

## بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان

علی حمیدی زاده\*، حسن زارعی متین\*\*، هادی ظفری\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۵/۲۵

### چکیده

فقدان رهبری مؤثر، تنها به تشکیلات اقتصادی محدود نمی‌شود، بلکه در تعلیم و تربیت، بنیادهای و همه انواع دیگر ادارات و سازمان‌ها به چشم می‌خورد. آنچه بعضاً سازمان‌ها را عذاب می‌دهد، وجود کسانی است که نقش برجسته رهبری را در سازمان‌ها برعهده می‌گیرند و نمی‌توانند کار را به صورتی مفید و مؤثر انجام دهند؛ رهبران زهرآگین از این نوع افراد هستند. هدف این پژوهش، شناسایی تأثیر این نوع از سبک رهبری و رفتار کژکارکردی این رهبران بر پیامدهای شغلی و نگرش کارکنان سازمان‌های دولتی شهر قم است. روش تحقیق، توصیفی پیمایشی و تعداد نمونه آماری ۲۸۴ نفر بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و با به‌کارگیری نرم‌افزار SPSS, Warp PLS بوده است. نتایج نشان می‌دهد که رهبری زهرآگین بر رفتار کژکارکردی و تمایل به ترک خدمت کارکنان، تأثیر مثبت داشته، اما بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و حفظ و نگهداشت کارکنان، تأثیر منفی و معنی‌دار دارد. در فرضیه‌های دیگر، تأثیر رفتار کژکارکردی بر میزان تعهد سازمانی کارکنان و رضایت شغلی منفی بوده و همچنین رفتار کژکارکردی بر تمایل به ترک خدمت، تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد، ولی رفتار کژکارکردی بر حفظ و نگهداشت کارکنان، تأثیر معنی‌داری ندارد.

**کلیدواژه:** رهبری زهرآگین؛ رفتار کژکارکردی؛ تعهد سازمانی؛ رضایت شغلی؛ تمایل به ترک خدمت، حفظ و نگهداشت کارکنان

\*. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) hamidizadeh@ut.ac.ir

\*\* استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی، دانشگاه تهران

\*\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران

## مقدمه

با نگاهی به تحقیقات فراوانی که در زمینه تأثیر رهبری بر سازمان صورت گرفته است، متوجه می‌شویم که بسیاری از این تحقیقات صرفاً بر تأثیرات مثبت رهبر در سازمان و همچنین رفتار مثبت این رهبران تمرکز داشته‌اند. با کمی دقت در شرکت‌های مختلف می‌توان فهمید که رهبران بزرگ، تفاوت‌های بزرگی ایجاد می‌کنند. رهبران مؤثر کسانی هستند که نتایج را در یک چارچوب زمانی معینی به دست می‌آورند تا برای صنعت و کار خود مؤثر واقع شوند (گلמן، ۲۰۰۰). در این تحقیق سعی بر آن است که بر نقاط ضعف و ویژگی‌های مخرب رهبران و سبک رهبری‌ای که این مدیران در سازمان‌ها استفاده می‌کنند، تمرکز شود. چنین رفتارهای مسموم و زهرآگینی به‌عنوان یک بعد تاریک در امر رهبری چیزی نیست که قابل‌کتمان و اغماض باشد و تاریخ جوامع و سازمان‌ها همیشه شاهد و روایتگر چنین رفتارهای ویرانگری از سوی تعدادی از رهبران بوده و هست (فورنهام و تیلور<sup>۱</sup> ۲۰۰۱؛ کلرمن و بلومن<sup>۲</sup> ۲۰۰۵؛ بابیک و هیر<sup>۳</sup> ۲۰۰۶؛ فراست<sup>۴</sup> ۲۰۰۳). هنگامی که در توضیح دلایل اثربخشی رهبران بزرگ تلاشی صورت می‌گیرد، دربارهٔ بینش و ایده‌های قوی یا راهبرد آن صحبت می‌شود، اما یک چیز مهم‌تر هم وجود دارد: رهبران بزرگ از طریق عواطفشان کار می‌کنند (گلמן، ۲۰۰۲). حال، بسیاری از تحقیقات صورت گرفته بر خصوصیات رفتار و عواطف مثبت رهبران تمرکز دارند. برخی از رهبران درگیر رفتارهای ناکارآمد و مخرب هستند، به‌طوری که محققان استدلال می‌کنند، این رهبران با رفتارهای کژکارکردی و خصوصیات شخصی غیرکارآمد خود آسیب‌ها و صدمات طولی‌المدت و جبران‌ناپذیری را به افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و حتی جوامع و ملت‌هایی که هدایت و سرپرستی آنان را بر عهده‌دارند، وارد می‌کنند. لذا این پژوهش بر جنبه‌های سنتی سودمند از رهبری، متمرکز نیست، بلکه بر زمینه‌های تاریک‌تر و شومی که رهبران با اتخاذ رفتارهای زهرآگین<sup>۵</sup> و

---

1. Frunham and Taylor  
2. Kellerman & Blumen  
3. Babiak & Hare  
4. Frost  
5. Toxic

رفتار کژکارکردی<sup>۱</sup> که برای سازمان خود به ارمغان می‌آورند، تمرکز دارد. رهبری، یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین ارکان هر سازمان است و سازمان‌های دولتی نیز مهم‌ترین و تأثیرگذارترین سازمان‌ها در کشورها می‌باشند (برنان،<sup>۲</sup> وهمکاران، ۲۰۰۳؛ باییک و هی ۲۰۰۶ کانگر،<sup>۳</sup> ۱۹۹۰). وقتی شخصی بالاترین فرد در سازمان است، طبعاً قدرت بیشتری در اختیار دارد. اگر از این قدرت برای به‌اجرا درآوردن رفتار ناکارآمد استفاده کند، به‌دلیل مشروع بودن قدرت و موقعیت فرد در سازمان، عواقب بدی را برای کل سازمان به‌ارمغان می‌آورد (زند<sup>۴</sup> ۱۹۹۷، آچو ولوزیر<sup>۵</sup> ۲۰۰۴). دولت به‌خصوص در یک نظام دولت‌سالاری، بزرگ‌ترین و مهم‌ترین نقش را در جامعه ایفا می‌کند. در کشور ما ۸۰ درصد سازمان‌ها را سازمان‌های دولتی تشکیل می‌دهند. با توجه به اهمیت نقش دولت و سازمان‌های دولتی در اداره جامعه، می‌توان گفت اگر رهبران این سازمان‌ها دارای صلاحیت و شایستگی رهبری نباشند، احتمالاً می‌توانند اثرات خطرناک و ناخواسته‌ای را توسط هر کدام از رفتاری‌هایی مانند بی‌کفایتی رهبری، شرارت، فساد، خرابکاری، رفتار غیراخلاقی (حتی اگر قانونی) و رفتار مجرمانه در سازمان‌ها به‌جای بگذارند. باید دانست اگر رهبران سازمان‌های دولتی در شهر قم زهرآگین باشند، باعث آلوده کردن محیط می‌شوند و روند آلودگی ممکن است به‌مرور زمان موجب احساس بی‌اعتمادی، ترس، عدم اطمینان، پیش‌بینی ناپذیر بودن، پیشگویی کردن و تهدید در سازمان شود که این احساسات منفی کارکنان، پیامدهای بدی را بر رفتار و نگرش آنان ایجاد می‌نماید و همچنین ضرر غیرقابل‌جبرانی را بر سازمان و جامعه وارد می‌کند. با توجه به این مطالب می‌توان گفت که توجه به سبک رهبری مدیران دولتی این شهر از اهمیت خاصی برخوردار است. این پژوهش علاوه بر معرفی سبک رهبری زهرآگین<sup>۶</sup> و ابعاد و انواع آن و همچنین رفتار کژکارکردی این رهبران، به تأثیر این نوع از رهبری و رفتار کژکارکردی آنها بر پیامدهای شغلی کارکنان و همچنین نگرش آنها در مورد سازمان، نیز توجه دارد.

1. Dysfunctional Behavior  
2. Brennan  
3. Conger  
4. Zand  
5. Achu & Lussier  
6. Toxic Leadership

## مروری بر ادبیات پژوهش رهبری زهرآگین

اصطلاح «رهبر زهرآگین» در سال ۱۹۸۶ توسط ماریسا لین از تجزیه و تحلیل سه نوع متمایز از رهبران در سازمان ارائه شد که این سه نوع رهبری عبارت بودند از: رهبری «قابل اعتماد» (چراغ سبز)، «تبادلی» (زرد روشن) و زهرآگین (چراغ قرمز). رهبران زهرآگین "ناسازگار، یاغی و اغلب بدخواه و افراد مخرب هستند" که با پایین کشیدن دیگران موفقیت کسب می کنند و تمایل به مبارزه و کنترل دیگران به جای نشاط بخشی به پیروان دارند<sup>۱</sup> (مارش و یکر، ۱۹۹۶). اما می توان گفت اصطلاح رهبری زهرآگین به طور گسترده تر در سال ۱۹۹۶ توسط مارشا ویکر در کتابی با نام "رهبران سمی: زمانی که سازمان رو به بدی می رود"<sup>۲</sup> مطرح شد. متأسفانه وجود رهبران زهرآگین برای سازمان ها دردناک است، اما واقعیت این است که در بسیاری از سازمان ها شایع هستند. چرا برخی از رهبران، یا آگاهانه یا ناخودآگاه، کارها را برای اطرافیان شان سخت تر می کنند؟ چرا برخی از افراد، به جای ترویج ارتباط و نفوذ در دیگران، به نظر می رسد از درگیری با دیگران خوشحال تر می شوند؟ چه چیزهایی باعث می شود که یک رهبر برای اطرافیانش زهرآگین شود؟ این سؤالات نیاز به تحقیقات و تجزیه و تحلیل براساس ابزار عملی برای کمک به شناسایی، مقابله و خنثی کردن پیامدهای منفی رهبران زهرآگین در سازمان هاست.

