(مقالۀ پژوهشی)

پیامدشناسی رهبری غیراخلاقی زهرآگین در سازمان

دکتر مصطفی‌هادوی‌نژاد*، مریم کلوندی

گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی‌عصر (عج)

(تاریخ دریافت: 95/9/13، تاریخ پذیرش: 95/11/9)

چکیده

زمینه: رهبری زهرآگین گونه‌ای رهبری غیراخلاقی است که وجود آن می‌تواند سوءپیامدهایی را در سازمان به دنبال داشته باشد. در این راستا، پژوهش حاضر به بررسی پیامدهای این رهبری و پویایی‌های آن در قالب یک مدل پرداخته است.

روش: این پژوهش توصیفی و یک همبستگی در ساحت مطالعات کیفی است. جامعه، کارکنان آشنا با پدیدۀ مورد مطالعه در 21 سازمان اجرایی رفسنجان بودند. نمونۀ 28 نفری خبرگان با استفاده از نمونه‌گیری‌های مفهوم و گلوله‌برفی برگزیده شدند. پس از شناسایی پیامدها از دل ادبیات و گنجاندن آنها در یک پرسشنامۀ نیمه‌بستۀ لیکرت، پرسشنامه توزیع شد. سپس، با تحلیل فازی، گویه‌ها غربال و پس از مقوله‌بندی، در سنجه‌ای مربوط به مدل‌یابی ساختاری تفسیری واقع شدند.

یافته‌ها: 9 متغیر در 6 سطح (تصمیمات مدیریتی و پیامدهای گروهی؛ پیامدهای جسمی؛ پیامدهای فردیِ شناختی و روانشناختی-نگرشی و ارتباطات و جو سازمانی؛ پیامدهای رفتاری؛ عملکرد و بهره‌وری سازمانی؛ پیامدهای برون‌سازمانی) به عنوان پیامدهای رهبری زهرآگین شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: تصمیم‌گیری ضعیف؛ عدم تمرکز ذهنی، ثبات مدیریت و شایسته‌گزینی کارکنان؛ کاهش رضایت، عملکرد و انگیزش شغلی، عزت نفس، تعهد و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان؛ بروز رفتارهای انحرافی سازمانی؛ افزایش فشارخون، تنش عضلانی، فشار روانی، افسردگی و سردرگمی کارکنان؛ افزایش تمرکز در تصمیم‌گیری، تعارض بین‌فردی، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی، ناهنجاری سازمانی، رقابت بین‌فردی غیرکارکردی و نارضایتی ارباب‌رجوع؛ اختلال در انسجام و ارتباطات گروه؛ کاهش اعتماد، همکاری، انسجام و همدلی سازمانی، اعتماد بین‌فردی، عملکرد و بهره‌وری سازمانی و اعتماد بین‌سازمانی؛ و نیز ایجاد جو بدرفتاری و بی‌احترامی به یکدیگر در سازمان، خرده‌پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمان هستند.

کلیدواژگان: *اخلاق، رهبری غیراخلاقی، رهبری زهرآگین*

سرآغاز

آیا رهبران سازمانی همواره سازنده و اخلاقی رفتار می‌کنند؟ بر اساس نگاهی واقع‌بینانه، پاسخ به این پرسش منفی است، زیرا رهبری سازمانی یک فرد، بروز رفتارهای سالم و سازندۀ رهبر را تضمین نمی‌کند و او نیز مانند سایر انسان‌ها و یا حتی بیشتر از آنها در معرض انواع آسیب‌های روحی، روانی و اخلاقی قرار دارد (1). این همان لبۀ تاریک رهبری[1] در سازمان است که به جنبۀ مخرب[2] و کژکارکردی[3] آن اشاره دارد (2). بر این اساس، گاه در سازمان رهبرانی ناسازگار[4]، سرکش[5]، بدخواه[6] و بداندیش ظاهر می‌شوند که تمایل دارند با متلاشی ساختن دیگران، تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه، تقلب و فریب[8] به موفقیت برسند. این گونه از رهبری غیراخلاقی[7] در سازمان در اصطلاح، رهبری زهرآگین[9] نامیده می‌شود (3). تحقیر، تمسخر، سرزنش، پرخاش‌گری و زورگویی به زیردستان، تهدید به اخراج، اجبار به کار مشقت‌بار، نادیده گرفتن نظرات و اعمال محرومیت‌های اجتماعی برای آنها، تفرقه‌افکنی، مخفی‌کاری، فریب‌کاری، انعطاف‌ناپذیری، خفه کردن آراء مخالف و تحمیل دستورهای زهرآگین به زیردستان همگی ازجمله ویژگی‌های رهبران زهرآگین محسوب می‌شوند(4). این گونه رفتارهای غیراخلاقی از

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: hadavi @ vru.ac.ir

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-29]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.14.3]

سوی رهبران در سازمان سمی و البته مسری است (5).

در یک تقسیم‌بندی، رهبران زهرآگین به 7 دستهٔ سست‌عنصر، خودشیفته، تبهکار، قلدر، بدعهد خائن ملامت‌گر، مردهٔ متحرک و هوس‌باز تقسیم‌شده‌اند (6). این در حالی است که در تقسیم‌بندی دیگری، این تعداد 18 دسته در نظر گرفته شده است: رهبران کارگریز، بی‌کفایت، بسیار وابسته، منفعل پرخاشگر، فضول، بدگمان، نامنعطف، کنترل‌کننده، وسواس، افراطی، مجری [کورکورانهٔ دستورهای مافوق]، خودشیفته، سنگدل، ستیزه‌جو، فاسد، تافتهٔ جدابافته، قلدر و شرور (7).

