

## نگاشت علی مدل پیروی شرنگ آلود تبانی کنندگان

زینب بختیاری<sup>۱</sup>، مصطفی هادوی نژاد<sup>۲\*</sup>

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

دریافت: ۱۳۹۶/۴/۲۱ پذیرش: ۱۳۹۷/۹/۵

### چکیده

هدف این پژوهش، تدوین مدل علی پیروی شرنگ آلود تبانی کنندگان با استفاده از نگاشت علی، برآمده از تجارب خبرگان سازمان‌های دولتی کرمان بود. برای این کار پس از مطالعه ادبیات پژوهش و شناسایی ۱۶ عامل نقش‌آفرین در پیروی شرنگ آلود تبانی کنندگان و گنجاندن آنها در پرسشنامه نیمه‌بسته مبتنی بر طیف لیکرت با استفاده از روش نمونه‌گیری نوعی، ۳۱ نفر از خبرگان شناسایی و پرسشنامه میان آنها توزیع شد. برای غربالگری داده‌ها از میانگین نظر خبرگان بر پایه منطق فازی استفاده شد که نتیجه به حذف یک عامل منتهی شد. سپس پرسشنامه‌ای با ساختاری ماتریسی برای کشف روابط علی میان عوامل تهیه شد. پس از حصول اطمینان از عدم وجود رابطه معنادار میان شاخص‌های خبرگی خبرگان و شاخص‌های پیچیدگی و دامنه نقشه‌های شناختی و نیز بررسی تشابه نقشه شناختی خبرگان که نشان می‌داد ویژگی‌های شخصی و عضویت خبرگان در سازمان‌های مختلف نتوانسته است میان نقشه‌های خبرگان تفاوت معناداری ایجاد کند، نسبت به استخراج نقشه مورد اتفاق خبرگان مبتنی بر روابط به نسبت قوی میان عوامل اقدام شد. نتیجه به یک مدل منجر شد که براساس آن عوامل



فرایندی مؤثر در پیروی شرنگ‌آلود تبانی‌کنندگان عبارت بودند از جاه‌طلبی‌های بی‌محابا، خودخواهی محافظه‌کارانه، سازگاری سالوسانه و طمع‌ورزی تبانی‌کنندگان و نیز هم‌سویی و هم‌سازی پیرو-رهبر.

واژه‌های کلیدی: پیروی، پیروی شرنگ‌آلود، رهبری زهراگین، تبانی‌کنندگان، نگاشت علی.

## ۱- مقدمه

شرنگ‌آلودگی<sup>۱</sup> نوعی درد و تلخ‌کامی تهی‌کننده افراد از عزت نفس و جداکننده آنها از کار است که سازمان‌های بسیاری در دنیا با آن دست به گریبان هستند [۱] و رهبری زهراگین<sup>۲</sup> شکل جدیدی از آن است [۲]؛ رهبری با این وصف فردی ناسازگار، سرکش، بدخواه و بداندیش است که می‌کوشد با متلاشی ساختن دیگران، تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه، تقلب و فریب به موفقیت برسد [۳]. فرایند بروز رهبری زهراگین در سازمان از تعامل بین رهبر، محیط رسانه و نیز پیروان مستعد حادث می‌شود [۴]. در این ارتباط برخی از پیروان به جای جلوگیری از این نوع رهبری با حفاظت از آن و تحمل کردن ایشان باعث می‌شوند اینگونه رهبری در سازمان‌ها دامن زده شود [۵].

اغلب تمایل نظری بر این است که تصور شود رهبران آثار مستقیم و پیروان آثار انفعالی دارند؛ حال آنکه نگرش، رفتار و عملکرد رهبران از باورها و رفتار پیروان نیز تأثیر می‌پذیرد [۶]. به همین ترتیب به‌طور سنتی به جهان از منظر رهبر نگاه شده و پیروان در درجه دوم اهمیت قرار داده می‌شوند؛ پاره‌ای از پژوهش‌ها نیز که به مطالعه پیروان پرداخته‌اند، تنها به منظور بررسی نگاه پیروان نسبت به رهبر بوده است. با وجود این نظرگاه، اغلب مطالعات رهبری در بررسی ترکیب یا شکل‌گیری رهبری، پیروان را اصلاً در نظر نگرفته‌اند یا آنان را عناصری منفعل لحاظ کرده‌اند، حال آنکه باید پیروان را مشارکت‌کنندگانی فعال در فرایند رهبری در نظر گرفت [۷]. در همین راستا بیشتر مطالعات رهبری زهراگین نیز رهبرمحور بوده‌اند و نقش پیروان را به‌طور

---

1. Toxicity

2. Toxic leadership



قابل ملاحظه‌ای نادیده گرفته‌اند [۸]. از این رو پژوهش حاضر تلاش کرده است تا ضمن بررسی روابط علی میان عوامل فرایندی یکی از گونه‌های پدیده پیروی شرنگ‌آلود (تبانی‌کنندگان)<sup>۱</sup> با استفاده از نگاشت علی در سازمان‌های اجرایی شهر کرمان، حدی از این شکاف نظری را سد کند.

