

## **Exploring the Mindsets about Organizational Leadership Derailment Using Q Methodology**

Mostafa Hadavinejad\*  
Farhad Shokouhei\*\*

Received: 2017/2/15  
Accepted: 2017/10/11

### **Abstract**

The purpose of this study was to identify the mindsets of employees in a public university about the leadership derailment (being involuntarily ebbed below the level of expected achievement or reaching that level but unexpectedly failing) using Q methodology. In this regard, after studying the research literature and interviewing with 26 employees of mentioned university as participants who were identified and invited to cooperate in research using maximal variation, concept and snowball sampling, totally 86 Q statements were identified and returned to participants so that they are prioritized based on forced distribution. Consequently, 9 mindsets were explored and interpreted using confirmatory factor analysis and note paper, respectively. Based on the findings, the mindsets of employees in Vali-e-Asr University about the leadership derailment together with their corresponding metaphors were hypocritical leader (the snake in the grass), narcissistic leader (proud as a peacock), wily leader (sneaky), marginalized leader (fallen between two stools), made to order leader (marionette), pretentious leader (empty vessel), non-balanced leader (capricious), agent leader (the scarecrow kitchen garden) and avaricious leader (vulturine).

**Keywords:** Leadership, Dark side of leadership, Leadership failures, Organizational leadership derailment, Q methodology

---

\* Associate professor of Vali-e-Asr University of Rafsanjan (Corresponding author) hadavi@vru.ac.ir

\*\* MA. in Administrative Management, Vali-e-Asr University of Rafsanjan

## شناسایی الگوهای ذهنی درباره خروج از خط رهبری سازمانی مبتنی بر روش شناسی کیو

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۷/۱۹

مصطفی هادوی نژاد\*

فرهاد شکوهی\*\*

### چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی الگوهای ذهنی کارکنان یک دانشگاه دولتی درباره خروج از خط رهبری سازمانی (افول ناخواسته رهبر سازمان به سبب موفقیت پایین‌تر از حد مورد انتظار یا رسیدن به موفقیت ولی شکست غیرمنتظره پس از آن) با استفاده از روش شناسی کیو بود. برای این کار، پس از مطالعه پیشینه پژوهش و انجام مصاحبه با مشارکت‌کنندگان پژوهش به تعداد ۲۶ نفر از کارکنان قلمرو مکانی پژوهش - که با استفاده از نمونه‌گیری‌های پیشینه تنوع، مفهوم و گلوله‌برقی شناسایی و دعوت به همکاری شده بودند- در مجموع ۸۶ گزاره شناسایی و سپس برای اولویت‌بندی طبق الگوی توزیع اجباری، در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داده شدند. برای شناسایی ذهنیت‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و برای تفسیر آنها از برگه‌های یادداشت استفاده شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوهای ذهنی کارکنان دانشگاه یاد شده درباره خروج از خط رهبری به همراه استعاره‌های متناظر آنها عبارت بودند از رهبر منافق (مار خوش خط و خال)، رهبر خودشیفته (از دماغ فیل افتاده)، رهبر مکار (آب زیر کاه)، رهبر اسیر حاشیه (چوب دو سر نجس)، رهبر سفارشی (عروسک خیمه شب بازی)، رهبر پرطمطراق (طبل تو خالی)، رهبر نامتعادل (دمدمی مزاج)، رهبر فرمایشی (مترسک سر جالیز) و رهبر فزون‌خواه (چاه ویل).

واژگان کلیدی: رهبری، لبه تاریک رهبری، شکست رهبری، خروج از خط رهبری سازمانی، روش-شناسی کیو

\* دانشجویار دانشگاه ولی عصر (عج) (نویسنده مسئول) hadavi@vru.ac.ir  
\*\* دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه ولی عصر (عج)

## مقدمه

آیا می‌دانید میزان رهبران شکست خورده در برخی مطالعات بین ۵۰ تا ۷۰ درصد جمعیت رهبران سازمانی گزارش شده است؟ (Williams et al., 2013, p.85). علی‌رغم این واقعیت سازمانی، سال‌ها مطالعه درباره رهبری، بیشتر ناظر به جنبه مثبت آن بوده و این دیدگاه یک طرفه، از بیان جنبه‌های منفی رهبری پرهیز داشته است (Hogan & Kaiser, 2005, p.171)؛ این در حالی است که نادیده گرفتن لبه تاریک رهبری<sup>۱</sup> باعث می‌شود درک ناقصی از پدیده رهبری وجود داشته باشد (Hogan et al., 1990, p.343). بر این اساس، به همان اندازه که در گذر زمان، مطالعات پیرامون رهبری بر موفقیت رهبران متمرکز بوده‌اند، می‌بایست به شکست رهبری<sup>۲</sup> نیز توجه شود. شکست رهبری معادل با اصطلاح خروج قطار رهبری از ریل آن یا «خروج از خط رهبری»<sup>۳</sup> سازمانی مفهوم‌سازی شده است (Inyang, 2013, p.79). این اصطلاح برای تشریح حال رهبرانی است که در مسیر شغلی خود، پس از مدتی پایین‌تر از سطح انتظار ظاهر می‌شوند و در این حالت یا تنزل مقام می‌یابند و در محاق می‌روند یا گاه از سازمان اخراج می‌شوند (Van Velsor & Leslie, 1995, p.62)؛ همان‌گونه که خروج قطار از ریل اغلب صدمات جبران‌ناپذیری به سرنشینان وارد می‌سازد، به طور مشابه خروج رهبر از خط نیز دست کم در سه زمینه آسیب‌هایی را به سازمان و اعضای آن وارد می‌کند: تأثیر سوء در زندگی حرفه‌ای رهبران از خط خارج شده، از دست رفتن استعداد سازمان و آسیب‌دیدگی کارکنان به سبب نتایج ضعیف رهبر یاد شده (Gentry et al., 2007, p.858). در همین ارتباط، چنین ادعا شده است که ورشکستگی‌ها و رسوایی‌های بزرگ برخی شرکت‌ها در دنیا و نیز پاره‌ای از بحران‌های اقتصادی جهان، مانند آنچه در سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ رخ داد، با معضل خروج از خط رهبری بی‌ارتباط نبوده است (Inyang, 2013, p.79).

از آنجا که نگاه‌های مختلفی به این پدیده رفتاری در سازمان وجود دارد (Furnham, 2010, p.3)، چه بسا الگوهای ذهنی اعضای گوناگون سازمان‌ها نیز در فهم و تحلیل چیرستی و چیرایی آن متنوع باشد. از این رو، مطالعه حاضر کوشیده است تا به بررسی الگوهای ذهنی درباره خروج از خط رهبری نزد کارکنان یکی از دانشگاه‌های دولتی کشور با استفاده از روش‌شناسی کیو بپردازد؛ با این توضیح که رهبران در بخش دولتی از یک سو نسبت به سایر بخش‌ها بیشتر در مظان بررسی، تحقیق و رسیدگی قرار دارند و از سوی دیگر، احتمال خروج از خط آنها نیز بیش از سایر بخش‌هاست (Sejeli & Mansor, 2015, p.22).

## ۱. مبانی نظری

### ۱-۱. چستی خروج از خط رهبری سازمانی

یکی از مظاهر شکست رهبران که در ساحت نظری لبه تاریک رهبری در سازمان می‌گنجد، خروج از خط رهبری است که شاهد رشد ادبیات درباره آن هستیم (Burke, 2006). برای این پدیده، تعاریف مفهومی مختلفی ارائه شده‌اند که برخی از آنها در جدول ۱ مشاهده می‌شوند. شایان ذکر است، در ادبیات رایج این پدیده مطالعاتی در دانش مدیریت، گاه به جای واژه رهبری، از واژه مدیریت نیز استفاده می‌شود و تمایز تخصصی آنها مورد نظر نیست (Schilling, 2009, p.126; Burke, 2006, p.92).

جدول ۱. برخی از تعاریف مفهومی خروج از خط رهبری سازمانی

مأخذ	تعریف مفهومی
Sejeli & Mansor, 2015, p.22	وضعیتی که در آن رهبر از لحاظ عملکرد پایین‌تر از انتظارات ظاهر می‌شود و در نتیجه دچار فترت شغلی، تنزل مقام یا پایان کار می‌شود.
Williams et al., 2013, p.85	سقوط خط سیر کارراهه رهبر به سطحی پایین‌تر از حد انتظار یا وقتی که رهبر تنزل داده می‌شود یا از او خواسته می‌شود سازمان را ترک کند.
Shafer, 2009, p.200	سقوط رهبران مجلل.
Gentry et al., 2007, p.859	وقتی مدیری که انتظار می‌رفت به سبب توانایی‌هایی که دارد در سطوح سازمانی بالاتری جای گیرد، اخراج می‌شود، تنزل رتبه می‌یابد یا پایین‌تر از سطح موفقیت مورد انتظار دچار فترت می‌شود.
Burke, 2006, p.92	سطحی غیرارادی در فترت، تنزل مقام یا اخراج به سبب موفقیت پایین‌تر از حد مورد انتظار یا رسیدن به موفقیت ولی شکست غیرمنتظره پس از آن.
Van Velsor & Leslie, 1995, p.62	رسیدن رهبر به سطحی از مدیریت اجرایی که به سبب ناهمخوانی بین بایسته‌های شغل و مهارت‌های فردی، دیگر شانس زیادی برای پیشرفت خود در آینده قائل نیست.

به طور خلاصه، در یک تقسیم‌بندی، رهبران خارج شده از خط رهبری در قالب سه دسته طبقه‌بندی شده‌اند (Furnham, 2010, p.6):

الف) رهبران بد: رهبران لبه تاریک، مستبد، مخرب، زیان‌آور، زهرآگین و ویران‌گر که واجد رفتارهای بد، غیراخلاقی و ناعادلانه‌اند؛

ب) رهبران بی‌کفایت<sup>۵</sup>: نشان می‌دهد این رهبران توانایی‌ها و مهارت‌های انجام کار را ندارند؛

ج) رهبران خیره‌سر<sup>۶</sup>: رهبران جامعه‌ستیز و از راه به‌درشده که از نظر ذهنی ناپایدار و به لحاظ روانی ناسازگارند.

## ۲-۱. چرایی خروج از خط رهبری سازمانی

برای شناسایی عوامل مؤثر در خروج از خط رهبری، دو رهیافت وجود دارد: رهیافت شخصیتی که تلاشی است برای وصف برخی ویژگی‌های شخصیتی ناسازگار رهبران و رهیافت سازمانی که چالش‌های محیط کسب و کار را به عنوان عوامل زمینه‌ساز خروج از خط رهبری بررسی می‌کند (Mackie, 2008, p.12). در چارچوب این دو رهیافت، از یک منظر، چهار محرک اصلی بسترساز خروج از خط رهبری هستند:

الف) تبدیل قوت اولیه رهبر به ضعف: رهبران خارج شده از خط رهبری در ابتدا لذت موفقیت در مشاغل خود را تجربه کرده‌اند، اما با قرار گرفتن در سمت‌های سرپرستی، چون توانایی توسعه مهارت‌های مساعد را در خود ندارند، رو به ضعف می‌نهند (Frankel, 1994, p.297).

