



## Identifying the factors affecting the control of hubris syndrome in sports organizations of Iran

**Elham Ershadi Rabri**

PhD student in Sports Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

**Fahimeh Adib Saber \***

Assistant Professor, Department of Physical Education, Faculty of Humanities, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

**Alireza Elmieh**

Associate Professor, Department of Physical Education, Faculty of Humanities, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

### Abstract

The present research was conducted with the aim of identifying the effective factors on the control of hubris syndrome in Iranian sports organizations. The current research method was mixed. The statistical sample of the qualitative part included specialists who are knowledgeable about the research topic. In order to identify these samples, the purposeful sampling method was used. This sampling continued until theoretical saturation was reached and finally 14 people were identified as samples in the qualitative section. Also, the statistical population of a small part included the employees of the Ministry of Sports and Youth, whose number included 1,200 people. According to random selection and according to Morgan's sample size table, 291 people were identified as the research sample in the quantitative section. The data collection tools in this research include a semi-structured questionnaire and a researcher-made questionnaire. In order to analyze the data of this research, coding and structural equation test were used. All data analysis process of this research was done in SPSS, PLS and Maxqda software. The results of the present research showed that 41 codes were identified as effective factors in controlling hubris syndrome in Iranian sports organizations, and these codes are in 7 categories including organizational excellence, collaborative activities, supervisory processes, environmental control, individual aspects, activity Education and organizational transparency were divided. In other words, the results showed that the factors affecting the control of hubris syndrome in Iranian sports organizations included factors such as organizational excellence, collaborative activities, supervisory processes, environmental control, individual aspects, educational activities, and organizational transparency.

**Key words:** Hubris syndrome, power, human resources, managers.

\* Corresponding Author: E-mail: : [adibsaberfahimeh97@gmail.com](mailto:adibsaberfahimeh97@gmail.com)

**How to Cite:** Ershadi Rabri E, Adib Saber F, Elmieh A. Identifying the factors affecting the control of hubris syndrome in sports organizations of Iran, Journal of Innovation in Sports Management, 2024; 3(2):71-83.



## شناسایی عوامل مؤثر بر کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران

الهام ارشادی رابری

دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

فهیمة ادیب صابر \*

استادیار گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

علیرضا علمیه

دانشیار گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

### چکیده

تحقیق حاضر باهدف شناسایی عوامل مؤثر بر کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران انجام گرفت. روش تحقیق حاضر آمیخته بود. نمونه آماری بخش کیفی شامل متخصصان آگاه به موضوع تحقیق بودند. به‌منظور شناسایی این نمونه‌ها، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید. این نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت تعداد ۱۴ نفر به‌عنوان نمونه در بخش کیفی مشخص گردیدند. همچنین جامعه آماری بخش کمی شامل کارمندان وزارت ورزش و جوانان بود که تعداد آنان شامل ۱۲۰۰ نفر بود. برحسب انتخاب تصادفی و با توجه به جدول حجم نمونه مورگان تعداد ۲۹۱ نفر به‌عنوان نمونه تحقیق در بخش کمی مشخص شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در تحقیق حاضر شامل پرسشنامه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر از کدگذاری و همچنین آزمون معادلات ساختاری استفاده شد. کلیه روند تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر در نرم‌افزارهای SPSS، PLS و Maxqda انجام شد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که تعداد ۴۱ کد به‌عنوان عوامل مؤثر بر کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران مشخص گردید که این کدها در ۷ دسته شامل تعالی سازمانی، فعالیت‌های مشارکتی، فرایندهای نظارتی، کنترل محیطی، جنبه‌های فردی، فعالیت‌های آموزشی و شفافیت سازمانی تقسیم شدند. به عبارتی نتایج نشان داد که عوامل مؤثر بر کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران شامل عواملی از جمله تعالی سازمانی، فعالیت‌های مشارکتی، فرایندهای نظارتی، کنترل محیطی، جنبه‌های فردی، فعالیت‌های آموزشی و شفافیت سازمانی بود.

واژه‌های کلیدی: سندروم هوبریس، قدرت، منابع انسانی، مدیران.

## مقدمه

۲۰۲۰، ۴۱). یکی از پدیده‌هایی که در سالیان اخیر در مطالعات رفتار سازمانی مدنظر قرار گرفته است؛ "سندروم هوبریس" می‌باشد (زیتون و همکاران، ۲۰۱۹، ۶۴۸). سندروم هوبریس با قدرت مرتبط است و هر چه فرد مدت‌زمان بیشتری از قدرت استفاده کند و قدرت بیشتری اعمال کند، بیشتر خود را نشان می‌دهد. سندرمی که نباید برای کسی که بیماری روانی یا آسیب مغزی دارد اعمال شود (راسل<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱، ۱۴۱). سندروم هوبریس اگرچه در میان مطالعات روانشناسی شکل گرفته است اما امروزه در برخی حوزه‌های بشری مدنظر قرار گرفته است (جرارد<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ۴۵). سندروم هوبریس در محیط‌های سازمانی اشاره به وضعیتی دارد که مدیر به‌واسطه قرار گرفتن در یک وضعیت قدرتمند؛ دچار اختلال شخصیتی گردد و از قدرت خود در راستای منافع سازمانی استفاده نکند. این سندروم در میان مدیران می‌تواند ضمن ایجاد غرور بیش‌ازحد در میان آنان؛ می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری باکیفیت پایین، با خطر بالا و درنهایت قضاوت نادرست گردد (سادلر اسمیت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱، ۱۰۶). پیامدهای سندروم هوبریس می‌تواند عدم فعالیت‌های مشارکتی، نبود خلاقیت، عدم توجه به منابع انسانی و تعاملات درون‌سازمانی نامناسب باشد (جها<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۲).