### تعاریف رهبری زهرآگین

لیپمن - بلومن<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) در توصیف رهبران زهرآگین آنها را به عنوان "افرادی معرفی می کند که به موجب رفتارهای مخرب و صلاحیت های شخصی ناکارآمد، باعث ایجاد آسیب جدی و پایدار در افراد، گروه ها، سازمان ها، جوامع و حتی سازمان ملل می شوند. به زعم رد<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) "... زهرآگینی اثر یک رفتار خاص نیست، بلکه اثر تجمعی رفتار غیر انگیزشی در جو سازمان است.

1. Markia Whicker
2. Toxic Leaders: When Organizations Go Bad
3. Lipman-Blumen
4. Reed

سه عنصر کلیدی از نشانگان رهبر زهرآگین هستند: ۱. فقدان نگرانی برای سلامت زیردستان، ۲. فن خاص شخصیتی یا بین فردی است که بر جوسازمانی تأثیر منفی می‌گذارد، ۳. اعتقاد به انگیزه‌های خود و اولویت دادن به آنها در برابر انگیزه زیردستان. در تعریف دیگری ویلسون-استارکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) معتقد است که رهبری زهرآگین "رویکردی است که به افراد و در نهایت به سازمان، از طریق مسمومیت در شور و شوق، خلاقیت، استقلال و ابراز وجودهای نوآورانه آسیب می‌رساند. رهبران زهرآگین سم خود را از طریق کنترل بیش از حد اشاعه می‌دهند. همچنین فلین<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در معرفی رهبران زهرآگین چنین می‌گوید: "مدیری که قلدری می‌کند، تهدید می‌کند، فریاد می‌زند؛ مدیری که نوسانات خلقی تعیین‌کننده جو دفتر کار او در هر روز کاری می‌شود، غیبت می‌کند، تحقیر می‌کند، رئیس جهنم می‌شود." در نهایت به‌زعم ویکر (۱۹۹۶) "این رهبران یاغی و اغلب بدخواه، حتی مخرب هستند. آنها، با تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه و منفعت‌طلبانه از هوش و ذکاوتشان در فریب دیگران استفاده می‌کنند، در واقع این رهبران بسیار سمی هستند."

## انواع رهبران زهرآگین

در نگاه اول شاید رهبران زهرآگین را رهبری قلدر فرض نماییم که فقط به دیگران زور می‌گویند، اما در واقع رهبران زهرآگین انواع مختلفی دارند که هر کدام دارای خصوصیات خاص خودشان هستند و در میزان سمی‌بودنشان، می‌توان گفت که تعدادی خفیف و تعدادی نیز افراطی هستند. با شناخت نوع رهبری نمی‌توان میزان آسیب و خطری را که برای سازمان دارند، تشخیص داد. در تقسیم‌بندی‌ای که توسط لیمن و بلومن صورت گرفته است، این نوع رهبری را به دو دسته عامدانه و غیرعامدانه تقسیم می‌کنند. در رهبری عمدی، به‌صورت آگاهانه به پیروان و زیردستان آسیب می‌رسد، ولی رهبری غیرعامدانه اعمالش از روی قصد نبوده و ناخواسته باعث آزار دیگران می‌شود (لیمن-بلومن ۲۰۰۵). در تقسیم‌بندی‌ای که محققین دیگر انجام داده‌اند، به تعدادی دیگر از انواع رهبری زهرآگین اشاره نموده‌اند که در جدول (۱) بدانها اشاره شده است.

1. Wilson  
2. Flynn

**جدول ۱. انواع رهبری زهرآگین**

۱.	رهبری غیابی <sup>۱</sup>	رهبر غایب کسی است که از سازمان جدا شده است ولی پیروان از او تبعیت می‌کنند. این رهبر بدون دلیل در سازمان حضور فیزیکی ندارد و فقط در تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌های آینده و برنامه‌های اجرایی برای به‌دست‌آوردن تأیید دیگران، خود را نمایان می‌نماید (ویکر، ۱۹۹۶).
۲.	رهبر بی‌کفایت <sup>۲</sup>	رهبران بی‌کفایت فاقد انگیزه و اراده لازم برای حمایت اقدامات خود در درون سازمان هستند. این بی‌لیاقتی می‌تواند به دلیل نبود و فقدان مهارت، بی‌دقتی، سستی و تنبلی، حواس‌پرتی، بی‌نظمی و غیره باشد (کلرمن، ۲۰۰۴).
۳.	رهبری منفعل - تهاجمی <sup>۳</sup>	رهبران منفعل - تهاجمی ذاتاً تمایل دارند در مقابل انجام کامل کارها مقاومت نمایند. این رهبران از شکست می‌ترسند به همین دلیل نمی‌خواهند بهترین عملکرد خود را ارائه دهند (مکنتاش و ریما <sup>۴</sup> ، ۱۹۹۷).
۴.	رهبر کنجکاو پارانوژی <sup>۵</sup>	این رهبر، فردی پارانوژی بیش‌ازحد است که همواره در حال حرکت است؛ او سرشار از انرژی است و تمایلی به استراحت ندارد. او دوست دارد مرکز توجه باشد. بدین منظور او تلاش می‌کند که تمامی اطلاعات اساسی را در اختیار گرفته و به‌عنوان منبع اطلاعات، توجهات را به خود جلب کند (ویکر، ۱۹۹۶).
۵.	رهبری پارانویید (شکاک) <sup>۶</sup>	رهبر شکاک احتمال دارد از لحاظ هوشی، فردی تیزهوش یا دارای هوش متوسط باشد. این افراد اکثر اوقات تصور می‌کنند که افراد مختلف به‌دنبال این هستند که به او لطمه بزنند و رهبری و عملکرد و دستاوردهای او را به خطر اندازند و موفقیت او را زیر سؤال ببرند.
۶.	رهبر کنترل‌گر <sup>۷</sup>	در این سبک، رهبر پا را فراتر نهاده و تمام تصمیمات را خودش اتخاذ می‌کند. او اعتقاد دارد که تنها با این روش است که می‌تواند اطمینان و امنیت را تضمین نماید. (ویکر، ۱۹۹۶).
۷.	رهبری افراطی <sup>۸</sup>	یکی از خصوصیات بارز این افراد نبود خودکنترلی <sup>۹</sup> است؛ آنها نمی‌توانند در کارهایشان افراط و زیاده‌روی نکنند (کلرمن، ۲۰۰۴).

1. Absentee leader
2. Incompetent leader
3. Passive-aggressive leader
4. MacIntosh and Rima
5. Busybody leader
6. Paranoid leader
7. Controller leader
8. Intemperate leader
9. lacks self-control

بررسی تأثیر سبک رهبری زهر آگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان

این رهبر اغلب در درجه دوم فرماندهی قرار دارد و نوعی نقش زیردست و تابع را در سازمان دارد (ویکر، ۱۹۹۶).	رهبری مجری <sup>۱</sup>	۸.
از دیدگاه رهبران خودشیفته، دنیا حول محور آنها می چرخد و افرادی که در این محور قرار دارند، برای موفقیت نیاز به تحسین و تمجید از او دارند (مکینتاش وریما، ۱۹۹۷).	رهبر خودشیفته <sup>۲</sup>	۹.
رهبر بی عاطفه یا سنگدل، به نیازها، خواسته‌ها و آرزوهای زیردستان توجهی نمی کند و نسبت به آنها بی توجه و نامهربان است (کلرمن، ۲۰۰۴).	رهبر بی عاطفه <sup>۳</sup>	۱۰.
رهبر مبارز خیابانی، خودخواه و داری جذابیت است و چشم انداز رقابتی برنده شدن خود را در هر حال حفظ می کند. او کسانی را که به او وفادار هستند و می تواند او را برای "برنده"، شدن کمک کنند، حمایت می کند؛ اما بی رحمانه با کسانی که با او اختلاف نظر دارند و یا نظر مخالف ارائه می دهند، برخورد می کند (ویکر، ۱۹۹۶).	رهبر مبارز خیابانی <sup>۴</sup>	۱۱.
در این رهبران، قدرت و طمع باعث ایجاد انگیزه می شود. چنین فردی برای به دست آوردن قدرت و پول به گفتن دروغ متوسل می شود و دست به دزدی و فریب کاری می زند (کلرمن، ۲۰۰۴).	رهبر خرابکار <sup>۵</sup>	۱۲.
کسانی که در دایره درونی رهبر منزوی قرار دارند، ممکن است به طور مستقیم از اقدامات او رنج نبرند، ولی مسلماً هزینه‌هایی را برای دیگران به وجود می آورند (کلرمن، ۲۰۰۴).	رهبر منزوی <sup>۶</sup>	۱۳.
رهبر قلدر، ستیزه گر، تلخ، به شدت عصبانی و به شدت دارای حس حسادت نسبت به کسانی که از او بهترند، دارند. نیازهای رهبر قلدر عبارتند از: پایین کشیدن دیگران، بی اعتبار کردن و نابودی دیگران (ویکر، ۱۹۹۶).	رهبر قلدر <sup>۷</sup>	۱۴.
هنگامی که میزان خشونت رهبر قلدر، به صورت فیزیکی به نقطه‌ای از ارتکاب جنایات برسد، به رهبر شرور تبدیل می شود. رهبری شرور اغلب در رفتارهای سیاسی دیده می شود (ویکر، ۱۹۹۶).	رهبری شرور <sup>۸</sup>	۱۵.

