

واکاوی عوامل سوق دهنده و بازدارنده بروز رهبری زهرآگین در سازمانهای امروزی مبتنی بر تکنیک فراترکیب

محمد جواد تقی پوریان^۱، مریم محمدعلیزاده بجاربنه^۲، بهزاد فرخ سرشت^۳،
حسنعلی آقاجانی^۴

^۱ استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد- چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
^۲ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد- چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
^۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد- چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
^۴ استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

نام نویسنده مسئول:

محمد جواد تقی پوریان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۵

چکیده

اهداف: سمیت پدیده ای است که نظام های انسانی را فرا می گیرد و واقعیتی ناگزیر در زندگی سازمانی محسوب می شود. از مدیران گرفته تا کارکنان منابع انسانی و مشاوران سازمان، همه با پویایی های سمی و آثار کژکارکردی آن مواجه شده اند. با درک این مهم، پژوهش حاضر به شناسایی عوامل سوق دهنده و بازدارنده بروز رهبری زهرآگین در سازمانهای امروزی، پرداخته است. **روش مطالعه:** با استفاده از تکنیک فراترکیب، یافته های مطالعات داخلی و خارجی مرتبط، بصورت نظام مند با روش هفت مرحله ای *Sandelowski* و *Barroso* بررسی گردید. کدهای شناسایی شده با استفاده از نرم افزار *MAXQDA10*، طبقه بندی گردید و برای سنجش پایایی و کنترل کیفیت از روش کاپا و نرم افزار *SPSS* استفاده شد و ضریب کاپا محاسبه شده برابر با ۰/۸۹۲ بوده که در سطح توافق معتبر قرار گرفت. **یافته ها:** از بین ۴۸۰ مقاله، ۳۴ مقاله منتخب و بر اساس آنها ۱۶۷ عامل در ۴ مقوله اصلی و ۱۴ کد محوری شناسایی و دسته بندی شدند که عبارتند از: ویژگی های فردی رهبر شامل ویژگی های شخصیتی، روانشناختی و نگرشی، کاستی های مدیریتی - فردی، رفتارهای غیرمنتظره - پیش بینی نشده، رفتارهای خودپرستانه - خودترویجی، رفتارهای ماکیاولگرایانه، سیاست دفعی مدیر، استبداد خرد، ویژگی های پیروان (ویژگی های رفتاری - شخصیتی، فروماندگی پیروان، تطابق، تبانی)، ویژگی های سازمان (فرایندهای سازمانی و مدیریت ناکارآمد، ساختار سازمانی بیگانه) و ویژگی های محیط برون سازمانی (فرهنگ و سیاست). **نتیجه گیری:** با توجه به اهمیت ویژگی های رهبری برگرفته از مقالات، به سازمانها توصیه می شود که در نحوه استخدام و بکارگیری رهبران، دقت فزاینده ای مبذول دارند.

واژگان کلیدی: رهبری زهرآگین، رفتارهای ماکیاولگرایانه، تکنیک فراترکیب، رهبری مخرب، رهبری تاریک.

مقدمه

مفهوم رهبری در ادبیات رهبری، اغلب با جنبه های مثبت و مزایای سازمانی مورد بحث قرار گرفته است و بیشتر مطالعات دانشگاهی دارای محتوایی هستند که جنبه مثبت اثرگذاری رهبر در سازمانها را بیان می کند (Cankaya & Gifci, 2020). با این حال رهبری، جنبه تاریک هم دارد. این سویه تاریک با انواع رهبری نظیر: استبداد کوچک (Whicker, 1996)، رهبری سوء استفاده کننده (Basar et al, 2016)، رهبری مخل (Afakan, 2019)، رهبری زهرآگین (Afakan, Schmidt, 2014)، قلدری در محل کار (Basar et al, 2016) و نظایر آن مطرح شده است. رهبری زهرآگین با ابعادی نظیر کنترل فزاینده، خودشیفتگی و اقتدارگرایی باعث کاهش انگیزه کارکنان و ناکارآمدی سازمان می شود (Cetin, 2019). در بیان ضرورت شناسایی و درک رفتارهای زهرآگین رهبری و عوامل بازدارنده و کاهنده اثرات و پیامدهای این نوع رهبری همین بس که چنین رفتارهایی، پیامدهای فردی و سازمانی بسیار خطرناکی را رقم می زنند که در حادترین حالت به شورش و مرگ سازمان منجر خواهند شد. برخی از مهمترین پیامدهای شناسایی شده برگرفته از تحقیقات پیشین محققان عبارتند از: انزوای اجتماعی کارکنان و سکوت سازمانی (کاظمی، ۱۳۹۸؛ محمدظاهری و همکاران، ۱۳۹۸؛ میرزایی فتح آبادی و فرح بخش، ۱۳۹۸؛ Harris & Jones, 2018)، کاهش رضایت شغلی (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸؛ سبک رو و همکاران، ۱۳۹۷؛ Uysal, 2019)، قصد ترک شغل (قاسم پور و ویسه، ۱۳۹۹؛ Yalçınsoy & Işık, 2018؛ Hinen, 2019؛ Brown, 2019)، کاهش میزان رفتار شهروندی سازمانی (سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۳؛ هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶؛ Dinc, 2019) و... . پیامدهای ذکر شده و سایر پیامدهای رفتار زهرآگین رهبری با افزایش هزینه گردش مالی ناشی از جابجایی، انتقال، غیبت، استعفا، آموزش مجدد نیروهای جدید (Peradhan & Jena, 2017) و کاهش اعتماد و انسجام و مدنیت واحد در سازمان (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸؛ سبک رو و همکاران، ۱۳۹۷؛ میرزایی فتح آبادی و فرح بخش، ۱۳۹۸) و نیز افزایش بدبینی سازمانی (Yalçınsoy & Çetinkaya & Ordu, 2018؛ Işık, 2018)، به تدریج باعث تحلیل کارایی منابع انسانی و کاهش اثربخشی و بهره وری سازمان (سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹؛ Uysal, 2019؛ Dobbs & Do, 2019) خواهد شد. در همین راستا و با توجه به خلأ و شکاف در تحقیقات مربوط به چگونگی بروز رهبری زهرآگین در سازمانهای امروزی، محقق در مقاله حاضر، یافته های خود شامل عوامل پیشاینده و زمینه ساز بروز رهبری زهرآگین در سازمانها و همچنین عوامل بازدارنده چنین رهبری را که به روش فراترکیب و تحلیل محتوای پژوهش های انجام شده توسط محققان طی سالهای ۲۰۱۰ الی ۲۰۲۰ میلادی حاصل شده است را به رشته تحریر درآورده است.

مرور ادبیات و پیشینه پژوهش

مدیرانی که با سوء استفاده از قدرت و اقتدار خویش به سرکوب کارکنان می پردازند را می توان "ظالمان خرد" نام نهاد (Ashforth, 1994). نخستین بار، رهبری زهرآگین به عنوان یکی از سبک های مخرب در سال ۱۹۹۶ برای نخستین بار رد مورد پژوهش قرار گرفت (Whicker, 1996). کلمه سمی یا زهرآگین از اصطلاح یونانی Toxikon به معنای "سم پیکان" اتخاذ شده است. این اصطلاح در شکل اصلی خود به معنای کشتن (سم) بصورت هدفمند (پیکان) است. محققان در بررسی زمینه های بروز رهبری زهرآگین در سازمانها، به الگوی مثلث زهرآگین دست یافتند. ابعاد سه گانه این مثلث، تلفیق و ترکیب سه عامل ناخوشایند (رهبری زهرآگین)، (پیروان تحقیر شده و آسیب پذیر) و (محیط سازمانی مساعد) برای رشد و ترویج چنین رفتارهای ناشایست است (Padilla et al, 2007/2015).

ویژگی های فردی رهبر

در بعد اول این مثلث، ویژگی های فردی، کاستی های مدیریتی و نوع سبک رهبری مورد استفاده توسط رهبر زهرآگین جای دارد. برخی از ویژگی ها در ادامه به اختصار آمده است و سپس در جدول شماره (۲) با جزئیات بیشتری به همراه منابع گردآوری شده است.

خودشیفتگی، اصطلاحی است که اولین بار فروید آن را به کار برد. رهبران خودشیفته افرادی هستند که قدرت عشق ورزی آنها به جای گرایش به سوی دیگران، به سوی خویش می باشد (اسدزاده، ۱۳۹۴؛ هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶؛ Uysal, 2019; Hinen, 2019; Afakan, 2019). رهبر خودشیفته، فردی عاری از معنویات، متکبر، مغرور، فخر فروش و از خودراضی است که می کوشد با چاپلوسی، تصویر با جلال و جبروتی از خود نزد دیگران بسازد. از ویژگی های اساسی این رهبر، عدم کفایت شخصی، عدم همدلی، اغراق در مورد تجارب، مهارت ها و کمالات شخصی، انتقادناپذیری و علاقه بیش از حد به خود را می توان نام برد. افرادی خودپسند و لجوج که می اندیشند باید همیشه در هر موضوعی نسبت به دیگران سرآمد باشند.

بی کفایتی و عدم صلاحیت نیز از دیگر خصوصیات رهبر زهرآگین است که توسط برخی محققان مورد توجه قرار گرفته است (Hinen, 2019). بی کفایتی ناشی از فقدان مهارت لازم، توانایی ها و استعداد مورد نیاز برای تکمیل عملکرد یک فرد است. این خصوصیت ممکن است منجر به شکست برای درک مأموریت و یا کاری که در دست انجام بوده، شکست مداوم در مورد درک مشکلات و مسائل مرتبط با کار و در نهایت یک شکست در مورد تعیین بهترین راه حل برای حل مشکلات و غلبه بر مسائل باشد (خلیلی، ۱۳۹۷؛ سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹).

وظیفه شناسی و رفتار غیر اخلاقی دو مقوله دیگر در شخصیت فردی رهبر زهرآگین است که برخی محققان بدان پرداخته اند (Lipman- Blumen, 2011). رهبرانی که دارای مشخصه بی مسئولیتی و وظیفه شناسی هستند از پاسخگویی به اعمال خود امتناع می ورزند. خصوصیت غیر اخلاقی بودن (فاقد مسئولیت اخلاقی بودن) یک گام فراتر از وظیفه شناسی است. این افراد با رفتار غیر مسئولانه خود باعث می شوند که تشخیص اعمال صحیح از ناصحیح غیر ممکن شود (Lipman Blumen, 2011 -).

تکبر و خودبرتر بینی بعنوان یک خصیصه رهبران زهرآگین، این اندیشه را در رهبران ایجاد می کند که از سایرین بالارزش تر هستند و چنین می پندارند که می توانند کارها را از سایرین بهتر انجام دهند و به دنبال نوعی کمالگرایی مطلق هستند. آنها بر این باورند که دیگر نیازی به یادگیری، رشد و تغییر ندارند (Hinen, 2019; Basar et al, 2016).

