



Organizational Failure and Corrective Leadership: Grounded Theory

Mohammad Hakkak

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Economics and Administrative Science, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: hakkak.m@lu.ac.ir

Mohammad Hossein Azadi

PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economic Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: azadi.mh@fc.lu.ac.ir

Abstract

Objective: It is clearly perceived by reviewing the Trait Theories of Leadership, Behavioral Theories of Leadership in addition to focusing on Contingency theories in line with developing the leadership theories of management that leaders are viewed as positive yet constructive assets of an organization with their capabilities deemed as a means of achieving organizational objectives when it comes to relying on the majority of those organizational theories. The present research aims at reviewing the composition of the dialectic phenomenon of failure/optimism and extracting theorems resulted from the emergence of a Corrective Leader within an organization.

Methods: The present research is applied in terms of objective and descriptive in nature in which Grounded Theory developed by Strauss and Corbin is used as a research strategy. Having been relied on the in-depth interviews conducted with 17 employees of a government organization in one of Iran's provinces, the process associated with the phenomenon under research was discovered. Then, the findings were compiled as a set of theorems based on which a model of causal relations was designed and developed.

Results: 30 categories and 159 concepts were extracted in Open Coding stage. A paradigmatic model was provided within the Axial Coding stage, based upon axial category, causal conditions, strategy, platform, intervening conditions and the consequences. The theoretical model resulting from research findings was described in Selective Coding stage.

Conclusion: Leaders of an organization are required to be prepared with certain specifications among which pragmatism, decisiveness, goal-orientation, idealism, spirituality, humanitarianism, self-control, ethics-orientation can be mentioned. They need to use all their reasonable endeavors to fight against dispute and injustice, suppression, intimidation and suffocating atmosphere; Unsatisfied needs of their subordinates need to be addressed in a manner that better understanding of the need to develop the state of the organization becomes a part of the staff's mindset. In addition, traits like faith, compassion, perception and sacrifice must be recognized and amplified by the leader.

Keywords: Dialectic of failure/optimism, Corrective leader, Grounded Theory, Toxic organization.

Citation: Hakkak, Mohammad, Azadi, Mohammad Hossein (2020). Organizational Failure and Corrective Leadership: Grounded Theory. *Journal of Public Administration*, 12(2), 314-345. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2020, Vol. 12, No.2, pp. 314-345

DOI: 10.22059/jipa.2020.298353.2707

Received: November 06, 2019; Accepted: March 13, 2020

© Faculty of Management, University of Tehran



ناکامی سازمانی و رهبری مصلح: نظریه داده‌بنیاد

محمد حکاک

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: hakkak.m@lu.ac.ir

محمد حسین آزادی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: azadi.mh@fc.lu.ac.ir

چکیده

هدف: با مروری بر نظریه‌های صفات رهبری تا نظریه‌های رفتار رهبری و نظریه‌های اقتضایی در مسیر توسعه نظریه‌های رهبری در مدیریت، مشخص می‌شود که چگونه اغلب این نظریه‌ها، به رهبران و توانمندی‌های آنان در راستای اهداف سازمان، با دیدی مثبت و سازنده نگریسته‌اند. پژوهش حاضر، درصدد بررسی شکل‌گیری پدیده دیالکتیکی ناکامی / امید و استخراج قضایایی منتج شده از ظهور رهبر مصلح در سازمان است.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، توصیفی است و در آن از راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد با روش استراوس و کوربین استفاده شده است. به اتکای تحلیل مصاحبه‌های عمیق انجام شده با ۱۷ نفر از کارکنان سازمانی منتصب به دولت در یکی از استان‌های کشور، فرایند پدیده بررسی شده کشف شد و یافته‌ها به‌صورت مجموعه‌ای از قضایا تدوین شده و در قالب مدلی از روابط علی ترسیم شدند.

یافته‌ها: در مرحله کدگذاری باز، ۳۰ مقوله و ۱۵۹ مفهوم استخراج شدند. در مرحله کدگذاری محوری، بر اساس مفاهیم مقوله محوری، شرایط علی، راهبرد، بستر، شرایط مداخله‌گر و پیامدها، مدل پارادایمی ارائه شد و در مرحله کدگذاری انتخابی نیز مدل نظری برخاسته از یافته‌های پژوهش تشریح شد.

نتیجه‌گیری: ویژگی‌های رهبران سازمان مثل عمل‌گرا، مصمم و قاطع، هدف‌گرا، پایبند به آرمان، سرشار از معنویت، نوع‌دوست، خودکنترل و اخلاق‌گرا، می‌توانند زمینه‌های ناکامی کارکنان از جمله تضاد و بی‌عدالتی، سرکوب‌کنندگی، رعب‌آوری، جو خفقان و عذاب‌آور را از بین ببرند. از طرف دیگر، برآورده شدن نیازهای ارضانشده کارکنان، تقویت ویژگی‌هایی مثل تقوا، دل‌سوزی، دغدغه‌مندی و از خودگذشتگی در کارکنان، می‌توانند ادراک بهبود وضعیت سازمان را نهادینه کنند.

کلیدواژه‌ها: دیالکتیک ناکامی / امید، رهبر مصلح، نظریه داده‌بنیاد، سازمان مسموم.

استناد: حکاک، محمد؛ آزادی، محمد حسین (۱۳۹۹). ناکامی سازمانی و رهبری مصلح: نظریه داده‌بنیاد. مدیریت دولتی، ۱۲(۲)، ۳۱۴-۳۴۵.

مدیریت دولتی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۲، صص. ۳۱۴-۳۴۵

DOI: 10.22059/jipa.2020.298353.2707

دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۱۵، پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۲۳

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

یک سازمان برای رسیدن به موفقیت، به تلاش‌های کارکنان خود متکی است، زیرا آنها هستند که برنامه‌ها و اقدامات استراتژیک را به اجرا در می‌آورند. اگر اوضاع سازمان به‌نحوی شریک‌آلود شده و وارد جنبه‌های تاریک رفتارهای سازمانی شود و رفتارهای نفاق‌افکن، ویرانگر، فاسد، قانون‌گریز، زورگویی، تجاوزگرایی، فریب‌کاری و رقابت‌های ناسالم در سازمان آن‌چنان زیاد شود که توده بدنه اجتماعی سازمان حسی از ناکامی عمیق را تجربه کند (تو و هاروی^۱، ۲۰۱۲ و ریلارس، تیپر و دافی^۲، ۲۰۰۲)، تجربه‌ای از درد و ناکامی به وجود می‌آید که افراد را از عزت نفس تهی کرده و بر عملکرد سازمانی و برون‌دادهای ناکارآمد شغلی آنان تأثیر منفی می‌گذارد (فراست^۳، ۲۰۰۷). از جمله مصادیق ناکامی و ناامیدی و جو مسموم سازمان‌ها می‌توان به رضایت نداشتن افراد از نوع شغل یا کار خود، نبود نظارت دقیق یا سلیقه‌ای بر کار کارکنان، استفاده از کارکنان در مشاغلی که با تخصص و تحصیلات آنها ارتباط ندارد، انتصاب مدیران غیرتخصصی و بعضی اوقات انتصاب مدیران به دلیل ارتباطات سیاسی آنان به جای تخصص، تبعیض میان کارکنان، استفاده نکردن مناسب و به‌موقع از تشویق و تنبیه، ترویج فرهنگ چاپلوسی در محیط‌های کاری، نبود شناخت از توانایی‌های افراد در محیط‌های کاری توسط مدیران، دیوان‌سالاری حاکم بر مجموعه‌های اداری، هدف‌گذاری نامناسب، تأثیرپذیری سازمان از فضای عمومی حاکم بر هر جامعه، بی‌اعتمادی یا بی‌اعتقادی به اهداف سازمانی، فراهم شدن زمینه کم‌کاری برخی از افراد توسط مدیران بالادست و کاهش احساس تعلق به واسطه مشارکت نداشتن افراد در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمان، اشاره کرد.

در چنین وضعیتی، یعنی حالتی که سازمان به‌مثابه یک بیمار است، باید به فکر چاره و نسخه‌ای شفابخش بود (گلدمن^۴، ۲۰۰۸) و برای برون‌رفت از این غرقاب سازمانی به‌صورت کارکردی بر کالبد سازمان فرج و روزنه امید دمیده شود (پترسن^۵، ۲۰۰۰ و اشنايدر^۶، ۱۹۹۴) تا اثربخشی اعضای سازمان، افزایش کیفیت تعاملات میان همکاران و کاهش فشار روانی منفی شغلی در سازمان به دست آید (ادامز و همکاران^۷، ۲۰۰۲ و فیلیپس^۸، ۲۰۱۵).

با مروری بر نظریه‌های صفات رهبری^۹ (جیبر^{۱۰}، ۱۹۶۷) تا نظریه‌های مربوط به رفتارهای رهبری^{۱۱} (بلیک و موتان^{۱۲}، ۱۹۶۴) و نظریه‌های اقتضایی^{۱۳} (فیدلر^{۱۴}، ۱۹۶۷) در مسیر توسعه نظریه‌های رهبری در مدیریت، مشخص می‌شود که چگونه اغلب این نظریه‌ها، به رهبران از دیدی مثبت و سازنده و آبادگر سازمانی و به توانمندی‌های آنان در راستای آرمان‌ها و اهداف سازمان نگریده‌اند. اگرچه در گذر زمان این نگاه تعدیل شده است، به‌نحوی که به عقیده برخی از صاحب‌نظران، نباید به رهبران به دید ابرمردان نگاه شود و باید آنها را به دید افرادی عادی، اما با قابلیت آشنایی،

1. Too & Harvey

3. Frost

5. Peterson

7. Adams et. al

9. Traits Theories of Leadership

11. Behavioral Theories of Leadership

13. Contingency

2. Zellars, Tepper & Duffy

4. Goldman

6. Snyder

8. Phillips

10. Geier

12. Blake & Mouton

14. Fiedler

آمیزش، ژرف‌نگری و نویابی، نگریت (انکونا، مالون، اوریکوسکی و سینج^۱، ۲۰۰۷). برخی صاحب‌نظران ضمن هشدار به‌ضرورت واقع‌بینی، به لبه تاریک رهبری^۲ از قبیل رهبری پرگزند^۳ و زهرآگین^۴ نیز اشاره کرده‌اند (لیپمن - بلومن^۵، ۲۰۰۶). با وجود این، بر اساس نظریه اسنادی رهبری^۶، مردم به رهبران صفاتی همچون هوشمندی، پشتکار، تلاش، مهارت‌های قوی کلامی و شخصیت برون‌گرا را نسبت می‌دهند و تمایل دارند، نتایج سازمان را هم به‌لحاظ عملکرد قوی و هم عملکرد ضعیف، به رهبر نسبت دهند (لورد، دیوادر و الیجر^۷، ۱۹۸۶ و مندل، هرلیچ و داکریج^۸، ۱۹۸۵). این، یعنی علی‌رغم اینکه برخی صاحب‌نظران به‌دنبال منسوخ کردن رهبری در سازمان‌ها و ضرورت کشف جایگزین‌هایی برای آنها در سازمان هستند (جرمیر و کیرر^۹، ۱۹۹۷)، هنوز این نگاه حاکم وجود دارد که در شرایط حضور نداشتن رهبری سازمان، کارکنان برای داشتن امید به چشم‌انداز و نجات از سردرگمی، می‌خواهند بدانند که آیا رهبری وجود دارد یا نه (لیپمن - بلومن، ۲۰۰۶) و با پرورش ویژگی‌های یک رهبر برگزیده آرمانی در ذهن خود، باور کنند که چنین فردی با چنین ویژگی‌هایی به‌عنوان منجی‌ای خواهد آمد و آنها را از ترس، اضطراب، ناکامی و شکست ناشی از محیط کار نجات خواهد داد. هرچند، زمانی که افراد وجود چنین رهبری را در عمل دست‌مایه ناکارآمدی‌ها و کاستی‌های خود قرار دهند، ممکن است این دیدگاه حالتی غیرکارکردی به‌خود بگیرد.

در هر حال، فراگیری چنین گرایشی، امیدوارانه یا منفعلانه، نزد اعضای سازمان به ظهور رهبری مصلح برای غلبه بر ناکارآمدی‌ها و ناکامی‌ها در مسیر اثربخشی سازمانی، بهترین و ممتازترین ابعاد زندگی سازمانی و اجتماعی را نوید می‌دهد. در این راستا، سازمان‌ها و نهادهای دولتی که امانت‌دار مردم هستند و باید پاسخ‌گوی کلیه تعهداتی باشند که منافع و مصالح عمومی و ملی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (عباس پور، رحیمیان، غیائی ندوشن و نرگسیان، ۱۳۹۷)، به نخبگان و رهبرانی نواندیش و شایسته نیاز دارند تا هدایتگر کوشش‌های پیروان در راستای هدفی خاص باشند و بر پایه قانون‌مداری همراه با دانش، بصیرت، تخصص، تعهد اخلاقی پیش رفته و توانایی برخورد با انواع دگرگونی‌ها را داشته باشند (اردلان، الوانی و محمدی فاتح، ۱۳۹۵). در واقع، می‌توان گفت برخلاف آنچه بعضی فکر می‌کنند، مشکل بزرگ جامعه ما کمبودها نیست، بلکه مشکل، ضعف بعضی از مدیریت‌ها و استخدام بر اساس رابطه و نبود شایستگی و لیاقت است (عسکری پور، متقی پیشه و شیخی، ۱۳۹۹). پس می‌توان با ارائه مدلی برای رهبری، سازمان را به‌سوی اثربخشی و بهره‌وری بیشتر رهنمون کرده و کارکنان را از هرگونه ناکامی و ناامیدی از سازمان، دور کرد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف خلق نظریه‌ای داده‌بنیاد به کاوش فرایند پدیده دیالکتیکی «ناکامی / امید» در سازمان‌های دولتی یکی از استان‌های کشور پرداخته و تلاش کرده تا فرایند شکل‌گیری، عناصر تشکیل‌دهنده و قضیه‌های مستخرج از این پدیده تا حد امکان مشخص شوند. در این راستا، ابتدا به تشریح مفهوم ناکامی و امید در سازمان و سپس به گونه‌های مختلف رهبری از

1. Ancona, Malone, Orlikowski & Senge
3. Harmful Leadership
5. Lipman-Blumen
7. Lord, De Vader & Alliger
9. Jermier & Kerr

2. Dark Side of Leadership
4. Toxic Leaders
6. Attribution Theory of Leadership
8. Meindl, Ehrlich & Dukerich

جمله رهبری معتمد، رهبری اخلاقی، رهبری هم‌آوا، رهبری خادم، رهبری معنوی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری بصیر، رهبری چابک و رهبری تاب‌آور پرداخته می‌شود.

