



## رابطه سبک رهبری سوء استفاده‌گر با رفتار انحرافی کارکنان (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی)

حامد خراسانی طرفی<sup>۱</sup>، فریبرز رحیم نیا<sup>۲\*</sup>، غلامرضا ملک‌زاده<sup>۳</sup> و سعید مرتضوی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

۲. استاد گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

۴. استاد گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۶/۱۹

### چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین رهبری سوء استفاده‌گر با رفتار انحرافی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی انجام گرفته است.

**روش‌شناسی:** تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق، کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی (۴۶۶ نفر) بودند که از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای بر اساس منطقه جغرافیایی استفاده شد و با بهره‌گیری از فرمول کوکران، ۲۱۱ نفر از آنان مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزارهای پژوهش شامل، پرسشنامه سرپرست سوء استفاده‌گر تپر (۲۰۰۰) و ابزار رفتار انحرافی بنت و رابینسون (۲۰۰۰)، شامل دو پرسشنامه انحرافات میان فردی و انحرافات سازمانی است. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد که بین رهبری سوء استفاده‌گر با رفتار انحرافی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $p \leq 0/01$ ). ضریب همبستگی میان این دو متغیر ۰/۶۸ است؛ همچنین رهبری سوء استفاده‌گر با رفتار انحرافی بین فردی و رفتار انحرافی سازمانی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری دارد ( $p \leq 0/01$ ). ضریب همبستگی بین رهبری سوء استفاده‌گر با رفتار انحرافی میان فردی و رفتار انحرافی سازمانی کارکنان به ترتیب، ۰/۶۱ و ۰/۶۲ است. بعلاوه آزمون رگرسیون نشان داد که متغیر رهبری سوء استفاده‌گر، پیش‌بینی‌کننده خوبی برای متغیر رفتار انحرافی است و ۴۵ درصد از تغییرات این متغیر را پیش‌بینی می‌کند ( $p \leq 0/01$ ).

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان انتظار داشت، از طریق کاهش رفتار مخرب رهبران، مانع از رفتارهای انحرافی کارکنان شد.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار انحرافی، رفتار انحرافی سازمانی، رفتار انحرافی میان فردی، رهبری سوء استفاده‌گر، رهبری مخرب.

## مقدمه

سازمان پدیده‌ای اجتماعی است که دارای ابعاد مختلفی بوده، انسان در آن دارای جایگاه ویژه‌ای است. در واقع امروزه منابع انسانی، به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان مطرح می‌باشند. مطالعه و بررسی تاریخچه تحول و توسعه جوامع صنعتی نشان می‌دهد که نیروی انسانی ماهر و پرورش‌یافته، در انتقال جامعه سنتی به جامعه صنعتی، تأثیر انکارناپذیری داشته و این تأثیر به نحوی بوده است که محققان، نیروی انسانی را مهم‌ترین عامل توسعه سازمان‌ها و جوامع معرفی کرده‌اند (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۳). با توجه به این رویکرد، یکی از مسایل مهمی که تمامی سازمان‌ها با آن روبرو هستند، بحث نحوه هدایت و رهبری منابع انسانی است. نظر به اهمیت رهبران در ارتقای اثربخشی سازمانی، عمده مدل‌های رهبری از قبیل، بلیک و موتون، هرسی و بلانچارد، رهبری وضعیتی، تئوری مسیر-هدف و تئوری اقتضایی بر پیامدهای مثبت رهبری تأکید داشته‌اند (گلاسو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰)؛ اما اتفاقات زیادی که در آن رهبران هزینه‌های زیادی را بر سازمان‌ها و بر جامعه وارد کرده‌اند، محققان را متوجه ابعاد تاریک رهبری و رهبران منفی و غیراخلاقی کرد. رهبران با رفتارهای مخرب با علاقه به سلطه‌گری و نفوذ، تهدید و اجبار، فریب، خودمحوری و پیامدهایی که کیفیت زندگی کارکنان را می‌کاهد، رفتارهایی را علیه سازمان و افراد انجام می‌دهند (راهداری شمالی، ۱۳۹۳). در سال‌های اخیر و با افزایش تحقیقات در زمینه رفتارهای منفی در سازمان، جستجو در حیطه سبک جدیدی از رهبری به نام رهبری مخرب<sup>۲</sup>، به تدریج به یک موضوع مهم در میان مقالات تبدیل شده است (لو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). قلی پور (۱۳۹۱) معتقد است، رسوایی‌های مالی همچون، رسوایی مدیرعاملان شرکت‌های بزرگی مانند، انرون<sup>۴</sup> و تایکو<sup>۵</sup> در سراسر جهان متداول شده است و جنون درمان‌ناپذیر، سرقت در مدیران و جنون تملک و چپاول اموال سازمان به نام عدالت و رفتارهای فخرفروشانه، از بیماری‌های نامحسوس سازمان‌های امروزی است. می‌توان چنین گفت، رهبران همانند تیغ دو لبه‌ای هستند که می‌توانند در کنار تأثیرات مثبت در سازمان، تأثیرات منفی و عمیقی نیز بر کارکنان و بر سازمان خود وارد سازند. شاو<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند، رهبران با رفتار مخرب می‌توانند بر بهره‌وری، روند مالی سازمان و روحیه کارکنان تأثیر منفی داشته باشند. هابرت و ول هوون<sup>۸</sup> (۲۰۰۱)، از رواج ۱۱ درصدی رهبران مخرب در سازمان‌های هلند خبر داده‌اند. نه سال بعد مطالعه‌ای که در کشور نروژ انجام شد، نشان داد که تقریباً یک‌سوم کارمندان به‌نوعی با رفتارهای مخرب رهبران خود مواجه شده‌اند. مطالعه تپر<sup>۹</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) نشان داد که رفتارهای مخرب رهبران، سالانه ۲۳/۸ میلیارد دلار به شرکت‌های آمریکایی هزینه وارد می‌کند (از طریق افزایش غیبت کارکنان، جابه‌جایی کارکنان، کاهش بهره‌وری در سازمان). این قبیل رهبران با رفتارهایی مانند: ایجاد مانع بر سر انجام وظیفه کارکنان، تلاش برای نیل به اهدافی به‌جز اهداف مدنظر سازمان، به سرقت بردن منابع سازمانی همچون، دارایی‌ها، تجهیزات، پول یا زمان و با تشویق کارکنان برای درگیر شدن در این قبیل فعالیت‌ها، از اهداف سازمانی غفلت نموده یا حتی به شکل عامدانه مانع از تحقق آن‌ها می‌شود (پولادی و اعتباریان، ۱۳۹۳). ارائه یک تعریف دقیق از رهبری مخرب کار دشواری است؛ زیرا از یک‌سو بسیاری از محققان معتقدند که رهبری فقط شامل، جنبه‌های مثبت می‌شود و از سوی دیگر، مطالعات حوزه رهبری مخرب پراکنده می‌باشند (توروود<sup>۱۰</sup> و همکاران،

