

شناسایی و تحلیل عوامل ایجاد کننده رهبری زهرآگین و ارائه راهکارهای پیشگیرانه

فاطمه قلی‌زاده^۱، سامره شجاعی^۲، طیبه تجری^۳، محمد باقر گرجی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۱۶

از صفحه ۱۰۳ تا ۱۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۲

چکیده ۱۲۳۴

رهبری همواره به عنوان نیاز اساسی در جوامع انسانی و سازمان‌ها مطرح بوده است. هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل عوامل ایجاد کننده رهبری زهرآگین در فرماندهی انتظامی استان مازندران بود. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از حیث روش اجرا، توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی بود. در مرحله کیفی، جامعه آماری ده نفر از خبرگان دانشگاهی بودند که به روش هدفمند و شیوه گلوله برفی انتخاب شدند و در مرحله کمی، تمام کارکنان فرماندهی انتظامی استان مازندران به تعداد ۴۸۰ نفر بودند که حجم نمونه مطابق جدول کرجسی و مورگان ۲۱۴ نفر تعیین و از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. برای شناسایی عوامل از روش دلغی و برای تحلیل روابط متغیرها از روش معادلات ساختاری با نرم افزار SmartPLS^۳ استفاده شده است. نتایج نشان داد عوامل ایجاد کننده رهبری زهرآگین در فرماندهی انتظامی استان مازندران شامل ۴۷ مؤلفه در قالب شش بعد (ویژگیهای روانشناختی رهبر، خودشیفتگی، رهبری خودکامه، سرپرستی توهین‌آمیز، رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی، جاه طلبی) است. همچنین نتایج معادلات ساختاری نشان داد ویژگیهای روانشناختی رهبر (۰/۳۹۰)، خودشیفتگی (۰/۳۶۲)، رهبری خودکامه (۰/۴۰۱)، سرپرستی توهین‌آمیز (۰/۳۳۷)، رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی (۰/۳۱۵) و جاه طلبی (۰/۴۱۸) بر ایجاد رهبری زهرآگین تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. در نهایت پیشنهاد می‌شود از طریق اعمال شایسته سالاری، اصلاح نظام تشویقی و تنبیهی و نظارت و رفع ابهام از مشاغل، اهتمام ورزیده شود تا اگر مدیریت به رهبری زهرآگین تمایل نشان داد، محملی برای تحقق خواسته‌های خود نداشته باشد.

واژگان کلیدی

رهبری زهرآگین، جاه‌طلبی، رهبری خودکامه، فرماندهی انتظامی استان مازندران

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، گلستان، ایران.

رایانامه: Gholizadeh.fatemeh22@yahoo.com

۲. استادیار مدیریت دولتی واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، گلستان، ایران (نویسنده مسئول).

رایانامه: Shojaei@alhabadiao.ac.ir

۳. استادیار برنامه‌ریزی درسی دانشگاه فرهنگیان، رایانامه: ali.tajari@yahoo.com

۴. استادیار مدیریت دولتی واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، گلستان، ایران، رایانامه: Gorjimb@gmail.com

۱. مقدمه

هر سازمان نیازمند رهبر خاصی است. بی شک همه مدیران می‌دانند که موفقیت آنان به نیروی انسانی سازمانها بستگی دارد و این اندیشه در آنان موجب شده است تا به دنبال سبک مناسب در اداره سازمانها باشند (احمدی بالادهی و صالحی، ۱۳۹۵، ص ۷۲). از نظر صاحب‌نظران، اگرچه مدیران، وظایف متعدد و گوناگونی را عهده دار هستند، کارکرد رهبری، مهمترین و در عین حال مشکلترین وظیفه آنان است (بیدار و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۷۲)؛ از این رو سبک رهبری برای هدایت سازمان در مطالعات مدیریت، جایگاه والایی دارد (بادی و کرافت^۱، ۲۰۱۶، ص ۱۰)؛ زیرا تأثیرات قابل توجهی بر جنبه‌های فردی و سازمانی بر جای می‌گذارد (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۶۵). اهمیت رهبری در سازمانها باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگیهای رهبران موفق در سازمانها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند (احمدی بالادهی و صالحی، ۱۳۹۵، ص ۷۲) و تمرکز خود را بر عوامل مؤثر بر ظهور رهبران اثربخش معطوف کنند. آنان معتقدند نبود رهبران اثربخش، معادل نبود رهبری است (کلووای^۲ و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۱). آنچه سازمانها را عذاب می‌دهد، وجود کسانی است که نقش برجسته رهبری را در سازمانها برعهده می‌گیرند و نمی‌توانند کار را به‌صورتی مفید و مؤثر انجام دهند؛ رهبران زهرآگین از این نوع افراد هستند (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۱۱). این سبک رهبری، بعد پنهان و سختگیرانه رهبری از سوی پژوهشگران معرفی شده است (ویلیامز^۳، ۲۰۱۸، ص ۱۸۵). رهبری یکی از مهمترین ارکان هر سازمان است. سازمانهای دولتی هم از مهمترین سازمانها در کشور به شمار می‌روند (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۶۰). با نگاهی به تحقیقاتی که در زمینه رهبری در سازمانهای دولتی صورت گرفته است، در می‌یابیم که بسیاری از این تحقیقات صرفاً بر تأثیرات مثبت رهبر در سازمان و هم‌چنین رفتار مثبت این رهبران تمرکز کرده است. یکی از سبک‌هایی که مطالعات در مورد آن غنای کافی ندارد، سبک رهبری زهرآگین است (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۹). در ایران، ۸۰ درصد سازمانها را سازمانهای دولتی تشکیل می‌دهند. با توجه به اهمیت نقش سازمانهای دولتی در جامعه، می‌توان گفت اگر رهبران این سازمانها دارای صلاحیت و شایستگی رهبری نباشند، احتمالاً می‌توانند تأثیرات خطرناکی را توسط هر کدام از رفتارهایی مانند بی‌کفایتی رهبری، شرارت، فساد، خرابکاری، رفتار غیراخلاقی و رفتار مجرمانه در سازمان به

-
1. Boddy & Croft
 2. Kelloway
 3. Williams

جای بگذارند؛ لذا می‌توان گفت که توجه به سبک رهبری مدیران دولتی از اهمیت خاصی برخوردار است (شکوه و نیک پور، ۱۳۹۸، ص ۱۳۸).

تردیدی نیست که در میان سازمان‌هایی که در حوزه‌های مختلف فعالیت می‌کنند و از تحولات پی در پی و بی وقفه تأثیر می‌پذیرند، نیروی انتظامی موقعیت ممتازی دارد (جلالیان و کتولی نژاد، ۱۳۹۷، ص ۱۴). نیروی انتظامی یکی از سازمانهای دولتی است که به فرموده مقام معظم رهبری، مظهر حاکمیت و امنیت در جمهوری اسلامی است و بستر لازم فعالیت دیگر حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی را تأمین و تضمین می‌کند؛ از این رو نیروی انتظامی بر اساس رویکرد خدماتی و امنیتی خود و با نگاه بر سبکهای رهبری و فرماندهی متفاوت برای اجرای مأموریت‌های سازمانی و حفظ سازوکارهای اجرایی در آن، نیازمند سبک رهبری مناسبی است؛ زیرا عملکرد نیروی انتظامی در گرو رهبری مطلوب است. بنابراین هدف این مقاله شناسایی و تحلیل عوامل ایجادکننده رهبران زهرآگین و ارائه راهکارهای پیشگیرانه در فرماندهی انتظامی استان مازندران است.

