

# A Model for the Emergence of Leaders' Hubris Based on Interpretive Structural Modeling; Case Study: Government Organizations

Ali Shariatnejad<sup>1</sup> Asl Assistant Professor, Department of Business Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Received: 23/11/2021 | Accepted: 19/07/2022

## Abstract

**Purpose:** This study is conducted to present a model for the emergence of leadership hubris and how this syndrome is formed.

**Methodology:** In terms of purpose, the research was applied and to collect data, survey method was used. The statistical population consisted of experts who were selected through snowball sampling method and the sample was based on the principle of theoretical adequacy. The present study combined both qualitative and quantitative approaches. In the qualitative part, the data collection tool was semi-structured interview. Coding method, together with Atlas.ti software, was used to analyze the data. Besides, in the quantitative part, questionnaires were administered and interpretive structural modeling was applied for data analysis.

**Findings:** Results indicate that the formation of hubris model involving leaders includes four factors and stages as follow: predisposing factors, behavioral factors, the occurrence of hubris syndrome and the consequences arising from hubristic leaders. At the first level are the underlying factors that cause the shaping of hubristic behaviors which later emerge at the second level. Then, in the third level, they form the main characteristics of hubristic leaders. Eventually, at the final level of the model, the consequences of hubris in leaders occur. They include focus on decision-making, arrogant leadership, authoritarian management, irrational dominance, and weakening of their intellectual capacity.

**Originality:** This research studies a recent organizational phenomenon called hubristic leadership and provides a model showing how it is formed. Thus, it gives some insight to managers as to the nature and function syndrome.

**Implications:** The model of hubristic leadership, as described in the present study, provides suggestions for state organizations to try to prevent its formation as well as the complication and the harmful effects that this phenomenon may bring about.

**Keywords:** Hubris in Leaders, Narcissistic Leadership, Neurological Factors, Biological Factors, Psychological Factors, Government Organizations.

---

1. shariat.al@lu.ac.ir

# عنوان مقاله: مدل بروز خودشیفتگی رهبران بر پایه روش مدلسازی ساختاری تفسیری: سازمان‌های

دولتی

علی شریعت‌نژاد اصل<sup>۱</sup>

دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۲

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۲۸

مقاله پژوهشی

## چکیده:

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل بروز خودشیفتگی رهبران و طراحی مدلی به منظور نشان دادن چگونگی شکل‌گیری این پدیده انجام پذیرفت.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های آمیخته (با رویکرد کیفی و کمی) است که از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری کلوله‌برفی و بر اساس اصل کفایت نظری اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه است. در این پژوهش، برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری و نرم‌افزار Atlas.ti و برای تحلیل کمی از روش مدلسازی ساختاری تفسیری بهره گرفته شد. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش مشتمل بر ارائه مدل شکل‌گیری خودشیفتگی رهبران در چهار سطح عوامل زمینه‌ساز، عوامل رفتارساز، بروز پدیده خودشیفتگی، و پیامدهای خودشیفتگی رهبران است. در خصوص تشریح مدل باید ابراز داشت که در سطح اول، عوامل زمینه‌ساز قرار دارند که باعث ایجاد رفتارهای شکل‌دهنده خودشیفتگی می‌شوند. این رفتارها که در سطح دوم ظهور می‌یابند، باعث شکل‌گیری ابعاد اصلی خودشیفتگی رهبران می‌شوند. در نهایت، در سطح پایانی الگو که برآیند مراحل پیشین است، پیامدهای خودشیفتگی رهبران شامل تمرکز در تصمیم‌گیری، رهبری مغرورانه، مدیریت خودکامه، تحکم بی‌منطق، و تضعیف توانش فکری و عقلانی رهبر می‌شوند. **ارزش / اصالت پژوهش:** این پژوهش یکی از جدیدترین پدیده‌های سازمانی تحت عنوان خودشیفتگی رهبران را مورد مطالعه قرار می‌دهد و مدلی را در جهت چگونگی شکل‌گیری آن ارائه می‌کند که مدیران و رهبران سازمانی را نسبت به چگونگی پیدایش این عارضه آگاه می‌سازد. **پیشنهاد‌های پژوهشی / اجرایی:** با توجه به مدل شکل‌گیری خودشیفتگی رهبران که در پژوهش حاضر تشریح شده است، این پژوهش پیشنهادهایی را در جهت جلوگیری از شکل‌گیری عارضه خودشیفتگی رهبران و زیان‌هایی که این پدیده در سطح فردی و سازمانی به بار می‌آورد، ارائه می‌نماید.

**کلیدواژه‌ها:** خودشیفتگی رهبران، رهبری مغرورانه، عوامل عصب‌شناختی، عوامل زیست‌شناختی، عوامل روان‌شناختی، سازمان‌های دولتی.

فراگرفت بوم

دوره ۳۵ - تابستان ۱۴۰۱ - شماره ۲  
پیاپی ۱۲۰ - صص: ۸۳-۱۰۶  
DOI: 10.52547/jmdp.35.2.83

با ورود جهان به هزاره جدید، تغییرات اساسی در ساختار، کارکرد و سبک‌های مدیریت و رهبری سازمان به‌وجود آمده است (Khan et al., 2016). در میان این تغییرات، جنبه‌های مثبت و منفی نهفته است که باعث ایجاد سبک‌های جدید رهبری یا عارضه‌های جدید برای رهبران شده است. در این میان، تاریخ نهفته در ادبیات مدیریت و سازمان، خود گواه و روایت‌گر رفتارهای مخرب تعدادی از رهبران بوده که نشان می‌دهد آن‌ها همیشه موثر و دارای خصایص شایسته نیستند. در حقیقت، گاهی جنبه‌های منفی در رفتار و سلوک رهبران نمایان می‌شود، به طریقی که خود را عقل کل می‌پندارند و بدون توجه به نظرات دیگران و عدم نظرخواهی آنان، دست به اقداماتی می‌زنند که ضمن کاهش عملکرد فردی و متعاقب آن عملکرد سازمانی، هزینه‌های زیادی نیز بر سازمان وارد می‌سازند (Li & Tang, 2010). این دسته از رهبران که به پدیده خودشیفتگی رهبری<sup>۱</sup> گرفتار هستند، به سبب وجود اختلالات شخصیتی و رفتاری، و قرارگیری در موقعیت قدرت، دچار تحکم بی‌منطق می‌شوند و کم‌تر از توانش ذهنی و فکری خود و ظرفیت‌های مشاوره‌ای پیروان و زیردستان استفاده می‌کنند. در حقیقت، این افراد بعد از رسیدن به قدرت، دچار کوته‌فکری می‌شوند؛ چرا که اعمال قدرت مداوم و توانایی حکمرانی بدون داشتن فعالیت فکری و ذهنی، آسیب قابل توجهی به توانش ذهنی و فکری آن‌ها می‌زند که نتیجه آن ضعف در فعالیت‌های فکری رهبران، به‌ویژه در حوزه تصمیم‌گیری است (Asad & Sadler-Smith, 2020). رهبران گرفتار به عارضه خودشیفتگی اعتقاد دارند که به‌تنهایی قادرند مشکلات سازمان را حل کنند یا تمامی اطلاعات و جزئیاتی را که زیردستان برای انجام وظایف لازم دارند، فراهم آورند (Van der Kam et al., 2015). پس با توجه به آن‌که در فرایند خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری برای مدیران رده عالی و سازمان‌های دولتی در کشور تمرکز بسیاری بالایی وجود دارد، احتمال بروز نشانگان و پیامدهای خودشیفتگی رهبران نیز در سازمان‌های دولتی وجود دارد. از این‌رو، پرسش اصلی پژوهش حاضر آن است که مدل پیدایش و شکل‌گیری خودشیفتگی رهبران در سازمان‌های دولتی به چه صورتی است؟

