



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Summer 2021 (Serial No. 38), Vol. 10, No. 2

Designing a Hubristic Leadership Style Model In Government Organizations Using Interpretive Structural Approach

Yousef Mohammadi Moghadam (Ph. D.)¹
Abdullah Saedi (Ph. D.)²
Ayub Pajohan (Ph. D.)³

Abstract

The aim of this study was to design the model of Hubristic leadership style using an interpretive structural approach. This research is based on a mixed research, qualitatively and quantitatively in the deductive-inductive paradigm, which is applied in terms of purpose and descriptive in terms of nature and method. The statistical population of the research in qualitative and quantitative part consists of 30 senior and middle managers of government organizations in Khorramabad city who have been selected based on purposive sampling method. In the qualitative part of the research, the data collection tool is a semi-structured interview, the validity and reliability of which were tested using CVR coefficient and Kappa-Cohen test. The data collection tool in the quantitative part is a questionnaire which validity and reliability were assessed using content validity and retest. In the qualitative part, the data obtained from the interview were analyzed using Atlas.ti software and coding method. Also, in the quantitative part of the research, the final research model has been developed and presented using Matlab software and interpretive structural modeling method. The results of the research included the indicators and components of the Hubristic leadership style and present the model of the Hubristic leadership style in government organizations. Thus, the research findings include the identification of sixteen indicators of Hubristic leadership style at four levels (first, second, third and fourth) and are described in the final model.

Keywords: *Hubristic Leadership Style; Interpretive Structural Approach; Government Organizations.*

1. Professor of Strategic Management, Amin University, Tehran, Iran.

2. PhD Human Resource Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran (Corresponding Author), saedi.at18@gmail.com

3. Assistant Professor of Public Management, Payame Noor University, Iran.



طراحی مدل سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری

یوسف محمدی مقدم*، عبدالله ساعدی**

ایوب پژوهان***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۰۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۱۱/۲۹

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل سبک رهبری مغرورانه با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری انجام پذیرفت. این پژوهش بر پایه پژوهش‌های 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 می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی را ۳۰ نفر از مدیران عالی و میانی سازمان‌های دولتی شهرستان خرم‌آباد تشکیل می‌دهند که بر اساس روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شده‌اند. در بخش کیفی پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای-کوهن مورد آزمون قرار گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی نیز پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد مورد سنجش قرار گرفت. در بخش کیفی، داده‌های به دست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری تحلیل شد. همچنین در بخش کمی پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار Matlab و روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری مدل نهایی پژوهش تدوین و ارائه شده است. نتایج پژوهش دربرگیرنده شاخص‌ها و مؤلفه‌های سبک رهبری مغرورانه و ارائه مدل سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی است. به این ترتیب، یافته‌های پژوهش مشتمل بر شناسایی شانزده شاخص سبک رهبری مغرورانه در چهار سطح (یکم، دوم، سوم و چهارم) و در قالب مدل نهایی، تشریح شده است.

کلیدواژه: سبک رهبری مغرورانه؛ رویکرد ساختاری تفسیری؛ سازمان‌های دولتی.

*. استاد گروه مدیریت استراتژیک، دانشگاه امین، تهران، ایران.

** دکتري مدیریت منابع انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. (نویسنده مسئول)

***. استاد یار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، ایران

مقدمه

رهبری، از جمله مفاهیمی است که تقریباً به درازای تاریخ، قدمت دارد. از زمانی که انسان به شکلی بدوی زندگی می‌گذرانید و تا به امروز که سیر تغییر و تحولات روزافزون فناوری و محیطی دنیای آنها را متحول ساخته؛ همواره رهبری وجود داشته است (فیلول و همکاران^۱، ۲۰۱۹: ۲۷۳)؛ اما در اوایل قرن نوزدهم با شکل‌گیری سازمان‌ها به‌طور حرفه‌ای، رهبری به مبحثی مهم و تأثیرگذار در نوشتارهای سازمانی تبدیل شد. به گونه‌ای که محققان و اندیشمندان در رشته‌های مختلف و از زوایای گوناگون به این موضوع پرداختند. به این ترتیب، با فراوانی تحقیقات در دهه‌های اخیر مکاتب و نظریه‌های متعدد رهبری یکی پس از دیگری مطرح شد (خان و همکاران^۲، ۲۰۱۶: ۸۹). بدیهی است با کمی دقت می‌توان دریافت که مطالعات بیشتر بر جنبه‌ها و رفتارهای مثبت رهبران تمرکز داشته‌اند. بدون شک رمز موفقیت و بالندگی سازمان‌های اجتماعی و بنگاه‌های اقتصادی، نتیجه اثربخشی و اقدامات مثبت رهبران آنهاست (تواری و همکاران^۳، ۲۰۱۹: ۱۱۷). از طرفی زندگی سازمان‌ها خود گواه و روایتگر رفتارهای مخرب تعدادی از رهبران بوده که نشان می‌دهد، آنها همیشه مؤثر و دارای خصایص شایسته نیستند. در واقع، سبک و شیوه هدایت آنها نه تنها سازمان را در مواجهه با تغییرات سریع و پیچیده محیطی یاری نمی‌رساند؛ بلکه قابلیت آن را در پاسخگویی سریع و مناسب به این شرایط از بین می‌برد. این سبک رهبری که سبکی بشردوستانه و بر پایه مبانی اخلاقی نیست، در متون مدیریت از آن به‌عنوان سبک رهبری مغرورانه یاد^۴ می‌شود (کلکستون و همکاران^۵، ۲۰۱۸: ۶۱). برای اساس، رهبرانی که از این سبک استفاده می‌کنند اعتماد به نفس خطرناکی را از خود نشان می‌دهند؛ دچار دیوانگی خود بزرگ‌بینی شده که این امر مانع تماس آنها با واقعیت خواهد شد. در واقع این گونه رهبران از شایستگی‌های حرفه‌ای، دستاوردها و توانایی‌های خود برآورد ناخوشایندی دارند و اغلب با زیردستان خود رفتار مناسب و معقولانه‌ای ندارند (سالدر-اسمیت و همکاران^۶، ۲۰۱۸: ۳). به عبارتی، رهبران پیرو این سبک اعتقاد دارند که به تنهایی قادرند که مشکلات سازمان را حل کنند و یا

1. Fillol et al
2. Khan et al
3. Tewari et al
4. Hubristic leadership
5. Claxton et al
6. Sadler- Smith et al

تمامی اطلاعات و جزئیاتی را که زیردستان برای انجام وظایف لازم دارند، فراهم آورند (وان در کام و همکاران^۱، ۲۰۱۴: ۸).

با ورود جهان به هزاره جدید، تغییرات اساسی در ساختار، کارکرد و سبک‌های رهبری بیش‌ازپیش مورد توجه قرار گرفت. رهبران با سبک و سیاق خود مسئولیت‌های بزرگی در برابر تمامی ذی‌نفعان خود دارند. آنها جزء مهم‌ترین کسانی هستند که دامنه تأثیرشان بر شئون مختلف زندگی سازمانی و انسانی بسیار گسترده است. از این رو، رهبران باید به شکلی رفتار کنند که اثرات مثبت حاصل از فعالیت خود را حداکثر و اثرات منفی آن را تا حد امکان کاهش دهند. اما همیشه وضع به این شکل نیست و جنبه‌های منفی در رفتار و سلوک رهبران نمایان می‌شود؛ به طریقی که خود را عقل کل پنداشته و بدون توجه به نظرات دیگران (عدم نظرخواهی) دست به اقداماتی می‌زنند که ضمن کاهش عملکرد فردی و متعاقب آن عملکرد سازمانی، هزینه‌های زیادی نیز بر سازمان وارد می‌سازند (لی و تانگ^۲، ۲۰۱۰: ۴۹). دنیای امروز، دنیای سازمان‌هاست و مدیران به عنوان قلب تپنده و موتور محرک آنها شناخته می‌شوند. ضعف مدیران و پیاده‌سازی سبک‌های رهبری نامطلوب سوء عملکرد و شکست سازمان را در نیل به اهدافش به دنبال خواهد داشت. لکن انتخاب مدیران و مهم‌تر از همه سبک و شیوه هدایت سازمان یکی از اساسی‌ترین مسائل و دغدغه‌های سازمان‌های پیش‌در عصر حاضر است. مسلماً هر سازمانی به‌خوبی می‌داند برای داشتن حضوری موفق و مثمر در عرصه ملی و بین‌المللی تنها توجه و تمرکز بر جنبه‌های مثبت رهبری و نادیده گرفتن جنبه‌های منفی و مخرب آن برای اداره سازمان امری کافی نیست. در این راستا، برای آنکه بتواند در گستره تغییرات روزافزون، سازمان را به‌نحوی اثربخش به سر منزل مقصود رساند؛ نباید سکان هدایت سازمان خود را به دست افرادی که با رفتارهای مخرب و خودخواهانه خویش آن را به بیراهه می‌کشاند؛ سپرد. در چنین شرایطی، سازمان‌ها به‌راحتی توان خود را در مقابله با تهدیدها و استفاده بهینه از فرصت‌ها از دست می‌دهند. سازمان‌های دولتی به‌عنوان سازمان‌هایی که در محیط‌های پویا و متلاطم فعالیت می‌کنند و خدمت‌رسانی به مردم اصلی‌ترین مأموریت و رسالت آنها را تشکیل می‌دهد، از این قاعده مستثنی نیستند. این‌گونه نهادهای مردمی در سایه چنین رهبرانی نمی‌توانند از مخاطرات محیطی به سلامت عبور کنند. بنابراین، آنچه که سازمان‌های دولتی به‌عنوان سازمان‌های پیش‌رو به آن نیازمند هستند، اجتناب از