پیشینه نظری پژوهش

ناکامی / امید

در ابتدا، با نگاهی اجمالی، به پدیده ناکامی و امید و چپستی و چرایی اهمیت آنها پرداخته می‌شود. هر وضعیت، رویداد، موقعیت و مانعی که با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت کارکنان در سازمان در تعارض باشد و مانع از رسیدن فرد به آن اهداف شود، در ناکام شدن آنها تأثیرگذار است که این موانع ممکن است در شرایط خارجی با وضعیت فردی ایجاد شوند و گاهی واقعی و گاهی خیالی باشند (اسپکتور^۱، ۱۹۹۷). به‌طور کلی، واکنش عاطفی فرد در سازمان در گروی ارزیابی وی از موقعیت کاری در بستر اهداف شخصی او است (هاچوارتر، پیرو و کنت^۲، ۱۹۹۵) و اگر فرد بر اساس ارزیابی‌های خود از موقعیت و سازمان، احساس بی‌عدالتی و رفتار ناعادلانه (کالبرت، مانن، هارتر، ویت و باریک^۳، ۲۰۰۴) داشته باشد، احساس ناکامی خواهد کرد و از آنجا که ناکامی نیز یکی از واکنش‌های عاطفی خاص به حساب می‌آید (چن و اسپکتور^۴، ۱۹۹۲)، انتظار بروز هرگونه رفتار منفی و مخرب نیز وجود دارد (کانتور^۵، ۲۰۱۰).

از طرفی امید، رهاورد انتظار^۶ و عاملیت^۷ است و در قالب خوش‌بینی^۸ فرد ظهور می‌یابد (پیترسون، ۲۰۰۰ و اشنایدر، ۱۹۹۴) و ایجاد امید در سازمان، برای هدایت فعالیت‌های جمعی، بهترین و ممتازترین ابعاد زندگی سازمانی و اجتماعی را که تصویری اخلاقی از آینده است، ارائه می‌دهد (لادیم، ویلموت و ریواستوا^۹، ۱۹۹۷). به عقیده برخی روان‌شناسان، امید، باوری برای هدف‌گذاری است و باعث می‌شود که افراد به اهداف خود دست پیدا کنند و در راه رسیدن به این اهداف انگیزه داشته باشند و از دو بخش اراده^{۱۰} و مسیر دستیابی به هدف^{۱۱} تشکیل می‌شود (لوسانس، اولیو، اوی و نورمن^{۱۲}، ۲۰۰۷ و اشنایدر، ۱۹۹۴). اراده، حسی معطوف به هدف ایجاد می‌کند و مسیر دستیابی به هدف شامل برنامه‌های موفقیت‌آمیز برای دستیابی به اهداف می‌شود. در همین راستا، به‌منظور ایجاد امید، باید اراده و مسیر رسیدن به هدف کنار هم قرار گیرند (اشنایدر، ۱۹۹۴)، بنابراین، رهبران سازمان با حمایت و توانایی خود، موجب افزایش قدرت اراده و قدرت دستیابی به هدف می‌شوند. به عقیده فرد لوتانز^{۱۳}، افراد امیدوار، به اهداف چالشی تمایل بیشتر و به دستیابی به اهداف علاقه بیشتری دارند، در مواجهه با تغییرات منعطف‌تر هستند، با دیگران تعاملات بیشتری برقرار می‌کنند و در مقابل فشار روانی قدرت استقامت بالایی دارند (لوسانس و همکاران، ۲۰۰۷). اشنایدر (۱۹۹۴)، تأثیر مثبت امید بر سلامت ذهنی و

1. Spector

3. Colbert, Mount, Harter, Witt & Barrick

5. Kantur

7. Agency

9. Ludema, Wilmot & Srivastva

11. Pathways

13. Fred Luthans

2. Hochwarter, Perrewé & Kent

4. Chen & Spector

6. Expectation

8. Optimism

10. Agency (The will)

12. Luthans, Avolio, Avey, & Norman

فیزیکی را ثابت کرد. لوتانز نیز نشان داد، مدیرانی که حس امیدواری بیشتری دارند، دارای سودآوری بالاتر، کارکنانی رضایتمند و نرخ جابه‌جایی کمتری هستند (گاردنر و اسچرمرهورن^۱، ۲۰۰۴).

ظهور رهبر مصلح

اعتقاد به آمدن منجی خاستگاه ادیان مختلف است، به نحوی که می‌توان آن را از اعتقادات تقریباً شایع و فراگیر همه ادیان دانست و کمتر دینی را می‌توان یافت که این آموزه در آن، جایی نداشته باشد. همه ادیان با عبارات و شیوه‌های واحدی از ویژگی‌های عصر انتظار یاد کرده‌اند. این هم‌سانی به این دلیل است که در همه دوران‌ها و برای همه مردم، ستم، کینه و جنایت ناپسند بوده است. از این رو، انتظار جامعه‌ای آرمانی و بدون ظلم، از گذشته‌های دور تاکنون اندیشه بسیاری از دانشمندان و پژوهشگران بوده است (استاتلی^۲، ۲۰۱۹). تجلی چنین گرایش و انتظاری در مقیاس سازمانی می‌تواند در قالب رهبری مصلح ظهور و بروز یابد. رهبری مهم‌ترین عامل تداوم حیات و استمرار موفقیت در سازمان است و به مثابه نقطه اتکایی محسوب می‌شود که همه متغیرهای محیطی دیگر، حول آن کنش متقابل دارند (باربوتو و ویلیز^۳، ۲۰۰۶). از دلایل حیاتی بودن اهمیت رهبر در سازمان، نفوذ قدرتمند وی بر رفتار پیروان است. ادعا می‌شود که رهبر، تعیین‌کننده تفاوت بین موفقیتی بزرگ یا شکستی تمام‌عیار است (گرفین و مورهد^۴، ۲۰۱۱). پیروان، انتظار دارند در سایه حضور رهبری مقتدر، نیازهای آنان برآورده شود، زندگی کاری و شخصی آنها از معنویت سرشار شود، به‌سوی نتایج مثبت و شگرفی که انتظار دارند، حرکت کنند و برای آنها آینده باشکوه سازمانی رقم بخورد (بنفیل^۵، ۲۰۰۵). گاه در سازمان نابسامانی به‌حدی می‌رسد که تمامی کارکنان سازمان با ناامیدی و ناکامی مواجه می‌شوند (دریک و همکاران^۶، ۲۰۱۰) و به‌جایی می‌رسند که تصور می‌کنند سازمان نابود خواهد شد. ناامیدی سازمانی از دیدگاه اسپکتور (۱۹۹۷)، با دخالت محرک‌های سازمان در رسیدن به اهداف غایی حاصل می‌شود. این محرک‌ها که می‌توانند به‌عنوان منابع ناامیدی سازمانی نیز شناخته شوند عبارت‌اند از: محیط فیزیکی نامناسب، ساختار نامناسب سازمانی، قوانین و مقررات ناکارآمد و افراد درون و بیرون سازمان که با آنها در تعامل هستیم. همچنین، تحقق نیافتن اهداف فردی به نارضایتی فرد منجر خواهد شد، در این حالت وجود رهبری مصلح و نجات‌دهنده می‌تواند باعث تعهد سازمانی بیشتر کارکنان و پیروان شود (اسپکتور و جکس^۷، ۱۹۹۸). در ادامه به انواع رهبری (اخلاقی، معتمد، خادم، هم‌آوا، معنوی، بصیر، تحول‌آفرین، چابک و تاب‌آور) و نقش آنها در افزایش وجدان کاری، انگیزه، کاهش فشار روانی، افزایش امیدواری، هم‌دلی، سکوت سازمانی و افزایش بهره‌وری پرداخته شده است.

رهبری اخلاقی: رهبری اخلاقی^۸، یکی از رویکردهایی است که در دهه‌های پایانی قرن بیستم میلادی، به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است (برون، تریونو و هاریسون^۹، ۲۰۰۵). رهبران اخلاقی در یک سازمان، نقش الگو

1. Gardner & Schermerhorn
3. Barbuto Jr & Wheeler
5. Benefiel
7. Spector & Jex
9. Brown, Treviño & Harrison

2. Stutley
4. Griffin & Moorhead
6. Derycke et. al
8. Ethical Leadership (EL)

را دارند و در میان زیردستان خود رفتار اخلاقی را به پیش می‌برند (برون و همکاران، ۲۰۰۵) در این نوع رهبری، ارزش‌های اخلاقی پذیرفته‌شده، نظیر عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست‌کرداری، برای همه محور تمرکز و توجه هستند و اگر مشخصه‌های رهبران اخلاق‌مدار، در سطوح مدیریت عالی یک سازمان جای گیرند، به فراگیری ارزش‌های اخلاقی صنفی در درون یک سازمان منجر می‌شوند (بارکر، هانت و اندروس^۱، ۲۰۰۶).

رهبری معتمد: زمانی که رهبران یک سازمان در جایگاه الگو قرار می‌گیرند، می‌توانند بر تمامی سازمان تأثیر فوق‌العاده‌ای بگذارند. به همین دلیل، بایستی به‌وسیله فعالیت بر پایه ارزش‌های سازمان، اعتماد را در سازمان خود افزایش دهند (گاردنر و اسپرمرهورن، ۲۰۰۴). با توجه به مسائل و مشکلات اخلاقی، نظیر تخلفات مالی دولت‌ها که گریبان‌گیر رهبران امروزه شده است، بیل جورج^۲، مدیر ارشد اجرایی^۳ شرکت مدترونیک^۴ و کوین کاشمن^۵ گونه‌ای جدید از رهبری را با عنوان رهبری معتمد ارائه کردند (گاردنر، کوگلیسر، دیویس و دیکنس^۶، ۲۰۱۱). فرد لوتانز و بروس اولیو معتقدند که رهبری معتمد فرایندی است که از قابلیت‌های روان‌شناختی مثبت و بستر توسعه‌یافته سازمانی نشئت می‌گیرد و به‌صورت رفتارهای مثبت خودآگاهانه و خودتنظیم رهبران و همکاران در راستای توسعه مثبت نمود بیرونی پیدا می‌کند (گاردنر و اسپرمرهورن، ۲۰۰۴). این رهبران، ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت خود را به نمایش می‌گذارند. این ظرفیت‌ها که عبارت‌اند: از رفتارهای سازمانی مثبت مثل اعتماد به نفس^۷، امید^۸، خوش‌بینی^۹ و تاب‌آوری^{۱۰}، به رهبران کمک می‌کنند تا به‌صورت روشن معضلات اخلاقی را حل کنند، پاسخ‌گویی شفاف داشته باشند و در نهایت، به الگوهای اخلاقی مبدل شوند (گاردنر و اسپرمرهورن، ۲۰۰۴).

رهبری خادم: به اعتقاد دونالدسون و دیویس^{۱۱} (۱۹۹۱)، مدیران می‌خواهند تا برای سازمان و سرمایه‌های آن، خادمان خوبی باشند. در خادمیت مدلی از انسان تصویر می‌شود که جمع‌گرا، نوع‌دوست، نیکونهاد، دوستدار سازمان و خادم اهداف آن است. اگر چنین انسانی، به‌عنوان مدیر، مخیر به انتخاب میان منافع سازمان و منافع شخصی خود بشود، منافع سازمان و جمع را بر منافع خویش ترجیح می‌دارد. بدین ترتیب، حتی زمانی که منافع مدیر و منافع صاحبان اصلی سازمان هم‌راستا نیستند، مدیر در نقش خادم سازمان می‌کوشد تا منافع سازمان و جمع را تحقق بخشد و از منفعت خود چشم‌پوشد. به هر حال، در قالب مدل انسانی خادمیت، مدیران خادم به‌موازات اینکه اهداف سازمانی را به‌جای اهداف صرفاً فردی محقق می‌کنند، بهره‌های خود را نیز حداکثر می‌سازند (دیویس، اسپرمرهورن و انلودسون^{۱۲}، ۱۹۹۷). برای رهبری خدمتگزار، پترسون^{۱۳} (۲۰۰۳)، هفت مؤلفه عشق الهی، خدمت‌رسانی، چشم‌انداز، قابلیت اعتماد، نوع‌دوستی، تواضع و فروتنی،

1. Baker, Hunt & Andrews

3. Chief Executive Officer (CEO)

5. Kevin Cashman

7. Confidence

9. Optimism

11. Donaldson & Davis

13. Patterson

2. Bill George

4. Medtronic

6. Gardner, Coglisser, Davis & Dickens

8. Hope

10. Resilience

12. Davis, Schoorman & Donaldson

توانمندسازی و اسپیرس و لورنس^۱ (۲۰۰۲)، ده مؤلفه آگاهی، شفافبخشی^۲، گوش دادن، هم‌دلی^۳، خادمیت و سرپرستی، آینده‌نگری و دوراندیشی^۴، متقاعدسازی، مفهوم‌سازی^۵، ایجاد گروه و تعهد به رشد افراد را معرفی می‌کنند (اسپراس و لورنس^۶، ۲۰۰۲).