برخلاف اکثر اختلالات شخصیتی که در اوایل بزرگسالی ظاهر می‌شوند، اما سندرون هوبریس تنها پس‌ازاینکه قدرت برای مدتی در دست گرفته شده است؛ شکل می‌گیرد و این باعث شده است تا سندرون هوبریس در هر سنی که فرد با قدرت مواجه شود؛ رخ دهد (آبد<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۱، ۲۳۸). کاریزما، جذابیت، توانایی الهام بخشیدن، متقاعدسازی، وسعت دید، تمایل به ریسک کردن، آرزوهای بزرگ و اعتمادبه‌نفس جسورانه این ویژگی‌ها اغلب با رهبران و مدیران موفق همراه است (ورای، ۲۰۱۶، ۲۳۱). باین‌حال، جنبه دیگری نیز برای این گروه از افراد نیز وجود دارد، زیرا همین ویژگی‌ها را می‌توان با تندخویی، امتناع از گوش دادن یا دریافت نصیحت و شکل

سازمان‌ها به‌عنوان ارکان کلیدی و اساسی جوامع امروزی می‌باشند که نقش مهم و اساسی در جهت پیشبرد اهداف کشورها دارد (ریورز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲، ۲۱۸). تمرکز بر بهبود جایگاه سازمان‌ها و ارتقا سطح عملکردی آنان به‌عنوان یکی از شاخص‌های توسعه‌یافتگی کشورها مشخص می‌باشد که به‌صورت جدی موردتوجه محققان مختلف قرار گرفته است (الان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۳۴). امروزه سازمان‌ها از جایگاه مهم در زندگی بشری برخوردار می‌باشند و نقش اساسی در جهت رفع نیازهای افراد دارند (برگر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۰۲). به‌صورت کلی سازمان‌ها در حوزه‌های مختلفی سعی در شناسایی نیازهای بشری و پاسخ مناسب به آن دارد. این مسئله سبب گردیده است تا عملکرد سازمان‌ها به‌صورت جدی موردتوجه قرار گیرد. سازمان‌ها برحسب وظایف خود در جوامع از تأثیرگذاری‌های مختلفی برخوردار است و نقش‌های مثبت و منفی می‌توانند در جوامع داشته باشند (کلاکستون<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵، ۵۸). همواره نباید در جستجو اثرات مثبت سازمان‌ها بر جوامع بود و نیاز است تا آثار منفی سازمان‌ها بر افراد و گروه‌ها نیز موردبررسی قرار گیرد (زیتون<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹، ۶۴۸). ابهام در کارکردها و آثار سازمان‌ها بر جوامع سبب گردیده است تا همواره دغدغه‌هایی در خصوص تأثیرات منفی سازمان‌ها نیز وجود داشته باشد. این مسئله سبب گردیده است تا عملکرد سازمان به‌عنوان یک مسئله مهم درک گردد (ورای<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶، ۲۳۱). امروزه عملکرد سازمان‌ها به‌عنوان یکی از حوزه‌های مهم موردتوجه جدی محققان قرار گرفته است و تلاش‌هایی در جهت بهبود سطح این عملکرد انجام شده است (اکستیناتی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۲، ۱۱۶۴).

وجود پدیده‌های مختلفی در سازمان‌ها سبب گردیده است تا محققان با استفاده از این پدیده‌ها سعی در مطالعه رفتارها و آسیب‌های سازمانی باشند (اسد و سادلر اسمیت<sup>۸</sup>،

<sup>1</sup> Rivers

<sup>2</sup> Alan

<sup>3</sup> Berger

<sup>4</sup> Claxton

<sup>5</sup> Zeitoun

<sup>6</sup> Wray

<sup>7</sup> Akstinaite

<sup>8</sup> Asad & Sadler-Smith

<sup>9</sup> Russell

<sup>10</sup> Garrard

<sup>11</sup> Sadler-Smith

<sup>12</sup> Jha

<sup>13</sup> Abed

کنترل آن در صورت وجود ارائه داد. لیاپیس<sup>۶</sup> (۲۰۲۲) در نتایج تحقیقش بیان داشتند که سندروم هوبریس به‌عنوان یک دغدغه می‌تواند مدیریت بحران سلامت را تحت شعاع قرار دهد. به‌صورتی که سندروم هوبریس می‌تواند باعث گردد تا مدیریت بحران سلامت توسط رفتارهای غیرمشارکتی و همچنین فعالیت‌های دستوری به‌صورت جدی با شکست مواجه شود. رودگرز<sup>۷</sup> (۲۰۱۱) در تحقیق خود که باهدف سندرم هوبریس: یک نتیجه اضطراری از فرآیند پیچیده اجتماعی تعامل روزمره انجام گرفت، پس از بررسی‌های خود پی بردند که سندروم هوبریس می‌تواند فعالیت‌های مشارکتی و رفتارهای خلاقانه را تحت شعاع قرار دهد و این فعالیت‌ها و رفتارها را از فرد به کل دور سازد. به‌صورت کلی سندرون هوبریس به‌عنوان یک مسئله مهم در محیط‌های سازمانی به‌صورت جامع مورد بررسی قرار نگرفته است. از طرفی خلأ تحقیقاتی در خصوص سندروم هوبریس در کشور ایران و در سازمان‌های ورزشی سبب گردیده است تا اطلاعاتی در خصوص وجود سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی وجود نداشته باشد. به‌صورتی که این مسئله باعث شده است تا ضمن نادیده گرفته شدن این پدیده؛ بستری جهت مقابله و مدیریت پدیده سندروم هوبریس وجود نداشته باشد. با این توجه تحقیق حاضر باهدف شناسایی عوامل مؤثر بر کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران طراحی و اجرا گردید.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از نظر شیوه گردآوری داده‌ها به‌صورت آمیخته بود. روش کیفی مورد استفاده در تحقیق حاضر از نوع گراند تئوری و استفاده از مدل گلیزر بود. ابزار مورد استفاده در این پژوهش شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته بود. خروجی مصاحبه‌های تحقیق منجر به شکل‌گیری پرسشنامه محقق ساخته‌ای شد که دارای ۴۱ سؤال بود. سؤالات این پرسشنامه به‌صورت طیف ۵ ارزشی لیکرت طراحی گردید.

خاصی از بی‌کفایتی، بی‌احتیاطی و بی‌توجهی مکرر به جزئیات مشخص کرد. این می‌تواند منجر به رهبری فاجعه‌آمیز شود و باعث آسیب در مقیاس بزرگ شود (برون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸، ۱۵۸). این مسئله می‌تواند به‌واسطه غرور زیاد و یا اعتمادبه‌نفس شدید باشد که در نتیجه منجر به تحقیر دیگران می‌گردد (لیاپیس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲، ۱۱۲). دانشمندان اعتقاد دارند که رفتار غرورآمیز افراطی یک سندرم است که مجموعه‌ای از ویژگی‌ها (علائم) را تشکیل می‌دهد که توسط یک محرک خاص (قدرت) برانگیخته می‌شود و معمولاً زمانی که قدرت از بین می‌رود، فروکش می‌کند. "سندرم هوبریس" به‌عنوان یک وضعیت اکتسابی دیده می‌شود و بنابراین با اکثر اختلالات شخصیتی که به‌طور سنتی در طول بزرگسالی پایدار دیده می‌شوند متفاوت است (سادلر اسمیت و توریش<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱، ۱۰۶). مفهوم کلیدی این است که سندرم هوبریس نوعی اختلال در تصاحب قدرت است، به ویژه قدرت که با موفقیت چشمگیر همراه بوده است و برای مدتی چند سال و با حداقل محدودیت برای رهبر حفظ شده است (رودگرز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱، ۳). به‌صورت کلی سندرم هوبریس به‌عنوان یک الگوی رفتاری در فردی شکل می‌گیرد که دنیا را مکانی برای تجلیل از خود از طریق استفاده از قدرت می‌بیند و دارای اعتمادبه‌نفس شدید می‌باشد (ورای<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶، ۲۳۱).

در تحقیقات اندکی به این مسئله اشاره شده است. سادلر اسمیت و توریش<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) در تحقیق خود که باهدف سندروم هوبریس در مدیریت انجام گرفت؛ پس از بررسی‌های خود پی بردند که سندروم هوبریس می‌تواند یکی از محدودکننده‌های کسب‌وکارها و موفقیت‌های شرکت‌ها و سازمان‌ها باشد که به‌صورت جدی توانسته است تا عملکرد شرکت‌ها را تحت شعاع قرار دهد. کلاکستون<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۵) پس از بررسی‌های خود پی بردند که سندروم هوبریس در میان مدیران و رهبران می‌بایستی مدنظر قرار گیرد و سنجش گردد تا بتوان به‌واسطه شناسایی وضعیت این سندروم؛ شرایطی جهت

<sup>1</sup> Brown

<sup>2</sup> Liapis

<sup>3</sup> Rodgers

<sup>4</sup> Sadler-Smith & Tourish

<sup>5</sup> Claxton

<sup>6</sup> Liapis

<sup>7</sup> Rodgers

بود. برحسب انتخاب تصادفی و با توجه به جدول حجم نمونه مورگان تعداد ۲۹۱ نفر به عنوان نمونه تحقیق در بخش کمی مشخص شدند. در نهایت پس از پخش و جمع‌آوری پرسشنامه‌های تحقیق تعداد ۲۷۵ پرسشنامه مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت.

داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، تحلیل شد. مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان یافت. همچنین داده‌های کمی تحقیق حاضر به واسطه روش معادلات ساختاری انجام گردید. کلیه روند تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق حاضر در نرم‌افزارهای SPSS و PLS انجام گردید.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه آماری بخش کمی حاضر در جدول ۲ به نمایش گذاشته شده است.

مطابق با نتایج توصیفی تحقیق مشخص گردید که ۶۶/۹ درصد نمونه‌های تحقیق را زنان تشکیل دادند. همچنین مطابق با نتایج تحقیق مشخص گردید که افراد با سطح تحصیلی کارشناسی با ۶۴ درصد بیشترین فراوانی را دارا بودند. در پژوهش حاضر، محقق با استفاده از تکنیک گلایزر مفاهیم را به عنوان واحد تحلیل در سطوح متن مصاحبه مورد توجه و تمرکز قرار داده و با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در مدخل سطور و پاراگراف‌ها تلاش نمود تا کدهای باز استخراج گردند و در نهایت تعداد ۴۱ مفهوم استخراج گردید؛ در مرحله کدگذاری محوری، در ابتدا مقوله اصلی پژوهش تعیین شده و در نهایت سایر مقوله دسته‌بندی شدند. در طول روند کدگذاری انتخابی و حتی در فرایند تلفیق، محقق متن مصاحبه‌های انجام شده را چندین بار مورد بازبینی قرار داده و عبارات و ایده‌هایی را که بیانگر روابط بین مقوله‌های اصلی و فرعی بودند را مورد توجه قرار داد. بر همین اساس، روابط بین مقوله‌ها و مربوط به کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران شکل گرفت و نهایتاً با استفاده از نمودار، یکپارچه‌سازی نظریه صورت پذیرفت. جدول شماره ۳ نتایج مربوط به این کدها را نشان می‌دهد.

جهت بررسی روایی بخش کیفی از قابلیت باور پذیری (اعتبار)، انتقال‌پذیری و تأیید پذیری استفاده گردید. بدین منظور محقق جهت بررسی قابلیت باورپذیری از تأیید فرایند پژوهش توسط هفت متخصص و همچنین استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه جهت کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران استفاده گردید. همچنین جهت بررسی انتقال‌پذیری از نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند در مورد یافته‌های پژوهش مورد مشورت قرار گرفتند. همچنین جهت بررسی قابلیت تأیید پذیری از ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها و بررسی آنان در زمان‌های مورد نیاز استفاده گردید. همچنین جهت بررسی روایی بخش کمی از بررسی نظرات خبرگان و جهت بررسی پایان پرسشنامه از محاسبه آلفای کرونباخ استفاده گردید ( $\alpha = 0/88$  = آلفای کرونباخ).

در این پژوهش با توجه به هدف مطالعه، شرکت‌کنندگان بخش کیفی بر اساس نمونه‌گیری هدفمند از بین افراد آگاه به موضوع پژوهش انتخاب شدند. پنج معیار برای انتخاب شرکت‌کنندگان در تحقیق شناسایی شد که عبارت بودند از:

۱. کلیدی بودن - آیا افراد شناسایی شده به صورت کامل با موضوع هستند؟
۲. شناسایی شده توسط سایرین - آیا افرادی که برای مصاحبه انتخاب شده‌اند از سوی ذینفعان به عنوان خبرگان، در نظر گرفته می‌شوند؟
۳. فهم نظری موضوع - آیا این افراد درک درستی از موضوع پژوهش دارند؟
۴. تنوع - آیا مصاحبه‌شوندگان، از گروه‌های مختلف (نظری و عملی) انتخاب شده‌اند؟
۵. موافقت با مشارکت - آیا افراد منتخب، انگیزه مناسبی برای مشارکت در تحقیق داشتند؟

فرایند گزینش نمونه‌ها ادامه پیدا کرد تا هنگامی که در جریان کسب اطلاعات، هیچ داده جدیدی پدیدار نشد و به عبارتی داده‌ها در ۱۳ مصاحبه به اشباع رسیدند و ادامه مصاحبه صرفاً برای اطمینان از یافته‌ها انجام شد. در این پژوهش ۱۴ مصاحبه با ۱۴ نفر انجام پذیرفته است.

