

## ارائه مدل رفتارهای مسموم مدیران

علی رضا صارمی\*، علی رضا موغلی\*\*

محمدعلی سرلک\*\*\*، محمدحسین کمانی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۰۶/۲۶

### چکیده

رفتارهای مسموم مدیران رفتارهایی است که به درد عاطفی در کارکنان منجر می‌شود. این درد تأثیر منفی بر عزت‌نفس آنان می‌گذارد و تمرکز آنان را از وظایف مربوط به کار می‌کاهد. بنابراین، هدف از این مطالعه، کشف مسمومیت نهفته در لایه‌های ذهن مدیران است. چنین تلاشی نیازمند تجزیه و تحلیل عمیق اطلاعاتی است که توسط خبرگان و صاحب‌نظران کلیدی ارائه می‌شود، لذا محققان از روش پژوهش کیفی و راهبرد داده‌بنیاد نظام‌مند استفاده نموده‌اند. با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری غیراحتمالی گلوله‌برفی، ۱۵ نفر از کارکنان حرفه‌ای - که تحت رفتارهای مسموم مدیران بوده‌اند - و خبرگان، مصاحبه عمیق به‌عمل آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو.دی.ای ۱۲ انجام شد. در ابتدا ۶۷ کد اولیه (۶۹۶ واحد معنایی) استخراج و در ۱۳ مقوله دسته‌بندی شدند. برخی از مقولات خود به‌عنوان کد محوری به کار رفتند و برخی دیگر کد محوری جدیدی تشکیل دادند تا در نهایت مدل پارادایمی رفتارهای مسموم مدیران طراحی شد. در این مدل، جهان‌بینی و نگاه به دنیا (عوامل علی)، مدیران مسموم اقتدارگرا، خودشیفته، دیکتاتور، پارانوئید، غایب و دمدمی مزاج (پدیده اصلی)، ناکارآمدی محیط (بستر حاکم)، ضعف سازمانی شامل فرهنگ سازمانی ناکارآمد، ضعف ساختاری و منابع انسانی غیرکارکردی (شرایط مداخله‌گر)، تشدید رفتارهای سیاسی مسموم (راهبرد) و نتایج رفتارهای مسموم (پیامدها) شناسایی شدند. در پایان، با استفاده از نظر محققان و پیشنهاد نرم‌افزار مذکور ارتباط بین کدهای محوری انجام شد و کدهای انتخابی به‌وجود آمدند.

**کلیدواژه:** رفتار مسموم؛ راهبرد داده‌بنیاد نظام‌مند؛ نرم‌افزار مکس کیو.دی.ای

\*. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Alirezazaremi78@gmail.com

\*\* استاد گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

\*\*\* استاد گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

## مقدمه

سازمان، پدیده‌ای اجتماعی است که دارای ابعاد مختلفی بوده و انسان در آن دارای جایگاه ویژه‌ای است. در واقع، امروزه منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان مطرح بوده و نگاه هزینه‌ای به آن در حال از بین رفتن است. منابع انسانی شایسته برای سازمان، ارزشمند و کمیاب بوده و به‌راحتی قابل کپی برداری، تقلید و جایگزینی نیستند و موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شوند (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۰). برای رسیدن به این امر، به مدیریت و هدایت مؤثر بر سازمان نیاز است. گالاگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) بیان کرد که مدیر و رهبر بد، عاملی مهم در سازمان‌هاست، رهبران مؤثر، قوی و خوب وجود دارند، و بالعکس، رهبران بی‌تأثیر، ضعیف و البته رهبران بد نیز وجود دارند. رهبران اهداف را به انجام می‌رسانند، اهدافی که نمی‌توانست به روش دیگر توسط افراد از طریق انگیزش انجام شود. رهبران مثبت‌گرا از طریق تکنیک‌های انگیزشی و با استفاده از محرک‌هایی مانند پاداش، انگیزه‌ها و تقویت مثبت افراد را برمی‌انگیزانند، در حالی که، رهبران منفی‌گرا از طریق ترس، ارباب، تمسخر و دشمنی آن را انجام می‌دهند. اگر رهبران/مدیران عاقلانه انتخاب نشوند، الگوهای رهبری/مدیریت غیر سالم به سرعت در سازمان افزایش می‌یابد.

در دهه‌های اخیر روان‌شناسان بین شخصیت روشن و تاریک، تفاوت قائل شده‌اند و معتقدند مطالعات شخصیت می‌تواند بر دو جنبه تاریک و روشن متمرکز شود. جنبه‌های روشن به عواملی مانند انعطاف‌پذیری، باوجدان بودن، توافق‌پذیری و برون‌گرایی اشاره می‌کند. ویژگی‌هایی مانند ماکیاولی، خودشیفتگی و جامعه‌ستیزی بر جنبه تاریک شخصیت آدمی تمرکز دارد. پائولهوس و ویلیامز<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) معتقدند این جنبه‌های تاریک همگی بر شرارات، سردی عاطفه، نیرنگی و پرخاشگری اشاره دارند. بر همین اساس، مطالعه سمت تاریک شخصیت رهبر/مدیر می‌تواند نقش مهمی در کمک به سازمان‌ها جهت شناسایی افراد با توانایی کارهای انحرافی و عملکرد کاری ضعیف داشته باشد (خو و بورچ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). یکی از ابعاد رهبری تاریک، رهبری مسموم است. در ادبیات مدیریت، ویکر<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) برای نخستین بار از واژه رهبر مسموم استفاده کرد. وی رهبران مسموم را تحت عنوان «ناسازگار، سرکش و اغلب بدخواه

1. Gallagher  
2. Paulhus & Williams  
3. Khoo & Burch  
4. Whicker

و حتی مخرب» توصیف می‌کند. آنها به دنبال از بین بردن دیگران هستند (یاواس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۲۶۸). ایندرا دوی<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) معتقد است که رهبری مسموم با تعدادی از سبک‌های رهبری ناسازگار مرتبط است. سبک رهبری آنان هم خود مخرب و هم مضر است، زیرا آنها ساختارهای سازمانی را نابود می‌کنند. رفتارهای مسموم مدیران، می‌تواند اثرات جسمی و روحی- روانی بر کارکنان داشته باشد و هزینه‌های زیادی بر سازمان تحمیل نماید. به عنوان نمونه، رینگر و کوپر<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) رفتار قلدری را در انگلیس مورد بررسی قرار دادند و دریافتند که در نمونه ۱۱۷۳ نفری کارمندان، ۵۳٪ قربانی قلدری شده‌اند. علاوه بر این، ۷۴٪ از قربانیان، تحت سیطره افرادی بودند که قلدرانه رفتار می‌کردند. از میان افراد قلدر ۴۱٪ مدیران میانی و ۳۰٪ مدیران ارشد بودند. این امر نشان می‌دهد که اکثریت قلدری‌ها در سطوح سلسله‌مراتب رهبری سازمان اتفاق می‌افتد. محیط کار مسموم موجب درد عاطفی کارکنان در قالب استرس کاری می‌شود. این امر به مشکلات قلبی، عروقی، اختلال در دستگاه ایمنی بدن، اضطراب و حتی اختلال استرس بعد از تروما<sup>۴</sup> منجر می‌شود (فاکنراس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). بررسی مؤسسه بین‌المللی بهداشت و ایمنی شغلی نشان داد که ۴۰٪ از کارکنان اظهار داشته‌اند که آنها به دلیل تأکید بر کار استرس داشته‌اند، ۲۵٪ از کارکنان شغل خود را به عنوان عامل شماره یک استرس زندگی خود بیان نموده‌اند. بیماری‌های مرتبط با استرس کاری سالانه هزینه‌ای بالغ بر ۳۰۰ بیلیون دلار در زمینه هزینه‌های سلامت، غیبت و عملکرد ضعیف بر سازمان‌های امریکایی تحمیل می‌کند. مطالعه هول و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) نشان داد ۴۰٪ از ترک خدمت کارکنان می‌تواند در ارتباط با استرس باشد. میانگین هزینه جایگزینی یک کارمند می‌تواند بین ۵۰۰۰ تا ۲۰۰۰۰ دلار باشد. میانگین هزینه غیبت در شرکت‌های بزرگ بالاتر از ۳٫۶ میلیون دلار در سال است (کارلوگک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳: ۸). شرکت فاکسکان<sup>۸</sup> رهبری جهان در تولید لوازم الکترونیکی داراست. در طول ده ماه در سال ۲۰۱۰، تعداد ۱۸ کارمند این شرکت برای خودکشی اقدام کردند و ۱۴ نفر از آنان توانستند به زندگی خود پایان دهند. نکته قابل تأمل اینکه، کارکنان خودکشی کرده از ترس خود نسبت به رفتار توهین آمیز رهبران‌شان قبل

1. Yavas
2. Indradevi
3. Raynger & Cooper
4. Post-traumatic stress disorder
5. Falkenrath
6. Hoel & et al.
7. Carlock
8. Foxconn

از انجام خودکشی شکایت کرده بودند (چنگ و اپل بوم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۲۰۱۵).

لویسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) نشان داد که سازمان‌ها یک کل زنده متشکل از سیستم‌ها و زیرسیستم‌های مرتبط به هم بوده که برای رسیدن به هدف مشخص شده با یکدیگر در تعامل هستند و با محیط خود انرژی و مواد مبادله می‌کنند. بولمن و دیل<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) تئوری لویسون را مبنی بر اینکه «سازمان‌ها یک پدیده کثیرالوجه و نهادهای پیچیده‌ای هستند که باید به‌عنوان یک کل در نظر گرفته شوند»، کامل کرد. آنان بر این امر پافشاری می‌کنند که اقدامات آشکار از انحراف رفتاری، صرفاً علائمی از مشکلات نظام‌مند زمینه‌ای پیچیده است. علل ریشه‌ای آن، ایجاد چرخه‌ای از عفونت بیشتر، بازگشت بیماری و همچنین مسمومیت بیشتر است. باتوجه به عدم وجود رویکرد نظام‌مند در شناخت رفتارهای مسموم مدیران، محقق معتقد است اینگونه رفتارها نتیجه یک فرایند نظام‌مند است و تکیه صرف بر صفات شخصیتی نمی‌تواند این چرخه مسموم را متوقف نماید. باتوجه به فقر ادبیات رفتارهای مسموم در ایران و عدم انجام مطالعه منسجم در شناخت رفتارهای مسموم مدیران، بررسی نظام‌مند علل ریشه‌ای مسمومیت مدیران از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است، زیرا این امر می‌تواند به غنی‌سازی ادبیات در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی کمک نماید و از هزینه‌های بسیار زیادی که بر کارکنان و سازمان‌ها تحمیل می‌کند، جلوگیری نماید.

باتوجه به موارد بالا، این مطالعه تمایل دارد در یک رویکرد نظام‌مند، علل ریشه‌ای پدیده رفتارهای مسموم مدیران را در یک دیدگاه جامع مورد بررسی قرار دهد. انتظار این است که نتایج حاصل از این پژوهش، ابزاری برای شناسایی سریع و دقیق سازه اولیه رفتارهای مسموم مدیران فراهم کند، این امر می‌تواند منجر به روش‌های بهتر پیشگیری شود. برخورد با علل ریشه‌ای به‌عنوان نشانه‌های مخالف مسمومیت، ممکن است چرخه تأسف بار آسیب را بشکند. برای انجام این کار، محقق به دنبال کشف علل ریشه‌ای رفتارهای مسموم مدیران است. این امر مستلزم این است که پس از مطالعه و کشف اجزای مرتبط با چرخه استرس‌زای مسمومیت و داده‌های مرتبط با آن، آنان در یک تصویر جامع از روابط و به‌صورت نظام‌مند، بتوانند پدیده موردنظر را تبیین کنند. باتوجه به موارد بالا، محققان از روش پژوهش کیفی و راهبرد نظام‌مند داده‌بنیاد برای کشف رفتارهای مسموم مدیران، به‌عنوان واقعیت اجتماعی زندگی روزمره

1. Cheang & Appelbaum  
2. Levinson  
3. Bolman & Deal

سازمان‌ها، استفاده کرده‌اند. با توجه به اهمیت عوامل و ابعاد تأثیرگذار بر رفتارهای مسموم، جهت مدیریت بهینه رفتارهای مسموم مدیران، محققان درصدد پاسخگویی به این سؤال هستند که: در یک رویکرد نظام‌مند چه نظریه‌ای می‌تواند رفتارهای سمی مدیران را توضیح دهد؟

## مبانی نظری پژوهش

محققان، رهبری سمی را به دو صورت بررسی می‌کنند. برخی از نویسندگان بر این باورند که این پدیده یک فرایند است (چیزی که رهبران انجام می‌دهند) و ظاهراً تحت عنوان بیگانگی و خیانت یا رفتارهایی مانند دستکاری، ارباب، اجبار و ارتباط یک طرفه ظاهر می‌شود. برخی از نویسندگان به تأثیر رفتارهای مسموم بر سازمان و فرد توجه کرده‌اند. آنان معتقدند رهبری سمی در کل تأثیر منفی بر سازمان و کارکنان آن دارد، کارکنان در درجه اول و خانواده‌هایشان بعد از آن و رفاه اجتماعی و فیزیکی عمدتاً نادیده گرفته می‌شود. این امر به افزایش بیماری‌ها، اعتیاد به الکل و مواد مخدر و مشکلات سلامت روانی منجر خواهد شد. با این وجود، یک دیدگاه متفاوت، غیرقابل انکار این است که این نوع مدیریت، عملکرد اقتصادی یک شرکت را مختل می‌کند و به نتایج نامطلوب و آسیب اجتماعی منجر می‌شود (فدورووا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۴۵۲).

گلدمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) شرکت را به‌عنوان بیمار در نظر گرفت و مسمومیت در سیستم سازمانی را مانند حمله به سیستم ایمنی بدن انسان تشبیه کرد. در این بین، رهبری مسموم یک قاتل خاموش است. رهبران مسموم مانند یک مار زهردار، انرژی یک سازمان را تحلیل می‌برند. آنان زیر آب کارکنان شایسته را می‌زنند، کارکنان شایسته‌ای را که خلاق و پرنرژی هستند، دلسرد می‌کنند و یک فضای تضعیف‌کننده روحیه، غیرانسانی و ترسناکی به وجود می‌آورند که سازمان را فلج می‌کند (این‌درادوی، ۲۰۱۶: ۱۰۶).

پلتیر<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) معتقد است برای تفاوت‌قائل شدن رهبران بد از مسموم، اول باید تأثیر رهبر بر پیروان مورد ملاحظه قرار گیرد. اگر پیروان از طریق اقدامات رهبر از نظر جسمی یا روانی آسیب دیدند و این آسیب طولانی‌مدت بود، رهبر می‌تواند مسموم در نظر گرفته شود (اسچمیت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۲۰). بنابراین، رهبران و

1. Fedorova  
2. Goldman  
3. Pelletier  
4. Schmidt

مدیران مسموم منبع اصلی درد عاطفی در سازمان هستند، زیرا در ایجاد و تداوم محیط کار مسموم از طریق تصمیمات و اقدامات خود توانا هستند (اپل بوم و روی ژیرارد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). به عبارت دیگر، رهبری مسموم ترکیبی از نگرش‌ها، انگیزه‌ها و رفتارهای خودمحور است که اثرات نامطلوبی بر زیردستان، سازمان و عملکرد مأموریت سازمان دارد. چنین رهبری هیچ دغدغه‌ای نسبت به زیردستان و سازمان ندارد و به اثرات منفی بر آنان منجر می‌شود (این‌درادوی، ۲۰۱۶: ۱۰۶). رهبری مسموم، سلامتی روحی و فیزیکی کارکنان را به خطر می‌اندازد، به رفتار گروهی ناکارآمد منجر می‌شود، یا غیبت و خروج کارکنان را افزایش می‌دهد (اسچمیت، ۲۰۱۴: ۲). رهبران مسموم الگوی ناکارآمدی سازمانی و بیانگر احساسات مسموم هستند (فراست<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). ناکارآمدی سازمانی نتیجه رهبری مسموم است، این امر با از بین رفتن انگیزه و بهره‌وری، گسترش ناپایداری و تعارض‌های فراوان محل کار خصیصه‌سازی می‌شود (گلدمن، ۲۰۰۶).

به دلیل تنوع رفتارهای مسموم، بعضی از تلاش‌ها برای طبقه‌بندی رهبری مسموم، مانند لوبیت<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، ویلیامز<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، اسچمیت (۲۰۱۴)، مکینتاش و ریما<sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، پلتیر<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) و کسی و هالووی<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) به تعریف رفتارها کمک کرده است، این عوامل معمولاً بر ویژگی‌های شخصیتی تمرکز دارد، در عوض، برخی دیگر مانند ویکر (۱۹۹۷) و کلرمن (۲۰۰۴) به تعیین پروفایل‌های رهبری مسموم پرداخته‌اند.

به نظر می‌رسد اولین تقسیم‌بندی از رهبران مسموم به وسیله ویکر (۱۹۹۶) صورت گرفته است. وی رهبران را به سه دسته رهبران سالم، کمی مسموم و رهبران دارای مسمومیت وخیم و همچنین دارای سبک رهبری اجماعی، هماهنگ‌کننده و دستوری تقسیم‌بندی می‌کند. همان‌گونه که در جدول (۱) مشاهده می‌کنید از ترکیب آنان ۹ رهبر عملیاتی به وجود می‌آید.

1. Roy-Girard
2. Frost
3. Lubit
4. Williams
5. Mcintosh & Rima
6. Pelletier
7. Kusy & Holloway

جدول ۱. سبک‌های رهبری و نوع‌شناسی رفتاری ویکر (۱۹۹۶)

انواع رهبری عملیاتی نه گانه			سبک رهبری
مسمومیت وخیم	کمی مسموم	سالم	
مجری <sup>۳</sup>	رهبری غایب <sup>۲</sup>	اجماع ساز <sup>۱</sup>	اجماعی/ارتباط با دیگران
مبارز خیابانی <sup>۶</sup>	نخود همه آش <sup>۵</sup>	رهبری تیمی <sup>۴</sup>	هماهنگ کننده/دموکراتیک
قلدر <sup>۹</sup>	کنترل کننده <sup>۸</sup>	فرماندهی <sup>۷</sup>	دستوری

لوییت (۲۰۰۴) رهبران مسموم را در چهار دسته مدیران خودشیفته، غیراخلاقی، پرخاشگر و غیرقابل انعطاف تقسیم کرد. مکینتاش و ریما (۲۰۰۷) با استفاده از عنوان رهبری تاریک، رفتارهای اجباری، خودشیفتگی، پارانوئید و منفعل - تهاجمی به عنوان خصوصیات اینگونه رهبران ذکر می‌کنند. یاواس (۲۰۱۶) به ابعاد خودمحوری، خلق و خوی منفی<sup>۱</sup>، عدم ثبات و بی‌اطمینانی، عدم قدردانی و رفتار استبدادی اشاره دارد. ماکسول<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵) خودکامگی، رفتار توهین آمیز، خودشیفتگی، رفتارهای جاه طلبانه و غیرقابل پیش‌بینی بودن را به عنوان ابعاد رهبری مسموم شناسایی نمود. کسی و هالووی (۲۰۰۹) در یک مطالعه کیفی به سه نوع رفتار مسموم رسیدند: شرمنده کردن<sup>۱۲</sup> (تحقیر، طعنه، انتقاد غیرمنصفانه و اشاره به اشتباهات)، خصومت منفعلانه<sup>۱۳</sup> (پرخاشگری منفعل، بی‌اعتمادی به نظرات دیگران، رفتار ناحیه‌ای، حملات کلامی هنگام دریافت بازخورد منفی و بی‌اطلاعی از مسمومیت خود) و کارشکنی تیمی<sup>۱۴</sup>

