

Investigating the Impact of Toxic Leadership on Work Engagement in Governmental Organizations

* Zahra Shokoh¹, Amin Nikpour²

1- Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. (Corresponding Author). Email: zshs2007@yahoo.com

2- Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

Received: 03/06/2019; Accepted: 15/09/2019

Abstract

The goal of this research is investigating the impact of toxic leadership on work engagement in governmental organizations in Kerman city. This study is a descriptive- correlation research that has been conducted through the survey method. Community statistical is includes employee of governmental organizations of Kerman city (seven organizations) that were selected 301 people as the sample size. Also sampling in this study is class proportional to the size of the community. Tools used to collect the data are toxic leadership questionnaire of Schmidt (2008) and work engagement questionnaire of Yakin and Erdil (2012) that content validity structures and reliability of their approval reached. For data analysis is used of structural equation modeling and software used are the SPSS and Amos. According to the final model can be said that toxic leadership and its sub variables as abusive supervision, authoritarian leadership, narcissistic leadership, petty tyranny and unpredictable have negative impact on employees' work engagement. According to the results suggest that measures and mechanism is necessary in order to prevent the coming toxic leadership style virulent in governmental organizations.

Introduction

In governments especially the bureaucratic ones, it is the government which plays the most important role in the society. In our country, 80% of the organizations are public. Considering the saliency of the role of government and public organizations in managing the society, it could be explicated that if the executive officers/directors of these organizations lack the required competence and merit, the organization shall be faced with dangerous and unwanted consequences due to behaviors such as leadership inefficiency, mischief, corruption, immoral behavior (even if legal) and organized crime (Hamidzadeh et al., 2017: 3). One form of extremely harmful leadership is called toxic leadership. Such leaders tend to decrease the sense of motivation and

enthusiasm for team work among the subordinates and would eventually push them towards self-centeredness in the organization (Roter, 2011). In general, the most notorious consequences of toxic leadership and its negative outcomes in the organization could be job change, stress, emotional boredom and a feeling of organizational injustice among the employees which would lead to weaken the sense of belonging and commitment by them (Spranger, 2014: 12). Taking the above into consideration, the present survey aims to indicate the impact of toxic leadership on employees' work engagement in public sector.

Materials and Methods

The present survey is a kind of descriptive- correlational research that was conducted using a survey. Also, this study is in terms of the objective of the development-applied research. Statistical population of the survey consists of all public sector employees of Kerman governmental organizations out of which 301 persons were chosen as sample volume based on stratified proportionate with the volume.

Data gathering was carried out using 2 questionnaires. Schmidt questionnaire (2008) consisting of 29 questions was used to measure toxic leadership. Schaufeli and Bakker (2003) questionnaire containing 17 statements was used to measure work engagement.

Structural equation modeling (SEM) was used to analyze the data using SPSS and AMOS softwares.

Results

The results of the survey showed that toxic leadership has a negative impact on employees' work engagement in Kerman governmental organizations. Other results manifested negative impact the dimensions of toxic leadership such as abusive supervision, authoritarian leadership, narcissistic leadership, petty tyranny and unpredictable on employees' work engagement in Kerman governmental organizations. Among dimensions of toxic leadership, abusive supervision shows the most negative impact, while the dimension of petty tyranny has the least negative impact on employees' work engagement.

Discussion and Conclusion

In this research, the relationship between toxic leadership and employees' work engagement was theoretically explicated before being exposed to testing. Indeed, the goal of this survey was to investigate the impact of toxic leadership on work engagement in governmental organizations of Kerman city. The findings of the survey showed that toxic leadership and its sub variables as abusive supervision, authoritarian leadership, narcissistic leadership, petty tyranny and unpredictable have negative impact on employees' work engagement in Kerman governmental organizations.

Keywords: Toxic leadership, Work engagement, Governmental organizations

بررسی تأثیر رهبری زهر آگین بر دل‌بستگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی

دکتر زهرا شکوه* – دکتر امین نیک‌پور**

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری زهر آگین بر دل‌بستگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی شهر کرمان است. روش تحقیق توصیفی-همبستگی می‌باشد که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری، شامل کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان (هفت سازمان) است و تعداد ۳۰۱ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. همچنین روش نمونه‌گیری در این تحقیق، طبقه‌ای متناسب با حجم است. ابزارهای مورد استفاده جهت جمع‌آوری داده‌ها، دو پرسشنامه رهبری زهر آگین اشمیت (۲۰۰۸) و دل‌بستگی کاری شافیلی و باکر (۲۰۰۳) می‌باشد که روایی محتوایی و سازه و همچنین پایایی آن‌ها به تایید رسیده است. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است و نرم‌افزارهای مورد استفاده، SPSS و AMOS می‌باشند. با توجه به مدل نهایی می‌توان گفت که رهبری زهر آگین و ابعاد آن یعنی رهبری توهین آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفتگی رهبری، جاه‌طلبی رهبری و غیرقابل پیش‌بینی بودن بر دل‌بستگی کاری کارکنان تأثیر منفی و معنادار می‌گذارند. با توجه به نتایج حاصله پیشنهاد می‌گردد که اقدامات و سازوکارهای لازم در جهت پیش‌گیری از به وجود آمدن سبک رهبری زهر آگین در سازمان‌های دولتی به عمل آید.

واژه‌های کلیدی: رهبری زهر آگین، دل‌بستگی کاری، سازمان‌های دولتی

* نویسنده مسئول - استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.
zshs2007@yahoo.com

** استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

مقدمه

سازمان پدیده‌ای اجتماعی است که دارای ابعاد مختلفی بوده و انسان در آن دارای جایگاه ویژه‌ای است. در واقع، امروزه منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان مطرح بوده و نگاه هزینه‌ای به آن‌ها در حال از بین رفتن است. منابع انسانی شایسته برای سازمان، ارزشمند و کمیاب بوده و به راحتی قابل کپی‌برداری، تقلید و جایگزینی نیستند و موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شوند (Seyedjavadeyn et al., 2014: 110). در دنیای امروز، نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان، با مسائل عدیده‌ای روبرو است. کارشناسان مدیریت و روان‌شناسان سازمانی توجه خود را به عواملی که در افزایش یا کاهش کارایی انسان تأثیر می‌گذارد، معطوف داشته و تلاش می‌کنند با شناسایی این عوامل و به کارگیری تمهیدات لازم بر تأثیر عوامل مثبت افزوده و از نقش عوامل منفی بکاهند (Rahimi et al., 2004: 2). یکی از این عوامل، دلبستگی کاری^۱ می‌باشد. دلبستگی کاری، یکی از مباحث نوین در ادبیات مدیریت منابع انسانی است که نه تنها می‌تواند سبب حفظ و نگهداری کارکنان شود، بلکه تمایل به ترک خدمت آنان را نیز کاهش می‌دهد. دلبستگی کاری، قلمرو و محدوده وسیعی از تأثیرات روان‌شناختی، احتمالی و مالی که بر ابقای کارکنان در سازمان تأثیرگذار است، تعریف می‌شود (Rahimnia et al., 2017: 334). دلبستگی کاری از جمله متغیرهایی است که با ایجاد آن در کارکنان می‌توان شاهد پیامدهای مثبت برای سازمان بود؛ به عنوان مثال سطوح بالای دلبستگی کاری به عنوان کلیدی برای فعال کردن انگیزش کارکنان به کار می‌رود (Yarmohammadzadeh & Feizi, 2015: 25).

