

مدل پیروی شرنگ آلود مطیعان در سازمان: یک نگاشت علی

زینب بختیاری^۱، مصطفی هادوی نژاد^{۲*}

۱- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر^(عج)، رفسنجان، ایران
۲- دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر^(عج)، رفسنجان، ایران

پذیرش: ۱۳۹۶/۶/۱۵

دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۲۳

چکیده

وجود پیروانی یکی از ابعاد تحقق شرنگ آلودگی سازمان است که براساس الگویی رفتاری از رهبران زهرآگین تبعیت می‌کنند. پژوهش حاضر به کاوش این الگو در بستر سازمان‌های دولتی کرمان در چارچوب رهیافت نگاشت علی پرداخته است. برای این منظور پس از مطالعه ادبیات پژوهش و شناسایی ۱۵ عامل نقش‌آفرین در پیروی شرنگ آلود مطیعان و گنجاندن آن‌ها در پرسش‌نامه نیمه‌بسته مبتنی بر طیف لیکرت با استفاده از روش نمونه‌گیری مفهومی و گلوله برفی، ۳۱ نفر از خبرگان شناسایی و پرسش‌نامه میان آن‌ها توزیع شد. برای غربال‌گری داده‌ها از میانگین نظر خبرگان بر پایه منطق فازی استفاده شد که نتیجه به حذف ۲ عامل انجامید، سپس پرسش‌نامه‌ای با ساختاری ماتریسی برای کشف روابط علی میان عوامل تهیه شد. پس از حصول اطمینان از عدم وجود رابطه معنادار میان شاخص‌های خبرگی خبرگان و شاخص‌های پیچیدگی و دامنه نقشه‌های شناختی و نیز بررسی تشابه نقشه شناختی خبرگان که نشان می‌داد ویژگی‌های شخصی و عضویت خبرگان در سازمان‌های مختلف نتوانسته است میان نقشه‌های خبرگان تفاوت معناداری ایجاد کند، نسبت به استخراج نقشه مورد اتفاق خبرگان مبتنی بر روابط نسبتاً قوی میان عوامل اقدام شد. نتیجه به یک مدل منجر شد که براساس آن عوامل فرآیندی مؤثر در پیروی شرنگ آلود مطیعان عبارت از وابستگی، فروماندگی، واماندگی، درماندگی، و اخوردگی و ازدگی‌هراسی مطیعان و نیز وارون‌گری رهبران زهرآگین بودند.

کلیدواژگان: پیروی، پیروی شرنگ آلود، رهبری زهرآگین، مطیعان، نگاشت علی

۱- مقدمه



سازمان‌ها و پدیده‌های سازمانی علاوه بر روی روشن، لبه تاریکی نیز دارند که نادیده گرفتن آن‌ها غیرواقع‌بینانه و از نظر مدیریتی نوعی سهل‌انگاری تلقی می‌شود [۱]. از آن جمله بسیاری از سازمان‌های کنونی در دنیا دچار شرنگ‌آلودگی^۱ شده‌اند. این پدیده که نوعی درد و تلخ‌کامی تهی‌کننده افراد از عزت نفس و جداکننده آن‌ها از کار است، گاه در رهبری زهرآگین^۲ تجلی می‌یابد. رهبر زهرآگین فردی ناسازگار، سرکش، بدخواه و بداندیش است که می‌اندیشد با متلاشی ساختن دیگران تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه، تقلب و فریب به موفقیت برسد [۲]. چنین رهبرانی برای خود پیروانی نیز دارند که به واسطه وجود آن‌ها بقای رهبر زهرآگین در سازمان تأمین می‌شود [۳]. مطیعان^۳ از جمله این پیروان شرنگ‌آلود هستند که در مقابل نفوذ رهبران زهرآگین از سر ترس تسلیم می‌شوند [۴]. این گونه است که رهبران زهرآگین می‌توانند به استیلاي کژکارکردی خود بر پیکره سازمان تداوم بخشند [۵].

اگر چه واقعیت عملی این است که نگرش، رفتار و عملکرد رهبران از باورها و رفتار پیروانشان تأثیر می‌پذیرد، به لحاظ علمی اغلب و به طور سنتی از منظر رهبران به جهان نگرسته می‌شود و پیروان همواره در درجه دوم اهمیت واقع شده‌اند، به طوری که بیشتر مطالعات در بررسی ترکیب یا شکل‌گیری رهبری اصلاً پیروان را در نظر نگرفته‌اند یا آنان را عناصری منفعل لحاظ کرده‌اند؛ حال آن‌که باید پیروان را مشارکت‌کنندگانی فعال در فرآیند رهبری دانست [۶]. بر همین سیاق بیشتر مطالعات رهبری زهرآگین نیز رهبر محور بوده‌اند و نقش پیروان را به طور قابل ملاحظه‌ای نادیده گرفته‌اند [۷]. این مسأله ذیل همین خلاء پژوهشی که پیروی شرنگ‌آلود مطیعان تابع چه الگوی رفتاری است، نیازمند انجام مطالعاتی مستقل است. در همین راستا پژوهش حاضر کوشیده است تا در محدوده تجارب و دریافتهای برخی کارکنان آشنا با پدیده پیروی شرنگ‌آلود مطیعان در سازمان‌های اجرایی شهر کرمان متکفل انجام بخشی از این مهم شود. با عنایت به این‌که شناسایی الگوی یاد شده تابعی از درک نحوه تفکر و تعبیر مشارکت‌کنندگان پژوهش در قلمرو مکانی مزبور از تجربیات خودشان است، از رهیافت نگاشت علی^۴ برای گردآوری و تحلیل داده‌ها استفاده شد [۸].

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برخی صاحبان‌نظر از رفتار و کردار زهرآگین رهبران و پیروان در سازمان‌ها به عنوان قاتلان بی‌صدا یاد می‌کنند، چرا که عاملان این رفتارها، اقدامات خرابکارانه خود را پنهانی، در لفافه و لایه‌های زیرین سازمان انجام می‌دهند و از این طریق مانع بروز مباحثات و مناظرات جدی و مستمر در مورد این گونه رفتارهای ناپسند و آثار و عوارض مخرب آن‌ها برای آینده سازمان می‌شوند. چهره واقعی این رفتارها زمانی برای عموم آشکار می‌شود که آن‌ها آثار و عوارض مخرب و زیان‌بار خود را به وضوح نشان می‌دهند. این عوارض زمانی که ما با یک مثلث زهرآگین مواجه هستیم، غیرقابل جبران می‌شوند. منظور از مثلث زهرآگین، تلفیق و ترکیب سه عامل ناخوشایند «رهبری زهرآگین»، «پیروان تحقیرشده و آسیب‌پذیر» و «محیط سازمانی مناسب برای رشد و ترویج چنین رفتارهای ناشایست» است [۹]. به این ترتیب سه عامل «رفتارهای منفی و ناکارآمد پیروان»، «محیط داخلی سازمان» و «رهبری زهرآگین» در تعامل با هم یک مثلث شرنگ‌آلود تشکیل می‌دهند و با اثر متقابلی که در یکدیگر دارند که موجب زهرآگین شدن بیشتر رهبری و سازمان می‌شوند. با آن‌که عوامل درونی سازمانی در بروز رهبری زهرآگین نقش بسزایی دارند، در ادبیات نظری و پژوهش‌های رهبری از آن‌ها غفلت شده است [۴].

