

## **In search of dynamism of organizational fotorism development in public sector**

**Mostafa Hadavinejad<sup>1\*</sup>, Ali Sayyahpoor<sup>2</sup>**

*1. Associate Professor, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Vali-e-Asr University of Rafsanjan, Rafsanjan, Iran*

*2. PhD Student, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran*

(Received: April 8, 2019; Accepted: March 3, 2020)

### **Abstract**

The purpose of this study was exploring the development process of organizational fotorism in public sector. The study is practical regarding to its purpose and in terms of data collection is survey descriptive. In this regard, after reviewing the literature and identifying components explanting the phenomenon of interest the matrix questionnaire including mentioned components was developed and distributed among 15 management professors whom selected as experts using concept sampling method. In order to data analysis the causal network among components and their levels were discovered and represented in the framework of interpretive structural modelling (ISM) approach. Findings showed that the toxic context of organization through effecting on no satisfied needs of organization members in three levels (1. individual and managerial level, 2. Interpersonal level, and 3. Organizational and physical sources level) is the as the most basic stimuli for tendency to savior in organization. Through interaction of non-satisfied needs of organization members and their perception about savior existence that is in its turn a function of existence of competent reformers, the frustration-hope dialectic will be produced through which causes active expectation of savior advent. Such an expectation causes integration among fotorists and selecting a leader as a petty savior and in a higher level causes fotorists' material and spiritual promotion and their exemplification in organization.

### **Keywords**

Leadership, Toxicity, Fotorism, Organizational Fotorism, Interpretive Structural Modelling (ISM).

---

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

## در تکاپوی پویایی‌های تکوین منجی‌گرایی سازمانی در بخش دولتی

مصطفی هادوی‌نژاد<sup>۱\*</sup>، علی سیاح‌پور<sup>۲</sup>

۱. دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی‌عصر (عج)، رفسنجان، ایران  
۲. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۱/۱۹ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۱۹)

### چکیده

این پژوهش با هدف کاوش فرایند تکوین منجی‌گرایی سازمانی در بخش دولتی با استفاده از رهیافت مدل‌یابی ساختاری تفسیری انجام شد. بدین منظور، پس از مطالعه پیشینه پژوهش و شناسایی مؤلفه‌های معرف پدیده مورد مطالعه، پرسشنامه ماتریسی روابط مؤلفه‌ها تدوین و میان ۱۵ نفر از استادان مدیریت، به عنوان خبرگان منتخب، با روش نمونه‌گیری مفهوم، توزیع شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، چنین دریافت شد که بافتار شرنگ‌آلود سازمان در سه سطح (فردی و مدیریتی در سطح اول، بین‌فردی در سطح دوم، سازمانی و منابع فیزیکی در سطح سوم)، با تأثیر بر عدم اجابت نیازهای اساسی اعضای سازمان، بنیادی‌ترین محرک گرایش به منجی در سازمان محسوب می‌شود. از برهم‌کنش نیازهای اجابت‌نشده اعضای سازمان و ادراک وجود منجی نزد آن‌ها - که خود تابعی از وجود صالحان مصلح در سازمان است - دیالکتیک ناکامی و امید شکل می‌گیرد که نتیجه آن انتظار فعالانه ظهور منجی است. چنین انتظاری به ائتلاف منجی‌گرایان و انتخاب رهبری به عنوان مصلح جزء و در سطحی بالاتر به ارتقای مادی و معنوی منجی‌گرایان و نیز به دست گرفتن ابتکار عمل در سازمان توسط ایشان می‌انجامد.

### کلیدواژگان

رهبری، شرنگ‌آلودگی، مدل‌یابی ساختاری تفسیری، منجی‌گرایی، منجی‌گرایی سازمانی.

---

\* رایانامه نویسنده مسئول: hadavi@vru.ac.ir

### مقدمه

آیا وقتی در سازمان اوضاع به نحوی شرنگ‌آلود شود که کارد به استخوان برسد و توده بدنه اجتماعی سازمان حسی از ناکامی عمیق را تجربه کنند هیچ فرج و روزنه‌ امید برای برون‌رفت از این غرقاب سازمانی در مسیر اصلاح متصور نیست یا اینکه باور جمعی بر این است که در ناامیدی بسی امید است؟ آن دسته از کارکنانی که امیدوارند به وقت سختی به خود انگیزه می‌دهند (Adams et al. 2002: 375) و از آنجا که امید رهاورد انتظار و عاملیت<sup>۱</sup> است و در قالب خوش‌بینی ظهور می‌یابد (Peterson 2000)، امیدواران چشم‌انتظار آینده‌ای روشن برای سازمان هستند که می‌تواند به دست یک مصلح سازمانی، در مقام رهبری مقتدر و نجات‌بخش، رقم بخورد تا نظم را بر سازمان حاکم و نیازهای پیروان را برآورده کند (O'Brien & Robertson 2009: 3). این گونه پدیده‌ای رفتاری در سازمان، به نام «منجی‌گرایی سازمانی»<sup>۲</sup>، رقم می‌خورد که بر آن فرایندی قابل کشف حاکم است (سیاح‌پور ۱۳۹۶).

