

## عنوان مقاله: مروری بر پدیده رهبری زهرآگین و بررسی احتمال پیدایش آن در مراحل مختلف چرخه حیات سازمان

سیدرضا سیدجوآدین<sup>۱</sup> - آراین قلی پور<sup>۲</sup> - محمد جانعلیزاده

شوکی<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۹۱/۱۲/۲۵

پذیرش: ۱۳۹۳/۸/۱۷

مقاله برای اصلاح به مدت شش ماه و ۵ روز نزد پدیدآوران بوده است.

### چکیده:

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی احتمال پیدایش سبک رهبری زهرآگین در هر یک از مراحل پنج‌گانه چرخه حیات سازمان است. روش پژوهش از نوع کیفی بوده و از اسناد کتابخانه‌ای و مصاحبه برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، استفاده شد. مجموعه خبرگان آگاه پژوهش شامل استادان مدیریت (رشته رفتار سازمانی و منابع انسانی) دانشگاه‌های سراسری منتخب شهر تهران بوده و از این میان، تعداد ۱۵ نفر با استفاده از روش گلوله برقی انتخاب شدند. همچنین به منظور تحلیل داده‌های مصاحبه، روش تحلیل تم مورد استفاده قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد وجود عواملی چون ظهور رهبر سمی به عنوان ناجی و حلال بحران، تضعیف سازوکارهای قانونی و اعطای قدرت زیاد به فرد ناجی برای ایجاد تغییرات به منظور تضمین حیات سازمان در زمان بحران و در نهایت تسلط احساسات به جای منطق در زمان بروز مشکلات حاد باعث افزایش احتمال پیدایش رهبری زهرآگین در مرحله افول از چرخه حیات سازمان خواهد شد.

**کلیدواژه‌ها:** سبک رهبری، رهبری زهر آگین، مدیریت منابع انسانی، چرخه حیات سازمان، تحلیل تم.

۱. استاد دانشکده مدیریت  
دانشگاه تهران

rjavadin@ut.ac.ir

۲. دانشیار دانشکده مدیریت  
دانشگاه تهران

agholipor@ut.ac.ir

۳. کارشناسی ارشد مدیریت  
منابع انسانی دانشگاه تهران

(نویسنده مسئول)

Mjanzalizadeh84@ut.ac.ir

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها به دلیل توسعه عواملی چون جهانی‌سازی، بحران اقتصادی، نوآوری‌های فنی و... در ابعاد مختلف خود در حال تغییر بوده و مدیران به منظور حفظ بقای سازمان، نه تنها باید خود را با تغییرات آینده وفق دهند، بلکه باید با ایجاد تغییر و تحول مطلوب، در جامعه اثربخشی بیشتری داشته باشند (Chiang, 2010). پژوهشگران تغییر سازمانی را به عنوان مجموعه راه‌حل‌های مورد نیاز برای پاسخ به شرایطی خاص تعریف کرده و بر این باورند که سازمان برای ادامه حیات خود ناگزیر است سازوکارهای لازم برای تطبیق با تغییرات به وجود آمده را در خود توسعه دهد (Ledez, 2008). بهترین نقطه شروع برای مدیریت تغییر، مسئله‌یابی است (قلی‌پور، ۱۳۹۰). اندیشمندان حوزه سازمان با بررسی و تحلیل وضعیت سازمان‌های مختلف توانسته‌اند سازوکارهایی را به منظور شناسایی و رفع معضلات و مشکلات سازمان در حین فرآیند تغییر ارائه دهند (سپهری و آبرون، ۱۳۸۶). یکی از این سازوکارها که توجه بسیاری از اندیشمندان طراحی سازمان را به خود جلب کرده، بحث چرخه حیات سازمان است. براساس این الگو، سازمان نیز مانند سایر موجودات زنده، در طول دوره حیات خود دوره‌های مختلفی را طی کرده، از دوره جوانی به پیری می‌رسد و در هر یک از این مراحل، به منظور غلبه بر مشکلات و معضلات به وجود آمده، الگوی رفتاری خاصی را دنبال خواهد کرد (Adizes, 1989).

از سوی دیگر، یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت سازمان در ارتباط با انجام تغییرات ضروری و افزایش قدرت وفق‌پذیری آن، سبک رهبری مدیران سازمان است (Battiland *et al.*, 2010). مطالعات مختلف نشان داده است رهبری دارای سبک‌های مختلفی بوده و رهبران با توجه به عوامل مختلفی مانند سطح بلوغ زیردستان، چرخه عمر سازمان و... سبک مناسب با شرایط را انتخاب می‌کنند. به کارگیری هر یک از سبک‌های مختلف رهبری می‌تواند اثرات متفاوتی را بر سازمان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان برجای بگذارد (Lipman-Blumen, Drucker & Ito, 2005).

