

کاوش پویایی‌های پیش‌بینی رهبری زهرآگین با استفاده از مدل‌یابی ساختاری تفسیری

مصطفی هادوی‌نژاد*، مریم کلوندی**

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۷/۳۰

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی مدل ساختاری تفسیری پیش‌بینی‌های رهبری زهرآگین بود. به‌این‌منظور، پس از مطالعه ادبیات پژوهش و شناسایی پیش‌بینی‌های رهبری زهرآگین و گنجاندن آنها در پرسشنامه نیمه‌بسته‌ای مبتنی بر طیف لیکرت، پرسشنامه میان ۲۸ نفر از خبرگان سازمان‌های اجرایی رفسنجان توزیع شد. خبرگان یادشده با استفاده از نمونه‌گیری‌های مفهومی و گلوله‌برفی شناسایی شده بودند. در ادامه، با استفاده از تحلیل فازی، گویه‌ها غربال و پس از مقوله‌بندی برای کشف مدل در سنجه‌ای مربوط به مدل‌یابی ساختاری تفسیری واقع شدند. طبق نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌های سنجه‌ای اخیر، در مجموع ۱۲ متغیر در ۶ سطح (سطح اول: کاستی‌های فردی رهبر؛ سطح دوم: ویژگی‌های روان‌شناختی رهبر؛ سطح سوم: کاستی‌های مدیریتی رهبر و محیط برون‌سازمانی؛ سطح چهارم: ساختار بروکراتیک و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمان؛ سطح پنجم: ویژگی‌های روان‌شناختی-نگرشی کارکنان، خرده‌استبداد رهبر، جو سازمانی غیرکارکردی و رفتارهای انحرافی خدماتی و سیاسی رهبر؛ سطح ششم: سرپرستی توهین‌آمیز) به‌عنوان پیش‌بینی‌های رهبری زهرآگین شناسایی شدند.

کلیدواژه: رهبری؛ رهبری پرگزنده؛ رهبری زهرآگین؛ پیش‌بینی؛ مدل‌یابی ساختاری تفسیری

مقدمه

اگرچه سالیان متمادی، نظریه‌های رهبری بر جنبه سازنده آن تمرکز کرده و این موضوع باعث ایجاد نوعی تعصب و نگاه مثبت نسبت به رهبری شده است (پلتایر^۱، ۲۰۰۹؛ روتر^۲، ۲۰۱۱)، واقعیت این است که پدیده رفتار سازمانی همیشه چنین دلکش نیست. در واقع، همه رهبران، لزوماً مؤثر و دارای ویژگی‌های شایسته نیستند. اینجاست که لبه تاریک رهبری رخ می‌نماید و روی دیگر سکه رهبری، یعنی رهبری ناکارآمد و پرگزند^۳ مورد توجه قرار می‌گیرد (لیت^۴، ۲۰۱۱).

یکی از گونه‌های رهبری پرگزند، رهبری زهرآگین^۵ است که در یک تعریف، عبارت است از: رهبری ناسازگار، سرکش، بدخواه و بداندیشی که می‌اندیشد با متلاشی ساختن دیگران، تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه، تقلب و فریب به موفقیت برسد (ویکر^۶، ۱۹۹۶). مطالعه‌ای در سال ۲۰۰۹ روی بیش از ۱۰۰۰ نفر نشان داد، ۹۴ درصد از مشارکت‌کنندگان، دست کم با یک رهبر زهرآگین کار کرده‌اند؛ ۶۸ درصد به واسطه رهبری زهرآگین، عملکردشان و ۷۸ درصد تعهداتشان به سازمان کاهش یافته است؛ همچنین ۱۲ درصد نیز محل خدمت خود را در اثر مواجهه با رهبری زهرآگین ترک کرده‌اند (روتر، ۲۰۱۱). در زمانه‌ای که گرایش رهبران سازمان‌ها به نمایش و اجرای رفتارهای زهرآگین افزون شده است (پلتایر، ۲۰۱۰)، مطالعه این گونه از رهبری، به ویژه با در نظر داشتن جوانب بومی آن، اهمیت بیشتری نیز می‌یابد. از این رو پژوهش حاضر به طراحی مدل ساختاری تفسیری پیشایندهای آن از میان تجارب خبرگان سازمان‌های اجرایی رفسنجان پرداخته است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در سال ۲۰۰۳ در مطالعه‌ای بیش از هزار ویژگی رهبری شناسایی شد که تقریباً همه آنها به جنبه سازنده رهبری اشاره داشتند؛ غافل از اینکه رهبری، لزوماً همیشه مثبت رفتار نمی‌کند.

1. Pelletier
2. Roter
3. Harmful
4. Leet
5. Toxic Leadership
6. Whicker

از این رو، روی دیگر سکه رهبری، یعنی رهبری ناکارآمد و پرگزند نیز باید در نظر گرفته شود (لیت، ۲۰۱۱). صاحب‌نظران، گونه‌های مختلفی از لبه تاریک رهبری را از نظر گذرانده‌اند که رهبری زهرآگین از جمله آنهاست (هپل^۱، ۲۰۱۱). رهبران زهرآگین افرادی خودشیفته‌اند (ویکر، ۱۹۹۶) که به رفاه زیردستان اهمیتی نمی‌دهند؛ به آنها گزند می‌رسانند، توهین و از آنها سوءاستفاده می‌کنند (ویلسون-استارکز^۲، ۲۰۰۳؛ لیپمن-بلومن^۳، ۲۰۰۵)؛ به قلدری، تحمیل کار اضافی به زیردستان و تحقیر و سرزنش آنها می‌پردازند (فراست^۴، ۲۰۰۴)؛ تحمل انتقاد سازنده را ندارند و با تهدید و خودکامگی جای هیچ‌گونه سؤال و قضاوت درباره اقدامات خود باقی نمی‌گذارند و هرگونه تفکر انتقادی را سرکوب می‌کنند. از این رو، در سازمان‌هایی که رهبران زهرآگین وجود دارند، افرادِ بله‌قربان‌گو، پاداش می‌گیرند و ارتقا می‌یابند (ویلسون-استارکز، ۲۰۰۳)، درحالی‌که کارکنان دارای تفکر انتقادی و خواستار پاسخگویی رهبران درباره تصمیمات و اقداماتشان تخریب و تهدید به اخراج می‌شوند (اشمیت^۵، ۲۰۰۸). به‌طور خاص، از جمله ویژگی‌های رهبران زهرآگین عبارت است از: رفتارهای منفی غیرقابل‌پیش‌بینی، خودکامگی (اشمیت، ۲۰۰۸)، جاه‌طلبی سیری-ناپذیر (لویت^۶، ۲۰۰۴)، بدخواهی، خودپرستی، غیراخلاقی عمل کردن، بزدلی، تکبر (لیپمن-بلومن، ۲۰۰۶)، سوء کارکرد، بروز رفتار غیرقانونی، خودمحوری (ویکر، ۱۹۹۶)، باری به هر جهت بودن، اعمال محرومیت اجتماعی، تفرقه‌افکنی، تهدید و اجبار کارکنان (پلیتیر، ۲۰۱۰)، بی‌عدالتی، پارتی-بازی (رید و بولیس^۷، ۲۰۰۹)، کینه‌توزی (تپر^۸ و همکاران، ۲۰۰۷) و سرپرستی توهین‌آمیز (کیشلی و هاروی^۹، ۲۰۰۵).