1. Enforcer Leader
2. Narcissistic Leader
3. Callous Leader
4. Street Fighter Leader
5. Corrupt Leader
6. Insular Leader
7. Bully Leader
8. Evil Leader

## رفتار کژ کارکردی

اصطلاح رفتار کژ کارکردی به مقدار زیادی در ادبیات رفتاری به کار گرفته شده است. به طور معمول، اصطلاح "کژ کارکردی" برای توصیف اقداماتی است که در آن افراد برای دستیابی به اهداف خود تلاش می‌کنند. کژ کاری (انحراف) در محل کار به طور گسترده به عنوان اعمال مرتکب شده و یا در نظر گرفته شده توسط اعضای سازمان تعریف می‌شود که بر اثر آن به همکاران، مدیران و سازمان آسیب می‌رسد (بنت و رابینسون، ۲۰۰۳؛ رابینسون و بنت ۱۹۹۵؛ رابینسون و گرینبرگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸؛ واردی و ویتز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). رفتار کژ کارکردی، هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان اعمالی که عواقب منفی برای یک فرد در یک سازمان، یک گروه از افراد و یا خود سازمان به وجود می‌آورند، انجام دهند. دو نوع کلی از رفتار کژ کارکردی وجود دارد: رفتار خشونت‌آمیز و انحرافی (مثل تجاوز، حمله فیزیکی و کلامی، تروریسم) و رفتار کژ کارکردی غیر خشونت‌آمیز (مثل استفاده از مواد مخدر، کینه‌توزی، غیبت، سرقت) (گریفین، اولری-کلی و کالینز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸).

هرچند تلاش شده است که فهرستی از رفتارهای کژ کارکردی با استناد به تعاریف بالا در اینجا ارائه شود، ولی باید در نظر داشت که رفتار کژ کارکردی شامل طیف وسیعی از رفتار، از اختلال عملکرد در سطح پایین تا اختلال عملکرد در سطح بالاست. به این منظور از ماتریسی که توسط کوین رس و همکاران (۲۰۱۵) ارائه شده است، برای بیان تعدادی از این رفتارها، استفاده شده است. این نمودار دارای دو پیوستار است که در پیوستار عمودی آن - به شدت نسبی - هر یک از رفتار کژ کارکردی (کژ کارکردی بالا در مقابل کژ کارکردی پایین) و در پیوستار افقی به تأثیر آن رفتار بر ادراک (دلخوری در مقابل صدمه) اشاره می‌کند؛ در نتیجه با قراردادن بسیاری از این رفتارها در این ماتریس می‌توان آنها را طبقه‌بندی کرد. برای مثال، رفتار امتناع از دادن اطلاعات مورد نیاز به عنوان رفتار کژ کارکردی پایین (تپر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) و طغیان انفجاری به عنوان

1. Robinson, & Bennett.
2. Greenberg
3. Vardi & Weitz
4. Griffin, Leary-Kelly & Collins
5. Tepper



رفتار کژکارکردی بالا دسته‌بندی شده است (تپر، ماس<sup>۱</sup> و دافی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). ارائه این طبقه‌بندی به مفهوم روشی مفید برای درک رفتار کژکارکردی است. با این حال، این طبقه‌بندی به این معنا نیست که فهرست کاملی از رفتارهای بالقوه کژکارکردی را دربر دارد، بلکه به‌طور کلی، مجموعه‌ای از رفتارهای مخرب است.



شکل ۱. رفتارهای کژکارکردی

1. Moss  
2. Duffy

## رضایت شغلی:

مسئله رضایت شغلی و عوامل مؤثر در ایجاد رضایت و رغبت شغلی، موضوع مهمی در هر سازمان است. در این مورد کوشش‌های منطقی از دهه‌های ۱۹۳۰ میلادی آغاز شده است و همچنان ادامه دارد. امروزه، رضایت شغلی، مرکز توجه محققان رفتار سازمانی قرار گرفته است و به‌عنوان یکی از مفاهیم عمده در پژوهش سازمانی به‌شمار می‌رود. از زمان هرزبرگ (۱۹۵۹) مفهوم رضایت شغلی به‌صورت چشم‌گیری مورد چالش و تجدیدنظر قرار گرفته است. با این وجود حال به نظر می‌رسد، این مفهوم پیچیده و چندبعدی است. رضایت شغلی، واکنش احساسی کلی است که فرد نسبت به شغل خود نشان می‌دهد. با توجه به اینکه رضایت شغلی با عوامل سازمانی، محیطی، شغلی و فردی مرتبط است و دیدگاه‌های متفاوتی در مورد رضایت شغلی و روش‌های مختلفی برای اندازه‌گیری آن وجود دارد، نتایج متفاوت و متناقض دیده شده است (نوبرت و هالبسلب، ۲۰۱۵).

## تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی بوده است. این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده‌ترین تغییر در این قلمرو مربوط به نگرش چندبعدی به این مفهوم تا نگرش یک‌بعدی به آن بوده است. همچنین با توجه به تحولات اخیر در حیطه کسب و کار از جمله کوچک‌سازی‌ها و ادغام‌های شرکت‌ها در یکدیگر، عده‌ای از صاحب‌نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت من جمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته است و به همین جهت بررسی آن بی‌مورد است؛ اما عده‌ای دیگر از محققان این دیدگاه را نپذیرفته و معتقدند که تعهد سازمانی اهمیت خود را از دست نداده و همچنان می‌تواند مورد تحقیق قرار گیرد. از این رو سعی شده است به‌طور مختصر به الگوهای چندبعدی اشاره و دیدگاه‌های موافق و مخالف در مورد اهمیت تعهد سازمانی نیز به‌طور کامل‌تر بیان شود.

### تمایل به ترک خدمت

تمایل به ترک خدمت، رضایت و میلی آگاهانه و سنجیده نسبت به ترک سازمان است (چانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). ترک خدمت، هزینه‌های مستقیم مانند استخدام، گزینش و آموزش و هزینه‌های غیرمستقیمی مانند دانش ازدست‌رفته و کاهش بهره‌وری را به سازمان تحمیل می‌کند. علل ترک خدمت کارکنان متعدد و پیچیده است (بون و بی رون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). با خروج کارکنان از سازمان، تجربه، دانش و استعداد آنها هم از سازمان خارج می‌شود که می‌تواند موجب اختلال در عملکرد سازمان شود.

رهبر یک سازمان موفق باید بتواند انگیزه لازم را جهت کار و تلاش در نیروی انسانی خود ایجاد نماید و آنها را نسبت به کار و شغل سازمان، متعهد و علاقه‌مند نماید تا کارکنان تمایلی به ترک خدمت و غیبت نداشته باشند. مطالعات، گویای آن است که ترک خدمت یک چالش جدی برای سازمان‌هاست و سازمان‌های مختلف از رویکردهای گوناگونی برای حفظ کارکنان خود استفاده می‌کنند. امروزه ترک شغل در سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های مدیر منابع انسانی است. به همین دلیل سازمان‌هایی که بتوانند عوامل مؤثر در ترک خدمت کارکنان را شناسایی کنند، می‌توانند قبل از ترک سازمان توسط کارکنان، سیاست‌ها و روش‌های مؤثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی به کار گیرند. (تت و می‌یر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳).

### حفظ و نگهداشت کارکنان

در جهان کسب و کار، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک عامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمان به‌شمار می‌رود. چالش پیش روی بسیاری از سازمان‌ها، حفظ و نگهداری منابع انسانی است که می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد (داوودی و فارتاش<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). اگر مدیران، دلایل درست و منطقی مانند تقویت کنند و از تقویت دلایل غلط بپرهیزند، نه تنها می‌توانند آمار

---

1. Chang  
2. Boon & Biron  
3. Tett & Meyer  
4. Davoudi & Fartash

ترک خدمت را کاهش دهند، بلکه هدف‌های دیگر حفظ و نگهداشت نیروی انسانی را نیز تحقق می‌بخشند. در هر حال اولین اقدام درک کارکنان و احترام گذاشتن به آنها به عنوان افرادی است که ارزش‌های متفاوت از ارزش‌های مدیران دارند. اگر برای مدیریت مهم است که افراد به خاطر دلایلی که هم برای خودشان و هم برای جامعه مفید است، در سازمان باقی بمانند، باید سازمان‌هایی را که به صورت زنده و پویا اداره می‌شوند، توسعه دهند که حقیقتاً در آنها افراد با ارزش‌های گوناگون پذیرفته شده و به آنها احترام گذاشته شود (فلاورز و هاگز، ۱۳۷۱).

### پیشینه پژوهش

مروری بر ادبیات نشان داد که داده‌های اصلی کم و یا اطلاعات اندکی برای ارائه یک درک جامع از تأثیرات رهبران زهرآگین و رفتارهایشان بر رفتار و نگرش کارکنان نسبت به سازمان و شغلشان وجود دارد. در جدول ذیل تعدادی از پژوهش‌های صورت گرفته و مرتبط با موضوع پژوهش حاضر آورده شده است.