ب) وجود کاستی در رهبر: همه افراد دارای برخی نواقص ذاتی و یا ویژگی‌هایی نامطلوب هستند. برآورد شده است که اغلب مدیران دو یا سه مورد از این معایب را دارا هستند (Dotlich & Cairo, 2003, p.93). آن گونه که نتایج مطالعات مختلف نشان می‌دهند، در سطوح بالای سازمان، نواقص افراد بیش از نقاط قوت آنها دیده می‌شود که اگر مدیریت نشود، می‌تواند به خروج از خط رهبری منجر شود (Einarsen et al., 2007, p.207). از جمله این کاستی‌ها می‌توان به مصادیق زیر اشاره کرد:

- خودشیفتگی<sup>۷</sup>: خودشیفتگان افرادی خودپسند، مغرور و لجوج هستند و فکر می‌کنند باید همیشه در هر موضوعی نسبت به دیگران برتر باشند؛ گویی جهان باید بر وفق مراد آنها بگردد. آنها خود را بزرگ و کامل می‌بینند و فکر می‌کنند در هر موضوعی متبحر و کارشناس هستند. عدم کفایت شخصی، غرور، عدم همدلی، اغراق درباره تجارب، مهارت‌ها و کمالات خود، انتقادناپذیری و علاقه بیش از حد به خود، از جمله ویژگی‌های رهبران خودشیفته است (Lubit, 2004, p.14; Schmidt, 2008, p.10; Leet, 2011, p.109; McIntosh & Rima, 2007, p.98).

- جاه‌طلبی سیری‌ناپذیر<sup>۸</sup>: رهبری که میل سیری‌ناپذیری برای قدرت، منزلت، پول، موفقیت و افتخار دارد، هر کاری را انجام خواهد داد تا به هر قیمتی شده امیال خود را برآورده کند. او رسیدن به جاه‌طلبی‌های خود را بالاتر از هر چیز، از جمله سازمان و اعضای آن می‌داند (Williams, 2005, p.4).

- مرده متحرک<sup>۹</sup> بودن: در این ویژگی، فرد بی‌حال، بی‌علاقه و عاری از شور و شوق به کار است. او به دلیل نداشتن انگیزه کاری سازمان را به ورطه نابودی می‌کشاند و با حس بی‌تفاوتی خود موجب می‌شود کارکنان نیز به سازمان بی‌تفاوت شوند (Elle, 2012, p.14).

- عنان گسیختگی<sup>۱۰</sup>: بر اساس این کاستی، رهبر ماهیتی نامنعطف و بیش از حد سفت و سخت دارد و نظرات مخالف، بازخوردها و ایده‌های نوی افراد را نادیده می‌گیرد (Pelletier, 2010, p.381).
- بی‌کفایتی: این ویژگی به علت نداشتن استعداد، مهارت‌ها و توانایی مورد نیاز رهبر برای انجام وظیفه است. او توانایی درک مشکلات کاری و راه‌حل‌های آنها را ندارد و در نتیجه برای رسیدن به اهداف خود شکست می‌خورد. چنین رهبر نالایقی، فاقد اراده برای عمل مؤثر در سازمان است (Kellerman, 2004, p.40).
- بزدلی<sup>۱۱</sup>: این ویژگی در به صورت عدم توانایی در اخذ تصمیمات دشوار و حل و فصل آنها بروز می‌کند؛ به همین دلیل، رهبران بزدل از انجام تصمیم‌گیری‌های شانه خالی می‌کنند (Lipman-Blumen, 2011, p.338).
- سوءکارکرد<sup>۱۲</sup>: رهبرانی که تنها به دغدغه‌ها و ناامنی‌های خود توجه دارند، دیگر قادر به درک اهمیت کارکنان و مأموریت سازمانی نیستند و بیشتر انرژی و وقت خود را صرف مسائل و اهداف خود می‌کنند و برای هر چیز دیگری غیر از خود، انگیزه و علاقه‌ای کم دارند (Whicker, 1996, p.62).
- غیراخلاقی<sup>۱۳</sup> عمل کردن: رهبران غیراخلاقی، اغلب بی‌مسئولیت نیز هستند و به هیچ نظام اخلاقی پایبند نیستند (Williams, 2005, p.3). به تعبیری، آنها نه تنها نسبت به اعمال خود بی‌مسئولیت هستند، اصول اخلاقی را نیز مراعات نمی‌کنند و در نتیجه توانایی تشخیص درست از نادرست را ندارند (Lipman-Blumen, 2006, p.22).
- بروز رفتار غیرقانونی<sup>۱۴</sup>: برخی رهبران گاه غیر از رفتار غیراخلاقی، رفتار غیرقانونی نیز دارند (Whicker, 1996, p.63). آنها از قانون و مقرراتی که مطابق خواست‌شان نیست، سرپیچی می‌کنند؛ نتیجه این رفتار، تخریب سازمان است؛ بویژه در بخش دولتی که در آن اعتماد عمومی، از اهمیت زیادی برخوردار است (Williams, 2005, p.6).
- عدم صداقت<sup>۱۵</sup>: صادق نبودن رهبر موجب بی‌اعتمادی پیروان به او می‌شود؛ ضمن اینکه، باعث می‌شود او فردی ریاکار و بدبین به نظر آید (Lipman-Blumen, 2006, p.21).
- ترویج بی‌عدالتی<sup>۱۶</sup>: تصمیمات برخی رهبران، مغرضانه و تبعیض‌آمیز است، به نحوی که افراد را گاه بر اساس استانداردهای ذهنی خود ارتقاء می‌دهند و گاه نیز به ارتقاء نزدیکان و همراهان خود در سازمان اقدام می‌کنند (Pelletier, 2010, p.380).
- سست‌عنصری<sup>۱۷</sup>: بر اساس این ویژگی، رهبر نمی‌تواند در مسائل مهم تصمیم‌گیری و موضع‌گیری قاطع داشته باشد؛ او از اینکه احترام و اعتبارش نزد مافوق‌ها از دست برود می‌ترسد و

از این رو تلاش زیادی می‌کند تا در نظر مافوق‌های خود خوب جلوه کند (Di Genio, 2002, p.14; Elle, 2012, p.13).

- قلدری<sup>۱۸</sup>: رهبر قلدر توهم عظمت و قدرت زیادی دارد و شدیداً دمدمی مزاج و واجد رفتارهای غیرقابل‌پیش‌بینی است؛ این رفتارها شامل تغییرات زیادی در خلق و خوی می‌شود که به دنبال آن اثراتی منفی مانند خشمگین شدن ظاهر می‌شود. از این رو، ممکن است در یک لحظه خوب و عادی باشد و در لحظه دیگر به توهین و تحقیر زیردستان پردازد. از جمله نشانه‌های رفتاری رهبران قلدر می‌توان به خشم، ترس، ارباب، نفرت، تهدید، انتقام و استبداد اشاره کرد (Elle, 2012, p.11; Hoel et al., 2010, p.454; Whicker, 1996, p.145).

- وابستگی شدید<sup>۱۹</sup>: بنا بر این کاستی، رهبر ترجیح می‌دهد بر پاره‌ای مشکلات خود و معایب دیگران سرپوش بگذارد (McIntosh & Rima, 2007, p.120)؛ این از آن روست که او به برخی خوی‌ها و عادات بد شدیداً وابسته شده است و لذا گذر از آنها برایش دشوار است و او را با فشار روانی مواجه می‌سازد. در نتیجه این کاستی، عوارضی از قبیل بی‌اعتمادی و عدم قطعیت بر افراد و سازمان تحمیل و از پرداختن به مسائل آینده سازمان غفلت می‌شود (Williams, 2005, p.7).

- کنترل‌کنندگی<sup>۲۰</sup>: رهبر کنترل‌کننده به کسی تفویض اختیار نمی‌کند؛ خود شخصاً درگیر هر تصمیم‌گیری، ولو تصمیمات کوچک می‌شود؛ فرآیندگراست و در حالی که درک کمی از چشم‌انداز و آینده سازمان دارد، بسیار مشغول فرآیندهای عملیات روزانه می‌شود. حد افراطی این ویژگی می‌تواند رهبر را وسواسی کند، به طوری که مایل به کنترل همه‌جانبه امور، حتی احساسات است (Williams, 2005, p.9).

- مجری صرف<sup>۲۱</sup> بودن: یک مجری صرف، ابزاری برای موفقیت دیگران است. او تابع دستورات مافوق و وفادار به مافوق و سازمان است (Whicker, 1996, p.115) و بیش از حد ممکن می‌خواهد مورد تأیید هر یک از پیروان و رئیس خود باشد. اگر مافوق، خود رهبری زهرآگین نباشد، احتمالاً یک مجری صرف را تحمل نخواهد کرد (Williams, 2005, p.10).

- فاسد<sup>۲۲</sup> بودن: این کاستی، بر پایه دروغ، تقلب و سرقت است و رهبر را به دنیا و قدرت آزمند می‌کند (Kellerman, 2004, p.44). رهبر فاسد، به سوی قلمرو رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی نیز گام برمی‌دارد. او دالانی پر پیچ و خم از فریب است که نمی‌توان به او اعتماد کرد و هنگامی که پیروان به این رهبری پی ببرند از آن رنج می‌برند؛ آنها بخوبی می‌دانند که چنین رهبری تنها به فکر منافع خود است (Williams, 2005, p.12).

(۱) ج) دشواری‌های شدید و یا غیرمنتظره برای رهبر: یک رهبران سازمانی گاه در زندگی حرفه‌ای خود دشواری‌ها و چالش‌های غیرمنتظره‌ای را فراتر از ظرفیت خود تجربه می‌کند که ممکن است تأثیراتی جبران‌ناپذیر در کار او داشته باشد؛ دشواری‌هایی مانند محدودیت‌های محیطی، تغییرات بازار، رکود اقتصادی، سیاست‌های کوچک‌سازی، ادغام و تملیک و یا حتی تصمیم‌گیری‌های اشتباه و راهبردهای ضعیف که اغلب خارج از کنترل او هستند و موجبات خروجش را از خط رهبری فراهم می‌سازند (Conger & Nadler, 2004, p.41; McCall, 2009, p.50).

(۲) د) قربانی موفقیت خود شدن: در رفتار برخی رهبران خارج شده از خط، نوعی تکبر قبل از سقوط مشاهده شده است. کسانی که در ابتدا براحتی ارتقاء پیدا کرده‌اند، ممکن است دچار اعتماد به نفس کاذب شوند و به علت همین حس برتری و بالندگی به سوابق درخشان، ایده‌های جایگزین را نپذیرند، به بازخوردها توجه نکنند (Chaleff, 2008, p.14). از منظری دیگر، می‌توان عوامل زمینه‌ای خروج از خط رهبری را در سه سطح سازمان، شغل و فرد بررسی نمود:

**الف) پویایی‌های سطح سازمان:** یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی مؤثر در خروج از خط رهبری، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی رفتارهایی را که موجب خروج از خط رهبری می‌شوند، تحت تأثیر قرار می‌دهد (Balthazard et al., 2006, p.709; Van Fleet & Griffin, 2006, P.698). ضمن اینکه، ویژگی‌های فردی که موجب خروج از خط رهبری می‌شوند، از سازمانی به سازمان دیگر فرق می‌کنند (Frankel, 1994, p.297). دومین عامل در این سطح، عدم مدیریت جانشین-پروری است که موجب می‌شود کارکنان برای ارتقاء جایگاه سازمانی خود، به اقداماتی غیرکارکردی دست بزنند و در نتیجه آن چه بسا کارکنانی به سمت‌های مدیریتی ارتقاء یابند که فاقد تجربه لازم و چشم‌انداز راهبردی هستند (Leslie, 1995, p.8). سومین عامل، تغییرات استرس‌زا و چالش‌برانگیز سازمانی است. رهبرانی که از خط خارج می‌شوند، ممکن است با یک دوره گذار مانند انتصاب جدید، سرپرست جدید، نقل مکان به کشوری دیگر و یا تغییر نقش مواجه شده باشند. ناتوانی در عبور از دوره گذار، مهم‌ترین عامل خروج رهبران از خط رهبری بوده است (Van velsoor & Leslie, 1995, p.67). رفتارهای زیرستان نیز عاملی سازمانی است که موجب خروج رهبر از خط می‌شود. این وضعیت معمولاً هنگامی پیش می‌آید که پیروان فاقد



عزت نفس، درگیر در بازی‌های قدرت، جویای رهبر آرمانی و یا دارای نیازهای فیزیولوژیکی برآورده نشده باشند (Padilla et al., 2007, pp.183-185).