1. Glaso
2. Darkside
3. Destructive leadership
4. Lu
5. Enron
6. Tyco
7. Shaw
8. Hubert and van Veldhoven
9. Tepper
10. Thoroughgood

۲۰۱۲). در این مطالعات از اصطلاحات گوناگونی مانند، رهبری مخرب (اینارسن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)، رهبری زهرآگین<sup>۲</sup> (لیپمن - بلومن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴)، رهبری ستمگرانه<sup>۴</sup> (هایوگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)، رهبری آزارنده<sup>۶</sup> (بلاي<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)، سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه<sup>۸</sup> (تپر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰)، استفاده شده است. هارنستین<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۶) از اصطلاح رهبر سوءاستفاده‌گر، به‌عنوان کسی استفاده کرد که زیردستان را با استفاده از ترس و تهدید تحت کنترل قرار می‌دهد. تپر (۲۰۰۰) برای اولین بار اصطلاح سرپرست سوءاستفاده‌گر را به کار برد؛ رفتارهای کلامی و غیرکلامی خصمانه و مستمر یک سرپرست که توسط کارکنان ادراک می‌شود. اینارسن و همکاران (۲۰۰۷)، رهبری مخرب را به این شکل تعریف کرده‌اند: رفتاری منظم و پرتکرار توسط مدیر، رهبر یا سرپرست که حق مشروع سازمان را از طریق اهمال و یا بر هم زدن اهداف، منابع، وظایف، انگیزه‌ها، سلامت روانی و رضایت شغلی پیروان، به خطر می‌اندازد (تاندون و میشر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷). تورووود و همکاران (۲۰۱۲)، رهبری مخرب را به این شکل تعریف کرده‌اند؛ رفتاری آزادی از جانب رهبر که توسط اکثریت کارکنان، به‌عنوان رفتاری انحرافی و آسیب‌زننده درک می‌شود و هزینه‌هایی را بر افراد یا سازمان وارد می‌نماید. محققان معتقدند که این رفتارها می‌توانند فیزیکی یا شفاهی، کنشی یا واکنشی و مستقیم یا غیرمستقیم باشند (شاین و شیلینگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۳). فارنهام<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۰)، رهبری مخرب را در سه طبقه جامعه‌سستیز<sup>۱۴</sup>، خودشیفته<sup>۱۵</sup> و رهبر ماکیاولی<sup>۱۶</sup> طبقه‌بندی کرده است. شیرد<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، رهبری مخرب را بر مبنای دو بعد توانایی و ظرفیت رهبری (کم/زیاد) و نیز جهت‌گیری رهبری (خود/دیگران)، در چهار طبقه تقسیم‌بندی کرده‌اند:

جهت‌گیری رهبری	دیگران	رهبر پارانوئید	رهبر جامعه‌سستیز
	خود	رهبر فریب‌خورده	رهبر خودشیفته
		کم	زیاد

توانایی و ظرفیت رهبری →

شکل ۱ - رهبری مخرب (شیرد و همکاران، ۲۰۱۳)

پادیلا<sup>۱۸</sup> و همکاران (۲۰۰۷) در مقاله‌ای با عنوان "مثلت زهرآگین: رهبران مخرب، پیروان پذیرا، محیط موجب شونده" بیان داشته‌اند که سه عامل رهبران مخرب، پیروانی که این سبک رهبری را می‌پذیرند و نیز محیط سازمان، موجب شکل‌گیری رهبری مخرب در سازمان می‌شود. آن‌ها پنج عامل کاریزما، قدرت شخصی‌سازی‌شده، خودشیفتگی، نگاه منفی به زندگی و

1. Einarsen
2. Toxic leadership
3. Lipman-Blumen
4. Tyrannical leadership
5. Hauge
6. Aversive leadership
7. Bligh
8. Abusive supervision
9. Teper
10. Hornstein
11. Tandon and Mishra
12. Schyns and Schilling
13. Furnham
14. anti-social
15. narcissistic
16. Machiavellianism
17. Sheard
18. Padilla

ایدئولوژی تنفر را شکل‌دهنده‌های رهبران مخرب نام برده‌اند. در مطالعه حاضر، از سبک سرپرست سوءاستفاده‌گر که توسط تپر (۲۰۰۰) معرفی شده است، برای سنجش سبک رهبری سوء استفاده‌گر استفاده می‌شود.

