



## **Presenting a Fuzzy Cognitive Map of the Causes of the Tendency and Consequences of Using the Chameleon Leadership style**

**Reza Sepahvand<sup>1</sup> , Zahra Eyni Nargeseh<sup>2</sup> , Akram Hashemipour<sup>3</sup> , Heydar Abbaspour<sup>4</sup> **

<sup>1</sup> Professor, Department of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Corresponding Author, Email: mrezasep@yahoo.com

<sup>2</sup> Ph.D. Student in Public Management, Department of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: zahra.eyni401@gmail.com

<sup>3</sup> Ph.D. Student in Public Management, Department of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: akram.hashemipourrr@gmail.com

<sup>4</sup> Ph.D. Student in Public Management, Department of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: abbaspour.0509@gmail.com

### **Abstract**

**Purpose:** One leadership style that effectively adapts to today's dynamic environment through flexible and adaptive behaviors is the chameleon leadership style. Chameleon leaders possess the ability to modify their behavior and adjust to new situations to achieve their objectives. By aligning their approach with situational demands, they can lead effectively in various contexts. These leaders are characterized by their capacity for rapid adjustment in response to changing circumstances. A chameleon leader may also influence others through manipulative behaviors and superficiality, affecting them in complex ways. This leadership style has a dual nature, meaning it can generate both positive and negative outcomes. Accordingly, the present study aims to identify the causes of the inclination toward, and the consequences of using, the chameleon leadership style in knowledge-based organizations.

**Design/Methodology/Approach:** This study is exploratory in purpose and utilizes both qualitative and quantitative methods, following an inductive–deductive philosophical approach. The statistical population included experts selected through purposive sampling and based on the principle of theoretical saturation. The data collection tool in the qualitative phase was a semi-structured interview, whose validity and reliability were confirmed using content validity, theoretical validity, and intra-coder and inter-coder reliability methods. In the quantitative phase, data were collected using a questionnaire whose validity and reliability were verified through content validity and test–retest reliability. Qualitative data were analyzed using content analysis, while quantitative data were analyzed through the fuzzy cognitive map method.

**Findings:** The results indicate that ambiguous and unpredictable environmental conditions, high emotional intelligence in managers, and a desire for popularity among managers are

among the most significant drivers of the inclination toward the chameleon (sun-worshipper) leadership style. Additionally, expanding the organization's competitive capacity, increasing its adaptive capability, and enhancing crisis management competency were identified as the most important consequences of this leadership style.

**Discussion and Conclusion:** Knowledge-based organizations operate in highly dynamic and competitive environments. In such contexts, the chameleon leadership style owing to its high degree of flexibility enables leaders to respond rapidly to changes and adjust their strategies and approaches accordingly, thereby guiding the organization toward success. The findings of this study are presented in both qualitative and quantitative dimensions. The qualitative results reveal the causes of the inclination toward, and the consequences of adopting, the chameleon leadership style in knowledge-based organizations. The identified causes include: managers' possession of quantum thinking, ambiguous and unpredictable environmental conditions, the institutionalization of a dual-capacity organizational culture, managers' tendency toward emperor-building (imperialism), pursuit of profit and self-interest, steering the organization toward competitive intelligence, high emotional intelligence among managers, the desire to strengthen organizational resilience, managers' tendency toward popularity-seeking, and the dominance of a visionary personality trait in managers. The identified consequences include: enhanced organizational adaptive capacity, improved crisis management competency, prevention of monotony and stagnation, increased bargaining power in problem-solving, the emergence of administrative opportunism, strengthened organizational flexibility, enhanced organizational agility, introduction of opportunities for growth and development, expansion of competitive capacity, and the creation of a climate of paranoia and skepticism toward the manager.

**Keywords:** Leadership, Leadership style, Chameleon leadership, Knowledge organizations, Fuzzy Cognitive Map Method.

**Citation:** Sepahvand, R., Eyni Nargeseh, Z., Hashemipour, A., & Abbaspour, H. (2026). Presenting a Fuzzy Cognitive Map of the Causes of the Tendency and Consequences of Using the Chameleon Leadership style. *Psychological Research in Management*, 12(1), 91-116. (In Persian)

Received: October 09, 2025  
Revised: December 27, 2025  
Accepted: December 30, 2025  
Published Online: April 27, 2026


P- ISSN: 2476-4833  
E- ISSN: 2588-7084  
Article Type: Research Paper  
<https://doi.org/10.22034/jom.2025.2074088.1419>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by [Hazrat-e Masoumeh University](#). This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](#)

## ارائه نقشه شناختی فازی علل گرایش و پیامدهای به کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست\*

رضا سپهوند<sup>۱</sup>، زهرا عینی نرگسه<sup>۲</sup>، اکرم هاشمی پور<sup>۳</sup>، حیدر عباس پور<sup>۴</sup> 

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه نویسنده مسئول: mrezasep@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: zahra.eyni401@gmail.com

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه:

akram.hashemipourrr@gmail.com

<sup>۴</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: abbaspour.0509@gmail.com

### چکیده

با توجه به محیط‌های پیچیده امروزی، یکی از سبک‌های رهبری که می‌تواند به‌خوبی با محیط متحول امروزی سازگار شود، سبک رهبری آفتاب‌پرست است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی علل گرایش و پیامدهای به کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست در سازمان‌های دانش‌بنیان انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. همچنین، این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته به صورت کیفی و کمی و بر مبنای فلسفه قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون‌کدگذار و میان‌کدگذار تأیید شد. همچنین، ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل شدند. در این پژوهش، شرایط ابهام‌آلود و غیرقابل پیش‌بینی محیطی به عنوان مهم‌ترین علل گرایش و گسترش ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان به عنوان مهم‌ترین پیامدهای سبک رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شدند.

**کلیدواژگان:** رهبری، سبک رهبری، رهبری آفتاب‌پرست، سازمان‌های دانش، روش نقشه شناختی فازی.

**استناد:** سپهوند، رضا، عینی نرگسه، زهرا، هاشمی پور، اکرم، و عباس پور، حیدر (۱۴۰۵). ارائه نقشه شناختی فازی علل گرایش و پیامدهای به کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۲(۱)، ۹۱-۱۱۶.

## مقدمه

دنیای امروز دائماً در معرض تلاطم و تغییرات بی‌سابقه است، زیرا محیط سازمان‌ها از ابهام، نوسانات، پیچیدگی فزاینده، عدم اطمینان و در نتیجه بی‌ثباتی رنج می‌برد. بیشتر سازمان‌ها با تغییراتی اجتناب‌ناپذیر در محیط‌های رقابتی مواجه هستند و برای بقای خود به یک مکانیسم رهبری تطبیقی نیاز دارند، زیرا رهبری یکی از عوامل کلیدی تعیین‌کننده موفقیت و شکست در هر سازمانی است. سبک رهبری شیوه‌ای است که در آن، افراد توسط یک رهبر برای دستیابی به اهداف سازمان هدایت و برانگیخته می‌شوند (Durrach & Kahwaji, 2023). رهبری پرتفردترین جنبه سازمان‌هاست، زیرا تنها مسأله فراگیر است که موفقیت یا شکست سازمان‌ها را تعیین می‌کند (Mohammad et al., 2023). یکی از روش‌های مؤثر رهبری انطباق رویکرد رهبری با شرایط موجود است که تحت عنوان رهبری آفتاب‌پرست شناخته می‌شود. رهبران آفتاب‌پرست توانایی تغییر رفتار و سازگاری با موقعیت‌های جدید به منظور دستیابی به اهداف را دارند. رهبران آفتاب‌پرست با انطباق با نیازها در هر شرایطی به راحتی می‌توانند به روش‌های مختلف رهبری کنند. رهبران آفتاب‌پرست را می‌توان به عنوان کسانی توصیف کرد که قادر هستند به سرعت خود را با موقعیت‌های جدید وفق دهند (Bahrami & Evans, 2014). رهبر آفتاب‌پرست کسی است که می‌تواند افراد را از طریق فریبکاری و سطحی بالا از پیچیدگی تحت تأثیر قرار دهد (Gordon & Cleland, 2021). رهبری آفتاب‌پرست از این نظر حیاتی است که می‌تواند تشخیص دهد چگونه سازمان را با توجه به شرایط تغییر دهد. یک رهبر آفتاب‌پرست به سازمان کمک می‌کند تا متناسب با محیط فعلی تغییر کند (Feldstein, 2019). از این رو، بر اساس آنچه بیان شد، و با توجه به اهمیت و اثراتی که این سبک رهبری از آن برخوردار است، پرسش اصلی پژوهش حاضر آن است که علل گرایش و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست کدام‌اند.

اهمیت و ضرورت این سبک رهبری تا آنجاست که برای اینکه رهبران به اهداف خود برسند، ممکن است نیاز داشته باشند رویکردی شبیه آفتاب‌پرست داشته باشند؛ به طوری که رفتار، لحن صدا و سبک بین‌فردی خود را تغییر دهند (Fisher, 2020). اگرچه رهبری آفتاب‌پرست دارای معیارهایی سخت‌گیرانه است، این معیارها همیشه کارآمد نیستند و رویکرد رهبری ممکن است برای مسائل مختلف نیازمند راهبردهای متنوع باشد (Alvesson & Einola, 2019). رهبری آفتاب‌پرست برای موقعیت‌های مختلف کسب‌وکار، به ویژه زمانی که نیاز به پاسخ سریع وجود دارد، ضروری است (Gordon & Cleland, 2021). بنابراین، رهبری آفتاب‌پرست یکی از مبرم‌ترین مسائل در حوزه سازمان‌ها به شمار می‌آید، زیرا تأثیرات واقعی بر روی سازمان‌ها دارد، به ویژه برای سازمان‌هایی که در یک محیط راهبردی نامشخص فعالیت می‌کنند (Durrach & Kahwaji, 2023). از طرفی، سازمان‌های دانش‌بنیان به سبب ماهیت

