

(مقاله پژوهشی)

## کشف مؤلفه‌های رفتارهای مخرب رهبران غیراخلاقی

حامد خراسانی طرقي، دکتر فریبرز رحیم‌نیا\*، دکتر غلامرضا ملک‌زاده، دکتر سعید مرتضوی

گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد

(تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۲۲، تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۱/۷)

### چکیده

**زمینه:** یکی از رویکردهای نوین در حوزه رفتارهای غیراخلاقی بحث رهبری مخرب است. این رهبران رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که سلامت سازمان یا افراد را بر هم می‌زند. هدف پژوهش حاضر کشف مؤلفه‌های رفتار مخرب رهبران در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی است. **روش:** مطالعه حاضر، پژوهشی کیفی است که با استفاده از استراتژی پدیدارشناسی انجام شد. جامعه پژوهش حاضر مجموعه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی با حداقل ۱۰ سال سابقه کار بودند. نمونه مورد مطالعه، ۱۶ نفر از این افراد بودند. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. تحلیل داده‌ها با روش کلایزی صورت گرفت.

**یافته‌ها:** پس از جمع‌آوری داده‌ها، جملات کلیدی مصاحبه‌ها استخراج شدند و ۳۴ مؤلفه متفاوت کشف شد. مؤلفه‌های به‌دست آمده در قالب نه بُعد رفتارهای ناشایست، عدم صداقت، کنترل بیش از حد، رفتارهای سیاسی نامطلوب، خودشیفتگی، نداشتن تخصص و مهارت، بی‌هدفی و بی‌برنامگی، سوءاستفاده از منابع سازمانی و ضعف در انگیزش بخشی طبقه‌بندی شدند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بر مبنای تجربه کاری کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی، مدیران این حوزه، رفتارهای مخرب گوناگونی دارند.

**کلیدواژگان:** رفتار غیراخلاقی، رهبری مخرب، رفتار انحرافی، رفتار مخرب رهبران، پدیدارشناسی

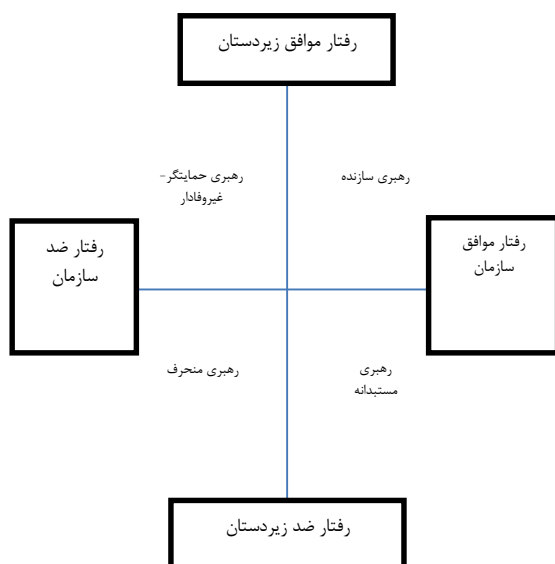
### سرآغاز

محققین را متوجه ابعاد تاریک رهبری<sup>۱</sup> و رفتار غیراخلاقی<sup>۲</sup> رهبران کرد. رهبران غیراخلاقی<sup>۳</sup> با رفتارهای مخرب با علاقه به سلطه‌گری و نفوذ، تهدید و اجبار، فریب، خودمحوری و پیامدهایی که کیفیت زندگی کارکنان را می‌کاهد مشخص می‌شود رفتارهایی را علیه سازمان و افراد انجام می‌دهند (۳). در سال‌های اخیر و با افزایش تحقیقات در زمینه رفتارهای منفی و غیراخلاقی در سازمان، جستجو در حیطه سبک جدیدی از رهبری به نام رهبری مخرب<sup>۴</sup> و همچنین رفتارهای مخرب<sup>۵</sup> رهبران به تدریج به یک موضوع متمرکز در میان مقالات تبدیل شده است (۴). یک اشتباه فاحش در رفتار سازمانی این است که رفتارهای انحرافی<sup>۶</sup> را مدیران تعریف می‌کنند. بنابراین بسیاری از رفتارهای منفی خود مدیران به صورت کژکارکرد یا تاریک، مفهوم‌سازی نمی‌شود. جنون درمان‌ناپذیر، سرقت در مدیران و

مطالعه و بررسی تاریخچه تحول و توسعه جوامع صنعتی نشان می‌دهد که نیروی انسانی ماهر و پرورش‌یافته، در انتقال جامعه سنتی به جامعه صنعتی، تأثیر انکارناپذیری داشته و این تأثیر به نحوی بوده است که محققین، نیروی انسانی را مهم‌ترین عامل توسعه سازمان‌ها و جوامع معرفی کرده‌اند (۱). با توجه به این رویکرد، یکی از مسایل مهمی که تمامی سازمان‌ها با آن روبرو هستند، بحث نحوه هدایت و رهبری منابع انسانی است. نظر به اهمیت رهبران در ارتقای اثربخشی سازمانی اغلب مطالعات حوزه رهبری به‌طور کلی بر جنبه‌های سازنده و مثبت رهبری تأکید داشته‌اند (۲). اما اتفاقات زیادی که در آن رهبران هزینه‌های زیادی را بر سازمان‌ها و بر جامعه وارد کرده‌اند

وارد می‌نماید. محققین معتقدند که این رفتارها می‌توانند فیزیکی یا شفاهی، کنشی یا واکنشی و مستقیم یا غیرمستقیم باشند (۱۹). یکی از صاحب‌نظران رهبری مخرب را در سه طبقه جامعه‌ستیز<sup>۱۲</sup>، خودشیفته<sup>۱۳</sup> و رهبر ماکیاولی<sup>۱۴</sup> طبقه‌بندی کرده است (۹). دیگران رهبری مخرب را بر مبنای دو بعد توانایی و ظرفیت رهبری (کم/زیاد) و نیز جهت‌گیری رهبری (خود/دیگران) در چهار طبقه تقسیم‌بندی کرده‌اند: رهبر فریب‌خورده<sup>۱۵</sup>، رهبر پارانوئید<sup>۱۶</sup>، رهبر جامعه‌ستیز، رهبر خودشیفته (۲۰).