از سوی دیگر، دولت به خصوص در یک نظام دولت‌سالاری، بزرگ‌ترین و مهم‌ترین نقش را در جامعه ایفا می‌کند. در کشور ما، ۸۰ درصد سازمان‌ها را سازمان‌های دولتی تشکیل می‌دهند و با توجه به اهمیت نقش دولت و سازمان‌های دولتی در اداره جامعه، می‌توان گفت اگر رهبران این سازمان‌ها دارای صلاحیت و شایستگی رهبری نباشند، احتمالاً می‌توانند اثرات خطرناک و ناخواسته‌ای را توسط هر کدام از رفتارهایی مانند بی‌کفایتی رهبری، شرارت، فساد، خرابکاری، رفتار غیراخلاقی (حتی اگر قانونی) و رفتار مجرمانه در سازمان به جای بگذارد (Hamidizadeh et al., 2017: 3). به عبارتی، رهبری یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین ارکان سازمان‌های بخش دولتی است و سازمان‌های دولتی

1-Work Engagement

نیز مهم‌ترین و اثرگذارترین سازمان‌ها در کشورها می‌باشند (Babiak & Hare, 2006). اما همه رهبران لزوماً مؤثر و دارای ویژگی‌های شایسته نیستند، اینجاست که لبه تاریک رهبری رخ می‌نماید و روی دیگر سکه رهبری، یعنی رهبری ناکارآمد و پُرگزند مورد توجه قرار می‌گیرد (Leet, 2011). یکی از گونه‌های رهبری پُرگزند، رهبری زهرآگین^۱ است که در یک تعریف عبارت است از رهبری ناسازگار، سرکش، بدخواه و بداندیشی که می‌اندیشد با متلاشی ساختن دیگران تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه، تقلب و فریب به موفقیت برسد (Whicker, 1996). چنین رهبرانی در سازمان انگیزه و جسارت لازم را برای توسعه فعالیت‌های گروهی در بین زیردستان را کاهش داده و آن‌ها را به سمت فردمحوری در سازمان سوق خواهد داد (Roter, 2011). این رهبران علاوه بر آثار زیان‌بار کوتاه‌مدت، با فرسوده کردن منابع انسانی در طول زمان می‌توانند باعث تهدید بقای سازمان از طریق بروز رفتارهای ناهنجار، به دلیل سوء رهبری گردند و در سطحی وسیع‌تر چنین رهبران سازمانی با تخریب سازمان‌های جامعه آن را به سیر قهقرایی می‌کشانند (Fathollahi & Pouraghajan-Hosseini, 2017: 85). به طوری که محققان استدلال می‌کنند این رهبران با رفتارهای کژکارکردی و خصوصیات شخصی غیرکارآمد خود، آسیب‌ها و صدمات طولی‌مدت و جبران‌ناپذیری را به افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و حتی جوامع و می‌زنند (Hamidizadeh et al., 2017: 2). در واقع، رهبران زهرآگین باعث کاهش رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان می‌گردند، به رفاه زیردستان اهمیتی نمی‌دهند، به آن‌ها گزند می‌رسانند، توهین و از آن‌ها سوء استفاده می‌کنند. به طور کلی از مهم‌ترین پیامدهای منفی رهبری زهرآگین در سازمان، جابجایی، استرس، خستگی عاطفی، درک بی‌عدالتی سازمانی توسط کارکنان می‌باشد که این خود موجبات کاهش دل‌بستگی و تعهد کارکنان را فراهم می‌آورد (Spranger, 2014: 12).

با توجه به مطالب گفته شده هدف اصلی تحقیق، تعیین تأثیر رهبری زهرآگین بر دل‌بستگی کاری کارکنان در بخش دولتی است.

مبانی نظری پژوهش

رهبری زهرآگین:

مفهوم رهبری زهرآگین برای نخستین بار توسط محقق آمریکایی «لیپمن- بلومن^۱» مطرح شد. او معتقد بود برخی از رهبران گرایشات و رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که به افتراق و قطب‌بندی در بین زیردستان منجر می‌شود. از نظر وی، این سبک رهبری علاوه بر مباحث سیاسی، در مسائل تجاری و سازمان‌های مختلف نیز مشاهده می‌شود (Heppell, 2011). در واقع رهبری زهرآگین یا سخت‌گرایانه، سبکی از رهبری است که در آن رفتارهایی نظام‌مند و تکرارشونده از سوی رهبر، کارفرما یا سرپرست بروز کرده و منافع مشروع سازمان را از طریق ایجاد مانع در دستیابی به اهداف، انجام وظایف، تحلیل یا کاهش اثربخشی، انگیزش و رضایت کارمندان آن مورد تهدید قرار می‌دهد (Einarsen et al., 2007). چنین رهبرانی دغدغه‌های روانی از قبیل ترس از ناشناخته‌ها، ترس از شکست، احساس بی‌کفایتی، بی‌اعتمادی به دیگران، عدم اعتماد به نفس و یا اعتماد به نفس بیش از حد دارند (Wilson-Starks, 2003). این رهبران تحمل انتقاد سازنده را ندارند و با تهدید و خودکامگی جای هیچ‌گونه سؤال و قضاوت درباره اقدامات خود باقی نمی‌گذارند و هرگونه انتقادی را سرکوب می‌کنند. از این‌رو در سازمان‌هایی که رهبران زهرآگین وجود دارد، افراد بله قربان‌گو، پاداش می‌گیرند و ارتقاء می‌یابند (Wilson-Starks, 2003). در نگاه برخی صاحب‌نظران عدم امانت‌داری، جاه‌طلبی، خودبینی، تکبر، عدم مراعات اصول اخلاقی، طمع، مخاطره‌گریزی، نیاز شخصی به قدرت، خودشیفتگی و نگاه منفی به زندگی از ویژگی‌های رهبران زهرآگین است (Padilla et al., 2007). رهبران زهرآگین فاقد صلاحیت رهبری هستند، افرادی بی‌کفایت و فاقد اعتماد به نفس که به علت همین دو ویژگی احساس ترس و ناامنی می‌کنند و در نتیجه رفتارهای متناظر با رهبری زهرآگین از خود بروز می‌دهند. یکی دیگر از عوامل بروز رهبری زهرآگین، جاه‌طلبی، برون‌گرایی، خوش‌گذرانی و تشنه قدرت بودن اوست. همچنین مشخص شد که این رهبران سطح پایینی از وجدان و سطح بالایی از وابستگی را دارند (Bradley & Charbonneau, 2004). بر اساس نظریه اشمیت (۲۰۰۸) ابعاد رهبری زهرآگین شامل رهبری توهین‌آمیز^۲، رهبری خودکامه^۳.