تمرکز بالا یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های دیوان‌سالار [= بوروکراتیک] مانند سازمان‌های دولتی است (Robbins, 2016). در حقیقت تحکم بالا، توانایی حکمرانی متمرکز، و تمرکز در تصمیم‌گیری از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران و مدیران سازمان‌های دولتی هستند. با توجه به آن‌که عوامل یادشده از مهم‌ترین پیشران‌های خودشیفتگی رهبران نیز به‌شمار می‌آیند، بسیار محتمل است که مدیران و رهبران

سازمان‌های دولتی به این پدیده گرفتار آیند. در واقع، خودشیفتگی رهبران دلالت بر تغییر شخصیت اکتسابی آن‌ها در نتیجه استفاده از قدرت در موقعیت خود دارد (Park et al., 2018). بنابر این تعریف، ممکن است با به قدرت رسیدن مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی، نشانگان خودشیفتگی در این افراد ظاهر شود و اقدامات و فعالیت‌های آن‌ها را تحت تاثیر خود قرار دهد. بر اساس این، خودشیفتگی رهبران سندرومی سازمانی است و بیانگر عارضه‌ای رفتاری و روان‌شناختی است که می‌تواند پیامدهای زیانباری برای سازمان داشته باشد (Cormier et al., 2016).

در سازمان‌های دولتی کشور، به‌ویژه سازمان‌هایی که سیاسی‌تر هستند و مدیران و رهبران آن‌ها برای سالیان متمادی در آن مسند یا سمت‌های مدیریتی دیگر حضور دارند، احتمال بروز خودشیفتگی رهبران بیش‌تر است. در سازمان‌های دولتی و انتصاب مدیران آن‌ها در کشور ما، وضعیت به‌گونه‌ای است که این افراد همواره در مسند قدرت هستند و فقط از سازمانی به سازمان دیگر منتقل می‌شوند. این افراد که همواره به خاطر سمت‌های مدیریتی و آنچه که در ادبیات رفتار سازمانی و مبحث منابع قدرت تحت عنوان قدرت مشروع و استفاده از ابزارهای اعمال قدرت مبتنی بر سمت و مقام شناخته می‌شود، بیش از آن‌که از توانش فکری و ذهنی و ظرفیت مشاوره‌ای زبردستان خود استفاده نمایند، از ابزارهای اعمال قدرت مبتنی بر سمت و مقام، بدون تفریض اختیار و استفاده از ظرفیت مشاوره‌ای زبردستان، بهره می‌گیرند که مهم‌ترین نشانه بروز پدیده خودشیفتگی رهبران است. از این‌رو، احتمال آن‌که پدیده خودشیفتگی رهبران در سازمان‌های دولتی و مدیران و رهبران این سازمان‌ها بروز یابد، بسیار است.

بررسی پیشینه پژوهش حاکی از آن است که پدیده خودشیفتگی رهبران برای مدیران و رهبران سازمان‌ها به امری شایع بدل شده است. بررسی پیشینه داخلی پژوهش بیانگر آن است که تا زمان انجام پژوهش حاضر، در این باب پژوهشی انجام نشده است و خلأ تجربی گسترده‌ای در این باره وجود دارد. در واقع، این پژوهش با ارائه مدل چگونگی بروز پدیده خودشیفتگی رهبران، سعی در آن دارد که پیامدهای برخاسته از این پدیده و اعمال قدرت رهبران خودکامه و خودشیفته را برجسته نماید. در حقیقت، قدرت در ماهیت و ذات خود تناقض نهفته‌ای دارد. رهبران و مدیران برای آن‌که به جایگاه مورد نظر خود برسند، با تجهیز خود به مهارت‌ها و قابلیت‌ها و توانمندی‌های خاص آن موقعیت، به توسعه شخصی می‌پردازند و از نظر فکری و ذهنی خود را تقویت می‌کنند تا به جایگاه مد نظر خود برسند. اما به محض رسیدن به جایگاه مد نظر، فراگیری و یادگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را متوقف می‌کنند و حتی به خاطر خاصیت قدرت و تحکم آن، کم‌تر از آنچه پیش‌تر آموخته بودند، استفاده می‌کنند. در حقیقت، قرارگیری در موقعیت قدرت نوعی غرور، خودمحوری، و خودشیفتگی را در برخی از رهبران به‌وجود

می‌آورد که موجب می‌شود به‌جای استفاده از مهارت‌ها و ظرفیت‌های از پیش ایجادشده، از تحکم و قدرت شخصی‌شان استفاده نمایند. این وضعیت به مرور زمان به علت تحرک فکری پایین و کم‌تر استفاده کردن از ظرفیت‌های ذهنی موجب شکل‌گیری پدیده خودشیفتگی رهبران می‌شود. با توجه به خلأ تجربی موضوع، پژوهش حاضر بر آن است که مدلی را در جهت تشریح چگونگی شکل‌گیری و پیدایش خودشیفتگی رهبران در سازمان‌های دولتی ایران ارائه نماید.

## مبانی نظری پژوهش

### خودشیفتگی رهبران

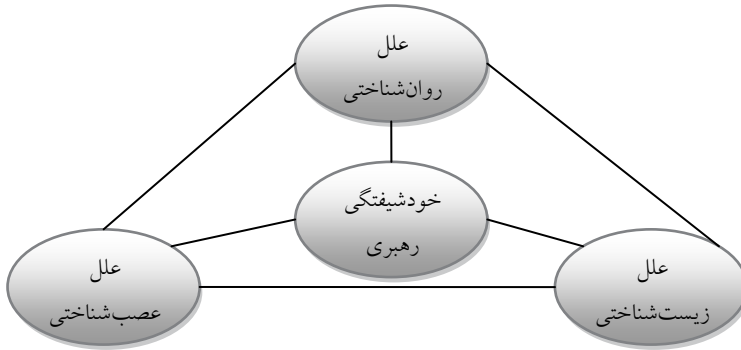
رهبری یکی از مهم‌ترین عناصری است که شکست یا موفقیت سازمان در گرو آن است (Amini et al., 2020). در این میان، به واسطه محیط سیال سازمانی، نقش رهبران بیش از پیش برجسته شده و اهمیت یافته است (Mohammadi et al., 2019). اما برخی از رهبران به واسطه برخی ویژگی‌های ناکارآمد در سبک رهبری‌شان، سازمان را با مخاطراتی مواجه می‌سازند. یکی از ویژگی‌های این نوع رهبران، خودشیفتگی است. از نظر لغوی و ریشه‌شناختی، خودشیفتگی به معنای غرور بیش از اندازه است. خودشیفتگی از نظر معنایی با اختلالات رفتاری مرتبط است، اختلال شخصیتی و رفتارهای خودکامگی رهبران که ارتباط آن‌ها را با واقعیت‌های عینی و پیرامونی از طریق کاهش قدرت استدلال آن‌ها و تضعیف توانش فکری و عقلانی‌شان کاهش می‌دهد (Pincus & Lukowitsky, 2010). به عبارت دیگر، غرور یا انحراف از استانداردهای عینی و سوءگیری شناختی می‌تواند بر تصمیمات افراد اثر بگذارد و به باوری مبالغه‌آمیز در تصمیمات فردی منجر شود (Hayward et al., 2006). خودشیفتگی دلالت بر تغییر شخصیت اکتسابی افراد در نتیجه استفاده از قدرت در موقعیت خود دارد. این مفهوم ابتدا در موقعیت‌های سیاسی مورد استفاده قرار می‌گرفت، ولی در حال حاضر در بیش‌تر موقعیت‌های سازمانی، که دارای قدرت شغلی هستند، مورد بررسی قرار می‌گیرد. پدیده خودشیفتگی با به‌دست آوردن قدرت ظاهر می‌شود. بنابراین، در پژوهش‌های دانشگاهی بیش‌تر در چارچوب شخصیت‌های قدرتمند مانند رهبران، سران دولت‌ها، و مدیران عالی و مدیران اجرایی مورد بررسی قرار گرفته است (Park et al., 2018). مطالعات صورت‌گرفته حاکی از آن است که خودشیفتگی تلفیقی خطرناک از اعتماد به نفس بیش از حد، جاه‌طلبی، بلندپروازی و غرور و تکبر رهبران است (Picone et al., 2014). لی و تانگ (۲۰۱۰)، اشاره می‌کنند که نقطه آغازین پدیده خودشیفتگی رهبران هنگامی است که رهبران تصمیمات

