

## Research Paper

# Understanding Leadership Hubris in Government Organizations and Its Consequences: Analyzing Antecedent and Consequence Factors with Fuzzy Cognitive Map

Amirhooshang Nazarpouri<sup>1</sup> , Shaghayegh Salehabadi<sup>2</sup> , Elahe Maneshdavi<sup>3</sup> 

<sup>1</sup> Associated Professor of Lorestan University

<sup>2</sup> Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad

<sup>3</sup> PhD student in public administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorrabad, Iran

 [10.22080/shrm.2025.5850](https://doi.org/10.22080/shrm.2025.5850)

**Received:**

February 3, 2025

**Accepted:**

May 7, 2025

**Available online:**

December 21, 2025

**Keywords:**

Hubris, leadership hubris, consequences of leadership hubris, fuzzy cognitive map

## Abstract

**Purpose:** In today's management world, leadership is one of the most important elements that the success or failure of the organization depends on. Unfortunately, some leaders, due to some ineffective characteristics in their leadership style, expose the organization to risks. In such a way that they have a self-centered and arrogant personality and are in a position of power, they suffer from a condition called leadership hubris. Therefore, the present study was conducted with the aim of recognizing and understanding leadership hubris in government organizations. **Methodology:** This study is based on mixed qualitative and quantitative research, which is applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of nature and method. The statistical population of the study includes professors and managers of government organizations, whose opinions were examined as experts in the qualitative and quantitative parts of the study. The members of the statistical sample of this study were selected using the purposive sampling method. In the qualitative part of the research, the data collection tool was a semi-structured interview, the validity and reliability of which was confirmed using content and theoretical validity and intra-coder and inter-coder testing. The data collection tool in the quantitative part was a questionnaire, the validity and reliability of which was confirmed using content validity and test-retest. **Findings:** In the qualitative part, the qualitative data obtained from the interview were analyzed using Atlas.ti software and the coding method, and the factors that cause leadership hubris in these organizations were identified. In addition, in the quantitative part of the research, using the fuzzy cognitive map method, the factors that cause leadership hubris in government organizations were prioritized, and the most important factors that cause leadership hubris and the consequences of leadership hubris in these organizations were identified. The results of the study indicate that exaggerated self-confidence with a coefficient of 12.40, Machiavellian personality with a coefficient of 12.23, power paradox with a coefficient of 12.00, a constant tendency to irrational dominance with a coefficient of 12.18, and mental inactivity and mental laziness with a coefficient of 12.06 are the most important factors that cause leadership hubris. Also, the factors of minimizing effective member-leader exchange with a coefficient of 12.77, exaggerated self-evaluation with a coefficient of 12.35, weakening employee development with a coefficient of 11.93, and exploitation and exploitation of human resources with a coefficient of 11.86 are the most important consequences of leadership hubris in Iranian government organizations.

\*Corresponding Author: Amirhooshang Nazarpouri

Address: Lorestan University.

Email: [nazarpouri.a@lu.ac.ir](mailto:nazarpouri.a@lu.ac.ir)

## Extended abstract

### 1. Introduction

In today's fluid world, increasing change is a force that affects all organizational actions and activities. In such circumstances, the leadership of any organization requires leaders who, relying on their rational and intelligent abilities and consulting with their employees, guide the organization in the best possible way in the upcoming turbulence (Laguda, 2020). In a situation where many environmental variables fuel uncertainties, organizational leaders alone do not have the ability to identify these variables and make the right decisions. In this case, some leaders deal with problems by relying on authoritarian behaviors, overconfidence, ambition, and high-mindedness, which, from the perspective of management psychology, are symptoms of a leadership disorder called hubris (Liapis, 2024). Investigating the phenomenon of hubris is important in this regard because it usually becomes apparent over time. The constant exercise of power and the ability to rule (whether in business or politics) causes significant damage to the brain, leading to a state where the phenomenon of hubris manifests itself with behavioral symptoms that can negatively impact performance. On the other hand, the combination of mental illness with hubris may lead to poor decision-making by managers in organizations (Cormier et al., 2018). In explaining the "hubris phenomenon," Owen (2012) stated that his goal was to establish a causal relationship between power and deviant behavior, describing what happens when the "essential element of humility" is missing and when arrogance is present, a step is taken on the path to power poisoning. Lee and Tang (2010)

point out that the starting point of the phenomenon of leader hubris is when leaders make overly ambitious decisions without considering opposing advice or criticism. An interesting definition of leader hubris is a combination of pride and intoxication with power, which is also fueled by the individual's past successes (Akstinaite, 2018). Shariatnejad (1401) conducted a study entitled "The Model of Leaders' Pride Based on the Interpretive Structural Modeling Method: Government Organizations." The study results indicate that the consequences of leader narcissism include a focus on decision-making, arrogant leadership, autocratic management, irrational dominance, and weakening of the leader's intellectual and rational ability. Khodasheri et al. (1400) conducted a study entitled "An Analysis of Managers' Tendency to Remain in Power from the Perspective of the Hubris Phenomenon." Their results indicate that awareness of the phenomenon of hubris helps find the correct roots for implementing strategies and mechanisms to overcome the negative consequences of this phenomenon and increase the general index of health and productivity. Considering what has been said and the importance and necessity of leadership hubris, the main questions of the present study are: What are the factors affecting leadership hubris, and what are the consequences if leadership hubris is implemented?

### 2. Research Methods

This research is a mixed method, combining qualitative and quantitative research, and is classified as inductive deductive research in terms of research philosophy. Therefore, the present research is applied in terms of purpose and exploratory in terms of data collection. The statistical population of the

present research includes experts and scholars in the field of study, consisting of professors and managers of government organizations, of whom 30 were selected as sample members using purposive sampling and based on the principle of theoretical saturation. The validity and reliability of the instrument in this research were confirmed using content validity and theoretical validity, as well as intra-coder and inter-coder reliability methods for interviews, respectively, and content validity and test-retest reliability for distributed questionnaires. Qualitative data were analyzed with "Atlas T" software and content analysis and coding methods, and quantitative data were analyzed with the fuzzy cognitive map method.

### 3. Results

The factors of leadership hubris are divided into two main parts: influencing factors and consequences. In fact, influencing factors refer to a set of components that cause the formation of leadership hubris, and consequences indicate the subsequent factors and problems that this phenomenon leaves behind. The vertex of the diagram in the causal relationship model includes the importance of the factors and the relationship between these factors. Therefore, based on the above figure, the further the variables are from the axial index and the vertex of the diagram, the smaller and lighter the circles become. In fact, it can be concluded that the factors are identified based on the degree of importance using the size of the circles and their boldness. More important factors are identified with larger circles, and less important ones are identified with smaller circles. As shown in the diagram above, among the causes of leadership hubris formation, exaggerated self-confidence, and among the consequences

of its formation, the minimization of effective member-leader exchange, which is shown by a bolder and larger circle, have been selected as the pivotal indicators. The remaining components are indicated by smaller and lighter circles, respectively, based on the degree of importance.

### 4. Conclusion

The qualitative research findings show that ten factors have caused the emergence of leadership hubris in Iranian government organizations. These factors include: exaggerated self-confidence, Machiavellian personality, mental inactivity and mental laziness, psychosis, monotony in solving problems and making decisions, a constant desire for irrational domination, a pathological pleasure from excessive ambition, a combination of pride and intoxication of power, a delusional idea of personal genius and knowledge, and finally, the paradox of power. In fact, the above-mentioned factors have created the conditions in such a way that leadership hubris occurs. Also, the qualitative section mentions the ten consequences of leadership hubris. These factors include: exaggerated self-evaluation, making abnormal and unproductive decisions, minimizing effective member-leader exchange, exploitation and exploitation of human resources, the emergence of a paranoid atmosphere and the spread of pessimism in the organization, the poverty of producing original and innovative ideas, ignoring objective and peripheral realities, defiance of societal norms, weakening employee development, and ultimately, discord. In fact, this study aims to show how the above-mentioned factors have created leadership hubris that has destructive effects on government organizations.

The results of the fuzzy analysis of the research in the quantitative part show that the five factors that cause leadership hubris are: exaggerated self-confidence with a coefficient of 12.40, Machiavellian personality with a coefficient of 12.23, paradox of power with a coefficient of 12.00, persistent tendency to irrational dominance with a coefficient of 12.18, and mental inactivity and laziness with a coefficient of 12.06, respectively. Also, the factors of minimizing the effective member-leader exchange with a coefficient of 12.77, exaggerated self-evaluation with a coefficient of 12.35, weakening of employee development with a coefficient of 11.93, and exploitation of human resources with a coefficient of 11.86 are the most important consequences of leadership hubris in Iranian government

organizations. Regarding the commonalities

### **Funding**

There is no funding support.

### **Authors' contribution**

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

### **Conflict of interest**

The authors declared no conflict of interest.

### **Acknowledgments**

The authors of the article thank and appreciate all the people who have given scientific advice in preparing the article. We also Acknowledgment all the employees of the General Directorate of Information Technology of the Tax Affairs Organization for preparing this article.