در یکی از مطالعات، محققین در قالب یک نمودار، تصویری از رفتار رهبری مخرب ارائه می‌کنند. این مدل دارای ۲ بعد اساسی است: رفتارهای معطوف به زیردستان و رفتارهای معطوف به سازمان. بعد پیرو، محور رفتارهای رهبری را توصیف می‌کند که دامنه آن از رفتارهای ضد پیروان تا رفتارهای حامی پیروان می‌باشد (۲۱). براساس این دو بعد کلی، چهار نوع از رفتارهای رهبری ارائه می‌گردد.



### نگاره ۱: الگوی رفتارهای مخرب و سازنده

همچنین نویسندگان در مقاله‌های با عنوان «مثلث زهرآگین: رهبران مخرب، پیروان پذیرا، محیط موجب شونده» نوع دیگری از رهبری مخرب را معرفی و بیان داشته‌اند که سه عامل رهبران مخرب، پیروانی که این سبک رهبری را می‌پذیرند و نیز محیط

جنون تملک و چپاول اموال سازمان به نام عدالت و رفتار های فخرپروشانه از بیماری‌های نامحسوس سازمان‌های امروزی است که توجه اندیشمندان را به خود جلب کرده است (۵).

رهبران با رفتارهای مخرب با علاقه به سلطه‌گری و نفوذ، تهدید و اجبار، فریب، خودمحوری و پیامدهایی که کیفیت زندگی کارکنان را می‌کاهد مشخص می‌شود، رفتارهایی را علیه سازمان و افراد انجام می‌دهند (۳). محققین معتقدند رهبران با رفتار مخرب می‌توانند تأثیرات مشخصی در بهره‌وری، خط مالی و روحیه کارکنان داشته باشند (۶). در یکی از مطالعات پژوهشگران از رواج ۱۱ درصدی رهبران مخرب در سازمان‌های هلند خبر داده‌اند. نه سال بعد مطالعاتی که در کشور نروژ انجام شد نشان داد که حدود یک‌سوم کارمندان به‌نوعی با رفتارهای مخرب رهبران خود مواجه شده‌اند (۷). همچنین مطالعاتی دیگر نشان داده است که رفتارهای مخرب رهبران سالانه ۸.۲۳ میلیارد دلار به شرکت‌های امریکایی هزینه وارد می‌کند (از طریق افزایش غیبت کارکنان، جابه‌جایی کارکنان، کاهش بهره‌وری در سازمان) (۸). رهبرانی که تمایل به رفتار مخرب داشته باشند، جهت‌گیری خودخواهانه دارند و بیشتر بر نیازهای خودشان تمرکز دارند تا نیازهای زیردستان خود (۹).

ارائه یک تعریف دقیق از رهبری مخرب کار دشواری است. زیرا از یک سو بسیاری از محققین معتقدند که رهبری فقط شامل جنبه‌های مثبت می‌شود و از سوی دیگر مطالعات حوزه رهبری مخرب پراکنده می‌باشند (۱۰). در این مطالعات از اصلاحات گوناگونی مانند رهبری مخرب رهبری زهرآگین<sup>۷</sup>، رهبری ستمگرانه<sup>۸</sup>، رهبری آزارنده<sup>۹</sup>، سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه<sup>۱۰</sup>، رهبر سوءاستفاده‌گر، سایش اجتماعی.. استفاده شده است (۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷). از اصطلاح رهبر سوءاستفاده‌گر به‌عنوان کسی که زیردستان را با استفاده از ترس و تهدید تحت کنترل قرار می‌دهد، استفاده می‌نمایند (۱۶). برخی پژوهشگران اصطلاح رهبری مخرب را به این شکل تعریف کرده‌اند: رفتاری منظم و پرتکرار توسط مدیر، رهبر یا سرپرست که حق مشروع سازمان را از طریق اهمال و یا برهم زدن اهداف، منابع، وظایف، انگیزه‌ها، سلامت روانی و رضایت شغلی پیروان، به خطر می‌اندازد (۱۸). در یکی از مهم‌ترین پژوهش‌های این حوزه، رهبری مخرب به این شکل تعریف شده است: رفتاری ارادی از جانب رهبر که توسط اکثریت کارکنان به‌عنوان رفتاری انحرافی و آسیب‌زننده درک می‌گردد و هزینه‌هایی را بر افراد یا سازمان

## جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های رفتار مخرب رهبران در

### ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی

ابعاد	مؤلفه‌ها
رفتارهای ناشایست	بی احترامی به کارکنان پرخاصگری و تهدید
عدم صداقت	بی احترامی به ارباب رجوع برخوردهای متناقض
کنترل بیش از حد	ارائه گزارش غلط خلف وعده
رفتارهای سیاسی نامطلوب	دورویی و تظاهر لابی‌گری و زد و بند رفتارهای تفرقه افکن انتصابات جهت‌دار در پی ترفیع شخصی بودن ایجاد فضای تملق
خودشیفتگی	غرور و ادعا انتقادناپذیری کوتان نیامدن از موضع خود عدم نظرخواهی
نداشتن تخصص و مهارت	مهارت‌های ارتباطی ضعیف عدم آشنایی با قوانین و مقررات نداشتن دانش مدیریتی تخریب وجهه سازمان در سایر ادارت دهن بین بودن تصمیم‌گیری ضعیف بی‌اطلاعی از اتفاقات حوزه کاری رعایت نکردن شان مدیریت
بی‌هدفی و بی‌برنامگی	عدم درک رسالت سازمان نداشتن برنامه‌ریزی صحیح عدم توجه به اولویت‌ها
سوءاستفاده از منابع سازمانی	استفاده شخصی از منابع سازمان انجام کارهای شخصی توسط کارمندان اتلاف منابع سازمان
ضعف در انگیزش بخشی	عدم رعایت عدالت فشار بر کارکنان

