



University of Tehran Press

## Identifying and Analyzing the Effective Antecedents And Consequences of Chameleon Leadership In Government Organizations

Amirhooshang Nazarpouri<sup>1\*</sup> | Zahra Askari<sup>2</sup> | Elahe Kohneshin<sup>3</sup>

1. Corresponding Author, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: [Nazarpouri.a@lu.ac.ir](mailto:Nazarpouri.a@lu.ac.ir)
2. Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: [zahraaskari600@gmail.com](mailto:zahraaskari600@gmail.com)
3. Department of Educational Technology and Primary School Teacher, Lorestan, Aleshtar, Iran. E-mail: [kohneshin.e1365@gmail.com](mailto:kohneshin.e1365@gmail.com)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article History:**  
Received 02 July 2024  
Revised 30 July 2024  
Accepted 08 August 2024  
Published online 16 December 2024

**Keywords:**  
Chameleon leadership,  
Flexibility,  
Behavioral care,  
Proactive responsiveness,  
Fuzzy Dematel.

### ABSTRACT

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

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

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

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

**Cite this article:** Nazarpouri, A.; Askari, Z. & Kohneshin, E. (2025). Identifying and analyzing the effective antecedents and consequences of chameleon leadership in government organizations. *Organizational Culture Management*, 22 (4), 327-344. <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.378836.1008680>



© The Author(s).

**Publisher:** University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.378836.1008680>



## شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست در سازمان‌های دولتی

امیر هوشنگ نظرپوری<sup>۱\*</sup> | زهرا عسگری<sup>۲</sup> | الهه کوه‌نشین<sup>۳</sup>۱. نویسنده مسؤل، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: [Nazarpouri.a@lu.ac.ir](mailto:Nazarpouri.a@lu.ac.ir)۲. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: [zahraaskari600@gmail.com](mailto:zahraaskari600@gmail.com)۳. گروه تکنولوژی آموزشی و آموزگار مقطع ابتدایی، آموزش و پرورش لرستان، الشتر، ایران. رایانامه: [kohneshin.e1365@gmail.com](mailto:kohneshin.e1365@gmail.com)

## اطلاعات مقاله

## چکیده

## نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

## تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۵/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۹/۲۶

## کلیدواژه:

انعطاف‌پذیری،

دیپلمت‌فازی،

رهبری آفتاب‌پرست،

مراقبت رفتاری،

قابلیت واکنش‌پذیری فعال.

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

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

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

**نتیجه:** مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رهبری آفتاب‌پرست موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی و مرکز کنترل درونی در سازمان است.

**استناد:** نظرپوری، امیر هوشنگ؛ عسگری، زهرا و کوه‌نشین، الهه (۱۴۰۳). شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست در سازمان‌های دولتی.

مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲ (۴) ۳۲۷-۳۴۴.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2024.378836.1008680>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.378836.1008680>

**مقدمه**

آفتاب‌پرست خزنده‌ای است که توانایی تغییر رنگ پوست خود را دارد و این تغییرات می‌تواند این موجود را قادر به سازگاری و ترکیب در محیط‌های مختلف کند. برخی استدلال می‌کنند که بسیاری از مردم با تغییر لباس‌ها، نگرش‌ها، یا رفتارهای خود مانند آفتاب‌پرست عمل می‌کنند تا فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها را برای بقا از نظر روانی یا مسائل مادی گرایانه آرام کنند. این ایده مفهومی در سال ۲۰۱۱ منتشر شد. اما، از آن زمان، چندین نویسنده / محقق رهبران آفتاب‌پرست را به شیوه‌ای متفاوت تعریف کرده‌اند. آفتاب‌پرست‌ها ساکت هستند و نشاطی همراه با سکون و آرامش را به محیط ارائه می‌دهند. رهبران آفتاب‌پرست سازگارند و با محیط‌های کاری متنوع ترکیب می‌شوند و در عین حال محیطی مساعد ایجاد می‌کنند که برابری و شمول را ترویج می‌کند تا رهبری موفق و تأثیرگذار را ارتقا دهد (Williams, 2022: 2). آن‌ها افرادی سازگار و پذیرای موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی در نظر گرفته می‌شوند که رویکرد بی‌باکی در برابر تغییر را تجسم می‌کنند. این افراد تغییر را یک نتیجه ضروری برای پیشرفت سازمان و توسعه شخصی می‌دانند. سازمان‌های آفتاب‌پرست مقاومتی در برابر تغییر ندارند و ظاهر و نما و حتی باطن و ساختار آن‌ها بسته به شرایط و در اثر دگرگونی‌هایی که بر دوش سازمان بار می‌شود تغییر می‌کند (Williams et al., 2011: 6-12). این موارد در بطن سازمان‌های آفتاب‌پرست قرار دارد. از این رو سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل مؤثر و پیامدهای رفتارهای رهبری آفتاب‌پرست کدام‌اند؟

سازمان‌های امروزی با تغییرات دائمی مواجه شده‌اند که رهبران امروزی را ملزم می‌کند از نظر استراتژیک واکنش‌پذیر و فعال باشند تا اطمینان حاصل کنند که سازمان‌هایشان در عصر مدرن شکوفا می‌شوند (Williams, 2021: 173). رهبری آفتاب‌پرست به افراد فرصت می‌دهد فرهنگ‌ها، رفتارها، نگرش‌ها، و الگوهای ارتباطی مختلف را بازتاب دهند. در واقع می‌توان گفت بهترین مدیران کسانی هستند که سبک مدیریت خود را با موقعیت پیش روی خویش هماهنگ می‌کنند. در هر شرایطی که سازمان با آن روبه‌رو باشد مدیر مانند آفتاب‌پرست با توجه به موقعیت پیش رو خود را تغییر می‌دهد تا برای سازمان مناسب باشد (Mhizha, 2014: 216-225). بیشتر مشکلات سازمان‌ها ناشی از عدم انعطاف مدیریت در مواجهه با اتفاقات پیرامون است. بسیاری از این مدیران غیر منعطف و تک‌بعدی و دائم در حال تغییر محل کار خود هستند تا در نهایت محلی را پیدا کنند که بر خصوصیت مدیریتی آنان منطبق باشد و آن‌گونه که راحت‌ترند مدیریت کنند. حال آنکه مدیران چندبعدی در هر نوع سازمانی قادر به کارند و نظام مدیریت سازمان را متحول می‌کنند. با ورود این نوع از مدیران به سازمان، کارکنان نیز در هر شرایطی که پیش می‌آید به دنبال راهکاری برای برون‌رفت از آن شرایط خواهند بود. عصر حاضر را می‌توان با دو مشخصه اصلی آن، یعنی شتاب فراوان تغییرات و افزایش عدم قطعیت، تعریف کرد. به تبع این ویژگی‌های محیطی، اداره سازمان‌های امروز بسیار پیچیده شده است و راه‌حل‌های دیروز به حل مسائل امروز کمک نمی‌کنند. یکی از راهکارها در این شرایط یک ویژگی در رهبران سازمان‌های امروزی به نام رهبری آفتاب‌پرست است. با توجه به اهمیت این موضوع پژوهش حاضر بر آن است تا با شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای رفتار رهبری آفتاب‌پرست گامی در جهت واکاوی و فهم جامع از این رفتارها بردارد.

**پیشینه نظری پژوهش****رفتارهای رهبری آفتاب‌پرست**

با چالش‌های جدید و متنوع و پیچیده‌ای که رهبران معاصر در محیط متحول و متمایز امروزی با آن روبه‌رو هستند، برای سازمان‌ها ضروری است که از شیوه‌های رهبری قدیمی و سنتی فاصله بگیرند و شیوه‌های جدید را اتخاذ کنند (Massoudi, 2022: 19). طبق نظر یوهل‌بین<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۷) رفتار رهبری آفتاب‌پرست یکی از کارآمدترین روش‌های رهبری برای سازمان‌هایی است که در یک محیط راهبردی نامطمئن کار می‌کنند. آن‌ها استدلال کردند که اتخاذ رفتار رهبری آفتاب‌پرست با هدف اجتناب از عواقب خطرات استراتژیک مرتبط با فقدان رقابت است. بنابراین، هدف کسب موقعیت‌های رقابتی است. رفتار آفتاب‌پرست با توانایی افراد در تغییر رفتار و سازگاری با محیط‌های مختلف برای رسیدن به اهداف مورد نظر مشخص می‌شود (Ruiz-Palomino & Banon-Gomis, 2017, 102-115) بهرامی و ایوانز (۲۰۱۴) رهبری آفتاب‌پرست را استراتژی مورد