نوآورانه و پویای خود، همواره با تغییراتی سریع و پیچیده روبه‌رو هستند؛ از این رو، وجود رهبرانی با ذهنیت آفتاب‌پرست و به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست می‌تواند با توانایی انطباق با شرایط متفاوت به سازمان کمک کند تا با تغییرات به‌خوبی سازگار شوند و به‌سرعت به تغییرات واکنش نشان دهد. این سبک رهبری می‌تواند در برخی شرایط مفید باشد، اما در بلندمدت ممکن است به اعتماد و اعتبار رهبر آسیب برساند، زیرا مردم ممکن است درکی دقیق از شخصیت و اصول این رهبران نداشته باشند (Kuzmanov, 2025). عصر حاضر را می‌توان با دو مشخصه اصلی، یعنی شتاب فراوان تغییرات و افزایش عدم قطعیت، تعریف کرد. با این ویژگی‌های محیطی، اداره سازمان‌های امروز بسیار پیچیده شده است و راه‌حل‌های دیروز به حل مسائل امروز کمک نمی‌کنند؛ از این رو، بیشتر مشکلات سازمان‌ها ناشی از عدم انعطاف مدیریت در مواجهه با اتفاقات پیرامون هستند (نظری و همکاران، ۱۴۰۳). علاوه بر آنچه بیان شد، با توجه به بررسی انجام‌شده در سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان، مشخص شد کمبود رهبرانی که توانایی سازگاری فوری با تغییرات محیطی و واکنش سریع به محیط را داشته باشند کاملاً محسوس است. از طرفی، به دلیل جنبه‌های مثبت و منفی سبک رهبری آفتاب‌پرست، اهمیت مفهوم‌سازی آن دوچندان شده است تا در صورت انحراف از میزان مثبت، بتوان مدیریت و کنترلی مناسب بر آن داشت. علاوه بر آنچه بیان شد، با مرور پیشینه پژوهش مشخص شد با وجود اهمیت بررسی سبک رهبری آفتاب‌پرست، متأسفانه توجه به این موضوع به ویژه در پژوهش‌های داخلی مغفول مانده است؛ به طوری که تا کنون در داخل کشور، نظری و همکاران (۱۴۰۳) این سبک رهبری را شناسایی کرده‌اند. همچنین، پژوهش‌های خارجی نیز به این موضوع از جنبه‌هایی محدود نگرسته‌اند. با توجه به ارزش علمی پژوهش‌های انجام‌شده، می‌توان بیان کرد همچنان سبک رهبری آفتاب‌پرست دارای جوانب و زوایای ناشناخته بسیاری است؛ از این رو، ضروری است تا در راستای شناسایی جامع‌تر این سبک رهبری و ماهیت دوگانه آن، پژوهش‌هایی در این زمینه انجام شوند. در رابطه با نوآوری پژوهش حاضر، باید بیان کرد این پژوهش برای نخستین بار علل گرایش و پیامدهای به‌کارگیری این سبک رهبری در سازمان‌های دانش‌بنیان با رویکرد نقشه‌شناسی فازی در راستای تعیین روابط علی و معلولی و اولویت‌بندی علل گرایش و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست را شناسایی کرد. همچنین، با توجه به ضعف مطالعاتی، این پژوهش سهمی اندک در راستای غنای ادبیات در رابطه با سبک رهبری آفتاب‌پرست و معرفی این سبک رهبری در عرصه سازمانی دارد و به پرکردن خلأ پژوهشی در این زمینه کمک می‌کند؛ از این رو، بر اساس آنچه بیان شد، پژوهش حاضر بر آن است تا ضمن پرکردن شکاف پژوهشی و معرفی این سبک رهبری در عرصه سازمان، نقشه‌شناسی فازی علل گرایش و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست در سازمان‌های دانش‌بنیان با روش FCM را ارائه دهد.

## مبانی نظری

### رهبری

مطالعات مربوط به رهبری به دوران مصر باستان و فیلسوفانی همچون افلاطون، سقراط و ارسطو برمی‌گردد. رهبری پیچیده‌ترین پدیده اجتماعی است که در طول تاریخ بیشترین میزان نوشته‌ها را به خود اختصاص داده است. دلیل این امر آن است که مفهوم رهبری بسیار پیچیده است و متغیرهایی مختلف را در بر می‌گیرد (Mohammad et al., 2023). در حقیقت، رهبری فرایند تأثیرگذاری بر پیروان است. رهبران با ایجاد شرایطی که افراد را به تفکر، احساس و عمل به شیوه‌هایی تشویق می‌کند که اهداف شرکت را پیش می‌برند، به موفقیت یک سازمان کمک می‌کنند (Williams et al., 2011). رهبری در یک سازمان عنصری حیاتی است که به طور مستقیم بر موفقیت و اثربخشی یک سازمان تأثیر می‌گذارد. رهبران این قدرت را دارند که ارزش‌ها، فرهنگ و انگیزه کارکنان را از طریق راهبردهای سازمانی که اجرا می‌کنند، شکل دهند (Paais & Pattiruhu, 2020). اثربخشی رهبری نه فقط به برنامه‌ریزی راهبردی، بلکه به توانایی رهبر برای تأثیرگذاری بر کارکنان در دستیابی به عملکرد بالا و انجام مؤثر وظایف بستگی دارد. در سازمان‌ها، رهبری مؤثر می‌تواند یک محیط کاری مولد ایجاد کند و رشد حرفه‌ای کارکنان را تقویت کند (Akdere & Egan, 2020). رهبری مفهومی چندوجهی است و متخصصان مختلف ممکن است آن را به روش‌های مختلف تعریف کنند. تنها تعریف یک رهبر کسی است که پیرو دارد. رهبران پیروان خود را برای رسیدن به اهدافی خاص که نشان‌دهنده ارزش‌ها و انگیزه‌ها هستند، ترغیب می‌کنند. رهبران بر افزایش ارزش‌ها، دانش و مهارت‌های افراد و نشان‌دادن چگونگی افزایش مهارت آنها تمرکز می‌کنند (Ulrich, 2019). در حقیقت، رهبری در رابطه با توانایی تأثیر مثبت بر دیگران برای رسیدن به یک هدف مشترک است. به طور خلاصه، رهبری معمولاً به عنوان توانایی تأثیرگذاری بر دیگران، تبدیل چشم‌انداز به واقعیت و دستیابی به اهداف مشترک تعریف می‌شود. رهبری شامل ترکیبی از ویژگی‌ها، رفتارها و مهارت‌هاست؛ بنابراین، رهبران مؤثر دارای ویژگی‌هایی همچون تدوین چشم‌انداز، صداقت، همدلی و توانایی الهام‌بخشی به دیگران هستند (Udin, 2024). همچنین، رهبری به عنوان رابطه بین یک فرد و یک گروه بر اساس منافع متقابل تعریف می‌شود و آنها طبق دستورات رهبر رفتار می‌کنند. قرارگرفتن در یک موقعیت رهبری در یک تیم یا سازمان نقشی دشوار است که نیازمند زمان و تفکر است (Mohammad et al., 2023).

### رهبری آفتاب‌پرست

افرادی که می‌خواهند مورد پسند اطرافیان خود قرار بگیرند آفتاب‌پرست نامیده می‌شوند، زیرا قادر هستند با محیط اطراف خود به‌خوبی سازگار شوند (Lynch, 2009). در حقیقت، یکی از راه‌هایی که افراد ممکن است پنهان بمانند و در محیط خود موفق شوند، از طریق «رهبری آفتاب‌پرست» است

(Williams et al., 2011). آفتاب‌پرست نوعی مارمولک کوچک و کُند است که بومی دنیای قدیم است و با دُمِ گِیرا و زبان بلند و دوشاخه خود متمایز می‌شود. از آنجا که آفتاب‌پرست‌ها قادر هستند ظاهر و زیستگاه خود را تغییر دهند، از سایر خزندگان متمایز می‌شوند؛ از این رو، فردی که ذهنیت آفتاب‌پرستی دارد ممکن است رفتار خود را با هر شرایطی تطبیق دهد (Mohammad et al., 2023). رهبری آفتاب‌پرست به افراد این امکان را می‌دهد تا فرهنگ‌ها، رفتارها، نگرش‌ها و الگوهای ارتباطی متنوعی را به نمایش بگذارند. به عبارت دیگر، می‌توان گفت بهترین مدیران کسانی هستند که سبک مدیریت و رهبری خود را با شرایط موجود هماهنگ می‌کنند. در هر وضعیتی که سازمان با آن مواجه باشد، مدیر مانند آفتاب‌پرست خود را با توجه به وضعیت موجود تطبیق می‌دهد تا به بهترین شکل ممکن به نیازهای سازمان پاسخ دهد (Nave & Katz, 2025). رفتار رهبری آفتاب‌پرست به عنوان یک راهبرد عملی برای شناسایی شیوه‌های کارآمد و استفاده از آنها برای حل مشکلات فوری شناسایی شده است (Durrah & Kahwaji, 2023). این رهبران، برخلاف رهبران اصیل و با اصول، به جای نشان دادن یک شخصیت و سبک ثابت، خود را با شرایط و افراد مختلف تطبیق می‌دهند. به عبارت دیگر، آنها تلاش می‌کنند تا تأثیرگذاری و محبوبیت خود را به حداکثر برسانند. اگر رهبران رفتاری آفتاب‌پرست مانند نداشته باشند، ممکن است تعارض بین رهبران و تیم‌هایشان افزایش یابد (Linsky & Heifetz, 2002). افرادی که دارای سبک رهبری آفتاب‌پرست هستند، به منابع لازم برای رشد به عنوان رهبر و افزایش اعتمادبه‌نفس خود برای اجرای مؤثر تغییرات در سازمان‌شان دسترسی دارند (Williams et al., 2011). در کارهای روزمره، موقعیت‌هایی خاص دارای ابهام هستند، یعنی موقعیت‌هایی که در آنها آشکار نیست رهبر برای مقابله با چالش‌های فعلی یا نوظهور چه اقداماتی باید انجام دهد. در این شرایط، سبک رهبری آفتاب‌پرست سبکی کارآمد است (Tourish, 2014). رهبران آفتاب‌پرست از تغییر استقبال می‌کنند و با هرج و مرج و موقعیت‌های بحرانی خود را وفق می‌دهند (Kuzmanov, 2025). بنابراین، مدیران هنگامی که در موقعیتی مبهم قرار می‌گیرند، دچار سطحی بالا از استرس می‌شوند که این امر ممکن است آنها را در معرض آسیب‌پذیری تضعیف‌کننده‌ای قرار دهد که معمولاً به فرسودگی شغلی منجر می‌شود (Tyskbo & Styhre, 2023). همچنین، سازمان‌هایی که در آنها سبک رهبری آفتاب‌پرست رواج دارد، در مقایسه با سازمان‌هایی که دارای ساختار سلسله‌مراتبی رهبری هستند، عملکرد بهتری دارند (Gadolin & Wikström, 2016). رهبران آفتاب‌پرست ویژگی‌هایی را در خود جای داده‌اند که به آنها دانش و سبکی برای خدمت در مقیاس جهانی می‌دهند. رهبران آفتاب‌پرست انعطاف‌پذیر هستند و در محیط‌های کاری متنوع ادغام می‌شوند و تطبیق می‌یابند. آفتاب‌پرستان هسته اصلی خود را تغییر

نمی‌دهند، اما مکانیسم‌هایی برای تغییر ابعاد خود برای ادغام و زنده‌ماندن در محیط‌های ناآشنا دارند. رهبران آفتاب‌پرست به شیوه‌ای مشابه ادغام، در محیط‌های جدید یا متفاوت فعالیت می‌کنند و در عین حال، ارزش‌ها و ویژگی‌های اصلی مرتبط با سبک رهبری خود را حفظ می‌کنند. ظهور رهبران آفتاب‌پرست زمانی امکان‌پذیر است که سازمان‌ها اطمینان حاصل کنند رهبران دارای صلاحیت‌های کلیدی لازم برای رهبری هستند (Williams, 2022).

## مزایا و معایب رهبری آفتاب‌پرست

مزایای رهبری آفتاب‌پرست را می‌توان در سه مورد خلاصه کرد: اول، رهبران با سبک آفتاب‌پرست به دلیل توانایی‌شان در هدایت موفقیت‌آمیز شرایط در حال تغییر و دریافت حمایت از اعضای یک تیم متنوع، بسیار مورد توجه هستند (Feldstein, 2019). دوم، سازمان‌هایی که رهبرانی دارند که می‌توانند مانند آفتاب‌پرست تغییر کنند، می‌توانند از فرصت‌های بیرونی در حوزه خود استفاده کنند (Durrah & Kahwaji, 2023). سوم، نمایه رهبری آفتاب‌پرست به تفصیل نشان می‌دهد چگونه سبک رهبر بر عملکرد آنها در محل کار تأثیر می‌گذارد (Feldstein, 2019).