موفقیت هر سازمان به عوامل مختلفی چون سرمایه‌های مالی، منابع انسانی، استراتژی‌های سازمان و... بستگی دارد. یکی دیگر از این عوامل که در مطالعات مدیریت جایگاه‌والایی را به خود اختصاص داده است، مفهوم سبک رهبری مطلوب برای هدایت سازمان است. با وجود

پژوهش‌هایی که در زمینه رهبری و سبک‌های مختلف آن در کشور صورت گرفته اما یکی از سبک‌هایی که توجه چندانی از سوی پژوهشگران کشورمان به آن نشده، سبک رهبری زهرآگین یا سمی<sup>۱</sup> است (قلی‌پور، ۱۳۹۱). پیدایش سبک‌های مختلف رهبری به عوامل گوناگونی بستگی داشته و در واقع رهبری از تعامل بین توانایی و انگیزه فردی که تمایل به رهبر شدن دارد، تمایل زیردستان به هدایت شدن و دست یافتن به اهداف مدنظر در سایه وجود رهبر دانا و همچنین شرایط محیطی مطلوب برای ظهور رهبر، ایجاد می‌شود (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007). همچنین از جمله متغیرهای محیطی موثر بر تعیین سبک رهبری مطلوب سازمان، بحث سطح بلوغ سازمان و تعیین جایگاه آن در منحنی حیات سازمانی است. عبور سازمان در طول مراحل مختلف چرخه حیات خود، نیازمندی‌های متفاوتی را برای آن به وجود می‌آورد که یکی از آنها تعیین سبک رهبری مطلوب برای هر مرحله خواهد بود. با توجه به گسترش سبک رهبری زهرآگین در سازمان‌های مختلف (Schanke Aasland *et al.*, 2010) و آثار مخربی که به‌کارگیری این سبک می‌تواند بر سازمان و ذی‌نفعان آن برجای بگذارد (Kellerman, 2004) و همچنین به دلیل آنکه دوره حیات بیشتر سازمان‌ها از مراحل مختلف چرخه عمر سازمانی پیروی می‌کند (Robbins, 1999)، از این رو انجام پژوهشی به منظور بررسی میزان احتمال پیدایش سبک رهبری زهرآگین در مراحل مختلف چرخه حیات سازمان و ارائه راهکارهایی به منظور کاهش اثرات مخرب آن، ضروری به نظر می‌رسد.

## مبانی نظری

### رهبری

به طور سنتی سرمایه‌های هر سازمان شامل پول، تجهیزات، فناوری و زمین می‌شد اما امروزه منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه مطرح بوده و نگاه هزینه‌ای به آن در حال از بین رفتن است (قلی‌پور، ۱۳۹۰). تغییر نگرش به منابع انسانی از رویکرد هزینه‌ای به سرمایه‌ای باعث شد تا مطالعه ابعاد مختلف رفتار انسان در سازمان و متغیرهای گسترده مرتبط با آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. به همین دلیل، یکی از مفاهیم مهمی که از گذشته‌های دور توجه بسیاری از صاحبانظران مدیریت را به خود جلب کرده و مطالب بسیاری در مورد آن بیان شده است، مقوله رهبری و نقش آن در هدایت و موفقیت سازمان است. در طول تاریخ، جوامع و سازمان‌های مختلف با ظهور رهبرانی که افکار بلندپروازانه‌ای را در سر می‌پروراندند، دستخوش تغییرات بنیادینی شدند. متخصصان مختلف از

1. Toxic or Poisonous Leadership

جنبه‌های متفاوت به بررسی فرآیند رهبری پرداخته و ابعاد مختلفی از این مفهوم را شناسایی کرده‌اند (Battilana *et al.*, 2010). به طور مختصر می‌توان گفت رهبری توانایی اعمال نفوذ یا اثر گذاشتن بر یک گروه در جهت تحقق و تامین اهداف مورد نظر است. در واقع رهبری، فرآیند نفوذ اجتماعی بوده و مستلزم تعیین اهداف گروهی، برانگیختن رفتارها برای پیگیری این اهداف و تحت تاثیر قراردادن فرهنگ گروه خواهد بود (Lewis, Goodman & Fandt, 1994).