1. Consensus Builder
2. Absentee leader
3. Enforcer
4. Team Leader
5. Busybody
6. Street fighter
7. Commander
8. Controller
9. Bully
10. Negative mood
11. Maxwell
12. Shaming
13. Passive hostility
14. Team sabotage

پائیدن تیم<sup>۱</sup>، دخالت در کار تیم و سوءاستفاده از اقتدار خویش برای مجازات کردن). لیپمن- بلومن<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) طیف وسیعی از رفتارهای مخرب از ضعف کردن، تحقیر، به حاشیه راندن، تهدید، تضعیف روحیه و عدم وجود حق اظهار نظر پیروان تا ناتوان کردن، زندانی، ارباب، شکنجه و حتی کشتن همراهان بیان می کند. کلرمن (۲۰۰۴) فهرستی از صفات مسموم ارائه کرد و پیشنهاد داد که رفتارهای بد رهبر می تواند طیفی از بی کفایتی رهبر تا غیراخلاقی را شامل شود. اگرچه افراد زیادی تهدید، ارباب و شکنجه پیروان را بالاترین سطح از پیوستار مسمومیت می دانند، برخی دیگر تحقیر یا حذف اجتماعی را که به احساس تمسخر عمومی و یا محرومیت اجتماعی منجر می شود، به همان اندازه مضر می دانند. لیپمن- بلومن (۲۰۰۵) خصوصياتی از رفتارهای رهبر مانند حمله مستقیم به شخصیت، توانایی ها و سلامتی پیروان را ارائه می کند. نمونه ها شامل پشت سر دیگران مخفی شدن جهت رسیدن به اهداف خود، تحقیر کارکنان با انتقاد از کار یا ایده های آنان، ارزیابی ذهنی در مورد نگرش یا توانایی کارکنان، استفاده بدون علت از عزل، تنزل رتبه یا خاتمه خدمت کارکنان، خودداری از ارائه اطلاعات مورد نیاز جهت انجام درست کار یا عدم حق اظهار نظر به برخی از اعضای سازمان است (پلتیر، ۲۰۱۰: ۳۳۶).

مطالعات رهبری در محیط کار اغلب بر ویژگی ها و رفتارهای رهبر تمرکز می کنند و عمدتاً نادیده گرفته می شود که این ارتباط بین رهبر، پیروان و محیط آنها در سازمان های واقعی است (فراهر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۵). تحقیقات پادیللا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۷) بر سه ضلع مسمومیت، یعنی رهبر مخرب، پیروان و محیط تمرکز می کند و به دلیل توجه به پیروان مستعد و محیط مخرب بسیار منحصر به فرد است. آنان دو گروه از پیروان را شناسایی می کنند: تأییدکنندگان و توطئه گران<sup>۵</sup>. تأییدکنندگان به خاطر ترس اجابت می کنند؛ درحالی که، توطئه گران فعالانه در برنامه های رهبر مشارکت می کنند. هر دو به وسیله علائق شخصی برانگیخته می شوند. تأییدکنندگان سعی دارند نتایج عدم همراهی خود را به حداقل برسانند؛ درحالی که، توطئه گران از طریق ارتباط با رهبر به دنبال منافع شخصی هستند. قابلیت آسیب پذیری تأییدکنندگان بر پایه نیازهای برآورده نشده، خودارزیابی منفی و عدم بلوغ روانی است. درمقابل، توطئه گران بلندپرواز و خودخواه بوده و به دنبال به اشتراک گذاری جهانی بین رهبران مخرب هستند. آنان در بحث محیط مخرب به عواملی مانند

1. Surveillance of the team
2. Lipman-Blumen
3. Fraher
4. Padilla
5. Conformers & colluders



عدم ثبات، تهدید درک شده، ارزش های فرهنگی، ایجاد نهادهایی بر پایه قدرت شخصی و عدم کنترل آنان اشاره دارند.

## روش تحقیق

هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل رفتارهای مسموم مدیران با استفاده از روش پژوهش کیفی است. روش کیفی قابلیت منحصر به فردی برای مطالعه مسمومیت سازمانی به همراه دارد، چون این رویکرد نسبت به نتایج حاصل از داده های صرفاً کمی، درک عمیق تری از پدیده اجتماعی فراهم می کند. طراحی کیفی اطلاعات دقیق تری جهت توصیف مؤثر جزئیات، فرایندها و ساختارهای پدیده مورد نظر ایجاد می کند و برای پژوهشهایی که هدف آن ساخت مفهوم پیچیده و درک و فهم جدید از پدیده است، مانند درک ماهیت مسمومیت سازمان و مدیر، مناسب است.

راهبرد مورد استفاده در این پژوهش نظریه داده بنیاد است. با توجه به پیچیدگی زندگی سازمانی در بستر محیط و همچنین وجود عوامل مداخله گر و میانجی تأثیر گذار بر سازمان، محققان از رویکرد نظام مند اشتروس و کوربین (۱۹۹۸) برای کشف رفتارهای مسموم مدیران استفاده کرده اند. محققان معتقدند درک روشن پدیده مسمومیت سازمانی در یک رویکرد نظام مند ممکن است، زیرا برای از بین بردن مسمومیت، شناخت و بررسی اجزایی که از مسمومیت حمایت می کنند و آن را تداوم می بخشند، بسیار مهم است.

با توجه به تعیین راهبرد داده بنیاد نظام مند، محققان از تاکتیک تحلیل محتوای کیفی برای رسیدن به هدف پژوهش استفاده کرده اند. بر این اساس ابزار مورد استفاده، مصاحبه باز است. محققان به منظور درک رفتارهای مسموم مدیران، از کارکنان حرفه ای که اظهار داشته اند تحت رفتارهای مسموم اینگونه مدیران بوده اند و همچنین خبرگان امر، مصاحبه عمیق نموده اند. ابتدا به صورت حضوری یا تلفنی با مشارکت کنندگان تماس حاصل و در مورد تحقیق و پدیده مدیران مسموم توضیحاتی به آنان ارائه و یادآوری شد که برای انجام پژوهش نیازمند مصاحبه با نامبرده است. در صورت موافقت، محقق یک فرم غربالگری به وی ارائه داد و از او خواست این برگه را پر نماید. این برگه غربالگری از تحقیق کارلوک (۲۰۱۳) عاریه گرفته شده است. این برگه شامل سؤالات طراحی شده برای حذف افرادی است که با شغل خود مشکل دارند و این مشکل بیشتر به خاطر اثرات مسمومیت خود است تا تأثیر مسمومیت مدیر یا سازمان. تعداد ۲۵ نفر از افراد سازمان های دولتی و وابسته به دولت این برگه را تکمیل کردند و ۱۰ نفر از

آنان بعد از تکمیل بر گه از فرایند مصاحبه حذف شدند. محققان به مشارکت کنندگان این اطمینان دادند که هویت آنان و سازمان آنان در مصاحبه ناشناس باقی خواهد ماند. این امر از طریق بر گه حقوق مصاحبه کننده و مصاحبه شونده تأمین شده است.

محقق، مشارکت کنندگان در مصاحبه را از طریق نمونه گیری گلوله برفی از سازمان ها و مشاغل مختلف انتخاب کرد. روش کار به این صورت است که محقق در ابتدا از گزینه های در دسترس که در معرض مسمومیت مدیر قرار داشتند یا خبر گانی که اطلاعات کافی از این پدیده داشته اند دعوت به مصاحبه نمود، سپس این افراد گزینه های دیگری برای مصاحبه پیشنهاد دادند.

در تحقیقات کیفی جمع آوری اطلاعات و داده ها زمانی متوقف می شود که اطلاعات درباره همه دسته بندی های مورد نظر اشباع شود و اطلاعات جدیدی مرتبط با پدیده مورد مطالعه به دست نیاید (افجه و صالح غفاری، ۱۳۹۲). محقق بعد از مصاحبه چهاردهم دریافت که داده ها به اشباع نظری رسیده است. برای اطمینان از فرایند اشباع، با یک نفر دیگر مصاحبه انجام شد. برخی از مشارکت کنندگان موافقت نمودند که مصاحبه ضبط شود و برخی با این امر مخالفت نمودند. بنابراین هم از یادداشت برداری و هم از دستگاه ضبط صوت جهت ثبت فرایند مصاحبه استفاده شد. ویژگی های جمعیت شناختی نمونه پژوهش در جدول (۲) قابل مشاهده است.