1. van der Kam et al
2. Li & Tang

وجود رهبرانی است که با خودخواهی، بی توجهی به واقعیات بیرونی و تهدیدات محیطی، تخریب روابط سازمانی، رفتارهای غیراخلاقی و ... فائق آمدن بر مشکلات و مسائل سازمانی را دشوار ساخته و قابلیت هدایت آن را به سوی موفقیت و کامیابی ندارند. با توجه به آنچه گفته شد رفتارهای رهبران که از خصوصیات شخصیتی آنان نشئت می گیرد، بر عملکرد سازمان تأثیرگذار است. این امر اهمیت موضوع را آشکار می سازد که ویژگی های شخصیتی رهبران باید مورد مطالعه قرار گیرد. از طرفی نبود مطالعات داخلی در این راستا و وجود شکاف نظری در این زمینه (مطالعه سبک رهبری مغرورانه)، پژوهش حاضر را بر آن داشت تا جنبه های منفی سبک رهبری مغرورانه را با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری در سازمان های دولتی مورد تحلیل و بررسی قرار دهد.

مبانی نظری

رهبری مغرورانه

غرور، یکی از صفات رذیله انسان به شمار می رود که در لغت به معنای فریفته شدن، فریب خوردن و یا گول خوردن است. غرور (تکبر) مفهوم پیچیده ای است؛ چرا که گاهی در معنای لذت، نشاط و احساس رضایت عمیق و گاهی در معنای خودبینی، خودخواهی و نگرش های بیش از حد بالا درباره خود ظاهر می شود (بولارت و پتیت^۱، ۲۰۱۰: ۲۶۸). اون^۲ (۲۰۰۶) معتقد است غرور به اعتماد بیش از حد و یا ابراز تحقیر به دیگران است. هایوارد و هامبریک^۳ (۱۹۹۷) از غرور به عنوان اعتماد به نفس اغراق شده که اغلب مجازاتی را برای فرد به همراه دارد؛ یاد می کنند (جیانولی^۴، ۲۰۱۷: ۱۵۳). تکبر و غرور یک حالت نفسانی است که انسان احساس خود برتری داشته باشد؛ خود را صاحب کامل و دیگران فاقد آن پندارند. امام علی (ع) می فرماید: متکبر در دنیا دوست و همکاری ندارد (زارعی متین و اکبری، ۱۳۹۱: ۸۳). مهم ترین زبانی که تکبر در وجود انسان به بار می آورد، فراهم کردن زمینه کفر و انکار مقدمات الهی (انکار معاد، نماز، روزه، خمس، جهاد و سایر اصول و فروع دین) است. در حدیثی دیگر امام علی (ع) غرور و تکبر را بدترین آفت برای انسان می داند. بر این اساس تکبر و غرور از دیدگاه اخلاقی، یکی از بدترین رذایل و

1. Bollaert & Petit
2. Owen
3. Hayward & Hambrick
4. Giannouli

بیماری‌های مهلک اخلاقی و روانی است که برای سلامت نفس انسان بسیار خطرناک بوده که خداوند برای آن وعده عذاب داده است (نوری و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۳۳). غرور و تکبر در هر فردی امکان‌پذیر است، اما به دلیل موقعیت حساس و راهبردی رهبران، همواره صفات شخصیتی آنها مورد مطالعه قرار گرفته؛ جنبه‌ها و نتایج مثبت و منفی آن تحلیل شده است. لی و تانگ^۱ (۲۰۱۰: ۴۹) و همچنین مالمندر و تات^۲ (۲۰۰۸: ۳۱) بیان داشتند که استفاده از سبک مغرورانه تصمیم‌گیری‌های رهبران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع، آنها بدون توجه به نظر دیگر کارکنان اقدام می‌کنند (زیتون و همکاران^۳، ۲۰۱۹: ۹). سبک مغرورانه اعتقاد معیوب به موفقیت شخصی و حس برتری جویانه فرد به دیگران را نشان می‌دهد. اون و داویدسون^۴ (۲۰۰۹: ۱۴۰۱) نیز سبک مغرورانه را یک خطر شغلی بزرگ برای مدیران و رهبران توصیف می‌کنند. آنها همچنین اذعان می‌دارند که سبک مغرورانه یک اختلال شخصیتی است و زمانی که فرد خود را در موقعیت‌ها و شرایط قدرت می‌بیند، توسعه می‌یابد (کلکستون و همکاران، ۲۰۱۶: ۶۲). در تعریفی دیگر، می‌توان بیان داشت که سبک مغرورانه رفتاری را توصیف می‌کند که در آن یک رهبر با غرور بیش‌ازحد، خودباوری کاذب، بی‌اعتنایی و تحقیر دیگران شناخته می‌شود (پولن و روه‌دز^۵، ۲۰۰۸: ۱۰). هریر و یانگ^۶ (۲۰۰۶: ۷) رهبرانی که از سبک مغرورانه استفاده می‌کنند؛ توانایی‌ها و قابلیت‌های خود را بیش‌ازحد تخمین می‌زنند، معتقدند عملکرد آنها نسبت به دیگران برتر است، تفکرات بلندپروازانه دارند، در برابر انتقاد مقاومت نشان می‌دهند و توصیه‌های دیگران را نادیده می‌گیرند (شیپمان و مامفورد^۷، ۲۰۱۱: ۶۵۷). محققین بر این باورند که رهبران دارای سبک مغرورانه اثرات مخربی بر بهره‌وری و روحیه کارکنان برجای می‌گذارند. آنها جهت‌گیری‌های خودخواهانه دارند و بیشتر اولویت با نیازهای خودشان است تا زیردستان (هاینز و همکاران^۸، ۲۰۱۵: ۴۸۷). همچنین در تعریف دیگر، طبق دیدگاه بک و همکاران^۹ (۲۰۱۰: ۱۳۶) می‌توان بیان داشت که رهبری مغرورانه سبک رهبری است که در آن رهبر فقط به خود

1. Li & Tang
2. Malmendier & Tate
3. Zeitoun et al
4. Owen & Davidson
5. Pullen & Rhodes
6. Hribar & Yang
7. Shipman & Mumford
8. Haynes et al
9. Back et al

علاقه‌مند است، این گونه رهبران برای کسب قدرت و بهبود جایگاه خود دست به اقداماتی می‌زنند که ممکن است به دیگران آسیب برساند. این سبک رهبری می‌تواند برای موفقیت سازمان سم باشد؛ زیرا تصمیم‌گیری‌ها بیشتر براساس نیازهای شخصی است نه سازمانی. این اثرات مخرب در صورتی که رهبران جزء رهبران ارشد سازمان باشند؛ حادث‌تر است، زیرا نوع تصمیماتی که می‌گیرند ظرفیت بیشتری برای صدمه‌زدن به سازمان دارد (آننگ و همکاران^۱، ۲۰۱۵: ۵). رهبران پیرو این سبک عملکرد سازمان را نتیجه فعالیت خود می‌دانند. همچنین استفاده از سبک رهبری مغرورانه نه تنها رهبران را از ابراز همدلی با کارکنان باز می‌دارد، بلکه احساسات و عواطف را نیز از خود نشان نمی‌دهند (تاکاکس هینز و همکاران^۲، ۲۰۱۰: ۹). در جدول (۱) برخی از تعاریف سبک رهبری مغرورانه ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف سبک رهبری مغرورانه

ردیف	تعاریف	منابع
۱	شاخه‌ای از ظلم اخلاقی به منظور تهمت‌زدن و کم‌رنگ کردن دیگران	(دنيس ^۳ ، ۲۰۱۹: ۲۹).
۲	رهبرانی که خوش‌بینی بیش از حد و عزت‌نفس اغراق‌آمیزی دارند	(هاوارد ^۴ ، ۲۰۰۷: ۴).
۳	داشتن باور غلط و نادرست به اینکه از محیط کاری خود دانش کاملی دارند	(استین ^۵ ، ۲۰۰۳: ۵۳۱)
۴	خاص و منحصر به فرد دانستن خود، عدم تواضع و فروتنی	(بولارت و پیتیت، ۲۰۱۰: ۲۶۸)
۵	تخمین بیش از حد و اغراق‌آمیز استعدادها و توانایی‌های خود	(پیکون و همکاران ^۶ ، ۲۰۱۴: ۴۵۱).
۶	سوء استفاده از دیگران برای کسب اهداف و مقاصد فردی	(بساتون ^۷ ، ۲۰۱۱: ۳۱۲).
۷	متمایز کردن خود از دیگران؛ زیرا هیچ کس با ارزش تخیل شده آنها مطابقت ندارد	
۸	به دنبال تحکم بخشیدن به موقعیت اجتماعی، سیاسی و مالی خود از طریق بد رفتاری و بد خوئی با دیگران هستند	(هیت ^۸ ، ۲۰۱۶: ۱۱).

