

An Exploration of the Employees' Perceptions about Partisan Followership Using Zaltman's Metaphor Elicitation Technique

Fatemeh Salimi¹, Mostafa Hadavinejad^{2*}

1. MSc., Management Department, Faculty of Administrative Sciences and Economy, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran

2. Associate Professor, Management Department, Faculty of Administrative Sciences and Economy, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran

(Received: November 4, 2019 ; Accepted: April 6, 2020)

Abstract

The purpose of this study was exploring the perceptions of employees in a public organization about partisan followership using Zaltman's metaphor elicitation technique (ZMET) to achieve a deeper understanding of it. To this end, 18 research participants were selected from among the employees of an organization using conceptual sampling. The data sources were images that the research participants had identified in relation to the phenomenon of interest. During the interview session, questions related to the images were posed according to the protocol and later the responses were analyzed to discover concepts and structures. In sum, 35 structures were extracted, out of which the blind followership of partisan follower from leader, Machiavellianism of partisan follower and his/her blind fanaticism for leader, the toxic behaviors of partisan follower, the dysfunctional consequences of partisan followership in organization, the partisan follower's flattery of the leader, and the hypocrisy and incompetence of the leader met the threshold of choice for the consensus map. According to the consensus map, the Machiavellianism and hypocrisy of partisan follower and his/her blind fanaticism for leader were recognized as causal structures and the other constructs were effects, except for the blind followership of partisan follower from leader which played a mediating role in the model.

Keywords

Partisan Followership, Zaltman's Metaphor Elicitation Technique (ZMET).

* Corresponding Author, Email: hadavi@vru.ac.ir

جستاری در ادراک کارکنان از پیروی هواخواهانه با کاربرد فن استخراج استعاره‌ای زالتمن

فاطمه سلیمی^۱، مصطفی هادوی نژاد^{۲*}

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

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۱۳ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۱۸)

چکیده

هدف از این پژوهش کاوش ادراکات کارکنان یک سازمان دولتی در زمینه پیروی هواخواهانه با استفاده از فن استخراج استعاره‌ای زالتمن برای نیل به شناختی عمیق‌تر از آن بود. مشارکت‌کنندگان پژوهش از میان کارکنان سازمان با استفاده از روش نمونه‌گیری مفهوم به تعداد هجده نفر انتخاب شدند. مأخذ داده‌ها تصاویری بود که مشارکت‌کنندگان پژوهش در ارتباط با پدیده مورد مطالعه یافته بودند. در جلسه مصاحبه، مطابق پروتکل، پرسش‌هایی مربوط به تصاویر مطرح و سپس پاسخ‌ها، به منظور کشف مفاهیم و ساختارها، تحلیل شد. در مجموع سی و پنج ساختار استخراج شد که به ترتیب ساختارهای پیروی کورکورانه پیرو هواخواه از رهبر، ماکیاولیسم پیرو هواخواه و تعصب کور او به رهبر، رفتارهای زهرآگین پیرو هواخواه و پیامدهای کژکارکردی برای سازمان، چاپلوسی پیرو هواخواه از رهبر، و نفاق و بی‌کفایتی رهبر واجد حد آستانه انتخاب برای نقشه‌آجماعی بودند. مطابق نقشه‌آجماعی، ماکیاولیسم و نفاق پیرو هواخواه و تعصب کور او در قبال رهبر ساختارهایی از نوع علت و دیگر ساختارها، به جز پیروی کورکورانه پیرو هواخواه از رهبر، که نقشی میانجی را در مدل ایفا می‌کرد، از نوع معلول شناخته شدند.

کلیدواژه‌ها

پیروی، پیروی هواخواهانه، فن استخراج استعاره‌ای زالتمن، هواخواهی.

مقدمه

اغلب افراد بیش از آنکه در طول دوره کاری خود رهبر بوده باشند پیرو^۱ بوده‌اند (Ciulla 2003: 1). تا مدت‌ها برخی چنین فرض می‌کردند که انسان‌ها، برخلاف رهبری، به طور غریزی می‌دانند چطور پیروی کنند. همین پیش فرض غلط سبب شد موضوع پیروی، مانند رهبری، چندان مورد توجه صاحب‌نظران واقع نشود (Agho 2009: 160). حال آنکه چنین پیش فرضی نادرست است. زیرا پیروی به نوعی مکمل رهبری (Crossman & Crossman 2011: 482) و تصویر آینه‌ای آن است (Yung & Tsai 2013: 47). پس از آنکه اندیشمندان بر لزوم توجه بیشتر به پیروی و شناخت ابعاد، ویژگی‌ها، و نقش آن در سازمان تأکید کردند (Bligh & Schyns 2007: 345) چندی است که موضوع پیروی در برخی مطالعات رفتار سازمانی از منظرهای گوناگون کانون توجه واقع شده است (مانند Bufalino 2018; Epitropaki et al 2017). در این میان، یکی از گونه‌های پیروی که در سازمان‌ها به چشم می‌خورد، اما از حیث نظری به طور مستقل به آن پرداخته نشده، پیروی هواخواهانه^۲ است. پیروان هواخواه (پارتیزان‌ها) مدافعان سینه‌چاک و حامیان متعصب رهبری سازمان‌اند که رأی ایشان همیشه به نفع رهبر در صندوق ریخته می‌شود (Dawes & Fowler 2009: 1157) و می‌کوشند، به مثابه چریک، علم رهبر مورد حمایت خود را بر فراز یکایک سنگ‌های سازمان برافراشته نگه دارند.

بیان مسئله

در میان نظریه‌های متنوع درباره پیروی در سازمان، بر اساس نظریه مبادله رهبر-عضو^۳، برخی پیروان جزء خواص و نزدیک‌ترین افراد به رهبر محسوب می‌شوند و به نوعی کمربند و حلقه اصلی پیرامون رهبر را شکل می‌دهند. این دسته از پیروان برای رهبر افرادی خودی^۴ تلقی می‌شوند (Yu et al 2018: 1158). گاه خودی‌ها به طرفدارانی متعصب برای

-
1. Followership
 2. Partisan Followership
 3. Leader-Member Exchange (LMX)
 4. In-group

رهبر بدل می‌شوند. به این نوع پیروی «هواخواهی»^۱ اطلاق می‌شود. اگرچه به موضوع هواخواهی در دانش علوم سیاسی توجه شده (Eftthymiou 2018: 192)، در مدیریت رفتار سازمانی طرح و سامان‌دهی نظری نشده است؛ از جمله، روشن نیست مؤلفه‌های سامان‌بخش تکوین و رخداد چنین گونه‌ای از پیروی در سازمان چیست و چه پویایی‌هایی بر آن‌ها حاکم است. از آنجا که مبتنی بر هستی‌شناسی پارادایم تفسیری در علوم انسانی، مانند دیگر پدیده‌های رفتار سازمانی، فهم اعضای سازمان از این پدیده نیز دستخوش ادراکات به‌اشتراک گذاشته‌شده آن‌هاست، برای شناسایی عناصر سازنده پیروی هواخواهانه و نیز شبکه روابط علی میان آن‌ها، باید به جستار عمیق این ادراکات مبادرت ورزید. در این زمینه، در پژوهش حاضر با استفاده از فن استخراج استعاره‌ای زالتمن^۲، که فنی برای یابش بینش‌های عمیق و افکار خودآگاه و ناخودآگاه مخاطبان از رهگذر تصاویر و استعاره‌هاست (Zaltman & Zaltman 2008: 29)، به کاوش نحوه تجلی و معنابخشی پیروی هواخواهانه نزد ادراک برخی اعضای یک سازمان دولتی^۳ پرداخته شد. با این وصف، هدف از انجام دادن پژوهش حاضر کاوش ادراکات کارکنان سازمان دولتی مورد مطالعه درباره پیروی هواخواهانه با استفاده از فن استخراج استعاره‌ای زالتمن برای نیل به درکی عمیق‌تر از چیستی و چگونگی تکوین آن بود. در این ارتباط، پرسش‌های پژوهش از این قرار بودند:

الف) نقشه شناختی پیروی هواخواهانه در سازمان دولتی مورد مطالعه طبق نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش چگونه است؟

ب) بر پایه نقشه شناختی یادشده، ادراکات این کارکنان درباره پدیده مورد مطالعه چگونه تفسیر می‌شوند؟

1. Partisanship

2. Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET)

۳. به سبب حساسیت موضوع و ضرورت رعایت اخلاق پژوهشی، ناگزیر، نام سازمان درج نشده است.