در مطالعه‌ای، 58 درصد مشارکت‌کنندگان اذعان داشتند که در طول حرفهٔ خود رهبری زهرآگین را تجربه کرده‌اند (8). مطالعهٔ دیگری این میزان را 50 درصد گزارش نمود (9). اگر چه آمارهایی چنین بر ضرورت توجه به این پدیدهٔ اخلاق‌ستیز در سازمان و تبیین آن دلالت دارند، در تجزیه و تحلیل‌های اختلال عملکرد سازمانی، بررسی روشن و نظام‌مندی دربارهٔ رهبری زهرآگین و تأثیر آن در نظام‌های سازمانی وجود ندارد (1). این در حالی است که رهبران زهرآگین باعث آسیب‌های زیادی به پیروان و سازمان می‌شوند (10). در همین ارتباط، برخی صاحب‌نظران آشکارا هشدار داده‌اند که رهبری زهرآگین تهدیدی واقعی برای سلامت سازمانی[10] محسوب می‌شود (3). اینکه چه پیامدهایی، در چه سطوحی و با کدامین ارتباطات از رهبری زهرآگین ناشی می‌شوند، باید به طور مستقل بررسی شود. شایان ذکر است که به طور عام، توجه به رفتارهای غیراخلاقی از اساسی‌ترین موضوعات پژوهشی در حوزه‌های مختلف محسوب می‌شود (11). ضمن اینکه، به علت رخداد رسوایی‌های اخلاقی[11] گوناگون در سازمان‌ها، توجه به پدیدهٔ رهبری در سازمان از منظر اخلاقی یا غیراخلاقی آن، به طور خاص اهمیت یافته است (12).

در یک تقسیم‌بندی می‌توان پیامدهای رهبری زهرآگین را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی بررسی نمود:

الف) پیامدهای فردی: رهبری زهرآگین، اثرات بسیار شدید فیزیولوژیک مانند افزایش فشارخون یا سطح کلسترل و افزایش تنش عضلانی در کارکنان است (13). علاوه بر اینها، رهبران زهرآگین موجب افزایش احساس ناامیدی، خشم، روحیهٔ پایین، ارتباطات ضعیف و افسردگی در میان کارکنان می‌شوند که نتیجهٔ آن کاهش عملکرد کاری افراد و افزایش غیبت کاری خواهد بود (14). برخی از رفتارهای منفی کارکنان از قبیل پرخاشگری، رفتارهای توهین‌آمیز، خودمحوری و خودخواهی، حرص و طمع، عدم صداقت، آزار دیگران، تقلب و تحریف حقایق در سازمان نیز از جمله پیامدهای فردی رهبری زهرآگین به شمار می‌آیند. رفتارهای زیان‌بار رهبری زهرآگین موجب می‌شود کارکنان به مقابله به مثل برخیزند و به تخریب عملیات و ارائهٔ اطلاعات نادرست و عدم همکاری و آسیب زدن به سازمان بپردازند (15). در همین راستا، نتایج برخی مطالعات نشان داد رهبری زهرآگین موجب کاهش تعهد سازمانی و رفتارهای کاری منفی، زیان‌بار و غیر کارکردی در افراد می‌شود (16). ضمن اینکه موجب می‌گردد انگیزهٔ کارکنان کاهش یابد و گاه نیز مورد آزار و اذیت جنسی قرار گیرند (17). وانگهی، رهبری زهرآگین باعث ایجاد خشم، تنفر، خلق و خوی منفی، کاهش اعتمادبه‌نفس و سلامت روانی، فشار روانی شغلی، ترک خدمت و افزایش غیبت کارکنان نیز می‌شود (21-18). به علاوه، کاهش تعهد، اثربخشی و رفاه کارکنان در زمرهٔ پیامدهای رهبری زهرآگین به شمار می‌آیند. چه بسا در سازمانی که دارای رهبری زهرآگین است، همه چیز طبیعی به نظر برسد، اما در درون آن مشکلاتی جدی از قبیل احساس درماندگی، کاهش استقلال، نبود مشارکت، وضعیت شغلی نامنظم، کاهش نوآوری، نارضایتی و مشکلات روانی و جسمانی افراد مانند اضطراب، افسردگی و ناامیدی وجود داشته باشد که نتیجهٔ آنها افزایش غیبت و کاهش بهره‌وری خواهد بود (18).

همچنین، مطابق نتایج یک پژوهش، رهبری زهرآگین موجب می‌شود نارضایتی شغلی و تمایل به ترک سازمان افزایش یابد (22). بر همین سیاق، نتایج پژوهش دیگری نشان داد رهبری زهرآگین به افزایش ترک خدمت، پریشانی روانی و کاهش روحیه و عملکرد کارکنان منجر می‌شود (4). این گونه از رهبری، از طریق کاهش روحیهٔ افراد، موجب افزایش ترک خدمت کارکنان می‌شود (8). در پژوهشی مشخص شد 57 درصد از افراد به دلیل کاهش روحیهٔ خود، به طور جدی به فکر ترک خدمت خود بوده‌اند (23). این‌گونه نتایج در راستای نتایج مطالعه‌ای

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-29]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.14.3]

دیگر است که نشان می‌دهد رهبری زهرآگین موجب افزایش غیبت کاری، ترک خدمت، خشونت، افزایش مصرف الکل و مواد مخدر و عدم بهره‌وری و کاهش انگیزه در افراد می‌شود (15). از منظری دیگر، رهبری زهرآگین موجب انحراف اخلاقی و کاهش عزت نفس در اعضای سازمان می‌شود (24). علاوه بر اینها، کسانی که تجربهٔ کار با رهبری زهرآگین داشته‌اند، کمتر احتمال دارد که در رفتارهای مدنی سازمانی مشارکت‌کنند (25). در همین راستا، نتیجهٔ پژوهشی دیگر نشان داد رهبری زهرآگین با ایجاد احساسات زهرآگین در کارکنان موجب رفتارهای منفی سازمانی در آنها می‌شود (26).