سرپرستی توهین‌آمیز شامل رفتارهای کلامی و غیرکلامی خصمانه رهبران نسبت به زیردستان، به استثنای برخوردها و اقدامات فیزیکی مانند هل دادن و کتک زدن است. نمونه چنین رفتارهایی

1. Heppell
2. Wilson-Starks
3. Lipman-Blumen
4. Frost
5. Schmidt
6. Lubit
7. Reed & Bullis
8. Tepper
9. Keashly & Harvey

پرخاشگری، حمله به عزت نفس کارکنان، دشنام و تحقیر آنها، تمسخر و بازخورد منفی و مخرب است. باوجود این، رهبری زهر آگین، پرتاب اشیاء و استفاده از نیروی فیزیکی را هم شامل می‌شود (کیشلی و هاروی، ۲۰۰۵؛ گلدمن، ۲۰۰۶؛ اشمیت، ۲۰۰۸؛ پلتایر، ۲۰۱۰). رهبر در سرپرستی توهین آمیز به عزت نفس کارکنان می‌تازد. بنابراین، سرپرستی توهین آمیز دو بعد را شامل می‌شود: سوءاستفاده از زبردستان و سوءاستفاده از قدرت (اشمیت، ۲۰۰۸). در مطالعه‌ای میدانی معلوم شد از میان افرادی که همکاری با یک رهبر زهر آگین را به صورت مستقیم تجربه کرده بودند، ۴۶ درصد و از میان افرادی که شاهد رفتارهای سمی رهبر با همکاران خود بوده‌اند، ۳۶ درصد شایع‌ترین رفتار سمی رهبران را تخریب عزت نفس و تمسخر افراد در ملاء عام عنوان کردند؛ ضمن اینکه بیش از ۹۶ درصد، پرگزندترین رفتار رهبر زهر آگین را تخریب عزت نفس افراد عنوان کردند (پلتایر، ۲۰۱۰).

طبق نظر والتون، کنش گر (ویژگی‌های شخصی، روانی و رفتاری رهبر)، بستر (محیط درونی) و محیط بیرونی سازم است که اختلالات شخصیتی رهبر، علت بروز رهبری زهر آگین و ناکارآمدی اوست (مک کویی^۱، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۳). از جمله این اختلالات می‌توان به کمبود محبت و توجه دیگران، اختلالات شخصیتی تهاجمی، دمدمی مزاجی و خودشیفتگی اشاره کرد (گلدمن^۲، ۲۰۰۹).

در نگاه برخی صاحب نظران، عدم امانت داری، جاه طلبی، خودبینی، تکبر، عدم مراعات اصول اخلاقی، طمع، مخاطره گریزی، نیاز شخصی به قدرت، خودشیفتگی و نگاه منفی به زندگی از ویژگی‌های رهبران زهر آگین است (پادیلا^۳ و همکاران، ۲۰۰۷).

برخی پیشایندهای رهبری زهر آگین به زندگی شخصی رهبر نیز برمی‌گردد؛ از جمله، داشتن تجربه رهبری زهر آگین در زندگی سازمانی یکی از علل بروز رهبری زهر آگین است؛ به طوری که چنین رهبرانی دغدغه‌های روانی از قبیل ترس از ناشناخته‌ها، ترس از شکست، احساس بی‌کفایتی، بی‌اعتمادی به دیگران، عدم اعتماد به نفس و یا اعتماد به نفس بیش از حد دارند (ویلسون - استارکز،

1. Maccoby
2. Goldman
3. Padilla

۲۰۰۳). به زعم دی‌جینو^۱ (۲۰۰۲)، رهبران زهرآگین فاقد صلاحیت رهبری هستند؛ افرادی بی‌کفایت و فاقد اعتماد به نفس که به علت همین دو ویژگی احساس ترس و ناامنی می‌کنند و در نتیجه رفتارهای متناظر با رهبری زهرآگین از خود بروز می‌دهند. یکی دیگر از عوامل بروز رهبری زهرآگین، جاه‌طلبی، برون‌گرایی، خوش‌گذرانی و تشنه قدرت بودن اوست. همچنین مشخص شد که این رهبران سطح پایینی از وجدان و سطح بالایی از وابستگی دارند (توماس^۲، ۱۹۹۹؛ لال^۳ و همکاران، ۱۹۹۹؛ بردلی و چاربنو^۴، ۲۰۰۴). علاوه بر اینها، عدم انعطاف و نداشتن حس انسان‌دوستی نیز شناسایی شده است (استیل^۵، ۲۰۱۱). آنها از هوش عاطفی خود طوری استفاده می‌کنند که قدرت اجرایی بیشتری به دست آورند و احساسات افراد را تحت تأثیر قرار دهند (لودمن و ارلندسون^۶، ۲۰۰۴). ضمن اینکه، موقعیت و اقتدار خود را به زور کسب کرده‌اند و به کنترل شدید و قاطعانه بر افراد و محیط کاری تمایل دارند و به ایده‌های جدید توجه نمی‌کنند؛ افرادی بی‌تابند که زود از کوره در می‌روند و بد اخلاقی می‌کنند (مهتا و ماهشواری^۷، ۲۰۱۴). آنها افرادی کینه‌توز، بی‌کفایت و بی‌صلاحیت، قانون‌گریز، کوردل و دارای احساسات نابخردانه هستند (فراست^۸، ۲۰۰۴). وانگهی، رهبران زهرآگین استعداد بالقوه روانی در بروز رفتارهای انحرافی دارند (لودمن و ارلندسون، ۲۰۰۴). مقصود از رفتارهای انحرافی، آن دسته از رفتارهای آگاهانه است که از ناحیه عضو سازمان سر می‌زند و با منویات قانونی سازمان مغایر است (گرایس و سکت^۹، ۲۰۰۳). در یک دسته‌بندی، رفتارهای انحرافی به چهار دسته رفتارهای انحراف مالی، خدماتی، شخصی و سیاسی تقسیم می‌شود (بنت و رابینسون^{۱۰}، ۲۰۰۰).

عوامل محیط درون‌سازمانی مؤثر در رهبری زهرآگین را می‌توان به دو دسته «پیروان» و «عوامل سازمانی» تقسیم‌بندی کرد. از نظر برخی صاحب‌نظران، پیروان و نظام سازمانی سمی

1. Di Genio
2. Thomas
3. Lall
4. Bradley & Charbonneau
5. Steele
6. Ludeman & Erlandson
7. Mehta & Maheshwari
8. Frost
9. Gruys & Sackett
10. Bennett & Robinson

(عوامل رفتار سازمانی سمی در سطح سازمان) تنها عوامل رشد رهبری زهرآگین در سازمان هستند. طبق یافته‌های آنها، چه‌بسا پیروان به‌جای کمک به جلوگیری از این رهبری، با حفاظت از آنها باعث می‌شوند چنین رهبرانی در سازمان‌ها وجود داشته باشند (کیوزی و هالووی^۱، ۲۰۰۹). وانگهی، نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از پیروان، سبک رهبری زهرآگین را از طریق تجربه آن یاد می‌گیرند (ریلی و همکاران^۲، ۲۰۱۰)؛ لذا معلوم می‌شود پیروان و سازمان‌ها تنها رهبران سمی را تحمل می‌کنند، بلکه در ایجاد چنین رهبری نیز نقش دارند؛ این یعنی زیست، بازتولید و تکثیر رهبری زهرآگین در محیط مسموم با پیروانی مسموم (استیل، ۲۰۱۱). در همین راستا، برخی بر این نظرند که پیروانی با نیازهای اولیه برآورده‌نشده، سطح بلوغ پایین، جاه‌طلبی بالا، ارزش‌ها و باورهای متجانس با رهبر در توجه به ارزش‌ها و امیال شخصی خود، زمینه مساعدی را برای ظهور رهبران زهرآگین فراهم می‌کنند (مکینتاش و ریما^۳، ۲۰۰۷)؛ پادبلا و همکارانش، ۲۰۰۷).