۲. سوالات پژوهش

۱. عوامل ایجاد کننده سبک رهبری زهرآگین در فرماندهی انتظامی استان مازندران کدام است؟
۲. میزان تأثیرگذاری عوامل ایجاد کننده بر سبک رهبری زهرآگین چقدر است؟

۳. پیشینه پژوهش

همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "تبیین نظام خط‌مشی گذاری زهرآگین در ایران" نشان دادند ویژگیهای نظام خط مشی گذاری زهرآگین بدین شرح است: رواج بی‌قانونی، هرج و مرج، آشوب و از هم گسیختگی در نظام خط‌مشی گذاری، نداشتن گفتمان خط مشی، نبود فرایندی برای یادگیری خط مشی، تبعیض‌آمیز بودن خط مشی، یکسو نبودن منافع خط مشی گذار با منافع ملی، نبود همگرایی با خط‌مشی‌های بالادستی، فهم نادرست از شرایط و تحلیل نادرست و ضعیف از وضعیت کشور. قائد امینی هارونی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان "شناسایی الگوی ساختاری بررسی رابطه رهبری زهر آگین با مدیریت برداشت در دانشگاه آزاد واحد اصفهان" نشان دادند ابعاد رهبری زهر آگین "رهبری توهین آمیز، غیرقابل پیش‌بینی، رهبری خودکامه، خودشیفتگی و جاه طلبی" است. خراسانی طرقي و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان "کشف مؤلفه‌های رفتارهای مخرب رهبران غیراخلاقی" نشان دادند

این مؤلفه‌ها در قالب نه بعد (رفتارهای ناشایست، عدم صداقت، کنترل بیش از حد، رفتارهای سیاسی نامطلوب، خودشیفتگی، نداشتن تخصص و مهارت، بی‌هدفی و بی‌برنامگی، سوءاستفاده از منابع سازمانی، ضعف در انگیزش‌بخشی) طبقه‌بندی می‌شود. اسدزاده و هادوی نژاد (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان "طراحی مدل ساختاری تفسیری پیشرانهای سازمان شرک آلود" نشان دادند ۱۲ متغیر (محیط شرک آلود برون سازمانی؛ رهبری شرک آلود؛ مدیریت منابع انسانی و فرایندهای شرک آلود سازمانی؛ ساختارهای شرک آلود فیزیکی، شغلی، و سازمانی؛ جو شرک آلود سازمانی و ادراک شرک آلود فردی؛ اخلاق شرک آلود عمومی، ارتباطات شرک آلود بین گروهی، و رفتارهای شرک آلود سازمانی) پیشرانهای سازمان شرک آلود است. هادوی نژاد و کلوندی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان "کاوش پویاییهای پیشایندی رهبری زهرآگین" نشان دادند ۱۲ متغیر کاستی‌های فردی رهبر؛ ویژگی روانشناختی رهبر؛ کاستی‌های مدیریتی رهبر و محیط برون سازمانی، ساختار بروکراتیک و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمان، ویژگیهای روانشناختی-نگرشی کارکنان، خرده استبداد رهبر، جو سازمانی غیرکارکردی و رفتارهای انحرافی خدماتی و سیاسی رهبر، سرپرستی توهین عنوان آمیز، پیشایندهای رهبری زهرآگین است. پادیللا^۱ و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان "بررسی شناسایی و تبیین پیشایندهای رهبری زهرآگین" نشان دادند سه دسته از عوامل در ظهور رهبران زهرآگین دخیل است که از آن به عنوان مثلث سمی نام می‌برند. نخستین ضلع این مثلث را ویژگیهای شخصیتی رهبران از جمله جاه‌طلبی، خودبینی و مراعات اصول اخلاقی تشکیل می‌دهد. اضلاع دوم و سوم این مثلث به ترتیب عبارت است از: ویژگیهای زیردستان و ویژگیهای محیطی. کلبی^۲ (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان "عاملهای مرتبط با رهبری زهرآگین" به چهار عامل خودمحوری، خلق و خوی منفی، بی‌ثباتی و عدم اعتماد و رفتار مستبدانه اشاره کرد. گرین^۳ (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "رهبری سمی در سازمانهای آموزشی" نشان داد رهبران سمی دارای چهار بعد (خودخواهی، شکست اخلاقی، بی‌لیاقتی و روان رنجوری) هستند.

1. Padilla
2. Celeby
3. Green

۴. مبانی نظری تحقیق

۴-۱. رهبری زهرآگین

در دانش مدیریت، رهبری سازمان در کنار دیگر وظایف مدیر، یکی از وظایف اساسی و مهم تلقی می‌شود (احمدی بالادهی و صالحی، ۱۳۹۵، ص ۷۲). سبک یا رفتار رهبری، شیوه‌های مورد استفاده به منظور اعمال نفوذ و جهت‌دادن فعالیت دیگران است (احمدی بالادهی و صالحی، ۱۳۹۵، ص ۸۳). پیدایش سبک‌های مختلف رهبری به عوامل گوناگونی بستگی دارد و در واقع رهبری از تعامل بین توانایی و انگیزه فردی که به رهبر شدن تمایل دارد، تمایل زیردستان به هدایت شدن و دست یافتن به اهداف مدنظر در سایه وجود رهبر دانا و همچنین شرایط محیطی مطلوب برای ظهور رهبر ایجاد می‌شود (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۵). موفقیت و شکست سازمانها به عوامل متعددی بستگی دارد که کیفیت رهبری در سازمان یکی از برجسته‌ترین آنهاست. کیفیت رهبری عامل مهم موفقیت مدیریت منابع انسانی است (خاکپور، ۱۳۹۸، ص ۱۱۱). هرگونه عمل، سخن و اقدامی از جانب رهبران از سوی کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد و به دنبال آن بر اساس ماهیت عمل و رفتار و حتی سخن، رفتار، ادراک و احساسهای کارکنان تحت تأثیر قرار می‌گیرد (نورمحمدی و صفری گرایی، ۱۳۹۹، ص ۲۷۸). در سال ۲۰۰۳ در مطالعه‌ای، بیش از هزار ویژگی رهبری شناسایی شد که تقریباً همه آنها به جنبه سازنده رهبری اشاره می‌کند؛ غافل از اینکه رهبری، لزوماً همیشه مثبت رفتار نمی‌کند؛ از این رو، روی دیگر سکه رهبری یعنی رهبری ناکارآمد و پرگزند نیز باید در نظر گرفته شود (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸، ص ۱۹۶). صاحب‌نظران، گونه‌های مختلفی از لبه تاریخ رهبری را از نظر گذرانده‌اند که رهبری زهرآگین از جمله آنهاست (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸، ص ۱۹۶). اصطلاح رهبری زهرآگین به طور گسترده در سال ۱۹۹۶ توسط مارشا ویکر^۱ در کتابی با نام "رهبران سمی: زمانی که سازمان رو به بدی می‌رود" مطرح شد (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۱۷). در این سبک از رهبری، رفتار رهبر، زهرآلود و مسموم کننده است، و حاوی خصوصیات و ویژگیهای ناشایستی همچون ترور شخصیت، تخریب، نفاق افکنی، استثمار و بهره‌کشی، شیادی و سوء استفاده‌گری و دیگر رفتارهای همراه با سوء کارکرد است (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸، ص ۱۹۱). رهبری زهرآگین، گونه‌ای رهبری غیراخلاقی است که وجود آن می‌تواند سوء پیامدهایی را در سازمان به دنبال داشته باشد (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶، ص ۱۱). رهبری زهرآگین از جمله پیامدهای جدی برای نظریه‌های رهبری و مقیاسهای رهبری و نیز استخدام، آموزش و رشد رهبران است. این قبیل رهبران با رفتارهایی