مروری بر پیشینه پژوهش

مفهوم‌شناسی پیروی

بخش قابل توجهی از تعاریف مفهومی پیروی بر پایه رویکرد رهبرمحور بنیان نهاده شده است (Crossman & Crossman 2011: 485). مثلاً، بیوستد^۱ و همکارانش (۲۰۰۶: ۳۰۴) پیروی را «توانش تبعیت اثربخش از دستورهای رهبر و پشتیبانی از تلاش‌های او برای پیشینه‌سازی سامان‌مندی سازمان» تعریف کرده‌اند. برخی صاحب‌نظران کوشیده‌اند با فاصله‌گیری از رویکرد رهبرمحور تعریفی بدون جهت‌گیری قابل توجه در ارتباط با رهبر از پیروی ارائه کنند. مثلاً، ورتمن^۲ (۱۹۸۲: ۳۷۳) پیروی را چنین تعریف کرده است: «پیروی عبارت است از فرایند نیل به اهداف فردی از طریق نفوذپذیری از یک رهبر برای مشارکت در تلاش‌های فردی یا گروهی معطوف به اهداف سازمان در موقعیتی معین». در همین ارتباط، به زعم کلی^۳ (۱۹۸۸: ۱۴۷) افرادی که در نقش پیروان مؤثر ظاهر می‌شوند دارای ظرفیت اجتماعی برای خوب کار کردن با دیگران، قدرت شخصیت برای شکوفایی بدون داشتن جایگاه قهرمانانه، و توازن اخلاقی و روانشناختی برای پی‌گیری اهداف شخصی و سازمانی بدون هیچ هزینه‌ای برای دیگران هستند. همچنین، هاول^۴ و کاستلی (۲۰۰۶: ۲۹۸) نقش پیروی را با هواداری، همکاری، تلاش، مشارکت فعال، صلاحیت انجام دادن وظیفه، و تفکر انتقادی پیوند داده‌اند؛ یعنی پیرو برای اینکه سازمان به اهداف خود برسد باید نقشی حمایتی در گروه ایفا کند.

نظریه‌های پیروی، که در آن‌ها پیروان نقشی فعال در شکل‌گیری وابستگی بین خود و رهبر دارند، نخست در دهه ۱۹۳۰ طرح شدند (Baker 2007: 51). از این نظریه‌ها می‌توان به «گونه‌شناسی‌های رفتاری وصفی»، «گونه‌شناسی‌های رفتاری تجویزی»، و «لبه تاریک پیروی» اشاره کرد.

1. Bjugstad
2. Wortman
3. Kelley
4. Howell

الف) گونه‌شناسی‌های رفتاری وصفی: زالزنیک^۱ (۱۹۶۵) نخستین کسی بود که یک گونه‌شناسی از رفتار پیروان ارائه داد. از نظر او، گرچه رهبران اغلب به‌ظاهر قدرت را در اختیار دارند و پیش‌فرض بعضی پیروان هم سلطه‌پذیری است، پیروانی هم هستند که تن به اعمال قدرت یک‌سویه از بالا نمی‌دهند و چه‌بسا استبدادستیزانه تمایل دارند خودشان بر اوضاع مسلط شوند. در چنین وضعیتی، برخی پیروان (پیروان اجباری^۲) فعالانه از رهبر حمایت می‌کنند و برخی نیز به تخریب او می‌پردازند.

یکی دیگر از گونه‌شناسی‌های رفتاری وصفی را استگر^۳ و همکارانش (۱۹۸۲) مطرح کردند. به زعم آن‌ها پیروان از یک سو تمایل دارند با پذیرش مسئولیت‌های بالاتر و مخاطره بیشتر در ساختار رسمی سازمان ارتقا یابند و از سوی دیگر، چون از شکست می‌ترسند، می‌خواهند خود را در برابر آن مصون نگه دارند. بر اساس شدت و ضعف این دو متغیر (ارتقا و پرهیز از شکست) گونه‌هایی نه‌گانه از پیروی شکل می‌گیرد. مثلاً، پیروان بازیگر^۴، که هر دوی این متغیرها را در حد زیاد دارند، خواهان همه مواهب قدرت در عین نبود هر گونه مخاطره‌ای هستند. این افراد، به جای عملکرد، هوشمندانه نمادهایی از عملکرد را نمایش می‌دهند. آن‌ها افرادی اهل سیاست در سازمان و گردآگرد مدیران ارشدند که اغلب قدرت خود را از برقراری پیوند با آن‌ها به دست آورده‌اند. وقتی در عوض دادن پاداش به عملکرد سیمت سازمانی موضوعیت می‌یابد و در نتیجه هر چه سیمت سازمانی بالاتر می‌رود پاداش و مزایا هم بیشتر می‌شود، افراد به بازیگری در سازمان راغب‌تر می‌شوند. برای افزودن انگیزش بازیگران به منظور پذیرش تغییر و کاهش مقاومت آن‌ها در برابر تغییر رهیافت حمایتی- توسعه‌ای^۵ توصیه می‌شود.

گونه‌شناسی رفتاری وصفی دیگر را کلی (۲۰۰۸، ۱۹۹۸، ۱۹۹۲) مطرح کرد. از نظر او پیروان در دو ویژگی «وابستگی» و «تفکر انتقادی» فعال یا منفعل‌اند. او بر این پایه به پنج

1. Zaleznik
2. Compulsive
3. Stegers
4. The Game Player
5. The Supportive, Developmental

گروه اشاره کرد: ۱. کسانی که به اعتراض علیه کمبودهای شخصی تمایل ندارند و بیش از آنکه اهل مشارکت و همکاری باشند تماشاچی اند (پیروان منفعل نامتقد)؛ ۲. بازیگران فعال تیمی و اهل هم‌رنگ شدن با جماعت که چون از تعارض پرهیز می‌کنند تهدیدی برای بقیه به حساب نمی‌آیند (هم‌نواها یا بله‌قربان‌گوها)؛ ۳. پیروانی که از خود ابتکار عمل نشان می‌دهند و می‌کوشند نیازها و انتظارات دیگر هم‌گروهی‌ها و رهبران و سازمان خود را برآورده سازند و در عین حال از این شجاعت نیز برخوردارند که گاه به طرح برخی دیدگاه‌هایی بپردازند که در تضاد با نظر رهبران است (پیروان سرمشق)؛ ۴. پیروان ددرس‌سازی که حد بالایی از تفکر انتقادی بدبینانه را دارند و در نتیجه با رهبران خود رابطه مثبت و سازنده ندارند (پیروان از خودبیگانه)؛ ۵. پیروانی که ممکن است از رهبران خود پرسش‌هایی داشته باشند، اما، چندان اهل به دست گرفتن ابتکار عمل نیستند (پیروان عمل‌گرا).