رهبران زهرآگین یا از بدو استخدام سمی بوده‌اند و یا نظام سازمانی باعث سمی شدن آنها شده است. بر پایه نظریه «جاذبه، انتخاب، سایش»^۴، رهبران زهرآگین در وهله نخست با تمایلات سمی جذب سازمان می‌شوند (جاذبه) و سپس نظام سازمان و پیروان به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم این نوع رهبری را تقویت می‌کنند (انتخاب). آنگاه کسانی که متفاوت از گروه سازمانی و غیرسمی هستند، به‌طور نظام‌مند از سازمان حذف می‌شوند (سایش) (استیل، ۲۰۱۱). افرادی که در سازمان زهرآگین باقی می‌مانند، به نسل بعدی رهبران زهرآگین تبدیل می‌شوند. چنین افرادی در سازمان مانند موربانه‌هایی در چوب هستند که به مرور سازمان را می‌پوسانند (ویلسون- استارکز، ۲۰۰۳).

همچنین، سازمان‌ها از طریق سیاست‌های و شیوه‌های نادرست، از جمله داشتن اهداف غیرمنطقی، رقابت داخلی بیش از حد و تشویق فرهنگ سرزنش افراد، موجب رفتارهای زهرآگین در رهبران می‌شوند. شیوه‌هایی که به نتایج مثبتی بر شایستگی‌ها اهمیت می‌دهند و توجه بیش از حد به خروجی‌ها دارند، موجب می‌شوند رهبران واجد شایستگی متوسط سرخورده و به سمت

1. Kusy & Holloway
2. Riley
3. McIntosh & Rima
4. Attraction- Selection- Attrition (ASA)

رفتارهای منفی معطوف شوند (لیپمن-بلومن، ۲۰۰۵). گاه سیاست‌ها و برنامه‌های سازمانی ذاتاً سمی هستند؛ مثلاً ممکن است نظام مدیریت عملکرد به گونه‌ای باشد که مانع خلاقیت سازمانی شود (فراست، ۲۰۰۴).

از دیگر عوامل سازمانی ظهور رهبران زهرآگین در سازمان می‌توان به تقدم یافتن برنامه‌های شخصی رهبران بر منافع بلندمدت سازمان اشاره کرد (اتکینسون و باچر^۱، ۲۰۰۳). علاوه بر اینها، سکوت پیروان و پرهیز آنها از اختلاف با رهبری به علت ترس از اقدامات تلافی‌جویانه نیز فرصتی برای زهرآگین شدن رهبران فراهم می‌سازد (جونز^۲، ۱۹۹۶)؛ کمالینکه از نظر موریسون و میلیکن، سکوت سازمانی خود در تشدید جو سکوت در سازمان مؤثر است و در نتیجه میدان برای یک‌تازی رهبران آفریننده چنین جوی بازتر می‌شود. توضیح آنکه وقتی اعضای سازمان ترجیح می‌دهند به جای طرح نظرات و دیدگاه‌های خود درباره مسائل سازمانی، خاموشی پیشه سازند و دم بر نیاورند، سکوت بر سازمان حاکم می‌شود. شایان ذکر است هم جو سکوت و هم به تبع آن سکوت سازمانی از رهبرانی تأثیر می‌پذیرند که باورشان بر نفع طلب بودن کارکنان، همه‌چیزدانی خود و ترجیح هم‌نوایی بر تکثر نظر است (موریسون و میلیکن^۳، ۲۰۰۰). همچنین، مطالعات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که دارای بحران مالی و یا به سبب رقابت، در حال ادغام یا کوچک‌سازی هستند، در آنها رهبران زهرآگین بیشتر رشد می‌کنند (کیمورا^۴، ۲۰۰۳).

ناپایداری محیط بیرونی سازمان (از قبیل اختلالات زیست‌محیطی، بحران‌های محلی، بازرسی‌های دولت و مانند آنها) عامل دیگری در بروز رهبری زهرآگین است (والتون، ۲۰۰۵). دیگر ویژگی‌های محیط برون سازمانی مؤثر در این رهبری عبارتند از محیط بسیار پایدار، تهدید ادراک‌شده محیطی، کمبود مالی، ارزش‌های فرهنگی و نبود سازوکارهای رسمی بازرسی (پادایلا و همکاران، ۲۰۰۷).

بر اساس آنچه بیان شد، پیشابندهای رهبری زهرآگین طبق ادبیات پژوهش به شرح جدول (۱) است:

1. Atkinson & Butcher
2. Jones
3. Morrison & Milliken
4. Kimura

جدول ۱. پیشایندهای رهبری زهرآگین طبق ادبیات پژوهش

پیشایندها	مآخذ
ویژگی‌های رهبر	ویژگی‌های روان‌شناختی - نگرشی و رفتاری رهبر لال و همکاران، ۱۹۹۹، توماس، ۱۹۹۹؛ مک‌کویی، ۲۰۰۰، ۲۰۰۳؛ بردلی و چارونو، ۲۰۰۴؛ لیمن-بلومن، ۲۰۰۵؛ گلدمن، ۲۰۰۶، ۲۰۰۹؛ پادایلا و همکاران، ۲۰۰۷؛ استیل، ۲۰۱۱
	نیازهای ارضاننده مکینتاش و ریما، ۲۰۰۷؛ پادایلا و همکارانش، ۲۰۰۷
	زندگی شخصی متلاطم ویلسون-استارکز، ۲۰۰۳
	تجربه و تقلید از رهبری زهرآگین دی جنیو، ۲۰۰۲
	نداشتن تجربه و تخصص مهتا و ماهشواری، ۲۰۱۴
محیط درون سازمانی	پروان لیمن-بلومن، ۲۰۰۵؛ پادایلا و همکاران، ۲۰۰۷؛ کیوزی و هالووی، ۲۰۰۹؛ ریلی و همکاران، ۲۰۱۱؛ استیل، ۲۰۱۱
	عوامل سازمانی جونز، ۱۹۹۶؛ ویلسون-استارکز، ۲۰۰۳؛ اتکینسون و باجر، ۲۰۰۳؛ کیمورا، ۲۰۰۳؛ فراست، ۲۰۰۴؛ لیمن-بلومن، ۲۰۰۵؛ استیل، ۲۰۱۱
محیط برون سازمانی	والتون، ۲۰۰۵؛ پادایلا و همکاران، ۲۰۰۷

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، در چارچوب رهیافت مدل‌یابی ساختاری تفسیری انجام شده است. از آنجا که این رهیافت فرایندی متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با هم در یک مدل نظام‌مند جامع ساختار بندی می‌شوند، از آن برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک نظام پیچیده استفاده می‌شود (سیج^۱، ۱۹۷۷؛ هوانگ^۲ و همکاران، ۲۰۰۵). نظریه‌اینکه این پژوهش در سازمان‌های اجرایی رفسنجان انجام می‌شد، ضروری بود تا این سازمان‌ها برای مشارکت در

1. Sage
2. Huang

پژوهش دعوت شوند. مبتنی بر پدیده مورد مطالعه پژوهش، خیره در اینجا عضوی از سازمان قلمداد می‌شد که پس از دریافت تعریف مفهومی رهبری زهرآگین، به شناخت چنین سبک رهبری اذعان کند. به زعم کرسول^۱ (۲۰۱۲)، از چنین روش نمونه‌گیری به نمونه‌گیری مفهوم^۲ یاد می‌شود. برای شناسایی بهتر خبرگان هر سازمان، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز استفاده شد. این روش کمک می‌کند تا پژوهشگر ناآشنا با قلمرو مکانی پژوهش و اعضای آن، با مراجعه اولیه به اعضای سازمان از آنها بخواهد افرادی مطلع را در ارتباط با پدیده مورد مطالعه به وی معرفی کنند (کرسول، ۲۰۱۲). در مجموع، تعداد ۲۸ نفر از کارکنان ۲۱ سازمان اجرایی رفسنجان برای مشارکت در پژوهش شناسایی شده و اعلام آمادگی کردند. نسبت مشارکت‌کنندگان بر حسب جنسیت ۹۲ درصد مرد و ۸ درصد زن بین ۳۰ تا ۵۲ سال با سابقه کار بین ۸ تا ۳۱ سال در سازمان بود.

