

Research Paper

Analyzing the drivers of toxic leadership in organizations using Meta- synthesis

Maryam Mohammad Alizadeh Bejarboneh¹ , Mohammad Javad Taghipourian^{*2} , Behzad Farrokh Seresht³ 

¹ Ph.D. Candidate in Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran. 09113946772 maryamalizade1112@gmail.com

² Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran. 09112562789. mj.pourian@iauc.ac.ir

³ Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran. 09111927067. b.farrokh@iauc.ac.ir



10.22080/jem.2023.24202.3795

Received:

August 23, 2022

Accepted:

April 17, 2023

Available online:

May 31, 2023

Keywords:

Toxic leadership, helplessness of the followers, leader, Meta-Synthesis

Abstract

Today, the development of countries is based on creativity, innovation and entrepreneurship. Considering the need of organizations for the existence of entrepreneurial and innovative leaders in the conditions of complex, dynamic and absolute environment and according to the characteristic of inhibiting creativity and innovation of poisonous leadership in the work environment, the predisposing factors of the emergence of this type of leadership using the metacombination technique, as a system review It was checked in seven steps. In order to evaluate and select the investigated studies more accurately, among 480 articles, 33 articles were selected as the basis of the study. Based on the analysis done, with a systematic review and content analysis of the texts of 33 selected articles, 167 antecedents of toxic leadership in organizations were identified in four main variables and fourteen sub-variables. The main variables included: the individual characteristics of the leader (with seven variables), the characteristics of the followers (with four variables), the characteristics of the organization (with two variables) and the characteristics of the extra-organizational environment (with one variable). According to the findings of the present research, in order to move organizational leadership towards entrepreneurial and innovative leadership in tourism organizations, it is worthy and necessary to pay attention to the identified antecedent factors of toxic leadership as obstacles to the emergence of entrepreneurial and innovative leadership in this research. It must be done.

*Corresponding Author: Mohammad Javad Taghipourian

Address: Assistant Professor, Department of

Management, Faculty of Management and Accounting, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran

Email: mj.pourian@iauc.ac.ir

1. Introduction

Although the concept of leadership in the literature often expresses the positive aspects of the effectiveness of leadership in organizations, the reality is that the phenomenon of organizational behavior is not always so attractive (Quidamini Harouni et al., 1401). One of the most popular leadership styles in organizations is toxic leadership, which is defined as inconsistent, rebellious, malicious, and self-righteous leadership that thinks to achieve success by destroying others, focusing on selfish values, fraud, and deception (Qaidamini Harouni et al., 1401). The consequences of such leadership, such as social isolation of employees and organizational silence (Aisal, 2019), a decrease in job satisfaction (Zare and Sepahund, 2018; Sabek Row et al., 2017), an increased tendency of employees to leave their jobs (Heinen, 2019; Brown, 2019), reduction of the amount of organizational citizenship behavior (Balvi, 2020), etc., will gradually cause the analysis of the efficiency of human resources and reduce the effectiveness and productivity of the organization (Hadovinejad and Klondi, 2016). Today's organizations cannot stop the process and speed of changes, but can only strive with flexibility, dynamism, and entrepreneurial tendencies to survive and achieve increasing competitive success (Daver et al., 1400). Considering the necessity of change in today's organizations and the importance of the leadership process in organizations and the role that the leader plays as an agent and facilitator of change, the need for research on this issue becomes more important. Therefore, the present research intends to extract the antecedent factors of toxic leadership in organizations by using the literature review and utilizing

two techniques of systematic review (SLR) and meta-synthesis.

2. Method

The present study is applied in terms of purpose and qualitative in terms of data type and has been carried out through library research, using the hybrid technique, and the seven-step Sandlowski and Barroso's process in the field of preconditions for toxic leadership in organizations. By using the meta-synthesis technique, the findings of the related internal and external studies were systematically analyzed with the help of Sandelowski and Barroso seven-step method. The identified codes were classified, analyzed, and interpreted by MAXQDA10. The kappa coefficient calculated for measuring reliability (using SPSS software) is equal to 0.892 and is valid.

3. Results

Out of 480 articles, 34 of them were selected, and based on them, 167 factors were identified and categorized into four main categories and 14 cores.