در ادامه از ابعاد رفتارهای مخرب رهبران بررسی می‌گردند:

۱- رفتارهای ناشایست: منظور از رفتارهای ناشایست، مؤلفه‌هایی مخرب در رفتار مدیران می‌باشد که در نحوه تعامل و ارتباط میان آنها با کارکنان بروز پیدا می‌کند. این بعد شامل ۴

سازمان موجب شکل‌گیری رهبری مخرب در سازمان می‌گردد. (۲۲).

مرور اندک مطالعات گذشته در داخل کشور نشان می‌دهد که پژوهش‌های حوزه رفتارهای مخرب رهبران به‌صورت کمی و براساس مبانی نظری موجود بوده‌اند (۲۳، ۲۴، ۲۵). در واقع در این پژوهش‌ها با استفاده از مطالعات خارجی یکی از انواع رهبری مخرب، انتخاب و با بهره‌گیری از ابزار پرسشنامه استاندارد، رابطه آن با برخی از متغیرهای سازمانی مورد سنجش قرار گرفته است. لذا تحقیق حاضر قصد دارد با رویکردی متفاوت و به صورت اکتشافی، رفتار مخرب رهبران را در یک بستر بومی (ادارات ورزش و جوانان خراسان شمالی) کشف و تبیین نماید.

### روش

مطالعه حاضر، پژوهشی کیفی است که با استفاده از استراتژی پدیدارشناسی<sup>۱۷</sup> انجام شده است. یک مطالعه پدیدار شناختی، معانی مربوط به چندین نفر را از تجربه یک مفهوم یا یک پدیده در زندگی‌شان توصیف می‌نماید. جامعه پژوهش حاضر مجموعه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی با حداقل ۱۰ سال سابقه کار بودند. نمونه مورد مطالعه، ۱۶ نفر از این افراد بودند. در واقع محققین بعد از انجام ۱۶ مصاحبه به اشباع رسیدند. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند استفاده شد. ۱۱ نفر از مصاحبه‌شوندگان آقا و ۵ نفر خانم بودند. برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. برخی سوالات از پیش تعیین شده و برخی دیگر در خلال مصاحبه مطرح می‌شدند. مصاحبه‌ها در حین انجام به شکل دقیق و به دور از سوگیری یادداشت می‌شدند. مطالعات پدیدارشناسی اغلب با روش کلاسیکی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند (۲۶) که در اینجا نیز مورد استفاده قرار گرفت.

### یافته‌ها

تحلیل و مقوله‌بندی توصیفات شرکت کنندگان در پژوهش حاضر به شناسایی ۳۴ مؤلفه و ۹ بعد اصلی منجر شد (جدول ۱).

۳- کنترل بیش از حد: یکی از نیروهای انگیزشی در شغل، دادن استقلال به افراد و عدم دخالت بیش از حد در کار کارمندان است. مدیرانی که به کارمندان خویش بی اعتماد هستند به آنها تفویض اختیار نکرده و تحت کنترل شدید قرار می‌دهند.

#### جدول ۴. مؤلفه‌های مربوط به کنترل بیش از حد

##### رهبران

مؤلفه	یک نمونه از جملات مهم
دخالت در امور جزئی	«مدیر سر مسایل جزئی با نگرهبان سازمان وارد بحث شدید شد. سر اینکه چرا سوخت ماشین رو اسراف کردید. دیگه سر بنزین ماشین که نباید مدیر بیاد خودش رو قاطی کنه.»
عدم اعتماد به توانمندی کارکنان	«من مسئول مجموعه علی‌دخت هستم. اما عملاً هیچ اختیاری ندارم. حتی نمی‌تونم به نظافتچی بگم اینکار رو بکن و اینکار رو نکن. تا چیزی بهش بگم میگه به تو ربطی نداره. چرا؟ چون مدیر به من تفویض اختیار نکرده و اعتقادی به اینکه من میتونم مجموعه رو اداره کنم نداره.»

۴- رفتارهای سیاسی نامطلوب: منظور رفتارهایی است که مدیران برای حفظ منافع خود و ترقی شخصی از آن استفاده می‌کنند. دورویی و تظاهر، لابی‌گری، تفرقه افکنی، انتصابات جهت دار، رفتارهای ماکیاولی و نیز ایجاد فضایی آکنده از تملق از مؤلفه‌های این بعد از رفتار مخرب رهبران است.