بعضی بر این نظرند که پیروان و نظام سازمانی شرنگ‌آلود تنها عوامل زمینه‌ساز رهبری زهرآگین در سازمان محسوب می‌شوند. طبق نظر آن‌ها چه بسا رهبران سازمان تمایلی برای شرنگ‌آلود شدن نداشته باشند، اما عدم توجه و ناآگاهی آن‌ها از این مسأله موجب ایجاد شخصیت و رفتار شرنگ‌آلود در آن‌ها می‌شود و گروهی از پیروان به جای کمک به جلوگیری از این نوع رهبری با حفاظت از آن‌ها و تحمل ایشان سبب می‌شوند چنین رهبرانی در سازمان‌ها وجود داشته باشند [۳]. بر این اساس نه تنها این پیروان، رهبران زهرآگین را تحمل می‌کنند، در حقیقت به آن‌ها برتری می‌بخشند و جاده‌صاف‌کن آن‌ها می‌شوند [۵]. این دسته از پیروان به جای مطالبه‌گری چالشی و سازنده از رهبر، انفعال در برابر او، حفظ احترام و اطاعت از او را ترجیح می‌دهند؛ به زعم آن‌ها خدمت و وفاداری به رهبر در عین سکوت در برابر او و پرهیز از هجوم به بد رفتاری‌ها و رفتارهای غیراخلاقی اوبهترین نقش پیروان است [۱۰]. در این میان رهبران زهرآگین نیز طوری با زبردستی عمل می‌کنند که پیروان به این نتیجه برسند که هزینه‌های



مخالفت با چنین رهبرانی به مراتب سنگین‌تر از هزینه‌های انفعال در برابر آنهاست [۱۱]. شاید این پرسش مهم پیش آید که برآستی چرا پیروان نه تنها رهبران زهرآگین را تحمل می‌کنند، گاه آن‌ها را نیز ترجیح می‌دهند؟ چرا آن‌ها اجازه می‌دهند رهبر زهرآگین در تمام عرصه‌های فعالیت آن‌ها نفوذ کند؟ بخش عمده‌ای از پاسخ به این دو پرسش یا پرسش‌های مشابه به سه جنبه «وضعیت نیازهای پیروان»، «تعامل بین پیروان و محیط» و «روابط بین پیروان و رهبری زهرآگین» بازمی‌گردد [۵]. هر چند برخی نیز ماهیت سلسله‌مراتبی ساختارهای سازمانی را عامل چنین انفعالی از ناحیه پیروان می‌دانند [۱۲]. رهبران زهرآگین نخست با تمایلات شرنگ‌آلود جذب سازمان می‌شوند (جاذبه) و سپس نظام سازمان و پیروان به طور مستقیم و یا غیرمستقیم این نوع رهبری را تقویت می‌کنند (انتخاب) و آن‌گاه افراد ناهمسو با رهبری زهرآگین به طور نظام‌مند از سازمان حذف می‌شوند (سایش) [۱۳].

پیروان با آرزوهای بلند و نیازهای اساسی ارضاء‌نشده خود در جست و جوی چهره‌ای مقتدر هستند که بتواند وعده حفظ نظم، آینده با شکوه سازمانی و برآورده شدن نیازهایشان را بدهد. این‌جاست که رهبران زهرآگین وارد صحنه می‌شوند و نه تنها نمی‌توانند به وعده‌های خود عمل کنند، بلکه اوضاع فاجعه‌باری را برای سازمان رقم می‌زنند و آن‌ها طوری در توهمات خود غرق می‌شوند که گویی همیشه در این دنیا باقی خواهند ماند و مرگی در کار نخواهد بود [۵].

رهبر زهرآگین با محدود کردن اعضای سازمان در ساختار قفس‌گون بروکراتیک از یک سو و نادیده گرفتن شایستگی‌های افراد، کاستی در نظارت و تشویق و تنبیه، جابه‌جا کردن دائمی و تغییر سمت‌های مدیریتی و عدم شفاف‌سازی نقش کارکنان در مشاغل‌شان از سویی دیگر سبب سرکوب نیازهای سطح پایین و تقلیل رضایت شغلی و نیز پایین نگه داشتن سطح بلوغ پیروان می‌شود. این مسأله می‌تواند به تدریج سبب روشن شدن آتش‌فشان خاموش جاه‌طلبی پیروان شود. ضمن این‌که افراد نابالغ از لحاظ روانی به احتمال زیاد در اقدامات مخرب مشارکت می‌کنند. در نتیجه وجود پیروانی با نیازهای اولیه برآورده نشده، سطح بلوغ پایین و جاه‌طلبی بالا زمینه مساعدی برای ظهور رهبری زهرآگین فراهم می‌آورد. یک رهبر زهرآگین ممکن است از پیروان دارای نیازهای اساسی برآورده نشده برای نفوذ و تحمیل رهبری خود بر یک گروه استفاده کند. آن‌ها به دلیل نیازهای ایمنی و تعلق آسیب‌پذیر دیده می‌شوند [۴]؛ از این رو ترجیح می‌دهند به جای مقابله با رهبر زهرآگین از او اطاعت کنند. با این

توضیح که انسان‌ها به گرویدن به سمت رهبرانی تمایل دارند که با ایجاد چتری حفاظتی بر سر آن‌ها و رفع نیاز ایمنی ایشان، حس خوبی در آن‌ها ایجاد کنند [۵]. روشن است که پیروی از کسی که دارای مهارت‌های بسیاری است که ما نداریم و در نتیجه چرایی و چگونگی کار را به ما می‌آموزد، زندگی را بر ما آسان‌تر خواهد کرد [۱۱]. به این ترتیب نیاز برآورده نشده ایمنی یکی از عوامل مبین اطاعت‌پذیری مطیعان از رهبران زهرآگین است [۱۴].

مطالعات نشان می‌دهند که افراد به احتمال زیاد در پی رهبرانی هستند که قادر به برآورده کردن نیازهای ذاتی آن‌ها برای پذیرش و عضویت گروهی باشند [۱۵]، چرا که انتخاب و پذیرفته شدن در یک گروه معتبر یک نیاز مهم و اساسی برای بیشتر انسان‌هاست و برآورده نشدن همین نیاز می‌تواند سبب شود که افراد ناخودآگاه و کورکورانه از دستورات یک رهبر پیروی کنند [۱۶]. رهبران زهرآگین می‌توانند پیروان را با القاء نوعی حس اجتماعی و تعلق به گروه جذب کنند [۷]. به این ترتیب گاه برآورده نشدن نیاز تعلق سبب می‌شود برخی افراد از رهبران زهرآگین پیروی و یا آن‌ها را تحمل کنند [۱۱]، اما چرا به تعلق داشتن به یک گروه نیاز داریم؟ در نظریه سلسله مراتب انگیزش انسانی ادعا می‌شود که نیاز انسان به احساس پذیرفته شدن توسط یک یا چندین گروه برای نشان دادن عضویتشان به جامعه‌ای است که در حال نمو و تکامل در آن هستند. در این جامعه هر انسانی می‌خواهد با رسیدن به جایگاه مربوط به جاه‌طلبی‌ها و توانایی‌های خود به شرنک‌آلودگی شناخته شود. وانگهی نیاز انسانی مثبت و عمیق ما برای عضویت در جامعه و نیز ترس از چهره مخالف جامعه، طرد شدن و مرگ اجتماعی دو نیاز روانی انسان هستند؛ تعلق داشتن به یک گروه معنا و امنیت را برای اعضای خود به ارمغان می‌آورد و موجب خواهد شد تا بخشی از چیزی باشند و نیز ارزش به دست آورند؛ بنابراین زمانی که کارکنان بخشی از یک شرکت یا یک گروه هستند و با یک رهبر زهرآگین کار می‌کنند، ممکن است به دلیل ترس از اخراج شدن از شرکت با رهبر مقابله نکنند. تحت این شرایط افراد ترجیح می‌دهند هرچند در بدترین شرایط نیز در گروه باقی بمانند، ولی تنها نمانند و طرد نشوند، چرا که انسان‌ها اغلب استقلال، فردیت، همکاران، باورها و حتی گاه صداقت خود را برای ضمانت تعلق اجتماعی خود رها می‌کنند [۵]. در این هنگام رهبران زهرآگین از نقطه ضعف ترس از طرد شدن به نفع خود بهره‌برداری می‌کنند. آن‌ها پیروان را متقاعد می‌کنند که تنها راهی را که می‌توانند در پیش بگیرند تبعیت از خواسته‌های ایشان است

[۱۷]. در نتیجه این پیروان ارزش‌ها، باورها و اخلاق را برای اطمینان از بقای در گروه رها می‌کنند [۱۴].