ژان لیپمن - بلومن در توصیف رهبری زهرآگین از چند مشخصه استفاده می کند که با حروف mals شروع می شوند. سه "mals" چنین ذکر شده است: نقص (malfunction)، کژ سازگار (maladjusted) و متمرد (malcontent). شرارت مداوم در رهبری، نفرت شدید از دیگران که به منظور مقابله با ناامنی خود داشته اند موجب می شود آنها برای شکست دیگران آرزو کنند و سپس از آن لذت می برند، حتی زمانی که سعادت کل سازمان، مورد تهدید است (Whicker, 1996). خصلت بداندیش، بدگمان و بدخواه از دیگر ویژگی های شخصیتی رهبر زهرآگین بشمار می آید که توسط برخی محققان مورد مذاقه قرار گرفته است (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶).

اقتدارگرایی و خودکامگی (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶)، کج خلقی و زود از کوره در رفتن (کاظمی، ۱۳۹۸)، خودبرتربینی (Arbogast, 2018; Afakan, 2019)، بروز رفتارهای ماکیاوولگریانه نظیر فریب و پارتی بازی (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶؛ دهقانی و همکاران، ۱۳۹۹؛ Basar et al, 2016) و سیاستهای دفعی مدیریتی مانند تحقیر و تخریب شخصیت و به رخ کشیدن اشتباهات کارکنان (خاکپور، ۱۳۹۸؛ کاظمی، ۱۳۹۸؛ Schmidt, 2014)، استفاده از سبک رهبری استبداد خرد با ویژگی های منفی نظیر قلدری و زورگویی (Uysal, 2019)، انتظار مسئولیت کاری بیش از حد توان و خارج از شرح شغل کارکنان (خاکپور، ۱۳۹۸؛ Basar et al, 2016; Afakan, 2019) و ... نمونه ویژگی هایی هستند که یک رهبر سازمانی را به رهبر زهرآگین مبدل خواهد کرد. چنین رهبری، سازمان را از درون بلعیده و پس از مدتی، از افراد و سازمان جز یک جسم توخالی، هیچ باقی نمی ماند (Cankaya & Ciftci, 2020).

ویژگی های پیروان

در بررسی نقش پیروان در بروز رهبری زهرآگین این سوال پیش می آید که چرا برخی پیروان تمایل خاصی به مقاومت در برابر سلطه گری و سوء استفاده این رهبران دارند؟ مازلو (۱۹۵۴) و برنز (۱۹۷۸) استدلال می کنند که اگر نیازهای اساسی و اولیه پیروان برآورده نشوند، افراد براحتی قابل کنترل هستند و همین برای رهبری م-خراب کافی است. پیروان با نیازهای

ارضاء نشده نظیر ایمنی و تعلق اجتماعی (Uysal et al, 2019; Henriques, 2019) به دلیل واژدگی هراسی ناشی از طرد شدن و اخراج (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸، بختیاری و هادوی نژاد، ۱۳۹۷؛ خاکپور، ۱۳۹۸؛ قاسم پور و ویسه، ۱۳۹۹؛ Uysal, 2019)، به سمت تطابق با شرایط و پیروی مطیعانه رهنمون می شوند.

برخی دیگر از کارکنان با داشتن انگیزه جاه طلبی بی محابا و روحیه ماکیاولیستی (سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹؛ Atmadja, 2019) به طمع عضویت در حلقه داخلی رهبر (Kretzschmar, 2019; Baloyi, 2020)، با سازگاری سالوسانه و بله قربان گویی ریاکارانه، به پیروی شرنک آلود از رهبر زهرآگین پرداخته و به همسازی (چشم پوشی و مدهانه عمدی کاستی های رهبر) با وی، روی می آورند (بختیاری و هادوی نژاد، ۱۳۹۷).

پژوهش ها نشان می دهند افرادی که از لحاظ روانی نابالغ هستند، احتمال بیشتری برای مشارکت در اعمال مخرب دارند. عموماً افراد نابالغ چه از لحاظ روانی و چه از لحاظ سنی، به دلیل خودپنداره ضعیف و اعتماد به نفس پایین، تمایل به تکیه به یک منبع قدرت دارند. این افراد نیازمند اعتماد به دیگران هستند. شکل افراطی در ایجاد رهبران زهرآگین در این پیروان این است که آنها قبول کنند زیردست یک رهبر نابالغ باشند (بختیاری و هادوی نژاد، ۱۳۹۷؛ Hamby, 2018). تحقیقات نشان می دهند که به احتمال زیاد، افرادی که با رهبران مخرب دارای جهان بینی مشترکی هستند به آنان ملحق می شوند. هر قدر ارزش های رهبر و زیردستان به هم نزدیک تر باشند، رضایت، تعهد و انگیزه بیشتری در پیروان ایجاد شده و با تمام وجود از رهبر خود تبعیت می کنند (بختیاری و هادوی نژاد، ۱۳۹۷؛ Padilla et al, 2015).

ویژگی های سازمان

برخی از محققین، جو و فرهنگ سازمانی را جزو عوامل محیطی که باعث ایجاد و حمایت از رهبران مخرب می شود، بیان می کنند (خلیلی، ۱۳۹۷؛ هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶؛ اسدزاده، ۱۳۹۴). یکی از مشخصه های جو مسموم سازمانی، جو سکوت سازمانی است. در جو سکوت، کارکنان از انتقال اظهارنظرهای خالصانه و حقیقی خود درباره اوضاع و احوال و وقایع سازمانی به صاحب منصبانی که می توانند بر این شرایط تأثیر بگذارند، دریغ می کنند. همین سکوت و بی تفاوتی، زمینه را برای قدرت گرفتن رهبر و بالاخص رهبر زهرآگین فراهم می سازد (اسدزاده، ۱۳۹۴؛ بختیاری و هادوی نژاد، ۱۳۹۷؛ خلیلی، ۱۳۹۷؛ سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹).

سازمانهای دیوانسالار با ساختار سلسله مراتبی و بروکراتیک از نوعی تقسیم کار غیر عقلانی نشأت می گیرند که در آن مواضع و پست ها نه بر حسب لیاقت و دانایی که بر حسب رابطه با مراکز قدرت تعیین می شوند. دیوانسالاری با انسانها مانند موجودات خشک و مقرراتی برخورد می کند و انسانها را وادار می کند که جهان را به شکلی که دیوان سالاری تصویر می کند، بپذیرند. بنابراین افراد دچار یک الیناسیون و از خودبیگانگی شده که در برابر ساخته های مصنوع دیوان سالاری تسلیم شده و آن را یک واقعیت اجتماعی عقلانی می پذیرند (Weber, 1958). در چنین شرایطی با پذیرش سرنوشت توسط کارکنان و بی ماهیت شدن نیروی کار، بستر مناسب برای پدیدار شدن رهبری زهرآگین و اقتدارگرا، فراهم خواهد شد (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶؛ زارع و سپهوند، ۱۳۹۸؛ خاکپور، ۱۳۹۸). برخی محققان نیز بر این باورند که سازمانهایی که روش های مناسبی برای حل مسئله تعارض کارکنانشان ندارند و شرح شغل دقیقی را اتخاذ نمی کنند، بیشتر در معرض حضور رهبران زهرآگین هستند (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸). برخی کاستی ها در سازوکار سازمانی از قبیل ضعف در قوانین و ساز و کارهای نظارت بر عملکرد (اسدزاده، ۱۳۹۴؛ علیزاده و هادوی نژاد، ۱۳۹۸)، عدم شایسته سالاری و شایسته گزینی در سیستم استخدام (بختیاری و هادوی نژاد، ۱۳۹۷)، بی عدالتی سازمانی در پرداخت حقوق و مزایا به کارکنان (علیزاده و هادوی نژاد، ۱۳۹۸؛ Dinc, 2019) و مخدوش شدن اخلاقیات در سازمان (اسدزاده، ۱۳۹۴؛ علیزاده و هادوی نژاد، ۱۳۹۸) می تواند محیط سازمانی را به یک محیط مستعد و خواهان رهبر با رفتارهای زهرآگین و یک محیط شرنک آلود با پیروان مطیع و تبانی کننده با چنین رهبری، تبدیل کند.

شرایط محیط

زمانی که محیط، ثبات خود را از دست می دهد، رهبران به منظور برقراری نظم با دادن شعار و ایجاد تغییرات رادیکالی (بنیادی)، خود را یک ناجی معرفی کرده و برای کسب قدرت در محیط های ناپایدار و نشان دادن اقتدار بیشتر، خواستار اقدام سریع و تصمیم گیریهای یک جانبه هستند. لذا همین عوامل باعث ایجاد قدرت تصمیم گیری فردی و قدرت مطلق برای رهبران می شود. از طرف دیگر، ثبات بیش از حد محیط و ساختار نیز می تواند باعث افزایش رفتار ذکر شده شود، به طوری که رهبران به دلیل وجود ساختارهای اجتماعی حامی تصمیمات و اعمال خود، دارای قدرت بالایی هستند (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶؛ Henriques et al, 2019).

یکی از بحث های مهم در فرهنگ هر جامعه، پذیرش فاصله قدرت از سوی افراد یک جامعه است. این بعد نشان دهنده تفاوت قدرت و نفوذ اجتماعی بین افراد جامعه است. اگر این تفاوت، مورد قبول اعضای جامعه باشد، آنگاه کم قدرت ترین افراد جامعه قبول دارند که بین آنها و افراد پر نفوذ و پر قدرت، فاصله وجود دارد و با هم برابر نیستند. پذیرش فاصله قدرت از سوی افراد، بستر را برای ساختار سلسله مراتبی و متمرکز و بروز یک رهبر دیکتاتور و سمی در سازمان، براحتی فراهم می کند (Peltokorpi, 2018). هنگامی که افراد احساس خطر می کنند، تمایل بیشتری دارند که رهبران آنها، افرادی قاطع باشند. در مورد تهدیدات محیطی دو نکته حائز اهمیت است: نخست اینکه نیازی نیست تهدیدات عینی و واقعی باشد؛ بلکه ادراک و احساس وجود تهدیدات کفایت می کند. دوم اینکه رهبری همواره با اشاره به یک دشمن خارجی سعی دارد تا احساس خطر و ناامنی را بین زیردستان خود زنده نگه داشته و از این طریق قدرت خود را افزایش داده و انگیزه زیردستان برای پیروی از خود را تقویت بخشند. این فرضیه که اشکال مختلف تهدید به اقتدارگرایی رهبران کمک خواهد کرد در پژوهش های برخی محققان مورد بررسی قرار گرفته است (Padilla et al, 2015; Henriques et al, 2019).