برای گردآوری داده‌های اولیه، نخست پرسشنامه‌ای نیمه‌بسته مبتنی بر طیف لیکرت، حاوی ۷۴ پیشابند مستخرج از ادبیات پژوهش، برای ممیزی و غربال از نظر اهمیت و شناسایی پیشابندهای پیشنهادی دیگر میان خبرگان توزیع شد. ۲۹ پیشابند جدید معرفی شده، دوباره در قالب پرسشنامه مشابهی در اختیار خبرگان قرار گرفت. برای غربال‌گری پیشابندهای قابل‌اعتنا در ضمن خنثی‌نمودن خصوصیات متفاوت و مؤثر مشارکت‌کنندگان پژوهش در تعبیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی، از منطق فازی در میانگین‌گیری از نظرات خبرگان در پرسشنامه استفاده شد. برای این کار، دامنه متغیرهای کیفی با توجه به جدول (۲) به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شدند. اعداد فازی قطعی شده با استفاده از فرمول مینکوفسکی^۳ $(\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4})$ محاسبه شده‌اند.

1. Creswell
2. Concept Sampling
3. Mincovski

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی (m, α, β)	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	$(1, 0.25, 0)$	۰/۹۳۷۵
زیاد	$(0.75, 0.15, 0.15)$	۰/۷۵
متوسط	$(0.5, 0.25, 0.25)$	۰/۵
کم	$(0.25, 0.15, 0.15)$	۰/۲۵
خیلی کم	$(0, 0, 0.25)$	۰/۰۶۲۵

در ادامه، میانگین فازی هر کدام از پیشایندها باتوجه به روابط زیر محاسبه شدند:

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

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

که در آنها A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۹). بر اساس قاعده‌ای سرانگشتی، آن دسته از پیشایندهایی که میانگین فازی زدایی شده‌ای کوچک‌تر از ۰/۶ (حد پایین زیاد) داشتند، از گردونه حذف شدند. سپس، مانند فرایند کدگذاری در مطالعات کیفی، پیشایندهای خرد همگن در قالب مقوله‌هایی کلان گنجانده و نام گذاری شدند. پیشایندهای کلان وارد پرسشنامهٔ مربوط به مدلی‌یابی ساختاری تفسیری شدند و در معرض اظهارنظر خبرگان قرار گرفتند. 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^۱ اطلاق می‌شود (آگراوال^۲ و همکاران، ۲۰۰۷). آنگاه روابط زوجی متغیرها به وسیلهٔ نمادهای زیر مشخص می‌شوند (راوی و شانکار^۳، ۲۰۰۵):

1. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)
2. Agarwal
3. Ravi & Shankar

V: عامل سطر i می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر 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 قاعده رأی اکثریت استحصال و یک ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به صورت یکپارچه ایجاد شد. سپس، نمادهای روابط این ماتریس طبق قواعد زیر به اعداد ۰ و ۱ تبدیل شد و در ماتریس دستیابی^۱ قرار گرفت (فیصل^۲ و همکاران، ۲۰۰۶):

الف) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد V گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد ۰ می‌گیرد.
ب) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد A گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۰ و خانه قرینه آن عدد ۱ می‌گیرد.
ج) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد X گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد ۱ می‌گیرد.
د) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد O گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد ۰ و خانه قرینه آن ۰ 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^۳ انجام شد (هوانگ و همکاران، ۲۰۰۵). طبق این قاعده $1 \times 1 = 1$ و $1 + 1 = 1$. برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی^۴ و مجموعه پیش‌نیاز^۱ برای هر متغیر تعیین شد (مندال و

1. Reachability Matrix
2. Faisal
3. Boolean
4. Reachability Set

دشموخ^۲، ۱۹۹۴). مجموعه دستيابی هر متغير شامل متغيرهايی است که از طريق این متغير می توان به آنها رسید و مجموعه پیش نیاز، متغيرهايی را شامل می شود که می توان توسط آنها به این متغير رسید. این کار با استفاده از ماتريس دستيابی انجام شد. پس از تعیین مجموعه دستيابی و پیش نیاز برای هر متغير، عناصر مشترک در مجموعه دستيابی و پیش نیاز برای هر متغير شناسایی شدند. سپس نوبت به تعیین سطح متغيرها رسید. در اولین جدول، متغيری دارای بالاترین سطح تلقی می شد که مجموعه دستيابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان بود. پس از تعیین این متغير یا متغيرها، آنها از جدول حذف شدند و با بقیه متغيرهاي باقیمانده جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، متغير سطح دوم مشخص شد و این کار تا تعیین سطح همه متغيرها ادامه یافت (آگراوال و همکاران، ۲۰۰۷). پس از تعیین روابط و سطح متغيرها، مدل ترسیم شد. به این منظور، ابتدا متغيرها بر حسب سطح به ترتیب از بالا به پایین چینش و روابط میان آنها بر اساس ماتريس دستيابی اولیه ترسیم شد.

در پایان، از تحلیل میک مک^۳ استفاده شد. در این تحلیل متغيرهاي پژوهش بر حسب قدرت هدایت^۴ (تعداد عناصر مجموعه دستيابی) و قدرت وابستگی^۵ (تعداد عناصر مجموعه پیش نیاز) به چهار دسته تقسیم می شوند (آذر و همکاران، ۱۳۹۲):

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

ب) متغيرهاي وابسته: متغيرهاي دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد

ج) متغيرهاي متصل: متغيرهايی غیرایستا و دارای قدرت هدایت و وابستگی زیاد که هر نوع تغییری در آنها در سیستم اثر می گذارد

د) متغيرهاي مستقل: متغيرهاي زیربنا در مدل که قدرت هدایت زیاد و وابستگی کمی دارند.

1. Antecedent Set
2. Mandal & Deshmukh
3. MICMAC
4. Driving Power
5. Dependence Power
6. Autonomous Variables
7. Dependent Variables
8. Linkage Variables
9. Independent Variables

یافته‌های پژوهش

پس از مطالعه ادبیات پژوهش، تعداد ۷۴ پیشابند برای رهبری زهرآگین شناسایی شد و در قالب پرسشنامه نخست در اختیار خبرگان قرار گرفت. نتایج تحلیل فازی میانگین داده‌های گردآوری شده به حذف ۹ پیشابند (بی‌بندوبار، شرور و متخاصم، هوس‌باز، فاسد و خیال‌باف بودن مدیر؛ آزار فیزیکی افراد توسط مدیر؛ دغدغه‌های روانی مدیر؛ ارزش‌ها و باورهای متجانس کارکنان با رهبر؛ ضعف بنیة مالی سازمان) منجر شد. افزون‌براین، از دل پرسش‌باز پرسشنامه نخست، مبنی بر معرفی پیشابندهای دیگر رهبری زهرآگین طبق تجربه مشارکت‌کنندگان، تعداد ۲۹ پیشابند دیگر نیز شناسایی شد که به استناد تحلیل فازی میانگین داده‌های گردآوری شده، پیشابندی حذف نشد. در ادامه، پیشابندهای کلان از دل خرده‌پیشابندها در جدول (۳) دسته‌بندی شد. در این جدول، زیر پیشابندهای مستخرج از پرسش‌باز پرسشنامه خط کشیده شده است.