به همراه مزایا، چالش‌ها و معایب رهبری آفتاب‌پرست به شرح زیر خلاصه می‌شوند:

- برخی معتقد هستند سبک رهبری آفتاب‌پرست مضر است، زیرا فاقد صداقت و ثبات است (Feldstein, 2019).
- برای هم‌خوانی یا پذیرش، برخی از رهبران، به ویژه از گروه‌های کم‌نمایند، ممکن است ناچار شوند شخصیت خود را به طور کامل تغییر دهند تا با الگوی ایده‌آل رهبری سازمان سازگار شوند و هم‌خوانی یابند.
- مشکل رهبری آفتاب‌پرست این است که محبوبیت یک رهبر ممکن است بیشتر به توانایی او در تقلید از ویژگی‌های هم‌قطارانش وابسته باشد تا به کیفیت‌های منحصر به فرد خود او (Yustantio, 2021).
- با وجود چالش‌ها، رهبری آفتاب‌پرست یک راهبرد مؤثر است که واقعیت‌های دنیای بیرون، از جمله ریسک‌ها و فرصت‌های آن را مدنظر قرار می‌دهد. این رویکرد به تحلیل اجزای رهبری آفتاب‌پرست و تأکید بر کنترل‌های خارجی و باورهای نسبی‌گرایانه منجر می‌شود (Mohammad et al., 2023).

## پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشانگر آن است که در رابطه با رهبری آفتاب‌پرست در حوزه مطالعات داخلی خلاً پژوهشی محسوسی وجود دارد. همچنین، در رابطه با موضوع تحت بررسی، پژوهش‌هایی محدود نیز در خارج از کشور انجام شده‌اند. در ادامه، مقاله‌های داخلی و خارجی انجام‌شده در رابطه با سبک رهبری آفتاب‌پرست بررسی می‌شوند.

## پیشینه داخلی پژوهش

نظرپوری و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر و پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست در سازمان‌های دولتی»، به این نتیجه دست یافتند که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رهبری آفتاب‌پرست موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی و مرکز کنترل درونی در سازمان است.

## پیشینه خارجی پژوهش

سلم و صغیر<sup>۱</sup> (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «رفتارهای رهبر آفتاب‌پرست در مشاغل گردشگری و هتلداری»، به این نتیجه دست یافتند که سرپرستانی که رهبری انعطاف‌پذیر را اتخاذ می‌کنند، مجهزتر به مدیریت تقاضاهای مختلف تیم‌های خود و انتظارات مهمانان هستند. با تنظیم تاکتیک‌های مدیریتی برای مطابقت با سلیقه‌های فردی و تشویق محیط خدمات پاسخ‌گو، رهبری آفتاب‌پرست در صنعت هتلداری می‌تواند رضایت‌مندی کارکنان را افزایش دهد. با بهره‌گیری از قدرت رهبری آفتاب‌پرست، هتل‌ها قادر خواهند بود کارآمدتر عمل کنند، تجربه‌ای بهتر برای مهمانان ارائه دهند و روحیه کارکنان را بهبود بخشند.

تیسکبو و ستیهر<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان «سرنوشت آفتاب‌پرست: بررسی پیچیدگی‌های رهبری مدیران میانی در بخش عمومی» انجام دادند. یافته‌های این پژوهش از طریق یک مطالعه موردی کیفی عمیق، بر اساس مشاهدات، مصاحبه‌ها و اسناد سازمانی نشان می‌دهد مدیران میانی در نحوه حرکت بین ساختار به عنوان یک رهبر و یک پیرو، در امتداد چیزی که رهبر-پیرو نامیده می‌شود، و در نحوه اجرای دو استعاره رهبری مختلف: رفیق و فرمانده، گرفتار بودند. این جنبه‌ها به طور مشترک وضعیتی پیچیده و مبهم را برای مدیران میانی رقم می‌زنند که این خود به بیگانگی و تلاش مداوم برای تطبیق منجر می‌شود؛ چیزی که ما آن را به صورت استعاری «سرنوشت آفتاب‌پرست» می‌نامیم.

محمد<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر رهبری آفتاب‌پرست بر شکایات کارکنان»، تأثیر سبک رهبری آفتاب‌پرست بر شکایات کارکنان از دیدگاه کارکنان دانشگاه کومار در سلیمانیه، منطقه کردستان عراق را بررسی کردند. داده‌ها از منابع اولیه با استفاده از پرسشنامه پیمایشی از ۶۰ کارمند جمع‌آوری شدند و سپس، تجزیه و تحلیل آماری انجام شد. نتایج نشان‌دهنده آن است که رهبری آفتاب‌پرست تأثیری مخرب بر تعداد شکایات ثبت‌شده توسط کارگران دارد.

دوراه و کهواجی<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «رهبری آفتاب‌پرست و رفتار نوآورانه در بخش سلامت: نقش میانجی امنیت شغلی»، نشان دادند رفتارهای رهبری آفتاب‌پرست (کنترل خارجی و باورهای نسبی) هیچ تأثیری بر

<sup>1</sup> Selem & Saghier

<sup>2</sup> Tyskbo & Styhre

<sup>3</sup> Mohammad

<sup>4</sup> Durrah & Kahwaji

رفتار نوآورانه ندارند، اما کنترل خارجی تأثیری مثبت بر امنیت شغلی دارد. علاوه بر این، امنیت شغلی تأثیر مستقیم مثبت بر رفتار نوآورانه دارد. علاوه بر این، نتایج نشان داد امنیت شغلی عاملی در رابطه بین رفتارهای رهبری آفتاب‌پرست و رفتار نوآورانه نیست.

مسعودی<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «احیای عملکرد با اتخاذ سبک رهبری آفتاب‌پرست»، بر پذیرش مفهوم رهبری آفتاب‌پرست و ظرفیت اصلاح تاکتیک‌های خود مانند یک آفتاب‌پرست برای بهبود عملکرد سازمانی تمرکز داشت. این مطالعه بر رویکرد توصیفی-قیاسی متکی بود که شامل تدوین فرضیه‌ها و آزمایش آن در طول فرایند مطالعه است. هدف این بود که نشان داده شود آیا پذیرش رهبری آفتاب‌پرست می‌تواند عملکرد دانشگاه را بهبود بخشد یا خیر. نتیجه نشان داد پذیرش ویژگی‌های رهبری آفتاب‌پرست می‌تواند سازمان‌ها را قادر سازد تا به عملکردی برجسته در کار خود دست یابند.

آنچه بیان شد، خلاصه‌ای توصیفی از تعدادی پژوهش داخلی و خارجی مرتبط با رهبری آفتاب‌پرست است. بررسی مقاله‌ها در پایگاه‌های داخلی بیانگر ضعف شدید مطالعات مرتبط با رهبری آفتاب‌پرست در پژوهش‌های داخلی است. بررسی خلاصه مقاله‌ها در پایگاه‌های خارجی نیز حاکی از آن است که پژوهش‌های انجام‌شده در ارتباط با این سبک رهبری منحصر به ارتباط موضوع مطرح‌شده با پدیده‌های دیگر، ماهیت و چیستی این سبک رهبری و بررسی این موضوع در قالب پژوهش‌های کمی هستند و تا زمان انجام این پژوهش، پژوهشی یافت نشد که به ارائه نقشه شناختی فازی علل گرایش و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست در سازمان‌های دانش‌بنیان با روش FCM مبادرت ورزیده باشد. از این رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با ارائه نقشه شناختی فازی علل گرایش و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست در سازمان‌های دانش‌بنیان با روش FCM مبتنی بر رویکردی کیفی-کمی، سهمی اندک ولی مفید به منظور درک بهتر این سبک رهبری در حوزه مدیریت و سازمان داشته باشد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است و از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان هستند که متشکل از اساتید دانشگاه و مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان استان لرستان هستند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری، ۲۵ نفر از آنها به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در رابطه با معیار انتخاب خبرگان، لازم به توضیح است که پژوهش حاضر به دنبال ارائه نقشه شناختی فازی علل گرایش و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست در

<sup>۱</sup> Massoudi

شرکت‌های دانش‌بنیان استان لرستان است؛ از این رو، باید از افرادی استفاده می‌شد که سابقه کار در شرکت‌های دانش‌بنیان استان لرستان را داشته باشند. همچنین، این افراد باید از جنبه نظری و عملی با سبک رهبری آفتاب پرست آشنا و اطلاعات لازم برای پاسخ به پرسش‌های مصاحبه و پرسشنامه را داشته باشند. بر این اساس، ۲۵ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون‌کدگذار و برون‌کدگذار برای مصاحبه‌ها انجام شد. با توجه به اینکه پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن، باید مطالعه کمی انجام شود؛ از این رو، داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۵ نفر از خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شدند. داده‌های کیفی با نرم‌افزار «مکس کیودی‌ای» و روش تحلیل محتوا تحلیل شدند. همچنین، در بخش کمی، ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون برای پرسشنامه‌های توزیع شده تأیید شد. پرسشنامه پژوهش بر اساس یافته‌های بخش کیفی و مطابق الگوریتم نقشه شناختی فازی تنظیم و میان اعضای نمونه توزیع شد. با توجه به اینکه پرسشنامه نقشه شناختی فازی متشکل از ماتریسی است که سطر و ستون آن برابر مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی است، مقایسه زوجی میان مؤلفه‌ها انجام می‌شود؛ از این رو، ضروری است تا پاسخ‌دهندگان از اشراف اطلاعاتی لازم نسبت به موضوع و نحوه پاسخ‌گویی به پرسشنامه برخوردار باشند. بر این اساس، در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه میان همان ۲۵ نفر خبرگان بخش کیفی توزیع شد. سپس، از آنها خواسته شد تا مقایسه زوجی انجام دهند و روابط علت و معلولی میان مؤلفه‌های شناسایی شده را تعیین کنند. در نهایت، داده‌های گردآوری شده در بخش کمی در راستای اولویت‌بندی و تعیین روابط علت و معلولی میان مؤلفه‌های شناسایی شده با روش نقشه شناختی فازی تحلیل شدند. روش نقشه شناختی فازی روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را بررسی می‌کند. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده‌اند:

مرحله اول: تدوین و توزیع پرسشنامه. در این مرحله، پرسشنامه‌ای مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شده و از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است تا بر اساس طیف پنج‌تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌ها مقیاس دهند.