### بیان مسئله

مروری بر سیر توسعه نظریه‌های رهبری در مدیریت، از نظریه‌های صفاتی (مانند Geier 1967) تا رفتاری (مانند Blake & Mouton 1964) و اقتضایی (مانند Fiedler 1967)، نشان می‌دهد عرف غالب این نظریات این است که به رهبران از منظری مثبت و به دید مصلحان سازمانی نگریسته‌اند (Higgs 2009). اگرچه در گذر زمان این نگاه تعدیل شده است و بعضی صاحب‌نظران ابرمرد<sup>۳</sup> دانستن رهبران سازمان را برتابیده‌اند (Ancona et al. 2007) یا برخی دیگر به لبه تاریک رهبری<sup>۴</sup> التفات کرده‌اند، حتی در دل آن خط سیر مطالعاتی نیز همچنان به این واقعیت اذعان شده است که رهبران تاریکی مانند رهبران زهرآگین<sup>۵</sup> از امید پیروان به ظهور رهبر منجی سوءاستفاده می‌کنند و با نشان دادن در باغ سبز خود را به عنوان منجی جعلی جا می‌اندازند (Lipman-Blumen 2006). به طور آشکارتر، طبق نظریه

- 
1. agency
  2. organizational fotorism
  3. gratemen
  4. dark side of leadership
  5. toxic leaders

اسنادی رهبری<sup>۱</sup>، مردم به رهبران صفاتی چون هوشمندی، پشتکار، تلاش، و مهارت‌های قوی کلامی را نسبت می‌دهند؛ افزون بر اینکه تمایل دارند نتایج سازمان را، چه به لحاظ عملکرد قوی چه ضعیف، به رهبر نسبت دهند (Martinko et al. 2011; Bligh et al. 2007). این بدان معناست که به‌رغم طرح برخی نظریه‌ها در رابطه با ضرورت کشف جایگزین‌هایی برای رهبری در سازمان (Dionne et al. 2002) هنوز این نگاه وجود دارد که در شرایط عدم حضور رهبری سازمان طبیعی است که کارکنان همچنان بخواهند بدانند آیا واقعاً دیگر هیچ رهبری نیست که آن‌ها را از سردرگمی نجات دهد و امید اندک آنان را به چشم‌انداز تحقق عینی بخشد (Williams 2005: 7). در همین ارتباط، یکی از صاحب‌نظران حالتی را برای اعضای گروه‌های سازمانی در نظر می‌گیرد که اعلام می‌کنند بی‌پناه و بدون حامی مانده‌اند و از این رو با پرورش ویژگی‌های یک رهبر برگزیده آرمانی در ذهن خود باور می‌کنند که چنین فردی با چنین ویژگی‌هایی به عنوان یک منجی خواهد آمد و آن‌ها را از ترس و اضطراب ناشی از محیط کار نجات خواهد داد (Morgan 2006: 223).

به هر روی، فراگیری گرایش اعضای سازمان به ظهور رهبری مصلح برای غلبه بر ناکارآمدی‌ها و ناکامی‌ها در مسیر اثربخشی سازمانی به شکل‌گیری منجی‌گرایی سازمانی منجر می‌شود. در این زمینه و به منظور کاوش پویایی‌های تکوین این پدیده در بخش دولتی کشور محققان در این نوشتار کوشیده‌اند مدل ساختاری تفسیری<sup>۲</sup> آن را برون‌آوری کنند.

### مروری بر پیشینه پژوهش

#### منجی‌گرایی سازمانی

منجی‌گرایی پدیده‌ای با خاستگاه دینی فراگیر و ناظر بر یک نیاز فطری بشری است (هاشمی ۱۳۸۹). ظهور چنین گرایشی در مقیاس سازمانی می‌تواند در قالب منجی‌گرایی سازمانی و از منظر فردی در قامت یک رهبر مصلح نجات‌بخش بروز کند. توضیح آنکه رهبری مهم‌ترین عامل تداوم حیات و استمرار موفقیت در سازمان تلقی می‌شود (Barbuto

1. attribution theory of leadership

2. interpretive structural model

Wheeler 2006 &); حتی ادعا می‌شود رهبر تعیین‌کننده تفاوت بین موفقیت بزرگ یا شکست تمام‌عیار سازمان است (Griffin & Moorhead 2014: 324). پیروان انتظار دارند در سایه حضور رهبری مقتدر نیازهایشان برآورده شود، زندگی کاری و شخصی‌شان از معنویت سرشار شود، به سوی نتایج مثبت و شگرف مورد انتظار حرکت کنند، و به آینده باشکوهی در سازمان دست یابند (Benefiel 2005).

دو دسته شاهد برای وجود منجی‌گرایی سازمانی از میانه پیشینه نظری قابل ارائه است. دسته اول ناظر بر ادراک اعضای سازمان‌ها درباره رهبران به مثابه منجیان سازمانی است. به تعبیری «همه از رهبران توقع دارند گل بی‌خار باشند، برای هر گره ناگشودنی و پیچیده چاره‌ای از آستین برکشند، پرجاذبه و دارای علم غیب باشند تا بتوانند همگان را به سوی دورنمای بی‌نقصی از آینده بسیج کنند ... عادت ما این است که از رهبران خود توقع زیادی داشته باشیم. می‌پنداریم آن‌ها باید چنان نکورای باشند که بتوانند گره‌های کور را بگشایند، چنان قوی‌پندار که دورنمای هیجان‌آور از آینده بنگارند، چنان چیره‌بر پیچ‌وخم اجرا که راهبردها را به برنامه‌های بی‌نقص برگردانند، و چنان استاد در مسائل انسانی که افراد را تا پای از دست دادن شغل به پیمانشان پایبند نگه دارند.» (Ancona et al. 2007). دسته دوم از خلال انبوه نوشتارها درباره رهبری در سازمان شناسایی می‌شوند. بر اساس نظریه‌های صفاتی رهبری (مانند Geier 1967) رهبران افرادی با ویژگی‌ها و صفات شاخص و متمایز از دیگران هستند. در نظریه‌های رفتارهای رهبری (مانند Blake & Mouton: 1964) صدور برخی رفتارهای خاص و متعین از رهبر می‌تواند موجبات اثربخشی سازمانی را فراهم آورد. بر پایه نظریات اقتضایی (مانند Fiedler 1967) رهبران اثربخش در مقتضیات گوناگون رفتار لازم را برمی‌گزینند. بر اساس همین بایستگی و عملکرد شایسته رهبر است که می‌توان مبتنی بر این نظریات کلاسیک در رهبری چنین استشمام کرد که این نظریه‌پردازان رهبر را فردی قابل اتکا و ضروری برای یک سازمان می‌دانند که جایگزینی برای آن وجود ندارد. همین اشتراک نگاه در نسل جدیدتر بسیاری از نظریه‌های رهبری الهام‌بخش<sup>۱</sup> در سازمان وجود دارد (Burke & Cooper 2006). تعبیری از قبیل

