

## **The Analysis and Investigation of the Effect of Toxic Leadership on Human Resource Turnover Via the Mediation of Organizational Obstruction**

**Hojat Vahdati<sup>1</sup>, Abdollah Saedi<sup>2</sup>, Maryam Moumeni<sup>3\*</sup>**

- 1. Assistant Professor, Management Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran*
- 2. PhD Student, Management Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran*
- 3. MSc. holder, Management Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran*

(Received: September 17, 2019; Accepted: March 12, 2020)

### **Abstract**

This study examines the effect of toxic leadership on the human resource turnover via the mediation of organizational obstruction. The study at hand is applied in terms of purpose and is a descriptive-survey research project in terms of method and nature. To measure the toxic leadership variable, human resource turnover, and organizational obstruction, questionnaires by Schmidt (2008), Vedadi (2013), and Gibney et al. (2009) were used, respectively. The validity and reliability of the questionnaires were confirmed using face validity and Cronbach's alpha (0.74). The statistical population of the study included all governmental organizations of Khorramabad city, out of which 214 office workers were selected as the study sample based on Cochran formula through convenience sampling. The data was analyzed using structural equation modeling within AMOS and SPSS software. The analyses showed that toxic leadership has a positive, significant effect on the human resource turnover at 95% confidence interval. In addition, the indirect path analysis revealed the mediating role of organizational obstruction in the effect of toxic leadership on the human resource turnover. Moreover, according to the output of AMOS software, personal characteristics are the most important features for toxic leadership in governmental organizations. Furthermore, the personal factors and misbehavior are the most important features that affect human resource turnover and organizational obstruction in governmental organizations.

### **Keywords**

Toxic leadership, Human resource turnover, Organizational obstruction, Governmental organizations.

---

\* **Corresponding Author:** Email: [moumeni.mar@gmail.com](mailto:moumeni.mar@gmail.com)

## تحلیل و بررسی اثر رهبری زهرآگین بر خروج از خدمت منابع انسانی با میانجیگری انسداد سازمانی

حجت وحدتی<sup>۱</sup>، عبدالله ساعدی<sup>۲</sup>، مریم مؤمنی<sup>۳\*</sup>

۱. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
  ۲. دانشجوی دکترا، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
  ۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۲۶ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۲۲)

### چکیده

در این پژوهش اثر رهبری زهرآگین بر خروج از خدمت منابع انسانی با میانجیگری انسداد سازمانی تحلیل و بررسی می‌شود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش و ماهیت جزء تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. برای سنجش متغیر رهبری زهرآگین از پرسشنامه اشمیت (۲۰۰۸) و برای سنجش متغیر خروج از خدمت منابع انسانی از پرسشنامه ودادی و همکارانش (۱۳۹۲) و همچنین از پرسشنامه گیبینی و همکارانش (۲۰۰۹) برای سنجش انسداد سازمانی استفاده شد. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش روایی صوری و آلفای کرونباخ (۰/۷۴) تأیید شد. جامعه آماری شامل سازمان‌های دولتی شهرستان خرم‌آباد بودند که به روش نمونه‌گیری در دسترس و با کمک فرمول کوکران ۲۱۴ نفر از کارکنان آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزارهای Amos و SPSS تحلیل شد. تحلیل نتایج نشان داد در سطح اطمینان ۹۵ درصد رهبری زهرآگین تأثیر مثبت و معنادار بر خروج از خدمت منابع انسانی می‌گذارد. به علاوه، تحلیل مسیر غیر مستقیم گویای نقش میانجی انسداد سازمانی در تأثیر رهبری زهرآگین بر خروج از خدمت منابع انسانی است. همچنین با توجه به خروجی نرم‌افزار Amos برای رهبری زهرآگین در سازمان‌های دولتی ویژگی‌های شخصیتی از بالاترین اهمیت برخوردار است و در سازمان‌های دولتی برای خروج از خدمت منابع انسانی و انسداد سازمانی به ترتیب ابعاد عوامل شخصی و سوءرفتار بالاترین اهمیت را دارند.

### کلیدواژگان

انسداد سازمانی، خروج از خدمت منابع انسانی، رهبری زهرآگین، سازمان‌های دولتی.

\* رایانامه نویسنده مسئول: moumeni.mar@gmail.com

## مقدمه

دنیای کنونی و تغییر و تحولات محیطی به خوبی ثابت کرده است که وجود یک رهبری فرهیخته با انگیزه‌های الهام‌بخش می‌تواند سازمان را به سوی کمال مطلوب هدایت کند. در حوزه مباحث رهبری، سبک‌های مختلفی به چشم می‌خورد که به کارگیری هر یک از این سبک‌ها می‌تواند بر جنبه‌های مختلف کاری و روحیه نیروی کار تأثیرگذار باشد (Akca, 2017). رهبری یکی از موضوعات بسیار مهم در مطالعات آکادمیک و دنیای کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شود و محققان در این زمینه به شکل گسترده‌ای بر جنبه‌های مثبت و سازنده رهبری تمرکز کرده‌اند. با این حال، لبه تاریکی در سبک رهبری وجود دارد که به جنبه مخرب و رفتارهای ناسازگار و سرکوب‌گرایانه رهبری اشاره می‌کند. این رهبران با اعمال مخرب و خصوصیات شخصی غیر کارکردی خود آسیب‌ها و صدمات طولانی‌مدت و جبران‌ناپذیری بر افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، و حتی جوامع و ملت‌هایی وارد می‌کنند که هدایت و سرپرستی آنان را بر عهده دارند (Kilic & Gunsen 2019: 51). رهبری زهرآگین یکی از این گونه سبک‌هاست. این رهبران، از طریق تأثیر منفی اقدامات و تصمیماتشان، یکی از دلایل اصلی سیاست‌ها و برنامه‌ها و رفتارهای ناکارآمد در هر نهادی هستند (Vreja et al 2016: 217). از طرفی، در دهه‌های اخیر مدیران و رهبران سازمان‌ها دریافته‌اند که یکی از سرمایه‌های اثربخش موجود برای کسب مزیت رقابتی پایدار منابع انسانی است. زیرا با حجم دانش، مهارت‌های فنی، خلاقیت، و تجربه خود در روند شکست یا کامیابی سازمان‌ها تأثیر مستقیم دارند. هر سازمانی برای آموزش و آماده‌سازی کارکنان خود تا مرحله بهره‌وری و کارآیی مطلوب هزینه‌های بسیاری را متحمل می‌شود که با از دست دادن نیروهای ارزشمند متحمل از دست دادن مهارت‌ها و تجربیاتی می‌شود که طی سال‌ها تلاش به دست آمده است و به همین دلیل سازمان‌ها همواره از این موضوع بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند و دچار زیان شوند (هادی‌پیکانی و خنیفر ۱۳۹۶: ۱۵۴). به علاوه، حمایت مادی و احساسی و عاطفی سازمان پدیده‌ای است که شور و شوق و انگیزه ماندن کارکنان در سازمان را افزایش می‌دهد. اما گاه سازمان چهره دیگر

خود را نمایان می‌سازد و مانع کارکنان در جهت تحقق اهدافشان می‌شود و روحیه و امید به آینده را در آن‌ها کم‌رنگ می‌کند؛ پدیده‌ای که از آن با عنوان انسداد سازمانی یاد می‌شود (Mackey et al 2018).