## ۲- مروری بر پیشینه پژوهش

### ۲-۱- پیروی شرنگ‌آلود

بعضی صاحب‌نظران رفتار شرنگ‌آلود رهبران و پیروان را در سازمان‌ها «قاتلان بی‌صدا» می‌دانند، زیرا عاملان این رفتارها، اقدام‌های خرابکارانه خود را پنهانی انجام می‌دهند. چهره واقعی این رفتارها زمانی برای عموم آشکار می‌شود که آنها عوارض زیانبار خود را به وضوح نشان می‌دهند. این عوارض زمانی که ما با مثلث شرنگ‌آلود «رهبری زهراگین»، «پیروان تحقیرشده و آسیب‌پذیر» و «محیط سازمانی مناسب برای رشد این رفتارهای ناشایست» مواجه هستیم، جبران‌ناپذیر می‌شوند [۹؛ ۱۰]. بر این پایه ادعا می‌شود که پیروان و نظام سازمانی شرنگ‌آلود تنها عوامل زمینه‌ساز رهبری زهراگین محسوب می‌شوند. چه بسا رهبران سازمان تمایلی برای شرنگ‌آلودگی نداشته باشند ولی عدم توجه و ناآگاهی آنها از این مسئله موجب ایجاد رفتار شرنگ‌آلود در آنها می‌شود و گروهی از پیروان به جای کمک به جلوگیری از این نوع رهبری، با حفاظت از آنها و تحمل ایشان باعث می‌شوند چنین رهبرانی در سازمان‌ها وجود داشته باشند [۵]. بر این اساس نه تنها این پیروان، رهبران زهراگین را تحمل می‌کنند بلکه در حقیقت به آنها برتری نیز می‌بخشند [۱۱]. این دسته از پیروان به جای مطالبه‌گری چالشی و سازنده از رهبر، برخورد انفعالی و حفظ احترام و اطاعت از او را ترجیح می‌دهند؛ به زعم آنها بهترین نقش پیروان، خدمت و وفاداری به رهبر در عین سکوت در برابر او و پرهیز از هجوم به بدرفتاری‌ها و رفتارهای غیراخلاقی اوست [۱۲]. آنها موجب می‌شوند زمینه برای بروز رهبری زهراگین فراهم‌تر شود و در نتیجه با شیوع تدریجی رفتارهای این نوع رهبری، بستر برای



پذیرش و نهادینگی آن مهیا گردد [۱۳]. در این میان رهبران زهراگین از یک سو با زبردستی مشوق‌هایی را برای پیروان فراهم می‌کنند تا از رفتارهای مخرب آنها اغماض کنند و از سوی دیگر طوری عمل می‌کنند تا پیروان به این نتیجه برسند که هزینه‌های مخالفت با چنین رهبرانی به مراتب سنگین تر از هزینه‌های منفعل بودن در برابر آنهاست [۱۴].

چرا بعضی پیروان نه تنها رهبران زهراگین را تحمل می‌کنند بلکه گاه آنها را ترجیح هم می‌دهند؟ اگر چه برخی ماهیت سلسله مراتبی ساختارهای سازمانی را عامل چنین انفعالی از سوی پیروان می‌دانند [۱۵]، بخشی از پاسخ این پرسش، به سه جنبه «وضعیت نیازهای پیروان»، «تعامل بین پیروان و محیط» و «روابط بین پیروان و رهبری زهراگین» بر می‌گردد. پیروان با نیازهای اساسی ارضاء نشده خود در پی چهره‌ای مقتدر هستند تا بتواند وعده حفظ نظم، آینده با شکوه سازمانی و برآورده شدن نیازهای آنان را بدهد. اینجاست که رهبران زهراگین با صحنه‌گردانی وارد عرصه می‌شوند [۱۱]. رهبر زهراگین با محدود کردن اعضای سازمان در ساختار قفس‌گون بروکراتیک، نادیده گرفتن شایستگی‌های افراد، کاستی در نظارت و تشویق و تنبیه، جابه‌جا کردن دائمی و تغییر سمت‌های مدیریتی و عدم شفاف‌سازی نقش کارکنان باعث سرکوب نیازهای سطح پایین، فروکاست رضایت شغلی و پایین نگه داشتن سطح بلوغ پیروان می‌شود. این مسئله می‌تواند به تدریج سبب روشن شدن آتشفشان خاموش جاه‌طلبی پیروان شود. ضمن اینکه از لحاظ روانی، افراد نابالغ به احتمال زیاد در اقدام‌های مخرب مشارکت می‌کنند. در نتیجه وجود پیروانی با نیازهای اولیه برآورده نشده، سطح بلوغ پایین و جاه‌طلبی بالا، زمینه مساعدی برای ظهور رهبری زهراگین فراهم می‌آورد. چنین رهبری ممکن است از پیروان دارای نیازهای اساسی برآورده نشده، از قبیل ایمنی و تعلق برای نفوذ و تحمیل رهبری خود استفاده کند [۴]؛ برای مثال می‌توانند با القای حس اجتماعی و تعلق به گروه، پیروان را جذب کنند [۸]؛ از این رو گاه برآورده نشدن نیاز تعلق سبب پیروی از رهبران زهراگین می‌شود [۱۴].



