approach. *Organizational Behavior*, 10(2), 135-165.
<https://sid.ir/paper/1038093/fa>
5. Mohammadi, S. (2019). Machiavellian personality of managers; transformational and servant leadership style and employees' resistance to change. *Iranian Public Administration Studies*, 1-24.
6. Razmjoo, M., Beykzad, J., Nejad Haji Ali Irani, F., & Dadashkarimi, Y. (2023). Designing a nepotism/dwarfism model in Iranian government organizations. *Journal of Public Administration Perspective*, 14(1), 77–98. <https://doi.org/10.48308/jpap.2023.103107>
7. Eskandari, R. (2025). Identification and investigation of internal and external organizational factors affecting job burnout of Mellat Bank employees in Tehran. *Journal of Elite Science and Engineering*, 10(3), 19–33. <https://civilica.com/doc/2337481>
8. Sephahvand, R., Shiri, A., Ghasempour, H. and Fazelpour, F. (2024). Investigating the foundations and causes of self-Wanted isolation in Government organizations of Ilam city. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(111), 79-114.
9. Vahdati, H., Jalali, M. (2025). The effect of zombie leadership on organizational silence; with the mediating role of the glass cliff. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 2(54). 161-202.

استناد به این مقاله: موسوی، سید نجم‌الدین و هاشمی پور، اکرم. (۱۴۰۵). دلائل و پیامدهای به کارگیری سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی. (e21174). *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۵ (۱۲۰)، ۲۶۹–۲۲۹.

doi: 10.22054/jmsd.2026.84647.4605



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.