رهبری تحول‌آفرین<sup>۱</sup>، اخلاقی<sup>۲</sup>، معنوی<sup>۳</sup>، خادم<sup>۴</sup>، معتمد<sup>۵</sup>، بصیر<sup>۶</sup>، هم‌آوا<sup>۷</sup>، چابک<sup>۸</sup>، و تاب‌آور<sup>۹</sup> که بر تارک این نظریه‌ها نقش بسته و معرف‌الگویی خاص از رهبران مصلح برای بهبود اوضاع سازمان‌ها هستند شاهدهی بر این مدعاست.

رهبر تحول‌آفرین نفوذی عمیق در پیروان خود دارد و آن‌ها را ترغیب می‌کند تا به نفع سازمان از علایق خود درگذرند. او به نیازهای پیروان در جهت پیشرفت توجه دارد، به مسائل کهنه به شیوه‌ای نو نگاه می‌کند، تحول ایجاد می‌کند، و توانایی تهییج و انگیزه‌بخشی به پیروان برای تلاش مضاعف به منظور نیل به اهداف را دارد (Rafferty & Griffin 2004). رهبر معنوی در پی خلق ارزش‌ها و چشم‌اندازهای معنوی برای سازمان است. او ظرف زندگی کاری و شخصی کارکنان را چنان از معنویت آکنده می‌کند تا از این رهگذر موجب تغییرات مثبت در روابط کاری و افزایش اثربخشی شوند (Fry 2003). رهبر خادم خدمت به دیگران را در اولویت قرار می‌دهد و بر ترویج حس هم‌گرایی و مشارکت در قدرت تصمیم‌گیری تأکید می‌کند (Van Dierendonck 2011). رهبر معتمد ظرفیت‌های روانی و اخلاقی مثبت- نظیر خودآگاهی، درونی کردن اخلاقیات، پردازش متعادل اطلاعات، شفافیت رابطه رهبر و پیروان- را ترویج می‌دهد (Gardner et al. 2011; Avolio & Gardner 2005). رهبر بصیر فردی با بینش بالا و افق زمانی عمیق است که تصاویری از آینده را خلق می‌کند و می‌کوشد احساسی از هدفمندی را به پیروان القا کند. او به دنبال خلاقیت و تغییرات مداوم است (Riesemmy 2008). رهبر هم‌آوا با پیروانش از حیث افکار و احساسات هم‌نوایی ایجاد می‌کند. وی حس همدلی را در پیروان ترویج می‌دهد، به ارزش‌ها پایبند است، مدام ذهن پیروان را درگیر ایجاد چشم‌انداز و دستیابی به آینده‌ای بهتر می‌کند، و امید و شجاعت را میان آن‌ها پرورش می‌دهد تا به سمت آینده‌ای مهیج حرکت کنند و به بهترین موقعیت کاری خود

1. transformational
2. ethical
3. spiritual
4. servant
5. authentic
6. visionary
7. resonant
8. agile
9. resilient

نزدیک شوند (Laschinger et al. 2014; Boyatzis et al. 2013). رهبر چابک توانایی انجام دادن فعالیت‌های آگاهانه و اثربخش، از قبیل انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی و انطباق‌پذیری با عدم اطمینان و پیچیدگی، را دارد. او در پی رویارویی با چالش‌ها و فرصت‌های جدید و اخذ بازخورد از دیگران است تا اوضاع را بهبود بخشد و به نتایج عملی بهتری دست یابد (O'Brien & Robertson 2009; De Meuse et al. 2010). رهبر تاب‌آور در شرایطی ظهور می‌کند که سازمان در بحران به سر می‌برد. او در چنین وضعیتی با اتخاذ راهبردهایی نظیر افزایش انعطاف‌پذیری، ظرفیت مصون‌سازی، آگاهی‌سازی، برقراری تعاملات اثربخش، و جو حمایت‌کننده سازمان را از زیر بار فشارهای خارجی نجات می‌دهد (Dartey-Baah 2015). با مروری بر این نظریه‌ها چنین دریافت می‌شود که رهبران می‌توانند برای نجات‌بخشی در دو جبهه ظهور کنند: جبهه فنی-اقتصادی و جبهه اجتماعی-فرهنگی؛ ضمن اینکه ابعاد و مؤلفه‌های نجات‌بخشی رهبران را می‌توان مصادیقی از قبیل سم‌زدایی از رهگذر پالایش اخلاقی سازمان، دگرخدمتی، بلندنگری، نواندیشی، و امیدبخشی دانست.

دسته دوم شواهد اشاره نظری به نسخه بدل منجیان سازمانی است. از نظر برخی اندیشمندان نسخه‌ای جعلی برای رهبران منجی وجود دارد و آن زمانی است که اعضای سازمان، در عوض تلاش برای بهبود ساختارها و فرایندها و سازوکارها با همت خود، منفعلانه حلال مشکلات را فردی همه‌چیزدان و همه‌فن‌حریف می‌دانند که روزی در صحنه سازمان ظهور خواهد کرد و یک‌تنه اوضاع را به سامان و به‌کام خواهد کرد. ادعا می‌شود که چنین رهبری نمی‌تواند انتظارات یادشده را برآورده سازد و بنابراین خیلی زود شخص دیگری جایگزین او خواهد شد که معمولاً یکی از اعضای بسیار بی‌کفایت است و ناگزیر احتمال شکست او بسیار زیاد است. وابستگی افراد به چنین فردی به تداوم مشکلات، از هم‌گسیختگی امور، توسعه نزاع‌های درونی، از دست رفتن توانایی‌ها و نیروها، و فلج شدن سازمان منجر می‌شود (Morgan 2006)؛ یعنی رهبران زهرآگین در مقام منجیان سازمانی وارد صحنه می‌شوند و نه تنها نمی‌توانند به وعده‌های خود عمل کنند، بلکه اوضاعی فاجعه‌بارتر را نیز برای اعضای سازمان رقم می‌زنند (Lipman-Blumen 2005).