## ۲-۲- تبانی‌کنندگان

در یک گونه‌شناسی، پیروان شرنگ‌آلود دو دسته‌اند: مطیعان<sup>۱</sup> و تبانی‌کنندگان. مطیعان در مقابل نفوذ رهبران زهراگین از سر ترس تسلیم و تبانی‌کنندگان مشتاقانه و فعال به اجرای دستورهای رهبران زهراگین ملتزم می‌شوند [۴؛ ۱۶]. آنها به‌طور فعال در فرایند رهبری زهراگین شرکت می‌کنند تا از رهگذر ارتباط خود با رهبر منفعت کسب کنند [۱۷]. تبانی‌کنندگان اغلب دارای نظام ارزشی و جهان بینی موافقی با رهبر زهراگین هستند و می‌کوشند با به اشتراک گذاشتن آن، بین اهداف و جاه‌طلبی شخصی خود معبری ایجاد کنند. از این رو به‌طور عمد از رهبران زهراگین حمایت و خود را فعالانه برای انجام مأموریتشان متعهد می‌کنند تا بتوانند از رابطه خود با رهبر به عنوان وسیله‌ای برای کسب نتایج مالی و سیاسی که ارزشمند می‌پندارند، بهره ببرند [۱۴]. بر این اساس تبانی‌کنندگان در کوتاه‌مدت دست‌کم با مشوق‌های مالی، سیاسی و حرفه‌ای برای همکاری فعالانه با رهبران زهراگین برانگیخته می‌شوند [۴؛ ۱۴؛ ۱۷]، زیرا که افراد دارای جاه‌طلبی بالا مزایای بالقوه‌ای از ارتباط خود با رهبر زهراگین دریافت و برای بالفعل شدن این مزایا تلاش می‌کنند. آنها گاه برای کسب موقعیت یا منافع بیشتر و اهداف شخصی خود به بهره‌برداری از دیگران تمایل نشان می‌دهند [۴؛ ۱۸]. در واقع این دسته از پیروان به قیمت مناسبی با رهبران قدرت‌طلب تبانی می‌کنند [۴]. علت فساد در برخی سازمان‌های دولتی، نقش جاه‌طلبی این دسته از پیروان است. آنها وقتی فرصت کسب سود وجود داشته باشد، تمایل بیشتری به تبانی با رهبران زهراگین دارند [۴؛ ۱۴]. این موضوع تا به آن جایی ست که حتی اگر رهبری دارای رفتار شرنگ‌آلود باشد، برخی از پیروان علی‌رغم آگاهی از شرنگ‌آلودگی‌اش، از او تبعیت می‌کنند. این نوع پیروان بلندپرواز هستند و به علت اینکه مقاومت در برابر رهبران، پیروان و شغل خود را به خطر می‌اندازد، از رهبران زهراگین حمایت می‌کنند [۵؛ ۱۱].

علاوه بر این از آن جایی که طمع از جنبه‌های برجسته کسان است که مستعد ابتلا به تبانی در کار هستند، تبانی‌کنندگان مطابق با گرایش خودخواهانه ماکیاویستی خود برای کسب نتایج

---

1. Conformer



مطلوب خود از طریق ارتباط با رهبران زهراگین به شدت برانگیخته می‌شوند [۴؛ ۱۴]. ماکیاولیسم به فرایند نفوذ اجتماعی به همراه استفاده از سیاست، قدرت و رفتارهای گویا برای نیل به اهداف مطلوب شخصی اشاره دارد [۱۹]. تحت تأثیر همین ویژگی شخصیتی، تباری‌کنندگان از فنون فریب‌کارانه نفوذ برای کسب موقعیت در سلسله مراتب سازمانی استفاده می‌کنند. آنها حتی گاه موقعیت‌هایی را ایجاد می‌کنند که به ناچار رهبران را به سمت شکست و برآورده کردن نیازهای خود سوق می‌دهند [۲۰]. شایان ذکر است که جاه‌طلبی‌های بی‌پروا از رهگذر پیوند با رهبران زهراگین ارضاء می‌شود و افراد از این طریق به موفقیت‌هایی دست پیدا می‌کنند [۲۱]؛ کما اینکه تباری‌پیروان، رابطه مثبتی با نیاز توفیق‌طلبی و رقابت بر سر موفقیت دارد. علاوه بر این، غیر از رقابت، دو زیرمجموعه دیگر از نیاز توفیق‌طلبی، یعنی تسلط و آرزوی مقام، به دلیل اینکه زیرمجموعه ماکیاولیسم نیز هستند، با پدیده تباری ارتباط دارند [۸]. همچنین، از آنجا که تباری‌کنندگان افرادی کوتاه‌اندیش و مخاطره‌پذیر هستند و از مجازات واهمه‌ای ندارند، خودکنترلی پایینی دارند. خودکنترلی عبارت است از تمایل برای اجتناب از اقدام‌هایی که هزینه‌های بلندمدت آن بر مزایای زودگذرش برتری دارند. همچنین تباری‌کنندگان به احتمال زیاد از خودشیفتگی بالایی نیز برخوردارند [۸]. افراد خودشیفته دارای احساس غرور هستند و آن را در تعامل با دیگران در قالب یک نیاز نمایان می‌کنند [۲۲].

براساس آنچه بیان شد، عوامل مؤثر در تباری‌کنندگی پیروان به شرح جدول ۱ هستند:

جدول ۱ عوامل مؤثر در پیروی شرنگ‌آلود تباری‌کنندگان

مأخذ	عامل
۱۵	ماهیت سلسله مراتبی ساختار سازمانی
۴	سطح بلوغ پایین تباری‌کنندگان
۱۸، ۴	ماکیاولیسم بالای تباری‌کنندگان
۱۷	جاه‌طلبی تباری‌کنندگان
۲۰	رفتارهای انحرافی سازمانی تباری‌کنندگان



مأخذ	عامل
۱۴	تجربه تبانی‌کنندگان از برخورد سلبی و حذفی رهبر زهراگین با زیردستان غیرمطیع
	داشتن نظام ارزشی و جهان‌بینی موافق و همسوی تبانی‌کنندگان با رهبر زهراگین
	بله قربان‌گویی تبانی‌کنندگان در برابر رهبر زهراگین
	حرص و آز تبانی‌کنندگان
۱۱	چشم‌پوشی رهبر زهراگین از رفتارهای مخرب تبانی‌کنندگان
	ترس تبانی‌کنندگان نسبت به از دست دادن منافع فردی در صورت مقابله با رهبر زهراگین
	نیازهای اولیه برآورده نشده تبانی‌کنندگان
۵	مداهنه عمدی تبانی‌کنندگان در قبال کاستی‌های رهبر زهراگین
۸	نیاز توفیق‌طلبی و خودشیفتگی بالا و خودکنترلی پایین تبانی‌کنندگان