مرحله دوم: در این مرحله، عبارت کلامی استخراج شده به اعداد فازی تبدیل و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. با توجه به اینکه اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه عبارت‌های کلامی بودند، برای فهم راحت‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارت‌های کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت (جدول ۱) به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۱) اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله سوم: در این مرحله، فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی انجام و ماتریس تصمیم دی‌فازی تشکیل شد. در این مرحله، برای اینکه اعداد فازی مثلثی به اعداد قطعی برای تجزیه و تحلیل تبدیل شوند، با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر، عملیات دی‌فازی صورت می‌گیرد و ماتریس تصمیم دی‌فازی تشکیل می‌شود:

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_i^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n} \quad (1)$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad (2)$$

مرحله چهارم: در این مرحله، توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌های به دست آمده در قسمت کیفی مشخص می‌شود. پس از انجام دی‌فازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، توان تأثیرگذاری<sup>۱</sup>، ظرفیت تأثیرپذیری<sup>۲</sup> و در نهایت، شاخص محوری<sup>۳</sup> برای هر کدام از مؤلفه‌ها با استفاده از فرمول‌های زیر محاسبه می‌شود:

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (1)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (2)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (3)$$

مرحله پنجم: در این مرحله، تحلیل داده‌ها و در نهایت، طراحی مدل روابط انجام می‌شود. پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین، شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها، شاخص برتری مشخص شد.

مرحله ششم: در نهایت، با انتقال دادن داده‌های به دست آمده به نرم‌افزار گفی<sup>۴</sup> که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

<sup>1</sup> Out degree

<sup>2</sup> In degree

<sup>3</sup> Centrality

<sup>4</sup> Gephi

## یافته‌ها ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش حاضر در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲) ویژگی‌های جمعیت شناختی

متغیرهای توصیفی	فراوانی
جنسیت	مرد ۲۲
	زن ۳
تحصیلات	کارشناسی ۲
	کارشناسی ارشد ۱۲
	دکتری ۱۱
شغل	اساتید ۸
	مدیران ۱۷
سابقه خدمت	کمتر از ۱۰ سال ۶
	بین ۱۱ تا ۲۰ سال ۱۰
	بیشتر از ۲۰ سال ۹

## یافته‌های بخش کیفی

در این بخش از پژوهش، با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با استفاده از نرم افزار «مکس کیودی‌ای»، علل گرایش و پیامدهای سبک رهبری آفتاب پرست شناسایی شدند که شرح آنها در جدول ۳، ۴ و ۵ آمده است.

جدول ۳) کدگذاری علل گرایش به سبک رهبری آفتاب پرست

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
برخورداری مدیر از تفکر کوانتومی	تفکر چندبعدی مدیران تفکرات منعطف مدیران چندگانگی تفکر در مدیران	تفکرات همه‌جانبه در مدیران، در نظر داشتن راه‌حل‌های موازی برای حل مسائل، در نظر گرفتن احتمالات مختلف، در نظر گرفتن همه جوانب، تفکرات قابل انعطاف، تفکرات قابل تغییر، درک عمیق مدیر از پویایی‌ها
شرایط ابهام‌آلود و غیرقابل پیش‌بینی محیطی	شرایط مبهم محیطی شرایط غیرقابل پیش‌بینی محیط محیط سیال و پویا	ابهام اطلاعاتی نسبت به محیط، اطلاعات ناکافی از محیط، تغییرات سریع محیطی، تغییرات سریع در فناوری، بحران‌های غیرمنتظره محیطی، عدم قطعیت آینده، نوسانات محیطی، محیط پویا، عدم ثابت بودن محیط
نهادینه‌شدن فرهنگ سازمانی دوستوان	هماهنگی برای بهبود عملکرد دوگانه سازمانی کشف فرصت‌های فعلی و آینده استانداردهای دوگانه	بهره‌برداری از وضعیت فعلی و فرصت‌های آینده، الزام به دوگانگی رفتار، الزام به دوگانگی عملکرد، الزام به موفقیت در اقدامات فعلی و اقدامات آینده، تغییر موقعیتی رفتار برای کشف فرصت‌های متنوع، تأکید هم‌زمان بر بهره‌برداری در حال و آینده

<p>تمایل مدیر برای گسترش نفوذ، ایجاد روابط برای افزایش نفوذ، تلاش برای بقا و حفظ قدرت، ارائهٔ چهره‌های متفاوت برای گسترش نفوذ، قدرت‌طلبی در مدیران، تغییر رفتاری متناسب با شرایط، استفاده از سبک مدیریتی منطبق با شرایط، استفاده از سبک مدیریت تطبیقی برای حفظ اقتدار</p>	<p>میل به گسترش قلمرو نفوذ در مدیران میل به حفظ قدرت و بقا در مدیران حفظ اقتدار از طریق تطبیق</p>	<p>تمایل به امپراتورسازی در مدیران</p>
<p>تغییر موضع برای استفاده از فرصت‌ها، تغییر موضع در برابر دیگران، تغییر رفتاری برای جلب اعتماد، تطابق سبک رهبری بر اساس کسب سود، کنترل رفتار و اقدام در موقعیت‌های متفاوت، بهره‌گیری از سبک‌های رهبری در راستای سود شخصی</p>	<p>رفتارهای فرصت‌طلبانه و لحظه‌ای مدیران رفتار و اقدام برای حفظ منافع شخصی در اولویت قرار دادن سود شخصی</p>	<p>سودجویی و منفعت‌طلبی مدیران</p>
<p>انعطاف برای پاسخ‌گویی مناسب به محیط، تغییر سبک و رفتار برای پاسخ‌گویی به تغییرات روزافزون، تغییر و تطابق سبک رهبری برای بقا در محیط، تغییرات سبک رهبری برای پیشی گرفتن از رقبای، انعطاف برای پاسخ به رقبا</p>	<p>پاسخ‌گویی هوشمندانه به محیط پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی پاسخ‌گویی مناسب به رقابت محیطی</p>	<p>سوق‌دادن سازمان به سمت هوشمندی رقابتی</p>
<p>تنظیم و تعدیل رفتار بر اساس شرایط، تغییر رفتار متناسب با هیجانات دیگران، انعطاف هیجانی و رفتاری در موقعیت‌های گوناگون، تطابق با هیجانات سازمان برای نشان دادن تصویر مطلوب از خود</p>	<p>توانایی تنظیم رفتار بر اساس موقعیت‌های هیجانی، انطباق هیجانی و رفتاری، درک و پاسخ سازگار به فضای هیجانات سازمان</p>	<p>هوش هیجانی زیاد در مدیران</p>
<p>تمایل به تطبیق سازمان برای بقا، تلاش برای بقا و سازگاری سازمان، میل به افزایش توانایی سازمان در مواجهه با شوک‌ها، پیش‌بینی و مواجهه با تهدیدات محیطی، رویکردهای مدیریتی متفاوت برای پاسخ‌گویی به تغییرات</p>	<p>حفظ سازمان افزایش توان سازگاری سازمان افزایش توان آمادگی و پاسخ‌گویی به تغییرات محیط</p>	<p>میل به ارتقای توان تاب‌آوری سازمان</p>
<p>در جست‌وجوی تأیید دیگران بودن، وابستگی بیمارگونهٔ مدیر برای راضی نگه داشتن دیگران، تصمیم‌گیری بر اساس خواستهٔ دیگران، تغییر رفتار مطابق میل دیگران، در تکاپوی تأیید دیگران، تغییر رفتار برای کسب پذیرش دیگران</p>	<p>نیاز افراطی مدیران به تأیید دیگران تمایل به محبوب‌ماندن در مدیران تعدیل رفتار برای کسب پذیرش دیگران</p>	<p>تمایل به محبوبیت‌طلبی در مدیران</p>
<p>تغییرات رفتاری بسته به موقعیت، تغییرات رفتاری برای کنترل شرایط، تغییر تصمیم‌ها بر مبنای شرایط، تمرکز بر چگونه دیده‌شدن، تنظیم خود مطابق میل دیگران</p>	<p>تمایل به کنترل موقعیت در مدیران تصمیم‌گیری بر اساس شرایط محیطی تحت تأثیر قرار دادن ادراکات دیگران</p>	<p>استیلائی شخصیت پیش‌نگر بر مدیران</p>

جدول ۴) کدگذاری پیامدهای سبک رهبری آفتاب پرست

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
افزایش توان تطبیقی سازمان	اعتباردهی به تغییرات سریع تطبیق سریع سازمان با محیط قابلیت سازگاری زیاد	ظرفیت زیاد سازمان برای تطبیق با محیط، مواجهه سریع با عدم قطعیت، پذیرش شرایط جدید توسط سازمان، تطبیق لحظه‌ای سازمان، توان سازگاری زیاد سازمان با محیط، هم‌سویی سازمان با محیط
توانش زیاد مدیریت بحران در سازمان	قدرت زیاد مدیریت بحران اقدامات متناسب با حل بحران توانایی تغییر برای برای موفقیت	تغییرات سبک مدیریتی برای حل بحران، تغییرات اقدامات برای مدیریت بحران در سازمان، تغییرات اتخاذ شده در راستای موفقیت سازمان
پیش‌گیری از یکنواختی و حالت رکود در سازمان	پیش‌گیری از یکنواخت‌ماندن سازمان پیش‌گیری از حالت رکود سازمانی شکستن الگوهای یکنواخت و مخرب در سازمان	ایجاد تازگی در سازمان، جلوگیری از پیشروی یکنواخت سازمان، جلوگیری از عادت کردن سازمان به یک الگو، تغییرات مداوم و هدفمند در راستای جلوگیری از رکود، تغییرات در مسیر شکست الگوهای یکنواخت
افزایش قدرت چانه‌زنی در حل مشکلات	قدرت مذاکره زیاد توانایی بازی در چند حالت قدرت اقناع‌کنندگی زیاد مدیر	قدرت مذاکره زیاد مدیران در بحران، قدرت چانه‌زنی زیاد برای تصمیم‌گیری بهتر، قدرت صحبت با افراد مختلف، توانایی قانع کردن دیگران برای حل مشکل، توانایی تأثیر گذاشتن بر دیگران در شرایط بحران
شکل‌گیری بستر سوداگری اداری در سازمان	استفاده ابزاری از جایگاه مدیریت استفاده فرصت‌طلبانه از قدرت و موقعیت شکل‌گیری زدوبند	تکیه بر تغییر مداوم برای حفظ منافع، دورویی فرصت‌طلبانه مدیران، تغییر رفتار با نیت سوءاستفاده، تاراج منافع دیگران، زدوبند در راستای منافع شخصی
تقویت انعطاف‌پذیری سازمان	سازگاری سازمان با تغییرات قدرت زیاد پاسخ‌گویی به چالش‌ها پویایی سازمان	توانمندی سازمان در مواجهه با تغییرات، پاسخ‌گویی مؤثر سازمان نسبت به تغییرات محیطی، قدرت زیاد سازمان در مواجهه با چالش‌ها، فرایندهای پویا در سازمان، تعاملات مناسب سازمان با محیط، واکنش قوی به تغییرات
چابک‌سازی سازمان	سازگاری سریع سازمان مهارت‌های خودتطبیقی ساختار سیال و منعطف سازمان	توانایی سریع سازمان در تغییر جهت، انعطاف سازمان، تغییر بر اساس فرصت، تطبیق مؤثر، تند و سریع بودن عملکرد، مواجهه مؤثر با پیچیدگی، مواجهه مؤثر با شرایط مبهم، انعطاف در اقدامات
تزریق فرصت‌های رشد و توسعه به سازمان	پدیدآیی فرصت‌های رشد سازمان پدیدآیی فرصت‌های توسعه سازمان تزریق انرژی به سازمان	توان بهره‌گیری از فرصت‌ها، استفاده از فرصت‌ها برای ارتقای سازمان، بهره‌برداری از فرصت‌ها در راستای توسعه سازمان، ایجاد فرصت‌هایی برای پیشرفت سازمان، افزایش انرژی سازمان به واسطه فرصت‌های رشد
گسترش ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان	افزایش توان رقابتی سازمان ماندن در صحنه رقابت پایداری در برابر رقبا	افزایش قدرت رقابت سازمان، توان مقابله با رقبا، پیشی گرفتن از رقبا، توان به کارگیری تکنیک‌های رقابتی