**(ب) پویایی‌های شغل:** خروج از خط رهبری ارتباطی نامتجانس بین مدیر و شغل او ایجاد می‌کند. مطالعات نشان می‌دهند، رهبران ارشد از خط خارج شده، فاقد مهارت شناختی لازم برای ارتباط با مشکلات پیچیده و دشوار و یا مسائل راهبردی شغل خود بوده‌اند (Burke, 2006, p.95)؛ تجربه محدودی داشته‌اند؛ بیش از اندازه بر مهارت‌های فنی تکیه می‌کرده‌اند (Hawkins, 2004, p.15) و یا تمام نگرانی‌شان صرفاً به ملاحظات عملیاتی معطوف بوده است (Kaplan & Kaiser, 2009, p.101). از سویی، آن دسته از رهبران سطوح پایین و میانی که از خط خارج شده‌اند، تعارض با مدیران مافوق خود را تجربه کرده‌اند و ضعف آنها در مهارت‌های بین‌فردی مانع از ایجاد روابط کاری خوب با رهبران ارشد شده است (Kotter 1980, p.95; Lombardo et al., 1988, p.212). وانگهی، در محیط کسب و کار پویای کنونی که در آنها مشاغل کمتر ساختاریافته و بیشتر مبهم هستند (Web, 2006, p.68)، رهبران برای پاسخ‌گویی به نیازمندی‌های شغل، به نمایش قضاوتی خوب در تصمیم‌گیری‌های سخت و بموقع، برنامه‌ریزی هوشمندانه (Kotter, 1985, p.184) و توانایی برخورد با ابهام و عدم قطعیت نیاز دارند؛ لذا کسانی که به تغییر طرز فکر خود، یادگیری و انطباق‌پذیری برای مواجهه با موقعیت‌های مبهم قادر یا متمایل نیستند (White, 2009, p.15) یا رهبرانی که نمی‌توانند تصمیمات مناسبی اختیار کنند، در وظایف خود ضعیف عمل می‌کنند و در نتیجه از خط رهبری خارج می‌شوند (Finkelstein, 2003, p.2). همچنین، از آنجا که مدیران به طور مداوم با پیچیدگی مواجه هستند، ناگزیر باید اثربخشی خود را در این شرایط پیچیده و دشوار بالا ببرند و گرنه ناتوانی در تطابق با این پیچیدگی‌ها می‌تواند باعث خروج آنها از خط رهبری شود (Van Velsor & Leslie, 1995, p.68)؛ از این رو رهبران باید به تغییر نقش و انطباق با محیط پویا قادر باشند (White, 2009, p.15).

**(ج) پویایی‌های فردی:** از جمله عوامل فردی مؤثر در خروج از خط رهبری، پایین بودن انگیزه در رهبران است. برخی از رهبران در نقش‌های مدیریتی خود، پس از مدتی شور و اشتیاق خود را برای انجام وظایف از دست می‌دهند. برخی دیگر انگیزه لازم را برای دستیابی به اهداف سازمان ندارند (Waldroop & Butler, 2000, p.165). عامل دیگر، مرحله رشد فردی است. بر اساس نظریه مراحل زندگی، در میان‌سالی توجه فرد به سمت نیازهای نفسانی یا معنوی تغییر جهت می‌یابد. در این بین، کسانی که تمرکزشان به نیازهای نفسانی معطوف است، با

مشکلات بیشتری در محل کار، از جمله در مدیریت زیردستان، مواجه می‌شوند (Web, 2006, p.65) و از این رو، به احتمال زیاد از خط رهبری خارج می‌شوند.

## ۲. روش انجام پژوهش

### ۲-۱. راهبرد پژوهش

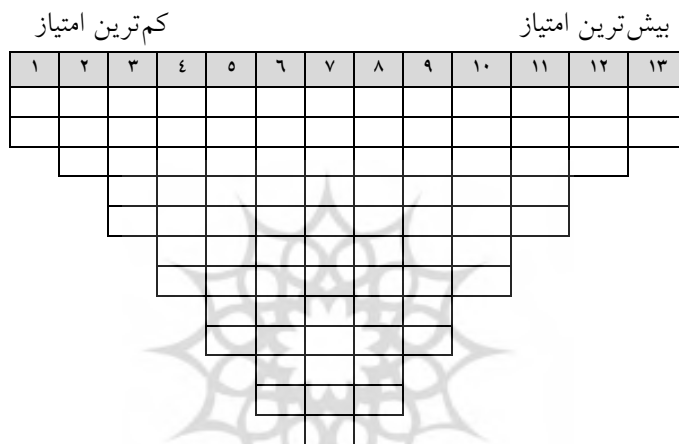
راهبرد این پژوهش، روش‌شناسی کیو بود که بر اساس آن محدوده و تغییرات ذهنی گروهی خاص از افراد درباره موضوعی خاص شناسایی می‌شود (پویا و لقمانی، ۱۳۹۲، ص ۹۰). خردمایه کاربست روش‌شناسی کیو در این پژوهش، ماهیت پدیده مورد مطالعه به لحاظ تنوع ذهنیت‌ها درباره آن و قابلیت این روش در نحوه گردآوری داده‌ها برای آگاهی از عمق ذهنیت مشارکت‌کنندگان مختلف بود (خوشگویان‌فرد، ۱۳۸۶، ص ۱۰).

### ۲-۲. روش گردآوری داده‌ها

مشارکت‌کنندگان ۲۶ نفر از کارکنان یکی از دانشگاه‌های کشور بودند. در انتخاب مشارکت‌کنندگان از نمونه‌گیری بیشینه تنوع<sup>۲۳</sup> استفاده شد تا به اتکای آن از شکل‌گیری دیدگاه‌های متکثر اطمینان حاصل شود. همچنین از ظرفیت نمونه‌گیری مفهوم<sup>۲۴</sup> و نمونه‌گیری گلوله برفی<sup>۲۵</sup> نیز استفاده شد؛ بدین ترتیب که با مراجعه به هر فرد، نخست از فهم وی درباره پدیده خروج از خط رهبری اطمینان حاصل می‌شد؛ سپس با راهنمایی وی، نمونه یا نمونه‌های بعدی معرفی می‌شدند (Creswell, 2012, pp.208-209). نسبت مشارکت‌کنندگان بر حسب جنسیت، ۸۵ درصد مرد، و ۱۵ درصد زن، بر حسب سن، بین ۲۵ تا ۶۵ سال ( $M=42/92$  و  $SD=6/48$ ) و به لحاظ سابقه کار در سازمان بین ۸ تا ۲۹ سال ( $M=18/16$  و  $SD=6/91$ ) بود. ۱۹ درصد آنها هیئت‌علمی و بقیه غیرهیئت‌علمی بودند که از میان آنها ۴۲ درصد سابقه مدیریتی و ۲۷ درصد نیز تجربه شخصی خروج از خط رهبری داشتند. از همه واحدهای سازمانی دانشگاه (حوزه ریاست، معاونت‌ها و دانشکده‌ها) نماینده یا نمایندگانی در این نمونه حضور داشتند.

ابزار اولیه گردآوری داده‌ها مصاحبه باز بود که تا مرحله اشباع نظری<sup>۲۶</sup> (جایی که داده‌های جدید با داده‌های پیش‌تر گردآوری شده تفاوتی ندارند) ادامه یافت (Glaser, 1978, p.146). پس از تکمیل فضای گفتمان، محتویات آن ارزیابی و به ۲۵۷ عبارت کیو تبدیل شد که پس از حذف موارد تکراری و مشابه، دست آخر ۸۶ عبارت برای مجموعه کیو تهیه شد. در ادامه، عبارات به صورت تصادفی شماره‌گذاری و برای تدوین دسته کیو روی کارت‌های کیو نوشته شدند. سپس،

برای مرتب‌سازی عبارات کیو، کارت‌ها در اختیار مشارکت‌کنندگان (اعضای نمونه مرحله پیشین) قرار گرفتند. برای چینش کارت‌ها از روش توزیع اجباری<sup>۲۷</sup> استفاده شد (شکل ۱)؛ یعنی از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا کارت‌ها را روی طیفی با درجه‌بندی از پیش معین چیدمان کنند. چالشی بودن مرتب‌سازی، جذابیت در توزیع کارت‌ها، دقت بیشتر برای مقایسه کارت‌ها و تمرکز بیشتر در چیدن آنها، با اهمیت‌تر تلقی کردن پژوهش و تعهد بیشتر توزیع‌کنندگان اجباری در مرتب‌سازی کارت‌ها از جمله مهم‌ترین مزایای این روش توزیع محسوب می‌شوند (خوش‌گویان-فرد، ۱۳۸۶، صص ۵۲-۵۱).



شکل ۱. نمودار کیو

روایی محتوای گزاره‌ها با بازنگری در پیشینه پژوهش و ارزیابی کاربست این گزاره‌ها توسط ۳ تن از اساتید مدیریت تأیید شد. برای بررسی روایی صوری، از مشارکت‌کنندگان پرسیده شد آیا گزاره‌های موجود به ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی پرداخته‌اند تا آنها بتوانند با مرتب‌سازی، ذهنیت خود را بیان کنند. در بررسی نحوه مرتب‌سازی کیو نیز روشن شد که مشارکت‌کنندگان هنگام چینش گزاره‌ها در نمودار کیو، تنها با توجه به ذهنیت‌ها و دیدگاه‌های خود بر اساس دستورالعمل مشخص به مرتب‌سازی کارت‌های کیو اقدام نمودند و معیار بیرونی دیگری در ارزیابی انجام گرفته بر این کار تأثیر نداشت.