علمی

## شناخت غرور خودباورانه رهبری در سازمان‌های دولتی و پیامدهای آن؛ تحلیل عوامل پیشاینده و پساینده با نقشه شناختی فازی

امیر هوشنگ نظرپوری<sup>۱\*</sup> ID، شقایق صالح آبادی<sup>۲</sup> ID، الهه منیشدوی<sup>۳</sup> ID

<sup>۱</sup> دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، ایران

<sup>۲</sup> مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران



10.22080/shrm.2025.5850

### چکیده

هدف: در دنیای مدیریت امروز، رهبری یکی از مهمترین عناصری است که شکست یا موفقیت سازمان در گرو آن است. متأسفانه برخی از رهبران به واسطه برخی ویژگی‌های ناکارآمد در سبک رهبری‌شان، سازمان را با مخاطراتی مواجه می‌سازند. به‌طوری‌که آن‌ها ضمن برخورداری از شخصیت خودمحور و متکبر و قرارگیری در موقعیت قدرت، دچار عارضه‌ای به نام غرور خودباورانه رهبری می‌شوند. از این‌رو پژوهش حاضر با هدف شناخت و فهم غرور خودباورانه رهبری در سازمان‌های دولتی انجام شد. روش‌شناسی: این پژوهش بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید و مدیران سازمان‌های دولتی هستند که به‌عنوان خبرگان، نظرات آن‌ها در بخش کیفی و کمی پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. اعضای نمونه آماری این پژوهش به‌وسیله روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیدند. در بخش کیفی پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بوده که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و نظری و آزمون درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی نیز پرسش‌نامه بوده که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید گردیده است. یافته‌ها: در بخش کیفی، داده‌های کیفی بدست‌آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری تحلیل شد و عوامل ایجادکننده غرور خودباورانه رهبری در این سازمان‌ها شناسایی شدند. به‌علاوه در بخش کمی پژوهش، با استفاده از روش نقشه شناختی فازی عوامل ایجادکننده و همچنین پیامدهای غرور خودباورانه رهبری در سازمان‌های دولتی اولویت‌یابی شده و مهمترین عوامل ایجادکننده و پیامدهای غرور خودباورانه رهبری در این سازمان‌ها شناسایی شدند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که خودباوری اغراق‌آمیز با ضریب ۱۲/۴۰، برخورداری از شخصیت ماکیاوولی با ضریب ۱۲/۲۳، پارادوکس قدرت با ضریب ۱۲/۰۰، تمایل مداوم به تحکم بی‌منطق با ضریب ۱۲/۱۸ و عدم تحرک مغزی و تنبلی ذهنی با ضریب ۱۲/۰۶، مهمترین عوامل ایجادکننده غرور خودباورانه رهبری هستند. همچنین عوامل حداقل‌شدن مبادله اثربخش عضو-رهبر با ضریب ۱۲/۷۷، خودارزیابی مبالغه‌آمیز با ضریب ۱۲/۳۵، تضعیف توسعه کارکنان با ضریب ۱۱/۹۳ و بهره‌کشی و استثمار منابع انسانی با ضریب ۱۱/۸۶ مهمترین پیامدهای غرور خودباورانه رهبری در سازمان‌های دولتی ایران هستند.

تاریخ دریافت:

۱۵ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۱۷ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۳۰ آذر ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

غرور خودباورانه؛ غرور خودباورانه رهبری؛ پیامدهای غرور خودباورانه رهبری؛ نقشه شناختی فازی

### ۱ مقدمه

بهترین نحو هدایت کنند (Laguda, 2020). در شرایطی که متغیرهای محیطی فراوان بر نااطمینانی‌ها دامن می‌زنند، رهبران سازمانی به‌تنهایی توانایی شناسایی این متغیرها و اتخاذ تصمیم‌های درست را ندارند. در این حالت، برخی از رهبران با تکیه بر رفتارهای خودکامه، اعتمادبه‌نفس بیش از حد، جاه‌طلبی و بلندپروازی با مسائل برخورد می‌کنند که از نظر روان‌شناسی مدیریت، این عوامل نشانگان یک عارضه رهبری

در جهان سیال امروز، دگرگونی فزاینده، نیرویی است که همه اقدام‌ها و فعالیت‌های سازمانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. در چنین شرایطی، رهبری هر سازمان نیازمند رهبرانی است که با تکیه بر توانش عقلانی و هوشمندی و با استفاده از مشورت با کارکنان خود، سازمان را در تلاطم‌های پیش‌رو به

\* نویسنده مسئول: امیر هوشنگ نظرپوری  
آدرس: دانشگاه لرستان، ایران.

ایمیل: [nazarpouri.a@lu.ac.ir](mailto:nazarpouri.a@lu.ac.ir)

این سازمان‌ها که برای سالیان زیاد به مسند عالی آن‌ها تکیه می‌زنند، بروز یابد بسیار است (Shariatnejad, 2022).

با توجه به مسائل مطرح شده، نکته قابل توجه آن است که آنچه ضرورت این پژوهش را دو چندان می‌کند، شکاف تئوری و تجربی موضوع است. در واقع مرور پیشینه تحقیق نشان می‌دهد در عین حال که مفهوم پدیده غرور خودباورانه رهبری در مبنای تئوریک به لحاظ ماهیت پدیده، ابعاد و عناصر آن در تحقیقات اندکی مورد بررسی قرار گرفته است، اما پیشینه تجربی نشان می‌دهد که تحقیق تجربی جامعی که به شناسایی و تبیین علی عوامل مؤثر بر بروز این پدیده پرداخته باشد، انجام نشده است؛ لذا پژوهش حاضر بر آن است تا به شناسایی عوامل مؤثر بر غرور خودباورانه رهبری و پیامدهای پیاده‌سازی مرتبط با آن بپردازد.

## ۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲.۱ غرور خودباورانه

غرور خودباورانه در فرهنگ لغت مرابم وبستر به‌عنوان غرور یا اعتمادبنفس اغراق‌آمیز یک فرد تعریف شده است. این اصطلاح از واژه یونانی *hybris* که در ابتدا به استفاده یک فرد از خشنونت برای تحقیر اشاره داشت، تکامل یافته است. سرانجام غرور در اساطیر یونانی به معنای نوعی تکبر یا عدم تواضع است که فرد را وادار به سرپیچی از هنجارهای جامعه می‌کند (Pincus & Lukowitsky, 2010). این اقدامات سرکشی اغلب منجر به سقوط خود فرد می‌شود. اما ممکن است منجر به نابودی افرادی شود که این فرد مسؤول آن‌ها بوده است. «غرور قبل از سقوط است» پیامدهای مورد انتظار ایجاد یک تکبر یا عدم تواضع را نشان می‌دهد (Stanbouly & Chuang, et al., 2022). در واقع، کنش هوپریک کنشی است که در آن اشکال قدرت خود را با لباس غرور و اعتمادبنفس ارائه کرده و به‌وسیله آن دیگران را تهدید و تحقیر می‌کنند.

به نظر می‌رسد که چنین اشخاصی با استفاده از قدرت و تهدید افراد می‌کوشند به لذتی بیمارگون برسند (Hayward, et al., 2006). در گذشته‌های دور، حوالی یونان باستان، این عمل رفتاری به‌شدت ناشرافت‌مندانه تلقی می‌شد. در بند مشهوری از رساله فایدروس افلاطون آمده است: «زمانی که میل به طرز غیرمنطقی ما را به سمت عیش سوق داده و در درون ما حاکم می‌شود، این قانون زیادخواهی (افراط یا به بیانی غرور خودباورانه) نامیده می‌شود (Shariatnejad, 2022). همچنین از نظر لغوی و ریشه‌شناختی، غرور خودباورانه به معنای غرور بیش از اندازه است. غرور نوعی اختلال است که از موفقیت بیش از حد ناشی می‌شود. غرور خودباورانه از نظر معنایی با اختلالات رفتاری مرتبط است، اختلال شخصیتی و رفتارهای خودکامگی رهبر آنکه ارتباط آن‌ها را با واقعیت‌های عینی و پیرامونی از طریق کاهش قدرت استدلال آن‌ها و تضعیف توانش فکری و عقلانی‌شان کاهش می‌دهد (Zeidan & Müllner, 2019). پدیده غرور خودباورانه با به‌دست‌آوردن قدرت ظاهر می‌شود.

به نام غرور خودباورانه است (Liapis, 2024). از نظر لغوی و ریشه‌شناختی، غرور خودباورانه به معنای غرور بیش از اندازه است. غرور خودباورانه از نظر معنایی با اختلالات رفتاری مرتبط است، اختلال شخصیتی و رفتارهای خودکامگی رهبران که ارتباط آن‌ها را با واقعیت‌های عینی و پیرامونی از طریق کاهش قدرت استدلال آن‌ها و تضعیف توانش فکری و عقلانی‌شان کاهش می‌دهد (Berger, et al., 2020).

این دسته از رهبران که به پدیده غرور خودباورانه رهبری گرفتار هستند، به سبب وجود اختلالات شخصیتی و رفتاری و قرارگیری در موقعیت قدرت، دچار یک بی‌منطق می‌شوند و کمتر از توانش ذهنی و فکری خود و ظرفیت‌های مشاورهای پیروان و زیردستان استفاده می‌کنند (Asad & Sadler, 2020). در حقیقت، این افراد بعد از رسیدن به قدرت، دچار کوته‌فکری می‌شوند؛ چراکه اعمال قدرت مداوم و توانایی حکمرانی بدون داشتن فعالیت فکری و ذهنی، آسیب قابل توجهی به توانش ذهنی و فکری آن‌ها می‌زند که نتیجه آن ضعف در فعالیت‌های فکری رهبران، به‌ویژه در حوزه تصمیم‌گیری است (Robbins, 2021). رهبران گرفتار به عارضه غرور خودباورانه اعتقاد دارند که به‌تنهایی قادرند مشکلات سازمان را حل کنند یا تمامی اطلاعات و جزئیاتی را که زیردستان برای انجام وظایف لازم دارند، فراهم آورند. رفتارهای رهبران هوپرستی تحت تأثیر قدرت به روش‌های ناهنجار و غیرمولد است و بر اساس این، چنین رفتارهایی شرایطی را ایجاد می‌کنند که احتمال بروز پیامدهای ناخواسته منفی منتج شده از رفتارهای آنان را افزایش می‌دهد و هزینه‌های زیادی را برای سازمان به همراه دارد (Diamandis & Bouras, 2018). بررسی پدیده هوپرری از این نظر مهم است که معمولاً به مرور در زندگی آشکار می‌شود. اعمال قدرت مداوم و توانایی حکمرانی (چه به لحاظ تجاری و چه به لحاظ سیاسی) آسیب شایان توجهی به مغز وارد کرده و به وضعیتی می‌انجامد که پدیده هوپرری خود را با علائم رفتاری که می‌تواند تأثیر منفی بر عملکرد داشته باشد، نشان می‌دهد از طرفی، ترکیب بیماری‌های روانی با هوپرری ممکن است به تصمیم‌های ضعیف جانب مدیران در سازمان‌ها منجر شود (Cormier, et al., 2018). با توجه به آنچه گفته شد و با عنایت به اهمیت و ضرورت غرور خودباورانه رهبری، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل مؤثر بر غرور خودباورانه رهبری کدامند و در صورت پیاده‌سازی غرور خودباورانه رهبری چه پیامدهای دارد؟

امروزه رهبری در هر سازمانی تا حد زیادی تعیین‌کننده نوع رفتار کارکنان است (Khaliqipour et al, 2018). در سازمان‌های دولتی برخی از رهبران به جای اینکه از توانش فکری و ذهنی و ظرفیت مشاورهای زیردستان خود بهره‌مند شوند، ابزارهای اعمال قدرت مبتنی بر پست و مقام بدون تفویض اختیار و عدم استفاده از ظرفیت مشاوره‌ای زیردستان خود را به‌کار می‌گیرند که مهم‌ترین نشانه بروز پدیده غرور خودباورانه رهبری است. از این‌رو احتمال، آنکه پدیده غرور خودباورانه رهبران در سازمان‌های دولتی و مدیران و رهبران