به هر روی، فارغ از اینکه برای رهبران منجی سازمان‌سنجی بدلی نیز متصور است، پذیرفتنی است که پدیده منجی‌گرایی سازمانی، دست‌کم در مقام یک ادراک نزد اعضای سازمان، خود واقعیتی سازمانی است که هم بر ذهن بسیاری از اعضای سازمان‌ها به صورت یک کلیشه از رهبری سازمان نقش بسته و هم حجم زیادی از نظریه‌های رهبری سازمانی را با این نگاه مصلحانه و منجیانه به رهبر به خود اختصاص داده است.

### مؤلفه‌های سامان بخش منجی‌گرایی سازمانی

نیاز به رهبر منجی در وضعیت وخیم مسمومیت سازمان، یعنی حالتی که سازمان در آن به یک بیمار می‌ماند که باید به فکر نسخه‌ای برای بهبود آن بود (Goldman 2008)، بیشتر حس می‌شود. در جو مسموم سازمان به علت بی‌عدالتی، تعارض، نفاق، سکوت، فساد، ناشایسته‌سالاری، و عدم برنامه‌ریزی نابسامانی موج می‌زند (هادوی‌نژاد و روستایی ۱۳۹۵). به این ترتیب، منجی‌گرایی سازمانی در بافتاری شرنگ‌آلود با ابعاد فردی (نبود وجدان کاری، اتلاف منابع سازمانی، عدم مسئولیت‌پذیری، عدم تعهد به سازمان، ترک خدمت، غیبت مضاعف، خودشیفتگی، قدرت‌طلبی، فساد اخلاقی)، بین فردی (تعارض، بی‌احترامی، غریبگی، بدبینی و بی‌اعتمادی به هم)، مدیریتی (عدم شایستگی تخصصی، شفافیت، انعطاف‌پذیری، توازن قدرت و برنامه‌ریزی راهبردی، نیز تمرکزگرایی، ارجحیت رابطه بر ضابطه، فساد مدیریتی)، سازمانی (ساختار سلسله‌مراتبی، سکوت، بی‌اعتنایی، تنبلی، بدبینی، سکون، بی‌عدالتی سازمانی)، و منابع فیزیکی (اتلاف منابع فیزیکی، نبود برنامه‌ریزی برای تخصیص منابع فیزیکی و اتلاف آن‌ها) محقق می‌شود (سیاح‌پور ۱۳۹۶). چنین سازمانی آکنده از نیات مسموم، ناشایستگی‌ها، خیانت‌ها، بی‌عاطفگی‌ها، دخالت‌های نابجا، ارکان شرنگ‌آلود و رویدادهای نهادی سمی است (هادوی‌نژاد و اسدزاده ۱۳۹۶). در سازمانی چنین، نابسامانی به حدی می‌رسد که ناکامی<sup>۱</sup> بر اعضا حاکم می‌شود (هادوی‌نژاد و روستایی ۱۳۹۵)؛ یعنی دچار ناکامی توأم با ناراحتی و نگرانی می‌شوند (Yu 2011). آن‌ها نیازهایی دارند که سازمان نتوانسته اجابت کند؛ هرچند این تز ناکامی درون خود آنتی‌تز امید را نهفته دارد، چه اینکه تجربه نجات برخی



سازمان‌های بحران‌زده توسط رهبران اثربخش فراروی اعضای سازمان است (سیاح‌پور ۱۳۹۶). بنابراین همچنان نزد عده‌ای کورسویی از امید وجود دارد که مرهون خوش‌بینی آن‌ها به آینده‌ای بهتر است (Peterson 2000; Snyder 1994: 76). در این سازمان افراد خیراندیش و تحول‌خواه و شایسته با دغدغه اصلاح امور حضور دارند که از میان آن‌ها گروهی با ویژگی‌های قاطعیت، اخلاق‌مداری، درون‌کنترل بودن، نوع‌دوستی، و مؤمن به آرمان برمی‌خیزند و با ایجاد ائتلاف میان یک‌دیگر ابتکار عمل را به دست می‌گیرند و ضمن ارتقای مادی و معنوی خویش و گزینش رهبری مصلح برای جمع خود فعالانه به انتظار آینده‌ای روشن با حضور «بهترین رهبر» می‌نشینند (سیاح‌پور ۱۳۹۶). در واقع، انتظار می‌رود این دسته از اعضای سازمان، که تحقق آینده‌ای بهتر را برای سازمان امید دارند، اثربخش‌تر عمل کنند و بر کیفیت تعاملات میان خود بیفزایند و از استرس شغلی آن‌ها کاسته شود (Adams et al. 2002: 370; Phillips 2015). آن‌ها برای نیل به موفقیت وجود رهبری منجی را ضروری می‌دانند تا در بحبوحه سختی‌ها ظهور و مشکلات را حل کند (Ancona et al. 2007).

