

بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی کارکنان در مراحل مختلف

چرخه حیات سازمان‌های دانش‌بنیان

محمد محمدظاهری^۱، رضا سپهوند^۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۰۵

تاریخ وصول: ۱۳۹۷/۰۲/۲۱

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی کارکنان در مراحل مختلف چرخه حیات سازمان‌های دانش‌بنیان انجام پذیرفت. رویکرد این پژوهش از نوع کیفی بوده و اطلاعات گردآوری شده به دو شیوه اطلاعات میدانی (مصاحبه) و منابع کتابخانه‌ای گردآوری شده است که برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر از دو مصاحبه نیمه ساختاریافته‌ای با ۲۰ تن از خبرگان (مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، اساتید دانشگاه) با استفاده از نمونه‌گیری گلوله-برفی به عمل آورد که برای پایایی آن‌ها به دو شیوه (کدگذاری در دو مقطع زمانی) و میان دو کدگذار (بهره‌گیری از فردی دیگر جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به شیوه تحلیل تم) اندازه‌گیری شد که به ترتیب ۷۷٪ و ۷۹٪ محاسبه گردید. داده‌های به دست آمده با روش تحلیل تم مورد بررسی قرار گرفتند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری زهرآگین در سازمان‌های دانش‌بنیان در مرحله کارآفرینی و شکل‌گیری اولیه منجر به کاهش سکوت سازمانی کارکنان، در مراحل کنترل (رسمیت) و پیچیدگی افزایش سکوت سازمانی کارکنان و در نهایت مرحله افول موجب کاهش سکوت سازمانی کارکنان سازمان‌های دانش‌بنیان می‌گردد.

کلید واژه‌ها: رهبری زهرآگین، سکوت سازمانی، چرخه حیات، سازمان دانش‌بنیان، تحلیل تم

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت مدرس تهران

۲- کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده و مسؤول) mmzaheri93@gmail.com

مقدمه

رهبری و سبک‌های مختلف هدایت کارکنان از مهم‌ترین مسائلی است که تمامی سازمان‌ها با آن مواجه‌اند. عمدتاً پژوهشگران بر شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری اثربخش تأکید کرده و اعتقاد داشتند که نبود رهبران اثر بخش با فقدان رهبری برابری می‌کند. موریسون و میلیکن^(۱) (۲۰۰۰) در پژوهشی بیش از هزار ویژگی رهبری شناسایی شده است که تقریباً همه آن‌ها ابعاد سازنده رهبری را مدنظر داشتند. این در حالی است که رهبری همیشه رفتاری سازنده با پیامدهای مثبت و اثر بخش ندارد، به‌همین دلیل جنبه‌های دیگر رهبری که ناکارآمد و پرهزینه و گزنده است، باید در نظر گرفته شود. یکی از جنبه‌های تاریک رهبری، رهبری زهرآگین است. این رهبران عمدتاً افرادی خودشیفته هستند که به رفاه زبردستان اهمیتی نمی‌دهند، آسیب‌های جسمی و روحی به آنها وارد می‌کنند و از توهین و سوء استفاده دریغ نمی‌ورزند، روحیه استبدادی داشته و با تحمیل کار اضافی به تحقیر و سرزنش کارکنان می‌پردازند، انتقاد پذیر نیستند و با تهدید جای هیچ‌گونه سؤال و قضاوت درباره‌ی اقدامات خود را باقی نمی‌گذارند، از همین رو در سازمان‌هایی که رهبران زهرآگین رهبری می‌کنند افراد مطیع و بله قربان‌گو پاداش می‌گیرند و ارتقاء می‌یابند (۱). در حالی که کارکنان دارای تفکر انتقادی و خواستار پاسخگویی رهبران در قبال اقدامات و تصمیماتشان، تخریب و تهدید به اخراج می‌شوند (۲). طبق نظر والتون ویژگی‌های شخصیتی، محیط درونی و بیرونی علت بروز رهبری رهبری زهرآگین و ناکارآمدی او می‌باشد (۳). برخی صاحب‌نظران خودبینی، جاه‌طلبی، عدم امانت‌داری، عدم رعایت اصول اخلاقی، تکبر، مخاطره‌گریزی، نیاز شخصی به قدرت، خودشیفتگی و نگاه منفی به زندگی از ویژگی‌های رهبران زهرآگین است (۴). عوامل محیط درون