استفاده رهبران یک سازمان برای انطباق درست با نیازهای بیرونی تعریف کردند. در اغلب موارد، مدیران بدون در نظر گرفتن بقای دیگران محیطی را برای بقای خود ایجاد می‌کنند. در رهبری سنتی، رفتار آفتاب‌پرست نادیده گرفته می‌شود و فرض بر این است که مدیران به نفع خود و کارکنانشان تصمیم می‌گیرند (Terrazas-Carrillo, et al., 2021: 116). استفاده از رویکرد آفتاب‌پرست شامل تجزیه و تحلیل محیط برای اتخاذ مناسب‌ترین تصمیم است. این رویکرد الگوهای تصمیم‌گیری را تشویق می‌کند که سازگاری‌های عملی و حساب‌شده را در زمینه برآورده کردن انتظارات دیگران منعکس می‌کند (Bright, et al., 2011: 23). رهبران آفتاب‌پرست سبک‌های رهبری خود را تغییر نمی‌دهند؛ در عوض، آن‌ها تمایل دارند ویژگی‌هایی را تجسم کنند که در محیط‌های شناخته‌شده یا ناشناخته‌شان اشتراکاتی را ایجاد می‌کند (Siangchokyo, et al., 2020). رهبران آفتاب‌پرست با رهبران ماکیاولی و رهبران تحول‌آفرین تفاوت زیادی دارند. رهبران آفتاب‌پرست از تغییر استقبال می‌کنند و با هرج و مرج و موقعیت‌های بحرانی ترکیب می‌شوند؛ درحالی‌که همچنان از نقاط قوت خود برای راهنمایی پیروان خود استفاده می‌کنند. با این حال، رهبران آفتاب‌پرست در تلاش برای دستکاری دیگران نیستند و بر تغییر رفتار پیروان تمرکز نمی‌کنند. رهبری آفتاب‌پرست درباره رهبر و نگرش‌ها و اقدامات رهبران است (Posner, et al., 2017).

### ابعاد رهبری آفتاب‌پرست

**کنترل درونی.** منبع کنترل به این موضوع مربوط می‌شود که چگونه افراد معتقدند می‌توانند وقایع و نتایج مؤثر بر زندگی خود را کنترل کنند. افراد دارای ویژگی‌های کنترل درونی معتقدند که زندگی خود را از طریق تصمیمات و اقدامات خود کنترل می‌کنند (Alabadi, et al, 2021: 96-113).

**باورهای نسبیته.** نسبی‌گرایان بر این باورند که انتخاب‌های اخلاقی توسط شرایط محیطی پیرامون رویدادها هدایت می‌شود (Kish-Gephart, et al., 2010: 31). و ممکن است به ارجاعات اخلاقی که منافع شخصی آن‌ها را بر حقوق دیگران ترجیح می‌دهد پایبند باشند (Woodbine, et al., 2013: 29). در نتیجه، اغلب ویژگی‌های فریبنده از خود نشان می‌دهند و به دلیل نداشتن اخلاقیات تمایل دارند به قیمت ضرر دیگران سود ببرند. بنابراین دست به انتخاب‌های غیراخلاقی می‌زنند (O'Fallon, et al., 2005: 59).

### ویژگی‌های رهبری آفتاب‌پرست

**خودمدیریتی.** رهبران آفتاب‌پرست با حفظ اصالت خود و مدیریت استرس در محیط‌ها منطبق می‌شوند تا تعادل شخصی و حرفه‌ای ایجاد کنند. این رهبران برای انطباق با وظایف، موقعیت‌ها، و تعاملات دشوار به قدرت تحکم تکیه نمی‌کنند. با این حال، قدرت تأثیرگذار امکاناتی را برای افراد فراهم می‌کند تا کارکنان را برای هم‌سویی با اهداف تعیین‌شده خود هدایت کنند. خودمدیریتی باید به معنای «تسلط بر خود» تلقی شود؛ به این معنی که رهبران خودکنترلی و در اعمال خود نظم و انضباط را حفظ می‌کنند. هنگامی که رهبران خود را درک کنند می‌توانند این بلوغ را به ارتباطات مؤثر تبدیل کنند تا کارکنان خود را الهام بخشند (Williams, et al., 2011: 12).

**ارتباط.** یکی از مهم‌ترین جنبه‌های رهبران آفتاب‌پرست این است که سؤالاتی را برای جمع‌آوری اطلاعات خاص بپرسند تا اطمینان حاصل کنند که اطلاعات با اهداف تعیین‌شده هم‌سو هستند تا نتایج متنی را ارائه دهند که ممکن است به نفع بیشتر سازمان باشد. رهبران آفتاب‌پرست از صداقت، بینش، متقاعدسازی، و عقل خود برای رهبری در شرایط بحرانی و هرج و مرج استفاده می‌کنند. رهبران آفتاب‌پرست به تفکر انتقادی نیاز دارند تا دستورهای خود را با وضوح ارائه دهند و به کارکنان اطلاع دهند که چگونه وظایف محول‌شده را انجام دهند (Williams, et al., 2011: 12).

**تفکر انتقادی.** تفکر انتقادی می‌تواند توانایی فرد برای استقبال و صمیمیت با پیروان یا کارمندان با زمینه‌های مختلف را افزایش دهد. تفکر انتقادی رهبران را به چالش می‌کشد تا در عین درک ساختار کلی افراد و موقعیت‌ها ذهنی باز داشته باشند و به چالش‌ها به عنوان فرصت نگاه کنند. رهبران آفتاب‌پرست به طور روزانه از تفکر انتقادی برای ارزیابی موقعیت‌های آشنا و ناآشنا

بدون از دست دادن انگیزه و بدون کاهش اعتمادبه‌نفس استفاده می‌کنند. این ویژگی توانایی آن‌ها را برای دور زدن برخی موقعیت‌ها و در پیش گرفتن موقعیت‌های دیگر افزایش می‌دهد (Williams, et al., 2011: 173).

**حرفه‌ای‌گرایی.** رهبران آفتاب‌پرست رفتاری را در پیش می‌گیرند که نشان‌دهنده یک محیط کاری فراگیر است؛ محیطی که مدنیت و همبستگی و برابری را به کار می‌گیرد. حرفه‌ای بودن رهبران را ملزم می‌کند تا عادات و اقدامات مؤثر کاری را در جهت منافع محل کار بدانند. رهبران آفتاب‌پرست حاضر می‌شوند تا سطح آگاهی خود را بالا ببرند و مسئولیت‌پذیری خود را نشان دهند. رهبران آفتاب‌پرست یاد می‌گیرند که وظایف را با توجه به سطح اهداف یا اهمیت سازمانی اولویت‌بندی کنند. آن‌ها صرفاً اهداف را کامل نمی‌کنند؛ بلکه از اهداف و انتظارات فراتر می‌روند. رهبران آفتاب‌پرست برای برتری تلاش می‌کنند و پیروان را تشویق می‌کنند تا برای سطح بالایی از برتری تلاش کنند. رهبران آفتاب‌پرست قدرت تأثیرگذاری دارند و به کارکنان انگیزه می‌دهند تا نگرش‌ها و اقدامات خود را با فرهنگ کاری هماهنگ کنند. عادات کاری مولد نقش مهمی در ایجاد عدالت دارد. حرفه‌ای‌گرایی یک رویکرد تیمی جمعی را تحریک می‌کند و رهبران آفتاب‌پرست بازیکنان حرفه‌ای سازمان هستند (Williams, et al., 2011: 173).

### پیامدهای رفتار رهبری آفتاب‌پرست

مطالعه‌ای که لوترکیانو<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در مورد تأثیر رفتار رهبری آفتاب‌پرست بر نوآوری انجام داد نشان داد روش‌های رهبری مانند تصمیم‌گیری رهبرمحور، فرماندهی، کنترل، و سبک‌های مدیریت استاندارد شده با اجرای نوآوری و پذیرش تغییرات ارتباط منفی دارند. علاوه بر این، این مطالعه نشان داد رفتارهای رهبری آفتاب‌پرست، مانند نوآوری پیشگیرانه و شبکه‌های سازمانی درگیرکننده، تأثیر مثبت بر اجرای نوآوری دارد. اتخاذ رفتار رهبری آفتاب‌پرست در سازمان‌ها به کارکنان اجازه می‌دهد تا از طریق یک محیط مساعد ایجاد شده نوآور باشند (Donovan, et al., 2020:689). از دیگر پیامدهای این سبک رهبری می‌توان به امنیت شغلی اشاره کرد. مطالعه کلی<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۸) نشان داد رفتارهای رهبری آفتاب‌پرست به پرستاران اجازه می‌دهد تا شغل خود را رشد دهند و مهارت‌های جدیدی را برای حل مسائل اضطراری بیاموزند. علاوه بر این، این مطالعه نشان داد پرستاران سازمان‌های بهداشتی که از رفتارهای رهبری آفتاب‌پرست استفاده می‌کنند در محیط‌هایی کار می‌کنند که امنیت شغلی را تضمین می‌کند. کیلی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) رابطه مثبت و مهمی بین رهبری آفتاب‌پرست و امنیت شغلی در سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی یافت. این مطالعه ایجاد عوامل خارجی مؤثر بر تکنیک‌های رهبری آفتاب‌پرست و تأثیر آن‌ها بر امنیت شغلی در این سازمان‌ها را توصیه می‌کند. دگزن و مالیک<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) نشان دادند رهبری آفتاب‌پرست به طور مثبت و قابل توجه بر امنیت شغلی تأثیر می‌گذارد. اثربخشی عملکرد از دیگر پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست است. در مطالعه دیگری مشخص شد رهبری انطباقی یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر موفقیت سازمان‌هاست (Moeuf, et al., 2020). محققان استدلال کردند که اکثر سازمان‌هایی که از رهبری آفتاب‌پرست استفاده می‌کنند بهتر از سازمان‌هایی که از ساختار رهبری سلسله‌مراتبی استفاده می‌کنند عمل می‌کنند. علاوه بر این، این مطالعه بیان کرد عملکرد بالا فرصت‌های شغلی را افزایش می‌دهد و امنیت شغلی را برای کارکنان فعلی افزایش می‌دهد (Gadolin, et al., 2016).