#### جدول ۲. پیشینه پژوهش

نتیجه تحقیق	محقق
بی‌ثباتی در خانواده و بی‌خوابی در کارکنان ایجاد می‌شود که تمام این مفاهیم باعث کاهش رضایت فردی و بهره‌وری می‌شود.	رافرتی و همکاران (۲۰۱۰)
رفتار رهبران زهرآگین باعث کاهش رضایت شغلی می‌شود.	تپر، هوبر، دافی و انسلی (۲۰۰۴)
رهبران زهرآگین باعث ایجاد فضای اضطراب برای کارکنان خود می‌شوند که این فضا به نوبه خود عواقب فیزیولوژیکی، مانند رفتار خصمانه با همسر یا دوستان خود ایجاد تعارض کار- خانواده (تپر، ۲۰۰۰)، بی‌ثباتی در خانواده و بی‌خوابی در کارکنان می‌شود.	تپر، دافی و شاو <sup>۱</sup> (۲۰۰۱)
مدیران اجرایی و رهبران، با ایجاد محیط کاری تنبیهی و سوءاستفاده از کارکنان و نیز به کارگیری بی‌امان از آنان برای به دست آوردن منابع و منافع بیشتر باعث ایجاد محیط کاری با بار کاری فزاینده و دشوار می‌شوند که این محیط، نارضایتی در کارکنان را افزایش و کیفیت رهبری را کاهش می‌دهد.	میشل والتون <sup>۲</sup> (۲۰۰۷)

1. Shaw  
2. Michael walton

بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان

مقایسه نتایج و رفتار رهبری مخرب مورد تعریف نویسندگان (رهبری مخرب شامل عدم مداخله و همچنین رهبری استبدادی) باعث کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌شود.	گاه و گاه <sup>۱</sup> ، (۱۹۹۵)
رفتار استرس‌زای رهبران زهرآگین مانند رهبران کنترلی، رهبران زورگو، رهبران پارانویید و... باعث پریشانی روانی در کارکنان شده که این امر تجربه ناکارآمدی سرپرستان را افزایش می‌دهد که منجر به از دست دادن تعهد سازمانی و در نهایت ممکن است به رفتارهای تلافی‌جویانه زیردستان آنان منجر شود.	دمیرو رودول <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۲؛ هو <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۲؛ رافرتی، ریتینگ و جیمسون، ۲۰۱۰؛ تپر <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۰
رهبران جو اخلاقی باعث می‌شوند که کارکنان نسبت به شغل خود دید مثبتی نشان دهند، در غیر این صورت اگر کارکنان رفتار مدیر را غیر اخلاقی ادراک کنند، باعث می‌شود که سطح رضایت شغلی کاهش یابد و نیت ترک خدمت، افزایش یابد و همچنین باعث کاهش، ادراک از عدالت تعاملی و تعهد عاطفی به سازمان شود.	اری، سان، چن و دبرا <sup>۵</sup> (۲۰۰۷)
رهبری بد باعث ایجاد استرس کاری در کارکنان شده و این استرس کاری می‌تواند باعث مرخصی استعلاجی، ترک خدمت از جانب شمار زیادی از کارکنان، عملکرد ضعیف آنان و افزایش احتمالی حوادث ناشی از خطاهای انسانی شود.	بروج و فارم <sup>۶</sup> (۲۰۰۴)
نحوه ارتباط و رهبری مدیران و سرپرستان با کارکنان در موارد منفی، روابط مقتدرانه و استبدادی بدون توجه به شأن و نیازها و توانمندی‌ها و محدودیت‌ها باعث تشدید سطح تنش و اضطراب کارکنان می‌شود که این امر تمایل به ترک خدمت کارکنان را افزایش می‌دهد.	. مطالعات الجی <sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۲)
در تحقیق خود با عنوان "توسعه و اعتبار مقیاس رهبران زهرآگین" بیان می‌کند که رهبران زهرآگین بر متغیرهای مختلف (قصد ترک شغل، رضایت شغلی، رضایت از سرپرست و رضایت از پرداخت) تأثیر دارد.	مولکی <sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۰۸) الکساندر آندرو و اشمیت <sup>۹</sup> (۲۰۰۸)
در تحقیقات خود اظهار داشتند که رفتارهای پر خاشگرانه، اجتنابی و حتی	بادی، لیدی شفسکی و گالوین،

1. Koh & Goh
2. Demir, & Rodwell
3. Hu
4. Tepper
5. Aryee, S. Sun, L. Chen, Z. X., & Debrah
6. Brough & Frame
7. Elci
8. Mulki
9. Schmidt, Andrew Alexander

سکوت رهبران باعث کاهش رضایت و تعهد، افزایش تمایل به ترک خدمت و طبیعتاً کاهش توانایی سازمان در حفظ و نگهداشت کارکنان می شود.	(۲۰۱۰)؛ تپر (۲۰۰۰)
در مورد رفتار کژکارکردی رهبران بیان می کنند که این رهبران با ایجاد سکوت در دیگران و رفتار اجباری باعث ایجاد نارضایتی عمومی در کارکنان می شوند.	زو <sup>۱</sup> و همکاران، (۲۰۱۲)
در مطالعه خود در مورد عواقب منفی نظارت توهین آمیز، بیان کردند که هنجارهای محل کار، نقش "تعدیل کننده" در انحراف سازمانی بازی می کند. آنها استدلال کردند که زیردستانی که مورد آزار قرار گرفته اند "تمایل بیشتری به خروج از سازمان داشته و نسبت به سازمان تعهد عاطفی کمتری دارند.	تپر و همکاران (۲۰۰۸)
در پژوهش خود با عنوان "تأثیر رهبران زهر آگین یا به شدت ناکارآمد بر اثربخشی سازمان" بیان می کند که رهبران زهر آگین با رفتار مخرب خود باعث کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، کاهش توانایی سازمان در حفظ و نگهداشت کارکنان و همچنین افزایش تمایل به ترک شغل و سازمانشان می شوند.	ادوارد لیت <sup>۲</sup> (۲۰۱۱)
در تحقیق خود بیست عامل را دلیل بر تمایل به ترک خدمت کارکنان برمی شمارند که داشتن یک رئیس بد یکی از مهم ترین عواملی است که باعث ایجاد این تمایل در کارکنان می شود.	قپانچی و آوروم <sup>۳</sup> (۲۰۱۰)
بیان کرد که یک سیستم فاسد، اغلب رفتار کژکارکردی زیرسیستم خود را به دلیل به خطر افتادن مواضع خود نادیده می گیرد. این رفتار هزینه های انسانی بسیار بالایی را برای سازمانها ایجاد کرده که باعث شکست سازمان و یا کاهش قابل توجهی از نیروی کار آنها شده است.	نیلسون <sup>۴</sup> (۲۰۰۳)

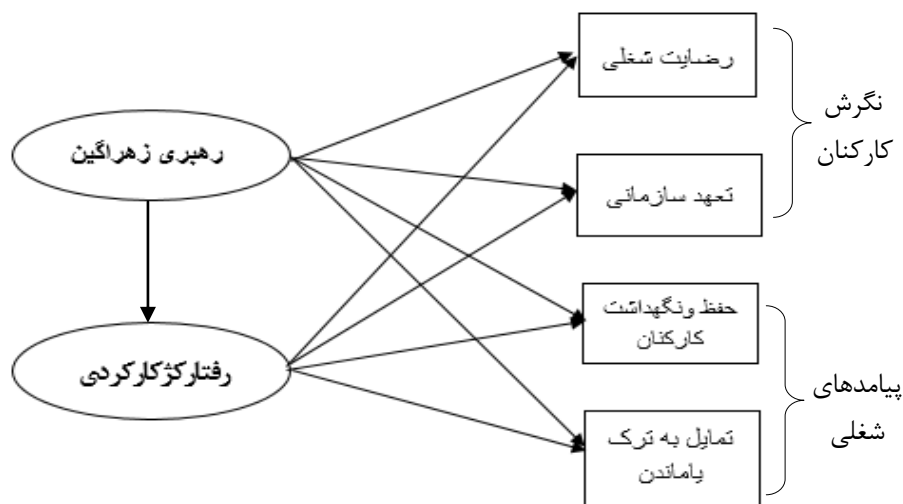
خودداری از دادن اطلاعات مورد نیاز (زو و همکاران ۲۰۱۲)، تمسخر عمومی، بی احترامی، کارکشیدن زیاد از کارکنان، کنترل سرسختانه و تمرکز بر نقاط ضعف کارمند (باسمان و لندن، ۱۹۹۳) از دیگر رفتار این رهبران است. این رفتارها نشان دهنده سطح دلخوری شخصی است که می تواند به عنوان عملکردی غیرمولد دسته بندی شود که عدم رضایت کارکنان را به دنبال دارند.

1. Xu
2. Edward Leet
3. Ghapanchi & Aurum
4. Nielsen

این پژوهش به بررسی میزان اختلالی که رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی در سازمان ایجاد کند، می‌پردازد. لذا با توجه به پیشینه‌ای که ذکر شد، فرضیه‌های تحقیق به صورت ذیل تعریف می‌شوند:

- H1- رهبری زهرآگین بر رفتار کژکارکردی تأثیر می‌گذارد.
- H2- رهبری زهرآگین بر تعهد کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- H3- رهبری زهرآگین بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- H4- رهبری زهرآگین بر تمایل کارکنان به ترک سازمان تأثیر می‌گذارد.
- H5- رهبری زهرآگین بر حفظ و نگهداری کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- H6- رفتار کژکارکردی رهبر بر تعهد کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- H7- رفتار کژکارکردی رهبر بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد.
- H8- رفتار کژکارکردی رهبر بر تمایل کارکنان به ترک سازمان تأثیر می‌گذارد.
- H9- رفتار کژکارکردی رهبر بر حفظ و نگهداری کارکنان تأثیر می‌گذارد.

در نهایت با توجه به ادبیات پژوهش و پیشینه بیان شده، مدل مفهومی این پژوهش در شکل (۲) ارائه شده است.