#### جدول ۵. مؤلفه‌های مربوط به رفتارهای سیاسی نامطلوب

##### نامطلوب

مؤلفه	یک نمونه از جملات مهم
دورویی و تظاهر	«مدیرمون تو ظاهر باهات خوب بود اما پشتت برات می‌زد. حکمت رو نمی‌زد. به بازرسی نامه می‌زد که فلانی نیروی مازاده. پرونده الکی تو حراست برای همکارها درست می‌کرد.»
لابی‌گری و زد و بند	«تو سازمان ما لابی‌ها و ارتباط‌های خارجی در تعیین مدیر کل خیلی تاثیرگذارن. مدیری داشتیم که اون افرادی که ازش حمایت کرده بودن رئیس بشه بهش تحمیل کردن معاون‌ها رو با نظر اونها تعیین کنه و مدیر هم قبول کرد.»
رفتارهای تفرقه افکن	«مدیرمون تو به بره‌های رابطه همه رو بهم زده بود. حرف از کارمند می‌برد پیش کارمند دیگه. به جای اینکه اختلاف‌نظرها رو از بین بیره بدتر با جاسوس بازی‌هاش همه رو با هم بد می‌کرد.»
انتصابات جهت دار	«توی انتصاب معاونین و مدیران خیلی ضعیف عمل

مؤلفه است. جدول ۲ مؤلفه‌های مربوط به بعد رفتارهای ناشایست را به همراه یک نمونه از کدهای استخراج شده نشان می‌دهد:

#### جدول ۲. مؤلفه‌های مربوط به رفتارهای ناشایست

##### رهبران

مؤلفه	یک نمونه از جملات مهم
بی‌احترامی به کارکنان	«یکی از همکارهامون مرخصی گرفته بود و رفته بود سفر. مرخصیش رو توی سفر لغو کردن و طرف رو با خانوادش از قوچان برگردوندن. چرا؟ چون ازش خوششون نیومد. طفلک شرمنده خانوادش شد.»
پرخاشگری و تهدید	«مدیری داشتیم که یه بار دم در اداره با نگرهبان شروع کرد به بحث کردن. نگرهبان هم جوابش رو داد اما مدیر بهش توپید و با هم جر و بحثشون شد. بحثشون هم سر مسایل جزئی بود و به نظر اصلاً ربطی به مدیر نداشت و بهتر بود از طریق حراست این قضیه رو حل‌وفصل می‌کرد.»
بی‌احترامی به ارباب رجوع	«در جمع پیش کسوتان طوری رفتار می‌کرد که اونها بهش احترام بذارن. بالاخره پیش کسوت‌ها سرمایه‌های حوزه ورزشن. باید رئیس به اونها احترام می‌داشت.»
برخورد‌های متناقض	«آدم نمی‌دونست با خودش چندچنده. یه روز به یک حالت بود یک روز دیگه به یک حالت. فکر کنم به این حالت در روانشناسی شخصیت دوقطبی میگن. حتی بعضی وقت‌ها تو یک روز حال و احوالاتش دگرگون می‌شد.»

۲- عدم صداقت: عدم صداقت مدیران و سرپرستان شامل دو مؤلفه می‌باشد و اشاره به این امر دارد که مدیران در رفتار خود صادق نیستند و گفتار و کردار آنها همخوانی ندارد.

#### جدول ۳. مؤلفه‌های مربوط به عدم صداقت رهبران

مؤلفه	یک نمونه از جملات مهم
ارائه گزارش غلط	«دروغ گفتن و آمار غلط دادن که یک کار طبیعی. یکی از مهارت‌ها و هنرهای مدیریتی. مثلاً ۱۰۰ تا مراجعه کننده داشتن می‌گفتن ۱۰۰۰ تا.»
خلف وعده	«یه بار مدیرمون به یکی از پیش‌کسوت‌ها قول داد که جایزه‌های که در مسابقات هر شب قرعه‌کشی میشه و به یکی از تماشاگرها داده میشه رو به احترام اون پیش‌کسوت بدون قرعه‌کشی بهش بده اما بعد اومد به ما گفت قرعه‌کشی کنید و اسم هرکی درومد به همون بدید.»

بیشتری هم بده. چون اول گفته بود این اسپانسر خوبه دیگه کوتاه نیومد.»	عدم نظرخواهی
«از نقطه نظرات افراد و کارمندان با تجربه استفاده نمی‌کنم. خودرأی هستن و وقتی کارمندی بهشون پیشنهادی میده با بی‌توجهی از کنارش میگذرن.»	

۶- نداشتن تخصص و مهارت: نتایج حاصل از مصاحبه با کارکنان ادارت ورزش و جوانان نشان داد که یکی از ابعاد رفتار مخرب رهبران، نداشتن تخصص و مهارت در آنان است. این بعد دارای ۸ مؤلفه است و در جدول ۷ به آن اشاره شده است.

### جدول ۷. مؤلفه‌های مربوط به نداشتن تخصص و

#### مهارت

مؤلفه	یک نمونه از جملات مهم
مهارت‌های ارتباطی ضعیف	«موقع عید با شور و شوق می‌رفتی عید رو به ایشون تبریک بگی. یه سرش رو تکون می‌داد و اصلاً جواب هم نمی‌داد. تو سلام‌علیک کردن هم همین‌طوری بود. اخلاقش بود دیگه.»
عدم آشنایی با قوانین و مقررات	«مدیر حتی نمیدوستن‌دی حساب کیه و کارش چیه. یا اینکه چه گپ‌هایی تو حوزه مالی وجود داره. البته این قضیه به ضرر خودش هم شد.»
نداشتن دانش مدیریتی	«اشکالی هست که نه تنها در اداره ما بلکه در همه اداره‌ها وجود داره. آدم‌های سفارش شده در پست‌های تخصصی ورزش قرار میگیرن اما هیچ تخصصی در هیچ حوزه‌های ندارن. من نزدیک ۲۰ ساله خاک ورزش رو خوردم. از زمان خراسان بزرگ. زحمت ورزش رو ورزشکارها و مربیان میکشن اما افرادی غیرورزشی و غیرمتخصص پست‌ها رو میگیرن.»
تخریب وجهه سازمان در سایر ادارت	«مدیرکل قلیمون که دیگه آوازش به همه‌جا رسیده. با اون رسوایی که به بار آورد آبروی سازمان رو هم برد. مدیر قبل اون هم همچین گندی زد. سازمان ما تو بی‌آبرویی زبان زد خاص و عام شده.»
دهن بین بودن	«دهن بین بود. با حرفه‌ای دیگران فرد خاصی رو از کارگروه‌ها حذف می‌کرد. تنزل رتبه می‌داد و از شرکت توی جلسات مهم منعش می‌کرد.»
تصمیم‌گیری ضعیف	«مدیر باید ابهت داشته باشه و تصمیم‌های کلان بگیره. نه اینکه روی تصمیمات مهم و کلیدی ضعیف عمل کنه یا اصلاً تصمیمی نگیره و کار رو بندازه به دوره بعد از خودش.»
بی‌اطلاعی از اتفاقات حوزه کاری	«تو جلسات، توی کارگروه‌ها مدیران اصلاً تو باغ نیستن. مثلاً از ده جلسه پنج جلسش گذشته تازه مدیر میاد میپرسه که موضوع چیه.»
رعایت نکردن شان	«سر به جشنواره‌های موقع اهدای جوایز جایزه به

