

Identifying and analyzing the effective factors and consequences of chameleon leadership in government organizations

Abstract

Purpose: Today's organizations are faced with constant changes, these changes have affected organizations and require today's leaders to be strategically reactive and proactive to ensure that their organizations thrive in the modern era. Chameleon leaders possess the qualities that give organizations the knowledge and style to compete on a global scale. The current research was conducted with the aim of identifying and analyzing the effective factors and consequences of chameleon leadership.

Method: In terms of purpose, this research is applied, and in terms of data collection method, it is a survey and exploratory type, which was done in a mixed manner. The statistical population of the research is the experts in the field of human resources of Sanandaj government organizations, whose sample members were selected using the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical saturation. The data collection tool is in the qualitative part of the interview and in the quantitative part of the questionnaire, the validity and reliability of the tools were analyzed using content validity and intra-coder inter-coder reliability for the interview and content validity and retest reliability for the questionnaire, respectively. In this research, for data analysis in the qualitative part, the method of content analysis and coding and fuzzy Delphi was used in the quantitative part, using the fuzzy Dimitl method.

Findings: In this research, based on the analysis of the data obtained from the interview, a set of factors including unpredictable situations, the spread of the organization's self-interested atmosphere, the existence of competitive spirit, political work in the organization and organizational deviations, opportunism, shrewd personality, internal control center, behavioral care. Responsiveness as antecedents as well as components of networking and development of communication channels, flexibility and adaptability to changes, adjustment of leadership attitudes and behaviors with the environment, acquisition of social identity, critical thinking, job security, formation of political behaviors, adaptive communication styles, organizational agility were identified as chameleon leadership suffixes. Among the identified factors, unpredictable situations and

internal control center were identified as the most important factors of chameleon leadership, respectively.

Conclusion: Conclusion: Therefore, the most important factors affecting chameleon leadership are unpredictable situations and the internal control center in the organization.

Keywords

chameleon leadership, flexibility, behavioral care, proactive responsiveness, fuzzy dintel.

مقاله پذیرش شده

شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای رهبری آفتاب

پرست در سازمان‌های دولتی

چکیده

هدف: مواجه سازمان‌های امروزی با تغییرات دائمی هستند، رهبران امروزی را ملزم می‌کند تا از نظر استراتژیک واکنشی و فعال باشند تا اطمینان حاصل کنند که سازمان‌هایشان در عصر مدرن شکوفا می‌شوند. رهبران آفتاب پرست دارای ویژگی‌های هستند که به سازمان‌ها دانش و سبک رقابت در مقیاس جهانی را می‌دهند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل موثر و پیامدهای رهبری آفتاب پرست صورت پذیرفت.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها، از نوع پیمایشی و اکتشافی است که به صورت آمیخته انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی سنندج هستند که اعضای نمونه آن با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی ابزارها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و پایایی درون کدگذار میان کدگذار برای مصاحبه و روایی محتوایی پایایی بازآزمون برای پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و دلفی فازی در بخش کمی از روش دیمیثل فازی بهره گرفته شده است.

یافته‌ها: در این پژوهش بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، مجموعه‌ای از عوامل شامل موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی، اشاعه جو منفعت‌طلبی سازمان، وجود روحیه رقابت‌پذیری، سیاسی‌کاری در سازمان و انحرافات سازمانی، فرصت‌طلبی، شخصیت زیرکانه، مرکز کنترل درونی، مراقبت رفتاری، قابلیت واکنش‌پذیری به عنوان پیشایندها و همچنین مولفه‌های شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی، انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات، تنظیم نگرش‌ها و رفتارهای رهبری با محیط، کسب هویت اجتماعی، تفکر انتقادی، امنیت شغلی، شکل‌گیری رفتارهای سیاسی، سبک‌های ارتباطی تطبیقی، چابکی سازمان به عنوان پسایندهای رهبری

آفتاب پرست شناسایی شدند. از میان عوامل شناسایی شده، موقعیت‌های غیرقابل پیش بینی و مرکز کنترل درونی به ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین عوامل رهبری آفتاب پرست شناسایی شدند. نتیجه‌گیری: بر این اساس مهم‌ترین عوامل موثر بر رهبری آفتاب پرست موقعیت‌های غیرقابل پیش بینی و مرکز کنترل درونی در سازمان است.

کلیدواژه‌ها: رهبری آفتاب پرست، انعطاف پذیری، مراقبت رفتاری، قابلیت واکنش پذیری فعال، دیمتل فازی.

مقاله پذیرش شده

مقدمه

آفتاب پرست خرنده‌ای است که توانایی تغییر رنگ پوست خود را دارد و این تغییرات می‌تواند این موجود را قادر به سازگاری و ترکیب در محیط‌های مختلف کند. برخی استدلال می‌کنند که بسیاری از مردم با تغییر لباس‌ها، نگرش‌ها و یا رفتارهای خود به عنوان آفتاب پرست عمل می‌کنند تا فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌ها را برای بقا، از نظر روانی و یا مسائل مادی گرایانه آرام کنند. این ایده مفهومی در سال ۲۰۱۱ منتشر شد، اما از آن زمان، چندین نویسنده/محقق وجود داشته‌اند که رهبران آفتاب پرست را به شیوه‌ای متفاوت تعریف کرده‌اند. آفتاب پرست‌ها ساکت هستند و نشاطی همراه با سکون و آرامش را به محیط ارائه می‌دهند. رهبران آفتاب پرست، سازگار هستند و با محیط‌های کاری متنوع ترکیب می‌شوند و در عین حال محیطی مساعد ایجاد می‌کنند که برابری و شمول را ترویج می‌کند تا رهبری موفق و تاثیرگذار را ارتقا دهد (ویلیامز، ۲۰۲۲، ص ۲). به عنوان افرادی سازگار و پذیرای موقعیت‌های غیرقابل پیش بینی در نظر گرفته می‌شوند. آنها رویکرد بی‌باکی نسبت به تغییر را تجسم خواهند کرد. این افراد تغییر را به عنوان یک نتیجه ضروری برای پیشرفت سازمانی و توسعه شخصی می‌دانند. سازمانهای آفتاب پرست مقاومتی در برابر تغییر ندارند، و ظاهر، نما و حتی باطن و ساختار آنها بسته به شرایط و در اثر دگرگونی‌هایی که بر دوش سازمان بار می‌شود تغییر می‌کند (ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۱۲-۱۶). این موارد در بطن سازمان‌های آفتاب پرست قرار دارد. از این رو سوال اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل موثر و پیامدهای رفتارهای رهبری آفتاب پرست کدام‌اند؟

سازمان‌های امروزی با تغییرات دائمی مواجه شده‌اند. و رهبران امروزی را ملزم می‌کند تا از نظر استراتژیک واکنش‌پذیر و فعال باشند تا اطمینان حاصل کنند که سازمان‌هایشان در عصر مدرن شکوفا می‌شوند (ویلیامز، ۲۰۲۱، ص ۱۷۳). رهبری آفتاب پرست به افراد فرصتی می‌دهد تا فرهنگ‌ها، رفتارها، نگرش‌ها و الگوهای ارتباطی مختلف را بازتاب دهند. در واقع می‌توان عنوان کرد بهترین مدیران کسانی هستند که سبک مدیریت خود را با موقعیت پیش‌روی خویش، هماهنگ کنند. در هر شرایطی که سازمان با آن روبه‌رو باشد مدیر مانند آفتاب پرست نسبت به موقعیت پیش‌رو، خود را تغییر می‌دهند، برای سازمان مناسب هستند (میژا، ۲۰۱۴، ص ۲۲۵-۲۱۶). بیشتر مشکلات سازمان‌ها، ناشی از عدم انعطاف مدیریت در مواجهه با اتفاقات پیرامونی است. بسیاری از این مدیران غیرمنعطف و تک بعدی، دائم در حال تغییر محل کار خود هستند،

تا در نهایت محلی را پیدا کنند تا بر خصوصیت مدیریتی آنان منطبق بوده و آن گونه که راحت ترند، مدیریت کنند. حال آنکه مدیران چندبعدی در هر نوع سازمانی قادر به کار بوده و نظام مدیریت سازمان را متحول خواهند کرد. با ورود این نوع از مدیران به سازمان، کارکنان نیز در هر شرایطی که پیش می آید به دنبال راهکاری برای برون رفت از آن شرایط خواهند بود. عصر حاضر را می توان با دو مشخصه اصلی آن یعنی شتاب فراوان تغییرات و افزایش عدم قطعیت تعریف کرد. به تبع این ویژگی های محیطی، اداره سازمان های امروز بسیار پیچیده شده و راه حل های دیروز به حل مسائل امروز نمی آیند. یکی از راهکارها در این شرایط، یک ویژگی در رهبران سازمان های امروزی به نام رهبری آفتاب پرست است. با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر بر آن است تا با شناسایی عوامل موثر و پیامدهای رفتار رهبری آفتاب پرست، گامی در جهت واکاوی و فهم جامع از این رفتارها بردارد.