همچون ایجاد مانع بر سر اجرای وظیفه کارکنان، به سرقت بردن منابع سازمانی، تشویق کارکنان برای درگیر شدن و رسیدن به اهداف سازمانی به طور عامدانه غفلت می‌کنند (آسلند^۱ و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۴۴۲). رهبران زهرآگین دارای مجموعه‌ای از ویژگیهای نامطلوبند؛ رفتار زیانبار نشان می‌دهند و باعث ایجاد اثر سمی بر سازمانها و افرادی می‌شوند که آنها را هدایت می‌کنند. از آنجا که چنین رهبرانی به منافع شخصی خود قبل از منافع سازمانی توجه می‌کنند به کارمندان و سازمانها آسیب می‌رسانند (بادی^۲ و کرافت^۳، ۲۰۱۶، ص ۷). به زعم ویکر (۱۹۹۶) این رهبران یاغی و اغلب بدخواه، حتی زیانبار هستند. آنها با تمرکز بر ارزشهای خودخواهانه و منفعت طلبانه از هوش و ذکاوتشان در فریب دیگران استفاده می‌کنند. در واقع این رهبران بسیار سمی هستند (ویکر، ۱۹۹۶). فلین^۴ (۱۹۹۹) درباره رهبران زهرآگین چنین می‌گوید: مدیری که قلدری می‌کند؛ تهدید می‌کند؛ فریاد می‌زند؛ مدیری که نوسانات خلقی، تعیین‌کننده جو دفتر کار او در هر روز کاری می‌شود؛ غیبت می‌کند؛ تحقیر می‌کند، رئیس جهنم می‌شود (فلین، ۱۹۹۹). در تعریف دیگری ویلسون استارکس^۵ (۲۰۰۳) معتقد است که رهبری زهرآگین، رویکردی است که به افراد و در نهایت به سازمان از طریق مسمومیت در شور و شوق، خلاقیت، استقلال و ابراز وجودهای نوآورانه آسیب می‌رساند (ویلسون استارکس، ۲۰۰۳). به زعم رد^۶ (۲۰۰۴)، زهرآگینی اثر رفتار خاصی نیست؛ بلکه اثر تجمعی رفتار غیرانگیزشی در جو سازمان است (رد، ۲۰۰۴، ص ۶۸). لیپمن بلومن^۷ (۲۰۰۵) در توصیف رهبران زهرآگین آنها را افرادی معرفی می‌کند که به موجب رفتارهای زیانبار و صلاحیت‌های شخصی ناکارآمد، باعث ایجاد آسیب جدی و پایدار در افراد، گروه‌ها، سازمانها، جوامع و حتی سازمان ملل می‌شوند (لیپمن بلومن، ۲۰۰۵، ص ۲۲). گلدمن^۸ (۲۰۰۶) رهبری زهرآگین را از دیدگاه روانشناختی پی می‌گیرد و نشان می‌دهد که اختلالات شخصیتی، منبع رفتار سازمانی ناکارآمد و سمی است (گلدمن، ۲۰۰۶، ص ۷۳۵). ماوریتز^۹ و همکاران (۲۰۱۲) بیان کردند که رفتارهای رهبری زهرآگین پیوند گروه کاری را از بین

1. Aasland
2. Boddy
3. Croft
4. Flynn
5. Wilson-Starks
6. Reed
7. Lipman-Blumen
8. Goldman
9. Mawritz

می‌برد و از طریق یادگیری اجتماعی، چنین رفتارهایی به کجرفتاری و انحراف بین فردی گروه کاری منجر می‌شود. علاوه بر این، چنین رهبرانی ممکن است به طور مستقیم بر رفاه فردی و نگرشهای مربوط به کار تأثیر بگذارند. در حالی که برخی از اعضای واحد ممکن است رفتار زیانبار رهبران خود را الگو قرار دهند، دیگران ممکن است عملی، عکس رفتار زیانبار رهبر زهرآگین انجام دهند (ماوریتز و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۳۳۶). بر اساس نظر رد (۲۰۰۴) این سه عنصر از نشانگان رهبر زهرآگین است: ۱. نبود نگرانی برای سلامت زیردستان ۲. فن خاص شخصیتی یا بین فردی است که بر جوسازمانی تأثیر منفی می‌گذارد ۳. اعتقاد به انگیزه‌های خود و اولویت دادن به آنها در برابر انگیزه زیردستان (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۲۲). پادیلا^۱ و همکاران (۲۰۱۵) سه دسته از عوامل را در ظهور این رهبران دخیل دانسته، و از آنها به عنوان مثلث سمی در سازمان نام برده اند: نخستین ضلع این مثلث را ویژگیهای شخصیتی رهبران یاد شده از جمله جاه‌طلبی، خود بزرگ بینی، نیاز شخصی به قدرت، خودشیفتگی و غیره شکل می‌دهد. ویژگیهای زیردستان نیز در ظهور این پدیده اهمیت فراوانی دارد؛ زیردستانی که با سطح بلوغ کم، جاه‌طلبی، ارزشها و باورهای موافق با رهبر، توجه صرف به امیال شخصی زمینه مساعدی را برای ظهور این دسته از رهبران فراهم می‌کنند. در نهایت، برخی ویژگیهای محیطی مانند محیط‌های ناپایدار یا بسیار ناپایدار، تهدید ادراک شده محیطی، ارزشهای فرهنگی، نبود سازوکارهای رسمی و غیره، عنصر ضلع سوم این مثلث به شمار می‌آید (پادیلا و همکاران، ۲۰۱۵، ص ۱۱۶).

۲-۴. انواع رهبری زهرآگین

در نگاه اول شاید رهبران زهرآگین را قلدر فرض کنیم که فقط به دیگران زور می‌گویند؛ اما در واقع رهبران زهرآگین انواع مختلفی دارند که هر کدام ویژگیهای خاص خود را دارند و در میزان سمی بودنشان، می‌توان گفت که تعدادی خفیف و تعدادی نیز افراطی هستند. با شناخت نوع رهبری نمی‌توان میزان آسیب و خطری را تشخیص داد که برای سازمان دارند. در تقسیم‌بندی لیپمن و بلومن (۲۰۰۵)، این نوع رهبری را به دو دسته عامدانه و غیرعامدانه تقسیم می‌کنند. در رهبری عمدی، آگاهانه به پیروان و زیردستان آسیب می‌رسد، ولی رفتار رهبری غیرعادلانه از روی قصد نیست و ناخواسته باعث آزار دیگران می‌شود (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۵).

