

## طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای رهبری زهر آگین در سازمان

فاطمه خوشحال

دکتری مدیریت دولتی مدیریت منابع انسانی - شرکت برق منطقه ای سیستان و بلوچستان

f.khoshhal1397@gmail.com

(ORCID) 0009-0002-0534-9239

### چکیده

رهبری زهر آگین ترکیبی از نگرشها و رفتارهای خودخواهانه مدیران سازمانی است که اثر معکوس بر عملکرد افراد و سازمان دارد. این سبک رهبری جو سازمانی را مسموم کرده و اثرات کوتاهمدت و بلندمدت زیان باری برای سازمان دارد. از این رو، پژوهش حاضر در پی طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای رهبری زهر آگین در سازمان های دولتی می باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی - توسعه ای است که در آن از روش پژوهش کیفی استفاده شده است. به منظور شناسایی پیشایندها و پیامدهای رهبری زهر آگین در سازمان، با ۱۴ نفر از خبرگان علمی و اجرایی مصاحبه های نیمه ساختار یافته انجام پذیرفت و داده ها به شیوه تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شد. بر اساس نتایج پیش آیندها شامل ویژگی های رهبر، عوامل سازمانی و عوامل محیطی و پیامدهای رهبری زهر آگین شامل پیامدهای سازمانی (پیامدهای فردی کارکنان و پیامدهای عملکرد سازمانی) است. نتایج این پژوهش به درک اثرات و عملکرد رهبری زهر آگین در محیط های سازمانی کمک خواهد کرد.

واژگان کلیدی: رهبری، رهبری زهر آگین، تکنیک تحلیل مضمون.

#### مقدمه و بیان مساله

رهبری، یکی از مهمترین و تأثیرگذارترین ارکان هر سازمان است و سازمانهای دولتی نیز مهمترین و تأثیرگذارترین سازمانها در کشورها می باشند (Brennan et al, 2003). که سرمایه های انسانی آن به عنوان مهم ترین دارایی سازمان ها محسوب می شوند که می تواند نقشی تعیین کننده در توسعه و دستیابی به عملکرد مناسب در سازمان ها ایفا کنند. از اینرو توجه به منابع انسانی و رهبری این دارایی ارزشمند مساله ای مهم و حیاتی است. یکی از مصادیق بارز سمیت در سازمان، رهبری زهرآگین است. زهرآگینی اثریک رفتار خاص نیست، بلکه اثر تجمعی رفتار غیرانگیزشی در جو سازمان است و رفتارهای مخرب مدیران باعث آسیب جدی به سازمان می شود (Lipman-Blumen, 2015). در وضعیت مسمویت سازمان باید به دنبال نسخه ای شفا بخش بود که عدم توجه به آن به کاهش کارایی و اثربخشی سازمان منجر خواهد شد. نتایج پژوهش ها بر روی ۱۰۰۰ نفر در سال ۲۰۰۹ نشان داد که ۷۸ درصد افراد تعهدشان در کار بخاطر این مساله کاهش یافته است (Hofstede, 2013). لذا در این تحقیق سعی بر آن است که پیشایندها و پیامدهای رهبری زهر آگین در سازمان شناسایی شود. رفتارهای مسموم و زهرآگین به عنوان یک بعد تاریک در امر رهبری چیزی نیست که قابل کتمان و اغماض باشد و تاریخ جوامع و سازمانها همیشه شاهد روایتگر چنین رفتارهای ویرانگری از سوی تعدادی از مدیران هستند (Frunham and Taylor, 2011) بنابراین لزوم توجه به این مساله و پرداختن آن کاملاً ضروری به نظر می رسد.