جدول ۲. ویژگی های جمعیت شناختی نمونه پژوهش

استان	جنسیت	مدرک تحصیلی
۸ نفر فارس، ۴ نفر تهران، ۲ نفر یزد، ۱ نفر در قم	۱۲ مرد و ۳ خانم	۳ نفر دکتر یا دانشجوی دکتر، ۶ نفر فوق لیسانس، ۵ نفر لیسانس و ۱ نفر دیپلم

در راهبرد داده بنیاد نظام مند، محقق پس از جمع آوری داده ها به صورت نظام مند نسبت به انجام سه مرحله کد گذاری جهت رسیدن به نظریه اقدام می کند:

۱. کد گذاری باز<sup>۱</sup>: مقدم و همکاران (۱۳۹۰) معتقدند در طول مرحله کد گذاری باز، داده های حاصل

1. Open Coding

از مصاحبه‌ها به دقت بررسی می‌شوند تا مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوطه مشخص شوند و خرده‌مقوله‌ها (زیرمقوله‌ها) تعیین شوند.

۲. کدگذاری محوری<sup>۲</sup>: هدف از این مرحله، برقراری رابطه بین مقولات تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است. اساس فرایند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری، بر تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله محوری یا اصلی قرار داشته و سپس سایر مقولات به عنوان مقولات فرعی ذیل عناوین مختلف مدل پارادایم به مقولات اصلی ارتباط داده می‌شود. به زعم اشتروس و کوربین (۲۰۰۸) ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق یابد:

الف) شرایط علی: این شرایط موجب شکل‌گیری پدیده یا مقوله محوری می‌شوند. این شرایط مجموعه‌ای از مقوله‌ها و ویژگی‌هایشان است که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

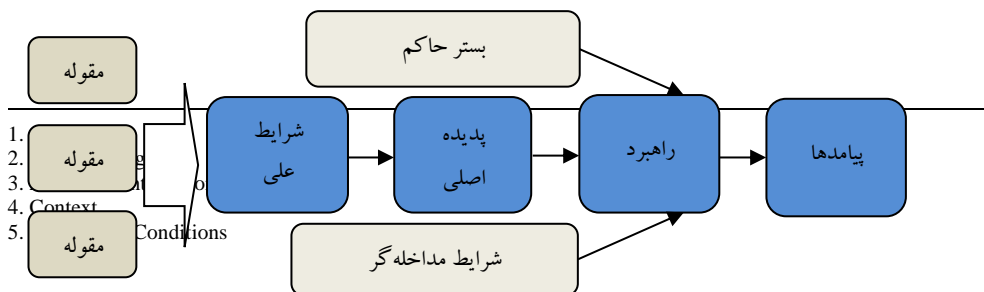
ب) راهبردها و کنش‌ها<sup>۳</sup>: بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم حاصل هستند.

ج) زمینه یا بستر حاکم<sup>۴</sup>: شرایط ویژه‌ای است که پدیده در آن قرار دارد و بر راهبردها تأثیر می‌گذارد.

د) شرایط میانجی یا مداخله‌گر<sup>۵</sup>: شرایطی که راهبردها از آن متأثر می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صبغه علی و عمومی دارند.

ه) پیامدها: هر کنش و اقدامی پیامدهایی به دنبال دارد. به عبارت دیگر، برخی مقوله‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که بر اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند.

در شکل (۱) مدل پارادایمی کدگذاری محوری ارائه شده است. چون این کدگذاری، حول محور یک طبقه انجام می‌شود، به آن «مدل پارادایم» کدگذاری محوری می‌گویند.



شکل ۱. مدل پارادایمی کدگذاری محوری (بازرگان، ۱۳۸۷: ۱۰۲).

۳. کدگذاری انتخابی<sup>۱</sup>: روند انتخاب مقوله اصلی به صورتی نظام مند با سایر مقوله‌ها، اعتباربخشیدن به روابط و پرکردن جاهای خالی با مقولاتی است که نیاز به اصلاح و گسترش دارند. این روش چند مرحله دارد: اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم، ربط دادن مقولات تکمیلی حول مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم است. گام سوم، مرتبط ساختن مقولات با یکدیگر است. گام چهارم، به تأیید رساندن آن روابط در قبال داده‌هاست و آخرین قدم، تکمیل مقولاتی است که اصلاح و یا نیاز به بسط و گسترش دارند (دانایی فر و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱۲).

### یافته‌های پژوهش

در مرحله اول پژوهش، متن مصاحبه وارد نرم افزار مکس کیو.ای.دی<sup>۲</sup> شد. سپس براساس روش اشتروس و کوربین (۱۹۹۸) تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها آغاز شد و کدگذاری اولیه صورت گرفت. در نقطه اشباع نظری تعداد کدهای اولیه ۶۷ کد بود که ۶۹۶ واحد معنایی درون خود جای داده بودند. با پایان یافتن کدگذاری اولیه، گام دیگر تعیین دسته‌ها یا مقولات است. با توجه به ادبیات پژوهش و همچنین نظر خبرگان، کدهای اولیه‌ای که با یکدیگر ارتباط دارند در یک دسته قرار گرفته و نامی جدید به خود می‌گیرند. لازم به ذکر است اگر کد اولیه زیرمجموعه چیزی نتواند قرار گیرد، خودش می‌تواند مقوله باشد. بنابراین، تمامی واحدهای معنایی در ۱۳ مقوله دسته‌بندی شدند. این مقولات عبارتند از:

1. Selective Coding  
2. Max QAD

جهان بینی و نگاه به دنیا، غایب، پارانوئید، اقتدار گرایی، خودشیفتگی، دیکتاتوری، دمدمی مزاجی، تشدید رفتارهای سیاسی مسموم، ضعف ساختاری، فرهنگ سازمانی ناکارآمد، منابع انسانی غیر کارکردی، ناکارآمدی محیط و نتایج. در این بین «تشدید رفتارهای سیاسی مسموم» با ۱۲۳ واحد معنایی دارای بیشترین تکرار است. بعد از آن مقوله «ضعف ساختاری» با ۱۰۴ واحد معنایی و «نتایج» با ۸۰ واحد معنایی قرار دارند. در آخر، مقوله «خودشیفتگی» با ۲۳ واحد معنایی، «پارانوئید» با ۸ واحد معنایی و «غیرقابل پیش بینی بودن (دمدمی مزاجی)» با ۳ واحد معنایی دارای کمترین تکرار هستند.

باتوجه به ادبیات پژوهش و نظر خبرگان، در مرحله بعدی کد گذاری؛ یعنی، کد گذاری محوری دو کد محوری «ضعف ساختاری» و «مدیران مسموم» شناسایی شد. مقوله های منابع انسانی غیر کارکردی، ضعف ساختاری و فرهنگ سازمانی ناکارآمد به دلیل اینکه مؤلفه های درون سازمانی هستند در کد محوری «ضعف سازمانی» قرار گرفتند. مقوله های اقتدار گرا، خودشیفته، دیکتاتور، پارانوئید، غایب و غیر قابل پیش بینی بودن (دمدمی مزاج) تحت عنوان یک کد محوری به نام «مدیران مسموم» قرار دادند. لازم به ذکر است کد محوری ضعف ساختاری ۳ مقوله و ۲۳۸ واحد معنایی و کد محوری مدیران مسموم ۶ مقوله و ۱۷۰ واحد معنایی درون خود جای داده است.

بر اساس مکتب گلیزر که بعدها توسط افرادی مانند چارمز و اووه فلیک ادامه یافت، خلق نظریه یا ساخت فرضیه بین کدهای یک مجموعه تا کدهای مجموعه دیگر، باید بر اساس نظر محقق و به صورت کاملاً کیفی انجام پذیرد، اما اشتروس و کوربین انتقادات گسترده ای به این روش منعطف و نزدیک به پارادایم پست مدرن وارد کردند. آنان تلاش کردند چارچوبی منطقی و مبتنی بر روابط تحلیلی برای تولید فرضیه ها برقرار نمایند. از این رو آنان بر مبنای مطالعات خود در سال ۱۹۹۸ نظریاتی پیرامون کد گذاری انتخابی در تولید فرضیه ابراز نمودند و آن را به دو شرط زیر مرتبط کردند:

۱. روابط بین کدهای محوری بر اساس نظر محقق است. این نظر برگرفته از انباشت دانش نظری و تجربی و نیز نظریات خبرگان در قالب روش های دلفی یا کانونی و یا مصاحبه های عمیق است.
۲. آنان شرط اول را مشروط به شرط دوم می دانند و معتقدند شرط اول در کنار تجزیه و تحلیل همپوشانی یا نزدیکی متون قرار دارد و بر اساس این دو دیدگاه می توان به تولید نظریه و یا فرضیه اقدام کرد.

اگرچه روش اشتروس و کوربین (۱۹۹۸) نسبت به روش کاملاً انتزاعی گلیزر از شهود کمتری

برخوردار است، اما بسته نرم‌افزاری مکس کیو.دی.ای نسخه ۱۲ یک بخش آماری برای انجام تجزیه و تحلیل دقیق‌تر مقیاس‌های پرسیده شده از اعضای نمونه ایجاد نموده است. این ابزار می‌تواند به عنوان یک ابزار کمکی، محقق را برای کدگذاری انتخابی یاری رساند. باید ذکر کرد این ابزارها در جهت کمک به محقق برای تصمیم‌گیری بهتر است، اما در نهایت این محقق است که باید رأی نهایی برای اتصال کدهای محوری یا مقولات مختلف در قالب روابط همبستگی یا علی و یا تفاوتی بیان نماید.