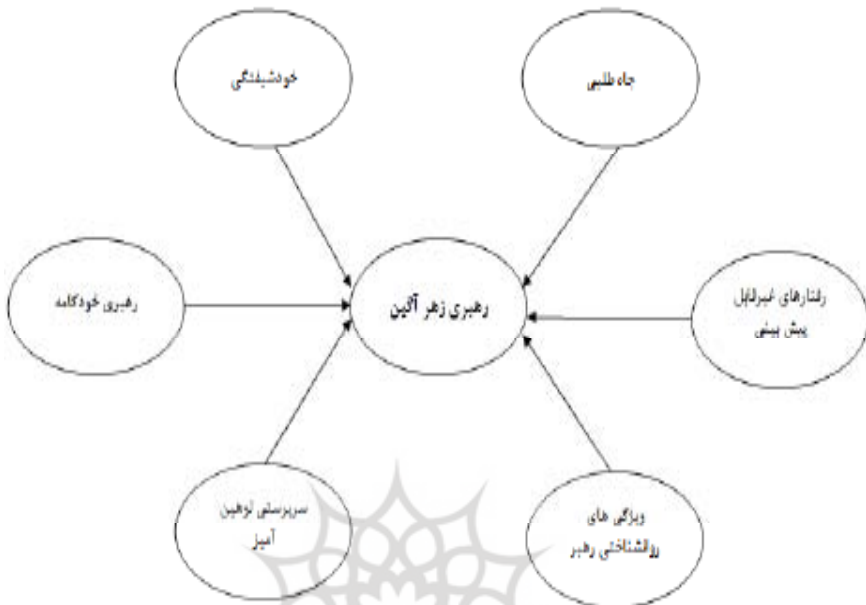
۵. مبانی نظری پژوهش

جدول (۱): مؤلفه‌های رهبری زهرآگین بر اساس پیشینه پژوهش

مؤلفه‌ها	منابع
زندگی شخصی متلاطم، نیازهای ارضا نشده، نداشتن تجربه و تخصص، عدم طی رده‌های شغلی، نگاه منفی به زندگی	همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸) - قائدامینی هارونی و همکاران (۱۳۹۷) - خراسانی طرقي و همکاران(۱۳۹۷) - اسد زاده و هادوی نژاد (۱۳۹۷) - هادوی نژاد و کلوندی(۱۳۹۵) - پادبلا و همکاران (۲۰۱۵) - کلبی (۲۰۱۵) - گرین (۲۰۱۴)
توجه نکردن به اهمیت تصمیمات در واحد مدیریت، داشتن حس استحقاق، اعتقاد به انصاب به عنوان بالاترین مقام سازمان، خود را توانمندترین فرد سازمان می‌داند، فوق‌العاده دانستن خود	همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸) - قائدامینی هارونی و همکاران (۱۳۹۷) - خراسانی طرقي و همکاران(۱۳۹۷) - اسد زاده و هادوی نژاد (۱۳۹۷) - هادوی نژاد و کلوندی(۱۳۹۵) - پادبلا و همکاران(۲۰۱۵) - کلبی (۲۰۱۵) - گرین (۲۰۱۴)
نالایق دانستن کارکنان، نظارت به روش اجرای کارها توسط کارکنان، احترام نگذاشتن به حریم خصوصی زیردستان، اجازه ندادن به کارکنان برای رسیدن به اهداف با روشهای جدید، عدم تحمل نظر مخالف، انعطاف‌پذیر نبودن در سیاستهای سازمانی حتی در شرایط جدید، استفاده از سبک دستوری و توضیحی، بیرون کردن از گروه اجتماعی، ارائه نکردن اطلاعات مورد نیاز کارکنان، عدم اعتماد به دیگران، لاپوشانی اشتباهات خود، اولویت به منافع شخصی، میل به قدرت بالاتر از رفاه و سلامت کارکنان، شانه خالی کردن از نتایج تصمیمات، تولید استرس برای زیردستان، تعیین ضرب‌العجل در مسائل کاری	همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸) - قائدامینی هارونی و همکاران (۱۳۹۷) - خراسانی طرقي و همکاران(۱۳۹۷) - اسد زاده و هادوی نژاد (۱۳۹۷) - هادوی نژاد و کلوندی(۱۳۹۵) - پادبلا و همکاران(۲۰۱۵) - کلبی (۲۰۱۵) - گرین (۲۰۱۴)
مسخره کردن زیردستان، واگذار کردن مسئولیتهای خارج از شرح شغلی، عدم ملاحظه کارکنان خارج از محیط کاری، صحبت نامناسب در مورد زیردستان با سایر افراد در محیط کار، تحقیر کردن زیردستان کنار افراد دیگر در محیط کار (ملاً عام)، رجوع کردن به اشتباهات و تخلفات گذشته کارکنان، غیراخلاقی عمل کردن	همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸) - قائدامینی هارونی و همکاران (۱۳۹۷) - خراسانی طرقي و همکاران(۱۳۹۷) - اسد زاده و هادوی نژاد (۱۳۹۷) - هادوی نژاد و کلوندی(۱۳۹۵) - پادبلا و همکاران(۲۰۱۵) - کلبی (۲۰۱۵) - گرین (۲۰۱۴)
عصبانیت شدید (سریع از کوره در می‌رود)، وضعیت فعلی او باعث تعیین جو محیط کاری می‌شود، متفاوت بودن درجات دسترسی، تلاش کارکنان برای فهمیدن وضعیت فعلی وی، نادیده گرفتن عواطف کارکنان در مواقع عصبانیت و هیجان	همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸) - قائدامینی هارونی و همکاران (۱۳۹۷) - خراسانی طرقي و همکاران(۱۳۹۷) - اسد زاده و هادوی نژاد (۱۳۹۷) - هادوی نژاد و کلوندی(۱۳۹۵) - پادبلا و همکاران(۲۰۱۵) - کلبی (۲۰۱۵) - گرین (۲۰۱۴)
دوست دارد توسط دیگران تعریف و تمجید شود، تغییر شدید رفتار در مواقع حضور مافوق، انکار اشتباهات واحد تحت کنترل، پیشنهاد کمک تنها از افرادی که می‌توانند باعث ترفیع او شوند، موفقیت‌های دیگران را به خود نسبت می‌دهد، تلاش تنها در زمینه‌هایی که موجب ترقی وی در آینده شوند، تفرقه افکنی، پارتی‌بازی، حذف رقیبان	همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸) - قائدامینی هارونی و همکاران (۱۳۹۷) - خراسانی طرقي و همکاران(۱۳۹۷) - اسد زاده و هادوی نژاد (۱۳۹۷) - هادوی نژاد و کلوندی(۱۳۹۵) - پادبلا و همکاران(۲۰۱۵) - کلبی (۲۰۱۵) - گرین (۲۰۱۴)

۶. مدل مفهومی پژوهش

در این بخش مدل مفهومی اولیه پژوهش آورده شده است:



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

۷. روش شناسی پژوهش

هدف پژوهش شناسایی و تحلیل عوامل ایجاد کننده رهبری زهرآگین در فرماندهی انتظامی استان مازندران بود. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی، و از حیث روش اجرا، توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی بود که به روش آمیخته اکتشافی انجام شده است. گروه شرکت کنندگان در مرحله کیفی ده نفر از خبرگان دانشگاهی بودند که به روش هدفمند و شیوه گلوله برفی انتخاب شدند (جدول ۲). در مرحله کمی جامعه آماری، تمام کارکنان فرماندهی انتظامی استان مازندران به تعداد ۴۸۰ نفر بودند که حجم نمونه مطابق جدول کرجسی و مورگان ۲۱۴ نفر تعیین، و برای نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده استفاده شد. این پژوهش در دو مرحله انجام شده است: در مرحله کیفی از طریق بررسی و مطالعه ادبیات موضوعی نسبت به درک و شناخت عمیق مسئله اقدام شد که در این مرحله با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند، مقالات و منابع مهم در این حوزه شناسایی، و سپس با مطالعه دقیق آنها متغیرهای اولیه و تأثیرگذار بر ایجاد سبک رهبری زهرآگین استخراج شد (جدول ۱). در ادامه از طریق مصاحبه نیمه باز با خبرگان با استفاده از

روش دلفی، عوامل ایجاد کننده سبک رهبری زهرآگین در فرماندهی انتظامی استان مازندران شناسایی شد (جدول ۳). در مرحله کمی به منظور تحلیل روابط متغیرها از روش معادلات ساختاری با نرم افزار SmartPLS^۳ استفاده شده است (شکل‌های ۲ و ۳). ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه محقق ساخته عوامل ایجاد کننده رهبری زهرآگین، پایایی مرکب و میانگین واریانس در جدول (۴) به تفکیک برای هر یک از متغیرها آمده است. بارهای عاملی مربوط به هر یک از گویه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار (مقادیر بیش از ۰/۴) بوده است (جدول ۵). بنابراین سازه‌های مورد مطالعه از جهت روایی اعتبار زیادی دارد (آذر و خسروانی، ۱۳۹۸). روایی محتوایی پرسشنامه با مشورت خبرگان دانشگاهی مورد تأیید قرار گرفت. برای ارزیابی روایی واگرا نیز از روش فورنل و لاکر استفاده شده است. بر اساس یافته‌های جدول (۶) روایی واگرا وجود دارد. چون اعداد قطر اصلی، یعنی ریشه دوم مقادیر AVE، بزرگتر از اعداد زیرین خود، یعنی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها است (فایسال^۱ و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۵۳۹). در نهایت می‌توان گفت مدل اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار است.