سازمان که در رهبری زهراآگین مؤثر هستند به دو دسته پیروان و عوامل سازمانی تقسیم می‌شوند. بر این اساس، کارکنان و پیروان ممکن است به‌جای کمک به جلوگیری از این نوع رهبری، با هر نوع حمایت و کمکی باعث شوند چنین رهبرانی در سازمان وجود داشته باشند (۵). حتی برخی از پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بسیاری از پیروان سبک رهبری زهراآگین را از طریق تجربه آن یاد می‌گیرند. بدین ترتیب که پیروان و سازمان نه تنها رهبران سمی را تحمل می‌کنند، بلکه در ایجاد چنین رهبری نیز نقش‌های دارند که به معنای حفظ و تکثیر رهبری زهراآگین در محیط مسموم می‌باشد (۶). رهبران زهراآگین یا از بدو استخدام سمی بوده‌اند و یا نظام سازمانی باعث سمی شدن آن‌ها شده است. در ادامه، ویژگی‌ها و عوامل مؤثر بر رهبری زهراآگین براساس مطالعه منابع موجود ذکر شده است.

سازمان دانش‌بنیان: سازمان دانش‌بنیان سازمانی تعریف می‌شود "که عمده‌ترین دارایی آن سرمایه‌های دانشی باشد". این نوع سازمان‌ها به‌وسیله دانش و استفاده اثربخش از آن، مزیت رقابتی خود را به‌دست می‌آورند؛ دانشگاه‌ها، منابع نرم افزاری، هوا و فضا و مؤسسات پژوهشی نمونه‌های بارز از سازمان دانش و بنیان می‌باشد.

سازمان دانش‌بنیان بر سه بعد استوار است: ۱- مأموریت اصلی یک سازمان دانش‌بنیان کسب و به‌کارگیری دانش و اطلاعات است. ۲- یک سازمان دانش‌بنیان سازمانی یادگیرنده است که در آن اعضای سازمان هم به‌صورت گروهی و هم فردی به دنبال ارتقای ظرفیت دانش خود باشد. ۳- سازمان دانش‌بنیان از طریق جستجوی جایگاه برتر در بازار، بهترین شیوه فعالیت و تقویت روابط مبتنی بر همکاری متقابل به‌دنبال رسیدن به کمال سازمانی است (۱۷). سیرگذر و تکامل سازمان‌های دانش‌بنیان را به سازمان‌های ارگانیک، منعطف، مسطح و غیرمتمرکز تبدیل کرده است، که ابعاد تشکیل‌دهنده آن‌ها باید چیزی فراتر از ابعاد سازمان‌های سلسله‌مراتبی و رسمی

باشد. در سازمان‌های دانش بنیان روابط غیررسمی در ساختار دهی سازمان نقش مهمی را ایفا می‌کند (۱۸).

در این گونه سازمان‌ها، روابط رسمی و غیررسمی از اهمیت بسیاری برخوردارند، این سطح شامل روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون‌گرا و روابط عاطفی فراگیر است (۱۹).

R	پژوهشگران	عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی
۱	موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)	ترس مدیران از باز خورد های منفی، اعتقادات ضمنی مدیران در مورد کارکنان، ساختار سازمانی، ویژگی های تیم های مدیریت عالی، متغیرهای سازمانی و محیطی
۲	موریسون و میلیکن (۲۰۰۳)	ترس کارکنان از واکنش منفی مدیران، ساختار سازمانی، سرمایه ها اجتماعی (اعتماد، روابط اجتماعی ضعیف، ضعف در همکاری، سختی در انجام کار و احتمال کاهش شانس پیشرفت شغلی) فرهنگ، نوع روابط، مفاهیم مرتبط با روانشناسی و نوع نگرش ها
۳	بوون و بلکمون (۲۰۰۳)	همنوايي با عقايد عمومي
۴	ریچارد (۲۰۰۳)	ترس، خجالت، مسؤولیت اخلاقی، تفکر گروهی (دوستان)، فقدان فرصت برای صدا و ارئه پیشنهاد، فقدان مهارت های سیاسی و ارتباطی سازمانی
۵	واکولا و بوراداس (۲۰۰۵)	نگرش مدیران ارشد، نگرش سرپرستان و فرصت های ارتباطی
۶	هنریکسون و دیتون (۲۰۰۶)	سبک رهبری
۷	گرینبرگ و ادواردز (۲۰۰۹)	جو سازمانی و جو بی عدالتی (ساختار گزارش دهی نامشخص، تمرکز گرایی بالا، پایین بودن میزان رسمی سازی، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف)