متغیر دوم مورد مطالعه در این پژوهش، متغیر رفتار انحرافی<sup>۱</sup> است. در سال‌های اخیر، متغیرهایی وارد مطالعات رفتار سازمانی شده‌اند که نه تنها نتایج مثبتی در عملکرد سازمانی نداشته، بلکه هزینه‌هایی را نیز متوجه سازمان می‌کنند. متغیرهایی مانند خشونت در محیط کار، سوءاستفاده از کارکنان، دزدی، بی‌تفاوتی نسبت سازمان و رفتارهای سیاسی. رفتارهای انحرافی کارکنان، به مجموعه رفتارهایی اطلاق می‌شود که طی آن فرد یا گروه، قواعد، سیاست‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای سازمان محل کار خود را به‌طور عمدی نقض می‌کند و یا زیر پا می‌گذارد (رابینسون و بنت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). رفتارهای انحرافی سه ویژگی متمایز دارند: الف) عمدی و آگاهانه انجام می‌گیرند ب) هنجارهای سازمانی را بر هم می‌زنند ج) سلامت افراد یا سازمان را تهدید می‌کنند (کریستین و ایس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). سرقت و دزدی از سازمان در بین ۵۵ خرده‌فروش بزرگ در آمریکا، ۱۹ میلیون دلار خسارت به این شرکت‌ها وارد کرده است (ارنست و یانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳)؛ همچنین غیبت در سازمان سالیانه در حدود ۳۰ میلیارد دلار به اقتصاد آمریکا ضربه وارد می‌کند. محققان معتقدند، به‌طور میانگین ۷ درصد درآمد سازمان‌ها با رفتارهای انحرافی کارمندان از دست می‌رود (کریستین و ایس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). اغلب مطالعات در حوزه رفتار انحرافی در شرکت‌های خصوصی و انتفاعی صورت گرفته است؛ اما پرداختن به این مقوله در سازمان‌های دولتی نیز ضروری است (نایر و باتناگار<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). بنت و رابینسون با استفاده از دو بعد شدت رفتار و نوع آسیبی که این رفتار برجای می‌گذارد، رفتارهای انحرافی را به چهار دسته اصلی تقسیم‌بندی کرده‌اند (اورتون و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷):

آسیب سازمانی	
انحراف تولیدی	انحراف مالی
<p>اظهار بیماری / تلفن‌های شخصی هدر دادن منابع / کند کاری / توقف تولید</p>	<p>دزدی / استفاده نادرست از امتیازات / پوشاندن خطاها / رشوه‌گیری / تخریب تجهیزات</p>
کم	شدت رفتار
انحراف سیاسی	پرخاشگری شخصی
<p>بی‌نزاکتی / شایعه‌سازی / مقصر دانستن کارمند به خاطر خطای مدیر / غیبت‌های بی اساس</p>	<p>پرخاش فیزیکی / پرخاش زبانی / آزار جنسی / تبعیت کامل و دقیق عدم اعطای حقوق و پاداش به کارمندان</p>
زیاد	آسیب افراد درون سازمان

شکل ۲- رفتار انحرافی (اورتون و همکاران، ۲۰۰۷)

گرفین و اولری<sup>۷</sup> (۲۰۰۴)، از رفتارهای انحرافی به لبه تاریک رفتار سازمانی یاد و این رفتارها را بدین شکل دسته‌بندی کرده‌اند:

۱- رفتارهایی که رفاه انسانی را به هم می‌زنند که خود بر دو نوع است:

1. Deviant Behavior
2. Robinson and Bennett
3. Christian and Ellis
4. Ernst and Young
5. Nair and Bhatnagar
6. Everton
7. Griffin and O'Leary

۱-۱- رفتارهایی که به افراد دیگر آسیب می‌رساند: خشونت‌های روانی و زبانی، خشونت‌های فیزیکی، آزار جنسی، عملیات کاری غیر ایمن (خطرناک).

۲-۱- رفتارهایی که به خود فرد لطمه می‌زند: مصرف الکل و مواد مخدر، سیگار کشیدن، عملیات کاری غیر ایمن (خطرناک)، خودکشی.

۲- رفتارهایی که برای سازمان پیامد منفی دارند که مشتمل بر دو دسته هستند:

۱-۲- رفتارهایی که مستقیماً هزینه‌های مالی را بر سازمان تحمیل می‌کنند: غیبت‌ها و تأخیرهای بیجا، دزدی دارایی‌ها و سرمایه سازمان، تخریب دارایی‌ها و سرمایه سازمان، تخطی از قوانین و مقررات.

۲-۲- رفتارهایی که مستقیماً هزینه مالی برای سازمان ندارند: رفتارهای سیاسی ویرانگر، مدیریت تأثیر نامناسب، نقض رازداری، عملکرد نابهین پایدار.

دسته‌بندی سوم، گونه‌شناسی واردی و وینر (۱۹۹۶) است که رفتارهای انحرافی در ۵ طبقه زیر قرار داده‌اند:

۱- سوءرفتار درون فردی: سوءمصرف دارو، مصرف الکل در محیط کار.

۲- سوءرفتار بین فردی: خشونت و درگیری، رفتار پرخاشگرانه، آسیب‌های جنسی، توهین و فحاشی، کینه و انتقام.

۳- سوءرفتار محصول/تولید: قانون شکنی، غیبت و تأخیر، اتلاف وقت.

۴- سوءرفتار دارایی‌ها: دزدی، وحشی‌گری، تخریب آثار هنری، هک کردن و آسیب زدن به کامپیوتر.

۵- سوءرفتار سیاسی: سوءاستفاده از قدرت، مدیریت احساسی، تبعیض.

برای بررسی رفتار انحرافی کارکنان در این پژوهش، از الگوی معرفی شده توسط بنت و رایبسون (۲۰۰۰) استفاده می‌شود که رفتار انحرافی را به دو دسته رفتار انحرافی بین فردی و رفتار انحرافی سازمانی تقسیم‌بندی کرده است.