## ۲،۲ غرور خودباورانه رهبری

رهبری یکی از مهم‌ترین عناصری است که شکست یا موفقیت سازمان در گرو آن است. در واقع، رهبری به عنوان توانایی تحت تأثیر قراردادن افراد دیگر برای پیروی از رهبری به منظور کمک به رهبر در دستیابی به اهداف تعریف شده است (Balochi & Mohammadi Hosseini, 2022). در این میان، به واسطه محیط سیال سازمانی، نقش رهبران بیش از پیش برجسته شده و اهمیت یافته است، اما برخی از رهبران به واسطه برخی ویژگی‌های ناکارآمد در سبک رهبریشان، سازمان را با مخاطراتی مواجه می‌سازند (Berger, et al., 2020). یکی از ویژگی‌های این نوع رهبران، غرور خودباورانه است. هوبریس یک احساس و انگارهای عالی از خویشتن است که می‌تواند با رفتارهای ناپسند به دیگران و برداشت نادرست از جایگاه شخص در جهان مشخص شود (Useem, 2017). اوون<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در توضیح «پدیده هوبریس» اظهار داشت که هدف او برقراری ارتباط علی بین قدرت و رفتار ناهنجار است و توصیف می‌کند چه اتفاقی می‌افتد هنگامی که «عصر لازم برای فروتنی» از دست رفته باشد و زمانی که نخوت وجود دارد، قدمی در مسیر مسمومیت از قدرت برداشته می‌شود. لی و تانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) اشاره می‌کنند، نقطه آغازین پدیده غرور خودباورانه رهبران هنگامی است که رهبران تصمیمات بیش از حد بلندپروازانه را بدون توجه به توصیه‌ها یا انتقادات مخالف اتخاذ می‌کنند. در یک تعریف جالب، غرور خودباورانه رهبران تلفیقی از غرور و سرمستی قدرت تعریف می‌شود که موفقیت‌های گذشته فرد نیز به آن دامن می‌زند (Akstinaite, 2018). به عبارتی هوبریس نوعی تغییر شخصیت تبیین شده است که از طریق عامل خارجی - قدرت - تحریک می‌شود و از طریق رفتارهای مختلف از جمله بی‌اعتنایی به توصیه دیگران و اعتماد به نفس بیش از حد مشاهده می‌شود. هوبریس گرایش رهبران به داشتن دید بیش از حد مطمئن به توانایی‌های خود و سوءاستفاده از قدرت برای اهداف خودخواهانه خود است که برای سازمان‌ها پیامدهای مخرب در پی دارد (Zeitoun et al., 2019). ظهور پدیده هوبریس به عنوان «نوعی بیماری روانی»، برای مدیران خطری شغلی و حرفه‌ای بوده و می‌تواند به اندازه بیماری‌های مرسوم تهدیدی برای کیفیت رهبری آنان باشد. افراد پیرامون چنین مدیرانی جرأت انتقاد از رئیس را ندارند، بنابراین ابراز ایده و پیشنهاد در سازمان کمتر مشاهده شده و سکوت سازمانی به پدیده‌های رایج تبدیل می‌شود. کارکنان ممکن است به ستایش یا حتی تمجید از رهبر روی آورند که البته این مسأله، مشکل را تشدید می‌کند (Garrard, et al., 2018). در نتیجه، در صورت کنترل نشدن هوبریس، این اختلال، پتانسیل نابودی مسیر کارراهه شغلی کارکنان، انهدام سازمان‌ها و ویرانی کسب‌وکارها را در پی دارد. از عوامل شکل‌گیری غرور خودباورانه رهبران، غرور بیش از حد است (Smith & Akstinaite, 2017).

## ۲،۳ پیامدهای غرور خودباورانه رهبری

افراد مغرور توانایی‌های خود را بیش از حد ارزیابی می‌کنند. همچنین آن‌ها متقاعد شده‌اند هرکاری که آن‌ها تصمیم گرفته‌اند انجام دهند درست است و جای برای انتقاد وجود ندارد و حتی اگر تلاش آن‌ها به بدی ختم شود، آن‌ها هنوز معتقدند که کار درست را انجام می‌دهند (Laguda, 2020). در نتیجه خودباوری اغراق‌آمیزی که با احساسی قدرت مطلق هم‌مرز است، باعث بی‌پروایی و تکانش‌گری می‌شود که این رفتار مجر به مرگ یا سقوط آن‌ها خواهد شد. احساس اهمیت آن‌ها و ارزیابی غیرواقعی از توانایی‌شان آن‌ها را سرمست از قدرت می‌کند که سبب می‌شود نسبت به دیگران به شدت بی‌احترامی کنند (Marques et al., 2021). غرور خودباورانه در مدیران منجر به برآورد بالای توانایی‌ها، عملکرد و شانس موفقیت و پذیرش خطرات می‌شود و غالباً مدیران نمی‌توانند به درستی با واقعیت‌های در حال تغییر و شرایط نامطمئن مقابله کنند. دکتر کلتنر پیش از این گفته بود مغز افرادی که قدرت تحکم بر دیگر انسان‌ها را دارند، مثل مغز افرادی که دچار جراحات فیزیکی مغزی شده‌اند، دچار نقصان و آسیب می‌شود (Peng, et al., 2020). آن‌ها بدون فکر و از روی انگیزه‌های آنی رفتار می‌کنند، قدرت تشخیص ریسک خود را از دست می‌دهند و مهم‌تر از همه، قادر نیستند مسائل را از دریچه دید دیگری ببینند و نمی‌توانند خودشان را با اجتماعات انسانی تطبیق بدهند. همچنین غرور خودباورانه مدیران را به سمت حمایت از فرمول‌های بیش از حد ساده برای موفقیت سوق می‌دهد که عواقب جدی برای عملکرد دارد (Asad & Sadler-Smith, 2020). غرور خودباورانه به منزله خودفریبی یا تعصب خودمحوری، تعصب ناخودآگاه است. تعصب خودمحوری منجر به تعصب مدیران نسبت به عملکرد خود می‌شود و گزارش‌ها و ارزیابی دور از واقعیت می‌گردد. این جوهره غرور خودباورانه است. اگر گرفتار آن شوید احساس می‌کنید که یک حق الهی دارید. اگر پول، موفقیت و قدرت دارید، به مرور زمان خود را غیر قابل آسیب‌پذیر و دارای حق تصور می‌کنید. جای تعجب نیست که پادشاهان تصور می‌کردند خدایی دارند که خدا به موقعیت‌هایشان همواره حق داده است. آنچه برای رهبرانی که از قدرت، ثروت و اعتبار برخوردارند اتفاق می‌افتد آن است که آن‌ها فکر می‌کنند که بر همه چیز حق دارند و افراد دیگر چنین حقی ندارند (Adame, et al., 2021). غرور بیش از حد و اعتماد به نفس بیش از حد آن‌ها باعث می‌شود که آن‌ها مانند رهبرانی قدرتمند به نظر برسند. وقتی چنین اتفاقی می‌افتد، رهبران هابریستیک ارتباط خود را با واقعیت از دست می‌دهند و پیروان خود را فراموش می‌کنند (Robinson, 2016). به عبارتی یکی از پیامدهای اصلی غرور خودباورانه رهبران آن است که این رهبران قضاوت‌ها و تصمیمات به‌ظاهر مطمئن و بیش‌ازحد جاه‌طلبانه می‌گیرند. همچنین از دیگر پیامدهای غرور خودباورانه رهبران آن است که نسبت به توصیه‌ها و انتقادات

<sup>2</sup> Li & Tang

<sup>1</sup> Owen

فرآیند تصمیم‌گیری غیراخلاقی سوق می‌دهد که باعث بروز رفتارهای غیراخلاقی در این افراد می‌شود. **سدلر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)** پژوهشی تحت عنوان «رهبری هوپرستیک» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبران هوپرستیکی توانایی‌های خود را به میزان شایان توجهی تخمین می‌زنند و معتقدند عملکرد آن‌ها برتر از سایر افراد است و جنبه‌های مفهومی، نظری و روش‌شناختی پژوهش‌های رهبری هوپرستیکی را بررسی کردند.

### ۳ روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ روش آمیخته و بر مبنای پژوهش کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی می‌گنجد؛ لذا پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان و صاحب نظران در حوزه مطالعه هستند که متشکل از اساتید به همراه مدیران سازمان‌های دولتی هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل اشباع نظری ۳۰ نفر از آنان به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شده است. دلیل انتخاب جامعه و نمونه آماری آن است که مفهوم غرور خودباورانه رهبری دارای مفهوم نظری با تبار علمی مدیریت می‌باشد؛ لذا باید هنگام انتخاب جامعه و نمونه از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی کامل داشته باشند. به همین دلیل مجموعه‌ای از خبرگان مشتمل بر اساتید و مدیران سازمان‌های دولتی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسش-نامه است. روایی و پایایی ابزار در این پژوهش، به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون‌کنگزار و میان‌کنگزار برای مصاحبه انجام شده و روایی محتوایی و پایایی بازآزمون برای پرسش‌نامه‌های توزیع شده، تأیید شده است. ضریب پایایی درون‌کنگزار میان‌کنگزار برای مصاحبه پژوهش برابر با ۰/۷۷ و ضریب پایایی بازآزمون برای پرسش‌نامه برابر با ۰/۸۴ بود. در خصوص پروتکل مصاحبه انجام‌شده لازم به توضیح است که مصاحبه پژوهش دارای ۶ سؤال اصلی بود که سه سؤال اول آن در ارتباط با عوامل مؤثر و شکل‌دهنده غرور خودباورانه رهبران و سه سؤال دوم مرتبط با پیامدها و آثار غرور خودباورانه رهبران در سازمان‌های دولتی بود. این مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری و تلفنی و در بازه‌سی تا چهل دقیقه‌ای انجام شد. پژوهش‌گران ضمن پرسش سؤالات تکمیلی، نکات ابراز شده توسط اعضای نمونه را یادداشت و فیش‌برداری کردند و پس از آن به تحلیل داده‌های مصاحبه پرداختند. به‌علاوه در خصوص پرسش‌نامه پژوهش نیز باید اشاره کرد که پس از احصاء کدهای نهایی توسط پژوهش‌گران، این کدها به‌عنوان گویه‌های اصلی سؤالات در پرسش‌نامه تحقیق قرار داده شد تا اعضای نمونه براساس طیف لیکرت مبتنی بر درجه خیلی زیاد تا خیلی کم، میزان اهمیت عوامل را مشخص سازند. همچنین

دیگران بی‌اعتنایی می‌کنند و نسبت به نظرات دیگران کاملاً بی‌تفاوت هستند (Peretomode, 2021).