## رهبری زهرآگین

یکی از مسائل مهمی که تمامی سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، بحث رهبری و سبک‌های مختلف هدایت منابع انسانی در سازمان است. به طور سنتی بسیاری از پژوهشگران رهبری تمرکز خود را بر روی عوامل موثر بر ظهور رهبران اثربخش معطوف کرده و معتقدند نبود رهبران اثربخش معادل نبود رهبری است (Kelloway, Mullen & Francis, 2006). با وجود پژوهش‌هایی که در زمینه رهبری و سبک‌های مختلف آن در کشور صورت گرفته اما یکی از سبک‌هایی که توجه چندانی از سوی پژوهشگران کشورمان به آن نشده، سبک رهبری زهرآگین یا سمی است. اصطلاح رهبر زهرآگین در سال ۱۳۸۶ توسط دکتر مارسیا لین از تجزیه و تحلیل سه نوع متمایز از رهبران در سازمان ارائه شد که این سه نوع رهبری عبارت بودند از: رهبری «قابل اعتماد»، «تبادلی» و زهرآگین. رهبران زهرآگین اغلب از نوع قلدر و مبارزان خیابانی ناسازگار، یاغی، بدخواه و افراد مخرب هستند که توسط به پایین کشیدن دیگران موفقیت کسب می‌کنند. اما می‌توان گفت اصطلاح رهبری زهرآگین به طور گسترده در سال ۱۹۹۶ توسط مارشا ویکر در کتابی با نام Toxic leader: when Organizations Go Bad مطرح شد. متأسفانه به‌رغم گسترش میزان شیوع این سبک رهبری، پژوهش‌های اندکی در این زمینه به انجام رسیده است (Schanke Aasland *et al.*, 2010). مفاهیم متعددی به منظور بیان انواع مختلف رهبری سمی به کار رفته و تعاریف متفاوتی در این زمینه ارائه شده است (Tepper, 2000). به عنوان مثال لیپمن بلومن رهبران زهرآگین را به عنوان کسانی که به طور عمد از طریق رفتارهای مخرب خود اثرات منفی و طولانی‌مدتی را بر افراد، سازمان، کمیته‌ها و حتی جامعه وارد ساخته و اثربخشی آنها را کاهش می‌دهند، در نظر می‌گیرد (Lipman-Blumen, 2005). پادبلا و همکاران وی در سال ۲۰۰۷، این سه عامل را مثلث بستر ساز<sup>۱</sup> ظهور رهبری زهرآگین در سازمان نامیدند (Pa-dilla *et al.*, 2007). در ادامه به توضیح این سه بعد پرداخته خواهد شد:

1. Bedder Triangle

## الف. ویژگی‌های شخصیتی رهبران زهرآگین سازمان

با توجه به تعاریف فوق و براساس مدل پادبلا می‌توان اذعان کرد یکی از عوامل موثر بر ظهور چنین رهبرانی در سازمان، ویژگی‌های شخصیتی آنهاست (Heppell, 2011). یک رهبر سازمان می‌تواند همه یا ترکیبی از این صفات را داشته باشد. برخی از این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱. فقدان امانتداری: فقدان این خصیصه باعث می‌شود تا این رهبران افرادی غیرقابل اعتماد، مخرب و عیب‌جو به نظر بیایند.

۲. جاه‌طلبی افراطی: وجود این خصیصه در رهبر زهرآگین باعث می‌شود تا وی صرفاً به دنبال قدرت، افتخار، شکوه و موقعیت شخصی خود باشد و زیردستان را نادیده بگیرد.

۳. خود بزرگ‌بینی: خود بزرگ‌بینی باعث می‌شود تا وی نتواند نقاط ضعف خود را ببیند و نسبت به اصلاح آنها اقدام کند.

۴. خودبینی و تکبر<sup>۱</sup>: به دلیل داشتن این خصیصه، فرد تمایلی به تصدیق و تایید اشتباهات خود نداشته و در عوض مشکلات و ضعف‌ها را به سایرین نسبت می‌دهد.

۵. عدم مراعات اصول اخلاقی: تمایز قائل نشدن میان رفتار درست (انسانی) و رفتار نادرست ناشی از وجود این خصلت است.

۶. حرص و طمع<sup>۲</sup>: توجه بیش از حد به پول، قدرت و مادیات باعث می‌شود تا سایر مسائل در حاشیه قرار گیرند.

۷. ترسویی (ریسک‌گریزی)<sup>۳</sup>: در نتیجه این خصیصه، چنین رهبرانی تمایل چندانی به انجام امور مخاطره‌آمیز نداشته و معمولاً انتخاب مشکلی انجام نمی‌دهند. در واقع پذیرش ساده‌ترین راه ممکن که بیشترین منفعت را برای آنها به همراه دارد (بدون توجه به هزینه‌ای که این انتخاب بر زیردستان وارد خواهد کرد)، در اولویت امر قرار خواهد گرفت (Lipman-Blumen et al., 2005).

۸. نیاز شخصی به قدرت: رهبری که دارای حس قدرت‌طلبی بالایی باشد حاضر است به هر قیمتی که شده این نیاز خود را برآورده کند و عطش آن را فرونشاند.

۹. خودشیفتگی<sup>۴</sup>: خودشیفتگان افرادی هستند که مجذوب خود بوده و دوست دارند در مرکز توجهات قرار گیرند.

- 
1. Arrogance
  2. Avarice
  3. Cowardice
  4. Narcissism



۱۰. کاریزما: برخی از پژوهشگران، کاریزما و تمایل به کاریزما بودن را نیز به عنوان یکی از صفات شخصیتی این افراد قلمداد می‌کنند. البته این به این معنی نیست که همه رهبران کاریزما، رفتارهای مخرب رهبری دارند بلکه برخی افراد که به آنها به عنوان رهبران کاریزماتیک نگریسته می‌شود ممکن است برخی رفتارهای مخرب را نیز از خود بروز دهند (Heppell, 2011).

۱۱. نگرش منفی به زندگی<sup>۲</sup>: معمولاً رهبران زهرآگینی که برای سازمان یا جامعه خود مشکل ایجاد کرده‌اند، افرادی با نگرش منفی به زندگی بودند. در واقع این نگرش منفی نشان‌دهنده تصویر منفی و مخربی است که آنها نسبت به دنیا و نقش خود در قبال آن دارند. چنین باید خاطر نشان کرد عموماً این افراد وضعیت خانوادگی مساعدی هم نداشته و دوران کودکی سختی را پشت سر گذاشته‌اند (Lipman-Blumen et al., 2005).