میکنن. با این کار هم به سازمان لطمه میزنن و هم به خودشون. مثلاً مدیری داشتیم که معاونینش رو آدم‌های ضعیف انتخاب می‌کرد که بعداً اونها جاش رو نگین.»	در پی ترفیع شخصی بودن
«رئیس سازمان جلساتی را تحت عنوان دیدار دوستانه با کارمندان برگزار می‌کرد. از این جلسات گزارش و عکس تهیه می‌کرد و می‌داد بالا. اما عملاً این نشست‌ها هیچ سودی برای کارمنداها و مدیرها نداشت.»	
«یک عده پاچه‌خوار دور خودش جمع کرده بود که ازش تعریف کنن. نسبت به بقیه بی‌تفاوت بود و سازمان براش همین ۱۰-۱۲ نفری بود که گردش بودن. چپ و راست می‌گفتن که عجب مصاحب‌های کردید. چه کردید. تو صداوسیما غوغا کردید.»	ایجاد فضای تملق

۵- خودشیفتگی: اعتمادبه‌نفس پایین یکی از مشکلات شایع در محل کار است که اغلب باعث کنار رفتن افراد شایسته از پست‌های عالی شرکت می‌شود. برعکس این مسئله نیز صادق است؛ چرا که عزت‌نفس بسیار بالا در یک رهبر خودشیفته می‌تواند به کل سازمان آسیب برساند. خودشیفتگی مفهومی است که در حال حاضر به‌طور گسترده برای توصیف رفتارهای سازمانی به‌ویژه رفتارهای انحرافی در میان مدیران ارشد و سیاستمداران مورد استفاده قرار می‌گیرد. جدول ۶ مؤلفه‌های مربوط به خودشیفتگی رهبران را نشان می‌دهد.

### جدول ۶. مؤلفه‌های مربوط به خودشیفتگی رهبران

مؤلفه	یک نمونه از جملات مهم
غرور و ادعا	«متأسفانه مدیران منم زیاد دارن. بیشتر ادعای کارکردن دارن. برعکس کشورهای پیشرفته که مدیرها با کار کردن خودشون رو اثبات می‌کنن اینجا با حرف زدن و ادعا کردن میخوان از خودشون دفاع کنن.»
انتقادناپذیری	«سر یکی از جلسات خارج از سازمان من هم برای ارائه یک گزارش کوتاه رفته بودم. معاون سیاسی امنیتی استاندار از مدیرکل ما انتقاد کرد و گفت که دبیرخانه شما ضعیف عمل کرده. مدیرمون میکروفن رو گرفت و تقصیر رو انداخت گردن یکی از معاونینش که اون کار خودش رو درست انجام نداده.»
کوتان نیامدن از موضع خود	«در همایش پیاده‌روی به مدیر پیشنهاد دادن که از اسپانسرهای قوی‌تر استفاده کنه اما قبول نکرد. روی حرف خودش وایستاد و گفت همین اسپانسر بهتره. اسپانسری که بقیه می‌گفتن حاضر بود مبلغ

ماشین‌ها رو گذاشته بود کامل در اختیار همسرش.»	انجام کارهای شخصی توسط کارمندان
«مدیرها از راننده‌ها برای مسائل شخصی خودشان استفاده میکنند. برای رساندن خانواده. بردن بچه‌هاشون به مدرسه. ۵۰ درصد کارهای راننده‌ها صرف خدمت دادن به خانواده مدیر می‌شد. حتی ماشین خودشان رو میدن راننده بیره کارواش یا بیره مکانیکی.»	اتلاف منابع سازمان
«تو استادبومی که تازه عملیات باز سازی انجام شد، هزینه گزافی کردن که چمن رو عوض کنن. اما چون جدی نبودن و نظارت نکردن چمن خراب شده و دوباره روز از نو روزی از نو.»	

۹- ضعف در انگیزش بخشی: یکی از وظایف مدیران در سازمان هدایت و انگیزش بخشی به کارکنان است. مدیران می‌بایست با رعایت عدالت در سازمان و با نگاهی انسانی با کارکنان رفتار کرده و منابع سازمانی را عادلانه بین آنان توزیع نمایند. تجربه زیستی کارکنان نشان داد که مدیران این ادارات در انگیزش بخشی به کارکنان ضعیف عمل نموده‌اند (جدول ۱۰).

### جدول ۱۰. مؤلفه‌های مربوط به ضعف در انگیزش

مؤلفه	یک نمونه از جملات مهم
عدم رعایت عدالت	«بالاخره سازمان یا پول داره یا نداره دیگه. اما بعضی‌ها بیشتر مورد لطف مدیران و اضافه کاریشون رو مرتب میگیرن. اگه نداریم خب به همه ندن. اینجوری راحت‌تر با ناداری‌های سازمان کنار میایم.»
فشار بر کارکنان	«وقتی یک مدیری یا یک کارمندی تو این سیستم زیاد کار بکنه دیگه بیچارست. همه کارهاشون رو میندازن گردن اون. میگن فلانی هست. کارها رو انجام میده.»