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده ها، کیفی است و با روش تحقیق کتابخانه ای، با استفاده از تکنیک فراترکیب در حوزه ی پیشایندهای زمینه ساز رهبری زهرآگین در سازمانها صورت گرفته است. فراترکیب یکی از انواع روش های فرا مطالعه است که با مرور نظام مند منابع برای جستجو، ارزشیابی، ترکیب و در صورت نیاز، جمع بندی آماری، به بررسی تحقیقاتی می پردازد که بیشتر پیرامون یک موضوع خاص به نگارش درآمده اند (Sandelowski & Barroso, 2007). ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) با معرفی فرایند هفت گانه فراترکیب بر این باورند که پایبندی به انجام این گام ها، پژوهشگران را در موقعیتی قرار می دهد که از ماهیت، بینش و ویژگی های خاص پژوهش های کیفی از جمله بینش بازاندیشی و انتقادی این پژوهش ها و ماهیت پیوسته پدیداری طرح های آن صیانت کنند و بتوانند از ارائه تفاسیر غیرواقعی از نتایج پژوهش و تجارب زیسته مشارکت کنندگان در آن اجتناب کنند. در این مرحله، کفایت تئوریک، ملاک اندازه نمونه آماری است. بدین معنی که با بررسی منابع بیشتر، شاخص و معیار جدیدی به مجموعه شاخص ها و معیارهای قبلی اضافه نشود. بنابراین اشباع نظری، ملاک کفایت نمونه است. در پژوهش حاضر نیز از فرایند هفت مرحله ای ساندلوسکی و باروسو استفاده شده است.

گام اول: تنظیم سؤال تحقیق - اولین گام در هر پژوهشی، اقدام به طرح یک سؤال یا یک هدف است. در این پژوهش، شناسایی پیشرانهای زمینه ساز بروز رهبری زهرآگین در پاسخ به پرسش "چه چیزی؟"، بررسی پایگاه های داده و مجلات در پاسخ به پرسش "چه کسی؟"، چارچوب زمانی مقالات بررسی شده (مطالعات داخلی در بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰ شمسی و مطالعات خارجی در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ میلادی در یک دوره ی ده ساله) در پاسخ به پرسش "چه وقت؟" و در نهایت گردآوری داده ها از کلیه پژوهش های صورت گرفته (اعم از کیفی، کمی و آمیخته) در حوزه ی پیشایندهای رهبری زهرآگین در پاسخ به پرسش "چگونه؟" مطرح می شوند. با توجه به موارد بیان شده، سوال تحقیق برای پیمودن گام های بعدی فراترکیب بدین شرح است: پیشرانهای زمینه ساز بروز رهبری زهرآگین در سازمان کدامند؟ چگونه می توان این پیشرانها را گروه بندی نمود؟

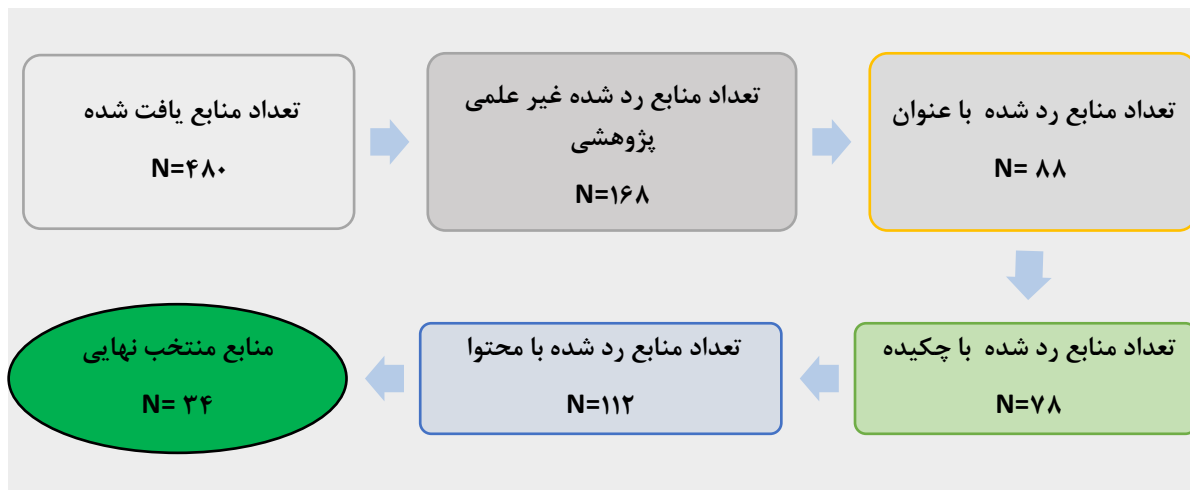
گام دوم: جستجوی منابع به شیوه نظام مند - در این گام، واژه های کلیدی رهبری زهرآگین (Toxic Leadership)، رهبری مخرب (Destructive Leadership)، رهبری تاریک (Dark Leadership)، محیط کار سمی (Workplace Toxicity)، بررسی گردید. در پژوهش حاضر ۴ پایگاه داده انگلیسی (Emerald; Science Direct; Reserch Gate; Google Scholar) و ۵ پایگاه داده فارسی (پایگاه مجلات تخصصی نور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، پایگاه مجلات ایران، جویشگر فارسی علم نت) با کلمات کلیدی تعریف شده بین سالهای ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰ شمسی و ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ میلادی، جستجو گردید.

گام سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب - به منظور ارزیابی و گزینش دقیق تر پژوهش های مورد بررسی از دو معیار ملاک های ورود (Inclusion criterion) و ملاک های خروج (Exclusion criterion) استفاده شده است. جدول (۱) فرایند پالایش و بازبینی با توجه به ملاک های ورود و خروج را نشان می دهد.

جدول ۱: ملاک های ورود و خروج منابع به مطالعه حاضر

ملاک های خروج	ملاک های ورود
پژوهش هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده بودند.	مقالات علمی پژوهشی چاپ شده و پایان نامه های مندرج در پایگاه ایران داک در حوزه مورد نظر
پژوهش هایی که با عناوین و اهداف یکسان انجام شده بودند	مقالات و پژوهش هایی که با روش های علمی پژوهشی کمی، کیفی و ترکیبی انجام شده باشد.
پژوهش هایی که فاقد الگوی روش شناختی مناسب بودند.	تحقیقات بایستی داده ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده باشد.
پژوهش هایی که فاقد کیفیت لازم علمی بودند از آنجا که در مجلات بی کیفیت منتشر شده بودند.	تحقیقاتی که فرآیند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی کرده باشند و به صورت مقاله کامل از طریق برخط یا به طور کامل چاپ شده باشد.
مطالعات مروری و کتابخانه ای	مقالات و پژوهش های چاپ شده در حوزه مورد نظر در بین سالهای ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰ شمسی و ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ میلادی
مطالعات قبل از سال ۲۰۱۰ میلادی و ۱۳۹۰ شمسی	مقالات و پژوهش هایی که با روش های علمی به بررسی موضوع مورد نظر و پیشرانهای رهبری زهرآگین پرداخته اند.

در این مرحله، پس از گردآوری مقالات مرتبط با پیشرانهای رهبری زهرآگین، با بررسی عنوان، چکیده، متن کامل مقالات و غیر علمی بودن پژوهش ها، نسبت به حذف موارد تکراری و غیر مرتبط اقدام شد. نمودار (۱) مراحل انتخاب چک لیست پژوهش های مورد مطالعه از پایگاه های اطلاعاتی منتخب را نشان می دهد. پس از ۴ مرحله ی پالایش نمودار (۱)، از میان ۴۸۰ مطالعه، ۴۴۶ مطالعه، حذف و ۳۴ پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات انتخاب گردید.



نمودار ۱: مراحل انتخاب چک لیست پژوهش های مورد مطالعه از پایگاه های اطلاعاتی منتخب

گام چهارم: استخراج اطلاعات متون - اطلاعات مقاله ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر مقاله طبقه بندی شد. در این گام، مقاله های نهایی به روش تحلیل محتوا، مطالعه شد. تحلیل محتوا روشی است که به تجزیه، تحلیل و تفسیر یافته های کیفی حاصل از مطالعات پیشین می پردازد تا تفسیری یکپارچه و نظام مند با رویکردی نو ارائه دهد (Sandelowski & Barroso, 2007).

گام پنجم: تحلیل و ترکیب یافته ها - پس از انتخاب منابع به منظور دستیابی به اطلاعات مورد نیاز، لازم است تا محتوای متون مورد نظر با روش مناسب، تجزیه و تحلیل شود. بدین منظور متن بخش های مرتبط در منابع منتخب طی دو مرحله کدگذاری شدند. در مرحله ی نخست از کدگذاری باز برای شناسایی مفاهیم با اهمیت استفاده گردید و در مرحله ی دوم با در نظر گرفتن هریک از کدهای مذکور، کدهای با مفهوم مشابه، دسته بندی شده است. برای مقوله سازی و شناسایی پیشرانهای رهبری زهرآگین در سازمانها، از کدگذاری محوری استفاده شد. جدول (۲)، مقوله، کد محوری، کد باز به همراه منابع اطلاعاتی و فراوانی کد باز پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۲: کدها و منابع اطلاعاتی

مقوله	کد محوری	کد باز به همراه منابع	فراوانی کد باز
رهبر	ویژگی های فردی (شخصیتی- روانشناختی - نگرشی)	خودشیفته (۴۸ و ۲۷ و ۴)، منیت و غرور زیاد (۳۴ و ۱۰)، قدرت طلب (۲۳ و ۲۲)، جاه طلب (۳۹ و ۴)، بداندیشی بدگمان و بدخواه (۲۳ و ۲۲)، واجد نیازهای ارضاننده (۲۳ و ۲۲)، عدم امانت داری (۲۳ و ۲۲)، روان رنجور (۱۷)، خودکامه (۲۳ و ۲۲ و ۴)، دگرستیز (۲۳ و ۲۲)، بی رحم و سنگدل (۲۳ و ۲۲)، پراسترس (۳۴)، بدعهد و خائن (۱)، دروغ گو (۱۰ و ۲۳ و ۲۲)، برون گرا (۱۷ و ۲۳ و ۲۲)، کینه توز (۲۳ و ۲۲)، ریسک گریز و محافظه کار (۲۳ و ۴)، سطحی نگر و کوتاه بین (۲۳ و ۴)، موذی (۲۳ و ۲۲)، بی منطق (۲۳ و ۲۲)، مرده متحرک و بی انگیزه (۲۳ و ۲۲)، حسود (۲۳ و ۲۲ و ۳۰)، ارضای نیاز سلطه طلبی و واپایش رهبر (۴۷) سرکش و ناسازگار (۱۷ و ۲۳)	۲۴
	کاستی های رهبر (مدیریتی- فردی)	وابسته به دیگران (۲۳ و ۲۲)، وام دار بودن به گروه ها و اشخاص (۲۳ و ۲۲ و ۴)، عدم صلاحیت تخصصی و تجربی (۲۳ و ۲۲ و ۲۷)، عدم طی مناسب رده های شغلی (۲۳ و ۲۲)، بی اعتمادی به کارکنان (۴۲ و ۱)، زندگی متلاطم خانوادگی (۲۳ و ۲۲)، تجربه نمودن رهبری سمی (۲۳ و ۲۲)، رهبری مخل و ارتباط	۱۸