رهبرانی که سطوح بالایی از رفتارهای مخرب، خصومت و عواطف منفی را دارند، بیشتر احتمال دارد که یک محیط استرس‌زا را برای زیردستانشان ایجاد کنند. چنین رهبرانی یک منبع بالقوه برای اضطراب می‌باشند. رفتارهای مخرب رهبران، می‌تواند به

بهره‌وری سازمانی، عملکرد مالی و روحیه کارکنان آسیب وارد نماید. اریکسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، اثرات رهبران این‌چنینی را شامل (۱) از دست رفتن منابع انسانی (به‌عنوان مثال با تمام توان کار نکردن، خروج از سازمان، افزایش غیبت) (۲) ایجاد یک

فرهنگ سازمانی بد (از بین رفتن اعتماد در سازمان، ایجاد ترس در محیط کار، افزایش رفتارهای سیاسی، افزایش پارتی‌بازی) (۳) کاهش عملکرد سازمانی (افزایش خطاها و اتلاف‌ها، رشد و بهره‌وری کمتر، کاهش کیفیت خدمات، دور شدن از اهداف

سازمانی دانسته‌اند. همچنین رهبران با رفتارهای مخرب، به‌عنوان مدل‌ها و الگوهایی از وظیفه برای پیروانشان در نظر گرفته می‌شوند که نشان می‌دهند، وجود رفتارهای منفی در سازمان لازم است (شاینز و شیلینگ، ۲۰۱۳). در واقع وقوع رفتارهای

مخرب از سوی رهبران می‌تواند زمینه‌ساز رفتارهای انحرافی در کارکنان شود. پیروان رهبرانی که رفتارهای مخرب از خود بروز می‌دهند، اضطراب بیشتر، ناامیدی، عزت‌نفس کمتری دارند و انگیزه آن‌ها برای انجام کار با کمیت و کیفیت مناسب کاهش پیدا

می‌کند. آن‌ها به‌ندرت اطلاعات و دانش خود را در سازمان تسهیم می‌کنند و رفتارهای سیاسی بیشتری از خود بروز می‌دهند. گل پرور و همکاران (۱۳۹۱) نیز معتقدند، رهبرانی که رفتار ستمگرانه و نامناسب با زیردستان خود دارند، باعث افزایش احتمال

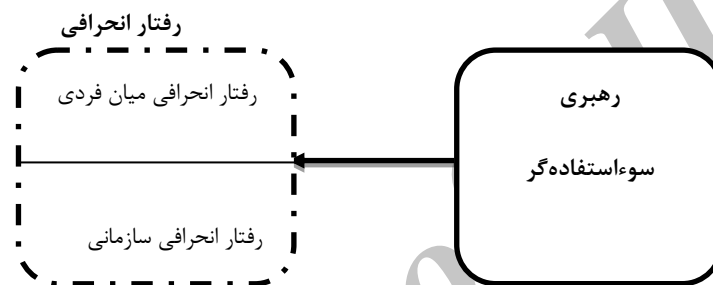
وقوع رفتارهای غیراخلاقی در کارکنان می‌گردند. آن‌ها رفتارهای غیراخلاقی را در گستره وسیعی از اصطلاحات نظیر، رفتارهای انحرافی، ضد تولید و ضد اجتماعی تعریف کرده‌اند. مجتهدزاده (۱۳۸۸) نیز نشان داد که سبک‌های رهبری نامناسب می‌تواند،

موجب کج روی کارکنان شود. به طوری که سبک‌های استبدادی رهبری با افزایش احساس عدم امنیت شغلی، ایجاد عدم تعهد نسبت به سازمان و کاهش انگیزه آن‌ها، باعث تقویت احتمال بروز فساد اداری در کارکنان می‌شود. پژوهش یوسفی و همکاران

1. Erickson

(۱۳۹۵) روی ورزشکاران تیم‌های ملی پایه کشور نشان داد که معیارهای غیراخلاقی مربیان به عنوان رهبران تیم‌ها و افراد، منجر به تمایلات پرخاشگری در ورزشکاران می‌شود.

حوزه رفتارهای مخرب رهبران و ارتباط آن با بروز رفتار انحرافی در کارکنان هنوز به شکل جدی در مطالعات داخلی وارد نشده است و روندهای پژوهشی نوین با کندی پیشرفت می‌کنند. نظر به نقش الگویی سازمان‌های ورزشی در سایر سازمان‌ها و همچنین در بین افراد جامعه، مطالعه رفتارهای انحرافی مدیران و کارکنان در این سازمان‌ها، از اولویت پژوهش بالاتری برخوردار است، زیرا انتظار از رهبران سازمان‌های ورزشی این است که با رفتارهای اخلاقی و سازنده خود به ترویج رفتارهای درست و صحیح در بین سایر مدیران نیز کمک نمایند؛ لذا در این پژوهش، به بررسی رابطه رهبری سوءاستفاده‌گر با رفتار انحرافی کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان شمالی پرداخته می‌شود. متغیر مستقل در این پژوهش، رهبری سوءاستفاده‌گر است و متغیر وابسته رفتار انحرافی است. البته جهت بررسی دقیق‌تر، رفتار انحرافی کارکنان در قالب رفتار انحرافی میان فردی و رفتار انحرافی سازمانی (به شکل مجزا)، مورد بررسی قرار می‌گیرد. شکل زیر مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد:



شکل ۳ - مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - همبستگی است. ابزارهای پژوهش شامل، پرسشنامه ۱۵ سؤالی سرپرست سوءاستفاده‌گر تپیر (۲۰۰۰) و پرسشنامه ۱۸ سؤالی رفتار انحرافی بنت و رایبسون (۲۰۰۰) بودند. از این پرسشنامه، ۷ سؤال رفتار انحرافی میان فردی و ۱۱ سؤال، رفتار انحرافی سازمانی را می‌سنجند. پرسشنامه‌های مورد استفاده استاندارد بوده و در پژوهش‌های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. پرسشنامه رفتار انحرافی توسط مایکل و امبروس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) و همچنین گل پرور و سلحشور (۱۳۹۵)، روایی سنجی و پایایی سنجی شده است. پایایی و روایی پرسشنامه سرپرست سوءاستفاده‌گر نیز، در پژوهش اونیشی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) و همچنین کایان<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، مورد تأیید قرار گرفته است. در پژوهش حاضر، جهت اطمینان از روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از نقطه نظرات سه تن از اساتید روانشناسی و رفتار سازمانی استفاده شد و نظرات آن‌ها در ترجمه، نگارش و جمله‌بندی سؤالات اعمال گردید. جهت تعیین پایایی، پرسشنامه‌ها بین ۳۰ نفر از اعضای نمونه توزیع شد و سپس با استفاده از آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه‌ها بررسی شدند. جدول ۲ پایایی هر یک از پرسشنامه‌ها را (به تفکیک متغیرها) نشان می‌دهد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا با استفاده از آزمون کلموگراف اسمیرنوف چگونگی توزیع داده‌ها بررسی شدند و پس از اطمینان از نرمال بودن داده‌ها، با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، همبستگی میان متغیرها سنجیده شد. سپس از آزمون رگرسیون خطی به منظور تعیین میزان تبیین متغیر رفتار انحرافی توسط متغیر رهبری سوءاستفاده‌گر استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان ادارات ورزش و جوانان