### بیان مسئله

بدهی است در هر عصری رهبری یکی از ارکان اثرگذار و مهم سازمان، هنگام مواجهه با تغییر و تحولات محیطی، محسوب می‌شود. آن‌ها حرکت به جلو و پیشی گرفتن از رقبا را، که هدف و آرمان هر سازمانی است، بیش از هر عامل دیگری تعیین می‌کنند. اما رهبران همیشه سبک‌های مناسب و اثربخش را به کار نمی‌گیرند؛ بلکه با رویه‌ها و کژرفتاری‌های مخرب، همچون رشوه‌خواری و تزور و نفاق‌افکنی، سازمان را کم‌کم به سمت رفتارهای منفی یا خنثی سوق می‌دهند و کارکنان دیگر به سازمان نگرش مثبت و مطلوب نخواهند داشت. بر این اساس، روابط کاری سالم و سازنده از بیخ‌وبین تخریب می‌شود و رفتارهایی همچون کم‌کاری، لجبازی، ترک خدمت، ارباب، و ... در کارکنان سازمان بروز پیدا می‌کند (Bhandarker & Rai 2019). افراد سطوح بالای سازمان‌ها به‌خوبی می‌دانند برای داشتن حضوری موفق در عرصه ملی و بین‌المللی، به منظور بقا و پویایی سازمان، مجبورند از رهبرانی موفق و کارآمد، برای داشتن سازگاری بیشتر با تغییرات محیطی، با هدف فعال کردن توانایی‌های سازمان، کمک بگیرند. در واقع، بها دادن به این موضوع در محیط متلاطم کنونی رسیدن به اقتدار آتی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. بنابراین، مسئله مهم و قابل بحث در سازمان‌های کنونی به‌خصوص سازمان‌های دولتی، که ضمن ارائه خدمات ارزنده به ارباب‌رجوع سهم بسزایی در رشد و بالندگی کشور دارند، اعمال سبک رهبری زهراگین در سازمان است. ازین‌رو، رفتار رهبران ناکارآمد آسیب‌ها و خسارات جبران‌ناپذیری را بر افراد و سازمان و حتی جامعه تحمیل می‌کند و توان سازمان را برای مقابله با تهدیدها و استفاده بهینه از فرصت‌ها کاهش می‌دهد. بدین ترتیب، هدف پژوهشگران از پژوهش حاضر آن بود که محقق سازند، با توجه به نقش میانجی انسداد سازمانی، رهبری زهراگین چه تأثیری بر خروج از خدمت منابع انسانی در سازمان دارد.

## مبانی نظری پژوهش

### رهبری زهرآگین (سمی)<sup>۱</sup>

طی سالیان متمادی، نظریه‌های رهبری با تمرکز بر جنبه سازنده آن باعث ایجاد نوعی تعصب و نگاه مثبت به رهبری شدند. اما لزوماً همه رهبران ویژگی‌های شایسته و مؤثر ندارند. ازین رو لبه تاریک رهبری، یعنی رهبری ناکارآمد، رخ می‌نماید که یکی از انواع آن رهبری زهرآگین است (هادوی‌نژاد و کلوندی ۱۳۹۵: ۲) و دیگر اشکال آن سرپرستی توهین‌آمیز، رهبری استبدادی، رهبری مخرب، رهبری قلدرمآبانه، و رهبری باری‌به‌هرجهت است (Chua & Murray 2015: 293). اصطلاح «رهبری زهرآگین» را در سال ۱۹۸۶ مارسیا لین ویکر<sup>۲</sup> از تجزیه و تحلیل سه نوع متمایز رهبری «قابل اعتماد» و «تبادلی» و «زهرآگین» در سازمان ارائه کرد (حمیدی‌زاده و همکاران ۱۳۹۶: ۴). رهبران زهرآگین دارای مجموعه‌ای از ویژگی‌های نامطلوب‌اند، رفتار مخرب نشان می‌دهند، و باعث ایجاد اثر سمی بر سازمان‌ها و افرادی می‌شوند که آن‌ها را هدایت می‌کنند و از آنجا که چنین رهبرانی به منافع شخصی خود قبل از منافع سازمانی توجه می‌کنند به کارمندان و سازمان‌ها آسیب می‌رسانند (Boddy & Croft 2016: 45). چنین رهبرانی همواره به صورت مستقیم دلیل پیامدهای منفی برای کارکنان، همچون نارضایتی شغلی و کاهش خلاقیت و تضعیف عملکرد و تعهد، هستند که علاوه بر آثار زیان‌بار کوتاه‌مدت، با فرسوده کردن منابع انسانی سازمان، در طول زمان، می‌توانند باعث تهدید بقای سازمان از طریق بروز رفتارهای ناهنجار افراد به دلیل سوءرهبری شوند و در سطحی وسیع‌تر چنین رهبرانی با تخریب سازمان‌های جامعه آن را به سیر قهقرایی می‌کشانند (فتح‌اللهی و پورآفاجان حسینی ۱۳۹۶: ۸۵). اقدامات رهبری زهرآگین شامل عصبانیت، کج‌خلقی، استهزای عمومی، مجازات غیر منتظره، اقدامات سهل‌انگارانه، پارتی‌بازی، و اجبار است (Jerry 2019: 52). بنابراین مفهوم رهبری زهرآگین شامل مجموعه‌ای از رفتارهای غیر قابل جایگزین رهبران است که به شدت گروه مرئوسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Singh et al 2017: 115). ناسازگاری

1. Toxic Leadership  
2. Marcia Lynn Whicker

عمیق، ارزش‌های خودخواهانه، و فریبندگی سه ویژگی ناکارآمد این رهبران است (Dobbs & Do 2019: 6) و وجود این محیط کار سمی بر رفاه جامعه‌شناختی و جسمی و روحی کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد (Behery et al 2018: 795). پادیللا<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۷) سه دسته از عوامل را در ظهور رهبری زهرآگین دخیل دانسته‌اند و از آن به عنوان مثلث سمی نام برده‌اند. الف) ویژگی‌های شخصیتی رهبران شامل فقدان امانت‌داری، جاه‌طلبی افراطی، خودبزرگ‌بینی و تکبر، عدم مراعات اصول اخلاقی، حرص و طمع، ریسک‌گریزی، نیاز شخصی به قدرت، خودشیفتگی، کاریزماتیک بودن، نگرش منفی به زندگی؛ ب) ویژگی‌های زیردستان شامل نیازهای اولیه برآورده‌نشده، سطوح بلوغ پایین، جاه‌طلبی بالا، باورها و ارزش‌های متجانس با رهبر، و توجه صرف به ارزش‌ها و امیال شخصی؛ ج) ویژگی‌های محیطی شامل محیط‌های ناپایدار یا بسیار پایدار، تهدید ادراک‌شده محیطی، ارزش‌های فرهنگی، شرایط محیط کاری، فقدان سازوکارهای رسمی، نظارت و کنترل (سیدجوادی و همکاران ۱۳۹۳: ۱۱۲).