1-Lipman-Blumen

2-Abusive Supervision

3-Authoritarian Leadership

- خودشیفتگی^۱، جاه‌طلبی^۲ و غیرقابل پیش‌بینی بودن^۳ می‌باشد (Schmidt, 2008).
- ۱- رهبری توهین‌آمیز: رهبری توهین‌آمیز عبارت است از توهین رهبر به شخصیت افراد و کاهش سطح رضایت آن‌ها در سازمان.
- ۲- رهبری خودکامه: رهبری خودکامه عبارت است از میل و علاقه به دیده شدن فردی خود رهبر در سازمان و عدم پذیرش عقاید و نظرات زیردستان و ندادن حق مشارکت به آن‌ها در سازمان.
- ۳- خودشیفتگی: خودشیفتگی یعنی اینکه همیشه مدیر دوست دارد در سازمان خودش را ذی‌حق، توانمند، شایسته‌ترین رده‌های سازمانی و فردی فوق‌العاده معرفی کند.
- ۴- جاه‌طلبی: جاه‌طلبی یعنی تلاش مدیر جهت برتر نشان دادن خودش در سازمان و نسبت دادن کارهای مثبت دیگران به خودش و سوءاستفاده از پست سازمانی و فشار وارد کردن به دیگر کارمندان.
- ۵- غیرقابل پیش‌بینی بودن: غیرقابل پیش‌بینی بودن یعنی انجام کارها، رفتارها و اعمال نابهنگام و نابه‌جا از سوی مدیر و درگیر کردن جو سازمان از خلق و خوی پُر نوسان خودش (Schmidt, 2008).

دل‌بستگی کاری:

دل‌بستگی کاری کارکنان مفهومی نسبتاً جدید است که از جانب صاحب‌نظران و مخصوصاً شرکت‌های مشاوره‌ای منابع انسانی توجه زیادی را به خود جلب کرده است. نظریه دل‌بستگی کاری به عنوان مقوله حیاتی و به واسطه تمرکزی که بر عوامل پیش‌بین تأثیرگذار (ویژگی‌های شغلی، عوامل اجتماعی، استرس و...) بر ماندگاری افراد و کاهش تمایل کارکنان به ترک و جابجایی شغلی دارد، به مدیران این امکان را می‌دهد که برای حفظ منابع انسانی ارزش‌آفرین در سازمان اقدامات مؤثری انجام دهند (Karatepe, 2012). دل‌بستگی کاری، به درجه یا میزانی اطلاق می‌شود که شخص شغلیش را معرف خود و کار یا عملکردش را موجب سربلندی، کسب حیثیت و اعتبارش می‌داند و شغلیش را برحسب اجزایی مانند تعلق خاطر، همنوایی، وفاداری، پذیرش هدف و تمایل به اعمال تلاش مضاعف برای تحقق آن‌ها به انجام می‌رساند. به عبارتی دیگر، این‌که تا چه اندازه‌ای دل به کار می‌بندد و در واقع وقت خودش را با شغلیش سپری می‌کند (Taherlou et al., 2017). دل‌بستگی به کار، به معنای

1-Narcissistic Leadership

2-Petty Tyranny

3-Unpredictable

حضور روانشناختی کارکنان (حضور فیزیکی، روانی و روحی) هنگام کار است که وجود این دلبستگی به طور مستقیم با عملکرد در ارتباط است (Rangriz et al., 2017: 119). بنابراین دلبستگی شغلی شدت همانندسازی روانشناختی یک فرد با خودش تعریف می‌گردد و همچنین دلبستگی شغلی عاملی اساسی در زندگی اغلب افراد است و کارکنان در محیط شغلی به طور ذهنی و هیجانی به وسیله میزانی که دل‌بسته کارشان هستند تحت تأثیر قرار می‌گیرند (Tajvaran & Seyf, 2016: 72). همچنین «روس‌بارد» دلبستگی را فقط حضور روانی تعریف می‌کند و آن را شامل دو جزء می‌داند؛ توجه و مجذوبیت. جزء توجه، به معنای در دسترس بودن از لحاظ شناختی و مدت زمانی که فرد صرف فکر کردن به نقش خود می‌کند است و جزء مجذوبیت، یعنی جذب شدن به یک نقش و افزایش تمرکز در یک نقش (Rothbard, 2001). همچنین دلبستگی کاری، به عنوان مشارکت و درگیری فرد در کار خود است. افرادی که در کار خود درگیر هستند، با کار خودشناخته و برانگیخته می‌شوند، آن‌ها دوست دارند سخت‌تر و سودبخش‌تر کار کنند و احتمال دستیابی به نتایجی که سازمان خواهان آن است، بیشتر می‌شود (Kheyrandish & Dorani, 2018: 73). به طور کلی می‌توان گفت که دلبستگی کاری به خصوصیات شخصی و ماهیت وظیفه کاری وابسته است و عوامل اجتماعی مانند کار گروهی، مشارکت در تصمیم‌گیری، وسعتی که کارکنان از اهداف سازمانی حمایت می‌کنند و احساس موفقیت و پیشرفت در شغل، سطح دلبستگی را افزایش می‌دهد و کارکنان با دلبستگی شغلی زیاد از کار خود خشنودتر و موفق‌تر و میزان ترک کار و غیبت آنان در مقایسه با کارکنان با دلبستگی شغلی پایین کمتر است (Rezapour & Ebrahimi, 2016: 95). بر اساس نظریه شافیلی و باکر (۲۰۰۳) ابعاد دلبستگی کاری شامل انرژی کاری^۱، وقف کاری^۲ و جذب کاری^۳ می‌باشد.

۱- انرژی کاری: انرژی کاری به بالا بودن سطح انرژی فرد شاغل به هنگام کار اشاره دارد که در این حالت فرد شاغل تلاش بی‌وقفه در انجام کارش دارد و در برابر سختی‌ها مقاومت و ایستادگی می‌کند.

۲- وقف کاری: وقف به کار از نظر مفهومی شبیه به دلبستگی شغلی و تعهد شغلی است. به این ترتیب که فرد به خوبی می‌تواند با شغلش ارتباط برقرار کند.