همچنین جامعه آماری بخش کمی شامل کارمندان وزارت ورزش و جوانان بود که تعداد آنان شامل ۱۲۰۰ نفر

پس از انجام مصاحبه‌های تحقیق تعداد ۴۱ کد مربوط به بخش کیفی را به نمایش گذاشته است. به‌صورت کلی مشخص گردید. جدول شماره ۴ نتایج

جدول ۱. مصاحبه‌شوندگان تحقیق

Table 1. Research interviewees

ردیف	سمت / تخصص	تحصیلات	فراوانی	درصد	حوزه فعالیت اجرائی دانشگاهی
۱	هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	۴	۲۸/۶ درصد	*
۲	مدیران	کارشناسی ارشد و بالاتر	۵	۳۵/۷ درصد	*
۳	کارمند	کارشناسی و بالاتر	۵	۳۵/۷ درصد	*

جدول ۲. یافته‌های توصیفی نمونه‌های بخش کمی

Table 2. Descriptive findings of quantitative samples

ویژگی	گروه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۸۴	۶۶/۹
	زن	۹۱	۳۳/۱
تحصیلات	کارشناسی	۱۷۶	۶۴/۰
	کارشناسی ارشد	۷۸	۲۸/۴
	دکتری	۲۱	۷/۶

جدول ۳. نتایج کدگذاری باز

Table 3. Results of open coding

ردیف	کدهای استخراجی	فراوانی
۱	ایجاد چشم‌انداز عینی و شفاف در سازمان‌های ورزشی	۸
۲	ایجاد ارزش‌ها و هنجارهای عینی در سازمان‌های ورزشی	۹
۳	نمادسازی و الگوسازی در سازمان‌های ورزشی	۹
۴	پاسخگویی به ابهامات و دغدغه‌های کارکنان	۹
۵	ایجاد شاخص‌های تخصصی در جهت‌گزینش	۸
۶	توسعه تکریم ارباب‌رجوع در سازمان‌های ورزشی	۷
۷	توجه به کیفیت در فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی	۷
۸	برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌های ورزشی	۸
۹	ایجاد تصمیم‌گیری‌های گروهی در سازمان‌های ورزشی	۹
۱۰	توسعه فرهنگ استفاده از مشاوره در سازمان‌های ورزشی	۹
۱۱	توسعه کیفی تقسیم فعالیت‌ها در سازمان‌های ورزشی	۱۰
۱۲	تعامل بین حوزه‌های در سازمان‌های ورزشی	۱۰
۱۳	شبکه‌سازی و ارتقا سطح کیفی آن در سازمان‌های ورزشی	۸
۱۴	توسعه سطح فعالیت‌های مجازی سازمان‌های ورزشی	۸
۱۵	تفویض اختیار شفاف در سازمان‌های ورزشی	۹
۱۶	ترویج سیستم‌های خودنظارتی در سازمان‌های ورزشی	۸
۱۷	سنجش منظم سکوت سازمانی در سازمان‌های ورزشی	۸
۱۸	ارزیابی مدون ویژگی‌های شخصیتی منابع انسانی	۸
۱۹	دسته‌بندی بازخوردهای ارائه‌شده در سازمان‌های ورزشی	۹
۲۰	ایجاد سیستم خود اظهاری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی	۹
۲۱	برقراری فرایند بازخورد منابع انسانی به مدیران سازمان‌های ورزشی	۱۰

ردیف	کدهای استخراجی	فراوانی
۲۲	ایجاد بازخوردهای فردی در سازمان‌های ورزشی	۱۰
۲۳	توزیع منابع قدرت در سازمان‌های ورزشی	۱۰
۲۴	جلوگیری از بزرگ‌نمایی نمودن فعالیت‌ها در سازمان‌های ورزشی	۸
۲۵	عدالت توزیع منابع در سازمان‌های ورزشی	۷
۲۶	جلوگیری از رفتارهای تحقیرآمیز در سازمان‌های ورزشی	۷
۲۷	سنجش مداوم علائم سندروم هوپریس در سازمان‌های ورزشی	۷
۲۸	ارتقا سطح بلوغ ذهنی مدیران سازمان‌های ورزشی	۸
۲۹	مدیریت اعتمادبه‌نفس مدیران سازمان‌های ورزشی	۹
۳۰	ایجاد بانک اطلاعاتی از ویژگی‌های فردی	۹
۳۱	ارتقا سطح دلیستگی شغلی در سازمان‌های ورزشی	۹
۳۲	شخصی‌سازی آموزش‌های منابع انسانی	۹
۳۳	ایجاد گردش شغلی در سازمان‌های ورزشی	۷
۳۴	برگزاری دوره‌های آموزشی منظم در سازمان‌های ورزشی	۷
۳۵	ارائه گزارشات مالی در سازمان‌های ورزشی	۷
۳۶	توسعه ارتباطات مجازی در سازمان‌های ورزشی	۷
۳۷	شفاف‌سازی فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها	۷
۳۸	استقلال روابط عمومی در سازمان‌های ورزشی	۷
۳۹	ایجاد نظام انتقادات و پیشنهادات در سازمان‌های ورزشی	۱۰
۴۰	برگزاری جلسات منظم مدیران و کارمندان در سازمان‌های ورزشی	۱۰
۴۱	ثبت و ضبط تجارب منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی	۷

جدول ۴. کدگذاری بخش کیفی

Table 4. Coding of the qualitative part

مقوله‌ها	کدهای باز
تعالی سازمانی	ایجاد چشم‌انداز عینی و شفاف در سازمان‌های ورزشی
	ایجاد ارزش‌ها و هنجارهای عینی در سازمان‌های ورزشی
	نمادسازی و الگوسازی در سازمان‌های ورزشی
	پاسخگویی به ابهامات و دغدغه‌های کارکنان
	ایجاد شاخص‌های تخصصی در جهت‌گزینش
	توسعه تکریم ارباب‌رجوع در سازمان‌های ورزشی
	توجه به کیفیت در فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی
فعالیت‌های مشارکتی	برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌های ورزشی
	ایجاد تصمیم‌گیری‌های گروهی در سازمان‌های ورزشی
	توسعه فرهنگ استفاده از مشاوره در سازمان‌های ورزشی
	توسعه کیفی تقسیم فعالیت‌ها در سازمان‌های ورزشی
	تعامل بین‌حوزه‌ای در سازمان‌های ورزشی
	شبکه‌سازی و ارتقا سطح کیفی آن در سازمان‌های ورزشی
	توسعه سطح فعالیت‌های مجازی سازمان‌های ورزشی
فرایندهای نظارتی	تفویض اختیار شفاف در سازمان‌های ورزشی
	ترویج سیستم‌های خودنظارتی در سازمان‌های ورزشی
	سنجش منظم سکوت سازمانی در سازمان‌های ورزشی
	ارزیابی مدون ویژگی‌های شخصیتی منابع انسانی
	دسته‌بندی بازخوردهای ارائه‌شده در سازمان‌های ورزشی