### خروج از خدمت<sup>۲</sup>

سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود باید توانایی جذب و نگهداری و حفاظت از منابع انسانی را داشته باشند. خروج از خدمت از عواملی است که سازمان را در دستیابی به اهداف دچار مشکل می‌کند (دیهم‌پور و دولتی ۱۳۹۶: ۸۷). خروج از خدمت حرکت دائمی کارکنان به خارج از مرزهای سازمان است (Rahman & Nas 2013: 565) و زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان به خواست و اراده خود سازمان را ترک می‌کنند (Hitchcock 2015: 31). میزان خروج از خدمت نشان‌دهنده از دست دادن کارکنان است و انواع آن عبارت است از داوطلبانه و غیر داوطلبانه (انوری و همکاران ۲۰۱۴: ۱۸۸). در نوع غیر داوطلبانه کارفرما از فرد می‌خواهد از طریق روش‌هایی چون بازخرید یا بازنشستگی یا اخراج سازمان را رها کند. در شکل داوطلبانه کارفرما خواهان خروج فرد نیست؛ اما فرد

---

1. Padilla  
2. Turnover

می‌خواهد سازمان را ترک کند (سلطانی و همکاران ۱۳۹۶: ۵۵۶). اولین پژوهش در این زمینه را مارچ و سایمون (۱۹۹۵) انجام دادند که نشان داد وقتی کارکنان به صورت داوطلبانه تصمیم به خروج از سازمان می‌گیرند اثربخشی آن سازمان به دلایل مختلف، همچون از دست دادن دانش و تخصیص زمان و بودجه اضافی برای جایگزینی و آموزش نیروی انسانی جدید، کاهش می‌یابد (اردستانی و سیدنقوی ۱۳۹۵: ۱۴۹). خروج از خدمت با تمایل به ترک خدمت متفاوت است. تمایل به ترک خدمت یک قدم قبل‌تر از خروج از خدمت است. عوامل مؤثر بر قصد خروج از خدمت عبارت است از نگرش کارکنان، توانایی بالقوه کارکنان، مدیریت، همکاران، موقعیت سازمانی و فرد (سلطانی و همکاران ۱۳۹۶: ۵۵۶). خروج از خدمت هزینه‌های مستقیم (یافتن نیروی جدید، گزینش، فرایند جذب و استخدام و آموزش) و غیر مستقیم (خالی ماندن شغل، فشار بر کارکنان باقی‌مانده، کاهش کیفیت کاری، کاهش وجهه سازمانی، هزینه‌های یادگیری، از دست رفتن تجربه سازمانی) را برای سازمان به همراه دارد (طهماسبی و همکاران ۱۳۹۶: ۱۳۸). از طرف دیگر نباید از منافی که خروج از خدمت کارکنان ضعیف، از طریق ایجاد فرصت‌های ترفیع و امکان ورود به خدمت افراد جدید با عقاید و نظریات تازه برای سازمان به ارمغان می‌آورد، غافل ماند (رحیم‌نیا و نیک‌خواه فرخانی ۱۳۹۲: ۹). عوامل مؤثر بر خروج از خدمت را می‌توان به سه بخش تقسیم کرد: الف) عوامل خارجی (محیطی): میزان بی‌کاری، وجود اتحادیه، فرصت‌های شغلی جایگزین؛ ب) عوامل مؤثر بر کار: حقوق و مزایا، عملکرد شغلی، روشن بودن نقش، تکراری بودن وظایف، رضایت شغلی، تعهد سازمانی؛ ج) عوامل شخصی: سن، تحصیلات، افراد تحت تکفل، برآورده شدن انتظارات، سابقه، تأهل (ودادی و همکاران ۱۳۹۲: ۴۴).

### انسداد سازمانی<sup>۱</sup>

در بیست سال گذشته، پژوهشگران توجه تجربی و نظری ویژه‌ای را صرف پی بردن به این موضوع کرده‌اند که کارکنان درباره کیفیت روابط با سازمان خود چه استنتاج و استنباطی

دارند و پیامدهای این استنباط چیست (امیرخانی و همکاران ۱۳۹۶: ۱۱۸). اگرچه دیدگاه‌های نخستین در زمینه ارتباط سازمان و کارکنان بر مبادلات اقتصادی متمرکز بوده، در دیدگاه‌های بعدی محققان به این نتیجه رسیدند که سازمان مهم‌ترین منبع حمایت‌های مادی و احساسی-اجتماعی کارکنان است و کارکنان با عضویت در سازمان احترام کسب می‌کنند که اغلب باعث می‌شود ویژگی‌های انسانی را به سازمان نسبت دهند (Gibney et al 2009: 669). کارکنان به میزانی که سازمان برای همکاری و رفاه آن‌ها ارزش قائل است سازمان را باور می‌کنند و سپس بر اساس هنجار متقابل مثبت در برابر تعهدات سازمانی متعهد و ملتزم می‌شوند که به آن حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌گویند (Gibney et al 2009: 669). کارکنانی که روابط حمایتی از سازمان دریافت می‌کنند به سازمان نگرش مطلوب دارند و به رفتارهای فراتر از رفتار شهروندی سازمانی و خودپنداری سازمانی اقدام می‌کنند. اما هنگامی که سازمان رفتارهای منفی یا خنثی داشته باشد، کارکنان به سازمان نگرش مثبت و مطلوب نخواهند داشت (Gibney et al 2009: 666). بر اساس هنجار متقابل منفی و تئوری مبادله اجتماعی، به منظور ارتباط کارکنان با سازمان، نظریه پردازان این باور کارکنان را که سازمان می‌تواند منبع آسیب و گزند باشد در نظر نگرفتند و در نتیجه وجود چنین شکافی در پیشینه پژوهش‌ها باعث پیدایش مفهوم انسداد سازمانی شد (Gibney et al 2007: 38). در مقابل مفهوم حمایت سازمانی ادراک‌شده مفهوم انسداد سازمانی ادراک‌شده مطرح می‌شود که این مفهوم نیز بر مبنای ادراک کارکنان از روابطشان با سازمان شکل می‌گیرد (امیرخانی و همکاران ۱۳۹۶: ۱۲۰). انسداد سازمانی به مثابه ادراک کارکنان در خصوص میزانی است که سازمان مانع و بازدارنده در دستیابی آن‌ها به اهداف فردی و حرفه‌ای است و به رفاه آن‌ها صدمه می‌زند. به طور خاص مفهوم انسداد سازمانی به ادراک کارکنان از کیفیت روابط آنان با سازمان برمی‌گردد. حتی ممکن است در برخی موارد کارکنان به اهداف شخصی و حرفه‌ای خود دست یابند، اما، همچنان سازمان را مانعی بر سر راه خودشان ببینند؛ به این دلیل که کارکنان سازمان را علت دشوار شدن فرایند دستیابی به اهداف خود می‌دانند (Gibney et al 2009: 670). انسداد سازمانی باور عمومی اعضای سازمان مبنی بر میزان خیرخواهی ماهیت



سازمان است و همچنین ادراک کارکنان را از میزانی که سازمان به آن‌ها متعهد است نشان می‌دهد. اگرچه ممکن است کارکنان تجربه ناخوشایندی، مانند مجادله با سرپرستانشان در محیط کاری، داشته باشند، معمولاً این موارد بر ادراک انسداد سازمانی تأثیر نمی‌گذارند؛ مگر اینکه آن‌ها باور داشته باشند که سازمان در این ارتباط منفی نقشی بسزا داشته است (امیرخانی و همکاران ۱۳۹۶: ۱۲۰).