### پیشینه تجربی پژوهش

مسعودی (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان احیای عملکرد با اتخاذ سبک رهبری آفتاب‌پرست بیان کرد برای سازمان‌ها ضروری است که از شیوه‌های رهبری قدیمی و سنتی فاصله بگیرند و شیوه‌های جدید را اتخاذ کنند. این مطالعه بر پذیرش مفهوم «رهبری آفتاب‌پرست» تمرکز داشت؛ یعنی توانایی اصلاح تاکتیک‌های خود، همان‌طور که یک آفتاب‌پرست برای بهبود عملکرد سازمانی انجام می‌دهد. همچنین، اتخاذ ویژگی‌های رهبری آفتاب‌پرست می‌تواند سازمان‌ها را قادر سازد تا به عملکرد برجسته در کار خود دست یابند. برای موفقیت و توسعه عملیات آفتاب‌پرست، محقق پیشنهاد کرد دانشگاه‌ها آموزش‌های گسترده‌ای را در مورد

1. Lotrecchiano

2. Kelly, et al.

3. Keily, 2024

4. De Guzman, et al.

روش‌های رهبری آفتاب‌پرست مطابق با واقعیت دانشگاه انجام دهند؛ به‌رغم وجود قوانینی که مانع از روند توسعه می‌شود. سلطان و الحدراوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی تحت عنوان «مفروضات و آینده عصر دیجیتال سازمان آفتاب‌پرست» انجام دادند. نتایج این پژوهش که با رویکرد تحلیلی- نظری انجام شد، نشان داد که متغیرهایی شامل ظرفیت سازمان برای حرکت به اطراف و تماشای ۳۶۰ درجه ای محیط، توانایی غافلگیری، انعطاف‌پذیری مطلق و ظرفیت تناسخ، سازمان آفتاب‌پرست دارای نشان سازمانی خاص خود، توانایی پنهان شدن از رقبا، چابکی استراتژیک برآورده، مصونیت سازمانی در برابر خطرات زیست‌محیطی، از جمله شاخصهای سازمان آفتاب‌پرست است. هدف از این تحقیق روشن ساختن نحوه عملکرد سازمان آفتاب‌پرست با توجه به محیط متغیر و سریع در عصر دیجیتال است. این سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین سازمان‌ها در عصر دیجیتال بعدی خواهد بود. سازمان‌های فعلی باید این واقعیت را درک کنند و برای آن آماده باشند و سعی کنند متغیرهای محیط را با هر یک از این متغیرها شبیه‌سازی کنند. ویلیامز و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) تحقیقی با عنوان «ورزش جوانان و ظهور رهبری آفتاب‌پرست» انجام دادند. این مطالعه کیفی پدیدارشناختی تجربیات ورزشی جوانان نمونه‌ای متشکل از ۲۰ مدیر کارولینای شمالی را مورد بررسی قرار داد تا تعیین کند که چگونه مهارت‌های بین‌فردی از طریق ورزش جوانان بر مدیریت تغییر تأثیر می‌گذارد. داده‌ها منجر به یک موضوع نوظهور از رویکرد بی‌باکی برای تغییر موقعیت‌ها شد که برای این مطالعه تحقیقاتی رهبری آفتاب‌پرست نام‌گذاری شد. موضوع کشف‌شده اطلاعاتی را در مورد مهارت‌های رهبری و مدیریت ارائه می‌دهد که برای مدیریت سازمان‌های پیچیده و افراد متنوع در حوزه ورزش و محیط‌های کاری برای افزایش بهره‌وری در سازمان‌های متنوع و پیچیده امروزی استفاده می‌شود. بیدیان و دی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) در تحقیقی با عنوان «آیا آفتاب‌پرست‌ها می‌توانند رهبری کنند؟» به این نتیجه رسید که رهبران آفتاب‌پرست کاملاً به ابزار سازگاری با محیط مجهزند و با این ابزار می‌توانند علاوه بر آنکه در برابر تغییرات و فشار محیطی مقاومت کنند می‌توانند از این شرایط به‌خوبی بهره ببرند و سازمان را منتفع سازند.

### روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش اکتشافی است. این پژوهش بر پایه پژوهش‌های آمیخته به صورت کیفی و کمی انجام شده است. از آنجا که پژوهش حاضر به صورت آمیخته و با رویکرد کیفی و کمی است، لازم است به تفکیک بخش کیفی و کمی مورد بررسی قرار گیرد. جامعه آماری پژوهش خبرگان حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی سنج است. از آنجا که واحد تحلیل نمونه در این پژوهش افراد هستند، بر اساس اصل کفایت نظری ۲۰ نفر از آن‌ها، که با این حوزه آشنا بودند، به عنوان نمونه پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. بدین شکل که داده‌ها از اعضای نمونه جمع‌آوری شد. در بخش کیفی به منظور شناسایی عوامل مؤثر و پیامدها از روش دلفی فازی استفاده شد؛ بدین صورت که ابتدا عوامل با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته شناسایی شد و سپس از رویکرد دلفی فازی به منظور توافق و اجماع نظر خبرگان درباره مؤلفه‌ها بهره گرفته شد. در ارتباط با آزمون روایی و پایایی ابزار در بخش کیفی گفتنی است روایی و پایایی مصاحبه‌ها با استفاده از ضریب روایی محتوای نسبی و آزمون درون‌کدگذار و میان‌کدگذار (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵: ۶۳) بررسی شد که مورد تأیید قرار گرفت. همچنین ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه دلفی فازی بود که در حقیقت برآیند نتایج کیفی پژوهش است؛ بدین صورت که پس از کدگذاری و شناسایی عوامل ایجادکننده و پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست این عوامل به منظور پاسخگویی خبرگان در قالب پرسشنامه طراحی شد و در اختیار ایشان قرار گرفت. خبرگان نظرات خود را در قالب طیف خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، و خیلی کم درباره عوامل ابراز کردند. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. در بخش کمی نیز از روش دیمتل فازی برای تعیین روابط علی و معلولی بین مؤلفه‌ها بهره گرفته شد (آذر و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۲۴). در ارتباط با روش تحلیل داده‌ها و نرم‌افزار مورد استفاده در بخش کیفی باید گفت داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار اتلس تی و روش کدگذاری تحلیل و عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شدند. به‌علاوه، در بخش کمی پژوهش، روش تحلیل اطلاعات تکنیک دیمتل فازی بود.

1. Soltan & alhadravi

2. Viliams

3. Bidian&Die

## یافته‌های پژوهش ویژگی‌های جمعیت شناختی

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

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

## یافته‌های بخش کیفی

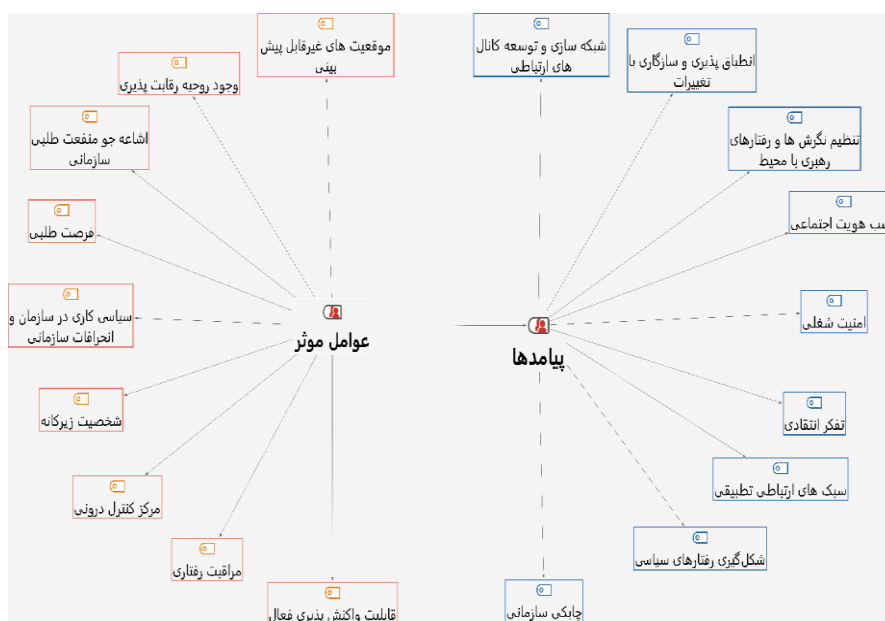
### مؤلفه‌های شناسایی شده از طریق مصاحبه

در جدول ۲ عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری آفتاب پرست که از طریق مصاحبه با اعضای نمونه به دست آمده‌اند ارائه شده است.