شکل ۲. مدل پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ فلسفه یا پارادایم، اثبات‌گرایانه، از نظر نوع پژوهش، کاربردی و از نظر رویکرد، قیاسی است. راهبرد به‌کار گرفته‌شده کمی و بر حسب صبغه پژوهشی، میدانی است. راهبرد مورد استفاده، پیمایش، هدف پژوهش تبیین و پیش‌بینی است و برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر قم شکل می‌دهند که براساس جدول کرجسی و مورگان، نمونه‌ای با حجم ۳۸۴ نفر انتخاب شده است. داده‌ها و اطلاعات به کمک ابزار پرسشنامه جمع‌آوری و در آن از ۳۶ گویه استفاده شده است. تمام متغیرها با طیف هفت‌گزینه ای لیکرت سنجیده شده است. همچنین به‌منظور سنجش پایایی پرسشنامه، نمونه اولیه‌ای شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده، ضریب پایایی متغیرها از طریق آلفای کرونباخ به‌دست آمده که نتایج آن و همچنین تعداد سؤالات هر متغیر در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. پرسشنامه پژوهش

متغیر	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ	منبع
رهبری زهر آگین	۸	۰/۸۴۱	ادوارد لیت (۲۰۱۱)
رفتار کژکارکردی	۵	۰/۷۵۱	ادوارد لیت (۲۰۱۱)
رضایت شغلی	۵	۰/۷۶۷	فرانکلین (۱۹۷۵)، هاگمن و اولدهام (۱۹۷۵)، ادوارد لیت (۲۰۰۱۱)
تعهد سازمانی	۷	۰/۸۸۹	بوچانا (۱۹۷۴)، بولوک (۱۹۵۲)، لیونز (۱۹۷۱)، فرانکلین (۱۹۷۵)، کوک و وال (۱۹۸۰)، برایفیلد (۱۹۵۱)
تمایل به ترک سازمان	۵	۰/۸۴۰	کامان، فیچمن، جنکیز و کلش (۱۹۸۲)، بولوک (۱۹۵۲)، کروس (۱۹۷۳)، ادوارد لیت (۲۰۱۱)
حفظ و نگهداشت کارکنان	۶	۰/۷۹۰	ادوارد لیت (۲۰۱۱)، فرانکلین (۱۹۷۵)، کان، ولف، کوئین و سنوک (۱۹۶۴)
مجموع	۳۶		

از آنجاکه مقادیر به‌دست‌آمده بالاتر از ۰/۷ تأییدکننده پایایی هستند، بنابراین پرسشنامه از قابلیت اعتماد لازم برخوردار است.



### یافته‌ها:

برای بررسی فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در مدل‌سازی معمولاً دو مرحله بررسی مدل اندازه‌گیری و همچنین بررسی مدل ساختاری صورت می‌پذیرد. در ادامه هر یک از این موارد ذکر شده است.

**تجزیه و تحلیل مدل اندازه‌گیری:** در تجزیه و تحلیل مدل اندازه‌گیری به بررسی پایایی و روایی ابزار تحقیق پرداخته می‌شود. پایایی و روایی توسط شاخص‌های متعددی بررسی می‌شوند که در ادامه بدان اشاره می‌شود.

پایایی شاخص‌های متغیرهای مکنون: در PLS با سنجش بارهای عاملی هر شاخص به میزان پایایی هر یک از شاخص‌های متغیرهای مکنون پی برده می‌شود. با بررسی پایایی هر شاخص مشخص شد به جز سنجه مربوط به شاخص شماره ۱ که مربوط به متغیر رهبری زهرآگین است و همچنین شاخص شماره ۳۱ که مربوط به متغیر حفظ و نگهداشت کارکنان است، دارای بار عاملی کمتر از ۰/۵ و تمامی مقادیر سنجه‌های متغیرهای دیگر دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۵ می‌باشند.

جدول ۳. میزان بارهای عاملی متغیرهای مکنون

P value	حفظ و نگهداشت	تمایل به ترک سازمانی	رضایت شغلی	تعهد سازمانی	رفتار کژ کارکردی	رهبری زهرآگین	متغیر مکنون شاخص
<۰/۰۰۱	۰/۰۱۹	-۰/۱۵۵	۰/۲۲۹	-۰/۲۶۴	-۰/۰۵۱	۰/۴۴۴	سؤال ۱
<۰/۰۰۱	۰/۰۸۱	۰/۳۷۱	۰/۱۹۲	-۰/۰۲۴	-۰/۱۸۹	۰/۱۵۱	سؤال ۳۱

باتوجه به مطالب بالا و قابل قبول نبودن پایایی این دو سؤال، اقدام به حذف آنها شد؛ بنابراین پس از حذف این ۲ سؤال می‌توان عنوان کرد که مدل اندازه‌گیری از پایایی کافی در زمینه شاخص‌های متغیرهای مکنون برخوردار است.

از بارهای عاملی ارائه شده برای بررسی روایی همگرایی ابزار تحقیق نیز استفاده می‌شود. به همین منظور زمانی یک ابزار تحقیق دارای روایی همگراست که دو شرط برقرار باشد: اول، اینکه

مقادیر P-values، کمتر از ۰/۰۵ باشند و همچنین مقادیر بارهای عاملی مربوطه، بزرگ تر یا مساوی ۰/۵ باشد.

باتوجه به مطالب بالا و جدول ارائه شده می توان گفت که هر دو معیار موردنظر برای ابزار تحقیق حاضر محقق شده است و بنابراین پرسشنامه تحقیق از روایی همگرای مناسبی برخوردار است.

به منظور اندازه گیری پایایی سازه از دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده می شود. پایایی ترکیبی نسبت به آلفای کرونباخ یک معیار مدرن تر هست و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه نه به صورت مطلق بلکه باتوجه به همبستگی سازه ها با یکدیگر محاسبه می شوند. در نتیجه به منظور سنجش بهتر پایایی در روش PLS، هر دوی این معیارها به کار برده می شوند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایایی درونی مناسب برای مدل اندازه گیری دارد. جدول زیر مقدار پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای مکنون را نشان می دهد.

جدول ۴. مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

متغیر مکنون شاخص	رهبری زهر آکین	رفتار کژ کار کردی	تعهد سازمانی	رضایت شغلی	تمایل به ترک خدمت	حفظ و نگهداشت
پایای ترکیبی	۰/۹۰۰	۰/۸۶۳	۰/۸۹۷	۰/۸۷۴	۰/۸۷۲	۰/۸۴۷
آلفای کرونباخ	۰/۸۷۰	۰/۸۰۰	۰/۸۶۳	۰/۸۱۷	۰/۷۷۱	۰/۷۷۱

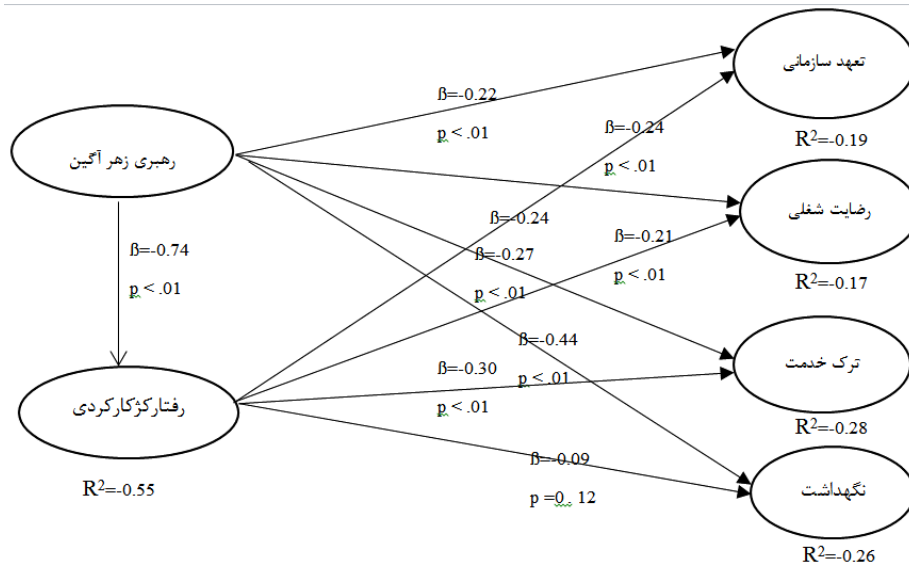
جدول ۵. مقادیر روایی همگرا

متغیر مکنون شاخص	رهبری زهر آکین	رفتار کژ کردی	تعهد سازمانی	رضایت شغلی	تمایل به ترک خدمت	حفظ و نگهداشت
میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	۰/۵۳۵	۰/۵۵۸	۰/۵۵۸	۰/۵۸۴	۰/۵۷۷	۰/۵۳۰

روایی همگرا: همان طور که در جدول فوق ملاحظه می شود، تمامی مقادیر میانگین واریانس استخراج شده از ۰/۵ بیشتر شده است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که مدل اندازه گیری این

تحقیق دارای روایی همگرایی مناسب است.

**تجزیه و تحلیل مدل ساختاری:** همان طور که در مدل ساختاری در شکل پایین می‌بینید، ضریب مسیر هریک از روابط مشخص شده است و برای اینکه ۱ این ضریب مسیرها قابل قبول باشند، باید مقدار P-value هریک از آنها کمتر از ۰/۰۵ باشد. در جدول ذیل مقادیر P-value مربوط به هر یک از مسیرها ارائه شده است.



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش

همان گونه که داده‌ها نشان می‌دهند در ۹ فرضیه تعریف شده، ۵ فرضیه، مربوط به تأثیر رهبری زهرآگین بر رفتار کژکارکردی، تعهدسازمانی، رضایت‌شغلی، تمایل به ترک‌خدمت کارکنان و حفظ و نگهداشت کارکنان است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود تمام P-value مربوط به مسیرها کمتر از ۰/۰۵ شده و مورد تأیید هستند. همچنین از بین ۴ فرضیه مربوط به تأثیر رفتار کژکارکردی بر متغیرهای تعهدسازمانی، رضایت‌شغلی، تمایل به ترک‌خدمت کارکنان و حفظ و نگهداشت کارکنان، تنها تأثیر رفتار کژکارکردی بر حفظ و نگهداشت کارکنان دارای P-value بیشتر از ۰/۰۵ شده است و مورد تأیید قرار نگرفته است.