جدول ۳. پیشابندهای رهبری زهرآگین

ویژگی‌های روان‌شناختی رهبر	
خودشیفته، قدرت‌طلب، جاه‌طلب، حریص، فریبکار، دروغ‌گو، خودکامه، برون‌گرا، کینه‌توز، دارای وجدان اندک، بزدل، ریسک‌گریز، محافظه‌کار، بدگمان، بداندیش، بدخواه، پیش‌بینی‌ناپذیر، تنگ‌نظر، دمدمی‌مزاج، خوش‌گذران، کوتاه‌بین، سنگدل، گستاخ، بی‌پروا، بی‌رحم، دگرستیز، نامنعطف، موذی، بی‌منطق، واجد نیازهای ارضاناشده، بی‌انگیزه، حسود، ادراک‌کننده برخی تهدیدات، واجد خودکنترلی اندک	
کاستی‌های مدیریتی رهبر	
وابسته به دیگر مدیران، وام‌دار بودن به گروه‌ها و اشخاص، عدم صلاحیت تخصصی و تجربی، ارتباط ضعیف با زیردستان، عدم طی مناسب رده‌های شغلی، انتصاب‌یافته از سازمان‌های دیگر، عدم آشنایی با دانش مدیریت، بی‌اعتماد به زیردستان	
کاستی‌های فردی رهبر	سرپرستی توهین‌آمیز رهبر
زندگی شخصی نامتلاطم، سوءتربیت خانوادگی، تجربه‌نمودن رهبر سمی	بی‌نزاکتی، اعمال رفتارهای توهین‌آمیز
خرده‌استبداد رهبر	
به‌رخ کشیدن قدرت خود به زیردستان، خودمحوری، خودبینی، سرکشی، ناسازگاری، نادیده گرفتن ایده و نظرات دیگران، خفه کردن نظر مخالف، قلدری، کنترل فزاینده، تهدید و مجبور کردن کارکنان، اعمال محرومیت‌های اجتماعی برای زیردستان	

(۱۵۱مه) جدول ۳. پیشایندهای رهبری زهر آگین

ویژگی‌های روان‌شناختی رهبر	
رفتارهای انحرافی خدماتی رهبر	
بی‌برنامگی، قانون‌گریزی، بی‌تفاوتی نسبت به ارزش‌ها و هنجارهای سازمان، بی‌توجهی به اصول اخلاقی، عدم امانت‌داری، انفعال، بی‌مسئولیتی، ضعف نظارت، عدم اقتدار، ضعف در تصمیم‌گیری، بی‌کفایتی	
رفتارهای انحرافی سیاسی رهبر	
تفرقه‌اندازی، پارتی‌بازی، پنهان کردن اطلاعات، فضولی، نفاق سازمانی	
ویژگی‌های روان‌شناختی و نگرشی کارکنان	
نیازهای ارضانگشته، سطح بلوغ پایین، جاه‌طلبی و رضایت‌شغلی اندک کارکنان	
محیط برون‌سازمانی	ساختار سازمانی بروکرانیک
محیط بیرونی بسیار پایدار یا بسیار ناپایدار	بروکراسی شدید سازمانی، کنترل شدید سازمانی
جو سازمانی غیر کارکردی	
تعارض درون‌سازمانی، جو سکوت سازمانی، جو رقابت غیر کارکردی، بی‌تفاوتی سازمانی، رفتارهای سیاسی درون سازمانی، اخلاق‌ستیزی، بی‌عدالتی رویه‌ای، بی‌عدالتی توزیعی، قانون‌گریزی	
مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمان	
ضعف در شایسته‌سالاری، ضعف در نظام تشویق و تنبیه، نبود سازوکار نظارتی مؤثر، عدم ثبات مدیریتی، ابهام شغلی	

پس از به‌دست آمدن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (جدول ۴) برای پیشایندهای رهبری زهر آگین، به تهیه ماتریس دستیابی اقدام شد و در ادامه، ماتریس به شرح جدول (۵) سازگار شد. در این ماتریس، سلول‌هایی که پس از سازگاری تغییر کرده‌اند، با علامت * نمایش داده شده‌اند. در ادامه، سطح متغیرها طبق جدول (۶) تعیین و مدل ساختاری تفسیری ترسیم شد (شکل ۱).

جدول ۴. ماتریس ساختاری روابط درونی

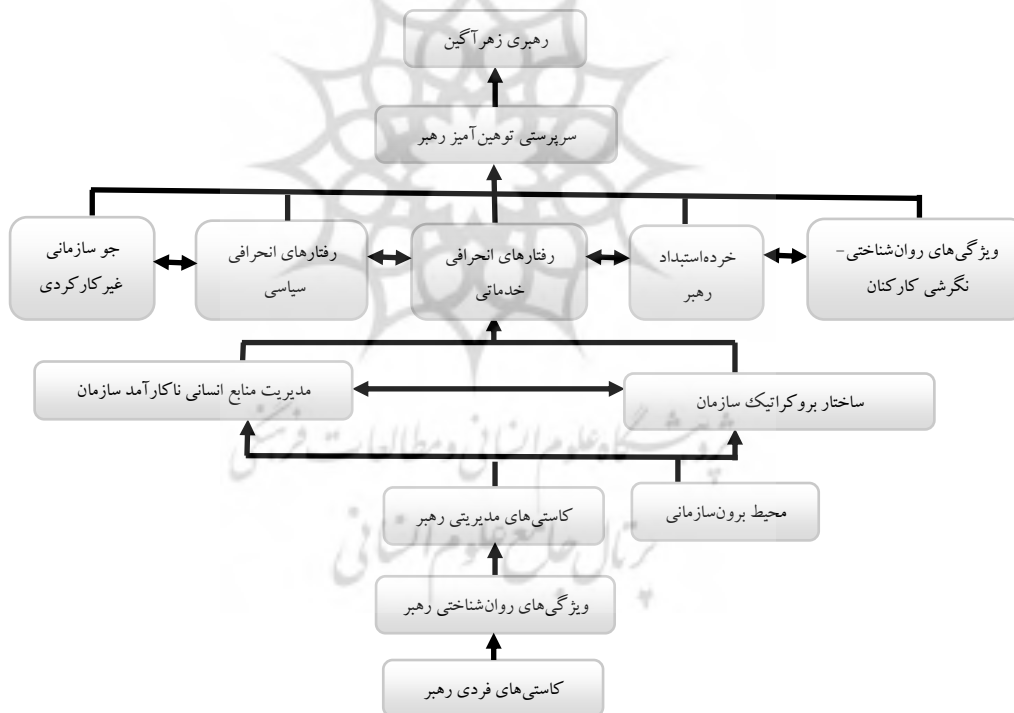
ردیف	پیشابندها	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲
۱	ویژگی های روان شناختی رهبر	V	O	V	O	V	V	V	V	V	A	V
۲	کاستی های مدیریتی رهبر	X	O	V	O	V	V	V	V	V	O	
۳	کاستی های فردی رهبر	O	O	V	O	O	O	V	V	V		
۴	خرده استبداد رهبر	X	A	X	O	V	X	V	V	V		
۵	سرپرستی توهین آمیز رهبر	A	A	A	O	A	A	A	A	A		
۶	رفتارهای انحرافی خدماتی رهبر	X	A	X	A	V	V	V	V	V		
۷	رفتارهای انحرافی سیاسی رهبر	A	A	X	X	O	X	X	X	X		
۸	ویژگی روان شناختی کارکنان	A	A	X	A							
۹	محیط برون سازمانی	O	V	O								
۱۰	جو سازمانی غیر کارکردی	A	A									
۱۱	ساختار سازمانی بروکراتیک	X										
۱۲	مدیریت منابع انسانی نا کارآمد سازمان											

جدول ۵. ماتریس دستیابی پس از سازگاری

ردیف	پیشابندها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱	ویژگی های روان شناختی رهبر	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۲	کاستی های مدیریتی رهبر	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۳	کاستی های فردی رهبر	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱
۴	خرده استبداد رهبر	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۵	سرپرستی توهین آمیز رهبر	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۶	رفتارهای انحرافی خدماتی رهبر	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۷	رفتارهای انحرافی سیاسی رهبر	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰
۸	ویژگی روان شناختی کارکنان	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰
۹	محیط برون سازمانی	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۰	جو سازمانی غیر کارکردی	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱
۱۱	ساختار سازمانی بروکراتیک	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱
۱۲	مدیریت منابع انسانی نا کارآمد سازمان	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱

جدول ۶. تعیین سطوح پیشایندهای رهبری زهرآگین

ردیف	پیشایندها	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش نیاز	مجموعه مشترک	سطح
۱	ویژگی های روان شناختی رهبر	۱۰-۱۲، ۴-۸، ۲، ۱	۳، ۱	۱	۵
۲	کاستی های مدیریتی رهبر	۱۰-۱۲، ۴-۸، ۲، ۱	۱۲، ۶، ۱-۴	۱۲، ۶، ۴، ۲، ۱	۴
۳	کاستی های فردی رهبر	۱۲، ۱۰، ۱-۸	۳	۳	۶
۴	خرده استبداد رهبر	۱۰-۱۲، ۴-۸، ۲	۶-۱۲، ۱-۴	۱۰-۱۲، ۴-۸، ۲	۲
۵	سرپرستی توهین آمیز رهبر	۵	۱-۱۲	۵	۱
۶	رفتارهای انحرافی خدماتی رهبر	۱۰-۱۲، ۴-۸، ۲	۶-۱۲، ۱-۴	۱۰-۱۲، ۶-۸، ۴، ۲	۲
۷	رفتارهای انحرافی سیاسی رهبر	۱۰، ۴-۸	۶-۱۲، ۱-۴	۱۰، ۸، ۷، ۶، ۴	۲
۸	ویژگی های روان شناختی و نگرشی کارکنان	۱۰، ۴-۸	۶-۱۲، ۱-۴	۱۰، ۸، ۷، ۶، ۴	۲
۹	محیط برون سازمانی	۴-۱۲	۹	۹	۴
۱۰	جو سازمانی غیر کارکردی	۱۲، ۱۰، ۴-۸	۶-۱۲، ۱-۴	۱۲، ۱۰، ۶-۸، ۴	۲
۱۱	ساختار سازمانی بروکراتیک	۱۰-۱۲، ۴-۸	۱۲، ۱۱، ۹، ۶، ۴، ۲، ۱	۱۲، ۱۱، ۶، ۴	۳
۱۲	مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمان	۱۰-۱۲، ۴-۸، ۲	۹-۱۲، ۶، ۱-۴	۱۰-۱۲، ۶، ۴، ۲	۳



شکل ۱. مدل پویایی های پیشیندهای رهبری زهرآگین

جدول (۷) نشان‌دهنده درجه قدرت هدایت و قدرت وابستگی پیشایندهای رهبری زهرآگین در قلمرو مورد مطالعه هستند. آنگونه که مشخص است، پیشایندهای ویژگی‌های روان‌شناختی-نگرشی کارکنان، سرپرستی توهین‌آمیز و رفتارهای انحرافی سیاسی رهبر متغیرهایی وابسته محسوب می‌شوند؛ یعنی متغیرهایی معلول که بیش از آنکه زمینه‌ساز ظهور رهبری زهرآگین باشند، خود معلول و تأثیرپذیرند. این تأثیرپذیری از ناحیه متغیرهای مستقل (محیط برون‌سازمانی، ویژگی‌های روان‌شناختی و کاستی‌های فردی و مدیریتی رهبر) است که زیربنا و زمینه‌سازهای اصلی بروز رهبری زهرآگین محسوب می‌شوند. دیگر پیشایندها (خرده‌استبداد و رفتارهای انحرافی خدماتی رهبر، جو سازمانی غیرکارکردی، ساختار سازمانی بروکراتیک و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمان) از نوع متصل هستند؛ یعنی هر تغییری روی آنها باعث تغییر در پیشایندهای وابسته مزبور می‌شود و خود نیز از یکدیگر تأثیر متقابل می‌پذیرند.

جدول ۷. درجه قدرت‌های هدایت و وابستگی پیشایندهای رهبری زهرآگین

ردیف پیشایندها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
قدرت هدایت	۱۰	۱۰	۱۰	۹	۱	۹	۶	۶	۹	۷	۸	۹
قدرت وابستگی	۲	۶	۱	۱۱	۱۲	۱۱	۱۱	۱۱	۱	۱۱	۷	۹

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام این پژوهش، کاوش پویایی‌های پیشایندهای رهبری زهرآگین در قالب مدل ساختاری تفسیری در قلمرو مکانی سازمان‌های اجرایی رفسنجان بود. در راستای نیل به این هدف و بر اساس نتایج پژوهش معلوم شد که:

۱. ریشه‌ای‌ترین پیشایندهای رهبری زهرآگین، کاستی‌های فردی آنهاست که نقطه عزیمت و سنگ بنای شکل‌گیری این رهبری در سازمان است؛ به نحوی که متأثر از سوء تربیت خانوادگی، زندگی شخصی نامتلاطم و نیز تجربه نمودن رهبر سمی، این‌گونه کاستی در رهبر حادث می‌شود و به دنبال آن ویژگی‌های روان‌شناختی وی تأثیر می‌پذیرند. در همین ارتباط، پیش‌تر نیز صاحب‌نظران داعیه این را داشتند که تحت رهبری زهرآگین بودن از جمله علل بروز رهبری زهرآگین است (ویلسون-استارکز، ۲۰۰۳). ضمن اینکه، به زعم برخی، بسیاری از پیروان، سبک

رهبری زهرآگین را از طریق تجربه این نوع رهبری یاد می‌گیرند (ریلی و همکاران، ۲۰۱۱). دیگر کاستی فردی رهبر زهرآگین، داشتن زندگی خانوادگی متلاطم است. این آشفتگی علاوه بر سوء تربیت خانوادگی رهبر، همان‌سان که برخی مطالعات نشان داده است، به زندگی شخصی رهبر نیز برمی‌گردد (ویلسون-استارکز، ۲۰۰۳). به این ترتیب، چنین دریافت می‌شود که رهبران بهره‌مند از پیشینه تربیتی مناسب خانوادگی، دارای اوضاع بسامان زندگی شخصی و نیز بیگانه از تجربه نمودن رهبر یا رهبران زهرآگین، با احتمال کمتری خود زهرآلوده می‌شوند.

۲. متأثر از کاستی‌های فردی، ویژگی‌های روان‌شناختی رهبر در گذر زمان شکل گرفته و تقویت می‌شوند. بر این اساس، رهبر زهرآگین، فردی است خودشیفته، قدرت‌طلب، جاه‌طلب، حریص، فریبکار، دروغ‌گو، خودکامه، برون‌گرا، کینه‌توز، دارای وجدان اندک، بزدل، ریسک‌گریز، محافظه‌کار، بدگمان، بداندیش، بدخواه، پیش‌بینی‌ناپذیر، تنگ‌نظر، دمدمی‌مزاج، خوش‌گذران، کوتاه‌بین، سنگدل، گستاخ، بی‌پروا، بی‌رحم، دگرستیز، نامنعطف، مودی، بی‌منطق، واجد نیازهای ارضانشده، بی‌انگیزه، حسود، ادراک‌کننده برخی تهدیدات و واجد خودکنترلی اندک. مطالعات گوناگونی به‌طور مستقل و پراکنده متعرض برخی از این ویژگی‌ها در رهبران زهرآگین شده‌اند (مانند لیمن-بلومن، ۲۰۰۵؛ پادایلا و همکاران، ۲۰۰۷؛ گلدمن، ۲۰۰۹). آن‌گونه که مشخص است، هر یک از این ویژگی‌ها ناظر به نوعی کاستی درونی در رهبر زهرآگین است که تجلی بیرونی آن، بروز پاره‌ای کاستی‌های مدیریتی در اوست.