مقوله‌ها	کدهای باز
کنترل محیطی	ایجاد سیستم خود اظهاری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی
	برقراری فرایند بازخورد منابع انسانی به مدیران سازمان‌های ورزشی
	ایجاد بازخوردهای فردی در سازمان‌های ورزشی
	توزیع منابع قدرت در سازمان‌های ورزشی
	جلوگیری از بزرگ‌نمایی نمودن فعالیت‌ها در سازمان‌های ورزشی
	عدالت توزیع منابع در سازمان‌های ورزشی
	جلوگیری از رفتارهای تحقیرآمیز در سازمان‌های ورزشی
	سنجش مداوم علائم سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی
	ارتقا سطح بلوغ ذهنی مدیران سازمان‌های ورزشی
	مدیریت اعتماد به نفس مدیران سازمان‌های ورزشی
جنبه‌های فردی	ایجاد بانک اطلاعاتی از ویژگی‌های فردی
	ارتقا سطح دلبستگی شغلی در سازمان‌های ورزشی
	شخصی‌سازی آموزش‌های منابع انسانی
	ایجاد گردش شغلی در سازمان‌های ورزشی
فعالیت‌های آموزشی	برگزاری دوره‌های آموزشی منظم در سازمان‌های ورزشی
	ارائه گزارشات مالی در سازمان‌های ورزشی
	توسعه ارتباطات مجازی در سازمان‌های ورزشی
	شفاف‌سازی فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها
	استقلال روابط عمومی در سازمان‌های ورزشی
شفافیت سازمانی	ایجاد نظام انتقادات و پیشنهادات در سازمان‌های ورزشی
	برگزاری جلسات منظم مدیران و کارمندان در سازمان‌های ورزشی
	ثبت و ضبط تجارب منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی

شماره ۳ مدل تحقیق را حالت ضرایب تی را نشان می‌دهد.

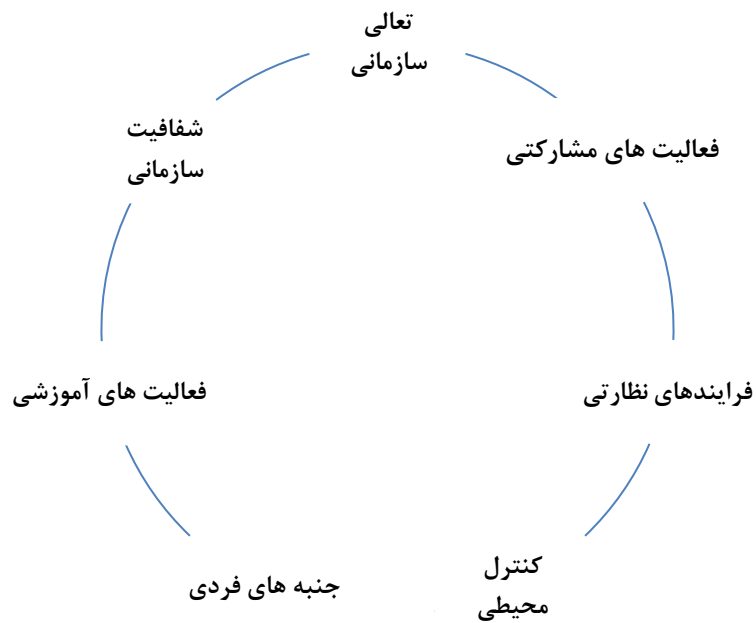
برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معنی‌داری  $t$  یا همان مقادیر  $t$ -values می‌باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از ۰٫۹۵ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین متغیرها و در نتیجه تأیید روابط در سطح اطمینان ۱٫۹۶ است. با توجه به نتایج مدل تحقیق مشخص گردید که تمامی عوامل حضور معناداری در مدل تحقیق دارند. جدول ۵ نتایج مربوط به شاخص‌های برازش مدل فوق را نشان می‌دهد.

با توجه به نتایج شاخص‌های برازش مشخص گردید که مدل ارائه‌شده در تحقیق حاضر، از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد.

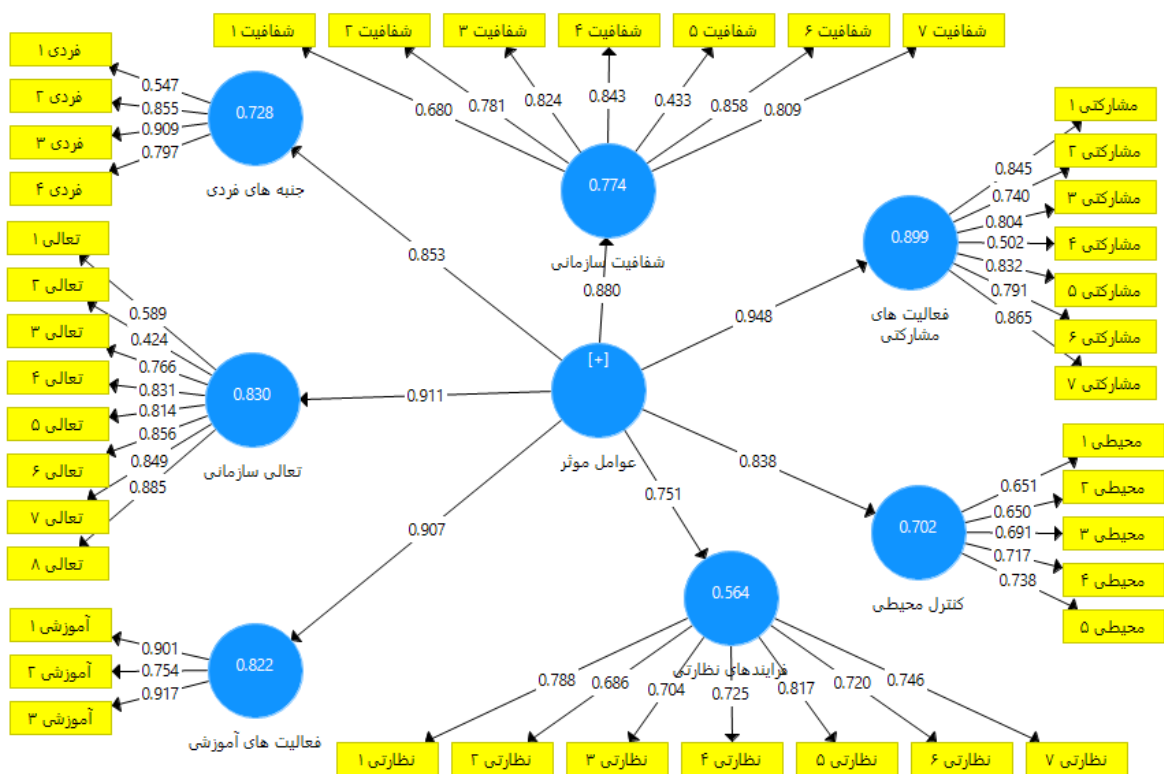
با توجه به نتایج بخش کیفی، مدل مفهومی تحقیق شکل گرفت. شکل شماره ۱ مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد.