ایجاد جو پارانوئید و اشاعه بدبینی نسبت به مدیر	ایجاد سوءظن نسبت به مدیر	شایعه‌سازی درباره مدیر، شک و تردید نسبت به اقدامات مدیر،
نسبت به مدیر	احساس نااطمینانی و شک نسبت به مدیر	بدبینی نسبت به اقدامات مدیر، عدم اطمینان نسبت به مدیر،
	مدیر	ادراک فریبکاری نسبت به مدیر، ادراک دورویی مدیر، ادراک توطئه

جدول ۵) علل گرایش و پیامدهای سبک رهبری آفتاب‌پرست

کد	علل گرایش	کد	پیامدها
C1	برخورداری مدیر از تفکر کوانتومی	C11	افزایش توان تطبیقی سازمان
C2	شرایط ابهام‌آلود و غیرقابل پیش‌بینی محیطی	C12	توانش زیاد مدیریت بحران در سازمان
C3	نهادینه‌شدن فرهنگ سازمانی دوست‌توان	C13	پیش‌گیری از یکنواختی و حالت رکود در سازمان
C4	تمایل به امپراتورسازی در مدیران	C14	افزایش قدرت چانه‌زنی در حل مشکلات
C5	سودجویی و منفعت‌طلبی مدیران	C15	شکل‌گیری بستر سوداگری اداری در سازمان
C6	سوق‌دادن سازمان به سمت هوشمندی رقابتی	C16	تقویت انعطاف‌پذیری سازمان
C7	هوش هیجانی زیاد در مدیران	C17	چابک‌سازی سازمان
C8	میل به ارتقای توان تاب‌آوری سازمان	C18	تزریق فرصت‌های رشد و توسعه به سازمان
C9	تمایل به محبوبیت‌طلبی در مدیران	C19	گسترش ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان
C10	استیلائی شخصیت پیش‌نگر بر مدیران	C20	ایجاد جو پارانوئید و اشاعه بدبینی نسبت به مدیر

## یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه‌ای بر اساس یافته‌های بخش کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. بر این اساس، ماتریس روابط فازی به صورت **جدول ۶** تشریح شده است.

جدول ۶) ماتریس روابط فازی

پیامدها		علل گرایش																				
		W20	W19	W18	W17	W16	W15	W14	W13	W12	W11	W10	W9	W8	W7	W6	W5	W4	W3	W2	W1	
	W1	۰/۵۱	۰/۱۸۵	۰/۳۶	۰/۷۴	۰/۳۷	۰/۷۹	۰/۵۲	۰/۷۹	۰/۷۷	۰/۱۸۲	۰/۶۴	۰/۶۴	۰/۳۵	۰/۴۵	۰/۴۹	۰/۳۹	۰/۵۲	۰/۷۸	۰/۷۵	۰	W1
	W2	۰/۱۸۷	۰/۷۱	۰/۵۸	۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۳۹	۰/۵۵	۰/۶۷	۰/۴۱	۰/۴۲	۰/۶۸	۰/۷۱	۰/۵۸	۰/۷۳	۰/۴۳	۰/۷۸	۰/۶۱	۰/۵۷	۰	۰/۴۶	W2
	W3	۰/۳۱	۰/۱۸۴	۰/۶۶	۰/۷۳	۰/۱۸۴	۰/۶۴	۰/۵۱	۰/۴۶	۰/۶۱	۰/۶۶	۰/۷۲	۰/۲۹	۰/۴۱	۰/۷۵	۰/۴۴	۰/۶۵	۰/۵۱	۰	۰/۶۲	۰/۷۷	W3
	W4	۰/۱۸۱	۰/۴۴	۰/۵۷	۰/۴۴	۰/۴۷	۰/۶۸	۰/۴۶	۰/۵۸	۰/۱۸۵	۰/۶۷	۰/۱۸۲	۰/۶۷	۰/۲۹	۰/۴۹	۰/۳۹	۰/۲۵	۰	۰/۴۱	۰/۱۸۵	۰/۳۴	W4
	W5	۰/۱۸۱	۰/۷۶	۰/۷۷	۰/۶۵	۰/۳۱	۰/۵۷	۰/۱۸۷	۰/۶۷	۰/۷۹	۰/۷۱	۰/۴۷	۰/۶۲	۰/۷۰	۰/۷۴	۰/۵۳	۰	۰/۶۸	۰/۳۲	۰/۴۵	۰/۵۱	W5
	W6	۰/۱۸۴	۰/۱۸۸	۰/۵۸	۰/۳۵	۰/۴۷	۰/۴۵	۰/۳۵	۰/۷۲	۰/۶۷	۰/۱۸۸	۰/۷۵	۰/۴۴	۰/۳۱	۰/۴۴	۰	۰/۷۵	۰/۷۸	۰/۴۷	۰/۳۹	۰/۵۵	W6
	W7	۰/۱۸۲	۰/۱۸۳	۰/۶۵	۰/۵۴	۰/۶۱	۰/۷۲	۰/۷۴	۰/۷۸	۰/۶۱	۰/۴۶	۰/۳۹	۰/۸۲	۰/۴۹	۰	۰/۴۴	۰/۲۷	۰/۷۹	۰/۵۷	۰/۷۱	۰/۳۲	W7
	W8	۰/۳۷	۰/۴۶	۰/۳۸	۰/۱۸۴	۰/۷۲	۰/۳۹	۰/۳۰	۰/۲۷	۰/۶۵	۰/۵۸	۰/۴۹	۰/۵۸	۰	۰/۷۱	۰/۳۹	۰/۶۲	۰/۳۱	۰/۴۴	۰/۷۲	۰/۶۸	W8

علل گرایش

۰/۴۳	۰/۶۹	۰/۶۶	۰/۶۴	۰/۷۴	۰/۴۱	۰/۸۷	۰/۶۶	۰/۸۱	۰/۳۵	۰/۸۲	۰	۰/۷۴	۰/۴۸	۰/۵۴	۰/۵۶	۰/۷۴	۰/۴۵	۰/۸۲	۰/۶۸	W9
۰/۶۹	۰/۵۵	۰/۶۵	۰/۵۷	۰/۸۷	۰/۵۹	۰/۴۶	۰/۶۹	۰/۷۸	۰/۵۱	۰	۰/۳۶	۰/۶۲	۰/۷۱	۰/۴۶	۰/۸۱	۰/۴۱	۰/۲۰	۰/۳۵	۰/۸۲	W10
۰/۶۷	۰/۸۵	۰/۸۲	۰/۵۹	۰/۴۸	۰/۷۲	۰/۴۴	۰/۸۸	۰/۵۸	۰	۰/۳۸	۰/۵۹	۰/۶۸	۰/۷۲	۰/۶۶	۰/۵۷	۰/۳۷	۰/۷۷	۰/۸۸	۰/۶۶	W11
۰/۷۲	۰/۶۴	۰/۵۹	۰/۷۹	۰/۶۱	۰/۴۸	۰/۵۸	۰/۳۷	۰	۰/۴۸	۰/۳۳	۰/۸۵	۰/۶۴	۰/۷۴	۰/۸۲	۰/۳۸	۰/۵۵	۰/۶۱	۰/۸۵	۰/۷۳	W12
۰/۶۳	۰/۸۲	۰/۸۱	۰/۳۲	۰/۴۱	۰/۵۲	۰/۸۱	۰	۰/۶۶	۰/۶۲	۰/۷۴	۰/۵۳	۰/۶۲	۰/۸۸	۰/۸۱	۰/۴۸	۰/۷۹	۰/۶۸	۰/۴۵	۰/۳۴	W13
۰/۴۸	۰/۳۹	۰/۵۸	۰/۶۶	۰/۵۴	۰/۴۹	۰	۰/۷۱	۰/۸۲	۰/۳۸	۰/۵۱	۰/۷۴	۰/۸۷	۰/۶۴	۰/۳۶	۰/۳۷	۰/۷۳	۰/۸۴	۰/۶۳	۰/۴۱	W14
۰/۷۵	۰/۶۹	۰/۳۵	۰/۶۴	۰/۴۸	۰	۰/۷۳	۰/۴۶	۰/۳۷	۰/۸۰	۰/۷۱	۰/۸۹	۰/۷۶	۰/۵۴	۰/۴۱	۰/۵۸	۰/۷۶	۰/۳۶	۰/۸۸	۰/۶۴	W15
۰/۸۲	۰/۷۶	۰/۳۹	۰/۶۵	۰	۰/۷۹	۰/۴۵	۰/۵۷	۰/۳۷	۰/۴۴	۰/۷۲	۰/۸۷	۰/۵۷	۰/۲۹	۰/۳۷	۰/۵۱	۰/۸۲	۰/۵۹	۰/۷۳	۰/۸۱	W16
۰/۳۷	۰/۴۷	۰/۸۸	۰	۰/۳۸	۰/۷۷	۰/۵۷	۰/۴۴	۰/۳۶	۰/۵۵	۰/۵۷	۰/۳۴	۰/۵۱	۰/۸۹	۰/۸۱	۰/۵۷	۰/۳۹	۰/۶۲	۰/۷۶	۰/۸۵	W17
۰/۴۳	۰/۴۸	۰	۰/۷۶	۰/۸۴	۰/۶۱	۰/۴۲	۰/۵۱	۰/۷۴	۰/۸۸	۰/۳۶	۰/۵۱	۰/۸۸	۰/۷۵	۰/۸۷	۰/۵۸	۰/۴۴	۰/۳۸	۰/۵۰	۰/۶۱	W18
۰/۸۸	۰	۰/۷۲	۰/۶۲	۰/۳۸	۰/۵۹	۰/۴۹	۰/۵۵	۰/۴۴	۰/۷۲	۰/۶۷	۰/۴۳	۰/۵۲	۰/۴۶	۰/۸۳	۰/۷۵	۰/۴۳	۰/۶۵	۰/۷۲	۰/۸۴	W19
۰	۰/۸۵	۰/۴۸	۰/۷۲	۰/۶۶	۰/۳۹	۰/۲۸	۰/۴۱	۰/۸۱	۰/۷۵	۰/۴۶	۰/۳۶	۰/۵۲	۰/۴۹	۰/۸۰	۰/۳۸	۰/۶۸	۰/۴۸	۰/۷۳	۰/۴۶	W20

پیامدها

### محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط را ترسیم کردیم، هر کدام از شاخص‌های توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص مرکزی برای هر کدام از مؤلفه‌های به دست آمده در بخش کیفی پژوهش به صورت زیر محاسبه شد:

**توان تأثیرگذاری:** میزان تأثیرگذاری توسط یک مؤلفه را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. مجموع عناصر سطری مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه هوش هیجانی زیاد در مدیران (C9) برای علل گرایش به سبک رهبری آفتاب‌پرست و مؤلفه افزایش توان تطبیقی سازمان (C11) برای پیامدهای سبک رهبری آفتاب‌پرست هستند، بیشترین توان تأثیرگذاری (Out) را داشت.