1. Ong et al
2. Takacs Haynes et al
3. Dennis
4. Hayward
5. Stein
6. Picone et al
7. Button
8. Hitt

رهبرانی که سبک مغرورانه را به کار می‌گیرند برای خوب جلوه‌دادن خود، دیگران را طعمه قرار می‌دهند و از آنها به عنوان ابزاری برای تحقق خواسته‌هایشان یاد می‌کنند. از طرفی اطمینان دارند که بدون رهبری آنها، سازمان هرگز قادر نخواهد بود از تمام توان خود استفاده نماید. کسار و گیسون^۱ (۲۰۰۷): ۲۹۳ رهبران مشتاق سبک مغرورانه در پی سازمان‌هایی هستند که طریقه و شیوه آنها را تحمل کند و از فعالیت در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ پویا بوده و مانعی برای جولان رفتارهای آنها باشد؛ خودداری کرده و یا آنها را ترک می‌کنند (تانگ و همکاران^۲، ۲۰۱۵: ۱۷۰۲).

عوامل ایجادکننده سبک رهبری مغرورانه

عوامل فردی^۳، عوامل موقعیتی^۴ و عوامل ارتباطی^۵، عواملی هستند که باعث شکل‌دهی سبک رهبری مغرورانه در سازمان می‌شوند. در ادامه هر کدام به‌طور مختصر تشریح خواهد شد.

عوامل فردی: چندین عامل فردی (از جمله اعتماد به نفس بیش از حد و جنسیت) وجود دارد که رهبری را به سمت سبک مغرورانه می‌کشاند. رهبران سبک مغرورانه انتظارات کاذبی از توانایی‌های خود دارند و معتقدند تصمیمات آنها حتماً به نتایج مطلوب منجر خواهد شد. هیلر و هامبریک^۶ (۲۰۰۵: ۳۰۲) چهار مؤلفه‌ای که یک رهبر را مستعد اعتماد به نفس بیش از حد و اخذ تصمیمات بیش از حد خوش‌بینانه می‌سازد؛ شناسایی نمودند: ۱. عزت نفس (من شایسته‌ام)، ۲. خودکارآمدی (من توان این کار را دارم)، ۳. کنترل درونی (وقایع زندگی تحت کنترل من است) و ۴. ثبات عاطفی (من مضطرب نیستم). از طرفی زن و مرد هر دو مستعد رفتارهای اعتماد به نفس زیاد هستند، اما رهبران مرد تمایل بیشتری به سبک رهبری مغرورانه دارند (سالدر-اسمیت و همکاران، ۲۰۱۸: ۵).

عوامل موقعیتی: موفقیت‌های سازمانی می‌تواند اعتقاد مدیران و رهبران را در توانایی‌ها آنها برای کنترل رویدادها برانگیزد. این دیدگاه غلط که رسیدن به موفقیت حتماً منجر به کامیابی‌های بعدی خواهد

1. Cassar & Gibson
2. Tang et al
3. Individual factors
4. Situational factors
5. relational factors
6. Hiller & Hambrick

شد؛ می‌تواند نقطه قوت رهبر را به ضعف تبدیل نماید (هاینز و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۸۶). میلر^۱ (۲۰۰۶: ۴۳) در تشریح عوامل موقعیتی، را مورد توجه قرار می‌دهد و معتقد است که تمرکز بیش از حد در این زمینه (قوانین و مقررات سازمانی) ایجادکننده سبک رهبری مغرورانه در سازمان خواهد بود. گاردنر و همکاران^۲ (۲۰۰۵: ۳۵۱) نیز بیان می‌کنند زمانی که در سازمان تعداد اعضای هیئت مدیره داخلی بیشتر است (یعنی تعداد کمی از سهام شرکت در اختیار اعضای خارجی آن است) منجر به کنترل و توازن نامناسب برای رسیدن به هدف است. به عبارتی کنترل و اختیار سازمان در دست عده‌ای خاص خواهد افتاد و تنها دیدگاه‌ها و نظرات خود را برای آینده سازمان لحاظ می‌کنند (دولینگ و لوسی^۳، ۲۰۱۳: ۱۲۶).

عوامل ارتباطی: این عوامل به فرایندهای ارتباطی رهبر با همتایان و زیردستان مربوط می‌شود. رهبرانی که در فرایند ارتباطات توانایی زیادی برای نفوذ بر کارکنان دارند، از قدرت خود برای کنترل، نفوذ و ترغیب آنها در انجام وظایف به منظور کسب منافع شخصی خود استفاده می‌کنند. گاه رهبران تعاملات با کارکنان و همتایان خود را به صورت آگاهانه و هدفمند برای رسیدن به قدرت بیشتر انجام می‌دهند (برنان و کانروی^۴، ۲۰۱۳: ۱۷۹). از طرفی ایجاد فضای ارتباطی نامناسب برای ابراز دیدگاه‌ها و نظرات کارکنان در خصوص عملکرد سازمان و رهبری خود عاملی موثق در بروز سبک رهبری مغرورانه است. زیرا عدم بیان نظرات مخالف و بازخورد به رهبری سازمان، می‌تواند فضای ذهنی ساختگی در این رهبران ایجاد نماید، و آنها باور کنند بدون کمک و دریافت اطلاعات از دیگران می‌توانند سازمان را پیش ببرند (کریگ و آمرکینک^۵، ۲۰۱۴: ۷۴).

پیامدهای سبک رهبری مغرورانه

سبک رهبری مغرورانه رویکردی خطرناک از جبهه‌طلبی، اعتماد به نفس بیش از حد و نخوت است که از قدرت و موفقیت تغذیه می‌شود. سبک مغرورانه باعث می‌شود رهبران به طرز چشمگیری خود را مورد توجه قرار دهند؛ تصمیمات ریسکی و بی‌پروا با عواقب مضر و گاه فاجعه‌بار برای خود، سازمان‌ها، نهادها و

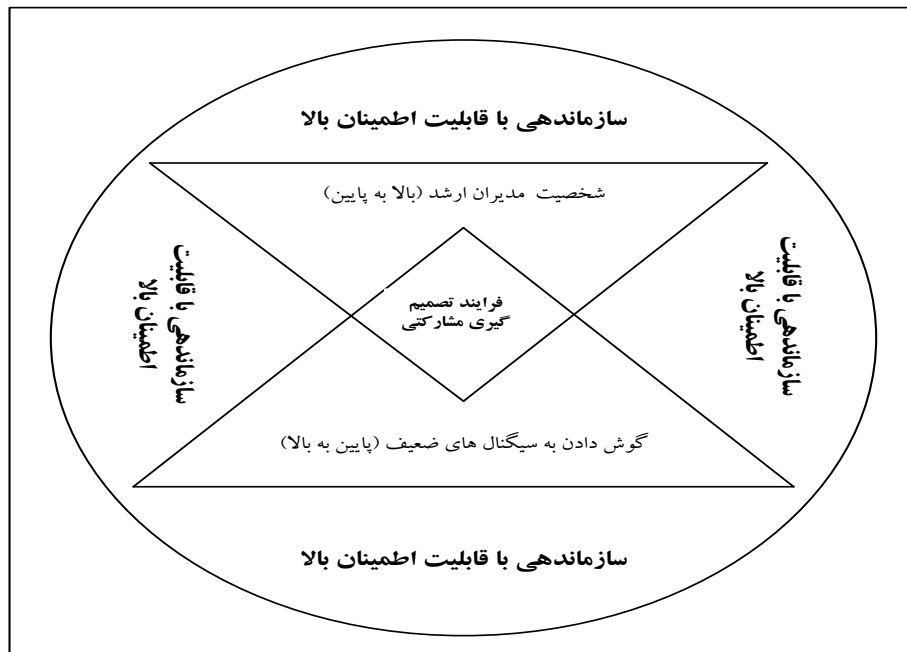
1. Miller
2. Gardner et al
3. Dowling & Lucey
4. Brennan & Conroy
5. Craig & Amernic

حتی جامعه اتخاذ نمایند و همچنین آسیب‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی مهلکی به‌بار آورند (سالدر - اسمیت و همکاران، ۲۰۱۸: ۶). وریز^۱ (۱۹۹۰: ۷۵۸) مهم‌ترین پیامدهای سبک رهبری مغرورانه را کاهش رضایت شغلی کارکنان، استثمار نیروی انسانی، افزایش حس حقارت و سرخوردگی کارکنان می‌داند. از سوی دیگر کریک و امرنیک^۲ (۲۰۱۴: ۷۳) عدم توجه رهبران به نظرات کارکنان و پس‌زدن افرادی را که ایده‌های متفاوتی با آنها داشته؛ می‌تواند ضمن کاهش انگیزه کارکنان، زمینه را برای ترک خدمت (جابه‌جایی) آنها نیز فراهم آورد. همچنین در سبک مغرورانه بروز رفتارهای انحرافی و غیرسازنده در رهبران کاملاً مشهود است؛ به گونه‌ای که همواره در جستجوی فرصت‌هایی برای سوءاستفاده از قدرت خویش می‌باشند، بدون آنکه احساس گناه یا شرم داشته باشند (ورای و سالدر - اسمیت^۳، ۲۰۱۶: ۴). رهبران پیرو سبک مغرورانه شکست‌هایی سیاسی و تجاری مهلکی بر سازمان تحمیل می‌کنند. چنین رهبرانی ریسک‌پذیرند، بی‌پروا تصمیم‌گیری نموده و اشتباهات خود را دست‌کم می‌گیرند که همین امر پیامدهای خطرناکی برای سازمان و جامعه به‌همراه داشته و در نتیجه به سقوط آنها منجر خواهد شد (رابینسون^۴، ۲۰۱۶: ۲۳۲).