تصور از ناتوانایی مدیر در انجام کار، تصور عدم دریافت پاسخ مثبت، احتمال آسیب به دیگران	یلدیز (۲۰۱۳)	۸
ویژگی‌های شخصیتی (کمبود تجربه، جایگاه پایین) ویژگی‌های سازمانی (ساختار سلسله مراتبی، فرهنگ برو کراتیک)، ارتباط با سرپرست (سبک غیر حمایتی، نبود صمیمیت و نزدیکی)	سینار و همکاران (۲۰۱۳)	۹
سبک رهبری و سوء رفتار	ژو و همکاران (۲۰۱۵)	۱۰
سبک رهبری	لی و سان (۲۰۱۵)	۱۱
نگرش مدیریتی، متغیرهای سازمانی، فرصت‌های ارتباطی	دانا یفرد و پناهی (۱۳۸۹)	۱۲
نگرش مدیریتی، متغیرهای سازمانی	زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)	۱۳
فرهنگ سازمانی و جوادرایی	دانا یی فرد و همکاران (۱۳۹۰)	۱۴
ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و مدیران	افخمی اردکانی و خلیلی (۱۳۹۱)	۱۵
هویت سازمانی	نصر اصفهانی و آقا بابا پور (۱۳۹۲)	۱۶
عدالت سازمانی	دوستان و همکاران (۱۳۹۳)	۱۷
فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیران، سبک رهبری	افخمی اردکانی و خلیلی (۱۳۹۱)	۱۸
ساختار سازمانی، متغیر رفتاری کارکنان، سبک مدیریت	رستگار و علی اکبر نوری (۱۳۹۵)	۱۹

سکوت سازمانی: بررسی پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون سکوت سازمانی نشان می‌دهد که این مفهوم طی سالیان گذشته دستخوش سه موج از پژوهش‌هاست. موج اول شامل پژوهش‌های دهه‌ی ۱۹۷۰ تا میانه‌های ۱۹۸۰ می‌شود و دربردارنده‌ی مجموعه اطلاعاتی است که روی مفهوم صدا تمرکز داشتند. به عبارت دیگر، بیانگر اعتراضات کارکنان بوده. در موج دوم که بازه زمانی ۱۹۸۰ تا سال ۲۰۰۰ را در بر می‌گیرد بیان آزادانه نظرات به عنوان نقطه کانونی مفهوم سکوت سازمانی در نظر گرفته

می‌شود. در این موج کارکنان این حق را دارند که آزادانه نظرات و ایده‌های خود را مطرح کنند و سکوت زمانی ایجاد می‌شود که کارکنان دیگر تمایلی به اظهار نظر و ایده‌پردازی در محیط سازمانی را نداشتند؛ چرا که در صورت بیان عقاید نظرات خود یا با سازوکارهای تنبیهی از سوی سازمان مواجه می‌شدند و یا به دلیل اینکه مسؤولان سازمان به نکات و نظرات ارائه شده از سوی ایشان کم‌ترین اهمیتی قائل نبودند، به مرور از بیان نظرات خود دلسرد می‌شدند همین شرایط منجر به ظهور موج سوم با عنوان سکوت سازمانی شد و نخستین بار (در سال ۲۰۰۰ میلادی) توسط میلیکن و مورسیون وارد ادبیات سازمان مدیریت شد، تعریف این دو از سکوت سازمانی بدین شرح است: پدیده‌ای می‌باشد در سطح جمعی که در آن کارکنان از ارائه اطلاعات، عقاید یا نگرانی‌هایشان که رابطه با مسائل و مشکلات بالقوه کاری است خوداری می‌کنند (۲۰).