1. Mitchell, and Ambrose

2. Onyishi

3. Qian

شهرستان‌های استان خراسان شمالی به تعداد ۴۶۶ نفر بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای بر اساس منطقه جغرافیایی (هر یک از هشت شهرستان استان خراسان شمالی به عنوان یک منطقه در نظر گرفته شد) و با بهره‌گیری از فرمول کوکران، ۲۱۱ نفر از آنان مورد مطالعه قرار گرفتند.

جدول ۱ - ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های تحقیق

متغیرهای تحقیق	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
رهبری سوءاستفاده‌گر	۱۵	۰/۹۲
رفتار انحرافی میان فردی	۷	۰/۸۹
رفتار انحرافی سازمان	۱۱	۰/۹۱

## یافته‌ها

در جدول ۲، اطلاعات جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در تحقیق را ملاحظه می‌نمایید. بر اساس یافته‌های جدول ذیل از ۲۱۱ نفر نمونه مورد مطالعه، ۲۶ درصد زن و ۷۴ درصد مرد می‌باشند. همچنین ۱۷ درصد افراد مجرد و ۸۳ درصد آنان متأهل بوده‌اند. از نظر سابقه کار، اکثر افراد (۶۲ درصد) در گروه ۱۰-۲۰ سال قرار می‌گیرند؛ همچنین بیشتر اعضای نمونه (۶۵ درصد)، دارای مدرک کارشناسی و فقط ۵ درصد آنان مدرک کارشناسی‌ارشد و بالاتر داشتند.

جدول ۲ - آمار توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۲۶
	مرد	۱۵۷
وضعیت تأهل	مجرد	۱۷
	متأهل	۱۷۶
سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۲۱
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۱۳۱
	۲۰ سال به بالا	۳۶
میزان تحصیلات	دیپلم	۲۰
	کاردانی	۱۰
	کارشناسی	۶۵
	کارشناسی‌ارشد و بالاتر	۵

جدول ۳، میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. چنان‌که ملاحظه می‌نمایید، میانگین تمام متغیرها کمتر از متوسط می‌باشند. در این بین متوسط رفتار انحرافی سازمانی در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان، بیشتر از رفتار انحرافی میان فردی است.

جدول ۳ - میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین (از ۵)	انحراف معیار
رهبری سوءاستفاده‌گر	۲/۳	۰/۷۹
رفتار انحرافی	۲/۳۴	۰/۷۳
رفتار انحرافی میان فردی	۲/۲۴	۰/۸
رفتار انحرافی سازمانی	۲/۴۸	۰/۸

جدول ۴، میزان همبستگی میان متغیرها را نشان می‌دهد. با توجه به نرمال بودن داده‌های هر یک از متغیرها، از ضریب همبستگی پیرسون بدین منظور استفاده شده است. در ادامه با تفصیل به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها، نشان از رابطه مثبت و معنادار میان رهبری سوءاستفاده‌گر و رفتار انحرافی دارد. میزان ضریب همبستگی بین این دو متغیر، ۰/۶۸ است. لذا فرضیه صفر رد و این فرضیه در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید می‌شود. بعلاوه همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌کنید، ضریب همبستگی میان متغیر رهبری سوءاستفاده‌گر با رفتار انحرافی میان فردی ۰/۶۲ است. با توجه به کوچک بودن سطح معناداری از خطای پذیرفته شده، می‌توان استنباط کرد که بین این دو متغیر، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. لذا فرضیه صفر رد و این فرضیه نیز در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید می‌شود. نهایتاً نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ضریب همبستگی میان متغیر رهبری سوءاستفاده‌گر با رفتار انحرافی سازمانی کارکنان، ۰/۶۱ است. از آنجا که سطح معناداری از میزان خطای پذیرفته شده کمتر است، لذا فرضیه صفر رد و این فرضیه در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید می‌شود.

جدول ۴ - ضریب همبستگی میان ابعاد رهبری سوءاستفاده‌گر با رفتار انحرافی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی
۱	رهبری سوءاستفاده‌گر	رفتار انحرافی	۰/۶۸**
۲	رهبری سوءاستفاده‌گر	رفتار انحرافی میان فردی	۰/۶۱**
۳	رهبری سوءاستفاده‌گر	رفتار انحرافی سازمانی	۰/۶۲**

\*\* در سطح  $p \leq 0.01$  معنادار است.

در ادامه با استفاده از آزمون رگرسیون به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که آیا متغیر رهبری سوءاستفاده‌گر، توانایی پیش‌بینی و تبیین متغیر رفتار انحرافی را دارد یا خیر. لازم به ذکر است که آماره آزمون دوربین واتسون که برای بررسی فرض استقلال خطاها از یکدیگر به کار می‌رود، ۱/۶۶ (نزدیک به ۲) است که تصدیق‌کننده استقلال خطاها از یکدیگر است؛ همچنین نرمال بودن توزیع متغیر وابسته در کنار نرمال بودن توزیع مقادیر خطا، بررسی و تأیید شد و لذا می‌توان از آزمون رگرسیون استفاده کرد. نتایج این روش نشان می‌دهد که رهبری سوءاستفاده‌گر، توانایی پیش‌بینی متغیر رفتار انحرافی را دارد. ضریب رگرسیون متغیر رهبری سوءاستفاده‌گر، به عنوان متغیر مستقل و رفتار انحرافی به عنوان متغیر وابسته در جدول ۵ آمده است. بر مبنای جدول ذیل می‌توان نتیجه گرفت، متغیر رهبری سوءاستفاده‌گر می‌تواند ۴۵ درصد از تغییرات متغیر رفتار انحرافی را پیش‌بینی نماید.