### ب. ویژگی‌های زیردستان در سازمان

در مطالعه رهبری بیشتر به بررسی ویژگی‌ها و رفتارهای مختلف رهبران پرداخته شده و در بسیاری از پژوهش‌ها توجه چندانی به زیردستان نشده است. به منظور ارائه تصویری روشن از زیردستان مستعد داشتن رهبر زهرآگین، ویژگی‌های زیر قابل ذکر است:

۱. نیازهای اولیه برآورده‌نشده: براساس نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، نیازهای انسان دارای سطوح مختلفی بوده و تا زمانی که نیازهای سطح پایین ارضا نشود، نیازهای سطوح بالاتر قابل برآوردن نیست. کارکنانی که نیازهای سطح پایین آنها برآورده نشده به راحتی قابل کنترل خواهند بود.

۲. سطح بلوغ پایین: در پژوهشی که به وسیله لیپمن بلومن<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) انجام شد مشخص شد کارکنانی که در سطوح پایین‌تر بلوغ شخصیتی هستند، تمایل بیشتری به پیروی از افراد قدرتمند دارند. در واقع افرادی که اعتماد به نفس کمی دارند به دنبال قهرمانانی در فرهنگ خود می‌گردند تا از آنها پیروی کرده و از این طریق به اهداف و ارزش‌های مدنظر خود دست یابند.

۳. جاه‌طلبی<sup>۴</sup>: درست است که در بیشتر مواقع وجود رهبران مخرب باعث آسیب رساندن به سازمان می‌شود اما در عین حال این امر می‌تواند باعث پیشرفت برخی از زیردستان شود. این دسته از زیردستان شامل کارکنانی هستند که با رهبر رابطه نزدیکی دارند و از طریق او می‌توانند به جایگاه بالاتری دست یابند (Heppell, 2011).

- 
1. Charisma
  2. Negative Life Themes
  3. Lipman-Blumen
  4. Ambition

### ج. ویژگی‌های محیطی

بحث در مورد اینکه چه نوع محیط‌هایی پیدایش پدیده رهبری زهرآگین را موجب می‌شود، همچنان ادامه دارد. لیفوگل و داوی<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) در پژوهشی، نوع و شرایط محیط کاری را به عنوان عواملی موثر در ایجاد و حمایت از رفتارهای مخرب در نظر گرفته و به نقش فرهنگ سازمان در این مقوله اشاره کردند. همچنین در مطالعه‌ای دیگر که به وسیله مور و لینچ<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) انجام گرفت مشخص شد محیط‌های کاری بوروکراتیک، استبدادی و غیردوستانه مکانی مساعد برای حضور رهبران مخرب خواهند بود. سازمان‌هایی که تکنیک‌های مناسبی برای حل مسئله تعارض کارکنان خود اتخاذ نکرده و شرح شغل دقیقی ندارند بیشتر در معرض ظهور رهبران زهرآگین هستند (Rotter, 2011).

### چرخه حیات سازمان

همه موجودات زنده، از جمله نباتات، جانوران و انسان‌ها، همگی از منحنی یا چرخه عمر پیروی می‌کنند. این‌گونه موجودات متولد می‌شوند، رشد می‌کنند، به پیری می‌رسند و سرانجام می‌میرند. سیستم‌های زنده در هر مرحله از چرخه عمر خود دارای الگوهای رفتاری خاصی به منظور غلبه بر مسائل آن دوره و مشکلات مربوط به انتقال از دوره‌ای به دوره دیگر هستند. یکی از مسائل کلیدی برای اندیشمندان طراحی و توسعه سازمان، تعیین مدلی برای توصیف یا درک سازمان بوده و پژوهش‌های صورت‌گرفته در این زمینه باعث ارائه الگوهای مختلف از فرآیند چرخه حیات سازمان در خلال فعالیت آنها شده است (سپهری و آبرون، ۱۳۸۶). توری چرخه حیات سازمان چنین فرض می‌کند که سازمان‌های مختلف همچون تمامی موجودات زنده که متولد شده، رشد کرده و در نهایت می‌میرند، دارای منحنی یا چرخه عمر هستند (Adizes, 1989). برخی پژوهشگران در عین حال که معتقدند برای تعیین چرخه حیات سازمان روش یا دیدگاه مشترکی وجود نداشته و پژوهشگران مختلف از مناظر متفاوت به آن نگریسته‌اند اما وجود پیوستاری از مراحل مختلف و غیرقابل بازگشتی را که در آن سازمان‌ها در هر مرحله نیازمند استراتژی، فعالیت و ویژگی‌های ساختاری متفاوتی بوده و از سازوکارهای گوناگونی به منظور تطبیق با شرایط بهره می‌برند مورد تایید قرار داده‌اند (Quinn & Cameron, 1983). مجموعه این دیدگاه‌ها باعث ارائه الگوهای مختلفی در زمینه چرخه حیات