بیش از حد بلندپروازانه را بدون توجه به توصیه‌ها یا انتقادهای مخالف اتخاذ می‌کنند. در یک تعریف جالب، خودشیفتگی رهبران تلفیقی از غرور و سرمستی قدرت تعریف می‌شود که موفقیت‌های گذشته فرد نیز به آن دامن می‌زند (Owen, 2007). رهبرانی که به عارضه خودشیفتگی دچار هستند، توانایی‌های خود را بیش از حد تخمین می‌زنند و معتقدند عملکرد آن‌ها برتر از دیگران است (Sadler-Smith et al., 2017). یکی از پیامدهای اصلی خودشیفتگی رهبران آن است که آنها قضاوت‌ها و تصمیم‌های بسیار مطمئن و بیش از حد جاه‌طلبانه می‌گیرند (Sadler-Smith et al., 2017). اوون (۲۰۰۸)، در نشان دادن یک نمونه از خودشیفتگی رهبران، جرج دبلیو بوش را مثال می‌زند که بدون توجه به مشاوره کارشناسان و با خودمحوری و غرور تمام، دستور حمله به عراق را در سال ۲۰۰۳ صادر کرد. از طرف دیگر کرول و همکاران (۲۰۰۰)، تلاش نافرجام ناپلئون بناپارت برای فتح مسکو را نمونه دیگری از خودشیفتگی رهبران بیان می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رهبران خودشیفته در تصمیم‌گیری‌های راهبردی بسیار خودباور و جاه‌طلب هستند، توانایی‌های خود را بیش از حد اغراق‌آمیز می‌دانند و از آن‌جا که از احتمال اشتباه به این دلایل چشم‌پوشی می‌کنند، رفتارهای ریسک‌پذیری فوق‌العاده‌ای از خود نشان می‌دهند (Zeidan & Müllner, 2015). در یک تعریف دیگر، خودشیفتگی رهبران خطری شغلی تعریف شده است، زیرا از انزوا که اغلب در اطراف چنین رهبرانی ایجاد می‌شود، تغذیه می‌کند (Owen, 2007).

با توجه به آنچه گفته شد، خودشیفتگی رهبران موضوع بسیاری از تحقیقات به لحاظ مفهومی بوده است که جای خود را در میان علل شکست رهبری باز کرده است. در صورت بروز عارضه خودشیفتگی رهبران مشاهده می‌شود که تصمیمات بدون استفاده از سازوکارها و فرایندهای تصمیم‌گیری اتخاذ می‌شوند و هزینه‌های بیشتری را برای شرکت‌ها به بار می‌آورد (Çiftci, 2020). جرارد<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، ویراستار کتابی با عنوان «پیدمی خودشیفتگی رهبران: ریشه‌های بیولوژیکی و راهکارهای پیشگیری»<sup>۲</sup> به بررسی پدیده خودشیفتگی رهبران می‌پردازد و آن را سندرومی قابل‌انتقال از رهبری ناکارآمد می‌داند. او ضمن در نظر گرفتن دیدگاه زیست‌شناختی برای شناختن سازوکارهای زمینه‌ساز خودشیفتگی رهبران، و همچنین محیط‌هایی که در آن پدیده خودشیفتگی رهبران رونق گرفته است، از نظر سبب‌شناسی علت اصلی بروز این پدیده را در سه بخش علل روان‌شناختی، علل عصب‌شناختی، و علل زیست‌شناختی تقسیم‌بندی می‌کند. در شکل (۱)، ریشه‌های اصلی شکل‌گیری خودشیفتگی رهبران نشان داده شده است.

1. Garrard

2. The Leadership Hubris Epidemic: Biological Roots and Strategies for Prevention.



شکل ۱: ریشه‌های شکل‌گیری خودشیفتگی رهبران (Garrard, 2018)

### خودشیفتگی رهبران؛ عوامل شکل‌دهنده و پیامدها

از مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری خودشیفتگی رهبران، غرور بیش از حد است. رهبرانی که به این عارضه دچار هستند، معمولاً افرادی مغرور و متکبر هستند که از نظر تصمیم‌گیری و قضاوت‌های ادراکی، مغرورانه عمل می‌کنند (Sadler-Smith *et al.*, 2017). در یک نوع‌شناسی دیگر، خودارزیابی مبالغه‌انگیز<sup>۱</sup> به عنوان عاملی مهم در بروز خودشیفتگی رهبران مورد اشاره قرار گرفته است (Hiller & Hambrick, 2005). کمپل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، خودشیفتگی<sup>۳</sup> رهبران را به عنوان عاملی مهم در ایجاد پدیده خودشیفتگی رهبران قلمداد می‌کنند. همچنین، اختلالات شخصیتی رهبران به عنوان مولفه‌ای اثرگذار بر شکل‌گیری خودشیفتگی رهبران معرفی شده است (Çiftci, 2020).

عامل دیگری که به شکل‌گیری پدیده خودشیفتگی رهبران دامن می‌زند، اعتماد به نفس بیش از حد است. این دسته از رهبران از نظر اعتماد به نفس، دچار افزونگی و بیش از حد بودن اعتماد به نفس هستند و به عنوان مدیران و رهبران خودشیفته شناخته می‌شوند (Owen, 2007). از پیامدهای خودشیفتگی رهبران آن است که نسبت به توصیه‌ها و انتقادهای دیگران بی‌اعتنایی می‌کنند و نسبت به نظرات دیگران کاملاً بی‌تفاوت هستند (Robinson, 2016). از نظر کلاکستون و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)،

1. Hyper Core Self-Evaluation
2. Campbell *et al.*
3. Narcissism
4. Claxton *et al.*

خودشیفتگی رهبران می‌تواند به نابودی مشاغل، انحطاط سازمان، و کاهش بهره‌وری و کارایی منتهی شود؛ در صورت عدم کنترل، می‌تواند نهادها را تضعیف کند؛ و رفاه اجتماعی را با مخاطرات جدی مواجه سازد. در یک نقطه‌نظر دیگر، اوون (۲۰۰۸) بیان می‌کند که اگر عارضه خودشیفتگی رهبران گریبانگیر رهبران بزرگ همچون رؤسای جمهور کشورهای قدرتمند شود، کم‌ترین پیامدهای این عارضه هزینه‌های سیاسی، اقتصادی، نظامی، و بشردوستانه است.

بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که دیگر پیامد خودشیفتگی رهبران، به مخاطره افتادن منافع ذی‌نفعان و سهامداران است (Picone et al., 2014). در حقیقت، پیامدهای خودشیفتگی رهبران آن‌چنان برای سازمان‌ها سنگین است که برخی پژوهشگران معتقدند خودشیفتگی رهبری در نابودی شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگی مانند لمان برادرز<sup>۱</sup> و رویال بانک اسکاتلند<sup>۲</sup> دخیل بوده است (Brennan & Conroy, 2013).

### چگونگی شکل‌گیری پدیده خودشیفتگی رهبران

در جهان سیال امروز، دگرگونی فزاینده، نیرویی است که همه اقدام‌ها و فعالیت‌های سازمانی را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد (By, 2020). در چنین شرایطی، راهبری هر سازمان نیازمند رهبرانی است که با تکیه بر توانش عقلانی و هوشمندی و با استفاده از مشورت با کارکنان خود، سازمان را در تلاطم‌های پیش‌رو به بهترین نحو هدایت کنند. در شرایطی که متغیرهای محیطی فراوان بر نااطمینانی‌ها دامن می‌زنند، رهبران سازمانی به‌تنهایی توانایی شناسایی این متغیرها و اتخاذ تصمیم‌های درست را ندارند. در این حالت، برخی از رهبران با تکیه بر رفتارهای خودکامه، اعتماد به نفس بیش از حد، جاه‌طلبی و بلندپروازی با مسائل برخورد می‌کنند که از نظر روان‌شناسی مدیریت، این عوامل نشانگان یک عارضه رهبری به نام خودشیفتگی است (Picone et al., 2014). خودشیفتگی رهبران عارضه‌ای است که با اختلالات رفتاری مرتبط است. این مسئله بر اساس اختلال شخصیتی و خودکامگی رهبران، که ارتباط ذهنی آن‌ها را با واقعیت‌های عینی و پیرامونی از طریق تضعیف قدرت استدلال آن‌ها کاهش می‌دهد، موجب تضعیف توانش فکری و عقلانی رهبران می‌گردد (Pincus, 2010). رهبران گرفتار عارضه خودشیفتگی رهبری، ضمن برخورداری از شخصیت خودمحور و متکبر و قرارگیری در موقعیت قدرت، در طول زمان کم‌تر از توانایی‌ها و قابلیت‌های ذهنی خود استفاده می‌کنند و تحرک فکری کمی دارند، که این مسئله در گذر زمان

1. Lehman Brothers
2. Royal Bank of Scotland



باعث آسیب به مغز آن‌ها و کاهش توانش فکری و عقلانی می‌شود. در حقیقت این افراد، بعد از رسیدن به قدرت، دچار کوته‌فکری و تحکم بی‌منطق می‌شوند، چرا که اعمال قدرت مداوم و توانایی حکمرانی، بدون داشتن فعالیت فکری و ذهنی، آسیب قابل توجهی به توانش ذهنی و فکری آن‌ها می‌زند که نتیجه آن ضعف در فعالیت‌های فکری رهبران، به‌ویژه در حوزه تصمیم‌گیری است (Asad & Sadler-Smith, 2020).

با توجه به آن‌که در فرایند خطامشی‌گذاری و تصمیم‌گیری برای مدیران رده عالی و سازمان‌های دولتی در کشور تمرکز بسیاری بالایی وجود دارد، احتمال بروز نشانگان و پیامدهای خودشیفتگی رهبران در سازمان‌های دولتی وجود دارد. از نظر ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری، رهبران گرفتار عارضه خودشیفتگی خصوصیات مشابهی دارند از جمله خودمحوری، ادراک پایین، خودشیفتگی، خطای شناختی بالا در مورد خود، و اغراق و مبالغه خودمضاعف در مورد استعدادها، نبوغ و دانش خود (Cormier et al., 2016). برای ارائه تحلیل روان‌شناختی صحیح از این پدیده، انجام تحلیل عصب‌شناختی و زیست‌شناختی بسیار مهم است (Garrard, 2018). از نظر فیزیولوژی ذهنی، پژوهشگران معتقد هستند که مغز این افراد دچار اختلال فیزیکی می‌شود و باعث بروز رفتارهایی بدون فکر و آنی می‌گردد (Rizka & Handoko, 2020).

### پیشینه تجربی

بررسی پیشینه پژوهش حاکی از آن است که پدیده خودشیفتگی رهبران در مطالعات خارجی مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است، ولی در پژوهش‌های داخلی تا زمان انجام پژوهش، در ارتباط با پدیده خودشیفتگی رهبران پژوهشی یافت نشد.

ریزکا و هاندوکو (۲۰۲۰)، با پژوهشی در خصوص خودشیفتگی مدیران رده عالی به این نتیجه می‌رسند که خودشیفتگی مدیران عالی بر عملکرد شرکت اثرگذار است. در پژوهشی که توسط سدلر-اسمیت و همکاران (۲۰۱۷) انجام شد، در یک مطالعه مروری خودشیفتگی رهبران از جوانب گوناگون مورد بررسی قرار گرفت و نتایج این پژوهش نشانگر آن بود که خودشیفتگی رهبران از دو عامل شخصیتی و محیطی - سازمانی حاصل می‌شود. در پژوهشی دیگر دیاماندیس و بوراس (۲۰۱۸)، به تحلیل و بررسی پدیده خودشیفتگی رهبران می‌پردازند و نتیجه پژوهش آن‌ها نشانگر آن است که قدرت، به‌ویژه قدرت مطلق و کنترل‌نشده، به شیوه‌های مختلف به صورت اختلالات رفتاری متجلی می‌شود. این اختلالات در قالب رفتار غرورآمیز ناشی از اعتماد به نفس بیش از حد و غرور

افراطی در رفتارهای افراد قدرتمند در موقعیت‌های رهبری به چشم می‌خورد. باتون<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، نیز در پژوهشی که با محوریت خودشیفتگی رهبران انجام داده است، نشان می‌دهد که چگونه خودشیفتگی با از بین بردن وحدت در سازمان و تضعیف شرایط لازم برای مشورت، سازمان و تصمیمات رهبران را به‌طور گسترده تهدید می‌کند. علاوه بر این **تانگ و همکاران**<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، به این نتیجه می‌رسند که خودشیفتگی رهبران موجب تضعیف مسؤلیت اجتماعی سازمان می‌گردد. **هندی و تاکر**<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، به تحلیل و بررسی پدیده خودشیفتگی رهبران به عنوان پدیده‌ای فراتر از رهبری می‌نگرند و به این موضوع اشاره می‌کنند که خودشیفتگی رهبران ناشی از شخصیت خودمحور و متکبر و قرارگیری در موقعیت قدرت است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی - استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان هستند که متشکل از استادان دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران ارشد سازمان‌های دولتی، که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و بر اساس اصل کفایت نظری ۴۴ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شدند. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه انجام شد. نیاز به اشاره است که میانگین زمان مصاحبه‌ها در بخش حضوری ۳۰ دقیقه و در بخش تلفنی ۲۰ دقیقه بوده است. برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی استفاده شد که نشان از تایید این دو شاخص داشت. همچنین، ابزار گردآوری داده در بخش کمی پرسشنامه است که به صورت حضوری و ایمیلی به خبرگان داده شد. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون<sup>۴</sup> بود که نشان از تایید روایی و پایایی پرسشنامه‌ها داشت. در این پژوهش، برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری و نرم‌افزار Atlas.ti3 استفاده شد. همچنین، برای تحلیل کمی از روش مدلسازی ساختاری تفسیری بهره گرفته شد.