### ۲،۴ پیشینه پژوهش

**شریعت نژاد (۱۴۰۱)** پژوهشی تحت عنوان «مدل بروز غرور رهبران بر پایه روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری: سازمان‌های دولتی» انجام داد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که پیامدهای خودشیفتگی رهبران شامل تمرکز در تصمیم‌گیری، رهبری مغرورانه، مدیریت خودکامه، تحکم بی‌منطق و تضعیف توانش فکری و عقلانی رهبر می‌شوند. **باقرزاده خدشهری و همکاران (۱۴۰۰)** پژوهشی تحت عنوان «واکوی تمایل مدیران به ماندگاری در قدرت، از منظر پدیده هوپرستی» انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که آگاهی از ماهیت پدیده هوپرستی به ریشه‌یابی صحیح برای اجرای راهبردها و سازوکارهای غلبه بر پیامد منفی این پدیده و افزایش شاخص عمومی سلامت و بهره‌وری کمک می‌کند. در خصوص پژوهش‌های خارجی می‌توان گفت **بیلدیز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)** پژوهشی را تحت عنوان «اثرات سازمانی سندروم هوپرستی و راهکارهای بالقوه» انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که ویژگی‌های افراد مبتلا به سندروم غرور عبارت است از اینکه خودکامل و برتر بین، باور داشته که با اقتدار می‌توان هرکاری را انجام داد، اهداف آرمانی که به کارکنان سطح پایین داده می‌شود و بی‌توجهی به نظرات دیگران است. دلایل پیدایش این سندروم، مشکلات در ساختار و عملکرد نهایی، قلدری و طردشدن تجربه شده در گذشته و عدم شفافیت در مورد اختیارات و مسؤولیت‌های افراد در سازمان است. **ریزکا و هاندوکو<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)** پژوهشی تحت عنوان «غرور خودباورانه مدیران رده عالی بر عملکرد شرکت در اندونزی» انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که غرور خودباورانه مدیران عالی بر عملکرد شرکت تأثیرگذار است. **برگر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)** پژوهشی تحت عنوان «چگونه می‌توان از هوپرستی رهبری جلوگیری کرد؟ مقایسه انتخاب‌های رقابتی، تصادفی و ترکیب آن‌ها» انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که انتخاب‌های تا حدی تصادفی می‌توانند از معایب هر دو انتخاب فقط رقابتی یا فقط تصادفی بکاهند و باعث کاهش هوپرستی در رهبران شوند. **یانگ و شن<sup>۴</sup> (۲۰۱۹)** پژوهشی تحت عنوان «آیا غرور فضیلت است یا رذیلت؟ رابطه بین غرور اصیل هوپرستی و رفتارهای رهبری» انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که غرور، احساس مجزایی است که اهداف پیشرفت و موقعیت را هدایت می‌کند و باید در زمینه‌های رهبری به آن توجه شود. **مک مناس<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)** پژوهشی تحت عنوان «هوپرستی و تصمیم‌گیری غیراخلاقی: رخداد فاجعه‌ای غیرمعمول» انجام داد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که هابریس باعث می‌شود که آگاهی اخلاقی آسیب ببیند و تصمیم‌گیرندگان از عوامل خارجی که باعث آگاهی می‌شوند، چشم‌پوشی کنند. نتیجه پیش‌بینی شده این است که هوپرستی مدیران را به فراخوانی

<sup>4</sup> Yeung & Shen

<sup>5</sup> McManus

<sup>6</sup> Sadler et al

<sup>1</sup> Yıldız

<sup>2</sup> Rizka & Handoko

<sup>3</sup> Berger et al

مرحله دوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی  
مرحله سوم: انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی  
مرحله چهارم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها  
مرحله پنجم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی

## ۴ یافته‌های پژوهش

### ۴،۱ یافته‌های جمعیت‌شناختی

یافته‌های جمعیت‌شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است:

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی	مشارکت‌کنندگان	فراوانی
مرد	۲۳	کارشناسی ارشد	۱۴	کمتر از ۱۵ سال	۱۲	مدیران	۱۶
زن	۷	دکتری	۱۶	۱۶ تا ۳۰ سال	۱۸	روان‌شناسان	۱۴

مرحله اول: تدوین و توزیع پرسش‌نامه

و پیامدها تقسیم شده است. درحقیقت عوامل اثرگذار به مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها که موجب شکل‌گیری غرور خودباورانه رهبری است، اشاره دارد و پیامدها دلالت بر عوامل پس‌اندی و مسائلی است که این پدیده بر جای می‌گذارد. در جدول زیر عوامل اثرگذار غرور خودباورانه رهبری نشان داده شده است. پیش از آنکه نتایج کدگذاری مشخص شود، نمونه‌هایی از کدهای باز جهت نمایش نحوه کدگذاری نشان داده شده است.

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
تکبر بیش از اندازه، میل غیر منطقی به خودشیفتگی، تکانش‌گری، خودمحوری، خودبزرگ‌بینی	غرور و خودشیفتگی ناشی از قدرت، اعتماد به نفس بیش‌ازحد، جامطلبی، بلندپروازی، خودبرتر بینی	خودباوری اغراق‌آمیز

پس از آنکه نحوه کدگذاری مشخص شد، کدهای نهایی در قالب کدهای محوری و انتخابی در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۳. عوامل اثرگذار بر غرور خودباورانه رهبری

شماره کد	کدهای انتخابی	کدهای محوری
۱I	خودباوری اغراق‌آمیز	غرور و خودشیفتگی ناشی از قدرت، اعتماد به نفس بیش‌ازحد، بلندپروازی، خودبرتر بینی
۲I	برخورداری از شخصیت ماکیاوولی	خودشیفتگی و روان‌پریشی، فرصت‌طلبی، مدیریت سوء استفاده‌گرانه، ابزارگرایی، فریبکاری و تظاهر، قدرت‌طلبی
۳I	عدم تحرک مغزی و تنبلی ذهنی	عدم تحرک فکری، طرز تفکر منسوخ شده، محدودکردن تحرکات سیال ذهنی، اندیشیدن بسته، مه مغزی
۴I	روان گسیختگی	پریشانی ذهنی، فشار روانی، اشاعه اضطراب و تنش روانی، گسترش آشفتگی روانی، اختلالات روانی

۵I	یکهتازی در حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها	بی‌احترامی به نظرات دیگران، فراموشی پیروان خود، عدم دید از دریچه دیگری، بی‌اعتنایی به توصیه‌های دیگران، بی‌تفاوت نسبت به پیشنهادها، عدم گوش دادن به دیگران، گرفتن تصمیمات از روی انگیزه‌های آنی
۶I	تمایل مداوم به تحکم بی-منطق	تمایل به تسلط بر دیگران، یکهتازی، ریاست‌طلبی، زورگویی به پیروان، حکومت مداوم
۷I	لذت بیمارگونه از جاه‌طلبی افراطگونه	تلاش برای تصاحب منافع، مسندجویی افراطی، تمایل به منصب جویی، مقام‌پرستی، میل به کلیت خواهی
۸I	تلفیق غرور و سرمستی قدرت	مقام‌خواهی، افزون‌طلبی بیش از حد، بیشینه‌خواهی، بلندپروازی افراطی، حب مقام و ریاست-طلبی، انحصارجویی، تمایل به استیلاجویی
۹I	تصور وهم‌آلود از نبوغ و دانش شخصی	خود را عقل کل دانستن، باورهای غیرواقعی از دانش خود، تصور خیالی، اعتماد کاذب به آگاهی خودشان، اغراق در خردمندی
۱۰I	پارادوکس قدرت	غرور و خودمحوری به جای استفاده درست از قدرت، توقف در آموختن و یادگیری، کوتاه-فکری در اوج قدرت، سوءاستفاده از داشتن قدرت، خودشیفتگی در موقعیت قدرت

همچنین تحلیل یافته‌های کیفی در خصوص پیامدهای غرور خودباورانه رهبری به شرح جدول زیر است:

جدول ۴. پیامدهای غرور خودباورانه رهبری

شماره کد	کدهای انتخابی	کدهای محوری
۱۱I	خودارزیابی مبالغه‌آمیز	ارزیابی غیرواقعی از توانایی خود، نادیدگرفتن اشتباهات، خودبرتربینی افراطی، اغراق در خودارزیابی
۱۲I	اخذ تصمیمات ناهنجار و غیرمولد	گرفتن تصمیماتی از روی ناآگاهی، اطلاعات ناکافی، کاهش احتمال بقای شرکت، کاهش کیفیت تصمیمات
۱۳I	حداقل شدن مبادله اثربخش عضو-رهبر	کاهش ارتباطات دوسویه رهبر و کارکنان، کاهش تعاملات متقابل در سازمان، کیفیت پایین و ضعیف روابط مدیر و کارکنان
۱۴I	بهره‌مندی و استثمار منابع انسانی	کاهش مهارت‌های رهبری مورد نیاز، کاهش مبادله اجتماعی رهبر و پیروان
۱۵I	پدیدآیی جو پارانویید و اشاعه بدبینی در سازمان	تمایل افراطی به تسلط بر دیگران، نفوذ و دخالت در دیگران، تمایل به بهره‌مندی و استفاده از ثمره کار دیگران، بهره‌جویی و سلطه‌گری، بهره‌برداری کردن از دیگران به نفع خود، بهره‌مندی ناعادلانه از عمل دیگران
۱۶I	فقر تولید ایده‌های بدیع و نوآور	نگرش بدبینانه به سازمان، اشاعه شک و شبهه افراد به سازمان، تمایل به بی-اعتمادی به سازمان، برداشت منفی از سازمان و اهدافش، رواج تصور غلط و بدبینانه از سازمان عدم یکپارچگی بین رفتار و گفتار، تضعیف اعتماد عمومی
۱۷I	فقر تولید ایده‌های بدیع و نوآور	محدودیت فکری در انتخاب راه‌حل‌های جدید و نو، عدم تمایل به کشف ایده‌ها و نظرات خلاق، عدم برانگیختگی، عدم پدیدآیی افکار نو، کاهش بینش خلاقانه در سازمان
۱۸I	نادیده گرفتن واقعیت‌های عینی و پیرامونی	چشم‌پوشی کردن، بی‌توجهی به دنیای واقعی، عدم قدرت تشخیص ریسک، عدم مقابله با شرایط در حال تغییر، یک‌تازی، بی‌پروایی
۱۹I	سرکشی از هنجارهای جامعه	سرپیچی از باورهای حاکم، بی‌توجهی به ارزش‌ها، عدم تطبیق با اجتماعات انسانی، حق دادن به خود، حمایت از فرمول‌های شخصی، عدم مقبولیت بایدها و نبایدها
۲۰I	تضعیف توسعه کارکنان	جلوگیری از رشد و تواناسازی کارکنان، از بین بردن انگیزه کارکنان، عدم بالندگی کارکنان از طریق نشر دانش و تجربه، عدم مهارت در برانگیختن کارکنان، تضعیف نظام شایسته‌سالاری
۲۱I	نفاق افکنی	اشاعه جو سازمانی مسموم، ایجاد جو رقابتی منفی بین کارکنان، ایجاد فاصله بین کارکنان، ترویج فرهنگ ترورشخصیت در بین کارکنان، بی‌توجهی به کاهش فساد، ایجاد محیط کاری آشوبز، ایجاد رفتار تدافعی بین کارکنان، واکنش منفی و مقابله