5. Liefoogle & Davey

6. Moore & Lynch

سازمان شد. شاخص‌ترین نظریه‌پردازان در زمینه چرخه حیات سازمان افرادی چون گرینیر<sup>۱</sup>، آدایس<sup>۲</sup>، گال بریث<sup>۳</sup>، کوئین و کامرون<sup>۴</sup>، میلر<sup>۵</sup> و فریزمن<sup>۶</sup>، فلم هولتز<sup>۷</sup>، هانکس<sup>۸</sup> و... هستند که الگوهای را برای سازمان‌های کوچک، متوسط و سازمان‌های بزرگ‌تر و دولتی ارائه داده‌اند (سپهری و آبرون، ۱۳۸۶). استیفن رابینز در کتاب تئوری سازمان - ساختار و طرح سازمانی، به بیان یکی از الگوهای رایج چرخه حیات سازمان می‌پردازد. از دیدگاه وی سازمان‌ها در طول حیات خود، پنج مرحله زیر را طی می‌کنند:

**۱. مرحله کارآفرینی:** در این مرحله سازمان نوپا بوده، دارای ساختار ساده‌ای است، اهداف مبهم هستند و میزان خلاقیت بالاست.

**۲. مرحله شکل‌گیری اولیه:** در این مرحله سازمان دارای ساختاری مشخص‌تر از مرحله قبلی بوده اما هنوز ارتباطات به صورت غیررسمی وجود دارد. اعضا ساعات زیادی را صرف سازمان کرده و تعهد بالایی را نسبت به آن از خود نشان می‌دهند.

**۳. مرحله رسمیت و کنترل:** در مرحله سوم، ساختار سازمان تثبیت شده، قوانین و رویه‌ها به سازمان تحمیل می‌شود و کارایی و ثبات مدنظر قرار می‌گیرد. در این مرحله تصمیم‌گیرندگان در پست‌های اجرایی قرار داشته و صاحب اختیار می‌شوند.

**۴. مرحله پیچیده شدن ساختار:** در مرحله پیچیده شدن ساختار، سازمان با گسترش بازار و کالاهای خود در مسیر پیشرفت حرکت می‌کند، ساختار آن پیچیده‌تر شده و تصمیم‌گیری به شکل عدم تمرکز صورت می‌گیرد.

**۵. مرحله افول:** در آخرین مرحله، به دلیل رقابت و کساد بازار، سازمان در جست‌وجوی یافتن مشتریانی برای کالاهای منسوخ‌شده خود برمی‌آید. در این مرحله جابه‌جایی کارکنان بیشتر شده و افراد جدیدی رهبری سازمان را بر عهده می‌گیرند تا آن را از وضعیت بحرانی نجات دهند. از دیدگاه رابینز تمام سازمان‌ها ضرورتاً این پنج مرحله را طی نمی‌کنند اما برای بیشتر سازمان‌ها، گذر از این مراحل، پیش‌بینی می‌شود (Robbins, 1999). در این پژوهش نیز با استفاده از همین مدل به بررسی میزان احتمال پیدایش رهبری زهرآگین در مراحل پنج‌گانه فوق‌الذکر خواهیم پرداخت.

- 
1. Greiner
  2. Adizes
  3. Galbraith
  4. Quinn & Cameron
  5. Miller
  6. Friesen
  7. Flamholtz
  8. Hanks



## روش پژوهش

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی احتمال پیدایش سبک رهبری زهرآگین در هر یک از مراحل پنج‌گانه چرخه حیات سازمان است. روش پژوهش از نوع کیفی بوده و به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، از منابع کتابخانه‌ای (کتاب، مقالات و...) و مصاحبه (اطلاعات میدانی) استفاده شد. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه نیز روش تحلیل تیم به کار رفت. خبرگان آگاه حاضر در پژوهش شامل استادان مدیریت (رشته رفتار و منابع انسانی) دانشگاه‌های سراسری منتخب شهر تهران شامل دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران، دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه تربیت مدرس و دانشگاه علامه طباطبایی است که جهت دستیابی و انجام مصاحبه با این نفرات از روش گلوله برفی استفاده شد. در این روش یک شرکت‌کننده در پژوهش، ما را به سمت شرکت‌کنندگان دیگر هدایت می‌کند. در روش مصاحبه ما به جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌دهیم که به نقطه اشباع<sup>۱</sup> برسیم. به عبارت دیگر در طول انجام پژوهش وقتی به یک نقطه بازده نزولی<sup>۲</sup> از تلاش‌های خود برای جمع‌آوری داده‌ها رسیدیم می‌توانیم به طور مدلل مطمئن شویم مطالعه کاملی انجام داده‌ایم (Kvale, 1996). در پژوهش کنونی تعداد نفرات حاضر در پنل نفرات مصاحبه‌شده برابر ۱۵ نفر است (جدول ۱). با انجام این تعداد مصاحبه، تشخیص پژوهشگران این بود که اطلاعات گردآوری‌شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. لازم به ذکر است برای تعیین پایایی مصاحبه‌ها از دو روش پایایی بازآزمون<sup>۳</sup> (انجام کدگذاری به وسیله پژوهشگر در دو مقطع زمانی) و پایایی میان دو کدگذار<sup>۴</sup> (بهره‌گیری از فرد دیگری که به روش تحلیل تیم آشنا باشد به منظور کدگذاری مصاحبه‌ها) استفاده و به ترتیب میزان پایایی ۷۹ درصد و ۷۵ درصد محاسبه شد (جداول ۲ و ۳). از آنجا که این اعداد بیشتر از ۶۰ درصد است پایایی مصاحبه‌های انجام‌شده به اثبات رسید. همان‌طور که بیان شد روش تحلیل داده‌های این پژوهش، روش تحلیل تیم است که در ادامه به بررسی این روش می‌پردازیم.