جدول ۱. عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی

R	پژوهشگران	پیامدهای سکوت سازمانی
۱	زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰)	کاهش کیفیت تصمیم‌های سازمانی و محدود شدن فرایندهای تغییر سازمانی، بلوکه کردن باز خورد منفی و ناتوانی سازمان در شناسایی و اصلاح اشتباهات، واکنش نامطلوب کارکنان که عبارت اند از: احساس عدم قدر شناسی از آنها در سازمان، باور به فقدان کنترل امور سازمانی مربوط به خود و تجربه مشکلات شناختی
۲	افخمی اردکانی و خلیلی (۱۳۹۱)	سکوتی جمعی در جلسات، سطوح پایین عملگرایی در طرح و برنامه‌های پیش نهادی، سطوح پایین آوای جمعی، فسیل اذهان کارکنان دانشی
۳	ساکای و دیگران (۱۳۹۴)	ناهماهنگی شناختی و نارضایتی کارکنان، عکس العمل منفی مدیران، عدم حضور فعال معلمان در عرصه تدریس و مطلوب نبودن عملکرد تحصیلی دانش آموزان

<p>خوداری از بیان ایده ها، اطلاعات یا نظرات، مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود، کاهش اثر بخشی تصمیمات، کاهش میزان اعتماد به سازمان، کاهش ارزش سازمان از منظر کارمند</p>	<p>فرهادی و همکاران (۱۳۹۴)</p>	<p>۴</p>
<p>عدم امکان ابراز توانایی های کارکنان در محیط سازمانی، تضعیف تصمیم گیری سازمانی و افزایش آزمون و خطا، تضعیف توانایی کارکنان در کارف کاهش اعتماد به نفس کارکنان</p>	<p>موریسون و میلین (۲۰۱۱)</p>	<p>۵</p>
<p>کاهش احترام به کارکنان، اثر منفی بر کارکنان و تضعیف عملکرد آنان</p>	<p>زهیر و اردوغان (۲۰۱۱)</p>	<p>۶</p>
<p>کاهش وفاداری و تعهد عاطفی کارکنان</p>	<p>سهیت اوغلو (۲۰۱۴)</p>	<p>۷</p>
<p>کاهش کیفیت رهبری مدیران ارشد، کاهش شور و اشتیاق کار و سطح رضایت کارکنان، کاهش توسعه حرفه‌ای</p>	<p>زو و همکاران (۲۰۱۵)</p>	<p>۸</p>

چرخه حیات سازمان: چرخه حیات باور بر این است که سازمان نیز هم‌چون سایر موجودات زنده متولد شده، رشد کرده و در نهایت می‌میرد (۲۲). آنچه که در مورد تأیید صاحب‌نظران و پژوهشگران سازمان قرار دارد وجود طیفی از مراحل مختلف است که در آن سازمان‌ها در هر مرحله نیازمند استراتژی، فعالیت و ساختار مناسب با خود می‌باشند و از شیوه‌های متفاوتی جهت انطباق با شرایط استفاده می‌کند، در این زمینه پژوهشگرانی همچون میلر، فریزمن، هانکس و ... الگوهایی را برای سازمان‌هایی با اندازه و ماهیت مختلف ارائه داده‌اند (۲۳). یکی از معروف‌ترین و مورد تأییدترین الگوهای ارائه شده، الگوی چرخه حیات استیفن رابینز می‌باشد. از دیدگاه چرخه حیات سازمان‌ها شامل پنج مرحله است.

۱. کارآفرینی: در این مرحله ساختار سازمان نوپا ساده بوده میزان خلاقیت بالا میباشد و اهداف نیز مبهم هستند.

۲. مرحله شکل گیری اولیه: ساختار سازمان منسجم و شخصی تر از مرحله قبل است، ارتباط به شکل غیر رسمی برقرار هستند. اعضاء ساعات زیادی را با تعهد بالا صرف سازمان می کنند.