جدول ۶. مقادیر ضرایب مسیر

نتیجه	P-value	ضریب مسیر	مسیر
تأیید	<۰/۰۰۱	+۰/۷۴	رفتار کژکارکردی ← رهبری زهر آگین
تأیید	<۰/۰۰۱	-۰/۲۲	رهبری زهر آگین ← تعهدسازمانی
تأیید	<۰/۰۰۱	-۰/۲۴	رهبری زهر آگین ← رضایت شغلی
تأیید	<۰/۰۰۱	+۰/۲۷	رهبری زهر آگین ← تمایل به ترک خدمت
تأیید	<۰/۰۰۱	-۰/۴۴	رهبری زهر آگین ← حفظ و نگهداشت
تأیید	<۰/۰۰۱	-۰/۲۴	رفتار کژکارکردی ← تعهدسازمانی
تأیید	<۰/۰۰۱	-۰/۲۱	رفتار کژکارکردی ← رضایت شغلی
تأیید	<۰/۰۰۱	+۰/۳۰	رفتار کژکارکردی ← تمایل به ترک خدمت
رد	۰/۱۲	-۰/۰۹	رفتار کژکارکردی (حفظ و نگهداشت)

### شاخص‌های نیکویی برازش

برای سنجش شاخص‌های نیکویی باید معیارهایی مانند میانگین ضریب مسیر<sup>۱</sup> (APC)، میانگین R<sup>۲</sup> (ARS) و میانگین عامل تورم واریانس<sup>۳</sup> (AVIF) را مدنظر قرار داد.

جدول ۷. مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش

P-value	مقدار	شاخص
<۰/۰۰۱	۰/۳۰۶	میانگین ضریب مسیر (APC)
<۰/۰۰۱	۰/۲۸۷	میانگین R <sup>۲</sup> (ARS)
	۲/۰۲۲	میانگین عامل تورم واریانس (AVIF)

1. Average path coefficient
2. Average R-squared
3. Average variance inflation factor

باتوجه به جدول فوق می‌توان گفت که مقادیر احتمال برای APC و ARS کمتر از ۰/۰۵ و مقدار AVIF کمتر از ۵ است، پس مقدار شاخص نیکویی برازش مدل این پژوهش قابل قبول است.

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه اکثر سازمان‌ها برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییر سریع دارند. تغییرات سریع مستلزم آن است که سازمان‌ها دارای رهبران و کارکنانی باشند که انطباق‌پذیر بوده و به‌صورت مؤثر کار کنند. رهبران سازمان‌های دولتی به‌دلیل داشتن مهم‌ترین نقش‌ها در کشور به‌مراتب دارای بیشترین تأثیر بر جامعه می‌باشند. لذا این پژوهش به‌دنبال تأثیری است که سبک رهبری زهرآگین و همچنین رفتار کژکارکردی رهبر بر رفتار و نگرش‌های کارکنان در سازمان‌های مختلف دولتی دارد؛ زیرا با بررسی سبک رهبری در این سازمان‌ها و شناخت نوع رفتار این رهبران با کارکنان خود می‌توان میزان کارایی و اثربخشی وجود این رهبران در سازمان‌های دولتی را تخمین زد. البته در این پژوهش روی صحبت بیشتر با رهبران با رویکرد خشک و خشن است. باتوجه به داده‌ها، تحلیل مسیر و نتایج ارائه‌شده می‌توان گفت که رهبری زهرآگین دارای تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار کژکارکردی دارد، بنابراین می‌توان گفت که نتیجه این فرضیه با نتایج تحقیقات بوستوک<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، (لیپمن و بلومن، ۲۰۰۵)، (تپر، دافی و شاو، ۲۰۰۱)، زو و همکاران، (۲۰۱۲) و ادوارد لیت (۲۰۱۱) که رهبران زهرآگین از خود رفتار کژکارکردی بروز می‌دهند، هم‌راستاست؛ یعنی هر رهبری که دارای سبک رهبری زهرآگین است، به‌نوعی رفتاری غیر کارآمد و مخرب از خود نشان می‌دهد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که با استفاده از پوشش گسترده حساب‌دهی و ارزیابی در واحدهای مختلف سازمانی همراه با نظام بازخورد مناسب HR سازمان، سازوکارهایی اساسی برای مقابله با این رهبری در محیط کار به‌وجود آید. فقدان نظارت مؤثر و یا سازوکار ارزیابی در سازمان و وجود زیردستانی که در مقابل هر رفتار رهبر ساکت می‌مانند، کمک می‌کند تا رهبران زهرآگین در سازمان رشد نمایند. هنگامی که ساختارهای سازمانی در ایجاد یک پادزهر برای مسمومیت

1. Bostock

نظام‌مند رهبر نامناسب باشند، سازوکارهای مقابله شخصی افراد با این رهبران کاری از پیش نمی‌برد و رهبران در مقابل آنها تسلیم نمی‌شوند. البته افشاگری افراد در این زمینه مهم است، اما کافی نیست؛ زیرا اگر آنها به درستی محافظت و پشتیبانی نشده باشند، می‌توانند عامل ایجاد شایعه پراکنی شوند. این درست است که همه زیردستان لزوماً قادر به ارزیابی رهبران خود نیستند، ولی می‌توان آنها را نسبت به شناسایی سبک‌های رهبری ناکارآمد و کارآمد آگاه ساخت. این خود باعث می‌شود که بدانند در مقابل رهبر خود باید چه رفتاری را انجام دهند که باعث کاهش رفتار کژکارکردی آنان شود.

در فرضیه دوم می‌توان گفت که رهبری زهرآگین بر تعهدسازمانی کارکنان تأثیری منفی و معنی‌دار داشته است؛ یعنی اینکه در سازمانی که رهبران آن دارای سبک رهبری زهرآگین هستند، کارکنان آن، تعهدسازمانی پایینی دارند که این نتیجه تأییدشدن فرضیه دوم پژوهش را به همراه دارد. نتیجه این فرضیه با اظهارات (دمیرو رودول، ۲۰۱۲؛ هو، ۲۰۱۲؛ رافرتی، ریتنگ و جیمسون، ۲۰۱۰؛ تیر ۲۰۰۰) که بیان کردند رفتار استرس‌زای رهبران زهرآگین مانند رهبران کنترلی رفتار زورگو، رهبران پارانویید و... باعث پریشانی روانی در کارکنان می‌شود، هم‌راستا است که این امر تجربه ناکارآمدی سرپرستان را افزایش می‌دهد که به ازدست‌دادن تعهدسازمانی و درنهایت؛ به رفتارهای تلافی‌جویانه زیردستان آنان منجر می‌شود. همچنین بیکس (۱۹۹۴) اثر مستقیمی را بین رهبری زهرآگین با کاهش تعهدسازمانی کارکنان بیان می‌کند؛ ادوارد لیت (۲۰۱۱) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر رهبران زهرآگین یا به‌شدت ناکارآمد بر اثربخشی سازمان" بیان می‌کند که رهبری زهرآگین با تعهدسازمانی رابطه معکوس دارد که این نتایج، نتیجه این فرضیه را تأیید می‌کند.

فرضیه سوم نشان داد که رهبری زهرآگین بر رضایت‌شغلی کارکنان تأثیر منفی و معنی‌دار دارد. با توجه به نتیجه این فرضیه می‌توان بیان کرد که رهبری زهرآگین باعث کاهش رضایت‌شغلی کارکنان شده و وجود این رهبران در سازمان باعث عدم رضایت کارکنان می‌شود. نتیجه این فرضیه با یافته‌های رافرتی و همکاران، (۲۰۱۰) که بیان کرده‌اند رفتار رهبران زهرآگین باعث کاهش بهره‌وری سازمانی و کاهش رضایت‌شغلی افراد می‌شود، مطابق است. تحقیقات دیگری

نشان می‌دهد که رفتار رهبران زهرآگین باعث کاهش رضایت‌شغلی می‌شود مثل تحقیقات (تپر، هوبر، دافی و انسلی، ۲۰۰۴) و الکساندر آندرو و اشمیت (۲۰۰۸). همچنین میشل و التون (۲۰۰۷) در تحقیق خود بیان کردند که رهبران زهرآگین با ایجاد محیط کاری تنبیهی و سوءاستفاده از کارکنان باعث کاهش رضایت‌شغلی کارکنان می‌شود. از طرف دیگر بیکس (۱۹۹۴) و ادوارد لیت (۲۰۱۱) تأثیر مستقیم و منفی این سبک رهبری بر تعهدسازمانی را تأیید می‌نمایند. بنابراین برای جلوگیری از کاهش تعهد و رضایت کارکنان، یافتن نیروی تازه‌ای که دارای سلامت شخصی، بهره‌وری و سلامت عقلی باشد، به‌طوری‌که به‌دنبال فرایندهای تغییر نظام‌مند در سطح سازمان باشد، یک راهبرد اساسی است. انتخاب افراد صالح و شایسته برای اداره یک سازمان به‌میزان زیادی بقای سازمان را تضمین می‌کند؛ با توجه به اینکه وظیفه‌شناسی رهبران، بازتاب‌دهنده تمایل کارکنان به پایداری به اصول کرداری و پیروی از تعهدات و سیاست‌هاست. به‌عبارتی افراد دارای وظیفه‌شناسی بالا از قوانین پیروی کرده و به‌طور شفاف کار می‌کنند و مسئولیت کارها را بر عهده می‌گیرند. ترکیب مسئولیت‌پذیری و شفاف‌سازی، کارکنان را به سمتی می‌برد تا درک کنند چه انتظاری از آنها می‌رود و این ترکیب در آنها نیز نهادینه‌شده و تعهد آنان را ارتقا می‌بخشد. به‌این ترتیب می‌توان گفت که اگر در انتخاب بهتر رهبران سازمان‌های دولتی بیشتر دقت شود و افراد وظیفه‌شناس و مسئولیت‌پذیر، سازمان را اداره نمایند، می‌توان میزان تعهد و رضایت کارکنان را افزایش داد.