طبق گونه‌شناسی رفتاری وصفی پوتر^۱ و روزنباخ (۲۰۰۶) دو بعد اثرگذار در سبک رفتاری پیروان عبارت‌اند از «رابطه بین پیرو و رهبر» و «عملکرد پیرو». بر این اساس، پیرو «ایده‌آل» یک شریک شناخته می‌شود؛ یعنی کسی که هم عملکرد خوبی در انجام دادن وظایف دارد هم با رهبر رابطه اثربخش دارد. پیرو «سیاست‌پیشه»، بیش از آنکه دغدغه حسن عملکرد در انجام دادن وظیفه‌اش را داشته باشد، روی حسن رابطه با رهبر تمرکز می‌کند. به‌عکس، پیرو «نقش‌آفرین»، بیش از آنکه به فکر رابطه اثربخش با رهبر باشد، دنبال آن است که عملکردی خوب از خود نمایش دهد. گونه چهارم پیرو نیز پیرو «زیردست» است که نه عملکردی مطلوب دارد نه رابطه‌ای اثربخش با رهبر.

ثادی^۲ (۲۰۰۳) نیز به طور مشخص برای محیط‌های آموزشی یک گونه‌شناسی از رفتارهای مثبت، مانند مستقل و وفادار و سرمشق، و رفتارهای منفی، مانند از خودبیگانه و منفعل و ماکیاولیست، برای پیروان و نقش‌هایی که متقبل می‌شوند ارائه کرد.

1. Potter
2. Thody

ب) گونه‌شناسی‌های رفتاری تجویزی: این گروه از گونه‌شناسی‌ها ناظر به آن دسته از رفتارهایی هستند که شایسته است پیروان در سازمان انجام دهند (Crossman & Crossman 2011: 488). مثلاً، آغو^۱ (۲۰۰۹) در پژوهشی دریافت که گرچه ویژگی‌های رهبران و پیروان عموماً مانند هم نیست، صداقت و شایستگی دو مؤلفه‌ای هستند که هم برای اثربخشی رهبران ضروری‌اند و هم برای پیروان.

ج) لبه تاریک پیروی: خاستگاه نظری لبه تاریک پیروی طرح موضوع رهبری زهرآگین^۲ در سازمان است؛ رهبرانی ناسازگار، سرکش، بدخواه، و بدان‌دیش که می‌اندیشند با متلاشی ساختن دیگران و تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه و تقلب و فریب به موفقیت می‌رسند. رهبران زهرآگین نخست با تمایلات سمی جذب سازمان می‌شوند. سپس، نظام سازمان و پیروان به طور مستقیم یا غیرمستقیم این نوع رهبری را تقویت می‌کنند و آن‌گاه افراد ناهم‌سو با رهبری زهرآگین به طور نظام‌مند از سازمان حذف می‌شوند (بختیاری و هادوی‌نژاد ۱۳۹۶: ۱۰۴). در سازمان‌هایی که رهبران زهرآگین وجود دارند افراد بله‌قربان‌گو پاداش می‌گیرند و ارتقا می‌یابند (هادوی‌نژاد و کلوندی ۱۳۹۵: ۶). رهبری زهرآگین را نمی‌توان از پیروی شرنگ‌آلود^۳ جدا دانست. پیروان شرنگ‌آلود نه تنها رهبران زهرآگین را تحمل می‌کنند، بلکه در حقیقت به آن‌ها برتری می‌بخشند و جاده‌صاف‌کن آن‌ها می‌شوند. در یک تقسیم‌بندی، پیروان شرنگ‌آلود دو دسته‌اند: مطیعان و تبانی‌کنندگان. مطیعان در مقابل نفوذ رهبران زهرآگین از سر ترس تسلیم می‌شوند، حال آنکه تبانی‌کنندگان مشتاقانه و فعال به اجرای دستورهای رهبران زهرآگین ملتزم می‌شوند تا از قیل ارتباط خود با رهبر زهرآگین منفعی کسب کنند. در واقع، تبانی‌کنندگان در کوتاه‌مدت، دست‌کم با مشوق‌های مالی و سیاسی و حرفه‌ای، برای همکاری فعالانه با رهبران زهرآگین برانگیخته می‌شوند. این دسته از پیروان، که در سطوح بالای ماکیاولیسم قرار دارند، بیش از دیگران از فنون

1. Agho

2. Toxic Leadership

3. Toxic Followership

نفوذ و روش‌های فریب، همچون چاپلوسی رهبران، برای جلب قدرت و موقعیت بهره می‌گیرند (بختیاری و هادوی‌نژاد ۱۳۹۷: ۴۳).

پیروی هواخواهانه

ما پیروی هواخواهانه را فرایند هویت‌یابی قوی توسط رهبر، برای مشارکت در تلاش‌های فردی یا گروهی، معطوف به اهدافی مشخص در موقعیتی معین، می‌دانیم. در قاموس اندیشه نظریه‌پردازان سیاسی هواخواهی عبارت است از «جهت‌گیری سیاسی شهروندانی که از یک جناح حمایت می‌کنند» (Muirhead 2006: 714). طبق روی‌آورد ما، پیروی هواخواهانه ناظر به جهت‌گیری حامیان پیروان از رهبر است. موضوع هواخواهی از حیث رویکرد نظری اندیشمندان علوم سیاسی به دو رویکرد غیرشناختی و شناختی تقسیم می‌شود.

الف) رویکرد غیرشناختی: در این رویکرد هواخواهی یکی از مصادیق هویت‌یابی اجتماعی است (Efthymiou 2018: 195). هویت اجتماعی به آگاهی افراد به عضویت در یک گروه اجتماعی اشاره می‌کند (Teng 2017: 602). بر اساس نظریه هویت اجتماعی، هویت فرد متأثر از گروه‌هایی است که به آن‌ها تعلق دارد (Haslam et al 2010: 83). این هویت‌یابی به نحوی است که بر اساس آن فرد بر شباهت‌هایش با گروه مرجع تأکید می‌کند (Guo & Li 2016: 380). در پیروی هواخواهانه، رهبری گروه مرجع به منزله یک نمونه اولیه سبب‌گرایش فرد به گروه می‌شود. شواهد حاکی از آن است که هواخواهان مشترک^۱ به یکدیگر اعتماد زیادی دارند؛ این در حالی است که میان آن‌ها و رقبای آن‌ها اعتماد چندانی برقرار نیست (Carlin & Love 2016: 115). بر این پایه، اعتماد میان پیرو هواخواه و رهبری گروه مرجع بالاست.