۳. رسمیت و کنترل: قوانین و رویه ها بر سازمان تحمیل می شود کارایی و ثبات از اهمیت بالایی برخوردار می شود، ساختار به طور کامل تثبیت می شود.

۴. مرحله پیچیده شدن: در این مرحله، سازمان با گسترش بازار و کالاهای خود در مسیر پیشرفت حرکت می کند تصمیم گیری به شکل عدم تمرکز صورت می گیرد.

۵. مرحله افول: در این مرحله، رقابت در بازار بسیار شدت می گیرد، فروش و سهم بازار سازمان کاهش می یابد و سازمان در تلاش برای یافتن مشتریان جدید است. در این مرحله احتمال تغییر رهبری سازمان شدت می گیرد و جابه جایی کارکنان نیز بیشتر می شود. رابینز معتقد است تمام سازمان الزاماً این ۵ مرحله را طی نمی کنند، اما در گذر زمان مواجه شدن با این مراحل برای سازمانها بسیار محتمل است. در این پژوهش به بررسی تأثیر رهبری زهراگین بر سکوت سازمانی در مراحل مختلف چرخه حیات سازمانهای دانش بنیان می پردازد.

روش شناسی

این پژوهش از نوع کیفی بوده و اطلاعات گردآوری شده به دو شیوه اطلاعات میدانی (مصاحبه) و منابع کتابخانه ای گردآوری شده است. تحلیل داده ها نیز به صورت تحلیل تم انجام گرفته است. خبرگان به کار گرفته شده در این پژوهش شامل اساتید مدیریت و مدیران سازمانهای دانش بنیان می شوند که به شیوه گلوله برفی انتخاب و مصاحبه ها به شکل نیمه ساختاریافته انجام شد. جمع آوری داده ها و اطلاعات تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه یافت. در این روش، طی انجام پژوهش وقتی

به یک نقطه بازده نزولی از تلاش‌های خود برای جمع‌آوری داده‌ها می‌رسیم و می‌توانیم به‌طور مدلل مطمئن شویم مطالعه کاملی انجام داده‌ایم (۱۷).

پنل نفرات مصاحبه شده برابر ۲۰ نفر می‌باشد. با پایان گرفتن این تعداد مصاحبه، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که اطلاعات به‌دست آمده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به مصاحبه‌های بیشتر نمی‌باشد. پایایی پژوهش به دو شیوه با آزمون (کدگذاری در دو مقطع زمانی) و میان دو کدگذار (بهره‌گیری از فردی دیگر جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به شیوه تحلیل تم) اندازه‌گیری شد که به ترتیب ۷۷٪ و ۷۹٪ درصد محاسبه شد که برای پایا بودن نیاز به بیشتر از ۶۰ درصد می‌باشد.

روش تحلیل تم یکی از روش‌های مورد استفاده جهت تحلیل داده‌ها بوده که با سازماندهی داده‌ها، آن‌ها را در قالب جزئیات توصیف می‌کند. در واقع، این روش نوعی پیمایش و بررسی مدارک و اسناد جمع‌آوری شده توسط پژوهشگر است که طی آن کلمات، عبارات ف‌اسامی ف‌تصاویر یا هر آنچه که اهمیت دارد در برگه یادداشت خود ثبت می‌کند. این روش شامل ۶ مرحله است، در مرحله اول، پژوهشگر به‌طور مکرر داده‌های مصاحبه را بازخوانی می‌کند و در تلاش است بر گفته‌های مصاحبه‌شوندگان احاطه پیدا کند، مرحله دوم: کدهای اولیه استخراج می‌شود که این کدها به برخی از ویژگی‌های داده مربوط می‌شود که از نظر تحلیلگر جالب است. در مرحله سوم: کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه دسته‌بندی می‌شوند و همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌هایی مشخص می‌شود. مرحله چهارم: پس از اینکه پژوهشگر مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرد آن‌ها را مورد بازبینی و تصفه قرار می‌دهد. مرحله پنجم: شروع این مرحله، به وجود نقشه‌ای رضایت بخش از تمام تم‌های موجود وابسته است. در این مرحله تم‌های ارائه شده تعریف شده مورد بازبینی قرار می‌گیرد و در نهایت داده‌های موجود در آن تحلیل می‌شود. مرحله