در یک گونه‌شناسی پیروان شرنگ‌آلود دو دسته مطیعان و تباری‌کنندگان هستند. مطیعان در مقابل نفوذ رهبران زهرآگین از سر ترس تسلیم می‌شوند، این در حالی است که تباری‌کنندگان مشتاقانه و فعال به اجرای دستورهای رهبران زهرآگین ملتزم می‌شوند [۴]. مطیعان در پس اطاعت نکردن از دستورهای رهبر زهرآگین پیامدهایی نامطلوب و نامطبوع دریافت می‌کنند و در نتیجه به این جمع‌بندی می‌رسند که از این پس برای کاهش پیامدهای یادشده بی‌چون و چرا از دستورهای رهبر زهرآگین اطاعت کنند [۱۶]. سکوت و دوری کردن آن‌ها از اختلاف با رهبر زهرآگین به دلیل ترس از تلافی او موجب زهرآگین شدن بیشتر چنین رهبری می‌شود [۱۹].

افرادی که مطیع رهبران زهرآگین هستند به احتمال زیاد تحت تأثیر روان‌رنجورخویی، افرادی عصبی و متمایل به تجربه احساسات ناخوشایند از قبیل خشم، اضطراب، افسردگی و یا آسیب‌پذیری هستند و دیدگاهی منفی به زندگی دارند [۲۱:۲۰]؛ همچنین یکی از نقاط ضعف مطیعان در پیروی از رهبران زهرآگین نداشتن هدف و معنا در زندگی است. جست‌وجو برای یافتن هدف و معنا در زندگی برای بسیاری از ما اغلب مانند جاده پرتلاطمی است که مستلزم درون‌گرایی و خودکامی زیادی است. هنگامی که هدف و معنا وجود ندارد، ممکن است آسیب‌پذیری منحصر به فردی نسبت به رهبران مخربی که یک مسیر به ظاهر معنادار و جاوید در زندگی را ارائه می‌دهند، وجود داشته باشد [۱۶]. تحت سرپرستی چنین رهبرانی افراد اغلب قادر به توسعه احساسی از هدف و جهت همسو با فلسفه، نظام ارزش‌ها و اهداف رهبر هستند [۱۵].

ویژگی دیگر مطیعان خودپنداره اندک آن‌هاست. مقصود از خودپنداره دریافت، شناخت، نگرش‌ها و احساسات فرد از توانایی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های خود است. به زعم برخی صاحبان‌نظر، پیروان واجد خودپنداره اندک در ارتباط با رهبران زهرآگین آسیب‌پذیرتر هستند [۴]. از سویی عزت نفس پایین نیز در تبعیت یا عدم تبعیت مطیعان از رهبران خودکامه اثرگذار است. با این توضیح که رهبران خودکامه به استفاده از افراد با عزت نفس پایین تمایل بیشتری دارند، زیرا آن‌ها چنین افرادی را در بقای خود حیاتی می‌دانند [۱۷]. مطالعات نشان داده است مطیعان رهبران مخرب عزت نفس پایین دارند و خودشان را پوچ و بی‌ارزش تلقی می‌کنند [۱۵]. در همین ارتباط یکی دیگر از ویژگی‌های شخصیتی مطیعان خودباوری اندک آن‌هاست. اگر

اعضای سازمان ظرفیت و توانایی‌های خود را دست کم بگیرند، به سمت پذیرفتن و اطاعت کردن از یک رهبر زهرآگین گرایش خواهند یافت. در واقع پیروانی که دارای خودباوری کمی هستند از آن‌جا که به توانایی‌هایشان اعتماد ندارند، لاجرم به توانایی‌های رهبر اعتماد و از او پیروی می‌کنند. این افراد هنگام مواجهه با وضعیت دشوار، ناکارآمد و پریشان می‌شوند و در نتیجه به رهبران زهرآگین که اجازه می‌دهند مسئولیت همه چیز را بر عهده بگیرند و برای آسان ساختن زندگی از او اطاعت می‌کنند [۱۴].

افرادی که خودشان را به عنوان قربانی می‌بینند و فکر می‌کنند که نمی‌توانند هیچ تأثیری در محیط داشته باشند، تمایل دارند که خودشان را به عنوان پیرو ببینند. در واقع کانون کنترل این دسته از پیروان آسیب‌پذیر بیرونی است [۱۸]. آن‌ها زمانی که با رهبر زهرآگین روبه‌رو می‌شوند، چه بسا فکر می‌کنند نمی‌توانند کار دیگری غیر از پیروی کردن از او انجام دهند [۱۴]. این دسته از پیروان شرنگ‌آلود گاه تحت تأثیر فشار زندگی شخصی نیز بوده‌اند. چنین پریشانی در اشکال مختلفی ظهور می‌یابد؛ تجربه تعارض با خانواده، خروج از خانه، شروع دانشگاه، اخراج از دانشگاه، پایان دادن به رابطه با یک فرد مهم، رویارویی با مرگ یک دوست و از دست دادن شغل از جمله این موارد هستند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند افرادی که مرحله گذار شخصی خاص و ناراحتی عاطفی را در زندگی تجربه کرده‌اند، به احتمال زیاد مستعد پذیرش نفوذ رهبران مخرب هستند. در واقع در زمان این آسیب‌پذیری شخصی بزرگ و نیاز و سردرگمی پیامد آن است که افراد در جست‌وجوی راه حلی آسان و فوری برمی‌آیند [۱۵]. در نتیجه آمادگی منحصر به فردی برای پذیرش نفوذ رهبری پیدا می‌کنند [۲۲]. این‌جاست که نمونه‌های بدنامی از رهبران مخرب وجود دارد که با دستکاری حالات هیجانی پیروان مستعد پذیرش در پی کسب قدرت و منافع شخصی حرکت کرده‌اند [۱۴].

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف توسعه‌ای از نظر روش گردآوری داده‌ها اکتشافی و از حیث راهبرد انجام پژوهش مطالعه‌ای موردی است که در قلمرو سازمان‌های اجرایی شهر کرمان انجام شده است، همچنین با توجه به هدف پژوهش برای تحلیل داده‌ها از رهیافت نگاشت علی استفاده شد؛ این رهیافت برای تدوین مدل مفهومی علی با کمک دانش خبرگان مؤثر و در



مطالعات مدیریت مورد استفاده است [۲۳]. برای گردآوری داده‌ها ۳۱ نفر از اعضای ۲۸ سازمان یاد شده به عنوان خیرگان پژوهش در آن مشارکت کردند. روش نمونه‌گیری در این‌جا از نوع نمونه‌گیری نوعی^۵ (انتخاب واجدان بیشترین شناخت و تجربه درباره پدیده مورد مطالعه) به انضمام نمونه‌گیری گلوله‌برفی بود. نسبت مشارکت‌کنندگان در پژوهش برحسب جنسیت، ۹۳/۹۴ درصد مرد، و ۰/۰۶ درصد زن، برحسب سن، بین ۳۰ تا ۵۲ سال ($M=42/92$ و $SD=6/48$) و به لحاظ سابقه کار در سازمان بین ۸ تا ۳۱ سال ($M=18/16$ و $SD=6/91$) بود. به این منظور نخست پرسش‌نامه‌ای نیمه‌بسته مبتنی بر طیف لیکرت، حاوی ۱۶ عامل فرآیندی پیروی شرنگ‌آلود مطیعان مستخرج از ادبیات پژوهش برای ممیزی و غربال از نظر اهمیت و نیز شناسایی عوامل پیشنهادی دیگر به مقتضای بوم، میان خیرگان توزیع شد؛ اگرچه دست آخر به عوامل یاد شده عامل جدیدی افزوده نشد. برای غربال‌گری پیشابندهای قابل‌اعتنا، ضمن خنثی نمودن خصوصیات متفاوت و مؤثر مشارکت‌کنندگان پژوهش در تعابیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی از منطق فازی در میانگین‌گیری از نظرات خبرگان در پرسش‌نامه استفاده شد [۲۴]. برای این کار دامنه متغیرهای کیفی با توجه به جدول ۱ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شدند [۲۵].