### پیشینه تجربی پژوهش

خلیلی (۱۳۹۷) تأثیر سبک رهبری زهرآگین (سمی) بر بطالت اجتماعی را با نقش میانجی زیرکاردرروی کارکنان در شرکت پتروشیمی ایلام بررسی کرد و نتایج بیانگر آن بود که سبک رهبری زهرآگین بر بطالت اجتماعی و زیرکاردرروی کارکنان و همچنین زیرکاردرروی کارکنان بر بطالت اجتماعی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. امیرخانی و همکارانش (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر انسداد سازمانی از طریق نقش میانجی آوای کارکنان و جو نوآوری در محیط کار پرداختند. هنگامی که کارکنان بر این باورند که سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند عضویت آن‌ها در سازمان مهم‌ترین جنبه از هویت اجتماعی شناخته می‌شود. اما هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان به آن‌ها آسیب می‌رساند و مانع آن‌ها در دستیابی به اهدافشان می‌شود بین خود و سازمان فاصله زیادی حس می‌کنند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد توانمندسازی روان‌شناختی از طریق تأثیر مثبت بر جو پیشگامی در سازمان موجب کاهش ادراک از انسداد سازمانی می‌شود. همچنین تأثیر مثبت توانمندسازی روان‌شناختی بر آوای کارکنان نیز در این پژوهش تأیید شد. دیپیم‌پور و دولتی (۱۳۹۶) تأثیر عوامل ایجادکننده ترومای سازمانی بر میزان ترک خدمت کارکنان نظامی را بررسی کردند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که بین ابعاد ایجادکننده ترومای سازمانی و ترک خدمت کارکنان رابطه معنادار وجود دارد و سهم تأثیرگذاری هر یک از این عوامل متفاوت است. بیری و همکارانش (۲۰۱۸) تأثیر رهبری زهرآگین بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد و تعهد پیروان را در خاورمیانه بررسی کردند. در این مطالعه ارتباطات پیچیده بین ویژگی‌های مختلف

رهبران زهراگین و رفتار شهروندی سازمانی و نتایج سازمانی بررسی و به صورت تجربی و مفهومی ادراکات و واکنش‌های پیروان درباره انواع رهبری زهراگین ارزیابی شد و نتایج نشان داد بین رهبری زهراگین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه منفی وجود دارد. گینبی و همکارانش (۲۰۱۱) به بررسی انسداد سازمانی و مدل توسعه‌یافته هویت سازمانی پرداختند. آن‌ها استدلال کردند که ادراکات از حمایت و انسداد سازمانی نتایج منحصر به فردی برای ارتباط شناختی و عدم همکاری کارکنان با کارفرمایانشان دارد. همان‌طور که انتظار می‌رفت، نتایج حاصل از دو مطالعه این فرضیه را تأیید می‌کند که حمایت سازمانی ادراک‌شده با هویت فردی و سازمانی ارتباط مثبت دارد و ادراک انسداد سازمانی جدایی شناختی در هویت فردی و سازمانی را به وجود می‌آورد.

### روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر هدف کاربردی از شاخه توسعه‌ای و از لحاظ روش و ماهیت توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش برای سنجش متغیر رهبری زهراگین از پرسشنامه اشمیت (۲۰۰۸)، برای سنجش خروج از خدمت منابع انسانی از پرسشنامه کیم و همکارانش (۲۰۰۷)، و برای سنجش انسداد سازمانی از پرسشنامه گینبی و همکارانش (۲۰۰۹) استفاده شد. برای سنجش روایی ابزار گردآوری اطلاعات از روش روایی صوری با استفاده از نظر استادان آشنا با موضوع استفاده شد که طبق نظر آن‌ها روایی پرسشنامه تأیید شد. در ارتباط با جامعه آماری باید گفت جامعه آماری پژوهش حاضر سازمان‌های دولتی شهرستان خرم‌آباد بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس اعضای نمونه آن انتخاب شدند. در خصوص برآورد حجم نمونه نیز گفتنی است حجم نمونه در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۲۱۴ نفر تعیین شد. برای پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج آلفای کرونباخ برای هر یک از مؤلفه‌های مورد سنجش در جدول ۱ ارائه شده است. همان‌گونه که اطلاعات جدول ۱ نشان می‌دهد، از آنجا که نتایج آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی از مقدار ۰/۷ بیشتر است، نتایج آزمون یادشده پایایی مناسب پرسشنامه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. پایایی پرسشنامه

ردیف	مؤلفه مورد سنجش	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ
۱	رهبری زهرآگین	۰/۸۶	۰/۷۸
۲	خروج از خدمت منابع انسانی	۰/۸۲	۰/۷۴
۳	انسداد سازمانی	۰/۷۴	۰/۷۱

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های جمعیت‌شناختی

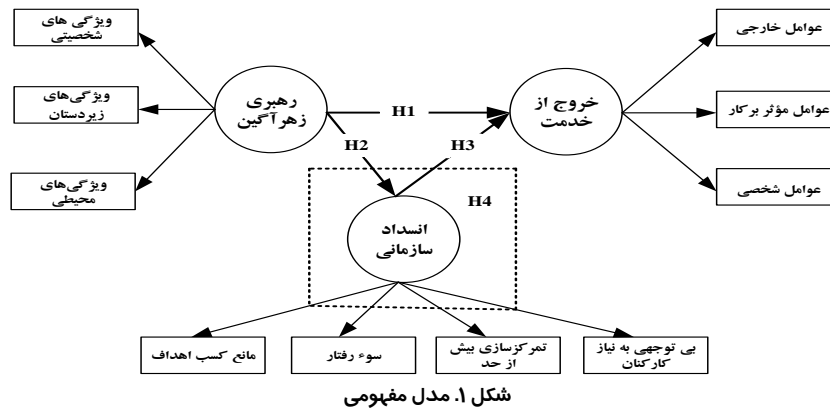
جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش

ویژگی	ابعاد	فراوانی	درصد	ویژگی	ابعاد	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۶۷	٪۳۱	وضعیت	مجرد	۶۲	٪۲۹
	مرد	۱۴۷	٪۶۹	تأهل	متأهل	۱۵۲	٪۷۱
رده سنی	کمتر از ۳۰ سال	۶۹	٪۳۲	فوق دیپلم		۲۵	٪۱۱.۶۸
	۳۱ تا ۴۰ سال	۹۴	٪۴۴	لیسانس		۱۱۷	٪۵۴.۶۸
	بیشتر از ۴۱ سال	۵۱	٪۲۴	فوق لیسانس		۷۲	٪۳۳.۶۴