ششم: مجموعه‌ای از تم‌های بازبینی و تصفیه شده در اختیار پژوهشگر قرار داشته که بر این اساس اقدام به تحلیل نهایی و نگارش گزارش می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به منظور بررسی تأثیر رهبری زهراآگین بر سکوت سازمانی سازمان‌های دانش بنیان در هر یک از مراحل پنج گانه چرخه حیات انجام گرفت. منابع مطالعه شده و سؤالات پرسیده شده در مصاحبه‌ها عمدتاً سه محور از سکوت سازمانی را در بر می‌گرفت: ۱- وجود ترس و نگرانی برای بیان نظرات و دیدگاه‌های کارکنان ۲- شور و اشتیاق برای بهبود شرایط سازمان و ارائه داوطلبانه نظرات ۳- وقوع رفتارهای مخرب فردی و سازمانی کارکنان در سازمان.

در جدول زیر، عدد سمت چپ کد استخراجی از مصاحبه و عدد سمت راست شماره مصاحبه مورد نظر است. تحلیل محتوای داده‌های حاصل از مصاحبه مبین این نتایج است:

جدول ۲. محتواهای یازده‌گانه و دسته‌های مفهومی مربوط به آن

عنوان محتوا	دسته های مفهومی	شناسه های مربوط به هر دسته مفهومی
تأثیر رهبری زهراآگین بر سکوت سازمانی در مرحله کارآفرینی	بیان آزادانه نظرات و دیدگاه ها به دور از ترس و تهدید (1A)	{۲-۱۷}، {۲-۲۱}، {۵-۵}، {۵-۶}، {۸-۷}، {۸-۱۴}
	شوق و اشتیاق نسبت به بیان دیدگاه ها و بی تفاوت نبودن نسبت به شرایط سازمان (1B)	{۱-۵}، {۲-۳}، {۳-۷}، {۳-۸}، {۳-۱۳}، {۴-۵}، {۹-۱۱}، {۹-۱۲}، {۹-۱۳}، {۱۰-۲}، {۱۲-۳}
	وقوع رفتارهای مخرب از سوی کارکنان (1C)	{۲-۷}، {۴-۶}، {۵-۸}، {۵-۱۰}، {۶-۶}، {۶-۹}
تأثیر رهبری زهراآگین بر سکوت	بیان آزادانه نظرات و دیدگاه ها به دور از ترس و تهدید (2A)	{۵-۲۱}، {۲-۴}، {۴-۴}، {۱۲-۱۴}، {۱۲-۱۲}