1-Vigor

2- Dedication

3-Absorbtion

۳- جذب کاری: جذب شدن در کار حالت ذهنی ثابت و پایداری است که بیشتر در محیط کار برای افراد رخ می‌دهد. جذب، اشاره به تمرکز و غرق شدن در شغل را دارد که در این حالت زمان برای افراد زودگذر است و آن‌ها متوجه می‌شوند که جدا شدن از کار دشوار است (Schaufeli & Bakker, 2003).

پیشینه پژوهش

ناظمی و فیضی (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان «ارتباط بین رهبری زهرآگین و رفتارهای انحرافی کارکنان» نشان دادند که بین رهبری زهرآگین و رفتارهای انحرافی رابطه مستقیم وجود دارد و با افزایش رهبری زهرآگین رفتارهای انحرافی نیز در محیط کار افزایش می‌یابد. عجمی و دادفر (۲۰۱۷) پژوهشی را تحت عنوان «بررسی رابطه بین رهبری زهرآگین با ارتباطات‌گریزی در آموزش و پرورش مشکین شهر» انجام و نتایج حاکی از آن است که بین رهبری زهرآگین و ارتباط‌گریزی و رفتارهای ضد بهره‌وری رابطه وجود دارد. دمیر و رودل^۱ (۲۰۱۲) پژوهشی را تحت عنوان «پیش‌نیازهای روان‌شناختی و عواقب رهبری مخرب در محل کار و پیامدهای آن» انجام و نتایج نشان داد که رفتار استرس‌زای رهبران زهرآگین مانند رهبران کنترلی، رهبران زورگو، رهبران پارانویید و ... باعث پریشانی روانی در کارکنان شده که این امر تجربه ناکارآمدی سرپرستان را افزایش می‌دهد و منجر به از دست دادن تعهد سازمانی و در نهایت ممکن است به رفتارهای تلافی‌جویانه زیردستان آن‌ها منجر شود. حمیدی‌زاده و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی و پیامدها و نگرش شغلی کارکنان» انجام و یافته‌ها حاکی از آن است که رهبری زهرآگین بر رفتار کژکارکردی و تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر مثبت دارد، اما بر تعهد سازمانی و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی تأثیر منفی داشته است. ویلسون-استارکس^۲ (۲۰۰۳) در پژوهشی تحت عنوان «رهبری زهرآگین» نشان داد که رهبری زهرآگین به افراد و در نهایت به سازمان از طریق مسمومیت در شوروشوق، خلاقیت، استقلال و ابراز وجودهای نوآورانه آسیب می‌رساند و این رهبران سم خود را از طریق کنترل بیش از حد اشاعه می‌دهند. لی^۳ (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر رهبران زهرآگین یا به شدت ناکارآمد بر اثربخشی سازمانی» نتیجه

1-Demir & Rodwell

2-Wilson-Starks

3-Leet

گرفتند که رهبران زهرآگین با رفتار مخرب خود باعث کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، کاهش توانایی سازمان در حفظ و نگهداشت کارکنان و همچنین افزایش تمایل به ترک شغل و سازمانشان می‌شود. ماهشواری^۱ (۲۰۱۴) پژوهشی را با عنوان «رهبری زهرآگین: عوامل مخرب پایدار» انجام و نتایج نشان می‌دهد که رهبران زهرآگین نگرانی آشکاری برای رفاه زیردستان ندارند و بر فرهنگ سازمانی تأثیر منفی گذاشته و این عقیده را در زیردستان به وجود می‌آورند که رهبران زهرآگین شخصیتی خودخواهانه دارند و نه تنها عملکرد را در سطح سازمان، بلکه در سطح فردی هم مورد تأثیر قرار می‌دهند. پادبلا و همکاران^۲ (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان «مثلث زهرآگین، رهبران مخرب، پیروان حساس و محیط مناسب» انجام و نتایج حاکی از آن است که نتایج منفی سازمان‌ها تنها پیامد رهبری ناکارآمد و زهرآگین نیست، بلکه پیروان حساس و محیطی که در آن با یکدیگر تعامل دارند، سه جزء رهبری زهرآگین را تشکیل می‌دهند و این سه جزء، میزان شدت زهرآگینی در سازمان‌ها را مشخص می‌کند. رید^۳ (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان «رهبری زهرآگین در سازمان‌های نظامی» انجام و نتایج نشان داد که رهبران زهرآگین تخریب و منفی‌نگری را در استفاده از موقعیت خود نشان می‌دهند و تمایل دارند که سازمان‌های خود را به سمت تخریب پیش ببرند. اشفرس^۴ (۱۹۹۷) در پژوهشی با عنوان «استبداد غیرقابل ملاحظه در سازمان: بررسی اولیه پیش‌گویی‌ها و پیامدهای آن» اظهار کردند که شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد رهبری زهرآگین هم بر سطوح فردی و هم سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد و موجب تأثیر در عملکرد سازمانی می‌شود. همچنین در یک بررسی کلی از ادبیات رهبری زهرآگین، مشخص شد که سازمان‌های زهرآگین در جهت کنترل بروکراسی خود را نشان می‌دهند، در وضعیت بحرانی باقی می‌مانند، ممکن است قادر به دستیابی به اهداف و تعهدات نباشند و فرایندهای حل مسئله را از طریق ترس نشان دهند و ارتباطات ضعیف داخلی دارند که این موارد می‌تواند دلبستگی کارکنان به کار را کاهش دهد. در حقیقت این روابط نامناسب در درازمدت، موجب رضایت شغلی پایین، آرامش و رفاه پایین در محل کار، عدم اعتماد، اعتماد به نفس پایین و حمایت کم‌رنگ سازمان از کارکنان گردد (Spranger, 2014: 18).