جدول ۱ اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی (L, M, U)
خیلی زیاد	(۰/۷۵, ۱, ۱)
زیاد	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)
متوسط	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)
کم	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)
خیلی کم	(۰, ۰, ۰/۲۵)

میانگین فازی‌زدایی شده هر یک از عوامل پس از یکپارچگی فازی دیدگاه‌های خبرگان با استفاده از روابط (۱-۳) محاسبه شدند.

$$\text{Fave} = (L, M, U) \quad (1)$$

$$Z^* = \max (x^1_{\max}, x^2_{\max}, x^3_{\max}) \quad (۲)$$

$$x^1_{m= (L+M+U)/3}; x^2_{m= (L+2M+U)/4}; x^3_{m= (L+4M+U)/6} \quad (۳)$$

که در آن Z^* بیان‌گر میانگین فازی‌زدایی شده دیدگاه‌های خبرگان است [۲۶]. این میانگین نشان‌دهنده شدت موافقت خبرگان با هر یک از عوامل است. براساس قاعده‌ای سرانگشتی آن دسته از عواملی حذف شدند که میانگین فازی‌زدایی‌شده‌ای کوچک‌تر از ۰/۶۵ داشتند، سپس عوامل باقی‌مانده وارد پرسش‌نامه دوم با ساختار ماتریسی متناسب با نداشت علی برای کشف روابط علت و معلولی میان عوامل شدند و در معرض اظهارنظر خبرگان قرار گرفتند.

برای تحلیل داده‌های این پرسش‌نامه بر پایه نگاشت شناختی اقدامات زیر انجام شد:

الف- بررسی رابطه میان شاخص‌های خبرگی خبرگان و شاخص‌های پیچیدگی و دامنه نقشه‌های شناختی: شاخص‌های خبرگی برآیند دانش و تجربه مشارکت‌کنندگان پژوهش هستند و عبارت از سطح تحصیلات و سابقه کار در سازمان است. مقصود از شاخص‌های پیچیدگی میزان ارتباطات هر عامل در ساختار نقشه شناختی است و عبارت از آماره‌های تعداد روابط^۶ (تعداد مجموع روابط میان عوامل درون نقشه)، چگالی روابط^۷ (نسبت تعداد روابط به تعداد عوامل درون نقشه) و چگالی نقشه^۸ (نسبت تعداد روابط به تعداد نظری بیشینه روابط میان عوامل درون نقشه؛ با فرمول توان ۲ تعداد عوامل منهای ۱ برای تعداد نظری یاد شده) [۲۳: ۲۷] است. شاخص‌های دامنه نیز ناظر به اهمیت عوامل در ساختار نقشه شناختی و حاصل جمع درجه برون‌زا^۹ از درجه درون‌زا^{۱۰} برای هر یک از عوامل درون نقشه هستند؛ با این توضیح که مقصود از درجه برون‌زا تعداد عوامل تأثیرپذیر از هر عامل و منظور از درجه درون‌زا تعداد عوامل اثرگذار در هر عامل درون نقشه شناختی خبرگان است. هدف این اقدام بررسی پاسخ این دو پرسش بود که «آیا میان شاخص‌های خبرگی خبرگان و شاخص‌های پیچیدگی نقشه‌های شناختی رابطه معناداری وجود دارد؟» و نیز «آیا اختلاف معناداری میان شاخص‌های دامنه نقشه‌های شناختی در بین طبقات خبرگان به لحاظ شاخص‌های خبرگی وجود دارد؟». پاسخ منفی به این دو پرسش یکی از مجوزهای هم‌آمیزی نقشه‌های شناختی خبرگان محسوب می‌شد و بدان معنا بود که نمی‌توان نقشه‌های شناختی خبرگان را براساس شاخص‌های خبرگی آن‌ها طبقه‌بندی کرد و میان آن‌ها تمایز قائل شد. برای یافتن پاسخ این دو پرسش داده‌ها از نرم‌افزار Cognizer 1.2 اخذ و در نرم‌افزار اسپاس به ترتیب با استفاده از آزمون‌های



آماري ناپارامتریک معناداری همبستگی تاو بی‌کندال و کروسکال- والیس تحلیل شدند. ب- بررسی تشابه نقشه شناختی خبرگان: این اقدام از آن رو بود تا معلوم شود آیا میان نقشه شناختی خبرگان همبستگی خطی وجود دارد یا خیر. پاسخ مثبت به این پرسش تأیید دیگری بر امکان هم‌آمیزی نقشه‌های شناختی خبرگان برای ترسیم مدل روابط علت و معلولی عوامل فرآیندی پیروی شرنگ آلود تلقی می‌شد. برای انجام این کار وضعیت تشابه نقشه‌های شناختی خبرگان با استفاده از روش «همبستگی رویه تخصیص درجه دوم»^{۱۱} بررسی شد. این روش از نتایج حاصل از وضعیت تفاوت نقشه‌های شناختی خبرگان مبتنی بر شاخص «نسبت فاصله»^{۱۲} بهره می‌برد که با استفاده از فرمول مارکوکزی و گلدبرگ^{۱۳} محاسبه می‌شود.

$$DR = \frac{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^p \text{diff}(i, j)}{6p_c^2 + 2p_c(p_{uA} + p_{uB}) + p_{uA}^2 + p_{uB}^2 - (6p_c + (p_{uA} + p_{uB}))} \quad (4)$$

$$\text{diff}(i, j) = \begin{cases} 0 & \text{if } i = j; \\ 1 & \text{if } i \text{ or } j \notin P_c \text{ and } i, j \in N_A \text{ or } i, j \in N_B; \\ |a_{ij} - b_{ij}| & \text{otherwise} \end{cases}$$

همچنین برای تقویت بررسی تشابه نقشه شناختی خبرگان از فنون آماری «مقیاس‌پردازی چندبعدی»^{۱۴} و «تحلیل خوشه‌ای»^{۱۵} نیز استفاده شد. این دو فن خود بر پایه خروجی‌های تحلیل همبستگی رویه تخصیص درجه دوم و نسبت فاصله استوار هستند. با این توضیح که از روش مقیاس‌پردازی چندبعدی به عنوان یک فن آماری چندمتغیره با هدف ارائه الگوی ترسیمی تشابه و یا تفاوت نقشه شناختی خبرگان و از تحلیل خوشه‌ای به منظور دسته‌بندی نقشه شناختی خبرگان براساس ویژگی‌های آنها استفاده می‌شود [۲۸]. برای انجام محاسبات مربوط در این اقدام از نرم‌افزارهای Ucinet6 و Cognizer1.2 استفاده شد.

دو اقدام پیشین در واقع پیش‌اقدامات لازم برای ادغام نقشه شناختی خبرگان بودند. پس از حصول اطمینان از امکان هم‌آمیزی نقشه‌های شناختی خبرگان به تلفیق آنها مبادرت ورزیده شد. در این راستا نقشه مورد اتفاق خبرگان با روابط به نسبت قوی میان عوامل مد نظر قرار گرفت. برای شناسایی این نقشه از نرم‌افزار اکسل و برای سنجش قوت روابط از جدول ۱ و محاسبات میانگین فازی‌زدایی شده مربوط به آن در نقطه برش ۰/۶۵ استفاده شد. آن‌گاه با

استفاده از نرم‌افزار UciNet6، ضریب همبستگی عوامل نقشه‌های ادغامی محاسبه و تحلیل مقیاس‌پردازی چندبعدی انجام شد. در ادامه پس از حذف عوامل واسط (فاقد ورودی و خروجی)، در آخرین مرحله به منظور ترسیم نقشه تلفیقی شناختی خبرگان نسبت به مدل‌سازی بلوکی داده‌های ماتریس همجواری نقشه‌ها با استفاده از روش CONCOR در نرم‌افزار UciNet6 اقدام شد.