پیشینه نظری پژوهش

رفتارهای رهبری آفتاب پرست

با چالش های جدید، متنوع و پیچیده ای که رهبران معاصر در محیط متحول و متمایز امروزی با آن روبرو هستند، برای سازمان ها ضروری است که از شیوه های رهبری قدیمی و سنتی فاصله بگیرند و شیوه های جدید را اتخاذ کنند (مسعودی، ۲۰۲۲، ص ۱۹). طبق نظر یوهل بین و همکاران (۲۰۰۷)، رفتار رهبری آفتاب پرست یکی از کارآمدترین روش های رهبری برای سازمان هایی است که در یک محیط راهبردی نامطمئن کار می کنند. آن ها استدلال کردند که اتخاذ رفتار رهبری آفتاب پرست با هدف اجتناب از عواقب خطرات استراتژیک مرتبط با فقدان رقابت است و بنابراین، با هدف کسب موقعیت های رقابتی است. کهوجی و همکاران (۲۰۲۰) رفتار آفتاب پرست با توانایی افراد در تغییر رفتار و سازگاری با محیط های مختلف برای رسیدن به اهداف مورد نظر مشخص می شود (روئیز پالومینو و بانون-گومیس، ۲۰۱۷، ص ۱۱۵-۱۰۲). بهرامی و ایوانز (۲۰۱۴) رهبری آفتاب پرست را به عنوان استراتژی مورد استفاده رهبران یک سازمان برای انطباق درست با نیازهای بیرونی تعریف کردند. در اغلب موارد، مدیران بدون در نظر گرفتن بقای دیگران، محیطی را برای بقای خود ایجاد می کنند. در رهبری سنتی، رفتار آفتاب پرست نادیده گرفته می شود و فرض بر این است که مدیران به نفع خود و کارکنانشان تصمیم می گیرند (ترازاس

کاریلو، ۲۰۲۱، ص ۱۱۶). استفاده از رویکرد آفتاب‌پرست شامل تجزیه و تحلیل محیط برای اتخاذ مناسب‌ترین تصمیم است. این رویکرد الگوهای تصمیم‌گیری را تشویق می‌کند که سازگاری‌های عملی و حساب‌شده را در زمینه برآورده کردن انتظارات دیگران منعکس می‌کند (برایت و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۲۳). رهبران آفتاب‌پرست سبک‌های رهبری خود را تغییر نمی‌دهند، در عوض، آن‌ها تمایل دارند ویژگی‌هایی را تجسم کنند که در محیط‌های شناخته شده یا ناشناخته‌شان اشتراکاتی را ایجاد می‌کند (سیانگ چوکایو و همکاران، ۲۰۲۰). رهبران آفتاب‌پرست با رهبران ماکیاولی و رهبران تحول‌آفرین تفاوت زیادی دارند. رهبران آفتاب‌پرست از تغییر استقبال می‌کنند و با هرج و مرج و موقعیت‌های بحرانی ترکیب می‌شوند در حالی که همچنان از نقاط قوت خود برای راهنمایی پیروان خود استفاده می‌کنند. با این حال، رهبران آفتاب‌پرست در تلاش برای دستکاری دیگران نیستند و بر تغییر رفتار پیروان تمرکز نمی‌کنند. رهبری آفتاب‌پرست درباره رهبر و نگرش‌ها و اقدامات رهبران است (پازنر و کازه، ۲۰۱۷).

ابعاد رهبری آفتاب‌پرست

کنترل درونی: منبع کنترل به این موضوع مربوط می‌شود که چگونه افراد معتقدند می‌توانند وقایع و نتایج مؤثر بر زندگی خود را کنترل کنند. افراد دارای ویژگی‌های کنترل درونی معتقدند که زندگی خود را از طریق تصمیمات و اقدامات خود کنترل می‌کنند (علاآبادی و الخاکانی، ۲۰۲۱، ص ۱۱۳-۹۶).

باورهای نسبیتی: نسبی‌گرایان علاوه بر این، آن‌ها بر این باورند که انتخاب‌های اخلاقی توسط شرایط محیطی پیرامون رویدادها هدایت می‌شود (کیش-گفارت و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۳۱) و ممکن است به ارجاعات اخلاقی که منافع شخصی آن‌ها را بر حقوق دیگران ترجیح می‌دهد، پایبند باشند (وودبین و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۲۹). در نتیجه، اغلب ویژگی‌های فریبنده از خود نشان می‌دهند و به دلیل نداشتن اخلاقیات، تمایل دارند به قیمت ضرر دیگران سود ببرند لذا دست به انتخاب‌های غیراخلاقی می‌زنند (اوفالون و باترفلد، ۲۰۰۵، ص ۵۹).

ویژگی‌های رهبری آفتاب‌پرست

خود مدیریتی: رهبران آفتاب‌پرست با حفظ اصالت خود و مدیریت استرس در محیط‌ها منطبق می‌شوند تا تعادل شخصی و حرفه‌ای ایجاد کنند. این رهبران برای انطباق با وظایف،

موقعیت‌ها و تعاملات دشوار به قدرت تحکم تکیه نمی‌کنند. با این حال، قدرت تأثیرگذار امکاناتی را برای افراد فراهم می‌کند تا کارکنان را برای هم‌راستایی و همسویی با اهداف تعیین‌شده خود هدایت کنند. خودمدیریتی باید به عنوان «تسلط بر خود» تلقی شود، به این معنی که رهبران، خودکنترلی را حفظ می‌کنند و در اعمال خود نظم و انضباط را حفظ می‌کنند. هنگامی که رهبران خود را درک کنند، باید این بلوغ را به ارتباطات مؤثر تبدیل کنند تا کارکنان خود را الهام بخشند (ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۱۲).

ارتباط: یکی از مهم‌ترین جنبه‌های رهبران آفتاب‌پرست این است که سؤالاتی را برای جمع‌آوری اطلاعات خاص بپرسند، تا اطمینان حاصل کنند که اطلاعات با اهداف تعیین‌شده همسو هستند تا نتایج متنی را ارائه دهند که ممکن است به نفع بیشتر سازمان باشد. رهبران آفتاب‌پرست از صداقت، بینش، متقاعدسازی و عقل خود برای رهبری در شرایط بحرانی و هرج و مرج استفاده می‌کنند. رهبران آفتاب‌پرست به تفکر انتقادی نیاز دارند تا دستورات خود را با وضوح ارائه دهند و به کارکنان اطلاع دهند که چگونه وظایف محول شده را انجام دهند (ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۱۲).

تفکر انتقادی: تفکر انتقادی می‌تواند توانایی فرد برای استقبال و صمیمیت با پیروان یا کارمندان با زمینه‌های مختلف را افزایش دهد. تفکر انتقادی رهبران را به چالش می‌کشد تا در عین درک ساختار کلی افراد و موقعیت‌ها، ذهنی باز داشته باشند و به چالش‌ها به عنوان فرصت نگاه کنند. رهبران آفتاب‌پرست به طور روزانه از تفکر انتقادی برای ارزیابی موقعیت‌های آشنا و ناآشنا بدون از دست دادن انگیزه و بدون کاهش اعتماد به نفس استفاده می‌کنند. این ویژگی توانایی آن‌ها را برای دور زدن برخی موقعیت‌ها و در پیش گرفتن موقعیت‌های دیگر افزایش می‌دهد (ویلیامز و همکاران، ۲۰۲۱، ص ۱۷۳).

حرفه‌ای گرایی: رهبران آفتاب‌پرست رفتاری را در پیش می‌گیرند که نشان‌دهنده یک محیط‌کاری فراگیر است. محیطی که مدنیت، همبستگی و برابری را به کار می‌گیرد. حرفه‌ای بودن رهبران را ملزم می‌کند تا عادات و اقدامات مؤثر کاری را در جهت منافع محل کار بدانند. رهبران آفتاب‌پرست حاضر می‌شوند تا سطح آگاهی خود را بالا ببرند و مسئولیت‌پذیری را نشان دهند. رهبران آفتاب‌پرست یاد می‌گیرند که وظایف را با توجه به سطح اهداف یا اهمیت سازمانی اولویت‌بندی کنند. آنها صرفاً اهداف را کامل نمی‌کنند، بلکه از اهداف و انتظارات فراتر می‌روند.

رهبران آفتاب‌پرست برای برتری تلاش می‌کنند و پیروان را تشویق می‌کنند تا برای سطح بالایی از برتری تلاش کنند. رهبران آفتاب‌پرست قدرت تأثیرگذاری دارند و به کارکنان انگیزه می‌دهند تا نگرش‌ها و اقدامات خود را با فرهنگ کاری هماهنگ کنند. عادات کاری مولد نقش مهمی در ایجاد عدالت دارند. حرفه‌ای‌گرایی یک رویکرد تیمی جمعی را تحریک می‌کند و رهبران آفتاب‌پرست بازیکنان حرفه‌ای سازمان هستند (ویلیامز و همکاران، ۲۰۲۱، ص ۱۷۳).