### ۴/۳ یافته‌های بخش کمی

پس از آن که پرسش‌نامه تحقیق براساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد، با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شد که شرح کامل آن به‌صورت جدول شماره (۵) است:

جدول ۵. ماتریس فازی

پیامدهای بروز غرور خودباورانه رهبری										عقل بروز غرور خودباورانه رهبری										میانگین	انحراف معیار
w20	w19	w18	w17	w16	w15	w14	w13	w12	w11	w10	w9	w8	w7	w6	w5	w4	w3	w2	w1		
0/61	0/57	0/15	0/54	0.81	0/75	0/44	0/78	0/89	0/69	0/84	0/85	0/83	0/49	0/72	0/44	0/68	0/79	0/63	0	w1	
0/66	0/73	0/67	0/8	0/3	0/51	0/62	0/8	0/7	0/48	0/63	0/7	0/66	0/58	0/32	0/2	0/53	0/8	0	0/8	w2	
0/38	0/7	0/58	0/53	0/83	0/43	0/69	0/64	0/84	0/4	0/49	0/7	0/57	0/7	0/37	0/65	0/8	0	0/71	0/65	w3	
0/4	0/59	0/67	0/43	0/34	0/4	0/65	0/51	0/67	0/4	0/68	0/42	0/48	0/46	0/4	0/37	0/0	0/39	0/39	0/43	w4	
0/62	0/63	0/39	0/55	0/47	0/43	0/33	0/44	0/58	0/55	0/62	0/7	0/6	0/48	0/53	0/0	0/54	0/38	0/43	0/64	w5	
0/62	0/7	0/6	0/24	0/65	0/4	0/53	0/67	0/33	0/49	0/5	0/51	0/44	0/6	0/0	0/82	0/63	0/54	0/46	0/53	w6	
0/69	0/67	0/71	0/58	0/63	0/1	0/8	0/64	0/48	0/62	0/43	0/4	0/3	0/0	0/7	0/5	0/83	0/68	0/54	0/67	w7	
0/7	0/52	0/69	0/45	0/27	0/45	0/56	0/3	0/84	0/81	0/7	0/45	0/0	0/2	0/5	0/65	0/3	0/68	0/64	0/68	w8	
0/43	0/67	0/75	0/47	0/57	0/56	0/63	0/7	0/81	0/68	0/55	0/0	0/55	0/8	0/63	0/68	0/7	0/35	0/62	0/56	w9	

0/67	0/63	0/74	0/82	0/56	0/72	0/65	0/76	0/54	0/62	0	0/7	0/71	0.6	0/65	0/8	0/75	0/6	0/49	0/6	w1
0/8	0/66	0/62	0/2	0/64	0/82	0/55	0/86	0/58	0	0/64	0/72	0/57	0/7	0/36	0/66	0/68	0/83	0/8	0/63	w1
0/62	0/7	0/46	0/64	0/35	0/62	0/6	0/63	0	0/54	0/6	0/64	0/68	0/54	0/81	0/64	0/6	0/69	0/81	0/75	w1
0/59	0/42	0/83	0/61	0/5	0/67	0/64	0	0/7	0/7	0/66	0/81	0/83	0/81	0/62	0/8	0/69	0/6	0/88	0/65	w1
0/61	0/68	0/68	0/2	0/6	0/7	0/4	0	0/51	0/1	0/55	0/1	0/52	0/67	0/6	0/33	0/46	0/4	0/68	0/59	w1
0/58	0/2	0/61	0/83	0/82	0	0/65	0/85	0/59	0/8	0/5	0/81	0/7	0/3	0/3	0/42	0/6	0/64	0/8	0/47	w1
0/75	0/3	0/44	0/28	0	0/54	0/2	0/66	0/55	0/62	0/1	0/66	0/66	0/45	0/66	0/62	0/39	0/57	0/82	0/83	w1
0/72	0/67	0/64	0	0/33	0/7	0/68	0/3	0/7	0/4	0/69	0/62	0/68	0/9	0/53	0/68	0/65	0/66	0/58	0/59	w1
0/66	0/64	0	0/59	0/57	0/8	0/62	0/61	0/47	0/7	0/6	0/68	0/63	0/6	0/8	0/81	0/82	0/63	0/68	0/68	w1
0/65	0	0/61	0/61	0/7	0/61	0/64	0/61	0/6	0/41	0/69	0/66	0/62	0/7	0/52	0/6	0/6	0/58	0/5	0/59	w1
0	0/7	0/6	0/63	0/7	0/66	0/7	0/66	0/5	0/65	0/6	0/31	0/62	0/84	0/43	0/45	0/57	0/7	0/7	0/73	w2

پیش‌های بروز غرور خودباورانه رهبری

(مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط) که در اینجا مؤلفه ۱۳ دارای بیشترین توان تأثیرگذاری (Out) می‌باشد.

**شاخص مرکزی (Centrality)**

مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) می‌باشد. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد، در واقع یا In بالاتری و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عامل مهمی محسوب می‌شود و باید به آن به‌طور ویژه توجه کرد. در اینجا عامل ۱۳ دارای بیشترین شاخص مرکزیت است. در جدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های In، Out و Centrality صورت گرفته نشان داده شده است. در جدول شماره (۸)، نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی نشان داده شده است.

جدول ۶. نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$Out_{(C_1)} = 0/63 + 0/79 + 0/68 + 0/44 + 0/72 + 0/49 + 0/83 + 0/85 + 0/84 + 0/69 + 0/89$ $+ 0/78 + 0/44 + 0/75 + 0/81 + 0/54 + 0/15 + 0/57 + 0/61 = 12/49$
۲	$In_{(C_1)} = 0/8 + 0/65 + 0/43 + 0/64 + 0/53 + 0/67 + 0/68 + 0/56 + 0/6 + 0/63 + 0/75 + 0/65$ $+ 0/5 + 0/47 + 0/83 + 0/59 + 0/68 + 0/59 + 0/73 = 11/98$
۳	$Cen_{(C_1)} = 12/49 + 11/98 = 24/47$

تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی نشان داده شده است:

**۴، ۴ محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی**

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هرکدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هرکدام از مؤلفه‌ها محاسبه شد.

**ظرفیت تأثیرپذیری (Indegree)**

میزان ظرفیت تأثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره می‌باشد. (مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط) که در اینجا مؤلفه ۱۳ دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری (In) می‌باشد.

**توان تأثیرگذاری (Outdegree)**

میزان تأثیرگذاری توسط یک عامل را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره می‌باشد.

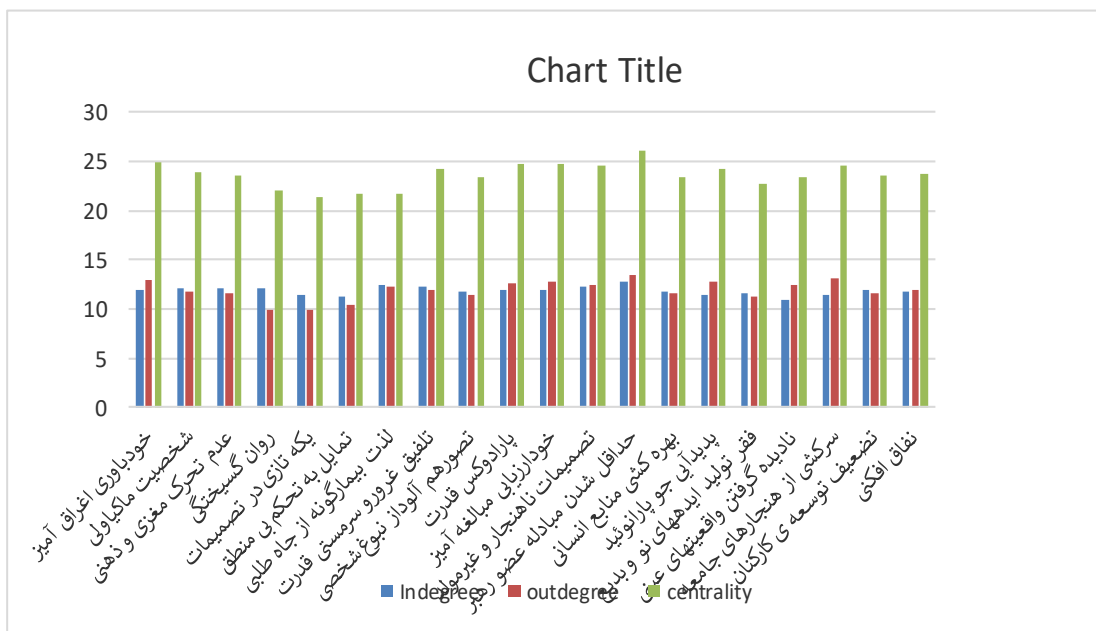
محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به‌صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است. در جدول شماره (۷)، ظرفیت