همان‌گونه که در مراحل قبل تبیین شد، در این پژوهش ما در نهایت به شش کد محوری رسیدیم. مطابق نظر اووه فلیک (۲۰۰۷) متن مصاحبه بعد از پیاده‌سازی با تحلیل‌های همپوشانی یا نزدیکی کدهای انتخاب شده در قالب ماتریسی به نام «ماتریس ارتباط کدها یا مقولات» مورد ارتباط‌سنجی قرار می‌گیرند تا از این طریق به محقق کمک شود تا ارتباط بین کدهای محوری اصلی با مقولات بلوک‌های متفاوت ارزیابی و در قالب نمودار یا جمله خبری بیان شود. بنابراین، با توجه به مدل نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند اشتروس و کوربین (۱۹۹۸) و همچنین بسته پیشنهادی نرم‌افزار مذکور، محقق نسبت به ارتباط یا همپوشانی بین کدهای محوری اقدام کرد. در جدول (۳) روند کدگذاری داده‌ها و در شکل (۲) مدل نهایی رفتارهای مسموم مدیران قابل مشاهده است.

جدول ۳. روند کدگذاری داده‌ها از کدگذاری اولیه تا کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
		مقولات	کدگذاری اولیه
پدیده اصلی	مدیران مسموم	اقتدارگرایی	۱. سوءاستفاده از قدرت ۲. رفتار رئیس مآبانه ۳. فشار به افراد و اجبار آنان به تحمل سختی ۴. سلطه‌پذیر در برابر مافوق و سلطه‌گر در برابر زیردستان
		خودشیفتگی	۱. خودارتقای ۲. غرور و خود بزرگ‌بینی ۳. کسب اعتبار از کار دیگران ۴. احساس ذی‌حقی

(۱۵امه) جدول ۳. روند کدگذاری داده‌ها از کدگذاری اولیه تا کدگذاری انتخابی

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز	
		مقولات	کد گذاری اولیه
		دیکتاتوری	۱. نادیده گرفتن نظرات و عدم تحمل نظر مخالف ۲. قلدری ۳. جلوگیری از رشد افراد ۴. مدیریت میکروسکوپی
		پارانوئید	۱. سوءظن و شک ۲. تعبیر بد از سخنان و حوادث
		رفتار غایب	۱. اجتناب یا ناتوانی در تصمیم گیری ۲. فرار از ارتباطات چهره به چهره ۳. چشم پوشی از رفتارهای مسموم
		دم دمی مزاج	۱. غیر قابل پیش بینی بودن (دمدمی مزاج)
شرایط علی	جهان بینی و نگاه به دنیا	جهان بینی و نگاه به دنیا	۱. رقابتی بودن جهان ۲. اعتقاد به سرنوشت ۳. مشکوک بودن به جهان اطراف ۴. نگاه طلبکارانه ۵. جهان خشک و بی روح ۶. کنترل بهترین روش انجام کار ۷. دیدگاه خود برتری
شرایط مداخله گر	ضعف سازمانی	ضعف ساختاری	۱. بار زیاد شغل ۲. ارتباطات ناکارآمد ۳. مبهم بودن استانداردهای عملکرد ۴. تعارض نقش ۵. ابهام در نقش ۶. ضعف در هدف گذاری و راهبرد ۷. ساختار پروکراتیک

جدول ۳. روند کد گذاری داده ها از کد گذاری اولیه تا کد گذاری انتخابی (۱۵امه)

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
		مقولات	کدگذاری اولیه
		منابع انسانی غیر کارکردی	۱. عدم ادراک عدالت بیرونی ۲. عدم عدالت رویه‌ای ۳. عدم عدالت توزیعی ۴. نظام تشویق و تنبیه غیر کارکردی ۵. نبود یا ضعف توسعه مسیر شغلی ۶. ضعف در سیستم جذب نیرو ۷. توسعه ضعیف منابع انسانی ۸. ضعف در سیستم شایسته‌سالاری
		فرهنگ سازمانی ناکارآمد	۱. عدم ارائه بازخورد ۲. بی‌اطلاعی مدیر از مسمومیت خود ۳. جو سکوت ۴. سیاست‌بازی مدیران ۵. رقابت و تعارض درون سازمانی
بستر حاکم	ناکارآمدی محیط	ناکارآمدی محیط	۱. فشار نیروهای خارج از سازمان ۲. عدم پذیرش ابهام ۳. پذیرش فاصله قدرت ۴. برجسب مثبت محیط به رفتارهای مسموم ۵. عدم نظارت اجتماعی
راهبرد	تشدید رفتارهای سیاسی	تشدید رفتارهای سیاسی	۱. دوپهلوی بیان کردن نظرات ۲. تحقیر و تخریب ۳. سوءاستفاده مذهبی ۴. گروه‌کشی ۵. دیگران را سپر بلا کردن ۶. تفرقه افکنی ۷. محرومیت اجتماعی ۸. تبعیض ۹. دورویی

(۱۵امه) جدول ۳. روند کدگذاری داده‌ها از کدگذاری اولیه تا کدگذاری انتخابی



کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز	
		مقولات	کد گذاری اولیه
پیامدها	نتایج	نتایج	۱. افزایش استرس شغلی ۲. از بین رفتن خلاقیت و نوآوری ۳. فرسودگی شغلی ۴. از بین رفتن تعهد عاطفی ۵. تنفر خاموش ۶. افزایش قصد ترک سازمان ۷. مشکلات روحی و روانی ۸. کاهش انگیزه ۹. بی‌اعتمادی ۱۰. مقاومت در برابر تغییر



نمودار ۲. مدل نهایی رفتارهای مسموم مدیران بر اساس تئوری داده بنیاد نظام مند

روایی پژوهش

- برای تعیین روایی پژوهش از سه راهبرد مدنظر کرسول و میلر (۲۰۰۰) استفاده شد:
۱. پس از پایان فرایند کدگذاری داده‌ها و دستیابی به مدل، اطلاعات حاصله به اطلاع شرکت کنندگان در مصاحبه رسید و نظر آنان درباره اعتبار یافته‌ها و تفسیرها گویا شدیم. همه آنان متفق‌القول معتقد بودند که نتایج از اعتبار مناسب برخوردار است.
  ۲. درگیری فراتر از دوساله پژوهشگران با فضای پژوهش، مشاهدات مداوم و تلاش در جهت اعتمادسازی با افراد، علی‌الخصوص مصاحبه‌شوندگان و همچنین استفاده از فرم غربالگری کارلوک (۲۰۱۳) در گزینش آنان و حذف افراد مسموم، گام‌هایی بود که محققان در جهت کنترل بدفهمی‌ها و اعتبار پژوهش انجام دادند.
  ۳. گام دیگر محققان، گردآوری شواهد تحقیقات پیشین و مقایسه با یافته‌های تحقیق حاضر بود. در جدول (۳) این مقایسه به‌طور خلاصه ارائه شده است.

جدول ۳. شواهد تحقیقات پیشین و مقایسه با یافته‌های تحقیق حاضر

مدل رفتارهای مسموم مدیران	ادبیات و پیشینه تحقیق	مثال
پدیده اصلی (مدیران مسموم): اقتداگرا، خودشسته، دیکتاتور، پارانوئید، غایب، دمدمی مزاج	لویست (۲۰۰۴)، گروندل (۲۰۱۶)، ایندراووی (۲۰۱۶)، ماکسول (۲۰۱۵)، اسپمیدت (۲۰۱۴)، شرد و همکاران (۲۰۱۳)، گیلبرت و همکاران (۲۰۱۲)، وانگ و همکاران (۲۰۰۹)، جاج و همکاران (۲۰۰۶)، لیپمن-بلومن (۲۰۰۶)، چلبی (۲۰۰۵)، ویکر (۱۹۹۶)، آستن (۱۳۹۶).	<b>ایندراووی:</b> مدیر دمدمی مزاج خلق و خوی خود را براساس جو اداره در هر روز کاری تعیین می‌کند. <b>اسپمیدت:</b> خودترویجی، نظارت توهین آمیز، دمدمی مزاجی، خودشیفتگی و رهبری استبدادی ابعاد رهبری مسموم هستند. <b>ماکسول:</b> خودکامگی و خودشیفتگی ابعاد رهبری مسموم هستند.

جدول ۳. شواهد تحقیقات پیشین و مقایسه با یافته‌های تحقیق حاضر (ادامه)

مدل رفتارهای مسموم مدیران	ادبیات و پیشینه تحقیق	مثال
<p><b>شرایط علی (جهان بینی):</b> رقابتی و مشکوک بودن جهان، جهان خشک و بی‌روح و کنترل بهترین روش انجام کار، اعتقاد به سرنوشت، نگاه طلبکارانه، دیدگاه خود برتری</p>	<p>لوبیت (۲۰۰۴)</p>	<p>زیررفتارهای مسموم صفات شخصیتی مسموم، اختلالات خلق و خوی و یا اقدام بدون دوراندیشی است. منظور از ویژگی‌های شخصی، الگوهای پایدار درک، تفسیر و مرتبط با جهان و خود است.</p>
<p><b>راهبرد (تشدید رفتارهای سیاسی مسموم):</b> دورویی، تبعیض، محرومیت اجتماعی، تفرقه افکنی، دیگران را سپرلاکردن، گروکشی، سوء استفاده مذهبی، تحقیر و تخریب، دوپهلوی بیان کردن نظرات</p>	<p>کارلوک (۲۰۱۴)، پلتیر (۲۰۱۰)، پوپوویچ و وران (۲۰۱۰)، تپر (۲۰۱۰)، کسی و هالووی (۲۰۰۹)، ماساکو (۲۰۰۹)، لیپمن-بلومن (۲۰۰۵)، کلرمن (۲۰۰۴)، فراست (۲۰۰۴)، آستن (۱۳۹۶)</p>	<p><b>کارلوک:</b> افراد مسموم از دورویی، شایعه پراکنی، سرزنش و سپر بلا استفاده می‌کنند. <b>پلتیر:</b> به حاشیه راندن، تحقیر کردن و محرومیت اجتماعی از ابزارهای افراد مسموم است.</p>
<p><b>شرایط مداخله گر (ضعف سازمانی)</b> فرهنگ سازمانی ناکارآمد، ضعف ساختاری، منابع انسانی غیر کارکردی</p>	<p>کارلوک (۲۰۱۴)، پلتیر (۲۰۱۰)، کسی و هالووی (۲۰۰۹)، گلدمن (۲۰۰۹)، پیرسون و پوراس (۲۰۰۹)، ایوانسویچ و همکاران (۲۰۰۸)، بلمن و دیل (۲۰۰۸)، اپل بوم و روی-جیرآرد (۲۰۰۷)، فراست (۲۰۰۷)، فلیت و گریفین (۲۰۰۶)، گوئرا و همکاران (۲۰۰۵)، فینمن (۲۰۰۳)، هادوی نژاد و امیرخانلو (۱۳۹۵)</p>	<p><b>پلتیر</b> به شکاف انداختن و تحریک اعضای درون گروه علیه افراد بیرون گروه، عدم ارائه اطلاعات مهم و عدم بازخورد به زیردستان اشاره دارد. <b>فلیت و گریفین:</b> فرهنگ سازمانی مسموم قابلیت‌های فردی و گروهی را محدود می‌کند و به عملکرد متوسط و رفتارهای مسموم پاداش می‌دهد.</p>