	ضعیف و عدم الفت و دوستی با زیردستان (۲۷و۱)، منفعل و تنبل (۲۲و۲۳و۳۴)، اتخاذ تصمیمات آنی و غیرمنطقی (۴۷و۴۸)، عدم ثبات و تغییرات زیاد و بدون دلیل تصمیمات رهبر (۴۲و۴۷)، بی تفاوت نسبت به ارزش ها و هنجارهای سازمان (۲۲و۲۳و۲۴)، بی مسئولیت در قبال تصمیمات (۲۲و۲۳و۳۴)، عدم تمایل به محیط کار (۱۰)، انتصاب یافته از سازمانهای دیگر (۲۲و۲۳)، عدم آشنایی با دانش مدیریت (۲۲و۲۳)، بلا تکلیف (قادر به تصمیم گیری نیست یا هیچ تصمیمی نمی گیرد) (۲۷و۳۲و۳۴و۴۳)، تمایل ذاتی رهبر به رهبری افراد ضعیف تر از خود و عدم تمایل به توانمندسازی کارکنان (۴۷)		
۷	عصبانیت شدید و از کوره در رفتن (۲۹و۳۱)، ایجاد جو کاری روزانه بر اساس خلق و خوی حاضر رهبر (۳۱)، تلاش کارکنان برای فهمیدن وضعیت فعلی رهبر (۳۱)، دمدمی مزاج و سست عنصر (۲۲و۲۳و۳۴)، نادیده گرفتن عواطف کارکنان در مواقع عصبانیت و هیجان (۳۱)، خودکنترلی اندک (۲۲و۲۳)، کج خلقی با صدای بلند و فریاد و خلق و خوی منفی (۱۳)	رفتارهای غیر منتظره-پیش بینی نشده	
۱۸	ذی حق و شایسته بالاترین رده سازمانی (۲۹و۳۱)، داشتن حس استحقاق (۳۱)، باور توانمندترین فرد سازمان (۳۱)، فوق العاده دانستن خود (۳۱)، نیاز مداوم به توجه و تحسین (۳۱)، تظاهر به نمونه بودن (۱۹)، ستایش خود (۱۰و۱)، باور یک رهبر موفق (۱)، خودبرتربینی (۱و۳۹)، باور واجد شرایط کامل بودن (۱)، تغییر شدید رفتار در برابر مافوق (۳۱)، چاپلوسی و تملق در برابر مافوق (۲۹)، انکار اشتباهات واحد تحت کنترل (۳۱)، پیشنهاد کمک فقط از افرادی که می توانند باعث ترفیع او شوند (۳۱)، تلاش در زمینه هایی که باعث ترقی خود شود (۳۱)، حفاظت و خودانبساطی (۳و۱۷)، متفاوت بودن درجات دسترسی (۳۱)، نسبت دادن موفقیت های دیگران به خود (۳۱)	رفتارهای خودپرستانه و خودترویجی	
۱۳	فریب (۱۰و۱۶)، استفاده ابزاری از کارکنان در جهت تحقق اهداف (۱۶و۲۲)، تفرقه افکنی (۴۶و۴۷)، نابرابری و بی عدالتی (۱۰)، پارتی بازی (۲۲و۲۳)، پنهان کردن اطلاعات (۲۲و۲۳)، صحبت نامناسب در مورد زیردستان با سایر افراد در محیط کار (۳۱)، ریاکاری (۱۰)، دادن امتیاز به حلقه داخلی (۱)، شایعه پراکنی (۱)، نفاق سازمانی (۲۲و۲۳)، رقابت ویرانگر (۲)، شکست اخلاقی و بی توجهی به اصول اخلاقی (۲و۱۰و۲۷و۳۴)	رفتارهای ماکیاوگرایی	
۸	طرد (۱۶)، تنزل مقام (۱۶)، توهین (۲۲و۲۳و۴۷)، تحقیر و تمسخر و تخریب شخصیت (۱۰و۲۹و۳۱)، شماتت مستقیم و غیر مستقیم نیروهای قدیمی (۱۶و۲۹و۳۱و۴۵)، کشف ضعفهای کارکنان و به رخ کشیدن خطاها و اشتباهات گذشته (۱۰و۲۹و۳۱)، مقصر دانستن سایرین در بحرانها (۱)، اعمال محرومیت های اجتماعی (۲۲و۲۳و۴۷)	سیاست دفعی مدیر	
۲۰	خودمحوری (۲۳و۴۲)، نادیده گرفتن ایده و نظرات سایرین (۲۲و۳۴)، کمالگرا و انتظار محصولات و رفتارهای بی عیب و نقص (۲۷)، قلدری و زورگویی (۴و۱۰و۲۲و۴۸)، کنترل فزاینده (۳۱)، تهدید و ارباب کارکنان	استبداد خرد	

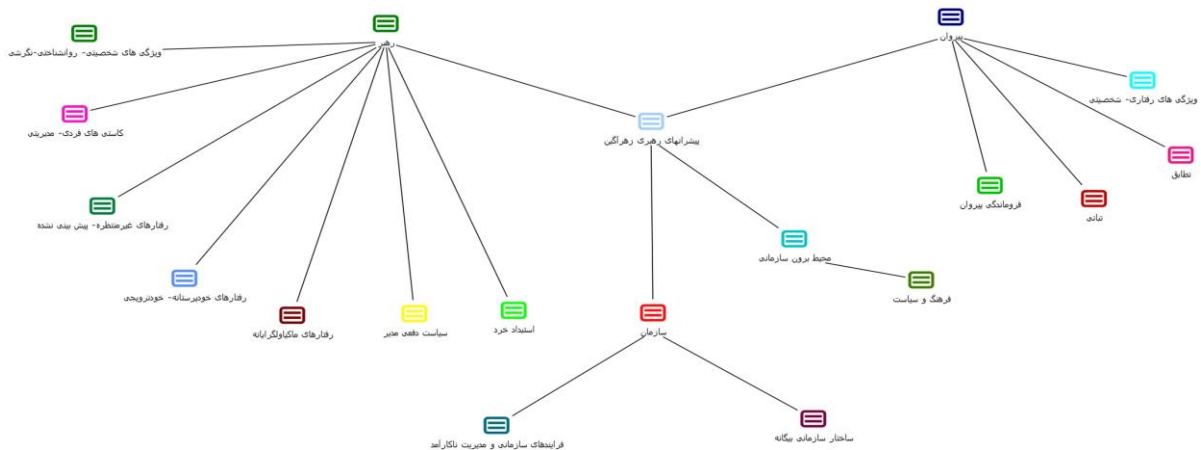
		(۱۹ و ۲۳ و ۳۴)، همدلی کم و عدم توجه به نیازهای کارکنان (۲۷)، مانع ارتقاء و رشد کارکنان (۴ و ۱۰ و ۲۹)، عدم توجه به شایستگی و تخصص افراد (۴۷)، عدم تقدیر و تشکر از کارکنان ساعی (۱۳ و ۴۷)، وسواس در اعمال قدرت و سلطه بر زیردستان (مگالومانی) (۲۷)، عدم ملاحظه کارکنان خارج از محیط کار (۳۱)، ایزوله و جداسازی رهبر-پیرو (۲۷ و ۴۷)، عدم اجازه به کارکنان در استفاده از روش های جدید در کار (۱ و ۳۱)، عدم انعطاف پذیری در سیاستهای رهبری حتی در شرایط جدید (۳۱)، بازخورد منفی همیشگی به اظهارات کارکنان و سرکوب نظرات مخالف (۲۲ و ۵۱)، انتظار اطاعت بی چون و چرای زیردستان از قوانین و دستورات (۲۷)، رفتار خصمانه نسبت به زیردستان (۴۷)، بار کاری بیش از حد و خارج از شرح شغل کارکنان (۱ و ۱۰ و ۲۹ و ۳۱)، تقدم اهداف شخصی بر اهداف سازمانی (۴۷)	
۱۱	ویژگی های رفتاری و شخصیتی کارکنان	خودکنترلی اندک (۲۴)، تاثیرات شخصی منفی (خلق و خو، احساس) (۲۴)، عدم توانمند سازی و اهتمام به رشد مهارتها و شایستگی های فردی (۲۴ و ۳۲ و ۴۳)، کانون کنترل بیرونی (سرزنش، باور شانس و اقبال، مقصردانستن سایرین) (۸)، پذیرش و درک فاصله قدرت (۲۴ و ۴۰)، سازگاری اجتماعی و وظیفه شناسی (۲۴)، ادراک بی عدالتی سازمانی (رویه ای، تعاملی) (۴)، ارزش دانستن و وفاداری به رهبر در همه حال (۸ و ۱۱)، بی کفایتی که با پیروی از رهبر جبران می شود (۴۳)، داشتن مهارت بالای ارتباطی و قابلیت رنگ عوض کردن در برابر مافوق (۴۳)، تمایل به پیروی از رهبران با چهره مسلط و مردانه (۳)	
۷	فروماندگی پیروان	نیازهای برآورده نشده (ایمنی- تعلق اجتماعی) (۲۶ و ۴۳ و ۴۸)، خودپنداره پایین و خودارزیابی ضعیف (۸ و ۲۴)، عزت نفس پایین (۸ و ۲۴)، سطح بلوغ پایین (۲۲ و ۲۳ و ۳۹)، تجارب زیسته پیروان و مسائل بهداشت روانی خانوادگی (۸ و ۴۸)، نداشتن هدف و انگیزه در زندگی (۸)، ساده گرینی و آماده خواری (۴۳)	
۵	تطابق	ترس از طرد شدن (۲۰ و ۲۹)، ترس از اخراج (۲۰ و ۴۸ و ۵۱)، پرهیز از تلافی جویی رهبر (۴۳)، تجربه اندوزی و الگوبرداری رفتار رهبری سمی (۲ و ۶)، تجربه مطیعان از برخورد سلبی و حذفی رهبر زهرآگین با زیردستان غیرمطیع (۸)	
۹	تبانی	انگیزه جاه طلبی (۸ و ۲۲)، همسویی رهبر-پیرو (نظام ارزشی و جهان بینی مشترک) (۸ و ۳۹)، ارزش ستیزی و سطح اخلاقی پایین (۴۳)، روحیه ماکیاولیستی و نتیجه گرایی (۲ و ۸ و ۴۳)، خودخواهی محافظه کارانه (خودشیفتگی توأم با ترس) (۸)، سازگاری سالوسانه و طمع ورزی (۸ و ۴۳)، بله قربان گویی ریاکارانه (۸)، همسازی پیرو-رهبر (چشم پوشی و مداهنه عمدی کاستی های طرفین) (۸)، عضویت در حلقه داخلی رهبر-پیرو (۹ و ۳۳)	
۱۵	فرایندهای سازمانی و	ضعف ساز و کارهای قانونی و قانون سالاری (۲ و ۴ و ۲۳ و ۴۷)، عدم امنیت و استقلال شغلی (۴)، ضعف نظارت بر عملکرد (۴ و ۲۲ و ۴۷)، ابهام شغلی	سازمان