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

پس از مطالعه ادبیات پژوهش تعداد ۱۵ عامل فرآیندی در ارتباط با مطیعان از دل ادبیات پژوهش استخراج شد که عبارت از ماهیت سلسله مراتبی ساختار سازمانی، ارزش دانستن وفاداری به رهبر در همه حال توسط مطیعان، تجربه مطیعان از برخورد سلبی و حذفی رهبر زهرآگین با زیردستان غیرمطیع، نیازهای اولیه برآورد نشده مطیعان، سطح بلوغ پایین مطیعان، ترس مطیعان از طرد شدن در سازمان توسط رهبر زهرآگین، خودباوری اندک مطیعان، کانون کنترل بیرونی مطیعان، شخصیت روان‌رنجور مطیعان و بله‌قربان‌گویی مطیعان در قبال رهبر زهرآگین بود. نتیجه غربال‌گری این عوامل با استفاده از میانگین‌گیری مبتنی بر منطق فازی به حذف متغیرهای ماهیت سلسله مراتبی ساختار سازمانی و خودباوری اندک مطیعان انجامید. نتایج به دست آمده از آزمون‌های آماری معناداری همبستگی تاو بی‌کندال و کروسکال-والیس به ترتیب در جدول‌های ۲ و ۳ ارائه شده‌اند. به استناد این نتایج معلوم شد از آن‌جا که معناداری آزمون‌ها بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، با احتمال ۹۵ درصد اطمینان میان شاخص‌های خبرگی خبرگان و شاخص‌های پیچیدگی نقشه‌های شناختی رابطه معناداری وجود ندارد و میان شاخص‌های دامنه نقشه‌های شناختی در بین طبقات خبرگان به لحاظ شاخص‌های خبرگی نیز اختلاف معناداری برقرار نیست. در نتیجه نقشه‌های شناختی خبرگان را نمی‌توان براساس شاخص‌های خبرگی آن‌ها طبقه‌بندی کرد و میان آن‌ها تمایز قائل شد؛ از این‌رو یکی از مجوزهای امکان هم‌آمیزی نقشه‌های شناختی خبرگان تأیید شد.

جدول ۲ معناداری تاو بی کندانل

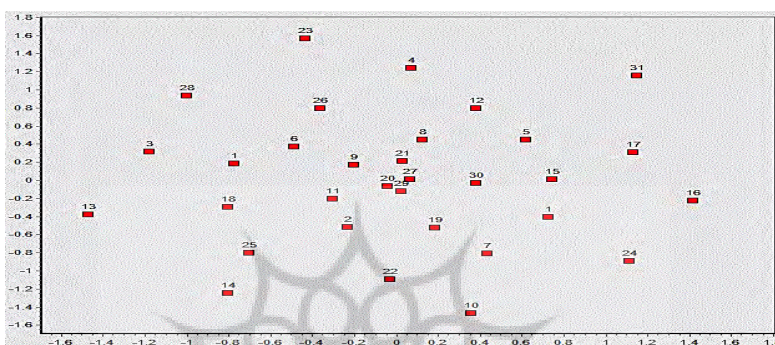
شاخص‌های پیچیدگی نقشه شناختی خبرگان			شاخص‌های خبرگی
چکالی نقشه	چکالی روابط	تعداد روابط	
۰/۹۲۵	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	سابقه کار
۰/۵۰۰	۰/۴۴۰	۰/۴۴۰	تحصیلات

جدول ۳ معناداری کروسکال-والیس

شاخص‌های خبرگی		رتبه	شاخص‌های خبرگی		رتبه	شاخص‌های دامنه نقشه‌های شناختی خبرگان
تحصیلات	سابقه کار		تحصیلات	سابقه کار		
۰/۸۳۷	۰/۱۴۹	۸	۰/۸۰۷	۰/۱۴۵	۱	
۰/۷۴۵	۰/۱۲۸	۹	۰/۸۹۳	۰/۱۶۵	۲	
۰/۵۷۵	۰/۰۵۴	۱۰	۰/۷۷۴	۰/۴۱۳	۳	
۰/۶۵۶	۰/۰۷۷	۱۱	۰/۶۷۸	۰/۲۰۰	۴	
۰/۵۱۰	۰/۲۳۶	۱۲	۰/۹۸۱	۰/۰۵۲	۵	
۰/۸۳۷	۰/۳۱۳	۱۳	۰/۴۶۰	۰/۱۰۷	۶	
			۰/۲۹۲	۰/۱۸۰	۷	

جهت بررسی تشابه و تفاوت نقشه شناختی خبرگان و با هدف بررسی وجود یا وجود نداشتن همبستگی خطی میان نقشه شناختی خبرگان و پاسخ به این پرسش که آیا اختلاف معناداری میان نقشه‌های شناختی خبرگان وجود دارد یا خیر، وضعیت تشابه نقشه‌های شناختی خبرگان با استفاده از روش همبستگی رویه تخصیص درجه دوم بررسی شد. آن‌گونه که از معناداری برآیند نتایج برمی‌آید، در سطح اطمینان ۹۵ درصد میان نقشه‌های شناختی خبرگان همبستگی خطی معناداری وجود دارد ($Sig < 0/05$). خروجی تصویری نقشه شناختی خبرگان براساس شاخص‌های تشابه به صورت شکل ۱ است، همچنین براساس نتیجه تحلیل خوشه‌ای مبتنی بر داده‌های تشابه مشخص شد از دل داده‌ها تنها دو خوشه قابل ایجاد بود که این دلیل دیگری بر امکان ادغام نقشه‌های شناختی خبرگان برای تدوین مدل نقشه علی تلفیقی محسوب می‌شود، زیرا نمی‌شد نتیجه گرفت ویژگی‌های شخصی و عضویت خبرگان در

سازمان‌های مختلف توانسته است میان نقشه‌های خیرگان تفاوت معناداری ایجاد کند (شکل ۲).
 شکل ۳ شباهت میان عوامل نقشه‌های ادغامی را نشان می‌دهد. ضریب همبستگی عوامل نقشه‌های ادغامی و تحلیل مقیاس‌پردازی چندبعدی در شکل‌های ۴ و ۵ آورده شده‌اند.



شکل ۱ وضعیت تشابه نقشه شناختی خیرگان

Clusters:

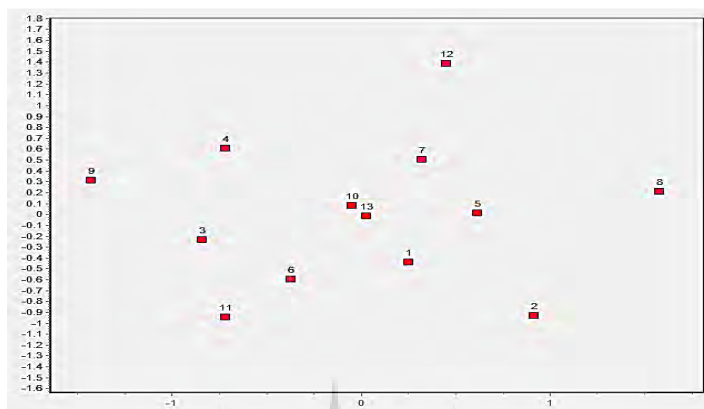
```

1: 1 1 2 5 6 8 9 11 15 17 18 20 21 25 27 30 30
2: 3 4 7 10 12 13 14 16 19 22 23 24 26 28 31
    
```

QMP Statistics

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
2	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
3	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
4	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
5	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
6	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
7	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
8	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
9	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
10	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
11	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
12	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
13	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
14	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
15	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
16	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
17	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
18	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
19	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
20	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
21	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
22	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
23	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
24	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
25	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
26	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
27	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
28	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
29	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
30	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
31	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	
32	1	1	2	11	20	21	25	27	30	30	

شکل ۲ تحلیل خوشه‌ای بر پایه داده‌های همبستگی رویه تخصیص درجه دوم



شکل ۳ وضعیت شباهت عوامل نقشه شناختی خیرگان

Non-metric MDS coordinates (stress = 0.080)

	1	2
1	0.977	1.055
2	-0.839	0.736
3	0.120	-1.252
4	-0.590	-0.634
5	0.224	0.508
6	0.417	-0.746
7	1.155	0.216
8	-0.652	-0.068
9	0.293	1.122
10	-0.201	-0.251
11	0.436	-0.223
12	-1.610	-0.380
13	0.269	-0.083



Stress = 0.080 in 46 iterations.

