(مقالهٔ پژوهشی)

کشف مؤلفه‌های رفتارهای مخرب رهبران غیراخلاقی

حامد خراسانی‌طرقی، 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 برمبنای 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

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 به‌طورکلی 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 محققین را متوجه ابعاد تاریک رهبری[۱] و رفتار غیراخلاقی[۲] رهبران کرد. رهبران غیراخلاقی[۳] با رفتارهای مخرب با علاقه به سلطه گری 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[۴] و همچنین رفتارهای مخرب[۵] رهبران به‌تدریج به یک موضوع متمرکز در میان مقالات تبدیل شده است (۴). یک اشتباه فاحش در رفتار سازمانی این است که رفتارهای انحرافی[۶] را مدیران تعریف می‌کنند. بنابراین بسیاری از رفتارهای منفی خود مدیران به‌صورت کژکارکرد یا تاریک، مفهوم‌سازی نمی‌شود. جنون درمان‌ناپذیر، سرقت در مدیران و

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: r-nia @ um.ac.ir

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

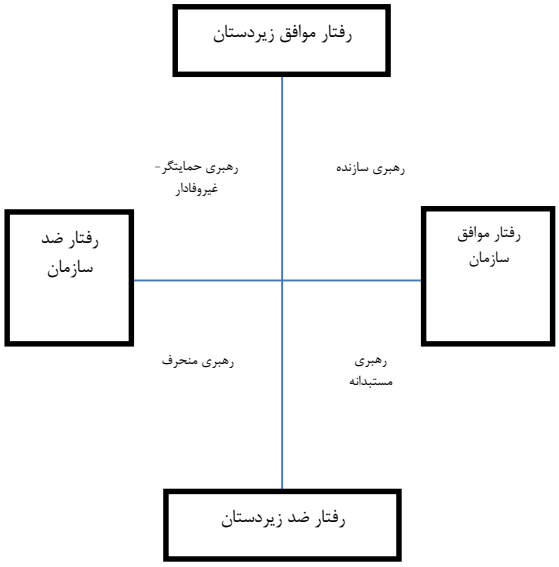
[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.5.7]

جنون تملک و چپاول اموال سازمان به نام عدالت و رفتار های فخرفروشانه از بیماری های نامحسوس سازمان های 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 ۱۱درصدی رهبران مخرب در سازمان‌های هلند خبر داده‌اند. نه سال بعد مطالعه‌ای که در کشور نروژ انجام شد نشان داد که حدود یک‌سوم کارمندان به‌نوعی با رفتارهای مخرب رهبران خود مواجه شده‌اند (۷). همچنین مطالعه‌های دیگر نشان داده است که رفتارهای مخرب رهبران سالانه ۲۳. ۸ 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 یک‌سو بسیاری از محققین معتقدند که رهبری فقط شامل جنبه های مثبت می‌شود و از سوی دیگر مطالعات حوزه رهبری مخرب پراکنده می‌باشند (۱۰). در این مطالعات از اصلاحات گوناگونی مانند رهبری مخرب رهبری زهرآگین[۷]، رهبری ستمگرانه[۸]، رهبری آزارنده[۹]، سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه[۱۰]، رهبر سوءاستفاده گر، 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 بر هم زدن اهداف، منابع، وظایف، انگیزه‌ها، سلامت روانی و رضایت شغلی پیروان، به خطر می‌اندازد (۱۸). در یکی از مهم‌ترین پژوهش های 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 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 سه‌طبقه جامعه‌ستیز[۱۲]، خودشیفته[۱۳] و رهبر ماکیاولی[۱۴] 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[۱۵]، رهبر پارانوئید[۱۶]، رهبر جامعه ستیز، 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.



نگارهٔ ۱: الگوی رفتارهای مخرب و سازنده

همچنین نویسندگان در مقال‌های 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

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.5.7]

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). درواقع 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[۱۷] 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 تعیین‌شده 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 کُلایزی 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 (جدول۱).

جدول۱. ابعاد و مؤلفه‌های رفتار مخرب رهبران در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی

ابعاد	مؤلفه‌ها
رفتارهای ناشایست	بی احترامی به کارکنان پرخاشگری و تهدید بی احترامی به ارباب‌رجوع برخوردهای متناقض
عدم صداقت	ارائه گزارش غلط خلف وعده
کنترل بیش از حد	دخالت در امور جزئی عدم اعتماد به توانمندی کارکنان
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 تصمیم گیری ضعیف بی اطلاعی از اتفاقات حوزه کاری رعایت نکردن شان مدیریت
بی هدفی و بی برنامگی	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

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.5.7]