1. Butten
2. Tang *et al.*
3. Hendi & Tucker
4. Retest

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های جمعیت‌شناختی

در پژوهش حاضر، یافته‌های جمعیت‌شناختی مشتمل بر بررسی ویژگی‌های اعضای نمونه است که در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

جنسیت	فراوانی سابقه کاری	فراوانی مدرک تحصیلی	فراوانی شغل	فراوانی
مرد	کمتر از ۱۰	۱۲	کارشناسی	۳
زن	۹ تا ۲۰	۱۴	کارشناسی ارشد	۲۱
	بالاتر از ۲۰	۱۸	دکتری	۲۰
			عضو هیئت علمی	۱۷
			مدیران ارشد سازمان‌های دولتی	۲۷

### یافته‌های بخش کیفی

در این پژوهش و در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه با خبرگان، داده‌های مورد نظر که مشتمل بر شناسایی عوامل موثر بر پدیده خودشیفتگی رهبران هستند، شناسایی شدند. این عوامل با استفاده از روش کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار Atlas.ti3 مورد شناسایی قرار گرفت. در خصوص نحوه کدگذاری و استخراج داده‌های کیفی نیاز به اشاره است که با توجه به ماهیت پرسش‌ها و نحوه پاسخگویی خبرگان، که عیناً واژگان و عبارات مورد اشاره آنان به صورت مولفه‌های مرتبط با پدیده خودشیفتگی رهبران بود، از روش کدگذاری زنده استفاده شد که شرح کامل عوامل شناسایی شده به صورت جدول (۲) است.

جدول ۲: عوامل موثر بر شکل‌گیری پدیده خودشیفتگی رهبران

ردیف	عوامل	ردیف	عوامل
۱	عوامل روان‌شناختی	۹	تحکم بی‌منطق
۲	میرا پنداشتن خود از اشتباه	۱۰	بی‌تفاوتی نسبت به زیردستان
۳	تمرکز در تصمیم‌گیری	۱۱	پارادوکس قدرت
۴	عدم تحرک مغزی و تنبلی ذهنی	۱۲	تصور وهم‌آلود از نبوغ و دانش شخصی
۵	خودمحوری و خوددرای بودن	۱۳	عوامل عصب‌شناختی
۶	رهبری مغرورانه	۱۴	غرور و تکبر مضاعف
۷	خودشیفتگی و خودبزرگ‌بینی	۱۵	تضعیف توانش فکری و عقلانی رهبران
۸	عوامل زیست‌شناختی	۱۶	مدیریت خودکامه

## یافته‌های بخش کمی

### به‌دست آوردن ماتریس روابط درونی متغیرها<sup>۱</sup> (SSIM)

پس از آن که مولفه‌های مرتبط با پدیده خودشیفتگی رهبران شناسایی شد، نوبت به وارد کردن آن‌ها در ماتریس ساختاری می‌رسد. این ماتریس به اندازه مولفه‌های مرتبط با پدیده خودشیفتگی رهبران است که در سطر و ستون آن تمامی مولفه‌ها به‌ترتیب اشاره می‌شود. در واقع، برای تشکیل ماتریس روابط درونی متغیرها از خبرگان در فرایند مدلسازی ساختاری تفسیری<sup>۲</sup> خواسته می‌شود که ماتریس را بر اساس اصول **جدول (۳)** تکمیل نمایند.

جدول ۳: تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	یعنی I منجر به J می‌شود	X	برای نشان دادن تاثیر دوطرفه (بُعد I به J و بُعد J به I)
A	یعنی J منجر به I می‌شود	O	برای نشان دادن نبود رابطه بین دو بُعد

سپس با استفاده از نظرات خبرگان، ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به شرح **جدول (۴)** تشکیل شد.

جدول ۴: ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

مولفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
عوامل روان‌شناختی	V	V	X	V	V	V	X	X	V	V	V	X	X	V	X	V
مبرا پنداشتن خود از اشتباه	X	X	A	X	X	X	X	X	V	V	X	V	O	X	X	X
تمرکز در تصمیم‌گیری	A	A	A	A	A	X	A	A	A	X	A	O	O	X	X	X
عدم تحرک مغزی و تنبلی ذهنی	A	A	A	A	A	A	A	A	O	A	X	X	X	O	A	A
خودمحوری و خوددرای بودن	X	X	X	X	X	X	X	X	X	O	X	X	O	X	X	X
رهبری مغرورانه	A	A	A	A	A	A	A	A	A	X	A	A	A	A	X	X
خودشیفتگی و خودبزرگ‌بینی	O	O	O	O	O	O	O	O	O	X	X	X	X	X	X	X
عوامل زیست‌شناختی	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
تحکم بی‌منطق	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

1. Structural Self-Interaction Matrix
2. Interpretive Structural Modeling (ISM)

ادامه جدول ۴: ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

مولفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
بی تفاوتی نسبت به زیردستان											X	X	O	A	A	A
پارادوکس قدرت														X	O	A
تصور وهم آلود از نبوغ و دانش														A	A	X
عوامل عصب‌شناختی											V	X	X			
غرور و تکبر مضاعف																X
تضعیف توانش فکری و عقلانی																X
مدیریت خودکامه																

به دست آوردن ماتریس دستیابی<sup>۱</sup>

ماتریس دستیابی با جایگزین ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد ۰ و ۱ و برحسب قواعد زیر عمل می‌کند:

- اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل V باشد، آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه ۰ است.
  - اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل A باشد، آنگاه ارزش آن خانه معادل ۰ و ارزش خانه قرینه ۱ است.
  - اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل X باشد، آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود.
  - اگر نماد خانه  $(i, j)$  معادل O باشد، آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۰ خواهد بود.
- با توجه به داده‌های گردآوری شده، ماتریس دستیابی به شرح جدول (۵) است.

جدول ۵: ماتریس دستیابی اولیه

مولفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
عوامل روان‌شناختی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
میرا پنداشتن خود از اشتباه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
تمرکز در تصمیم‌گیری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عدم تحرک مغزی و تنبلی ذهنی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
خودمحوری و خودرای بودن	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
رهبری مغرورانه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
خودشیفتگی و خودبزرگ‌بینی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عوامل زیست‌شناختی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

ادامه جدول ۵: ماتریس دستیابی اولیه

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
تحکم بی منطق	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱
بی تفاوتی نسبت به زیردستان	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
پارادوکس قدرت	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
تصور وهم آلود از نبوغ و دانش	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
عوامل عصب‌شناختی	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
غرور و تکبر مضاعف	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱
تضعیف توانش فکری و عقلانی	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
مدیریت خودکامه	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱

### سازگار کردن ماتریس دستیابی

بعد از به دست آمدن ماتریس اولیه، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود، یعنی اگر عامل A به عامل B منجر شود و عامل B هم به عامل C منجر شود، در نتیجه عامل A باید به عامل C منجر شود. و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نباشد، باید ماتریس اصلاح شود و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. در این پژوهش، برای سازگار کردن ماتریس از نرم‌افزار Matlab<sup>۷۹</sup> استفاده شد که نتایج آن در جدول (۶) قابل مشاهده است.