رهبری هم‌آوا: هم‌آوایی^۷ یعنی هم‌گامی، هم‌صدایی^۸، هماهنگی و هم‌نوایی^۹ با افرادی که پیروان رهبر محسوب می‌شوند (بویاتزیس، اسمیت، وان اوستن و وولفورد^{۱۰}، ۲۰۱۳ و مک کنزی و ایتکن^{۱۱}، ۲۰۱۲). این رهبران، در پیروان خود امید و شجاعت را پرورش می‌دهند تا به سمت آینده‌ای مهیج حرکت کنند و به بهترین حالت و موقعیت کاری خود نزدیک شوند. رهبران هم‌آوا قادرند به‌منظور توانمندسازی کارکنان، دانش و تجربه خود را به آنها انتقال دهند (لاسچینگر، وانگ، کامینگز و گرو^{۱۲}، ۲۰۱۴) و با استفاده از هوش عاطفی^{۱۳} حس امید، دلسوزی و شفقت^{۱۴}، تفکر^{۱۵} و سرزندگی^{۱۶} را در روابط کارکنان به ارمغان می‌آورد و کارکنان نیز با شور و اشتیاق، با رهبر هم‌آوا بحث و گفت‌وگو می‌کنند تا مشکلات فعلی را رفع کرده و در راستای ساخت زندگی بهتر و درگیر شدن در کار گام بردارند (بویاتزیس و همکاران، ۲۰۱۳).

رهبری معنوی: در عصر حاضر، معنویت^{۱۷} در سال‌های اخیر به موضوعی مهم و حیاتی تبدیل شده است (میلیمن، سزالیپوسکی و فرگوسن^{۱۸}، ۲۰۰۳)، پژوهشگران بر این باورند که معنویت یکی از الزامات ضروری برای سازمان‌ها به شمار می‌رود، زیرا می‌تواند به شکل‌گیری رفتار اخلاقی، رضایت کارکنان، تعهد کارکنان، بهره‌وری و خلق مزیت رقابتی منجر شود. راه‌یابی این موضوع مهم در سازمان‌های امروزی، گونه‌ای از رهبری را ایجاد کرده است که می‌توان از آن با نام رهبری معنوی^{۱۹} نام برد (بنفیل، ۲۰۰۵). رهبری معنوی عبارت است از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی که به افراد انگیزه می‌دهد و از طریق ندای درونی^{۲۰}، عضویت و معنابخشی، حس بقای معنوی را ایجاد می‌کند (فری^{۲۱}، ۲۰۰۳؛ فری، ویتاسی و سدیلو^{۲۲}، ۲۰۰۵ و فری، هانا، نویل و والومبا^{۲۳}، ۲۰۱۱).

رهبری بصیر: مشخصه اصلی این رهبران، قدرت بصیرت آنها است. بصیرت^{۲۴} در لغت به‌معنای دانش و بینش، فهم معانی حقیقی وقایع و درک شهودی تحولات در افق آینده است. رهبری بصیر از دهه ۸۰ میلادی در ادبیات رهبری مطرح شد (ساشکین و ساشکین^{۲۵}، ۲۰۰۳). تعهد به ارزش‌ها، ویژگی برجسته رهبران بصیر است. آنها احساسی از صداقت

1. Spears
3. Empathy
5. Conceptualization
7. Resonant
9. Tune
11. McKenzie & Aitken
13. Emotional Intelligence (EI)
15. Mindfulness
17. Spirituality
19. Spiritual leadership
21. Fry
23. Fry, Hannah, Noel & Walumbwa
25. Sashkin & Sashkin

2. Healing
4. Foresight
6. Spears & Lawrence
8. Sync
10. Boyatzis, Smith, Van Oosten & Woolford
12. Laschinger, Wong, Cummings & Grau
14. Compassion
16. Playfulness
18. Milliman, Czaplewski & Ferguson
20. Calling
22. Fry, Vitucci & Cedillo
24. Vision

و وفاداری را بروز می‌دهند و به واسطه ویژگی‌های شخصیتی‌ای که دارند، می‌توانند حس اعتماد به نفس را در پیروان خود ایجاد کرده و اعتماد آنها را جلب کنند. این رهبران، با ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، به کارکنان خود توانایی می‌دهند تا به عملکرد بالایی دست یابند (ریسنمی^۱، ۲۰۰۸). رهبران بصیر بایستی کارکنان را قادر سازند تا با چشم‌انداز جدید سازگاری قلبی پیدا کنند و توانمند شوند، بنابراین، توانمندسازی به میزانی اشاره دارد که امور به کارکنان تفویض شود، منابع و حمایت‌ها در اختیار افراد قرار گیرد و کارکنان تشویق شوند. ممکن است در فرایند ایجاد و اجرای چشم‌انداز، کارکنان ناامید شوند، بنابراین، بایستی رهبران بصیر به‌وسیله راه‌های مختلف، انگیزش کارکنان افزایش را دهند تا کار خود را ادامه دهند (ساشکین و ساشکین، ۲۰۰۳).

رهبری تحول‌آفرین: این‌گونه از رهبران افرادی هستند که با برخورداری از بینش و بصیرت و ویژگی‌های شخصیتی فرهمند، در زیردستان، سطوح بالای نیازها، انگیزش، ارزش‌ها و روحیه را ایجاد می‌کنند (مدینه‌زهد و گانجالی^۲، ۲۰۱۶). برنز^۳، رهبری تحول‌آفرین را فرایندی می‌داند که رهبران و پیروان یکدیگر را توانمند می‌سازند تا به سطح بالایی از انگیزش و روحیه برسند (برون و لای^۴، ۱۹۹۶). این رهبران سعی می‌کنند خصوصیات اخلاقی و ایده‌آل‌های متعالی مانند آزادی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی کرده و از خصوصیات پستی مانند ترس، حرص، حسادت و تنفر دوری کنند (ماگلیکا و چریستاکس^۵، ۲۰۰۱). آنها قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام‌بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می‌کنند و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول‌آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می‌کنند که به آنان به‌عنوان انسان نگریده می‌شود و به افراد کمک می‌کنند تا مسائل را به روشی جدید ببینند (ماگلیکا و چریستاکس، ۲۰۰۱).

رهبری چابک: رهبری چابک^۶ به‌عنوان یکی از نوظهورترین گونه‌های رهبری که به‌طور مستقیم با چابکی سازمانی در ارتباط است، عبارت است از توانایی انجام فعالیت‌هایی آگاهانه و اثربخش (جوینر و جوزف^۷، ۲۰۰۶)؛ از جمله انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی و انطباق‌پذیری در زمان بروز نااطمینانی و پیچیدگی (برین و روبرتسون^۸، ۲۰۰۹). رهبران چابک بایستی از هوش عاطفی بالایی برخوردار باشند، به بیان دیگر، باید برای برقراری ارتباط، همکاری و کار تیمی، سطح بالایی از مهارت داشته باشند و بتوانند احساسات کارکنان را درک کنند تا افراد با آنها هم‌آوا شوند (مک کنزی و اینتن، ۲۰۱۲). این رهبران باید کار تیمی را ترویج دهند و بر تعاملات مؤثر بین افراد تأکید کنند، زیرا این ارتباطات از طریق حمایت و همکاری مبتنی بر اعتماد به وجود می‌آید. همچنین، کنترل محدود یکی دیگر از عواملی است که رهبر چابک باید به آن توجه داشته باشد که به‌معنای کنترل کافی به‌منظور توسعه نظم و هماهنگی است. این، در حالی است که به عقیده رهبران سنتی، کنترل بیشتر، نظم بیشتری به وجود خواهد آورد، اما در حقیقت، افزایش کنترل باعث می‌شود

1. Riesenmy

3. Burns

5. Magliocca & Christakis

7. Joiner & Josephs

2. Mehdihezad & Ganjali

4. Brown & Leigh

6. Agile leadership

8. O'Brien & Robertson

که رهبران هدف اصلی خود را از یاد ببرند. یکی از عواملی که به کنترل ناکارآمد منجر می‌شود، قوانین و مقررات بیش از حد است. به همین منظور، رهبران چابک باید به قوانین ساده و کارآمد روی آورند (پارکر، هولسگروا و چازاک^۱، ۲۰۱۵).

رهبری تاب‌آور: تاب‌آوری سازمانی که ویک^۲ (۱۹۹۳) از آن به‌عنوان قابلیت مقابله و مواجهه به کمک ابتکار و نوآوری یاد می‌کند، از تخصص و فرهنگ کارکنان و مدیران سازمان نشئت می‌گیرد و به‌معنای توانایی و مهارت ایجاد ثبات، تعادل، سازگاری و تطابق در شرایط نااطمینانی است (چنینگ، لای و دورفیل^۳، ۲۰۱۳؛ مک‌گاینس و جانسون^۴، ۲۰۱۴ و پال، تورستینسون و ماتیللا^۵، ۲۰۱۴). به‌منظور تحقق انعطاف‌پذیری در سازمان بایستی سطح تحمل در مقابل گسترش دامنه تغییرات افزایش پیدا کند. در این راستا باید در سازمان، گروه‌ها و شبکه‌های موقتی طراحی و ایجاد شوند تا بتوانند به‌منزله گروه‌های کاری ویژه، در راستای افزایش سطح پذیرش و انطباق سازمان، برای تغییرات گسترده‌تر، مأموریت‌هایی انجام دهند تا بتوان تحمل سازمان را در برابر مشکلات بالا برد، رفتارهای صبورانه و مناسب تعریف کرد و در نهایت تاب‌آوری را در سازمان جاری کرد (مک‌گاینس و جانسون، ۲۰۱۴).

پیشینه تجربی پژوهش

بر اساس پیشینه کاوی انجام‌شده، کمتر پژوهشی را می‌توان یافت که به پدیده ظهور رهبری مصلح در سازمان پرداخته و پدیده ناکامی/ امید را بررسی کرده باشد. اغلب، به‌گونه‌های مختلف رهبری، به‌صورت جداگانه پرداخته‌اند یا سازمان‌هایی که جو مسمومی داشته‌اند را بررسی کرده‌اند. در این راستا، به چند پژوهش اشاره می‌شود: عسکری پور و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر رفتار کاری نوآورانه در بخش دولتی ایران: تحلیل نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و نقش تعدیلگر مهارت سیاسی» به این نتیجه رسیدند که برنامه‌ریزی باید به‌صورت هم‌زمان ارتقای سطح مهارت سیاسی کارکنان و افزایش سطح اجرای مؤلفه‌های رهبری خدمت‌گزار توسط مدیران مد نظر باشد. قنبری، زندی، محمدی و احمدیان فر (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد، رویکردی به تعاملات رهبر - پیرو» به این نتیجه رسیدند که از بین رهبری قابل اعتماد و ابعاد آن با آوای سازمانی و ابعاد آن هم‌بستگی مثبت و معناداری وجود دارد. محمدیان، زارعی متین، باباشاهی و یزدانی (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان «تواضع درون‌سازمانی: شایستگی محوری در رهبری سازمان‌های عصر جدید» نشان دادند که فهم مدیران بانکی از پدیده تواضع به‌وسیله نظریه‌های حمایتی و نظریه در عمل پشتیبانی می‌شود، اما موانع معرفتی و محتوایی، مانع استفاده حداکثری از این شایستگی شده‌اند. اسدی فر، خائف الهی و رضائیان (۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان «مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام (ره) رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد» انجام دادند. نتایج به‌دست‌آمده طراحی مدل شایستگی برای مدیران دولتی ایران بود. کای، لیسووا، خاپوا و بوسیک^۶ (۲۰۱۸) در پژوهشی که

1. Parker, Holesgrove & Pathak
3. Chewning, Lai & Doerfel
5. Pal, Torstensson & Mattila
7. Cai, Lysova, Khapova & Bossink

2. Wieck
4. McGuinness & Johnson
6. Tolerance

روی رهبری خدمتگزار انجام دادند، نشان دادند که این نوع رهبری می‌تواند از طریق متغیر میانجی ادراک کارکنان بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر بگذارد و موجب تعدیل ادراک کارکنان از معنادار بودن کار شود. ریگو، سوسا، مارکوس، پینا و کانه‌ها^۱ (۲۰۱۴) با پژوهشی که روی ۲۰۳ نفر از کارکنان شاغل در سازمان‌های دولتی پرتغال انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که رهبری می‌تواند هم به صورت مستقیم و هم به واسطه امید و احساسات مثبت کارکنان، بر خلاقیت آنان تأثیر بگذارد. اونز، جانسون و میشل^۲ (۲۰۱۳)، در پژوهشی که روی عملکرد تیم‌ها و رهبری انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که ارتباط بین تواضع رهبر و نرخ جابه‌جایی کارکنان، به وسیله رضایت شغلی و اشتیاق کارکنان به وسیله یادگیری محوری تیم تعدیل می‌شود. جیالوناردو، وونگ و لوسیو^۳ (۲۰۱۰) در پژوهش با عنوان «رهبر قابل اعتماد مربیان: پیش‌بینی‌کننده درگیری شغلی و رضایت شغلی فارغ‌التحصیلان پرستاری»، به این نتیجه رسیدند که ۲۰ درصد از رضایت شغلی کارکنان از طریق رهبری و درگیری شغلی به دست می‌آید. با توجه به پیشینه پژوهش می‌توان گفت که در خصوص ظهور رهبری مصلح و نقش آن بر درک پدیده دیالکتیکی ناکامی/امید در سازمان‌های دولتی، پژوهشی انجام نشده و نقش هر یک از گونه‌های رهبری و ارتباط با ناکامی و امید کارکنان به صورت جداگانه بررسی شده است. این پژوهش، برخلاف بسیاری از پژوهش‌های مربوطه، قصد دارد با در نظر گرفتن ویژگی‌های گونه‌های مختلف رهبری، مدلی برای درک دو پدیده متناقض امید و ناکامی ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش

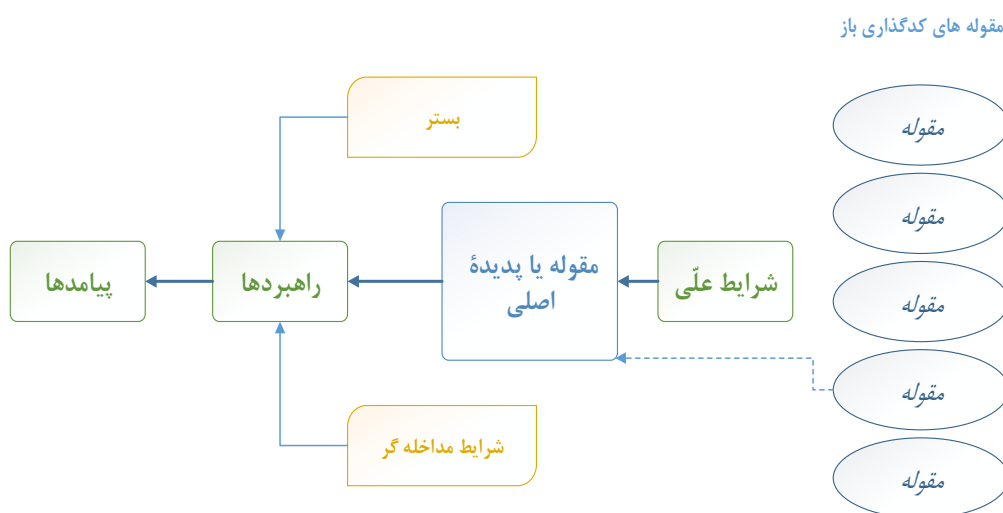
این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، توصیفی است و در آن از راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد استفاده خواهد شد. این راهبرد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده، به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (گلاسر و استراوس^۴، ۲۰۱۷). پژوهش حاضر حول محور مفهوم ناکامی سازمانی صورت خواهد پذیرفت و به دنبال ارائه نظریاتی در خصوص ظهور رهبری مصلح در سازمان است. در این راهبرد، گردآوری و تحلیل داده‌ها و نظریه‌ای که در نهایت از داده‌ها استنتاج می‌شود، در ارتباط نزدیک با یکدیگر قرار دارند. در نتیجه، به جای آغاز کردن بررسی، با نظریه از پیش تصور شده، کار را با حوزه مطالعاتی خاصی شروع کرده است و اجازه داده تا نظریه از دل داده‌ها پدیدار شوند. استراوس و کوربین^۵ (۱۹۹۰) شاکله کلی این طرح را ارائه کردند و در سال ۱۹۹۸ به بیان تفصیلی و عملی آن پرداختند. ویژگی متمایز این روش این است که در نظریه‌پردازی داده‌بنیان با روش استراوس و کوربین مقوله‌های فرعی زیر سلسله روابطی به مقوله اصلی و محوری مرتبط شده و روابط میان آنها با مقوله اصلی با الگو و مدلی مشخص می‌شود. ایجاد چنین ارتباطی بر مبنای طرح پرسش و انجام مقایسه صورت می‌پذیرد.

1. Rego, Sousa, Marques, Pina & Cunha
3. Giallonardo, Wong & Iwasiw
5. Strauss & Corbin

2. Owens, Johnson & Mitchell
4. Glaser & Strauss

برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده لازم است سه مرحله «کدگذاری باز، محوری و انتخابی»^۱ سپری شوند تا در نهایت، الگوی منطقی یا تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). توضیح اینکه، در ابتدا پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده بررسی شده - از طریق پرسیدن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و سایر حالات پدیده‌ها، برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها - استخراج می‌کند. در مرحله بعد (کدگذاری محوری)، یکی از مقوله‌ها را محور فرایند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد (پدیده اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را به آن ارتباط می‌دهد که عبارت‌اند از: شرایط علی (علل موجد پدیده اصلی)، راهبردها (کنش‌ها یا کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، بستر یا زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (ره‌آورد به‌کار بستن راهبردها). در این مرحله، نمودار نشان‌دهنده روابط میان مقوله‌های نظریه، با عنوان «الگوی کدگذاری»^۲ (شکل ۱) در قالب مدلی علی ترسیم می‌شود.

الگوی کدگذاری محوری



شکل ۱. الگوی کدگذاری

ایزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌هایی رودررو و عمیق و شامل پرسش‌هایی باز بود. از مشارکت‌کنندگان درباره مشاهدات، تجارب و دریافت‌های آنان از مصادیق قابل تطبیق بر موضوع پژوهش، تحلیل ایشان از علل و عوامل اثرگذار در بروز آن و نیز پیامدهای آن پرسش شد و پرسش‌های تکمیلی برای جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده بررسی شده طرح شد. پروتکل مصاحبه به‌شرح جدول ذیل است.

جدول ۱. پروتکل مصاحبه

کد مصاحبه‌شونده:
از ساعت تا ساعت
پرسش ۱. فهم شما از پدیده رهبری سازمانی چیست؟
پرسش ۲. پدیده امید و ناکامی در سازمان را چگونه درک کرده‌اید؟
پرسش ۳. پدیده ناکامی در سازمان شما چگونه به وجود آمد؟ چه عواملی سبب می‌شوند تا کارکنان به دنبال رهبری مصلح باشند؟
پرسش ۴. افرادی که با ناکامی در سازمان دست‌وپنجه نرم می‌کنند، چه رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند؟
پرسش ۵. چه عواملی سبب می‌شوند تا روند تغییرات و اصلاحات اساسی متوقف نشوند؟
پرسش ۶. ظهور رهبر مصلح برای سازمان چه مزیتی دارد؟

مشارکت‌کنندگان در پژوهش از میان کارکنان یک سازمان منصوب به دولت، با استفاده از نمونه‌گیری نظری^۱ انتخاب شدند، این نمونه‌گیری بر اساس مفاهیمی صورت گرفت که در خلال تحلیل ظاهر می‌شدند. برای گردآوری اطلاعات، با افرادی تماس برقرار شد که در زمینه موضوع در حال بررسی یا جنبه‌هایی از آن دارای اطلاعات و شناخت مناسب و کافی بودند، به‌نوعی افرادی که از انگیزه کافی در سازمان برخوردار نبوده یا به امورات خدمت و سازمان بی‌تفاوت و گوشه‌گیر بوده و به عبارتی تحت تأثیر پدیده ناکامی در سازمان قرار گرفته‌اند، شناسایی شده و با آنها مصاحبه شد. پس از هر مصاحبه درخواست شد تا در صورت امکان، افراد با شرایط و ویژگی‌های مشابه معرفی شوند. این کار تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری^۲ ادامه یافت. پژوهشگر به این نتیجه رسید که پاسخ‌ها یا مصاحبه‌های انجام‌شده با افراد مطلع به اندازه‌ای به همدیگر شباهت دارند که به تکراری شدن پاسخ‌ها یا مصاحبه‌ها منجر شده و داده‌های جدیدی در آنها وجود نداشته باشد. در مجموع، پس از مصاحبه با هفده نفر از کارکنان سازمان نام‌برده اشباع نظری حاصل شد. البته به مشارکت‌کنندگان اطمینان داده شد که تعهدات اخلاقی رعایت خواهد شد و تمام آنچه در مصاحبه‌ها بیان می‌شود، بدون ذکر نام و با رعایت اصول و ضوابط امانت‌داری، ثبت و ضبط می‌شود. نسبت مشارکت‌کنندگان در پژوهش برحسب جنسیت مذکر و مؤنث بودن، برحسب سن بین ۲۶ تا ۵۵ سال و به‌لحاظ سابقه کار در سازمان بین ۵ تا ۲۵ سال بود.

روایی و پایایی

با توجه به مسئله دقت در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگران متعددی درصد برآمدند تا مفهوم دقت علمی را در حیطه‌های مختلف پژوهش کیفی مانند پژوهش‌های قوم‌نگاری (هامرسل، اتکینسون و اسنوگرافی^۳، ۱۹۹۸)، جامعه‌شناسی (ریچاردسون^۴، ۱۹۹۷) و اقدام‌پژوهی (باردبوری و ریسون^۵، ۲۰۰۱) بازسازی کنند. به‌تازگی، برای قضاوت در خصوص دقت علمی پژوهش‌های کیفی، معیارهای جدیدی ارائه شده است، ولی در این پژوهش برای تأمین روایی و پایایی مطالعه، از روش ارزیابی لینکولن و گوبا که گستردگی استفاده دارند (لینکولن و گوبا^۶، ۱۹۸۵)، استفاده شد. این روش،

1. Theoretical Sampling

3. Hammersley, Atkinson & Ethnography

5. Bradbury & Reason

2. Theoretical Saturation

4. Richardson

6. Lincoln & Guba

معادل روایی و پایایی در پژوهش‌های کمی است. بدین منظور و بر پایه این روش، چهار معیار موثق بودن و اعتبار^۱ (باورپذیری)، انتقال‌پذیری^۲، اطمینان‌پذیری^۳ و تأییدپذیری^۴ برای ارزیابی در نظر گرفته شدند. با توجه به اینکه پژوهش حاضر کیفی است، اثبات روایی آن از پژوهش‌های کمی، دشوارتر است. به همین منظور و برای دستیابی به هر یک از این معیارها، اقدامات زیر صورت پذیرفت.

- اعتبار: شامل فعالیت‌هایی است که احتمال به دست آوردن یافته‌های معتبر را افزایش می‌دهد. روش‌های تأمین اعتبار شامل درگیری طولانی‌مدت و مشاهده مداوم، بازبینی توسط همکار، جست‌وجو برای شواهد مغایر و اعتبار پژوهشگر است که در این پژوهش، پژوهشگر با صرف زمان کافی، تأیید فرایند پژوهش توسط هشت متخصص، استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه برای کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران، استفاده از پرسش‌های عینی و اندازه‌گیری‌شدنی و نگارش یادداشت دامنه و یادآور طی پژوهش خاصه در برگه‌های اکسل، میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را تا حدی پذیرفتنی افزایش داد.
- انتقال‌پذیری: قابلیت انتقال از نظر مفهومی، شبیه تعمیم‌پذیری در پژوهش‌های کمی است و به احتمال اینکه نتایج پژوهش در وضعیت‌های مشابه برای دیگران معنایی مشابه ایجاد می‌کند، اشاره دارد. در واقع بازتابی از این است که آیا فرضیه‌ها و قضایای علمی مشتق‌شده از پژوهش، می‌توانند در زمینه‌ای دیگر کاربرد پیدا کنند یا خیر. در پژوهش حاضر، برای حصول اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهشی، در رابطه با یافته‌های پژوهش با سه استاد مدیریت دانشگاه که در پژوهش مشارکت نداشتند، مشورت شد. البته نباید فراموش شود که قضاوت نهایی در رابطه با قابلیت انتقال یافته‌های پژوهش، با خوانندگان خواهد بود.
- اطمینان‌پذیری: از نظر مفهومی بیشتر شبیه پایایی از نوع هم‌سانی درونی و آزمون مجدد در پژوهش‌های کمی است و به پایدار و ناپایدار بودن الگوی داده‌ها در موقعیت یا زمان دیگر اشاره دارد. هرپل^۵ مشخصاتی را که بایستی مستندها دارا باشند، اطلاعات خام (ضبط صوتی یا تصویری، یادداشت‌ها و ثبت سایر نوشته‌ها)، کاهش داده‌ها و روند آنالیز محصولات، بازسازی داده‌ها، روند یادداشت‌ها و فرم مصاحبه و مشاهده می‌داند (پوورز، کناپ و کناپ^۶، ۲۰۱۰). پژوهشگر در این پژوهش، در گزارش‌های خود از کدگذاری استفاده کرده و نقل‌قول‌ها را که عین گفتار مشارکت‌کنندگان است، ارائه می‌دهد. در همه مراحل کار و به‌منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شد.
- تأییدپذیری: تأییدپذیری یک معیار، فرایندی تدریجی و مداوم است. اگر قرار باشد یافته‌های پژوهشی تأیید شوند، باید کلیه جزئیات در تمامی مراحل به‌دقت ثبت و ضبط شوند. در همین رابطه استومل و ویلز^۷ (۲۰۰۴) ادعان دارد که «هدف بررسی تأییدپذیری مشخص کردن این است که آیا دو پژوهشگر (یا بیشتر) می‌توانند

1. Credibility

3. Consistency or Dependability

5. Hearpol

7. Stommel & Wills

2. Transferability

4. Confirm ability

6. Powers, Knapp & Knapp

روی تصمیم‌هایی که طی پژوهش گرفته‌اند، به توافق برسند؟ تصمیم‌هایی پیرامون اینکه چه داده‌هایی جمع‌آوری شده، چگونه تفسیر شده‌اند و کاربردها یا ارتباط یافته‌های مطالعه در عمل چیست». در این راستا، می‌توان به جمع‌آوری همه مستندها، از جمله متن کامل مصاحبه‌ها به صورت صوتی و متنی در پژوهش حاضر اشاره کرد.