- The category of leadership includes seven main codes, including personal characteristics (personality - psychological - attitude), leadership shortcomings (managerial - individual), unexpected-unpredictable behaviors, selfish and self-promotional behaviors, Machiavellian behaviors, managerial repulsion policy, and micro-tyranny.
- The category of followers has four main codes, including behavioral and personality characteristics of employees, subordination of followers, compliance, and collusion.
- The category of organization has two main codes, including organizational

processes and inefficient management, and foreign organizational structure.

- The category of the external environment has a main code and five indicators, including power distance accepted in society, external political climate, inefficient upstream policies, very stable or very unstable external environment, cultural values, and perceived environmental threats.

4. Conclusion

Researchers have studied the poison triangle pattern in examining the areas of toxic leadership in organizations. The three dimensions of this triangle are the combination of three unpleasant factors (poisonous leadership, humiliated and vulnerable followers, and a favorable organizational environment) for the growth and promotion of such inappropriate behaviors (Padilla et al, 2007/2015). According to the theory of evolution and natural selection, the tendency to survive and remain in a social hierarchy and the occurrence of dominant behaviors are merely to adapt to environmental stimuli. Therefore, meeting low-level needs such as safety and survival (Maslow, 1943), intimidating others, rudeness, and maintaining a proud and arrogant appearance by a poisonous leader can be identified as a need and desire for survival and success. In fact, the relationship between evolutionary psychology and selfish domination leads to the poisonous behavior of the leader and the fear and submission of others (Hamby, 2018).

According to the non-cognitive approach, advocacy and obedience are

examples of social identification (Salimi and Hadavinejad, 1399). According to this approach, the motivating factor for the followers of the poisonous leader's desire is their identity-seeking attraction. People are more likely to seek out leaders who are able to meet their inherent need for group membership. Belonging to a group brings meaning and security to members, and the fear of rejection and social death causes people to unconsciously and blindly follow the orders of the leader, even a poisonous one (Salimi and Hadavinejad, 1399).

If the organization does not have a mechanism to monitor the leader's poisonous behaviors, it can intervene professionally through external consultants and the retraining of poisonous leaders. If, despite numerous warnings, leadership behavior does not change, human resources must take action and make a decision. If some individuals have valuable individual skills but are not able to do teamwork, they should be transferred to individual positions; in this way, they may flourish when working in a small interactive field with others. Therefore, there is no need to lose intellectual capital. The last option available after professional intervention and follow-up are to suggest that these leaders leave the system safely.

Funding:

There is no funding support.

Conflict of interest:

The authors declared no conflict of interest

علمی پژوهشی

واکاوی پیشران های رهبری زهراگین در سازمانها با استفاده از فراترکیب

مریم محمدعلیزاده بجارینه^۱ ID، محمد جواد تقی پوریان^{۲*} ID، بهزاد فرخ سرشت^۳ ID

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد- چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. ۰۹۱۱۳۹۴۶۷۷۲
maryamalizade1112@gmail.com
^۲ استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد- چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. ۰۹۱۱۲۵۶۲۷۸۹ (استاد)
mj.pourian@iauc.ac.ir (رهنما)
^۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد- چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
b.farrokhi@iauc.ac.ir (استاد راهنما) ۰۹۱۱۱۹۲۷۰۶۷

 10.22080/jem.2023.24202.3795

چکیده

امروزه توسعه کشورها بر اساس خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی پایه ریزی می شود. با توجه به ضرورت نیاز سازمانها به وجود رهبران کارآفرین و نوآور در شرایط محیط پیچیده، پویا و نامطلق و بنا بر خصیصه بازدارندگی خلاقیت و نوآوری رهبری زهراگین در محیط کار، عوامل پیشاینده بروز این نوع رهبری با استفاده از تکنیک فراترکیب، بصورت مروری نظام مند و طی هفت گام بررسی گردید. از بین ۴۸۰ مقاله تعداد ۳۳ مقاله به عنوان مبنای مطالعه، انتخاب شدند. مستند به تحلیل های انجام شده، ۱۶۷ عامل پیشاینده بروز رهبری زهراگین در سازمانها در چهار متغیر اصلی و چهارده متغیر فرعی شناسایی گردید. متغیرهای اصلی شامل: ویژگی های فردی رهبر (با هفت متغیر)، ویژگی های پیروان (با چهار متغیر)، ویژگی های سازمان (با دو متغیر) و ویژگی های محیط برون سازمانی (با یک متغیر) در نظر گرفته شد. با توجه به یافته های تحقیق حاضر به منظور سوق دادن رهبری سازمانی به سمت رهبری کارآفرینانه و نوآورانه، شایسته و بایسته است به عوامل پیشاینده شناسایی شده رهبری زهراگین در این پژوهش، تدقیق و توجه لازم صورت پذیرد.