ب) رویکرد شناختی: در این رویکرد عوامل شناختی و ارزیابی‌های پیشین سیاسی از دیگر عوامل، در شکل‌گیری هویت‌یابی گروهی، مهم‌تر تلقی می‌شوند (Holmberg 2007: 559). بر این اساس، هواخواهان کنشگرانی هستند که درباره منافع شخصی خود

می‌اندیشند و آن‌گاه از یک گروه خاص حمایت می‌کنند؛ یعنی آن‌ها دغدغه منافع عامه را ندارند (Efthymiou 2018: 195). مبتنی بر این رویکرد و در سطح تحلیل بین‌فردی، پیرو هواخواه رابطه خود را با رهبر بر اساس نگاهی ابزاری تنظیم می‌کند؛ یعنی هواخواهی او تابع حسابگری‌های مداومی است که روی پیامدهای ارتباط با رهبر انجام می‌دهد. با وصفی که گذشت، سه دسته کلان‌نظریه درباره پیروی در سازمان طرح شده‌اند: گونه‌شناسی‌های رفتاری وصفی که به وصف رفتارهای پیروان پرداخته‌اند؛ گونه‌شناسی‌های رفتاری تجویزی که رفتارهای مستحسن را برای پیروان تجویز کرده‌اند؛ و لبه تاریک پیروی که ناظر به وجوه کژکارکردی پیروی در سازمان بوده‌اند. با معرفی پیروی هواخواهانه، به منزله یکی از گونه‌های پیروی در سازمان، دو رویکرد نظری برای آن قابل طرح است؛ یکی رویکرد شناختی که بر اساس آن پیروان هواخواه در پی جلب منافع خود حمایت هواخواهانه‌شان را ابراز می‌کنند و دیگری رویکرد غیرشناختی که عامل محرک پیروان به هواخواهی کشش هویت‌یابانه آن‌هاست.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش مطالعه‌ای بود در یک سازمان دولتی بر پایه کاربست فن استخراج استعاره‌ای. خرده‌مایه استفاده از این رهیافت پژوهشی ضرورت شناسایی افکار و احساسات نهفته کارکنان متناسب با هدف پژوهش بود. مشارکت‌کنندگان پژوهش از میان کارکنان سازمان مورد مطالعه و با استفاده از روش نمونه‌گیری مفهوم^۱ انتخاب شدند. در این روش کسانی به همکاری دعوت می‌شوند که واجد بیشترین شناخت درباره پدیده مورد مطالعه‌اند (Creswell 2012: 208). پس از اخذ مشورت با اعضای باسابقه سازمان و شرح پدیده مورد مطالعه، از ایشان خواسته شد کسانی را معرفی کنند که در عین تفاوت دیدگاه در زمره آگاه‌ترین افراد از این پدیده در سازمان‌اند. آن‌گاه، با مراجعه به ایشان، پس از حصول اطمینان از آگاهی آن‌ها در زمینه پدیده مورد مطالعه، از ایشان برای همکاری دعوت به عمل آمد. در مجموع هجده نفر (یک زن و

هفده مرد) برای مشارکت در پژوهش شناسایی شدند و اعلام آمادگی کردند. پیش از مصاحبه‌های عمیق، از ایشان خواسته شد به مدت یک هفته درباره پدیده مورد مطالعه بیندیشند و برای جلسه مصاحبه تصاویری را که از نظر آن‌ها بیانگر معنای پیروی هواخواهانه در سازمان است انتخاب کنند. در جلسه مصاحبه از شرکت‌کننده خواسته می‌شد برای هر یک از تصاویر داستانی تعریف کند (داستان‌سرایی)، آن‌گاه، درباره تصاویری صحبت کند که در ذهن او وجود داشته، اما، تصویری برای آن‌ها پیدا نکرده است (موضوعات و تصاویر از دست‌رفته)، سپس، تصاویر را دسته‌بندی و نام‌گذاری و وصف کند (دسته‌بندی). در ادامه، سه تصویر را تصادفی از میان همه تصاویر انتخاب می‌کردیم و از مشارکت‌کننده می‌خواستیم آن‌ها را طوری دسته‌بندی کند که دو تصویر از آن‌ها در یک دسته و یکی در دسته دیگر قرار گیرد (استخراج ساختار). آن‌گاه تصویر یا تصاویری را انتخاب می‌کردیم که از نظر مشارکت‌کننده دارای معانی متعددی بودند. سپس، از مشارکت‌کننده می‌خواستیم افراد یا اشیایی را به تصویر اضافه کند تا ایده اصلی تصویر تقویت شود (بسط استعاره). پس از آن، از مشارکت‌کننده می‌خواستیم از میان تصاویر تصویری را که بیشترین میزان افکار و احساسات او را درباره پدیده مورد مطالعه نشان می‌دهد یا برای وی بالاترین اولویت را دارد انتخاب کند و دلیل آن را توضیح دهد (مهم‌ترین تصویر). همچنین، از او می‌خواستیم تصویری را وصف کند که پدیده مورد مطالعه آن معنا و مفهوم را ندارد (تصاویر معکوس). نیز از او می‌خواستیم پدیده مورد مطالعه را با کمک دیگر حواس خود وصف کند (تصاویر حسی). پس از مصاحبه، به مکتوب کردن و تحلیل پاسخ‌ها مبادرت ورزیدیم. غرض از این کار برون‌آوری مفاهیم و ساختارها (برچسب‌هایی که پژوهشگر به دریافت خود از افکار مشارکت‌کنندگان نسبت می‌دهد) از طریق کدگذاری داده‌های گردآوری شده بود. سپس، مفاهیم و ساختارهای استخراج‌شده مربوط به داده‌های گردآوری شده از هر یک از مشارکت‌کنندگان در اختیار خود وی قرار گرفت تا در صورت نقد، جرح و تعدیل نماید و در صورت تأیید به ترسیم شبکه روابط علت و معلول میان آن‌ها اقدام کند. در این مرحله، هدف ترسیم نقشه ذهنی هر یک از مشارکت‌کنندگان درباره پدیده مورد مطالعه بود. برای این کار، از جدولی ماتریسی حاوی ساختارهای استخراج‌شده در سطر و ستون آن استفاده

شد. از مشارکت‌کننده خواسته می‌شد، به تناسب هر سلول ماتریس، اگر طبق نظر او ساختار سطر در ساختار ستون متناظر با آن سلول اثر می‌گذارد، در آن ستون عدد ۱ و در غیر این صورت عدد ۰ را بنویسد. در ادامه، از هر یک از مشارکت‌کنندگان خواسته می‌شد، با استفاده از تصاویر منتخب خود، یک تصویر خلاصه ایجاد کنند و درباره آن توضیح دهند. دست‌آخر، نقشه اجماعی برون‌آوری و ترسیم شد. نقشه اجماعی یک مدل ذهنی مشترک یا تصویری از نحوه ارتباطات و افکار و احساسات مشترک میان بعضی افراد است. برای این کار، ساختارهایی را انتخاب کردیم که ثلث مشارکت‌کنندگان آن‌ها را متذکر شده بودند. همچنین روابطی میان این ساختارها در نقشه اجماعی باقی ماندند که دست‌کم یک‌چهارم مشارکت‌کنندگان آن‌ها را برقرار می‌دانستند (ابویی اردکان و همکاران ۱۳۹۶: ۳۹-۴۲).