<p>{۱-۵}، {۷-۴}، {۲۱-۳}، {۱۶-۱۴}، {۳-۹}، {۱۲-۱}</p>	<p>شوق و اشتیاق نسبت به بیان دیدگاه‌ها و بی تفاوت نبودن نسبت به شرایط سازمان (2B)</p>	<p>سازمانی در مرحله شکل‌گیری اولیه</p>
<p>{۷-۹}، {۷-۱۱}، {۸-۹}، {۱۰-۱۴}، {۱۰-۱۷}، {۱۱-۷}، {۵-۱۴}، {۵-۱۷}</p>	<p>اعتراض، اعتصاب و رفتارهای مخرب از سوی کارکنان (2c)</p>	
<p>{۳-۱۴}، {۳-۱۹}، {۷-۱۸}، {۷-۲۰}، {۸-۱۱}، {۹-۱۵}</p>	<p>بیان آزادانه نظرات و دیدگاه‌ها به دور از ترس و تهدید (3A)</p>	
<p>{۱-۷}، {۱-۹}، {۱۲-۱۵}، {۱۷-۱۲}، {۱۴-۱۳}، {۱۹-۱۸}، {۱۵-۱۰}، {۱-۱۷}</p>	<p>شوق و اشتیاق نسبت به بیان دیدگاه‌ها و بی تفاوت نبودن نسبت به شرایط سازمان (3B)</p>	<p>تأثیر رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی در مرحله رسمیت و کنترل</p>
<p>{۱-۱۴}، {۱-۱۷}، {۱-۱۳}، {۸-۱۳}، {۱۱-۴}، {۲-۱۱}</p>	<p>اعتراض، اعتصاب و رفتارهای مخرب از سوی کارکنان (3C)</p>	
<p>{۱-۲۶}، {۱-۲۹}، {۲-۳۱}، {۶-۲۱}، {۷-۱۷}، {۲۱-۲۶}، {۱۲-۲۳}، {۱۴-۲۵}</p>	<p>بیان آزادانه نظرات و دیدگاه‌ها به دور از ترس و تهدید (5A)</p>	
<p>{۱۲-۳۴}، {۲-۳۶}، {۴-۱۳}، {۶-۲۵}، {۶-۲۷}، {۷-۱۸}، {۹-۲۱}، {۱۱-۳۱}، {۱۱-۳۳}</p>	<p>شوق و اشتیاق نسبت به بیان دیدگاه‌ها و بی تفاوت نبودن نسبت به شرایط سازمان (5B)</p>	<p>تأثیر رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی در مرحله پیچیده شدن</p>
<p>{۱۳-۲۲}، {۱۳-۲۵}، {۱۵-۱۴}</p>	<p>اعتراض، اعتصاب و رفتارهای مخرب از سوی کارکنان (5C)</p>	
<p>{۸-۲۴}، {۸-۲۷}، {۹-۲۵}، {۱۰-۳۲}، {۱۰-۳۵}، {۱۱-۳}، {۲-۷}، {۱۹-۱۲}، {۱-۱۲}، {۴-۱}، {۱۳-۵}</p>	<p>بیان آزادانه نظرات و دیدگاه‌ها به دور از ترس و تهدید (6A) شوق و اشتیاق نسبت به بیان دیدگاه‌ها و بی تفاوت نبودن نسبت به شرایط سازمان (6B)</p>	<p>تأثیر رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی در مرحله افول</p>
<p>{۱-۱۸}، {۱-۳۵}، {۴-۹}، {۴-۱۰}، {۱۱-۱۱}، {۳۷-۱۱}، {۱۵-۲۰}</p>	<p>اعتراض، اعتصاب و رفتارهای مخرب از سوی کارکنان (6C)</p>	

بر اساس تحلیل تم صورت گرفته نتایج زیر حاصل گردید:

در مرحله کارآفرینی، کارکنان معمولاً نظرات و دیدگاه‌های خود را به دور از ترس و نگرانی اعلام می‌کنند و نسبت به شرایط بی تفاوت نمی‌باشند و حتی اعتراض‌ها و

رفتارهای مخرب در این مرحله، بسیار محتمل می‌باشد. بر این اساس، رهبری زهرآگین در این مرحله از چرخه حیات در سازمان‌های دانش بنیان با کاهش سکوت سازمانی همراه است.

در مرحله شکل‌گیری اولیه، همچون مرحله قبل عمدتاً نظرات و دیدگاه‌های کارکنان به دور از ترس و نگرانی اعلام می‌شود. همچنین نسبت به شرایط سازمان خود بی‌تفاوت نمی‌باشند و در صورت ادامه شرایط ممکن است کارکنان اقدام به اعتراض، اعتصاب و حتی رفتارهای مخرب نیز داشته باشند. از تحلیل تم صورت گرفته در این مرحله می‌توان نتیجه گرفت رهبری زهرآگین در سازمان‌های دانش بنیان در این مرحله موجب کاهش سکوت سازمانی می‌گردد.

در مرحله رسمیت و کنترل کارکنان نسبت به ارائه نظرات و دیدگاه‌های خود بدون ترس و نگرانی دچار ابهام شده و بابت نگاه مدیریت نسبت به جایگاه آن‌ها دچار ترس و نگرانی می‌شوند. کارکنان نسبت به بیان دیدگاه‌های خود شور و اشتیاق مراحل قبل را ندارند. اعتراض آشکار و اعتصاب، کمتر اما رفتارهای مخرب بیشتر مشاهده می‌شود. در این مرحله رهبری زهرآگین موجب افزایش سکوت کارکنان در شرکت‌های دانش بنیان می‌گردد.