مؤلفه است. جدول۲ مؤلفه‌های مربوط به بعد رفتارهای ناشایست را به همراه یک نمونه از کدهای استخراج شده نشان می‌دهد:

جدول۲. 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 نمیومد. طفلک شرمنده خانوادش شد.»
پرخاشگری و تهدید	«مدیری داشتیم که یه بار دم در اداره با نگهبان شروع کرد به بحث کردن. نگهبان هم جوابش رو داد اما مدیر بهش توپید و با هم جر و بحثشون شد. بحثشون هم سر مسایل جزئی بود و به نظرم اصلاً ربطی به مدیر نداشت و بهتر بود از طریق حراست این قضیه رو حل‌وفصل می‌کرد.»
بی احرامی به ارباب رجوع	«در جمع پیش‌کسوتان طوری رفتار می‌کرد که اونها بهش احترام بذارن. بالاخره پیش‌کسوت‌ها سرمایه های 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.

جدول۳. مؤلفه‌های مربوط به عدم صداقت رهبران

مؤلفه	یک نمونه از جملات مهم
ارائه گزارش غلط	«دروغ گفتن و آمار غلط دادن که یک کار طبیعیه. یکی از مهارت‌ها و هنرهای مدیریتیه. مثلاً ۱۰۰تا مراجعه کننده داشتن می‌گفتن ۱۰۰۰تا. »
خلف وعده	«یه بار مدیرمون به یکی از پیش‌کسوت‌ها قول داد که جایزه‌ای 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.»

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.

جدول۴. مؤلفه‌های مربوط به کنترل بیش از حد رهبران

مؤلفه	یک نمونه از جملات مهم
دخالت در امور جزئی	«مدیر سر مسایل جزئی با نگهبان 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.

جدول۵. مؤلفه‌های مربوط به رفتارهای سیاسی 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.»
لابی گری و زد و بند	«تو سازمان ما لابی‌ها و ارتباط‌های خارجی در تعیین مدیرکل 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 یه بره‌های رابطه همه رو بهم زده بود. حرف از کارمند می‌برد پیش کارمند دیگه. به‌جای اینکه اختلاف‌نظرها رو از بین ببره بدتر با جاسوس بازی‌هاش همه رو با هم بد می‌کرد.»
انتصابات جهت دار	«توی انتصاب معاونین و مدیران خیلی ضعیف عمل

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.5.7]

	میکنن. با این کار هم به سازمان لطمه میـزنن و هـم به خودشون. مثلاً مدیری داشـتیم کـه معـاونینش رو آدم‌های ضعیف انتخاب می‌کرد که بعداً اونها جاش رو نگیرن.»
در پی ترفیع شخصی بودن	«رئیس سازمان جلساتی را تحت عنوان دیدار دوستانه با کارمندان برگزار می‌کرد. از این جلسـات گـزارش و عکس تهیه مـی‌کـرد و مـی‌داد بـالا. امـا عمـلاً ایـن نشسـت‌هـا هـیچ سـودی بـرای کارمنـدها و مـدیرها نداشت.»
ایجاد فضای تملق	«یک عده پاچه‌خوار دور خودش جمع کـرده بـود کـه ازش تعریف کنن. نسبت بـه بقیـه بـی‌تفـاوت بـود و سازمان براش همین ۱۰-۱۲ نفری بـود کـه گـردش بودن. چپ و راست می‌گفتن که عجب مصاحب هـای کردید. چه کردید. تو صداوسیما غوغا کردید.»

۵- خودشیفتگی: اعتمادبه‌نفس پایین یکی از مشکلات شـایع در محل کار است کـه اغلـب باعـث کنـار رفـتن افـراد شایسـته از پست‌های عالی شرکت می‌شود. برعکس این مسئله نیـز صـادق است؛ چرا که عزت‌نفـس بسـیار بـالا در یـک رهبـر خودشـیفته می‌تواند به کل سازمان آسـیب برسـاند. خودشـیفتگی مفهـومی است که در حال حاضر به‌طور گسترده برای توصیف رفتـار هـای سازمانی به‌ویژه رفتـارهـای انحرافـی در میـان مـدیران ارشـد و سیاستمداران مورد استفاده قرار می‌گیـرد. جـدول ۶ مؤلفـه‌هـای مربوط به خودشیفتگی رهبران را نشان می‌دهد.