پیامدهای رفتار رهبری آفتاب‌پرست

مطالعه‌ای که توسط لوترکیانو (۲۰۱۰) در مورد تأثیر رفتار رهبری آفتاب‌پرست بر نوآوری انجام شد، نشان داد که روش‌های رهبری مانند تصمیم‌گیری رهبرمحور، فرماندهی و کنترل و سبک‌های مدیریت استاندارد شده با اجرای نوآوری و پذیرش تغییرات ارتباط منفی دارند. علاوه بر این، این مطالعه نشان داد که رفتارهای رهبری آفتاب‌پرست، مانند نوآوری پیشگیرانه و شبکه‌های سازمانی درگیرکننده، تأثیر مثبتی بر اجرای نوآوری دارد. دونوان و همکاران (۲۰۲۰، ص ۶۸۹) دریافتند که اتخاذ رفتار رهبری آفتاب‌پرست در سازمان‌ها به کارکنان اجازه می‌دهد تا از طریق یک محیط مساعد ایجادشده نوآور باشند. از دیگر پیامدهای این سبک رهبری می‌توان به امنیت شغلی اشاره کرد. مطالعه کلی و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد که رفتارهای رهبری آفتاب‌پرست به پرستاران اجازه می‌دهد تا شغل خود را رشد دهند و مهارت‌های جدیدی را برای حل مسائل اضطراری بیاموزند. علاوه بر این، این مطالعه نشان داد که پرستاران سازمان‌های بهداشتی که از رفتارهای رهبری آفتاب‌پرست استفاده می‌کنند در محیط‌هایی کار می‌کنند که امنیت شغلی را تضمین می‌کند. کیلی (۲۰۰۴) رابطه مثبت و مهمی بین رهبری آفتاب‌پرست و امنیت شغلی در سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی یافت. این مطالعه ایجاد عوامل خارجی مؤثر بر تکنیک‌های رهبری آفتاب‌پرست و تأثیر آن‌ها بر امنیت شغلی در این سازمان‌ها را توصیه می‌کند. دگژمن و مالیک (۲۰۲۰) نشان دادند که رهبری آفتاب‌پرست به طور مثبت و قابل توجهی بر امنیت شغلی تأثیر می‌گذارد. اثر بخشی عملکرد از دیگر پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست است. در مطالعه دیگری توسط موف و همکاران (۲۰۲۰)، مشخص شد که رهبری انطباقی یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر موفقیت سازمان‌هاست. محققان استدلال کردند که اکثر سازمان‌هایی که از رهبری آفتاب‌پرست استفاده می‌کنند بهتر از سازمان‌هایی که از ساختار رهبری سلسله مراتبی استفاده می‌کنند، عمل می‌کنند. علاوه بر این، این مطالعه بیان کرد که عملکرد بالا

فرصت‌های شغلی را افزایش می‌دهد و امنیت شغلی را برای کارکنان فعلی افزایش می‌دهد. یافته‌های این مطالعه با مطالعه گادولین و ویکستروم (۲۰۱۶) مطابقت دارد، زیرا به دلیل رهبری آفتاب‌پرست، سازمان گسترش یافت، بخش‌های بیشتری ایجاد کرد، به کارمندان بیشتری نیاز داشت و مشاغلی را برای کارکنان موجود تضمین کرد.

پیشینه تجربی پژوهش

مسعودی (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان احیای عملکرد با اتخاذ سبک رهبری آفتاب‌پرست، بیان کرده برای سازمان‌ها ضروری است که از شیوه‌های رهبری قدیمی و سنتی فاصله بگیرند و شیوه‌های جدید را اتخاذ کنند. این مطالعه بر پذیرش مفهوم «رهبری آفتاب‌پرست» تمرکز داشت، یعنی توانایی اصلاح تاکتیک‌های خود، همان‌طور که یک آفتاب‌پرست برای بهبود عملکرد سازمانی انجام می‌دهد. همچنین، اتخاذ ویژگی‌های رهبری آفتاب‌پرست می‌تواند سازمان‌ها را قادر سازد تا به عملکرد برجسته در کار خود دست یابند. برای موفقیت و توسعه عملیات آفتاب‌پرست، محقق پیشنهاد کرد که دانشگاه‌ها باید آموزش‌های گسترده‌ای را در مورد روش‌های رهبری آفتاب‌پرست مطابق با واقعیت دانشگاه انجام دهند، علی‌رغم وجود قوانینی که مانع از روند توسعه می‌شود. سلطان و الحدراوی (۲۰۱۵) پژوهشی تحت عنوان مفروضات و آینده عصر دیجیتال سازمان آفتاب‌پرست انجام دادند. پژوهش با رویکرد تحلیلی-نظری که بر اساس چشم‌انداز سازمان‌های آینده و انطباق با محیط خارجی از طریق تحلیل نظری متغیرهای جست و جو عبارتند از (ظرفیت سازمان آفتاب‌پرست برای حرکت به اطراف و تماشای محیط در ۳۶۰ درجه، توانایی غافلگیری، انعطاف‌پذیری مطلق و ظرفیت تناسخ، سازمان آفتاب‌پرست دارای نشان سازمانی خاص خود، توانایی پنهان شدن از رقبا، چابکی استراتژیک برآورده، مصونیت سازمانی در برابر خطرات زیست محیطی است. هدف از این تحقیق روشن ساختن نحوه عملکرد سازمان آفتاب‌پرست با توجه به محیط متغیر و سریع در عصر دیجیتال است. این سازمان یکی از مهم‌ترین سازمان‌ها در عصر دیجیتال بعدی خواهد بود، سازمان‌های فعلی باید این واقعیت را درک کنند برای آن آماده باشند و سعی کنند متغیرهای محیط را با هر یک از این متغیرها شبیه‌سازی کنند. ویلیامز و همکاران (۲۰۱۱) تحقیقی با عنوان ورزش جوانان و ظهور رهبری آفتاب‌پرست انجام دادند، این مطالعه کیفی پدیدارشناختی تجربیات ورزشی جوانان نمونه‌ای متشکل از ۲۰ مدیر کارولینای شمالی را مورد بررسی قرار داد تا تعیین کند که چگونه مهارت‌های بین فردی از طریق ورزش جوانان بر

مدیریت تغییر تأثیر می‌گذارد. داده‌ها منجر به یک موضوع نوظهور از رویکرد بی‌باکی برای تغییر موقعیت‌ها شد که برای این مطالعه تحقیقاتی رهبری آفتاب‌پرست نامگذاری شد. موضوع کشف‌شده اطلاعاتی را در مورد مهارت‌های رهبری و مدیریت ارائه می‌دهد که برای مدیریت سازمان‌های پیچیده و افراد متنوع در حوزه ورزش و محیط‌های کاری برای افزایش بهره‌وری در سازمان‌های متنوع و پیچیده امروزی استفاده می‌شود. بیدیان و دی (۲۰۰۴) در تحقیقی با عنوان آیا آفتاب‌پرست‌ها می‌توانند رهبری کنند؟ به این نتیجه رسید که رهبران آفتاب‌پرست کاملاً به ابزار سازگاری با محیط مجهز می‌باشند و با این ابزار می‌توانند علاوه‌برآنکه در برابر تغییرات و فشار محیطی مقاومت کنند بلکه می‌توانند از این شرایط به‌خوبی بهره‌برده و سازمان را منتفع سازند.

روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش، اکتشافی می‌باشد. این پژوهش بر پایه پژوهش‌های آمیخته، به‌صورت کیفی و کمی انجام شده است. از آنجا که پژوهش حاضر به صورت آمیخته و با رویکرد کیفی و کمی است، لازم است که به تفکیک بخش کیفی و کمی مورد بررسی قرار گیرد. جامعه آماری پژوهش خبرگان حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی سنجیده است. از آنجا که واحد تحلیل نمونه در این پژوهش افراد هستند، بر اساس اصل کفایت نظری ۲۰ نفر از آن‌ها که با این حوزه آشنا بودند به عنوان نمونه پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. بدین شکل که داده‌ها از اعضای نمونه جمع‌آوری شد. در بخش کیفی به منظور شناسایی عوامل موثر و پیامدها از روش دلفی فازی استفاده شده است. به این صورت که ابتدا عوامل با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته شناسایی شده و سپس از رویکرد دلفی فازی به منظور توافق و اجماع نظر خبرگان نسبت به مولفه‌ها، بهره‌گرفته شد. در ارتباط با آزمون روایی و پایایی ابزار در بخش کیفی لازم به توضیح است که روایی و پایایی مصاحبه‌ها با استفاده از ضریب روایی محتوایی نسبی و آزمون درون کدگذار و میان کدگذار (دانایی فرد، ۱۳۹۵، ص ۶۳) بررسی شده که مورد تایید قرار گرفت. همچنین ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه دلفی فازی بود که در حقیقت برآیند نتایج کیفی پژوهش است. به این صورت که پس از انجام کدگذاری و شناسایی عوامل ایجادکننده و پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست، این عوامل به منظور پاسخگویی خبرگان در قالب پرسشنامه طراحی و در اختیار ایشان قرار گرفت. خبرگان نظرات خود را در قالب طیف

خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم نسبت به عوامل ابراز نمودند. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تایید شد. در بخش کمی نیز، از روش دیمتل فازی برای تعیین روابط علی و معلولی بین مولفه‌ها بهره گرفته شد (آذر و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۳۲۴). در ارتباط با روش تحلیل داده‌ها و نرم افزار مورد استفاده در بخش کیفی باید گفت که داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار اتلس‌تی و روش کدگذاری تحلیل شدند و عوامل موثر و پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست، شناسایی شدند. به‌علاوه در بخش کمی پژوهش، روش تحلیل اطلاعات تکنیک دیمتل فازی بود.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	۱۱	۳۰-۴۰	۸	کارشناسی ارشد	۸	کمتر از ۱۰	۸
زن	۹	۴۱-۵۰	۷	دکتری	۱۲	۱۰-۱۵	۵
		بیشتر از ۵۰	۵			بیشتر از ۱۵	۷

یافته‌های بخش کیفی

مولفه‌های شناسایی شده از طریق مصاحبه

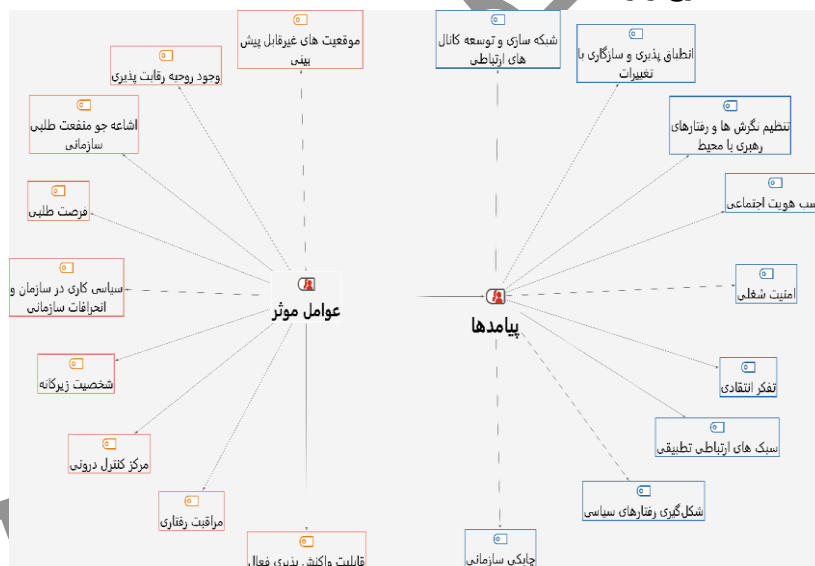
در جدول ۲ عوامل موثر و پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست که از طریق مصاحبه با اعضای نمونه بدست آمده‌اند، ارائه شده است.

جدول ۲. عوامل موثر و پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست

ردیف	پیشایندها (عوامل موثر)	ردیف	پسایندها (پیامدها)
۱	موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی	۱۰	شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی
۲	اشاعه جو منفعت طلبی سازمانی	۱۱	انطباق‌پذیری و سازگاری با تغییرات

۳	وجود روحیه رقابت پذیری	۱۲	تنظیم نگرش ها و رفتارهای رهبری با محیط
۴	سیاسی کاری در سازمان و انحرافات سازمانی	۱۳	کسب هویت اجتماعی
۵	فرصت طلبی	۱۴	تفکر انتقادی
۶	شخصیت زیرکانه	۱۵	امنیت شغلی
۷	مرکز کنترل درونی	۱۶	شکل گیری رفتارهای سیاسی
۸	مراقبت رفتاری	۱۷	سبک های ارتباطی تطبیقی
۹	قابلیت واکنش پذیری فعال	۱۸	چابکی سازمانی

همانطور که گفته شد به منظور اجماع نظر خبرگان نسبت به عوامل شناسایی شده، از تکنیک دلفی فازی بهره گرفته شد که شرح آن در ادامه توضیح داده شده است. همچنین خروجی نرم افزار مکس کیودی ای به شرح زیر است.



نمودار ۱. خروجی نرم افزار مکس کیودی ای

نظر سنجی مرحله اول:

در جدول (۳) نتایج شمارش پاسخ های مرحله نخست نظرسنجی با توجه به متغیرهای زبانی (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج شمارش پاسخ های مرحله نخست نظر سنجی

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
دلایل					
موقعیت های غیرقابل پیش بینی	10	6	3	0	1
اشاعه جو منفعت طلبی سازمانی	4	13	2	0	1
...
قابلیت واکنش پذیری فعال	3	9	4	1	3
پیامدها					
شبکه سازی و توسعه کانال های ارتباطی	2	10	6	2	0
انطباق پذیری و سازگاری با تغییرات	4	7	7	2	0
...
چابکی سازمانی	6	13	1	0	0

بعد از مشخص شدن تعداد پاسخ های داده شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکووسکی^۱ اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مؤلفه ها به شرح جدول (۴) است.

جدول ۴. میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

پیشایندها (عوامل موثر)	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	میانگین فازی زدایی شده	پسایندها (پیامدها)	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	میانگین فازی زدایی شده
موقعیت های غیرقابل پیش بینی	(0/56, 0/8, 0/925)	0/5937	شبکه سازی و توسعه کانال های ارتباطی	(0/4, 0/65, 0/87)	0/4562
اشاعه جو منفعت طلبی سازمانی	(0/5, 0/73, 0/93)	0/55	انطباق پذیری و سازگاری با تغییرات	(0/41, 0/66, 0/86)	0/4625
...

¹. Minkowski

مراقبت رفتاری	(0/47, 0/71, 0/83)	0/5062	سبک‌های ارتباطی تطبیقی	(0/4, 0/63, 0/8)	0/4406
قابلیت واکنش- پذیری فعال	(0/38, 0/6, 0/81)	0/4406	چابکی سازمانی	(0/56, 0/81, 0/98)	0/6062

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی، لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود. نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به مؤلفه‌های شناسایی شده در نظرسنجی مرحله دوم، به شرح جدول (۵) است.

نظر سنجی مرحله دوم:

نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی، در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
دلایل					
موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی	6	10	3	0	1
اشاعه جو منفعت طلبی سازمانی	4	10	5	0	1
وجود روحیه رقابت‌پذیری	7	3	6	3	1
سیاسی کاری در سازمان و انحرافات سازمانی	5	8	1	5	1
فرصت‌طلبی	2	8	6	3	1
شخصیت زیرکانه	4	10	2	3	1
مرکز کنترل درونی	9	6	1	3	1
مراقبت رفتاری	6	1	10	2	1
قابلیت واکنش‌پذیری فعال	9	3	4	1	3
پیامدها					
شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی	2	10	2	6	0
انطباق‌پذیری و سازگاری با تغییرات	7	7	4	2	0
تنظیم نگرش‌ها و رفتارهای رهبری با محیط	4	9	5	1	1
کسب هویت اجتماعی	13	5	1	1	0
تفکر انتقادی	8	4	4	3	1

امنیت شغلی	11	1	3	4	1
شکل‌گیری رفتارهای سیاسی	6	7	4	2	1
سبک‌های ارتباطی تطبیقی	6	3	8	2	1
چابکی سازمانی	2	14	4	0	0

نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌ها در مرحله دوم به شرح جدول (۶) است.

جدول ۶. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

پیشایندها (عوامل موثر)	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	میانگین فازی‌زدایی شده	پسایندها (پیامدها)	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	میانگین فازی‌زدایی شده
موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی	(0/51, 0/75, 0/92)	0/5562	شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی	(0/35, 0/6, 0/82)	0/4062
اشاعه جو منفعت طلبی سازمانی	(0/46, 0/7, 0/9)	0/5125	انطباق‌پذیری و سازگاری با تغییرات	(0/48, 0/73, 0/9)	0/5281
...
مراقبت رفتاری	(0/37, 0/61, 0/78)	0/4187	سبک‌های ارتباطی تطبیقی	(0/4, 0/63, 0/81)	0/4437
قابلیت واکنش-پذیری فعال	(0/46, 0/67, 0/81)	0/4968	چابکی سازمانی	(0/47, 0/72, 0/95)	0/5312

پس از دو مرحله نظرسنجی، بررسی اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده عوامل مورد بررسی و تحلیل در مرحله اول و دوم به شرح جدول (۷) است.