جدول ۲. عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری آفتاب پرست

ردیف	پیشایندها (عوامل مؤثر)	ردیف	پسایندها (پیامدها)
۱	موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی	۱۰	شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی
۲	اشاعه جو منفعت‌طلبی سازمانی	۱۱	انطباق‌پذیری و سازگاری با تغییرات
۳	وجود روحیه رقابت‌پذیری	۱۲	تنظیم نگرش‌ها و رفتارهای رهبری با محیط
۴	سیاسی‌کاری در سازمان و انحرافات سازمانی	۱۳	کسب هویت اجتماعی
۵	فرصت‌طلبی	۱۴	تفکر انتقادی
۶	شخصیت زیرکانه	۱۵	امنیت شغلی
۷	مرکز کنترل درونی	۱۶	شکل‌گیری رفتارهای سیاسی
۸	مراقبت رفتاری	۱۷	سبک‌های ارتباطی تطبیقی
۹	قابلیت واکنش‌پذیری فعال	۱۸	چابکی سازمانی

همان‌طور که گفته شد به منظور اجماع نظر خبرگان در زمینه عوامل شناسایی‌شده، از تکنیک دلفی فازی بهره گرفته شد که شرح آن در ادامه آمده است. همچنین خروجی نرم‌افزار مکس کیودی‌ای بدین شرح است:



نمودار ۱. خروجی نرم‌افزار مکس کیودی‌ای

### نظرسنجی مرحله اول

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

جدول ۳. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
<b>دلایل</b>					
موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی	۱۰	۶	۳	۰	۱
اشاعه جو منفعت‌طلبی سازمانی	۴	۱۳	۲	۰	۱
...	...	...	...	...	...
قابلیت واکنش‌پذیری فعال	۳	۹	۴	۱	۳
<b>پیامدها</b>					
شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی	۲	۱۰	۶	۲	۰
انطباق‌پذیری و سازگاری با تغییرات	۴	۷	۷	۲	۰
...	...	...	...	...	...
چابکی سازمانی	۶	۱۳	۱	۰	۰

بعد از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده‌شده به هر عامل و محاسبه میانگین فازی مثلی برای این عوامل، اعداد فازی با استفاده از فرمول مینکوسکی<sup>۱</sup> تبدیل به اعداد قطعی شده‌اند. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌ها به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

پیشایندها (عوامل مؤثر)	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	میانگین فازی‌زدایی شده	پسایندها (پیامدها)	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	میانگین فازی‌زدایی شده
موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی	(۰/۵۶، ۰/۸، ۰/۹۲۵)	۰/۵۹۳۷	شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی	(۰/۴، ۰/۶۵، ۰/۸۷)	۰/۴۵۶۲
اشاعه جو منفعت‌طلبی سازمانی	(۰/۵، ۰/۷۳، ۰/۹۳)	۰/۵۵	انطباق‌پذیری و سازگاری با تغییرات	(۰/۴۱، ۰/۶۶، ۰/۸۶)	۰/۴۶۲۵
...	...	...	...	...	...
مراقبت رفتاری	(۰/۴۷، ۰/۷۱، ۰/۸۳)	۰/۵۰۶۲	سبک‌های ارتباطی تطبیقی	(۰/۴، ۰/۶۳، ۰/۸)	۰/۴۴۰۶
قابلیت واکنش‌پذیری فعال	(۰/۳۸، ۰/۶، ۰/۸۱)	۰/۴۴۰۶	چابکی سازمانی	(۰/۵۶، ۰/۸۱، ۰/۹۸)	۰/۶۰۶۲

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

### نظرسنجی مرحله دوم

نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی در جدول ۵ نشان داده شده است. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌ها در مرحله دوم به شرح جدول ۶ است.



جدول ۵. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
<b>دلایل</b>					
موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی	۶	۱۰	۳	۰	۱
اشاعه جو منفعت‌طلبی سازمانی	۴	۱۰	۵	۰	۱
وجود روحیه رقابت‌پذیری	۷	۳	۶	۳	۱
سیاسی‌کاری در سازمان و انحرافات سازمانی	۵	۸	۱	۵	۱
فرصت‌طلبی	۲	۸	۶	۳	۱
شخصیت زیرکانه	۴	۱۰	۲	۳	۱
مرکز کنترل درونی	۹	۶	۱	۳	۱
مراقبت رفتاری	۶	۱	۱۰	۲	۱
قابلیت واکنش‌پذیری فعال	۹	۳	۴	۱	۳
<b>پیامدها</b>					
شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی	۲	۱۰	۲	۶	۰
انطباق‌پذیری و سازگاری با تغییرات	۷	۷	۴	۲	۰
تنظیم نگرش‌ها و رفتارهای رهبری با محیط	۴	۹	۵	۱	۱
کسب هویت اجتماعی	۱۳	۵	۱	۱	۰
تفکر انتقادی	۸	۴	۴	۳	۱
امنیت شغلی	۱۱	۱	۳	۴	۱
شکل‌گیری رفتارهای سیاسی	۶	۷	۴	۲	۱
سبک‌های ارتباطی تطبیقی	۶	۳	۸	۲	۱
چابکی سازمانی	۲	۱۴	۴	۰	۰

جدول ۶. میانگین دیدگاه خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

پیشایندها (عوامل مؤثر)	میانگین فازی مثلثی (m, a, β)	میانگین فازی زدایی شده	پسایندها (پیامدها)	میانگین فازی مثلثی (m, a, β)	میانگین فازی زدایی شده
موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی	(۰/۵۱، ۰/۷۵، ۰/۹۲)	۰/۵۵۶۲	شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی	(۰/۳۵، ۰/۶، ۰/۸۲)	۰/۴۰۶۲
اشاعه جو منفعت‌طلبی سازمانی	(۰/۴۶، ۰/۷، ۰/۹)	۰/۵۱۲۵	انطباق‌پذیری و سازگاری با تغییرات	(۰/۴۸، ۰/۷۳، ۰/۹)	۰/۵۲۸۱
...	...	...	...	...	...
مراقبت رفتاری	(۰/۳۷، ۰/۶۱، ۰/۷۸)	۰/۴۱۸۷	سبک‌های ارتباطی تطبیقی	(۰/۴، ۰/۶۳، ۰/۸۱)	۰/۴۴۳۷
قابلیت واکنش‌پذیری فعال	(۰/۴۶، ۰/۶۷، ۰/۸۱)	۰/۴۹۶۸	چابکی سازمانی	(۰/۴۷، ۰/۷۲، ۰/۹۵)	۰/۵۳۱۲

پس از دو مرحله نظرسنجی، بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی‌شده عوامل مورد بررسی و تحلیل در مرحله اول و دوم به شرح جدول ۷ است.

با توجه به دیدگاه‌های ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی‌شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. در این پژوهش نیز، با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی‌شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ است، اجماع نظری خبرگان حاصل و نظرسنجی در این مرحله متوقف شد. در نهایت با استفاده از میانگین فازی زدایی‌شده مرحله دوم عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست اولویت‌بندی شدند.