جدول ۳. شواهد تحقیقات پیشین و مقایسه با یافته‌های تحقیق حاضر (۱۵امه)

مدل رفتارهای مسموم مدیران	ادبیات و پیشینه تحقیق	مثال
<p><b>بستر حاکم (ناکارآمدی محیط):</b> عدم نظارت اجتماعی، برحسب مثبت محیط به رفتار مسموم، پذیرش فاصله قدرت، عدم پذیرش ابهام، فشار نیروهای خارج از سازمان</p>	<p>پادویلا و همکاران (۲۰۰۷)، جنیس و مان (۱۹۷۷)، لوتاز و همکاران (۱۹۹۸)</p>	<p><b>پادویلا و همکاران:</b> محیط مخرب در ایجاد رهبران مخرب نقش دارد. <b>لوتاز و همکاران:</b> رهبران تاریک در فرهنگ‌هایی ظهور می‌کنند که اجتناب از بی‌اطمینانی و فاصله قدرت زیاد است.</p>
<p><b>نتایج:</b> افزایش استرس و فرسودگی شغلی، ازبین‌رفتن خلاقیت، نوآوری و تعهد (عاطفی)، تنفر خاموش، افزایش قصد ترک سازمان، مشکلات روحی و روانی، کاهش انگیزه، بی‌اعتمادی، مقاومت در برابر تغییر</p>	<p>این‌درادوی (۲۰۱۶)، فدورووا (۲۰۱۶)، (اسپرنگر، ۲۰۱۴)، گتی و فدورووا (۲۰۱۳)، ویلسون-استارکس (۲۰۰۳)، (لوینسون، ۲۰۰۲)، چو و ماری (۲۰۱۳)</p>	<p><b>این‌درادوی:</b> رهبر سمی فضای تضعیف‌کننده روحیه، غیرانسانی و ترسناکی به وجود می‌آورد که سازمان را فلج می‌کند. <b>اسپرنگر:</b> رهبر سمی منجر به کاهش سطح اعتماد و تعهد سازمانی و افزایش نتایج منفی سازمانی و شخصی می‌شود. <b>لوینسون:</b> نتایج رهبر سمی انصراف از کار، تنش شغلی، کاهش تعهد و قصد ترک سازمان است.</p>

### بحث و نتیجه‌گیری

استاد مطهری (۱۳۷۸) معتقد است که جهان‌بینی علاوه بر زیرسازی فکری و فلسفی، دیدگاه انسان به هستی و زندگی و ارزش آن را مشخص می‌کند. به‌زعم لویت (۲۰۰۴) تنوعی از دیدگاه‌ها و نظام‌های اعتقادی افراد در مورد جهان وجود دارد که بر رفتار تأثیر خواهد گذاشت و ویژگی‌هایی مانند تکبر، نبود همدلی، عدم وجدان، کنترل محدود بر احساسات، زودرنجی، داشتن مدل‌های ترس و تهدید از جهان و برخورد تهاجمی به همراه دارد. تحقیقات پادویلا و همکاران (۲۰۰۷) به یکسان بودن جهان‌بینی پیروان مسموم و رهبران مخرب اشاره دارد و معتقد است این پیروان با بلند پروازی و خودخواهی، به دنبال اشتراک‌گذاری جهان‌بینی خود با رهبران مخرب هستند.

در مدل نشان داده شد که مدیران مسموم به مدیران اقتداگرا، خودشیفته، دیکتاتور، پارانوئید، غایب و دمدمی مزاج تقسیم می‌شوند. برخی از این ابعاد با تحقیقات یاواس (۲۰۱۶)، ایندرادوی (۲۰۱۶)، ماکسول (۲۰۱۵)، اسپچمدیت (۲۰۱۴)، لوییت (۲۰۱۴)، پلتیر (۲۰۱۰)، کسی و هالووی (۲۰۰۹) و مکیتاش و ریما (۲۰۰۷) همخوانی دارد. تحقیقات پادایلا و همکاران (۲۰۰۷) به طور مستقیم به محیط مخرب به عنوان ضلع سوم مسمومیت اشاره دارد و معتقد است زمینه محیطی رهبران، پیروان و تعاملات آنان را دربرمی‌گیرد. لوتاز و همکاران (۱۹۹۸) نیز معتقدند رهبران تاریک در فرهنگ‌هایی ظهور می‌کنند که اجتناب از بی‌اطمینانی و فاصله قدرت زیاد است. این امر با نتیجه پژوهش حاضر، مبنی بر اینکه محیط‌های ناکارآمد افراد مسموم تربیت می‌کنند، کاملاً منطبق است.

نتایج پژوهش نشان داد که ضعف سازمانی می‌تواند در بروز رفتارهای سیاسی مسموم مداخله نماید. پژوهش‌های گذشته بیشتر به نقش رهبران مسموم بر سیستم‌های سازمان توجه کرده‌اند. مثلاً فراست (۲۰۰۷) معتقد است رهبران مسموم الگوی ناکارآمدی سازمانی هستند. با این حال، برخی از پژوهش‌ها با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی (کارلوک، ۲۰۱۴؛ گلدمن، ۲۰۰۹ و فلیت و گریفین، ۲۰۰۶)، به طور پراکنده در مورد تأثیر سازمان در بروز رفتارهای مسموم بحث کرده‌اند. هرچند پادایلا و همکاران (۲۰۰۷) مستقیماً به پیروان مسموم اشاره دارند، اما باید توجه داشت که آنان به تأثیر پیروان به عنوان یک جزء سیستم سازمانی توجه نکرده و در نهایت به ویژگی‌های شخصیتی پیروان مانند جاه‌طلبی، بلوغ پایین، حرص و طمع و همچنین نیازهای برآورده نشده ناشی از دوران کودکی می‌رسند؛ اما پژوهش حاضر نشان داد که ضعف سازمانی، صورت یک کل منسجم و متشکل از فرهنگ سازمانی ناکارآمد، ضعف ساختاری و منابع انسانی غیرکاردی (با تمامی ابعاد آنان) بر بروز رفتارهای سیاسی مسموم تأثیر دارد. همگامی ناکارآمدی محیط، مدیران مسموم و ضعف سازمانی می‌تواند رفتارهای سیاسی مسموم را در سازمان افزایش دهد و نتایجی مانند استرس، فرسودگی شغلی و کاهش اعتماد به بار آورند. این امر به تحقیقات کارلوک (۲۰۱۴)، پوپویچ و وران (۲۰۱۰)، پلتیر (۲۰۱۰)، کسی و هالووی (۲۰۰۹)، ماساکو (۲۰۰۹)، رفتارهای انحرافی رابینسون و بنت (۱۹۹۵) همخوانی دارد. مثلاً کارلوک (۲۰۱۴) به فهرست رفتارهای انحرافی میان‌فردی مانند نگاه پلید، جوک‌های طعنه‌آمیز، بدبینی مزمن، شایعه‌سازی، دورویی، عدم ثبات اخلاقی، حقه‌زدن، بی‌ادبی، بی‌نزاکتی، تحقیر کردن، انتقاد عمومی، خوار کردن، تبعیض نژادی، قلدری، آزار و اذیت و حملات کلامی اشاره می‌کند.

همان‌گونه که بحث شد مسمومیت مدیران از نظام‌های اعتقادی آنان سرچشمه می‌گیرد و مشکوک بودن، نگاه طلبکارانه، خشک و بی‌روح بودن دنیای اطراف و دیدگاه خودبرتري، افراد را به سمتی می‌برد که کنترل، بهترین روش انجام کار است. این نظام اعتقادی فکر می‌کند که جهان بسیار رقابتی است و اگر شما شکارچی نباشید تبدیل به طعمه دیگران خواهید شد. آنان نگاهی طلبکارانه به اطراف خود دارند، از این راه لذت انحرافی کسب می‌کنند، به دنبال تقویت دیدگاه خودبرتري هستند و برای رسیدن به این امر، بهترین راه را کنترل دیگران می‌دانند. این جهان‌بینی و نگاه به دنیا به انواع مدیران مسموم منجر می‌شود که با ادبیات پژوهش کاملاً منطبق است.