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، مطالعه‌ای موردی در سازمان‌های اجرایی شهر کرمان بود که برای گردآوری داده‌ها ۳۱ نفر از اعضای ۲۸ سازمان یادشده به عنوان خبره مشارکت کردند. روش نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری نوعی (انتخاب واجدان بیشترین شناخت و تجربه درباره پدیده مورد مطالعه) بود [۲۳]. ما برای این کار نخست به پرس‌وجو از اعضای سازمان در پی شناخت آگاه‌ترین آنها از اوضاع و پویایی‌های سازمان پرداختیم. آن‌گاه از میان این دسته افراد، کسانی که براساس اذعان خود پدیده مورد مطالعه را در سازمان به‌خوبی می‌شناختند به همکاری در پژوهش دعوت کردیم. نسبت مشارکت‌کنندگان برحسب جنسیت ۹۳/۹۴ درصد مرد و ۰/۰۶ درصد زن، برحسب سن بین ۳۰ تا ۵۲ سال ( $M=42/92$  و  $SD=6/48$ ) و به لحاظ سابقه کار در سازمان بین ۸ تا ۳۱ سال ( $M=18/16$  و  $SD=6/91$ ) بود. برای گردآوری داده‌ها، نخست پرسشنامه‌ای نیمه‌بسته مبتنی بر طیف لیکرت، حاوی ۱۶ عامل فرایندی پیروی شریک‌آلود تبانی‌کنندگان مستخرج از ادبیات پژوهش با روش کتابخانه‌ای، برای غربال از نظر اهمیت و شناسایی عوامل پیشنهادی دیگر به مقتضای بوم، میان خبرگان توزیع شد؛ گرچه دست آخر به این عوامل چیزی افزوده نشد. برای غربال‌گری عوامل قابل‌اعتنا از منطق فازی در میانگین‌گیری



از نظرات خبرگان استفاده شد. برای این کار، دامنه متغیرهای کیفی با توجه به جدول ۲ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شدند [۲۴].

جدول ۲ اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

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

پس از یکپارچه کردن فازی دیدگاه‌های خبرگان، میانگین فازی زدایی شده هر یک از عوامل با استفاده از روابط زیر محاسبه شدند:

$$Fave = (L, M, U)$$

$$Z^* = \max(x_{max}^1, x_{max}^2, x_{max}^3)$$

$$x_m^1 = \frac{L+M+U}{3}; x_m^2 = \frac{L+2M+U}{4}; x_m^3 = \frac{L+4M+U}{6}$$

که در آن  $Z^*$  میانگین فازی زدایی شده دیدگاه‌های خبرگان است [۲۵]. براساس قاعده‌ای سرانگشتی، عواملی که میانگین فازی زدایی شده‌ای کوچک‌تر از ۰/۶۵ داشتند، حذف شدند. سپس عوامل باقیمانده وارد پرسشنامه دوم با ساختار ماتریسی متناسب با نگاهت علی شدند و در اختیار خبرگان قرار گرفتند. برای تحلیل داده‌های پرسشنامه اقدام‌های زیر انجام شد:

الف) بررسی رابطه میان شاخص‌های خبرگی خبرگان (سطح تحصیلات و سابقه کار در سازمان) و شاخص‌های پیچیدگی (میزان ارتباطات هر عامل در ساختار نقشه شناختی شامل آماره‌های تعداد روابط، چگالی روابط و چگالی نقشه [۲۶؛ ۲۷]) و دامنه نقشه‌های شناختی (اهمیت عوامل در ساختار نقشه شناختی و حاصل جمع درجه برون‌زا و درون‌زا برای هر یک از عوامل درون نقشه) با هدف بررسی رابطه معنادار میان شاخص‌های خبرگی خبرگان و شاخص‌های پیچیدگی نقشه‌های شناختی و اختلاف معنادار میان شاخص‌های دامنه نقشه‌های شناختی در بین طبقات خبرگان به لحاظ شاخص‌های خبرگی: رد این دو فرضیه، یکی از





مجوزهای هم‌آمیزی نقشه‌های شناختی خبرگان محسوب می‌شد. برای یافتن پاسخ این دو پرسش، داده‌ها از نرم‌افزار Cognizer 1.2 اخذ و در نرم‌افزار SPSS به ترتیب با استفاده از آزمون‌های آماری معناداری همبستگی تاو بی کندال و کروسکال-والیس تحلیل شدند.

ب) بررسی تشابه نقشه شناختی خبرگان با هدف بررسی همبستگی خطی میان نقشه‌های شناختی به عنوان مجوز تلفیق نقشه‌ها: به این منظور وضعیت تشابه نقشه‌های شناختی خبرگان با روش «همبستگی رویه تخصیص درجه دوم»<sup>۱</sup> بررسی شد [۲۸].

برای تقویت بررسی تشابه نقشه شناختی خبرگان، از فنون آماری «مقیاس‌پردازی چندبعدي<sup>۲</sup>» و «تحلیل خوشه‌ای<sup>۳</sup>» نیز استفاده شد. از مقیاس‌پردازی چندبعدي با هدف ارائه الگوی ترسیمی تشابه و یا تفاوت نقشه شناختی خبرگان و از تحلیل خوشه‌ای برای دسته‌بندی نقشه شناختی خبرگان براساس ویژگی‌های آنها استفاده می‌شود [۲۹]. برای انجام محاسبات از نرم‌افزارهای Cognizer 1.2 و UciNet 6 استفاده شد. برای ادغام نقشه‌های شناختی، نقشه مورد اتفاق خبرگان با روابط به نسبت قوی میان عوامل مورد نظر قرار گرفت. برای شناسایی این نقشه از نرم‌افزار Excell و برای سنجش قوت روابط از جدول ۲ و محاسبات میانگین فازی زدایی شده<sup>۴</sup> مربوط به آن در نقطه<sup>۵</sup> برش ۰/۶۵ استفاده شد. آن گاه با UciNet 6، ضریب همبستگی عوامل نقشه‌های ادغامی محاسبه و تحلیل مقیاس‌پردازی چندبعدي انجام شد. درنهایت پس از حذف عوامل واسط (فاقد ورودی و خروجی)، نسبت به مدلسازی بلوکی داده‌های ماتریس همجواری نقشه‌ها با روش CONCOR در UciNet 6 اقدام شد.

## ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

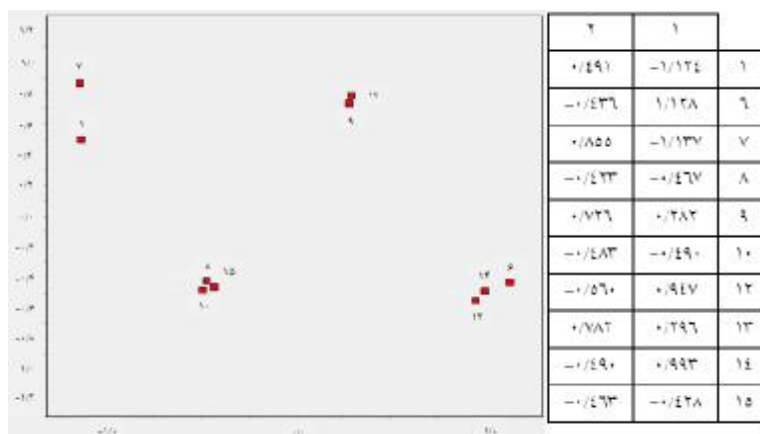
پس از مطالعه ادبیات پژوهش، ۱۶ عامل متناسب با جدول ۱ در ارتباط با تبانی‌کنندگان استخراج شدند که نتیجه غربال‌گری آنها به حذف متغیر نیاز توفیق‌طلبی بالای تبانی‌کنندگان منتهی شد. نتایج آزمون‌های همبستگی ناپارامتریک نشان داد از آنجا که معناداری آزمون‌ها

---

1. Quadratic Assignment Procedure (QAP) Correlation  
2. Multidimensional Scaling (MDS)  
3. Cluster analysis



بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، با احتمال ۹۵ درصد میان شاخص‌های خبرگی خبرگان و شاخص‌های پیچیدگی نقشه‌های شناختی رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین براساس برآیند نتایج روش همبستگی رویه تخصیص درجه دوم معلوم شد در این سطح اطمینان میان نقشه‌های شناختی خبرگان همبستگی خطی معناداری وجود دارد ( $\text{sig} < 0/05$ ). به علاوه براساس نتیجه تحلیل خوشه‌ای مبتنی بر داده‌های تشابه مشخص شد تنها دو خوشه ایجاد می‌شوند؛ یعنی ویژگی‌های شخصی و عضویت خبرگان در سازمان‌های مختلف نتوانسته میان نقشه‌های خبرگان تفاوت معناداری ایجاد کند. تحلیل مقیاس‌پردازی چند بعدی در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱ تحلیل مقیاس‌پردازی چندبعدی نقشه ادغامی

در ادامه نقشه مورد اتفاق خبرگان استخراج و میانگین روابط در آن با استفاده از جدول ۱ و فرمول فازی‌زدایی از مقادیر میانگین‌ها محاسبه شد؛ آن گاه پس از حذف عوامل واسط و مدل‌سازی بلوکی داده‌های ماتریس مجاورت نقشه جمعی واجد روابط به نسبت قوی (شکل ۲)، نقشه تلفیقی شناختی ترسیم شد (شکل ۳). بلوک‌های نقشه علی به شرح جدول ۳ است.



	۱	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
۱											
۶											
۷											
۸											
۹											
۱۰											
۱۱											
۱۲											
۱۳											
۱۴											
۱۵											