جدول ۵ - نتایج آزمون رگرسیون برای تعیین ضرایب الگوی بین رهبری سوءاستفاده‌گر و رفتار انحرافی

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		R <sup>2</sup>
	B	Std. Error	Beta	سطح معناداری	
مقدار ثابت	۰/۹۲	۰/۲۹		۳/۱۶	۰/۰۰۳
رهبری سوءاستفاده‌گر	۰/۶۲	۰/۱۲	۰/۶۸	۵/۲۳	۰/۰۰۱

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش، بررسی رابطه بین رهبری سوء استفاده‌گر با متغیر رفتار انحرافی بوده است. برای تعریف متغیر رفتار انحرافی، از الگوی بنت و رابینسون استفاده شد که رفتار انحرافی را شامل، دو دسته انحرافات میان فردی و انحرافات سازمانی تعریف کرده‌اند. نتایج پژوهش حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین رهبری سوء استفاده‌گر با انحرافات رفتاری میان فردی و انحرافات سازمانی کارکنان داشت؛ همچنین بین متغیر رهبری سوء استفاده‌گر و رفتار انحرافی، به عنوان یک سازه جدا نیز رابطه مثبت و معناداری دیده شد. بعلاوه نتایج آزمون رگرسیون خطی نشان داد، رهبری سوء استفاده‌گر توانایی بالایی در پیش‌بینی تغییرات رفتار انحرافی دارد و ۴۵ درصد از واریانس این متغیر را پیش‌بینی می‌نماید. نتایج پژوهش گل پرور و سلحشور (۱۳۹۵)، از نتایج مطالعه حاضر حمایت می‌کند. نتایج مطالعه نصیری و قلی پور (۱۳۹۱) نیز نشان داد که رهبری زهرآگین (که نمونه‌ای از رهبری مخرب است) در سازمان منجر به بروز رفتارهای غیرمولد سازمانی از جمله غیبت، جابه‌جایی، نارضایتی شغلی، کم‌کاری و درگیری می‌شود؛ به نوعی هم‌راستای نتایج این پژوهش است. گل پرور و همکاران (۱۳۹۱)، همچنین نشان دادند که رهبری ستمگرانه می‌تواند رفتارهای غیراخلاقی را در سازمان تشدید نماید. نتایج مطالعه ووگل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) نیز، حاکی از این امر بوده است که رهبری سوء استفاده‌گر، رفتار انحرافی کارکنان را تشدید می‌نماید و این نتیجه‌ای است که مطالعه حاضر به آن دست پیدا کرد. مطالعات تپر و همکاران (۲۰۰۸؛ ۲۰۰۹) نیز، نشان از رابطه تنگاتنگ میان رهبری مخرب و انحرافات کاری در زیردستان آن‌ها دارد. بعلاوه زاندو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نیز، نشان دادند که سرپرستی سوءاستفاده‌گر، باعث تشدید رفتارهای ضدتولیدی (نوعی از رفتارهای انحرافی) می‌شود. نتایج مطالعات خارجی دیگری از جمله مایکل و امبروس (۲۰۰۷) نیز، قویاً از نتایج مطالعه حاضر حمایت می‌نماید.

رابطه مثبت و معنادار میان رهبری سوء استفاده‌گر و رفتار انحرافی کارکنان را از زوایای مختلف می‌توان مورد تحلیل قرار داد. از طرفی رهبران با رفتار مخرب می‌توانند به عنوان الگوهایی منفی منجر به تشدید رفتارهای انحرافی در سازمان گردند. به‌عنوان مثال یونال<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) معتقد است، رهبری غیراخلاقی باعث تشدید رفتارهای غیراخلاقی زیردستان می‌گردد. نظریه‌های یادگیری به کرات نقش الگویی مربی یا مدیر را برای زیردستان به اثبات رسانده‌اند. همان‌طور که رهبران می‌توانند کارکنان را به سمت اهداف والای سازمانی سوق دهند، می‌توان انتظار داشت که رفتارهای مخرب ایشان نیز، به کارکنان تسری پیدا کند. از طرفی بر مبنای نظریه مبادله رهبر-عضو رفتار انحرافی پیروان را می‌توان رفتاری تلافی‌جویانه در مقابل رفتار رهبران دانست. کارکنانی که با رفتارهای سوء استفاده‌گرانه رهبران مواجه می‌شوند، به شکلی تلافی‌جویانه، پرخاشگری بیشتری دارند، سطح عملکرد پایینی را به نمایش می‌گذارند، اموال سازمان را سرقت نموده، خرابکاری کرده و دیگران را مورد آزار و اذیت قرار می‌دهند (لاساکوا و رمیسوا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). در واقع مبادله‌ای پنهان میان رفتار مخرب رهبران و رفتار انحرافی کارکنان وجود دارد. نقش فرهنگ سازمانی را نیز در این میان نباید فراموش کرد. فرهنگی که مدیران در آن به

1. Vogel  
2. Uzondu  
3. Unal  
4. Lasakova and Remisova

راحتی رفتارهای مخرب را بروز دهند، مستعد و پذیرای رفتار انحرافی کارکنان نیز است. در بلندمدت باید انتظار داشت که فرهنگ‌های این‌چنینی، منجر به تقویت هرچه بیشتر رفتارهای انحرافی در مدیران و کارکنان گردند؛ همچنین در تبیین رابطه بین رهبری سوء استفاده‌گر با رفتارهای انحرافی می‌توان گفت که رهبران سوء استفاده‌گر به دلیل ضعف در ظرفیت‌های رفتاری و عملکردی مثبت خود در برقراری روابط سالم، ساده اما پنهان و خزنده، نوعی فضای پرفشار روانی-اجتماعی در محیط کار فراهم می‌کنند که مروج رفتار انحرافی در سطح کارکنان است.