نتایج بخش کیفی نشان داد که عوامل مؤثر بر کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران شامل ۷ عامل می‌باشد که این عامل شامل تعالی سازمانی، فعالیت‌های مشارکتی، فرایندهای نظارتی، کنترل محیطی، جنبه‌های فردی، فعالیت‌های آموزشی و شفافیت سازمانی می‌باشد. به منظور بررسی مدل تحقیق در بخش کمی، از روش معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج آزمون کولموگراف اسمیرنوف نشان داد که توزیع داده‌های تحقیق طبیعی نمی‌باشد. با توجه به این مسئله پیش‌فرض‌های استفاده از نرم‌افزارهای کوورایانس محور ایجاد گرفت. لذا در ادامه جهت آزمون مدل از نرم افزار PLS استفاده شد. شکل شماره ۲ مدل تحقیق در حالت ساختاری و شکل

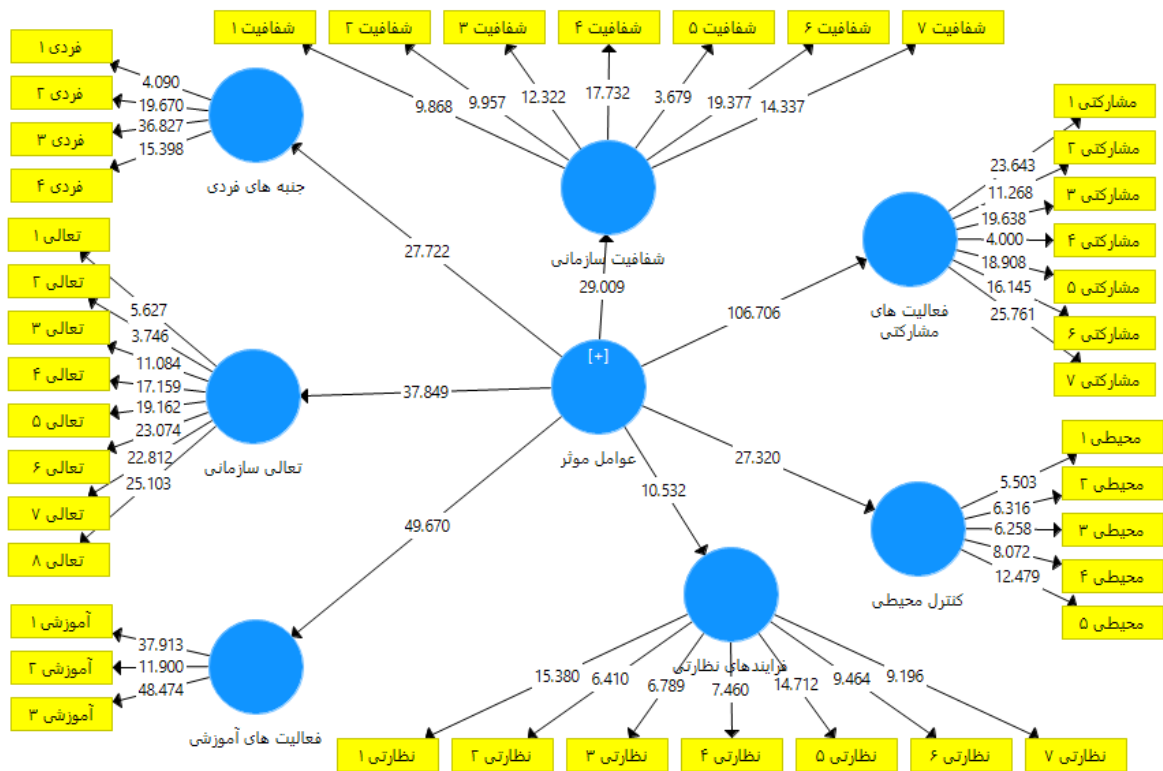




شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق  
Figure 1. Research conceptual model



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش  
Figure 2. Structural model of the research



شکل ۳. ضرایب تی مدل

Figure 3. Model T coefficients

جدول ۵. شاخص های بزارش مدل تحقیق

Table 5. The fit indices of the research model

وضعیت	سطح مطلوب	شفافیت سازمانی	فعالیت های آموزشی	جنبه های فردی	کنترل محیطی	فرایندهای نظارتی	فعالیت های مشارکتی	تعالی سازمانی	
مطلوب	بالاتر از ۰/۷	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۸۴	۰/۸۱	۰/۹۰	۰/۸۹	۰/۸۵	آلفای کرونباخ
مطلوب	بالاتر از ۰/۷	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۸۸	پایایی ترکیبی
مطلوب	بالاتر از ۰/۴	۰/۵۵	۰/۵۲	۰/۵۳	۰/۵۴	۰/۵۸	۰/۵۱	۰/۵۶	روایی همگرا
مطلوب	ضعیف = ۰/۱۹ متوسط = ۰/۳۳ قوی = ۰/۶۷	۰/۸۸	۰/۸۲	۰/۷۲	۰/۷۰	۰/۵۶	۰/۸۹	۰/۸۳	R <sup>2</sup>
مطلوب	ضعیف = ۰/۱۰ متوسط = ۰/۲۵ قوی = ۰/۳۶	۰/۶۹	۰/۶۶	۰/۶۱	۰/۶۰	۰/۵۶	۰/۶۷	۰/۶۷	GOF

### بحث و نتیجه گیری

توجه به سندروم هوبریس و کنترل این سندروم در محیط های سازمانی می تواند باعث شود تا مدیران تصمیم گیری ها در محیط های سازمانی را به صورت

علمی تری دنبال نمایند. عدم شناخت از وضعیت سندروم هوبریس در سازمان های ورزشی ایران باعث شده است تا تحقیق حاضر باهدف شناسایی عوامل مؤثر بر کنترل سندروم هوبریس در سازمان های ورزشی ایران طراحی و

فعالیت‌های مشارکتی، فرایندهای نظارتی، کنترل محیطی، جنبه‌های فردی، فعالیت‌های آموزشی و شفافیت سازمانی مشخص گردد.