یافته‌های پژوهش

هم‌زمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری آنها نیز انجام شد. در کدگذاری باز، نمونه‌گیری باز انجام شد. یعنی، کارکنانی که بیشترین و مرتبط‌ترین داده‌ها را در اختیار قرار می‌دادند، انتخاب شدند و سپس بدون توجه به تفاوت‌های افراد، به صورت باز، برخورد شد تا این اطمینان حاصل شود که کدام مفاهیم از دیدگاه نظری مناسب‌اند. از این رو، بر تعداد مصاحبه‌ها افزوده شد تا پس از مصاحبه‌های هر روز و تحلیل آنها، به تدریج فهرست اصلی پرسش‌ها و افراد خاصی که باید به صورت ویژه با آنها مصاحبه شود، مشخص شود. در این فرایند (کدگذاری باز)، مضمون‌های بسیاری به دست آمد که طی فرایند رفت‌وبرگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافتند. جدول ۲ نمونه‌ای از کدگذاری را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز

مقوله	مفاهیم	متن مصاحبه	مصاحبه‌شونده
رفتارهای منفی فردی	وظیفه‌شناسی، حرف‌گرا بودن، علاقه نداشتن به انجام کارها، نداشتن وجدان کاری و هدر دادن منابع سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - سازمان ما کلاً به حاشیه رفته و مدیر کاری به عملکرد نداره و فقط به حرف‌های افراد سخن چین و زیرآب‌زن توجه می‌کند. - بعضی از کارمندان وقتی ناعدالتی و برخورد سلیقه‌ای رئیس را می‌بینند دچار روزمرگی می‌شوند و علاقه و وجدان کاری خود را از دست می‌دهند. - بعضی افراد هستند که هیچ‌گونه تعهدی به سازمان ندارند و فقط به فکر تحقق اهداف شخصی هستند. 	۶ م

داده‌های کیفی به دست آمده از فرایند کدگذاری‌ها در جدول ۳ نشان داده شده‌اند. به منظور تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار

Maxqda استفاده شد.

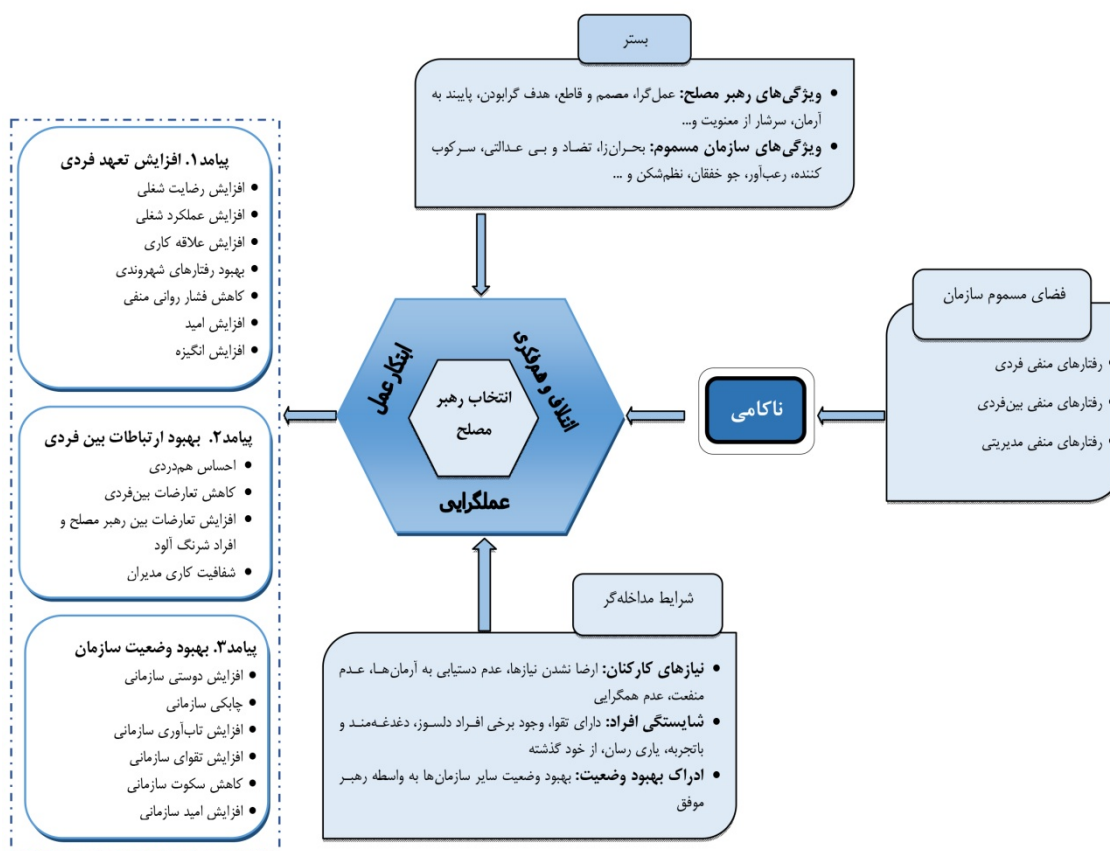
جدول ۳. کدگذاری باز و داده‌های کیفی

مفاهیم	مقوله‌ها	
نبود سعه صدر، عملکرد ضعیف، بی‌علاقگی به انجام کارها، خودخواهی و خودپسندی، رفتارهای غیراخلاقی، ذهنیت‌های منفی در رابطه با دنیای پیرامون، جاه‌طلبی افراطی، ضعف بودن اعتقادات، غرض‌ورزی، نبود وجدان کاری، هدر دادن منابع سازمانی، مسئولیت‌گریزی، غیبت زیاد، وظیفه‌نشناسی، نداشتن خودکنترلی، حرف‌گرا بودن و خودشیفتگی.	رفتارهای منفی فردی	فضای مسموم سازمان
بی‌اعتمادی، ادراک بی‌عدالتی، تضاد و درگیری میان افراد، بی‌احترامی به یکدیگر، ذهنیت‌های نامناسب در رابطه با یکدیگر و غریبه بودن افراد با هم.	رفتارهای منفی بین فردی	
فساد مدیران، نداشتن تخصص، ارزیابی عملکرد نامطلوب، نامتناسب بودن شغل و شاغل، انعطاف‌ناپذیری، نبود توازن قدرت، برتری رابطه بر ضابطه، آموزش‌های نامناسب و ناکافی، نبود شفافیت، استخدام‌های نامناسب، برنامه‌ریزی‌های نامشخص و نبود شایسته‌سالاری.	رفتارهای منفی مدیریتی	
شاد بودن، سرزندگی، خوش‌بینی به آینده، امیدوار بودن، انگیزه درونی، انگیزه بیرونی، رضایت قلبی از شغل، درک حمایت سازمان، درک حمایت مدیر ارشد، رفاقتی بودن رئیس و مرئوسی و جبران خدمات.	امید	ناکامی / امید
ناراحتی و نارضایتی، یأس و ناامیدی، کلافگی، رفتارهای شرنک‌آلود در سازمان، پوچی و دل‌سردی، نفرت از کار، برخورد نامناسب مدیران و رنج و عذاب سرخوردگی و درماندگی.	ناکامی	
مشورت، درک کردن و هم‌دردی متقابل، هم‌فکری و هم‌اندیشی و مطرح کردن انتقادهای و پیشنهادها.	ائتلاف و هم‌فکری	
تلاش تک‌تک افراد، کار گروهی، امیدوار بودن، آماده‌سازی بستر برای آمدن رهبری مصلح، عمل کردن به‌جای فقط حرف زدن، هم‌اندیشی تمامی افراد و تلاش در راستای هدف گروهی.	عمل‌گرا بودن	انتخاب رهبر مصلح
افزایش خلاقیت و نوآوری، اقدامات انقلابی در راستای تحول در سازمان، افزایش توان علمی، افزایش مهارت‌ها و تخصص‌های مرتبط، افزایش توان مالی، افزایش ایمان و توکل، پرهیزکاری و تقوا و از میان برداشتن راه‌حل‌های قدیمی و کهنه.	ابتکار عمل	
عمل‌گرا، مصمم و قاطع، هدف‌گرا بودن، پایبند به آرمان، سرشار از معنویت، نوع‌دوست بودن، خودکنترلی، اخلاق‌گرا و غلبه امید بر ناکامی.	ویژگی‌های رهبر مصلح	بستر
بحران‌زا، تضاد و بی‌عدالتی، سرکوب‌کننده، رعب‌آور، جو خفقان، نظم‌شکن، بنیادشکن، تشنج‌آفرین، آشکار و ملموس و عذاب‌آور.	ویژگی‌های سازمان مسموم	
ارضا نشدن نیازها، دستیابی نداشتن به آرمان‌ها، منفعت نداشتن و نداشتن هم‌گرایی.	نیازهای کارکنان	شرایط مداخله‌گر
دارای تقوا، وجود برخی افراد دل‌سوز، بادغده و باتجربه، یاری‌رسان و از خود گذشته.	شایستگی افراد	
بهبود وضعیت سایر سازمان‌ها به‌واسطه رهبر موفق.	ادراک بهبود وضعیت	

ادامه جدول ۳

مفاهیم	مقوله‌ها	
رضایتمندی، علاقه‌مندی، صداقت و تعهد در کارکنان، روحیه نشاط و شادابی.	افزایش رضایت شغلی	۱. افزایش تعهد فردی تیمد
کاهش داوطلبانه اتلاف زمان، افزایش تلاش و افزایش داوطلبانه میزان زمان کاری و خودکنترلی.	افزایش عملکرد شغلی	
سازمان‌دوستی افراد و آرامش روانی و ذهنی و آسودگی خاطر.	افزایش علاقه کاری	
وجدان کاری، دوستی و رفاقت، جوانمردی و وفاداری کارکنان.	بهبود رفتارهای شهروندی	
آرامش فکری، درک کردن سختی کار توسط اعضای ارشد، برنامه‌ریزی‌های مناسب، بهبود اعتقادات و تحت فشار کاری نبودن.	کاهش فشار روانی منفی	
احساس خوش‌بینی، سرزندگی و نشاط.	افزایش امید	
احساس دیده شدن و مورد توجه قرار گرفتن، احساس حمایت، احساس ارزش قائل شدن و احساس پشتوانه داشتن.	افزایش انگیزه	
هم‌زبانی، حمایت کردن از یکدیگر، احساس پشتوانه داشتن، فضای رفاقت و پشت هم بودن.	احساس هم‌دردی	۲. بهبود ارتباطات بین فردی تیمد
از بین بردن تنش‌ها و کدورت‌ها و هم‌راستایی اهداف گروهی.	کاهش تعارضات بین فردی	
هم‌راستایی نداشتن اهداف رهبر مصلح با افراد شرنگ‌آلود سازمان.	افزایش تعارضات بین رهبر مصلح و افراد شرنگ‌آلود	
توجه به فعالیت‌ها و اقدامات روزمره مدیران ارشد.	شفافیت کاری مدیران	
ایجاد جو رفاقت و برادری میان افراد، کمک‌رسانی به یکدیگر در شرایط سخت و پشت هم بودن.	افزایش دوستی سازمانی	۳. بهبود وضعیت سازمان تیمد
افزایش داوطلبانه میزان تلاش و کوشش افراد، افزایش جنب‌وجوش و چابکی در افراد، میدان دادن به تمام افراد سازمان، توجه به تغییرات محیط بیرونی و افزایش فضای خلاقیت و نوآوری.	چابکی سازمانی	
انعطاف‌پذیری سازمانی، مصون‌سازی سازمان، انطباق با تغییرات، روابط دوستانه و حمایت‌کننده افراد با فرهنگ‌های مختلف و انطباق با تغییرات.	افزایش تاب‌آوری سازمانی	
افزایش تقوا و پرهیزگاری، افزایش توکل به خدا و افزایش ایمان به کمک‌های الهی.	افزایش تقوای سازمانی	
از بین بردن جو انجماد و خفقان، گسترش فضای آزادی بیان و ایجاد فضای انتقادهای سازنده.	کاهش سکوت سازمانی	
افزایش امیدواری و سرزندگی، افزایش شادابی و افزایش خوشحالی.	افزایش امید سازمانی	

در کدگذاری محوری، درباره هر یک از مقوله‌ها و ارتباط میان آنها حدس‌هایی مقدماتی زده شد و برای اعتبارسنجی آنها پرسش‌های جدیدی طرح شدند، ضمن اینکه مقایسه‌های جدیدی نیز انجام شد. برای این کار، افرادی انتخاب شدند که برای گردآوری داده‌های مربوطه، بیشترین فرصت را در اختیار می‌گذاشتند. بر اساس آن، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله‌محوری، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبرد کنش و واکنش و پیامدها مشخص شد. پارادایم کدگذاری محوری در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل فرایند کیفی پژوهش

در کدگذاری انتخابی، نمونه‌گیری ممیز^۱ انجام شد. هدف از این نمونه‌گیری، بیشینه کردن فرصت تأیید سیر داستان و ارتباط میان مقوله‌ها و نیز پر شدن خلأهای موجود در مقوله‌های ضعیف و نارسا بود که بعضی اوقات الزام مراجعه احتمالی به مشارکت‌کنندگان پیشین یا مشارکت‌کنندگان جدیدی را متبادر می‌کرد. در ادامه، کدگذاری انتخابی بنا نهاده شده است.