### فرضیات و مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش حاضر یک مدل تلفیقی است که در تدوین آن از چند مدل استفاده شده است. بدین ترتیب که در مدل حاضر از مدل رهبری زهرآگین پادویلا و همکارانش (۲۰۰۷)، مدل خروج از خدمت منابع انسانی ودادی و همکارانش (۱۳۹۲)، و مدل انسداد سازمانی گیبینی و همکارانش (۲۰۰۹) استفاده شده است. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



با توجه به مدل مفهومی فرضیات پژوهش بدین شرح است:

- H1: رهبری زهرآگین تأثیر مثبت و معنادار بر خروج از خدمت منابع انسانی می‌گذارد.  
 H2: رهبری زهرآگین تأثیر مثبت و معنادار بر انسداد سازمانی می‌گذارد.  
 H3: انسداد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار بر خروج از خدمت منابع می‌گذارد.  
 H4: انسداد سازمانی نقش متغیر میانجی در تأثیر رهبری زهرآگین بر خروج از خدمت

منابع انسانی دارد.

### یافته‌های توصیفی

در جدول ۳ میانگین و انحراف معیار هر یک از متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. هر قدر انحراف استاندارد (انحراف معیار) بیشتر باشد، پراکندگی داده‌ها از میانگین هم بیشتر است. همان‌گونه که اطلاعات جدول ۳ نشان می‌دهد انحراف معیار متغیرهای پژوهش در سطح مطلوبی قرار دارد.

جدول ۳. یافته‌های توصیفی

ردیف	متغیر	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار
۱	رهبری زهرآگین	۲۱۴	۶,۰۴	۱,۲۶۷
۲	خروج از خدمت منابع انسانی	۲۱۴	۶,۹۲	۱,۱۱۰
۳	انسداد سازمانی	۲۱۴	۵,۲۴	۱,۴۱۲

### یافته‌های استنباطی

در پژوهش حاضر بعد از حصول اطمینان از وجود روایی، که با استفاده از روش اعتبار محتوا مشخص شد و همچنین پایایی آن که با استفاده از آزمون‌های آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی تأیید شد و در جدول ۱ به طور کامل تشریح شده است، به آزمون مدل تحقیق و فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود. در این تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون مدل پژوهش و همچنین آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شد. با توجه به مدل مفهومی، این تحقیق دارای ۱۰ متغیر آشکار بود که سه مفهوم (متغیر پنهان)، شامل رهبری زهرآگین و خروج از خدمت منابع انسانی و انسداد سازمانی، را اندازه می‌گیرند. برای برازش مدل از معیارهای برازشی که در مدل‌سازی معادلات ساختاری وجود دارد استفاده شد. معیارهای برازش نشان‌دهنده آن است که آیا مدل بازنمایی شده توسط داده‌ها مدل اندازه‌گیری تحقیق را تأیید می‌کند یا خیر. در جدول ۴ شاخص‌های برازش و برازش قابل قبول آن‌ها، که در این پژوهش استفاده شدند، ارائه شده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش و برازش قابل قبول

نام شاخص	اختصار	برازش قابل قبول
شاخص نیکویی برازش	GFI	> ۹۰٪
شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده	AGFI	> ۹۰٪
شاخص برازش هنجار شده	NFI	> ۹۰٪
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	< ۱۰٪
کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی	CMIN/ df	بین ۱ تا ۳

### برآورد و آزمون الگوهای اندازه‌گیری (الگوهای عاملی تأییدی)

پس از جمع‌آوری اطلاعات جهت مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول‌اند، لازم است ابتدا همه متغیرهای مشاهده، که مربوط به متغیرهای پنهان است، به طور مجزا مورد آزمون قرار گیرند. شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) با استفاده از نرم‌افزار Amos ارزیابی شدند که شاخص‌های برازش برای مدل‌های تحلیل

عاملی تأییدی برای همه متغیرهای پنهان تحقیق در سطح مطلوبی قرار داشتند و حاکی از آن بودند که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) به‌خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری کنند. همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی (جدول ۵) همراه شاخص جزئی P برای آزمون قابل قبول بودن بار عاملی مربوط به هر شاخص بررسی شد و بارهای عاملی همه سؤالات بالاتر از ۰/۰۵ و مقدار P جزئی کمتر از ۰/۰۵ بودند. در نتیجه می‌توان گفت سؤالات به‌خوبی متغیرهای مشاهده را می‌سنجند.

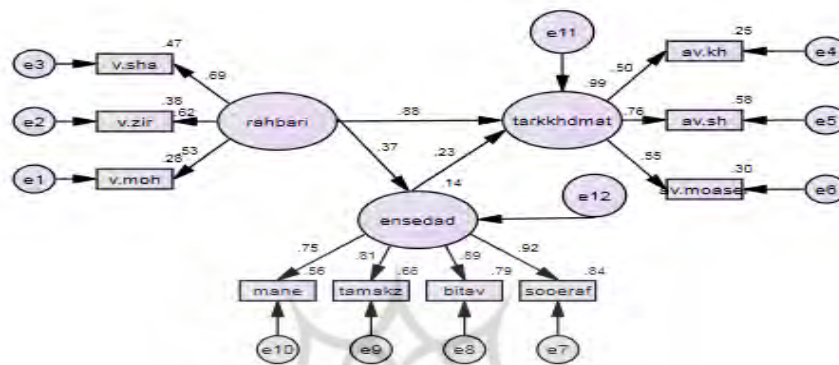
جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تأییدی همراه شاخص جزئی P برای هر شاخص

مؤلفه	بار عاملی تأییدی	P	مؤلفه	بار عاملی تأییدی	P
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۶۹	۰/۰۰۰	عوامل مؤثر در کار	۰/۵۵	۰/۰۰۳
ویژگی‌های زیردستان	۰/۶۲	۰/۰۰۲	بی‌توجهی به نیاز کارکنان	۰/۸۹	۰/۰۰۰
ویژگی‌های محیطی	۰/۵۳	۰/۰۰۰	مانع کسب هدف	۰/۷۵	۰/۰۰۴
عوامل خارجی	۰/۵۰	۰/۰۰۱	سوء رفتار	۰/۹۲	۰/۰۰۰
عوامل شخصی	۰/۷۶	۰/۰۰۰	تمرکزسازی بیش از حد	۰/۸۱	۰/۰۰۰

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی و تأیید الگو برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی و مقدار بحرانی CR و P استفاده شد. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. مقدار پارامتر کمتر از این در الگو مهم شمرده نمی‌شود. همچنین مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنادار محاسبه‌شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos استفاده شد. خروجی نرم‌افزار به صورت شکل ۲ بود. برای برازش مدل فوق از نرم‌افزار Amos استفاده شد که شاخص‌های کلی آن به شکل جدول ۶ بود.

