



Identifying the Relationships between Effective Indicators of the Leader's Moral Anger and Abusive Supervision on Employees' Trust in Leader

Alireza Amini

Assistant Professor, Management Department, Faculty of Economic, Management & Social Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran.

Fatemeh Yaghini

MA Student of Islamic Human Resource Management, Faculty of Economic, Management & Social Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran.

Maryam Ahmadi Zahrani*

Assistant Professor, Department of Business, Faculty of Economics, Management and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran.

Received: 15/08/2021

Accepted: 13/11/2021

Abstract:

The purpose of this study is to identify the relationships between effective indicators of leader's moral anger and abusive supervision on staff trust in the leader in Abu-Turab Clinic in Shiraz using interpretive structural modeling. This is a descriptive-correlation study in the qualitative-research sphere. The statistical sample of this study includes 12 middle managers with more than 10 years of work experience who were exposed to the moral anger of the leader and abusive leadership and had subordinates to carry out the operational affairs. The best-worst method was used to weigh the factors; the Multi-Mora Method was used to prioritize the factors, and finally the interpretative structural modeling for rating the factors. According to the results of data analysis, a total of 19 variables at 10 levels were identified as indicators of leader's moral anger and abusive supervision, including level 1: acceptance of the risk of legitimate aggression by leadership; level 2: lack of silence in order to protect people, anger with the motivation of positive social impact; Level 3: disrespect for employees; Level 4: decreasing self-esteem, downsizing staff, embarrassing employees, restricting employee communication; level 5: abuse of employees' weaknesses, slandering of employees, breaking silence in return of violation of fairness and justice; level 6: lying, venting anger on employees; level 7: mocking employees; Level 8: devaluing employees; level 9: breach of contract with employees, aggression against ignoring values and ethics, obscenity to employees; level 10: Intrusion into employee privacy.

Keywords: Moral Anger, Abusive Supervision, Employees' Trust in Leader, Interpretative Structural Modeling.

Corresponding Author, Email: maryamahmadi@yazd.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2021.275263.1162

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

شناسایی روابط شاخص‌های مؤثر خشم اخلاقی رهبر و سرپرستی خصمانه بر اعتماد کارکنان به رهبر

علیرضا امینی

استادیار بخش مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

فاطمه یقینی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی اسلامی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

مریم احمدی زهرانی*

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۲۵

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۲۲



چکیده: هدف از این پژوهش شناسایی روابط شاخص‌های مؤثر خشم اخلاقی رهبر و سرپرستی خصمانه بر اعتماد کارکنان به رهبر در درمانگاه ابوتراب شیراز با استفاده از مدل‌یابی ساختاری تفسیری است. این پژوهش توصیفی و همبستگی در فضای مطالعات کیفی است. نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۲ نفر از مدیران میانی با تجربه کاری بالای ۱۰ سال است که در معرض خشم اخلاقی رهبر و سرپرستی خصمانه بودند و زیردستانی برای انجام امور عملیاتی داشتند. از تکنیک بهترین-بدترین برای وزن‌دهی به عوامل، از روش مولتی‌مورا برای اولویت‌بندی و در نهایت از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری برای سطح‌بندی آن‌ها استفاده شده است. طبق نتایج به‌دست آمده از تحلیل داده‌های اخیر، در مجموع ۱۹ متغیر در ۱۰ سطح (سطح اول: پذیرش ریسک پرخاشگری مشروع از سوی رهبری؛ سطح دوم: عدم سکوت به‌منظور صیانت از افراد، عصبانیت با انگیزه اثرگذاری مثبت اجتماعی؛ سطح سوم: بی‌احترامی به کارکنان؛ سطح چهارم: تضعیف عزت نفس، کوچک کردن افراد در جمع کارکنان، شرمسار کردن کارکنان، محدود کردن ارتباط کارکنان؛ سطح پنجم: سوءاستفاده از نقاط ضعف کارکنان، بدگویی از کارکنان، عدم سکوت در مقابل زیر پا گذاشتن انصاف و عدالت؛ سطح ششم: دروغ‌گویی، خالی کردن خشم بر کارکنان؛ سطح هفتم: تمسخر کارکنان؛ سطح هشتم: کم‌محلّی و بی‌ارزش خواندن کارکنان؛ سطح نهم: نقض پیمان با کارکنان، پرخاش نسبت به نادیده گرفتن ارزش‌ها و اصول اخلاقی، فحاشی به کارکنان؛ سطح دهم: ورود به حریم خصوصی کارکنان) به‌عنوان شاخص‌های خشم اخلاقی رهبر و سرپرستی خصمانه شناسایی شدند.

واژگان کلیدی: خشم اخلاقی، سرپرستی خصمانه، اعتماد کارکنان به رهبر، مدل‌یابی ساختاری تفسیری.

* نویسنده مسئول: maryamahmadi@yazd.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2021.275263.1162

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۶۰۶X-۲۶۷۶

مقدمه

امروزه، در سازمان‌ها رسیدن به حداکثر بهره‌وری نیازمند داشتن کارکنانی است که سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری کنند. برای رسیدن به اهداف باید کارکنان را با خود همراه کرد تا در مسیر صحیح حرکت کنند. گاهی این امر به وسیله خشم و عصبانیتی است که سرپرست‌ها از خود نشان می‌دهند تا بتوانند زیردستان را با خود همراه کنند. این رفتار که خشم اخلاقی^۱ رهبر نام دارد یکی از شیوه‌های رهبری است که محیط کار را شکل می‌دهد (Shoa, 2018: 1-18). اما گاهی نیز این خشم به شکل‌های دیگری نیز در سازمان‌ها دیده می‌شود که رهبر به صورت مستمر رفتاری توهین‌آمیز با زیردستان خود دارد؛ این رفتار که سرپرستی خصمانه^۲ نام دارد برای بهره بردن از زیردستان یا سرکوب کردن آن‌ها به کار می‌رود. (Tepper et al., 2017: 52-123)

با بررسی پژوهش‌هایی که در زمینه رهبری اخلاقی در کشور صورت گرفته است حوزه خشم اخلاقی رهبر و سرپرستی خصمانه تقریباً در ادبیات رهبری نادیده گرفته شده است. از آنجا که زمینه‌های بروز این رفتار در خشم اخلاقی ناشی از رفتار نادرست کارمند است و در سرپرستی خصمانه تمایل رهبر به بروز این رفتار نسبت به شخصیت کارکنان است از این رو انتظار می‌رود تأثیرات متفاوتی نیز در کارکنان ایجاد کند که این تأثیرات می‌تواند به شکل اعتمادی نشان داده شود که کارکنان از سرپرست خود دارند.

مؤسسه گالوپ^۳ طی نظرسنجی خود که در سال 2017 در 142 کشور جهان انجام داد، ایران را خشمگین‌ترین کشور در دنیا معرفی کرده است. اگر مردم ایران خشمگین‌ترین افراد باشند، پس ممکن است که افراد خشم خود را در رفتارهای متفاوتی بروز دهند. این رفتارها در سازمان‌ها نیز با شکل‌های گوناگونی به چشم می‌خورد که خشم اخلاقی رهبر در محل کار و سرپرستی خصمانه دو نمونه از آن‌ها است. این رفتارها محیط کار را متشنج کرده و اکثراً نه تنها نتایج رضایتبخش و مطلوبی به بار نمی‌آورد، بلکه گاهی عملکرد و بهره‌وری را هم کاهش می‌دهد.