جدول ۷. اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول و دوم نظر سنجی

پیشایندها (عوامل موثر)	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله ۱	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله ۲	اختلاف میانگین فازی‌زدایی مرحله ۱ و ۲	پسایندها (پیامدها)	میانگین فازی‌زدایی مرحله اول	میانگین فازی‌زدایی مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی‌زدایی مرحله ۱ و ۲
موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی	0/5937	0/5562	0/03	شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی	0/4562	0/4062	0/05
اشاعه جو منفعت طلبی سازمانی	0/55	0/5125	0/03	انطباق‌پذیری و سازگاری با تغییرات	0/4625	0/5281	0/06

وجود روحیه رقابت- پذیرى	0/4156	0/4531	0/03	تنظيم نگرش‌ها و رفتارهاى رهبرى با محيط	0/5875	0/5437	0/04
سياسى كارى در سازمان و انحرافات سازمانى	0/475	0/4468	0/02	كسب هويت اجتماعى	0/5968	0/6468	0/05
فرصت طلبى	0/4156	0/4062	0/009	تفكر انتقادى	0/5625	0/4875	0/07
شخصيت زيركانه	0/55	0/475	0/07	امنيت شغلى	0/5781	0/5031	0/07
مرکز کنترل درونى	0/4718	0/5343	0/06	شكل گيرى رفتارهاى سياسى	0/4656	0/4937	0/02
مراقبت رفتارى	0/5062	0/4187	0/08	سيك‌هاى ارتباطى تطبيقى	0/4406	0/4437	0/003
قابليت واكنش پذيرى فعال	0/4406	0/4968	0/05	چابكى سازمانى	0/6062	0/5312	0/07

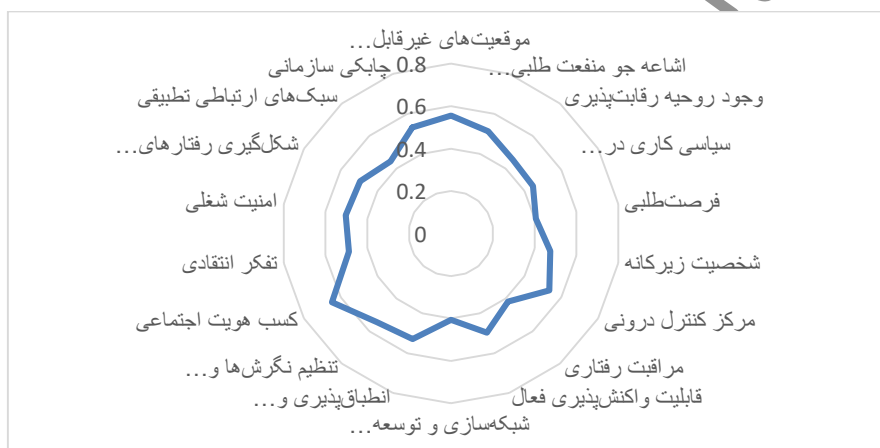
با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین‌های زدایی شده در دو مرحله کمتر از (۰/۱) باشد در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود. در این پژوهش نیز، با توجه به اینکه اختلاف میانگین‌های زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از (۰/۱) می‌باشد، اجماع نظری خبرگان حاصل و نظرسنجی در این مرحله متوقف شد. در نهایت با استفاده از میانگین‌های زدایی شده مرحله دوم، عوامل موثر و پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست، اولویت‌بندی شدند.

جدول ۸. اولویت‌بندی عوامل

اولویت	پسایندها (پیامدها)	ردیف	اولویت	پیشایندها (عوامل موثر)	ردیف
اولویت اول	كسب هويت اجتماعى	۱۰	اولویت اول	موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی	۱
اولویت دوم	تنظيم نگرش‌ها و رفتارهاى رهبرى با محيط	۱۱	اولویت دوم	مرکز کنترل درونى	۲
اولویت سوم	چابكى سازمانى	۱۲	اولویت سوم	اشاعه جو منفعت طلبى سازمانى	۳
اولویت چهارم	انطباق پذيرى و سازگارى با تغييرات	۱۳	اولویت چهارم	قابليت واكنش پذيرى فعال	۴
اولویت پنجم	امنيت شغلى	۱۴	اولویت پنجم	شخصيت زيركانه	۵
اولویت ششم	شكل گيرى رفتارهاى سياسى	۱۵	اولویت ششم	وجود روحيه رقابت- پذيرى	۶

۷	سیاسی کاری در سازمان و انحرافات سازمانی	اولویت هفتم	۱۶	تفکر انتقادی	اولویت هفتم
۸	مراقبت رفتاری	اولویت هشتم	۱۷	شبکه‌های ارتباطی تطبیقی	اولویت هشتم
۹	فرصت‌طلبی	اولویت نهم	۱۸	شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی	اولویت نهم

نمودار اولویت‌بندی عوامل، به شکل زیر است.



نمودار ۲. اولویت‌بندی عوامل

یافته‌های بخش کمی دیمتل فازی

پس از شناسایی عوامل موثر و پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست، به منظور تعیین روابط علی و معلولی بین عوامل از تکنیک دیمتل فازی بهره گرفته شد. در مرحله اول می‌بایست ماتریس ارتباط مستقیم متغیرها که سطر و ستون‌های آن نشان دهنده عوامل موثر و پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست می‌باشند، تشکیل شود. در این ماتریس با استفاده از اعداد فازی مثلثی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۸)، تاثیر هر معیار بر معیار دیگر سنجیده می‌شود.

جدول ۹. متغیرهای زبانی فازی مثلثی

تأثیر خیلی زیاد	تأثیر زیاد	تأثیر متوسط	تأثیر کم	بدون تأثیر
(۰/۷۵, ۱, ۱)	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)	(۰, ۰, ۰/۲۵)

در این پژوهش با توجه به اینکه عوامل شناسایی شده ۱۸ عدد (۹ عامل موثر بر رهبری آفتاب-پرست و ۹ پیامد) بودند، ماتریس مربعی یک ماتریس [18×18] می‌باشد.

تشکیل ماتریس مستقیم ارتباط اولیه

پس از اینکه نظرات خبرگان جمع‌آوری شد، مولفه‌ها با استفاده از جدول (۹) به اعداد فازی تبدیل شدند و در نتیجه‌ی آن ماتریس ارتباط مستقیم اولیه فازی تشکیل شد.

$$Z = \begin{matrix} C_1 C_1 \\ C_2 C_2 \\ \vdots \\ C_3 C_3 \end{matrix} \begin{bmatrix} 0 & Z_{12} & \dots & Z_{1n} \\ Z_{21} & 0 & \dots & Z_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ Z_{n1} & Z_{n2} & \dots & 0 \end{bmatrix}, \quad Z = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$$

جدول ۱۰. ماتریس روابط مستقیم فازی

C18	C17	C16	C3	C2	C1	ماتریس روابط مستقیم فازی
(۰/۶۲۵, ۰/۸۷۵) (۰/۳۷۵)	(۰/۵, ۰/۷۵) (۰/۲۵)	(۰/۷۵, ۱, ۱)	(۰/۶۲۵, ۰/۸۷۵) (۰/۳۷۵)	(۰/۳۷۵, ۰/۶۲۵) (۰/۱۲۵)	(۰/۳۷۵, ۰/۵) (۰/۲۵)	C1
(۰/۲۵, ۰/۳۷۵) (۰/۱۲۵)	(۰/۷۵, ۱, ۱)	(۰/۵, ۰/۵) (۰/۳۷۵)	(۰/۷۵, ۱, ۱)	(۰, ۰, ۰)	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)	C2
....
(۰/۶۲۵, ۰/۸۷۵) (۰/۵)	(۰/۷۵, ۱, ۱)	(۰/۸۷۵, ۱) (۰/۶۲۵)	(۰/۶۲۵, ۰/۸۷۵) (۰/۳۷۵)	(۰/۶۲۵, ۰/۸۷۵) (۰/۳۷۵)	(۰/۶۲۵, ۰/۷۵) (۰/۳۷۵)	C17
(۰/۲۵, ۰/۵) (۰/۱۲۵)	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)	(۰/۷۵, ۱, ۱)	(۰/۵, ۰/۶۲۵) (۰/۳۷۵)	(۰/۵, ۰/۷۵) (۰/۲۵)	(۰/۷۵, ۰/۸۷۵) (۰/۵)	C18

در مرحله بعد به منظور نرمال کردن داده‌ها با استفاده از رابطه موجود در مرحله چهارم دیمتل فازی، مجموع هر ردیف را محاسبه کرده و سپس هر داده را بر ماکزیمم مقدار، تقسیم می‌کنیم. ماتریس نرمال شده مقادیر در جدول ۱۱ نشان داده شده است.

محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال شده

در اینجا برای تبدیل مقیاس فاکتورها به مقیاس‌های قابل مقایسه، از فرمول نرمال سازی استفاده شده است.

$$r = \max_{1 \leq i \leq n} \left(\sum_{j=1}^n a_{ij} \right)$$

$$a_{ij} = \sum_{j=1}^n z_{ij} = \left(\sum_{j=1}^n l_{ij}, \sum_{j=1}^n m_{ij}, \sum_{j=1}^n u_{ij} \right),$$

ماتریکس X ماتریس فازی روابط مستقیم نرمال شده نامیده می‌شود.

$$X_{ij} = \frac{z_{ij}}{r} = \left(\frac{l_{ij}}{r}, \frac{m_{ij}}{r}, \frac{u_{ij}}{r} \right) \quad X = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ X_{m1} & X_{m2} & \dots & X_{mn} \end{bmatrix} \quad \text{and}$$

جدول ۱۱. ماتریس نرمال شده

ماتریس نرمال شده	C1	C2	C3	C16	C17	C18
C1	(.۰/۰۱۲) (.۰/۰۰۹ (.۰/۰۰۶	(.۰/۰۱۶) (.۰/۰۰۹ (.۰/۰۰۳	(.۰/۰۲۲۴) (.۰/۰۱۶۰ (.۰/۰۰۹۶	(.۰/۰۲۵۶) (.۰/۰۱۶۰ (.۰/۰۲۲۴	(.۰/۰۲۲۴) (.۰/۰۰۹ (.۰/۰۱۶۰۳	(.۰/۰۲۲۴) (.۰/۰۰۹۶ (.۰/۰۱۶۰
C2	(.۰/۰۱۲) (.۰/۰۱۹ (.۰/۰۲۵	(.۰۰ (.۰۰ (.۰۰	(.۰/۰۲۵۶) (.۰/۰۲۵۶ (.۰/۰۱۹۲	(.۰/۰۱۲۸) (.۰/۰۰۹۶ (.۰/۰۱۲۸	(.۰/۰۲۵۶) (.۰/۰۱۹۲ (.۰/۰۲۵۶	(.۰/۰۰۹۶) (.۰/۰۰۳۲ (.۰/۰۰۶۴
....
C17	(.۰/۰۱۹۲) (.۰/۰۱۶۰ (.۰/۰۰۹۶	(.۰/۰۲۲۴) (.۰/۰۱۶۰ (.۰/۰۰۹۶	(.۰/۰۲۲۴) (.۰/۰۱۶۰ (.۰/۰۰۹۶	(.۰/۰۲۵۶) (.۰/۰۱۶۰ (.۰/۰۲۲۴	(.۰/۰۲۵۶) (.۰/۰۱۹۲ (.۰/۰۲۵۶	(.۰/۰۲۲۴) (.۰/۰۱۲۸ (.۰/۰۱۶۰

،/۰۱۲۸) (،/۰۰۳۲،،/۰۰۶۴	،/۰۲۵۶) (،/۰۱۲۸،،/۰۱۹۲	،/۰۲۵۶) (،/۰۱۹۲،،/۰۲۵۶	،/۰۱۶۰۳) (،/۰۰۹۶،،/۰۱۲۸	،/۰۱۹۲) (،/۰۰۶۴،،/۰۱۲۸	،/۰۲۲۴) (،/۰۱۹۲،،/۰۱۲۸	C18
---------------------------	---------------------------	---------------------------	------	----------------------------	---------------------------	---------------------------	-----

بعد از اینکه نرمال سازی داده ها انجام شد، ماتریس روابط کل بین زوج ها، یعنی همان ماتریس (T) (جدول ۱۲) محاسبه شد.

محاسبه ماتریس روابط کل

ماتریس T که روابط کل بین زوج ها را نشان می دهد از طریق روابط زیر محاسبه می شود:

$$T = \begin{bmatrix} t_{11} & t_{12} & \dots & t_{1n} \\ t_{21} & t_{22} & \dots & t_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ t_{m1} & t_{m2} & \dots & t_{mn} \end{bmatrix} \text{ and } t_{ij} = (l_{ij}^{\prime\prime}, m_{ij}^{\prime\prime}, u_{ij}^{\prime\prime})$$

$$[l_{ij}^{\prime\prime}] = X_l \times (I - X_l)^{-1}, \quad [m_{ij}^{\prime\prime}] = X_m \times (I - X_m)^{-1},$$

$$[u_{ij}^{\prime\prime}] = X_u \times (I - X_u)^{-1}$$

بعد از اینکه ماتریس روابط کل بین زوج ها (T) محاسبه شد، نوبت به محاسبه ماتریس دیفازی شده روابط کل (جدول ۱۳) می شود.

به دست آوردن مجموع سطرها و ستون های ماتریس T

در مرحله بعد می بایست مجموع سطرها (R) و ستون های (C) ماتریس روابط کل فازی بدست آید. مجموع سطرها و ستون ها با توجه به فرمول های زیر محاسبه می شود:

$$R = (R_i)_{n \times 1} = \left[\sum_{i=1}^n T_{ij} \right]_{n \times 1}$$

$$C = (C_i)_{1 \times n} = \left[\sum_{i=1}^n T_{ij} \right]_{1 \times n}$$

جدول ۱۳. ماتریس دیفازی شده روابط کل

R	C18	C17	C16	...	C3	C2	C1	دیفازی
0/326	0/02	0/0197	0/0249	0/0194	0/0121	0/0119	موقعیت‌های غیرقابل پیش-بینی
0/3403	0/0112	0/0285	0/0161	0/0281	0/0029	0/0219	اشاعه جو منفعت طلبی سازمانی
0/1985	0/0208	0/0091	0/0042	0/0089	0/0059	0/0056	وجود روحیه رقابت‌پذیری
0/0969	0/003	0/0027	0/0113	0/0029	0/0026	0/0021	سیاسی کاری در سازمان و انحرافات سازمانی
0/1395	0/0231	0/0145	0/0034	0/0118	0/0027	0/0028	فرصت-طلبی
0/1057	0/0028	0/0075	0/0027	0/0073	0/0022	0/0023	شخصیت زیرکانه
0/1105	0/0032	0/008	0/0052	0/0054	0/0026	0/0025	مرکز کنترل درونی
0/3675	0/0209	0/0283	0/0255	0/0232	0/0186	0/0133	مراقبت رفتاری
0/3861	0/0208	0/0284	0/0257	0/0257	0/024	0/0269	قابلیت واکنش‌پذیری فعال
0/3004	0/0278	0/0163	0/0152	0/0273	0/0259	0/0026	شبکه‌سازی و توسعه کانال-های ارتباطی
0/2733	0/0268	0/0031	0/0182	0/0131	0/0022	0/0147	انطباق‌پذیری و سازگاری با تغییرات
0/0946	0/0076	0/0075	0/014	0/001	0/0047	0/0048	تنظیم نگرش-ها و رفتارهای رهبری با محیط
0/0679	0/0024	0/0113	0/0024	0/0024	0/0022	0/0022	کسب هویت اجتماعی
0/1453	0/0232	0/0034	0/0033	0/0143	0/0028	0/0029	تفکر انتقادی

0/0818	0/0075	0/0083	0/0051	0/005	0/0024	0/0024	امنیت شغلی
0/1045	0/014	0/0031	0/003	0/0028	0/0026	0/0026	شکل‌گیری رفتارهای سیاسی
0/4189	0/0221	0/0292	0/0263	0/0206	0/019	0/0186	سبک‌های ارتباطی تطبیقی
0/3955	0/0122	0/0239	0/0284	0/0171	0/0157	0/0215	چابکی سازمانی
	0/2704	0/2535	0/2358	0/2372	0/1519	0/1625	C

در جدول ۱۳، R (جمع عناصر هر سطر) نشان‌دهنده میزان اثرگذاری هر عامل بر دیگر عوامل می‌باشد. براین اساس، جو سازمانی ناسالم از بیشترین تأثیرگذاری برخوردار است. جمع عناصر ستون (C) برای هر عامل نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری هر عامل از دیگر عوامل است. براین اساس، نوآوری از میزان تأثیرپذیری بالایی برخوردار است. در جدول ۱۴ مقادیر R+C و R-C نیز ارائه شده‌اند.

دیفازی کردن مقادیر R+C و R-C و ترسیم نمودار علت و معلولی (اثرگذاری و تأثیرپذیری)

باتوجه به اینکه R+C و R-C، اعداد فازی هستند، بنابراین باید به‌منظور به دست آوردن نمودار علت و معلولی آن‌ها، دیفازی انجام دهیم. برای این کار از فرمول زیر استفاده می‌کنیم:

$$BNP_{ij} = \frac{u_{ij} - l_{ij} + m_{ij} - l_{ij}}{3} + l_{ij}$$

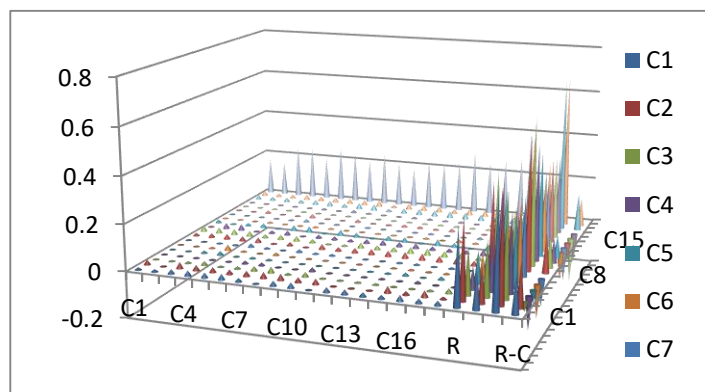
محل عامل‌ها در سلسله‌مراتب نهایی توسط ستون‌های (R+C) و (R-C) مشخص می‌شود، به این صورت که (R-C) نشان‌دهنده‌ی موقعیت یک عامل (در طول محور عرض‌ها) است. این موقعیت در صورت مثبت بودن (R-C) قطعاً یک علت بوده و در صورت منفی بودن، قطعاً معلول خواهد بود. (R+C) نیز نشان‌دهنده‌ی مجموع شدت یک عامل (در طول محور طول‌ها)، هم از نظر علت (اثرگذاری) و هم از نظر معلول (تأثیرپذیری) است.