شرایط علی

سه مقوله «رفتارهای منفی فردی»، «رفتارهای منفی بین فردی» و «رفتارهای منفی مدیریتی»، با فضای سازمان مسموم، به عنوان شرایط علی ناکامی در سازمان بررسی شده شناسایی شدند. برای نمونه، مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط علی در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های شرایط علی

مفاهیم	مقوله‌ها	
نبود سعه صدر، عملکرد ضعیف، بی‌علاقگی به انجام کارها، خودخواهی و خودپسندی، رفتارهای غیراخلاقی، ذهنیت‌های منفی در رابطه با دنیای پیرامون، جاه‌طلبی افراطی، ضعیف بودن اعتقادات، غرض‌ورزی، نداشتن وجدان کاری، هدر دادن منابع سازمانی، مسئولیت‌گریزی، غیبت زیاد، وظیفه‌نشناسی، نداشتن خودکنترلی، حرف‌گرا بودن و خودشیفتگی.	رفتارهای منفی فردی	شرایط علی
بی‌اعتمادی، ادراک بی‌عدالتی، تضاد و درگیری میان افراد، بی‌احترامی به یکدیگر، ذهنیت‌های نامناسب در رابطه با یکدیگر و غریبه بودن افراد با هم.	رفتارهای منفی بین فردی	
فساد مدیران، نداشتن تخصص، ارزیابی عملکرد نامطلوب، نامتناسب بودن شغل و شاعل، انعطاف‌ناپذیری، نبود توازن قدرت، برتری رابطه بر ضابطه، آموزش‌های نامناسب و ناکافی، نبود شفافیت، استخدام‌های نامناسب، برنامه‌ریزی‌های نامشخص و نبود شایسته‌سالاری.	رفتارهای منفی مدیریتی	

۱. رفتارهای منفی فردی: برخی از این اقدامات و رفتارهایی که کارکنان می‌توانند به واسطه آنها سازمان را به سمت زوال سوق دهند عبارت‌اند از: نبود سعه صدر، عملکرد ضعیف، بی‌علاقگی به انجام کارها، خودخواهی و خودپسندی، رفتارهای غیراخلاقی، ذهنیت‌های منفی در رابطه با دنیای پیرامون، جاه‌طلبی افراطی، ضعیف بودن اعتقادات، غرض‌ورزی، نداشتن وجدان کاری، هدر دادن منابع سازمانی، مسئولیت‌گریزی، غیبت زیاد، وظیفه‌نشناسی، نداشتن خودکنترلی، حرف‌گرا بودن و خودشیفتگی. برخی افراد در سازمان، به سازمان هیچ‌گونه تعهدی ندارند و به واسطه اعتماد به نفس بیش از حد، قدرت‌طلبی و خودشیفتگی تمامی اتفاقات و مشکلات را متوجه بیرون می‌دانند، به طوری که یکی از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشت:

«بعضی وقت‌ها کارمندی را می‌بینم که به صورت نامرتب کار می‌کند و برایشان مهم نیست که کار کردن آنها چقدر به سازمان و اموال عمومی آسیب می‌زند. این آدم‌ها فقط ادای کسانی رو درمیارن که وظیفه‌شناس هستند و به فکر بهبود و رونق سازمان هستند، اما در عمل اصلاً این‌طور نیست. یا بعضی دیگر به صورت پی‌درپی اقدام به ترک خدمت کرده و غیبت می‌کنند و به اهداف سازمان بی‌توجه‌اند و با افزایش هزینه‌ها و عدم مسئولیت‌پذیری و عدم پاسخ‌گویی در پی نابودی سازمان و حرکت به سمت تحقق اهداف فردی خود هستند.»

به‌زعم یکی دیگر از کارکنان:

«مهم‌ترین مشکلی که سازمان ما را در بر گرفته این است که تمام کارکنان مشکلات به‌وجودآمده را به گردن رئیس می‌اندازند و غافل از این هستند که تمامی افراد در به وجود آمدن هرگونه موفقیت و شکستی در سازمان شریک هستند. بعضی افراد هستند که فقط به فکر تحقق اهداف شخصی هستند».

۲. رفتارهای منفی بین فردی: گاه افراد در ارتباط و تعاملات با یکدیگر با مشکل مواجه می‌شوند؛ برای مثال، بی‌اعتمادی، ادراک بی‌عدالتی، تضاد و درگیری میان افراد، بی‌احترامی به یکدیگر، ذهنیت‌های نامناسب در رابطه با یکدیگر و غریبه بودن افراد با هم. در این شرایط افراد در تعامل با یکدیگر با بی‌عدالتی برخورد می‌کنند. این بی‌عدالتی گاه در خصوص توزیع منابع و امکانات سازمانی بروز پیدا می‌کند، گاه در خصوص تصمیم‌ها و رویه‌های سازمان و گاه در رابطه با تعاملات. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان:

«افراد تصمیم‌گیرنده در سازمان تمامی جوانب را در نظر نمی‌گیرند و همین‌جور سطحی اقدام به تصمیم‌گیری می‌کنند، غافل از اینکه این تصمیم ممکنه به بعضی‌ها ضرر برسونه و بی‌عدالتی بشه و یا اینکه تصمیم‌طوری گرفته میشه که افراد تصمیم‌گیرنده به نفع خودشون و یا به نفع نزدیکانشون دارن تصمیم می‌گیرن و دم از عدالت می‌زنند. این چیزهاست که آدم رو بی‌انگیزه می‌کنه و باعث می‌شه که با هیچ‌کس رابطه خوبی نداشته باشی و همیشه علیه همه جبهه بگیری».

۳. رفتارهای منفی مدیریتی: فساد مدیران، نداشتن تخصص، ارزیابی عملکرد نامطلوب، نامتناسب بودن شغل و شاغل، انعطاف‌ناپذیری، نبود توازن قدرت، برتری رابطه بر ضابطه، آموزش‌های نامناسب و ناکافی، نبود شفافیت، استخدام‌های نامناسب، برنامه‌ریزی‌های نامشخص و نبود شایسته‌سالاری، عواملی هستند که باعث ادراک رفتارهای منفی از سوی مدیران می‌شوند. برخی اوقات، مدیران به تناسب شغل و شاغل توجهی نمی‌کنند و افرادی را به مشاغل منتصب می‌کنند که ارتباطی با آن شغل ندارند و به این واسطه اثربخشی را در آن شغل از بین می‌برند یا افرادی که بر پایه پارتی‌بازی وارد سازمان شده‌اند مشاغل کلیدی را به دست می‌گیرند. این‌گونه تبعیض‌ها موجب بی‌انگیزگی سایر افراد می‌شود و پایه کم‌کاری آنها را ایجاد می‌کند. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان:

«چرا کسی که هیچ‌گونه تخصصی نداره باید بیاد و جایی بشینه که اصلاً مربوط به اون جا نیست و اطلاعی هم در اون زمینه نداره و بعد از به وجود آمدن مشکل هم می‌گن نمی‌دونیم مشکل از کجاست. خب الان دقیقاً مشخصه مشکل از کجاست؛ از عدم تخصص‌گرایی».

«مدیران ارشد سازمان‌ها باید تمام برنامه‌ها را به اطلاع کارکنان برسانند. باید همه بدانند که می‌خواهیم به‌سمت چه هدفی حرکت کنیم. همه باید بدانند که فلان مبلغ بودجه چی شد. همه باید بدانند که فلان هزینه چرا انجام شد».

پدیده محوری

هنگامی که جو سازمان مسموم می‌شود، کارکنان به سمت ناکامی سوق پیدا می‌کنند. این ناکامی‌ها شامل ناراحتی و نارضایتی، یأس و ناامیدی، کلافگی، رفتارهای شرنگ‌آلود در سازمان، پوچی و دل‌سردی، نفرت از کار، برخورد نامناسب مدیران، رنج و عذاب سرخوردگی و درماندگی است. این ناکامی با کارکنان خواهد ماند و پایه نابودی آنها و در نهایت نابودی سازمان خواهد شد. اینجاست که به وجود رهبری مصلح نیاز است تا فعالانه به نجات و بهبودی سازمان کمک کرده و سازمان را احیا کند، در کارکنان، امید به وجود آورد و فعالانه به ارائه راهبردها و برنامه‌هایی برای نجات سازمان مبادرت ورزد. این امید، به شاد بودن، سرزندگی، خوش‌بینی به آینده، انگیزه درونی، انگیزه بیرونی، رضایت قلبی از شغل، درک حمایت سازمان، درک حمایت مدیر ارشد، رفاقتی بودن رئیس و مرئوسی و جبران خدمات منجر می‌شود.

اینجا، نخستین قضیه این پژوهش صورت‌بندی می‌شود:

قضیه ۱. رفتارهای منفی فردی، رفتارهای منفی بین فردی و رفتارهای منفی مدیریتی، شرایط علی برای ناکامی در سازمان محسوب می‌شوند.

راهبردها

پس از آنکه شرایط علی موجب به وجود آمدن ناکامی در کارکنان شدند و وجود رهبرانی مصلح برای ایجاد کورسویی از امید در کارکنان لازم شد، باید راهبردهایی اتخاذ شوند تا به سمت احیای سازمان مسموم قدم برداشته شود. در سازمان بررسی شده این راهبردها بدین صورت است که:

ایجاد ائتلاف‌ها به رهبران کمک می‌کند تا تمام افرادی که درباره نجات سازمان و ایجاد امید، باورها و ارزش‌های یکسانی دارند گرد هم آیند، به هم‌اندیشی و هم‌دردی بپردازند، به یکدیگر امیدواری دهند، پشتوانه و حامی یکدیگر باشند، در کنار یکدیگر احساس استحکام کنند و از ترس و اضطراب آنها کاسته شود. ابتکار عمل یکی دیگر از عواملی است که رهبران بایستی به آن توجه جدی داشته باشند. بایستی از فعالیت‌های روتین و کم‌اهمیت که ارزش چندانی ندارند، بپرهیزند و فعالیت‌هایی انجام دهند که علاوه بر خلاقیت و نوآوری، برای آنها نتایج مثبت و ارزشمندی به‌همراه داشته باشد. عمل‌گرا بودن از راهبردهای دیگر یک رهبر مصلح است، زیرا با این کار تلاش تک‌تک افراد در سازمان دیده می‌شود، کارها به‌صورت گروهی انجام شده و فقط حرف زده نمی‌شود، بلکه عمل نیز در پی آن به وجود می‌آید و تمامی تلاش‌ها به سمت هدف واحدی صورت می‌پذیرد. برخی از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که:

«کارکنان نباید فقط به فکر اندوختن منابع مالی باشند. توکل به خدا یکی از بزرگ‌ترین کمک‌هاست. افراد باید تقوا داشته باشد و همیشه به یاد خدا باشند تا بتوانند از سد مشکلات عبور کنند».

«هر گروهی که تشکیل می‌شود باید به جور رهبر یا ارشد توی گروه حضور داشته باشد تا بتونه حرف آخر رو بزنه و گروه رو بکپارچه کنه. اگه قرار باشه افرادی با هم برای رسیدن به هدف جمع بشن صد در صد باید یه ارشد داشته باشن».

در این راستا، قضیه دوم زیر مطرح می‌شود:

قضیه ۲. دیالکتیک ناکامی / امید به انتخاب رهبر مصلح با راهبردهای «ائتلاف و هم‌فکری»، «عمل‌گرا بودن» و «ابتکار عمل» منجر می‌شود.

شرایط مداخله‌گر

برخی نیازهای کارکنان مانند «ارضا نشدن نیازها»، «دستیابی نداشتن به اهداف» و «نبود منفعت»، باعث می‌شوند افراد از ارضای نیازهای خود ناامید شده و برای اجابت خواسته‌های خود به مصلحی سازمانی متوسل شوند. عامل دیگری که زمینه را برای ظهور رهبر مصلح فراهم می‌کند، شایستگی افراد است. منابع انسانی شایسته افرادی هستند که به فکر کمک به وضعیت نابسامان سازمان و احیای سازمان هستند و قصد دارند تا سازمان را از قهقرا بیرون بکشند و دارای ویژگی‌هایی مثل تقوا، دل‌سوزی، بادغدغه و باتجربه بودن، یاری‌رسانی و از خود گذشتگی هستند. از مشخصه‌های مهم دیگر در ظهور رهبر مصلح در سازمان، ادراک بهبود وضعیت سایر سازمان، توسط کارکنان است. کارکنان باید درک کنند که رهبر مصلح اقدامات اساسی انجام می‌دهد و امید به بهبود وضعیت در سازمان پررنگ‌تر می‌شود. به تعبیر یکی از کارکنان:

«در سازمان کسانی وجود دارند که هیچ‌وقت ناامید نمی‌شوند و مدام در حال تلاش و کوشش بوده و به هیچ درخواست کمکی پاسخ منفی نمی‌دهند. اینها کسانی هستند که نیازهای اجابت‌نشده دارند و اهدافی دارند که برایشان مهم است و برای تحقق این اهداف از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کنند. این افراد همیشه امیدوارند و دید مثبتی نسبت به سازمان و ظهور رهبر مصلح دارند».

به این ترتیب، سومین قضیه به صورت زیر مطرح می‌شود:

قضیه ۳. وجود نیازهای کارکنان، شایستگی افراد و ادراک بهبود وضعیت سایر سازمان‌ها، شرایط مداخله‌گر برای انتخاب رهبر مصلح در سازمان مورد مطالعه به شمار می‌روند.

بستر

برخی از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که:

«افرادی که به دنبال راست و ریست کردن سازمان هستند، باید آدم‌هایی معنوی و باایمان باشن که در مسیر حرکتشون خیلی قوی بوده و هیچ چیزی نتونه اونا رو از پا دربیاره. به همکاران خود احترام بگذارند و در شرایط سخت و بحرانی نیز به خدا توکل کنن. البته بعضی‌ها هم هستن که اسم خودشون رو گذاشتن مدیر ولی عملاً هیچ کاری نمی‌کنن و فقط حرف می‌زنن».

به واسطه کورسویی که رهبران مصلح به امیدواری دارند، از تمام نگرانی‌ها و ناکامی‌ها عبور می‌کنند. امید فقط با قاطعیت و ایمان بر ناکامی پیروز نمی‌شود. آنها، به واسطه امید و قاطعیت درصد دستیابی به اهداف بلندمدت هستند و از هیچ‌گونه تلاشی دریغ نمی‌کنند و فقط حرف نمی‌زنند و علاوه بر اینکه به طرح پیشنهادها، پرسش‌ها و مسائل می‌پردازند

و به تأمل فرو می‌روند، در عرصه عملیاتی‌سازی نیز تلاش کرده و به‌صورت تمام‌وقت از جان خود مایه می‌گذارند. این افراد به‌شدت عمل‌گرا، مصمم و قاطع، هدف‌گرا، پایبند به آرمان، سرشار از معنویت، نوع‌دوست، خودکنترل و اخلاق‌گرا هستند. از طرفی، یک سازمان مسموم، برای ظهور رهبری مصلح، پتانسیل بالقوه‌ای در خود جای داده است، به‌طوری که با داشتن خصوصیتی مانند تضاد و بی‌عدالتی، سرکوب‌کنندگی، رعب‌آور بودن، نظم‌شکنی، تشنج‌آفرینی و عذاب‌آور بودن، عرصه را بر کارکنان تنگ کرده و سبب ایجاد ناکامی در کارکنان می‌شود. بنابراین، قضیه چهارم به‌شرح زیر مطرح می‌شود:

قضیه ۴. ویژگی‌های رهبری مصلح و ویژگی‌های سازمان مسموم، برای ظهور رهبر مصلح، در سازمان زمینه و بستری خاص ایجاد می‌کند.