شریعت‌نژاد (۲۰۲۲) در تحقیق خود که باهدف شناخت عوامل مؤثر و پیامدهای پدیده هوبریس رهبران با روش دیمتلفازی، مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی انجام گرفت، پس از بررسی‌های خود پی برد که تحکم بی‌منطق، پارادوکس قدرت، تصور وهم‌آلود از نبوغ و دانش شخصی، عدم تحرک مغزی و تنبلی ذهنی، غرور و خودشیفتگی و اختلالات شخصیتی و رفتاری مهم‌ترین عوامل مؤثر و شکل‌دهنده هوبریس هستند. همچنین تمرکز تصمیم‌گیری، رهبری مغرورانه، بهره‌کشی و استثمار منابع انسانی، مدیریت خودکامه و کاهش انگیزه و تعهد پیروان و زبردستان به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای پدیده هوبریس - رهبران در سازمان‌های دولتی است. شیرینی و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیق خود که باهدف طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی انجام گرفت، پس از بررسی‌های خود پی بردند که حقوق و مزایا، خودخواهی، وابستگی به قدرت، منفعت‌طلبی این پدیده را تعدیل می‌کنند که منجر به پیامدهای همانند کوتوله‌پروری، کاهش سرمایه دانش و مهارت برای آینده، کاهش کارایی و اثربخشی، دل‌زدگی شغلی، تخریب وجهه اجتماعی مدیر، افزایش ترک خدمت داوطلبانه کارکنان، کاهش خلاقیت سازمانی، عدم پیشرفت سازمان شده است. درنهایت الگوی پژوهش توسط خبرگان به تأیید رسید. به نظر می‌رسد نبود مطالعات در خصوص سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی باعث شده است تا عوامل مختلفی در جهت کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران شناسایی گردد. این مسئله نشان‌دهنده اهمیت برنامه‌ریزی جامع در مسیر کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران را نشان می‌دهد.

نتایج تحقیق نشان داد که در میان عوامل شناسایی‌شده، عامل فعالیت‌های مشارکتی مهم‌ترین عامل در جهت کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران مشخص گردید. به عبارتی توجه به عامل فعالیت‌های مشارکتی می‌تواند نقش مهمی در جهت کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران داشته باشد. در تحقیقات مختلفی به این مسئله اشاره شده است.

اجرا گردد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که تعداد ۴۱ کد به‌عنوان عوامل مؤثر بر کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران مشخص گردید که این کدها در ۷ دسته شامل تعالی سازمانی، فعالیت‌های مشارکتی، فرایندهای نظارتی، کنترل محیطی، جنبه‌های فردی، فعالیت‌های آموزشی و شفافیت سازمانی تقسیم شدند. به عبارتی نتایج نشان داد که عوامل مؤثر بر کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران شامل عواملی از جمله تعالی سازمانی، فعالیت‌های مشارکتی، فرایندهای نظارتی، کنترل محیطی، جنبه‌های فردی، فعالیت‌های آموزشی و شفافیت سازمانی بود. سادلر اسمیت و توریش (۲۰۲۱) اشاره داشتند که امروزه شکل‌گیری سندروم هوبریس و شیوع آن در میان مدیران باعث شده است تا مدیران در محیط‌های شغلی از ظرفیت بالاتری جهت شکست در تصمیم‌گیری‌های مهم برخوردار باشند. مولوی و نوری (۲۰۲۲) در تحقیق خود که باهدف رفتارهای انحرافی مثبت و عوامل مؤثر در بروز آن در میان کارکنان سازمان‌های دولتی، مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان قم انجام گرفت، پس از بررسی‌های خود پی بردند که ۲۵ عامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت در پنج دسته عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل قانونی، عوامل مدیریتی و عوامل مربوط به شغل شناسایی شدند. درنهایت، پیشنهادهای سازنده‌ای برای ایجاد یا تقویت این عوامل در سازمان به‌منظور ایجاد یا تقویت رفتارهای انحرافی مثبت ارائه شد. کلاکستون و همکاران (۲۰۱۵) نیز مشخص نمودند که سندروم هوبریس در میان مدیران و رهبران می‌بایستی مدنظر قرار گیرد و سنجش گردد تا بتوان به‌واسطه شناسایی وضعیت این سندروم؛ شرایطی جهت کنترل آن در صورت وجود ارائه داد. لیاپیس (۲۰۲۲) نیز مشخص نمود که سندروم هوبریس می‌تواند منجر به شکست سازمان و مدیران گردد که این مسئله نشان‌دهنده ضرورت توجه به این سندروم و کنترل آن هست. به نظر می‌رسد اهمیت توجه به سندروم هوبریس و نبود مطالعات در خصوص سندروم هوبریس باعث شده است تا امروزه در سازمان‌های ورزشی رویه‌های مناسب و مطلوبی در مسیر کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران مشخص نباشد. این مسئله باعث شد تا عوامل مختلفی در هفت دسته شامل تعالی سازمانی،

انسانی در ورزش را فراهم نمود. با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا با ایجاد سیستم انتقادات و پیشنهادات آنلاین جهت ایجاد بازخوردهای فردی و گروهی، زمینه‌ساز کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران را فراهم نمایند. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا با توسعه فرهنگ خودنظارتی در سازمان‌های ورزشی به‌واسطه ایجاد الگوها و نمادها و همچنین ایجاد کانون‌های ارزیابی فعال در سازمان‌های ورزشی جهت تحلیل ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی منابع انسانی؛ بستری در جهت کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران را فراهم نمود. با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا با شفاف‌سازی فعالیت‌های رسانه‌ای و روابط عمومی سازمان‌های ورزشی در جهت بیان حقایق موجود در سازمان و قدرت بخشی به کمیسیون‌ها، کمیته‌ها و گروه‌های فعال در سازمان‌های ورزشی؛ شرایطی در جهت کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران را فراهم نمود. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا با شناسایی ذینفعان سازمان‌های ورزشی و تعامل با آنان جهت شناسایی نیازها و دغدغه‌های آنان و تسهیل ارتباطات درون‌سازمانی از طریق طراحی سامانه‌های الکترونیکی مرتبط؛ شرایطی جهت کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران را فراهم نمود.