### بحث

این پژوهش به بررسی و کشف مؤلفه‌های رفتار مخرب رهبران در ادارات ورزش و جوانان پرداخت. از آنجا که هدف به‌دست آوردن مؤلفه‌هایی با توجه به زیست بوم و فرهنگ سازمان مورد مطالعه بود لذا از روش کیفی و استراتژی پدیدارشناسی استفاده شد. تحلیل داده‌ها منجر به کشف ۳۴ مؤلفه در قالب ۹ بعد اساسی شد. رفتارهای ناشایست به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری مخرب شامل ۴ مؤلفه شناسایی شد. این قبیل رفتارها در

مدیریت بنده خدایی رو به‌جای ۷۰ هزار تومان ۲۰ هزار تومان داده بود. طرف خجالت زده شده بود. بعداً به طرف گفته بود ۵۰ تومان رو سر طلب شخصی ازش کم کرده و برداشته برای خودش!»

۷- بی‌هدفی و بی‌برنامگی: آشنا نبودن با رسالت سازمان، نداشتن برنامه‌هایی برای توسعه سازمان و عدم پرداخت به اولویت‌های حوزه ورزش و جوانان نشان از بی‌هدفی و بی‌برنامگی در مدیران این سازمان دارد. مؤلفه‌های سه‌گانه مربوط به این بعد در جدول ۸ آمده است.

### جدول ۸. مؤلفه‌های مربوط به بی‌هدفی و بی‌برنامگی

مؤلفه	یک نمونه از جملات مهم
عدم درک رسالت سازمان	«الان مهم‌ترین اداره حوزه جوانان کدوم ادارست؟ اداره ماست. خب مدیر باید بدون کارش مهمه و آینده جوان‌های شهر به کارهای اون گره خورده. نه اینکه ساعت ۹ بیاد و ۱۲ بره. مدیر ورزش و جوانانی باید بدون کجا کار میکنه و با انگیزه بیاد وسط کار.»
نداشتن برنامه‌ریزی صحیح	«در ورزشگاه نوزده مهر یک خوابگاه احداث کردن که هیچ دسترسی‌ای به هیچ جا نداره. خوابگاه باید به رستوران و فروشگاه‌ها دسترسی داشته باشه و الا فایده‌ای نداره. تو همین خوابگاه در و پنجره و شیرآلاتش رو دزدیدن. چون جای پرتی هست و امنیت نداره.»
عدم توجه به اولویت‌ها	«به نظر من مدیران ورزش توجهی به استعدادهای استان نمیکنن. باید سرمایه‌ها و منابع رو صرف ورزش‌هایی مثل جودو و کوراش کنن که تو استان ما پر از استعداده نه اینکه بیرن تو رشته‌های کم مخاطب.»

۸- سوءاستفاده از منابع سازمانی: در ادبیات رفتار انحرافی، سرقت اموال سازمان و بهره‌برداری شخصی از منابع سازمانی یکی از کژرفتاری‌هایی است که در سطح کارکنان مطرح است. مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش معتقدند این سوءرفتارها در بین مدیران سازمان نیز شایع می‌باشد.

### جدول ۹. مؤلفه‌های مربوط به سوءاستفاده از منابع

مؤلفه	یک نمونه از جملات مهم
استفاده شخصی از منابع سازمان	«بعضی ماشین‌های اداره پلاک دولتی نیستن. مثلاً ماشین‌های هیات‌های ورزشی. یکی از این

بگیرند. در پژوهش حاضر بعدی به نام خودشیفتگی رهبران به دست آمد که شامل چهار مؤلفه غرور، انتقاد ناپذیری، تاکید بر موضع اولیه و عدم نظرخواهی از دیگران می‌باشد. این بعد یعنی خودشیفتگی در مطالعات قبلی نیز ذکر شده است (۲۸). مدیرانی که در سمت‌های مدیریتی منصوب می‌شوند باید دارای توانایی‌ها و مهارت‌های لازمه اداره سازمان باشند. بالاخص در سازمانی چون اداره ورزش و جوانان که تاثیر تصمیمات و اقدامات مدیر دامنه و عمق زیادی دارد. متأسفانه مطالعه حاضر نشان داد مدیران منتصب در این ادارات دارای مهارت، دانش و تخصص کافی نیستند و نتوانسته‌اند خود را به‌عنوان مدیری موفق در ذهن کارمندان جای دهند. این بعد با ۸ مؤلفه گوناگون یکی از مهمترین رفتارهای مخرب در بین مدیران و سرپرستان ادارات ورزش و جوانان در استان خراسان شمالی بود. در این بین، ذهن بین بودن و رعایت نکردن شأن مدیریتی مؤلفه‌هایی بودند که در مطالعات گذشته کمتر بدان‌ها اشاره شده است. در سوی دیگر تجربه زیستی مصاحبه شونده‌گان نشان داد که در موارد زیادی مدیران ورزش و جوانان در این استان افرادی بوده‌اند که آشنایی با این حوزه نداشته و فلسفه و رسالت این سازمان را درک نکرده و برنامه‌ریزی خوب و منطقی ندارند. عدم شناخت فضای ورزش و ناآشنایی با استعدادها و توانمندی‌های بومی و منطق‌های باعث شده است که مدیران اولویت‌بندی مناسبی برای توسعه قابلیت‌های جوانان استان نداشته باشند. در این پژوهش این مؤلفه‌ها در قالب مضمون بی‌هدفی و بی‌برنامگی نام‌گذاری شده است. اما یکی از پرتکرارترین رفتارهای در مصاحبه‌های حاصل از این پژوهش استفاده شخصی از منابع سازمانی بوده است که در پژوهش‌های گذشته کمتر بدان اشاره شده است. افراد زیادی خاطرات و مصادیقی از استفاده مدیر و یا خانواده وی از امکانات سازمان نقل کردند. همچنین انجام کارهای شخصی (مانند خریدهای منزل، تعمیر ماشین شخصی، سرویس دهی به خانواده مدیران) توسط کارمندان زیردست از مؤلفه‌های متمایز و جدید بود که در پژوهش حاضر کشف شد. آخرین مضمون به دست آمده در پژوهش حاضر ضعف در انگیزش بخشی به کارمندان است. برخوردهای نامساوی با کارکنان در تخصیص مزایا و فشار بیش از حد به کارکنان دو