با توجه به اطلاعات جدول ۶ می‌توان دریافت که مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار است. با در نظر گرفتن نتایج تجزیه و تحلیل مدل به بررسی فرضیه‌هایی پرداخته شد که نتایج آن در جدول ۷ ارائه شده است.



شکل ۲. خروجی نرم‌افزار

جدول ۶. برازش مدل مفهومی

RMSE	NFI	GFI	P	CIMN/DF	CIMN	DF
۰/۰۰۶	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۰۰۵	۲/۷۱	۱۴۶/۲۷	۹

جدول ۷. ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی مربوط به فرضیه‌ها

نتیجه	P	مقدار بحرانی	ضریب رگرسیونی	فرضیه‌ها
تأیید	۰/۰۰۰	۲/۶۹	۰/۸۸	H1: رهبری زهرآگین تأثیر مثبت و معنادار بر خروج از خدمت منابع انسانی می‌گذارد.
تأیید	۰/۰۰۲	۲/۱۷	۰/۳۷	H2: رهبری زهرآگین تأثیر مثبت و معنادار بر انسداد سازمانی می‌گذارد.
تأیید	۰/۰۰۰	۲/۶۱	۰/۲۳	H3: انسداد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار بر خروج از خدمت منابع انسانی می‌گذارد.

با توجه به جدول ۷ و آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش، مشاهده می‌شود که فرضیه‌های اصلی پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند. در توضیح آزمون فرضیه‌های اصلی باید گفت با توجه به مقدار بحرانی CR، که برای هر دو فرضیه دارای مقداری بیش از ۱/۹۶ است، و مقدار P، که کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه‌ها تأیید شدند. ازین رو، با توجه به جدول ۷ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد رهبری زهراگین تأثیر مثبت و معنادار بر خروج از خدمت منابع انسانی و انسداد سازمانی می‌گذارد. این بدان معناست که خروج از خدمت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ۸۸ درصد متأثر از رهبری زهراگین است. همچنین، رهبری زهراگین ۳۷ درصد در شکل‌گیری انسداد سازمانی تأثیرگذار است. به‌علاوه نتایج مبین آن است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد انسداد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار بر خروج از خدمت منابع انسانی می‌گذارد. این فرضیه گویای آن است که خروج از خدمت منابع انسانی ۲۳ درصد متأثر از انسداد سازمانی است. پس از آنکه تحلیل مسیر مستقیم انجام شد، نوبت به آن است که مسیر غیر مستقیم و متغیر میانجی پژوهش نیز مورد آزمون قرار گیرد.

### نتایج آزمون بوت‌استرپ

در پژوهش حاضر برای آزمون فرضیه میانجی از روش بوت‌استرپ استفاده شد. نتایج تحلیل فرضیه چهارم پژوهش با استفاده از روش بوت‌استرپ در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. نتایج بوت‌استرپ برای مسیر واسطه‌ای الگوی پیشنهادی پژوهش

فرضیه	مسیر	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	حد پایین	حد بالا
H4: انسداد سازمانی نقش میانجی در تأثیر رهبری زهراگین بر خروج از خدمت منابع انسانی/انسداد سازمانی دارد.	رهبری زهراگین / خروج از خدمت منابع انسانی / انسداد سازمانی	۰/۲۹	۰/۰۰۱۴	۰/۰۱۴۹	-۰/۱۲۴۹	-۰/۰۵۴۴



مندرجات جدول ۸ برای مسیر رهبری زهراگین / خروج از خدمت منابع انسانی / انسداد سازمانی نشان می‌دهد که حد پایین آن دارای مقدار ۰/۱۲۴۹- و حد بالای آن دارای مقدار ۰/۵۴۴- است. با توجه به نتایج آزمون بوت‌استراپ و قرار نگرفتن صفر در این فاصله، نتیجه حاکی از معناداری این مسیر غیر مستقیم و در نتیجه تأیید فرضیه مربوط به آن است. از این رو، با توجه به نتایج جدول ۸ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد انسداد سازمانی نقش میانجی در تأثیر رهبری زهراگین بر خروج از خدمت منابع انسانی دارد.

### بحث و نتیجه

رهبران زهراگین با اعمال رفتارها و خصوصیات رفتاری غیر کارکردی آسیب‌ها و صدمات بلندمدت و جبران‌ناپذیری بر پیکره فرد، گروه، سازمان، و حتی جوامع وارد می‌آورند. در واقع این رهبران گشوده‌انگیزه و جسارت لازم کارکنان در انجام دادن امور محوله تلقی می‌شوند. مطالعه حاضر، با هدف تحلیل و بررسی اثر رهبری زهراگین در خروج از خدمت منابع انسانی، با میانجیگری انسداد سازمانی، انجام پذیرفت. نتایج پژوهش به تفکیک هر فرضیه مبین آن است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد رهبری زهراگین تأثیر مثبت و معنادار بر خروج از خدمت منابع انسانی می‌گذارد. بدون شک رهبرانی که استفاده از سبک سمی یا سخت‌گیرانه را در پیش می‌گیرند نه تنها انگیزه و رضایتمندی فرد در سازمان را از بین می‌برند، با نادیده گرفتن سطح رفاه کارکنان و توهین و سوءاستفاده از آنها، زمینه را برای نارضایتی هر چه بیشتر و به تبع خروج از سازمان فراهم می‌کنند. همچنین، نتایج پژوهش نشان داد در سطح اطمینان ۹۵ درصد رهبری زهراگین تأثیر مثبت و معنادار بر انسداد سازمانی می‌گذارد. رهبران زهراگین تحمل هیچ‌گونه نقد و انتقادی را در سازمان ندارند و هر گونه تفکر انتقادی را به شدت سرکوب می‌کنند. پیش گرفتن چنین سبکی به تدریج به انزوای کارکنان و در نتیجه عدم بروز ایده‌ها در سازمان منجر می‌شود و افراد، علاوه بر سازمان، به خود حس بدی پیدا می‌کنند و در پی جدا کردن هویت خود از سازمان برمی‌آیند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد انسداد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار بر خروج از خدمت منابع انسانی می‌گذارد. زمانی که کارکنان