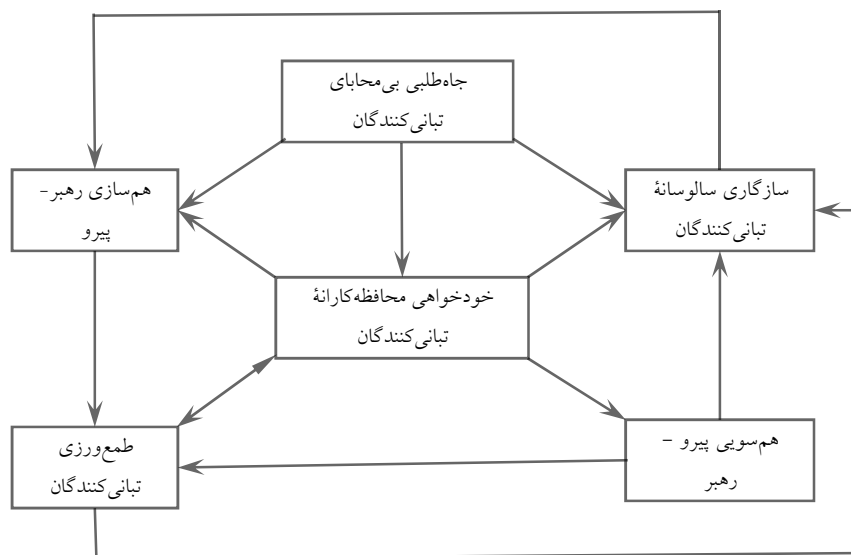
ماتریس جگالی

	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						
۶						

آر اسکوئر: ۰/۵۶۳

### جدول ۳ بلوک‌های نقشه نهایی شناختی

عوامل	بلوک‌ها
جاه‌طلبی تبانی کنندگان	جاه‌طلبی بی‌محابای
خودکنترلی پایین تبانی کنندگان	تبانی کنندگان
ترس تبانی کنندگان نسبت به از دست دادن منافع فردی در صورت مقابله با رهبر زهراگین	خودخواهی محافظه‌کارانه تبانی کنندگان
خودشیفتگی بالای تبانی کنندگان	هم‌سویی پیرو- رهبر
داشتن نظام ارزشی و جهان‌بینی موافق و همسو با رهبر زهراگین	هم‌سازی پیرو- رهبر
چشم‌پوشی رهبر زهراگین از رفتارهای مخرب تبانی کنندگان	طمع‌ورزی تبانی کنندگان
مداهنه عمدی تبانی کنندگان در برابر کاستی‌های رهبر زهراگین	سازگاری سالوسانه تبانی کنندگان
حرص و آز تبانی کنندگان	بله قربان‌گویی تبانی کنندگان در برابر رهبر زهراگین



شکل ۳ مدل پیروی شرنگ‌آلود تباری کنندگان

## ۵- نتیجه‌گیری

هدف اصلی از انجام این پژوهش، تدوین مدل علی پیروی شرنگ‌آلود تباری‌کنندگان با استفاده از نگاهت علی بود. در راستای نیل به این هدف و براساس یافته‌های پژوهش معلوم شد که: الف) «جاه‌طلبی بی‌محابای تباری‌کنندگان»، ریشه اصلی ظهور این نوع پیروی در سازمان است. جاه‌طلبی‌های بی‌پروا از رهگذر پیوند با رهبران زهراگین ارضا می‌شود و افراد از این راه به موفقیت‌هایی دست پیدا می‌کنند [۲۱]. جاه‌طلبی بالا و خودکنترلی اندک سبب می‌شود تا گروهی از پیروان در پی زمینه‌سازی برای جلب منافع بیشتر به سمت خود از رهگذر تباری با رهبر زهراگین برآیند، زیرا که افراد دارای جاه‌طلبی بالا مزایای بالقوه‌ای از ارتباط خود با رهبر زهراگین دریافت و برای بالفعل شدن این مزایا می‌کوشند [۴؛ ۱۸]. از این رو وقتی فرصت کسب سود وجود داشته باشد، پیروان جاه‌طلب تمایل بیشتری به تباری با رهبران زهراگین برای نفع‌طلبی دارند [۴؛ ۱۴]. همچنین از آنجایی که تباری‌کنندگان افرادی کوتاه‌اندیش و



مخاطره‌پذیر هستند و از مجازات واهمه‌ای ندارند به اجتناب از اقداماتی تمایل دارند که هزینه‌های بلندمدت آنها بیش از مزایای زودگذر آنان است؛ یعنی آنها واجد خودکنترلی پایینی هستند [۸]. جاه‌طلبی بی‌محابای تبانی‌کنندگان به‌طور مستقیم در سه عامل «هم‌سازی رهبر-پیرو»، «خودخواهی محافظه‌کارانه تبانی‌کنندگان» و «سازگاری سالوسانه» آنها اثر می‌گذارد.

ب) هم‌سازی رهبر- پیرو بر چشم‌پوشی رهبر زهراگین از رفتارهای مخرب تبانی‌کنندگان و مداخله عمده تبانی‌کنندگان در برابر کاستی‌های رهبر زهراگین دلالت دارد. براساس این عامل، رهبر زهراگین و پیرو تبانی‌کننده با او در سازمان، متأثر از اشتراک منافع یکدیگر آگاهانه از کژکارکردهای رفتاری یکدیگر - که مخل منافع سازمان هم هست- اغماض می‌کنند. البته به این مطلب پیش‌تر اذعان شده بود که رهبران زهراگین می‌کوشند با ارائه مشوق‌هایی برای برخی پیروان، نوعی الزام اخلاقی برای آنها ایجاد کنند تا ایشان نیز از رفتارهای مخرب رهبران مزبور اغماض کنند [۱۴]. براساس یافته این پژوهش، بر پایه عامل هم‌سازی رهبر- پیرو، یکی از این مشوق‌های یاد شده، چشم‌پوشی رهبر زهراگین از رفتارهای مخرب تبانی‌کنندگان است.

ج) یکی دیگر از عوامل اثرپذیر از جاه‌طلبی بی‌محابای تبانی‌کنندگان، خودخواهی محافظه‌کارانه تبانی‌کنندگان است که از برآیند خودشیفتگی بالای تبانی‌کنندگان و ترس همزمان آنها نسبت به از دست دادن منافع فردی در صورت مقابله با رهبر زهراگین حادث می‌شود. تبانی‌کنندگان به دلیل خودشیفتگی بالایی که دارند [۸]، افرادی مغرورند که آن را در تعامل با دیگران در قالب یک نیاز نمایان می‌کنند [۲۲]؛ اما از آن جایی که تبانی‌کنندگان می‌کوشند به‌طور فعال ضمن برقراری ارتباط با رهبران زهراگین منافع برای خود کسب کنند [۱۷]، خودشیفتگی آنها از نوعی محافظه‌کاری برای صیانت بخشی از منافع شخصی برخوردار است تا مبادا موقعیتی نامطلوب و منفعت‌سوز ضمن برقراری ارتباط با رهبران مزبور پدید آید.