ابزارهای مناسب در مهار سبک رهبری مغرورانه

سازماندهی با قابلیت اطمینان بالا: سازماندهی با قابلیت اطمینان بالا رویکردی برای مدیریت کردن عملیات با ریسک بالاست. این رویکرد به سازمان‌ها و رهبران کمک کرده که چگونه بدون خطا عمل کرده و از بروز خطرات فاجعه‌آمیز جلوگیری نمایند. سازماندهی رهبران را برای رویارویی با پیامدهای منفی ناخواسته ناشی از تصمیم‌گیری‌های بلندپروازانه، آماده می‌سازد. سازماندهی اتصالات درون و برون‌سازمانی را تسهیل می‌کند و تفکر سیستمی را رواج می‌دهد. درحقیقت زمانی که سازماندهی در سطح اطمینان مناسبی انجام گیرد؛ یکپارچگی، تلاش، مشارکت و هماهنگی در کار بهبود می‌یابد و از بروز سبک رهبری مغرورانه در سازمان جلوگیری می‌کند (سالدر - اسمیت و همکاران، ۲۰۱۸: ۶).

1. Vries
2. Craig & Amernic
3. Wray & Smith
4. Robinson
5. high reliability organizing



شکل ۱. ابزارهای مناسب در مهار سبک رهبری مغرورانه (سالدر- اسمیت و همکاران، ۲۰۱۸: ۷).

فرایند تصمیم گیری مشارکتی^۱: ترویج فرایند تصمیم گیری مشارکتی در سازمان، خطرات ناشی از سبک رهبری مغرورانه را کاهش داده و همچنین مانع از توسعه این نوع سبک رهبری خواهد شد. در واقع فرایند تصمیم گیری مشارکتی در پی به اشتراک گذاشتن قدرت با زیردستان است. فاسین و گوسلین^۲ (۲۰۱۱: ۵) در این فرایند به کارکنان اجازه داده می شود در امور و تصمیم گیری ها مشارکت نمایند و اطلاعات بیشتر و صحیح تری درباره شیوه کار و مقتضیات محیطی کسب شود. بدیهی است مشارکت در تصمیم گیری از عشق افراطی رهبران نسبت به توانایی ها و استعدادهایشان می کاهد و به دیدگاه ها و نظرات سایرین توجه و صمیمیت نشان می دهد (ژانگ و همکاران^۳، ۲۰۱۸: ۱۱).

1. Cooperative decision making
2. Fassin & Gosselin
3. Zhang et al

گوش دادن به سیگنال‌های ضعیف^۱: سیگنال‌های ضعیف در همه جا وجود دارند و نشانه‌هایی از آینده و قاصدان فردا هستند. این سیگنال‌ها هرچند دارای حجم کمی از اطلاعات بوده، اما می‌توانند فرصتی برای رشد و یادگیری فراهم آورند. استین^۲ (۲۰۰۳: ۵۲۹). درحقیقت توجه و گوش دادن به سیگنال‌های ضعیف اولین پرتو و جرقه در رهبرانی است که محور خودانگاشت‌های درونی شده و توانمندی‌های دیگران را باور ندارند. سیگنال‌های ضعیف در نقاط کور ذهنی رهبران قرار دارد و نسبت به آن آگاهی ندارند که همین امر باعث می‌شود به قابلیت‌های خود به‌طور چشمگیری توجه داشته و آنها را برای مقابله با تهدیدات محیطی کافی قلمداد کند (سالدر-اسمیت و همکاران، ۲۰۱۸: ۸).

شخصیت مدیران سازمان^۳: به نظر پیکون و همکاران^۴ (۲۰۱۴: ۴۵۲) شخصیت، عاملی مهم در تعیین رفتارهای رهبری است که به‌راحتی نمی‌توان آن را نادیده گرفت. برای شایستگی‌های یک رهبر، شخصیت، همیشه نقش محوری ایفا می‌کند. داشتن فضائل اخلاقی خوب، راستگویی، فروتنی، مهربانی و ... منجر به زندگی خوب و در نتیجه شادی و رفاه کارکنان در سازمان خواهد شد (آکستینیت و همکاران^۵، ۲۰۱۹: ۹).

پیشینه پژوهش

در پژوهشی زیتون و همکاران (۲۰۱۹: ۱۴) بیان کردند که استفاده از سبک رهبری مغرورانه باعث می‌شود تا رهبران برای نظرات و دیدگاه‌های دیگران ارزش قائل نشوند و تنها بر مبنای تفکرات و استدلال‌های خود کار کنند. آکستینیت و همکاران (۲۰۱۹: ۱) نیز در پژوهشی دریافتند که سبک مغرورانه نقش بسزایی در شکست‌های رهبری ایفا می‌کند و با تخلفات اخلاقی رهبر در ارتباط است و همچنین می‌تواند آسیب‌های چشمگیر و طولانی‌مدتی را برای کارکنان، سازمان و حتی جامعه به‌ارمغان آورد. دنیس (۲۰۱۹: ۴۲) نیز با انجام پژوهشی معتقد است که رهبران با بهره‌گیری از سبک مغرورانه با کم‌رنگ کردن نقش دیگران در پی تحکم‌بخشیدن به جایگاه خود می‌باشند. سالدر-اسمیت و همکاران (۲۰۱۸: ۱) در

1. Listening for Faint Signals
2. Stein
3. Organization Managers personality
4. Picone et al
5. Akstinaite et al

پژوهشی نشان دادند که سبک رهبری مغرورانه آثار و چالش‌های فاجعه‌آمیزی برای سازمان در پی خواهد داشت. آنها جاه‌طلبی، اعتماد به نفس بیش از حد رهبر را عاملی خطرناک قلمداد می‌کنند که می‌تواند هم از نظر مالی و هم از نظر شهرت و اعتبار به خود و سازمانشان آسیب رساند. پارک و همکاران^۱ (۲۰۱۸: ۹۲۹) با انجام مطالعه‌ای سبک رهبری مغرورانه را سبکی مخرب و ویران‌کننده معرفی کردند؛ چراکه با بد رفتاری‌های خود می‌توانند موقعیت سازمان را به مخاطره اندازند. نتایج پژوهش آرنا و همکاران^۲ (۲۰۱۷: ۱) نیز حاکی از آن است که قدرت و موقعیت شغلی رهبران باعث به کارگیری سبکی می‌شود که آنها همواره خود را از دیگران برتر قلمداد می‌کنند، دست به تخریب آنها می‌زنند و به نوعی کارکنان را ابزار برای کسب اهداف و مقاصد خود در نظر می‌گیرند. همچنین در مطالعه‌ای دیگر، سالدرا-اسمیت و همکاران (۲۰۱۶: ۶۸) اذعان داشتند رهبرانی که سبک مغرورانه را در پیش می‌گیرند، قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را بیش از حد آرمانی تخمین می‌زنند و در نتیجه در برابر انتقاد و توصیه‌های دیگران به شدت مقاومت می‌کنند. پژوهش اونگ و همکاران^۳ (۲۰۱۵: ۱) نیز نشان می‌دهد که سبک رهبری مغرورانه موفقیت سازمان را متزلزل می‌کند؛ زیرا آنها در تصمیم‌گیری‌های خود گاهی اوقات نیازهای فردی خود را بر نیازهای سازمانی ترجیح می‌دهند. همچنین برنان و کنروی (۲۰۱۳: ۱۷۲) معتقدند که سبک رهبری مغرورانه می‌تواند به رفتارهای جنون‌آمیز همچون عدم همدلی، بهره‌گیری از دیگران، برتر دانستن خود از کارکنان و ... در محیط کاری منجر شود. نتایج پژوهش‌های کیسفالوی و پیتچر^۴ (۲۰۱۳: ۲۰۱)، تانگ و همکاران^۵ (۲۰۱۱: ۲۳) و ایساکسون^۶ (۲۰۱۱: ۷۸) گویای آن است که سبک رهبری مغرورانه باعث کاهش عملکرد فردی و به تبع کاهش عملکرد سازمانی خواهد شد. بوتن (۲۰۱۱: ۳۰۵) با توجه به انجام پژوهشی معتقد است که رهبرانی که از سبک مغرورانه استفاده می‌کنند، به دنبال خاص جلوه دادن خود یا منحصر به فرد بودن خود هستند و برای پیروان و زیردستان خود ارزشی قائل نیستند. یافته‌های هیلر و هامبریک (۲۰۰۵: ۳۱۶) نشان می‌دهد رهبرانی که سبک مغرورانه را به کار می‌گیرند در ارزیابی خود فوق‌العاده عمل می‌کنند و در واقع آنها ویژگی‌های مثبت خود را بالاتر از حد متوسط برآورد می‌کنند.