تاریخ دریافت:

۱ شهریور ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۲۸ فروردین ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۱۰ تیر ۱۴۰۲

کلیدواژه ها:

رهبری زهراگین، فروماندگی پیروان، رهبر، فراترکیب

* نویسنده مسئول: محمد جواد تقی پوریان

آدرس: استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد- چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
ایمیل: mj.pourian@iauc.ac.ir

۱ مقدمه

اگرچه مفهوم رهبری در ادبیات، اغلب جنبه مثبت اثرگذاری رهبری در سازمانها را بیان می کند، لیکن واقعیت اینست که پدیده رفتار سازمانی همیشه چنین دلکش نیست (قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱). یکی از سبکهای رهبری پرگزند در سازمانها، رهبری زهرآگین است. رهبری ناسازگار، سرکش، بدخواه و بداندیش که می اندیشد با متلاشی ساختن دیگران، تمرکز بر ارزش های خودخواهانه، تقلب و فریب به موفقیت برسد (قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱). پیامدهای چنین رهبری نظیر انزوای اجتماعی کارکنان و سکوت سازمانی (آیسال^۱، ۲۰۱۹)، کاهش رضایت شغلی (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸؛ سبک رو و همکاران، ۱۳۹۷)، افزایش تمایل به ترک شغل کارکنان (هینن^۲، ۲۰۱۹؛ براون^۳، ۲۰۱۹)، کاهش میزان رفتار شهروندی سازمانی (بالوی^۴، ۲۰۲۰) و غیره به تدریج باعث تحلیل کارایی منابع انسانی و کاهش اثربخشی و بهره وری سازمان خواهد شد (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶). سازمانهای امروزی نمی توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند، بلکه تنها می توانند با انعطاف پذیری، پویایی و تمایلات کارآفرینانه برای بقا و دستیابی به موفقیت های رقابتی بطور فزاینده ای تلاش نمایند (داور و همکاران، ۱۴۰۰). با توجه به لزوم تغییر در سازمانهای امروزی و اهمیتی که فرایند رهبری در سازمان ها دارد و نقشی که رهبر به عنوان عامل تغییر و تسهیلگر ایفا می کند، ضرورت تحقیق پیرامون این مساله بیش از پیش اهمیت می یابد. لذا در تحقیق حاضر برآنیم تا با استفاده از مرور مستند ادبیات و با بهره گیری از دو تکنیک مرور سیستماتیک (SLR) و فراترکیب (Meta-synthesis)، عوامل پیشاینده رهبری زهرآگین را در سازمانها، استخراج کنیم.

۲ پیشینه پژوهش

با نگاهی مثبت به عملکرد رهبری در سازمانها، رهبری می تواند با شناخت و بهره برداری از فرصت های کارآفرینی، سطوح بالایی از اعتماد و تعامل در سازمانها را در ارتباط با مسئولیت های مدیریتی و خلاقیت افزایش دهد و موجب تقویت و گسترش اصلاحات اداری و شیوه های مدیریت در سیستم جدید شود (داور و همکاران، ۱۴۰۰). لیکن رهبری، لزوماً همیشه مثبت رفتار نمی کند و روی دیگر سکه رهبری یعنی رهبری ناکارآمد و پرگزند نیز باید در نظر گرفته شود (قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱). رهبری زهرآگین یکی از سبکهای رهبری پرگزند است که با رفتارهای مخرب و صلاحیت های شخصی ناکارآمد، باعث آسیب جدی و پایدار در افراد، گروه ها، سازمانها، جوامع و حتی سازمان ملل می شوند (باسار^۵، ۲۰۲۰). رهبری که قلدری می کند، تهدید می کند، فریاد می زند، نوسانات خلقی وی، جو محیط کار روزانه را تعیین می کند، غیبت می کند، تحقیر می کند، رئیس جهنم می شود و یاغی و اغلب بدخواه، حتی مخرب است (باسار، ۲۰۲۰). با تمرکز بر ارزش های خودخواهانه و منفعت طلبانه از هوش و ذکاوتشان در فریب دیگران استفاده می کنند. شرارت مداوم در رهبری، نفرت شدید از دیگران که به منظور مقابله با ناامنی خود داشته اند، موجب می شود برای شکست دیگران آرزو کنند و سپس از آن لذت می برند، حتی زمانی که سعادت کل سازمان، مورد تهدید است (قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱).