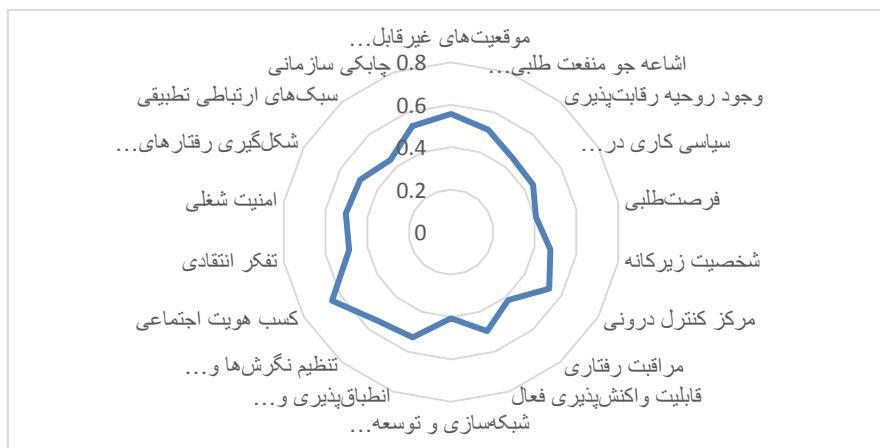
جدول ۷. اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظرسنجی

اختلاف میانگین فازی زدایی مرحله ۱ و ۲	میانگین فازی زدایی مرحله دوم	میانگین فازی زدایی مرحله اول	پسایندها (پیامدها)	اختلاف میانگین فازی زدایی مرحله ۱ و ۲	میانگین فازی زدایی مرحله ۲	میانگین فازی زدایی مرحله ۱	پیشایندها (عوامل مؤثر)
-/۰.۵	۰/۴۰۶۲	۰/۴۵۶۲	شبکه سازی و توسعه کانال های ارتباطی	۰/۰.۳	۰/۵۵۶۲	۰/۵۹۳۷	موقعیت های غیر قابل پیش بینی
-/۰.۶	۰/۵۲۸۱	۰/۴۶۲۵	انطباق پذیری و سازگاری با تغییرات	۰/۰.۳	۰/۵۱۲۵	۰/۵۵	اشاعه جو منفعت طلبی سازمانی
-/۰.۴	۰/۵۴۲۷	۰/۵۸۷۵	تنظیم نگرش ها و رفتارهای رهبری با محیط	۰/۰.۳	۰/۴۵۳۱	۰/۴۱۵۶	وجود روحیه رقابت پذیری
-/۰.۵	۰/۶۴۶۸	۰/۵۹۶۸	کسب هویت اجتماعی	۰/۰.۲	۰/۴۴۶۸	۰/۴۷۵	سیاسی کاری در سازمان و انحرافات سازمانی
-/۰.۷	۰/۴۸۷۵	۰/۵۶۲۵	تفکر انتقادی	۰/۰.۰۹	۰/۴۰۶۲	۰/۴۱۵۶	فرصت طلبی
-/۰.۷	۰/۵۰۳۱	۰/۵۷۸۱	امنیت شغلی	۰/۰.۷	۰/۴۷۵	۰/۵۵	شخصیت زیرکانه
-/۰.۲	۰/۴۹۳۷	۰/۴۶۵۶	شکل گیری رفتارهای سیاسی	۰/۰.۶	۰/۵۳۴۳	۰/۴۷۱۸	مرکز کنترل درونی
-/۰.۰۳	۰/۴۴۳۷	۰/۴۴۰۶	سبک های ارتباطی تطبیقی	۰/۰.۸	۰/۴۱۸۷	۰/۵۰۶۲	مراقبت رفتاری
-/۰.۷	۰/۵۳۱۲	۰/۶۰۶۲	چابکی سازمانی	۰/۰.۵	۰/۴۹۶۸	۰/۴۴۰۶	قابلیت واکنش پذیری فعال

جدول ۸. اولویت بندی عوامل

ردیف	پیشایندها (عوامل مؤثر)	اولویت	ردیف	پسایندها (پیامدها)	اولویت
۱	موقعیت های غیر قابل پیش بینی	اولویت اول	۱۰	کسب هویت اجتماعی	اولویت اول
۲	مرکز کنترل درونی	اولویت دوم	۱۱	تنظیم نگرش ها و رفتارهای رهبری با محیط	اولویت دوم
۳	اشاعه جو منفعت طلبی سازمانی	اولویت سوم	۱۲	چابکی سازمانی	اولویت سوم
۴	قابلیت واکنش پذیری فعال	اولویت چهارم	۱۳	انطباق پذیری و سازگاری با تغییرات	اولویت چهارم
۵	شخصیت زیرکانه	اولویت پنجم	۱۴	امنیت شغلی	اولویت پنجم
۶	وجود روحیه رقابت پذیری	اولویت ششم	۱۵	شکل گیری رفتارهای سیاسی	اولویت ششم
۷	سیاسی کاری در سازمان و انحرافات سازمانی	اولویت هفتم	۱۶	تفکر انتقادی	اولویت هفتم
۸	مراقبت رفتاری	اولویت هشتم	۱۷	سبک های ارتباطی تطبیقی	اولویت هشتم
۹	فرصت طلبی	اولویت نهم	۱۸	شبکه سازی و توسعه کانال های ارتباطی	اولویت نهم

نمودار اولویت بندی عوامل مطابق نمودار ۲ است.



نمودار ۲. اولویت‌بندی عوامل

### یافته‌های بخش کمی دیمتل فازی

پس از شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری آفتاب پرست، به منظور تعیین روابط علی و معلولی بین عوامل از تکنیک دیمتل فازی بهره گرفته شد. در مرحله اول باید ماتریس ارتباط مستقیم متغیرها که سطر و ستون‌های آن نشان‌دهنده عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری آفتاب پرست‌اند تشکیل شود. در این ماتریس با استفاده از اعداد فازی مثلثی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۹) تأثیر هر معیار بر معیار دیگر سنجیده می‌شود.

جدول ۹. متغیرهای زبانی فازی مثلثی

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

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

### تشکیل ماتریس مستقیم ارتباط اولیه

پس از اینکه نظرات خبرگان جمع‌آوری شد، مؤلفه‌ها با استفاده از جدول ۹ به اعداد فازی تبدیل شدند و در نتیجه آن ماتریس ارتباط مستقیم اولیه فازی طبق رابطه (۱) تشکیل شده است.

$$Z = \begin{matrix} C_1 & C_1 \\ C_2 & C_2 \\ M & M \\ C_3 & C_3 \end{matrix} \begin{bmatrix} 0 & Z_{12} & L & Z_{1n} \\ Z_{21} & 0 & L & Z_{2n} \\ M & M & O & M \\ Z_{n1} & Z_{n2} & L & 0 \end{bmatrix}, \quad Z = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij}) \quad \text{رابطه (۱)}$$

جدول ۱۰. ماتریس روابط مستقیم فازی

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

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

### محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال شده

در اینجا برای تبدیل مقیاس فاکتورها به مقیاس‌های قابل مقایسه، از رابطه (۲) جهت نرمال سازی مولفه‌ها استفاده شده است.

$$r = \max_{1 \leq i \leq n} \left( \sum_{j=1}^n a_{ij} \right) \quad a_{ij} = \sum_{j=1}^n z_{ij} = \left( \sum_{j=1}^n l_{ij}, \sum_{j=1}^n m_{ij}, \sum_{j=1}^n u_{ij} \right), \quad \text{رابطه (۲)}$$

ماتریس  $X$  که طبق رابطه (۳) بدست آمده است، ماتریس فازی روابط مستقیم نرمال شده نامیده می‌شود.

$$X = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & L & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & L & X_{2n} \\ M & M & O & M \\ X_{m1} & X_{m2} & L & X_{mn} \end{bmatrix} \text{ and } X_{ij} = \frac{z_{ij}}{r} = \left( \frac{l_{ij}}{r}, \frac{m_{ij}}{r}, \frac{u_{ij}}{r} \right) \quad \text{رابطه (۳)}$$

جدول ۱۱. ماتریس نرمال شده

ماتریس نرمال شده	C1	C2	C3	...	C16	C17	C18
C1	(/۰.۰۶ /۰.۰۹ /۰.۱۲)	(/۰.۰۳ /۰.۰۹ /۰.۱۶)	(/۰.۰۹۶ /۰.۱۶۰ /۰.۲۳۴)	...	(/۰.۱۶ /۰.۲۳۴ /۰.۲۵۶)	(/۰.۰۹ /۰.۱۶۰ /۰.۲۳۴)	(/۰.۰۹۶ /۰.۱۶۰ /۰.۲۳۴)
C2	(/۰.۲۵ /۰.۱۹ /۰.۱۲)	(۰.۰ /۰)	(/۰.۱۹۲ /۰.۲۵۶ /۰.۲۵۶)	...	(/۰.۰۹۶ /۰.۱۲۸ /۰.۱۲۸)	(/۰.۱۹۲ /۰.۲۵۶ /۰.۲۵۶)	(/۰.۰۲۲ /۰.۰۶۴ /۰.۰۹۶)
...	...	...	...	...	...	...	...
C17	(/۰.۰۹۶ /۰.۱۶۰ /۰.۱۹۲)	(/۰.۰۹۶ /۰.۱۶۰ /۰.۲۳۴)	(/۰.۰۹۶ /۰.۱۶۰ /۰.۲۳۴)	...	(/۰.۱۶۰ /۰.۲۳۴ /۰.۲۵۶)	(/۰.۱۹۲ /۰.۲۵۶ /۰.۲۵۶)	(/۰.۱۲۸ /۰.۱۶۰ /۰.۲۳۴)
C18	(/۰.۱۲۸ /۰.۱۹۲ /۰.۲۳۴)	(/۰.۰۶۴ /۰.۱۲۸ /۰.۱۹۲)	(/۰.۰۹۶ /۰.۱۲۸ /۰.۱۶۰)	...	(/۰.۱۹۲ /۰.۲۵۶ /۰.۲۵۶)	(/۰.۱۲۸ /۰.۱۹۲ /۰.۲۵۶)	(/۰.۰۲۲ /۰.۰۶۴ /۰.۱۲۸)

بعد از اینکه نرمال سازی داده‌ها انجام شد، ماتریس روابط کل بین زوج‌ها، یعنی همان ماتریس  $T$  (جدول ۱۲) محاسبه شد.