جدول ۶: ماتریس دستیابی سازگاری شده

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	قدرت نفوذ
عوامل روان‌شناختی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
مبرا پنداشتن خود از اشتباه	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱۳
تمرکز در تصمیم‌گیری	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۷
عدم تحرک مغزی و تنبلی ذهنی	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۸
خودمحوری و خودرای بودن	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱۳
رهبری مغرورانه	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۸
خودشیفتگی و خودبزرگ‌بینی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱۱
عوامل زیست‌شناختی	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
تحکم بی منطق	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۸
بی تفاوتی نسبت به زیردستان	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱۰
پارادوکس قدرت	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۸

ادامه جدول ۶: ماتریس دستیابی سازگاری شده

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	قدرت نفوذ
تصور وهم‌آلود از نبوغ و دانش	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱
عوامل عصب‌شناختی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸
غرور و تکبر مضاعف	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱
تضعیف توانش فکری و عقلانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲
مدیریت خودکامه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳
میزان وابستگی	۱	۴	۱۳	۱۳	۱۱	۱۱	۱۰	۵	۱۵	۱۲	۱۱	۱۲	۵	۸	۱۵	۱۶	

تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها

در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می‌شود. در این مرحله، پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می‌گردد. سپس به منظور اولویت‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح‌بندی‌شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی‌مانده جدول بعدی شکل داده می‌شود، و این عمل تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده خواهد شد. **جدول (۷)**، سطح‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۷: تعیین سطوح متغیرها (تلفیق تناوب یکم تا چهارم)

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
تمرکز در تصمیم‌گیری	(۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	(۲ و ۳ و ۶ و ۹ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	(۲ و ۳ و ۶ و ۹ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	یکم
تحکم بی‌منطق	(۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	(۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	(۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	یکم
مدیریت خودکامه	(۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	(۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	(۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	یکم
رهبری مغرورانه	(۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	(۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	(۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶)	یکم

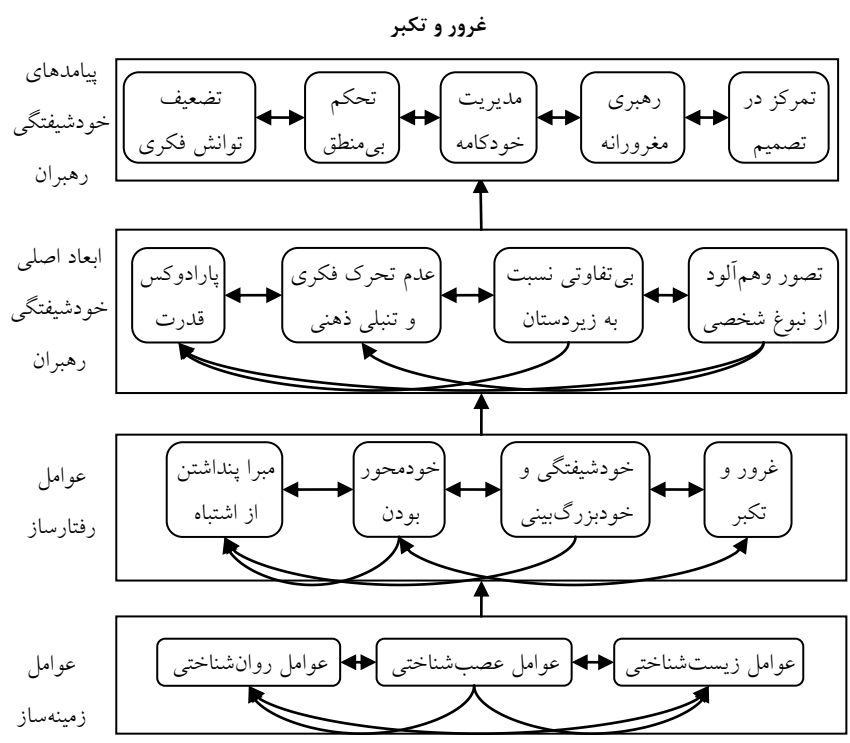
جدول ۷: تعیین سطوح متغیرها (تلفیق تناوب یکم تا چهارم)

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
تضعیف توانش فکری و عقلانی	(۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۵ و ۱۶)	(۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۵ و ۱۶)	یکم
پارادوکس قدرت	(۱ و ۲ و ۴ و ۵ و ۸ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۴)	(۴ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۴)	(۴ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲)	دوم
عدم تحرک مغزی و تنبلی	(۱ و ۲ و ۴ و ۵ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۴)	(۴ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲)	(۴ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲)	دوم
بی تفاوتی نسبت به زیردستان	(۱ و ۲ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۴)	(۴ و ۵ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲)	(۴ و ۵ و ۷ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲)	دوم
تصور وهم آلود از نبوغ و دانش	(۲ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴)	(۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲)	(۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲)	دوم
غرور و تکبر مضاعف	(۱ و ۲ و ۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۱۴)	(۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۱۴)	(۴ و ۵ و ۷ و ۸ و ۱۴)	سوم
خودشیفتگی و خودبزرگ بینی	(۱ و ۲ و ۴ و ۵ و ۷ و ۱۴)	(۴ و ۵ و ۷ و ۱۴)	(۴ و ۵ و ۷ و ۱۴)	سوم
مبرا پنداشتن خود از اشتباه	(۲ و ۴ و ۵ و ۷ و ۱۴)	(۲ و ۴ و ۵ و ۷ و ۱۴)	(۲ و ۴ و ۵ و ۷ و ۱۴)	سوم
خودمحوری و خوددرای بودن	(۱ و ۲ و ۴ و ۵ و ۷ و ۱۴)	(۴ و ۵ و ۷ و ۱۴)	(۴ و ۵ و ۷ و ۱۴)	سوم
عوامل عصب شناختی	(۱ و ۸ و ۱۳)	(۸ و ۱۳)	(۸ و ۱۳)	چهارم
عوامل زیست شناختی	(۱ و ۸ و ۱۳)	(۸ و ۱۳)	(۸ و ۱۳)	چهارم
عوامل روان شناختی	(۱ و ۸)	(۱ و ۸)	(۱ و ۸)	چهارم

## ترسیم مدل

بعد از آن که سطح بندی انجام شد و تعیین روابط مشخص شد، می توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد. به همین منظور، ابتدا متغیرها برحسب سطح از بالا به پایین مرتب می شوند. در پژوهش حاضر، در چهار سطح مولفه های مرتبط با پدیده خودشیفتگی رهبران دسته بندی شدند. شکل (۲)، مدل نهایی پژوهش را نشان می دهد.