جدول (۲): ویژگی خبرگان (مصاحبه شوندهگان)

ردیف	رشته تحصیلی	سمت	دانشگاه
۱	مدیریت دولتی	هیأت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی علی آباد کتول
۲	روانشناسی	هیأت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی علی آباد کتول
۳	مدیریت دولتی	هیأت علمی	دانشگاه گنبد کاووس
۴	مدیریت دولتی	هیأت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی گرگان
۵	روانشناسی	هیأت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی علی آباد کتول
۶	مدیریت صنعتی	هیأت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی گنبد کاووس
۷	مدیریت فرهنگی	هیأت علمی	دانشگاه گلستان
۸	علوم تربیتی	هیأت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی آزادشهر
۹	روانشناسی	هیأت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی گرگان
۱۰	مدیریت دولتی	هیأت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی علی آباد کتول

۸. یافته‌های پژوهش

در جدول (۳) ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب برای هر یک از متغیرها بیش از ۰/۷ و میانگین واریانس بیش از ۰/۵ و در حد قابل قبول است (لاویس^۱ و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۲۶).

جدول (۳): پایایی پرسشنامه

R ²	Communality	AVE	CR	آلفای کرونباخ	شاخص متغیر
-	۰/۶۳۸	۰/۶۳۸	۰/۸۹۸	۰/۸۵۷	ویژگیهای روانشناختی رهبر
-	۰/۶۲۹	۰/۶۲۹	۰/۸۹۴	۰/۸۵۲	خود شیفتگی
-	۰/۵۹۰	۰/۵۹۰	۰/۹۳۸	۰/۹۳۰	رهبری خودکامه
-	۰/۵۶۲	۰/۵۶۲	۰/۸۹۹	۰/۸۶۹	سرپرستی توهین آمیز
-	۰/۶۴۱	۰/۶۴۱	۰/۸۹۹	۰/۸۵۸	رفتارهای غیرقابل پیش بینی
-	۰/۵۴۳	۰/۵۴۳	۰/۹۱۳	۰/۸۹۱	جاه طلبی
۰/۹۸۶	۰/۵۷۷	۰/۵۷۷	۰/۸۹۱	۰/۸۵۲	رهبری زهرآگین

نتایج تحلیل عاملی تأییدی گویه‌های پرسشنامه پژوهش در جدول (۴) خلاصه شده است. به کمک بار عاملی می‌توان گفت کدام گویه در سنجش متغیر پنهان خود سهم بیشتری دارد.

جدول (۴): نتایج تحلیل عاملی تأییدی (ضرایب مسبر)

بار عاملی	گویه‌ها
۰/۶۶۷	مسخره کردن زیردستان
۰/۷۴۸	واگذار کردن مسئولیتهای خارج از شرح شغلی
۰/۷۸۴	عدم ملاحظه کارکنان خارج از محیط کاری
۰/۸۱۸	صحبت نامناسب در مورد زیر دستان با دیگر افراد در محیط کار
۰/۶۹۵	تحقیر کردن زیردستان کنار افراددیگر در محیط کار (ملاً عام)
۰/۷۹۷	رجوع کردن به اشتباهات و تخلفات گذشته کارکنان
۰/۷۲۵	غیراخلاقی عمل کردن

ادامه جدول (۴): نتایج تحلیل عاملی تأییدی (ضرایب مسیر)

بار عاملی	گویه‌ها
۰/۷۳۲	نالایق دانستن کارکنان
۰/۷۵۹	نظارت به روش اجرای کارها توسط کارکنان
۰/۷۳۳	احترام نگذاشتن به حریم خصوصی زیر دستان
۰/۷۵۸	اجازه ندادن به کارکنان برای رسیدن به اهداف با روشهای جدید
۰/۷۲۱	عدم تحمل نظر مخالف
۰/۸۲۸	انعطاف پذیر نبودن در سیاستهای سازمانی حتی در شرایط جدید
۰/۶۳۹	استفاده از سبک دستوری و توضیحی
۰/۷۲۰	بیرون کردن از گروه اجتماعی
۰/۷۶۵	ارائه نکردن اطلاعات مورد نیاز کارکنان
۰/۶۸۲	عدم اعتماد به دیگران
۰/۵۶۴	لاپوشانی اشتباهات خود
۰/۶۱۷	اولویت به منافع شخصی
۰/۷۴۳	میل به قدرت بالاتر از رفاه و سلامت کارکنان
۰/۶۱۸	شانه خالی کردن از نتایج تصمیمات
۰/۶۴۱	تولید استرس برای زیردستان
۰/۶۳۰	تعیین ضرب‌الاجل در مسائل کاری
۰/۸۲۷	عدم توجه به اهمیت تصمیمات در واحد مدیریت
۰/۸۲۳	داشتن حس استحقاق
۰/۸۲۶	اعتقاد به انتصاب به عنوان بالاترین مقام سازمان
۰/۷۹۳	خود را توانمندترین فرد سازمان می‌داند.
۰/۶۸۸	فوق‌العاده دانستن خود
۰/۶۸۶	دوست دارد توسط دیگران تعریف و تمجید شود.
۰/۷۷۰	تغییر شدید رفتار در مواقع حضور مافوق
۰/۶۷۷	انکار اشتباهات واحد تحت کنترل

ادامه جدول (۴): نتایج تحلیل عاملی تأییدی (ضرایب مسیر)

بار عاملی	گوبه‌ها
۰/۸۲۷	پیشنهاد کمک تنها از افرادی که می‌توانند باعث ترفیع او شوند.
۰/۸۳۷	موفقیت‌های دیگران را به خود نسبت می‌دهد.
۰/۸۳۷	تلاش تنها در زمینه‌هایی که موجب ترقی وی در آینده شود.
۰/۶۹۴	تفرقه افکنی
۰/۷۵۰	پارتی بازی
۰/۵۸۶	حذف رقبا
۰/۶۸۳	عصبانیت شدید (سریع از کوره در می‌رود).
۰/۸۰۹	وضعیت فعلی او باعث تعیین جو محیط کاری می‌شود.
۰/۸۲۲	متفاوت بودن درجات دسترسی
۰/۸۳۷	تلاش کارکنان برای فهمیدن وضعیت فعلی وی
۰/۸۴۰	نادیده گرفتن عواطف کارکنان در مواقع عصبانیت و هیجان
۰/۸۱۹	زندگی شخصی متلاطم
۰/۸۲۶	نیازهای ارضا نشده
۰/۶۷۴	نداشتن تجربه و تخصص
۰/۸۵۷	عدم طی رده های شغلی
۰/۸۰۷	نگاه منفی به زندگی