	مدیریت ناکارآمد	(۲۳ و ۲۲)، تعارض درون سازمانی و ضعف در ارتباطات (۵۱ و ۴)، عدم شفافیت اطلاعات (۴)، بی عدالتی سازمانی (تعاملی و رویه ای) (۵۱ و ۱۷ و ۲)، مخدوش شدن اخلاق در سازمان (۲ و ۴ و ۲۳ و ۲۲)، ضعف آموزش سازمانی (۴)، عدم شایسته سالاری و شایسته گزینی (۴)، نبود جدول جایگزینی مدیریت (۴)، ضعف در نظام تشویق و تنبیه (۴)، عدم توجه به تجارب اداری کارکنان (۴)، تمایل سازمان در بکارگیری نیروهای خارج از سازمان (۵۱)، رفتارهای سیاسی درون سازمانی (۴ و ۲۳ و ۲۲)
۷	ساختار سازمانی بیگانه	رسمیت و پیچیدگی زیاد (۸)، بروکراسی شدید (۴ و ۴۳ و ۴۷)، جو سکوت و رقابت غیرکارکردی (۴ و ۸ و ۳۲ و ۴۳)، تصمیم گیری متمرکز (۴ و ۳۱ و ۴۲)، فرهنگ سازمانی مشوق (۴۵)، کنترل شدید سازمانی (۳۲ و ۴۳)، نیاز به تغییر سریع ساختار در شرایط بحران - افول - ادغام و کوچک سازی (۸)
۵	محیط برون سازمان فرهنگ و سیاست	فاصله قدرت پذیرفته شده در جامعه (۴۰ و ۴۷)، جو سیاسی برون سازمانی (۴)، سیاست های ناکارآمد بالادستی (۴)، محیط بیرونی بسیار پایدار یا بسیار ناپایدار (۲۲ و ۳۹)، ارزش های فرهنگی و تهدیدات ادراک شده محیطی (۲۶ و ۳۹)

گام ششم: کنترل کیفیت - در این مرحله، جهت اعتباردهی فرایند کدگذاری و کنترل کیفیت آن از شاخص کاپای کوهن استفاده شد. جهت محاسبه ی شاخص کاپا از یک فرد خبره در امر موضوع خواسته شد بدون اطلاع از کدگذاری محقق، نسبت به کدگذاری و دسته بندی مفاهیم اقدام نماید. سپس با استفاده از نرم افزار SPSS، مفاهیم ارائه شده توسط پژوهشگر با مفاهیم ارائه شده توسط فرد خبره مقایسه شد. چنانچه کدهای این دو محقق نزدیک به هم باشند، نشان دهنده ی توافق بالا بین این دو کدگذار و بیان کننده پایایی است. مقدار شاخص کاپا برابر با ۰.۸۹۲ محاسبه شده که در سطح توافق عالی قرار گرفته است.

یافته ها:

در گام هفتم از روش فراترکیب، یافته های حاصل از مراحل قبل ارائه می شوند. پژوهش های منتشر شده در پایگاه داده های منتخب داخلی و خارجی شامل چهار پایگاه داده انگلیسی (Emerald; Science Direct; Reserch Gate; Google Scholar) و پنج پایگاه داده فارسی (پایگاه مجلات تخصصی نور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، پایگاه مجلات ایران، جویشگر فارسی علم نت) طی سالهای ۱۳۹۰-۱۴۰۰ شمسی و ۲۰۱۰-۲۰۲۰ میلادی بصورت سیستماتیک و نظام مند، مرور شد. تجزیه و تحلیل و دسته بندی داده های کدگذاری شده مندرج در جدول شماره (۲) با استفاده از نرم افزار MAXQDA10 انجام شد و طی آن دو مرحله کدگذاری مشتمل بر دو لایه (۴ مقوله و ۱۴ کد محوری) ارائه شد. در نهایت مدل مفهومی عوامل پیشران رهبری زهرآگین با دیدی جامع و کل نگر بیان گردید که نمودار شماره (۲) نشانگر آن است. در مجموع ۱۰۸ عامل رهبری، ۳۲ عامل پیروان، ۲۲ عامل سازمان و ۵ عامل محیط بعنوان پیشرانهای رهبری زهرآگین به روش فراترکیب از مرور سیستماتیک مطالعات پیشین، استخراج شد.



نمودار ۲- دسته بندی پیشرانهای رهبری زهرآگین

مقوله رهبری: شامل هفت کد اصلی است که از نظر شاخص های ذکر شده به این شرح است:

ویژگی های فردی (شخصیتی- روانشناختی- نگرشی) با ۲۴ شاخص شامل: خودشیفته، منیت و غرور زیاد، قدرت طلب، جاه طلب، بداندیش و بدگمان و بدخواه، واجد نیازهای ارضاننده، عدم امانت داری، روان رنجور، خودکامه، دگرستیز، بی رحم و سنگدل، پر استرس، بدعهد و خائن، دروغ گو، برون گرا، کینه توز، ریسک گریز و محافظه کار، سطحی نگر و کوتاه بین، مودبی، بی منطق، مرده متحرک و بی انگیزه، حسود، سرکش و ناسازگار، ارضای نیاز سلطه طلبی و واپایش رهبر.

کاستی های رهبر (مدیریتی- فردی) با ۱۸ شاخص شامل: وابسته به دیگران، وام دار بودن به گروه ها و اشخاص، عدم صلاحیت تخصصی و تجربی، عدم طی مناسب رده های شغلی، بی اعتمادی به کارکنان، زندگی متلاطم خانوادگی، تجربه نمودن رهبری سمی، رهبری مخل و ارتباط ضعیف و عدم الفت و دوستی با زیردستان، منفعل و تنبل، اتخاذ تصمیمات آنی و غیرمنطقی، عدم ثبات و تغییرات زیاد و بدون دلیل تصمیمات رهبر، بی تفاوت نسبت به ارزش ها و هنجارهای سازمان، بی مسئولیت در قبال تصمیمات، عدم تمایل به محیط کار، انتصاب یافته از سازمانهای دیگر، عدم آشنایی با دانش مدیریت، تمایل ذاتی رهبر به رهبری افراد ضعیف تر از خود و عدم تمایل به توانمندسازی کارکنان، بلاتکلیف.

رفتارهای غیرمنتظره - پیش بینی نشده با ۷ شاخص شامل: عصبانیت شدید و زود از کوره در رفتن، ایجاد جو کاری روزانه بر اساس خلق و خوی حاضر رهبر، تلاش کارکنان برای فهمیدن وضعیت فعلی رهبر، دمدمی مزاج و سست عنصر، نادیده گرفتن عواطف کارکنان در مواقع عصبانیت و هیجان، خودکنترلی اندک، کج خلقی با صدای بلند و فریاد و خلق و خوی منفی.

رفتارهای خودپرستانه و خودترویجی با ۱۸ شاخص شامل: ذی حق و شایسته بالاترین رده سازمانی، داشتن حس استحقاق، باور توانمندترین فرد سازمان، فوق العاده دانستن خود، نیاز مداوم به توجه و تحسین، تظاهر به نمونه بودن، ستایش خود، باور یک رهبر موفق، خودبرتربینی، باور واجد شرایط کامل بودن، تغییر شدید رفتار در برابر مافوق، چاپلوسی و تملق در برابر مافوق، انکار اشتباهات واحد تحت کنترل، پیشنهاد کمک فقط از افرادی که می توانند باعث ترفیع او شوند، تلاش در زمینه هایی که باعث ترقی خود شود، حفاظت و خود انبساطی، متفاوت بودن درجات دسترسی به وی در میان کارکنان، نسبت دادن موفقیت های دیگران به خود.

رفتارهای ماکیاولگرایانه با ۱۳ شاخص شامل: فریب، استفاده ابزاری از کارکنان در جهت تحقق اهداف، تفرقه افکنی، نابرابری و بی عدالتی، پارتی بازی، پنهان کردن اطلاعات، صحبت نامناسب در مورد زیردستان با سایر افراد در محیط کار، ریاکاری، دادن امتیاز به حلقه داخلی، شایعه پراکنی، نفاق سازمانی، رقابت ویرانگر، شکست اخلاقی و بی توجهی به اصول اخلاقی.

✚ **سیاست دفعی مدیر با ۸ شاخص شامل:** طرد، تنزل مقام، توهین، تحقیر و تمسخر و تخریب شخصیت، شتمات مستقیم و غیر مستقیم نیروهای قدیمی، کشف ضعفهای کارکنان و به رخ کشیدن خطاها و اشتباهات گذشته، مقصر دانستن سایرین در بحرانها، اعمال محرومیت های اجتماعی.

✚ **استبداد خرد با ۲۰ شاخص شامل:** خودمحوری، نادیده گرفتن ایده و نظرات سایرین، کمالگرا و انتظار محصولات و رفتارهای بی عیب و نقص، قلدری و زورگویی، تهدید و ارباب کارکنان، همدلی کم و عدم توجه به نیازهای کارکنان، مانع ارتقاء و رشد کارکنان، کنترل فزاینده، عدم توجه به شایستگی و تخصص افراد، عدم تقدیر و تشکر از کارکنان ساعی، وسواس در اعمال قدرت و سلطه بر زیردستان، عدم ملاحظه کارکنان خارج از محیط کار، ایزوله و جداسازی رهبر - پیرو، عدم اجازه به کارکنان در استفاده از روش های جدید در کار، عدم انعطاف پذیری در سیاستهای رهبری حتی در شرایط جدید، بازخورد منفی همیشگی به اظهارات کارکنان و سرکوب نظرات مخالف، انتظار اطاعت بی چون و چرای زیردستان از قوانین و دستورات، تقدم اهداف شخصی بر اهداف سازمانی، رفتار خصمانه نسبت به زیردستان، بار کاری بیش از حد و خارج از شرح شغل کارکنان.

مقوله پیروان: دارای چهار کد اصلی است که از نظر شاخص های ذکر شده بدین شرح است:

- ❖ **ویژگی های رفتاری و شخصیتی کارکنان با ۱۱ شاخص شامل:** خودکنترلی اندک، تأثیرات شخصی منفی (خلق و خو و احساس)، عدم توانمندسازی و اهتمام به رشد مهارتها و شایستگی های فردی، کانون کنترل بیرونی، پذیرش و درک فاصله قدرت، سازگاری اجتماعی و وظیفه شناسی، ادراک بی عدالتی سازمانی، ارزش دانستن وفاداری به رهبر در همه حال، بی کفایتی که با پیروی از رهبر جبران می شود، داشتن مهارت بالای ارتباطی و قابلیت رنگ عوض کردن در برابر مافوق، تمایل به پیروی از رهبران با چهره مسلط و مردانه.
- ❖ **فروماندگی پیروان با ۷ شاخص شامل:** نیازهای برآورده نشده (ایمنی- تعلق اجتماعی)، خودپنداره پایین و خودارزیابی ضعیف، عزت نفس پایین، سطح بلوغ پایین، تجارب زیسته پیروان و مسائل بهداشت روانی خانوادگی، نداشتن هدف و انگیزه در زندگی، ساده گرینی و آماده خواری.
- ❖ **تطابق با ۵ شاخص شامل:** ترس از طرد شدن، ترس از اخراج، پرهیز از تلافی جویی رهبر، تجربه اندوزی و الگوبرداری رفتار رهبری سمی، تجربه مطیعان از برخورد سلبی و حذفی رهبر زهرآگین با زیردستان غیرمطیع.
- ❖ **تبانی با ۹ شاخص شامل:** انگیزه جاه طلبی، همسویی رهبر-پیرو (نظام ارزشی و جهان بینی مشترک)، ارزش ستیزی و سطح اخلاقی پایین، روحیه ماکیاولیستی و نتیجه گرایی، خودخواهی محافظه کارانه (خودشیفتگی توأم با ترس)، سازگاری سالوسانه و طمع ورزی، بله قربان گویی ریاکارانه، همسازی پیرو- رهبر (چشم پوشی و مداهنه عمدی کاستی های طرفین)، عضویت در حلقه داخلی رهبر-پیرو.