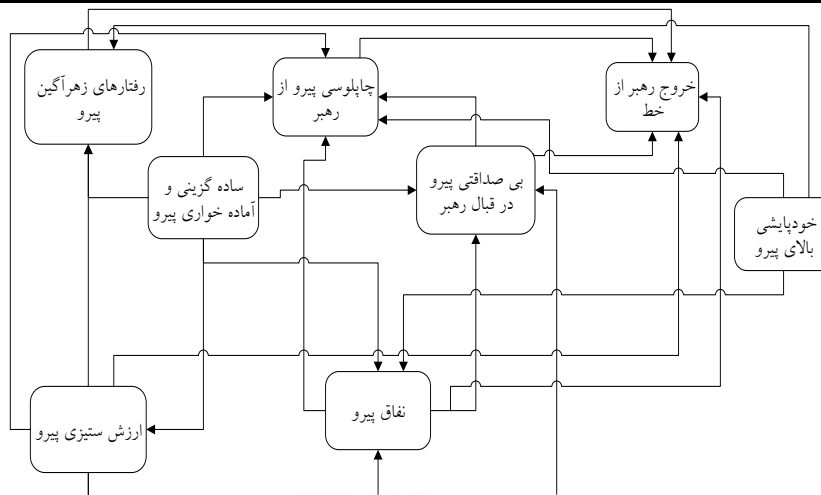
در ادامه، تصاویر و جدول مفاهیم و ساختارهای مستخرج از مصاحبه با یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش، به انضمام نقشه ذهنی وی درباره پیروی هواخواهانه در سازمان، درج شده است. همان‌گونه که از شکل ۲ برمی‌آید، فلش‌های از یک ساختار به ساختار دیگر به معنای آن است که از نظر مشارکت‌کننده بین این دو ساختار رابطه علت و معلولی برقرار است؛ مثلاً ارزش‌سنجی پیرو علت رفتارهای زهرآگین وی تلقی شده است. مشارکت‌کننده نظر خود را در ماتریس روابط علی با اختصاص عدد ۱ به سلول تلاقی این دو ساختار نشان داده است. به همین ترتیب، تصاویر و جدول مفاهیم و ساختارهای مستخرج از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان دیگر پژوهش نیز به طور مشابه گردآوری و تحلیل شدند.



شکل ۱. تصاویر ارائه شده توسط یکی از مشارکت‌کنندگان

جدول ۱. مفاهیم و ساختارهای مستخرج از مصاحبه با مشارکت‌کننده منتخب

ساختار	مفهوم	شاهد مثال
چاپلوسی پیرو از رهبر	چاپلوسی، تملق، دست‌بوسی، صدای نرم و ملایم	گاهی برای کاری ساده، مثل مرخصی گرفتن، به چاپلوسی متوسل می‌شوند ... یاد صدای نرم و ملایمی می‌افتم؛ چون چاپلوسی می‌کنند.
ساده‌گزینی و آماده‌خواری پیرو	ساده‌گزینی و عدم اهتمام به رشد مهارت‌ها و شایستگی‌های فردی	... به جای اینکه مهارت‌ها و شایستگی‌ها و توانمندی‌هایشان را ارتقا دهند، ساده‌ترین راه را انتخاب می‌کنند.
ارزش‌ستیزی پیرو	سوءاخلاق، اقدامات غیراخلاقی	به لحاظ اخلاقی در سطح پایینی قرار دارند ... به زشت‌ترین و غیراخلاقی‌ترین کارها متوسل می‌شوند.
ساختار	مفهوم	شاهد مثال
بی‌صدافتی پیرو در قبال رهبر	دروغ‌گویی، پنهان کردن حقیقت	تلاش می‌کنند مدیر را از حقیقت دور کنند ... اخبار دروغ می‌دهند؛ درحالی‌که می‌توانند حقایق را بیان کنند.
نفاق پیرو	دورویی، تفاوت ظاهر و باطن، آدم‌های راه‌راه و سیاه و سفید	چهره‌ای خوب دارد. ولی پشت آن چهره‌ای خشن و خائن است ... آدم‌های راه‌راه و سیاه و سفیدی هستند؛ چون غل و غش دارند.
رفتارهای زهرآگین پیرو	رفتارهای تلخ، دگرستیزی، از کوره دررفتن، تندی، داد و فریاد، سوءاستفاده از مهارت‌های ارتباطی، جلوگیری از رشد دیگران، تیز و برنده، بوی تعفن	بوی تند می‌دهند؛ چون زود از کوره درمی‌روند ... یاد صدای بلند می‌افتم؛ چون داد و فریاد می‌کنند ... می‌توانند آدم‌های پرخطری باشند ... از مهارت‌هایشان برای کار منفی استفاده می‌کنند ... تیز و برنده‌اند؛ چون خیلی از موفقیت‌های ما را قطع می‌کنند ... تنفر ایجاد می‌کنند و بوی تعفن می‌دهند.
خودپاشی بالای پیرو	داشتن مهارت‌های بالای ارتباطی، قابلیت رنگ عوض کردن	بعضی مهارت‌های اجتماعی را دارند؛ یعنی راحت می‌تواند رنگ عوض کند.
خروج رهبر از خط	خیانت در حق مدیر، ضرر مدیر در بلندمدت	بعداً این به ضرر مدیر تمام می‌شود ... برای اینکه مدیران موفق را متوقف کنند و آن‌ها را زمین بزنند از دورویی استفاده می‌کنند و اطلاعات غلط به آن‌ها می‌دهند.

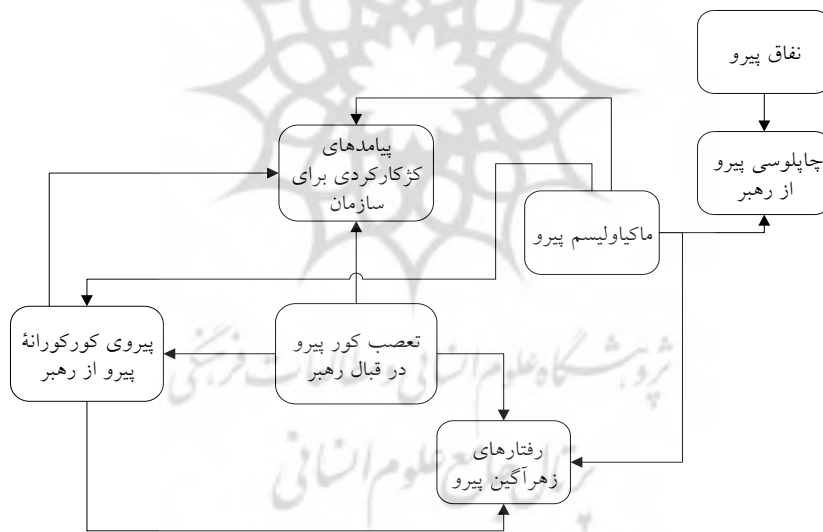


شکل ۲. نقشه ذهنی مشارکت‌کننده منتخب

تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای استخراج نقشه اجماعی ساختارهایی انتخاب شدند که ثلث مشارکت‌کنندگان متذکر شده بودند. بر این اساس از سی و پنج ساختار استخراج‌شده، به ترتیب، ساختارهای پیروی کورکورانه پیرو هواخواه از رهبر (پذیرش تام و تمام پیرو از رهبر به‌سان یک مقلد و عاری از هر گونه مقاومت در برابر وی) با ۱۴ فراوانی، ماکیاولیسم پیرو هواخواه (نفع‌طلبی خویش‌گمانه پیرو با هر ابزاری) و تعصب کور پیرو هواخواه به رهبر (جزم‌اندیشی پیرو در ارتباط با رهبر به دور از منطق و خردورزی) با ۱۱ فراوانی، رفتارهای زهرآگین پیرو هواخواه (رفتارهای دگرستیزانه و مخرب در قبال غیرخودی‌ها) و پیامدهای کژکارکردی پیروی هواخواهانه برای سازمان (کاهش بهره‌وری، شفافیت، عدالت، ناامیدی و هرج‌ومرج سازمانی، بی‌برنامگی، ناشایسته‌سالاری و افزایش فشار روانی منفی و تعارض میان اعضای سازمان) با ۸ فراوانی، چاپلوسی پیرو هواخواه از رهبر (تملق پیرو هواخواه از رهبر و نشان دادن ظاهری نرم به او در قبال موضوعات مختلف) با ۷ فراوانی، و نفاق پیرو هواخواه (نشان دادن ظاهر موافق و مطلوب و باطن مخالف و نامطلوب پیرو هواخواه به دیگر اعضای سازمان) و بی‌کفایتی پیرو هواخواه (عدم شایستگی کافی پیرو هواخواه در سازمان)