ارتباط بدون خشونت از جمله با ارزش‌ترین رفتارها در سازمان است و نه تنها آرامش، قدرت حل مسئله، استحکام روابط و سایر مسائل را در بر می‌گیرد، بلکه تأثیر مثبت و چشم‌گیری در کاهش هزینه‌های تولید، کیفیت محصولات تولید شده، بهره‌وری و در نهایت کیفیت کلی زندگی افراد دارد. با توجه به اهمیتی که این موضوع دارد باید پژوهش‌های در این زمینه را افزایش داده تا این نگاه منفی را اصلاح یا تعدیل کنند و از خشم به‌عنوان وسیله‌ای برای افزایش اعتماد

1. Moral Anger
2. Supervision Abusive
3. Gallup

زیردستان استفاده شود نه وسیله بی‌اعتمادی. پس این پژوهش در پی این است که با تحلیل خشم اخلاقی و سرپرستی خصمانه این ابزار را وسیله‌ای مفید برای افزایش اعتماد در کارکنان قرار دهد. سرپرستی خصمانه به‌عنوان یکی از شکل‌های بارز ظهور رهبری مخرب شناخته شده است که دارای آثار زیان‌باری بر سازمان و زیردستان است. در طی دهه گذشته، محققان بر جنبه تاریک یا مخرب سرپرستی که رفتارهای مختلفی هم‌چون آزار و اذیت جنسی، خشونت فیزیکی و اعمال خصمانه غیر فیزیکی تمرکز کرده‌اند که به‌عنوان رایج‌ترین شکل تخریب شناخته می‌شوند. رشد فزاینده پژوهش به رفتارهای منفی در سازمان‌ها منجر به جابه‌جایی تمرکز ادبیات رهبری به‌جای توجه صرف بر رفتارهای اثربخش رهبری به هر دو جنبه مثبت و منفی رهبری شد. پژوهش‌های پیشین نشان دادند که سرپرستی خصمانه زمانی ظهور پیدا می‌کند که یک کارمند با توهین و تمسخر از جانب رئیس خود کامه خود روبه‌رو شود. سرپرستان توهین‌کننده، همواره زیردستان را به‌خاطر اشتباه‌ها و قصورهای گذشته سرزنش کرده یا زیردستان را در مقابل دیگران تحقیر می‌کنند. مطالعات متعددی نشان داده است که سرپرستی خصمانه به پریشانی‌ها و آسیب‌های روانشناختی در سطح رضایت شغلی، کاهش تعهد شغلی، رفتارهای انحرافی در سازمان و کاهش سطح عملکرد فردی و گروهی و تعارضات خانوادگی منجر می‌شود. طبق گزارش‌ها آثار منفی و مخرب سرپرستی خصمانه سالانه حدود ۲۳/۸ میلیارد دلار برای سازمان‌های آمریکایی هزینه ایجاد می‌کند. به‌طور مشخص سرپرستی خصمانه یک مشکل اجتماعی پیچیده به حساب می‌آید و همواره در محیط‌های کاری و سازمان وجود داشته و می‌تواند هزینه‌های زیادی را از بعد مالی و غیر مالی (آسیب‌های روحی و روانشناختی) بر سازمان و کارکنان تحمیل کند.

با توجه به خلاء که در این زمینه به چشم می‌خورد و با توجه به اهمیت این موضوع در بین کارکنان و سرپرستان درمانگاه ابوتراب در شیراز، سرپرستی خصمانه بر سلامت روانی کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد. پدیده‌های منفی در درمانگاه‌ها همانند سرپرستی خصمانه باعث مشکلاتی مانند آشفتگی، عصبانیت و افسردگی می‌شود و کارکنان را با مشکلات روانی مواجه می‌کند. پرخاشگری باعث بروز چنین رفتارهایی می‌شود که کارکنان را از سرپرستان دور نگه می‌دارد و سطح تمایلات مستقیم خود را با سرپرستان کاهش می‌دهند و به سرپرستان اعتمادی ندارند و به این ترتیب کارکنان با فاصله گرفتن از سرپرستان خصمانه می‌کوشند احتمال بروز بالقوه بدرفتاری از سرپرستان را نسبت به خود کاهش داده و استرس شغلی را کاهش دهند. این پژوهش با بررسی دو موضوع خشم اخلاقی رهبر و سرپرستی خصمانه مدلی از سلسه مراتب عوامل بروز خشم را ارائه می‌کند که در اعتماد کارکنان به رهبر مؤثر هستند.

سوالات پژوهش عبارتند از:

۱. روابط شاخص‌های مؤثر خشم اخلاقی رهبر و سرپرستی خصمانه بر اعتماد کارکنان به رهبر چگونه است؟
۲. روابط شاخص‌های مؤثر سرپرستی خصمانه بر اعتماد کارکنان به رهبر چگونه است؟

سرپرستی خصمانه

سرپرستی خصمانه رفتارهای خصومت‌آمیز کلامی یا غیر کلامی (به‌جز درگیری فیزیکی) سرپرست به‌صورت مستمر است (Tepper, 2000) که دارای بار معنایی منفی است و با هدف اثرگذاری در راندمان زیردستان استفاده می‌شود (Watkins et al., 2019: 260-272). این تعریف سرپرستی خصمانه را یک ارزیابی ذهنی می‌داند؛ یعنی یک فرد یک رفتار مشابه را در موقعیتی ممکن است خصمانه بداند و در موقعیتی دیگر همان رفتار را خصمانه قلمداد نکند (Tepper, 2000). به عبارتی رفتار خصمانه نشان‌دهنده بدرفتاری‌های طولانی احساسی یا روانشناختی نسبت به رفتار زیردستان است مانند به نادرستی سرزنش کردن یا مقصر دانستن آن‌ها، به تمسخر گرفتن زیردستان به‌صورت عمومی، محروم کردن از اطلاعات مهم، استفاده از زبان ناخوشایند یا تهدیدها و تشرها (Travor et al., 2019: 260-272).

این نوع سرپرستی در نتیجه رفتارهای زیردستان است و زمانی رهبر از این نوع سرپرستی استفاده می‌کند که به شدت عاصی شده یا به آخر رسیده و کارکنان تذکرهای قبلی ناشی از روش‌های قبلی را نادیده گرفته و بدرفتاری‌ها را به‌شدت تکرار می‌کنند، پس رهبر آخرین ابزار خود را استفاده از این رفتار می‌داند یا زمانی که رهبر حس منفی نسبت به فرد دارد. همچنین ویژگی‌های ذاتی و شخصیتی رهبر و عدم خویشن‌داری رهبر نیز در بروز این پرخاشگری نقش دارد (Watkins et al., 2019: 260-272). تیپر^۱ معتقد است که آثار سرپرستانی خصمانه بیش‌تر برای افرادی است که دارای قابلیت کمتری هستند. پژوهش‌های انجام شده پیرامون این موضوع نشان می‌دهند که این نوع سرپرستی بر ادراکات عدالت سازمانی تأثیر گذاشته و باعث آثار زیان‌آوری در رضایت شغلی و زندگی، عملکرد شغلی و نرخ خروج از خدمت زیردستان خواهد شد. (Tepper, 2000) از پیامدهای بروز این رفتار می‌توان به آسیب‌های روانشناختی (Harvey, 2007)، کاهش سطح رضایت و تعهد شغلی (Tepper et al., 2004)، رفتارهای انحرافی (Lian, 2012) و تعارضات خانوادگی (Hoobler & Bress, 2006) اشاره کرد. در ادبیات رهبری، سرپرستی خصمانه با عناوینی مانند سرپرستی توهین‌آمیز و رهبری زهرآگین نیز به‌کار

1. Tepper

رفته است تیپر (۲۰۰۰) این نوع سرپرستی را مترادف توهین عاطفی^۱ می‌داند که نشان‌دهنده بلندمدت بودن این رفتار است و این رفتار خصمانه جزئی از تعاملات روزمره کارمند با سرپرست شده است. شاخص‌های سرپرست خصمانه عبارتند از: بدگویی از کارکنان، دروغ‌گویی، بی‌احترامی به کارکنان، محدود کردن ارتباط کارکنان، خالی کردن خشم بر کارکنان، سوءاستفاده از نقاط ضعف کارکنان، ورود به حریم خصوصی کارکنان، کم‌محلی و بی‌ارزش خواندن کارکنان (Tepper, 2000).