1. Park et al
2. Arena et al
3. Ong et al
4. Kisfalvi & Pitcher
5. Tang et al
6. Isaacson

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکردی آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی استقرایی انجام شده است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. چون پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته است، باید روش‌شناسی پژوهش به تفکیک بخش کیفی و کمی ارائه شود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی را ۳۰ نفر از مدیران عالی و میانی (کسانی که دارای اشراف اطلاعاتی، تحصیلات مرتبط و سابقه کار بالا) سازمان‌های دولتی شهرستان خرم‌آباد تشکیل می‌دهند که براساس روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شده‌اند. دلیل انتخاب حجم نمونه ۳۰ نفری، اصل کفایت نظری در پژوهش کیفی است که بیان می‌کند در نمونه‌گیری تا سرحد اشباع، اطلاعات موردنیاز و داده‌ها جمع‌آوری شوند و هرگاه داده و اطلاعات جدیدی به دست نیامد، کفایت نظری حاصل شده است. به علاوه در بخش کمی، نظرات خبرگان (مدیران عالی و میانی) با بهره‌گیری از رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM)^۱ مورد ارزیابی قرار گرفت و نهایی شد. در بخش کیفی پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای-کوهن مورد آزمون قرار گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی نیز پرسشنامه ماتریس ساختاری-تفسیری است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد مورد سنجش قرار گرفت. در بخش کیفی، داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری تحلیل شد. به علاوه در بخش کمی پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار Matlab آماده‌سازی داده‌ها انجام شد و در نهایت با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری مدل نهایی پژوهش ارائه شده است. به عبارتی، رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده است که در سال ۱۹۷۴ توسط وارفیلد^۲ مطرح شد. در واقع ISM بررسی پیچیدگی سیستم را امکان‌پذیر و آن را به گونه‌ای ساختاردهی می‌کند که به راحتی قابل فهم باشد (هانگ و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۴). این روش تفسیری است به طوری که گروهی از خبرگان تصمیم می‌گیرند که آیا و چگونه عناصر به هم مرتبط هستند؛ و مدلی ساختاری است از جهت اینکه قادر است روابط میان شاخص‌هایی را که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند را تعیین کند و به روش مدل‌سازی، روابط خاص و ساختار کلی را به صورت یک مدل

1. Interpretive Structural Modeling

2. Warfield

توضیح می‌دهد. بنابراین، این تکنیک ابزاری برای ایجاد نظم در پیچیدگی روابط بین متغیرهاست و گزینه مناسبی برای مقابله با موضوعات پیچیده به خصوص در زمان بهره‌گیری از تفکر نظام‌مند و منطقی است.

یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های جمعیت‌شناختی

یافته‌های جمعیت‌شناختی پژوهش در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲. یافته‌های جمعیت‌شناختی

تعداد	متغیر	تعداد	متغیر
۶	کارشناسی	۲۲	مرد
۱۵	کارشناسی ارشد		
۹	دکتری		
	تحصیلات	۸	زن
۷	۸-۱۵ سال	۱۱	بین ۳۰-۴۰ سال
۱۳	۱۶-۲۵ سال		
۱۰	۲۵ سال به بالا		
	سابقه خدمت	۱۹	بالاتر از ۴۱ سال

ب) یافته‌های بخش کیفی

در این بخش با استفاده از نظر خبرگان (مدیران عالی و میانی سازمان‌های دولتی) مجموعه‌ای از شاخص‌ها و مؤلفه‌های سبک رهبری مغرورانه شناسایی شد. لازم به ذکر است که شیوه استخراج شاخص‌ها و مؤلفه‌های سبک رهبری مغرورانه با بررسی متون مصاحبه‌ها و کمک نرم‌افزار Atlas.ti و همچنین روش کدگذاری صورت پذیرفت. به این ترتیب، به دلیل حجیم بودن فرایند کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) و همچنین نبود فضای کافی برای گنجاندن آن در این پژوهش، تنها به ذکر چند مورد از این فرایند در جدول (۳) اشاره شده است.

جدول ۳. فرایند کدگذاری پژوهش

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
شکست قوانین و هنجارهای اخلاقی	قانون‌گریزی، زیرپا گذاشتن حقوق دیگران، بی‌توجهی به ارزش‌ها، رفتارهای ناپه‌نجار	عدم پذیرش منطق قانون، نقض قانون، مخالفت با قوانین سازمان ، دورزدن حریم دیگران، عدم توجه به امنیت روحی و جسمی کارکنان، پایمال کردن استقلال کاری کارکنان، نادیده گرفتن ارزش‌ها و مفروضات سازمانی، نقض هنجارهای سازمان، رفتارهای سوء استفاده
کاهش عملکرد فردی و سازمانی	سوء عملکرد رهبران، کیفیت کاری پایین، کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی	ناتوانی در استفاده از منابع، انجام نامطلوب وظایف، تک‌بعدی بودن رهبر، عدم رشد و موفقیت نهایی، کاهش کارایی، عدم دستیابی به اهداف فردی و سازمانی، ضعف در ارائه بازخوردهای مناسب، ناتوانی در اولویت‌بندی اهداف
فقدان همدلی با کارکنان	به‌رسمیت نشناختن احساسات و نیازهای دیگران، ناتوانی در هماندسازی، ضعف در هم احساسی	عدم مشارکت در هیجان‌های دیگران، بی‌توجهی به احساسات، عواطف و نیازهای کارکنان، ناتوانی درک دنیای شخصی کارکنان، ضعف در سازماندهی، ناتوانی در تیم‌سازی، بی‌ارزش بودن احساسات کارکنان، ضعف در ورود به درون‌دادهای کارکنان، عدم آگاهی به احساسات زیردستان
عوامل ارتباطی	عدم مهارت شنود مؤثر، بی‌توجهی به بازخوردها، سیاست درهای بسته	شنوندگانی ضعیف، قضاوت و پیش‌داوری درخصوص بیان دیگران، نداشتن انعکاس احساسات، عدم اجازه در بیان نظرات مخالف و بازخورد، گریزان از اعتراف به اشتباه، ایجاد محیطی نامن در ابراز عقاید، خفقان در بیان ایده‌ها و طرح‌های جدید،
کاهش انگیزه و تعهد کارکنان	تزریق حس ناکارآمدی، قدردانی نکردن، رفتارهای ناعادلانه	از بین بردن اعتماد به نفس کارکنان، بی‌توجهی به ظرفیت‌های کارکنان، عدم تشویق افراد به تلاش بیشتر، پاداش‌دهی نامناسب، سرخوردگی کارکنان در اثر عدم تمجید و تعریف رهبران، تبعیض، نداشتن برخوردهای منصفانه با کارکنان، بی‌تمایلی کارکنان به مسائل و اهداف سازمانی

در جدول (۳) بخشی از فرایند کدگذاری پژوهش نشان داده شده است. بنابراین، بعد از انجام کامل فرایند گذاری در نهایت کدهای انتخابی تعیین شد. درحقیقت کدهای انتخابی براساس نتایج کدهای باز و محوری شکل می‌گیرد که در رویکرد کدگذاری، به‌عنوان مرحله اصلی نظریه‌پردازی از آن یاد می‌شود.

در این پژوهش در جدول (۴) کدهای انتخابی که نشان‌دهنده شاخص‌های سبک رهبری مغرورانه می‌باشند، ارائه شده است.

جدول ۴. عوامل شناسایی شده سبک رهبری مغرورانه

ردیف	عوامل شناسایی شده	ردیف	عوامل شناسایی شده
F1	شکست قوانین و هنجارهای اخلاقی	F9	منع احساسات منفی و سمی
F2	عدم تواضع و فروتنی	F10	خودبزرگ‌بینی
F3	کاهش عملکرد فردی و سازمانی	F11	نارضایتی شغلی کارکنان
F4	بهره‌کشی از کارکنان	F12	بی‌توجهی به واقعیات و تهدیدات محیطی
F5	جاه‌طلبی	F13	عوامل موقعیتی
F6	عدم انتقادپذیری	F14	تخریب کارکنان
F7	عوامل فردی	F15	عوامل ارتباطی
F8	فقدان همدلی با کارکنان	F16	کاهش انگیزه و تعهد کارکنان

ج) یافته‌های کمی پژوهش

به‌دست آوردن ماتریس خودتعاملی ساختاری^۱ (SSIM)

ماتریس خودتعاملی ساختاری یک ماتریس به ابعاد متغیرها می‌باشد که در سطر و ستون آن متغیرها به ترتیب ذکر می‌شود. سپس روابط میان متغیرها در یک مقایسه زوجی به وسیله نمادهایی تعیین می‌شود (راوی و شانکر، ۲۰۰۵: ۱۱). در واقع، جهت تشکیل این ماتریس از خبرگان شرکت‌کننده در فرایند ISM خواسته شد، تا براساس اصول ماتریس خودتعاملی ساختاری (A: عامل ستون (j) می‌تواند بر عامل سطر (i) تأثیر گذار باشد؛ V: عامل سطر (i) می‌تواند بر عامل ستون (j) تأثیر گذار باشد؛ X: هر دو سطر (i) و ستون (j) بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و O: بین عنصر سطر و عنصر ستون (i, j) ارتباطی وجود ندارد) را تکمیل نمایند.