بر اساس آنچه بیان شد، مؤلفه‌های سامان‌بخش منجی‌گرایی سازمانی مطابق جدول ۱ شناسایی می‌شوند. پرسش پژوهش این است که با توجه به وضعیت بخش دولتی کشور میان این مؤلفه‌ها چه روابطی حکم‌فرماست؟

جدول ۱. مؤلفه‌های سامان‌بخش منجی‌گرایی سازمانی

ردیف	مؤلفه	ردیف	مؤلفه
۱	بافتار شرنگ‌آلود فردی	۸	انتظار فعالانه ظهور منجی
۲	بافتار شرنگ‌آلود بین‌فردی	۹	ارتقای مادی و معنوی
۳	بافتار شرنگ‌آلود سازمانی	۱۰	انتخاب رهبر (مصلح جزء)
۴	بافتار شرنگ‌آلود مدیریتی	۱۱	ابتکار عمل منجی‌گرایان
۵	بافتار شرنگ‌آلود منابع فیزیکی	۱۲	نیازهای اجابت‌نشده اعضای سازمان
۶	دیالکتیک ناکامی-امید	۱۳	وجود صالحان مصلح در سازمان
۷	ائتلاف منجی‌گرایان	۱۴	ادراک وجود منجی

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رهیافت مدل‌یابی ساختاری تفسیری انجام شد. این رهیافت فرایندی متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط در یک مدل نظام‌مند جامع ساختار بندی می‌شوند و از آن برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک نظام پیچیده استفاده می‌شود (Talib et al. 2011). پس از شناسایی مؤلفه‌های مبین منجی‌گرایی سازمانی از میانه پیشینه پژوهش (جدول ۱)، برای بررسی شبکه روابط علی-سلسله‌مراتبی میان آن‌ها، پرسشنامه‌ای متناسب با مدل‌یابی ساختاری تفسیری تدوین شد و در اختیار جمعی از استادان رشته مدیریت، به عنوان خبرگان صاحب‌نظر، قرار گرفت که فهمی عالمانه از پدیده مورد مطالعه پژوهش داشتند. این روش نمونه‌گیری به نمونه‌گیری مفهوم<sup>۱</sup> معروف است (Creswell 2012: 309). در مجموع، تعداد ۱۵ نفر از خبرگان در این ارتباط مشارکت کردند. نسبت مشارکت‌کنندگان بر حسب جنسیت ۸۰ درصد مرد و ۲۰ درصد زن، بین ۲۸ تا ۵۰ سال، با سابقه کار بین ۳ تا ۲۴ سال در دانشگاه بود. از این تعداد ۴ نفر دانشیار و بقیه استادیار بودند.

پرسشنامه ماتریسی بود که مؤلفه‌های سامان بخش منجی‌گرایی سازمانی به ترتیب ردیف جدول ۱ در سطر و ستون آن قرار داشتند. روابط زوجی مؤلفه‌ها در این ماتریس باید با نمادهای  $V$  (زمینه‌ساز  $j$ )،  $A$  (زمینه‌ساز  $i$ )،  $X$  (رابطه دوسویه  $i$  و  $j$ )، و  $O$  (عدم رابطه  $i$  و  $j$ ) مشخص می‌شدند. برآیند نظرات خبرگان طبق قاعده رأی اکثریت استحصال و ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها برای آن ایجاد شد. سپس، نمادها بر اساس وجود یا فقدان زمینه‌سازی مؤلفه سطر  $i$  برای ستون  $j$  به ترتیب به ۱ و ۰ تبدیل شدند. آن‌گاه سازگاری درونی ماتریس اولیه بررسی شد. برای این کار، ماتریس دستیابی طبق قاعده بولن<sup>۲</sup> به توان  $K+1$  رسید ( $K \geq 1$ ). طبق این قاعده  $1 \times 1 = 1$  و  $1 + 1 = 1$  است. برای تعیین سطح و اولویت مؤلفه‌ها، مجموعه دستیابی (پیامدها) و مجموعه پیش‌نیاز (پیشایندها) هر مؤلفه مبتنی بر ماتریس دستیابی تعیین شد. سپس، عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر مؤلفه شناسایی شدند. برای تعیین سطح مؤلفه‌ها، نخست مؤلفه یا مؤلفه‌های دارای بالاترین سطح شناسایی شدند که

1. Concept Sampling
2. Boolean

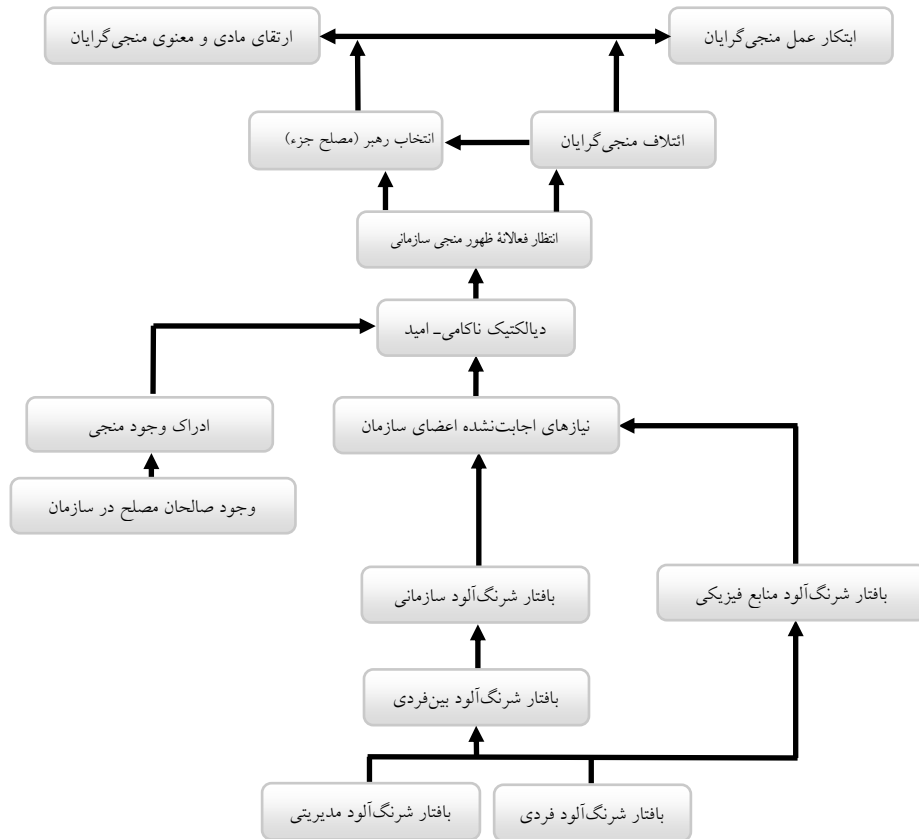


جدول ۳. ماتریس دستیابی پس از سازگاری

ردیف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۰	۰
۲	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۰	۰
۳	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰
۴	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰
۵	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰
۶	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰
۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰
۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰
۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰
۱۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱*	۱	۱	۱	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰
۱۲	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰
۱۳	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۴	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