خشم اخلاقی

خشم از رایج‌ترین احساسات رهبران است که برای نشان دادن احساسات منفی به کار می‌رود و برای پیشگیری از عواقب ناگوار و غیر مخرب در محل کار است (Barclay et al., 2005). تعریف خشم اخلاقی به صورت ساده خشمی است که از ادراک نقض استانداردهای اخلاقی برانگیخته می‌شود (Hoffman, 1989: 283-311). لیندبیم و جد^۲ (۲۰۱۶) خشم اخلاقی را یک وضعیت احساسی، می‌دانند که ناشی از ارزیابی اولیه یک تخطی از اصول اخلاقی است که بر دیگران بیش از خود تأثیر می‌گذارد و منجر به رفتار اصلاحی می‌شود که به منظور بهبود شرایط بروز داده خواهد شد. بنابراین، خشم اخلاقی به عنوان ابزاری برای حفظ استانداردهای قابل قبول رفتار انسانی عمل می‌کند؛ به عبارتی رهبر به ادراک‌ها و باورهای زیردستان خشم می‌گیرد تا از بروز خطاهای اخلاقی پیشگیری کند (Shoa, 2018: 1-18). ساختار خشم اخلاقی دارای مبنای احساسی است که دلالت بر مقاصد ذاتاً مثبت (مثلاً، حفظ استانداردهای اخلاقی، برخوردهای عادلانه و حفاظت از افراد آسیب‌پذیر) یا اقدام‌های اصلاحی مثبت دارد مثلاً، استانداردهای اخلاقی تقویت شده و افراد آسیب‌پذیر که بهتر شده‌اند (Barclay et al., 2005). با بررسی ادبیاتی که در این زمینه وجود دارد معیارهای ادامه برای توصیف خشم اخلاقی رهبر استخراج شده است: پرخاش رهبر نسبت به نادیده گرفتن ارزش‌ها و اخلاقیات، عدم سکوت در مقابل زیر پا گذاشتن انصاف و عدالت، عصبانیت با انگیزه اثرگذاری مثبت اجتماعی، پذیرش ریسک، پرخاشگری مشروع از سوی رهبری، عدم سکوت به منظور صیانت از افراد آسیب‌پذیر (Lindebaum & Gesses, 2016; Shoa, 2018: 1-18)

1. Emotion Abuse
2. Lindebaum and Geddes

اعتماد سازمانی

اعتماد یکی از موضوعات مهم در رفتار و روابط انسانی است که بر احساس اعتماد کارکنان به مدیر و سازمان، زندگی سازمانی، رفتار سازمانی و روابط بین کارکنان و سازمان تأثیر می‌گذارد. توجه به مفهوم اعتماد در بین سال‌های ۱۹۸۰ شروع به رشد کرد و این مفهوم از دیدگاه‌های مختلف در دست مطالعه قرار گرفته است. پژوهش‌های اولیه مربوط به اعتماد عمدتاً در حوزه‌های روانشناسی و جامعه‌شناسی انجام گرفته است (شیرازی و احمدی، ۱۳۹۳). اعتماد کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی است. با توجه به نوع نگاه به اعتماد، تعریف‌های متفاوت و متعددی از اعتماد رایج شده است. به طور کلی اعتماد اتکا یا اطمینان به برخی رویدادها، فرایندها یا اشخاص است (میرخانی و همکاران، ۱۳۹۴). شاخص‌های اعتماد به رهبر عبارتند از:

صلاحیت^۱: قابلیت‌هایی که براساس آن رهبر می‌تواند وظایف خود را انجام دهد (براساس مهارت‌ها و دانش).

قابلیت اطمینان یا ثبات^۲: قضاوت صحیح رهبر در بررسی و رسیدگی به وظایف و مسئولیت‌ها.

گشودگی^۳: رهبران در روابط خود باز بوده و به‌توانایی‌ها، تجارب، احساس و انتظارات و سبک رهبری خود بی‌پرده و صادقانه برای کارکنان صحبت می‌کنند.

صداقت و راستگویی^۴: عمل مدیران در ارتباط با کارکنان با حرف‌ها و گرایش‌های آن‌ها سازگاری داشته باشد و در ظاهر و پنهان رفتار مشابهی ادراک شود.

وفاداری و توجه^۵: رهبر باید احساس توجه شخصی به کارکنان را ابراز و به هریک کمک کنند تا این احساس را داشته باشند که برای مدیر اهمیت دارند و در شرایط لازم حمایت می‌شوند (Robbins, 2003).

شوا^۶ در سال 2018، پژوهشی انجام داد تا نشان دهد چگونه خشم اخلاقی رهبر بر اعتماد پیروانشان اثر می‌گذارد. شوا دو مسیر «مبتنی بر شخصیت» و «مبتنی بر رابطه» را بیان می‌کند که در اولی اعتماد پیروان خشم اخلاقی رهبر را با نگاه تمامیت رهبر درک می‌کنند در حالی که در دومی خشم اخلاقی رهبری، کاهش خیرخواهی وی درک می‌شود. افزون بر این شوا با استفاده از

1. Competence
2. Consistency
3. Openness
4. Integrity
5. Loyalty
6. Shao

روش تجزیه و تحلیل اکتشافی نشان داد که خشم اخلاقی رهبر تأثیر منفی مستقیم بر اعتماد کلی پیروان ندارد. وی برای این پژوهش از دو مطالعه استفاده کرده است. مطالعه اول شامل 138 دانشجوی یک دانشگاه استرالیایی بوده که پرسشنامه‌های آنلاین (شامل معیارهای جهت‌گیری اخلاقی، شخصیت و ویژگی‌های جمعیتی) را پر کرده و 117 نفر از آن‌ها برای مطالعه دوم به آزمایشگاه دعوت شدند. شواهد از معیارهای اعتماد به رهبر مایر استفاده کرده است که شامل سه زیرمقیاس توانایی، خیرخواهی و تمامیت رهبر است.

جوادین و همکاران (۱۳۹۳) آثار به‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی را با استفاده از تحلیل محتوا بررسی کردند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که استفاده از این سبک موجب کاهش سطح رضایت شغلی، اُفت سطح تعهد سازمانی در بلندمدت، افزایش نرخ ترک خدمت، افزایش میزان تنش و تسریع فرسودگی شغلی، کاهش میزان انگیزه شغلی، عدم تغییر میزان غیبت، کاهش احساس امنیت شغلی، کاهش میزان عملکرد و بهره‌وری، کار گروهی محدود، کاهش میزان رفتارهای شهروندی سازمانی واقعی و عدم تمایل رهبران به توانمندسازی کارکنان شده است.

جوادین و همکاران (۱۳۹۳) احتمال پیدایش سبک رهبری زهرآگین را در هریک از مراحل پنجگانه چرخه حیات سازمان بررسی کردند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد وجود عواملی چون ظهور رهبری سمی به‌عنوان ناجی و حلال بحران، تضعیف سازوکارهای قانونی و اعطای قدرت زیاد به فرد ناجی برای ایجاد تغییرات به‌منظور تضمین حیات سازمان در زمان بحران و در نهایت تسلط احساسات به‌جای منطق در زمان بروز مشکلات حاد باعث افزایش احتمال پیدایش رهبری زهرآگین در مرحله افول از چرخه حیات سازمان خواهد شد.