1. Structural self-interaction matrix

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی ساختاری

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
شکست قوانین و هنجارهای اخلاقی		O	O	A	O	O	A	A	O	O	V	V	O	A	O	O
عدم تواضع و فروتنی			V	V	X	V	V	A	X	X	V	V	A	V	A	O
کاهش عملکرد فردی و سازمانی				A	O	O	A	A	A	O	O	A	O	A	O	X
بهره‌کشی از کارکنان						A	A	V	O	X	V	V	O	X	O	V
جاه‌طلبی								V	A	V	A	O	A	V	A	O
عدم انتقادپذیری								V	V	V	O	V	A	V	A	V
عوامل فردی								O	O	V	O	V	A	O	X	O
فقدان همدلی با کارکنان										X	A	V	V	O	O	V
منبع احساسات منفی و سمی											A	V	V	A	A	V
خودبزرگ بینی												O	V	O	V	O
نارضایتی شغلی کارکنان																X
بی‌توجهی به واقعیتات و تهدیدات محیطی																X
عوامل موقعیتی																V
تخریب کارکنان																V
عوامل ارتباطی																O
کاهش انگیزه و تعهد کارکنان																

به دست آوردن ماتریس قابلیت دستیابی^۱

ماتریس قابلیت دستیابی با جایگزین ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد زیر عمل می کند:

- اگر نماد خانه (i,j) معادل V باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه صفر می باشد.
- اگر نماد خانه (i,j) معادل A باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل صفر و ارزش خانه قرینه ۱ می باشد.
- 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 صفر خواهد بود.

جدول ۶. ماتریس قابلیت دستیابی اولیه

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
شکست قوانین و هنجارهای اخلاقی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰
عدم تواضع و فروتنی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰
کاهش عملکرد فردی و سازمانی	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱
بهره کشی از کارکنان	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱
جاه طلبی	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰
عدم انتقاد پذیری	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱
عوامل فردی	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰
فقدان همدلی با کارکنان	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱
منبع احساسات منفی و سمی	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

1. Reachability matrix

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
خودبزرگ‌بینی	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱
نارضایتی شغلی کارکنان	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱
بی‌توجهی به واقعیات و تهدیدات محیطی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱
عوامل موقعیتی	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
تخریب کارکنان	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱
عوامل ارتباطی	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
کاهش انگیزه و تعهد کارکنان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱

سازگار کردن ماتریس قابلیت دستیابی

اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود، قانونی که سازگاری ماتریس قابلیت دستیابی را نشان می‌دهد. اگر در ماتریس قابلیت دستیابی این حالت برقرار نباشد، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. از این رو، به منظور سازگار کردن ماتریس می‌توان به جمع‌آوری مجدد نظرات خبرگان و تکرار این فرایند تا به دست آوردن سازگاری و یا به کارگیری قوانین ریاضی؛ به این صورت که ماتریس قابلیت دستیابی اولیه را به توان $(K+1)$ می‌رسانند و $K \geq 1$ می‌باشد، ادامه داد. لازم به ذکر است که عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قاعده بولی $1 * 1 = 1$ و $1 + 1 = 1$ انجام می‌گیرد. همچنین از نرم‌افزار Matlab در این خصوص استفاده کرد. در پژوهش حاضر برای سازگار کردن ماتریس قابلیت دستیابی اولیه از نرم‌افزار مطلب استفاده شد که نتایج در جدول (۷) قابل مشاهده است. لازم به ذکر است در این جدول اعدادی که علامت * گرفته‌اند، نشان می‌دهد که در ماتریس قابلیت دستیابی اولیه صفر بوده و پس از سازگاری عدد یک گرفته‌اند.

جدول ۷. ماتریس قابلیت دستیابی سازگاری شده

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
شکست قوانین و هنجارهای اخلاقی	۱	۰	۰	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰
عدم تواضع و فروتنی	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱*	۱	۰	۱	۰	۱*
کاهش عملکرد فردی و سازمانی	۰	۰	۱	۰	۱*	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱*	۰	۰	۰	۱
بهره‌کشی از کارکنان	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱
جاه‌طلبی	۱*	۱	۱*	۱	۱	۱	۰	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۰	۱*
عدم انتقادپذیری	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱	۰	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۰	۱
عوامل فردی	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱	۰	۱*	۱	۱*
فقدان همدلی با کارکنان	۱	۰	۱	۱*	۱*	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱
منبع احساسات منفی و سمی	۱*	۰	۱	۱*	۱*	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱
خودبزرگ‌بینی	۱*	۱	۱*	۱*	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۰	۱
نارضایتی شغلی کارکنان	۱*	۰	۱*	۰	۱*	۱*	۰	۱*	۱*	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۱
بی‌توجهی به واقعیات و تهدیدات محیطی	۱*	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
عوامل موقعیتی	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱
تخریب کارکنان	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱*	۱*	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱
عوامل ارتباطی	۱*	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱*
کاهش انگیزه و تعهد کارکنان	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها

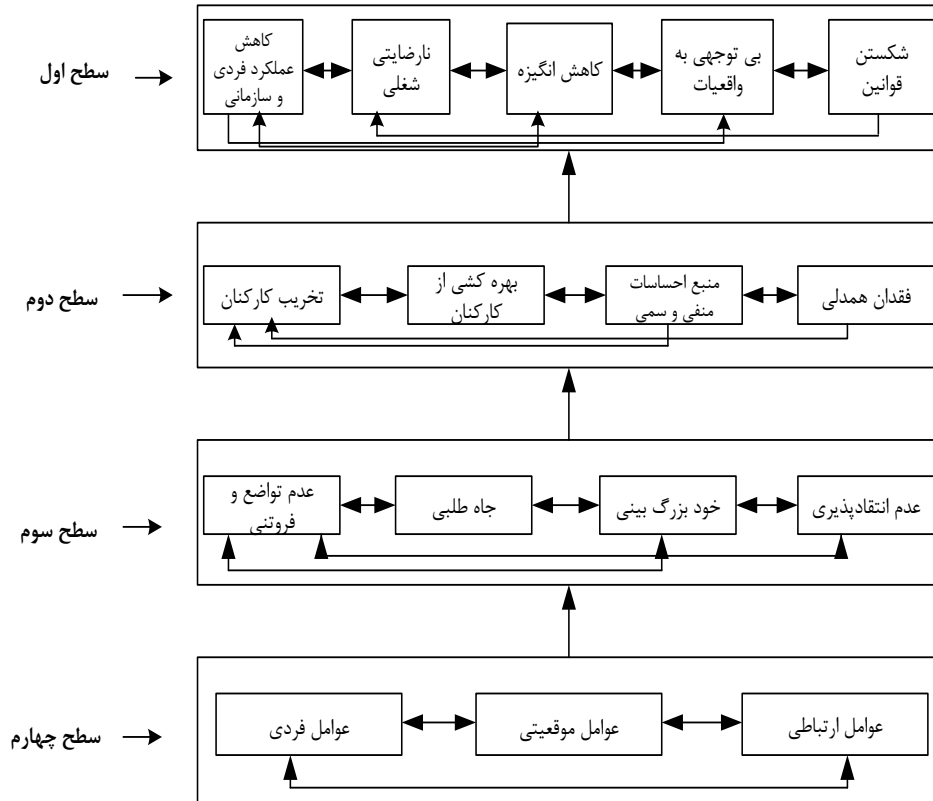
برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می‌شود. مجموعه خروجی شامل متغیرهایی می‌شود که می‌توان به آنها رسید و مجموعه ورودی شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق آن می‌توان به این متغیر رسید. در این مرحله پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی؛ مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می‌شود. 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 سطح‌بعدی سیستم، متغیر سطح‌بندی شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقیمانده جدول بعدی را شکل می‌دهیم و این عمل را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌دهیم. بنابراین، جدول (۸) سطح‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۸. تعیین سطوح متغیرها

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
اول	۱،۴،۱۱،۱۲	۱،۴،۱۱،۱۲	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲، ۱۳،۱۴،۱۵	شکست قوانین و هنجارهای اخلاقی
سوم	۲،۵،۶،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱ ۲،۱۴،۱۶	۲،۵،۶،۷،۱۰،۱۳،۱۵	عدم تواضع و فروتنی
اول	۳،۱۱،۱۲،۱۶	۳،۱۱،۱۲،۱۶	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲، ۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	کاهش عملکرد فردی و سازمانی
دوم	۱،۴،۵،۸،۹،۱۱،۱۲ ۱۴،۱۶	۱،۳،۴،۵،۸،۹،۱۱،۱۲،۱۴،۱۶	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲، ۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	بهره‌کشی از کارکنان
سوم	۲،۴،۵،۶،۸،۹،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱ ۲،۱۴،۱۶	۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۳،۱۵	جاه‌طلبی
سوم	۲،۵،۶،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱ ۲،۱۴،۱۶	۲،۵،۶،۷،۱۰،۱۳،۱۵	عدم انتقادپذیری
چهارم	۷،۱۳،۱۵	۱،۲،۳،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱ ۳،۱۴،۱۵،۱۶	۷،۱۳،۱۵	عوامل فردی