جدول ۸. مقادیر R+C و R-C

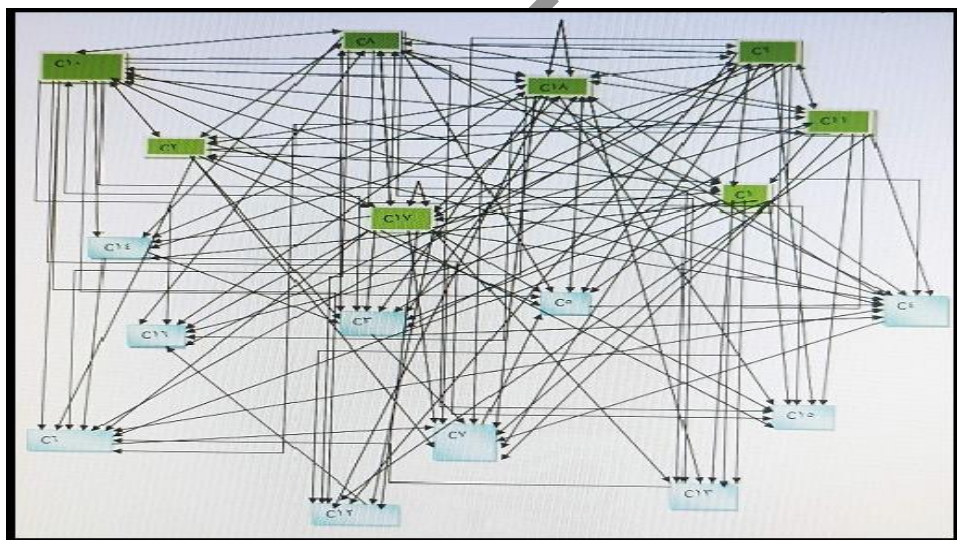
C	R	R-C	R+C	مولفه‌ها
0.162538	0.326009	-۰/۱۶۳۴	۰/۴۸۸۵	موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی
0.151954	0.340338	-۰/۱۸۸۳	۰/۴۹۲۲	اشاعه جو منفعت طلبی سازمانی
0.۲۳۷۲۱	0.198554	-۰/۰۳۸۶	۰/۴۳۵۷	وجود روحیه رقابت‌پذیری
0.۲۳۶۹	0.096944	-۰/۱۳۹۹	۰/۳۳۳۸	سیاسی کاری در سازمان و انحرافات سازمانی
0.۱۹۱۲	0.13956	-۰/۰۵۱۶	۰/۳۳۰۷	فرصت‌طلبی
0.۲۴۹۱۴	0.105758	-۰/۱۴۳۳	۰/۳۵۴۹	شخصیت زیرکانه
0.۲۲۸۷۱	0.110544	-۰/۱۱۸۱	۰/۳۳۹۲	مرکز کنترل درونی
0.1۹۹۹۲	0.367562	۰/۱۶۷۶	۰/۵۶۷۴	مراقبت رفتاری
0.۲۳۶۳	0.386144	۰/۱۴۹۸	۰/۶۲۲۴	قابلیت واکنش‌پذیری فعال
0.۱۹۶۵۴	0.300428	۰/۱۰۳۸	۰/۴۹۶۹	شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی
0.1۷۵۸۴	0.273335	-۰/۰۹۷۵	۰/۴۴۹۱	انطباق‌پذیری و سازگاری با تغییرات
0.۲۱۵۳۵	0.094681	-۰/۱۲۰۶	۰/۳۱	تنظیم نگرش‌ها و رفتارهای رهبری با محیط
0.۲۱۵۳۵	0.067974	-۰/۱۴۷۳	۰/۲۸۳۳	کسب هویت اجتماعی
0.۲۲۱۶۵	0.145331	-۰/۰۷۶۳	۰/۳۶۶۹	تفکر انتقادی
0.۲۷۵۷۴	0.081872	-۰/۱۹۳۸	۰/۳۵۷۶	امنیت شغلی
0.۲۳۵۸۴	0.104566	-۰/۱۳۱۲	۰/۳۴۰۴	شکل‌گیری رفتارهای سیاسی
0.۲۵۳۵۳	0.41898	۰/۱۶۵۴	۰/۶۷۲۵	سبک‌های ارتباطی تطبیقی
0.۲۷۰۴۱	0.395547	۰/۱۲۵۱	۰/۶۶۵۹	چابکی سازمانی

R+C (بردار برتری) بیانگر مجموع اثر گذاری و تأثیر پذیری عامل مورد نظر و R-C (بردار ارتباط) بیانگر اثر گذاری هر عامل بر مجموعه دیگر عوامل است. به عبارت دیگر اگر بردار ارتباط بزرگتر از صفر باشد ($R - C > 0$)، متغیر مورد نظر علت محسوب می‌شود و اگر بردار ارتباط کوچکتر از صفر باشد ($R - C < 0$) با شد، متغیر مورد نظر، معلول محسوب می‌شود.

نمودار ۳. نمودار روابط علت و معلولی



ارزش آستانه (میانگین حسابی) را محاسبه و تمامی درایه های ماتریس که مقدارشان کمتر از ۰/۱۲۱۵۱ باشد، از ماتریس حذف میشوند. بر اساس آن مدل کمی پژوهش ترسیم گردید



مدل کمی روابط علت و معلولی مولفه ها

بحث و نتیجه گیری

دنیای تجاری امروز دائما در معرض تلاطم و تغییرات بی سابقه بوده و بیشتر سازمان‌ها با تغییرات اجتناب ناپذیری در محیط‌های رقابتی مواجه هستند و لذا برای بقا خود به یک مکانیسم رهبری نیاز دارند. رهبری یکی از عوامل کلیدی تعیین کننده موفقیت و شکست هر سازمان است (مسعودی، ۲۰۲۰، ص ۱۹-۱). در میان سبک‌های رهبری، رهبری آفتاب پرست به افراد فرصت می‌دهد تا فرهنگ‌ها، نگرش‌ها و الگوهای ارتباطی مختلف را بازتاب دهد و در عین حال از حضوری متغییر هدایت شوند (العبادی و والخاکانی، ۲۰۲۰، ص ۹۶-۱۱۳). رهبران آفتاب پرست سازگار هستند، با محیط‌های کاری متنوع ترکیب می‌شوند و در عین حال محیطی مساعد ایجاد می‌کنند که برابری و شمول را ترویج می‌کند تا رهبری موفق و تاثیرگذار را ارتقا دهد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای رهبری آفتاب پرست انجام پذیرفت. که در دوفاز کیفی و کمی انجام شد. در بخش کیفی پژوهش، مجموعه‌ای از عوامل موثر یا همان پیشایندهای رهبری آفتاب پرست شناسایی شد

یافته های حاصل از بخش کیفی نشان داد که پیشایندهای رهبری آفتاب پرست شامل عواملی از قبیل موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی، اشاعه جو منفعت‌طلبی سازمان، وجود روحیه رقابت‌پذیری، سیاسی کاری در سازمان و انحرافات سازمانی، فرصت طلبی، شخصیت زیرکانه، مرکز کنترل درونی، مراقبت رفتاری، قابلیت واکنش‌پذیری می‌شوند. همچنین مجموعه‌های از عوامل شامل شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی، انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات، تنظیم نگرش‌ها و رفتارهای رهبری با محیط، کسب هویت اجتماعی، تفکر انتقادی، امنیت شغلی، شکل‌گیری رفتارهای سیاسی، سبک‌های ارتباطی تطبیقی، چابکی سازمان به عنوان پیامدها یا همان پسایندهای رهبری آفتاب پرست شناسایی شدند.

در بخش کمی با تحلیل داده‌ها به روش دیمتال فازی، پیشایندها و پسایندهای رهبری آفتاب پرست، اولویت بندی شدن که از میان این عوامل، به ترتیب موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی و مرکز کنترل درونی به‌عنوان مهم‌ترین عوامل رهبری آفتاب پرست تعیین شدند. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق نتایج پژوهش با پژوهش‌های مشابه باید عنوان نمود که یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش وودین و همکاران (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که برخی از مولفه‌های سازمانی نظیر سیاسی کاری در سازمان و انحرافات سازمانی بر رهبری آفتاب پرست اثر گذارند. یافته‌های پژوهش

حاضر با نتایج پژوهش ویلیامز و همکاران (۲۰۱۱) دارای هماهنگی است. وجه شباهت هردو پژوهش در نقش اشاعه جو منفعت طلبی سازمانی بر رهبری آفتاب پرست است. آن‌ها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که اشاعه جو منفعت طلبی سازمانی از عواملی هست که باعث رهبری آفتاب پرست می‌شود. همچنین در پژوهشی دیگر پیف و همکاران (۲۰۱۲) نیز نقش مرکز کنترل درونی بر رهبری آفتاب پرست را تایید کردند.