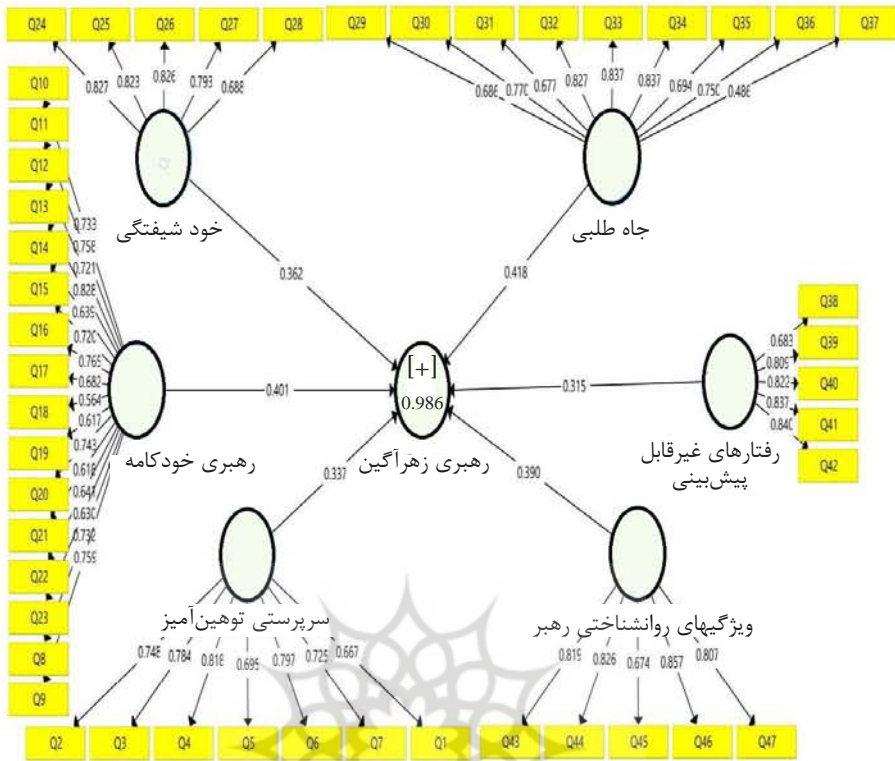
جدول (۵): ماتریس همبستگی متغیرهای پنهان و روایی واگرا

متغیر	جاه طلبی	خودشیفتگی	رفتارهای غیرقابل پیش بینی	رهبری خودکامه	رهبری زهرآگین	سرپرستی توهین آمیز	ویژگی های روانشناختی رهبر
جاه طلبی	۰/۷۳۷						
خودشیفتگی	۰/۷۲۶	۰/۷۹۳					
رفتارهای غیرقابل پیش بینی	۰/۶۷۱	۰/۷۲۳	۰/۸۰۰				
رهبری خودکامه	۰/۷۳۰	۰/۷۵۳	۰/۷۲۹	۰/۷۶۸			
رهبری زهرآگین	۰/۶۲۹	۰/۶۴۱	۰/۶۲۹	۰/۷۵۸	۰/۷۶۰		
سرپرستی توهین آمیز	۰/۶۶۶	۰/۶۷۱	۰/۶۵۸	۰/۷۱۸	۰/۶۹۲	۰/۷۵۰	
ویژگی های روانشناختی رهبر	۰/۷۲۰	۰/۷۳۲	۰/۷۹۳	۰/۶۹۷	۰/۶۲۷	۰/۶۵۵	۰/۷۹۹

برای بررسی برازش کلی مدل نیز از معیار GOF استفاده شد. این معیار طبق اعداد جدول (۴) به دست آمده است که از دو شاخص میانگین شاخص تجمعی و میانگین توان دوم ضرایب همبستگی بین سازه ها در این معیار استفاده می شود.

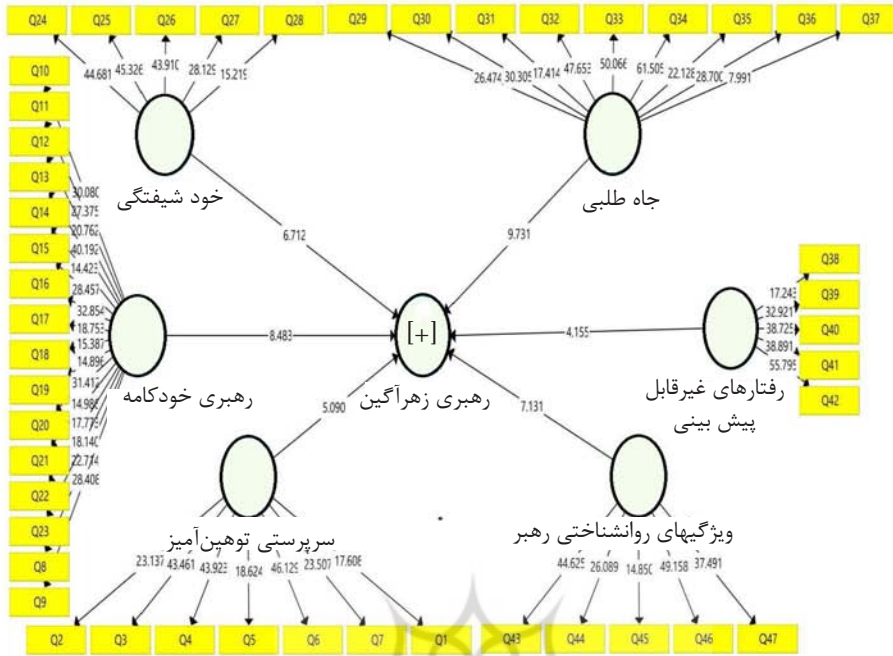
$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

حاصل آزمون برای شاخص برازش مدل برابر با ۰/۷۶۷ بود. از آنجا که حداقل مقدار قابل قبول برای این شاخص ۰/۳۶ است (وارفیلد، ۱۹۷۴)، می توان ادعا کرد مدل پژوهش برازش خوب و قوی دارد. پس از بررسی و تأیید مدل، برای آزمون معناداری روابط متغیرها از دو شاخص جزئی ضریب مسیر و value-t استفاده شد. در سطح اطمینان ۹۵ درصد چنانچه مقادیر آماره t از ۱/۹۶ بیشتر باشد، رابطه، تأیید و در صورت کمتر بودن رابطه رد می شود (آذر و خسروانی، ۱۳۹۸). در شکل‌های (۲) و (۳) دو حالت تخمین ضرایب مسیر و معناداری نشان داده شده است.



شکل (۲): ضرایب مسیر

شکل (۲) نشان می‌دهد که ضرایب استاندارد بین متغیرهای مکنون برونزا (عوامل تأثیر گذار) با متغیر مکنون درونزا (رهبری زهرآگین) در داخل بازه (۱ و -۱) قرار دارد؛ لذا روابط متغیرها قابل قبول است.



شکل (۳): ضرایب آماره value-t

شکل (۳) نشان می‌دهد که ضرایب آماره value-t بین متغیرهای مکنون برونزا (عوامل تأثیرگذار) با متغیر مکنون درونزا (رهبری زهراگین) بزرگتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین روابط معنی‌دار است.

نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر ویژگیهای روانشناختی رهبر (۰/۳۹۰)، خود شیفتگی (۰/۳۶۲)، رهبری خودکامه (۰/۴۰۱)، سرپرستی توهین آمیز (۰/۳۳۷)، رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی (۰/۳۱۵) و جاه‌طلبی (۰/۴۱۸) بر رهبری زهراگین مثبت و معنی‌دار شده است.