هرچند در کشور ما به دلایل فرهنگی و ارزشی آمار رسمی از میزان رفتارهای انحرافی در کارکنان وجود ندارد، اما شاخص‌های مشابه نشان از وضعیت نامناسب کشور در این حوزه دارد. به‌عنوان مثال در سال ۲۰۱۵ میلادی سازمان شفافیت بین‌المللی<sup>۱</sup>، کشور ایران را از نظر شاخص تخلفات اداری در میان ۱۶۸ کشور مورد مطالعه در رده ۱۳۰ قرار داده است. در این راستا با توجه به نتایج مطالعه حاضر یکی از مهم‌ترین راه‌های کاهش رفتار انحرافی کارکنان توجه به سبک‌های مناسب رهبری می‌باشد. انتخاب دقیق افراد متعهد و اخلاق مدار که موردقبول جامعه ورزش می‌باشند، می‌تواند منجر به کاهش بروز رفتارهای انحرافی در کارکنان گردد. بعلاوه نظرخواهی از جامعه ورزش و پیش‌کسوتان و مدیران موفق سابق، در انتصاب مدیران جدید، جلوی آزمون و خطا را گرفته و در رشد و تعالی این سازمان‌ها کمک‌کننده خواهد بود. مدیران نه‌تنها خود به عنوان الگوهایی در سازمان جهت دهنده رفتار دیگران می‌باشند بلکه با شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی می‌توانند کنترل‌های درونی در افراد ایجاد نمایند و با کاهش هزینه‌های فراوان رفتارهای انحرافی، وضعیت اقتصادی و فرهنگی و اخلاقی سازمان را بهبود دهند. باید توجه داشت که ادارات ورزش و جوانان به دلیل ارتباط با خیل عظیم جوانان و نیز نقش الگویی خود در بهبود سلامت جسمی و روانی جامعه می‌باید توجه ویژه‌ای به بحث رفتارهای انحرافی در محیط‌های کاری داشته باشند.

چنان‌که در مطالعات پیشین نیز گفته شده است محدود بودن سوابق مطالعات قبلی در حوزه رهبری سوءاستفاده‌گر و به‌طورکلی رهبری مخرب و رفتار انحرافی و عدم وجود آمار دقیق از میزان این رفتارها در کشور از محدودیت‌های این حوزه مطالعاتی است. از طرفی اهمیت بالای آبرو و اعتبار در فرهنگ ایرانیان باعث می‌شود که توجه کمتری به این دست از متغیرها شده و عدم کنکاش در این حوزه گسترده از مطالعات رفتار سازمانی انجام گیرد. محدودیت بعدی این پژوهش در این است که از ابزار پرسشنامه و خوداظهاری برای سنجش میزان رفتارهای مخرب مدیران و رفتار انحرافی کارکنان استفاده شده است. با توجه به اینکه در مطالعات گذشته حوزه ورزش و جوانان، توجه کمی به مقوله رهبری مخرب شده است پیشنهاد می‌گردد تأثیر این متغیر و اشکال مختلف آن روی سایر متغیرهای سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. انجام هرچه بیشتر چنین مطالعاتی می‌تواند باعث افزایش توجه مدیران نسبت به پایش رفتار خود در سازمان‌ها شود. بعلاوه با توجه به بستر منحصربه‌فرد سازمان‌های ورزشی و فرهنگ متفاوت حاکم بر این سازمان‌ها یافتن مؤلفه‌های مخرب رفتاری در بین مدیران و کارکنان حوزه ورزش از طریق پژوهشی کیفی و عمیق می‌تواند موضوع پژوهش دیگری باشد. چنین مطالعه‌ای می‌تواند جنبه‌هایی از مؤلفه‌های رفتار مخرب رهبران و رفتار انحرافی کارکنان را روشن سازد که متمایز از مطالعات گذشته است.

## منابع

پولادی، آیدا و اعتباریان، اکبر. (۱۳۹۳). تأثیر رهبری مخرب بر رفتار انحرافی به‌واسطه استرس شغلی و بهزیستی روان‌شناختی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان. سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، تهران.

راهداری شمالی، الهه. (۱۳۹۳). رهبری مخرب مدیران در سازمان‌ها. سومین همایش علوم مدیریت نوین، گرگان.

1. www.transparency.org

- سیدجوادین، سیدرضا؛ قلی‌پور، آرین و جانعلی‌زاده شوکی، محمد. (۱۳۹۳). شناسایی تأثیر به کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶(۴)، ۱۰۹-۱۲۷.
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۱). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)، چاپ چهارم، تهران، انتشارات سمت.
- گل‌پرور، محسن؛ جوادیان، زهرا؛ سلیمیان، نجمه؛ اسماعیلیان اردستانی، زهره و احمدی، اکرم. (۱۳۹۱). رابطه رهبری ستمگرانه و رفتارهای غیراخلاقی: رویکرد نظام‌های آسیب‌شناختی هنجاری. بهبود مدیریت، ۱۶، ۴-۲۲.
- گل‌پرور، محسن و سلحشور، آزاده. (۱۳۹۵). الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی در کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶(۲)، ۹۳-۱۲۳.
- مجتهدزاده، هدا. (۱۳۸۸). ارتباط سبک‌های رهبری با کجروی اداری. تدبیر، ۲۱۲، ۴۱-۴۴.
- نصیری، سپیده و قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۱). بررسی اثرات رهبری زهرآگین بر بروز رفتارهای غیر مولد سازمانی. دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
- یوسفی، سعید؛ شریفیان، اسماعیل؛ قهرمان تبریزی، کوروش و زرکی، پرستو. (۱۳۹۵). ارتباط معیارهای اخلاقی مربیان و تمایلات پرخاشگری در ورزشکاران تیم‌های ملی پایه کشور. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۲، ۲۵-۳۸.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviancy. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bligh, M., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E., & Stovall, J. F. (2007). When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 528-557.
- Christian, J. S., & Ellis, P. J. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work. *Journal of Business Ethics*, 119, 193-208.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Erickson, A., Shaw, J. B., & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the Antecedents, behaviors and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 26-43.
- Ernst & Young. (2003). *Fraud: The unmanaged risk. 8th global survey*. London: Ernst and Young.
- Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2007). Be nice and fair or else: understanding reasons for employees' deviant behaviors. *Journal of Management Development*, 26(2), 117-131.
- Furnham, A. (2010). *The Elephant in the Boardroom: The Causes of Leadership Derailment*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Glaser, L., Einarsen, S., Matthiesen, S., & Skogstad, A. (2010). The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2(2), 3-14.
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. M. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. The organizational frontiers series, John Wiley & Sons.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work and Stress*, 21, 220-242.