1-Maheshwari

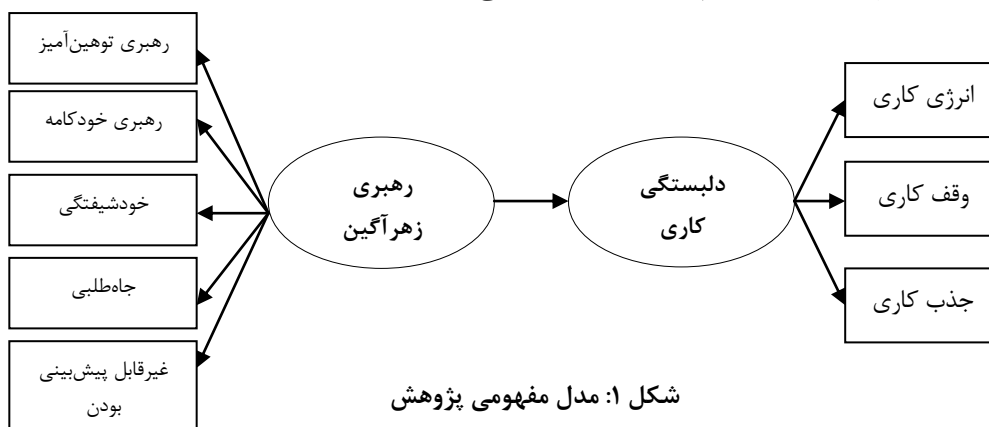
2- Padilla et al

3-Reed

4-Ashforth

چارچوب نظری و مدل مفهومی

همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود برای طراحی متغیرهای رهبری زهرآگین از مدل اشمیت (۲۰۰۸) با ابعاد رهبری توهین‌آمیز، رهبری خودکامه و خودشیفتگی، جاه‌طلبی، غیرقابل پیش‌بینی بودن و برای طراحی متغیر دلبستگی کاری از مدل شافیلی و باکر (۲۰۰۳) با ابعاد انرژی کاری، وقف کاری و جذب کاری استفاده از مدل‌های مذکور این است که این مدل‌ها در پژوهش‌های انجام گرفته (به خصوص در پژوهش‌های انجام شده در بخش دولتی) بیشترین استناد را به خود داشته‌اند.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

سؤالات پژوهش

سؤال اصلی:

آیا رهبری زهرآگین بر دلبستگی کاری کارکنان سازمان‌های دولتی تأثیر دارد؟

سؤالات ویژه:

- ۱- آیا رهبری توهین‌آمیز بر دلبستگی کاری کارکنان سازمان‌های دولتی تأثیر دارد؟
- ۲- آیا رهبری خودکامه بر دلبستگی کاری کارکنان سازمان‌های دولتی تأثیر دارد؟
- ۳- آیا خودشیفتگی بر دلبستگی کاری کارکنان سازمان‌های دولتی تأثیر دارد؟
- ۴- آیا جاه‌طلبی بر دلبستگی کاری کارکنان سازمان‌های دولتی تأثیر دارد؟
- ۵- آیا غیرقابل پیش‌بینی بودن بر دلبستگی کاری کارکنان سازمان‌های دولتی تأثیر دارد؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر، توصیفی-همبستگی و از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان تشکیل می‌دهند که با

توجه به نیاز، تعداد ۳۰۱ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. همچنین روش نمونه‌گیری در این تحقیق، طبقه‌ای متناسب با حجم می‌باشد (جدول ۱).

جدول ۱: سازمان‌های دولتی شهر کرمان

نام سازمان	جامعه آماری	حجم نمونه
اداره کل تربیت بدنی	۷۸	۱۶
اداره کل آموزش و پرورش	۳۳۱	۶۷
اداره کل صنعت، معدن و تجارت	۱۶۹	۳۴
اداره کل جهاد کشاورزی	۴۳۲	۸۷
اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	۱۲۲	۲۵
اداره کل امور اقتصاد و دارایی	۱۱۳	۲۳
اداره کل راه و شهرسازی	۲۴۳	۴۹
کل	۱۴۸۸	۳۰۱

به منظور گردآوری داده‌ها از ۲ پرسشنامه استفاده شد. برای سنجش رهبری زهرآگین از پرسشنامه اشمیت (۲۰۰۸) که شامل ۲۹ گویه با ابعاد رهبری توهین‌آمیز، رهبری خودکامه، رهبری خودشیفتگی، رهبری جاه‌طلبی، غیرقابل پیش‌بینی بودن است، استفاده شد و جهت سنجش دل‌بستگی کاری از پرسشنامه شافیلی و باکر (۲۰۰۳) که شامل ۱۷ گویه با ابعاد انرژی کاری، وقف کاری و جذب کاری است، استفاده شد. در رابطه با روایی محتوایی پرسشنامه‌ها باید گفت که هر دو پرسشنامه استاندارد بوده و در پژوهش‌های پیشین به ترتیب توسط اشمیت (۲۰۰۸) و شافیلی و باکر (۲۰۰۳) و همچنین در پژوهش‌های داخلی این دو پرسشنامه به ترتیب توسط هادوی‌نژاد و کلوندی (۲۰۱۶) و یعقوبی و یعقوبی (۲۰۱۷) مورد استفاده قرار گرفته‌اند. همچنین روایی سازه این پرسشنامه‌ها با استفاده از تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفته است که در قسمت یافته‌های پژوهش به آن پرداخته شده است. به منظور پایایی پرسشنامه‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ^۱ استفاده شده است که ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر رهبری زهرآگین ۰/۸۶۰ و برای متغیر دل‌بستگی کاری ۰/۸۷۷ شده است که نشان دهنده مقدار قابل قبول برای ضریب آلفای کرونباخ است.

1-Cronbach's Alpha

جدول ۲: پایایی پرسشنامه‌های پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	متغیر	آلفای کرونباخ
رهبری توهین‌آمیز	۰/۷۰۵	رهبری زهرآگین	۰/۸۶۰
رهبری خودکامه	۰/۷۱۵	انرژی کاری	۰/۹۱۲
رهبری خودشیفتگی	۰/۸۱۲	وقف کاری	۰/۸۰۵
رهبری جاه‌طلبی	۰/۹۰۲	جذب کاری	۰/۸۲۰
غیرقابل پیش‌بینی	۰/۸۰۰	دل‌بستگی کاری	۰/۸۷۷

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون سؤالات پژوهش از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است و نرم‌افزارهای مورد استفاده، SPSS و AMOS می‌باشند.

یافته‌های پژوهش

برازش مدل‌های اندازه‌گیری:

در این بخش به منظور برازش مدل‌های اندازه‌گیری، از تحلیل عاملی استفاده شده است. بعد از اطمینان از وجود روایی و پایایی در شاخص‌های گردآوری شده، جهت مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشهود) تا چه اندازه‌ای برای سنجش متغیرهای پنهان (متغیرهای مکنون) قابل قبول هستند، لازم است ابتدا متغیرهای مشاهده‌ای که مربوط به متغیرهای پنهان می‌باشد به طور مجزا مورد آزمون قرار گیرند. شاخص‌های کلی برازش مدل‌های اندازه‌گیری حاصل از تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۳ و ۴ آمده است:

جدول ۳: تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری رهبری زهرآگین

شاخص	مقدار	حد قابل قبول
کای اسکوئر بهنجار شده ^۱ (CMIN/DF)	۱/۷۵۲	برابر یا کوچک‌تر از ۳
شاخص نیکویی برازش ^۲ (GFI)	۰/۸۷۸	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده ^۳ (AGFI)	۰/۸۵۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش هنجار شده ^۴ (NFI)	۰/۹۱۶	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش افزایشی ^۵ (IFI)	۰/۹۱۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص تاکر- لوئیس ^۶ (TLI)	۰/۹۰۰	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی ^۷ (CFI)	۰/۹۱۰	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ^۸ (RMSEA)	۰/۰۵۰	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸

جدول ۴: تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری دلبستگی کاری

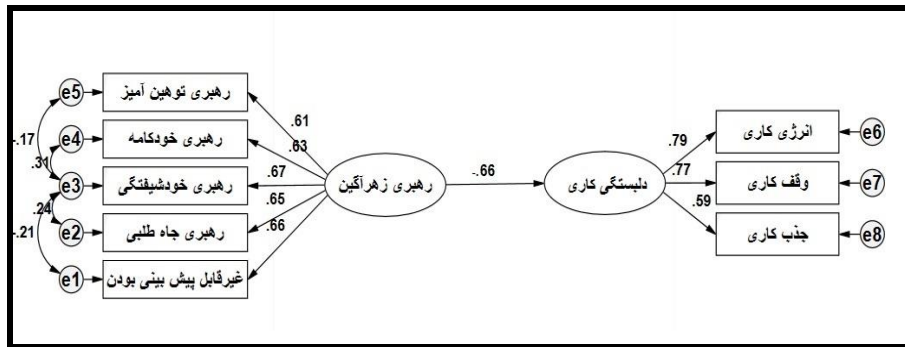
شاخص	مقدار	حد قابل قبول
کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF)	۱/۹۰۶	برابر یا کوچک‌تر از ۳
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۱۸	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI)	۰/۸۹۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۰۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۴۷	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص تاکر- لوئیس (TLI)	۰/۹۳۷	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۴۷	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۵۵	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸

همان‌طور که در جداول بالا مشاهده می‌شود، تمامی ضرایب برازش در آستانه قابل قبول قرار دارند و این بدین معنی است که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان (متغیر مکنون) را اندازه‌گیری کنند.

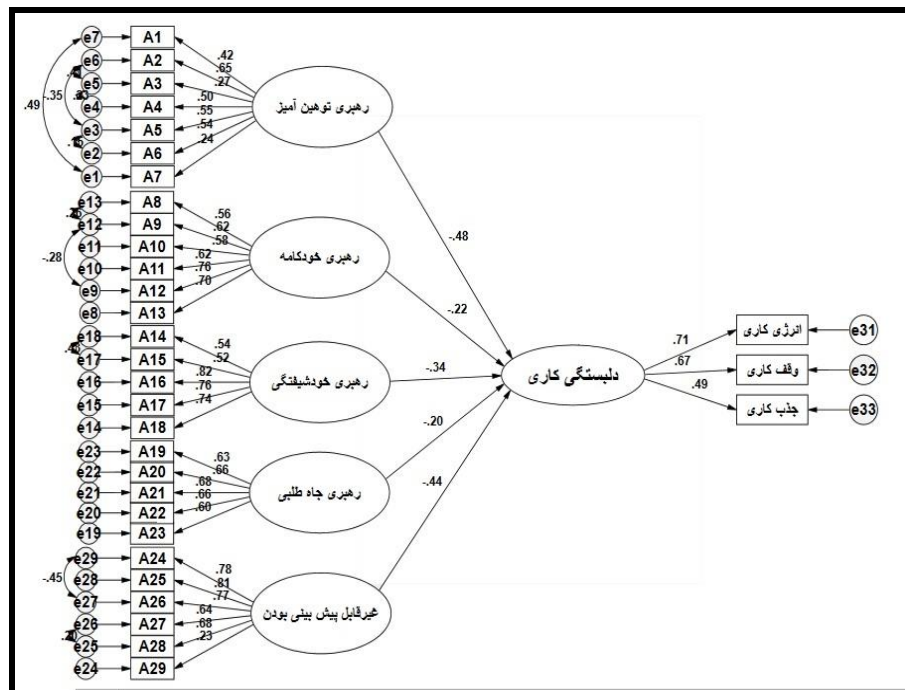
- 1- Normed Chi-Square
- 2-Goodness of Fit Index
- 3-Adjusted Goodness of Fit Index
- 4-Normed Fit Index
- 5-Incremental Fit Index
- 6-Tucker- Lewis Index
- 7-Comparative Fit Index
- 8-Root Mean Squared Error of Approximation

آزمون سؤالات پژوهش:

در این پژوهش، به منظور آزمون مدل پیشنهادی و سؤالات پژوهش، از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار آموس استفاده شد که نتایج آن در اشکال ۲ و ۳ نمایش داده شده است:



شکل ۲: خروجی نرم‌افزار



شکل ۳: خروجی نرم‌افزار

بررسی شاخص‌های نکویی برازش در جداول ۵ و ۶ بیان‌گر این است که مدل پیشنهادی دارای برازش مطلوبی می‌باشد.

جدول ۵: شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی پژوهش در سؤال اصلی

شاخص	مقدار	حد قابل قبول
کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF)	۲/۴۸۳	برابر یا کوچک‌تر از ۳
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۷۰	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI)	۰/۹۲۷	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۶۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۷۶	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص تاکر- لوئیس (TLI)	۰/۹۵۵	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۷۵	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۷۰	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸

جدول ۶: شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی پژوهش در سؤالات ویژه

شاخص	مقدار	حد قابل قبول
کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF)	۲/۵۷۱	برابر یا کوچک‌تر از ۳
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۸۸۸	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI)	۰/۸۵۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۱۵	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۰۴	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص تاکر- لوئیس (TLI)	۰/۹۰۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۰۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۷۲	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸

نتایج ارائه شده در جدول ۷، نشان‌دهنده تأثیر منفی و معنادار رهبری زهرآگین بر دلبستگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی کرمان می‌باشد. همچنین نتایج ارائه شده در جدول ۷، نشان‌دهنده تأثیر منفی و معنادار ابعاد رهبری زهرآگین یعنی رهبری توهین‌آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفتگی، جاه‌طلبی و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن بر دلبستگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی کرمان است و در میان ابعاد رهبری زهرآگین، بُعد رهبری توهین‌آمیز بیشترین تأثیر منفی و بُعد جاه‌طلبی کمترین تأثیر منفی را بر دلبستگی کاری کارکنان دارد.