باتوجه به تحلیل مصاحبه‌ها مدیران اقتدارگرا رفتارهای رئیس مآبانه‌ای از خود بروز می‌دهند. آنان بیش از اندازه پایبند تشریفات و آداب مقام ریاست خود هستند. این‌گونه مدیران فکر می‌کنند داشتن روابط حسنه، گرم و توأم با احترام با کارکنان مانعی در راه مسیر موفقیت شخصی آنان است. آنان استدلال می‌کنند مدیر باید همیشه نقدی در آستین داشته باشد تا کارکنان فکر کنند مدیر با اقتداری است و به همه جوانب کار توجه دارد. مدیران اقتدارگرا کارکنان را تحت فشار قرار می‌دهند و آنان را مجبور به تحمل سختی می‌کنند. هرچند مدیران اقتدارگرا نسبت به کسانی که به آنها گزارش می‌دهند خشن، کنترل‌کننده و حتی تحقیرآمیز هستند، اما عموماً نسبت به کسانی که بالاتر از آنها هستند، مطیع و وفادارند. چنین مدیری از مدیریت فقط اعمال قدرت را یاد گرفته و چون قلباً معتقد به فلسفه قدرت است، ضعیف آزار و قوی پرور است. زیردستان را به آسانی می‌آزارد و به همان آسانی در برابر فرادستان زانو می‌زند.

مدیران خودشیفته معتقدند از دیگران بهترند. آنان مغرور هستند و به دنبال کم کردن ارزش دیگرانند. این مدیران از نظر شخصیتی فاقد همدلی‌اند، بنابراین، نمی‌توانند ارتباطات همدلانه برقرار کنند. آنان به دنبال خودارتقایی و مطرح کردن خود هستند. این‌گونه مدیران از کار دیگران کسب اعتبار می‌کنند. اگر موفقیتی حاصل شود آن را تصاحب می‌کنند و در صورت شکست به دنبال مجال و فرصتی می‌گردند تا از زیر آن دربروند و دیگر افراد را به باد انتقاد بگیرند. آنها نه تنها از تملق ناراحت نمی‌شوند، بلکه از آن لذت می‌برند. این مدیران عاشق ایده‌های خود هستند، به آنان وفادارند و از نظراتی که با ایده آنان در تضاد است، به شدت عصبانی می‌شوند. یکی از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه گفت: «او عاشق ایده‌های خودش است و دیوانه‌وار به آن وفادار است. به همین دلیل تحمل ایده مخالف ندارد و با کوچکترین انتقادی از کوره در می‌رود و عصبانی می‌شود.»

مدیران دیکتاتور با اعمال کنترل مرکزی شدید، از رشد افراد جلوگیری می‌کنند. با ازبین رفتن مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و کاهش استقلال کاری، افراد سازمان نمی‌توانند بر سرنوشت کاری خود تأثیرگذار باشند و حق تعیین سرنوشت از آنان سلب می‌شود. آنان ضمن نادیده گرفتن ایده‌ها، هیچ‌گونه مشاوره‌ای قبول نمی‌کنند و معتقدند مسیر خودشان راه ثواب و رستگاری است. در بعضی مواقع آنان برای تصمیم‌گیری مشارکتی افراد را رندانه دعوت به جلسه می‌کنند، اما جلسه را به سمت و سویی سوق می‌دهند تا تصمیم مدنظر خودشان اتفاق بیفتد.

سوءظن بدون ادله کافی از خصوصیات مدیران پارانوئیدی است. آنان فکر می‌کنند دیگران می‌خواهند از او بهره‌برداری کنند، به دنبال آسیب‌زدن به وی هستند و می‌خواهند فریبش دهند. این‌گونه مدیران بی‌دلیل در مورد وفاداری یا اعتماد دوستان یا همکاران شک می‌کنند، نمی‌توانند اعتماد کنند، سریع مقابله‌به‌مثل می‌کنند و به توهین‌های درک‌شده سریع پاسخ می‌دهند. یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: «وی به هر کسی به‌جز خودش شکاک بود و به روش‌های مختلف سعی در اثبات گناهکاری کارمندان داشت.»

مدیرانی که رفتار غایب‌نشان می‌دهند در تصمیم‌گیری ناتوان هستند، در ترویج موافقت افراد با فرمانبرداری خود هستند، از برخورد جدی با دیگران طفره می‌روند و به همکاران بازخوردی ارائه نمی‌کنند. آنان توانایی تصمیم‌گیری ندارند، دوپهلو صحبت می‌کنند، تصمیمی نمی‌گیرند و آن را مضمول مرور زمان می‌کنند. آنها دهان‌بین بوده و قدرت تحلیل مسائل را ندارند. این مدیران فاقد چشم‌انداز و راهبرد واضح سازمانی بوده و از دایره روزمرگی خارج نمی‌شوند.

مدیران دمدمی مزاج رفتار ثابتی ندارند، حالت و مشرب روزانه آنان جو سازمانی را تعیین می‌کند. آنان یکروز خوشرو و روزی دیگر ترشو و بهانه‌گیر هستند. این‌گونه مدیران مثل روز روشن صحبت‌های چند روز قبل خود را انکار می‌کنند و مانند آفتاب‌پرست دائماً رنگ عوض می‌کنند، بنابراین، پیش‌بینی رفتار آنان بسیار مشکل است و کارکنان نمی‌توانند تحلیل نسبتاً ثابتی از رفتار آنان داشته باشند. یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: «او مانند هوای بهار می‌ماند، شما نمی‌توانید تحلیل نسبتاً ثابتی از رفتار وی داشته باشید.»

به غیر از الگوهای چگونگی یادگیری و درک جهان و جایگاه خود در آن، دو دسته عوامل دیگر تحت عنوان عوامل سازمانی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر و عوامل محیطی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای در به‌وجود آمدن انواع مدیران سمی تأثیرگذار هستند.

ضعف سازمان می‌تواند در فرهنگ سازمانی ناکارآمد، ضعف ساختاری و سیستم‌های منابع انسانی غیرکارکردی هویدا شود. فرهنگ، قلب سازمان است. فرهنگ سازمانی به دلیل تأثیر عمیقی که بر شکل‌دهی رفتار (مثبت و منفی) اعضای سازمان دارد، بسیار مهم است. ایلوم و روی-جیرارد (۲۰۰۷) فرهنگ را ترکیبی از هنجارها، ارزش‌ها، نمادها، زبان، مفروضات و رفتارها می‌دانند که در محیط کار آشکار می‌شود. به عبارت دیگر، فرهنگ، طریقی است که افراد سازمان فکر می‌کنند و تفکر و نگرش خود را در قالب رفتار بروز می‌دهند. یک فرهنگ سازمانی ناکارآمد به رفتارهای مسموم پاداش می‌دهد و آن را تبدیل به هنجار می‌کند. اگر فرهنگ سازمانی ناکارآمد باشد و نتواند رقابت‌های درون‌سازمانی را مدیریت نماید، با اعمال خط‌مشی‌هایی، سیاست‌بازی مدیران را محدود نماید، بازخورد مناسبی به کارکنان ارائه نکند و روشی درپیش گیرد که منجر به سکوت کارکنان و سازمان در برابر مسمومیت‌ها شود، می‌تواند در تقویت مدیران مسموم مداخله نماید.

مدیران مسموم به هدف‌گذاری و راهبرد اهمیت نمی‌دهند و دید بلندمدتی نسبت به سازمان ندارند. آنان تمایلی به حل بلندمدت مسائل سازمانی و برنامه‌ریزی بلندمدت ندارند، پاسخ آنان به مشکلات صرفاً واکنشی است، فرایندهای حل مسئله در آنها با ترس و اضطراب همراه است و مواردی مانند برنامه‌ریزی راهبردی، مأموریت و چشم‌انداز برای آنها فقط در حد شعار و کاغذ نوشته است. مدیران مسموم در یک ساختار بروکراتیک بهتر رشد می‌کنند، بنابراین، سعی در تداوم این ساختار دارند. مدیران مسموم با ایجاد ساختار بروکراتیک در نظر دارند سبک مدیریت میکروسکوپی ایجاد نموده و با کنترل مرکزی شدید، رفتار و کنش کارمندان را تحت سیطره خود درآورند. با ایجاد این نوع ساختار، روند کار در سازمان بسیار طولانی و وقت‌گیر می‌شود و این طولانی‌شدن کار، موجب می‌شود تا ارباب‌رجوع فشار زیادی بر کارکنان وارد نمایند. مدیران مسموم سعی در پوشاندن رفتارهای مسموم خود دارند و سعی دارند چهره واقعی خود را پنهان نمایند، نکته اینجاست که ساختار بروکراتیک زمینه لازم برای انجام این کار فراهم می‌کند، بنابراین، اگر سازمانی از ساختارهای مناسبی جهت مدیریت و ساماندهی موارد فوق برخوردار نباشد، قطعاً مدیران مسموم می‌توانند در این ساختار رشد نمایند و سازمان را از اهداف و مأموریت خود دور و دورتر سازند.

بلمن و دیل (۲۰۰۸) معتقدند که افراد به سازمان و سازمان به افراد نیاز دارد، بنابراین، باید بین سیستم و سازمان تناسب وجود داشته باشد، وگرنه هر دو قربانی می‌شوند. بزرگترین چالش دایره منابع انسانی، یافتن



راه‌هایی است تا افراد شاغل، احساسات خوبی در مورد خود و کار خود داشته باشند. ضعف در مدیریت منابع انسانی موجب می‌شود بر کارکنان فشار وارد شود، بنابراین، می‌توان به مسمومیت منتهی شود. به عبارت دیگر، در مسمومیت سازمانی زمانی باز می‌شود که بخش منابع انسانی قصور نماید یا به کندی عمل کند. عدم ادراک عدالت (بیرونی، رویه‌ای و توزیعی)، نظام تشویق و تنبیه غیر کارکردی، نبود یا ضعف توسعه مسیر شغلی، ضعف در نظام جذب نیرو، توسعه ضعیف منابع انسانی و ضعف در نظام شایسته‌سالاری می‌تواند تأثیر زیادی در رشد مدیران مسموم در رده‌های مختلف سازمان داشته باشد.