### محاسبه ماتریس روابط کل

ماتریس  $T$  که روابط کل بین زوج‌ها را نشان می‌دهد از طریق رابطه (۴) محاسبه می‌شود:

$$T = \begin{bmatrix} t_{11} & t_{12} & L & t_{1n} \\ t_{21} & t_{22} & L & t_{2n} \\ M & M & O & M \\ t_{m1} & t_{m2} & L & t_{mn} \end{bmatrix} \text{ and } t_{ij} = (l_{ij}^{\prime\prime}, m_{ij}^{\prime\prime}, u_{ij}^{\prime\prime}) \quad \text{رابطه (۴)}$$

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

بعد از اینکه ماتریس روابط کل بین زوج‌ها ( $T$ ) محاسبه شد، نوبت به محاسبه ماتریس دیفازی شده روابط کل (جدول ۱۳) می‌شود.

### به دست آوردن مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس T

در مرحله بعد باید مجموع سطرها ( $R$ ) و ستون‌های ( $C$ ) ماتریس روابط کل فازی به دست آید. مجموع سطرها و ستون‌ها با توجه به رابطه‌های (۵) و (۶) محاسبه می‌شود:

$$R = (R_i)_{n \times 1} = \left[ \sum_{i=1}^n T_{ij} \right]_{n \times 1} \quad \text{رابطه (۵)}$$

$$C = (C_i)_{1 \times n} = \left[ \sum_{i=1}^n T_{ij} \right]_{1 \times n} \quad \text{رابطه (۶)}$$

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

جدول ۱۳. ماتریس دیفازی شده روابط کل

R	C18	C17	C16	...	C3	C2	C1	دیفازی
-/۰۳۳۶	-/۰۰۲	-/۰۱۹۷	-/۰۲۴۹	....	-/۰۱۹۴	-/۰۱۳۱	-/۰۱۱۹	موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی
-/۰۳۴۰۳	-/۰۱۱۲	-/۰۲۸۵	-/۰۱۶۱	....	-/۰۲۸۱	-/۰۰۲۹	-/۰۲۱۹	اشاعه جو منفعت‌طلبی سازمانی
-/۰۱۹۸۵	-/۰۲۰۸	-/۰۰۹۱	-/۰۰۴۲	....	-/۰۰۵۹	-/۰۰۵۹	-/۰۰۵۶	وجود روحیه رقابت‌پذیری
-/۰۰۹۶۹	-/۰۰۰۳	-/۰۰۲۷	-/۰۱۱۳	....	-/۰۰۲۹	-/۰۰۲۶	-/۰۰۲۱	سیاسی کاری در سازمان و انحرافات سازمانی
-/۰۱۳۹۵	-/۰۲۳۱	-/۰۱۴۵	-/۰۰۳۴	....	-/۰۱۱۸	-/۰۰۲۷	-/۰۰۲۸	فرصت‌طلبی
-/۰۱۰۵۷	-/۰۰۲۸	-/۰۰۷۵	-/۰۰۲۷	....	-/۰۰۷۳	-/۰۰۲۲	-/۰۰۲۳	شخصیت زیرکانه
-/۰۱۱۰۵	-/۰۰۳۲	-/۰۰۰۸	-/۰۰۵۲	....	-/۰۰۵۴	-/۰۰۲۶	-/۰۰۲۵	مرکز کنترل درونی
-/۰۳۶۷۵	-/۰۲۰۹	-/۰۲۸۳	-/۰۲۵۵	....	-/۰۲۳۲	-/۰۱۸۶	-/۰۱۳۳	مراقبت رفتاری
-/۰۳۸۶۱	-/۰۲۰۸	-/۰۲۸۴	-/۰۲۵۷	....	-/۰۲۵۷	-/۰۲۴	-/۰۲۶۹	قابلیت واکنش‌پذیری فعال
-/۰۳۰۰۴	-/۰۲۷۸	-/۰۱۶۳	-/۰۱۵۲	....	-/۰۲۷۳	-/۰۲۵۹	-/۰۰۲۶	شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی
-/۰۲۷۳۳	-/۰۲۶۸	-/۰۰۳۱	-/۰۱۸۲	....	-/۰۱۳۱	-/۰۰۲۲	-/۰۱۴۷	انطباق‌پذیری و سازگاری با تغییرات
-/۰۰۹۴۶	-/۰۰۷۶	-/۰۰۷۵	-/۰۰۱۴	....	-/۰۰۰۱	-/۰۰۴۷	-/۰۰۴۸	تنظیم نگرش‌ها و رفتارهای رهبری با محیط
-/۰۰۶۷۹	-/۰۰۲۴	-/۰۱۱۳	-/۰۰۲۴	....	-/۰۰۲۴	-/۰۰۲۲	-/۰۰۲۲	کسب هویت اجتماعی
-/۰۱۴۵۳	-/۰۲۳۲	-/۰۰۳۴	-/۰۰۳۳	....	-/۰۱۴۳	-/۰۰۲۸	-/۰۰۲۹	تفکر انتقادی
-/۰۰۸۱۸	-/۰۰۷۵	-/۰۰۸۳	-/۰۰۵۱	....	-/۰۰۰۵	-/۰۰۲۴	-/۰۰۲۴	امنیت شغلی
-/۰۱۰۴۵	-/۰۰۱۴	-/۰۰۳۱	-/۰۰۰۳	....	-/۰۰۲۸	-/۰۰۲۶	-/۰۰۲۶	شکل‌گیری رفتارهای سیاسی
-/۰۴۱۸۹	-/۰۲۲۱	-/۰۲۹۲	-/۰۲۶۳	....	-/۰۲۰۶	-/۰۱۹	-/۰۱۸۶	سبک‌های ارتباطی تطبیقی
-/۰۳۹۵۵	-/۰۱۲۲	-/۰۲۳۹	-/۰۲۸۴	....	-/۰۱۷۱	-/۰۱۵۷	-/۰۲۱۵	چابکی سازمانی
	-/۰۲۷۰۴	-/۰۲۵۳۵	-/۰۲۳۵۸	....	-/۰۲۳۷۲	-/۰۱۵۱۹	-/۰۱۶۲۵	C

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

با توجه به اینکه R+C و R-C اعداد فازی هستند، باید به منظور به دست آوردن نمودار علت و معلولی آن‌ها، دیفازی انجام شود. برای این کار از رابطه (۷) استفاده شد:

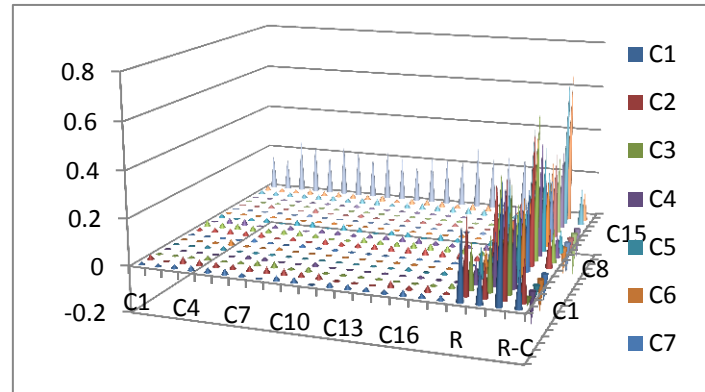
$$BNP_{ij} = \frac{u_{ij} - l_{ij} + m_{ij} - l_{ij}}{3} + l_{ij} \quad (\text{رابطه ۷})$$