1. Saturation
2. Diminishing Returns

۳. به منظور محاسبه پایایی بازآزمون، فرمول زیر مورد استفاده قرار گرفت:

$$۱۰۰ * \frac{\text{توافقات تعداد } ۲}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی بازآزمون}$$

۴. فرمول محاسبه میزان پایایی بین دو کدگذار به صورت زیر است:

$$۱۰۰ * \frac{\text{توافقات تعداد } ۲}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{توافق درون موضوعی دو کدگذار}$$

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

نام دانشگاه	تعداد
دانشگاه تهران	۴
دانشگاه شهید بهشتی	۶
دانشگاه تربیت مدرس	۲
دانشگاه علامه طباطبائی	۳
مجموع	۱۵

جدول ۲: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۵	۷۰	۲۷	۱۳	۷۷
۲	۹	۶۵	۲۸	۷	۸۶
۳	۱۵	۵۹	۲۲	۸	۷۵
مجموع		۱۹۴	۷۷	۲۸	۷۹

جدول ۳: محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی میان دو کدگذار (درصد)
۱	۵	۶۳	۲۵	۸	۷۹
۲	۹	۶۷	۲۳	۱۱	۶۹
۳	۱۵	۵۵	۲۱	۹	۷۶
مجموع		۱۸۵	۶۹	۲۸	۷۵

### روش تحلیل تم

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، روش تحلیل محتوا یا تم مورد استفاده قرار گرفت. این روش برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود در درون داده‌ها به کار رفته و با سازماندهی داده‌ها، آنها را در قالب جزئیات توصیف می‌کند. همچنین این رویکرد می‌تواند به تفسیر

جنبه‌های مختلف پژوهش کمک کند (Braun & Clarke, 2006). در واقع تحلیل محتوا نوعی بررسی و پیمایش اسناد و مدارک است که به وسیله شخص پژوهشگر یا افراد دیگر جمع‌آوری شده است. در این روش، تحلیل و واریسی داده‌ها به وسیله شخص پژوهشگر انجام گرفته و وی کلمات، عبارات، اسامی، بندها، تصاویر، موضوعات یا هر جلوه ویژه‌ای را که برای او اهمیت دارد در برگه یادداشت خود ثبت می‌کند (رضوانی، ۱۳۸۹).

این رویکرد شامل شش مرحله متوالی است که عبارتند از:

مرحله اول. آشنایی با داده‌ها: در اولین مرحله، پژوهشگر سعی می‌کند به طور مکرر به بازخوانی داده‌های مصاحبه پردازد و کاملاً بر گفته‌های مصاحبه‌شوندگان احاطه پیدا کند. مرحله دوم. ایجاد کدهای اولیه: در این مرحله کدهای اولیه از داده‌های به دست آمده، ایجاد می‌شود. کدها به برخی از ویژگی‌های داده مربوط می‌شود که از نظر تحلیلگر جالب به نظر می‌آید. به عنوان مثال در این زمینه داریم:

مهم‌ترین خطر برای ایجاد خودکامگی در هر سازمانی، احساس نیاز به ناجی برای حل مشکلات سازمان است [کد ۴-۵].

هر یک از کدهای مورد نظر دو آیتم را شامل می‌شوند. عدد اول از سمت چپ نشان‌دهنده شماره کد در مصاحبه مورد نظر است. بنابراین با توجه به مثال ارائه شده، کد مورد نظر پنجمین کد در مصاحبه خواهد بود. همچنین عدد سمت راست نشان‌دهنده شماره مصاحبه انجام شده است. در مثال بالا، عدد (۴) نشان‌دهنده این نکته است که کد مورد نظر از چهارمین مصاحبه استخراج شده است.

مرحله سوم. جست‌وجوی تم‌ها: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص می‌شود (Braun & Clarke, 2006).

مرحله چهارم. بازبینی تم‌ها: پس از اینکه پژوهشگر مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرد باید آنها را مورد بازبینی قرار دهد. این مرحله شامل دو بخش بازبینی و تصفیه تم‌هاست.

مرحله پنجم. تعریف و نامگذاری تم‌ها: این مرحله زمانی شروع می‌شود که نقشه‌ای رضایت‌بخش از تمام تم‌ها وجود داشته باشد. پژوهشگر در این مرحله تم‌های ارائه شده را تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار داده و در نهایت داده‌های داخل آن را تحلیل می‌کند.

مرحله ششم. تهیه گزارش: در این مرحله پژوهشگر مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده را در اختیار داشته و اقدام به تحلیل نهایی و نگارش گزارش می‌کند (Kvale, 1996).