جدول ۷. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

تأثیر پذیری	تأثیر گذاری	شاخص مرکزی	عوامل	
۱۱/۹۸	۱۲/۴۹	۲۴/۴۷	خودباوری اغراق آمیز	علل بروز غرور خودباورانه رهبری
۱۲/۰۶	۱۱/۸۵	۲۳/۹۱	برخورداری از شخصیت ماکیاوولی	
۱۲/۰۶	۱۱/۵۷	۲۳/۶۳	عدم تحرک مغزی و تنبلی ذهنی	
۱۲/۱۸	۹/۴۲	۲۱/۶	روان گسیختگی	
۱۱/۴۹	۹/۹۱	۲۱/۴	یکپنازی در حل مسائل و تصمیم گیری ها	
۱۱/۲۲	۱۰/۴۵	۲۱/۶۷	تمایل مداوم به تحکم بی منطق	
۱۲/۴	۱۲/۲۸	۲۴/۶۸	لذت بیمارگونه از جاه طلبی افراط گونه	
۱۲/۲۳	۱۲/۰۲	۲۴/۲۵	تلفیق غرور و سرمستی قدرت	
۱۱/۸۵	۱۱/۴۹	۲۳/۳۴	تصور وهم آلود از نبوغ و دانش شخصی	
۱۲	۱۲/۶۷	۲۴/۶۷	پارادوکس قدرت	
۱۱/۵۲	۱۲/۸۶	۲۴/۳۹	خودارزیایی مبالغه آمیز	پیامدهای بروز غرور خودباورانه رهبری
۱۲/۳۵	۱۲/۱۵	۲۴/۵	اخذ تصمیمات ناهنجار و غیرمولد	
۱۲/۷۷	۱۳/۴	۲۶/۱۷	حداقل شدن مبادله اثربخش عضو-رهبر	
۱۱/۸۶	۱۱/۵۸	۲۳/۴۴	بهره کمشی و استثمار منابع انسانی	
۱۱/۵	۱۲/۷۳	۲۴/۲۳	پدیدآیی جو پارانوئید و اشاعه بدبینی در سازمان	
۱۱/۵۳	۱۱/۲۳	۲۲/۷۶	فقر تولید ایده های بدیع و نوآور	
۱۱/۰۲	۱۲/۳۸	۲۳/۴	نادیده گرفتن واقعیت های عینی و پیرامونی	
۱۱/۴۴	۱۳/۰۶	۲۴/۵	سرکشی از هنجارهای جامعه	
۱۱/۹۳	۱۱/۶۶	۲۳/۵۹	تضعیف توسعه کارکنان	
			تفاهق افکلی	

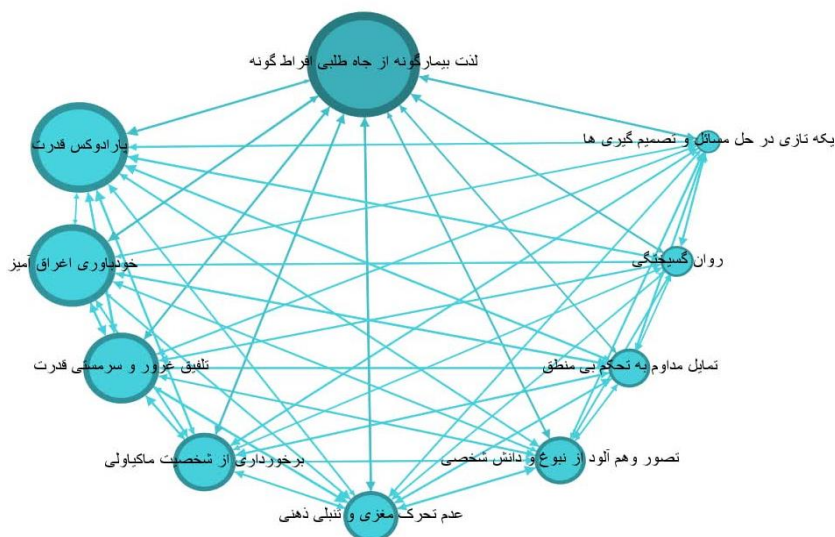
غرور خودباورانه رهبری مشخص شده است. در نهایت با محاسبه شاخص های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم افزار اکسل (Excel)، نمودار کلی عوامل ترسیم شد.

همان طور که در جدول فوق نشان داده شده است، حداقل شدن مبادله اثربخش عضو-رهبر که دارای بیشترین ظرفیت تأثیر پذیری، بیشترین توان تأثیرگذاری و در نهایت بیشترین درجه مرکزیت می باشد که به عنوان شاخص محوری و مهم ترین پیامد

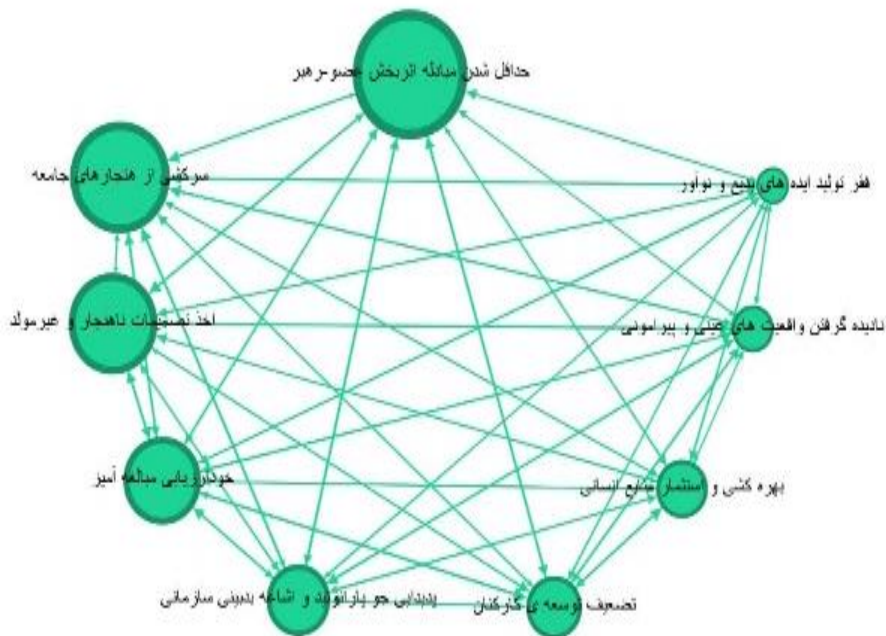


نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه شاخص‌ها به دست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد:



شکل ۱. مدل پیامدهای بروز غرور خودباورانه رهبری



شکل ۲. مدل پیامدهای بروز غرور خودباورانه رهبری

شوند، دایره‌ها کوچکتر و کم‌رنگتر می‌شوند. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل براساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها و پررنگی آن‌ها مشخص شده‌اند؛ یعنی عوامل

رأس نمودار در مدل روابط علی مشتمل بر میزان اهمیت عوامل و ارتباط این عوامل با یکدیگر است؛ لذا براساس شکل فوق هرچقدر متغیرها از شاخص محوری و رأس نمودار دور

مهارت‌ها و ظرفیت‌های از پیش ایجاد شده از تحکم و قدرت شخصی‌شان استفاده نمایند. این وضعیت به مرور زمان به علت تحرک فکری پایین و کمتر استفاده کردن از ظرفیت‌های ذهنی موجب شکل‌گیری پدیده غرور خودباورانه رهبران می‌شود. رهبرانی که با تحکم زیاد، خودمحوری و خودپسندی و بدون توجه به زیردستان و با بی‌تفاوتی نسبت به نظرات و مشاوره‌های آن‌ها مبادرت به انجام امور و اخذ تصمیمات می‌نمایند، دچار پدیده غرور خودباورانه رهبری شده‌اند. فی‌الواقع، غرور خودباورانه رهبران یک سندروم سازمانی است و بیان‌گر یک عارضه رفتاری و روان‌شناختی است که پیامدهای زیان‌باری می‌تواند برای سازمان داشته باشد. بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی علل و پیامدهای غرور خودباورانه رهبری در سازمان‌های دولتی ایران انجام پذیرفت.

بر اساس سؤال اصلی پژوهش مبنی بر شناسایی عوامل پیشاینده و پسایندهی غرور خودباورانه رهبری یافته‌های پژوهش در قالب دو بخش کیفی و کمی قابل تشریح است. در بخش کیفی پژوهش مجموعه‌ای از عوامل که موجب غرور خودباورانه رهبری در سازمان‌های دولتی ایران می‌شود، شناسایی شده است. در بخش کمی نیز این عوامل مورد بررسی قرار گرفته تا مهمترین عوامل و پیامدهایی که باعث غرور خودباورانه رهبری در سازمان‌های دولتی ایران می‌شوند، مشخص گردد. یافته‌های پژوهش در بخش کیفی نشان‌دهنده آن است که ده عامل موجب بروز غرور خودباورانه رهبری در سازمان‌های دولتی ایران شده است. این عوامل عبارت‌اند از: خودباوری اغراق‌آمیز، برخورداری از شخصیت ماکیاولی، عدم تحرک مغزی و تنبلی ذهنی، روان گسیختگی، یکه‌تازی در حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها، تمایل مداوم به تحکم بی‌منطق، لذت بیمارگونه از جاه‌طلبی افرادگونه، تلافیح غرور و سرمستی قدرت، تصور وهم‌آلود از نبوغ و دانش شخصی و درنهایت پارادوکس قدرت. در حقیقت عوامل فوق‌الذکر شرایط را به گونه‌ای رقم زده است که غرور خودباورانه رهبری اتفاق می‌افتد. همچنین در بخش کیفی به ده پیامد غرور خودباورانه رهبری اشاره شده است. این عوامل عبارت‌اند از: خوارزبایی مبالغه‌آمیز، اخذ تصمیمات ناهنجار و غیرمولد، حداقل‌شدن مبادله اثربخش عضو-رهبر، بهره‌کشی و استثمار منابع انسانی، پدیدآیی جو پارانوئید و اشاعه بدبینی در سازمان، فقر تولید ایده‌های بدیع و نوآور، نادیده‌گرفتن واقعیت‌های عینی و پیرامونی، سرکشی از هنجارهای جامعه، تضعیف توسعه کارکنان و درنهایت نفاق‌افکنی. درحقیقت ما در این پژوهش برآنیم که نشان دهیم چگونه عوامل فوق‌الذکر غرور خودباورانه رهبری را به وجود آورده است که موجب تأثیرات مخربی در سازمان‌های دولتی می‌شوند.

نتایج تحلیل فازی پژوهش در بخش کمی نشان می‌دهد که پنج عامل پدیدآورنده که به ترتیب عبارت‌اند از: خودباوری اغراق‌آمیز با ضریب ۱۲/۴۰، برخورداری از شخصیت ماکیاولی با ضریب ۱۲/۲۳، پارادوکس قدرت با ضریب ۱۲/۰۰، تمایل مداوم به تحکم بی‌منطق با ضریب ۱۲/۱۸ و عدم تحرک مغزی و تنبلی ذهنی با ضریب ۱۲/۰۶، مهمترین عوامل ایجادکننده غرور خودباورانه رهبری هستند. همچنین عوامل حداقل‌شدن مبادله اثربخش عضو-رهبر با ضریب

مهمتر با دایره‌های بزرگتر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچکتر مشخص شده‌اند. همان‌طور که در نمودار فوق نشان داده شده است، از میان علل‌های شکل‌گیری غرور خودباورانه رهبری، خودباوری اغراق‌آمیز و از میان پیامدهای شکل‌گیری آن، حداقل‌شدن مبادله اثربخش عضو-رهبر که با دایره پررنگ‌تر و بزرگتر نشان داده شده است، به‌عنوان شاخص محوری انتخاب شده‌اند. به ترتیب بقیه مؤلفه‌ها براساس درجه اهمیت با دایره‌های کوچکتر و کم‌رنگتر مشخص شده است.