شکل ۲: مدل نهایی پژوهش

### تجزیه و تحلیل MICMAC

در این تجزیه و تحلیل، متغیرها برحسب قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته تقسیم می‌شوند. دسته نخست شامل متغیرهای خودمختار است که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند، یا به عبارتی، ارتباطات اندک و ضعیفی با سیستم برقرار می‌کنند. متغیرهای وابسته دومین دسته را تشکیل می‌دهند که دارای قدرت نفوذ اندک، ولی از قدرت وابستگی بالایی برخوردار هستند. سومین دسته متغیرهای متصل نامیده می‌شوند که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند، این گونه متغیرها غیرایستا هستند، یعنی هرگونه تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت تاثیر قرار دهد. و دسته چهارم شامل متغیرهای مستقل می‌شوند که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. این تحلیل بیانگر آن است که متغیرهای وابسته مدل رهبری مغرورانه، پارادوکس قدرت، عدم تحرک

مغزی و تنبلی ذهنی، تمرکز در تصمیم‌گیری، و تحکم بی‌منطق هستند. متغیرهای اشاره‌شده در تحلیل خودشیفتگی رهبران نقش وابسته دارند و به عنوان پساند و پیامدهای پدیده خودشیفتگی رهبران تلقی می‌شوند. در واقع، این متغیرها به عنوان معلول‌های اصلی پدیده خودشیفتگی رهبران شناخته می‌شوند. از طرف دیگر، متغیرهای عوامل روان‌شناختی، مبرا پنداشتن خود از اشتباه، غرور و تکبر مضاعف، خودشیفتگی و خودبزرگ‌بینی، عوامل زیست‌شناختی، عوامل عصب‌شناختی، بی‌تفاوتی نسبت به زیردستان، خودمحوری و خودرای بودن، و تصور وهم‌آلود از نبوغ و دانش شخصی به عنوان متغیرهای مستقل و متصل در این پژوهش هستند. این نکته بدان معناست که این متغیرها نقش پیشران و پیشایندی در شکل‌گیری پدیده خودشیفتگی رهبران دارند و عواملی هستند که به صورت علی موجب بروز این پدیده می‌شوند. **جدول (۸)**، میزان قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۸: تحلیل MICMAC

مستقل متصل															
															۱۶
														۱	۱۵
															۱۴
															۱۳
															۱۲
															۱۱
															۱۰
															۹
															۸
															۷
															۶
															۵
															۴
															۳
															۲
															۱
خودمختار وابسته															
۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
میزان وابستگی															

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای خودشیفتگی رهبران در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. یافته‌های این پژوهش به خاطر ماهیت آن در دو بخش کیفی و کمی قابل طرح است. یافته‌های بخش کیفی نشان‌دهنده مجموعه‌ای از مولفه‌های اثرگذار بر پدیده خودشیفتگی رهبران است. از این‌رو، عوامل اثرگذار بر پدیده خودشیفتگی رهبران، عوامل روان‌شناختی، میرا پنداشتن خود از اشتباه، تمرکز در تصمیم‌گیری، عدم تحرک مغزی و تنبلی ذهنی، خودمحوری و خودرایی بودن، رهبری مغرورانه، خودشیفتگی و خودبزرگ‌بینی، عوامل زیست‌شناختی، تحکم بی‌منطق، بی‌تفاوتی نسبت به زیردستان، پارادوکس قدرت، تصور وهم‌آلود از نبوغ و دانش شخصی، عوامل عصب‌شناختی، غرور و تکبر مضاعف، تضعیف توانش فکری و عقلانی رهبران و مدیریت خودکامه است.

یافته‌های بخش کمی نشان‌دهنده مدل شکل‌گیری خودشیفتگی رهبران است. این الگو که با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری تدوین شده است، در چهار سطح عوامل زمینه‌ساز، عوامل رفتارساز، ابعاد اصلی خودشیفتگی رهبران، و پیامدهای خودشیفتگی رهبران است. در تشریح مدل پژوهش باید اشاره داشت که در سطح اول عوامل زمینه‌ساز خودشیفتگی رهبران متشکل از عوامل روان‌شناختی، عصب‌شناختی، و زیست‌شناختی قرار دارند. در حقیقت، یافته‌های پژوهش در سطح اول الگو بیانگر آن است که خودشیفتگی رهبران ریشه‌های روان‌شناختی و بیولوژیکی دارد که آن را به صورت یک سندروم از رهبری ناکارآمد نشان می‌دهد.

بنابراین از نظر سبب‌شناسی، علت اصلی بروز این پدیده در سطح اول مدل پژوهش به سه بخش علل روان‌شناختی، علل عصب‌شناختی، و علل زیست‌شناختی تقسیم‌بندی می‌شود. بر اساس مدل پژوهش، عوامل زمینه‌ساز موجب بروز عوامل رفتارساز در سطح دوم هستند. مدل پژوهش در سطح دوم نشان می‌دهد که غرور و تکبر مضاعف، خودمحوری و خودرای بودن، خودشیفتگی و خودبزرگ‌بینی، و میرا پنداشتن خود از اشتباه از جمله مولفه‌های شخصیتی و رفتاری رهبران خودشیفته است. عوامل غرور و تکبر مضاعف، خودمحوری و خودرای بودن، خودشیفتگی و خودبزرگ‌بینی، و میرا پنداشتن خود از اشتباه که زمینه روان‌شناختی و بیولوژیکی دارند، موجب شکل‌گیری پدیده خودشیفتگی رهبران در سطح سوم مدل پژوهش می‌گردند. بر اساس یافته‌های پژوهش در سطح سوم، رهبران گرفتار عارضه خودشیفتگی دچار پارادوکس قدرت، تصور وهم‌آلود از نبوغ و دانش شخصی، بی‌تفاوتی نسبت به زیردستان، و عدم تحرک مغزی و تبلی ذهنی هستند. مدل پژوهش نشان می‌دهد که برآیند سه سطح قبل پیامدهای خودشیفتگی رهبران به صورت تمرکز در تصمیم‌گیری، رهبری مغرورانه، تحکم بی‌منطق، تضعیف توانش فکری و عقلانی رهبران، و مدیریت خودکامه است.

**سدلر - اسمیت و همکاران (۲۰۱۷)**، همچون پژوهش حاضر، مغرور و متکبر بودن رهبران را به عنوان عامل شکل‌دهنده خودشیفتگی قلمداد می‌کنند. همچنین، وجه تشابه پژوهش حاضر با پژوهش **کمپل و همکاران (۲۰۱۱)**، در ذکر عامل خودشیفتگی به عنوان عامل اثرگذار بر شکل‌گیری پدیده خودشیفتگی رهبران است. به علاوه، **رابینسون (۲۰۱۶)** نیز همچون پژوهش حاضر به این نکته اشاره می‌کند که رهبران گرفتار به عارضه خودشیفتگی به توصیه‌ها و انتقادهای دیگران بی‌اعتنایی می‌کنند و **کلاکستون و همکاران (۲۰۱۵)** نیز همانند پژوهش حاضر، کاهش بهره‌وری و کارایی را از مهم‌ترین پیامدهای خودشیفتگی رهبران می‌دانند.

پژوهش حاضر به مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که عارضه خودشیفتگی

رهبران و آثار زیانباری که این پدیده در سطح فردی و سازمانی دارد را مد نظر داشته باشند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تحکم بی‌منطق یکی از مهم‌ترین پیشران‌های شکل‌گیری خودشیفتگی رهبران است. توصیه می‌شود با در نظر گرفتن این عامل مهم، مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی همواره در انجام امور و اخذ تصمیمات، جلسه‌های مشاوره‌ای با حضور کارشناسان سازمانی داشته باشند تا در طی زمان دچار تحکم بی‌منطق و خودشیفتگی رهبری نگردند. به علاوه، یافته‌ها بیانگر آن است که عدم تحرک مغزی و تنبلی ذهنی دیگر پیشایندهای خودشیفتگی رهبران است. به همین جهت پیشنهاد می‌شود که مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی در زمان بروز مسائل، به صورت فعالانه و با تحرک فکری و درگیری ذهنی به حل مسائل بپردازند تا با استفاده از ورزش ذهنی دچار تنبلی مغز و متعاقب آن عدم تحرک فکری و خودشیفتگی رهبری نشوند. همچنین، نتایج بیانگر آن است که رهبری مغرورانه به عنوان یکی از مهم‌ترین پیامدهای خودشیفتگی رهبران است. توصیه می‌شود با در نظر داشتن اصل تواضع و فروتنی در رهبری و به منصفه ظهور نهادن این مشخصه در رفتار مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی، از به‌وجود آمدن این سبک رهبری ممانعت به عمل آید. مرور نتایج بیانگر تمرکز در تصمیم‌گیری به عنوان دیگر پیامد مهم خودشیفتگی رهبران است. پیشنهاد می‌شود که اصل تفویض اختیار به کارکنان توانمند و خیره برای انجام امور و تمرکززدایی تصمیم‌ها به عنوان یک عامل مهم مد نظر باشد.