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

جدول ۱۴. مقادیر R+C و R-C

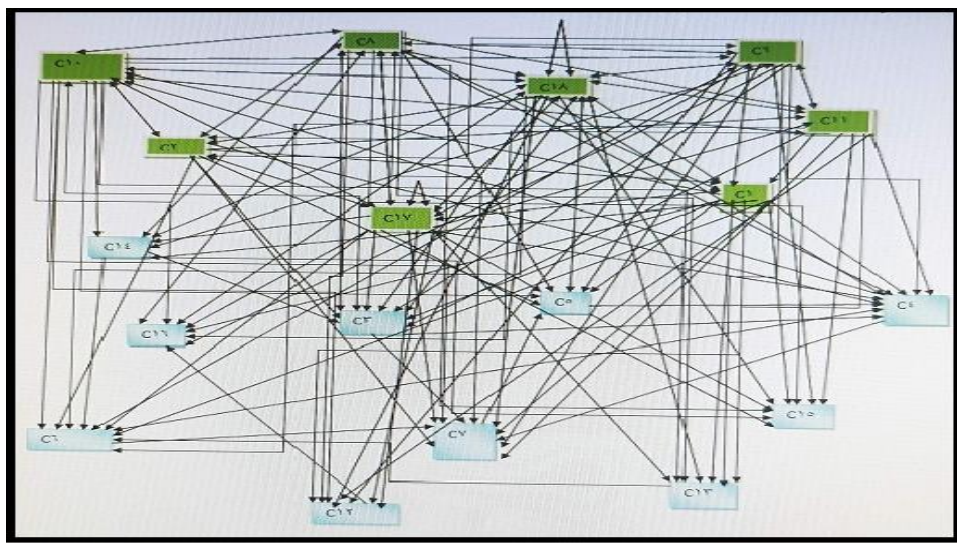
C	R	R-C	R+C	مؤلفه‌ها
-/۱۶۲۵۳۸	-/۰۳۲۶۰۰۹	-/۱۶۳۴	-/۴۸۸۵	موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی
-/۱۵۱۹۵۴	-/۰۳۴۰۳۳۸	-/۱۸۸۳	-/۴۹۲۲	اشاعه جو منفعت‌طلبی سازمانی
-/۰۲۳۷۲۱	-/۱۹۸۵۵۴	-/۰۳۸۶	-/۴۳۵۷	وجود روحیه رقابت‌پذیری
-/۰۲۳۶۹	-/۰۹۶۹۴۴	-/۱۳۹۹	-/۳۳۳۸	سیاسی کاری در سازمان و انحرافات سازمانی
-/۰۱۹۱۲	-/۱۳۹۵۶	-/۰۵۱۶	-/۳۳۰۷	فرصت‌طلبی
-/۰۲۴۹۱۴	-/۱۰۵۷۵۸	-/۱۴۲۳	-/۳۵۴۹	شخصیت زیرکانه
-/۰۲۲۸۷۱	-/۱۱۰۵۴۴	-/۱۱۸۱	-/۳۳۹۲	مرکز کنترل درونی
-/۱۹۹۹۲	-/۰۳۶۷۵۶۲	-/۱۶۷۶	-/۵۶۷۴	مراقبت رفتاری
-/۰۲۳۶۳	-/۰۳۸۶۱۴۴	-/۱۴۹۸	-/۶۲۲۴	قابلیت واکنش‌پذیری فعال
-/۰۱۹۶۵۴	-/۰۳۰۰۴۲۸	-/۱۰۳۸	-/۴۹۶۹	شبکه‌سازی و توسعه کانال‌های ارتباطی
-/۰۱۷۵۸۴	-/۰۲۷۳۳۳۵	-/۰۹۷۵	-/۴۴۹۱	انطباق‌پذیری و سازگاری با تغییرات
-/۰۲۱۵۳۵	-/۰۹۴۶۸۱	-/۱۲۰۶	-/۰۳۱	تنظیم نگرش‌ها و رفتارهای رهبری با محیط
-/۰۲۱۵۳۵	-/۰۶۷۹۷۴	-/۱۴۷۳	-/۲۸۳۳	کسب هویت اجتماعی
-/۰۲۲۱۶۵	-/۱۴۵۳۳۱	-/۰۷۶۳	-/۳۶۶۹	تفکر انتقادی
-/۰۲۷۵۷۴	-/۰۸۱۸۷۲	-/۱۹۳۸	-/۳۵۷۶	امنیت شغلی
-/۰۲۳۵۸۴	-/۱۰۴۵۶۶	-/۱۳۱۲	-/۳۴۰۴	شکل‌گیری رفتارهای سیاسی
-/۰۲۵۳۵۳	-/۰۴۲۸۹۸	-/۱۶۵۴	-/۶۷۲۵	سبک‌های ارتباطی تطبیقی
-/۰۲۷۰۴۱	-/۰۳۹۵۵۴۷	-/۱۲۵۱	-/۶۶۵۹	چابکی سازمانی

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



نمودار ۳. نمودار روابط علت و معلولی

ارزش آستانه ( میانگین حسابی) محاسبه و همه درایه‌های ماتریس که مقدارشان کمتر از  $0/012151$  بود از ماتریس حذف شدند و بر اساس آن مدل کمی پژوهش طبق نمودار (۴) ترسیم شد.



نمودار (۴). مدل کمی روابط علت و معلولی مؤلفه‌ها

## بحث و نتیجه

دنیای تجاری امروز دائم در معرض تلاطم و تغییرات بی‌سابقه است و بیشتر سازمان‌ها با تغییرات اجتناب‌ناپذیری در محیط‌های رقابتی مواجه‌اند و برای بقای خود به یک مکانیسم رهبری نیاز دارند. رهبری یکی از عوامل کلیدی تعیین‌کننده موفقیت و شکست هر سازمان است (مسعودی، ۲۰۲۰: ۱-۱۹). در میان سبک‌های رهبری، رهبری آفتاب‌پرست به افراد فرصت می‌دهد تا فرهنگ‌ها، نگرش‌ها، و الگوهای ارتباطی مختلف را بازتاب دهند (Alabadi, et al., 2020:96-113). رهبران آفتاب‌پرست سازگار هستند، با محیط‌های کاری متنوع ترکیب می‌شوند، و در عین حال محیطی مساعد ایجاد می‌کنند که برابری و شمول را ترویج می‌کند تا رهبری موفق و تأثیرگذار را ارتقا دهد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای رهبری آفتاب‌پرست انجام پذیرفت که در دو فاز کیفی و کمی انجام شد. در بخش کیفی پژوهش، مجموعه‌ای از عوامل مؤثر یا همان پیشایندهای رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شد.

یافته‌های حاصل از بخش کیفی نشان داد پیشایندهای رهبری آفتاب‌پرست شامل عواملی از قبیل موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی، اشاعهٔ جو منفعت‌طلبی سازمان، وجود روحیهٔ رقابت‌پذیری، سیاسی‌کاری در سازمان و انحرافات سازمانی، فرصت‌طلبی، شخصیت زیرکانه، مرکز کنترل درونی، مراقبت رفتاری، قابلیت واکنش‌پذیری است. همچنین مجموعه‌ای از عوامل شامل شبکه‌سازی و توسعهٔ کانال‌های ارتباطی، انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات، تنظیم نگرش‌ها و رفتارهای رهبری با محیط، کسب هویت اجتماعی، تفکر انتقادی، امنیت شغلی، شکل‌گیری رفتارهای سیاسی، سبک‌های ارتباطی تطبیقی، چابکی سازمان به عنوان پیامدها یا همان پسایندهای رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شدند.

در بخش کمی با تحلیل داده‌ها به روش دیمتل فازی پیشایندها و پسایندهای رهبری آفتاب‌پرست اولویت‌بندی شدند که از میان این عوامل به ترتیب موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی و مرکز کنترل درونی به عنوان مهم‌ترین عوامل رهبری آفتاب‌پرست تعیین شدند. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق نتایج پژوهش با پژوهش‌های مشابه باید گفت یافته‌های پژوهش حاضر هم‌سو با پژوهش وودین و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نشان می‌دهد برخی از مؤلفه‌های سازمانی نظیر سیاسی‌کاری در سازمان و انحرافات سازمانی بر رهبری آفتاب‌پرست اثرگذارند. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش ویلیامز و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) دارای هماهنگی است. وجه شباهت هر دو پژوهش در نقش اشاعهٔ جو منفعت‌طلبی سازمانی بر رهبری آفتاب‌پرست است. آن‌ها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که اشاعهٔ جو منفعت‌طلبی سازمانی از عواملی است که باعث رهبری آفتاب‌پرست می‌شود. همچنین در پژوهشی دیگر پیف و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) نقش مرکز کنترل درونی بر رهبری آفتاب‌پرست را تأیید کردند.