### ۳-۲. روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۲۸</sup> (استخراج عوامل با روش‌های مؤلفه‌های اصلی<sup>۲۹</sup> و چرخش آنها طبق روش وریماکس<sup>۳۰</sup>) توسط نرم‌افزار SPSS استفاده شد. همچنین، به منظور تعیین

نیرومندی روابط میان عوامل، از آزمون KMO و برای ارزش‌یابی اهمیت و معناداری ماتریس همبستگی از آزمون بارتلت استفاده شد. این آزمون‌ها به تعیین کفایت حجم نمونه کمک می‌کنند (مؤمنی و فعال‌قیومی، ۱۳۸۷). روشن است که در اینجا حجم نمونه، تعداد گزاره‌های کیوست. به علاوه، برای تعیین عوامل، از معیارهای تفسیرپذیر بودن عوامل، تعداد بیشتر مشارکت‌کنندگان در آن عامل، انتخاب عامل مبین درصد بزرگی از کل واریانس و انتخاب عامل واجد بارهای عاملی بزرگ بهره گرفته شد (خوش‌گویان‌فرد، ۱۳۸۶، صص ۷۰-۶۹). همچنین، شناسایی و نام‌گذاری الگوهای ذهنی و نیز تفسیر عامل‌ها با کمک تهیه «برگه یادداشت» انجام شد. برگه یادداشت پژوهش‌گر را قادر می‌سازد تا تمامی عامل‌ها را با رویکردی همسان بررسی کند و همزمان نگاه کل‌گرایانه‌ای به ساختار و آرایش هر عامل داشته باشد (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۱۴۸). برای تشکیل برگه‌های یادداشت، رتبه‌های ارائه شده در آرایه‌های عاملی از عبارت کیوی ۱ تا ۸۶ بررسی و موارد واجد یکی از شرایط چهارگانه زیر به عنوان مهم‌ترین عوامل شرح‌دهنده ذهنیت استفاده شدند:

- الف) گزینه‌های کیویی که بزرگ‌ترین رتبه (+۷) را به خود اختصاص داده بودند؛
- ب) گزینه‌های کیویی که رتبه آنها در هر ذهنیت نسبت به ذهنیت‌های دیگر بیشتر بود؛
- ج) گزینه‌های کیویی که رتبه آنها در هر ذهنیت نسبت به ذهنیت‌های دیگر کمتر بود؛
- د) گزینه‌های کیویی که کوچک‌ترین رتبه (-۷) را به خود اختصاص داده بودند.

### ۳. یافته‌های پژوهش

#### ۳-۱. تحلیل عاملی کیو

عبارات کیو به شرح جدول ۲ هستند که بعضاً در اینجا برای رعایت اختصار، از حالت جمله خارج شده‌اند. نتیجه تحلیل عاملی کیو در قالب مقدار واریانس کل تبیین‌شده در جدول ۳ نشان داده شده است. شایان ذکر است، مقدار  $KMO=0.702$  و سطح معناداری آزمون بارتلت با مقدار  $717/244$  کوچک‌تر از  $0/005$  بود ( $p=0/000$ ). با توجه به دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش و بر اساس نتایج این جدول، در مجموع ۹ عامل (الگوی ذهنی) دارای مقادیر ویژه بالای ۱ شناسایی شدند که ۷۰ درصد از کل واریانس را تبیین می‌کردند. بر این اساس، الگوی ذهنی اول  $20/35$  درصد و سایر عوامل به ترتیب  $12/14$ ،  $7/82$ ،  $6/72$ ،  $5/45$ ،  $4/91$ ،  $4/52$ ،  $4/15$  و  $3/90$  درصد از کل واریانس را تبیین می‌کردند. در همین راستا، شکل ۲ نمودار سنگریزه مربوط را نشان می‌دهد. در این نمودار، عامل‌های دارای مقادیر ویژه بالای ۱ (الگوهای ذهنی) مشخص شده‌اند. همچنین، جدول ۴ ماتریس چرخش‌یافته مربوط به عوامل را به همراه وضعیت دیدگاه مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد.

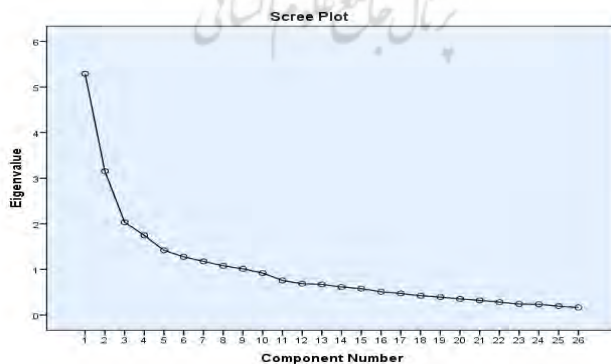
## جدول ۲. عبارات کیو

(۱) عدم توجه مدیر به شایسته‌سالاری در واگذاری سمت‌های حساس؛ (۲) مدیر مافوق ناکارآمد و بی‌لیاقت است؛ (۳) ضعف سیستم تشویق و تنبیه در سازمان؛ (۴) نظام تصمیم‌گیری سازمان متمرکز است؛ (۵) ضعف مدیر در مدیریت زمان؛ (۶) مدیر فاقد دانش و مهارت‌های اکتسابی روزآمد مدیریتی است؛ (۷) مدیر در برابر تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهد؛ (۸) عدم پایبندی مدیر به اخلاق حرفه‌ای؛ (۹) کمبود منابع سازمانی؛ (۱۰) مدیر کوتاه‌بین و فاقد تفکر راهبردی است؛ (۱۱) بی‌تفاوتی، سهل‌انگاری و بی‌توجه بودن مدیر نسبت به اهمیت سمت مدیریتی؛ (۱۲) عدم بهره‌گیری مدیر از ظرفیت مشارکت دیگران؛ (۱۳) فقدان استعداد ذاتی مدیریتی در مدیر؛ (۱۴) مدیر اهل سوءاستفاده از اطلاعات است؛ (۱۵) ضعف مدیر در مدیریت بحران؛ (۱۶) عزل و نصب‌ها در نظام دولتی، سیاسی است؛ (۱۷) مدیر فردی لجباز، انتقادناپذیر، مستبد و خودرأی است؛ (۱۸) مدیر فردی فعال، کاربلد، وظیفه‌شناس و سخت‌کوش است؛ (۱۹) عدم حمایت مافوق از مدیر؛ (۲۰) عدم هماهنگی مدیر با مافوق؛ (۲۱) مدیر در تصمیم‌گیری عجز است؛ (۲۲) مدیر در حل مسائل کاری مشارکت فعال ندارد؛ (۲۳) چنددستگی و اختلاف بین زیردستان مدیر؛ (۲۴) مدیر فردی جزئی‌نگر نسبت به مسائل کاری است؛ (۲۵) مدیر از اختیارات کافی برخوردار نیست؛ (۲۶) عدم توجه سازمان به آموزش مدیر؛ (۲۷) مدیر مافوق گوش‌ی و ظاهرین است؛ (۲۸) مقاومت آگاهانه کارکنان در مقابل تغییرات مدیر؛ (۲۹) برخورد نامناسب کارکنان با ارباب‌رجوع؛ (۳۰) مدیر از طرف مخالفان جناح سیاسی دچار کارشکنی شده است؛ (۳۱) افراط و تفریط و نامتعادل بودن مدیر؛ (۳۲) مدیر فردی بی‌انضباط است؛ (۳۳) مدیر قانون‌گریز است؛ (۳۴) مدیر بی‌توجه و فارغ از معنویات است؛ (۳۵) اعتماد به نفس مدیر پایین است؛ (۳۶) ضعف مدیر در به‌کارگیری دانش و تجربه خود؛ (۳۷) عدم نظارت کافی مدیر بر اقدامات زیردستان؛ (۳۸) ذهنیت منفی کارکنان نسبت به مدیر؛ (۳۹) نادیده گرفتن خلاقیت، کارکرد و توانمندی‌های مدیر توسط مدیر مافوق؛ (۴۰) مدیر منافق و دورنگ است؛ (۴۱) مدیر اهل مردم‌داری و تکریم دیگران نیست؛ (۴۲) مدیر اهل تعارف و رودربایستی با دیگران است؛ (۴۳) مدیر فردی متکبر مغرور، فخر فروش و از خود راضی است؛ (۴۴) مدیر بین زیردستان تبعیض قائل می‌شود؛ (۴۵) نادیده گرفتن و فرافکنی اشتباهات توسط مدیر؛ (۴۶) چندشغله بودن مدیر؛ (۴۷) تأکید زیاد مدیران مافوق بر تساهل مدیریتی؛ (۴۸) ضعیف بودن نظام جانشین‌پروری در سازمان؛ (۴۹) عدم انگیزه مدیر برای انجام کار؛ (۵۰) مدیر فردی باهوش و زیرک است؛ (۵۱) مدیر بی‌تجربه و ناآگاه از حوزه کاری است؛ (۵۲) مدیر فردی نامقتدر و وابسته به مافوق و زیردستان است؛ (۵۳) مدیر اهل همدلی با زیردستان نیست؛ (۵۴) ناتوانی مدیر در تطابق با شرایط جدید سازمانی؛ (۵۵) مدیر بسیار تحریک‌پذیر و جوگیر است؛ (۵۶) مدیر از ابهام شغلی رنج می‌برد؛ (۵۷) ناتوانی مدیر در اصلاح خراب‌کاری و ضعف عملکرد مدیران قبل؛ (۵۸) مدیر فرد رازداری نیست؛ (۵۹) عدم اشراف مدیر بر مؤلفه‌های مؤثر محیطی؛ (۶۰) عدم آگاهی مدیر از ظرفیت‌ها و ویژگی‌های خود؛ (۶۱) مدیر نمک‌شناس است و اقدامات زیر دستان را نادیده می‌گیرد؛ (۶۲) مردسالاری نظام انتصاب مدیران و عدم توجه به توانمندی‌های زنان؛ (۶۳) مدیر فردی سرکوب‌گر، پرخاش‌گر و بی‌ادب است؛ (۶۴) مدیر نامتخصص در سمت مدیریتی است؛ (۶۵) مدیر فردی شعار زده، بدقول و اهل وعده و وعید است؛ (۶۶) مدیر تبیل و اهمال‌کار است؛ (۶۷) مدیر فردی بدبین، محافظه‌کار و بی‌اعتماد است؛ (۶۸) مدیر فردی فتنه‌جو، مودبی و شرور است؛

(۶۹) مدیر فرد چاپلوسی است؛ (۷۰) تأکید زیاد مدیران مافوق بر تساهل مدیریتی؛ (۷۱) مدیر به حوادث پیش-بینی نشده گرفتار شده است؛ (۷۲) مدیر فردی بهانه‌جو و اشکال‌تراش است؛ (۷۳) مدیر نتوانسته به اهداف از پیش تعیین شده کاری دست یابد؛ (۷۴) مدیر از اشتباهات گذشته درس نمی‌گیرد؛ (۷۵) پایین بودن هوش عاطفی مدیر؛ (۷۶) مدیر جهادی و پرتلاش ظاهر نمی‌شود؛ (۷۷) ناتوانی مدیر در متقاعد کردن و حل تعارض دیگران؛ (۷۸) مدیر ناآرام و بی‌قرار است؛ (۷۹) توجه بیش از حد مدیر به حواشی غیر کاری؛ (۸۰) مدیر فردی کلی‌نگر و بی‌توجه نسبت به جزئیات است؛ (۸۱) مدیر فرد بلندپروازی است؛ (۸۲) مدیر فردی طمع‌کار و نفع‌طلب است؛ (۸۳) مدیر منزوی و کناره‌گیر است؛ (۸۴) مشکلات در زندگی شخصی مدیر؛ (۸۵) مدیر اهل فساد مالی و زدوبند و کلاهبرداری است (۸۶) حسادت مافوق نسبت به مدیر.