شکل ۴ تحلیل همبستگی نقشه ادغامی

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1.00	-0.12	-0.16	-0.16	-0.19	-0.01	-0.19	-0.24	-0.15	-0.06	0.19	-0.09	-0.02
2	-0.12	1.00	-0.12	0.31	0.15	-0.21	0.19	-0.12	-0.10	-0.24	-0.19	-0.07	-0.08
3	-0.16	-0.12	1.00	0.22	0.14	0.46	0.48	0.54	0.08	0.55	0.43	-0.09	0.27
4	-0.16	0.31	0.22	1.00	0.20	0.00	0.16	0.54	0.12	0.21	0.37	0.59	-0.31
5	-0.19	0.15	0.14	0.20	1.00	0.45	0.58	-0.02	0.16	0.07	0.24	-0.10	0.42
6	-0.01	-0.21	0.46	0.00	0.45	1.00	0.00	-0.12	-0.16	0.22	0.39	-0.15	0.56
7	-0.19	0.19	0.48	0.16	0.58	0.00	1.00	0.19	0.52	0.47	0.24	-0.10	0.06
8	-0.24	-0.12	0.54	0.54	-0.02	-0.12	0.19	1.00	-0.10	0.35	0.31	0.33	-0.11
9	-0.15	-0.10	0.08	0.12	0.16	-0.16	0.52	-0.10	1.00	0.09	0.14	-0.12	-0.47
10	-0.06	-0.24	0.55	0.21	0.07	0.22	0.47	0.35	0.09	1.00	0.30	0.00	0.29
11	0.19	-0.19	0.43	0.37	0.24	0.39	0.24	0.31	0.14	0.30	1.00	0.34	0.09
12	-0.09	-0.07	-0.09	0.59	-0.10	-0.15	-0.10	0.33	-0.12	0.00	0.34	1.00	-0.24
13	-0.02	-0.08	0.27	-0.31	0.42	0.56	0.06	-0.11	-0.47	0.29	0.09	-0.24	1.00

شکل ۵ تحلیل مقیاس‌پردازی چندبعدی نقشه ادغامی

در ادامه نقشه مورد اتفاق خبرگان استخراج و میانگین روابط در آن با استفاده از جدول ۱ و فرمول فازی‌زدایی از میانگین‌ها محاسبه شد؛ آن‌گاه پس از حذف عوامل واسط و مدل‌سازی بلوکی داده‌های ماتریس مجاورت نقشه جمعی و اجد روابط نسبتاً قوی (شکل ۶)، نقشه تلفیقی خبرگان ترسیم شد (شکل ۷). بلوک‌های به دست آمده برای نقشه علی به شرح جدول ۴ است.

	1	11	3	10	7	5	6	13	2	9	12	4	8
1		0.750											
11			0.750				0.930	0.750		0.750			
3							0.940	0.750					
10		0.750				0.940	0.930	0.940					
7							0.940	0.750					
5								0.940					
6								0.750					
13	0.750	0.750											
2													0.940
9					0.750	0.750		0.750	0.750				
12													0.750
4													0.750
8													0.750

Density Matrix

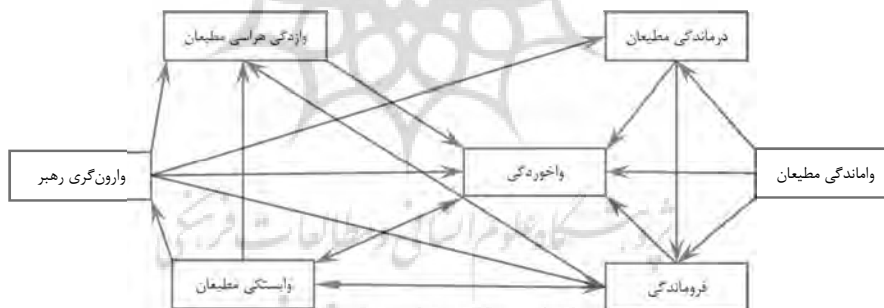
	1	2	3	4	5	6	7
1	0.375	0.125	0.000	0.420	0.188	0.000	0.000
2	0.125	0.000	0.627	0.343	0.000	0.000	0.000
3	0.000	0.000	0.000	0.470	0.000	0.000	0.000
4	0.375	0.000	0.000	0.750	0.000	0.000	0.000
5	0.000	0.125	0.375	0.188	0.375	0.000	0.470
6	0.000	0.282	0.000	0.235	0.000	0.000	0.375
7	0.000	0.500	0.000	0.750	0.000	0.000	0.000

R-squared = 0.515

شکل ۶ مدل‌سازی بلوکی نقشه‌های ادغامی

جدول ۴ بلوک‌های نقشه نهایی شناختی

بلوک‌ها	عوامل
وابستگی مطیعان	ارزش داشتن وفاداری به رهبر در همه حال توسط مطیعان
	کانون کنترل بیرونی مطیعان
فرماندگی مطیعان	نیازهای اولیه برآورده نشده مطیعان
	خودپنداره پایین مطیعان
	عزت نفس پایین مطیعان
وازندگی هراسی مطیعان	ترس مطیعان از طرد شدن در سازمان توسط رهبر زهرآگین
واخوردگی مطیعان	نداشتن هدف و معنا در زندگی توسط مطیعان
	بله‌قربان‌گویی مطیعان در قبال رهبر زهرآگین
وارون‌گری رهبران زهرآگین	تجربه مطیعان از برخورد سلبی و حذفی رهبر زهرآگین با زیردستان غیرمطیع
	قابلیت رهبر زهرآگین در دستکاری عواطف مطیعان
واماندگی مطیعان	سطح بلوغ پایین مطیعان
	شخصیت روان‌رنجور مطیعان
درماندگی مطیعان	فشار زیاد زندگی شخصی مطیعان



شکل ۷ نقشه نهایی شناختی خبرگان (مدل پیروی شرنگ آلود مطیعان)

۵- نتیجه‌گیری

هدف اصلی از انجام این پژوهش تدوین مدل پیروی شرنگ‌آلود مطیعان در سازمان‌های دولتی کرمان با استفاده از نگاشت علی بود. در راستای نیل به این هدف و براساس نتایج پژوهش معلوم شد که:

۱- معلول اصلی در فرآیند ظهور رفتار سازمانی مطیعان «واخوردگی» آن‌هاست که از همه دیگر عوامل اثر می‌پذیرد؛ چه این‌که مطیعان نخست در زندگی هدف و معنایی ندارند و این یکی از نقاط ضعف آن‌هاست. هنگامی که هدف و معنا وجود نداشته باشد، احتمال آسیب‌پذیری پیروان در قبال رهبران مخربی افزایش می‌یابد که مسیری در ظاهر معنادار و جاوید را در زندگی ارائه می‌دهند. دوم این‌که این دسته از پیروان شرنگ‌آلود دست آخر به این جمع‌بندی می‌رسند که در قبال رهبر زهرآگین بله‌قربان‌گو باشند و بی‌چون و چرا از دستورهای او اطاعت کنند [۱۶]. «واخوردگی مطیعان به طور مستقیم از «واماندگی»، «درماندگی»، «فروماندگی»، «وابستگی» و «وازدگی‌هراسی» مطیعان و نیز «وارون‌گری» رهبران زهرآگین تأثیر می‌پذیرد.