پیامدها

تبلور نگرش امید در کارکنان و اعتقاد به آینده‌ای روشن، برای کارکنان پیامدهایی به‌همراه دارد. یکی از پیامدهایی که به کارکنان آرامش ذهنی می‌بخشد، افزایش تعهد فردی است، زیرا وقتی افراد ناکام، برای خود آینده‌ای روشن دیده و رهبران و فعالان سازمانی را در کنار خود و همراه با یکدیگر می‌بینند، فشار روانی منفی آنها به‌میزان شایان توجهی کاهش می‌یابد.

«زمانی که فردی قصد دارد خالصانه برای هدفش تلاش کند باید واقعاً اصرار داشته باشد، باید واقعاً مؤمن به هدف والا باشد. در کنار هم بودن و احساس هم‌دلی و حمایت برای افراد پشت‌گرمی به حساب می‌آید».

در این حالت نگرش جدیدی در کارکنان به وجود می‌آید و به آنها انگیزه می‌دهد و باعث می‌شود، در راستای نجات سازمان و بهبود وضعیت نابهنجار، رفتارهای شهروندی سازمانی مانند وجدان کاری، دوستی و رفاقت و جوانمردی از خود نشان دهند. همچنین به افزایش عملکرد شغلی افراد و به‌صورت خاص، به افزایش تلاش، افزایش داوطلبانه میزان زمان کاری و کاهش اتلاف زمان منجر می‌شود. به‌زعم یکی از کارکنان:

«این احتمال وجود دارد که تلاش بیش از حد در سازمان، برامون دردسر درست کنه و بقیه به ما به چشم چاپلوس نگاه کنن. ولی واقعاً افرادی هستند که سازمان برایشون مهمه و سازمان را از خودشون میدونن، پس دست به هر کاری می‌زنن تا سازمان جای بهتری بشه، حتی بیشتر از ساعت کاری مقررشان کار کنن».

دومین پیامد به‌دست‌آمده، بهبود ارتباطات بین فردی است. یکی از پیامدهای مهم بین فردی، افزایش هم‌دلی و هم‌دردی، حمایت کردن از یکدیگر و احساس داشتن پشتوانه است. در این ائتلاف تمامی افراد با تفکری یکسان به‌سمت نجات سازمان حرکت می‌کنند. همچنین، به‌واسطه یکپارچگی و وحدتی که میان آنها به وجود می‌آید، آن‌چنان مستحکم و منسجم می‌شوند که هرگونه تعارض و کدورت بین آنها از بین خواهد رفت. از پیامدهای دیگر بین فردی، می‌توان به تعارضی که میان رهبران مصلح و مسموم‌سازان و منفی‌گرایان سازمان، به وجود می‌آید اشاره کرد که می‌توان از آن با عنوان تعارض میان خیر و شر سازمانی نام برد. به تعبیر یکی از افراد در سازمان:

«وقتی افرادی پیدا می‌شن که واقعاً واسه سازمان دل می‌سوزونن یه سری آدم‌ها سر و کله‌شون پیدا می‌شه که فکر می‌کنن منافعشون داره به خطر میوفته که البته اینجوری هم هست و واقعاً بعضی کسانی که دارن از هرج و مرج سوءاستفاده می‌کنن، احساس خطر می‌کنن و جدل و تنش به پا می‌کنن».

از پیامدهای دیگر، می‌توان به بهبود وضعیت سازمان اشاره کرد. افزایش دوستی سازمانی، چابکی سازمانی، افزایش تاب‌آوری سازمانی، افزایش تقوای سازمانی، کاهش سکوت و افزایش امید سازمانی، از مواردی هستند که سازمان می‌تواند به واسطه آنها، هرگونه ناکامی موجود در سازمان را ریشه‌کن کند. به عبارتی، بایستی در سازمان جوی به وجود آید که بر پایه آن، شفافیت سازمانی به اوج خود برسد و روشنگری تا حدی پیشروی کند که کسی به خود اجازه و جرأت فساد و نفع‌طلبی شخصی و قدرت‌طلبی را ندهند یا جو انجماد و خفقان در سازمان از میان برداشته شود تا سکوت سازمانی شکسته شود و فضای انتقادی سازنده‌ای به وجود آید. به تمام افراد سازمان میدان داده شده و از تمام خلاقیت‌های مفید حمایت شود، به تغییرات محیط بیرونی توجه شده و با تغییرات انطباق صورت پذیرد. تفاوت‌های فرهنگی به حداقل رسانده شود و جوی در سازمان حاکم شود که در آن افراد به‌صورت گروهی، رفتارهای دوستانه داشته باشند. به تعبیر برخی از مصاحبه‌شوندگان:

«مدیران ارشد هر چند وقت یک بار با کارکنان خود رودررو حرف بزنن و نظرشون رو در همه زمینه‌ها بپرسن. ببینن کجای کار ایراد داره؟ از انتقادات سازنده استفاده کنن. نه اینکه آدم بترسه حرف بزنه».

«به تفکرات احترام بگذارند، به سلیقه‌های متفاوت میدان بدهند، چه بسا از دل همین نظرات و پیشنهادها بتوان ایده‌های بسیار جالبی استخراج کرد».

«در سازمان افرادی هستند که به‌دنبال بهبود هستند، به دنبال آرامش هستند، عدالت می‌خواهند و در جست‌وجوی بهترین‌ها هستند. نمی‌توانند در برابر مشکلات و رنج‌ها ساکت باشند».

در نهایت، آخرین قضیه به‌صورت زیر بیان می‌شود:

قضیه ۵. انتخاب رهبر مصلح (با مقوله‌های ائتلاف و هم‌فکری، عمل‌گرا بودن و ابتکار عمل) پیامدهای افزایش تعهد فردی، بهبود ارتباطات بین فردی و بهبود وضعیت سازمان را در پی خواهد داشت.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش استفاده از رویکرد داده‌بنیاد برای کاوش فرایند دیالکتیک ناکامی / امید در سازمان مورد مطالعه بود. گاه در سازمان، نابسامانی به‌حدی می‌رسد که ناامیدی و ناکامی تمامی کارکنان سازمان را احاطه می‌کند و عواملی مانند نبود سعه صدر، عملکرد ضعیف، بی‌علاقگی به انجام کارها، خودخواهی و خودپسندی، رفتارهای غیراخلاقی، ذهنیت‌های منفی در رابطه با دنیای پیرامون، جاه‌طلبی افراطی، ضعیف بودن اعتقادات، غرض‌ورزی، نبود وجدان کاری، هدر دادن منابع سازمانی، مسئولیت‌گریزی، غیبت زیاد، وظیفه‌نشناسی، نبود خودکنترلی، حرف‌گرا بودن، خودشیفتگی، بی‌اعتمادی، ادراک بی‌عدالتی، تضاد و درگیری میان افراد، بی‌احترامی به یکدیگر، ذهنیت‌های نامناسب در رابطه با

یکدیگر، غریبه بودن افراد با هم، فساد مدیران، نداشتن تخصص، ارزیابی عملکرد نامطلوب، نامتناسب بودن شغل و شاغل، انعطاف ناپذیری، نبود توازن قدرت، برتری رابطه بر ضابطه، آموزش‌های نامناسب و ناکافی، نبود شفافیت، استخدام‌های نامناسب، برنامه‌ریزی‌های نامشخص و نبود شایسته‌سالاری، سازمان را به سازمانی مسموم تبدیل کرده (دیریکی، ۲۰۱۰ و اسپکتور و جیکس، ۱۹۹۸) و کارکنان را به سمت ناکامی و ناامیدی سوق می‌دهند. حائز اهمیت است که اگر کارکنان کورسویی از امید داشته باشند و این تفکر مثبت در کارکنان سازمان شکل بگیرد، امیدوار و باانگیزه می‌شوند و با سایر افراد هم‌دلی می‌کنند که در نهایت به افزایش بهره‌وری و نجات سازمان منجر می‌شود.

بر اساس نتایج پژوهش، فضای مسموم سازمان به‌عنوان شرایط علی شناسایی شد که شامل سه مقوله «رفتارهای منفی فردی»، «رفتارهای منفی بین فردی» و «رفتارهای منفی مدیریتی» است. مقوله رفتارهای منفی فردی، به نبود سعه صدر، عملکرد ضعیف، بی‌علاقگی به انجام کارها، خودخواهی و خودپسندی، رفتارهای غیراخلاقی، ذهنیت‌های منفی در رابطه با دنیای پیرامون، جاه‌طلبی افراطی، ضعیف بودن اعتقادات، غرض‌ورزی، نبود وجدان کاری، هدر دادن منابع سازمانی، مسئولیت‌گریزی، غیبت زیاد، وظیفه‌نشناسی، نبود خودکنترلی، حرف‌گرا بودن و خودشیفته بودن اشاره دارد. مقوله رفتارهای منفی بین فردی به بی‌اعتمادی، ادراک بی‌عدالتی، تضاد و درگیری میان افراد، بی‌احترامی به یکدیگر، ذهنیت‌های نامناسب در رابطه با یکدیگر و غریبه بودن افراد با هم اشاره داشته و مقوله رفتارهای منفی مدیریتی به فساد مدیران، نداشتن تخصص، ارزیابی عملکرد نامطلوب، نامتناسب بودن شغل و شاغل، انعطاف‌ناپذیری، نبود توازن قدرت، برتری رابطه بر ضابطه، آموزش‌های نامناسب و ناکافی، نبود شفافیت، استخدام‌های نامناسب، برنامه‌ریزی‌های نامشخص و نبود شایسته‌سالاری اشاره دارد.

ناکامی به‌عنوان پدیده‌ای محوری بررسی شد. کارکنان سازمان با دیدن سازمان مسموم و فرورفته در منجلاب به‌سمت ناکامی و ناامیدی از سازمان کشانده می‌شوند و برای برون‌رفت از این امید و وضعیت ندارند، اینجاست که باید به فکر انتخاب رهبری مصلح بوده و زمینه ظهور آن را فراهم کنند تا کورسویی از امید در سازمان دیده شود. رهبران مصلح به‌عنوان افرادی که قصد دارند برای کمک به احیای سازمان گام‌هایی بردارند، می‌توانند از مقوله‌هایی مثل ائتلاف و هم‌فکری استفاده کنند تا تمام افرادی که در خصوص نجات سازمان باورها و ارزش‌های یکسانی دارند، گرد هم آمده و به هم‌اندیشی بپردازند. از مقوله‌های کاربردی دیگر رهبران مصلح، عمل‌گرا بودن و داشتن ابتکار عمل است که با توسل به اقدامات انقلابی درصد کنار زدن امور روتین و بی‌ارزش برآیند و به نابودی بنیادی و پایه‌ای مشکلات سازمانی بپردازند. این ویژگی‌های رهبر مصلح را می‌توان در مقام مقایسه، با خصوصیات روان‌شناختی مثبت رهبران معتمد (گاردنر و اسپرمرهورن، ۲۰۰۴) و ویژگی‌های هم‌دلی، سرپرستی، آینده‌نگری و دوراندیشی، متقاعدسازی، مفهوم‌سازی، ایجاد گروه و تعهد رهبران خادم (اسپراس و لورنس^۱، ۲۰۰۲) و همچنین هم‌صدایی رهبران هم‌آوا و الهام‌بخشی رهبران تحول‌آفرین در یک راستا دید و به‌نوعی عنوان کرد که کلیه این ویژگی‌ها به‌طور خلاصه در رهبر مصلح ظهور و بروز پیدا کرده است.

وجود برخی نیازهای کارکنان، مثل نبود دستیابی به آرمان‌ها و نبود منفعت، برخی شایستگی‌های افراد مثل باتقوا بودن، بادغدغه و باتجربه بودن، یاری‌رسان بودن و از خود گذشته بودن، در کنار ادراک بهبود وضعیت سازمان در مقایسه با سازمان‌های دیگر به واسطه وجود رهبری مصلح و اقدامگر، به عنوان شرایط مداخله‌گر، و ویژگی‌های رهبران مصلح مانند مصمم و قاطع بودن، هدف‌گرا بودن، پایبند بودن به آرمان، سرشار از معنویت و نوع‌دوست بودن، در کنار ویژگی‌های سازمان مسموم مثل تضاد و بی‌عدالتی، سرکوب‌کنندگی، رعب‌آوری، جو خفقان، نظم‌شکن، بنیادشکن، تشنج‌آفرین و عذاب‌آور، شرایطی به وجود می‌آورند که اعضای سازمان بانگیزه و امیدوار شوند تا درصدد ارضای نیازها تلاش کنند و زمینه را برای ظهور فردی مصلح فراهم کنند تا وضعیت سازمان از نابسامانی نجات یابد. ویژگی‌ها و شایستگی‌هایی که از رهبر مصلح در این نتیجه‌گیری به دست آمده را می‌توان، کلتی منتج از ویژگی‌های انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری رهبر تاب‌آور، همکاری مبتنی بر اعتماد و قوانین ساده و کارآمد رهبران چابک، آزادگی، عدالت و برابری رهبران تحول‌آفرین، تعهد به ارزش‌ها و صداقت و وفاداری رهبران بصیر، معنویت رهبران معنوی و هدف‌گرایی و داشتن چشم‌انداز رهبران خادم، دانست. پس انتخاب و ظهور رهبری مصلح در سازمان و امید به آینده‌ای روشن، می‌تواند برای کارکنان، پیامدهایی به همراه داشته باشد که به آرامش ذهنی آنها منجر شود.