جدول ۴. تعیین سطوح مؤلفه‌های فرایندی منجی‌گرایی سازمانی در بخش دولتی

ردیف	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
۱	۵-۱۲، ۱-۳	۱	۱	۹
۲	۶-۱۲، ۳، ۲	۴، ۲، ۱	۲	۸
۳	۶-۱۲، ۳	۱-۴	۳	۷
۴	۲-۱۲	۴	۴	۹
۵	۵-۱۲	۵، ۴، ۱	۵	۷
۶	۶-۱۱	۱۲-۱۴، ۱-۶	۶	۴
۷	۹-۱۱، ۷	۱۲-۱۴، ۱-۸	۷	۲
۸	۷-۱۱	۱۲-۱۴، ۸، ۱-۶	۸	۳
۹	۱۱، ۹	۱-۱۴	۱۱، ۹	۱
۱۰	۹-۱۱	۱۲-۱۴، ۱۰، ۱-۸	۱۰	۲
۱۱	۱۱، ۹	۱-۱۴	۱۱، ۹	۱
۱۲	۶-۱۲	۱۲، ۱-۵	۱۲	۵
۱۳	۱۴، ۱۳، ۶-۱۱	۱۳	۱۳	۶
۱۴	۱۴، ۶-۱۱	۱۴، ۱۳	۱۴	۵



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری منجی‌گرایی سازمانی در بخش دولتی

جدول ۵. درجه قدرت‌های هدایت و وابستگی منجی‌گرایی سازمانی

ردیف مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
قدرت هدایت	۱۳	۹	۸	۱۳	۸	۶	۴	۵	۲	۳	۲	۷	۸	۷
قدرت وابستگی	۱	۳	۴	۱	۳	۹	۱۱	۱۰	۱۴	۱۲	۱۴	۶	۱	۲

### نتیجه

شواهد نظری برخاسته از عرف غالب نظریه‌های صفاتی و رفتاری و اقتضایی رهبری- که در باطن به رهبر به چشم یک ابرمرد می‌نگرند (Higgs 2009; Ancona et al. 2007)- تا نظریه اسنادی رهبری- که بر اسناد صفات برتر و مصلحانه به رهبر و نیز ارجاع نتایج عملکردی

سازمان به شخص رهبر تصریح دارد (Martinko et al. 2011). و نظریه‌های رهبری الهام‌بخش در سازمان- که معرف الگویی خاص از رهبران مصلح و آبادگر برای بهبود اوضاع سازمان‌ها هستند (Riesenmy 2008)- و حتی نظریه‌های ناظر به لبه تاریخ رهبری در سازمان- که مدعی سوءاستفاده رهبران زهرآگین از امید پیروان به ظهور رهبری منجی هستند (Lipman-Blumen 2005)- همگی بر وجود پدیده منجی‌گرایی سازمانی دلالت دارند؛ پدیده‌ای که در آن اعضا در اثر اوضاع نابسامان و وخیم سازمان ادراک بی‌پناهی و درماندگی می‌کنند و از این رو با پرورش ویژگی‌های یک رهبر برگزیده آرمانی در ذهن خود باور می‌کنند که این فرد مصلح، در قامت یک منجی، برای غلبه بر ناکارآمدی‌ها و ناکامی‌ها خواهد آمد و آن‌ها را از ترس و اضطراب در سازمان نجات خواهد داد. کاوش اینکه بر تحقق چنین پدیده‌ای در سازمان‌های بخش دولتی کشور چه نظام علی حاکم است هدف پژوهش حاضر بود.

در این ارتباط، یافته‌های پژوهش نشان داد بافتار شرنگ‌آلود سازمان در سه سطح بنیادی‌ترین عامل نضج چنین پدیده‌ای است. سطح نخست ناظر به بافتار شرنگ‌آلود فردی و مدیریتی است. بافتار شرنگ‌آلود فردی زایشگاه نیات مسموم و ناشایستگی‌ها و خیانت‌های برخی اعضای سازمان است که مصادیقی از قبیل نبود وجدان کاری، اتلاف منابع سازمانی، عدم مسئولیت‌پذیری، عدم تعهد به سازمان، ترک خدمت، غیبت بیش از حد، خودشیفتگی، قدرت‌طلبی بیش از حد، و بی‌بندوباری‌های اخلاقی را شامل می‌شود. شرنگ‌آلودگی مدیریتی نیز یکی از ارکان سمی در سازمان محسوب می‌شود (سیاح‌پور ۱۳۹۶؛ Gardner et al. 2011). منظور مدیرانی اغلب کارنابلد است که بر اساس موازین شایسته‌سالارانه به کار گمارده نشده‌اند و تناسبی میان ویژگی‌ها و توانمندی‌ها و سمت مدیریتی آن‌ها وجود ندارد و آموزش‌های مناسبی نیز برای این کار ندیده‌اند. ایشان در عمل برنامه‌ریزی، به‌ویژه با نگاه راهبردی، را سرلوحه کار خود قرار نمی‌دهند و در عوض تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای فردی و برآمده از ساختار متمرکز قدرت را اختیار می‌کنند. روابط را بر ضوابط ترجیح می‌دهند و از شفافیت پرهیز می‌کنند و رگه‌هایی از فساد اداری در عملکردشان مشهود است (سیاح‌پور ۱۳۹۶).