جدول ۷: آزمون سؤالات پژوهش

سؤالات	ضریب مسیر	آماره t	سطح معناداری
رهبری توهین‌آمیز ← دلبستگی کاری	-۰/۴۷۶	-۴/۰۷۸	۰/۰۰۱
رهبری خودکامه ← دلبستگی کاری	-۰/۲۲۳	-۳/۴۴۰	۰/۰۰۱
خودشیفتگی ← دلبستگی کاری	-۰/۳۳۸	-۵/۰۳۳	۰/۰۰۱
جاه‌طلبی ← دلبستگی کاری	-۰/۲۰۳	-۳/۰۱۱	۰/۰۰۳
غیرقابل‌پیش‌بینی بودن ← دلبستگی کاری	-۰/۴۳۸	-۳/۳۱۷	۰/۰۰۱
رهبری زهرآگین ← دلبستگی کاری	-۰/۶۶۱	-۱۰/۲۰۰	۰/۰۰۱

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، رابطه بین رهبری زهرآگین و دلبستگی کاری کارکنان به طور نظری تبیین شد و سپس مورد آزمون قرار گرفت. در واقع هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر دلبستگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی شهر کرمان بود. نتایج نشان داد که رهبری زهرآگین بر دلبستگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی کرمان تأثیر منفی و معنادار می‌گذارد. همچنین نتایج نشان داد که ابعاد رهبری زهرآگین یعنی رهبری توهین‌آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفتگی، جاه‌طلبی و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن بر دلبستگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی کرمان تأثیر منفی و معنادار می‌گذارند و در میان ابعاد رهبری زهرآگین، بُعد رهبری توهین‌آمیز بیشترین تأثیر منفی و بُعد جاه‌طلبی کمترین تأثیر منفی را بر دلبستگی کاری کارکنان دارد.

یافته پژوهش حاضر نشان داد که رهبری توهین‌آمیز بر دلبستگی کاری کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان تأثیر منفی و معنادار می‌گذارد. بنابراین می‌توان این‌گونه استدلال می‌گردد که رهبران زهرآگین با سرکشی و توهین و نداشتن تحمل انتقاد سازنده و با تهدید، موجب تخریب عزت‌نفس کارکنان و کاهش دلبستگی آن‌ها به کار می‌شود. این نتایج با یافته‌های تحقیق اشمیت (۲۰۰۸) و تپر و همکاران (۲۰۰۶) هم‌خوانی دارد. به زعم اشمیت، توهین رهبر به شخصیت افراد کاهش سطح تعهد کارکنان در سازمان را فراهم می‌آورد. تپر و همکاران (۲۰۰۶) در مورد عواقب منفی رهبری توهین‌آمیز بیان می‌کنند زبردستانی که مورد توهین و آزار قرار گرفته‌اند، تمایل بیشتری به خروج از سازمان داشته و نسبت به سازمان تعهد عاطفی کمتری دارند.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که رهبری خودکامه بر دل‌بستگی کاری کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان تأثیر منفی و معنادار می‌گذارد. این یافته با نظر فیلین (۱۹۹۹) و دمیرو و رودل (۲۰۱۲) هم‌خوانی دارد. بنابراین می‌توان این‌گونه استدلال کرد که اگر کارکنان رفتار سرپرست خود را به صورت استبدادی و خودکامگی ارزیابی و درک کنند، این امر می‌تواند باعث گسستن تعهد و پیوند عاطفی و دل‌بستگی کارکنان به اهداف و مأموریت‌های سازمانی گردد. فیلین بیان می‌دارد مدیری که قلدری می‌کند، تهدید می‌کند، فریاد می‌زند، مدیری که نوسانات خلقی تعیین شده خود جو دفتر کار او در هر روز کاری می‌شود، انرژی کاری کارکنان و ابراز وجود نوآورانه را مورد آسیب قرار می‌دهد. همچنین به عقیده دمیرو و رودل، رفتار استرس‌زای رهبران زهرآگین مانند رهبران کنترلی، رهبران زورگو و رهبران پارانوئید باعث پربشانی روانی در کارکنان شده که این خود منجر به از دست دادن تعهد سازمانی کارکنان می‌شود و در نهایت احتمال دارد به رفتارهای تلافی‌جویانه زیردستان نیز منجر شود.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که خودشیفتگی رهبری بر دل‌بستگی کاری کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان تأثیر منفی و معنادار می‌گذارد. این نتیجه با یافته‌های اشمیت (۲۰۰۸) انطباق دارد. بنابراین می‌توان این‌گونه استدلال کرد که رهبران خودشیفته با عشق به خود و غرور و برجسته نمودن خود و اغراق در مورد دستاوردها و توانمندی‌های خود و نگاه کردن به دیگران با دیده حقارت، فرایندهای سازمان از جمله تعهد و دل‌بستگی کاری کارکنان را مختل کرده و عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به عقیده اشمیت، یک رهبر خودشیفته همیشه دوست دارد در سازمان خودش را ذی‌حق، توانمند، شایسته بالاترین رده‌های سازمانی و فردی فوق‌العاده معرفی کند که این خود موجبات کاهش انرژی کاری کارکنان را فراهم می‌آورد.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که جاه‌طلبی رهبری بر دل‌بستگی کاری کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان تأثیر منفی و معنادار می‌گذارد. بنابراین می‌توان این‌گونه استدلال کرد که رهبران زهرآگین با داشتن شخصیت برتری‌طلب، تجاوز به حقوق دیگران، بی‌اعتنایی به احساسات و نیازهای دیگران و نگاه ایزاری به افراد را حق خود می‌دانند که این خود موجبات تحقیر دیگران و در نهایت کاهش تعهد و دل‌بستگی آن‌ها به کار و سازمانشان می‌شود. این نتیجه با یافته‌های هو (۲۰۱۲)، لیو و همکاران (۲۰۱۰) و السی و همکاران (۲۰۱۲) انطباق دارد. به عقیده هو، فریاد، سرزنش نامناسب، تحقیر قابلیت‌ها و

همین‌طور با توجه به بیانات لیو و همکاران، تنزیل موقعیت افراد، کج خلقی، با صدای بلند و عصبانی صحبت کردن موجب عدم رضایت و آسیب‌پذیری کارکنان می‌شود. همچنین به عقیده السی و همکاران، رهبرانی که روابط مقتدرانه و استبدادی بدون توجه به شأن و نیازهای کارکنان دارند، باعث تشدید سطح تنش و اضطراب کارکنانشان می‌شوند که این امر موجب کاهش دل‌بستگی شغلی کارکنان و به دنبال آن، تمایل به ترک خدمت کارکنان افزایش می‌یابد.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که غیرقابل‌پیش‌بینی بودن رهبری بر دل‌بستگی کاری کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان تأثیر منفی و معنادار می‌گذارد. بنابراین می‌توان این‌گونه استدلال کرد که رهبران زهرآگین با انجام رفتارها و اعمال نابهنگام و نابه‌جا، جو سازمان را با خلق و خوی پُرنوسان خود مخدوش نموده و با انجام رفتارهایی که تحت کنترل آن‌ها نیست، باعث سردرگم شدن کارکنان و به دنبال آن نارضایتی کارکنانشان می‌شوند. این نتیجه با یافته‌های زو و همکاران (۲۰۱۲) و نلسون (۲۰۰۳) هم‌خوانی دارد. زو و همکاران، عقیده دارند که این رهبران با ایجاد سکوت در دیگران و رفتار اجباری، باعث ایجاد نارضایتی عمومی در کارکنان می‌شوند. همچنین به عقیده نلسون، این رفتار هزینه‌های انسانی بسیار بالایی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند و باعث شکست سازمان و یا کاهش قابل توجهی از نیروی کاری آن‌ها می‌شود.