## 1. Worked-Out

## یافته‌های پژوهش

به منظور بیان نتایج پژوهش‌های کیفی که با روش تحلیل تم به انجام می‌رسند، بیان تم‌هایی که از بررسی داده‌های مصاحبه و کنکاش عمیق در آنها به دست می‌آید، ضروری است. در این پژوهش نیز پس از تجزیه و تحلیل دقیق داده‌های حاصل از مصاحبه، تم ظهور رهبران زهرآگین در مرحله افول از چرخه حیات سازمان استخراج شد و در ادامه دسته‌های مفهومی که در واقع نشانگر مفهومی مستقل بوده و بیانگر توضیح بیشتر در مورد دلیل استخراج تم مذکور است نیز مشخص شد. این موارد به همراه کدهای مربوطه در جدول (۴) مشخص شده است:

جدول ۴: دسته‌های مفهومی مرتبط با تم ظهور رهبران زهر آگین در مرحله افول از چرخه حیات سازمان

عنوان تم	دسته‌های مفهومی	کدهای مربوط به هر دسته مفهومی
ظهور رهبر سمی به عنوان ناجی و حلال بحران (1A)	{۲-۱}، {۵-۱}، {۱۰-۱}، {۱۵-۲}، {۱۶-۲}، {۴-۳}، {۷-۳}، {۵-۴}، {۸-۴}، {۱۱-۴}، {۴-۵}، {۲-۵}، {۷-۷}، {۹-۷}، {۶-۹}، {۸-۹}، {۱۱-۹}، {۳-۱۳}، {۶-۱۳}، {۵-۱۵}، {۸-۱۵}.	
تم ظهور رهبران زهرآگین در مرحله افول از چرخه حیات سازمان	تضعیف سازوکارهای قانونی و اعطای قدرت زیاد به فرد ناجی برای ایجاد تغییرات به منظور تضمین حیات سازمان در زمان بحران (2B)	{۳-۲}، {۲۱-۲}، {۱۵-۴}، {۱۶-۴}، {۶-۵}، {۸-۵}، {۹-۵}، {۵-۶}، {۸-۶}، {۱۰-۶}، {۱۱-۸}، {۱۳-۸}، {۴-۱۰}، {۵-۱۱}، {۶-۱۱}، {۱۳-۱۲}، {۱۴-۱۲}، {۷-۱۴}، {۸-۱۴}.
تسلط احساسات به جای منطق در زمان بروز مشکلات حاد (3D)	{۱۷-۱}، {۲۶-۱}، {۳۳-۲}، {۳۵-۲}، {۳۶-۳}، {۲}، {۱۷-۵}، {۱۸-۵}، {۱۳-۷}، {۱۷-۷}، {۱۸-۷}، {۱۰}، {۲۱-۱۰}، {۱۵-۱۳}، {۲۶-۱۳}، {۲۹-۱۳}، {۳۱-۱۵}، {۱۵}.	

## نتیجه‌گیری

همان‌طور که پیشتر بیان شد، هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی احتمال پیدایش رهبران زهرآگین در هر یک از مراحل پنج‌گانه چرخه حیات سازمان است. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه نشان داد از دیدگاه خبرگان آگاه حاضر در این پژوهش، بیشترین احتمال ظهور این

رهبران به مرحله افول از چرخه حیات سازمان برمی‌گردد. در واقع عواملی چون وجود شرایط خاص و بحرانی در این مرحله، ظهور رهبر سمی به عنوان ناجی و حلال بحران، تضعیف سازوکارهای قانونی و اعطای قدرت زیاد به فرد ناجی برای ایجاد تغییرات به منظور تضمین حیات سازمان در زمان بحران و در نهایت تسلط احساسات به جای منطق در زمان بروز مشکلات حاد به عنوان عوامل بسترساز برای ظهور رهبران مذکور در مرحله افول به شمار می‌آیند. استادان حاضر در این پژوهش معتقد بودند جایگاه سازمان در مرحله افول از منحنی عمر خود در کنار عوامل دیگری چون میزان رسمیت، پیچیدگی، جو سازمانی، فاصله قدرت پذیرفته‌شده در جامعه و سازمان، میزان نظارت بر کار رهبران و... به عنوان عوامل سازمانی موثر بر پیدایش سبک رهبری زهرآگین در سازمان قلمداد می‌شوند.

با توجه به آثار مخربی که پیدایش رهبران خودکامه بر سازمان و ذی‌نفعان آن برجای می‌گذارد، استفاده از سازوکارهای محدودکننده قدرت این افراد می‌تواند برای تداوم حیات سازمان ضروری باشد. تدوین ضوابط و فراهم‌سازی بسترمناسب برای مدیریت سازمان در مواقع بحرانی و به خصوص در مرحله افول از چرخه حیات سازمان به منظور جلوگیری از قدرت گرفتن افراد سمی، فراهم کردن بستر لازم برای فعالیت کمیته‌های نظارت بر عملکرد رهبر سازمان به منظور جلوگیری از یکه‌تازی و خودکامگی وی، ایجاد کمیته‌های کاری تخصصی برای افزایش میزان مشارکت کارکنان در تصمیمات کاری و در نتیجه افزایش سطح رضایت و انگیزه آنها و توسعه فعالیت‌های گروهی و... می‌تواند به عنوان ابزاری برای محدودسازی رفتارهای سمی به خصوص در مرحله افول چرخه حیات سازمان به کارگرفته شود.