## پیشنهاد

همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد، موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر (پسایندهای) رهبری آفتاب‌پرست است که دلالت بر این دارد که وقتی افراد در موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی و شرایط ناشناخته قرار می‌گیرند سعی می‌کنند خود را با موقعیت هم‌رنگ کنند و با انعطاف‌پذیری خود را وفق دهند. همچنین، افرادی که مرکز کنترل درونی دارند و اعمال و رفتار خود را به عوامل درونی نسبت می‌دهند بیشتر رفتار آفتاب‌پرستانه از خود نشان می‌دهند و بنابراین سازمان‌ها باید بر اساس مرکز کنترل درونی این افراد و رهبران را شناسایی و استراتژی‌های متناسب با این تیپ رفتاری اتخاذ کنند.

بنابراین، شایسته است مدیران محترم در زمینهٔ آشنایی با مفاهیم منبع کنترل و سبک‌های تصمیم‌گیری اهتمام بیشتری داشته باشند. چون همان‌طور که می‌دانیم از ویژگی‌های شخصیتی مهم در بحث‌های مدیریت و تصمیم‌گیری نوع نگرش انسان به رویدادها، تجربه، هوش و کانون کنترل، درجهٔ ریسک‌پذیری، خلق و خو، و احساسات مدیر است (مشتاق و بهرام‌زاده، ۱۳۸۹: ۱۸۵). همچنین نظر به اینکه ویژگی‌های شخصیتی از قبیل شخصیت زیرکانه، فرصت‌طلبی، روحیهٔ رقابت‌پذیری، و توفیق‌طلبی بالا از پسایندهای رهبری و رفتار آفتاب‌پرستانه است پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برای شناسایی این افراد به ویژگی‌های شخصیتی توجه زیادی داشته باشند تا این افراد را شناسایی کنند. همچنین مراقبت رفتاری یکی دیگر از عوامل مؤثر یا پسایندهای رفتار آفتاب‌پرستانهٔ رهبران است که سازمان‌ها باید بر اساس تحلیل دقیق مدیریت تصویرپردازی و واکنش‌های رفتاری افراد در موقعیت‌های مختلف این گونه رفتارها را شناسایی کنند. پژوهش‌ها نشان داده است استفاده از تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی رابطهٔ مثبتی با مورد توجه بودن از طرف رهبران دارد که به معنای اثر گذاشتن در رابطهٔ متقابل میان رهبر و کارمند است (Wayne, et al., 1995: 132-260). همچنین شکل‌گیری رفتارهای سیاسی یکی از پیامدها یا پسایندهای مهم رهبری آفتاب‌پرست است. بنابراین ایجاد ارتباط اجتماعی صمیمانهٔ مدیر و کارکنان متناسب با بلوغ شخصیتی آن‌ها در کاهش برداشت و وقوع رفتارهای سیاسی اثربخش است. به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود مهارت‌های برقراری ارتباط با کارکنان را فراگیرند و انواع رفتارهای سیاسی را شناسایی کنند و استراتژی‌های متناسب با آن‌ها را به کار گیرند. سازمان‌ها باید

1. Woodbine  
2. Williams  
3. Pif

ارتباط رودررو بین مدیر و کارمند را تقویت کنند و مدیران باید به جای مدیریت سایه‌ای از سبک مدیریت از طریق سرکشی به واحدها استفاده کنند و در جریان امور کارکنان قرار گیرند.

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



## منابع

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا (۱۳۹۲). تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی به مسئله). *سازمان مدیریت صنعتی*، ۳۲۴ - ۳۲۸.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۵). روش‌شناسی مطالعات دلالت‌پژوهی در علوم اجتماعی و انسانی: بنیان‌ها، تعاریف، اهمیت، رویکردها، و مراحل اجرا. *روش‌شناسی علوم انسانی*، ۲۲(۸۶)، ۳۹ - ۷۱.
- مشتاق، علی‌رضا و بهرام‌زاده، حسین‌علی (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین منبع کنترل (درونی - بیرونی) مدیران مدارس با سبک‌های تصمیم‌گیری (آمرانه- مشارکتی) آنان. *پژوهشنامه تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی*، واحد بجنورد، (۲۳)، ۱۸۵.
- Alabadi, H. & Al-Khakani, D. (2021). The role of strategic uncertainty in the adoption of behavior chameleon leadership - an applied study in the department of real estate state Najaf branch. *IUG Journal of Economics and Business*, 28(1), 96-113.
- Azar, A., Khosravani, F., & Jalali, R. (2012). Research in soft operations (problem structuring approaches). *Industrial Management Organization*, 324-328. (in Persian)
- Bahrami, H. & Evans, S. (2014). Super-flexibility for knowledge enterprises: A toolkit for dynamic adaptation. Springer.
- Bright, D. S., Alzola, M., Stansbury, J., & Stavros, J. M. (2011). Virtue ethics in positive organizational scholarship: an integrative perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 23.
- Danaei-Fard, H. (2015). Methodology of research implications in social and human sciences: foundations, definitions, importance, approaches and implementation steps. *Methodology of Human Sciences*, 22(86), 39-71. (in Persian)
- De Guzman, R. & Malik, M. (2020). Dual Challenge of Cancer and COVID-19: Impact on Health Care and Socioeconomic Systems in Asia Pacific. *JCO Glob Oncol*, 6, 906-12.
- Donovan, G., Ong, S. K., Song, S., Ndefru, N., Leang, C., Sek, S., & Perrone, L. A. (2020). Remote mentorship using video conferencing as an effective tool to strengthen laboratory quality management in clinical laboratories: Lessons from Cambodia. *Global Health: Science and Practice*, 8(4), 689-698.
- Gadolin, C. & Wikström, E. (2016). Organizing healthcare with multi-professional teams: Activity coordination as a logistical flow. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 20(4), 53-72.
- Kelly, M. A., Nixon, L., McClurg, C., Scherpbier, A., King, N., & Dornan, T. (2018). Experience of touch in health care: A meta-ethnography across the health care professions. *Qualitative Health Research*, 28(2), 200-212.
- Kiely, R. (2004). A chameleon with a complex: Searching for transformation in international service-learning. *Michigan Journal of Community Service Learning*.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Trevino, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Metaanalytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 31.
- Lotrecchiano, G. R. (2010). Complexity Leadership in Transdisciplinary (TD) learning environments: A knowledge feedback loop. *The International Journal of Transdisciplinary Research*, 5(1), 29-63.
- Massoudi, A. (2022). Reviving performance by adopting chameleon style of leadership. *Journal of Management and Business Education*, 5(1), 1-19.
- Mhizha, A. (2014). Application of the 'Chameleon Survival Strategy Model' in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises. *International Journal of Innovative Research and Development*, 3(6), 216-225.
- Moef, A., Lamouri, S., Pellerin, R., Tamayo-Giraldo, S., Tobon-Valencia, E., & Eburdy, R. (2020). Identification of critical success factors, risks, and opportunities of Industry 4.0 in SMEs. *International Journal of Production Research*, 58(5), 1384-1400.
- Mushtaq, A. & Bahramzadeh, H.A. (2016). Investigating the relationship between the source of control (internal-external) of school principals and their decision-making styles (authoritarian-participatory). *Islamic Azad University, Bojnord Branch*, (23), 185. (in Persian)
- Napal, G. (2005). An assessment of power abuse under ethics philosophies. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1), 29-34.
- O'Fallon, M. J. & Butterfeld, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59.
- Pif, P. K., Stancato, D. M., Cote, S., Mendoza-Denton, R., & Keltner, D. (2012). Higher social class predicts increased unethical behavior. *PNAS*, 109(11), 4086-4091.
- Posner, B. & Kouzes, J. (2017). *The Leadership Challenge*. 6<sup>th</sup> ed. Hoboken, NJ: JosseyBass.

- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1–13.
- Ruiz-Palomino, P. & Banon-Gomis, A. (2017). The Negative Impact of chameleon-inducing personalities on employees' ethical work intentions: The mediating role of Machiavellianism. *European Management Journal*, 35(1), 102–115.
- Siangchokyoo, N., Klinger, RL., & Campion, ED. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.
- Terrazas-Carrillo, E., Garcia, E., & Rodriguez, A. S. (2021). "I'm like a chameleon": An exploration of the experiences of Mexican American women who are group psychotherapists-in-training. *International Journal of Group Psychotherapy*, 71(3), 116–143.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.
- Wayne, SJ. & Liden, R.C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260.
- Williams, J. A. (2021). Finding a voice: An autoethnography of my odyssey in the hospitality academy. *Journal of Negro Education*, 90(2), 173-182.
- Williams, J. A. (2022). Chameleon Leadership and Traits to Serve on a Global Scale. *Leadership-Advancing Great Leaders and Leadership*, 2.
- Williams, J. A., Roberts, C., & Bosselman, R. (2011). Youth sports and the emergence of chameleon leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 6-12.
- Woodbine, G. F., Fan, Y. H., & Scully, G. (2013). How Chinese auditors' relativistic ethical orientations influence their love of money. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 18(2), 29.