محیط‌های ناکارآمد، افراد مسموم تربیت می‌کنند و آنان را تحویل سازمان‌ها می‌دهند. این گونه محیط‌ها توانایی تحمل ابهام را ندارند و فاصله قدرت را می‌پذیرند. آنان ایمان دارند برخی افراد از آنان برتر هستند، بنابراین فشار و اقتدارگرایی آنان را می‌پذیرند. در این گونه محیط‌ها افراد به رفتارهای مسموم برچسب مثبت می‌زنند.

مدیران مسموم برای رسیدن به اهداف خود رفتارهای سیاسی مسموم در سازمان را تشدید می‌کنند. این رفتارهای سیاسی مسموم مانند سم در سازمان پخش می‌شود. مدیران مسموم می‌کوشند با دورویی، تبعیض، محروم کردن افراد از حقوق اجتماعی خود، تفرقه‌افکنی، سوءاستفاده مذهبی، گروکشی، دیگران را سپریلاکردن، تحقیر، اعمال قدرت، ایجاد ترس و حذف روانی فرد یا افراد دیگر به مقصود خود برسند و در طی این فرایند، آن شخص یا اشخاص خاص را در نظر رؤسا، مرئوسان و همکارانش نامطلوب و کم‌کار و مخالف اهداف سازمان و در نهایت مخالف شیوه‌های متداول و پذیرفته‌شده در جامعه معرفی کنند.

رفتارهای مسموم ذکر شده، نتایجی مانند بی‌اعتمادی، کاهش انگیزه و مشکلات روحی و روانی، تنفر خاموش، افزایش استرس شغلی، فرسودگی شغلی، از بین رفتن تعهد خصوصاً تعهد عاطفی، از بین رفتن خلاقیت و نوآوری، مقاومت در برابر تغییر و در نهایت افزایش قصد ترک سازمان به دنبال خواهد داشت. همان گونه که در ادبیات پژوهش عرض شد مفهوم رفتارهای مسموم مدیران و تأثیر آن بر افراد و سازمان می‌تواند در تبیین بسیاری از پدیده‌های سازمانی مانند مدیریت راهبردی، مدیریت مشارکتی، مدیریت بر مبنای هدف و ... و همچنین مدیریت منابع انسانی مانند ارزیابی عملکرد و ... سهم بسزایی داشته باشد. این عوامل تا حد زیادی مغفول مانده است؛ به گونه‌ای که جای خالی مطالعات بنیادی در خصوص کشف ابعاد جدیدی از این مفهوم کاملاً مشهود است.

این مطالعه در سازمان‌های دولتی و وابسته به دولت انجام شده است. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا با انجام پژوهش در بسترهای دیگر، امکان مقایسه تطبیقی را فراهم آورند. این امر فهم گسترده‌تری از مفهوم رفتارهای مسموم مدیران ایجاد می‌کند.

تحقیق حاضر به دلیل ماهیت اکتشافی خود، بیشتر درصدد تبیین مفهوم موردبررسی، یعنی رفتارهای مسموم مدیران بود، تا توصیف و تبیین رابطه آن با سایر متغیرها. به همین جهت، رابطه بین این گونه رفتارها با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مانند جنسیت، سابقه کار، ویژگی‌های شخصیتی و تجربیات پیشین مورد بررسی قرار نگرفته است. همچنین با توجه به نظر پلیتر (۲۰۱۰) مبنی بر اینکه مدیر مسموم بر چگونگی درک از این پدیده استوار است و رهبر مسموم یک شخص ممکن است قهرمان نفر بعدی باشد، پیشنهاد می‌شود برخی از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی به عنوان متغیر کنترل در نظر گرفته شوند.

با توجه به اینکه رفتارهای مسموم می‌تواند میان کارکنان نیز مشاهده گردد، پیشنهاد می‌شود پژوهشی کیفی بین مدیران انجام شود تا از دیدگاه آنان مشخص شود چه کارکنانی سمی هستند و چه رفتارهایی از خود بروز می‌دهند. این پژوهش می‌تواند با پژوهش حاضر به صورت تطبیقی مقایسه شود تا مدل کامل‌تری از رفتارهای سمی ارائه شود.

## منابع

- افجه، سیدعلی اکبر و صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور. *راهبرد فرهنگ*، ۲۱: ۱۱۲-۸۰.
- بازرگان، عباس (۱۳۷۸). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری*، تهران: انتشارات دیدار، چاپ اول.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکرد جامع*، تهران: انتشارات صفار.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ قلی‌پور، آرین و جانعلی زاده شوکی، محمد (۱۳۹۳). شناسایی تأثیر به کارگیری سبک رهبری زهر آگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال ششم، شماره ۴: ۱۲۷-۱۰۹.
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۸). *یادداشت‌های استاد مطهری*، تهران: انتشارات صدرا.
- مقدم، ابوالفضل؛ کمالیان، امین‌رضا؛ اورعی یزدانی، بدرالدین؛ کرد، باقر و روشن، سیدعلیقلی (۱۳۹۵). تبیین و طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه: رویکرد داده‌بنیاد (مطالعه‌ای در صنعت برق، گروه شکت‌های ایران ترانسفو). *پژوهش بهبود مدیریت*، ۱۰(۴): ۱۵۷-۱۲۳.
- Appelbaum, S. H. & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Effect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17-28.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership (4th Ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carlock, H. (2013). Beyond Building: A Holistic Exploration of the Organizational Toxicity Phenomenon, A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership.
- Cheang, H. S. & Appelbaum, S. H. (2015). Corporate psychopath: deviant workplace behavior and toxic leaders. *Industrial and Commercial Training*, 47 (4), 165-173.
- Chua, S. M. Y. & Murray, D. W. (2013). How toxic leaders are perceived: gender and information-processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (3), 292-307.
- Creswell, J. W & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory in to practice*, 39(3), 124-131.
- Fedorova, A. (2016). Toxic human recourse management practices and personnel crisis within company, The 10th International Days of Statistics and Economics, Prague, September, 8-10.
- Flick, Uwe (2007) *Managing Quality in Qualitative Research*. London: Sage.

- Fraher, A.L. (2014). A toxic triangle of destructive leadership at Bristol Royal Infirmary: A study of organizational Munchausen syndrome by proxy. **Leadership**, 0(0), 3–19.
- Frost, P. J. (2007). **Toxic emotions at work: And what you can do about them**. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Janis, I. & Man, L. (1977). The effect of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kind's leadership. **Leadership Quarterly**, 10, 423-448.
- Judge, T.A. LePine, J.A. & Rich, B.L. (2006). loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. **Journal of Applied Psychology**, 91, 762-776.
- Indradevi, R. (2016). Toxic Leadership over the Years – A Review. **SMS Varanasi**, Vol. IX, No.1.
- Gallagher, E. G. (2002). Leadership: A paradigm Shift. **Management in Education**, 16(3), 24-29.
- Goldman, A. (2008). Company on the Couch: Unveiling Toxic Behavior in Dysfunctional Organizations. **Journal of Management Inquiry**, 17(3), 226-238.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership, Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. **Journal of Managerial Psychology**, 21(8), 733-746.
- Khoo, H.S. & Burch, G.J. (2008). The dark side' of leadership personality and transformational leaders: An exploratory study, **Personality and Individual Differences**, 44, 86-97.
- Kusy, M. E. & Holloway, E. L. (2009). **Toxic Workplace: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levinson, H. (2002). **Organizational assessment: A step-by-step guide to effective consulting**. Washington, DC: American Psychological Association.
- Lipman-Blumen, J. (2006). **Allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how we can survive them**. New York, NY: Oxford University Press.
- Lubit, R. (2004). **Coping with toxic managers, subordinates and other difficult people**. New York, NY: Prentice Hall.
- Luthans, F. Peterson, S. J. & Ibrayeva, E. (1998). The potential for the dark side of leadership in post-communist. **Journal of world business**, 33, 185-210.
- Maxwell, S. M. (2015). An exploration of human resource personnel and toxic leadership. Doctoral dissertation. Washington: Walden University.
- Mcintosh, G.L. & Rima, S.D. (1997). **Overcoming the dark side of leadership-The paradox of personal dysfunction**. Grand Rapids, MI: Baker Books.
- Padilla, A. Hogan, R. & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. **The Leadership Quarterly**, 18 (3).
- Paulhus D.L. & Williams K.M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopath. **J Res Pers**.36 (6), 556-63.

- Pelletier, K.L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. **Leadership**, 6(4), 373–389.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes and the impact of military deployment. Maryland, College Park: In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Spranger, A. (2014). Don't follow the leader: The poisonous effects of toxic leadership. **Journal of Virtues and Leadership**, Available at: <http://www.regent.edu/acad/global/confer>.
- Starks, K. Y. (2003). **Toxic Leadership**. Available online at: [www.transleadership.com](http://www.transleadership.com), Retrieved on: October 10, 2015.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2008). **Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory**. Third Edition, Los Angeles: stage publication.
- Williams, D.F. (2005). **Toxic leadership in the U.S. Army**. USAWC strategy research project.
- Whicker, M. L. (1996). **Toxic leaders: When organizations go bad**. Westport, CT: Quorum.
- Yavas, A. (2016). Sect oral differences in the perception of toxic leadership, 5th International Conference on Leadership. Technology, Innovation and Business Management. **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 229 (2016), 267 – 276.