مطالعات قبلی نیز به چشم می‌خورد و مورد اشاره قرار گرفته است (۶). بی‌احترامی به ارباب رجوع توسط رهبران در این بین مؤلفه‌های بود که در مطالعات قبلی کمتر به چشم می‌خورد. بعد دوم به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها عدم صداقت مدیران بود. نتایج پژوهش نشان داد که مدیران برای پوشش ضعف‌های عملکردی خود به ارائه گزارش غلط می‌پردازند. همچنین خلف وعده مؤلفه دیگری بود که مورد اشاره مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و در پژوهش‌های پیشین نیز به آن پرداخته شده است (۱۵). کنترل بیش از حد بر کارکنان رفتار مخرب دیگری است که در این پژوهش آشکار شد. باید توجه داشت، مدیرانی که می‌خواهند همه کارها را خود به پیش ببرند ضمن اینکه از انجام کارهای مهم باز می‌مانند کارمندان را نیز دچار بی‌هویتی می‌کنند. بعد چهارم آشکار شده در این پژوهش رفتارهای سیاسی نامطلوب مدیران است. گاهی رفتارهای سیاسی مدیران در قالب حل تعارضات، چانه‌زنی و نیز مذاکره صورت می‌گیرد که می‌تواند سازنده باشد اما در این پژوهش بر رفتارهای سیاسی مخرب مدیران تاکید شده است. محققین، رفتارهای سیاسی مدیران را جزء لاینفک زندگی سازمانی دانسته‌اند (۲۷). تفرقه افکنی و رفتارهای ماکیاولی از جمله رفتارهایی است که مورد اشاره آنها قرار گرفته است. دورویی و تظاهر، لابی‌گری و زد و بند، رفتارهای تفرقه‌افکن، انتصابات جهت‌دار، در پی ترقی شخصی بودن و انتصابات جهت دار (در راستای موفقیت شخصی) مؤلفه‌های رفتار سیاسی هستند که در این پژوهش آشکار شد. رهبری خودشیفته از جمله سبک‌های رهبری است که در پژوهش‌های پیشین به آن اشاره شده است (۲۰). نظر به اینکه خودشیفتگی یک متغیر شخصیتی مرتبط با میل موفقیت نامحدود و قدرت می‌باشد جای تعجب نیست که بسیاری از افراد خودشیفته به دنبال موقعیت‌های مدیریتی برای ارضای نیاز خود به قدرت و شهرت می‌باشند. آنها قدرت بیشتری را نسبت به دیگران دنبال می‌کنند و احتمال بیشتری وجود دارد که به سطوح بالای سازمانی برسند (۱۴). یکی از دلایلی که این‌گونه افراد به پست‌های عالی دست پیدا می‌کنند این است که اعتماد به نفس بالای آنها باعث می‌شود دیگرانی که چندان به خود باور ندارند آنها را منجی خود ببینند و ترجیح دهند از آنها دستور

همچنین نظرخواهی از جامعه ورزش و پیش‌کسوتان و مدیران موفق سابق، در انتصاب مدیران جدید، جلوی آزمون و خطا را گرفته و در رشد و تعالی این سازمان‌ها کمک کننده خواهد بود. در انتها توجه بیشتر سازمان‌ها به خودپایشی و خودکنترلی مدیران و رهبران می‌باید مورد توجه قرار گیرد.

### ملاحظه‌های اخلاقی

مطالعه حاضر با هماهنگی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی انجام گرفته و جهت رعایت ملاحظات اخلاقی، نام افراد مصاحبه‌شونده و مدیران آنان محفوظ نگاه داشته شده است.

### واژه‌نامه

1. Dark sides	ابعاد تاریک
2. Unethical behavior	رفتار غیراخلاقی
3. Unethical leadership	رهبر غیراخلاقی
4. Destructive leadership	رهبری مخرب
5. Destructive behavior	رفتار مخرب
6. Deviant behavior	رفتار انحرافی
7. Toxic leadership	رهبری زهرآگین
8. Tyrannical leadership	رهبری ستمگرانه
9. Aversive leadership	رهبری آزاردهنده
10. Abusive supervision	سرپرست سوءاستفاده‌گر
11. Social undermining	سایس اجتماعی
12. psychopath	جامعه ستیز
13. narcissism	خودشیفته
14. Machiavellianism	ماکیاولی
15. Delude	فریب خورده
16. Paranoid	پارانوئید
17. phenomenology	پدیدارشناسی

مؤلف‌های بودند که در این پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفت.