## ۵ بحث و نتیجه‌گیری

با ورود جهان به هزاره جدید، تغییرات اساسی در ساختار، کارکرد و سبک‌های مدیریت و رهبری سازمان به وجود آمده است (Khan, et al., 2016). در میان این تغییرات، جنبه‌های مثبت و منفی نهفته است که باعث ایجاد سبک‌های جدید رهبری یا عارضه‌های جدید برای رهبران شده است. در این میان، تاریخ نهفته در ادبیات مدیریت و سازمان، خود گواه و روایت‌گر رفتارهای مخرب تعدادی از رهبران بوده که نشان می‌دهد، آن‌ها همیشه مؤثر و دارای خصایص شایسته نیستند. در حقیقت گاهی جنبه‌های منفی در رفتار و سلوک رهبران نمایان می‌شود به طریقی که خود را عقل کل پنداشته و بدون توجه به نظرات دیگران و عدم نظرخواهی آنان دست به اقداماتی می‌زنند که ضمن کاهش عملکرد فردی و متعاقب آن عملکرد سازمانی، هزینه‌های زیادی نیز بر سازمان وارد می‌سازند (Li & Tang, 2010). این دسته از رهبران که به پدیده غرور خودباورانه رهبری گرفتار هستند، به سبب وجود اختلالات شخصیتی و رفتاری و قرارگیری در موقعیت قدرت، کمتر از ظرفیت‌های مشاوره‌ای پیروان و زیردستان استفاده می‌کنند. در حقیقت این افراد، بعد از رسیدن به قدرت، دچار کوتاه‌فکری و کوتاه‌نظری می‌شوند که این مهم عارضه نزدیک-بینی رهبری را در پی خواهد داشت (Asad & Sadler, 2020). رهبران گرفتار به عارضه غرور خودباورانه، اعتقاد دارند که به‌تنهایی قادرند که مشکلات سازمان را حل کنند و یا تمامی اطلاعات و جزئیاتی را که زیردستان برای انجام وظایف لازم دارند، فراهم کنند (Van der Kam, et al., 2014)؛ لذا با توجه به آنکه در فرآیند ختم‌شدگی‌گذاری و تصمیم‌گیری برای مدیران رده عالی و سازمان‌های دولتی در کشور تمرکز بسیاری بالایی وجود دارد، احتمال بروز نشانگان و پیامدهای خودشیفتگی رهبران در سازمان‌های دولتی وجود دارد. در حقیقت، قدرت در ماهیت و ذات خود یک پارادوکس و تناقض نهفته دارد. رهبران و مدیران برای آنکه به جایگاه مورد نظر خود برسند، با تجهیز خود به مهارت‌ها و قابلیت‌ها و توانمندی‌های خاص آن موقعیت، به توسعه شخصی پرداخته و از نظر فکری و ذهنی خود را تقویت کرده تا به جایگاه مدنظر خود برسند. اما به محض رسیدن به جایگاه مدنظر، فراگیری و یادگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را متوقف می‌کنند و حتی به خاطر خاصیت قدرت و تحکم آن کمتر از آنچه پیش‌تر آموخته بودند، استفاده می‌کنند. در حقیقت قرارگیری در موقعیت قدرت، نوعی غرور، خودمحوری و خودشیفتگی را در برخی از رهبران به وجود می‌آورد که موجب می‌شود به جای استفاده از

ناشی از آن، دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی مناسبی در خصوص اخلاق مدیریتی و سبک‌های مناسب رهبری برگزار شود.

پیشنهاد می‌شود که مدیران از اتخاذ تصمیمات منفعت‌طلبانه بپرهیزند و تا حد ممکن مدیریت مشارکتی را در سازمان به کار گیرند تا با ایجاد حس ارزشمند بودن به کارکنان زمینه جلب اعتماد و کاهش بدبینی سازمانی را در آن‌ها فراهم کنند.

با عنایت به نتایج پژوهش، خودباوری اغراق‌آمیز از جمله عوامل مؤثر بر شکل‌گیری غرور خودباورانه رهبری می‌باشد. در این راستا به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی در راستای این‌که رهبران، خود را فردی منحصر به فرد ندانند برگزار شود تا آن‌ها شیوه صحیح مدیریت را بیاموزند و به حق رفتار کنند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، فقر تولید ایده‌های بدیع و نوآور از جمله پیامدهای نامطلوب غرور خودباورانه رهبری در سازمان است. در این راستا توصیه می‌شود مدیران به جای سوءاستفاده و بهره‌کشی از کارکنان برای پیشرفت و ارتقا و دستیابی به منافع شخصی، با ایجاد یک جو مشارکتی و استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادها، خلاق و تدوین آیین‌نامه‌هایی جهت حمایت از ابتکار و تشویق کارکنان به ارائه نظرات، باعث کسب و اشتراک دانش بین آن‌ها شده و در نهایت زمینه خلق ایده‌ها و عملکردهای نوآورانه را در کارکنان ایجاد کنند.

نتایج پژوهش مشخص نمود که حداقل‌شدن مبادله اثربخش عضو- رهبر از دیگر پیامدهای مخرب غرور خودباورانه رهبری است. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد فضای دوستانه و توفیق‌طلبانه و به‌کارگیری سبک رهبری مربی‌گرا و همچنین ایجاد اطمینان خاطر در کارمند که با بیان مسائل و مشارکت در امورات، عواقبی در انتظار وی نخواهد بود، به-عنوان راهکاری مهم در کاهش تعاملات و در نتیجه سکوت سازمانی عنوان می‌گردد.

به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود در هنگام انتخاب رهبران از به‌کارگیری رهبرانی با ویژگی‌های به‌شدت پرهیز کنند، به‌عنوان مثال، مدیران ارشد منابع انسانی و کارمندی که در بخش منابع انسانی کار می‌کنند می‌توانند شاخص‌های رفتاری خودبزرگ‌بینی افراط‌گونه را در مصاحبه‌های ساختاریافته، بررسی‌های مرجع، قضاوت موقعیتی و جلسات بازخورد ۳۶۰ درجه بگمارند تا مانع حضور افرادی با چنین سبک‌های مخربی در سازمان گردند.

۱۲/۷۷، خودارزیابی مبالغه‌آمیز با ضریب ۱۲/۳۵، تضعیف توسعه کارکنان با ضریب ۱۱/۹۳ و بهره‌کشی و استثمار منابع انسانی با ضریب ۱۱/۸۶ مهم‌ترین پیامدهای غرور خودباورانه رهبری در سازمان‌های دولتی ایران هستند. درخصوص وجوه اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌ها می‌توان بیان کرد که یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش اسمیت و اکستینایت<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) دارای تطابق و هماهنگی است. به این صورت که هر دو این پژوهش‌ها تلفیق غرور و سرمستی قدرت در رهبران را به‌عنوان یک عامل شکل‌دهنده غرور خودباورانه رهبری قلمداد می‌کنند. نتایج پژوهش حاضر پژوهش با نتایج پژوهش شریعت‌نژاد (۱۴۰۱) در این خصوص که پارادوکس قدرت، عدم تحرک مغزی و تنبلی ذهنی و همچنین تمایل مداوم به تحکم بی‌منطق، عواملی مهم در شکل‌گیری غرور خودباورانه رهبری هستند، شباهت دارد.

در خصوص کاربردهای عملی پژوهش برای مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی، این پژوهش مشخص کرده است که شکل‌گیری غرور خودباورانه رهبری، سبب بروز پیامدهایی از قبیل خودارزیابی مبالغه‌آمیز، اخذ تصمیمات ناهنجار و غیرمولد، حداقل‌شدن مبادله اثربخش عضو-رهبر، بهره‌کشی و استثمار منابع انسانی، پدیدایی جو پارانویید و اشاعه بدبینی در سازمان، فقر تولید ایده‌های بدیع و نوآور، نادیده‌گرفتن واقعیت‌های عینی و پیرامونی، سرکشی از هنجارهای جامعه، تضعیف توسعه کارکنان و در نهایت نفاق‌افکنی می‌شود. همان‌طور که گفته شد سازمان‌های دولتی در صورتی به موفقیت دست پیدا می‌کنند که همواره از رهبرانی آگاه و فروتن بهره‌مند شوند، در غیر این صورت بقا و حیات سازمان با خطر مواجه می‌شود. در نتیجه شناسایی علل بروز غرور خودباورانه رهبری که یک عارضه مهم رهبری می‌باشد به مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی کمک می‌کند تا با ایجاد زمینه‌های لازم جهت کاهش این عارضه از بروز پیامدهای منفی و آثار زیان‌بار ناشی از آن جلوگیری کنند.

## ۶ پیشنهادات

طبق پژوهش نفاق‌افکنی از جمله یکی از پیامدهای غرور خودباورانه رهبری است. این شاخصه می‌تواند در بین زیردستان اختلاف و درگیری ایجاد کند به‌طوری‌که روحیه-ی مشارکت‌پذیری کارکنان با به‌کارگیری استراتژی مقابله-ای و تدافعی در سازمان تخریب می‌شود و به‌تبع آن کارکنان از اهداف و آرمان‌های اصلی سازمان غافل می-شوند و دچار سردرگمی می‌شوند. در همین جهت به رهبران و مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که برای افزایش روحیه همکاری و همدلی در میان کارکنان خود، همچنین افزایش میزان تلاش و وفاداری کارکنان به سازمان، خود را از این مشخصه غرور خودباورانه رهبری مبرا سازند.