سازمان را مانعی بزرگ برای کسب اهداف خود تلقی کنند و باور داشته باشند که فعالیت‌ها و اقدامات سازمان به آن‌ها آسیب می‌رساند دیگر به سازمان خود اعتماد نمی‌کنند و برای برنامه‌ها و مقاصد آن وفاداری از خود نشان نمی‌دهند و به ماندن در سازمان از خود رغبتی نشان نمی‌دهند. در نهایت، تحلیل مسیر غیر مستقیم نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵ درصد انسداد سازمانی نقش میانجی در تأثیر رهبری زهرآگین بر خروج از خدمت منابع انسانی دارد. بنابراین، به عنوان یک نتیجه کلی، می‌توان گفت زمانی که رهبران کژرفتاری‌های مخرب، همچون رشوه‌خواری و تزویر و نفاق‌افکنی، دارند، سازمان را به سمت رفتارهای منفی یا خنثی سوق می‌دهند و دیگر کارکنان به سازمان نگرش مثبت و مطلوب نخواهند داشت و تمایل آن‌ها برای خروج از سازمان روبه‌روز افزایش می‌یابد. در خصوص وجوه افتراق و اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت‌گرفته باید گفت نتایج این پژوهش با پژوهش‌های حمیدی‌زاده و همکارانش (۱۳۹۶)، سیدجوادین و همکارانش (۱۳۹۳)، اری و همکارانش (۲۰۱۷)، بروج و فارم (۲۰۰۴)، الچی و همکارانش (۲۰۱۲)، مولکی و همکارانش (۲۰۰۸)، الکساندرو و اشمیت (۲۰۰۸) مطابقت و همخوانی دارد. آن‌ها نیز در پژوهش خود نشان دادند رهبری زهرآگین بر خروج از خدمت کارکنان در سازمان تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. همچنین، با یافته‌های بندرکر و رای (۲۰۱۹) نیز همخوانی دارد. آن‌ها نیز در تحقیق خود اذعان داشتند رهبری زهرآگین تأثیر مثبت و معنادار بر خروج از خدمت کارکنان می‌گذارد. از طرفی وجه اشتراک دیگر پژوهش حاضر با پژوهش گیبینی و همکارانش (۲۰۱۱) را می‌توان مشاهده کرد. آن‌ها نشان دادند انسداد سازمان باعث قطع همکاری کارکنان با کارفرمایانشان می‌شود. در خصوص وجه نوآوری و تمایز پژوهش حاضر نیز گفتنی است پژوهشی که توآمان به بررسی اثر رهبری زهرآگین بر خروج از خدمت منابع انسانی با نقش میانجی انسداد سازمانی پرداخته باشد یافت نشده است.

### پیشنهاد

بر مبنای یافته‌ها، پژوهش حاضر به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند به سبک و مشخصه‌های رهبران زهراگین توجه ویژه‌ای مبذول دارند. زیرا یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد رفتارهای مخرب و صلاحیت‌های شخصی ناکارآمد این‌گونه رهبری زمینه‌ساز خروج کارکنان و انسداد سازمانی خواهد بود.

رهبران زهراگین با مسمومیت شور و اشتیاق، خلاقیت، و استقلال کارکنان ضربات سهمگینی بر افراد و سازمان وارد می‌آورند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی با امتناع از سبک و سیاق رهبری سمی از بروز عواملی همچون حس بی‌اعتمادی، ترس، عدم اطمینان، و ... جلوگیری کنند.

از آنجا که منابع انسانی بارزترین گنجینه سازمان محسوب می‌شوند، سازمان‌های دولتی می‌توانند با جلوگیری از علل و عواملی که زمینه‌ساز خروج آن‌ها از سازمان می‌شود تلاش کنند از آثار مخرب و پرهزینه آن در امان بمانند و مسیر تعالی خود را با اطمینان هر چه بیشتر طی کنند.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود رفتارهای منفی یا خنثی سازمان را درک کنند. زیرا در صورت بروز چنین رفتارهایی کارکنان از سازمان به عنوان مانعی بزرگ برای رسیدن به اهداف خود یاد می‌کنند و میل و رغبت کافی برای داشتن حضوری موفق و مفید در سازمان از خود نشان نمی‌دهند.

در نهایت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تأثیر رهبری زهراگین بر خروج از خدمت منابع انسانی و انسداد سازمانی در سازمان‌های دیگر را بسنجند یا با استفاده از روش‌های کیفی به شناسایی پساایندها و پیامدهای سبک رهبری زهراگین در سازمان مبادرت ورزند.

## منابع

- امیرخانی، طیبه؛ اکرم هادی زاده مقدم؛ سید سهیل عظیمی (۱۳۹۶). «انسداد سازمانی و عوامل کاهنده آن: مطالعه تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی، جوّ پیشگامی، و آوای کارکنان در سازمان»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۲۹، صص ۱۱۷ - ۱۳۴.
- حمیدی زاده، علی؛ حسن زارعی متین؛ هادی ظفری (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر سبک رهبری زهراآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان»، مطالعات رفتار سازمانی، د ۶، ش ۳، صص ۱ - ۳۲.
- خلیلی، کرم (۱۳۹۷). «تأثیر سبک رهبری زهراآگین (سمی) بر بطالت اجتماعی با نقش میانجی زیرکاردرروی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی ایلام)»، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، س ۹، ش ۳۶، صص ۱۳۷ - ۱۵۸.
- دیهیم‌پور، مهدی؛ حسن دولتی (۱۳۹۶). «تأثیر عوامل ایجادکننده ترومای سازمانی بر میزان ترک خدمت کارکنان نظامی»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین<sup>(ع)</sup>، د ۹، ش ۴، صص ۸۱ - ۱۰۶.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ زهرا نیک‌خواه‌فرخانی (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر جوّ اخلاقی سازمان بر عملکرد سازمانی و تمایل به ترک خدمت»، مدیریت فردا، د ۱۲، ش ۳۷، صص ۵ - ۲۲.
- سلطانی، مرتضی؛ سهیل نجات؛ فرشید خمویی؛ پوریا پسندیده (۱۳۹۶). «بررسی پیش‌آیندهای ترک خدمت (مطالعه‌ای در یک بیمارستان دولتی)»، مدیریت فرهنگ سازمانی، د ۱۵، ش ۳، صص ۵۵۱ - ۵۷۳.
- سیدجوادین، سید رضا؛ آریین قلی‌پور؛ محمد جان‌علی زاده شوکی (۱۳۹۳). «شناسایی تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهراآگین در سازمان بر نتایج و پی‌آمدهای منابع انسانی»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین<sup>(ع)</sup>، د ۶، ش ۴، صص ۱۰۹ - ۱۲۷.
- صالح اردستانی، عباس؛ میرعلی سیدنقوی (۱۳۹۵). «تبیین رابطه فلات‌زدگی شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی و تمایل به خروج از خدمت کارکنان»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، د ۹، ش ۳۱، صص ۱۴۵ - ۱۶۰.
- طهماسبی، رضا؛ مهدی علی‌زاده؛ محرم مجرد (۱۳۹۶). «شناسایی رابطه بین مدیریت استعداد با

عدم تمایل به ترک خدمت کارکنان فاتب»، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، س ۱۲، ش ۴۳، صص ۱۲۹ - ۱۵۱.

فتح‌اللهی، عارف؛ سید رضا پورآفاجان حسینی (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر بدرفتاری سازمانی با توجه به نقش رهبری زهرآگین (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه علوم دریایی امام خمینی<sup>(ره)</sup> نوشهر)»، آموزش علوم دریایی، ش ۱۱، صص ۸۲ - ۹۳.

ودادی، احمد؛ محمود رضایی‌زاده؛ علی میرهاشمی؛ حسین علی‌نجفی (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان»، آینده‌پژوهی مدیریت، د ۲۴، ش ۲، صص ۴۱ - ۵۴.