ب) پیامدهای گروهی: رهبری زهرآگین تأثیر منفی در روابط شخصی بین افراد، به شکل افزایش درگیری در محل کار دارد (27). این نوع رهبری موجب کاهش انسجام گروهی و ارتباطات منفی میان اعضای سازمان می‌شود (30-28). همچنین، رهبری زهرآگین از طریق یادگیری اجتماعی[12]، مانند یک کاتالیزور موجب رفتارهای انحرافی[13] در کار گروهی نیز می‌شود (31).

ج) پیامدهای سازمانی: کاهش اعتماد میان اعضای سازمان، بهره‌وری و عملکرد سازمانی و نیز افزایش اختلال در ارتباطات، از جمله پیامدهای سازمانی رهبری زهرآگین به شمار می‌آیند (33-32). این‌گونه رهبران علاوه بر اینکه باعث افزایش هزینه‌های سازمان می‌شوند، موجبات ایجاد زمینه و فرهنگ بی‌احترامی و بدرفتاری[14] افراد در سازمان را نیز فراهم می‌سازند (34 و 31). رهبران زهرآگین در عوض هدایت و مربی‌گری افراد، به انتقاد، توهین کردن، کنترل و سوءاستفاده از دیگران می‌پردازند و در مواقع بحرانی به اخذ تصمیمات سریع و غیرمنطقی مبادرت می‌ورزند. همهٔ این رفتارها و ویژگی‌های رهبری زهرآگین به تنش میان کارکنان منجر می‌شود (35). به این ترتیب، رهبری زهرآگین می‌تواند تأثیر منفی در جو سازمانی بگذارد و موجب کاهش همکاری و انسجام سازمانی و تأثیر منفی در جذب کارکنان شود (15). علاوه بر این، رفتارهای منفی رهبری زهرآگین در جذب نیروی کار واجد شرایط سازمان نیز تأثیر منفی دارد (36). وانگهی، رهبری زهرآگین موجب می‌شود رفتارهای انحرافی در سازمان افزایش یابد(30). به عنوان مثال، رفتارهای تلافی‌جویانه[15] کارکنان از رهبر زهرآگین می‌تواند شامل تخریب عملیات، ارائهٔ اطلاعات نادرست و یا گمراه‌کننده و خودداری از همکاری با دیگر کارکنان باشد (38-37).

اگر چه پیامدهای یاد شده از رهبری زهرآگین در پیشینهٔ پژوهش مورد توجه واقع شده‌اند، بررسی جوانب بومی پیامدهای این‌گونه از رهبری غیراخلاقی نیازمند پژوهشی مستقل است. از این رو، مطالعهٔ حاضر به مدل‌یابی ساختاری تفسیری پیامدهای رهبری زهرآگین از دل تجارب خبرگان سازمان‌های اجرایی رفسنجان پرداخته است.

روش

روش این پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی در ساحت مطالعات کیفی بود. جامعه، کارکنان مطلع از پدیدهٔ مورد مطالعه در 21 سازمان اجرایی رفسنجان بودند. نمونهٔ 28 نفری خبرگان با استفاده از نمونه‌گیری‌های مفهوم و گلوله‌برفی شناسایی و دعوت به همکاری شدند. نسبت مشارکت‌کنندگان بر حسب جنسیت 92 درصد مرد و 8 درصد زن بین 30 تا 52 سال با سابقهٔ کار بین 8 تا 31 سال در سازمان بود.

پس از مطالعهٔ پیشینهٔ پژوهش و شناسایی پیامدهای رهبری زهرآگین و گنجاندن آنها در یک پرسشنامهٔ نیمه‌بستهٔ لیکرت، برای گردآوری داده‌های اولیه، نخست پرسشنامه‌ای نیمه‌بسته مبتنی بر طیف لیکرت، حاوی پیامدهای مستخرج از ادبیات پژوهش، برای ممیزی و غربال از نظر اهمیت و شناسایی پیامدهای پیشنهادی دیگر میان خبرگان توزیع شد. پیامدهای جدید معرفی‌شده دوباره در قالب پرسشنامهٔ مشابهی در اختیار خبرگان قرار گرفت. برای غربال‌گری پیامدهای قابل‌اعتنا در ضمن خنثی نمودن خصوصیات متفاوت و مؤثر مشارکت‌کنندگان پژوهش در تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی، از منطق فازی در میانگین‌گیری از نظرات خبرگان در پرسشنامه استفاده شد. برای این کار، دامنهٔ متغیرهای کیفی با توجه به جدول 1 به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شدند. اعداد فازی قطعی شده

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-29]
[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.14.3]

طبق فرمول مینکوفسکی ($c = m + \frac{b-a}{4}$) و میانگین فازی هر کدام از پیامدها با توجه به روابط زیر محاسبه شدند:

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, ..., n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = (\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} a_1^{(i)}, \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} a_2^{(i)}, \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} a_3^{(i)})$$

که در آنها A_i بیان‌گر دیدگاه خبرهٔ iام و A_{ave} بیان‌گر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است (39).

جدول 1: اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی ($\mathbf{m}$ ،α ،β)	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(0، 0/25، 1)	0/9375
زیاد	(0/15، 0/15، 0/75)	0/75
متوسط	(0/25، 0/25، 0/5)	0/5
کم	(0/15، 0/15، 0/25)	0/25
خیلی کم	(0/25، 0، 0)	0/0625

بر اساس قاعده‌ای سرانگشتی، آن دسته از پیامدهایی که میانگین فازی‌زدایی‌شده‌ای کوچک‌تر از 0/6 (حد پایین زیاد) داشتند، از گردونه حذف شدند. سپس، مقتبس از فرآیند کدگذاری در مطالعات کیفی، پیامدهای خرد همگن در قالب مقوله‌هایی کلان گنجانده و نام‌گذاری شدند.