جدول ۳. واریانس کل تبیین شده

الگوها	ماتریس چرخش یافته		
	جمع کل	درصد واریانس	واریانس تجمعی
۱	۵/۲۹	۲۰/۳۵	۲۰/۳۵
۲	۳/۱۶	۱۲/۱۴	۳۲/۵۰
۳	۲/۰۳	۷/۸۲	۴۰/۳۱
۴	۱/۷۵	۶/۷۲	۴۷/۰۳
۵	۱/۴۲	۵/۴۵	۵۲/۴۹
۶	۱/۲۸	۴/۹۱	۵۷/۳۹
۷	۱/۱۸	۴/۵۲	۶۱/۹۱
۸	۱/۰۸	۴/۱۵	۶۶/۰۶
۹	۱/۰۱	۳/۹۰	۶۹/۹۶



شکل ۲. نمودار سنگریزه عوامل

جدول ۴. ماتریس چرخش یافته

افراد	الگوها								
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱۴	۰/۷۹۱	۰/۲۰۷	۰/۲۶۰	۰/۲۱۴	۰/۰۶۲	-۰/۱۹۳	۰/۰۷۷	۰/۱۰۶	۰/۰۲۹
۲	۰/۷۱۹	۰/۱۰۲	-۰/۲۳۴	۰/۰۷۷	۰/۱۱۴	۰/۲۰۰	۰/۲۰۵	۰/۱۰۵	-۰/۰۳۲
۹	۰/۷۶۳	۰/۲۰۷	۰/۰۱۸	-۰/۱۱۹	۰/۳۲۶	۰/۰۴۲	-۰/۱۶۵	۰/۰۳۳	۰/۰۴۸
۱۱	۰/۵۹۷	۰/۳۰۳	۰/۱۱۱	۰/۰۵۵	-۰/۱۷۶	۰/۰۴۲	۰/۰۰۹	-۰/۰۱۸	-۰/۰۲۶
۱۵	۰/۵۸۵	۰/۲۵۶	۰/۱۴۵	۰/۲۴۹	۰/۰۹۳	۰/۰۴۰	-۰/۰۳۴	۰/۳۳۷	۰/۲۷۳
۱۶	۰/۱۶۹	۰/۷۳۱	۰/۰۹۱	۰/۲۱۱	۰/۰۲۱	۰/۰۰۸	-۰/۰۰۱	۰/۱۱۶	۰/۰۵۰
۲۵	۰/۲۳۹	۰/۷۰۹	۰/۳۴۰	۰/۰۳۷	۰/۰۹۹	-۰/۱۱۷	۰/۰۴۱	-۰/۰۲۹	-۰/۱۳۷
۲۶	۰/۲۲۸	۰/۵۷۲	-۰/۲۵۲	۰/۱۴۵	۰/۲۴۹	-۰/۱۹۷	۰/۰۸۳	۰/۱۳۸	۰/۲۲۰
۱۲	۰/۰۱۲	۰/۰۹۶	۰/۷۵۴	-۰/۰۱۰	-۰/۰۹۴	-۰/۰۱۳	۰/۰۰۳	۰/۰۴۲	-۰/۰۸۲
۲۱	۰/۲۰۳	-۰/۰۵۵	۰/۷۰۶	۰/۲۹۶	۰/۱۶۳	-۰/۰۱۲	۰/۱۸۳	۰/۰۴۷	-۰/۰۳۵
۱۰	-۰/۰۱۸	۰/۳۳۴	۰/۵۷۲	-۰/۱۲۸	-۰/۳۱۵	۰/۲۶۲	۰/۱۷۶	-۰/۰۸۲	-۰/۱۷۴
۱۳	۰/۰۹۹	۰/۴۶۳	۰/۵۳۴	-۰/۰۲۱	-۰/۴۰۸	۰/۰۵۲	۰/۱۱۱	۰/۰۱۹	۰/۱۲۵
۱۹	۰/۲۶۹	-۰/۰۶۰	۰/۱۶۷	۰/۷۵۷	۰/۱۲۲	۰/۱۳۲	-۰/۰۷۲	۰/۱۷۵	۰/۰۷۱
۳	-۰/۰۵۰	۰/۱۷۱	-۰/۱۴۸	۰/۷۳۴	-۰/۰۲۴	۰/۱۰۷	۰/۱۴۴	۰/۰۲۹	-۰/۱۶۴
۲۳	۰/۱۰۶	۰/۲۸۰	۰/۱۱۷	۰/۶۰۳	-۰/۲۱۴	-۰/۲۱۴	۰/۲۶۰	-۰/۱۳۴	۰/۱۸۸
۸	۰/۰۵۲	۰/۳۷۹	۰/۲۸۲	۰/۵۰۷	۰/۲۶۳	۰/۱۲۲	۰/۰۱۰	۰/۲۶۴	-۰/۱۰۸
۱۸	۰/۱۰۳	۰/۰۳۵	-۰/۰۷۶	-۰/۰۶۸	۰/۸۴۲	۰/۱۰۵	۰/۰۱۳	-۰/۱۴۵	۰/۰۶۸
۷	۰/۲۴۴	۰/۲۷۶	-۰/۰۶۲	۰/۲۶۳	۰/۶۱۱	-۰/۱۶۶	۰/۰۲۰	۰/۱۸۸	۰/۱۵۸
۲۰	-۰/۰۲۸	-۰/۱۰۸	۰/۰۲۶	-۰/۰۰۱	-۰/۰۴۹	۰/۷۳۵	-۰/۱۳۳	-۰/۰۴۷	-۰/۲۴۷
۴	۰/۲۵۲	-۰/۰۷۱	-۰/۰۰۱	۰/۱۸۴	۰/۱۲۳	۰/۶۸۴	۰/۱۳۱	۰/۱۳۹	۰/۰۵۴
۲۲	۰/۲۰۲	۰/۰۴۷	۰/۱۷۲	۰/۱۶۳	-۰/۰۱۴	-۰/۲۱۵	۰/۷۹۱	۰/۰۵۲	-۰/۱۳۷
۱۷	-۰/۲۳۹	۰/۰۷۴	۰/۱۳۳	۰/۰۱۶	-۰/۰۳۶	۰/۴۴۹	۰/۶۵۴	-۰/۰۱۷	۰/۰۸۰
۶	۰/۲۰۲	۰/۲۲۸	۰/۰۱۰	۰/۱۰۱	-۰/۲۴۶	۰/۰۷۸	-۰/۱۱۳	۰/۷۵۹	-۰/۰۲۳
۱	۰/۱۳۹	-۰/۰۵۵	-۰/۰۵۲	۰/۱۰۴	۰/۲۳۸	-۰/۰۲۵	۰/۴۹۴	۰/۶۹۰	۰/۰۷۹
۹	۰/۱۳۰	۰/۱۰۱	-۰/۰۸۹	۰/۰۴۱	۰/۰۷۳	-۰/۰۸۴	۰/۰۸۶	-۰/۱۲۳	۰/۸۳۸
۵	۰/۰۸۵	۰/۱۱۵	۰/۱۰۶	۰/۱۶۲	-۰/۰۹۹	۰/۱۳۶	۰/۲۸۵	-۰/۳۳۰	۰/۶۶۵

### ۲-۳. شناسایی الگوهای ذهنی

برای شناسایی الگوهای ذهنی، برگه‌های یادداشت هر یک از عوامل مستخرج، طبق شرایط چهارگانه مذکور در روش تحلیل داده‌ها، به شرح جدول ۵ تهیه شد.

جدول ۵. برگه یادداشت عوامل (الگوهای ذهنی)

گزینه‌های کیو			الگو
+۷	بالاترین رتبه‌ها در الگو	پایین ترین رتبه‌ها در الگو	
۲۱، ۱	۷۲، ۵۸، ۱۷، ۶۵، ۴۴، ۶۷، ۴۲، ۴۰	۱۲، ۲۲، ۱۹، ۲۰، ۲۶، ۲۹	اول
۱۵، ۱۳	۸۴، ۹، ۲۳، ۲۲، ۲۵، ۵، ۳۶، ۴۹، ۵۱	۸۳، ۸۵، ۸۲، ۲۴، ۵۷، ۷۴، ۶۵ ۵۲	دوم
۱، ۶۴	۵۶، ۲۴، ۷۵، ۴۸، ۵۹، ۷۴، ۴۷، ۱۲، ۶	۳۱، ۱۷، ۶۶، ۲۱، ۱۱، ۶۳، ۴۹، ۳۲	سوم
۸۵، ۳۵	۵۴، ۴۵، ۸۳، ۷، ۵۷، ۱۶	۸، ۵۳، ۸۰، ۵۹، ۴۴، ۴۰، ۷۹، ۳۸	چهارم
۲۹، ۸۱	۳۱، ۷۸، ۵۵، ۳۳، ۴۱، ۶۶، ۳۰	۳۹، ۳۷، ۴۵، ۵۶، ۷۳، ۴۶، ۶۴، ۷۹ ۷۶	پنجم
۲، ۳۸	۸۶، ۷۱، ۲۷، ۲۰، ۳۹، ۳۷، ۷۹	۱۷، ۳، ۴، ۱۰، ۱۱	ششم
۸۵، ۵۰	۲۸، ۳، ۲۶، ۳۲، ۸، ۷۶، ۱۰	۳۶، ۴۳، ۷۷، ۴۱، ۷۳، ۵۸، ۷۱، ۶۱	هفتم
۴۶، ۸۲	۷۳، ۷۰، ۱۴، ۶۱، ۵۲، ۷۷، ۶۸، ۶۰، ۶۳، ۴ ۱۸	۵۱، ۳۵، ۴۲، ۳، ۲۸، ۱، ۲۳، ۹	هشتم
۳۴، ۴۳	۶۲، ۶۹، ۸۰، ۱۱، ۱۹، ۵۳	۳۳، ۲۵، ۱۵، ۳۰، ۲۷، ۶۷	نهم

### ۴-۱. بحث

آن گونه که پیش تر گذشت، به همان اندازه که در گذر زمان، مطالعات درباره موضوع رهبری بر موفقیت رهبران متمرکز بوده‌اند، لازم بود به مسئله شکست رهبران نیز توجه شود. در همین راستا، هدف اصلی از انجام این پژوهش، شناسایی الگوهای ذهنی کارکنان دانشگاه ولی عصر (عج) درباره خروج از خط رهبری با استفاده از روش شناسی کیو بود. به منظور نیل به این هدف و بر اساس یافته‌های پژوهش معلوم شد که بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، ۹ الگوی ذهنی درباره رهبران از خط خارج شده وجود دارد که به ترتیب عبارتند از:

(۱) **رهبر منافق:** چنین رهبری از یک سو بدبین، محافظه‌کار و بی‌اعتماد به دیگران و از سوی دیگر اهل تعارف و رودربایستی با آنهاست؛ این هر دو در عین این است که او فردی خودرأی، مستبد، لجوج و انتقادناپذیر است؛ لذا نفاق و دورنگی پیشه می‌کند و با شعاری عمل کردن،



فقط وعده و وعید می‌دهد، ولی در عمل طبق نظر خودش اقدام می‌کند. مثلاً سمت‌های حساس را بنا به نظر خودش و بدون رعایت شایسته‌سالاری واگذار می‌کند و به این ترتیب میان زیردستان تبعیض قائل می‌شود. او با مدیر مافوق خود هماهنگ و از پشتیبانی وی برخوردار است و در حل مسائل کاری مشارکت فعال دارد و از ظرفیت مشارکت دیگران هم استفاده می‌کند، ولی این همه متظاهرانه است و یکی از شواهد آن، بهانه‌جویی و اشکال‌تراشی اوست؛ گویی عملاً از قبل مصمم به انجام کاری است، ولی چون با بقیه رودربایستی دارد، به بهانه‌جویی و اشکال‌تراشی بسنده می‌کند و مخالفت خود را آشکارا ابراز نمی‌دارد؛ و گر نه در بزنگاه‌ها خودش عجولانه و از سر خود رأی تصمیم می‌گیرد و به نظر دیگران کاری ندارد. این گونه است که به «مار خوش خط و خالی» می‌ماند که نمی‌توان فریب ظاهرش را خورد، بلکه به سبب رفتار منافقانه‌اش نمی‌شود به او اعتماد کرد؛ چه اینکه فرد رازداری هم نیست. به این ترتیب، چنین رهبری از یک سو دچار ویژگی عدم صداقت رهبران زهرآگین است که باعث می‌شود فردی ریاکار، غیر قابل اعتماد و بدبین به نظر آید (Lipman-Blumen, 2006, p.21)؛ و از سوی دیگر مانند آنها اهل بی‌عدالتی و پارتی‌بازی و دارای تصمیماتی تبعیض‌آمیز است (Pelletier, 2010, p.380). شایان ذکر است، این الگوی ذهنی بیش از دیگر دیدگاه‌ها در قلمرو مکانی پژوهش در میان مشارکت‌کنندگان مخاطب داشت.