مقوله سازمان: دارای دو کد اصلی می باشد که از نظر شاخص های ذکر شده بدین شرح است:

- **فرایندهای سازمانی و مدیریت ناکارآمد با ۱۵ شاخص شامل:** ضعف ساز و کارهای قانونی و قانون سالاری، عدم امنیت و استقلال شغلی، ضعف نظارت بر عملکرد، ابهام شغلی، تعارض درون سازمانی و ضعف در ارتباطات، عدم شفافیت اطلاعات، بی عدالتی سازمانی، مخدوش شدن اخلاق در سازمان، ضعف آموزش سازمانی، عدم شایسته سالاری و شایسته گرینی، نبود جدول جایگزینی مدیریت، ضعف در نظام تشویق و تنبیه، عدم توجه به تجارب اداری کارکنان، تمایل سازمان در بکارگیری نیروهای خارج از سازمان، رفتارهای سیاسی درون سازمانی.
- **ساختار سازمانی بیگانه با ۷ شاخص شامل:** رسمیت و پیچیدگی زیاد، بروکراسی شدید، جو سکوت و رقابت غیرکارکردی، تصمیم گیری متمرکز، فرهنگ سازمانی مشوق، کنترل شدید سازمانی، نیاز به تسریع ساختار در شرایط بحران- افول- ادغام و کوچک سازی.

مقاله محیط برون سازمانی دارای یک کد اصلی و ۵ شاخص می باشد که شاخص ها عبارتند از: فاصله قدرت پذیرفته شده در جامعه، جو سیاسی برون سازمانی، سیاست های ناکارآمد بالادستی، محیط بیرونی بسیار پایدار یا بسیار ناپایدار، ارزش های فرهنگی و تهدیدات درک شده محیطی.

بحث و نتیجه گیری

در ادامه به برخی سوالات مهم که ذهن محقق را به خود درگیر کرده است با استناد به پژوهش های پیشین و نظریه های رفتاری موجود، پاسخ داده می شود و راه کارهایی برای کاهش اثرات رفتار رهبر زهرآگین در سازمان، پیشنهاد خواهد شد.

سؤال: چرا رهبر در محیط کار، رفتار زهرآگین از خود بروز می دهد؟

طبق نظریه تکامل و انتخاب طبیعی، تمایل به بقا و ماندن در یک سلسله مراتب اجتماعی و بروز رفتارهای سلطه صرفاً جهت سازگاری با محرکهای محیطی هستند. لذا برآورده کردن نیازهای سطح پایین مانند ایمنی و حفظ بقا (Maslow, 1943)، از طریق ایجاد رعب و وحشت در سایرین، بی ادبی، حفظ ظاهر مغرور و متکبر توسط رهبر زهرآگین را می توان یک نیاز و تمایل به بقا و موفقیت شناسایی کرد. در واقع رابطه بین روانشناسی تکاملی و تسلط خودخواهانه منجر به بروز رفتار زهرآگین رهبر و رعب و ترس و تسلیم سایرین می گردد (Hamby, 2018).

وابستگی به قدرت بر عدم توازن قدرت بین رهبر و پیرو متمرکز است. وابستگی به قدرت نشان می دهد که هر چه نیرو به رهبر و یا شغلش وابسته باشد، رفتارهای ناشایست نظارتی را بیشتر تحمل می کند. محققین به هنگام بررسی اثرات تغییر در وابستگی به قدرت، قدرت را به عنوان کنترل بر اهداف و منابع تعریف کردند و این فرضیه مطرح شد که افزایش فعالیت های متعادل سازی رویکرد، ارزش نیرو را نزد رهبر فزونی بخشیده و احتمال کاهش رفتارهای زننده رهبر را در پی خواهد داشت (Hamby, 2018).

سؤال: چرا برخی کارکنان از رهبر زهرآگین پیروی می کنند و حتی فراتر از آن، این نوع رهبری را حمایت می کنند؟

➤ قانون الیگارشی و قفس آهنین در سازمان- قدرت خبرگان سازمانی عمیقاً ناشی از عدم شایستگی های اساسی توده های کارکنان، بی علاقهگی و بی توجهی اعضای رده های پایینی و نیاز مبرم آنها به رهبریت مؤثر است. این بی توجهی عمومی همواره به شرایطی منجر می شود که تمرکز قدرت زیاد در دستان رهبران را تسهیل می کند. به عقیده میشل (۱۹۱۵)، قدرت اساساً محافظه کار و خودمحافظ است و سلطه دیوانسالار و رهبر یک گرایش ذاتی بشری است و ریشه آن خیلی بیش از حرص و آز رهبران در وابستگی توده های کارکنان و پیروان قرار دارد. این گرایش که به قانون الیگارشی در سازمانها شهرت دارد سبب خواهد شد رهبران در سازمانهای سلسله مراتبی و بسیار بروکراتیک، بیش از پیش از سایر کارکنان فاصله گرفته و با قدرت بیش از حد و حصر خود در پی تحقق منافع شخصی بتازند. شخصیت نابالغ، خودپنداره ضعیف، ساده گزینی و آماده خواری بعنوان فروماندگی و کاستی شخصیت پیروان و کارکنان در اطاعت از رهبر زهرآگین توسط برخی محققین مورد توجه و بررسی قرار گرفت (بختیاری و هادوی نژاد، ۱۳۹۷؛ سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹؛ Hamby, 2018; Padilla et al, 2015).

➤ از دیگر شاخص های فروماندگی پیروان و پیروی تبعی آنها از رهبر زهرآگین، نیازهای ارضاء نشده ایمنی و تعلق اجتماعی آنهاست. این شاخص در پژوهش های (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۵؛ بختیاری و هادوی نژاد، ۱۳۹۷؛ سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹؛ Uysal, 2019; Henriques et al, 2019) شناسایی گردید. انسانها به گرویدن به سمت رهبرانی تمایل دارند که با ایجاد چتر حمایتی بر سر آنها و رفع نیاز ایمنی ایشان، حس خوبی در آنها ایجاد کنند. روشن است پیروی از کسی که دارای مهارت های بسیاری است که ما نداریم و در نتیجه چرایی و چگونگی کار را به ما می آموزد، زندگی را بر ما آسان تر خواهد نمود. بدین ترتیب نیاز برآورده نشده ایمنی یکی از عوامل مبین اطاعت پذیری پیروان از رهبران زهرآگین است.

➤ طبق رویکرد غیر شناختی، هواخواهی و پیروی مطیعانه یکی از مصادیق هویت یابی اجتماعی است (سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹). طبق این رویکرد، عامل محرک پیروان به هواخواهی رهبر زهرآگین، کشش هویت یابانه آنهاست. افراد به احتمال زیاد در پی رهبرانی هستند که قادر به برآورده کردن نیاز ذاتی آنها برای پذیرش و عضویت گروهی باشند. تعلق داشتن به یک گروه، معنا و امنیت را برای اعضا به ارمغان می آورد و هراس از طرد شدن و مرگ اجتماعی باعث می شود تا افراد ناخودآگاه و کورکورانه از دستورات رهبر حتی رهبر زهرآگین، پیروی کنند (سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹).

➤ طبق رویکرد شناختی پیروی و هواخواهی، پیروان، کنشگرانی هستند که رابطه خود با رهبر را بر اساس نگاهی ابزاری تنظیم می کنند. یعنی طاعت و پیروی از رهبر، تابع حسابگریهای مداومی است که روی پیامدهای ارتباط با رهبر انجام می دهند. این ویژگی رفتاری را می توان در پیروان و کارکنان با روحیه ماکیاولیستی و نتیجه گرا به وضوح مشاهده کرد. شاخص روحیه ماکیاولیستی پیروان در زمره تبانی با رهبر زهرآگین در پژوهش های (سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹؛ Atmadja, 2019) شناسایی شد.

➤ بنا بر نظریه جاذبه- انتخاب- سایش (Daudi, 2013)، افراد ناهمسو با رهبر زهرآگین در فرایند سایش بطور نظام مند از سازمان حذف می شوند. کارکنان پس از دریافت پیامدهای نامطلوب و نامطبوع تخطی از دستورات رهبر زهرآگین، به این نتیجه می رسند که بی چون و چرا از وی اطاعت کنند رویکردی رفتاری از رهبر زهرآگین که بر اساس آن، کارکنان به دلیل توافق با رهبر، پاداش می گیرند و به دلیل به چالش کشیدن اختیارات وی توبیخ می شوند.

➤ بنا بر نظریه "بیگانگی" (Seeman, 1959)، رفتار غیر اخلاقی رهبران و تجارب منفی کارکنان در محل کار نظیر طرد شدن و استثمار، منجر به بیگانگی شغلی کارکنان می شود (Harris & Jones, 2018). نظریه "بیگانگی" با اشاره به این واقعیت که هنجارهای سازمانی برای کارمند بی معنی می شود، تأکید می کند که بیگانگی، عادی شدن و بی تفاوتی را به همراه می آورد (Gurlek & Yesiltas, 2020).

سوال: رفتار کارکنان در تقابل با رهبر زهرآگین چگونه است؟ در محیط باقی می ماند یا قصد ترک شغل می کنند؟ رهبران می توانند از طریق مدل تعبیه شغل و مدل آشکارسازی (از تئوریهای گردش کار)، بر گردش کار کارکنان تأثیر گذارند. طبق مدل تعبیه شغل، کارکنان تا جایی که ارتباط قوی با سازمان داشته باشند، در آن باقی خواهند ماند و طبق مدل آشکارسازی، اغلب کارکنان به دلیل رویدادهای خاص و ناخوشایند با نام شوک، تجزیه و تحلیل روانشناختی مربوط به ترک شغل را آغاز می کنند. بنابراین در موقعیت تقابل با رهبری زهرآگین، دو نوع واکنش برای کارکنان می توان متصور شد. حالت امید و حالت پرواز. در حالت امید، فرد در سازمان باقی می ماند ولی تعهد و وفاداریش به سازمان کاهش می یابد (Kahveci et al, 2019; Yalçınsoy & Işık, 2018). طبق نظریه "هنجار متقابل منفی نظریه تبادل اجتماعی"، رفتار و نگرش منفی افراد در مقابل فردی که رفتار نامطلوبی با آنها دارد، یک کنش متقابل است (Gurlek & Yesiltas, 2020). این واکنش، یک حس انتقام است که در سطح تقابل با رهبر بدلیل وجود سلسله مراتب و عدم دسترسی به وی و نیز هراس از تلافی کردن رهبر به هنگام ارزیابی عملکرد و سایر تصمیمات سازمانی و بر طبق نظریه "جایابی خشم"، کارکنان خشم خود را بطور غیر مستقیم به سمت سایر همکاران و اهداف کل سازمان سوق خواهند داد. در حالت پرواز نیز رفته رفته کارکنان بیگانه با شغل، احساس نارضایتی کرده و قصد ترک شغل می کنند (Brown, Harris & Jones, 2018; Hinen, 2019; 2019). طبق نظریه "رفتار مستدل" (Azen & Madden, 1986)، رفتار فرد با قصد وی بیان می شود. را آخرین قدم فرد قبل از ترک شغل، قصد ترک خدمت است. هنگامی که قصد ترک خدمت منجر به ترک واقعی شغل شود، نوسانات گردش مالی سازمان ناشی از این ترک و استعفاء نظیر هزینه انتخاب و استخدام و آموزش نیروی جدید و...، افزایش می یابد (Pradhan & Jena, 2017).