اگرچه جاه‌طلبی بی‌محابا ریشه‌ای‌ترین عامل موجد تبانی‌کنندگی است، می‌توان خودخواهی محافظه‌کارانه تبانی‌کنندگان را محوری‌ترین عامل دانست، زیرا همزمان در عوامل هم‌سازی و هم‌سوئی رهبر- پیرو و نیز طمع‌ورزی و سازگاری سالوسانه تبانی‌کنندگان تأثیر دارد.



د) سازگاری سالوسانهٔ تبانی‌کنندگان، سومین عامل متأثر از جاه‌طلبی بی‌محابای تبانی‌کنندگان است که خود در هم‌سازی رهبر-پیرو نیز اثر دارد. براساس این عامل، اگر چه تبانی‌کنندگان در رفتارهای انحرافی سازمانی مشارکت دارند، برای جلب منافع مورد نظر خود، ریاکارانه بله قربان‌گویی را در برابر رهبران زهراگین پیشهٔ خود می‌سازند. آنها به‌طور عمد از رهبران زهراگین حمایت و خودشان را فعالانه برای انجام مأموریت متعهد می‌کنند تا بتوانند از رابطهٔ خود با رهبر زهراگین به عنوان وسیله‌ای برای کسب نتایج مطلوب خود بهره ببرند [۱۴].

ه) عامل متأثر دیگر از خودخواهی محافظه‌کارانهٔ تبانی‌کنندگان، «هم‌سوئی رهبر-پیرو» است که همزمان در طمع‌ورزی و سازگاری سالوسانهٔ تبانی‌کنندگان نیز اثر می‌گذارد. هم‌سوئی رهبر-پیرو، یعنی داشتن نظام ارزشی و جهان‌بینی موافق تبانی‌کنندگان با رهبران زهراگین. از این رو تبانی‌کنندگان می‌کوشند با اشتراک‌گذاری نظام ارزشی و جهان‌بینی یادشده بین اهداف و جاه‌طلبی شخصی خود معبری ایجاد کنند تا به منافع مورد نظرشان نائل شوند [۱۴].

و) یکی دیگر از عوامل اثرپذیر از هم‌سازی و هم‌سوئی رهبر-پیرو و نیز خودخواهی محافظه‌کارانهٔ تبانی‌کنندگان، طمع‌ورزی آنهاست که البته در فرایندی رفت و برگشتی موجب تقویت خودخواهی محافظه‌کارانهٔ تبانی‌کنندگان می‌شود ضمن اینکه در سازگاری سالوسانهٔ تبانی‌کنندگان نیز اثر می‌گذارد. این ویژگی تبانی‌کنندگان ناظر به حرص و آز ایشان است با این توضیح که حرص و طمع از جنبه‌های برجستهٔ مبتلایان به تبانی است [۴].

ز) براساس نقشهٔ شناختی عوامل فرایندی تبانی‌کنندگی، این عوامل با رابطهٔ دورانی میان خود در تقویت و بازتولید هم نقش دارند، از این رو انتظار می‌رود تا زمانی که آنتی‌تزی یا عوامل بازدارندهٔ آنها پدیدار نگردند با گذر زمان بر شدت و عمق‌یابی فرایند تبانی‌کنندگی افزوده شود.

ح) براساس نظر خبرگان پژوهش، نیاز توفیق‌طلبی بالا به عنوان عاملی مؤثر در پیروی شرنگ‌آلود از نوع تبانی‌کنندگی تأیید نشد. این در حالی است که پیش‌تر چنین ادعا شده است که تبانی‌پروان، رابطهٔ مثبتی با نیاز توفیق‌طلبی و جنبهٔ رقابت بر سر موفقیت دارد [۸]. البته نظر به اینکه تلاش بر این بود تا نقشهٔ شناختی نهایی بر پایهٔ روابط قوی میان عوامل استوار شود، دست آخر عوامل ماهیت سلسله‌مراتبی ساختار سازمانی، تجربهٔ تبانی‌کنندگان از برخورد



سلبی و حذفی رهبر زهراگین با زیردستان غیرمطیع، نیازهای اولیه برآورده نشده، سطح بلوغ پایین و ماکیاولیسم بالای تبانی کنندگان نیز از دل مدل نهایی حذف شدند.

## ۶- پیشنهادها

نظر به اینکه ریشه‌ای‌ترین و محوری‌ترین عوامل در تحقق فرایند پیروی شرنگ آلود از نوع تبانی کنندگی، به ترتیب، جاه‌طلبی بی‌محابای تبانی کنندگان و خودخواهی محافظه‌کارانه آنهاست، در مرحله عمل شایسته است از جذب و به‌کارگیری افراد جاه‌طلب دارای خودکنترلی پایین و یا خودشیفتگان نفع‌طلبی که به دلیل ترس نسبت به از دست دادن منافع فردی در صورت مقابله با رهبر زهراگین، در لاک محافظه‌کاری فرو می‌روند، پرهیز شود. شایان ذکر است با توجه به اینکه روابط میان عوامل فرایندی موجد و مقوم پیروی شرنگ آلود از نوع تبانی کنندگی در سازمان به صورت دوار است (همان گونه که بحث آن ذکر شد) مادام که آنتی‌تز یا عوامل بازدارنده این عوامل پدیدار نگردند، در گذر زمان بر شدت و عمق‌یابی فرایند تبانی کنندگی افزوده شود. از این رو لازم است هر چه سریع‌تر نسبت به شکستن تیول ایجاد شده میان رهبران و پیروان شرنگ آلود همسو و هم‌ساز اقدام شود، وگرنه بر عمق تخریب منافع سازمان به بهای منافع مشترک آنها افزوده خواهد شد. در این مسیر، بهره‌گیری از نظام ارزیابی عملکرد و نیز تشویق و تنبیه مناسب می‌تواند کارساز باشد.