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
دوم	۴،۵،۸،۹،۱۱،۱۴	۱،۳،۴،۵،۸،۹،۱۱،۱۲،۱۴،۱۶	۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۴	فقدان همدلی با کارکنان
دوم	۱۱،۱۴،۱۵،۱۶،۱۷	۱،۳،۴،۵،۸،۹،۱۱،۱۲،۱۴،۱۶	۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۳،۱۴ ۱۵،	منبع احساسات منفی و سمی
سوم	۲،۵،۶،۱۰،۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۶ ۲،۱۴،۱۶	۲،۵،۶،۷،۱۰،۱۱،۱۳	خودبزرگ بینی
اول	۳،۴،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۶ ۲،۱۴،۱۶	۳،۴،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴،۱۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲، ۱۳،۱۴،۱۶	نارضایتی شغلی کارکنان
اول	۱،۳،۴،۱۱،۱۲،۱۶	۱،۳،۴،۱۱،۱۲،۱۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۱۲،۱۳،۱۴،۱۶	بی توجهی به واقعیات و تهدیدات محیطی
چهارم	۱۳،۱۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۶ ۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۷،۱۳،۱۵	عوامل موقعیتی
دوم	۱،۴،۸،۹،۱۱،۱۴	۱،۳،۴،۵،۸،۹،۱۱،۱۲،۱۴،۱۶	۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۳،۱۴	تخریب کارکنان
چهارم	۷،۱۳،۱۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۳،۱۵	۷،۱۳،۱۵	عوامل ارتباطی
اول	۳،۴،۱۱،۱۲،۱۶	۳،۴،۱۱،۱۲،۱۶	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲، ۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	کاهش انگیزه و تعهد کارکنان

ترسیم مدل: پس از تعیین روابط و مشخص شدن سطح متغیرها می توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس قابلیت دستیابی ترسیم کرد. به همین منظور، متغیرهای پژوهش برحسب سطح (باتوجه به جدول ۸) از بالا به پایین مرتب می شوند. در این پژوهش شاخص ها و مؤلفه های سبک رهبری مغرورانه در چهار سطح دسته بندی شدند. شکل (۲) مدل نهایی پژوهش را نشان می دهد.



شکل ۲. مدل منتج پژوهش

تجزیه و تحلیل MICMAC

در این مرحله متغیرها برحسب قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته متغیرهای خودمختار (قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند)؛ متغیرهای وابسته (قدرت نفوذ اندک ولی از قدرت وابستگی بالایی برخوردارند)؛ متغیرهای متصل (قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند) و متغیرهای مستقل (قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند) تقسیم می‌شوند. نمودار زیر (شکل ۳) میزان قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

بدیهی است سبک رهبری مغرورانه، رویکردی خطرناک از جاه‌طلبی، اعتمادبه‌نفس بیش‌ازحد و نخوت است که از قدرت و موفقیت تغذیه می‌شود. درحقیقت این سبک باعث می‌شود رهبران به طرز چشمگیری خود را مورد توجه قرار دهند؛ تصمیمات ریسکی و بی‌پروا با عواقب مضر و گاه فاجعه‌بار برای خود، سازمان‌ها، نهادها و حتی جامعه اتخاذ نمایند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل سبک رهبری مغرورانه با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری انجام پذیرفت. از آنجا که پژوهش حاضر در زمره رویکردهای آمیخته قرار می‌گیرد، باید نتایج پژوهش به تفکیک بخش کیفی و کمی ارائه شود. براین اساس، ابتدا در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته شاخص‌های سبک رهبری مغرورانه شناسایی شد. لازم به ذکر است که در بخش کیفی داده‌ها و اطلاعات کسب‌شده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و به کمک کدگذاری تحلیل و درنهایت ۱۶ مؤلفه سبک رهبری مغرورانه شناسایی شد. از طرفی در بخش کمی پژوهش، با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) مدل نهایی پژوهش تدوین و ارائه شده است. بنابراین، بر مبنای یافته‌های پژوهش می‌توان ادعان داشت که شاخص‌ها و مؤلفه‌های سبک رهبری مغرورانه در چهار سطح قرار می‌گیرند. شکست قوانین و هنجارهای اخلاقی، بی‌توجهی به واقعیات و تهدیدات محیطی، کاهش انگیزه و تعهد کارکنان، نارضایتی شغلی و کاهش عملکرد فردی و سازمانی سطح اول مدل سبک رهبری مغرورانه را تشکیل می‌دهند. در واقع از این سطح به‌عنوان تأثیرپذیرترین سطح مدل یاد می‌شود. فقدان همدلی با کارکنان، منبع احساسات منفی و سمی، بهره‌کشی از کارکنان و تخریب کارکنان سطح دوم مدل را به‌خود اختصاص می‌دهند. همچنین در سطح سوم مدل عدم انتقادپذیری، خودبزرگ‌بینی، جاه‌طلبی و عدم تواضع و فروتنی قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است که با توجه به شکل (۲) (مدل پژوهش) سطوح دوم و سوم مدل به‌عنوان سطوح تأثیرگذار و تأثیرپذیر شناخته می‌شوند. به‌عنوان مثال، سطح سه با اثرپذیری از سطح دو ایجاد و در شکل‌گیری سطح چهار اثرگذار است. درنهایت یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که عوامل ارتباطی، عوامل فردی و عوامل موقعیتی سطح پایه (سطح چهارم) مدل سبک رهبری مغرورانه را شکل می‌دهند. درحقیقت این سطح، تأثیرگذارترین سطح مدل است که سازمان‌ها می‌توانند با تمرکز بر این شاخص‌ها تا حد قابل‌توجهی از بروز سبک رهبری مغرورانه جلوگیری کنند. به‌طور کلی در تدوین و طراحی مدل سبک رهبری مغرورانه سطوح اول و چهارم به‌ترتیب دارای کمترین و بیشترین تأثیر بر دیگر عوامل می‌باشند. درخصوص وجوه

اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید عنوان نمود که پژوهش حاضر با مطالعات کیسفالوی و پیچسر (۲۰۱۳: ۱۹۱)، تانگ و همکاران (۲۰۱۱: ۳۷) و ایساکسون (۲۰۱۱: ۹۶) مطابقت و همخوانی دارد. بدین شکل که نتایج پژوهش آنها گویای آن است که سبک رهبری مغرورانه باعث کاهش عملکرد فردی و به تبع آن کاهش عملکرد سازمانی خواهد شد. کما اینکه در پژوهش حاضر کاهش عملکرد فردی و سازمانی به عنوان یکی از شاخص‌ها و مؤلفه‌های سبک رهبری مغرورانه شناسایی شد. همچنین نتایج پژوهش حاضر با پژوهش آرنا و همکاران (۲۰۱۷: ۱) و پولن و رهدز (۲۰۰۸: ۱۱) همخوانی دارد. در پژوهش آنها استفاده از سبک رهبری مغرورانه منجر به تحقیر و تخریب زیردستان و کارکنان می‌شود. در پژوهش حاضر نیز تخریب کارکنان نیز یکی از شاخص‌های مهم در رابطه با سبک رهبری مغرورانه است. به این ترتیب، می‌توان ادعا داشت که این پژوهش با پژوهش‌های فوق‌الذکر مطابقت و همخوانی دارد. از سوی دیگر، در پژوهش برنان و کنروی (۲۰۱۳: ۱۸۰) عدم همدلی و بهره‌گیری از دیگران مشخصه بارز به کارگیری سبک رهبری مغرورانه در محیط‌های کاری است. براین اساس، در پژوهش حاضر نیز عدم همدلی و بهره‌گیری از دیگران به عنوان مؤلفه‌های سبک رهبری مغرورانه شناسایی شدند که وجه اشتراک دو پژوهش را نشان می‌دهد. در ارتباط با وجه نوآوری پژوهش حاضر لازم به ذکر است که تا زمان انجام پژوهش، هیچ پژوهشی که مبادرت به طراحی مدل سبک رهبری مغرورانه در سازمان‌های دولتی نموده باشد، یافت نشد. در نهایت در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر باید گفت که کمبود نوشتارها و مبانی نظری یا به عبارتی کمبود پژوهش‌های مشابه مرتبط با سبک رهبری مغرورانه به خصوص پژوهش‌های داخلی به عنوان مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر است.

پیشنادهای کاربردی

- پژوهش حاضر با عنایت به یافته‌ها و اهمیت و جایگاه رفیع رهبری به سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که به سبک رهبری مغرورانه توجه و عنایت ویژه‌ای داشته باشند. تا سازمان حتی الامکان از تنش‌ها و آسیب‌های روحی و جسمی ناشی از آن مصون بماند.
- در راستای مقابله با شکل‌گیری سبک رهبری مغرورانه پژوهش حاضر بر مبنای یافته‌ها پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها با توجه و تمرکز به عوامل موقعیتی، فردی و ارتباطی، اثرات مخرب و ویران‌کننده این نوع سبک رهبری در زمینه‌های مختلف از جمله بهره‌کشی از کارکنان، کاهش

عملکرد فردی و سازمانی و ازین‌بردن انگیزه و تمایل کارکنان را به میزان قابل توجهی مانع شوند.