پیشنهادات

همانطور که نتایج پژوهش نشان داد، موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی یکی از مهمترین عوامل موثر (پیشایندهای) رهبری آفتاب پرست می‌باشد که دلالت بر این دارد زمانی که افراد در موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی و شرایط ناشناخته قرار می‌گیرند سعی بر این دارند که خود را با موقعیت هم‌رنگ نموده و با انعطاف پذیری خود را وفق دهند. همچنین، افرادی که مرکز کنترل درونی داشته و اعمال و رفتارهای خود را به عوامل درونی نسبت می‌دهند، بیشتر رفتار آفتاب پرستانه از خود نشان می‌دهند و لذا سازمان‌ها بایستی بر اساس مرکز کنترل درونی، این افراد و رهبران را شناسایی کرده و استراتژی‌های متناسب با این تیپ رفتاری را اتخاذ کنند. لذا شایسته است مدیران محترم نسبت به آشنایی با مفاهیم منبع کنترل و سبک‌های تصمیم‌گیری اهتمام بیشتری نمایند چون همانطور که میدانیم از ویژگی‌های شخصیتی مهم در بحث‌های مدیریت و تصمیم‌گیری نوع نگرش انسان به رویدادها، تجربه، هوش و کانون کنترل، درجه ریسک‌پذیری، خلق و خوی و احساسات مدیر می‌باشد (مشفق و بهرام زاده، ۱۳۸۹، ص ۱۸۵). همچنین نظر به اینکه ویژگی‌های شخصیتی از قبیل شخصیت زیرکانه، فرصت‌طلبی، روحیه رقابت‌پذیری و توفیق‌طلبی بالا از پسایندهای رهبری و رفتار آفتاب پرستانه است لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها برای شناسایی این افراد به ویژگی‌های شخصیتی توجه زیادی داشته باشند تا این افراد را شناسایی کنند. همچنین مراقبت رفتاری یکی دیگر از عوامل موثر یا پسایندهای رفتار آفتاب پرستانه رهبران است که سازمان‌ها نیاز است بر اساس تحلیل دقیق مدیریت تصویرپردازی و واکنش‌های رفتاری افراد در موقعیت‌های مختلف این گونه رفتارها را شناسایی نمایند. پژوهش‌ها نشان داده است، استفاده از تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی رابطه مثبتی با مورد توجه بودن از طرف رهبران دارد که به معنای اثر گذاشتن در رابطه متقابل

میان رهبر و کارمند است (وانی و لیدن، ۱۹۹۵، ص ۲۶۰-۲۳۲). همچنین شکل‌گیری رفتارهای سیاسی یکی پیامدها یا پسایندهای مهم رهبری آفتاب پرست می‌باشد لذا ایجاد ارتباط اجتماعی صمیمانه مدیر و کارکنان متناسب با بلوغ شخصیتی آن‌ها در کاهش برداشت و وقوع رفتارهای سیاسی اثربخش است و به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود مهارت‌های برقراری ارتباط با کارکنان را فرا گیرند و انواع رفتارهای سیاسی را شناسایی نموده و استراتژی‌های متناسب با آن‌ها را بکار گیرند. سازمان‌ها باید ارتباط رودر رو بین مدیر و کارمند را تقویت کند و مدیران باید به جای مدیریت سایه‌ای از سبک مدیریت از طریق سرکشی به واحدها استفاده کنند و در جریان امور کارکنان قرار گیرند.

شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی از دیگر پیامدهای رهبری آفتاب پرست می‌باشد. شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی نیازمند صبر و نظم است زیرا در بلندمدت نتایج را نشان خواهد داد. در این راستا به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود سطح ارتباطات شبکه‌ای از طریق توسعه کانال‌های ارتباطی غیر رسمی، بهبود مهارت‌های ارتباطی همدلانه و همچنین تحلیل دقیق مراودات، ارتقا دهند. همچنین عادت سازمان سافته و منظم بودن را در خود ایجاد کنند. یکی دیگر از پیامدهای رهبری آفتاب پرست، چابکی سازمانی است لذا پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به دنبال تقویت و بهبود قدرت ابزار ایده و عقیده کارکنان بوده و در این راستا پیشنهاد می‌شود که روحیه کارآفرینانه را در سازمان ترویج دهند و برند سازمان و فرهنگ سازمان را متناسب با اهداف تنظیم کنند.

منابع

-آذر، عادل. خسروانی، فرزانه. جلالی، رضا (۱۳۹۲)، تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختار دهی به مسئله)، سازمان مدیریت صنعتی، ۳۲۴-۳۲۸.

-دانایی فرد، حسن (۱۳۹۵)، روش‌شناسی مطالعات دلالت‌پژوهی در علوم اجتماعی و انسانی: بنیان‌ها، تعاریف، اهمیت، رویکردها و مراحل اجرا، روش‌شناسی علوم انسانی، ۲۲ (۸۶)، ۳۹-۷۱.

-مشتاق، علیرضا. بهرام زاده، حسینعلی (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین منبع کنترل (درونی - بیرونی) مدیران مدارس با سبکهای تصمیم گیری (آمرانه - مشارکتی) آنان، پژوهشنامه تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، (۲۳)، ۱۸۵.

- Alabadi, H., & Al-Khakani, D. (2021). The role of strategic uncertainty in the adoption of behavior chameleon leadership - an applied study in the department of real estate state Najaf branch. *IUG Journal of Economics and Business*, 28(1), 96-113.
- Bahrami, H., & Evans, S. (2014). *Super-flexibility for knowledge enterprises: A toolkit for dynamic adaptation*. Springer.
- Bright, D. S., Alzola, M., Stansbury, J., & Stavros, J. M. (2011). Virtue ethics in positive organizational scholarship: an integrative perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, (3), 23
- De Guzman, R., & Malik, M. (2020). Dual Challenge of Cancer and COVID-19: Impact on Health Care and Socioeconomic Systems in Asia Pacific. *JCO Glob Oncol*. 6, 906-12.
- Donovan, G., Ong, S. K., Song, S., Ndefru, N., Leang, C., Sek, S., & Perrone, L. A. (2020). Remote mentorship using video conferencing as an effective tool to strengthen laboratory quality management in clinical laboratories: Lessons from Cambodia. *Global Health: Science and Practice*, 8(4), 689-698.
- Gadolin, C., & Wikström, E. (2016). Organizing healthcare with multi-professional teams: Activity coordination as a logistical flow. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 20(4), 53-72.
- Kelly, M. A., Nixon, L., McClurg, C., Scherpbier, A., King, N., & Dornan, T. (2018). Experience of touch in health care: A meta-ethnography across the health care professions. *Qualitative Health Research*, 28(2), 200-212.
- Kiely, R. (2004). A chameleon with a complex: Searching for transformation in international service-learning. *Michigan Journal of Community Service Learning*.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Trevino, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Metaanalytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 31.
- Lotrecchiano, G. R. (2010). Complexity Leadership in Transdisciplinary (TD) learning environments: A knowledge feedback loop. *The International Journal of Transdisciplinary Research*, 5(1), 29-63.
- Massoudi, A. (2022). Reviving performance by adopting chameleon style of leadership. *Journal of Management and Business Education*, 5(1), 1-19.

- Mhizha, A. (2014). Application of the 'Chameleon Survival Strategy Model' in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises. *International Journal of Innovative Research and Development*, 3(6), 216-225.
- Moeuf, A., Lamouri, S., Pellerin, R., Tamayo-Giraldo, S., Tobon-Valencia, E., & Eburdy, R. (2020). Identification of critical success factors, risks, and opportunities of Industry 4.0 in SMEs. *International Journal of Production Research*, 58(5), 1384–1400.
- Napal, G. (2005). An assessment of power abuse under ethics philosophies. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1), 29–34.
- O'Fallon, M. J., & Butterfeld, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59.
- Pif, P. K., Stancato, D. M., Cote, S., Mendoza-Denton, R., & Keltner, D. (2012). Higher social class predicts increased unethical behavior. *PNAS*, 109(11), 4086–4091.
- Posner B, Kouze J. *The Leadership Challenge*. 6th ed. Hoboken, NJ: JosseyBass; 2017
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1–13.
- Ruiz-Palomino, P., & Banon-Gomis, A. (2017). The Negative Impact of chameleon-inducing personalities on employees' ethical work intentions: The mediating role of Machiavellianism. *European Management Journal*, 35(1), 102–115.
- Siangchokyoo N, Klinger RL, Campion ED. Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*. 2020;31(1):101341.
- Terrazas-Carrillo, E., Garcia, E., & Rodriguez, A. S. (2021). "I'm like a chameleon": An exploration of the experiences of Mexican American women who are group psychotherapists-in-training. *International Journal of Group Psychotherapy*, 71(3), 116–143.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.
- Wayne SJ, Liden R.C (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1): 232-260.
- Williams, J. A. (2022). Chameleon Leadership and Traits to Serve on a Global Scale. *Leadership-Advancing Great Leaders and Leadership*, 2.
- Williams, J. A. (2021). Finding a voice: An autoethnography of my odyssey in the hospitality academy. *Journal of Negro Education*, 90(2), 173-182.

- Williams, J. A., Roberts, C., & Bosselman, R. (2011). Youth sports and the emergence of chameleon leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 6-12.
- Woodbine, G. F., Fan, Y. H., & Scully, G. (2013). How Chinese auditors' relativistic ethical orientations influence their love of money. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 18(2), 29.

مقاله
پنیرش
شده