۲.۱ ویژگی های فردی رهبر

شخصیت کاریزما، قدرت طلبی بیش از حد، خودشیفتگی، سبقه زندگی منفی و نامطلوب و ایدئولوژی نفرت را می توان به عنوان ویژگی های رهبر زهرآگین برشمرد (تجداء^۶، ۲۰۲۰). رهبران

⁴ Baloyi

⁵ Basar

⁶ Tejeda

¹ Uysal

² Hinen

³ Brown

سمی، این گونه کاستی در رهبر حادث می شود. به زعم محققین این فرد فاقد صلاحیت تخصصی و تجربی، ناآشنا به دانش مدیریت، وابسته به دیگر رهبران، وام دار به گروه ها و اشخاص و گاه انتصاب یافته از سازمانهای دیگر است. بالوی^۵ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان " سمیت رهبری و تاثیر آن بر کارکنان: بررسی پویایی رهبری در یک محیط دانشگاهی" پنج بعد رهبری زهرآگین اشمیت^۶ (۲۰۰۸) را در بین رهبران زن سمی بررسی کرد و نتیجه، تأیید هر پنج بعد بود؛ لیکن دو ویژگی خودشیفتگی و خودارتقای بالاترین رتبه را بدست آوردند که نتیجه، نگران کننده بود. زیرا تعریف اشمیت (۲۰۰۸) از خودشیفتگی شامل عدم مهارت در ایجاد همدلی، اصول اخلاقی و دست کم گرفتن توانایی دیگران است. بالوی راه چاره را در حضور رهبری اخلاقی در سازمان معرفی کرد که یک رابطه و اعتماد پویا بین رهبر و پیروان ایجاد خواهد کرد.

۲٫۲ ویژگی های پیروان

در بررسی نقش پیروان در بروز رهبری زهرآگین این سوال پیش می آید که چرا برخی پیروان قادر به مقاومت در برابر سلطه گری و سوء استفاده این رهبران نیستند یا نمی خواهند؟ افراد در دنیای نامطمئن به امنیت، عضویت در گروه و پیش بینی نیاز دارند. همچنین تمایل طبیعی افراد به اطاعت از شخصیت های مقتدر وجود دارد (آربوگست^۷، ۲۰۱۸). کلرمن^۸ (۲۰۰۴) بین کارکنان تماشاگر که اجازه می دهند رهبری سمی اتفاق افتد با کارکنانی که مستقیم در تخریب سازمان نقش دارند، تمییز قائل شد. با تحلیل این دوگانگی ها می توان دو گروه از پیروان را متصور شد: مطابق با قانون و تباری. متفقین از ترس با رهبران زهرآگین مطابقت دارند در حالی که تباری کنندگان، فعالانه در دستور کار یک رهبر سمی، مشارکت می کنند (سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹). آسیب پذیری پیروی کارکنان از روی