#### سئوال های تحقیق

- پیشایندها رهبری زهر آگین در سازمان کدامند ؟
- پیامدهای رهبری زهر آگین در سازمان کدامند ؟
- ابعاد رهبری زهر آگین در سازمان کدامند ؟
- الگوی مفهومی رهبری زهر آگین در سازمان کدام است ؟

#### مرور ادبیات و مفاهیم پژوهش

#### رهبری زهر آگین

یکی از مسائل مهمی که تمامی سازمانها با آن روبه رو هستند، بحث رهبری و سبک های مختلف هدایت منابع انسانی در سازمان است. به طور سنتی بسیاری از پژوهشگران رهبری تمرکز خود را بر روی عوامل موثر بر ظهور رهبران اثربخش معطوف کرده و معتقدند نبود رهبران اثربخش معادل نبود رهبری است. انتصاب یک فرد به یک سمت رسمی رهبری سازمانی، بروز رفتارهای مثبت، سالم و سازنده رهبری را در او تضمین نمی کند و رهبر نیز همانند سایر انسانها و یا حتی بیشتر در معرض انواع آسیب های روحی-روانی و اخلاقی قرار دارد؛ از این رو او همیشه به طور بالقوه آمادگی ابتلاء به رفتارهای زهرآگین را خواهد داشت. با وجود پژوهشهایی که در زمینه رهبری و سبک های مختلف آن در کشور صورت گرفته اما یکی از سبک هایی که توجه چندانی از سوی پژوهشگران کشورمان به آن نشده است. سبک رهبری زهرآگین یا سمی است. مفهوم رهبری زهرآگین برای نخستین بار

توسط جین لیمن پلومن، پژوهشگر آمریکایی مطرح شد. او معتقد بود برخی از رهبران گرایش‌ها و رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که به افتراق و فطربندی در بین زیر دستان منجر می‌شود. از نظر پلومن ریشه اصلی فساد سازمانی در این نوع سبک از رهبری نهفته است. رهبری زهرآگین سبکی از رهبری است که در آن رفتارهای رهبر منافع مشروع سازمان را از طریق ایجاد مانع در دست یابی به اهداف با کاهش اثربخشی، انگیزش نیروی انسانی و رضایت کارکنان مورد تهدید قرار می‌دهد. از دیدگاه لیمن پلومن رهبران زهرآگین کسانی هستند که از طریق رفتارهای مخرب خود اثرات منفی و مخرب طولانی مدتی را بر افراد و جامعه وارد ساخته و اثربخشی آنها را کاهش می‌دهند. اگر رهبران سازمان‌ها دارای صلاحیت و شایستگی رهبری نباشند، اثرات خطرناک و ناخواسته‌ای را برای سازمان به همراه خواهند داشت. بی‌کفایتی رهبری، فساد، خرابکاری، رفتار غیراخلاقی و رفتار مجرمانه از جمله این اثرات هستند. این سبک رهبری بویژه در ساختار سازمان‌های دولتی بسیار مشاهده می‌شود. بسیاری از موارد فساد اداری در ایران در این سبک رهبری سازمانی ریشه دارد. اگر به درستی به شناخت جنبه‌های مختلف این امر پرداخته نشود اثرات آن دامن همه را خواهد گرفت. نظر به اهمیت موضوع در این مقاله سبک رهبری زهرآگین بررسی شده است.

#### پیشینه پژوهش

(Dobbs & Do, 2019) پژوهشی تحت عنوان "تأثیر رهبری زهرآگین ادراک شده بر بدبینی سازمانی" انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد، یعنی افرادی که در معرض رهبری زهرآگین قرار دارند، نسبت به سازمان خود نگرش منفی پیدا می‌کنند.

(Chiang et al, 2017) پژوهشی با عنوان "رفتار زهرآگین ادراک شده در رهبران انجام دادند. نتایج نشان داد که جنسیت مهمترین عامل تعیین کننده برای تفاوت در میزان رفتار رهبری زهرآگین می‌باشد.

(Padilla et al, 2015) به پژوهشی تحت عنوان بررسی شناسایی و تبیین پیشایندهای رهبری زهرآگین پرداختند نتایج نشان دادند سه دسته از عوامل در ظهور رهبران زهرآگین دخیل می‌باشند و از آن به عنوان مثلث سمی نام می‌برند. نخستین ضلع این مثلث را ویژگیهای شخصیتی رهبران از جمله جاه طلبی مدیران، خودبینی و عدم مراعات اصول اخلاقی تشکیل می‌دهد، ضلع دوم و سوم این مثلث را، ویژگیهای کارکنان مانند سطح بلوغ پایین و ویژگی‌های محیطی تشکیل می‌دهد

حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان پرداختند نتایج نشان می‌دهد که رهبری زهرآگین بر رفتار کژکارکردی و تمایل به ترک خدمت کارکنان، تأثیر مثبت داشته، اما بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و حفظ و نگهداشت کارکنان، تأثیر منفی و معناداری دارد.

## روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نوع پژوهش کیفی است که در آن به منظور شناسایی پیشایندها و پیامدهای رهبری زهر آگین در سازمانهای دولتی از رویکرد اکتشافی استفاده شد. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با چهارده نفر از خبرگان علمی و مدیران اجرایی سازمانهای دولتی شهرستان زاهدان گردآوری شد. در پژوهش حاضر، برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون براون و کلارک استفاده شد که مراحل آن به شرح ذیل می‌باشد.

گام اول - آشنایی با داده‌ها: در این گام محقق به بررسی و کنکاش محتوای مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان می‌پردازد.

گام دوم - ایجاد کدهای اولیه: پس از بررسی و استخراج محتوای مصاحبه‌ها، نسبت به ایجاد کدهای اولیه اقدام می‌شود.

مرحله ۳ - جستجوی تم‌ها: در این گام، محقق به بررسی کدها پرداخته و مواردی که از نظر محتوا و مفهوم با هم اشتراک داشتند، با هم ادغام می‌کند.

مرحله ۴ - بازبینی تم‌ها: در گام بعد، محقق بار دیگر به بازبینی و بررسی مجدد تم‌های شناسایی شده می‌پردازد.

مرحله ۵ - تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: در گام پنجم، محقق پس از اینکه مضامین نهایی شدند و دسته‌بندی ایجاد شده از آن‌ها تایید شد، برای هر کدام از مضامین یک نام تعیین می‌کند.

مرحله ۶ - تهیه گزارش: در گام پایانی محقق نسبت به جمع‌بندی گام‌های انجام شده و ارائه آن‌ها در قالب یک گزارش اقدام می‌نماید. به عبارت دیگر پس از آنکه ارتباط میان مقوله‌ها مشخص شد مضامین اصلی شناسایی و با طبقه‌بندی و ادغام مفاهیم مشابه ابعاد و مولفه‌های پیشایندها و پیامدهای رهبری زهر آگین در سازمان استخراج گردید

## جدول ۱- مقوله‌های مربوط به پیشایندهای رهبری زهر آگین در سازمان

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
ویژگی‌های رهبر	ویژگی‌های روان‌شناختی	عدم طی رده‌های شغلی
		نیازهای ارضا نشده
		زندگی شخصی متلاطم
	رفتارهای	نادیده گرفتن عواطف کارکنان