جدول۶. مؤلفه‌های مربوط به خودشیفتگی رهبران

مؤلفه	یک نمونه از جملات مهم
غرور و ادعا	«متأسفانه مدیران منم 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 بیشتری هم بده. چون اول گفته بود این اسپانسر خوبه دیگه کوتاه نیومد.»
عدم نظرخواهی	«از نقطه نظرات افراد و کارمندان با تجربه استفاده نمی‌کنن. خودرأی هستن و وقتی کارمندی بهشون پیشنهادی میده با بی‌توجهی از کنارش میگذرن. »

۶- نداشـتن تخصـص و مهـارت: نتـایج حاصـل از مصـاحبه بـا کارکنان ادارت ورزش و جوانان نشان داد که یکی از ابعاد رفتـار مخرب رهبران، نداشتن تخصص و و مهارت در آنان است. ایـن بعد دارای ۸ مؤلفه است و در جدول ۷ به آن اشاره شده است.

جدول۷. 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 نمیدوسنت ذی‌حساب 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 نه‌تنها در اداره ما بلکه در همه اداره‌ها وجود داره. آدم‌های سفارش شده در پست‌های تخصصی ورزش قرار میگیرن اما هیچ تخصصی در هیچ حوزه‌ای 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 قبلیمون 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.»
تصمیم گیری 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.»
بی اطلاعی 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 یه جشنوارهای موقع اهدای جوایز جایزه یه

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.5.7]

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

۷- بی هدفی و بی برنامگی: 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 سه گانه مربوط به این بعد در جدول ۸ آمده است.

جدول۸. مؤلفه‌های مربوط به بی هدفی و بی برنامگی رهبران

مؤلفه	یک نمونه از جملات مهم
عدم درک رسالت سازمان	«الان مهم‌ترین اداره حوزه جوانان کدوم ادارست؟ اداره ماست. خب مدیر باید بدونه کارش مهمه و آینده جوان‌های شهر به کارهای اون گره خورده. نه اینکه ساعت ۹ بیاد و ۱۲ بره. مدیر ورزش و جوانانی باید بدونه 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 دزیدین. 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 ببرن 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 سازمانی

مؤلفه	یک نمونه از جملات مهم
استفاده شخصی از منابع سازمان	«بعضی ماشین‌های اداره پلاک دولتی نیستن. مثلاً ماشین‌های هیات‌های ورزشی. یکی از این ماشین‌ها رو گذاشته بود کامل در اختیار همسرش.»
انجام کارهای شخصی توسط کارمندان	«مدیرها از راننده‌ها برای مسائل شخصی خودشون استفاده میکنن. برای رساندن خانواده. بردن بچه‌هاشون به مدرسه. ۵۰ درصد کارهای راننده‌ها صرف خدمت دادن به خانواده مدیر می‌شد. حتی ماشین خودشون رو میدن راننده ببره کارواش یا ببره مکانیکی.»
اتلاف منابع سازمان	«تو استادیومی که تازه عملیات باز سازیش 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).

جدول۱۰. مؤلفه‌های مربوط به ضعف در انگیزش بخشی

مؤلفه	یک نمونه از جملات مهم
عدم رعایت عدالت	«بالاخره سازمان یا پول داره یا نداره دیگه. اما بعضی‌ها بیشتر مورد لطف مدیرانن و اضافه کاریشون رو مرتب میگیرن. اگه نداریم خب به همه ندن. اینجوری راحت‌تر با نداری‌های 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

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.5.7]

مطالعات قبلی نیز به چشم می‌خورد و مورد اشاره قرار گرفته است (۶). بی‌احترامی به ارباب رجوع توسط رهبران در این بین مؤلف‌های بود که در مطالعات قبلی کمتر به چشم می‌خورد. بعد دوم به‌دست 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 بی هویتی می‌کنند. بعد چهارم آشکارشده 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 دانسته اند (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 پست های 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 بگیرند. در پژوهش حاضر بعدی به نام خودشیفتگی رهبران به‌دست 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 تصمیات و اقدامات مدیر دامنه و عمق زیادی دارد. متاسفانه 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، دهن‌بین بودن و رعایت نکردن شأن مدیریتی مؤلفه‌هایی بودند که در مطالعات گذشته کمتر بدان‌ها اشاره شده است. در سوی دیگر تجربه زیستی مصاحبه شوندگان نشان داد که در موارد زیادی مدیران ورزش و جوانان در این استان افرادی بوده اند 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 به‌دست آمده در پژوهش حاضر ضعف در انگیزش‌بخشی به کارمندان است. برخوردهای نامساوی با کارکنان در تخصیص مزایا و فشار بیش از حد به کارکنان دو

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.5.7]

مؤلف‌های بودند که در این پژوهش توسط مصاحبه شوندگان 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 خرسان 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. 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 می‌باست 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

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

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.5.7]

Reference

1. Seiied 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). Destructve 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.
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).

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.5.7]

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 Modiriat; 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.

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.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1397.13.1.5.7]