زارع و همکاران (۱۳۹۷) تأثیر ادراک سرپرستان از عدالت تعاملی و سبک رهبری خودکامه بر بروز سرپرستی توهین‌آمیز و تأثیر سبک رهبری خودکامه در نقش متغیر تعدیلگر در رابطه بین ادراک سرپرستان از عدالت تعاملی و سرپرستی توهین‌آمیز را بررسی کردند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که ادراک سرپرستان از عدالت تعاملی دارای تأثیر منفی و معنادار بر بروز سرپرستی توهین‌آمیز است و سبک رهبری خودکامه در نقش متغیر مستقل دارای تأثیر مثبت و معنادار بر بروز سرپرستی توهین‌آمیز و به‌عنوان متغیر تعدیلگر دارای تأثیر مثبت و معناداری است، اما در رابطه بین ادراک سرپرستان از عدالت تعاملی و سرپرستی توهین‌آمیز ضعیف عمل خواهد کرد.

هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۶) با استفاده از روش تحلیل فازی و مدل‌یابی ساختاری 9 متغیر را در ۶ سطح به‌عنوان پیامدهای رهبری زهرآگین شناسایی کردند. به گزارش آن‌ها تصمیم‌گیری ضعیف، عدم تمرکز ذهنی، ثبات مدیریت و شایسته‌گزینی کارکنان، کاهش رضایت، عملکرد و

انگیزش شغلی، عزت نفس، تعهد و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان، بروز رفتارهای انحرافی سازمانی، افزایش فشارخون، تنش عضلانی، فشار روانی، افسردگی و سردرگمی کارکنان، افزایش تمرکز در تصمیم‌گیری، تعارض بین فردی، رفتارهای مناقه‌انه در ارتباطات بین فردی، ناهنجاری سازمانی، رقابت بین فردی غیرکارکردی، نارضایتی ارباب رجوع، اختلال در انسجام و ارتباطات گروه، کاهش اعتماد، همکاری، انسجام و همدلی سازمانی، اعتماد بین فردی، عملکرد و بهره‌وری سازمانی و اعتماد بین سازمانی و نیز ایجاد جو بدررفتاری و بی‌احترمی به یکدیگر در سازمان از خرده پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمان است.

خلیلی (۱۳۹۷) تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر بطالت اجتماعی با نقش میانجی زیر کاردرروی کارکنان را بررسی کرد. نتایج پژوهش او نشان می‌دهد که سبک رهبری زهرآگین بر بطالت اجتماعی و زیر کاردرروی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین زیر کاردرروی کارکنان نیز بر بطالت اجتماعی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

زارع و همکاران (۱۳۹۷) پساایندهای توهین‌آمیز و ترسیم روابط علت و معلولی سلسله‌مراتبی این پساایندها را در قالب مدل ساختاری تفسیری شناسایی کردند. نتایج مطالعات آن‌ها حاکی از شناسایی ۷ متغیر در چهار سطح است که سطح اول شامل پساایندهای فردی -نگرشی و فردی -روانشناختی، سطح دوم شامل پساایندهای فردی-رفتاری، سطح سوم شامل پساایندهای فردی-روان‌تنی و سطح چهارم پساایندهای گروهی -درون سازمانی و برون سازمانی را شامل می‌شود. مطابق با یافته‌های آن‌ها سرپرستی توهین‌آمیز به‌طور مستقیم باعث پساایندهای فردی -روانشناختی و فردی -نگرشی شده و اثر متقابل آن‌ها پساایندهای رفتاری را به‌دنبال خواهند داشت. دنباله‌رو پساایندهای فردی -رفتاری، پساایندهای فردی -روان‌تنی بروز خواهد کرد. پساایندهای گروهی، درون سازمانی و برون سازمانی نیز در تأثیر مستقیم پساایندهای فردی و روان‌تنی و تأثیر غیر مستقیم پساایندهای فردی -رفتاری، فردی -روانشناختی و فردی -نگرشی است.

جامعه آماری و روش پژوهش

جامعه آماری این پژوهش درمانگاه ابوتراب در شیراز است و کارکنان آن بالغ بر ۱۰۰ نفر هستند. نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۲ نفر از مدیران میانی با تجربه کاری بالای ۱۰ سال است که در معرض خشم اخلاقی رهبر و سرپرستی خصمانه بوده‌اند و زیردستانی برای انجام امور عملیاتی داشتند. به‌منظور این پژوهش از شاخص‌های سرپرستی خصمانه تیپر (۲۰۰۲)، شاخص‌های اعتماد

سازمانی مایر^۱ (۱۹۹۹) و شاخص‌های شناسایی شده خشم اخلاقی استفاده شده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است و از تکنیک BWM ارائه شده برای وزن‌دهی به عوامل، از روش مولتی‌مورا برای اولویت‌بندی و در نهایت از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری برای سطح‌بندی آن‌ها استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

برای انجام این پژوهش، پس از مطالعه پیشینه پژوهش و شناسایی شاخص‌های سرپرستی خصمانه، خشم اخلاقی و اعتماد کارکنان به رهبری در یک پرسشنامه BWM گنجانده شد و در اختیار 12 نفر از خبرگان صنعتی قرار داده شد و از آن‌ها خواسته شد تا هر فرد با مشخص کردن بهترین و بدترین عوامل و وزن‌دهی به سایر عوامل نسبت به آن‌ها پرسشنامه را تکمیل کنند. در نتیجه وزن عوامل اعتماد به قرار زیر به‌دست آمد:

جدول ۱: وزن نهایی شاخص‌های اعتماد کارکنان به رهبر

صلاحیت	قابلیت اطمینان	گشودگی	صداقت	وفاداری
۰/۲۸۴۸۸۱۸۰۱	۰/۲۹۶۸۷۵۱۲۴	۰/۰۶۱۴۳۶۱۷۱	۰/۱۷۴۹۳۰۵۵	۰/۱۸۱۸۸۶

سپس با استفاده از این اوزان، از روش مولتی‌مورا برای اولویت‌بندی شاخص‌های خشم اخلاقی و سرپرستی خصمانه استفاده شد. برای این مرحله ماتریس 19 در 5 به 12 تن خبره اختصاص داده شد و هر خبره با توجه به اینکه هر شاخص خشم اخلاقی یا سرپرستی خصمانه چه تأثیری در هریک از 5 شاخص اعتماد دارد به آن‌ها نمره‌های 1، 2، 3 و یا 0 دادند. ۱ به معنای کم است یعنی بروز رفتار نام در شاخص‌های بروز خشم از سوی رهبر، به میزان کمی بر اعتمادی اثر دارد که کارکنان به رهبر دارند. به همین ترتیب 2 به معنای متوسط و 3 به معنای تأثیر زیاد است و همچنین 0 نشان‌دهنده بی‌تأثیر بودن رفتار در اعتماد درک شده است. اعداد پرسشنامه‌ها را در وزن‌هایی ضرب کردیم که از روش تکنیک بهترین-بدترین به‌دست آمده بود تا ماتریس Xij به‌دست آمد:

جدول ۲: ماتریس تصمیم‌گیری مولتی‌مورا

وفاداری	صداقت	گشودگی	قابلیت اطمینان	صلاحیت		
۰/۰۵	۲/۸۵	۱/۹	۲/۸۵	۱/۹	بدگویی از کارکنان	C1
۲/۸۵	۲/۸۵	۱/۹	۲/۸۵	۱/۹	دروغگویی	C2
۱/۹	۰/۹۵	۲/۸۵	۱/۹	۱/۹	بی‌احترامی به کارکنان	C3
۰/۰۵	۰/۹۵	۲/۸۵	۰/۰۵	۲/۸۵	محدود کردن ارتباط کارکنان	C4
۲/۸۵	۰/۹۵	۱/۹	۰/۹۵	۱/۹	خالی کردن خشم بر کارکنان	C5
۱/۹	۲/۸۵	۲/۸۵	۲/۸۵	۰/۹۵	سوءاستفاده از نقاط ضعف کارکنان	C6
۰/۰۵	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۰/۹۵	ورود به حریم خصوصی کارکنان	C7
۰/۰۵	۱/۹	۲/۸۵	۰/۹۵	۰/۰۵	کم‌محلی و بی‌ارزش خواندن کارکنان	C8
۲/۸۵	۲/۸۵	۱/۹	۲/۸۵	۰/۹۵	نقض پیمان با کارکنان	C9
۲/۸۵	۱/۹	۱/۹	۰/۹۵	۱/۹	فحاشی به کارکنان	C10
۱/۹	۲/۸۵	۱/۹	۱/۹	۲/۸۵	تضعیف عزت نفس کارکنان	C11
۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۱/۹	تمسخر کارکنان	C12
۲/۸۵	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۲/۸۵	شرمسار کردن کارکنان	C13
۲/۸۵	۱/۹	۱/۹	۱/۹	۲/۸۵	کوچک کردن افراد در جمع	C14
۱/۹۱	۱/۹۱	۱/۳۶	۱/۴۵	۱/۲۷	پرخاش نسبت به نادیده گرفتن ارزش‌ها و اصول اخلاقی	C15
۲/۷۳	۲/۷۳	۲/۷۳	۲/۷۳	۲/۵۵	عدم سکوت در مقابل زیر پا گذاشتن انصاف و عدالت	C16
۲/۰۹	۲/۲۷	۲/۲۷	۱/۸۲	۱/۹۱	عصبانیت با انگیزه اثرگذاری مثبت اجتماعی	C17
۱/۴۵	۱/۴۵	۱/۴۵	۱/۴۵	۱/۶۴	پذیرش ریسک پرخاشگری مشروع از سوی رهبری	C18
۲/۳۶	۲/۳۶	۲/۳۶	۲/۳۶	۲/۷۳	عدم سکوت به‌منظور صیانت از افراد آسیب‌پذیر	C19

سرپرستی خصمانه

خشم اخلاقی رهبر

سپس از روش مولتی موراً، نرمالیتیه صورت گرفت:

جدول ۳: ماتریس نرمال شده مولتی موراً

وفاداری	صداقت	گشودگی	قابلیت اطمینان	صلاحیت		
۰/۰۰۵۳۸۱	۰/۳۰۶۸۷۳	۰/۱۹۹۴۴۲	۰/۳۲۳۹۰۱	۰/۲۱۴۱۴۷	بدگویی از کارکنان	C1
۰/۳۰۶۷۱۴	۰/۳۰۶۸۷۳	۰/۱۹۹۴۴۲	۰/۳۲۳۹۰۱	۰/۲۱۴۱۴۷	دروغگویی	C2
۰/۲۰۴۴۷۶	۰/۱۰۲۲۹۱	۰/۲۹۹۱۶۴	۰/۲۱۵۹۳۴	۰/۲۱۴۱۴۷	بی احترامی به کارکنان	C3
۰/۰۰۵۳۸۱	۰/۱۰۲۲۹۱	۰/۲۹۹۱۶۴	۰/۰۰۵۶۸۲	۰/۳۲۱۲۲۱	محدود کردن ارتباط کارکنان	C4
۰/۳۰۶۷۱۴	۰/۱۰۲۲۹۱	۰/۱۹۹۴۴۲	۰/۱۰۷۹۶۷	۰/۲۱۴۱۴۷	خالی کردن خشم بر کارکنان	C5
۰/۲۰۴۴۷۶	۰/۳۰۶۸۷۳	۰/۲۹۹۱۶۴	۰/۳۲۳۹۰۱	۰/۱۰۷۰۷۴	سوءاستفاده از نقاط ضعف کارکنان	C6
۰/۰۰۵۳۸۱	۰/۲۰۴۵۸۲	۰/۱۹۹۴۴۲	۰/۲۱۵۹۳۴	۰/۱۰۷۰۷۴	ورود به حریم خصوصی کارکنان	C7
۰/۰۰۵۳۸۱	۰/۲۰۴۵۸۲	۰/۲۹۹۱۶۴	۰/۱۰۷۹۶۷	۰/۰۰۵۶۳۵	کم محلی و بی ارزش خواندن کارکنان	C8
۰/۳۰۶۷۱۴	۰/۳۰۶۸۷۳	۰/۱۹۹۴۴۲	۰/۳۲۳۹۰۱	۰/۱۰۷۰۷۴	نقض پیمان با کارکنان	C9
۰/۳۰۶۷۱۴	۰/۲۰۴۵۸۲	۰/۱۹۹۴۴۲	۰/۱۰۷۹۶۷	۰/۲۱۴۱۴۷	فحاشی به کارکنان	C10
۰/۲۰۴۴۷۶	۰/۳۰۶۸۷۳	۰/۱۹۹۴۴۲	۰/۲۱۵۹۳۴	۰/۳۲۱۲۲۱	تضعیف عزت نفس کارکنان	C11
۰/۲۰۴۴۷۶	۰/۲۰۴۵۸۲	۰/۱۹۹۴۴۲	۰/۲۱۵۹۳۴	۰/۲۱۴۱۴۷	تمسخر کارکنان	C12
۰/۳۰۶۷۱۴	۰/۲۰۴۵۸۲	۰/۱۹۹۴۴۲	۰/۲۱۵۹۳۴	۰/۳۲۱۲۲۱	شرمسار کردن کارکنان	C13
۰/۳۰۶۷۱۴	۰/۲۰۴۵۸۲	۰/۱۹۹۴۴۲	۰/۲۱۵۹۳۴	۰/۳۲۱۲۲۱	کوچک کردن افراد در جمع	C14

سرپرستی خصمانه

ادامه جدول ۳: ماتریس نرمال شده مولتی موراً

وفاداری	صداقت	گشودگی	قابلیت اطمینان	صلاحیت		
۰/۲۰۵۴۵۴	۰/۲۰۵۵۶۱	۰/۱۴۳۱۴۱	۰/۱۶۵۳۰۸	۰/۱۴۳۴۴۸	پرخاش نسبت به نادیده گرفتن ارزش‌ها و اصول اخلاقی	C15
۰/۲۹۳۵۰۶	۰/۲۳۴۹۲۷	۰/۲۸۶۲۸۱	۰/۳۰۹۹۵۳	۰/۲۸۶۸۹۶	عدم سکوت در مقابل زبر یا گذاشتن انصاف و عدالت	C16
۰/۲۲۵۰۲۲	۰/۲۴۴۷۱۵	۰/۲۳۸۵۶۸	۰/۲۰۶۶۳۶	۰/۲۱۵۱۷۲	عصبانیت با انگیزه اثرگذاری مثبت اجتماعی	C17
۰/۱۵۶۵۳۷	۰/۱۵۶۶۱۸	۰/۱۵۲۶۸۳	۰/۱۶۵۳۰۸	۰/۱۸۴۴۳۳	پذیرش ریسک پرخاشگری مشروع از سوی رهبری	C18
۰/۲۵۴۳۷۲	۰/۲۵۴۵۰۴	۰/۲۴۸۱۱	۰/۲۶۸۶۲۶	۰/۳۰۷۳۸۸	عدم سکوت به منظور صیانت از افراد آسیب‌پذیر	C19

خشم اخلاقی رهبر

سپس برای رتبه‌بندی نهایی با استفاده از روش مولتی موراً در سه حالت رتبه‌بندی را انجام دادیم و از مجموعه امتیازات کسب شده برای هر شاخص، رتبه‌بندی نهایی انجام گرفت:

جدول ۴: رتبه‌بندی نهایی شاخص‌ها

رتبه نهایی	مجموع امتیازها	رتبه ۳	رتبه ۲	رتبه ۱	شاخص‌ها	ردیف
۹	۲۷	۹	۸	۱۰	بدگویی از کارکنان	C1
۸	۲۴	۷	۸	۹	دروغگویی	C2
۸	۲۴	۸	۸	۸	بی‌احترامی به کارکنان	C3
۶	۱۸	۶	۶	۶	محدود کردن ارتباط کارکنان	C4

ادامه جدول ۴: رتبه‌بندی نهایی شاخص‌ها

رتبه نهایی	رتبه ۳	رتبه ۲	رتبه ۱	شاخص‌ها	ردیف
۹	۸	۸	۱۱	خالی کردن خشم بر کارکنان	C5
۹	۸	۸	۱۱	سوءاستفاده از نقاط ضعف کارکنان	C6
۱۰	۱۰	۸	۱۲	ورود به حریم خصوصی کارکنان	C7
۹	۸	۸	۱۱	کم‌محلی و بی‌ارزش خواندن کارکنان	C8
۹	۸	۸	۱۱	نقض پیمان با کارکنان	C9
۷	۸	۷	۷	فحاشی به کارکنان	C10
۹	۸	۸	۱۱	تضعیف عزت نفس کارکنان	C11
۹	۸	۸	۱۱	تمسخر کارکنان	C12
۹	۸	۸	۱۱	شرمسار کردن کارکنان	C13
۹	۸	۸	۱۱	کوچک کردن افراد در جمع	C14
۴	۴	۵	۴	پرخاش نسبت به نادیده گرفتن ارزش‌ها و اصول اخلاقی	C15
۱	۱	۱	۱	عدم سکوت در مقابل زیر پا گذاشتن انصاف و عدالت	C16
۳	۳	۳	۳	عصبانیت با انگیزه اثرگذاری مثبت اجتماعی	C17
۵	۵	۴	۵	پذیرش ریسک پرخاشگری مشروع از سوی رهبری	C18
۲	۲	۲	۲	عدم سکوت به‌منظور صیانت از افراد آسیب‌پذیر	C19

در مرحله بعد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، شاخص‌های خشم اخلاقی و سرپرستی خصمانه وارد پرسشنامه مربوط به مدل‌یابی ساختاری تفسیری شدند. پرسشنامه مزبور به شکل ماتریسی که متغیرهای پژوهش در سطر و ستون آن قرار می‌گیرد و روابط زوجی بین متغیرها به‌وسیله نمادهای زیر مشخص می‌شوند:

- V: عامل سطر i می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون j باشد.
- A: عامل ستون j می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر i باشد.
- X: بین سطر i و ستون j ارتباط دوطرفه وجود دارد و هر دو زمینه‌ساز رسیدن به یکدیگر هستند.

- O: هیچ ارتباطی بین دو عنصر i و j وجود ندارد.

در نتیجه نظرات خبرگان بر مبنای رأی اکثریت منجر به ماتریس زیر شد:

جدول ۵: ماتریس خودتعاملی ساختاری

C 19	C 18	C 17	C 16	C 15	C 14	C 13	C 12	C 11	C 10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C 1	شاخص
O	X	O	O	O	X	X	X	X	X	A	X	O	X	A	V	V	A		C1
A	X	O	O	O	O	O	O	O	O	X	X	O	O	O	O	O			C2
A	X	O	O	A	X	X	X	X	X	X	O	X	X	X	O				C3
A	X	A	O	A	O	O	O	X	O	O	O	O	O	O					C4
A	X	A	O	A	X	A	O	X	X	A	O	O	O						C5
O	X	O	O	O	X	X	A	A	O	A	O	A							C6
O	X	O	O	O	O	O	O	V	O	O	O								C7
O	X	A	O	A	X	X	O	X	O	O									C8
O	X	O	A	O	O	O	O	O	O										C9
O	X	O	O	O	X	X	O	X											C10
O	X	O	O	A	X	X	X												C11
O	X	O	O	O	X	X													C12
O	X	O	O	A	X														C13
O	X	A	O	A															C14
X	X	X	X																C15
X	X	X																	C16
X	X																		C17
X																			C18
																			C19

سپس ماتریس خودتعاملی ساختاری^۱ را با جایگذاری 0 و 1 به جای نمادهای بالا تشکیل شد:

1 Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

جدول ۶: ماتریس دستیابی نهایی

شاخص‌ها	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19
C1	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰
C2	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C3	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰
C4	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C5	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C6	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C7	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C8	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C9	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C10	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C11	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱
C12	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C13	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱
C14	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱
C15	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰
C16	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C17	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
C18	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
C19	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰

سپس، سازگاری درونی ماتریس بررسی و ماتریس اصلاح شده (نهایی) به دست آمد که از آن جمع نفوذ و وابستگی هر متغیر به دست آمده است. مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی است که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید و مجموعه پیش‌نیاز متغیرهایی را شامل می‌شود که می‌توان به وسیله آن‌ها به این متغیر رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام شد. سپس عناصر مشترک دو مجموعه برای هر متغیر شناسایی شد. سپس نوبت به تعیین سطح متغیرها رسید. متغیری در بالاترین سطح انتخاب می‌شود که عناصر دستیابی و مشترک آن کاملاً یکسان بود.