این پژوهش صرفاً به بررسی مرحله اصلی پیدایش و ظهور سبک رهبری زهرآگین در سازمان اشاره دارد. پژوهشگران محترمی که علاقه‌مند به بررسی این سبک رهبری در سازمان‌ها هستند می‌توانند به بررسی شرایط ظهور این رهبران و پیامدهای ناشی از آن در یک سازمان مشخص پرداخته و مولفه‌های اجرایی مشخص‌تر جهت کاهش احتمال پیدایش رهبری مخرب را تبیین کنند.

### محدودیت‌های پژوهش

انجام هر کار پژوهشی دارای محدودیت‌هایی است که برطرف کردن آن در پژوهش‌های آتی می‌تواند میزان صحت نتایج به دست آمده را ارتقا دهد. پژوهشگران این پژوهش نیز در مسیر انجام پژوهش خود با محدودیت‌های زیر روبه‌رو بودند:

استفاده صرف از مصاحبه: یکی از مزایای مصاحبه، گردآوری اطلاعات و داده‌های غنی از

متن پدیده مورد مطالعه است. با وجود این، مصاحبه بسیار وقت‌گیر بوده و انجام آن نیازمند دقت و حوصله زیادی است. همچنین امکان مصاحبه با نمونه‌های متعدد وجود نداشته و میزان تعمیم نتایج در مصاحبه، چندان بالا نخواهد بود. در طول فرآیند مصاحبه ممکن است برخی از مفروضات و تعصبات مصاحبه‌کننده بر نتایج به دست آمده، تاثیر بگذارد.

عدم رفع اثر برخی از عوامل تعدیل‌کننده: یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، محدودیت کنترل عوامل تعدیل‌کننده بود. همان‌طور که بیان شد علاوه بر جایگاه سازمان در چرخه عمر خود، عوامل دیگری نیز می‌توانند در این زمینه نقش آفرینی کنند.

## منابع:

### الف) فارسی

- رضوانی، روح‌الله (۱۳۸۹). تحلیل محتوا، فلسفه کلام و عرفان (پژوهش)، شماره ۱، صص ۱۳۷-۱۵۶.
- سپهری، مهران؛ آبرون، فرناز (۱۳۸۶). مطالعه چرخه حیات سازمانی در سازمان‌های ایرانی با اندازه کوچک و متوسط، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، صص ۳۵-۵۲.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی: مفاهیم، تئوری و کاربردها، تهران، انتشارات سمت (چاپ اول).
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۱). بررسی عوامل و پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمان، نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشگاه صنعتی شریف.
- مقیمی، سیدمحمد؛ باقرسلیمی، سعید؛ نوری، روح‌الله (۱۳۸۵). مدیریت تطبیقی، تهران، انتشارات نگاه دانش.

### ب) انگلیسی

- Adizes, I. (1989). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to do about it*, (1th Ed.). USA, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Battilana, J.; Gilmartin, M.; Sengul, M.; Pache, A. C. & Alexander, J. A. (2010). Leadership Competencies for Implementing Planned Organizational Change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), pp. 422-438.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77-101.
- Chiang, F. C. (2010). Perceived Organizational Change in the Hotel Industry: An Implication of Change Schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), pp. 157-167.
- Heppell, T. (2011). Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen Model to Political Leadership. *Representation*, 3(1), pp. 241-249.

- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership. What it is, How it happens, Why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kelloway, E. K.; Mullen, J. & Francis, L. (2006). Divergent Effects of Transformational and Passive Leadership on Employee Safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), pp. 76-86.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to quantitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ledez, R. E. (2008). Change Management: Getting a Tuned up Organization. *Business Intelligence Journal*, 1(1), pp. 111-119.
- Lipman Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians and How we can Survive Them*. New York, NY: Oxford University.
- Lipman Blumen, J.; Drucker, F. P. & Ito, M. (2005). Toxic Leadership: A Conceptual Framework. *Graduate School of Management Claremont Graduate University*, 2(1), pp. 1-12.
- Lewis, P. S.; Goodman, S. H. & Fandt, P. M. (1994). *Management Challenges in the 21 st Century*. MN: West publishing company.
- Padilla, A.; Hogan, R. & Kaiser, R. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), pp. 176-194.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), pp. 33-51.
- Robbins, E. (1999). *Organizational behavior*, (1th ed.). Translators: Parsaeian, A. & Aerabi, M., Tehran, Office of Cultural Research Publication. (In Persian).
- Roter, A. (2011). *The Lived Experiences of Registered Nurses Exposed to Toxic Leadership Behaviors*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, USA, Capella University.
- Schanke Aasland, M.; Skogstad, A.; Notelaers, G.; Birkeland Nielsen, N. & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behavior. *British Journal of Management*, 2(2), pp. 438-452.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), pp. 178-190.