**(۲) رهبر فرمایشی:** چنین رهبری نه باهوش و زیرک است؛ نه فعال، کاربلد، وظیفه‌شناس و سخت‌کوش؛ نه دارای استعداد مدیریتی و نه حتی آن قدر انگیزه‌مند برای مدیریت تا در حل مسائل کاری مشارکت فعال داشته باشد. از لحاظ درون‌سازمانی تجربه و آگاهی کافی از حوزه کاری خود ندارد و از اختیارات لازم نیز برخوردار نیست؛ ضمن اینکه از نظر برون‌سازمانی هم در زندگی شخصی با مشکلاتی روبروست. از این رو دور از ذهن نیست که با کاستی‌های گوناگون مدیریتی مواجه باشد؛ نمی‌تواند در بزنگاه‌ها بحران‌ها را مدیریت کند؛ در مدیریت زمان ضعیف است و از عهده مدیریت منابع ناکافی سازمانی و حل و فصل تعارضات میان زیردستان بر نمی‌آید. اگر چه فردی طماع، نفع‌طلب، مفسد، اهل وعده و وعید و یا وابسته نیست، در عین حال منزوی و کناره‌گیر هم نیست تا صحنه را خالی و سکان رهبری را به دیگری واگذار کند. در واقع، حضور او به عنوان یک رهبر در سازمان، به «مترسک سر جالیز» می‌ماند و از این رو فرمایشی است.

پیش‌تر نیز بیان شده بود که از جمله عوامل فردی موجد خروج از خط رهبری، پایین بودن انگیزه در رهبران است (Waldroop & Butler, 2000, p.165). آنها بسان مردگان متحرک، افرادی

بی‌حال، بی‌علاقه و عاری از شور و شوق به کار هستند و به دلیل نداشتن انگیزه کاری، سازمان را به ورطه نابودی و کارکنان را به بی‌تفاوتی سوق می‌دهند (Elle, 2012, p.14). همچنین، همان گونه که یکی از ویژگی‌های رهبری زهرآگین، بی‌کفایتی و یکی از گونه‌های آن، رهبر بی‌کفایت است و این ویژگی به علت نداشتن استعداد، مهارت‌ها و توانایی مورد نیاز او برای انجام وظیفه است (Kellerman, 2004, p.40)، رهبر فرمایشی نیز فردی نالایق و فاقد اراده برای عمل مؤثر در سازمان است. این در حالی است که بی‌کفایتی و بی‌انگیزگی رهبر فرمایشی می‌تواند او را در مواجهه با پیچیدگی‌ها دچار مشکل کند و باعث خروج وی از خط رهبری شود (Leslie & Van Velsor, 1996, p.68)؛ از این رو رهبر باید به تغییر نقش و انطباق با محیط پویا قادر باشد (White, 2009, p.15) و گرنه بزدلانه قادر به انجام تصمیم‌گیری‌های دشوار نخواهد بود (Lipman-Blumen, 2011, p.338).

**۳) رهبر پرطمطراق:** این رهبر یک فرد ناوارد ولی انگیزه‌مند برای رهبری است و به یک «طبل تو خالی» می‌ماند. سررشته‌ای از مدیریت ندارد و در پی آموختن آن هم نیست؛ مانند کسی که دچار جهل مرکب است، نه مؤلفه‌های مؤثر محیطی را می‌شناسد، نه از اشتباهاتش پند می‌گیرد و نه اعتنایی به بهره‌گیری از ظرفیت مشارکت دیگران دارد؛ ضمن اینکه از ابهام شغلی نیز رنج می‌برد. با وجود این انگیزه‌مند و بسیار جزئی‌نگر (حساس و وسواسی) در انجام امور است. او از بی‌انضباطی، بی‌تفاوتی، سهل‌انگاری، اهمال‌کاری، تنبلی، افراط و تفریط، بهانه‌جویی، اشکال-تراشی، سرکوب‌گری، بی‌ادبی، پرخاش‌گری، عجله در تصمیم‌گیری، استبداد رأی، فتنه‌جویی و شرارت مبراست و متمایل است که کارها بخوبی سامان یابند، اما چون کاربلد نیست و به سبب ضعف نظام جانشین‌پروری سازمان در معرض آموزش‌های لازم نیز قرار نگرفته است، نمی‌تواند توفیقی حاصل کند. با ویژگی‌هایی که برای او برشمرده شد، به انضمام هوش عاطفی پایینی که دارد، می‌توان بروز رفتارهای کارمدارانه را از او در سازمان انتظار داشت.

در همین ارتباط، مطالعات پیشین نشان داده است رهبران عالی از مدار خارج شده مهارت شناختی لازم را برای ارتباط با مشکلات پیچیده و دشوار و یا مسائل راهبردی نداشته‌اند (Burke, 2006, p.95)؛ ضمن اینکه تجربه آنها محدود بوده و بیش از اندازه بر مهارت‌های فنی تکیه می‌کرده‌اند (Hawkins, 2004, p.15) و بیشترین نگرانی‌شان به ملاحظات عملیاتی معطوف بوده است (Kaplan & Kaiser, 2009, p.101). این ویژگی با رهبران عنان‌گسیخته از حیث ماهیت نامعطف و بیش از حد سفت و سخت آنها (Pelletier, 2010, p.381) و با رهبران کنترل‌کننده به

لحاظ جزئی‌نگری و اشتغال به فرآیندهای عملیاتی مستمر مطابقت و اشتراک دارد که حد فزاینده آن می‌تواند به رهبری وسواس منجر شود (Williams, 2005, p.9).

وانگهی، کسانی که به تغییر طرز فکر خود، یادگیری و انطباق‌پذیری برای مواجهه با موقعیت‌های مبهم قادر یا متمایل نیستند (White, 2009, p.15) یا رهبرانی که نمی‌توانند تصمیمات مناسبی اختیار کنند، در وظایف خود ضعیف عمل می‌کنند و در نتیجه از مدار رهبری خارج می‌شوند (Finkelstein, 2003, p.2).

۴) **رهبر سفارشی:** فردی ظاهرالصلاح است و با توجه به اینکه در ظاهر اهل همدلی با کارکنان است، میان آنها تبعیض قائل نمی‌شود، ضوابط اخلاق حرفه‌ای را رعایت می‌کند، کلی‌نگر است و به جزئیات و حواشی غیرکاری توجه مضاعف ندارد، از او نزد کارکنان تصویری مساعد شکل گرفته است. غافل از اینکه، چون فردی با اعتماد به نفس پایین، منزوی و کناره‌گیر است، متأثر از نظام سیاسی حاکم بر عزل و نصب‌های دولتی، مدیران مافوق از او استفاده ابزاری می‌کنند و در نتیجه او به فساد مالی، زد و بند و کلاه‌برداری مبتلا می‌شود. به این ترتیب، علی‌رغم اینکه او بر مؤلفه‌های مؤثر محیطی اشراف دارد، چون گاه نمی‌تواند خود را با شرایط جدید سازمانی وفق دهد و از عهده اصلاح خراب‌کاری‌ها و ضعف عملکرد مدیران پیشین برآید و گاه تغییرات لازم نیز به صلاح منافع سیاسی گروه حاکم نیست و لذا او مجبور به مقاومت در برابر آنهاست، ضمن نادیده گرفتن و فرافکنی اشتباهات، به سرپوش گذاشتن بر کاستی‌های موجود مبادرت می‌ورزد. گو اینکه مدیران مافوق او را مبتنی بر ملاحظات سیاسی منصوب کرده‌اند تا با سوءاستفاده از جاهت عمومی وی، در صورت سامان‌نیافتگی امور، او مشکلات را نزد دیگران توجیه و فرافکنی کند. در واقع، چنین رهبری سازشکار، یک گماشته، آلت دست و «عروسک خیمه‌شب‌بازی» برای مدیران مافوق محسوب می‌شود.

این رهبران از نوعی سست‌عنصری برخوردارند و از این رو در مسائل مهم نمی‌توانند تصمیم‌گیری و موضع‌گیری قاطع داشته باشد و در عین حال تلاش زیادی می‌کنند تا در نظر مافوق‌های خود خوب جلوه کنند و از اینکه احترام و اعتبارشان نزد آنها از دست برود، واهمه دارند (Di Genio, 2002, p.14; Elle, 2012, p.13). آنها همچنین از جمله رهبران وابسته‌ای قلمداد می‌شوند که ترجیح می‌دهند بر مشکلات خود و معایب دیگران سرپوش بگذارند (McIntosh & Rima, 2007, p.120) که نتیجه کار آنها می‌تواند باعث بی‌اعتمادی و تحمیل عدم قطعیت بر افراد و سازمان و نیز مغفول ماندن مشکلات و مسائل آتی سازمان شود (Williams, 2005, p.7). به علاوه، از منظری می‌توان آنها را رهبرانی مجری و تابع دستورهای بالادستی و فردی وفادار به مافوق دانست؛ به یک معنا

چنین رهبری ابزاری برای موفقیت دیگران است (Whicker, 1996, p.115). اگر مافوق رهبری زهرآگین نباشد، رهبری چنین زیردستی را تحمل نمی‌کند (Williams, 2005, p.10).

**۵) رهبر نامتعادل:** او فردی اهل افراط و تفریط است؛ به این معنی که اولاً به لحاظ عاطفی بسیار تحریک‌پذیر، ناآرام و بی‌قرار است و سرسازش با دیگران ندارد؛ از این رو اهل مردم‌داری و احترام به زیردستانی که بر اقدامات آنها نظارت کافی دارد و نیز تکریم ارباب‌رجوع نیست. دوم اینکه رفتار اداری او نیز در چارچوب ضوابط قرار ندارد و در نتیجه فردی قانون‌گریز است. همچنین، علی‌رغم اینکه چندشغله، نامتخصص در مدیریت یا مواجه با ابهام شغلی نیست، در راستای وظایف تعیین‌شده تبلی را پیشه خود ساخته و اهمال‌کاری می‌کند. نه اینکه واقعاً اهل کار جهادی و تلاش نباشد، بلکه بلندپرواز است و همین عاملی می‌شود که گاه افراط‌گونه برای رسیدن به آمال و امیال خود آن چنان می‌کوشد که حتی مقررات را نیز زیر پا می‌گذارد و گاه تفریط‌گونه، اهمال‌کاری می‌کند و اقدامات بایسته متناسب با مقررات را انجام نمی‌دهد و کارهایی را که مطلوب نظام رسمی سازمان و مورد حمایت مدیران مافوق است و از سوی آنها ارج نهاده می‌شوند، پشت گوش می‌اندازد. از این رو، حتی اگر به اهداف از پیش تعیین‌شده سازمانی نیز رسیده باشد، همچنان در پی بلندپروازی‌های خود است. این مدیر «دم‌دمی مزاج» با اوصاف بیان‌شده، به سبب عدول از تعادل، با دادن بهانه دست مخالفان جناح سیاسی رقیب در سازمان، طعمه مناسبی خواهد بود تا در کارش کارشکنی کنند.