## Reference

- Abed, R. T. (2011). The hubris syndrome: is it necessarily pathological? *The Psychiatrist*, 35(6), 237-237.
- Akstinaite, V., Garrard, P., & Sadler-Smith, E. (2022). Identifying linguistic markers of CEO hubris: a machine learning approach. *British Journal of Management*, 33(3), 1163-1178.
- Alan, Y., Arrais, J., Çelik, G., Chan, K. W., Crippen, C., Hean, L. L., & Welongo, M. (2020). *Global servant-leadership: Wisdom, love, and legitimate power in the age of chaos*. Lexington Books.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2), 1-10.
- Asad, S., & Sadler-Smith, E. (2020). Differentiating leader hubris and narcissism on the basis of power. *Leadership*, 16(1), 39-61.

سادلر اسمیت و توریش (۲۰۲۱) در تحقیق خود که باهدف سندروم هوبریس در مدیریت انجام گرفت؛ پس از بررسی‌های خود پی بردند که سندروم هوبریس می‌تواند یکی از محدودکننده‌های کسب‌وکارها و موفقیت‌های شرکت‌ها و سازمان‌ها باشد که به‌صورت جدی توانسته است تا عملکرد شرکت‌ها را تحت شعاع قرار دهد. گارارد و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود که باهدف اپدیمی پدیده هوبریس در مدیریت انجام گرفت، پس از بررسی‌های خود پی بردند که پدیده هوبریس به‌عنوان یک مسئله غیرقابل انکار در سیستم‌های مدیریتی مدیران وجود دارد و آثار آن در تصمیم‌گیری آنان به‌صورت عینی‌تر مشخص می‌باشد. به نظر می‌رسد فعالیت‌های مشارکتی از جمله ایجاد تصمیم‌گیری‌های گروهی در سازمان‌های ورزشی، توسعه فرهنگ استفاده از مشاوره در سازمان‌های ورزشی، توسعه کیفی تقسیم فعالیت‌ها در سازمان‌های ورزشی، تعامل بین‌حوزه‌ای در سازمان‌های ورزشی، شبکه‌سازی و ارتقا سطح کیفی آن در سازمان‌های ورزشی، توسعه سطح فعالیت‌های مجازی سازمان‌های ورزشی و تفویض اختیار شفاف در سازمان‌های ورزشی به‌واسطه کارکردهای خود در جهت بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های موجود در مسیر کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران می‌تواند زمینه جهت بهره‌گیری از تمامی ذینفعان را در سازمان‌های ورزشی فراهم نماید.

سازمان‌های امروزی توسط نیروهای انسانی مدیریت می‌شوند و این نیروهای انسانی از لحاظ سلسله‌مراتبی از جایگاه متفاوت و متغیری برخوردار می‌باشند. تفاوت در عملکرد و سطوح نیروهای انسانی و همچنین پیچیدگی‌ها در سازمان‌ها سبب گردیده است تا امروزه تعاملات بین فردی و مراودات افراد در سازمان‌ها از جایگاه مهم برخوردار باشد (علی و انوار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱، ۳). سازمان‌ها در جهت بهبود عملکرد خود و ایجاد بستر مناسب در جهت دستیابی به اهداف مدنظر می‌بایستی تعاملات بین فردی و گروهی در میان ارکان خود را بهبود دهد و همواره سعی در ایجاد بستر مناسب جهت شکل‌گیری این مراودات گردد. از این رو توجه به کنترل سندروم هوبریس در سازمان‌های ورزشی ایران می‌تواند زمینه ساز توسعه منابع

<sup>1</sup> Ali & Anwar

- Berger, J., Osterloh, M., Rost, K., & Ehrmann, T. (2020). How to prevent leadership hubris? Comparing competitive selections, lotteries, and their combination. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101-118.
- Brown, B. A. (2018). Hubris syndrome in the relationship between School-Heads and Board-Chairs in private commercial secondary schools in Botswana: Implications for school leadership. *International Journal of Educational Development*, 60, 157-164.
- Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition? *Leadership*, 11(1), 57-78.
- Garrard, P., Garrard, & Barlow. (2018). *Leadership hubris epidemic*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Jha, R., Roy, S., & Tripathi, U. (2020). The hubris syndrome: the ethical failure of successful leaders, 1-11.
- Liapis, C. C. (2022). From Ancient Hatei to Hubris Syndrome in SARS-CoV-2 Health Crisis Management. *Psychiatria Danubina*, 34(1), 111-115.
- Molavi, Z., Nouri, L. (2022). Positive deviant behaviors and effective factors in their occurrence among employees of government organizations, case study: Government organizations of Qom province, *Management of Government Organizations*, 10 (3), 75-86. (In Persian)
- Rivers, M. N. (2022). A Builder's Mind: The Strategic Roles of Humility, Wisdom, and Cooperation in Leadership. In *The Mind of a Leader* (pp. 217-231). Palgrave Macmillan, Cham.
- Rodgers, C. (2011). Hubris syndrome: An emergent outcome of the complex social process of everyday interaction. *The Daedalus Trust*. 1-9.
- Russell, G. (2011). Psychiatry and politicians: the 'hubris syndrome'. *The Psychiatrist*, 35(4), 140-145.
- Sadler-Smith, E. (2021). Hubris, bad judgement and practical wisdom in politics and business. In *Judgment and Leadership* (pp. 104-116). Edward Elgar Publishing.
- Sadler-Smith, E., & Tourish, D. (2021). Hubris in management. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. 1-10.
- Shariatnejad, A. (2022). Knowing the effective factors and consequences of leaders' hubris phenomenon with Fuzzy Dimtel method, case study: Government Organizations, *Management of Government Organizations*, 10 (3), 102-87. (In Persian)
- Shiri, A., Seifi, A., Haideranjad, Z. (2022). Designing the model of meritocracy of managers of public organizations, *Management of public organizations*, 10 (3), 11-26. (In Persian)
- Wray, T. (2016). The role of leader hubris in the decline of RBS and Lehman Brothers. In *The intoxication of power* (pp. 229-251). Palgrave Macmillan, London.
- Zeitoun, H., Nordberg, D., & Homberg, F. (2019). The dark and bright sides of hubris: Conceptual implications for leadership and governance research. *Leadership*, 15(6), 647-672.