**ظرفیت تأثیرپذیری:** میزان ظرفیت تأثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه شرایط ابهام‌آلود و غیرقابل پیش‌بینی محیطی (C2) برای علل گرایش به سبک رهبری آفتاب‌پرست و مؤلفه گسترش ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان (C19) برای پیامدهای سبک رهبری آفتاب‌پرست هستند، بیشترین تأثیرپذیری (In) را داشت.

**شاخص مرکزی:** مجموع دو عامل قبلی (Out & In) است. هر عاملی که درجه مرکزی بیشتری داشته باشد، در واقع، In یا Out بیشتری دارد و در نتیجه، عاملی مهم محسوب می‌شود و باید به آن به طرز ویژه توجه کرد. در این پژوهش، مؤلفه شرایط ابهام‌آلود و غیرقابل پیش‌بینی محیطی (C2) برای علل گرایش به سبک رهبری آفتاب‌پرست و مؤلفه گسترش ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان (C19) برای پیامدهای سبک رهبری آفتاب‌پرست دارای بیشترین شاخص

مرکزیت هستند. در جدول ۷، نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های In، Out و Centrality انجام شده نشان داده شده است.

جدول ۷) نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$out(c1) = 0/75 + 0/78 + 0/52 + 0/39 + 0/49 + 0/45 + 0/35 + 0/64 + 0/64 + 0/82 + 0/77 + 0/79 + 0/52 + 0/79 + 0/37 + 0/74 + 0/36 + 0/85 + 0/51 = 11/53$
۲	$in(c1) = 0/46 + 0/77 + 0/34 + 0/51 + 0/55 + 0/32 + 0/68 + 0/68 + 0/82 + 0/66 + 0/73 + 0/34 + 0/41 + 0/64 + 0/81 + 0/85 + 0/61 + 0/84 + 0/46 = 11/48$
۳	$cen(c1) = 11/53 + 11/48 = 23/01$

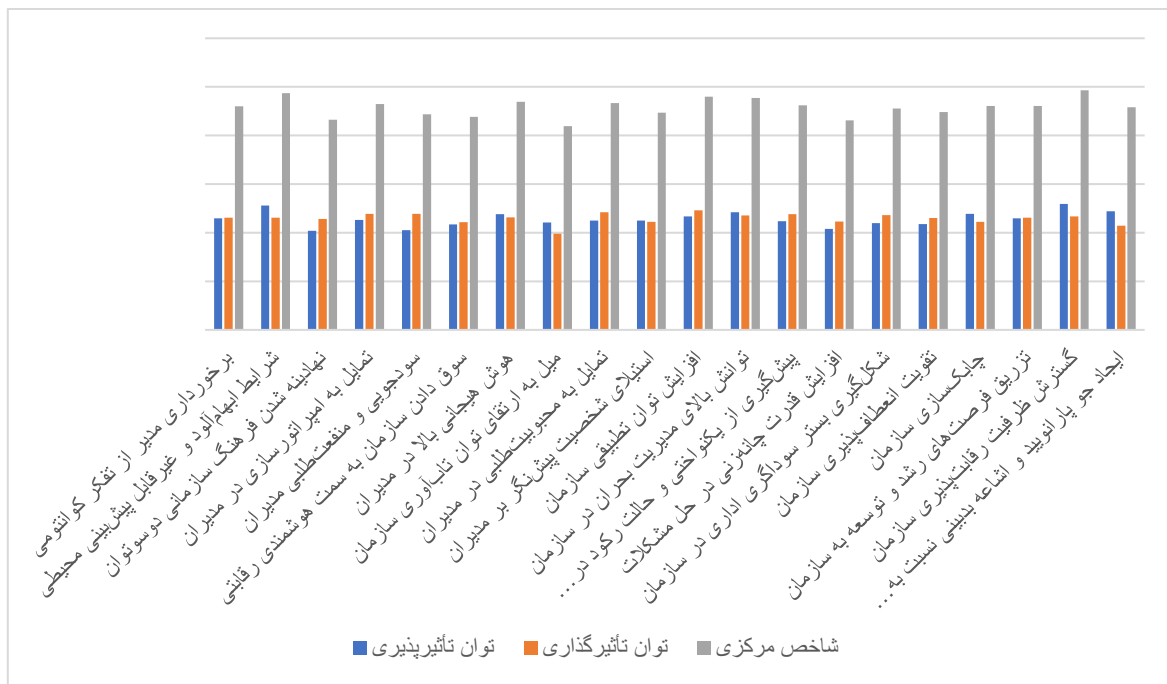
محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌ها به صورت بالا انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول ۸ است.

جدول ۸) ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

کد	علل گرایش	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C1	برخورداری مدیر از تفکر کوانتومی	۲۳/۰۱	۱۱/۵۳	۱۱/۴۸
C2	شرایط ابهام‌آلود و غیرقابل پیش‌بینی محیطی	۲۴/۳۴	۱۱/۵۵	۱۲/۷۹
C3	نهادینه‌شدن فرهنگ سازمانی دوستوان	۲۱/۶۱	۱۱/۴۲	۱۰/۱۹
C4	تمایل به امپراتورسازی در مدیران	۲۳/۲۴	۱۱/۹۳	۱۱/۳۱
C5	سودجویی و منفعت‌طلبی مدیران	۲۲/۱۸	۱۱/۹۳	۱۰/۲۵
C6	سوق‌دادن سازمان به سمت هوشمندی رقابتی	۲۱/۹۲	۱۱/۰۷	۱۰/۸۵
C7	هوش هیجانی زیاد در مدیران	۲۳/۴۶	۱۱/۵۶	۱۱/۹۰
C8	میل به ارتقای توان تاب‌آوری سازمان	۲۰/۹۶	۹/۹۰	۱۱/۰۶
C9	تمایل به محبوبیت‌طلبی در مدیران	۲۳/۳۳	۱۲/۰۹	۱۱/۲۴
C10	استیلائی شخصیت پیش‌نگر بر مدیران	۲۳/۳۳	۱۱/۱۰	۱۱/۲۳
کد	پیامدها	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C11	افزایش توان تطبیقی سازمان	۲۳/۹۹	۱۲/۳۱	۱۱/۶۸
C12	توانش زیاد مدیریت بحران در سازمان	۲۳/۸۶	۱۱/۷۶	۱۲/۱۰
C13	پیش‌گیری از یکنواختی و حالت رکود در سازمان	۲۳/۱۱	۱۱/۹۲	۱۱/۱۹
C14	افزایش قدرت چانه‌زنی در حل مشکلات	۲۱/۵۵	۱۱/۱۵	۱۰/۴۰

۱۰/۹۹	۱۱/۸۰	۲۲/۷۹	شکل‌گیری بستر سوداگری اداری در سازمان	C15
۱۰/۸۹	۱۱/۵۲	۲۲/۴۱	تقویت انعطاف‌پذیری سازمان	C16
۱۱/۹۴	۱۱/۱۰	۲۳/۰۴	چابک‌سازی سازمان	C17
۱۱/۴۸	۱۱/۵۵	۲۳/۰۳	تزریق فرصت‌های رشد و توسعه به سازمان	C18
۱۲/۹۶	۱۱/۶۹	۲۴/۶۵	گسترش ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان	C19
۱۲/۲۱	۱۰/۷۱	۲۲/۹۲	ایجاد جو پارانویید و اشاعه بدبینی نسبت به مدیر	C20

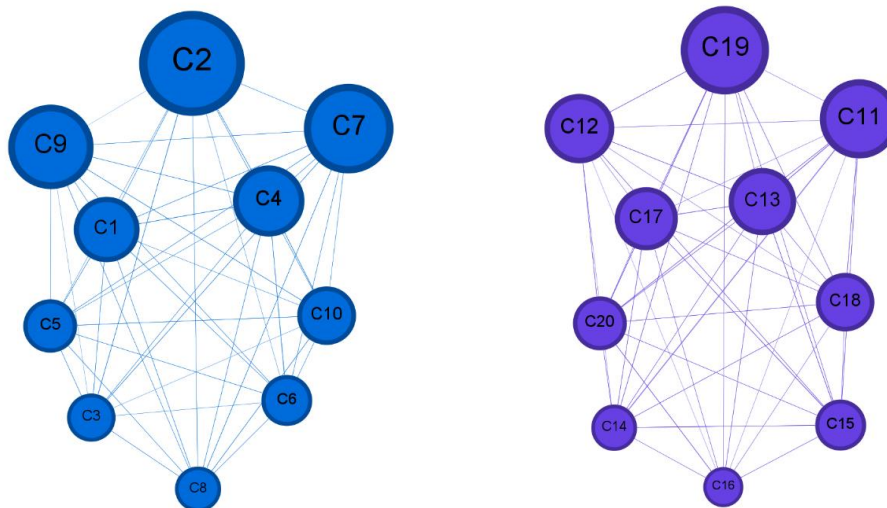
همان‌طور که در جدول بالا نشان داده شد، شرایط ابهام‌آلود و غیرقابل پیش‌بینی محیطی، هوش هیجانی زیاد در مدیران و تمایل به محبوبیت‌طلبی در مدیران که دارای بیشترین درجه مرکزیت هستند، به عنوان مهم‌ترین علل گرایش به سبک رهبری آفتاب‌پرست مشخص شدند. همچنین، گسترش ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان، افزایش توان تطبیقی سازمان و توانش زیاد مدیریت بحران در سازمان به عنوان مهم‌ترین پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست مشخص شدند. در نهایت، با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه مؤلفه‌ها با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی عوامل (نمودار ۱) ترسیم شد.



نمودار ۱) ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه شاخص‌ها به دست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و در نهایت، مدل نهایی (مدل روابط

علی) ترسیم شد (نمودار ۲).