جدول (۶): نتایج یافته‌های تحلیل مسیر

نتیجه آزمون	ضریب معناداری	ضریب مسیر	مسیر
تایید	۵/۰۹۰	۰/۳۳۷	سرپرستی توهین آمیز --- رهبری زهرآگین
تایید	۸/۴۸۳	۰/۴۰۱	رهبری خودکامه --- رهبری زهرآگین
تایید	۶/۷۱۲	۰/۳۶۲	خودشیفتگی --- رهبری زهرآگین
تایید	۹/۷۳۱	۰/۴۱۸	جاه طلبی --- رهبری زهرآگین
تایید	۴/۱۵۵	۰/۳۱۵	رفتارهای غیرقابل پیش بینی --- رهبری زهرآگین
تایید	۷/۱۳۱	۰/۳۹۰	ویژگی های روانشناختی رهبر --- رهبری زهرآگین

۹. نتیجه‌گیری

با اطمینان می‌توان وجود انسان را جزء جداناشدنی و جدایی‌ناپذیر مدیریت، مهمترین عامل دشواری کار مدیران دانست؛ از این رو به نظر دانشمندان و افراد صاحب‌نظر اگر چه مدیران و فرماندهان، وظایف متعدد و گوناگونی را عهده دار هستند، کارکرد «رهبری» مهمترین و در عین حال مشکلترین وظیفه آنان است. رهبری در پویایی سازمان نقش حیاتی دارد و مهمترین موضوع در حیطه رفتار سازمانی و روابط انسانی است. مطالعات مختلف نشان داده است رهبری سبکهای مختلفی دارد و رهبران با توجه به عوامل مختلف، سبک مناسب با شرایط را انتخاب می‌کنند. منظور از سبک این نیست که چگونه رهبر در وضعیت معینی رفتار کند، بلکه مقصود این است که چگونه دیگران بویژه زیردستانش رفتار وی را درک می‌کنند. پیدایش سبکهای مختلف رهبری به عوامل گوناگونی بستگی دارد که به‌کارگیری هر یک از سبکهای مختلف رهبری می‌تواند تأثیرات متفاوتی را بر سازمان، کارکنان و دیگر ذی‌نفعان برجای بگذارد. با وجود پژوهشهایی که در زمینه رهبری و سبکهای مختلف آن در کشور صورت گرفته، یکی از سبکهایی که توجه چندانی از سوی پژوهشگران کشورمان به آن نشده، سبک رهبری زهرآگین است. رهبری زهرآگین، رویکردی است که به افراد و در نهایت به سازمان از طریق مسمومیت در شور و شوق، خلاقیت، استقلال و ابراز وجودهای نوآورانه آسیب می‌رساند. در جهت ارائه راهکارهای پیشگیرانه برای جلوگیری از ایجاد سبک رهبری زهرآگین، سازمانها باید با توجه به وضع خاص خود برای کل سازمان یا بخشهایی از آن به این کار اقدام کنند؛ به عبارت دیگر شناسایی عوامل ایجاد کننده سبک رهبری زهرآگین در فرماندهی انتظامی را نمی‌توان از بیرون سازمان شناسایی کرد؛ بلکه

باید در سازمان شناسایی شود؛ لذا در شناسایی عوامل ایجاد کننده سبک رهبری زهرآگین در فرماندهی انتظامی استان مازندران نیز معیارهای بومی ارائه شد. بنابراین هدف این تحقیق، شناسایی و تحلیل عوامل ایجاد کننده رهبری زهرآگین در فرماندهی انتظامی استان مازندران و ارائه راهکارهای پیشگیرانه بوده است. در مرحله اول پژوهش با مطالعه نتایج پژوهشهای پیشین و همچنین مباحث رهبری زهرآگین در سازمانهای دولتی و غیردولتی تلاش شد تا نسبت به استخراج مؤلفه‌ها به منظور ارائه و نظرخواهی از خبرگان دانشگاهی، اقدام شود. در پایان مطالعه کتابخانه‌ای، ۴۷ مؤلفه از متن پژوهشهای پیشین به دست آمد. در مرحله دوم با استفاده از پرسشنامه دلفی و نظرخواهی از خبرگان دانشگاهی نسبت به تبیین الگوی مفهومی بر پایه مفاهیم اقدام شد و با پژوهش در دو مرحله با بهره‌مندی از نظر ده نفر خبره، ۴۷ مؤلفه در قالب شش بعد (ویژگیهای روانشناختی رهبر، خودشیفتگی، رهبری خودکامه، سرپرستی توهین‌آمیز، رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی و جاه‌طلبی) تأییدیه گرفته شد که با نتایج تحقیقات همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸)، قائدامینی هارونی و همکاران (۱۳۹۷)، خراسانی طرقي و همکاران (۱۳۹۷)، اسدزاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۷)، هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۵)، پادیلو و همکاران (۲۰۱۵)، کلبی (۲۰۱۵)، گرین (۲۰۱۴) همخوانی داشت.

در گام بعدی به منظور تحلیل روابط ساختاری از روش معادلات ساختاری بهره گرفته شد؛ بدین صورت که پرسشنامه‌ای بر اساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) تنظیم، و از کارکنان نظرسنجی شد که نتایج نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنی‌دار ویژگیهای روانشناختی رهبر (۰/۳۹۰)، خودشیفتگی (۰/۳۶۲)، رهبری خودکامه (۰/۴۰۱)، سرپرستی توهین‌آمیز (۰/۳۳۷)، رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی (۰/۳۱۵) و جاه‌طلبی (۰/۴۱۸) بر ایجاد رهبری زهرآگین در فرماندهی انتظامی استان مازندران است.

۱۰. پیشنهادهای کاربردی

در ادامه بر اساس عوامل ایجاد کننده رهبری زهرآگین در فرماندهی انتظامی استان مازندران به منظور جلوگیری از ایجاد این سبک رهبری، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود کارکنان با فنون رفتاری مواجهه کارکردی با رفتارهای بی‌ادبانه و توهین‌آمیز فرماندهان آشنا شوند تا هنگام لازم از آنها استفاده کنند.
- پیشنهاد می‌شود به منظور نظارت بر عملکرد فرماندهان، ساختارهایی در سازمان ایجاد شود تا فرماندهان از مقام و موقعیت خود در سازمان در جهت منافع شخصی سوء استفاده نکنند.

- پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی در راستای اینکه فرماندهان، خود را فردی فوق‌العاده و با توانایی خوب ندانند برای آنها برگزار شود تا فرماندهان همیشه خود را ذی حق ندانند و به حق رفتار کنند.
- پیشنهاد می‌شود از طریق اعمال شایسته‌سالاری، اصلاح نظام تشویقی و تنبیهی و نظارت و رفع ابهام از مشاغل، اهتمام ورزیده شود تا اگر فرمانده به رهبری زهرآگین تمایل نشان داد، محملی برای تحقق خواسته‌های خود نداشته باشد.
- پیشنهاد می‌شود دولت با ایجاد کارگروه‌هایی برای بررسی و بازرسی رفتار فرماندهان که می‌تواند شامل افراد آگاه از سطوح داخلی و فرهنگ سازمان باشند با گرفتن بازخورد از زيردستان و دریافت نظر ارباب رجوعان با استقرار نظام تنبیه یا پاداش برای فرماندهان می‌تواند از میزان رفتار کژکارکردی فرماندهان کاسته شود و اعتماد کارکنان را به وجود سیستمی افزایش دهد که به نظر آنها توجه می‌کند.
- پیشنهاد می‌شود با ارزیابی ویژگیهای روانشناختی فرماندهان و اعمال رتبه‌بندی در میان آنان براساس دستورالعمل‌های سازمان مبتنی بر شایسته‌گزینی از سکانداری فرماندهانی با ویژگیهای زهرآگینی بشدت جلوگیری کرد.