۲- مقصود از واماندگی مطیعان پایین بودن سطح بلوغ مطیعان و شخصیت روان‌رنجور آن‌هاست. در همین ارتباط پیشتر نیز اشاره شده بود که مطیعان از یک سو سطح بلوغ پایینی دارند و تمایل و توان آن‌ها در پذیرش مسئولیت و انجام وظایف اندک است [۴] و از سوی دیگر به احتمال زیاد تحت تأثیر روان‌رنجورخویی افرادی عصبی و متمایل به تجربه احساسات ناخوشایند از قبیل خشم، اضطراب، افسردگی و یا آسیب‌پذیری هستند و در نتیجه دیدگاهی منفی به زندگی دارند [۲۰؛ ۲۱].

۳- واماندگی مطیعان از طریق اثرگذاری مستقیم در «درماندگی مطیعان» و «فروماندگی مطیعان» به طور غیرمستقیم با یک واسطه در «واخوردگی مطیعان» اثر می‌گذارد. مقصود از درماندگی مطیعان تحمل فشار زیاد زندگی شخصی است. این بدان معناست که چون مطیعان افرادی به لحاظ شخصیتی روان‌رنجور هستند و نیز سطح بلوغ پایینی و ادراک فشار بیشتری از ناحیه زندگی شخصی خود دارند، در پی آن واخورده می‌شوند. براساس نتایج پژوهش‌های پیشین به ویژه افرادی که مرحله گذار شخصی خاص و ناراحتی عاطفی را در زندگی تجربه کرده‌اند، به احتمال زیاد مستعد پذیرش نفوذ رهبران مخرب هستند، زیرا از آن‌جا که دچار نوعی سردرگمی هستند و لاجرم در پی راه‌حلی آسان و فوری می‌گردند [۱۵]، آمادگی منحصر



به فردی برای پذیرش نفوذ رهبری دارند [۲۲]. این جاست که بستر برای اثرگذاری رهبران مخرب در جهت اطاعت‌پذیر کردن آن‌ها فراهم می‌شود [۱۴].

۸. فروماندگی مطیعان ناظر به نیازهای اولیه برآورده نشده، خودپنداره و عزت نفس پایین مطیعان است. پیشتر نیز چنین ادعا شده بود که یک رهبر زهرآگین ممکن است از پیروان دارای نیازهای اساسی برآورد نشده برای نفوذ و تحمیل رهبری خود بر یک گروه استفاده کند؛ به ویژه این‌که آن‌ها متأثر از نیازهای ایمنی و تعلق آسیب‌پذیر به نظر می‌رسند [۴]؛ از این‌رو ترجیح می‌دهند به جای مقابله با رهبر زهرآگین از او اطاعت کنند [۵]. در این میان نیاز برآورده نشده ایمنی یکی از عوامل مبین اطاعت‌پذیری مطیعان از رهبران زهرآگین است [۱۴]، همچنین گاه برآورده نشدن نیاز تعلق سبب می‌شود برخی افراد از رهبران زهرآگین پیروی و یا آن‌ها را تحمل کنند [۱۱]؛ با این توضیح که رهبران زهرآگین می‌توانند با القاء نوعی حس اجتماعی و تعلق به گروه پیروان را جذب کنند [۷]. به علاوه پیروان واجد خودپنداره اندک در ارتباط با رهبران زهرآگین آسیب‌پذیرتر هستند [۴]؛ ضمن این‌که عزت نفس پایین نیز در تبعیت یا عدم تبعیت مطیعان از رهبران مزبور مؤثر است [۱۷]، به نحوی که طبق نتایج برخی مطالعات مطیعان رهبران مخرب از عزت نفس پایین برخوردار هستند و خود را پوچ و بی‌ارزش می‌دانند [۱۵].

۴- یکی دیگر از عواملی که هم با واخوردگی و هم فروماندگی مطیعان رابطه‌ای دوسویه دارد، «وابستگی مطیعان» است؛ به این معنی که کانون کنترل ایشان بیرونی است و وفاداری به رهبر را در همه حال ارزش می‌دانند. افرادی که خودشان را به عنوان قربانی می‌بینند و متأثر از کانون کنترل بیرونی خود فکر می‌کنند که نمی‌توانند هیچ تأثیری در محیط داشته باشند، تمایل دارند خود را به عنوان پیرو ببینند [۱۸]؛ از این‌رو زمانی که با رهبر زهرآگین روبه‌رو می‌شوند، چه بسا فکر می‌کنند نمی‌توانند کار دیگری غیر از پیروی کردن از او انجام دهند [۱۴]. وابستگی مطیعان در «وازدگی‌هراسی مطیعان» و «وارون‌گری رهبران» براساس نقشه به دست آمده پژوهش برای مطیعان نیز اثر می‌گذارد.

۵- وارون‌گری رهبر یکی از عواملی است که اگر چه از وابستگی مطیعان اثر می‌پذیرد، در عوامل درماندگی، واخوردگی، فروماندگی و وازدگی‌هراسی مطیعان تأثیر مستقیم می‌گذارد. قابلیت رهبر زهرآگین در دستکاری عواطف مطیعان و تجربه مطیعان از برخورد سلبی و

حذفی رهبر زهرآگین با زیردستان غیرمطیع بر توان رهبر در ایجاد وارونگی در شناخت، عواطف و رفتارهای مطیعان دلالت دارد. رهبران زهرآگین این قابلیت را دارند که برخی نقاط ضعف پیروان را شناسایی و از آن‌ها به نفع خود بهره‌برداری می‌کنند. آن‌ها پیروان را متقاعد می‌کنند که تنها راهی را که می‌توانند در پیش بگیرند این است که از خواسته‌های مورد نظر رهبر تبعیت کنند [۱۷] و در غیر این صورت پیامدهای ناگواری در انتظار آن‌هاست. کما این‌که افراد ناهمسو با رهبری زهرآگین در فرآیند سایش به طور نظام‌مند از سازمان حذف می‌شوند [۱۳]. مطیعان نیز پس از دریافت پیامدهایی نامطلوب و نامطبوع اطاعت نکردن از دستورهای رهبر زهرآگین به این جمع‌بندی می‌رسند که بی‌چون و چرا از دستورهای رهبر زهرآگین اطاعت کنند [۱۶]. سکوت این دسته از پیروان و دوری کردن آن‌ها از اختلاف با رهبر زهرآگین به دلیل ترس از اقدامات تلافی‌جویانه اوست [۱۹]. آن‌ها به ویژه از طرد شدن توسط رهبر زهرآگین هراس دارند [۱۷] و در نتیجه این واژدگی‌هراسی به اطاعت از او گردن می‌نهند. یادآور می‌شود واژدگی‌هراسی مطیعان از وارون‌گری رهبر و نیز وابستگی و فروماندگی مطیعان اثر می‌پذیرد.

۶- ماهیت سلسله مراتبی ساختار سازمانی و خودباوری اندک مطیعان به عنوان عوامل فرآیندی مؤثر در پیروی مطیعان توسط خبرگان پژوهش در مورد مطالعه تأیید نشدند. این در حالی است که از یک سو به زعم برخی صاحبان نظر ماهیت سلسله مراتبی ساختارهای سازمانی یکی از عوامل رفتارهای انفعالی مطیعان در برابر رهبر زهرآگین است [۱۲] و از سوی دیگر ادعا شده بود که اگر اعضای سازمان تحت تأثیر خودباوری اندک ظرفیت و توانایی‌های خود را دست کم بگیرند به سمت پذیرفتن و اطاعت از رهبر زهرآگین گرایش خواهند یافت [۱۴].