با ۶ فراوانی واجد حد آستانه انتخاب برای نقشه اجماعی شناسایی شدند. دیگر ساختارها عبارت بودند از نفوذناپذیری، ارزش ستیزی، ساده‌گرینی و آماده‌خواری، بی‌صداقتی، بی‌کفایتی، خودپایشی بالا، خودشیفتگی، محافظه‌کاری، بی‌هدفی، محض‌اندیشی، بدبینی و مناعت‌طبع پایین پیرو هواخواه، چاپلوس‌پروری، نوکر‌پروری، رفتارهای فریبکارانه، رهبری استبدادی، خودبزرگ‌بینی کاذب، رهبری کور و ماکیاولیسم رهبر، نمایش خودبرت‌تری و قلب واقعیت از سوی پیرو هواخواه، اعتماد کاذب پیرو هواخواه به رهبر، ترس پیرو هواخواه از تغییر، و نیز یارگیری او برای رهبر. با حذف آن دسته از روابط میان ساختارها که دست‌کم یک‌چهارم مشارکت‌کنندگان آنها را برقرار دانسته بودند، شکل ۳، به عنوان نقشه اجماعی، حاصل آمد. مطابق شکل ۳، روابط ساختار بی‌کفایتی پیرو هواخواه با دیگر ساختارهای منتخب برای نقشه اجماعی واجد حد آستانه انتخاب نشدند. بنابراین، این ساختار از نقشه اجماعی حذف شد.



شکل ۳. نقشه اجماعی

همان‌گونه که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، ماکیاولیسم و نفاق پیرو هواخواه و نیز تعصب کور او در قبال رهبر، به ترتیب با ۴ و ۱ و ۳ خروجی، ساختارهای علی و رفتارهای زهرآگین پیرو و پیامدهای کژکارکردی برای سازمان و همچنین چاپلوسی پیرو از رهبر، به ترتیب با ۳ و ۳ و ۲ ورودی، ساختارهای معلول در نقشه اجماعی محسوب می‌شوند. در این میان، ساختار پیروی کورکورانه پیرو هواخواه از رهبر با ۲ ورودی و ۲ خروجی مانند یک پل ایفاگر نقش علت و معلولی توأمان است.

نتیجه

هدف اصلی از انجام دادن این پژوهش کاوش ادراکات کارکنان یک سازمان دولتی درباره پیروی هواخواهان با استفاده از استخراج استعاره‌ای برای نیل به درکی عمیق‌تر از چیستی و چگونگی آن بود. یافته‌های پژوهش ما را به سی و پنج ساختار رهنمون شدند که از میان آن‌ها دست‌آخر هفت ساختار در نقشه اجماعی باقی ماندند و روابط میان آن‌ها مطابق اجماع نظر اعضای مشارکت‌کننده در پژوهش ترسیم شد.

با نگاهی به نقشه اجماعی ترسیم‌شده درباره پیروی هواخواهانه در سازمان مورد مطالعه درمی‌یابیم که مشارکت‌کنندگان پژوهش به این پدیده، به لحاظ رویکرد نظری به پیروی، از منظر سیاسی و در چارچوب لبه تاریک پیروی نگاه کرده‌اند؛ یعنی به زعم آن‌ها پیروان هواخواه منافع خود را بر منافع سازمان مرجح می‌دانند. دیگر اینکه رویکرد مشارکت‌کنندگان پژوهش به پیروی هواخواهانه، از حیث رویکرد نظری به هواخواهی، از نوع شناختی است؛ یعنی پیرو هواخواه در هواخواهی خود از رهبر دغدغه منافع خودش را دارد، نه منافع جمع را. با این توضیح، طبق نظر اجماعی مشارکت‌کنندگان پژوهش، پیرو هواخواه از حیث شخصیتی فردی با درجه بالای ماکیاولیسم است؛ یعنی فردی جویای قدرت است که برای نیل به آن حاضر است از همه ابزارهای سازمان استفاده کند. همچنین، چنین دریافت شد که پیرو هواخواه از حیث شناختی در قبال رهبر تعصبی کور دارد؛ یعنی با جمودی فکری، بدون درنگ و اندیشه در گفتار و کردار رهبر و بدون توجه به اینکه ممکن است چه پیامدهایی بر تبعیت از آن گفته‌ها و کرده‌ها بار شود، به نیکو بودن آن‌ها به طور مطلق فتوا می‌دهد و خلاف

آن را صادق نمی‌داند و نمی‌پذیرد؛ تو گویی «هر چه آن خسرو کند، شیرین بود». این وجه شناختی ممزوج با آن ویژگی شخصیتی (ماکیاولیسم بالا) در پیرو هواخواه از یک سو باعث می‌شود او از رهبر به طور کورکورانه پیروی کند. او که به لحاظ شخصیتی طالب قدرتی وافر است و برای کسب آن از هیچ ابزاری چشم نمی‌پوشد و نیز متعصبانه قول و فعل رهبر را می‌پسندد و می‌ستاید راه و ابزار نیل به قدرت را پیروی محض و بی‌چون‌وچرا از رهبر می‌داند؛ چیزی مشابه گونه‌ای از پیروان که کلی (۱۹۹۲) آن‌ها را هم‌نوایان یا بله‌قربان‌گوها می‌نامد، با این شرح که وابستگی زیاد و تفکر انتقادی اندک پیروان هواخواه در قبال رهبر از ماکیاولیسم بالای آن‌ها نیز اثر می‌پذیرد. از سوی دیگر، متأثر از برهم‌کنش این وجه شناختی و آن ویژگی شخصیتی و نیز متعاقب پیروی کورکورانه از رهبر، که خود از این دو حادث می‌شود، ضمن ارتباطات بین فردی با دیگر اعضای سازمان، رفتارهایی زهرآگین از پیرو هواخواه صادر می‌شود؛ رفتارهایی دگرستیزانه و پرگزند که در حمایت از رهبر و در تقابل با مخالف و مخالفت با او از سوی پیرو هواخواه صادر می‌شود. زالزیک (۱۹۶۵) این سنخ مخرب را پیروی اجباری می‌نامد. پیرو هواخواه امید دارد این‌گونه از قبل رهبر به منافع مطلوب خود نائل آید. وانگهی، پیرو هواخواه فردی منافق با ظاهر و باطنی متفاوت است که در اقتضائات گوناگون رفتارهایی مختلف، برخاسته از نگرش‌های متفاوت و گاه متناقض، از خود بروز می‌دهد. او، که به لحاظ شخصیتی در درجه بالایی از ماکیاولیسم قرار دارد، حاضر است برای جلب قدرت منافقانه برای رهبر چاپلوسی کند. این بدان معناست که گرچه پیرو هواخواه به لحاظ شناختی پذیرای رهبر است، بیش از آنکه رهبر را شایسته تمجید بداند او را تکریم می‌کند تا از این طریق به منافع مورد نظر خود دست یابد.