به منظور آشناسانیدن مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی با غرور خودباورانه رهبری و پیامدهای منفی

<sup>1</sup> Smith & Akstinaite

- بررسی نتایج این پژوهش و بازآفرینی آن در سطح سازمان‌های دولتی شهرهای دیگر غیر از قلمرو مکانی مورد مطالعه پژوهش حاضر و نیز سازمان‌های بخش خصوصی.
- پیشنهاد می‌شود پژوهش‌گران تأثیر غرور خودباورانه رهبری را بر متغیرهایی با قرابت معنایی مناسب مورد سنجش قرار دهند و با انجام هرچه بیشتر چنین مطالعاتی زمینه افزایش توجه مدیران را نسبت به پایش رفتار خود در سازمان‌ها فراهم کنند.
- درنهایت به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌شود به منظور شناخت بهتر غرور خودباورانه رهبری می‌توانند با رویکردهای مختلف همچون داده‌بنیاد (استروس و کوربین، گلنیز و کلارک) و کیو، از زوایای مختلف و در بسترهای گوناگون آن را مورد مطالعه قرار دهند.
- پژوهش حاضر نیز مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بود. زمان‌بر بودن انجام مصاحبه‌ها و مشغله کاری برخی از اعضای نمونه، مقطعی بودن پژوهش، جامعه آماری پژوهش که فقط مدیران سازمان‌های دولتی و اساتید دانشگاه در لرستان بودند که تعمیم‌پذیری پژوهش را خدشه‌دار می‌کنند، از جمله محدودیت‌های این پژوهش است.

#### تشکر و قدردانی

از کلیه کسانی که در تدوین این پژوهش نویسندگان را یاری کردند کمال تشکر و قدردانی را داریم.

#### تضاد منافع

در این پژوهش هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

- یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تحکم بی‌منطق یکی از عوامل مهم شکست‌گیری غرور خودباورانه رهبران است؛ لذا توصیه می‌شود با در نظر گرفتن این عامل مهم مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی همواره در انجام امور و اخذ تصمیمات جلسات مشاوره‌ای با حضور کارشناسان سازمانی داشته باشند تا در طی زمان دچار تحکم بی‌منطق و غرور خودباورانه رهبری نگردند.
- به‌علاوه یافته‌ها بیانگر آن است که عدم تحرک مغزی و تنبلی ذهنی دیگر پیشایندهای غرور خودباورانه رهبران است. به همین جهت پیشنهاد می‌شود که مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی در زمان بروز مسائل، به‌صورت فعالانه و با تحرک فکری و درگیری ذهنی به حل مسائل بپردازند تا با استفاده از ورزش ذهنی دچار تنبلی مغز و متعاقب آن عدم تحرک فکری و غرور خودباورانه رهبری نشوند.
- مرور نتایج بیانگر یکپارچگی در حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها به‌عنوان دیگر پیامدهای غرور خودباورانه رهبران است؛ لذا پیشنهاد می‌شود که اصل تفویض اختیار به کارکنان توانمند و خیره‌بر برای انجام امور و تمرکززدایی تصمیمات به‌عنوان یک عامل مهم مدنظر باشد.

برای انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، توجه به پیشنهاد‌های زیر در چارچوب محدوده و محدودیت‌های پژوهش حائز اهمیت است:

## منابع

- Adame, E. A., Tracy, S. J., Town, S., Towles, M., Razzante, R., Tietsort, C., ... & Becker, K. (2021). Can we create the 'being' of leadership? A mixed-methods study of two leadership pedagogies at a southwestern, US university. *Journal of Applied Communication Research*, 49(3), 286-304.
- <https://doi.org/10.1080/00909882.2020.1851040>
- Akstinaite, V. (2018). Use of linguistic markers in the identification and analysis of chief executives' hubris, (Doctoral dissertation, University of Surrey).
- Asad, S., & Sadler-Smith, E. (2020). Differentiating leader hubris and narcissism on the basis of power. *Leadership*, 16(1), 39-61.
- <https://doi.org/10.1177/174271501988576>
- Bagherzadeh Khodasheri, R., Sepahvand, R., Mousavi, S. N., and Hakak, Mohammad. (2021). Analysis of managers' persistence phenomenon of hubris. Public in power from the perspective of the Administration, 13(3), 561-592.
- Balochi, H., & Mohammadi Hosseini, S. O. (2022). Investigating the mediating role of organizational climate in the relationship between organizational components (trust and leadership) and subjective norms of knowledge sharing. *Two Quarterly*
- Journals of Sustainable Human Resource Management*. (4) 6, 74-53. (In persian)
- <https://doi:10.22080/SHRM.2022.23598.1308>
- Berger, J., Osterloh, M., Rost, K., & Ehrmann, T. (2020). How to prevent leadership hubris? Comparing competitive selections, lotteries, and their combination. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101388.
- <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101388>
- Campbell, W.K., Hoffman B.J., & Campbell S.M. (2014). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
- <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.007>
- Cormier, D., Lapointe-Antunes, P., & Magnan, M. (2018). CEO power and CEO hubris: a prelude to financial misreporting? *Management Decision*, 54(2), 522-554.
- <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0122>
- Diamandis, E. P., & Bouras, N. (2018). Hubris and sciences. *F1000Research*, 7.
- <https://doi.org/10.12688/f1000research.13848.1>
- Garrard, P., Garrard, & Barlow. (2018). *Leadership Hubris Epidemic*. Palgrave Macmillan. doi: 10.22059/jjpa.2021.323459.29

- Hayward, M., Shepherd, D., & Griffin, D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52, 160-172.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0483>
- Khan, U., Ajaz, F., Khan, A., Khan, S., & Fatima, S. (2016). The Role of Leadership on Organizational Change. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(11), 88-96
- Khaliqpour, Seyyed Abbas, Azizi, Mustafa., (2018), Investigating the effect of authentic leadership style on organizational innovative atmosphere through employee empowerment in Isfahan University of Medical Sciences, bi-quarterly publication of sustainable human resources management, number 2.
- Khalighipour, S. A., Azizi Shamami, M., Yousef Boroujerdi, M., Hoveida, R. (2020). Investigating the effect of authentic leadership style on organizational innovative climate through employee empowerment at Isfahan University of Medical Sciences. *Two Quarterly Journals of Sustainable Human Resource Management*, (2)2, 199-179. (In persian)  
<https://doi:10.22080/SHRM.2020.19013.1132>
- Laguda, E. (2020). Toxic Leadership: Managing Its Poisonous Effects on Employees and Organizational Outcomes. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-31.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8\\_71](https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8_71)
- Liapis, C. C. (2024). A HISTORY OF “HUBRIS” AND “NARCISSISM” IN WAR CONFLICTS, PUBLIC HEALTH AND SOCIO-ECONOMIC CRISIS. *Psychiatria Danubina*, 36(1), 17-24.  
<https://doi.org/10.24869/psyd.2024.17>
- Li, J., & Tang, Y.I. (2010). CEO hubris and ifrm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45-68  
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48036912>
- Marques, L., Matsubara, P. G., Nakamura, W. T., Ferreira, B. M., Wiese, I. S., Gadelha, B. F., ... & Conte, T. U. (2021). Understanding UX better: A new technique to go beyond emotion assessment. *Sensors*, 21(21), 7183.  
<https://doi.org/10.3390/s21217183>
- McManus, J. (2018). Hubris and unethical decision making: The tragedy of the uncommon. *Journal of Business Ethics*, 149(1), 169-185.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3087-9>

- Owen, D. (2012). *The Hubris Syndrome: Bush, Blair and the Intoxication of Power*, 2nd ed. New York: Methuen  
CRID1130282268949175936
- Peng, Z., Chen, J., Jin, L., Han, H., Dong, C., Guo, Y., ... Wei, Z. (2020). Social brain dysfunctionality in individuals with autism spectrum disorder and their first-degree relatives: an activation likelihood estimation meta-analysis. *Psychiatry Research: Neuroimaging*, 111063.1-25. doi: 10.1016/j.psychres.2020.111063.
- Peretomode, V. F. (2021). Demystifying the Ivory tower syndrome in universities through the use of transformational leadership. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 13(1), 1-9  
<https://doi.org/10.5897/IJEAPS2020.0685>
- Pincus, A.L. & Lukowitsky, M.R. (2010). Pathological narcissism and narcissistic personality disorder, *Annual Review of Clinical Psychology*, 6, 421-446  
<https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.121208.131215>
- Rizka, N.A., & Handoko, T.H. (2020). The Influence of CEO Hubris on Firm Performance in Indonesia: The Moderating Effects of CEO Power and Board Vigilance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22, 199-231.  
<https://doi.org/10.22146/GAMAJI.B.55239>
- Robbins, Stephen P., (2021). *Organization Theory: Organizational Structure and Design*. Alvani Translation and Danaei Fard, Saffar Publications, Tehran: Eighth Edition.
- Robinson, G. M. (2016). Making sense of hubris. In *The intoxication of power* (pp. 1-16). Palgrave Macmillan, London.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525-548.  
<https://doi.org/10.1177/1742715016680666>
- Yıldız, E., Şendoğdu, A. A., & Koçyiğit, N. (2024). Organizational Effects of Hubris Syndrome and Potential Solutions within Managerial Educational Processes. *The Universal Academic Research Journal*, 6(3), 129-142.  
<https://doi.org/10.55236/tuara.1432881>
- Shariatnejad, Ali. (2022). Identifying the effective factors and consequences of the phenomenon of leaders' hubris using the fuzzy DEMATEL method, case study: government organizations. *Management of Government Organizations*, 10(No. 3 (39)), 87-102. (In persian)  
doi: 10.30473/ipom.2022.61501.4489

- shariatnejad Asl A. (2022). A Model for the Emergence of Leaders' Hubris Based on Interpretive Structural Modeling; Case Study: Government Organizations. *JMDP*. 35(2), 83-106. doi:10.52547/jmdp.35.2.83 (In persian)
- Smith, E., & Akstinaite, V. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525-548.  
<https://doi.org/10.1177/1742715016680666>
- Stanbouly, D., & Chuang, S. K. (2022). Humility will get you further than ego or pride in your career as a surgeon. *Journal of Stomatology, Oral and Maxillofacial Surgery*, 123(3), 269-270.  
<https://doi.org/10.1016/j.jjor-mas.2021.10.004>
- Useem, J. (2017). Power causes brain damage: How leaders lose mental capacities—the most notably for reading other people—that were essential to their rise. *The Atlantic*.
- Van der Kam, N., van der Vegt, G., Janssen, O., & Stoker, J. (2014). Heroic or hubristic? A Componential approach to the relationship between perceived transformational.
- Yeung, E., & Shen, W. (2019). Can pride be a vice and virtue at work? Associations between authentic and hubristic pride and leadership behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 605-624.  
<https://doi.org/10.1002/job.2352>
- Zeidan, R., & Müllner, J. (2019). Firm, market and top management antecedents of speculation: Lessons for corporate governance. *Journal of Multinational Financial Management*, 32-33(1), 42-58.  
<https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2015.08.001>
- Zeitoun, H., Nordberg, D., & Homberg, F. (2019). The dark and bright sides of hubris: Conceptual implications for leadership and governance research. *Leadership*, 15(6), 647- 672.  
<https://doi.org/10.1177/1742715019848198>