۳. رهبر زهرآگین که به کاستی‌های مدیریتی دچار است، آبتن شکنندگی‌های گوناگون کاری از جمله در مدیریت است؛ از این رو او فردی فاقد صلاحیت تخصصی و تجربی، ناآشنا با دانش مدیریت، وابسته به دیگر مدیران، وام‌دار به گروه‌ها و اشخاص و گاه انتصاب‌یافته از سازمان‌های دیگر است. به تعبیری چون رهبران زهرآگین، افرادی بی‌کفایت و فاقد اعتمادبه‌نفس هستند، احساس ترس و ناامنی می‌کنند و در نتیجه از خود رفتارهای زهرآگین بروز می‌دهند (دی‌جمیو، ۲۰۰۲). آنها همچنین گاه مناصب رده‌های شغلی را طی نکرده به مقام مدیریت در سازمان رسیده‌اند و موقعیت و اقتدار خود را به زور کسب کرده‌اند و از این رو به کنترل شدید و قاطعانه بر افراد و محیط کاری تمایل دارند (مهتا و مهشواری، ۲۰۱۴)؛ شاید به همین دلیل است که رهبران زهرآگین به زیردستان خود اعتماد چندانی ندارند و دارای ارتباط مناسبی با آنها نیستند.

۴. کاستی‌های مدیریتی رهبر از یک سو و حالت افراطی و نامتعادل محیط برون‌سازمانی از سوی دیگر باعث می‌شود تا رهبر زهرآگین به ساختار شدیداً بروکراتیک با دامنه وسیعی از کنترل کاری و پیاده‌سازی نظام مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمانی با ویژگی‌های ضعف در شایسته‌سالاری، ضعف در نظام تشویق و تنبیه، نبود سازوکار نظارتی مؤثر، عدم ثبات مدیریتی و ابهام شغلی روی آورد. چه بسا محیط بسیار پایدار برون‌سازمانی، راه را برای بروز ابعاد شدیداً فردگرایی او فراهم‌تر می‌سازد؛ از این رو ساختار بروکراتیک را برمی‌گزیند تا با کنترل بیشتر زیردستان و تمرکز در تصمیم‌گیری، منحصر به فرد بودن خود را به نمایش بگذارد. از سوی دیگر، از آنجا که فردی وابسته، سست‌عنصر، بی‌تخصص و فاقد صلاحیت کافی است، چه بسا در شرایط بسیار ناپایدار برون‌سازمانی، به جنبه رسمیت و کنترل‌کننده ساختار بروکراتیک پناهنده شود تا بتواند جلوی تغییرات ناخواسته یا تحمیلی برون و درون‌سازمانی را از این طریق بگیرد. همین دلایل محتمل را می‌توان برای پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمانی توسط رهبر زهرآگین برشمرد.

۵. برآیند ساختار سازمانی بروکراتیک و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمان - که رهبر زهرآگین در تحقق آنها سهم است - و خود با یکدیگر ارتباط دارند، موجب تأثیرگذاری در ویژگی‌های روان‌شناختی - نگرشی کارکنان، خرده‌استبداد رهبر، رفتارهای انحرافی خدماتی و سیاسی وی و نیز جو سازمانی غیرکارکردی در سازمان می‌شود. توضیح آنکه رهبر زهرآگین با ویژگی‌های روان‌شناختی یادشده، از طریق محدود کردن اعضای سازمان در ساختار قفس‌گون بروکراتیک از یک سو و نادیده گرفتن شایستگی‌های افراد، کاستی در نظارت و تشویق و تنبیه، دائماً جابه‌جا کردن و تغییر سمت‌های مدیریتی و عدم شفاف‌سازی نقش کارکنان در مشاغلشان، باعث سرکوب نیازهای سطح پایین و تقلیل رضایت شغلی و نیز پایین نگه‌داشتن سطح بلوغ آنها می‌شود که این می‌تواند به تدریج سبب روشن شدن آتش فشان خاموش جاه‌طلبی آنها شود. در همین راستا، برخی بر این نظرند که پیروانی با نیازهای اولیه برآورده‌نشده، سطح بلوغ پایین و جاه‌طلبی بالا، زمینه مساعدی را برای ظهور رهبری زهرآگین فراهم می‌کنند (پادیدا و همکاران، ۲۰۰۷).

همچنین، ساختار سازمانی بروکراتیک و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمان، محملی هستند برای به رخ کشیدن قدرت خود به زیردستان، خودمحوری، خودبینی، سرکشی، ناسازگاری، نادیده گرفتن ایده و نظرات دیگران، خفه کردن نظر مخالف، کنترل فزاینده، قلدری، تهدید و

مجبور کردن کارکنان، اعمال محرومیت‌های اجتماعی برای زیردستان، بی‌برنامگی، قانون‌گریزی، بی‌تفاوتی نسبت به ارزش‌ها و هنجارهای سازمان، بی‌توجهی به اصول اخلاقی، عدم امانت‌داری، انفعال، بی‌مسئولیتی، ضعف نظارت، عدم اقتدار، ضعف در تصمیم‌گیری، بی‌کفایتی، تفرقه‌اندازی، پارتی‌بازی، پنهان کردن اطلاعات، فضولی و نفاق سازمانی. به یک معنا، ضعف در ساختار سازمانی و فرایند مدیریت منابع انسانی موجب تک‌تازی رهبر زهرآگین در سازمان می‌شود. به این ترتیب، مادام که ساختار بروکراتیک در حد افراطی آن در سازمان پابرجا باشد و از سویی با نظام‌های مناسب مدیریت منابع انسانی عجین نباشد، رهبری زهرآگین می‌تواند از آن به‌عنوان محملی اقتدار آفرین برای سوءاستفاده شخصی استفاده کند. وانگهی، این دو موجب ایجاد جو سازمانی غیرکارکردی (تعارض درون‌سازمانی، جو سکوت سازمانی، جو رقابت غیرکارکردی، بی‌تفاوتی سازمانی، رفتارهای سیاسی درون‌سازمانی، اخلاق‌ستیزی، بی‌عدالتی رویه‌ای و توزیعی و نیز قانون‌گریزی در سازمان) می‌شوند. به این ترتیب، در فضای عدم وجود یا رعایت رویه‌های عادلانه و توزیع منصفانه مزایا و پاداش‌های سازمانی و نیز در سایه زوال ارجمندی قانون در سازمان، منافع فردی جایگزین منافع جمع می‌شوند، به نحوی که اعضای سازمان برای جلب منافع بیشتر، به بازی برد-باخت روی می‌آورند و در نتیجه تعارضات میان آنها رو به فزونی می‌گذارد و به دنبال آن اخلاق پایمال می‌شود. در چنین اوضاعی است که افراد در گذر زمان نسبت به آینده سازمان و دیگر اعضای آن بی‌تفاوت می‌شوند و چون باور به اصلاح امور ندارند، ترجیح می‌دهند در قبال کاستی‌های موجود سکوت پیشه سازند و سر در گریبان منافع خود داشته باشند.

۶. اگر رهبری زهرآگین را به یک کوه یخ تشبیه کنیم، سطح بیرون از آب و نمایان آن، سرپرستی توهین‌آمیز است که به تعبیر اشمیت (۲۰۰۸)، عزت‌نفس کارکنان را نشانه می‌گیرد. پیش‌تر نیز در پژوهشی مشخص شده بود که گزینه‌ترین رفتار رهبر زهرآگین، تخریب عزت‌نفس افراد است (پلتایر، ۲۰۱۰). سرپرستی توهین‌آمیز در نزدیک‌ترین سطح در ویژگی‌های روان‌شناختی-نگرشی کارکنان، خرده‌استبداد و رفتارهای انحرافی خدماتی و سیاسی رهبر و نیز جو سازمانی غیرکارکردی ریشه دارد. پیروان با آرزوهای بلند و نیازهای ارضانگشته در پی چهره‌ای مقتدر هستند تا بتواند وعده حفظ نظم، آینده‌باشکوه سازمانی و برآورده شدن نیازهایشان را بدهد. اینجاست که رهبران زهرآگین وارد صحنه می‌شوند و نه تنها نمی‌توانند به وعده‌های خود عمل کنند، بلکه اوضاع فاجعه‌باری را برای اعضای سازمان رقم می‌زنند (لیمن- بلومن، ۲۰۰۵). با وجود

چنین زیردستانی، زمینه برای بروز رفتارهای توهین‌آمیز رهبر زهرآگین، هنجارشکن، سرکش، قلدر، متکبر، مدعی و زورگو باز می‌شود؛ زیرا مانعی بر سر راه نمی‌بیند، لذا بنا را بر بی‌نواکتی و پرده‌داری پیش روی زیردستان می‌گذارد تا به اهداف شخصی خود برسد. با وجود چنین پیروانی، گوا اینکه نه تنها آنها رهبران سمی را تحمل می‌کنند، بلکه در ایجاد چنین رهبری نیز نقش دارند؛ این یعنی زیست، بازتولید و تکثیر رهبری زهرآگین در محیط مسموم با پیروانی مسموم (استیل، ۲۰۱۱).