نمودار ۲) مدل روابط علی علل گرایش و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست

قاعده اصلی در نمودار روابط علی مشتمل بر میزان اهمیت عوامل و ارتباط این عوامل با یکدیگر است، از این رو، بر اساس شکل بالا، هر چقدر متغیرها از شاخص محوری دور شوند، دایره‌ها کوچک و کوچک‌تر می‌شوند. در واقع، می‌توان نتیجه گرفت عوامل بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده‌اند، یعنی عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند. خطوط ترسیمی بین دایره‌ها نشان‌گر ارتباط آنها با یکدیگر است. همان‌طور که در نمودار ۲ نشان داده شده است، شرایط ابهام‌آلود و غیرقابل پیش‌بینی محیطی و گسترش ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان که با دایره بزرگ‌تر نشان داده شده‌اند، به عنوان عوامل محوری علل گرایش و پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست انتخاب شده‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

رهبران عمدتاً به عنوان بخش کلیدی سازمان شناخته می‌شوند، زیرا عملکرد مناسب و مثبت آنها به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر خواهد شد (Sadler-Smith et al., 2018). در حقیقت، رهبری به عنوان یک عامل محوری در موفقیت یا شکست و تغییر و تحول سازمانی در نظر گرفته می‌شود (Durrah & Kahwaji, 2023). در این راستا، توجه به این نکته حائز اهمیت است که سازمان‌های دانش‌بنیان در محیط‌های بسیار پویا و رقابتی فعالیت می‌کنند. تغییرات سریع در فناوری و نیازهای کارکنان این سازمان‌ها را به واکنش سریع و انطباق دائمی ملزم می‌کند. در چنین سازمانی، سبک رهبری آفتاب‌پرست با انعطاف‌پذیری زیاد، به رهبران این امکان را می‌دهد تا به سرعت به این تغییرات پاسخ دهند و راهبردها و رویکردهای خود را متناسب با شرایط جدید تنظیم کنند و سازمان را به سمت موفقیت سوق دهند. از طرفی، با توجه به اینکه این سبک رهبری دارای لبه‌هایی تاریک است و رهبران در صورت افراط در به‌کارگیری

آن می‌توانند روی دیگر سکه رهبری، یعنی رهبری ناکارآمد را به نمایش بگذارند، پژوهش حاضر با هدف ارائه نقشه‌شناسختی فازی علل گرایش و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست در سازمان‌های دانش‌بنیان انجام شد. در پژوهش حاضر، نتایج در بخش کیفی و کمی قابل بیان است. نتایج بخش کیفی حاکی از علل گرایش و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست در سازمان‌های دانش‌بنیان است. بر این اساس، علل گرایش سبک رهبری آفتاب‌پرست در سازمان‌های دانش‌بنیان شامل برخورداری مدیر از تفکر کوانتومی، شرایط ابهام‌آلود و غیرقابل پیش‌بینی محیطی، نهادینه‌شدن فرهنگ سازمانی دوسوتوان، تمایل به امپراتورسازی در مدیران، سودجویی و منفعت‌طلبی مدیران، سوق‌دادن سازمان به سمت هوشمندی رقابتی، هوش هیجانی زیاد در مدیران، میل به ارتقای توان تاب‌آوری سازمان، تمایل به محبوبیت‌طلبی در مدیران، استیلای شخصیت پیش‌نگر بر مدیران هستند. همچنین، پیامدهای به‌کارگیری رهبری آفتاب‌پرست شامل افزایش توان تطبیقی سازمان، توانش زیاد مدیریت بحران در سازمان، پیش‌گیری از یکنواختی و حالت رکود در سازمان، افزایش قدرت چانه‌زنی در حل مشکلات، شکل‌گیری سوداگری اداری در سازمان، تقویت انعطاف‌پذیری سازمان، چابک‌سازی سازمان، تزریق فرصت‌های رشد و توسعه به سازمان، گسترش ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان، ایجاد جو پارانوئید و اشاعه بدبینی نسبت به مدیر می‌شوند.

به علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی علل گرایش و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست در سازمان‌های دانش‌بنیان است. بر این اساس، در میان علل گرایش سبک رهبری آفتاب‌پرست، شرایط ابهام‌آلود و غیرقابل پیش‌بینی با توان تأثیرپذیری ۱۲/۷۹، توان تأثیرگذاری ۱۱/۵۵ و شاخص مرکزی ۲۴/۳۴، به عنوان مهم‌ترین علت گرایش به سبک رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شد. در این باره، می‌توان بیان کرد رهبران آفتاب‌پرست در شرایط ابهام‌آلود و غیرقابل پیش‌بینی، با استفاده از انعطاف‌پذیری و قدرت تطبیق، به طرز متفاوت نسبت به رهبران دیگر عمل می‌کنند. آنها به‌جای به‌کارگیری یک راهبرد واحد، به دنبال شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها و مدیریت ریسک‌ها در شرایط متغیر هستند. همچنین، هوش هیجانی زیاد در مدیران با توان تأثیرپذیری ۱۱/۹، توان تأثیرگذاری ۱۱/۵۶ و شاخص مرکزی ۲۶/۴۶، به عنوان دومین علت گرایش به سبک رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شد. مدیرانی که هوش هیجانی زیادی دارند، می‌توانند به طور مؤثرتر با کارکنان تعامل داشته باشند و روابطی قوی‌تر با تیم خود برقرار کنند؛ از این رو، هوش هیجانی زیاد به مدیران کمک می‌کند تا سبک رهبری خود را بر اساس شرایط و نیازهای کارکنان تنظیم کنند که این ویژگی مبنای اصلی سبک رهبری آفتاب‌پرست است. همچنین، تمایل به محبوبیت‌طلبی در مدیران با توان تأثیرپذیری ۱۱/۲۴، توان تأثیرگذاری ۱۲/۰۹ و شاخص مرکزی ۲۳/۳۳، به عنوان سومین علت گرایش به سبک رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شد. مدیران محبوبیت‌طلب به‌شدت به دنبال تأیید و پذیرش از سوی دیگران هستند. از طرفی، سبک رهبری آفتاب‌پرست به معنای تغییر رفتار و رویکرد مدیر بر اساس شرایط و افرادی است که با آنها در تعامل است. هدف اصلی این نوع رهبری

جلب رضایت و تأیید دیگران است، حتی اگر به قیمت از دست دادن ثبات و یکپارچگی در رهبری تمام شود. بنابراین، مدیرانی که بیش از حد به دنبال محبوبیت هستند، ممکن است به سمت رهبری آفتاب‌پرست گرایش پیدا کنند، زیرا این نوع رهبری به آنها کمک می‌کند تا رضایت و تأیید دیگران را جلب کنند. در میان پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست، گسترش ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان با توان تأثیرپذیری ۱۲/۹۶، توان تأثیرگذاری ۱۱/۶۹ و شاخص مرکزی ۲۴/۶۵، به عنوان مهم‌ترین پیامد به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شد. محیط رقابتی امروز بسیار پویاست. یک رهبر آفتاب‌پرست می‌تواند به سرعت به تغییرات بازار، فناوری و رقبا واکنش نشان دهد و راهبردهایی جدید و مناسب را برای سازمان در پیش بگیرد؛ از این رو، توان رقابتی سازمان ارتقا می‌یابد. همچنین، افزایش توان تطبیقی سازمان با توان تأثیرپذیری (۱۱/۶۸)، توان تأثیرگذاری ۱۲/۳۱ و شاخص مرکزی ۲۳/۹۹، به عنوان دومین پیامد به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شد. رهبران آفتاب‌پرست به دلیل توانایی در تغییر سریع رویکردها و رفتارها، می‌توانند به سازمان کمک کنند تا به سرعت به تغییرات بازار، فناوری و نیازهای مشتریان پاسخ دهد. این نوع رهبری به سازمان اجازه می‌دهد تا با شرایط مختلف سازگار شود و از فرصت‌های جدید بهره‌برداری کند. توانش زیاد مدیریت بحران در سازمان با توان تأثیرپذیری ۱۲/۱۰، توان تأثیرگذاری ۱۱/۷۶ و شاخص مرکزی ۲۳/۸۶، به عنوان سومین پیامد به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شد. سازمان‌هایی که سبک رهبری آفتاب‌پرست را به کار گرفته‌اند، به دلیل تجربه در مواجهه با شرایط مختلف و تغییر رویکردها، معمولاً توانایی زیادی در حل مسائل پیچیده و یافتن راه‌حل‌های خلاقانه دارند. این مهارت می‌تواند در مدیریت بحران و یافتن راه‌حل‌هایی برای خروج از بحران بسیار مفید باشد. همچنین، رهبران آفتاب‌پرست به دلیل توانایی زیاد در تغییر سریع رویکردها و راهبردها، می‌توانند به سرعت به بحران‌ها واکنش نشان دهند و راهبردهای مدیریت بحران را با توجه به شرایط متغیر تنظیم کنند. این انعطاف‌پذیری می‌تواند در شرایط بحرانی که نیاز به تصمیم‌گیری سریع و سازگاری با شرایط غیرمنتظره وجود دارد، بسیار ارزشمند باشد. در رابطه با وجه اشتراک و انطباق یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه، باید گفت نظریه‌ی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رهبری آفتاب‌پرست موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی و مرکز کنترل درونی در سازمان هستند. رهبری آفتاب‌پرست که به انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری سریع با تغییرات متکی است، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در شرایط ابهام‌آلود و غیرقابل پیش‌بینی به خوبی عمل کنند. در پژوهش حاضر نیز شرایط ابهام‌آلود و غیرقابل پیش‌بینی محیطی به عنوان یکی از علل گرایش به سبک رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شد. همچنین، در پژوهش آنان، شکل‌گیری رفتارهای سیاسی و چابک‌سازی سازمان به عنوان پسایندهای رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شد. در پژوهش حاضر، نیز شکل‌گیری بستر سوداگری اداری و چابک‌سازی سازمان به عنوان پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شدند. این امر حاکی از نوعی وجه اشتراک و تطابق دو پژوهش است. نتایج پژوهش سلم و صغیر (۲۰۲۵)

به نوعی مطابق یافته‌های پژوهش حاضر است. آنان در پژوهش خود دریافتند سرپرستانی که رهبری انعطاف‌پذیر را اتخاذ می‌کنند، مجهزتر به مدیریت تقاضاهای مختلف تیم‌های خود و انتظارات مهمانان هستند. یک سازمان انعطاف‌پذیر، به‌جای مقاومت در برابر تغییر، آن را به عنوان فرصتی برای رشد و پیشرفت می‌بیند. این محیط به رهبران آفتاب‌پرست اجازه می‌دهد تا به‌سرعت به شرایط جدید و نیازهای مختلف پاسخ دهند و ایده‌های نوآورانه را اجرا کنند. در پژوهش حاضر، تقویت انعطاف‌پذیری سازمان به عنوان یکی از پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شد. این امر به‌نوعی هم‌راستایی و تطابق یافته‌های دو پژوهش را نشان می‌دهد. تیسکبو و ستیهر (۲۰۲۳) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که مدیران میانی در نحوه حرکت بین ساختار به عنوان یک رهبر و یک پیرو، در امتداد چیزی که رهبر-پیرو نامیده می‌شود، و در نحوه اجرای دو استعاره رهبری مختلف: رفیق و فرمانده، گرفتار بودند. این جنبه‌ها به طور مشترک وضعیتی پیچیده و مبهم را برای مدیران میانی رقم می‌زنند که این خود به بیگانگی و تلاش مداوم برای تطبیق منجر می‌شود. در پژوهش حاضر، نیز افزایش توان تطبیقی سازمان به عنوان یکی از پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شد. این امر به‌نوعی هم‌راستایی و تطابق یافته‌های دو پژوهش را نشان می‌دهد. همچنین، نتایج پژوهش مسعودی (۲۰۲۲) با نتایج پژوهش حاضر به‌نوعی هم‌راستاست. ایشان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که پذیرش ویژگی‌های رهبری آفتاب‌پرست می‌تواند سازمان‌ها را قادر کند تا به عملکردی برجسته در کار خود دست یابند. در پژوهش حاضر، نیز افزایش توان تطبیقی سازمان و توانش زیاد مدیریت بحران به عنوان پیامدهای رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شد که به‌نوعی دربرگیرنده عملکرد برجسته سازمان هستند.