نتیجه فرضیه چهارم این بوده است که رهبری زهرآگین بر تمایل به ترک‌خدمت کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد؛ یعنی باوجود این نوع رهبران در سازمان، کارکنان تمایل بیشتری برای ترک سازمان پیدا می‌کنند. نتیجه این فرضیه با نتایج تحقیقات الکساندر آندرو و اشمیت (۲۰۰۸) و ادوارد لیت (۲۰۱۱) هم‌راستا بوده و همچنین قپانچی و آورووم (۲۰۱۰)، یکی از دلایل تأثیرگذار برافزایش تمایل به ترک‌خدمت را داشتن رهبران بد شمرده است که صحت نتیجه این فرضیه را تأیید می‌کند و درنهایت نتیجه این فرضیه با نتایج تحقیقات بروج و فارم (۲۰۰۴) مبنی بر اینکه، رهبری بد باعث ایجاد استرس کاری در کارکنان شده و این استرس کاری می‌تواند باعث

مرخصی استعلاجی، ترک خدمت از جانب شمار زیادی از کارکنان، عملکرد ضعیف آنان و افزایش احتمالی حوادث ناشی از خطاهای انسانی شود و همچنین، بیکس (۱۹۹۴) که می گوید: رفتارهای رهبری اثر مستقیمی بر تعهد و رضایت شغلی کارکنان می گذارند و این امر نیز به نوبه خود بر رفتارهای ترک خدمت اثرگذار است، هم راستاست.

باتوجه به فرضیه پنجم پژوهش می توان گفت که رهبری زهرآگین بر حفظ و نگهداشت کارکنان تأثیر منفی و معنی دار دارد. وجود چنین رهبرانی در سازمان باعث کاهش توانایی سازمان برای حفظ و نگهداشت کارکنان می شود. البته باتوجه به نتیجه فرضیه قبلی این پژوهش می توان گفت که افزایش تمایل به ترک سازمان باعث کاهش توانایی حفظ و نگهداشت کارکنان می شود و در این زمینه علاوه بر استناد به نتایج تحقیقات، در مورد رابطه مثبت بین سبک رهبری زهرآگین با تمایل به ترک سازمان، می توان نتیجه تحقیق ادوارد لیت (۲۰۱۱) با عنوان "تأثیر رهبران زهرآگین یا به شدت ناکارآمد بر اثربخشی سازمان" رابطه معکوس بین رهبری زهرآگین و توانایی سازمان در حفظ و نگهداشت کارکنان را به عنوان تأیید نتیجه این فرضیه به شمار آورد. در راستای فرضیه های چهارم و پنجم پیشنهاد می شود با ایجاد شفافیت در فرایندهای طراحی شده برای شناسایی، انتخاب و استخدام رهبران، از انتصاب و انتخاب افرادی با زمینه زهرآگینی جلوگیری شود. اگر یک فرد به صورت یکباره به مدیریت و رهبری یک سازمان منصوب شود، هم اعتماد نیروها نسبت به توانایی های آن فرد کم می شود و هم شایعه سازان، به راحتی می توانند در مورد نوع انتصاب این فرد شایع پراکنی کنند و اعتماد زیردستان را کاهش دهند که این امر به نوبه خود باعث کاهش تعهد افراد و افزایش تمایل به ترک خدمت آنها می شود و در نتیجه کاهش توانایی سازمان برای حفظ و نگهداشت کارکنان را به همراه خواهد داشت. زمانی که فرایند و معیارهای انتخاب رهبران و مدیران سازمان مشخص و شفاف باشد و عملکرد گذشته افراد منتخب برای مدیریت و رهبری سازمان مدنظر قرار گیرد، احتمال بروز اشتباه در انتخاب، کاهش می یابد و همچنین از میزان شایع پراکنی در مورد نوع انتصاب مدیر کاسته می شود.

با بررسی نتایج داده های آماری و تحلیل مسیر این فرضیه می توان گفت که رفتار کژکارکردی



رهبران بر تعهد کارکنان، تأثیر منفی و معنی‌دار دارد. این نتیجه به این معناست که با افزایش رفتار کژکارکردی در رهبران، میزان تعهد کارکنان در سازمان کاهش می‌یابد. نتیجه این فرضیه با نتایج تحقیقات (دمیر و رودول، ۲۰۱۲، هو، ۲۰۱۲، رافرتی، ریتبگ و جیمسون، ۲۰۱۰؛ تپر ۲۰۰۰) هم‌راستا است.

همچنین تپر و همکاران (۲۰۰۸) نظارت توهین‌آمیز که از رفتار کژکارکردی رهبران است را عاملی بر کاهش تعهد سازمانی کارکنان می‌دانند و همچنین ادوارد لیت (۲۰۱۱) رابطه بین رفتار مخرب رهبران را با تعهد سازمانی کارکنان معکوس می‌داند که این گفته نتیجه فرضیه ششم پژوهش را تأیید می‌کند. پیشنهاد برای این فرضیه این است که نظام تنبیه و تشویق لزوماً مربوط به زیردستان نیست. دولت با ایجاد کارگروه‌هایی برای بررسی و بازرسی رفتار رهبران سازمان‌های دولتی که می‌تواند شامل افراد آگاه از سطوح داخلی و فرهنگ سازمان باشند، با گرفتن بازخورد از زیردستان این رهبران و همچنین دریافت نظرات ارباب‌رجوع‌های این سازمان‌ها با استقرار نظام تنبیه یا پاداش برای رهبران و مدیران می‌تواند از میزان رفتار کژکارکردی این رهبران کاسته و اعتماد کارکنان را به وجود سیستمی که به نظرات آنها توجه می‌نماید، افزایش دهد. وجود نظام ارزیابی رهبران می‌تواند به صورت بازخورد ۳۶۰ درجه صورت گیرد.

با بررسی نتایج داده‌های آماری مشخص شد که رفتار کژکارکردی رهبران بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر منفی و معنی‌دار دارد. نتیجه این فرضیه بیان می‌کند که با افزایش رفتار کژکارکردی رهبران، رضایت شغلی کارکنان سازمان کاهش می‌یابد. با نگاهی به پیشینه تحقیقات صورت گرفته، می‌توان گفت که رفتار کژکارکردی رهبران دارای تعداد زیادی است که از این میان: فریاد، سرزنش نامناسب، تحقیر قابلیت‌ها (هو، ۲۰۱۲)، تنزیل موقعیت افراد، کج‌خلقی با صدای بلند و عصبانی (لیو و همکاران، ۲۰۱۰)، احمق‌خطاب کردن کارکنان، دروغ گفتن، حمله به فضای شخصی و حریم خصوصی (بولینگ و میشل، ۲۰۱۱)، کینه‌جویی و اجبار، تهدید و ارباب، تمسخر یا مزاح را به نمایش می‌گذارد (باسمان و لندن ۱۹۹۳). این رفتارها از یک تداخل ناراحت‌کننده شروع و سپس جدی‌تر شده و در نهایت به سطح کژکارکردی می‌رسند و به‌عنوان نتیجه، درد، رنج

عاطفی، عدم رضایت و آسیب‌پذیری درک‌شده، رشد می‌کنند. خودداری از دادن اطلاعات موردنیاز (زو و همکاران ۲۰۱۲)، تمسخر عمومی، بی‌احترامی، کارکشیدن زیاد از کارکنان، کنترل سرسختانه و تمرکز بر نقاط ضعف کارمند (باسمان و لندن، ۱۹۹۳) است که این رفتارها نشان‌دهنده سطح دلخوری شخصی است که می‌تواند به‌عنوان سوابق عملکردی غیرمولد دسته‌بندی شود که عدم رضایت کارکنان را به‌دنبال دارند و این اظهارات نتیجه فرضیه هفتم این پژوهش را تقویت می‌کند. برای جلوگیری از اینگونه رفتار که باعث نارضایتی کارکنان می‌شود، می‌توان با ایجاد یک حوزه برای آموزش، نوع نگرش و رفتار ناکارآمد آنها را نسبت به سازمان تغییر و میزان نگرانی و ترس وجود رهبران زهرآگین را کاهش داد. آموزش کمک می‌کند تا رهبران درک درستی از توهمات که باعث تبدیل آنها به رهبران زهرآگین می‌شود، داشته باشند و تفاوت این توهمات با چشم‌اندازهای واقعی را درک کنند. به‌این ترتیب این افراد با ندادن وعده‌های پوچ به زیردستان و ترسیم‌نکردن چشم‌اندازی واهی برای خود و سازمان، عدم کنترل سرسختانه و تمرکز بر نقاط ضعف کارمند، می‌توانند هم رضایت کارکنان را جلب کرده و هم اهداف سازمان را دنبال کنند. همچنین استفاده از افراد با دانش و تجربه مرتبط با سازمان؛ کسانی که در امور موظف از دانش و اطلاعات و تجربیات بیشتری برخوردارند، بهتر می‌توانند بین نیروها مورد پذیرش واقع شده و قدرت شخصی به دست آورند. در بحث سازمان‌دهی تحت عنوان رعایت ویژگی‌های لازم برای مدیریت، ویژگی تجربه و دانش بیان‌شده است. به‌طور کلی انسان‌ها در مقابل کسانی که احساس کنند از نظر دانش و مهارت و آگاهی در سطحی بالاتر از خودشان هستند، حرف‌شنوی و اطاعت بیشتری دارند؛ برعکس اگر بدانند فردی از نظر اطلاعات ضعیف‌تر از خودشان است، حتی‌الامکان از اطاعت و فرمانبری او خودداری می‌کنند. بنابراین با به‌کارگیری رهبران دارای دانش و تجربه لازم می‌توان هم سازمان‌های کارآمد و اثربخش داشت و هم میزان تعهد و رضایت کارکنان را افزایش داد.

در فرضیه هشتم مشخص شد که رفتار کارکردی رهبران بر ترک سازمان کارکنان تاثیر مثبت و معنی‌دار دارد؛ یعنی با افزایش این رفتار در رهبران، کارکنان تمایل بیشتری به ترک سازمان و شغل خود پیدا می‌کنند. نتیجه این فرضیه با اظهارات ادوارد لیت (۲۰۱۱) که رابطه مثبتی

بین رفتار مخرب و تمایل به ترک خدمت کارکنان را بیان می‌کند، تطابق دارد. همچنین نیلسون (۲۰۰۳) بیان کرد که یک سیستم فاسد، اغلب رفتار کژکارکردی زیرسیستم خود را به دلیل به‌خطر افتادن مواضع خود نادیده می‌گیرد. این رفتار هزینه‌های انسانی بسیار بالایی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده که باعث شکست سازمان و یا کاهش قابل توجهی از نیروی کار آنها شده است که صحت نتیجه این فرضیه را تأیید می‌نماید.