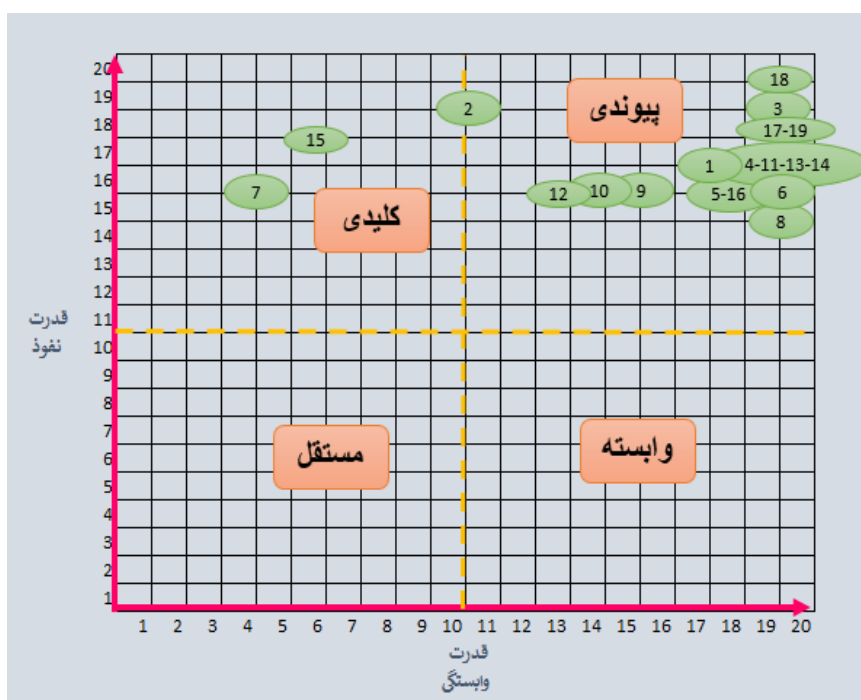
جدول ۷: درجه قدرت‌های نفوذ و وابستگی

وابستگی	نفوذ	شاخص‌ها	شاخص‌ها
۱۷	۱۶	بدگویی از کارکنان	C1
۱۰	۱۸	دروغگویی	C2
۱۹	۱۸	بی‌احترامی به کارکنان	C3
۱۹	۱۶	محدود کردن ارتباط کارکنان	C4
۱۸	۱۵	خالی کردن خشم بر کارکنان	C5
۱۹	۱۵	سوءاستفاده از نقاط ضعف کارکنان	C6
۴	۱۵	ورود به حریم خصوصی کارکنان	C7
۱۹	۱۴	کم‌محلی و بی‌ارزش خواندن کارکنان	C8
۱۵	۱۵	تقض پیمان با کارکنان	C9
۱۴	۱۵	فحاشی به کارکنان	C10
۱۹	۱۶	تضعیف عزت نفس کارکنان	C11
۱۳	۱۵	تمسخر کارکنان	C12
۱۹	۱۶	شرمسار کردن کارکنان	C13
۱۹	۱۶	کوچک کردن افراد در جمع	C14
۶	۱۷	پرخاش نسبت به نادیده گرفتن ارزش‌ها و اصول اخلاقی	C15
۱۸	۱۵	عدم سکوت در مقابل زیر پا گذاشتن انصاف و عدالت	C16
۱۹	۱۷	عصبانیت با انگیزه اثرگذاری مثبت اجتماعی	C17
۱۹	۱۹	پذیرش ریسک پرخاشگری مشروع از سوی رهبری	C18
۱۹	۱۷	عدم سکوت به‌منظور صیانت از افراد آسیب‌پذیر	C19

پس از تعیین روابط متغیرها و سطح‌بندی مدل ساختاری آن‌ها به‌دست آمد:

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">پذیرش ریسک پرخاشگری مشروع از سوی رهبری</div> <p style="text-align: center;">سطح ۱</p>			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">عصبانیت با انگیزه اثرگذاری مثبت اجتماعی</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">عدم سکوت به منظور صیانت از افراد</div>		
سطح ۲			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">بی‌احترامی به کارکنان</div> <p style="text-align: center;">سطح ۳</p>			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">تضعیف عزت نفس کارکنان</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">شرمسار کردن کارکنان</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">کوچک کردن افراد در جمع</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">محدود کردن ارتباط کارکنان</div>
سطح ۴			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">عدم سکوت در مقابل زیر پا گذاشتن انصاف و عدالت</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">بدگویی از کارکنان</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">سوءاستفاده از نقاط ضعف کارکنان</div>	
سطح ۵			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">خالی کردن خشم بر کارکنان</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">دروغگویی</div>		
سطح ۶			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">تمسخر کارکنان</div> <p style="text-align: center;">سطح ۷</p>			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">کم‌محلی و بی‌ارزش خواندن کارکنان</div> <p style="text-align: center;">سطح ۸</p>			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">پرخاش نسبت به نادیده گرفتن ارزش‌ها و اصول اخلاقی</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">نقض پیمان با کارکنان</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">فحاشی به کارکنان</div>	
سطح ۹			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ورود به حریم خصوصی کارکنان</div> <p style="text-align: center;">سطح ۱۰</p>			

در پایان در این تحلیل بر اساس قدرت نفوذ (تعداد عناصر مجموعه دستیابی) و وابستگی هر عنصر (تعداد عناصر مجموعه پیش‌نیاز) متغیرها به ۲ گروه از ۴ گروه زیر تقسیم شدند:



شکل ۲: نمودار قدرت نفوذ و وابستگی

متغیرهای مستقل متغیرهایی را گویند که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم هستند و ارتباط کم و ضعیف با سیستم دارند. **متغیرهای وابسته** متغیرهایی را گویند که دارای قدرت هدایت کم ولی وابستگی شدید هستند. **متغیرهای متصل** که به آن متغیرهای پیونددهنده نیز اطلاق می‌شود قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد دارند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آن می‌تواند بر سیستم تأثیر بگذارد و در نهایت بازخور سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد (زارع و همکاران، ۱۳۹۶).

متغیرهای کلیدی دارای قدرت هدایت قوی ولی وابستگی ضعیف هستند. این دسته همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌کنند و برای شروع کارکرد سیستم باید در وهله اول روی آن‌ها تأکید کرد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی از انجام این پژوهش شناسایی شاخص‌های سرپرستی خصمانه و خشم اخلاقی رهبر و تأثیراتی است که روی اعتماد کارکنان به رهبر دارند. پیش‌تر مشخص شده بود که سرپرستی خصمانه سبب تأثیر منفی در روابط بین افراد می‌شود و افراد را دل‌زده کرده و به کاهش رضایت و تعهد و افزایش خروج آن‌ها از سازمان و عدالت ادراک شده از سوی زیردستان منجر می‌شود. علاوه بر آن حتی موجب تبعات در سطح فردی، گروهی و حتی سازمانی خواهد شد. نتایج این پژوهش با به گزارش هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۶) همخوان است که تصمیم‌گیری ضعیف، عدم تمرکز ذهنی، عدم ثبات مدیریت و شایسته‌گزینی کارکنان، کاهش رضایت، عملکرد و انگیزش شغلی، عزت نفس، تعهد و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان، بروز رفتارهای انحرافی سازمانی، افزایش فشارخون، تنش عضلانی، فشار روانی، افسردگی و سردرگمی کارکنان، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، تعارض بین فردی، رفتارهای منافقانه در ارتباط‌های بین فردی، ناهنجاری سازمانی، رقابت بین فردی غیر کارکردی و نارضایتی ارباب رجوع، اختلال در انسجام و ارتباط‌های گروه، کاهش اعتماد، همکاری، انسجام و همدلی سازمانی، اعتماد بین فردی، عملکرد و بهره‌وری سازمانی و اعتماد بین سازمانی و نیز ایجاد جو بدرفتاری و بی‌احترمی به یکدیگر در سازمان از خرده پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمان است. همچنین با نتایج پژوهش جوادین و همکاران (۱۳۹۳) همسویی دارد که نشان می‌دهد استفاده از این سبک سرپرستی خصمانه موجب کاهش سطح رضایت شغلی، افت سطح تعهد سازمانی در بلندمدت، افزایش نرخ ترک خدمت، افزایش میزان تنش و تسریع فرسودگی شغلی، کاهش میزان انگیزه شغلی، عدم تغییر میزان غیبت، کاهش احساس امنیت شغلی، کاهش میزان عملکرد و بهره‌وری، کار گروهی محدود، کاهش میزان رفتارهای شهروندی سازمانی واقعی و عدم تمایل رهبران به توانمندسازی کارکنان شده است.

علاوه بر اینکه شاخص‌های سرپرستی خصمانه بررسی شدند، خشم اخلاقی رهبر در مواردی نیز آورده شد که رفتار غیر اخلاقی از کارکنان بروز می‌کند. نتیجه جالبی که از پژوهش به‌دست آمد این بود که در اولویت‌بندی شاخص‌ها که بر اعتماد به رهبر تأثیرگذار هستند شاخص‌های خشم اخلاقی بیش‌ترین تأثیر را دارند به‌طوری که رتبه اول، دوم و سوم به ترتیب به عدم سکوت در مقابل زیر پا گذاشتن انصاف و عدالت، عدم سکوت به‌منظور صیانت از افراد آسیب‌پذیر و عصبانیت با انگیزه اثرگذاری مثبت اجتماعی تخصیص یافت. در پژوهش‌های بعدی می‌توان تأثیرات مثبت یا منفی این رفتارها را سنجید و همچنین ادراک زیردستان به‌عنوان شاخص تعدیل‌کننده نقش بسیار مهمی در این میان دارد که می‌تواند یک رفتار را خصمانه قلمداد کند یا نه

آن را سبکی بداند که رهبر از آن استفاده میکند و چون رهبر همیشه از این سبک استفاده میکند پس تأثیر زیادی بر اعتماد آن‌ها وارد نمی‌کند، اما زمانی که رهبر در مواردی که خلاف اصول اخلاقی اتفاق افتد خشم اختیار کند روی زیردستان تأثیر بیش‌تری دارد. در مرحله بعد نیز شاخص پذیرش ریسک پرخاشگری در بالاترین سطح قرار گرفته است به طوری که بر تمام شاخص‌های دیگر تأثیرگذار است. به عبارتی اگر رهبر ریسک خشمگین شدن کند، احتمال وقوع هر نوع خشم می‌رود. همچنین ورود به حریم خصوصی کارکنان و پرخاش نسبت به نادیده گرفتن ارزش‌ها و اصول اخلاقی شاخص‌های کلیدی شناخته شدند. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش شوا (۲۰۱۸) با استفاده از روش تجزیه و تحلیل اکتشافی نشان داد که خشم اخلاقی رهبر تأثیر منفی مستقیم بر اعتماد کلی پیروان ندارد.