در نهایت برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، پیامدهای کلان وارد پرسشنامهٔ مربوط به مدلی‌یابی ساختاری تفسیری شدند و در معرض اظهارنظر خبرگان قرار گرفتند. مدل‌یابی ساختاری تفسیری فنی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک نظام پیچیده و فرآیندی متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط باهم در یک مدل نظام‌مند جامع ساختاربندی می‌شوند (40). پرسشنامهٔ مزبور به صورت ماتریسی است که متغیرهای مربوط به پدیدهٔ مورد مطالعه در سطر و ستون آن قرار می‌گیرند. به این ماتریس در اصطلاح ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها اطلاق می‌شود (41). آن‌گاه روابط دو به دوی متغیرها به وسیلهٔ نمادهای زیر مشخص می‌شوند (42):

V: عامل سطر i می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون j باشد.

A: عامل ستون j می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر i باشد.

X: بین عامل سطر i و ستون j ارتباط دوطرفه وجود دارد و هر دو می‌توانند زمینه‌ساز رسیدن به همدیگر شوند.

O: هیچ نوع ارتباطی بین دو عنصر i و j وجود ندارد.

برآیند نظرات خبرگان از دل پرسشنامه‌ها بر مبنای قاعدهٔ رأی اکثریت استحصال و یک ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به صورت یکپارچه ایجاد شد. در ادامه، نمادهای روابط این ماتریس بر حسب قواعد زیر به اعداد 0 و 1 تبدیل شد و در ماتریس دستیابی[10] قرار گرفت (43):

الف) اگر خانهٔ (i,j) در ماتریس SSIM نماد V گرفته است، خانهٔ مربوط در ماتریس دستیابی عدد 1 و خانهٔ قرینهٔ آن عدد 0 می‌گیرد.

ب) اگر خانهٔ (i,j) در ماتریس SSIM نماد A گرفته است، خانهٔ مربوط در ماتریس دستیابی عدد 0 و خانهٔ قرینهٔ آن عدد 1 می‌گیرد.

ج) اگر خانهٔ (i,j) در ماتریس SSIM نماد X گرفته است، خانهٔ مربوط در ماتریس دستیابی عدد 1 و خانه قرینهٔ آن عدد 1 می‌گیرد.

د) اگر خانهٔ (i,j) در ماتریس SSIM نماد O گرفته است، خانهٔ مربوط در ماتریس دستیابی عدد 0 و خانهٔ قرینه آن 0 صفر می‌گیرد.

پس از ایجاد ماتریس اولیه، ضروری بود از برقراری سازگاری درونی آن اطمینان حاصل شود. برای سازگار کردن ماتریس از قوانین ریاضی در سازگاری ماتریس دستیابی استفاده شد؛ به این صورت که ماتریس دستیابی به توان K+1 رسید ($K \geq 1$). عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قاعده بولن انجام شد. بر اساس این قاعده، 1=1×1 و 1=1+1 (40). برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر متغیر تعیین شد (44). مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی است که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید و مجموعهٔ پیش‌نیاز متغیرهایی را شامل می‌شود که می‌توان توسط آنها به این متغیر رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام شد؛ پس از تعیین مجموعهٔ دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر، عناصر مشترک در مجموعهٔ دستیابی و پیش‌نیاز برای هر

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-29]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.14.3]

متغیر شناسایی شدند. سپس نوبت به تعیین سطح متغیرها رسید. در اولین جدول، متغیری دارای بالاترین سطح تلقی می‌شد که مجموعهٔ دستیابی و عناصر مشترک آن یکسان بودند. پس از تعیین این متغیر یا متغیرها، آنها از جدول حذف شدند و با بقیه متغیرهای باقیمانده جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، متغیر سطح دوم مشخص شد و این کار تا تعیین سطح همهٔ متغیرها ادامه یافت (41). پس از تعیین روابط و سطح متغیرها، مدل ترسیم شد. به این منظور، ابتدا متغیرها بر حسب سطح به ترتیب از بالا به پایین چینش شدند و روابط میان آنها بر اساس ماتریس دستیابی اولیه ترسیم گردید.

در پایان، از تحلیل MICMAC استفاده شد که در آن متغیرهای پژوهش بر حسب قدرت هدایت (تعداد عناصر مجموعهٔ دستیابی) و قدرت وابستگی (تعداد عناصر مجموعهٔ پیش‌نیاز) به چهار دسته تقسیم می‌شوند (43):

الف) متغیرهای خودمختار: متغیرهای دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف که به سبب ارتباطات کم و ضعیف با سیستم، به آن نامتصل هستند؛

ب) متغیرهای وابسته: متغیرهای دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد؛

ج) متغیرهای متصل: متغیرهایی غیرایستا و دارای قدرت هدایت و وابستگی زیاد که هر نوع تغییری در آنها در سیستم اثر می‌گذارد؛

د) متغیرهای مستقل: متغیرهای زیربنایی مدل با قدرت هدایت زیاد و وابستگی کم.

یافته‌ها

پس از مطالعهٔ ادبیات پژوهش، تعداد 28 پیامد برای رهبری زهرآگین شناسایی شدند و در قالب پرسشنامهٔ نخست در اختیار خبرگان قرار گرفت. نتایج تحلیل فازی میانگین داده‌های گردآوری‌شده به حذف پیامدی منجر نشد. افزون بر این، از دل پرسش باز پرسشنامهٔ نخست، مبنی بر معرفی پیامدهای دیگر رهبری زهرآگین طبق تجربهٔ مشارکت‌کنندگان، تعداد 14 پیامد دیگر نیز شناسایی شدند که به استناد تحلیل فازی میانگین داده‌های گردآوری‌شده، تنها یک پیامد حذف شد (افزایش گرایش اعضای سازمان به سوءمصرف مواد مخدر). در ادامه، پیامدهای کلان برآمده از دل خرده‌پیامدها دسته‌بندی شدند (جدول 2).