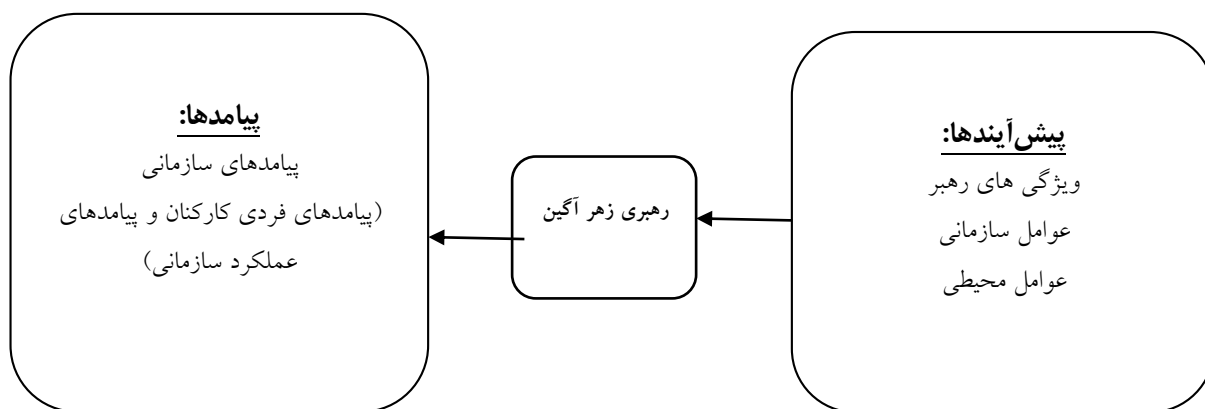
تقدم برنامه های شخصی مدیران بر منافع بلندمدت سازمان	پیش بینی ناپذیر	
صحبت نامناسب درباره زیردستان با سایر افراد در محیط سازمانی	سرپرستی توهین آمیز	
تحقیر کردن زیردستان کنار افراد دیگر در محیط سازمانی		
غیراخلاقی عمل کردن		
رفتارهای خصمانه رهبران نسبت به زیردستان		
سو استفاده از زیر دستان		
احترام نگذاشتن به حریم خصوصی زیردستان	خودکامگی رهبر	
اجازه ندادن به کارکنان برای نیل به اهداف		
استفاده از سبک دستوری		
ایجاد استرس برای زیردستان		
حاکمیت روحیه منفعت طلبی فردی		
وادار کردن کارکنان به شتابزدگی در مسائل کاری	اختلالات شخصیتی رهبر و خودشیفتگی	
میل به قدرت بالاتر از رفاه و سلامت کارکنان		
خود را توانمندتر ین فرد سازمان دانستن		
در کانون توجهات قرار گرفتن		
عدم توجه به اهمیت تصمیمات در واحد		
نسبت دادن موفقیت های دیگران به خود	بی کفایتی	
دست یافتن به قدرت، شکوه و موقعیت شخصی		
تشنه قدرت بودن		
تخریب شخصیت و حذف رقبا		
عدم داشتن توانایی رهبری		

عدم درک مشکلات و مسائل مرتبط با کار	بی مسئولیتی	
بی پروا بودن		
بی اعتنا بودن به نتایج کار خود		
عدم پایبندی به نظام اخلاقی		
وادار کردن کارکنان به سکوت و پرهیز از اختلاف با مدیر و تهدید کارکنان به اقدامات تلافی جویانه		
توجه بیش از حد به خروجی ها	مسائل رفتاری کارکنان و مسائل محیط و جو سازمانی	عوامل سازمانی
بلوغ پایین کارکنان		
اعطای قدرت زیاد به مدیران		
تهدیدهای ادراک شده محیطی	ویژگی های محیطی	عوامل محیطی
نبود سازوکارهای رسمی بازرسی		

جدول ۲- مقوله های مربوط به پیامدهای رهبری زهر آگین در سازمان

کدهای اولیه	مضمون فرعی	مضمون اصلی
حاکم شدن جو یأس و ناامیدی در سازمان	پیامدهای فردی کارکنان و پیامدهای عملکرد سازمانی	پیامدهای سازمانی
کاهش تعهد و تمایل افراد به انجام وظیفه		
ایجاد فضای اضطراب برای کارکنان		
ایجاد پریشانی روانی در کارکنان		
کاهش انگیزه های کاری		
کاهش بهره وری		
ایجاد نارضایتی شغلی کارکنان		
کاهش ادراک از عدالت تعاملی و تعهد عاطفی		
ایجاد عملکرد ضعیف در کارکنان و افزایش احتمالی حوادث ناشی از خطاهای انسانی		