به این ترتیب، رهبران نامتعادل دارای رفتارهای منفی غیرقابل‌پیش‌بینی از قبیل تغییرات زیاد در خلق و خوی هستند که به دنبال آن اثراتی منفی مانند خشم ظاهر می‌شود. این ویژگی حتی می‌تواند رگه‌هایی از قلدری را به نمایش بگذارد؛ چه اینکه رهبران قلدر افرادی شدیداً دم‌دمی مزاج و واجد رفتارهای غیرقابل‌پیش‌بینی هستند؛ یعنی ممکن است در یک لحظه خوب و عادی باشند و در لحظه دیگر به توهین و تحقیر زیردستان بپردازند (Elle, 2012, p.11). بروز رفتار غیرقانونی از دیگر ویژگی‌های چنین رهبرانی است. آنها از قانون و مقرراتی که مطابق خواست‌شان نیست، سرپیچی می‌کنند؛ نتیجه این رفتار، تخریب سازمان خواهد بود؛ بویژه در بخش دولتی که در آن اعتماد عمومی، از اهمیت زیادی برخوردار است (Williams, 2005, p.6).

**۶) رهبر اسیر حاشیه:** اگر چه نمی‌توان او را مدیری فاقد استعداد مدیریتی، تفکر راهبردی و اختیارات لازم دانست و در عین حال فردی بی‌تفاوت، سهل‌انگار، بی‌توجه به وظایف، مستبد و خودرأی هم نیست، از یک سو به مدیر مافوق ناکارآمد و بی‌لیاقتی مبتلاست که چون نسبت به این رهبر حسادت می‌ورزد و همزمان فردی ظاهربین و گوش‌ی است، توانمندی‌ها، خلاقیت‌ها

و حسن کارکرد او را نادیده می‌گیرد؛ در نتیجه میان این رهبر و مافوقش نوعی عدم هماهنگی برقرار است. از سوی دیگر، ادراک زیردستان نیز از او منفی است. همچنین، از آنجا که بر اقدامات زیردستان نیز نظارت کافی ندارد، به صورت عمودی از هر دو طرف دچار حوادثی غیرقابل پیش‌بینی و به طور فزاینده درگیر حواشی غیرکاری می‌شود. در واقع، او به یک «چوب دو سر نجس» می‌ماند که به حاشیه‌های پیش‌آمده توسط بالادست و زیردست خود گرفتار آمده است. در همین راستا، نتایج برخی مطالعات نشان داده است، رهبران از مدار خارج شده، تعارض با مدیران مافوق خود را تجربه کرده‌اند و ضعف آنها در مهارت‌های بین‌فردی مانع از ایجاد روابط کاری خوب با این دسته از مدیران شده است (Kotter 1980, p.95; Lombardo et al., 1988, p.212). ضمن اینکه، پیروان فاقد عزت نفس، درگیر در بازی‌های قدرت، جویای رهبر آرمانی و یا دارای نیازهای فیزیولوژیکی برآورده نشده نیز می‌توانند باعث خروج رهبر از خط شوند (Padilla et al., 2007, pp.183-185).

۷) **رهبر مکار:** این رهبر آگاهانه وضع موجود را تحت کنترل و سررشته امور را به دست دارد؛ بظاهر از دانش و تجربه‌اش بهره می‌برد تا به اهداف از پیش تعیین شده برسد؛ با پرهیز از تکبر، غرور، فخرفروشی و نمک‌شناسی، نشان می‌دهد که اهل مردم‌داری و تکریم دیگران و مراقبت از زیردستان است؛ از هوش عاطفی قابل قبولی برخوردار است و می‌تواند هیجانات خود را کنترل کند؛ از این رو تحریک‌پذیر و ناآرام و بی‌قرار نیست و به حل تعارض میان زیردستان قادر است. اما این همه واقعیت نیست؛ او فردی باهوش، زیرک و «آب‌زیرکاه» است که می‌کوشد از ذکاوت خود برای فساد مالی، زد و بند و کلاه‌برداری سوءاستفاده کند؛ از این رو به اخلاق حرفه‌ای پایبندی ندارد؛ فی‌المثل فرد رازدار، منضبط و تلاش‌گری نیست. اگر چه می‌کوشد وضع موجود را به نفع خود سامان دهد، در عمل فردی کوتاه‌بین و فاقد تفکر راهبردی است؛ یعنی دم را به سود خود غنیمت می‌شمرد و به آینده جمعی سازمان چشمی ندارد. از این رو، کارکنان آگاهانه در مقابل تغییرات مورد نظر او از خود مقاومت نشان می‌دهند. مشکل آنجاست که چنین رهبری در معرض آموزش‌های کافی در سازمان قرار نگرفته و نظام تشویق و تنبیه سازمان نیز چنان نابسامان است که نمی‌تواند متناسب با عملکرد استاندارد مورد انتظار، با او مواجه شود.

بر اساس آنچه بیان شد، می‌توان رهبران مکار را رهبرانی غیراخلاقی دانست که به هیچ نظام اخلاقی پایبند نیستند. غیراخلاقی بودن یک گام فراتر از بی‌مسئولیتی است (Williams, 2005, p.3)؛ بنابراین آنها نه تنها نسبت به اعمال خود بی‌مسئولیت هستند، اصول اخلاقی را نیز مراعات نمی‌کنند و

در نتیجه توانایی تشخیص درست از نادرست را ندارند (Lipman-Blumen, 2006, p.22). چنین رهبران فاسدی دالان‌هایی پرپیچ و خم از فریب هستند که نمی‌توان به آنها اعتماد کرد و هنگامی که پیروان به این رهبری پی می‌برند رنجیده‌خاطر می‌شوند (Williams, 2005, p.12).

**۸) رهبر فزون‌خواه:** او فردی طمع‌کار، نفع‌طلب و به مثابه یک «چاه ویل» است که برای نیل به میل خود، بی‌اطلاع از ظرفیت‌های فردی خویش، زیاده‌خواهانه چندشغلگی را پیشه ساخته است و برای اینکه بتواند به منافع شخصی‌اش دست پیدا کند، از رفتارهای شرورانه و فتنه‌جویانه، سوءاستفاده از اطلاعات، سرکوب، پرخاش و بی‌ادبی به دیگران نیز ابایی ندارد. از آنجا که نظام تصمیم‌گیری در سازمان متمرکز است و مدیران مافوق نیز بر طبل تساهل می‌کوبند، چنین فردی توانسته است در سازمان رهبر شود. البته، او مدیر بی‌تجربه و ناآگاهی از حوزه کاری خود نیست و در عین حال، فردی فعال، کاربلد، وظیفه‌شناس و سخت‌کوش است؛ اما به سبب اعتماد به نفس بالا و همزمان زیاده‌طلبی، خودخواسته به رشته‌های مختلفی از امور چنگ می‌زند که در نتیجه علی‌رغم عدم مواجهه با کمبود منابع سازمانی، از عهده انجام تمام و کمال آنها برنمی‌آید و چون نمی‌تواند به اهداف از پیش تعیین‌شده برسد، ناگزیر اقتدار خود را از دست می‌دهد، چرا که مجبور است برای ترمیم کاستی‌های پدید آمده به دیگران وابسته شود؛ از این رو چون اهل تعارف و رودربایستی با دیگران نیست، از یک سو به مدیر مافوقش که فردی کارآمد و شایسته است، تکیه می‌کند و از سوی دیگر از زیردستان خود که در انتصاب سمت‌های حساس میان آنها شایسته‌سالاری را رعایت کرده است و میان آنها اختلاف و چنددستگی وجود ندارد و همچنین آگاهانه در برابر تغییرات مورد نظر او مقاومت نمی‌کنند، یاری می‌جوید. با وجود این، رهبر فزون‌خواه دست آخر نمک‌نشناسانه و گریه‌صفت از کنار اقدامات گران‌سنگ زیردستان عبور می‌کند.

می‌دانیم آن دسته از رهبران مبتلا به سوءکارکرد، که تنها به دغدغه‌ها و ناامنی‌های خودشان توجه دارند، دیگر قادر به درک اهمیت کارکنان و مأموریت سازمانی نیستند و بیشتر انرژی و وقت خود را صرف مسائل و اهداف شخصی می‌کنند و برای هر چیز دیگری غیر از خود، انگیزه و علاقه کمی دارند (Whicker, 1996, p.62). رهبری که میل سیری‌ناپذیری برای قدرت، منزلت، پول، موفقیت و افتخار دارد، هر کاری را انجام خواهد داد تا به هر قیمتی شده امیال خود را برآورده کند. چنین رهبرانی رسیدن به جاه‌طلبی‌های خود را بالاتر از هر چیز، از جمله سازمان و اعضای آن قرار می‌دهند (Williams, 2005, p.4). به علاوه، رهبرانی که تمرکزشان به نیازهای نفسانی خود معطوف است، در محل کار با مشکلات عدیده‌ای از جمله در مدیریت زیردستان نیز مواجه می‌شوند (Web, 2006, p.65).

۹) رهبر خودشیفته: این رهبر مردی عاری از معنویات، متکبر، مغرور، فخرفروش و از خود راضی است که می‌کوشد با چاپلوسی، تصویر با جلال و جبروتی از خود نزد دیگران بسازد. چنان رفتار می‌کند که گویی «از دماغ فیل افتاده» و از این رو در مواجهه با زیردستان دارای موضعی دست بالا است و اهل همدلی با آنها نیست. نه اینکه نسبت به بقیه بدبین و بی‌اعتماد باشد و در نتیجه بخواهد در مواجهه با آنان محافظه‌کارانه رفتار کند، بلکه خود را براستی بالاتر از دیگران می‌پندارد. همین خودشیفتگی سبب شده است تا او نسبت به وظایف خطیر مدیریت بی‌تفاوت، سهل‌انگار و بی‌توجه باشد؛ منفعلانه رفتار کند و با جزئیات امور کاری نداشته باشد. او طوری متکبرانه رفتار کرده که سبب شده است در عمل مدیریت مافوق نیز حمایتش را از او دریغ کند؛ هر چند که اختیارات او کافی است ولی با وجود این، بر خلاف آنچه با غرور به آن می‌بالد، در مجموع مدیری ناکارآمد تلقی می‌شود.

مطالعات پیشین نیز نشان داده‌اند که از ویژگی‌های اساسی رهبران خودشیفته، عدم کفایت شخصی، غرور، عدم همدلی، اغراق درباره تجارب، مهارت‌ها و کمالات خود، انتقادناپذیری و علاقه بیش از حد به خود است. آنها خود را بزرگ و کامل می‌بینند و فکر می‌کنند جهان باید بر وفق مراد آنها بگردد. افرادی خودپسند، مغرور و لجوج هستند که می‌اندیشند باید همیشه در هر موضوعی نسبت به دیگران سرآمد باشند (Lubit, 2004, p.14; Schmidt, 2008, p.10; Leet, 2011, p.109; McIntosh & Rima, 2007, p.98).

شکل ۳ به طور خلاصه الگوهای ذهنی کشف شده از کارکنان دانشگاه ولی‌عصر (عج) را درباره پدیده خروج از خط رهبری، به پیوست استعاره‌های متناظر با آنها نشان می‌دهد.