❖ سؤال: ویژگی های شخصیتی کارکنان که می تواند تأثیر رهبری سمی بر عملکرد کارکنان را به حداقل برساند، کدامند؟
 یک محیط مسموم با رهبری زهرآگین، می تواند بطور موفقیت آمیزی توسط کارکنان با خودکنترلی بالا، تجربه شود. ذهن آگاهی به حذف تعصب شخصی از ارزیابی وضعیت کمک می کند (Hamby, 2018). توسعه ذهن آگاهی به کارکنان کمک می کند تا خود را از شرایط جدا کنند و ارزیابی واقع بینانه تری از آنچه در یک محیط کاری با یک رهبر زهرآگین اتفاق می افتد، بدست آورند (Hamby, 2018). تئوری COR (صرفه جویی منابع)، خودکنترلی را یک استراتژی مدیریت منابع می داند، استراتژی جلوگیری از اتلاف منابع. با کنترل پاسخ های منفی (فعال و منفعل)، فرد باعث از بین رفتن احتمالی منابع نمی شود (Hobfoll, 1989).

❖ دو استراتژی تنظیم عاطفی برای کاهش استرس کارکنان در برخورد با شرایط ناگوار از جمله تقابل با رفتار رهبری زهرآگین، استراتژی ارزیابی مجدد شناختی و سرکوب عاطفی است (Hamby, 2018). فردی که مشکل رفتار رهبر زهرآگین را تجربه می کند می تواند تنظیم نظم عاطفی را در قالب ارزیابی مجدد شناختی اعمال کند و با دیدن آن بعنوان فرصت، دیدگاه تهدیدآمیز کمتری نسبت به وضعیت ایجاد کند. همچنین فرد می تواند با تلاش برای نادیده گرفتن مشکل، سرکوب عاطفی را تمرین کند. شواهد حاصل از چندین مطالعه حاکی از آنست که آن دسته افرادی که تمایل به استفاده از تکنیک ارزیابی مجدد شناختی به جای سرکوب عاطفی در موقعیت های نامطلوب مانند محیط مسموم رهبر زهرآگین دارند، سطح بالاتری از منبع عاطفی و رفاه را تجربه می کنند. این افراد مشکلات عملکردی کمتری خواهند داشت و ساز و کارهای مقابله ای سالم تری را اتخاذ خواهند کرد (Hamby, 2018; Pradhan & Jena, 2017).

❖ توانمندسازی از جمله جنبه های درک از حمایت سازمانی با بالا بردن اعتماد به نفس افراد، به عنوان یک عامل قوی در مقاومت کارکنان در برابر پیامدهای منفی رهبری زهرآگین ظاهر می شود. مطالعات انجام شده در این زمینه، نشان می دهد که وقتی کارمندی درک می کند که صلاحیت انجام کاری را همانطور که صلاح می داند، دارد و سازمان برای وی و مشارکتش ارزش قائل است، بیشتر تمرکز خود را بر انجام کارهای مثبت قرار می دهد و سطح کمی از فشار رهبر زهرآگین را تجربه خواهد نمود. وقتی کارکنان درک کنند که سهم آنها در سازمان حائز ارزش است، احتمال انجام رفتارهای ضدتولید و تلافی جویانه در ارتباط با محیط کار سمی رهبر زهرآگین کاهش خواهد یافت (Hamby, 2018).

❖ از دیگر ویژگی های کارکنان که در تعدیل پیامد رفتار رهبری زهرآگین در سازمان می تواند موثر واقع شود، صلاحیت فردی است که می تواند این توانایی را برای کارکنان فراهم آورد که هم در انجام وظایف محوله و هم در انجام رفتارهای خارج از نقش و کنارآمدن هنگام مواجهه با موقعیت رهبری زهرآگین، بطور مؤثر عمل کنند. خودتنظیمی دیگر ویژگی فردی است که کمک می کند فرد پاسخ خود را برای بهترین نتیجه کنترل کند (Hamby, 2018).

با توجه به توضیحات فوق در خصوص ممانعت از ایجاد شرایط تبانی و تطابق نیروها با رهبر زهرآگین پیشنهاد می شود:
 ✓ سازمان با آموزش استراتژی ارزیابی مجدد شناختی در تنظیم عاطفی به کارکنان و نیز رهبران خود، هوش هیجانی آنها را در برخورد با موقعیت های مختلف و دشوار بالا برده و با کنترل پاسخ های منفی فعال و منفعل، کارکنان و رهبران را از دام مسومیت، رها سازد.

✓ نیروهای دارای ثبات احساسی بالا (ایمن، دارای اعتماد به نفس، استوار و آرام) و دارا بودن حد قابل توجهی از بلوغ فکری و کاری با استفاده از سنجه های روا و پایای مرتبط، شناسایی و جذب شوند.

✓ به دلیل دوار بودن عوامل موجد و مقوم پیروی کارکنان تبانی کننده با گذر زمان و عدم شناسایی بموقع، عمق فاجعه بیشتر می شود؛ لذا باید با بهره گیری از نظام ارزیابی عملکرد و نیز تشویق و تنبیه مناسب، مورد همسویی و همسازی در زمان مناسب، شناسایی و پیشگیری شود. بهرحال اگر کارکنان، رفتار سمی را درک نکنند و یا چنین رهبری سمی را به عنوان تهدید ادراک نکنند، رفتار زهرآگین رهبر بر عملکرد آنان، تأثیرگذار نیست.

✓ تلاش برای افزایش درک حمایت سازمان از فرد می تواند به کنترل تأثیر منفی بالقوه کارکنانی که دارای ویژگی های شخصیتی خودشیفته یا ماکیاولیستی مانند تبانی با یک رهبر هستند، کمک کند. روش های انجام این کار شامل افزایش برنامه های پشتیبانی (و اطمینان از آگاهی کارکنان از برنامه های پشتیبانی) و سرمایه گذاری در فرصت های توسعه کارکنان از جمله استقلال شغلی بیشتر است.

سؤال: سازمان چه ساز و کارهای بازدارنده ای جهت ممانعت از بروز رفتار زهرآگین رهبری می تواند در نظر بگیرد؟
 ❖ پیشگیری بهتر از درمان است. در صورت تشخیص در زمان مناسب، درمان آسان تر می شود. زیردستانی که از نزدیک با رهبر کار می کنند ممکن است بهترین قاضی و منبع موثق شناسایی رفتار سمی در رهبر باشند. باید تکنیک پنجره شکایت، افشاجری افراد یا همان تکنیک دمیدن در سوت در بین کارکنان بصورت اصولی و صحیح و به دور از هرگونه غرض ورزی شخصی مورد حمایت و تشویق قرار گیرد. زیرا اگر این کارکنان به درستی محافظت و پشتیبانی نشوند می توانند عامل ایجاد شایعه پراکنی شوند. همچنین بایسته است کارکنان نسبت به شناسایی سبک های رهبری ناکارآمد و کارآمد، آگاه شوند. این نوع کسب آگاهی سبب می شود کارکنان رفتار متقابل با رهبران را نیز بیاموزند.
 ❖ طراحی سیستم تنبیه و تشویق لزوماً مربوط به زیردستان نیست. این مکانیزم می تواند برای رهبران نیز در نظر گرفته شود. از طریق بازخورد از زیردستان و همچنین دریافت نظرات ارباب رجوع و استقرار سیستم تنبیه و پاداش جهت رهبران می توان از میزان رفتار کژکاری آنها کاست. سیستم ارزیابی می تواند بصورت بازخورد ۳۶۰ درجه صورت گیرد. این نوع ارزیابی فرایندی است که طی آن، اطلاعات بازخورد عملکرد از منابع مختلف مانند سرپرستان، همتایان، زیردستان و مشتریان گردآوری می شود.

❖ یکی از تکنیک های پیشنهادی، آموزش های درمانی و مشاوره ای رهبری است. این گزینه شامل استفاده از اطلاعات گزارش "حادثه رهبری زهرآگین" برای کمک به انجام اقدامات اصلاحی در طول دوره آموزش بهبودی است. علاوه بر این، برنامه آموزش سمیت رهبری نیز می تواند مفید باشد تا در صورت نیاز، سبک رهبری اصلاح شود. همراه با این روند، یک جلسه مشاوره رهبری باید برگزار شود تا اطمینان کسب گردد که فرد می داند کدام اقدامات منفی منجر به گزارش به عنوان یک رهبر سمی شده است. مشاوره شغلی یکی از روش های مهم ارائه خدمات حرفه ای به اعضای سازمان می باشد.

❖ منتورینگ، فرایندی است که در آن یک فرد باتجربه، هدایت و حمایت یک فرد کم تجربه را بعهده می گیرد. این فرایند یک ارتباط حرفه ای طولانی مدت، هدفمند و تکاملی است که می تواند مشکل عدم جدول جایگزینی مدیریت در سازمان را مرتفع سازد. این روش، افراد آماده به خدمت را در زمانهای اضطراری در اختیار سازمان قرار خواهد داد و معضل پست های خالی در درازمدت از بین خواهد رفت. لذا پیشنهاد می شود، سازمان طی یک برنامه ریزی استراتژیک و بلندمدت، از روش منتورینگ (که ابزاری مهم در تحول فرهنگی بشمار می آید)، بهره ببرد.

❖ در صورتی که سازمان ساز و کاری برای نظارت بر رفتارهای مسموم رهبر نداشته باشد، می تواند از طریق مشاوران خارجی و آموزش مجدد رهبران زهرآگین، مداخله حرفه ای کند. اگر با وجود هشدارهای متعدد، رفتار رهبری تغییری نکرد، اداره منابع انسانی باید وارد عمل شده و تصمیم گیری نماید. اگر فرد مهارت های فردی ارزنده ای دارد اما قادر به انجام کار تیمی نیست، او را به سمت های انفرادی انتقال دهید. زیرا ممکن است هنگام کار در یک زمینه تعاملی اندک با سایرین، شکوفا شود. لذا نیازی به از دست دادن سرمایه فکری نیست. آخرین گزینه موجود پس از مداخله حرفه ای و دوره پیگیری، پیشنهاد خروج ایمن این رهبران از سیستم است.