- عدم انتقادپذیری رهبران در کنار خود بزرگ‌بینی آنها می‌تواند روحیه مشارکت‌پذیری را در سازمان تخریب و به تبع کارکنان نسبت به اهداف و آرمان‌های سازمان بی تفاوت شوند. دراین راستا، پژوهش حاضر به مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که برای افزایش همدلی و تعهد کارکنان به سازمان خود را از این مشخصه‌های سبک رهبری مغرورانه مبرا سازند.

- باتوجه به یافته‌های پژوهش، نارضایتی کارکنان از جمله پیامدهای نامطلوب سبک رهبری مغرورانه در سازمان می‌باشد. به این ترتیب به منظور کاهش میزان نارضایتی کارکنان به رهبران و مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که جاه‌طلبی و تخریب کارکنان در محیط کاری را کنار بگذارند و به شأن و جایگاه زیردستان خود احترام بگذارند.

درنهایت به پژوهشگران، در راستای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار بر سبک رهبری مغرورانه در محیط‌های صنعتی و رقابتی را شناسایی کنند و یا اینکه تأثیر سبک رهبری مغرورانه را بر متغیرهایی با قرابت معنایی مناسب مورد سنجش قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری مغرورانه را با استفاده از رویکرد دلفی فازی مورد تحلیل قرار دهند.

منابع

- زارعی متین، حسن و اکبری، ظاهر (۱۳۹۱)، تکبر و بررسی آثار آن در وظایف اساسی مدیریت، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، دوره چهارم، شماره یکم: ۸۱-۱۰۴.
- نوری، مهدیه؛ نوری، محبوبه؛ حسینی‌زاده، سمانه‌السادات و حسینی‌زاده، صدیقه‌السادات (۱۳۹۶)، رابطه تکبر و ذلت: تعریف، اقسام، پیامدها و علاج از منظر آیات قرآنی، فصلنامه مطالعات قرآنی، دوره نهم، شماره سی‌وششم: ۲۲۳-۲۳۶.
- Akstinaite, V., Robinson, G & Smith, E (2019). Linguistic Markers of CEO Hubris. **Journal of Business Ethics**, 2(8), 1-19.
- Back, M. D., Schmukle, S. C., & Egloff, B. (2010). Why are narcissists so charming at first sight? Decoding the narcissism-popularity link at zero acquaintance. **Journal of Personality and Social Psychology**, 98(1), 132-145.
- Bollaert, H & Petit, V (2010). Beyond the dark side of executive psychology: current research and new directions. **Eur.Manage.J.**28(5),362-376.
- Brennan, N.M., & Conroy, J.P (2013). Executive hubris: The case of a bank CEO. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 26(2), 172-195.
- Button, M (2011). Hubris Breeds the Tyrant: The Anti-Politics of Hubris from Thebes to Abu Ghraib, Law, **Culture and the Humanities**, 8(2), 305-332.
- Cassar, G & Gibson, B (2007). Forecast rationality in small firms. **Journal of Small Business Management**, 45, 283-302.
- Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition?. **Leadership**, 11(2), 57-78.
- Craig, R., & Amernic, J (2014). Exploring signs of hubris in CEO language. In: Hart RP (ed.) **Communication and Language Analysis in the Corporate World**. Hershey, PA: **Information Science Reference**, 69-88.
- Dennis, T (2019). Towards an organizational theory of hubris: symptoms. **behaviours and social fields within finance and banking. Organization**, 1-45.
- Dowling, M & Lucey, B.M (2013). From hubris to nemesis: Irish banks, behavioural biases and thecrises. **Journal of Risk Management**, 7(2), 122-133.
- Fillol, A., Lohmann, J., Tremblay, A., Andre Some, P., & Ridde, A (2019). The Importance of Leadership and Organizational Capacity in Shaping Health Workers' Motivational Reactions to Performance-Based Financing: A Multiple Case Study in Burkina Faso, **Int J Health Policy Manag**, 8(5), 272-279.
- Gardner, WL., Avolio, BJ., & Luthans, F (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly** 16(3): 343-372.
- Giannouli, V (2017). What do we really know about hubris, culture and health professionals in leadership positions? **A methodological recommendation**, 26(3), 151- 156.

- Haynes, K., Hitt, M., & Campbell, J (2015). The Dark Side of Leadership: Towards a Mid-Range Theory of Hubris and Greed in Entrepreneurial Contexts. *Journal of Management Studies*, 52(4), 479-505.
- Hayward, M. (2007). Ego Check: Why Executive Hubris is Wrecking Companies and Careers and How to Avoid the Trap, **Chicago, Illinois: Kaplan Publishing**, 1-9.
- 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: 297–319.
- Hitt, M (2016). The Dark Side of Leadership: Toward a Midrange Theory of Hubris and Greed in Entrepreneurial Contexts, doi: 10.1002/joms.12127, 1-47.
- Huang J., Tzeng G. & Ong, Ch. (2005). Multidimensional Data in Multidimensional Scaling Using the Analytic, Network Process; **Pattern Recognition Letters**,26.
- 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), 88-96.
- Li, J. and 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.
- Malmendier, U & Tate, G (2008). Who makes acquisitions? CEO over confidence and the market's reaction. **Journal of Financial Economics**, 89(1), 20–43
- Ong, Ch., Roberts, R., Arthur, C., Woodman, T & Akehurst, S (2015). The Leader Ship Is Sinking: A Temporal Investigation of Narcissistic Leadership. **Journal of Personalit**, 1-11.
- Owen, D & Davidson, J (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. **Brain** 132(5), 1396–1406.
- Park, JH, Kim, C, Chang, YK, et al. (2018). CEO hubris and firm performance: Exploring the moderating roles of CEO power and board vigilance. **Journal of Business Ethics**, 147(4), 919–933.
- Petit, V & Bollaert, H (2012). Flying too close to the sun? Hubris among CEOs and how to prevent it. **Journal of Business Ethics**, 108, 265–283.
- Picone, P., Dagnino, G & Mina, A. (2014). The origin of failure: A multidisciplinary appraisal of the hubris hypothesis and proposed research agenda. **The Academy of Management Perspectives**, 28, 447-468.
- Pullen, A & Rhodes, C (2008). It's all about me!: Gendered Narcissism and leaders' identity work. **Leadership**, 4(1), 5–25.
- Ravi, V & Shanker, R (2005). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics. **Technological Forecasting and Social Changes**,72.
- Robinson, G (2016). Making Sense of hubris. In: Garrard P and Robinson G (eds)The Intoxication of Power. **Interdisciplinary Insights. Basingstoke: Palgrave Macmillan**, 229–252.
- Sadler- Smith, E., Robinson, G., Akstinaite, V & Wray, T (2018). Hubristic leadership: Understanding the hazard and mitigating the risks, **Organizational dynamics**, 1-11.

- Sadler-Smith E (2016) Hubris in business and management research: A 30-year review of studies. In P. Garrard and G. Robinson (Eds.) **The Intoxication of Power: Interdisciplinary Insights**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 39-74.
- Shipman, A.S & Mumford, M.D (2011). When confidence is detrimental: Influence of over-confidence on leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**, 22(4): 649-665.
- Smith, E (2016). Hubris in business and management research: A 30-year review of studies. In: Garrard P and Robinson G (eds) **The Intoxication of Power: Interdisciplinary Insights**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 39-74.
- Stein, M. (2003). Unbounded rationality: Risk and organizational narcissism at Long term Capital Management, **Human Relations**, 523-540.
- Takacs Haynes, K., Campbell, JM & Hitt, M (2010). Greed, hubris and board power: Effects on firm outcomes. In: Best Paper Proceedings. **Academy of Management Annual Meeting**, 13(7), 1-16.
- Tang, Y., Li, JT., & Yang, HY (2015). What I see, what I do: how executive hubris affects firm innovation. **Journal of Management**, 41(3), 1698-1723.
- Tewari, S., Gujarathi, R & Madulety, K (2019). Leadership Styles and Productivity. **Published by Canadian Center of Science and Education**, 15(4), 115-120.
- van der Kam, N., van der Vegt, G., Janssen, O & Stoker, J (2014). Heroic or hubristic? A Componential approach to the relationship between perceived transformational leadership and leader-member exchanges. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 4(6), 1-17.
- Wray, T & Smith, E (2016). The hubrisizing of leadership: A process view, **Paper presented at the 8th international process organization studies (PROS) conference**, 1-17.
- Zeitoun, H., Nordberg, D & Homberg, F (2019). The dark and bright sides of hubris: Conceptual implications for leadership and governance research. **Leadership**, 6(9), 1-26.
- Zhang, L., Ren, S., Chen, X., Li, D., & Yin, D. (2018). CEO Hubris and firm pollution: State and market contingencies in a transitional economy. **Journal of Business Ethics**, 1-17.