بافتار شرنگ‌آلود فردی و مدیریتی سازمان هم بر پویایی‌های اجتماعی حاکم بر منابع انسانی هم بر منابع فیزیکی سازمان اثر می‌گذارند. به طور دقیق‌تر، بافتار شرنگ‌آلود بین فردی در سطح دوم و بافتار شرنگ‌آلود منابع فیزیکی در سطح سوم از سطح نخست یادشده تأثیر می‌پذیرند. در بافتار شرنگ‌آلود بین فردی افراد حرمت یک‌دیگر را نگه نمی‌دارند و میان آن‌ها جوئی مبتنی بر تعارض و بی‌اعتمادی و آکنده از بدبینی و حس غریبگی از یک‌دیگر حاکم می‌شود. در بافتار شرنگ‌آلود منابع فیزیکی نیز نبود برنامه‌ریزی برای تخصیص بهینه منابع غیرانسانی و اتلاف منابع فیزیکی موج می‌زند و این هر دو ثمره هم‌جوشی شرنگ‌آلودگی فردی و مدیریتی پیش‌گفته‌اند. هم‌عرض با بافتار شرنگ‌آلود منابع فیزیکی بافتار شرنگ‌آلود سازمانی در سطح سوم فعال می‌شود که از شرنگ‌آلودگی فردی و مدیریتی و بین فردی تأثیر می‌پذیرد. در چارچوب چنین بافتار شرنگ‌آلودی، ساختار سلسله‌مراتبی نامنعطف، که نمایشی از تمرکز قدرت مدیریتی در رأس هرم سازمانی است، از یک سو و بی‌عدالتی، سکوت، سکون، بی‌اعتنایی، و بدبینی سازمانی از سوی دیگر بر سازمان سایه می‌افکنند. این‌گونه است که در سطحی دیگر نیازهای اعضای سازمان در سازمان اجابت نمی‌شود و این آستن نوعی ناکامی میان آن‌هاست. اما این همه ماجرا نیست. در سطحی پایین‌تر از نیازهای اجابت‌نشده اعضا، وجود صالحان مصلح در سازمان، که افرادی آگاه از وضع نابسامان سازمان و دغدغه‌مند برای بهبود آن هستند، بذراک وجود منجی را در ذهن ناکامان سازمان می‌کارد. آن‌ها از یک سو تجربه نجات سایر سازمان‌های در حال نابودی را به وسیله رهبری اثربخش و مصلح به رخ اعضای ناکام می‌کشند و از سوی دیگر وجودشان مقوم این پندار برای ناکامان است که چه بسا منجی در میان این صالحان مصلح است و باید کشف شود. این هر دو امیدبخش هستند و بنابراین چنین ادراکی هم‌تراز با نیازهای اجابت‌نشده اعضای سازمان، در سطحی بالاتر، موجب زایش دیالکتیک ناکامی- امید نزد اعضا می‌شود. وقتی امید به مثابه آنتی‌تزی ناکامی غالب می‌شود، در سطحی بالاتر، موجبات انتظار فعالانه ظهور منجی را فراهم می‌سازد؛ بدین معنا که ناکامان از بافتار شرنگ‌آلود سازمان و در عین حال امیدوار به ظهور منجی در سپهر

سازمان، عمل‌گرایانه، به تلاش همگانی اقبال می‌کند و آماده می‌شوند تا بستر را برای ظهور منجی فراهم سازند. برون‌ریخت چنین انتظاری فعال، در سطحی بالاتر، ائتلاف منجی‌گرایان و انتخاب رهبری از میانه خود در قامت مصلح جزء است. این رهبر، که شاید خود او در گذر زمان در مقام منجی شناسایی شود، حلقه وصل منجی‌گرایان در ارتقای مادی و معنوی آن‌ها و به دست گرفتن ابتکار عمل در سازمان در وانفسای شرنگ‌آلودگی است. این‌گونه منجی‌گرایان می‌کوشند تا کم‌کم هم بر توان دانشی و مالی خود در سازمان بیفزایند هم قابلیت‌های معنوی خود را فزونی بخشند. ضمن اینکه تلاش می‌کنند از رهگذر افزایش خلاقیت و نوآوری راه‌حل‌های قدیمی و کهنه نامتناسب با وضع سازمان را کنار بگذارند و به اقدامات تحول‌آفرین روی آورند. در همین ارتباط، پیش‌تر آمد که کارکنان امیدوار در زمان شداید به خود انگیزه می‌دهند (Adams et al. 2002) و این زمینه‌ساز سکینت است نه سکون یا سکوت. امید برآیند انتظار و عاملیت است (Peterson 2000) و از این رو حرکت را رقم می‌زند؛ حرکتی که می‌تواند به دست یک مصلح سازمانی در مقام رهبری مقتدر و نجات‌بخش رقم بخورد تا نظم را بر سازمان حاکم کند و نیازهای پیروان را به هدف اجابت برساند (Lipman-Blumen 2006: 4).

### پیشنهاد

یافته‌های این پژوهش، در چارچوب رهیافت مدلیابی ساختاری تفسیری، شبکه‌ای از روابط علی را به صورت سلسله‌مراتبی برای منجی‌گرایی سازمانی به نمایش گذاشت. نظر به این محدودیت روشی پژوهش پیشنهاد می‌شود برای مطالعات آتی از دیگر رهیافت‌ها با منطقی متفاوت، مانند نگاهت علی، استفاده و یافته‌ها مقایسه شود. همچنین، شایسته است روابط شناسایی شده در معرض مطالعاتی کمی در چارچوب پارادایم اثبات‌گرایی قرار گیرند تا نظر خبرگان به اتکای داده‌های میدانی تأیید یا تعدیل شود.