۶- پیشنهاد

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهای اجرایی زیر را برای سامان‌دهی پیروی شرنگ‌آلود مطیعان در حیطه قلمرو مکانی پژوهش یا سازمان‌های با وضعیت مشابه ارائه نمود:
الف- از آن‌جا که پیروی شرنگ‌آلود مطیعان در واخوردگی آن‌ها تجلی می‌یابد، لازم است عوامل کنترل‌پذیر مؤثر در آن مدیریت شوند. یکی از اساسی‌ترین این عوامل واماندگی مطیعان

است که براساس آن مطیعان افرادی واجد شخصیت روان رنجور و نیز سطح بلوغ پایین هستند. از این رو تلاش برای جذب نیروهای دارای ثبات احساسی بالا (ایمن، دارای اعتماد به نفس، استوار و آرام) و حد قابل توجهی از بلوغ با استفاده از سنج‌های روا و پایای مرتبط می‌تواند اقدامی پیش‌گیرانه در بروز پیروی شرنگ‌آلود از نوع اطاعت‌کنندگی محسوب شود.

ب- وارون‌گری رهبر زهرآگین یکی دیگر از عوامل اثرگذار در واخوردگی مطیعان است که براساس آن رهبر زهرآگین قادر است تا با استفاده از قابلیت خود در دستکاری عواطف مطیعان و پیش‌رو گذاشتن تجربه‌ای برای مطیعان در برخورد سلبی و حذفی با زیردستان غیرمطیع بستر را برای واژدگی‌هراسی، فروماندگی و واخوردگی مطیعان فراهم سازد. از این رو پیش‌شناسایی رهبران بالقوه زهرآگین و پرهیز از به کارگیری آن‌ها یکی دیگر از عوامل پیش‌گیرانه در برابر ظهور طبقه مطیعان در سازمان است. در این راستا تدوین و یا تقویت نظام جانشین‌پروری در سازمان برای تحقق این امر می‌تواند کارگشا باشد، همچنین می‌توان با توسعه نظام برون سازمانی پایش رفتار و عملکرد مدیریت سازمان‌های دولتی توسط سازمان‌های بالادستی ناظر بر فعالیت‌های دولت و زیرمجموعه‌های آن به شناسایی و حذف رهبران زهرآگین در سازمان‌های یاد شده مبادرت ورزید.

نظر به محدوده و محدودیت‌های پژوهش برای انجام مطالعات آتی در راستای این پژوهش توجه به پیشنهاد‌های زیر حائز اهمیت است.

الف- بررسی نتایج این پژوهش و باز آفرینی آن در سطح سازمان‌های بخش خصوصی و سازمان‌های دولتی شهرهای دیگر غیر از قلمرو مکانی مورد مطالعه پژوهش حاضر.

ب- بررسی نتایج مدل‌های به دست آمده و یا روابط آن‌ها در چارچوب راهبردهای آزمایشی یا پیمایش با هدف بازآزمایی روابط میان عوامل در راستای افزایش تعمیم‌پذیری نتایج.

ج- استفاده از روش‌های دیگر مدلیابی غیر از نگاشت‌شناختی مانند دیمتل یا مدلیابی ساختاری تفسیری و مانند آن‌ها و مقایسه یافته‌ها با یکدیگر.

۷- پی‌نوشت

1. Toxicity
2. Toxic Leadership
3. Conformer
4. Causal Mapping
5. Typical Sampling
6. Number of Links
7. Link Density
8. Map Density
9. In Degree
10. Out Degree
11. Quadratic Assignment Procedure (QAP) Correlation
12. Distance Ratio (DR)
13. Markoczy & Goldberg
14. Multidimensional Scaling (MDS)
15. Cluster Analysis

۸- منابع

- [1] Griffin, R.W., O'Leary-Kelly, A.M. (2004) "An introduction to the dark side". In: R.W. Griffin, A.M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organization behavior*, (pp. 1-19). Jossey-Bass, San Francisco.
- [2] Hadavinejad, M., Kalvandi, M. (2016) "Exploring dynamics of toxic leadership's antecedents using interpretive structural modeling (ISM)", *Journal of Organizational Behavior Studies*, 5(3): 1-24. (in Persian).
- [3] Kusy, M., Holloway, E. (2009) *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power*, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- [4] Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R.B. (2007) "The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments", *The Leadership Quarterly*, 18(3): 176-194.
- [5] Lipman-Blumen, J. (2005) "Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions", *Leader to Leader*, 36: 29-36.



- [6] Hernandez, M., Eberly, M.B., Avolio, B.J., Johnson, M.D. (2011) "The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory", *The Leadership Quarterly*, 22: 1165-1185.
- [7] Thoroughgood, C.N., Padilla, A., Hunter, S.T., Tate, B.W. (2012) "The susceptible circle: Taxonomy of followers associated with destructive leadership", *Leadership Quarterly*, 23(4): 897-917.
- [8] Azar, A., Najafi Tavana, S., Ghorbani, H. (2016) "Mapping of data quality process monitoring map in with SODA approach (case study: statistical center of Iran)", *Management Researches in Iran*, 19(4): 1-19. (in Persian).
- [9] Walton, M. (2007) "Leadership toxicity: An inevitable affliction of organisations?", *Organisations and People*, 14(1): 19-27.
- [10] Carsten, M.K., Uhl-Bien, M., West, B.J., Patera, J.L., McGregor, R. (2010) "Exploring social constructions of followership: A qualitative study", *The Leadership Quarterly*, 21(3): 543-562.
- [11] Kellerman, B. (2004) *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*, Boston: Harvard Business School Press.
- [12] Uhl-Bien, M., Carsten, M. (2007) "Being ethical when the boss is not", *Organizational Dynamics*, 36(2): 187-201.
- [13] Daudi, P. (2013) "On the art of leading other through the art of leading oneself online course materials", *Management Consulting and Change Management*, Linnaeus University.
- [14] Steele, J.P. (2011) "Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions", DTIC Document.
- [15] Shaw, D. (2003) "Traumatic abuse in cults: A psychoanalytic perspective", *Cultic Studies Review*, 2(2): 101-129.
- [16] Lipman-Blumen, J. (2008) "Following toxic leaders: In search of posthumous praise". In: R.E. Riggio, I. Chaleff, J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great follower creat great leaders and organization*, (pp. 181-

- 194). San Francisco: Jossey- Bass.
- [17] Pelletier, K.L. (2011) “Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric”, *Leadership*, 6(4): 373-389.
- [18] Rotter, J.B. (1966) “Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement”, *Psychological Monographs*, 80(1): 1-28.
- [19] Jones, S. (1996) “Collaborative management development pays off”, *Management Development Review*, 9(7): 27-31.
- [20] Judge, T.A., LePine, J.A., Rich, B.L. (2006) “Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance”, *Journal of applied psychology*, 91(4): 762-776.
- [21] Magnus, K., Diener, E., Fujita, F., Pavot, W. (1993) “Extraversion and neuroticism as predictors of objective life events: A longitudinal analysis”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5): 1046-1053.
- [22] Galanter, M., Rabkin, R., Rabkin, J.G., Deutsch, A. (1979) “The Moonies: A psychological study of conversion and membership in a contemporary religious sect”, *The American Journal of Psychiatry*, 136(2): 165-170.
- [23] Eden, C. (1992) “On the nature of cognitive maps”, *Journal of Management Studies*, 29(3): 261-265.
- [24] Sepahvand, S., Arefnejad, M., Shariatnejad, A. (2017) “Identification and Prioritization of Factors Causing Organizational Inertia Using Delphi Fuzzy Method”, *Modern Researches in Decision Making*, 2(1): 95-118. (in Persian).
- [25] Habibi, A., Jahantigh, F.F., Sarafrazi, A. (2015) “Fuzzy delphy technique for forecasting and screening items”, *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2): 130-143.
- [26] Bojadziev, G., Bojadziev, M. (2007) *Fuzzy logic for business, finance, and management*, Canada: Advances in British Columbia Institute of Technology.
- [27] Hart, J. (1976). *Comparative cognition: Politics of international control of the*

oceans. In: R. Axelrod (Ed.), *Structure of decision: The cognitive maps of political elites*, (pp. 180–220). Princeton, NJ: Princeton University Press.

- [28] Hosseinzadeh Shahri, M., Mansouri, F. (2014) “Developing demand chain management in insurance industry with cause mapping method”, *Management Researches in Iran*, 18(3): 25-45. (in Persian).