هادوی‌نژاد، مصطفی؛ مریم کلوندی (۱۳۹۵). «کاوش پویایی‌های پیش‌آیندی رهبری زهرآگین با استفاده از مدل‌یابی ساختاری تفسیری»، مطالعات رفتار سازمانی، د ۵، ش ۳، صص ۱ - ۲۴.

هادی‌پیکانی، مهربان؛ علی خنیفر (۱۳۹۶). «تبیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان کلیدی در شرکت‌های واگذارشده شرکت نفت به بخش خصوصی (مورد مطالعه: شرکت لوله‌سازی اهواز)»، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، د ۸، ش ۳۱، صص ۱۵۳ - ۱۷۵.

## References

- Akca, M. (2017). "The impact of toxic leadership on intention to leave of employees", *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), pp. 285-290.
- Amirkhani, T., Hadizadeh Moghadam, A., & Azimi, S. S. (2018). "Organizational obstruction and its reducing factors: A study of the impact of psychological empowerment, pioneering climate and employee voice in organization", *Journal of Public Administration Perspective*, 29, pp. 117-134. (in persian)
- Anvari, R., Jian Fu, Z., & Hosseinpour Chermahini, S. (2014). "Effective strategy for solving voluntary turnover problem among employees", *Social & Behavioral Sciences*, 129, pp. 186-190.
- Behery, M., Al-Naseer, A. D., Jabeen, F., & El Ravas, A. S. (2018). "Toxic leadership and organizational citizenship behavior: A mediation effect of followers' trust and commitment in the Middle East", *International journal of Business and Society*, 19(3), pp. 793-815.
- Bhandarker, A. & Rai, S. (2019). "Toxic leadership: emotional distress and coping strategy", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22 (1), pp. 65-78.
- Boddy, C. R. & Croft, R. (2016). "Marketing in atime of toxic leadership", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(1), pp. 44-46.
- Chua, S. M. Y. & Murray, D. W. (2015). How taxic leaders are perceived: gender and information-processing.

- Deyhimpour, H. & Dolati, H. (2018). "An assessment of factors affecting organizational trauma on leaving service by military personnel", *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(4), pp. 81-106. (in persian)
- Dobbs, J. M. & Do, J. J. (2019). "The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates", *Armed Forces & Society*, 45(1), pp. 3-26.
- Fatholahi, A. & Pouraghajani, S. R. (2018). "Examine the role of moderator toxic leadership in the relationship between social capitals on organization misbehavior (case study: staff of imam khomeini university of marine science noshahr)", *Journal of Marine Science Education*, 11, pp. 82-93. (in persian)
- Gibney, R. (2007). "Cognitive organizational obstruction: Its nature, antecedents and consequences", *Thesis for PHD*, University of Pittsburgh.
- Gibney, R., Zagenczyk, T.J., & Masters, M.F. (2009). "The negative aspects of social exchange: An introduction to perceived organizational obstruction", *Group & Organization Management*, 34(6), pp. 665-697.
- Gibney, R., Zagenczyk, T.J., Fuller, J.B., & Hester, K. (2011). "Exploring organizational obstruction and the expanded model of organizational identification", *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), pp. 1083-1109.
- Hadavinejad, M. & Kalvandi, M. (2016). "Exploring dynamics of toxic leadership' antecedents using interpretive structural modeling", *Journal of Organizational Behavioral Studies*, 5(3), pp. 1-14. (in persian)
- Hadi Peykani, M. & Khanifar, A. (2017). "Explanation and prioritization of the factors affecting key employees' turnover intention in privatized firms of national oil company (case study: ahvaz pipe industrial company)", *Journal of Human Resource Management in Oil Industry*, 8(31), pp. 153-175. (in persian)
- Hamidzadeh, A., Zarei Matin, H., & Zafari, H. (2018). "Investigating the effect of toxic leadership style and dysfunctional behaviors on employees' outcomes and job attitudes", *Organizational Behavior Study*, 6(3), pp. 1-32. (in persian)
- Hitchcock, M. J. (2015). "The relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego Nonprofit Paid staff", *Theses for Phd*, University of San Diego.
- Jery, M. (2019). "Understanding coping strategies and behaviors of employees affected by toxic leadership", *Thesis for phd*, College of Management and Technology, Walden University.
- Khalili, K. (2018). "Effect of toxic leadership on social loafing with mediating role of employees' soldiering (case study: Ilam petrochemical company)", *Human Resource Management in oil industry*, 9(36), pp. 137-158. (in persian)
- Kilic, M. & Gunsen, A. (2019). "The dark side of leadership: The effects of toxic leaders on employees", *European Journal of Social Science*, 2(2), pp. 51-56.
- Mackey, J., McAlliste, Ch., Brees, J., Huang, L., & Carson, J. (2018). "Perceived organizational obstruction: A mediator that addresses source-target misalignment between abusive supervision and OCBs", *Journal organizational Behavior*, pp. 1-13.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments, *The Leadership*

- Quarterly*, Vol.3, pp. 176-94.
- Rahimnia, F. & Nikkhahfarkhni, Z. (2014). "The effect of organizational ethical climate on organizational performance and tendency turnover", *Journal of Management Tomorrow*, 12(37), pp. 5-22. (in persian)
- Rahman, V. & Nas, Z. (2013). "Employee development and turnover intention: theory validation", *European Journal of Training and Development*, 37(6), pp. 564-579.
- Saleh Ardestani, A. & Seyed Naghavi, M.A. (2016). "Career plateau and it's relation on the desire to organizational turnover and organizational apaty", *Journal of Public Management Research*, 9(31), pp. 145-160. (in persian)
- Seyed-Javadin, S. R., Gholipour, A., & Janalizadeh Shoki, M. (2015). "Identification effect of toxic leadership style in organization on the consequences of human resource management", *Journal of Research in Human Resource Management*, 6(4), pp. 109-127. (in persian)
- Singh, N., Dev, S., & Sengupta, S. (2017). "Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates", *Information Technology and Quantitative Management*, 112, pp. 114-121.
- Soltani, M., Nejat, S., Khamoee, F., & Pasandideh, P. (2017). "Turnover intention antecedents (A study in a public hospital)", *Journal of Organizational Culture Management*, 15(3), pp. 551-573. (in persian)
- Tahmasebi, R., Alizadeh, M., & Mojarad, M. (2017). "Identify the relationship between talent management and unwillingness to turnover the staff FATEB", *Journal of Human Resource Management Development and Support*, 12(43), pp. 129-151. (in persian)
- Vedady, A., Rezaeezadeh, M., Mirhashemi, A., & Alinajafi, H. (2013). "An investigation the impact of organizational commitment turnover staff M. C. P. CO", *Journal of Future Studies Management*, 24(2), pp. 41-54. (in persian)
- Vreja, L. O., Balan, S., & Bosca, L. C. (2016). "An evolutionary perspective on toxic leadership", *Management and Economics Review*, 2(2), pp. 217-228.