پس از به دست آمدن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (جدول 3) برای پیامدهای رهبری زهرآگین، به تهیهٔ ماتریس دستیابی اقدام شد و در ادامه، ماتریس به شرح جدول 4 سازگار شد. در ادامه، سطح متغیرها طبق جدول 5 تعیین و مدل ساختاری تفسیری ترسیم شد (نگاره 1).

جدول 2: پیامدهای رهبری زهرآگین

پیامدها		خرده‌پیامدها
فردی	جسمی	افزایش فشارخون و تنش عضلانی
	روانشناختی- نگرشی	کاهش رضایت شغلی، عزت نفس، انگیزش شغلی و تعهد سازمانی و نیز افزایش فشار روانی، افسردگی و سردرگمی
	شناختی	عدم تمرکز ذهنی و تصمیم‌گیری ضعیف
	رفتاری	رفتارهای انحرافی خدماتی، سیاسی، شخصی و مالی، کاهش عملکرد شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی
گروهی		اختلال در انسجام و ارتباطات گروه، افزایش تعارض بین‌فردی و نیز کاهش اعتماد بین‌فردی
سازمانی	عملکرد و بهره‌وری	کاهش عملکرد و بهره‌وری سازمانی
	ارتباطات و جو سازمانی	افزایش رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی، ناهنجاری سازمانی و رقابت بین‌فردی غیرکارکردی؛ کاهش اعتماد، همکاری، انسجام و همدلی سازمانی؛ و نیز ایجاد جو بدرفتاری و بی‌احترامی به یکدیگر
	تصمیمات مدیریتی	عدم ثبات مدیریت، افزایش تمرکز در تصمیم‌گیری، عدم شایسته‌گزینی کارکنان
برون‌سازمانی		افزایش نارضایتی ارباب‌رجوع و کاهش اعتماد بین‌سازمانی

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-29]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.14.3]

جدول 3: ماتریس ساختاری روابط درونی

ردیف	پیامدها	9	8	7	6	5	4	3	2
1	روانشناختی-نگرشی	V	A	X	V	A	A	A	V
2	رفتاری	V	A	A	V	A	A	A	
3	شناختی	V	A	A	V	A	A		
4	جسمی	V	A	A	V	A			
5	گروهی	V	X	X	A				
6	عملکرد و بهره‌وری	V	A	A					
7	ارتباطات و جو سازمانی	V	V						
8	تصمیمات مدیریتی	V							
9	برون‌سازمانی								

V: عامل سطر i زمینه‌ساز عامل ستون j.
X: ارتباط دوسویه بین i و j.
A: عامل ستون j زمینه‌ساز عامل سطر i.
O: عدم وجود رابطه بین i و j.

جدول 4: ماتریس دستیابی پس از سازگاری

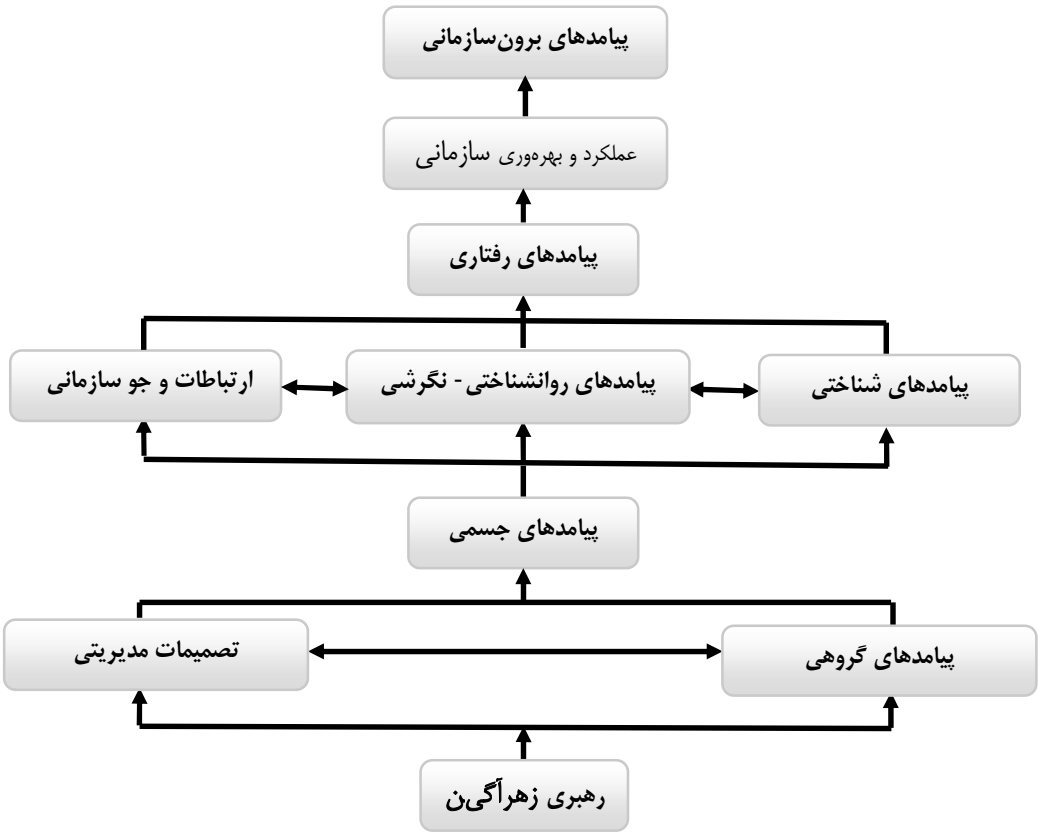
ردیف	پیامدها	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	روانشناختی-نگرشی	1	1	1*	1*	1*	1	1	1*	1
2	رفتاری	0	1	0	0	0	1	0	0	1
3	شناختی	1	1	1	1*	0	1	1*	0	1
4	جسمی	1	1	1	0*	1	1	1	1*	1
5	گروهی	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	عملکرد و بهره‌وری	0	0	0	0	0	1	0	0	1
7	ارتباطات و جو سازمانی	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	تصمیمات مدیریتی	1	1	1	1	1	1	1*	1	1
9	برون‌سازمانی	0	0	0	0	0	0	0	0	1