برای انجام پژوهش‌های آینده در راستای این مطالعه، موارد زیر پیشنهاد می‌شوند:

- الف) بررسی نتایج این پژوهش و باز آفرینی آن در سطح سازمان‌های بخش خصوصی و سازمان‌های دولتی شهرهای دیگر غیر از قلمرو مکانی مورد مطالعه پژوهش حاضر؛
- ب) بررسی نتایج مدل‌های به دست آمده و یا روابط آنها در چارچوب راهبردهای آزمایشی یا پیمایش با هدف بازآزمایی روابط میان عوامل در راستای افزایش تعمیم‌پذیری نتایج؛
- ج) استفاده از روش‌های دیگر مدل‌یابی غیر از نگاشت‌شناختی مانند دیمتل یا مدل‌یابی ساختاری تفسیری و نظایر آنها و نیز تطبیق یافته‌ها با یکدیگر.



## ۷- منابع

- [1] Frost P. J. (2004) "Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization"; *Organizational Dynamics*, 33: 111-127.
- [2] Too L., Harvey M. (2011) "Toxic workplaces: The negative interface between the physical and social environments"; *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 14: 171-181.
- [3] Whicker M. L. (1996) *Toxic leaders: When organizations go bad*; Westport: Quorum Books.
- [4] Padilla A., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2007) "The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments"; *The Leadership Quarterly*, 18: 176-194.
- [5] Kusy M., Holloway E. (2009) *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power*; Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- [6] Kelley R. E. (2008) "Rethinking followership"; In: R. E. Riggio, I. Chaleff, J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great follower creat great leaders and organization*, San Francisco: Jossey- Bass, pp. 5-16.
- [7] Hernandez M., Eberly M. B., Avolio B. J., Johnson, M. D. (2011) "The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory"; *The Leadership Quarterly*, 22 : 1165-1185.
- [8] Thoroughgood C. N., Padilla A., Hunter S. T., Tate B. W. (2012) "The susceptible circle: Taxonomy of followers associated with destructive leadership"; *Leadership Quarterly*, 23: 897-917.
- [9] Walton M. (2007) "Leadership toxicity: An inevitable affliction of organisations?"; *Organisations and People*, 14: 19-27.
- [10] Paulhus D. L. Williams, K. M. (2002) "The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy"; *Journal of Research in Personality*, 36: 556-563.
- [11] Lipman-Blumen J. (2005) *The Allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how we can survive them*; New York: Oxford University Press.
- [12] Carsten M. K., Uhl-Bien M., West B. J., Patera J. L., McGregor R. (2010) "Exploring social constructions of followership: A qualitative study"; *The Leadership Quarterly*, 21: 543-562.
- [13] Bardes M., Piccolo R. F. (2012) "Goal setting as an antecedent of destructive leader behaviors"; In: B. Schyns, T. Hansbrough (Eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes and ethical failures*, Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, Inc, pp. 3-22.
- [14] Kellerman B. (2004) *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*; Boston: Harvard Business School Press.





- [15] Uhl-Bien M., Carsten M. (2007) "Being ethical when the boss is not", *Organizational Dynamics*, 36: 187-201.
- [16] Wang M., Sinclair R. R., Deese M. N. (2010) Destructive leadership: Understanding the causes of A dual process model; In: T. Hansbrough, B. Schyns (Eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes and ethical failures*, Charlotte, NC: Information Age Publishing, pp. 73-97.
- [17] Lipman-Blumen J. (2008) "Following toxic leaders: In search of posthumous praise"; In: R. E. Riggio, I. Chaleff, J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great follower creat great leaders and organization*, San Francisco: Jossey- Bass, pp. 181-194.
- [18] McClelland D. C. (1975) *Power: The inner experience*; New York: Irvington.
- [19] Bedell K. E., Hunter S. T., Angie A. D., Vert A. (2006) "A historiometric examination of machiavellianism and a new taxonomy of leadership"; *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12: 50-72.
- [20] Clements C., Washburn J. B. (1999) "The two faces of leadership: Considering the dark side of leader-follower dynamics"; *Journal of Workplace Learning*, 11: 170-175.
- [21] Clements C., Washburn J. B. (1999) "The two faces of leadership: Considering the dark side of leader-follower dynamics"; *Journal of Workplace Learning*, 11: 170-175.
- [22] Kernberg O. F. (1989) "Narcissistic personality disorder in childhood"; *Psychiatric Clinics of North America*, 12: 671-694.
- [23] Creswell J. W. (2012) *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*; Boston: Pearson.
- [24] Habibi A., Jahantigh F. F., Sarafrazi A. (2015) "Fuzzy delphy technique for forecasting and screening items"; *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5:130-143.
- [25] Bojadziev G., Bojadziev M. (2007) *Fuzzy logic for business, finance, and management*; Canada: Advances in British Columbia Institute of Technology.
- [26] Eden C. (1992) "On the nature of cognitive maps"; *Journal of Management Studies*, 29: 261-265.
- [27] Hart J. (1976) "Comparative cognition: Politics of international control of the oceans"; In: R. Axelrod (Ed.), *Structure of decision: The cognitive maps of political elites*, Princeton, NJ: Princeton University Press, pp. 180-220.
- [28] Markoczy L., Goldberg J. (1995) "A method for eliciting and comparing causal maps"; *Journal of Management*, 21: 305-333.
- [29] Safari H., Heshmatipour F., Mehrabi A., Nasabi V. R. (2012) "Modeling of factors affecting information sharing in supply chain of IKKCo (Iran Khodro Khorasan Company) using the integrated cognitive mapping method and Bayesian networks"; *Journal of Information Technology Management*, 4: 65-92 (in Persian).