References

- 1-Ajami, A. & Dadfar, E. (2017). Investigating toxic leadership with anti-productive behaviors in Meshkin Shahr and Lahroud Education Bureaus. Annual Conference of Business Management and Economy, Tehran, Iran. (In Persian)
- 2-Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140.
- 3-Babiak, P. & Hare, R. D. (2006). *Snakes In Suits: When Psychopaths Go To Work*. New York: Regan Books, Harper Collins Publishers.
- 4- Bradley, P. & Charbonneau, D. (2004). Transformational leadership: Something new, something old. *Canadian Military Journal*, 5(1), 7-14.
- 5-Demir, D. & Rodwell, J. (2012). Psychosocial antecedents and consequences of workplace destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- 6-Einarsen, S., SchankeAasland, M. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- 7-Elci, M., Sener, I., Aksoy, S. & Alpkan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297.
- 8- Fathollahi, A. & Pouraghajan-Hosseini, S. R. (2017). Investigating the effect of social capital on organizational misbehavior considering the role of toxic leadership (case study: Employees of Imam Khomeini (RH) Marine University). *Marine Education*, 4(11), 81-93. (In Persian)
- 9- Flynn, G. (1999). *Stop Toxic Managers Before They Stop You*. Workforce. Retrieved from: www.workforce.com
- 10- Frunham, A. & Taylor, J. (2011). *The Dark Side of Behaviour at Work: Understanding and Avoiding Employees Leaving, Thieving and Deceiving*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- 11- Ghapanchi, A. H. & Aurum, A. (2010). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 84 (2), 238-249.
- 12- Hamidzadeh, A., Zareimati, H. & Zafari, H. (2017). Investigating the effect of toxic leadership style and malfunctioning behaviors on the outcomes and job attitudes of employees. *Organizational Behavior*, 6(23), 1-31. (In Persian)
- 13- Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Representation*, 47(3), 241-249.
- 14- Hu, H. H. (2012). The influence of employee emotional intelligence on coping with supervisor abuse in a banking context. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(5), 863-874

- 15-Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 903-921.
- 16- Karatepe, O. M. & Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices and on flight attendants' performance outcomes. *Journal of Air Transport Management*, 37, 27-35.
- 17- Kheyrandish, M. & Dorani, A. (2018). The mediating role of employee's work engagement on the effect of genuine leadership on decreasing organizational pessimism. *Human Sources Studies*, 8(30), 69-86. (In Persian)
- 18- Leet, E. (2011). The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organisation. PhD Thesis, Murdoch University, Australia.
- 19-Martino, V. D. (2003), Relationship of work stress and workplace violence in the health sector. International Labour Office, International Council of Nurses, World Health Organization.
- 20-Nazemi, G. R. & Feizi, M. (2014). Investigating the effect of toxic leadership on employees' behavior (case study: Ardebil engineering council). MA Thesis, Islamic Azad University, Garmsar, Iran. (In Persian)
- 21-Nielsen, R. P. (2003). Corruption networks and implications for ethical corruption reform. *Journal of Business Ethics*, 42(2), 125-149.
- 22-Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conductive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- 23-Rahimi, A., Ahmadi, F. & Akhounzadeh, M. R. (2004). Factors affecting on nurses' work tension, employed in some hospitals in Tehran. *Hayat*, 10(22), 13-23. (In Persian)
- 24- Rahimnia, F., Salehi, S. & Islami, G. (2017). Investigating the effect of security and job independence on leaving jobs due to work engagement in government organizations. *Public Management*, 9(2), 333-357. (In Persian)
- 25- Rangriz, H., Sajjad, A. & Latifjaliseh, S. (2017). Factors affecting on employees' work engagement via meta-analysis. *Occupational and Organizational Consulting*, 10(37), 117-146. (In Persian)
- 26- Reed, G. E. (2015). *Tarnished: Toxic Leadership in the US Military*. Washington: Potomac Books.
- 27- Rezapour, M. & Ebrahimi, J. (2016). The effect of cultural capital on work engagement among the professors of Mohaghegh Ardebili University. *Social Sciences Studies*, 13(3), 93-106. (In Persian)
- 28-Roter, A. B. (2011). The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors. PhD Thesis, Capella University, Minneapolis, United States.

- 29-Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- 30-Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale. Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands. Retrieved from: <http://www.schaufeli.com>
- 31-Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. Master Thesis, University of Maryland, Maryland, United States.
- 32- Seyedjavadeyn, S. R., Gholipour, A. & Janalizadehshoki, M. (2014). Recognition of the effect of applying toxic leadership style in the organization on the results and outcomes of human resources. *Human Resources Management Research*, 6(4), 109-127. (In Persian)
- 33-Spranger, A. (2014). Toxic leadership and organizational engagement. Submitted to the Virtual Conference on Moral Leadership and the Journal of Virtues and Leadership, Virginia, United States.
- 34- Taherlou, S., Fazlzadeh, A., Sanobar, N. & Faryabi, M. (2017). The effect of person-job proportion on willingness to leave job and improve job quality emphasizing on the role of work engagement: Evidences from brokerage industry. *Management of Organizational Culture*, 15(2), 249-269. (In Persian)
- 35- Tajvaran, M. & Seyf, M. H. (2016). Work engagement predictability model based on quality of working life and organizational justice of Shiraz physical education teachers, mediating role of conflict and organizational commitment. *Management and Sports Development*, 6(3), 71-85. (In Persian)
- 36- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- 37- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Westport: Quorum Books.
- 38- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. Transleadership, Inc.
- 39-Xu, E., Huang, X., Lam, C. K. & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531-543.
- 40-Yaghoubi, M. & Yaghoubi, N. M. (2015). The role of empowerment components of psychology on predicting work engagement. *Iranian Management Research*. 21(3), 243-261. (In Persian)
- 41-Yarmohammadzadeh, P. & Feizi, A. (2015). The mediating role of work engagement and relationship between occupational features and employees' work commitment of the employees of Shahid Madani University. *New Psychological Researches*, 10(38), 203-225. (In Persian)