*: عدد سازگار شده

جدول 5: تعیین سطوح پیامدهای رهبری زهرآگین

ردیف	پیامدها	مجموعهٔ دستیابی	مجموعهٔ پیش‌نیاز	مجموعهٔ مشترک	سطح
1	روانشناختی-نگرشی	1-9	1، 3-5، 7، 8	1، 3، 4، 5، 7، 8	4
2	رفتاری	2، 6، 9	1-5، 7، 8	2	3
3	شناختی	1، 2، 3، 6، 7، 9	1، 3-5، 7، 8	1، 3، 7	4
4	جسمی	1-4، 6، 7، 9	1، 4، 5، 7، 8	1، 4، 7	5
5	گروهی	1-9	1، 5، 7، 8	1، 5، 7، 8	6
6	عملکرد و بهره‌وری	6، 9	1-8	6	2
7	ارتباطات و جو سازمانی	1-9	1، 3-5، 7، 8	1، 3-5، 7، 8	4
8	تصمیمات مدیریتی	1-9	1، 5، 7، 8	1، 5، 7، 8	6
9	برون‌سازمانی	9	1-9	9	1

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-29]
[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.14.3]



نگارۀ 1: مدل ساختاری تفسیری پیامدهای رهبری زهرآگین

جدول 7 نشان‌دهندۀ درجۀ قدرت هدایت و قدرت وابستگی پیامدهای رهبری زهرآگین در قلمرو مورد مطالعه است. آن گونه که مشخص است، پیامدهای رفتاری، عملکرد و بهره‌وری و نیز برون‌سازمانی وابسته و به یک معنا معلول‌های نهایی محسوب می‌شوند که به طور مستقیم از متغیرهای متصل (شناختی، روانشناختی-نگرشی و ارتباطات و جو سازمانی) و به طور ریشه‌ای از متغیرهای وابسته (پیامدهای جسمی، گروهی و تصمیمات مدیریتی) اثر می‌پذیرند. ضمن اینکه، متغیرهای متصل از یکدیگر نیز اثر می‌پذیرند.

جدول 7: درجۀ قدرت‌های هدایت و وابستگی پیامدهای رهبری زهرآگین

ردیف پیامدها	9	8	7	6	5	4	3	2	1
قدرت هدایت	1	9	9	2	9	7	6	3	9
قدرت وابستگی	9	4	6	8	4	5	6	7	6

بحث

هدف اصلی از انجام این پژوهش، شناسایی پیامدهای رهبری زهرآگین در قالب ترسیم مدل ساختاری تفسیری در قلمرو مکانی سازمان‌های اجرایی شهرستان رفسنجان بود. در راستای نیل به این هدف و براساس نتایج پژوهش معلوم شد که رهبری زهرآگین در نخستین سطح از پیامدهای خود موجب اختلال در انسجام و ارتباطات گروه‌های سازمان، افزایش تعارض بین‌فردی

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-29]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.14.3]

و نیز کاهش اعتماد بین‌فردی در آنها می‌شوند. پیش‌تر مشخص‌شده که رهبری زهرآگین تأثیر منفی در روابط شخصی بین افراد، به شکل افزایش درگیری در محل کار دارد (27). همچنین مطالعات نشان داده است که این نوع رهبری موجب کاهش انسجام گروهی و ارتباطات منفی میان اعضای سازمان می‌شود (30-28). رهبری زهرآگین از طریق یادگیری اجتماعی، مانند یک کاتالیزور موجب رفتارهای انحرافی در کار گروهی نیز می‌شود (31).

از دیگر پیامدهای رهبری زهرآگین در این سطح که با پیامدهای گروهی تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند، تصمیمات ناکارآمد و مسموم مدیریتی از قبیل عدم ثبات مدیریت، افزایش تمرکز در تصمیم‌گیری و عدم شایسته‌گزینی کارکنان است. به عبارت دیگر، رهبر زهرآگین همواره به ساختار سازمانی بروکراتیک و مدیریت ناکارآمد منابع انسانی در سازمان گرایش دارد.

از هم‌جوشی پیامدهای گروهی و تصمیمات ناکارآمد مدیریتی رهبر زهرآگین، پیامدهای جسمی و به دنبال آن، پیامدهای شناختی و روانشناختی- نگرشی اعضای سازمان و نیز مسمومیت ارتباطات و جو سازمانی حاصل می‌شوند. به عبارت دیگر، تشتت میان اعضای گروه و خرد شدن آن‌ها هویت و کرامت آن‌ها در چمبرهٔ ساختار بروکراتیک سازمان و به تبع تصمیمات ناکارآمد مدیریتی، باعث افزایش فشارخون و تنش عضلانی و در پی آن، عدم تمرکز ذهنی و تصمیم‌گیری ضعیف، کاهش رضایت شغلی، عزت نفس، انگیزش شغلی و تعهد سازمانی و نیز افزایش فشار روانی، افسردگی و سردرگمی آن‌ها می‌شود. ضمن اینکه افزایش رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی، ناهنجاری سازمانی و رقابت بین فردی غیر کارکردی، کاهش اعتماد، همکاری، انسجام و همدلی سازمانی، و نیز ایجاد جو بدرفتاری و بی‌احترامی به یکدیگر را در سازمان به دنبال خواهد داشت. پیش‌تر در همین رابطه، مطالعات به پاره‌ای از این دست پیامدهای رهبری زهرآگین اشاره‌کرده بودند (16، 18 و 22).