مرحله پیچیدگی همراه با کاهش تمایل کارکنان برای بیان دیدگاه‌های خود ترس و نگرانی از مطلع شدن مدیریت نسبت به نارضایتی آنان از شرایط و کم شدن اعتراض و اعتصاب در عین حال بیشتر شدن رفتارهای مخرب پنهان می‌گردد. بر این اساس، رهبری زهر آگین منجر به افزایش سکوت کارکنان در سازمان‌های دانش بنیان می‌گردد.

در مرحله افول، عمدتاً کارکنان سازمان‌های دانش بنیان عمدتاً به دنبال فرصت‌های شغلی جایگزین می‌باشند نسبت به شرایط موجود معترض و حتی در رفتار و گفتار نارضایتی خود را نشان می‌دهند، چندان به آینده سازمان امیدوار نبوده و بدون ترس

و نگرانی به اعتراض و اعتصاب می‌پردازند تمایل آن‌ها نیز برای تحمل و پنهان کردن کاستی‌های سازمان نیز کاهش یافته و با صراحت بیشتری نسبت به شرایط واکنش نشان می‌دهند. بر این اساس، رهبری زهرآگین در این مرحله موجب کاهش سکوت کارکنان در سازمان دانش بنیان می‌گردد.

منابع

۱- هادوی نژاد، مصطفی. کلوندی، مریم (۱۳۹۵). کاوش پویایی‌های پیاپی رهبری زهرآگین با استفاده از مدل‌یابی ساختاری تفسیری، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره ۳، صص ۱-۲۴

سیدجوادین، سیدرضا. قلی پور، آرین. جانعلیزاده شوکی، محمد (۱۳۹۴). مروری بر پدیده رهبری زهرآگین و بررسی احتمال پیدایش آن در مراحل مختلف چرخه حیات سازمان. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۸، شماره ۲، صص ۳-۱۸.

سپهری، مهرا. آبرون، فرناز (۱۳۸۶). مطالعه چرخه حیات سازمانی در سازمان‌های ایرانی با اندازه کوچک و متوسط، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، صص ۳۵-۵۲.

قلی‌پور، آرین (۱۳۹۱). بررسی علل و پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمان‌ها. دهمین کنفرانس بین‌المللی دانشگاه صنعتی شریف.

Einarsen, S., Schanke Aasland, M., & Skogstad, A. 2007. Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model, The Leadership Quarterly, Vol.18, Pp. 207-216.

Jung, D. I., & Avolio, B. J. 2000. Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. Journal of Organizational Behavior, 21, 949-964.

Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. Representation, 47(3), 241-249.

Hogan, R., & Hogan, J. 2001. Assessing leadership: A view from the dark side. International Journal of Selection and Assessment, 9, 40-51.

- Kusy, M., & Holloway, E. 2009. Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Kets de Vries, M. (2006). The spirit of despotism: Understanding the tyrant within. *Human Relations*, 59, 195–220.
- Rest, J. 1979. Development in judging moral issues. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Ros, E. 2003. Fidel Castro y el gatillo alegre: Sus años universitarios. Miami, FL: Ediciones Universal.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. 2006. Narcissistic leadership. *Leadership Quarterly*, 17, 617–633.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (1, Whole No. 609).
- Maccoby, M. 2000. Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78, 68–77.
- Mehta, Sunita; Maheshwari, G C. 2013. Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*; Tiruchirappalli 7.2 .pp 1-23.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. 2014. Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *Journal Impact Factor*, 5(10), 18-24.
- Steele, J. P. 2011. Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions, DTIC Document.
- Pelletier, K. L. 2010. Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Popper, M. 2001. The dark and bright sides of leadership: Some theoretical and practical implications. In J. M. Burns, G. Sorenson, & L. Matusak (Eds.), *Concepts, challenges, and realities of leadership* College Park, MD: Academy of Leadership.
- Quirk, R. 1993. Fidel Castro. New York: W. W. Norton.