افزایش تعهد فردی یکی از این پیامدهاست، به عبارتی، این کارکنان سازمان هستند که با فعال بودن خود به احیای سازمان کمک می‌کنند. امید به آینده‌ای روشن به آنها انگیزه می‌دهد و باعث می‌شود تا آنها در راستای نجات سازمان و بهبود وضعیت نابهنجار، به صورت داوطلبانه رفتارهای شهروندی سازمانی از خود بروز دهند. در نتیجه، به افزایش عملکرد شغلی، رضایت شغلی، علاقه کاری و افزایش امید و انگیزه افراد منجر خواهد شد.

پیامد دیگری که از ظهور رهبر مصلح منتج می‌شود، بهبود ارتباطات بین فردی است، به واسطه هم‌زبانی، حمایت کردن از یکدیگر، پشتوانه یکدیگر بودن و فضای رفاقت، آن‌چنان یکپارچگی و وحدتی در میان کارکنان به وجود می‌آورد که هرگونه تعارض میان آنها از بین خواهد رفت. از پیامدهای منتج در سطح سازمان نیز می‌توان به افزایش دوستی سازمانی، چابکی سازمانی، افزایش تاب‌آوری سازمانی، افزایش تقوای سازمانی، کاهش سکوت سازمانی و افزایش امید سازمانی اشاره کرد. شایان ذکر است که باید سکوت سازمانی از میان برود و افراد فقط به فکر نجات سازمان باشند. گسترش و رشد این تفکر در افراد نتیجه‌ای خواهد داشت که از آن با عنوان کاهش سکون سازمانی یاد می‌کنند. حالتی که در آن، سازمان از حالت رکود خارج خواهد شد و به حرکت و تکاپو و جنب‌وجوش واداشته می‌شود. از مؤلفه‌های مهم و بنیادی دیگر، دوستی سازمانی است، به طوری که تمامی کارکنان را در کنار یکدیگر نگه می‌دارد تا به اهداف خود دست یابند و فارغ از تفاوت‌های فرهنگی، به اهداف والا برسند.

پیشنهادها

از بین نتایج پژوهش، کاربردهای ضمنی و پیشنهادهای اجرایی زیر استخراج می‌شوند:

۱. بر اساس نتایج و یافته‌های پژوهش مشخص شد که رفتارهای منفی فردی، رفتارهای منفی بین فردی و رفتارهای

منفی مدیریتی، شرایط علی ظهور ناکامی هستند، بنابراین به سازمان‌های دولتی و سازمان‌های دیگر پیشنهاد می‌شود که:

- به‌واسطه کاهش خودخواهی و خودپسندی، رفتارهای غیراخلاقی، ذهنیت‌های منفی در رابطه با دنیای پیرامون، جاه‌طلبی افراطی و افزایش اعتقادات، وجدان کاری، مسئولیت‌گریزی و حرف‌گرا بودن، رفتارهای منفی فردی را از بین ببرند.

- به‌واسطه ایجاد اعتماد، کاهش تضاد و درگیری میان افراد، احترام گذاشتن به یکدیگر و از بین بردن ذهنیت‌های نامناسب در رابطه با یکدیگر، رفتارهای منفی بین فردی را از بین ببرند.

- به‌واسطه کاهش فساد در مدیران، متناسب شدن شغل با شاغل، ایجاد توازن قدرت و آموزش‌های مناسب و کافی، ایجاد شفافیت، برقراری شایسته‌سالاری، افزایش تخصص و ارزیابی عملکرد مطلوب، رفتارهای منفی مدیریتی را از میان بردارند.

۲. بر اساس نتایج و یافته‌های پژوهش مشخص شد که ویژگی‌های رهبر مصلح و ویژگی‌های سازمان مسموم، شرایطی به وجود می‌آورد که اعضای سازمان بانگیزه و امیدوار شوند تا درصدد ارضای نیازها تلاش کنند و زمینه را برای ظهور فردی مصلح فراهم کنند تا وضعیت سازمان از نابسامانی نجات یابد. بنابراین به سازمان‌های دولتی و سازمان‌ها دیگر پیشنهاد می‌شود که:

- رهبران سازمان ویژگی‌هایی مثل عمل‌گرایی، مصمم و قاطع بودن، هدف‌گرایی، پایبند بودن به آرمان، سرشار از معنویت، نوع‌دوست بودن، خودکنترل و اخلاق‌گرا داشته باشند.

- سازمان مسموم برای رهایی از ناکامی کارکنان باید تضاد و بی‌عدالتی، سرکوب‌کنندگی، رعب‌آوری و جو خفقان، نظم‌شکن، بنیادکن، تشنج‌آفرین و عذاب‌آور را از بین ببرد.

۳. بر اساس نتایج و یافته‌های پژوهش مشخص شد که شرایط مداخله‌گر برای انتخاب رهبر مصلح در سازمان، وجود نیازهای کارکنان، شایستگی افراد و ادراک بهبود وضعیت سایر سازمان‌ها است، بنابراین به سازمان‌های دولتی و سازمان‌های دیگر پیشنهاد می‌شود که:

- نیازهای ارضانشده کارکنان برآورده شوند تا ادراک بهبود وضعیت سازمان در کارکنان نهادینه شود.

- ویژگی‌های کارکنان مثل تقوا، دل‌سوزی، دغدغه داشتن و از خودگذشتگی تقویت شده و به آنها بها داده شود.

محدودیت پژوهش

محدودیت این پژوهش، امکان تفاسیر مختلف از پدیده بررسی شده است و تفسیر صورت‌گرفته از پدیده مورد مطالعه، فقط یکی از تفاسیر ممکن و پذیرفتنی در خصوص آن است.

منابع

- اردلان، امید؛ الوانی، سید محمد و محمدی فاتح، اصغر (۱۳۹۵). «طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.آ با بهره‌گیری از دیدگاه اما خامنه‌ای (مدظله‌العالی)». *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸(۱)، ۲۱-۳۰.
- اسدی‌فر، رویا؛ خائف‌الهی، احمدعلی؛ رضائیان، علی (۱۳۸۸). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام (ره) رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد. *مدیریت دولتی*، ۳(۸)، ۷۵-۹۲.
- عباس‌پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ غیائی ندوشن، سعید؛ نرگسیان، جواد (۱۳۹۷). ارائه مدل انتخاب کارکنان مستعد در سازمان‌های دولتی. *مدیریت دولتی*، ۱۰(۴)، ۶۰۵-۶۲۸.
- عسکری‌پور، محمدرضا؛ متقی پیشه، محمدحسین؛ شیخی، ایوب (۱۳۹۹). تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه در بخش دولتی ایران: تحلیل نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی و نقش تعدیلگر مهارت سیاسی. *مدیریت دولتی*، ۱۲(۱)، ۶۴-۸۴.
- قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل؛ محمدی، محمدفائق؛ احمدیان‌فر، سهیلا (۱۳۹۳). تسهیل آوای سازمانی از طریق رهبری قابل اعتماد: رویکردی به تعاملات رهبر-پیرو. *مدیریت دولتی*، ۷(۴)، ۸۶۵-۸۸۲.
- محمدیان، بهزاد؛ زارعی متین، حسن؛ باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۷). تواضع درون‌سازمانی: شایستگی محوری در رهبری سازمان‌های عصر جدید. *مدیریت دولتی*، ۱۰(۴)، ۵۶۳-۵۸۲.

References

- Abbas Pour, A., Rahimian, H., Ghiasi Nodoooshan, S., Nargesian, J. (2018). Presenting a Model to Select Talented Employee in State Organizations. *Journal of Public Administration*, 10(4), 605-628. doi: 10.22059/jipa.2019.271575.2443. (in Persian)
- Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R., & Pulvers, K. M. (2002). Hope in the workplace. *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 367-377.
- Alvani, S.M., Ardalan, O., Mohammadi Fateh, A. (2008). Designing an Appropriate Competency Model for Managers and Commanders at IRI Army from the Viewpoint of Imam Khamenei. *Journal of Research in Human Resources Management*, 1(1), 1-30. (in Persian)
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., & Senge, P. M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 85 (2), 92- 100.
- Asadifard, R., Khaef Elah, A., Rezaeiyan, A. (2011). Competency Model of Iranian Public Administrators: Grounded Theory Approach. *Journal of Public Administration*, 3(8), 75-92. (in Persian)
- Askaripoor, M., Motaghi Pisheh, M., Sheikhy, A. (2020). The Impact of Servant Leadership on Innovative Work Behavior in the Public Sector of Iran: Analyzing the Mediating Role of Public Service Motivation and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Public Administration*, 12(1), 64-84. doi: 10.22059/jipa.2019.292773.2661. (in Persian)

- Atkinson, P., & Hammersley, M. (2007). *Ethnography: Principles in practice*. Routledge, New York.
- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59(7), 849–857.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.
- Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 723–747.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co, 350.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., Van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1), 17–24.
- Bradbury, H., & Reason, P. (2006). *Conclusion: Broadening the bandwidth of validity: Issues and choice-points for improving the quality of action research*. Handbook of action research, 343-351.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358.
- Cai, W., Lysova, E., Khapova, S., & Bossink, B. (2018). The effects of servant leadership, meaningful work and job autonomy on innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 9. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01767
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 177–184.
- Chewning, L. V., Lai, C.-H., & Doerfel, M. L. (2013). Organizational Resilience and Using Information and Communication Technologies to Rebuild Communication Structures. *Management Communication Quarterly*, 27(2), 237–263.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

- Derycke, H., Vlerick, P., Burnay, N., Declaire, C., D'Hoore, W., Hasselhorn, H., & Braeckman, L. (2010). Impact of the effort–reward imbalance model on intent to leave among Belgian health care workers: A prospective study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 879–893.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill Series in Management.
- Frost, P. J. (2007). *Toxic emotions at work and what you can do about them*. Harvard Business Press.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Retracted: Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 259-270.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- Geier, J. G. (1967). A trait approach to the study of leadership in small groups. *Journal of Communication*, 17(4), 316–323.
- Ghanbari, S., Zandi, K., Mohammadi, M., Ahmadianfar, S. (2015). Enhancing Organizational Voice through Authentic Leadership "Approach to interactions of leader-follower". *Journal of Public Administration*, 7(4), 865-882. doi: 10.22059/jipa.2015.52899. (in Persian)
- Giallonardo, L.M., Wong, C.A. & Iwasiw, C.L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The Discovery of Grounded Theory*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Goldman, A. (2008). Company on the couch: Unveiling toxic behavior in dysfunctional organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 226–238.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*. Nelson Education.
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Kent, R. L. (1995). *The impact of persistence on the stressor-strain and strain-intentions to leave relationships: A field examination*. *Occupational Stress: A Handbook*. New York: Taylor & Francis, 153–166.

- Jermier, J. M., & Kerr, S. (1997). "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement"—Contextual recollections and current observations. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 95–101.
- Joiner, W. B., & Josephs, S. A. (2006). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change* (Vol. 164). John Wiley & Sons.
- Kantur, D. (2010). Emotional motives and attitudinal reflections of workplace deviant behavior. *The Business Review*, 14(2), 70–77.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Cummings, G. G., & Grau, A. L. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing Economics*, 32(1), 5.
- Lincoln, Y. S., & GUBA, Y. (1985). *EG: Naturalistic inquiry*. Beverly Hills.
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians--and how we can survive them*. Oxford University Press, USA.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402.
- Ludema, J. D., Wilmot, T. B., & Srivastva, S. (1997). Organizational hope: Reaffirming the constructive task of social and organizational inquiry. *Human Relations*, 50(8), 1015–1052.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Magliocca, L.A., & Christakis, A.N. (2001). Creating transforming leadership for organizational change: the CogniScope System approach. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 18(3), 259–277.
- McGuinness, M., & Johnson, N. (2014). Exploiting Social Capital and Path-dependent Resources for Organisational Resilience: Preliminary Findings from a Study on Flooding. *Procedia Economics and Finance*, 18, 447–455. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00962-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00962-9)
- McKenzie, J., & Aitken, P. (2012). Learning to lead the knowledgeable organization: Developing leadership agility. *Strategic HR Review*, 11(6), 329–334.
- Mehdinezhad, V., & Ganjali, F. (2016). The relationship between transformational leadership and high school principals' organizational commitment. *Journal of Administrative Management, Education and Training*, 12(2), 219–226.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 78–102.

- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447.
- Mohammadian, B., Zareie Matin, H., Babashahi, J., Yazdani, H. (2018). Intra-Organizational Humility: A Core Competency in New Century's Organization Leadership. *Journal of Public Administration*, 10(4), 563-582. doi: 10.22059/jipa.2018.267862.2401. (in Persian)
- O'Brien, E., & Robertson, P. (2009). Future leadership competencies: from foresight to current practice. *Journal of European Industrial Training*, 33(4), 371–380.
- Owens, B. P., Johnson, M. J., & Mitchell, T. R. (2013). *Humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership*. Organization Science: In press.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410–428.
- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112–128. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44.
- Phillips, L. D. (2015). Empowerment and coworker response to leader tactic and organizational hope. *Emerging Leadership Journeys*, 8(1), 22–45.
- Powers, B. A., Knapp, T., & Knapp, T. R. (2010). *Dictionary of nursing theory and research*. Springer publishing company.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., Pina, E. & Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2): 200-210.
- Richardson, L. (1997). *Fields of play: Constructing an academic life*. Rutgers University Press.
- Riesenmy, K. R. (2008). The moderating role of follower identification in the relationship between leader and follower visionary leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 62–77.
- Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*. Berrett-Koehler Publishers.
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. Simon and Schuster.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. John Wiley & Sons.
- Spector, P. E. (1997). The role of frustration in antisocial behavior at work. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (p. 1–17). Sage Publications, Inc.

- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356.
- Stommel, M., & Wills, C. (2004). *Clinical research: Concepts and principles for advanced practice nurses*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage publications Thousand Oaks, CA.
- Stutley, M. (2019). *The illustrated dictionary of Hindu iconography*. Routledge.
- Too, L., & Harvey, M. (2012). "TOXIC" workplaces: the negative interface between the physical and social environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 14(3), 171–181.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068.