از دل پیامدهای شناختی و روانشناختی- نگرشی اعضای سازمان و نیز ارتباطات و جو مسموم سازمانی، افزایش رفتارهای انحرافی و کاهش عملکرد شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی تراوش می‌کند. به عنوان مثال، مطالعه‌ای نشان داد رهبری زهرآگین باعث می‌شود انگیزهٔ کارکنان کاهش یابد و گاه نیز مورد آزار و اذیت جنسی قرار گیرند (17). همچنین، پیش‌تر مطالعات نشان داده بودند چگونه رهبری زهرآگین موجب افزایش خشونت و انحراف اخلاقی، کاهش مشارکت در رفتارهای مدنی سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی، ایجاد زمینه و فرهنگ بی‌احترامی و بدرفتاری افراد در سازمان، تنش میان کارکنان، تأثیر منفی در جو سازمانی و فروکاست همکاری و انسجام سازمانی می‌شود (15، 26-24 و 31).

دست آخر، ثمرهٔ پیامدهای رهبری زهرآگین در سطح روبنای سازمان، کاهش عملکرد سازمانی و بهره‌وری و در سطح برون‌سازمانی افزایش نارضایتی ارباب‌رجوع و کاهش اعتماد بین سازمانی خواهد بود. در گذشته، اشفورث نشان داده بود که چگونه بهره‌وری و عملکرد سازمانی متأثر از رهبری زهرآگین دستخوش کاهش می‌شود (18). به عبارت دیگر، این‌گونه رهبران باعث افزایش هزینه‌های سازمان می‌شوند (34). به عنوان مثال، رفتارهای تلافی‌جویانهٔ کارکنان از رهبر زهرآگین می‌تواند باعث تخریب عملیات، ارائهٔ اطلاعات نادرست و یا گمراه‌کننده و خودداری از همکاری با دیگر کارکنان باشد (37 و 38).

برای انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، توجه به پیشنهادهای زیر حائز اهمیت است:

الف) بررسی نتایج این پژوهش و بازآفرینی آن در سطح سازمان‌های بخش خصوصی و سازمان‌های اجرایی شهرهایی دیگر غیر از قلمرو مکانی مورد مطالعهٔ پژوهش حاضر؛

ب) بررسی نتایج مدل و یا روابط آن در چارچوب راهبردهای پژوهشی آزمایشی یا پیمایش.

نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد در مجموع، عدم تمرکز ذهنی، ثبات مدیریت و شایسته‌گزینی کارکنان؛ تصمیم‌گیری ضعیف؛ کاهش رضایت شغلی، عزت نفس، انگیزش شغلی، تعهد سازمانی،

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-29]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.14.3]

عملکرد شغلی و رفتارهای شـهروندی سـازمانی کارکنـان؛ بـروز رفتارهای انحرافی خدماتی، سیاسی، شخـصی و مـالی؛ افـزایش فشارخون، تنش عضلانی، فشار روانـی، افـسردگی و سـردرگمی کارکنان؛ افزایش تمرکز در تصمیم‌گیـری، تعـارض بـین‌فـردی، رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فـردی، ناهنجـاری سـازمانی، رقابت بین فردی غیرکارکردی و نارضایتی ارباب‌رجـوع؛ اخـتلال در انسجام و ارتباطات گروه؛ کاهش اعتماد، همکاری، انـسجام و همدلی سازمانی، اعتماد بین‌فردی، عملکرد و بهره‌وری سـازمانی و اعتماد بین‌سازمانی؛ و نیز ایجاد جو بدرفتاری و بی‌احترامی بـه یکـدیگر در سـازمان، پیامـدهای رهبـری زهـرآگین در سـازمان محسوب می‌شوند.

ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش، به منظور توجه و احترام به حقـوق، ارزش‌هـا و انتظارات خبرگان، پس از تـشکیل داورگـان خبرگـان، پـیش‌تـر اهـداف و نحـوهٔ گـردآوری داده‌هـا و نیـز تعهـدات اخلاقـی پژوهشگران به صورت شفاهی بـرای خبرگـان تبیـین و از آنهـا بـرای مـشارکت در پـژوهش اخـذ مجـوز شـد. بـه ایـن وسـیله پژوهشگران متعهد شـدند تمـام آنچـه در پرسـشنامه‌هـا توسـط مشارکت‌کنندگان تکمیل و تحویل می‌شود، بدون دخل و تصرف و با رعایت اصول و ضوابط امانتداری ثبت و ضبط گردد.

سپاسگزاری

ضـروری اسـت از همـهٔ سـازمان‌هـای مـورد مطالعـه و مشارکت‌کنندگان پژوهش که فرصت را برای توزیع پرسشنامه و گردآوری داده‌های پژوهش فراهم آوردند، کمال قدردانی شود.

واژه‌نامه

لبهٔ تاریک رهبری	1. The Dark Side of Leadership
مخرب	2. Disturbing
کژکارکردی	3. Dysfunctional
ناسازگار	4. Inadaptable
سرکش	5. Malcontent
بدخواه	6. Malevolent
رهبری غیراخلاقی	7. Unethical Leadership
فریب	8. Deception
رهبری زهرآگین	9. Toxic Leadership
سلامت سازمانی	10. Organizational Healthiness
رسوایی‌های اخلاقی	11. Ethical Scandals
یادگیری اجتماعی	12. Social Learning
رفتارهای انحرافی	13. Deviant Behaviors
بدرفتاری	14. Misbehaviors
رفتارهای تلافی‌جویانه	15. Retaliatory Behaviors

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-29]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.14.3]

12.Zahiri A, Babamiri M, Arshadi N, Nisi A. (2015). The dispositional and organizational variables as predictors of ethical leadership. Ethics in Science and Technology; 9(3): 41-49. (In Persian)

13.Carter S, Yeo A. (2008). Toxic leaders: Inevitable or avoidable? Accountants Today; 21(6): 32-36.