پژوهش حاضر با تکیه بر بوم محیط کشور و بستر منحصربه‌فرد آن (ادارات ورزش و جوانان خراسان شمالی) و با رویکردی کیفی مؤلفه‌های رفتار مخرب رهبران را در بخش دولتی ورزش کشور به تصویر می‌کشد. کشف مؤلفه‌های رفتار مخرب رهبران در سازمان‌های دیگر و مقایسه آن با نتایج مطالعه حاضر می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد تحقیق قرار گیرد. با توجه به اینکه در پژوهش‌های گذشته حوزه ورزش توجه کمی به مقوله رهبری مخرب شده است پیشنهاد می‌گردد تاثیر این متغیر روی سایر متغیرهایی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. اعتبارسنجی مؤلفه‌های به‌دست آمده در این پژوهش در سازمان‌های دیگر نیز می‌تواند موضوع پژوهش دیگری باشد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است. محدود بودن مطالعات پیشین در حوزه رهبری مخرب و عدم وجود آمار دقیق از این نوع رفتارها از محدودیت‌های پژوهش بوده است. اهمیت بالای حفظ آبروی افراد به‌ویژه در مدیران سازمان‌ها باعث شده است که به این دست از متغیرها کمتر پرداخته شود. بعلاوه نمونه مورد مطالعه در این تحقیق، ادارات ورزش و جوانان یک استان می‌باشد و لذا تعمیم نتایج آن به سازمان‌های دیگر، مستلزم رعایت احتیاط است.

### نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان از وجود رفتارهای غیراخلاقی و مخرب در بین مدیران حوزه ورزش و جوانان در استان خراسان شمالی داشت. رهبران در سازمان‌ها نقش الگویی دارند و می‌بایست با دقت بیشتری رفتارهای خویش را رصد نمایند. انتصاب مدیرانی که علاوه بر تخصص مدیریتی، اخلاق‌مدار نیز باشند می‌تواند از شدت رفتارهای مخرب در سازمان‌ها بکاهد. بعلاوه پیشنهاد می‌گردد مدیران حوزه ورزش و جوانان از بین افرادی انتخاب گردد که با جو حاکم بر این حوزه آشنایی کافی داشته باشند.



13. Hauge LJ, Skogstad A, Einarsen S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work and Stress*; 21: 220–242.
14. Bligh M, Kohles JC, Pearce CL, Justin JE, Stovall JF. (2007). When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology: An International Review*; 56: 528–557.
15. Tepper BJ. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*; 43: 178–190.
16. Hornstein HA. (1996). *Brutal bosses and their pray*. New York: Riverhead Books.
17. Duffy MK, Ganster DC, Pagon M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*; 45: 331–351.
18. Tandon P, Mishra S. (2017). *Confronting the dark side of leadership: A conceptual framework*. USA: Proceedings of International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain Environment for Emerging Markets. July 14-15. Pp. 275-281.
19. Schyns B, Schilling J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*; 24: 138-158.
20. Sheard AG, Kakabadse N, Kakabadse A. (2013). Destructive behaviours and leadership: the source of the shift from a functional to dysfunctional workplace? *International Journal of Social Science Studies*; 1 (1): 73-89.
21. Aasland MS, Skogstad A, Notelaers G, Nielsen MB, Einarsen S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*; 21: 438–452.
22. Padilla A, Hogan A, Kaiser RB. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*; 18: 176–194.
23. Golparvar M, Salahshoor A. (2016). Developing a structural model of destructive leadership with tendency to violence and employees' deviant behaviors. *Journal of Research in Human Resources Management*; 6(2): 93-123. (In Persian).
24. Pooladi A, Eatebarian A. (2014). The effect of destructive leadership on deviant behaviors through job stress and psychological wellbeing among employees of Khorasgan University. ACC fin Conference: 19 Jan. Pp. 1-21. (In Persian).

## Reference

1. Seiiid javadein SR, Gholipour A, Janalizadehshooki M. (2014). Identification effect of toxic leadership style In organization on the consequences of human resource management. *Journal of Research in Human Resources Management*; 6(4): 109-127. (In Persian).
2. Glaso L, Einarsen S, Matthiesen S, Skogstad A. (2010). The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*; 2(2): 3-14.
3. Rahdari-Shomali E. (2014). *Destructive leadership in organizatins*. Tehran: The Conference on Modern Management Sciences. (In Persian).
4. Lu H, Wenquan L, Yuju W, Yi L. (2012). A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership. *Chinese Management Studies*; 2: 271 – 283.
5. Gholipoor A. (2012). *Organizational behavior management*. Tehran: SAMT Publication. (In Persian).
6. Shaw JB, Erickson A, Nassirzadeh F. (2014). Destructive leader behaviour: A study of Iranian leaders using the destructive leadership questionnaire. *Leadership*; 10(2): 218–239.
7. Hubert AB, Van Veldhoven MJPM. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*; 10: 415–424.
8. Tepper BJ, Duffy MK, Henle CA, Lambert LS. (2006). Procedural injustice, victim precipitation and abusive supervision. *Personnel Psychology*; 59: 101–123.
9. Furnham A. (2010). *The elephant in the boardroom: The causes of leadership derailment*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
10. Thoroughgood CN, Tate BW, Sawyer KB, Jacobs R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*; 19: 230–255.
11. Einarsen S, Aasland MS, Skogstad A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*; 18: 207–216.
12. Lipman-Blumen J. (2004). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*. New York: Oxford University Press.

27. Shiri A, Khold Sharafi S, Dehghani M, Yasini A. (2015). Examining the relationship between manager's narcissism and hypocrisy behaviors with the moderator role of manager's Machiavellian behavior in governmental organizations of Kermanshah City. *Governmental Organizations Management*; 3(3): 107-128. (In Persian).
28. Shaw JB, Erickson A, Harvey M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*; 22: 575-590.
25. Golparvar M, Javadian Z, Salimian N, Ardestani Z, Ahmadi A. (2012). The relationship between oppressive leadership and immoral behaviors: the approach of normative pathological systems. *Behboode Modiriati*; 16: 4-22. (In Persian).
26. Abu Shosha G. (2012). Employment of Colaizzi's strategy in descriptive phenomenology: a reflection of a researcher. *European Scientific Journal*; 8(27): 31-43.