کاهش وجدان کاری		
-----------------	--	--



شکل ۱- الگوی پیش‌آیندها و پیامدهای رهبری زهر آگین در سازمان

### نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی پیش‌آیندها و پیامدهای رهبری زهر آگین در سازمان های دولتی است. در این سبک، رفتار رهبر زهر آلود و مسموم کننده است. ترور شخصیت، تخریب، استثمار و بهره کشی و سوء استفاده گری و سایر رفتارهای توأم با سوء کارکرد است. محیط و محل کار این رهبران مملو از آزار و اذیت کارکنان، رفتارهای فریبکارانه و اغواگرایی و انواع تقلب و کلاهبرداری است. تحمیل بار کاری اضافی و غیرمنصفانه، کاشت بذر نفاق و پرورش روحیه ستیزه جوئی در بین پرسنل از جمله دیگر آثار آن است. سازمانی که در مدیریت آن از سبک رهبری زهر آگین استفاده می کند بستر مناسبی برای فساد فراهم می آورد. با توجه به نتایج تحقیق، رهبری زهر آگین در سطح وسیع و گسترده و بصورت عمدی قدرت سازمانی را در خدمت منافع شخصی خود قرار می دهد. به این ترتیب روابط کاری سالم و سازنده، متزلزل و کارائی و کارکرد گرایي اثربخش در سازمان از بیخ و بن تخریب می شود. بنابراین باید آزمون رفتارهای زهر آگین رهبری از طریق روش های بالینی انجام داد. این نوع مطالعات بینش و بصیرت ژرفی را جهت ارزیابی رفتارهای رهبران بصورت همزمان در محیط های کاری و سازمانی ایجاد می نماید. در نتیجه باعث بهبود و تعالی رفتار رهبران در طی فرایندهای کاری و اصلاح بموقع و تقویت رفتارهای آنان می شود. خشکاندن ریشه چنین رفتارهایی برای رهبری سازمان ها یک ضرورت حیاتی است. بنابراین باید ابعاد مختلف این نوع رفتارها را در سازمان ها به کارکنان و مدیران شناساند و آموزش داد و آن ها را در معرض آزمون قرار داد. همچنین با توجه به اینکه رهبری، نقش حیاتی در پویایی

سازمان دارد پیشنهاد می شود به منظور نظارت بر عملکرد مدیران، سازوکارهایی در سازمان ایجاد شود تا مدیران از مقام و موقعیت خود در سازمان در راستای منافع شخصی سوءاستفاده نکنند. پیشنهاد بعدی این است که کارکنان با فنون رفتاری مواجهه کارکردی با رفتارهای توهین آمیز مدیران آشنا شوند تا در زمان لازم از آنها استفاده کنند. همچنین پیشنهاد می شود از طریق اعمال شایسته سالاری و نظارت و رفع ابهام از مشاغل اهتمام ورزیده شود تا اگر مدیران به رهبری زهرآگین تمایل نشان دادند، محملی برای تحقق خواسته های خود نداشته باشد.

#### منابع

- جلالیان ، سعید؛ خدابخش کتولی نژاد(۱۳۹۷).ارزیابی عوامل مؤثر بر اثربخشی اقدامات صیانتی و پیشگیری یگان های ناجا. نظارت و بازرسی ی. دوره ۱۲. ش ۴۵.
- حمیدی زاده، علی، زارعی متین ،حسن ، ظفری، هادی(۱۳۹۶).بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژ کارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان.فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی ۶(۳):۳۲-۱

- Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-290.
- Baloyi, GT. (2020). Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting, *HTS Theologiese Studies Theological Studies*, Vol 76, Issue 2, pp.1-8.
- Brennan, A., Ferris, P., Paquet, S. & Kline, T. (2003). *The Use and Abuse of Power in Leadership*. University of Calgary. Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute. Kingston, Ontario.
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- Frunham, A. & Taylor, J. (2011). *The Dark Side of Behaviour at Work: Understanding and Avoiding Employees Leaving, Thieving and Deceiving*. Paul The Toxic Manager, Toowoomba, Queensland, P. Niehus
- Hofstede, G (2013), 'The avoidance of certainty collectivism and a high power distance', viewed 1 May 2013, <http://geert-hofstede.com/index.php>
- Muzaffar, Abbas and Ghazi, Ben Saad. (2020). An Empirical Investigation of Toxic Leadership Traits Impacts on Workplace Climate and Harassment. *Talent Development & Excellence*, Vol 12, No 3, pp. 2317 – 2333.



- Singh, N., Dev, S., & Sengupta, S. (2017). Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates. *Procedia Computer Science*, 2017; 122, 114-121.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, Vol 69, Issue 3, pp.1-40.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them*. Oxford University Press
- Padilla, A., Hogan, R., and Kaiser, R. (2015). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conducive environment. *Quarterly of leadership*, Vol 13, Issue 8, pp. 94-176
- Williams K. R. (2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation. *International Journal of Public Leadership*, Vol 14, Issue 3, pp.179-198