14.Brett JM, Stroh LK. (2003). Working 61 plus hours a week: Why do managers do it?. Journal of Applied Psychology; 88(1): 67-78.

15.Reed GE (2004). Toxic leadership. Military Review; 84(4): 67-71.

16.Duffy MK, Ganster DC, Pagon M. (2002). Social undermining in the workplace. Academy of Management Journal; 45(2): 331-351.

17.Chan DKS, Lam CB, Chow SY, Cheung SF. (2008). Examining the job-related, psychological, and physical outcomes of workplace sexual harassment: a meta-analytic review. Psychology of Women Quarterly; 32(4): 362-376.

18.Ashforth BE. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. Canadian Journal of Administrative Sciences; 14(2): 126-140.

19.Richman JA, Rospenda KM, Nawyn SJ, Flaherty JA, Fendrich M, Drum ML, Johnson TP. (1999). Sexual harassment and generalized workplace abuse among university employees: prevalence and mental health correlates. American Journal of Public Health; 89(3): 358-363.

20.Harvey S. (1996). Bosses' negative interpersonal behaviors: A latent variable test of personal and organizational outcomes. Unpublished doctoral dissertation. Ontario: University of Guelph..

21.Cortina LM, Magley VJ, Williams JH, Langhout RD. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. Journal of Occupational Health Psychology; 6(1): 64-80.

22.Tate BW. (2009). Bad to the bone: Empirically defining and measuring negative leadership. [PhD Thesis]. USA: Pennsylvania State University.

23.Reed GE, Bullis RC. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. Armed Forces & Society; 36(1): 5-18.

24.Leet E. (2011). The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organisation. [PhD Thesis]. Australia: Murdoch University.

References:

1. Goldman A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. Journal of Managerial Psychology; 21(8): 733-746.

2. Padilla A, Hogan R, Kaiser RB. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. The Leadership Quarterly; 18(3): 176-194.

3. Whicker ML. (1996). Toxic leaders: When organizations go bad. Westport: Quorum Books.

4. Pelletier KL. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. Leadership; 6(4): 373-389.

5. Lasakova A, Remisova A. (2015). Unethical leadership: Current theoretical trends and conceptualization. Procedia Economics and Finance; 34: 319-328.

6. Di Genio J. (2002). The toxic boss. The Armed Forces Comptroller; 47(1): 14-19.

7. Williams DF. (2005). Toxic leadership in the U.S. Army. USA: Strategic Research Project Carlisle Barracks, US Army War College.

8. Steele JP. (2011). Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions. USA: Center for Army Leadership.

9. Schmidt AA. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. USA: University of Maryland.

10.Lipman-Blume J. (2006). The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them. Oxford: Oxford University Press.

11.Golparvar M, Hosseinzadeh Kh. (2011). Investigation of managers' unethical behaviors in organizations. Ethics in Science and Technology; 5(3, 4): 15-24. (In Persian)

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-29]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.14.3]

25.Rafferty AE, Restubog SLD. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. British Journal of Management; 22(2): 270-285.

26.Chu LC. (2014). Mediating toxic emotions in the workplace-the impact of abusive supervision. Journal of Nursing Management; 22(8): 953-963.

27.Carlson DS, Ferguson M, Perrewe PL, Whitten D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. Personnel Psychology; 64(4): 937-961.

28.Mawritz MB, Mayer DM, Hoobler JM, Wayne SJ, Marinova SV. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. Personnel Psychology; 65(2): 325-357.

29.Tepper BJ, Carr JC, Breaux DM, Geider S, Hu C, Hua W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes; 109(2): 156-167.

30.Mitchell MS, Ambrose ML. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. Journal of Applied Psychology; 92(4): 1159-1168.

31.Gallus JA, Walsh BM, Van Driel M, Gouge MC, Antolic E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on US military units and service members. Military Psychology; 25(6): 588-601.

32.Lubit RH. (2004). Coping with toxic managers, subordinates and other difficult people: Using emotional intelligence to survive and prosper. NJ: Prentice Hall.

33.Kellerman B. (2004). Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters?. Boston: Harvard Business School Press.

34.Dyck D, Roithmayr T. (2001). The toxic workplace: Is your organization making workers sick? Benefits Canada Magazine: 25 (3): 52–55.

35.Mehta S, Maheshwari G. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. International Journal of Management; 5(10): 18-24.

36.Sutton RI. (2007). The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving one that isn't. NY: Business Plus.

37.Aquino K, Tripp TM, Bies RJ. (2001). How employees respond to personal offense: the effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. Journal of Applied Psychology; 86(1): 52-59.

38.Tripp TM, Bies RJ, Aquino K. (2002). Poetic justice or petty jealousy?: The aesthetics of revenge. Organizational Behavior and Human Decision Processes; 89(1): 966-984.

39.Mirsepasi N, Tolouei A, Memarzadeh Gh. Peydayi M. (2010). Designing a model of human resources excellence in public organizations of Iran using Fuzzy Delphi technique. Journal of Managerial Studies; (87): 1-23. (In Persian).

40.Huang JJ, Tzeng GH, Ong CS. (2005). Multidimensional data in multidimensional scaling using the analytic network process. Pattern Recognition Letters; 26: 755-767.

41.Attri R, Dev N, Sharma V. (2013). Interpretive structural modelling (ISM) approach: An overview. Research Journal of Management Sciences; 2(2): 3-8.

42.Ravi V, Shankar R. (2005). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics. Technological Forecasting and Social Change; 72(8): 1011-1029.

43.Faisal MN. (2010). Analysing the barriers to corporate social responsibility in supply chains: an interpretive structural modelling approach. International Journal of Logistics Research and Applications; 13(3): 179-195.

44.Mandal A, Deshmukh S. (1994). Vendor selection using interpretive structural modelling (ISM). International Journal of Operations and Production Management; 14(6): 52–59.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-29]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.14.3]