شکل ۳. الگوهای ذهنی مشارکت‌کنندگان پژوهش درباره خروج از خط رهبری سازمانی

## ۲-۵. پیشنهادها

بر اساس نتایج پژوهش و نیز الگوهای ذهنی کاوش شده درباره خروج از خط رهبری سازمان، موارد زیر در مرحله اجرا توصیه می‌شوند:

۱) اعتماد به افراد برای رهبری تنها به استناد ظواهر، سهل‌انگاری مدیریتی است؛ دیدیم که برخی از رهبران خارج شده از مدار ظاهر و باطنی متفاوت دارند (رهبران منافق)، برخی صحنه‌آرایی می‌کنند (رهبران مکار) و برخی اهل خودآرایی هستند (رهبران خودشیفته).

۲) ناظر به الگوی ذهنی رهبر فرمایشی، باید نسبت به کارکرد بایسته رهبری در سازمان مطلع و باورمند بود، وگرنه سازمان رئیس نمی‌خواهد تا از او به عنوان یک مترسک سرجالیز استفاده کند.

۳) رهبری بر گروهی از اعضای سازمان، نیازمند تخصص مدیریتی است. از این رو، آن گونه که از الگوی ذهنی رهبر پرطمطراق برمی‌آید، حتی اگر فردی دغدغه‌مند و پرتلاش در امر رهبری به کار گرفته شود، نتیجه‌ای جز شکست رهبر و خروج او از مدار حاصل نخواهد شد. به این ترتیب، ضرورت برگزاری پودمان‌های آموزشی مدیریت در سازمان آشکار می‌شود.

۴) عارضه سیاست‌پیشگی در عرصه مدیریت سازمان‌های دولتی واقعیتی است که کتمان آن نوعی خودفریبی محسوب می‌شود. از این رو، معمولاً سیاست‌پیشگان از مدیران دولتی به رهبران سفارشی نیاز دارند تا کاستی‌های آنها را توجیه کنند. با وجود این واقعیت، انتظار می‌رود دست کم بر اساس آموزه‌های دینی

۵) رهبران نامتعادل تعاملات انسانی مناسبی با دیگر اعضای سازمان و نیز ارباب رجوع برقرار نمی‌کنند. از این رو، یکی از آزمون‌هایی که کاربست آن می‌تواند به تشخیص بموقع رهبری نامتعادل پیش از به‌کارگماری بینجامد، آزمون‌های شخصیتی از قبیل «پنج عامل شخصیتی بزرگ» هستند که روان‌رنجوری را نیز بررسی می‌کنند.

۶) رهبران اسیر حاشیه از وجاهت و مقبولیت برخوردار نیستند و در نتیجه از مدار خارج می‌شوند؛ این در حالی است که رهبر به محیطی مساعد برای انجام وظایف خود نیاز دارد. از این رو، توصیه می‌شود از رهبران مقبول در سازمان استفاده شود تا اسیر حاشیه‌سازی‌های غیرکارکردی نشوند.

۷) عارضه یک سر و هزار سودا و چندشغلگی برای رهبران سازمانی کارایی فعالیت‌های آنها را می‌کاهد؛ از این رو باید رسماً رهبران سازمان از این اقدام پرهیز داده و در غیر این صورت از مدار خارج شوند. از آنجا که رهبر فزون‌خواه به چندشغلگی تمایل دارد، بررسی شود که



اگر او درهٔ نادره‌ای است که حضورش برای سازمان مغتنم است و جایگزینی برای او نیست، باید کوشید تا حد ممکن در سازمان نیازهای او را متناسب با سطح آن برطرف نمود تا دیگر به چندشغلی گرایش نیابد.

برای انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، توجه به پیشنهادهای زیر حائز اهمیت است:

الف) بازآفرینی یافته‌های پژوهش در سازمان‌های متنوع دیگر با استفاده از روش‌شناسی کیو؛

ب) تدوین سنجه‌ای متناسب با الگوهای ذهنی یاد شده و انجام پیمایشی برای تحلیل خوشه‌ای دیدگاه اعضای سازمان مورد مطالعه؛

ج) انجام مطالعات مبتنی بر پارادایم اثبات‌گرایی برای بسط نتایج به دست آمده.



## یادداشت‌ها

1. Dark Side of Leadership
2. Leadership Failure
3. Leadership Derailment
4. Bad Leaders
5. Incometent Leaders
6. Mad Leaders
7. Narcissism
8. Insatiable Ambition
9. Zombie
10. Laissez-faire
11. Cowardice
12. Malfunctioning
13. Amoral
14. Malfeasance
15. Lack of Integrity
16. Promoting Inequity
17. Invertebration
18. Bullying
19. Codependence
20. Controlling
21. Enforcer
22. Corrupt
23. Maximal Variation Sampling
24. Concept Sampling
25. Snowball Sampling
26. Theoretical Satuaration
27. Forced Distribution
28. Exploratory Factor Analysis (EFA)
29. Principal Components
30. Varimax



## منابع

- پویا، ع.، و لقمانی، ه.، (۱۳۹۲)، «راهبرد پژوهشی روش‌شناسی کیو: جایگاه، کاربرد، روش، محدودیت‌ها و تقابل آن با روش‌شناسی آر»، توسعه سازمانی پلیس، دوره (۱۰)، صص ۱۰۶-۸۷.
- دانایی فرد، ح.، حسینی، س. ی.، و شیخها، ر.، (۱۳۹۲)، روش‌شناسی کیو: شالوده‌های نظری و چارچوب انجام پژوهش، تهران: انتشارات صفار، چاپ اول.
- خوش‌گویان فرد، ع.، (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی: رفتار فردی، تهران: مرکز تحقیقات صدا و سیما، چاپ اول.
- مؤمنی، م.، و فعال‌قیومی، ع. (۱۳۸۷)، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، تهران: انتشارات کتاب نو.
- Balthazard, P.A., Cooke, R.A., and Potter, R.E., (2006), "Dysfunctional culture, dysfunctional organisation: Capturing the behavioural norms that form organisational culture and drive performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, pp.709-732.
- Burke, R.J., (2006). "Why leaders fail: Exploring the darkside", *International Journal of Manpower*, Vol.27, pp.91-100.
- Chaleff, I., (2008), "Blinded by success", *Leadership Excellence*, Vol.25, p.14.
- Conger, J.A., and Nadler, D.A., (2004), "When CEOs step up to fail", *MIT Sloan Management Review*, Vol.45, pp. 50-56.
- Di Genio, J., (2002), "The toxic boss", *The armed forces comptroller*, Vol.47, pp.14-19.
- Dotlich, D.L., Noel, J., and Walker, N., (2004), *Leadership passages: The personal and professional transitions that make or break a leader*, San Francisco, CA: John Wiley and Sons.
- Einarsen, S., Aasland, M.S., and Skogstad, A., (2007), "Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model", *The Leadership Quarterly*, Vol.18, pp.207-216.
- Elle, S.A., (2012), *Breaking the toxic leadership paradigm in the U.S. army*, USAWC strategy research project.
- Finkelstein, S.M., (2003), *Why smart executives fail: and what you can learn from their mistakes*, New York: Portfolio.
- Frankel, L.P., (1994), "Preventing individuals' career derailment", *Employee Relations Today*, Vol.21, pp.295-305.
- Furnham, A. (2010). *The elephant in the boardroom: The causes of leadership derailment*, UK: Palgrave Macmillan.
- Gentry, W.A., Mondore, S.P., and Cox, B.D., (2007). "A study of managerial derailment characteristics and personality preferences", *Journal of Management Development*, Vol.26, pp.857-873.
- Glaser, Barney (1978), *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Hawkins, B., (2004), "Developing and promoting the right people", *Development and Learning in Organisations*, Vol.18, pp.13-15.
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C.L., and Einarsen, S., (2010), "Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying", *British Journal of Management*, Vol.21, pp.453-468.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B., (2005), "What we know about leadership", *Review of General Psychology*, vol.9, pp.169-180.

- Hogan, R., Raskin, R., and Fazzini, D., (1990), "The dark side of charisma", In K. Clark, and M. Clark (Eds.), *Measures of leadership*, (pp. 343–354), West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Inyang, B.J. (2013), "Exploring the concept of leadership derailment: Defining new research agenda", *International Journal of Business and Management*, Vol.8, pp.78-85.
- Kaplan, R.E., and Kaiser, R.B., (2009), "Stop overdoing your strengths", *Harvard Business Review*, February, pp.100-103.
- Kellerman, B., (2004), *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*, Boston: Harvard Business Press.
- Kotter, J.P., (1985), *Power and influence: Beyond formal authority*, New York: Free Press.
- Leet, E., (2011), *The impact of toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organization*, Perth, Australia: Murdoch University.
- Leslie, J.B., (1995), "Career derailment: Are you at risk?", *Healthcare Executive*, Vol.10, pp.6-9.
- Lipman-Blumen, J., (2011), "Toxic leadership: A rejoinder", *Representation*, Vol.47, pp.331-342.
- Lipman-Blumen, J., (2006), *Allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how we can survive them*, New York: Oxford University Press.
- Lombardo, M.M., Ruderman, M.N., and McCauley, C.D., (1988), "Explanations of success and derailment in upper-level management positions", *Journal of Business and Psychology*, Vol.2, pp.199-216.
- Lubit, R.H., (2004). *Coping with toxic managers, subordinates: ... And other difficult people*, Upper Saddle River, NJ: FT Prentice Hall.
- MacKie, D., (2008), "Leadership derailment and psychological harm", *The Bulletin of the Australian Psychological Society Ltd*, Vol.30, p.12-13.
- McCall, M.W., (2009), "Every strength a weakness and other caveats", In R.B. Kaiser (Ed.), *The perils of accentuating the positive*, (pp. 41–56), Tulsa, OK: HoganPress.
- McIntosh, G.L. and Rima, S., (2007), *Overcoming the dark side of leadership: The paradox of personal dysfunction*, Grand Rapids, MI: Baker Books.
- Pelletier, K.L., (2010), "Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior of toxic behavior and rhetoric", *Leadership*, vol.6, pp.373-389.
- Shafer, J.F., (2009), "Convinced of their own deceptive aura of greatness: Narcissism, stress, and the derailment of charismatic leaders", *Chrestomathy*, vol.8, pp.200-216.
- Schmidt, A.A., (2008), *Development and validation of the Toxic Leadership Scale*, College Park: University of
- Van Fleet, D.D., and Griffin, R.W., (2006), "Dysfunctional organisation culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviours", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, pp.698-708.
- Van Velsor, E., and Leslie J.B., (1995), "Why executives derail: Perspectives across time and cultures", *The Academy of Management Executive*, Vol.9, pp.62-72.
- Waldroop, J., and Butler, T., (2000), *Maximum success: The 12 bad habits that hold good people back*, New York: Doubleday.
- Webb, P.J., (2006), "Back on track: the coaching journey in executive career derailment", *International Coaching Psychology Review*, Vol.1, pp.68-74.
- Whicker, M.L., (1996), *Toxic leaders: When organizations go bad*, Westport: Quorum Books.
- White, R.P., (2009), "Great Leaders", *Leadership Excellence*, Vol.26, pp.14-15.
- Williams, D.F., (2005), *Toxic leadership in the US Army*, USAWC strategy research project.
- Williams, F.I., Campbell, C., and McCartney, W., (2013), "Leader derailment: The impact of self-defeating behaviors", *Leadership and Organizational Journal*, Vol.34, pp.85-97.