مشارکت‌کنندگان پژوهش «بی‌کفایتی پیرو» را نیز به اجماع طرح کرده بودند که البته پیوندهای رابط میان آن با دیگر ساختارهای نقشه اجماعی مطابق اجماع نبود؛ لیکن، خارج از اجماع، سه تن از مشارکت‌کنندگان پژوهش آن را در پیروی کورکورانه پیرو هواخواه از رهبر، دو تن از آن‌ها آن را در تعصب کور پیرو هواخواه در قبال رهبر و چاپلوسی او از رهبر و پیامدهای کژکارکردی برای سازمان، و یک نفر از ایشان نیز آن را در نفاق و رفتارهای

زهرآگین پیرو هواخواه مؤثر دانسته بودند. بنابراین، فارغ از نوع اثرگذاری این ساختار در دیگر ساختارهای مدل اجماعی، مطابق نظر اجماعی مشارکت‌کنندگان پژوهش، پیرو هواخواه فردی بی‌کفایت است و کسی است که از مهارت و توانایی و شایستگی شغلی مناسبی برخوردار نیست و بار جبرانی آن را بر دوش سازوکار پیروی هواخواهانه‌اش از رهبر می‌اندازد تا از این رهگذر به مطامع و منافع مطلوب خود دست یازد؛ مانند آن دسته از پیروان سیاست‌پیشه‌ای که به تعبیر پوتر و روزنباخ (۲۰۰۶) بیش از آنکه دغدغه حسن عملکرد در انجام دادن وظیفه خود را داشته باشند روی حسن رابطه خود با رهبر تمرکز می‌کنند.

تأمل در مجموعه اوصافی که گذشت ما را به این نتیجه می‌رساند که مطابق قاموس استگر و همکارانش (۱۹۸۲) پیروان هواخواه در زمره گونه پیروان بازیگر قرار دارند که به جای عملکرد، هوشمندانه، نمادهایی از عملکرد را از خود بروز می‌دهند و به رفتارهای سیاسی در سازمان متلبس می‌شوند. همچنین، از منظری دیگر، این قماش از پیروان را پیروانی شرنگ‌آلود از نوع تبانی‌کنندگان نیز می‌توان قلمداد کرد؛ پیروانی که مشتاقانه و فعال به اجرای دستورهای رهبران زهرآگین ملتزم می‌شوند. آن‌ها این‌چنین در فرایند رهبری زهرآگین شرکت می‌کنند تا از قبل ارتباط خود با رهبر زهرآگین منافی کسب کنند. این همه در حالی است که مطابق نقشه اجماعی آنچه از ماکیاویسم بالای پیرو هواخواه و تعصب او در قبال رهبر و نیز برون‌داد رفتاری آن‌ها (پیروی کورکورانه از رهبر) عاید سازمان می‌شود چیزی جز پیامدهای کژکارکردی نیست و همین باعث می‌شود پیروی هواخواهانه یک پدیده تاریک سازمانی با پیامدهای کژکارکردی- نظیر ناشایسته‌سالاری، طرد شایستگان، کاهش کارایی منابع انسانی، کاهش بهره‌وری سازمانی، افزایش بی‌عدالتی در سطح سازمان، افزایش تعارض، فشار روانی منفی و ناامیدی اعضای سازمان، و حرکت به سمت آنتروپی- تلقی شود.

پیشنهاد

طبق یافته‌های پژوهش، چند پیشنهاد اجرایی ارائه می‌شود.

الف) از آنجا که پدیده پیروی هواخواهانه تاریک ادراک شد، برای زدایش آن در

سازمان، باید نقش آفرینان اصلی آن از مدار خارج شوند. اقدام پیش‌دستانه عدم استخدام و به‌کارگیری منابع انسانی با ویژگی شخصیتی ماکیاولیسم بالاست. بدین منظور، می‌توان در آزمون استخدامی سازمان از پرسشنامه اعتباریابی شده سنجش ماکیاولیسم استفاده و متقاضیان جذب در سازمان را مطابق نتایج آن غربال کرد. این موضوع درباره انتصاب مدیران سازمان نیز صدق می‌کند؛ منوط به آنکه در مقام عمل انتصاب‌کنندگان دولتی در نصب مدیران به سنجش عینی ماکیاولیسم در ایشان همت گمارند.

ب) نظر به اینکه پیروان هواخواه افرادی بی‌کفایت و فاقد مهارت و توانایی و شایستگی لازم شغلی هستند، بایسته است سازمان به تقویت اثربخش دو سامانه ارزیابی عملکرد و آموزش کارکنان خود بپردازد تا از رهگذر سامانه اول افراد بی‌کفایت را به صورت عینی و علمی شناسایی کند و این دست‌مایه‌ای باشد برای ارزیابی عملکرد مدیران در ارتقا و پاداش کارکنان و از رهگذر سامانه دوم به آموزش آن‌ها متناسب با کاستی‌ها و نیازمندی‌های شغلی ایشان مبادرت ورزد. در این میان آموزش بدو خدمت کارکنان، با تأکید بر وظایف شغلی و اهداف گروه و سازمان، از اهمیتی ویژه برخوردار است تا، علاوه بر افزایش کفایت حرفه‌ای کارکنان، افراد خام و بی‌هدف و آماده‌قالب‌دهی ذهنی و جهت‌دهی تمام‌عیار توسط رهبران در سازمان حضور نداشته باشند. زیرا هر آینه ممکن است به رهبرانی زهرآگین دچار شوند تا در صورت وجود عوامل زمینه‌ای در آن‌ها از ایشان پیروانی هواخواه برای خود بسازند.

ج) با عنایت به این یافته پژوهش که پیروان هواخواه نیز در عداد پیروان بازیگر قلمداد می‌شوند، ضروری است سامانه پاداش سازمان بر پایه وزن‌دهی بیشتر و غالب به برون‌دادهای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان نوآرایی شود.

د) به منظور افزایش انگیزش در این دسته از پیروان برای پذیرش تغییر و کاهش مقاومت در برابر تغییر، رهیافت حمایتی توسعه‌ای برای تغییر توصیه می‌شود. بدین منظور می‌توان آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر مشارکت داد و اموری را به آن‌ها تفویض کرد.

ه) کارکنان سازمان و مدیران فراسازمانی فریب هیاهوی هواخواهان را در تمجید از رهبران نخورند که این می‌تواند پدیده‌ای از جنس رفتارهای سیاسی در سازمان و یک نمایش قدرت در ابراز برتر بودن پیروان هواخواه و رهبر مورد نظر آن‌ها در مقایسه با رقبای محتمل باشد.

برای پژوهش‌های آتی، هم‌سو با این مطالعه، پیشنهاد می‌شود:

- برای پی بردن به اینکه آیا پیروی هواخواهانه در سازمان لبه روشنی نیز دارد یا نه، چه از حیث نظری چه از حیث عملی، مطالعات بیشتری صورت گیرد.
- با توجه به اینکه میان یافته‌های پژوهش به خروج رهبری از خط پی‌آمد پیروی هواخواهانه اشاره شد، آیا می‌توان بر پایه نظری داروینسم رفتاری چنین فرض کرد که پیروان هواخواه قوی‌تر (رندتر)، با کنار زدن رقبا یا رهبر، جای رهبر می‌نشینند و آن‌ها نیز با پیروان همان می‌کنند که رهبر قبلی کرد، اما سیاسانه‌تر، و این روند همچنان ادامه پیدا می‌کند و حد یقینی بر آن مفروض نیست؟ پاسخ به این پرسش و اینکه آیا برای پیروان هواخواه گونه‌هایی از خروج از خط مفروض است یا خیر جای پژوهشی مستقل دارد.
- نظر به محدوده مکانی و محدودیت پارادایمی و رهیافتی پژوهش، مطالعه در قلمروهای مکانی مشابه یا متفاوت دیگر، با دیگر رهیافت‌های پژوهش کیفی یا راهبردهای پژوهشی اثبات‌گرایانه، توصیه می‌شود.