## منابع

- سیاح‌پور، علی (۱۳۹۶). «منجی‌گرایی سازمانی: نظریه‌ای داده‌بنیاد»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ولی‌عصر رفسنجان.
- هاشمی، سید علی (۱۳۸۹). «بررسی تطبیقی آموزه منجی موعود در اسلام و آیین هندو»، طلوع نور، ۹(۱)، صص ۱۱۷ - ۱۴۰.
- هادوی‌نژاد، مصطفی؛ سعیده روستایی (۱۳۹۵). «جو شرنگ‌آلود سازمان: مفهوم‌سازی و سنجش»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۳)، صص ۶۱ - ۸۰.
- هادوی‌نژاد، مصطفی؛ سلطنه اسدزاده (۱۳۹۶). «واکاوی رهاوردهای سازمان سمی با روی‌آورد مدل‌یابی ساختاری تفسیری»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۷(۲)، صص ۱۹۳ - ۲۰۹.
- هادوی‌نژاد، مصطفی؛ مریم کلوندی (۱۳۹۵). «کاوش پویایی‌های پیشاینندی رهبری زهرآگین با استفاده از مدل‌یابی ساختاری تفسیری»، مطالعات رفتار سازمانی، ۵(۳)، صص ۱ - ۲۴.

## References

- Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R., & Pulvers, K. M. (2002). "Hope in the workplace", *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, pp. 367-377.
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., & Senge, P. M. (2007). "In praise of the incomplete leader", *Harvard Business Review*, 85(2), pp. 2-9.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", *The leadership quarterly*, 16(3), pp. 315-338.
- Barbuto, Jr, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). "Scale development and construct clarification of servant leadership", *Group & Organization Management*, 31(3), pp. 300-326.
- Benefiel, M. (2005). "The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation", *The leadership quarterly*, 16(5), pp. 723-747.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*, Houston, Gulf.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E., & Stovall, J. F. (2007). "When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership", *Applied Psychology*, 56(4), pp. 528-557.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., Van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). "Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching", *Organizational Dynamics*, 42(1), pp. 17-24.
- Burke, R. J. & Cooper, C. L. (2006). *Inspiring leader*, NY: Routledge.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating*

- quantitative* (pp. 146-166). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Dartey-Baah, K. (2015). "Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix", *Journal of Global Responsibility*, 6(1), pp. 99-112.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). "Learning agility: A construct whose time has come", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), p. 119.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & James, L. R. (2002). "Neutralizing substitutes for leadership theory: Leadership effects and common-source bias", *Journal of applied psychology*, 87(3), pp. 454-464.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*, NY: McGraw-Hill.
- Fry, L. W. (2003). "Toward a theory of spiritual leadership", *The leadership quarterly*, 14(6), pp. 693-727.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). "Authentic leadership: A review of the literature and research agenda", *The leadership quarterly*, 22(6), pp. 1120-1145.
- Geier, J. G. (1967). "A trait approach to the study of leadership in small groups", *Journal of communication*, 17(4), pp. 316-323.
- Goldman, A. (2008). "Company on the couch: Unveiling toxic behavior in dysfunctional organizations", *Journal of Management Inquiry*, 17(3), pp. 226-238.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations*, Mason, OH: South-Western.
- Hadavinejad, M. & Asadzadeh, S. (2017). "Exploring the consequences of toxic organization using ISM approach", *Organizational Resources Management Researchs*, 7(2), pp. 193-209. (in Persian)
- Hadavinejad, M. & Kalvandi, M. (2016). "Exploring dynamics of toxic leadership's antecedents using interpretive structural modeling (ISM)", *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 5(3), pp. 1-24. (in Persian)
- Hadavinejad, M. & Rousaei, S. (2017). "The Toxic Climate of Organization: Conceptualization and Measurement", *Journal of Management Studies In Development & Evaluation*, 25(3), pp. 61-80. (in Persian)
- Hashemi, S. A. (2010). "A comparative study of the doctrine of the promised savior in Islam and Hinduism", *Dawn of Light*, 9(1), pp. 117-140. (in Persian)
- Higgs, M. (2009). "The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism", *Journal of change management*, 9(2), pp. 165-178.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Cummings, G. G., & Grau, A. L. (2014). "Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility", *Nursing Economics*, 32(1), pp. 5-18.
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*, NY: Oxford University Press.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. C. (2011). "Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles", *The Leadership Quarterly*, 22(4), pp. 751-764.

- Morgan, G. (2006). *Images of organization: The executive edition*, Thousand Oaks, California: Sage Publication, Inc.
- O'Brien, E. & Robertson, P. (2009). "Future leadership competencies: from foresight to current practice", *Journal of European Industrial Training*, 33(4), pp. 371-380.
- Peterson, C. (2000). "The future of optimism", *American psychologist*, 55(1), pp. 44-55.
- Phillips, L. D. (2015). "Empowerment and coworker response to leader tactic and organizational hope", *Emerging Leadership Journeys*, 8(1), pp. 22-45.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", *The leadership quarterly*, 15(3), pp. 329-354.
- Riesenmy, K. R. (2008). "The moderating role of follower identification in the relationship between leader and follower visionary leadership", *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), pp. 62-77.
- Sayyahpoor, A. (2017). "Organizational fotorism: A Grounded theory", MSc. thesis, Vali-e-Asr University. (in Persian)
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*, NY: Free Press.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2011). "Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretive structural modeling approach", *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), pp. 563-587.
- Van Dierendonck, D. (2011). "Servant leadership: A review and synthesis", *Journal of management*, 37(4), pp. 1228-1261.
- Williams, M. R. (2005). *Leadership for leaders*, London, Thorogood.
- Yu, C. (2011). "The display of frustration in arguments: A multimodal analysis", *Journal of Pragmatics*, 43(12), pp. 2964-2981.