۱۱. سپاسگزاری

در پایان این مقاله بر خود لازم می‌دانیم از تمامی کسانی که در این پژوهش ما را یاری و کمک کردند، سپاسگزاری نماییم.

فهرست منابع

- آذر، عادل و خسروانی، فرزانه (۱۳۹۸)، تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله)، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- احمدی بالادهی، سیدمهدی و صالحی، محمد (۱۳۹۵)، جانشین پروری و ارتباط آن با سبک رهبری فرماندهان و مدیران، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۰(۳۵)، ص ۷۱-۱۰۲.
- اسدزاده، سلطنه و هادوی نژاد، مصطفی (۱۳۹۷)، طراحی مدل ساختاری تفسیری پیشرانهای سازمان شرک آلود، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶(۲)، ص ۳۴۷-۳۶۷.
- بیدار، علیرضا؛ جعفری، محمدرضا و محمدی مقدم، یوسف (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر سبک رهبری بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا)، منابع انسانی ناجا، ۱۰(۵۵)، ص ۶۳-۱۰۴.
- جلالیان، سعید و کتولی نژاد، خدابخش (۱۳۹۷)، ارزیابی عوامل مؤثر بر اثربخشی اقدامات صیانتی و پیشگیری یگانهای ناجا، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۲(۴۵)، ص ۱۳-۳۶.
- حمیدی زاده، علی؛ زارعی متین، حسن و ظفری، هادی (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان، مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۳)، ص ۱-۳۱.
- خاکپور، عباس (۱۳۹۸)، رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی عاطفی؛ نقش میانجی سکوت سازمانی، پژوهش های روانشناسی اجتماعی، ۹(۳۴)، ص ۱۰۳-۱۱۸.
- خراسانی طرقي، حامد؛ رحيم نيا، فريبرز؛ ملك زاده، غلامرضا و مرتضوي، سعيد (۱۳۹۷)، كشف مولفه های رفتار های مخرب رهبران غیراخلاقی، اخلاق در علوم و فناوری، ۱۳(۱)، ص ۳۸-۴۷.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ مصباحی، مریم و میرزا صادقی، نعیمه (۱۳۹۹)، تأثیر رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی از راه ترویج رفتارهای ریاکارانه و ماکیاولی گرانه، مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۳)، ص ۱۵۹-۱۸۴.
- زارع، فرجام و سپهوند، رضا (۱۳۹۸)، بررسی نقش سبک رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه آزاد و پیام نور شیراز)، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۱)، ص ۱۸۹-۲۱۶.

- سیدجوادین، سیدرضا؛ قلی‌پور، آرین و جانعلی زاده شوکی، محمد (۱۳۹۴)، مروری بر پدیده رهبری زهرآگین و بررسی احتمال پیدایش آن در مراحل مختلف چرخه حیات سازمان، فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۸(۲)، ص ۳-۱۷.
- شکوه، زهرا و نیک پور، امین (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر دل‌بستگی کاری کارکنان در سازمان های دولتی، پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۴)، ص ۱۳۳-۱۵۴.
- قائدامینی هارونی، عباس؛ ابراهیم زاده دستجردی، رضا؛ صادقی ده چشمه، مهرداد و صادق‌زاده، نازنین (۱۳۹۷)، شناسایی الگوی ساختاری بررسی رابطه رهبری زهر آگین با مدیریت برداشت در دانشگاه آزاد واحد اصفهان(خوراسگان)، نوآوری های مدیریت آموزشی، ۱۳(۴)، ص ۲۵-۴۲.
- هادوی‌نژاد، مصطفی و کلوندی، مریم (۱۳۹۶)، پیامدشناسی رهبری غیراخلاقی زهرآگین در سازمان، اخلاق در علوم و فناوری، ۱۲(۳)، ص ۱۲۱-۱۳۱.
- هادوی‌نژاد، مصطفی و کلوندی، مریم (۱۳۹۵)، کاوش پویایی های پیشابندی رهبری زهرآگین با استفاده از مدلیابی ساختاری تفسیری، مطالعات رفتار سازمانی، ۵(۳)، ص ۱-۲۴.
- همتیان، فاطمه و امیرخانی، طیبه (۱۳۹۸)، تبیین نظام خط‌مشی‌گذاری زهرآگین در ایران، سیاست‌گذاری عمومی، ۵(۲)، ص ۷۹-۹۷.
- نورمحمدی، محمد و صفری گرایی، مهدی (۱۳۹۹)، ارائه مدلی برای تبیین رابطه رهبری زهرآگین و هویت تیمی منسجم با تردید حرفه ای حساب‌رسان، دانش حسابرسی، ۲۰(۸۱)، ص ۲۷۲-۲۹۷.
- Aasland, M. , Skogstad, A. , Notelaers, G. , Nielsen, M. , and Einarsen, S. (2010). "The prevalence of destructive leadership behaviour". **British Journal of management**, 21(2), 438-452.
- Boddy, C.R. and Croft, R. (2016). "Marketing in a time of toxic leadership". **Qualitative Market Research: An International Journal**, 19(1), 1-26.
- Celebi, N. , GÜNER, A. G. H. and Yildiz, V. (2015). "Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi (Developing Toxic Leadership Scale) ". **bartın üniversitesi eğitim fakültesi dergisi**, 4(1), 249-268.
- Faisal, M. Banwet, D.K. and Shankar, R. (2006). " Supply chain risk mitigation: modelling the enablers ", **Business Process Management**, 12(4), 535-552.
- Flynn, G. (1999). **Stop Toxic Managers Before They Stop You**. Workforce, August.

- Goldman, A. (2006). "High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization ". **Journal of Managerial Psychology**, 21(8), 733-746.
- Green ,J.(2014). "Toxic Leadership in Educational Organizations " , **Education Leadership Review**,15(1),18-33.
- Kelloway, E Kevin, Francis, Lori, Prosser, Matthew, and Cameron, James E. (2010). "Counterproductive work behavior as protest ". **Human Resource Management Review**, 20(1), 18-25.
- Lavis, J. N., Davies, H. T., Gruen, R. L., Walshe, K., and Farquhar, C. M.(2006). " Working within and beyond the Cochrane Collaboration to make systematic reviews more useful to healthcare managers and policy makers ". **Healthcare Policy**, 1(2), 21-33.
- Lipman-Blumen, J. (2005). "The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches ". **Ivey Business Journal**, 69(3),1-40.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., and Marinova, S. V. (2012). " A trickle-down model of abusive supervision ". **Personnel Psychology**, 65(2), 325-357.
- Padilla, A., Hogan, R., and Kaiser, R. (2015). "The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conducive environment " , **Quarterly of leadership**, 13(8), 94-176.
- Reed, G. E. (2008). **Toxic Leadership**. Military Review, 67-71.
- Warfield, J.W. (1974). "Developing interconnected matrices in structural modelling " , **IEEE transcript on systems, Men and Cybernetics**, 4(1), 51-81.
- Whicker, M. L. (1996). **Toxic Leaders: When Organizations Go Bad**. Westport: Quorum Books.
- Williams K. R. (2018). "Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation" , **International Journal of Public Leadership**; 14(3), 179-198.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). **Toxic leadership**. Transleadership, Inc.