زهرآگین، افرادی خودشیفته هستند (دابز و دو^۱، ۲۰۱۹) که به رفاه زیردستان اهمیتی نمی دهند، به آنها گزند می رسانند، توهین و از آنها سوءاستفاده می کنند (قائد امینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱). به قلدری، تحمیل کار اضافی به زیردستان و تحقیر و سرزنش آنها می پردازند (قائد امینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱). بطور خاص از جمله ویژگی های رهبران زهرآگین می توان به بی عدالتی و پارتی بازی، کینه توزی (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۵)، اعمال محرومیت اجتماعی، تفرقه افکنی، تهدید و اجبار کارکنان (قائد امینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱)، سرپرستی توهین آمیز (گورلک و یسیلتاس^۲، ۲۰۲۰)، ترس از شکست و ناشناخته ها، عدم اعتماد به نفس یا اعتماد به نفس بیش از حد (دابز و دو، ۲۰۱۹)، وظیفه شناسی و رفتار غیر اخلاقی (کانکایا و سیفتسی^۳، ۲۰۲۰) اشاره کرد. تکبر و خودبرتر بینی بعنوان یک خصیصه رهبران زهرآگین، این اندیشه را در رهبران ایجاد می کند که از سایرین بارزش تر هستند و دیگر نیازی به یادگیری، رشد و تغییر ندارند (باسار^۴، ۲۰۲۰). در تحقیق هادوی نژاد و کلوندی (۱۳۹۵) با عنوان " کاوش پویایی های پیشایندهی رهبری زهرآگین با استفاده از محل یابی ساختاری تفسیری" دوازده متغیر پیشایندهی در شش سطح (کاستی های فردی رهبر، ویژگی های روانشناختی رهبر، کاستی های مدیریتی رهبر و محیط برون سازمانی، ساختار بروکراتیک و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمان، ویژگی های روانشناختی-نگرشی کارکنان، خرده استبداد رهبر، جو سازمانی غیرکارکردی و رفتارهای انحرافی خدماتی و سیاسی رهبر و سرپرستی توهین آمیز) بعنوان پیشایندهای رهبری زهرآگین شناسایی شدند. ریشه ای ترین پیشایندهی رهبری زهرآگین، کاستی های فردی رهبر بیان شد. بنحوی که متأثر از سوء تربیت خانوادگی، زندگی شخصی نامتلاطم و نیز تجربه نمودن رهبر

⁵ Baloyi

⁶ Schmidt

⁷ Arbogast

⁸ Kelerman

¹ Dobbs & Do

² Gurlek & Yesiltas

³ Kankaya & Ciftci

⁴ Basar

گرفتن تبعات این یافته ها برای رهبرانی که معمولاً روابط دورتر با پیروان خود دارند (مثال، رهبران سازمانهای بزرگ و سلسله مراتبی و سیاستمداران)، مهمترین نکته این تحقیق بود. بختیاری و هادوی نژاد (۱۳۹۷) نیز در پژوهشی با عنوان "نگاشت علی مدل پیروی شرنگ آلود تباری کنندگان" عوامل فرایندی مؤثر در این نوع پیروی را جاه طلبی های بی محابا، خودخواهی محافظه کارانه، سازگاری سالوسانه و طمع ورزی تباری کنندگان و نیز هم سوئی و هم سازی پیرو- رهبر، بیان داشتند. در این پژوهش، جاه طلبی بی محابا، ریشه ای ترین عامل موجد تباری کنندگی و خودخواهی محافظه کارانه، محوری ترین عامل شناخته شد. زیرا همزمان در عوامل هم سازی و هم سوئی رهبر- پیرو و نیز طمع ورزی و سازگاری سالوسانه پیرو اثرگذار است. محققین پیشنهاد کردند که در مرحله عمل، شایسته است از جذب و بکارگیری افراد جاه طلب دارای خودکنترلی پایین پرهیز شود.

۲،۳ ویژگی های سازمان

سازمانهای دیوانسالار با ساختار سلسله مراتبی و بروکراتیک از نوعی تقسیم کار غیرعقلانی نشأت می گیرند که در آن مواضع و پست ها نه بر حسب لیاقت و دانایی بلکه بر حسب رابطه با مراکز قدرت تعیین می شوند. دیوانسالاری با انسانها مانند موجودات خشک و مقرراتی برخورد می کند و انسانها را وادار می کند که جهان را به شکلی که دیوانسالاری تصویر می کند، بپذیرند. بنابراین افراد دچار یک الیناسیون و از خود بیگانگی شده که در برابر ساخته های مصنوع دیوانسالاری تسلیم شده و آن را یک واقعیت اجتماعی عقلانی می پذیرند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۹۶). در چنین شرایطی با پذیرش سرنوشت توسط کارکنان و بی ماهیت شدن نیروی کار، بستر مناسبی برای پدیدار شدن رهبری زهرآگین و اقتدارگرا، فراهم خواهد شد (خاکپور، ۱۳۹۸). همچنین سازمانهایی که روش مناسبی برای حل مسئله تعارض کارکنان ندارند و شرح شغل دقیقی