منابع

- ابویی اردکان، محمد؛ آرین قلی پور؛ طاهره ندافی؛ منصور شیرزاد (۱۳۹۶). «بازاندیشی آموزش مدیریت دولتی مبتنی بر نیازهای روزآمد مخاطبین با استفاده از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتن»، *علوم مدیریت ایران*، ۱۲(۴۵): صص ۲۹-۵۹.
- بختیاری، زینب؛ مصطفی هادوی نژاد (۱۳۹۷). «نگاشت علی مدل پیروی شرنگ‌آلود تبانی‌کنندگان»، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۸(۲): صص ۳۹-۵۵.
- بختیاری، زینب؛ مصطفی هادوی نژاد (۱۳۹۶). «مدل پیروی شرنگ‌آلود مطیعان در سازمان: یک نگاشت علی»، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۱(۴): صص ۱۰۱-۱۲۴.
- هادوی نژاد، مصطفی؛ مریم کلوندی (۱۳۹۵). «کاوش پویایی‌های پیشابندی رهبری زهرآگین با استفاده از مدل‌یابی ساختاری تفسیری»، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۵(۳): صص ۱-۲۴.

References

- Abooyee Ardakan, M., Naddafi, T., Gholipour, A., & Shirzad, M. (2017). "R[[[nrkng Pub Admnstrrooon Eduaaoon Bddddon pp ddddddneeds by usnrng ZmmmmEoooooocchn,,,,, *Iranian Journal of Management Sciences*, 12(45): pp. 21-40. (In Persian)
- Agho, A. (2009). "Prrspcvvv of nnnor-Level Executives on Effective oooooerrshpp nnd Laaddrshpp, *Journal of leadership and Organizational Studies*, 16(2): pp. 159-166.
- Bkkrr, (2007). "ooooerrshpp The Theoretical Foundations of A Contemporary Consaa,,,,, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(1): pp. 50-60.
- dkkhrtrr Z. & ddd vnn. d dl. uuu aa aan.nmmn nuuunmmn nn oooooerrshpp oo d,,,,, *Organizational Resources Management Researchs*, 8(2): pp. 39-55. (In Persian)
- Bkkhrtrr Z. & ddd vnnjj dd, .. (2018). "Th oo d of Conformng Tox oooooerrshpp nn rr gnooooo A Cuus aa ppnr,, *Management Research in Iran*, 21(4): pp. 101-124. (In Persian)
- Bjugstad, D., Thach, E., Thompson, ... , & oo rrss, A. (2006). "A eeesh Look ll owrrshpp A oo d... for aa hhlng oooooerrshpp nnd Laaddrshpp yyy *Journal of Behavioural and Applied Management*, 7(3): pp. 304-319.
- ggg, .. C. & hhhyns, B. (2007). "Laadng uu iii ons Th Romnee L.. On: Conmmpporr Issu uurroundng hh Romnee of Laaddrshpp, . *Leadership*, 3(3): pp. 343-360.
- Bufalino, G. (2018). "Followe.ship under the Spotlight: Im. lications f r Followership Development", *Industrial and Commercial Training*, 50(2): pp. 55-60.
- Carlin, R. E. & Lov,, .. J. (2016). "Poiiaa Comppoooo Prrssnshpp nnd

- Innrprrrson Trus nn Eooooo mmmrrcc *British Journal of Political Science*, 41(1): pp. 115-139.
- Ciulla, J. (2003). *The Ethics of Leadership*. Belmont, CA: Thompson Wadsworth.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, Boston: Pearson Education, Inc.
- rossmn, B. & Crossmn, J. (2011). "Conepuusssng oooowrrshpp A Rv... of hh Lrrruur", *Leadership*, 7(4): pp. 481-497.
- www C. T. & oowrr, J. .. (2009). "Prrssnshpp oo nng, nnd hh oo pmmn 22 Receptor Gene", *The Journal of Politics*, 71(3): pp. 1157-1171.
- Efthymiou, D. E. (2018). "The Normative Value of Partisanship: When and Why Partisanship Matters", *Political Studies*, 66(1): pp. 192-208.
- Epitropaki, O, Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017). "Leadership and Followership Identity Processes: A Multilevel Review", *The Leadership Quarterly*, 28: pp. 104-129.
- Guo, T. C. & Li, X. (2016). "Positive Relationship between Individuality and Social Identity in Virtual Communities: Self-Categorization and Social Identification as Distinct Forms of Social Identity", *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 19(11): pp. 680-685.
- Hadavinejad, M. & Kalvandi, M. (2016). .Exploring Dynamics of Toxic Laadrshpp's Aneeeadnss iii ng Inrrprvvvv uuuuur oo dnnng", *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 5(3): pp. 1-24. (in Persian)
- Haslam, S. A., Egings, R. A., & Reynolds, K. J. (2010). "The ASPIRe Model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to Enhance Organizational Outcomes", *The British Psychological Society*, 76(1): pp. 83-113.
- Holmberg, S. (2007). Partisanship Reconsidered. In: R. J. Dalton, H. D. Klingemann (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Behaviour*, (pp. 557-570). Oxford: Oxford University Press.
- Howell, J. & Costley, D. (2006). *Understanding behaviours for effective leadership*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kelley, R. (1992). *The power of followership*. New York: Doubleday.
- Kelley, R. (1988). "In Praise of Followers", *Harvard Business Review*, 66(6): pp. 142-148.
- Kelley, R. (1998). Followership in a Leadership world. In: L. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit and servant leadership*. (pp. 170-184). Toronto: John Wiley and Sons.
- Kelley, R. (2008). Rethinking Followership. In: R. E. Riggio, I. Chaleff, J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great follower creat great leaders and organization*. (pp. 5-16). San Francisco: Jossey- Bass.
- Muirhead, R. (2006). "In Defence of Party Spirit", *Perspectives on Politics*, 4(4): pp. 713-727.
- Potter, E. & Rosenbach, W. (2006). Followers as Partners: The Spirit of Leadership. In: W. Rosenbach and R. Taylor (Eds.), *Contemporary issues in leadership*. (pp. 143-157). Boulder, CO: Westview Press.
- Sniderman, P. M. & Stiglitz, E. H. (2012). *The Reputational Premium: A Theory of*

- Party Identification and Policy Reasoning. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Steger, J., Manners, G., & Zimmerman, T. (1982). "Following the Leader: How to Link Management Style to Subordinate Personalities", *Management Review*, 82(10): pp. 22-28.
- Teng, C. T. (2017). "Impact of Avatar Identification on Online Gamer Loyalty: Perspectives of Social Identity and Social Capital Theories", *International Journal of Information Management*, 37(6): pp. 601-610.
- Thody, A. (2003). "Followership in Educational Organizations: A Pilot Mapping of the Territory", *Leadership and Policy in Schools*, 2: pp. 141-156.
- Wortman, M. (1982). "Strategic Management and Changing Leader-Follower Roles", *The Journal of Applied Behavioural Science*, 18(3): pp. 371-383.
- Yu, A., Matta, F. K., & Cornfield, B. (2018). "Is Leader-Member Exchange (LMX) Differentiation Beneficial or Detrimental for Group Effectiveness?: A Meta-Analytic Investigation and Theoretical Integration", *Academy of Management Journal*, 61(3): pp. 1158-1188.
- Yung, C. T. & Tsai, K. C. (2013). "Followership: An Important Partner of Leadership", *Business and Management Horizons*, 1(2): pp. 47-55.
- Zaleznik, A. (1965). "The Dynamics of Subordinacy", *Harvard Business Review*, 43(3): pp. 119-131.
- Zaltman, G. & Zaltman, L. H. (2008). *Marketing metaphoria: What deep metaphors reveal about minds of consumers*. Boston: Harvard Business Press.