در نهایت به منظور پیشنهاد به پژوهشگران آتی توصیه می‌گردد الگوهای ذهنی رهبران خودشیفته با روش‌شناسی کیو<sup>۱</sup> مورد مطالعه قرار گیرد، چرا که این روش به شناخت ذهنیت رهبران خودشیفته کمک می‌کند. همچنین، پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌های مدلسازی مانند نظریه داده‌بنیاد و مدلسازی ساختاری تفسیری و نگاهت<sup>۲</sup> شناختی فازی<sup>۲</sup> مدل شکل‌گیری خودشیفتگی رهبران مورد مطالعه واقع شود.

## منابع

- Amini, A., Alimohammadlou, M., & Jafari, A. (2020). A Combined Model for Effective Leadership in Technology Acceptance. *Management and Development Process*, 32(4), 153-188. <http://jmdp.ir/article-1-3763-fa.html>
- Asad, S., & Sadler-Smith, E. (2020). Differentiating Leader Hubris and Narcissism on the Basis of Power. *Leadership*, 16(1), 39-61.

1. Q-Methodology

2. Fuzzy Cognitive Map

- <https://doi.org/10.1177/1742715019885763>
- Brennan, N. M., & Conroy, J. P. (2013). Executive Hubris: The Case of a Bank CEO. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(2), 172-195. <https://doi.org/10.1108/09513571311303701>
- Button, M. E. (2012). "Hubris Breeds the Tyrant": The Anti-Politics of Hubris from Thebes to Abu Ghraib. *Law, Culture and the Humanities*, 8(2), 305-332. <https://doi.org/10.1177/1743872110383106>
- By, R. T. (2020). Organizational Change and Leadership: Out of the Quagmire. In (Vol. 20, pp. 1-6): Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1716459>
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in Organizational Contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.007>
- Çiftci, D. Ö. (2020). Hubris Syndrome in Managers: A Conceptual Evaluation. *Management Studies*, 31(2), 176-194.
- Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in Leadership: A Peril of Unbridled Intuition? *Leadership*, 11(1), 57-78. <https://doi.org/10.1177/1742715013511482>
- Cormier, D., Lapointe-Antunes, P., & Magnan, M. (2016). CEO Power and CEO Hubris: A Prelude to Financial Misreporting? *Management Decision*, 54(2), 522-554. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0122>
- Diamandis, E. P., & Bouras, N. (2018). Hubris and Sciences. *F1000 Research*, 7(1), 133. <https://doi.org/10.12688/f1000research.13848.1>
- Garrard, P. (2018). *The Leadership Hubris Epidemic: Biological Roots and Strategies for Prevention*: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57255-0>
- Hayward, M. L., Shepherd, D. A., & Griffin, D. (2006). A Hubris Theory of Entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160-172. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0483>
- Hendy, J., & Tucker, D. (2017). *Beyond Leadership: A Study of Organizational Hubris (Withdrawn)*. Paper Presented at the Academy of Management Proceedings. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.10567abstract>
- Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing Executive Hubris: The Role of (Hyper-) Core Self-Evaluations in Strategic Decision-Making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319. <https://doi.org/10.1002/smj.455>
- Khan, U., Ajaz, F., Khan, A., Khan, S., & Fatima, S. (2016). The Role of Leadership on Organizational Change. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(11), 88-95.
- Kroll, M. J., Toombs, L. A., & Wright, P. (2000). Napoleon's Tragic March

- Home from Moscow: Lessons in Hubris. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 117-128. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909844>
- Li, J., & Tang, Y. (2010). CEO Hubris and Firm Risk Taking in China: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45-68. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48036912>
- Mohammadi, S., Rahimi, F., & Bagheri, M. A.-S. (2019). Structural Effects of Transformational and Servant Leadership Styles on Employees' Behavior toward Change. *Management and Development Process*, 32(2), 135-162. <http://jmdp.ir/article-1-3070-fa.html>
- Owen, D. (2007). *The Hubris Syndrome: Bush, Blair and the Intoxication of Power*: Politico's Publishing.
- Owen, D. (2008). Hubris Syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428. <https://doi.org/10.7861/clinmedicine.8-4-428>
- Park, J.-H., Kim, C., Chang, Y. K., Lee, D.-H., & Sung, Y.-D. (2018). CEO Hubris and Firm Performance: Exploring the Moderating Roles of CEO Power and Board Vigilance. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 919-933. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2997-2>
- Picone, P. M., Dagnino, G. B., & Minà, A. (2014). The Origin of Failure: A Multidisciplinary Appraisal of the Hubris Hypothesis and Proposed Research Agenda. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 447-468. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0177>
- Pincus, A. L., & Lukowitsky, M. R. (2010). Pathological Narcissism and Narcissistic Personality Disorder. *Annual Review of Clinical Psychology*, 6(1), 421-446. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.121208.131215>
- Rizka, N. A., & Handoko, T. H. (2020). The Influence of CEOs' Hubris on Firms' Performance in Indonesia: The Moderating Effects of CEOs' Power and Board Vigilance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22(2), 131-149. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.55239>
- Robbins, P. (2016). *Organization Theory: Organizational Structure and Design*. Trans. Alvani SM & Danaeifard, H.). Tehran: Saffar Publications (in Persian).
- Robinson, G. M. (2016). Making Sense of Hubris. In P. Garrard & G. Robinson (Eds.), *The Intoxication of Power* (pp. 1-16): Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9781137439666\\_1](https://doi.org/10.1057/9781137439666_1)
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic Leadership: A Review. *Leadership*, 13(5), 525-548. <https://doi.org/10.1177/1742715016680666>
- Tang, Y., Mack, D. Z., & Chen, G. (2018). The Differential Effects of CEO Narcissism and Hubris on Corporate Social Responsibility. *Strategic*

- Management Journal*, 39(5), 1370-1387. <https://doi.org/10.1002/smj.2761>
- Van der Kam, N. A., Van der Vegt, G. S., Janssen, O., & Stoker, J. I. (2015). Heroic or Hubristic? A Componential Approach to the Relationship between Perceived Transformational Leadership and Leader-Member Exchanges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 611-626. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.958149>
- Zeidan, R., & Müllner, J. (2015). Firm, Market and Top Management Antecedents of Speculation: Lessons for Corporate Governance. *Journal of Multinational Financial Management*, 32(1), 42-58. <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2015.08.001>



نحوه ارجاع به مقاله:

شریعت‌نژاد، علی (۱۴۰۱). مدل بروز خودشیفتگی رهبران بر پایه روش مدلسازی ساختاری تفسیری مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی. نشریه فر/یند مدیریت و توسعه، ۳۵(۲)، ۸۳-۱۰۶.

Shariatnejad Asl, A. (2022) A Model for the Emergence of Leaders Hubris Based on Interpretive Structural Modeling; Case Study: Government Organizations. Management and Development Process, 35(2), 83-106.

DOI: [10.52547/jmdp.35.2.83](https://doi.org/10.52547/jmdp.35.2.83)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Planning and Budgeting. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