بر اساس نتایج و نیز مدل نهایی پژوهش، موارد زیر در مرحله اجرا توصیه می‌شود:

۱. بایسته است از به کارگماری مدیرانی با ویژگی‌های روان‌شناختی چنین رهبرانی در سازمان‌ها به شدت پرهیز شود. برای این کار می‌توان از سنج‌های معتبر رهبری زهرآگین، مانند پرسشنامه اشمیت (۲۰۰۸)، برای رصد این ویژگی‌ها در گزینه‌های مدیریتی پیشنهادی برای سازمان‌ها استفاده کرد.

۲. رهبری زهرآگین از مجرای ساختار بروکراتیک و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمان محقق می‌شود. از این رو، توصیه می‌شود مادام که امکان‌پذیر است، در ایجاد ساختار سازمانی ارگانیک-دموکراتیک و رفع ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی سازمان از طریق اعمال شایسته-سالاری، اصلاح نظام تشویق و تنبیه و نظارت، تقویت ثبات مدیریتی و رفع ابهام از مشاغل اهتمام ورزیده شود تا اگر در آینده، مدیریت ارشد سازمان تغییر کرد و به رهبری زهرآگین تمایل نشان داد، محتملی برای تحقق منویات خود نداشته باشد.

۳. از آنجاکه آشکارترین چهره رهبر زهرآگین در سرپرستی توهین‌آمیز او رخ می‌نماید، شایسته است اعضای سازمان با فنون رفتاری مواجهه کارکردی، با رفتارهای بی‌ادبانه و توهین‌آمیز مدیران آشنا شوند تا در هنگام لازم از آنها استفاده کنند. برای انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، توجه به پیشنهادهای زیر در چارچوب محدوده و محدودیت‌های پژوهش حائز اهمیت است:

الف) بررسی نتایج این پژوهش و بازآفرینی آن در سطح سازمان‌های بخش خصوصی و

سازمان‌های اجرایی شهرهای دیگر غیر از قلمرو مکانی مورد مطالعه پژوهش حاضر

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

منابع

- آذر، عادل؛ تیزرو، علی؛ مقبل باعرض، عباس و انوری رستمی، علی اصغر (۱۳۸۹)، طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین: رویکرد مدل‌سازی تفسیری- ساختاری، **پژوهش‌های مدیریت در ایران**، ۱۴(۴)، صص: ۱-۲۵.
- میرسپاسی، ناصر؛ طلوعی اشلقی، عباس؛ معمارزاده، غلامرضا و پیدایی، میر مهرداد (۱۳۸۹)، طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی، **پژوهش‌های مدیریت**، ۸۷، صص: ۱-۲۳.
- Agarwal A., Shankar R., Tiwari M. K. (2007). Modeling agility of supply chain. **Industrial Marketing Management**, 36, 443-457.
- Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. **Journal of Managerial Psychology**, 18(4), 282-304.
- Bennett, R. J. and Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. **Journal of Applied Psychology**, 85(3), 349° 360.
- Bradley, P., & Charbonneau, D. (2004). Transformational leadership: Something new, something old. **Canadian Military Journal**, 5(1), 7-14.
- Di Genio, J. (2002). The toxic boss. **The Armed Forces Comptroller**, 47(1), 14-19.
- Faisal, M., Banwet, D.K. and Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers. **Business Process Management**, 12(4): 535-552
- Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions:: New Challenges for Leaders and their Organization. **Organizational Dynamics**, 33(2), 111-127.
- Goldman, A. (2009). **Transforming toxic leaders**, California: Stanford University Press.
- Gruys, M. L. and Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. **International Journal of Selection and Assessment**, 11(1), 30-42.
- Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. **Representation**, 47(3), 241-249.
- Huang J., Tzeng G., Ong Ch. (2005). Multidimensional data in multidimensional scaling using the analytic network process. **Pattern Recognition Letters**, 26(6), 755-767.
- Jones, S. (1996). Collaborative management development pays off. **Management Development Review**, 9(7), 27-31.
- Keashly, L., & Harvey, S. (2005). Emotional abuse in the workplace, In: S. Fox, & P. Spector (Eds), **Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets**. (pp. 201-235). Washington DC: American Psychological Association.
- Kimura, H. (2003). Overcome toxic management. **Nursing management**, 34(1), 26-29.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). **Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power**, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Lall, R., Holmes, E.K., Brinkmyer, K.R., Johnson, W.B., and Yatko, B.R. (1999). Personality characteristics of future military leaders. **Military Medicine**, 164, 906° 910.

- Leet, E. (2011). The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organisation. **Murdoch University**, Murdoch.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. **Leader to Leader**, 2005(36), 29-36.
- Lipman-Blumen, J. (2006). **The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them**, NY: Oxford University Press.
- Lubit, R. H. (2004). **Coping with toxic managers, subordinates and other difficult people: Using emotional intelligence to survive and prosper**, NJ: Prentice Hall.
- Ludeman, K., & Erlandson, E. (2004). Coaching the alpha male. **Harvard Business Review**, 82(5), 58-67.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. **Harvard Business Review**, 78(1), 68-78.
- Maccoby, M. (2003). **The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership**, NY: Broadway Books.
- Mandal A., Deshmukh S. G. (1994). Vendor selection using interpretive structural modeling (ISM). **International Journal of Operation & Production Management**, 14(6), 52-59.
- McIntosh, G. L., & Rima, S. D. (2007). **Overcoming the dark side of leadership: How to become an effective leader by confronting potential failures**, Grand Rapid: Baker Books.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. **Journal Impact Factor**, 5(10), 18-24.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organization silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. **Academy of Management Review**, 25(4), 706-725.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. **The Leadership Quarterly**, 18(3), 176-194.
- Pelletier, K. L. (2009). The effects of favored status and identification with victim on perceptions of and reactions to leader toxicity. **Claremont Graduate University**, Claremont.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. **Leadership**, 6(4), 373-389.
- Ravi V., Shankar R. (2005). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics. **Technological Forecasting and Social Change**, 72(8), 1011-1029.
- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. **Armed Forces & Society**, 36(1), 5-18.
- Riley, R., Hatfield, J., Nicely, K., Keller-Glaze, H., & Steele, J. P. (2011). **2010 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL)**, Volume 2, Main Findings. (CAL Technical Report 2011-1). Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership.
- Roter, A. B. (2011). The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors. **Capella University**, Minneapolis.
- Sage A. P. (1977). **Interpretive structural modeling: Methodology for large-**
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the Toxic Leadership Scale, **University of Maryland**, College Park.
- Steele, J. P. (2011). Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions, DTIC Document.

- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., 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.
- Thomas, J. L. (1999). Personality and motivational predictors of military leadership assessment in the U.S. Army Reserve Officer Training Corps. **Wayne State University**, Detroit.
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity: An inevitable affliction of organisations?. **Organisations and People**, 14(1), 19-27.
- Whicker, M. L. (1996). **Toxic leaders: When organizations go bad**. Westport. Quorum Books.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). **Toxic leadership**. Transleadership, Inc.