- Hornstein, H. A. (1996). *Brutal Bosses and their pray*. New York: Riverhead Books.
- Hubert, A. B., & van Veldhoven, M. J. P. M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 415–424.
- Lasakova, A., & Remisova, A. (2015). Unethical Leadership: Current Theoretical Trends and Conceptualization. *Procedia Economics and Finance*, 34, 319- 328
- Lu, H., Wenquan, L., Yuju, W., & Yi, L. (2012). A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership. *Chinese Management Studies*, 2, 271 – 283.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1168.
- Nair, N., & Bhatnagar, D. (2011). Understanding Workplace Deviant Behavior in Nonprofit Organizations toward an Integrative Conceptual Framework. *Nonprofit Management & Leadership*, 21(3), 289- 309.
- Onishi, I. E. (2012). Abusive Supervision and Prosocial Organizational Behavior: A Study of Workers in the Banking Industry in Nigeria. *The African Symposium*, 12(2), 96- 103.
- Padilla, A., Hogan, A., & Kaiser R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176–194.
- Qian, J., Song, B., & Wang, B. (2017). Abusive Supervision and Job Dissatisfaction: The Moderating Effects of Feedback Avoidance and Critical Thinking. *Frontiers in Psychology*, 31, 496- 503.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Manajement Journal*, 38(2), 555-572.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcome. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Nassirzadeh, F. (2014). Destructive leader behaviour: A study of Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire. *Leadership*, 10(2), 218–239.
- Sheard, A. G., Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2013). Destructive behaviours and leadership: the source of the shift from a functional to dysfunctional workplace? *International Journal of Social Science Studies*, 1(1), 73-89.
- Tandon. P., & Mishra, S. (2017). *Confronting the Dark Side of Leadership: A Conceptual Framework*. Proceedings of International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain Environment for Emerging Markets, July 14-15, 275-281.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156–167.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101–123.

- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 721–732.
- Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19, 230–255.
- Unal, A. F., Warren, D. E., & Chen, C. C. (2012). The normative foundations of unethical supervision in organizations. *Journal of Business Ethics*, 107, 5–19.
- Uzundu, C. N., Nwonyi, S. K., & Ugwumbor, E. T. (2017). Abusive supervision, work tension and overload as predictors of counterproductive work behavior. *International Journal of Health and Psychology Research*, 5(3), 37-48.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: a motivational framework. *Organization Science*, 7, 151–165.
- Vogel, R., Homberg, F., & Gericke, A. (2016). Abusive supervision, public service motivation, and employee deviance: The moderating role of employment sector, *Evidence-Based HRM*, 4(3), 214-231.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

خراسانی طرقي، حامد؛ رحيم نيا، فريبرز؛ ملكزاده، غلامرضا و مرتضوي، سعيد. (۱۳۹۶). رابطه سبك رهبري سوءاستفاده گر با رفتار انحرافي كاركنان (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی). نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۱)، ۱۳۳-۱۴۶.

---



## Relationship between Abusive Leadership Style and Deviant Behavior (Case Study: Sport and Youth Organizations of Northern Khorasan)

Hamed Khorasani Toroghi<sup>1</sup>, Fariborz Rahimnia<sup>2</sup>, Gholamreza Malekzadeh<sup>3</sup>, and Saeid Mortazavi<sup>4</sup>

1. PhD student in Management, Ferdowsi University of Mashhad

2. Professor in Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad

3. Assistant Professor in Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad

4. Professor in Department of Management, Ferdowsi University of Mashhad

Received: 10 September 2017

Accepted: 8 January 2018

### Abstract

**Objective:** The purpose of this work was to determine the relationship between abusive leadership and deviant behavior in sport and youth organizations in Northern Khorasan.

**Methodology:** This study in terms of purpose was an applied study, and in terms of data collection was a descriptive–correlation one. The research statistical population was all the employees of sport and youth organizations in Northern Khorasan (N = 466). Using cluster sampling based on geographic region and the Cochran formula, 211 individuals' comments were received. Tepper (2000) abusive supervision questionnaire and Bennett and Robinson (2000) deviant behavior questionnaire were used in collecting the data. Data analysis was performed by the Pearson correlation and regression analysis.

**Results:** The results obtained showed that there was a significant positive relation between abusive leadership and deviant behavior ( $p \leq 0.01$ ). The correlation coefficient between these variables was 0.68. Also there were positive significant relations between abusive leadership with the interpersonal deviance and organizational deviance ( $p \leq 0.01$ ) with the correlation coefficients of 0.61 and 0.62, respectively. In addition, according to the regression analysis, the abusive leadership was a good predictor of deviant behavior, and explained 45% of changes in this variable ( $p \leq 0.01$ ).

**Conclusion:** Based on the findings of the study, it can be expected that with reduction in the abusive leadership, the deviant behavior of employees will be reduced.

**Keywords:** Deviant behavior, Organizational deviance, Interpersonal deviance, Abusive leadership, Destructive leadership.

### To cite this article:

Khorasani Toroghi, H., Rahimnia, F., Malekzadeh, G. R., & Mortazavi, S. (2018). Relationship between Abusive Leadership Style and Deviant Behavior (Case Study: Sport and Youth Organizations of Northern Khorasan). *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5(1), 133-146.

Corresponding Author: **Fariborz Rahimnia**

E - mail: r\_nia@um.ac.ir