با بررسی فرضیه پایانی نتیجه‌گیری شد که رفتار کژکارکردی رهبران بر حفظ و نگهداشت کارکنان تأثیر نداشته و نتیجه این پژوهش با اظهارات ادوارد لیت (۲۰۱۱) که رابطه معکوسی بین رفتار مخرب رهبران با توانایی حفظ و نگهداری کارکنان بیان می‌کند، تطابق ندارد.

باتوجه به نتایج فرضیه‌ها هشتم و نهم پژوهش، پیشنهاد می‌شود که ایجاد جلسات پاسخگویی رهبران به مدیران، زیردستان و حتی جامعه می‌تواند بر کاهش رفتار ناکارآمد رهبران تأثیر بگذارد. اگر رهبران سازمان‌های دولتی به صورت منظم موظف به پاسخگویی در مورد رفتار و عملکرد خود باشند، به راحتی سعی در افزایش میزان کارایی خود و همچنین افزایش میزان رضایت کارکنان و ارباب رجوع‌های خود دارند. این جلسات می‌تواند یک نوع کنترل‌گر برای رفتار رهبر به حساب آید که از طریق آن هر مدیر یا رهبر در مقابل رفتاری که انجام می‌دهد، باید به تعداد زیادی پاسخگو باشد که این امر باعث تعدیل در رفتار ناکارآمد رهبران شده و نارضایتی و در نهایت تمایل به ترک خدمت کارکنان را کاهش می‌دهد؛ در نهایت کنار گذاشتن با احترام نیز می‌تواند گزینه خوبی برای جلوگیری از عواقب ناشی از وجود رهبران زهرآگین در سازمان‌های دولتی باشد. در صورتی که در دولت تشخیص داده شد که افراد منتسب، دارای صلاحیت کافی نیستند و احتمال انجام رفتار کژکارکردی در آنها جود دارد و در آینده به رهبران زهرآگین مبدل می‌شوند، به صورت محترمانه می‌توانند آنها را از پست مورد نظر منفصل نمایند. این انفصال می‌تواند به صورت پیشنهاد شغلی با عنوانی افتخاری در دفتر پشتیبانی برای کمک به رهبر جدید صورت گیرد. با این نوع اخراج هم می‌توان در رهبر سابق، انگیزه ایجاد نمود و هم می‌توان از تجربیاتش برای رهبر جدید در اداره سازمان، کمک گرفت.

## موانع و محدودیت‌های پژوهش

۱. از محدودیت‌های مهم این پژوهش، عدم وجود منابع کافی داخلی و نبود هیچ پژوهشی در مورد سبک رهبری زهرآگین و رفتار کژکارکردی و سنجش تأثیر آن بر سازمان‌ها بود.
۲. محدودیت دیگر پژوهش مربوط به شرایط زمانی انجام پژوهش بوده است؛ زیرا چنانچه به دلیل تحریم‌ها، سازمان‌های دولتی توانایی برطرف کردن برخی از نیازهای کارکنان نداشته باشند و از لحاظ مالی به اندازه کافی نیروها را ارضا نکرده باشند، این امر را به سبک رهبری و نوع رفتار رهبران خود نسبت داده می‌دهند.
۳. وجود واژه رهبری زهرآگین و رفتار کژکارکردی در عنوان پژوهش، باعث کاهش میزان همکاری برخی سازمان‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات شد.
۴. دشواری در برقراری ارتباط با پاسخ‌دهندگان به دلیل عدم شناخت از این سبک رهبری و اعتماددهی به آنان در مورد افشاءنشدن پاسخ‌های آنها نیز محدودیت دیگر این پژوهش بوده است.
۵. ترس برخی از کارکنان به پاسخ‌دهی صحیح و واقعی به تعدادی از سؤالات مربوط به تمایل به ترک سازمان، رهبری زهرآگین و رفتار کژکارکردی به دلیل ماهیت منفی این سؤالات، از دیگر محدودیت‌های این پژوهش بود.

## منابع:

- بروس ای. شرتزر (۱۳۶۹). *بررسی و برنامه‌ریزی زندگی شغلی*. ترجمه زندی پور. تهران.
- شفیع آبادی، عبدالله (۱۳۷۶). *راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای*. تهران: انتشارات رشد.
- فلاورز، وینسنت و هوگر، چارلز (۱۳۷۱). *چرا کارکنان سازمان را ترک نمی‌کنند؟*. ترجمه مصطفی قاضی‌زاده. تهران: نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- Aryee, S., Sun, L., Chen, Z. X. & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- Babiak, P. & Hare, R. D. (2006). *Snakes In Suits: When Psychopaths Go To Work*. Regan Books, Harper Collins Publishers, New York.

- Bassman, E. & London, M. (1993). Abusive managerial behaviour. **Leadership & Organization Development Journal**, 14 (2), 18-24. doi:10.1108/01437739310032683
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. In J. Greenberg (Ed.). **Organizational behavior: The state of the science** (2nd ed).
- Biron, M. & Boon, C. (2013). Performance and turnover intentions: a social exchange perspective. **Journal of Managerial Psychology**, 28 (5), 511-531.
- Boddy, C. R., Ladyshevsy, R. K. & Galvin, P. (2010). The influence of corporate psychopaths on corporate social responsibility and organizational commitment to employees. **Journal of Business Ethics**, 97, 1-19.
- Brennan, A., Ferris, P., Paquet, S. & Kline, T. (2003). **The Use and Abuse of Power in Leadership**. University of Calgary. Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute. Kingston, Ontario.
- Brough, P. & Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organizational variables. **New Zealand J Psychol**, 33(1), 8-16.
- Chang, W.A., Wang, Y. & Huang, T. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. **Human Resource Management**, 52 (1), 1-26.
- Conger, J. (1990). The dark side of leadership. **Organizational Dynamics**, 19, 44-55.
- Davoudi, S. M. M. & Fartash, K. (2013). Turnover Intentions: Iranian Employees. **Journal of Indian Management**, 10 (1), 89-99.
- Demir, D. & Rodwell, J. (2012). Psychosocial antecedents and consequences of workplace destructive leadership and its outcomes. **The Leadership Quarterly**, 24 (1), 138-158. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.09.001
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). "**Toxic Leadership**" 719-534-0949, ww.transleadership.com
- Elci, M., Sener, I., Aksoy, S. & Alpan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. **Procedia Soc Behav Sci**, 58, 289-297.
- Frost, P. J. (2003). **Toxic Emotions at Work: How compassionate managers handle pain and conflict**. Boston, Harvard Business School Press.
- Frunham, A. & Taylor, J. (2011). **The Dark Side of Behaviour at Work: Understanding and Avoiding Employees Leaving, Thieving and Deceiving**. Paul The Toxic Manager, Toowoomba, Queensland, P. Niehus.
- Flynn, G. (1999). **Stop Toxic Managers Before They Stop You**. Workforce, August.
- Ghapanchi, A. H. & Aurum, A. (2010). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. **Journal of Systems and Software**, 84 (2), 238-249.
- Hu, H. H. (2012). The influence of employee emotional intelligence on coping with supervisor abuse in a banking context. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 40, 863-874.
- Kellerman, B. (2004). **HBS Working Knowledge**. Interview with Senior Editor, Martha Lagace. September 27.
- Rose, K., Shuck, B., Twyford, D. & Bergman, M. (2015). Skunked: An Integrative Review Exploring the Consequences of the Dysfunctional Leader and Implications for Those Employees Who Work for

- Them. **Human Resource Development Review**, 1–27.
- Koh, H. C. & Goh, C. T. (1995). "An analysis of the factors affecting the turnover intention of nonmanagerial clerical staff: A Singapore study". **The International Journal of Human Resource Management**, 6 (1).
- Lipman-Blumen, J. (2005). **The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them**. Oxford University Press.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2004). **Leadership: Theory, Application, Skill Development**. 2 nd Edition, Thomson South-Western.
- Whicker, M. L. (1996). **Toxic Leaders: when organizations go bad**. Westport, Conn: Quorum Books, 11.
- Walton, M. (2007). Leadership Toxicity— An Inevitable Affliction of Organisations?. **Organisations & People**, 14 (1).
- Mulki, JP., Jaramillo, F. & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: linking attitudinal and stress theory. **J Bus Ethics**, 78 (4), 559-574.
- Neubert, MJ. & Halbesleben, K. (2015). to Comitmentcom A examination of relationships between spiritual, f action calling job satisfaction and, organizational commitment . **Journal of ness. Ethics**, 132 (4), 859-872.
- Nielsen, R. P. (2003). "Corruption Networks and Implications for Ethical Corruption Reform". **Journal of Business Ethics**, 42 (2), 125-149.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conductive environments. **The Leadership Quarterly**, 18, 176-194.
- Reed, G. E. (2008). "Toxic Leadership". **Military Review**, July–August, 67–71.
- Robinson, S. L. & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), **Trends in organizational behavior** (Vol. 5, 1–30). New York: John Wiley.
- Robinson, S. & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. **Academy of Management Journal**, 38, 555–572.
- Schmidt, A. A. (2008). **Development and Validation of the Toxic Leadership Scale**. Thesis submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland. College Park, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, 43, 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K. & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. **Journal of Applied Psychology**, 86, 974-983.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. **Personnel Psychology**, 59, 101-123.
- Tepper, B. J., Moss, S. E. & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. **Academy of Management Journal**, 54, 279-294.

- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). **Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover.** Personnel Psychology, Inc.
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). **Misbehavior in organizations: Theory, research, and management.** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. **Transleadership, Inc.**
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K. & Miao, Q. (2012). **Abusive supervision and work behaviors.**
- Zand, D. E. (1997). **The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power.** Oxford University Press.