در رابطه با جنبه عملی و کاربردی پژوهش حاضر، باید بیان کرد سبک رهبری آفتاب‌پرست که پیش از این به عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد می‌شد، تا حدودی برطرف شد و تمایز اساسی که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته دارد در این است که این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد نقشه‌شناسختی فازی، علل گرایش و پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست را در سازمان‌های دانش‌بنیان شناسایی کند که این کار در پژوهش‌های گذشته انجام نشده است. در رابطه با کاربرد عملی پژوهش حاضر، می‌توان بیان کرد مدیران در سازمان نقشی کلیدی و مهم ایفا می‌کنند؛ به طوری که به طور مستقیم بر موفقیت و پویایی سازمان‌ها اثرگذار هستند؛ از این رو، یکی از موضوع‌های جالب توجه به‌کارگیری سبک رهبری مناسب توسط مدیران در سازمان‌هاست. در سازمان‌های دانش‌بنیان، به سبب ماهیت نوآورانه، پویا و رقابتی سبک رهبری، اهمیت آن دوچندان می‌شود. ضروری است تا مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان سبک‌های رهبری را به کار بگیرند تا به‌خوبی با محیط تطبیق یابند و از تغییرات عقب نمانند. از این رو، پژوهش حاضر با شناسایی سبک رهبری تطبیقی، همچون سبک رهبری آفتاب‌پرست، به مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان کمک می‌کند تا از این سبک رهبری آگاهی یابند و اطلاعات بیشتری را نسبت به علل گرایش و پیامدهای

این سبک رهبری کسب کنند تا با به‌کارگیری میزان مناسب آن، نقشی مؤثر در مدیریت سازمان ایفا کنند و همچنین، با آگاهی و شناخت این سبک رهبری، خود را از جوانب منفی این سبک رهبری دور نگه دارند.

در رابطه با مقابله با به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست، می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را ارائه کرد:

۱. نتایج پژوهش مؤید آن است که هوش هیجانی زیاد در مدیران از جمله علل گرایش به سبک رهبری آفتاب‌پرست است. با توجه به اینکه سطح بالای هوش هیجانی مدیران را قادر می‌کند تا احساسات خود و دیگران را بهتر درک کنند و سبک رهبری خود را تعدیل کنند، به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود تا علاوه بر مهارت تخصصی مدیریت، با کنترل هوش هیجانی و مدیریت احساسات خود، آن را به زیرمجموعه خود تزریق کنند، زیرا این اقدام باعث ایجاد رقابت و انگیزه زیاد کارکنان برای سرعت‌دادن به عمل‌گرایی سازمان می‌شود. همچنین، به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود تا در راستای تقویت هوش هیجانی، از کتاب‌ها و مقاله‌های علمی در این زمینه بهره‌گیری کنند.

۲. با توجه به یافته‌های پژوهش، مشخص شد شرایط ابهام‌آلود و غیرقابل پیش‌بینی محیطی یکی از علل به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست است. با توجه به اینکه شرایط ابهام‌آلود و غیرقابل پیش‌بینی محیطی نیازمند رهبری تطبیقی و منعطف همچون رهبری آفتاب‌پرست است، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود به برنامه‌های توسعه‌ای مدیران در راستای قابلیت مدیریت ریسک و قدرت ریسک‌پذیری مدیران، افزایش توانایی عمل و قدرت تصمیم‌گیری مدیران بدون داشتن جزئیات کامل توجه داشته باشند. به مدیران پیشنهاد می‌شود تا به‌جای تکیه بر یک پیش‌بینی قطعی، چندین سناریوی مختلف برای آینده احتمالی ایجاد کنند تا با این کار، خود را برای شرایط مختلف آماده کنند و انعطاف‌پذیری خود را افزایش دهند و همچنین، مکانیسم‌های بازخورد سریع همچون تشکیل جلسات تخصصی ایجاد کنند.

۳. همچنین، تمایل به محبوبیت‌طلبی در مدیران به عنوان یکی دیگر از علل گرایش به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست شناسایی شد. با توجه به اینکه تمایل به محبوبیت‌طلبی ممکن است دارای جنبه‌های منفی همچون تغییر بیش از حد سبک رهبری، عدم ثبات تصمیم‌گیری و وابستگی به نظر دیگران شود، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود تا برنامه‌های آموزشی در راستای تقویت خودآگاهی و ثبات شخصیتی مدیران تدوین کنند تا مدیران قادر باشند میان تمایل به کسب محبوبیت و انتخاب سبک رهبری تعادل برقرار کنند. همچنین، در راستای کنترل و مدیریت تمایل محبوبیت‌طلبی مدیران، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود تا به صورت دوره‌ای، انگیزه‌های رهبری مدیران را ارزیابی کنند.

۴. نتایج پژوهش حاکی از آن است که گسترش ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان از دیگر پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری آفتاب‌پرست است. با توجه به اینکه گسترش ظرفیت رقابت‌پذیری سازمان موجب بقا و پیشرفت سازمان در محیط متحول کنونی می‌شود، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها رهبری آفتاب‌پرست را به عنوان یک قابلیت محوری در راهبرد رقابتی خود تعریف و فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای مهندسی کنند که تغییرات رفتاری مدیران در راستای حفظ و ارتقای مزیت‌های رقابتی پویا تسهیل و تقویت شود.

۵. از آنجا که پژوهش حاضر تلاشی اولیه در راستای توجه به سبک رهبری آفتاب‌پرست رهبران و مدیران سازمان‌های دانش بنیان است، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا با انجام بیشتر چنین مطالعاتی، زمینه جلب توجه رهبران را به این سبک رهبری نوظهور و مؤثر فراهم کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود نتایج پژوهش حاضر در سازمان‌های دولتی و سازمان‌های بخش خصوصی در شهرهایی دیگر، غیر از قلمرو پژوهش حاضر، بررسی و بازآفرینی شود.

۶. همچنین، با توجه به مغفول ماندن موضوع تحت بررسی در پژوهش‌های داخلی، به منظور توسعه دانش نظری در خصوص سبک رهبری تحت بررسی، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی در رابطه با موضوع مدنظر مبنی بر مدل‌سازی و ارائه الگوی پیدایش این سبک رهبری با روش‌هایی همچون tism انجام دهند و همچنین، با رویکرد پدیدارشناسانه، تجربه زیسته مدیران و کارکنان در رابطه با این سبک رهبری در سازمان‌های گوناگون را درک کنند.

## سپاسگزاری

از تمامی کسانی که در فرایند گردآوری داده‌های مرتبط با این پژوهش همکاری داشتند صمیمانه قدردانی می‌شود.

## تعارض منافع

نویسندگان این پژوهش اعلام می‌کنند هیچ‌گونه تعارض منافع مرتبط با پژوهش حاضر ندارند و نتایج به صورت بی‌طرفانه و بدون دخالت منافع شخصی یا حرفه‌ای به دست آمده است.

## منابع فارسی

۱. 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.  
<https://doi.org/10.22059/jomc.2024.378836.1008680>

## References

- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393-421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- Bahrami, H., & Evans, S. (2014). *Super-flexibility for knowledge enterprises: A toolkit for dynamic adaptation*. Springer.
- Durrah, O., & Kahwaji, A. (2023). Chameleon leadership and Innovative behavior in the health sector: The mediation role of job security. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 35, 247-265. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09414-5>
- Feldstein, S. (2019). *The global expansion of AI surveillance* (Vol. 17). Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace.
- Fisher, G. (2020). Why every business professor should write practitioner-focused articles. *Business Horizons*, 63(4), 417-419. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.004>
- Gadolin, C. & Wikström, E. (2016). Organizing healthcare with multi-professional teams: Activity coordination as a logistical fow. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 20(4), 53-72. <https://doi.org/10.58235/sjpa.v20i4.14917>
- Gordon, L., & Cleland, J.A. (2021). Change is never easy: How management theories can help operationalise change in medical education. *Medical Education*, 55(1), 55-64. <https://doi.org/10.1111/medu.14297>
- Kuzmanov, I. (2025). The leader and the chameleon: Psychology, hierarchy, and the interpretation of adaptive personas. *Journal of Novel Research and Innovative Development*, 3(5), 2984-8687. <https://doi.org/10.56975/jnrid.v3i5.701310>
- Linsky, M., & Heifetz, R.A. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.
- Lynch, D. (2009). *The chameleon factor: The mental management of multiple roles and what it reveals about the organizatin of culture* [Ph.D Dissertation]. Rutgers University. <https://doi.org/doi:10.7282/T3TT4R64>
- Massoudi, A. (2022). Reviving performance by adopting chameleon style of leadership. *Journal of Management and Business Education*, 5(1), 1-19.

- <https://doi.org/10.35564/jmbe.2022.0001>
13. Mohammad, H.H., Faeq, D.K., Ali, B.J., & Ismael, Z.N. (2023). The effect of chameleon leadership on employee grievances. *UKH Journal of Social Sciences*, 7(1), 28-42. <https://doi.org/10.25079/ukhjss.v7n1y2023.pp28-42>
  14. Nave, E., & Katz, H. (2025). The “consistent chameleon”: Values-driven leadership among the “consistent chameleon”: Values-driven leadership among social and business leaders doing social entrepreneurship. *The Journal of Values-Based Leadership*. <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1495>
  15. Nazarpouri, A.H., Asgari, Z., & Kouhneshin, E. (1403). Identifying and analyzing the effective factors and consequences of paranoid leadership in government organizations. *Scientific Journal of Organizational Culture Management*, 22(4), 344-327. <https://doi.org/10.22059/jomc.2024.378836.1008680> (In Persian)
  16. Paais, M., & Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
  17. Sadler-Smith, E., Robinson, G., Akstinaite, V., & Wray, T (2018). Hubristic leadership: Understanding the hazard and mitigating the risks. *Organizational Dynamics*, 48(2), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.007>
  18. Selem, K.M., & Saghier, E.G. (2025). Chameleon leader behaviors in tourism and hospitality businesses. *Organisational Behaviour and Design*, 331-340. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-80422-9\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-031-80422-9_20)
  19. Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? a processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10(1), 79–98. <https://doi.org/10.1177/1742715013509030>
  20. Tyskbo, D., & Styhre, A. (2023). Karma chameleon: Exploring the leadership complexities of middle managers in the public sector. *International Public Management Journal*, 26(4), 548-569. <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2106330>
  21. Udin, U. (2024). Leadership styles and sustainable performance. *Multidisciplinary Reviews*, 7(8), 2024171. <https://10.31893/multirev.2024171>
  22. Ulrich, D. (2019). Changing facets of leadership in East Asia: globalization, innovation and performance in Japan, South Korea and China. In C. Rowley & I. Oh (Eds.), *Leadership in East Asia: Globalization, Innovation and Creativity in Japan, South Korea and China* (pp. 1-2). London: Routledge. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1557425>
  23. Williams, J. (2022). Chameleon leadership and traits to serve on a global scale. In J. Crawford (Ed.), *Leadership-advancing great leaders and leadership*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.108325>
  24. Williams, J.A., Roberts, C., & Bosselman, R. (2011). Youth sports and the emergence of chameleon leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 6-12. <https://doi.org/10.1002/jls.20227>
- Yustantio, J. (2021). *Unpacking the 'bamboo ceiling' effect from an emotions perspective and*

*examining potential solutions through mentors and role models* [Doctoral dissertation].

University of New South Wales. <https://doi.org/10.26190/unsworks/2272>