منابع

- [1] Afacan Findikli, M., Okan, G., Sigri, U. (2019). Karanlık Liderlik Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçeklendirme Çalışması. *Nitel Sosyal Bilimler-Qualitative Social Sciences*. 1(1): 89-115.
- [2] Alizadeh, F., Hadavi Nejad, M. (2019). The anti-elite exploration process in the organization is based on the interpretive mapping scheme of data theory. *Organizational Resource Management Research*, 9 (1): 166-183. In Persian
- [3] Arbogast, M.S.(2018).Egos Gone Wild:Threat Detection and the Domains Indicative of Toxic Leadership. doctoral dissertations of Industrial and Organizational Psychology.Department of psychology College of Arts and Sciences University of South Florida.<https://scholarcommons.usf.edu/etd/7664>.
- [4] Asadzadeh, S. (2015). Designing the Interpretive Structural Model of Zohragin Organization: A Case Study in the Executive Organizations of Rafsanjan. Master Thesis in Public Management, Organizational Transformation, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Faculty of Administrative Sciences and Economics. 91 pages. In Persian
- [5] Ashforth, B.E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47: 755-778. <http://doi:10.1177/001872679404700701>.
<https://www.researchgate.net/publication/247717438>
- [6] Atmadja, T. (2019). Workplace Toxicity, Leadership Behaviors, and Leadership Strategies. Doctoral Dissertation, Walden University.170 p.
- [7] Azen, I., Madden, T.(1986). Prediction of goal directed behaviour: Attitudes, intentions and perceived behavioural control.*Journal of Experimental Psychology*, 2: 453-474.
- [8] Bakhtiari, Z., Hadavi Nejad, M. (2018). Causal mapping of the colloquial following model of the colluders. *Organizational Resource Management Research*, 8 (2): 39-55. In Persian
- [9] Baloyi, G.T. (2020). Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*,76(2): a5949. <https://doi.org/10.4102/hts.v76i2.5949>
- [10] Başar,U.,Sığrı,Ü.,Basım, N.(2016).Obscure leadership in the workplace. *Job and Human Magazine*, 3(2): 65-76.<https://doi:10.18394/jid.61037>.
- [11] Brown, C.P. (2019). The Employee Perspective: A Phenomenological Approach to the After Effects of Toxic Leadership. Doctorial Dissertation of Philosophy in Management, Sullivan University.280 p.
- [12] Cankaya, M., Ciftci, G.E. (2020). Hastane Çalışanlarının Toksik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2): 273-298.
- [13] Çelmece,N., Isiklar, A. (2019). Impact of the perception of Toxic Leadership of healthcare professionals on Organizational Commitment and Quality of Work Life. *International Journal of Humanities and Social Development Research*, 3(2): 7-20.
DOI: <https://doi.org/10.30546/2523-4331.2019.3.2.7>
- [14] Cetin, U.O.I. (2019). Yikici Liderlerde Etik Disi Davranislar. *Balkan and Never Eastern jornal of social sciences*, 5(2):108-119.
- [15] Daudi, P. (2013). On the art of leading other through the art of leading oneself online course materials, Management Consulting and Change Management, Linnaeus University.
- [16] Dehghani Soltani, Mehdi., Mesbahi, Maryam., Mirza Sadeghi, Naeimeh. (2020). The Impact of Poisonous Leadership on Organizational Trauma by Promoting Hypocritical and Machiavellian Behaviors. *Journal of Human Resources Studies*, 10 (3): 159-184.
<http://doi:10.22034/jhrs.2020.236600.1441>. In Persian
- [17] Dinc, M.A. (2019). Zehirli Liderligin bazi onculleri ve ardillari.Yuksek Lisans Tezi ,Ankara Yildirim Behazit Universitesi. 133 p.
- [18] Dobbs, J. M., Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1): 3-26. <http://DOI:10.1177/0095327X17747204>

- [19] Ghaed Amini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Sadeghi Deh Cheshmeh, M., Sadeghzadeh, N. (2018). Identifying the structural model of the relationship between poisonous leadership and harvest management in the Azad University of Isfahan (Khorasgan). *Educational Management Innovations*, 13 (4 (52)): 25-42. In Persian
- [20] Ghasempour, H., Wise, S. M. (2020). Investigating the effect of poisonous leadership style on the emergence of the desire to leave voluntary service; Explain the mediating role of organizational silence. *Journal of Human Resource Management and Support Development*, 15 (57): 56-82. In Persian
- [21] Gurlek, M., Yesiltas, M. (2020). The Effect of Abusive Supervision on Service Sabotage: A Mediation and Moderation Analysis. An *International Journal of Akdeniz University Tourism Faculty*, 8(1): 151-176. <http://DOI:10.30519/ahtr.695159>.
- [22] Hadavi Nejad, M., Klondi, M. (2016). Exploring the antecedent dynamics of poisonous leadership using interpretive structural modeling. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 5 (3 (19)):1- 24. In Persian
- [23] Hadavi Nejad,M., Klondi, M. (2017). Consequences of poisonous immoral leadership in the organization. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 12 (3): 121-131. In Persian
- [24] Hamby, J.M. (2018). The Role of Employee Attributes in the Mitigation of Toxic Leadership Impact on Employee Behaviors. Doctoral Dissertation of Management, Graduate School of the University of Maryland University College. 154 P.
- [25] Harris A., Jones, M. (2018). The dark side of leadership and management. *School Leadership & Management*, 38(5): 475-477.
- [26] Henriques, P.L., Curado, C., Jeronimo, H. M., Martins, J. (2019). Facing the Dark Side: How Leadership Destroys Organisational Innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*,14(1): 18-23. ISSN: 0718-2724. (<http://jotmi.org>)
- [27] Hinen, A. L. (2019). Phenomenological Study of Toxic Leadership in the U.S. Military. Doctoral Dissertation of Business Administration Department of Information Systems and Decision Sciences Muma College of Business University of South Florida.248 P.
- [28] Kahveci, G., Bahadır, E., Kandemir, I. K. (2019). Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Gökhan Kahveci, Elif Bahadır ve İlknur Karagül Kandemir*,52(1):225-249.<http://DOI:10.30964/auebfd.420616>.
- [29] Khakpour, A. (2019). The Relationship between Poisonous Leadership and Emotional Burnout; The mediating role of organizational silence. *Social Psychology Research*, 34: 118-103. In Persian
- [30] Klondi, M. (2015). Exploring the poisonous leadership process using interpretive structural modeling: a case study in the executive organizations of Rafsanjan. Master Thesis in Public Management with a focus on Organizational Transformation, Vali-e-Asr University of Rafsanjan, Faculty of Administrative Sciences and Economics. 125 pages. In Persian
- [31] Kazemi, R. (2019). Investigating the moderating role of employee flexibility in the relationship between toxic leadership and non-civil behavior. Master Thesis in Public Management, Human Resources and Labor Relations, Mohaghegh Ardabili University, Faculty of Literature and Humanities. In Persian
- [32] Khalili, c. (2018). The effect of poisonous (toxic) leadership style on social idleness with the role of sub-mediator on employees (Case study: Ilam Petrochemical Company). *Journal of Human Resources Management in the Oil Industry*, 36: 139-158. In Persian
- [33] Kretschmar, L. (2019).An ethical analysis of big man” and “inner ring” leadership in South Africa: The example of Jacob Zuma and the resistance of Thuli Madonsela, in S. Jung, V. Kessler, L. Kretschmar & E. Meier (eds.). *Metaphors for leading – Leading by metaphors*,17-27, V & R Unipress, Göttingen.
- [34] Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic leadership: A rejoinder.*Representation*, 47(3): 331-342.
- [35] Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

- [36] Mirzaei Fatehabad, S., Farahbakhsh, S. (2019). Investigating the Relationship between Poisonous Leadership and Teachers' Organizational Silence with the Mediation of Organizational Culture of Primary Schools in Khorramabad. *Two specialized scientific quarterly journals of research in primary education*, 1 (2): 28-42. In Persian
- [37] Mohammad Zaheri, M., Vahdati, H., Sepahvand, R., Nazarpour, A. H. (2019). Investigating the effect of poisonous leadership on organizational silence with the mediating variable of moral courage. *Journal of Resource Management in Law Enforcement*, 7 (3): 175-202. In Persian
- [38] Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3):176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- [39] Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. (2015). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conducive environment. *Quarterly of leadership*, 13(8): 94-176.
- [40] Peltokorpi, V. (2018). Abusive supervision and emotional exhaustion: The moderating role of power distance orientation and the mediating role of interaction avoidance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(8): 1151-1166. <https://dx.doi.org/10.1111/1744-7941.12188>
- [41] Pradhan, S., Jena, L. K. (2017). Effect of abusive supervision on employee's intention to quit and the neutralizing role of meaningful work in Indian IT organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5): 825-838. <https://dx.doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1107>
- [42] Sabok Ro, M., Bagheri Qarabolagh, H., Mohammadi, F. (2018). An Analysis of the Precedents of Poisonous Leadership Behavior of Sports Media Employees and Its Impact on Job Satisfaction: Emphasizing the Mediating Role of Unified Civilization. *Communication Management in Sports Media*, 6 (22): 55-68. In Persian
- [43] Salimi, F., Hadavi Nejad, M. (2020). An Inquiry into Employees' Perceptions of Fanatic Obedience Using Zaltmann's Metaphorical Extraction Technique. *Organizational Culture Management*, 18 (3): 539-560. In Persian . <http://jomc.ut.ac.ir>
- [44] Sandelowski, M., Barroso, J. (2007). Handbook for Synthesizing Qualitative Research. Springer Publishing Company, New York.
- [45] Schmidt, A.A.(2014).An examination of Toxic leadership, job outcomes, and the impact of military development. Doctoral dissertation. The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland. 125 P. <https://drum.lib.umd.edu/handle/1903/15250>.
- [46] Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6): 783-791.
- [47] Seyed Javadin, S. R., Gholipour, A., Janalizadeh Shoki, M. (2014). A review of the phenomenon of poisonous leadership and the possibility of its occurrence in different stages of the organization's life cycle. *Management and Development Process*, 28 (2 (92)): 3-17. In Persian
- [48] Uysal, H.T. (2019). The Mediation Role of Toxic Leadership in the Effect of Job Stress on Job Satisfaction. *International Journal of Business*, 24(1):56-73.
- [49] Whicker, M.L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Praeger, Westport, CT.
- [50] Yalçınsoy, A., Işık, M. (2018). Toksik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3): 1016-1025. <https://doi.org/10.21547/jss.373835>
- [51] Zare, F., Sepahvand, R. (2019). Investigating the role of poisonous leadership style on organizational trauma with regard to the mediating role of organizational silence (Case study: Azad University and Payame Noor Shiraz staff). *Journal of New Approach in Educational Management*, 10 (1 (37)): 190-216. In Persian. <http://jedu.miau.ac.ir>.