خشم اخلاقی یک ساختار صریح و متمایز است که پارامترهای مفهومی آن نیاز به ترسیم واضح‌تری دارند. به این ترتیب این ساختار دارای پتانسیل چشم‌گیری برای غنی‌سازی نظریه‌پردازی‌های آینده، آزمایش تجربی و اقدام‌های سازمانی است. با ایجاد زمینه‌های نظری نیاز است به دنبال راه‌هایی برای عملیاتی کردن یا بررسی خشم اخلاقی در سازمان‌ها ایجاد شود. با این هدف پیشنهاد می‌شود که اول، برای پژوهشگرانی طراحی موارد مفید خواهد بود که محیط آزمایشگاهی را به عنوان وسیله‌ای برای جمع‌آوری داده‌ها ترجیح می‌دهند. ویدئوهای واضح یا ایمیل‌ها مثلاً (Johnson & Connelly, 2014) که عبارت آن‌ها بدون ابهام و پیوسته با تعریف پیشنهادی خشم اخلاقی هدایت شده و ریشه در آن دارد. دومین رویکرد برای عملیاتی کردن خشم اخلاقی طراحی یک ابزار روان‌سنجی خاص برای ارزیابی ادراک خود یا دیگران از خشم اخلاقی (بسته به هدف دقیق یک مطالعه) است. به عنوان نقطه شروع در تعریف این پژوهش شش عامل اصلی خشم اخلاقی پیشنهاد شده است که پژوهشگران می‌توانند موارد اولیه را برای آن‌ها توسعه دهند: (۱) پرخاش رهبر نسبت به نادیده گرفتن ارزش‌ها و اصول اخلاقی (۲) عدم سکوت در مقابل زیر پا گذاشتن انصاف و عدالت (۳) عصبانیت با انگیزه‌اثرگذاری مثبت اجتماعی (۴) پذیرش ریسک (۵) پرخاشگری مشروع از سوی رهبری (۶) عدم سکوت به منظور صیانت از افراد آسیب‌پذیر.

همچنین، پیشنهاد می‌شود که خشم اخلاقی می‌تواند به عنوان «اثر تجمعی» هر چهار متغیر شناخته شود در حالی که سایر نمونه‌های خشم با انگیزه اجتماعی یا اخلاقی (مثلاً، خشم همدلی یا خشم اخلاقی) ویژگی‌های کمتری را منعکس می‌کنند. خشم اخلاقی نیز به عنوان یک ساختار بدیع باید اعتبار ساختاری را نشان دهد و اعتبارسنجی سازه را فرایندی ارزیابی می‌کنند که آیا یک آزمون در واقع اندازه یا ویژگی نظری را اندازه‌گیری می‌کند. چنین فرایندی به دنبال تعیین

این است که آیا این ابزار به‌طور تجربی آنچه را ارزیابی می‌کند که ادعا و به‌صورت نظری اندازه‌گیری می‌کند و از آمارهایی مانند تحلیل عاملی اکتشافی (و در نهایت تأییدی) استفاده می‌کند یا خیر.

مآخذ

- جوادین، سیدرضا، قلی پور، آرین، جانعلی زاده شوکی، محمد (۱۳۹۳). شناسایی تاثیر به کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پی‌آمدهای منابع انسانی. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*. سال ۶، شماره ۴، ۱۲۷-۱۰۹.
- حدادنیا، سیروس، هاشمی، سیداحمد، وفانی، حجت اله (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی با اعتماد سازمانی و رفتار مدنی سازمانی مدیران گروه‌های آموزشی واحدهای منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، سال ۸، شماره ۲، ۷۷-۶۱.
- خلیلی، کرم (۱۳۹۷). بررسی تاثیر سبک رهبری زهرآگین بر بطالت اجتماعی با نقش میانجی زیر کار درروی کارکنان. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۹، شماره ۳۶، ۱۵۸-۱۳۷.
- زارع، امین، زارعی، علیرضا، جمالی، مهسا، روستایی، سعیده (۱۳۹۶). بررسی تاثیر ادراک سرپرستان از عدالت تعاملی بر بروز سرپرستی توهین‌آمیز: تبیین نقش تعدیل‌گر سبک رهبری خودکامه (مورد مطالعه: بانک سپه). *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، سال ۷، شماره ۱، ۲۶-۱۳.
- زارع، امین، هادوی‌نژاد، مصطفی، رمضان، مجید (۱۳۹۷). واکاوی پسایندهای سرپرستی توهین-آمیز با رویکرد مدل‌یابی ساختاری تفسیری. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۷، شماره ۳، ۱۴۹-۱۳۱.
- شیرازی، علی، احمدی‌زهرانی، مریم (۱۳۹۳). رابطه جو اخلاقی سازمان با اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی دبیران دوره متوسطه. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال ۵، شماره ۴، ۶۴-۴۱.
- میرخانی، امیرحسین، زواری، محمدابراهیم، پیری، ثریا (۱۳۹۲). بررسی رابطه متقابل اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی در موسسات تولیدی صنعتی کوچک. *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی*، قم، دانشگاه پیام‌نور، موسسه نورباران اندیشه.

- هادوی نژاد، مصطفی، کلوندی، مریم. (۱۳۹۶). پیامدشناسی رهبری غیراخلاقی زهرآگین در سازمان، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۱۲، شماره ۳، ۱۳۱-۱۲۱.
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629-643.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Hoffman, M. L. (1989). Empathic emotions and justice in society. *Social Justice Research*, 3(4), 283-311.
- Hoobler, J., & Brass, D. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(11), 25-1133.
- Johnson, G., & Connelly, S. (2014). The role of negative emotions in informal failure feedback: The benefits of disappointment and guilt and the detriments of anger. *Human Relations*, 67(10), 1265-1290
- Lian, H. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(12), 41-52.
- Lindebaum, D., & Geddes, D. (2016). The place and role of (moral) anger in organizational behavior studies. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 738-757.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Robbins, S.P. (2003). *Organisational behavior*. San Diego: Minuteman.
- Shao, B. (2018). Moral anger as a dilemma? An investigation on how leader moral anger influences follower trust. *The Leadership Quarterly*, 3(4), 1-18.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. M., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationship between coworkers organizational citizenship behavior and fellow employees attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(45), 5-465.
- Tepper, B. J., Lauren, S., & Hee, M. P. (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(2), 52-123.

- Trevor, W., Ryan, F., & Wei, H. (2019). Whatever it takes: Leaders' perceptions of abusive supervision instrumentality. *The Leadership Quarterly*, 30 (2), 260-272.
- Watkins, t., Fehr, R., & He, W. (2019). Whatever it takes: Leaders' perceptions of abusive supervision instrumentality. *The Leadership Quarterly*, 30 (2), 260-272.