تطابق به نیازهای اساسی برآورده نشده، ارزیابی شخصی منفی و عدم بلوغ روانشناختی آنها مرتبط است. در حالیکه تباری کننده ها، بلندپرواز، خودخواه و دارای جهان بینی مشترک با رهبر زهرآگین هستند (سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹). در پژوهش سلیمی و هادوی نژاد (۱۳۹۹) تحت عنوان "جستاری در ادراک کارکنان از پیروی هواخواهانه با کاربست فن استخراج استعاره ای زالتن" به کاوش ادراکات کارکنان یک سازمان دولتی در زمینه پیروی هواخواهانه پرداختند. یافته ها حاکی از آنست که پیروان هواخواه منافع خود را بر منافع سازمان مرجح می دانند و از حیث شخصیتی، افرادی با درجه بالای ویژگی ماکیاولیسم هستند که برای نیل به قدرت از همه ابزارهای سازمان استفاده می کنند. محققین راه چاره را در اقدام پیش دستانه عدم استخدام و بکارگیری منابع انسانی با ویژگی شخصیتی ماکیاولیسمی بالا در سازمان معرفی کردند. از دیگر یافته های تحقیق مذکور آنست که پیروان هواخواه، افرادی بی کفایت و فاقد مهارت و توانایی و شایستگی لازم شغلی هستند. لذا بایسته است این افراد بصورت عینی و علمی شناسایی گردند تا دستاویز رهبری زهرآگین قرار نگیرند. در پژوهش آربوگست^۱ (۲۰۱۸) با عنوان "تشخیص تهدید و حوزه های نشان دهنده رهبری سمی" به بررسی درک پیروان از رفتارهای رهبری پرداخته شد و به این یافته منتج شد که کارکنان، رهبران با چهره مسلط و مردانه را برای پیروی کردن ترجیح می دهند. با توجه به یک دیدگاه تکاملی، جنسیت و ساختار چهره یک رهبر تفاوت قابل توجهی در درک پیروان ایجاد می کند و ویژگی های نیاز به شناخت موفقیت، تسلط خودخواهانه و همدلی فقط بر اساس ظاهر چهره رهبر استنباط می شود. طبق یافته های تحقیق مذکور، صرفنظر از اینکه رهبران در چه مکانی فعالیت می کنند، یک ظاهر فیزیکی تحمیل کننده می تواند ناخواسته تعصب اسنادی خصمانه را فعال کند و روابط رهبر- پیرو آینده را تضعیف کند. در نظر

¹ Arbogast

تحقیق خود با عنوان "مطالعه پدیدارشناسی رهبری سمی در ارتش ایالات متحده" عامل اصلی بروز رهبری زهرآگین در سازمان را رهبران و سیاستگذاران ارشد سازمانی و دولتی معرفی کرد که با اعطای اختیارات فراوان به رهبران سازمان و عدم نظارت بموقع بر عملکرد آنها و چشم پوشی از خطای آنها، مجوز چنین نوع رهبری را می دهند. وی موثرترین راهکار را مقابله مستقیم و گزارش رفتارهای سمی رهبر یا همان تکنیک سوت کشیدن پیروان، بیان می کند.

۲٫۴ ویژگی های محیط

زمانی که محیط، ثبات خود را از دست می دهد، رهبران به منظور برقراری نظم با دادن شعار و ایجاد تغییرات رادیکالی (بنیادی)، خود را یک ناجی معرفی کرده و برای کسب قدرت در محیط های ناپایدار و نشان دادن اقتدار بیشتر، خواستار اقدام سریع و تصمیم گیریهای یک جانبه هستند (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶). از طرف دیگر، ثبات بیش از حد محیط و ساختار نیز می تواند باعث افزایش رفتار ذکر شده شود؛ به طوری که رهبران به دلیل وجود ساختارهای اجتماعی حامی تصمیمات و اعمال خود، دارای قدرت بالایی هستند (هنریکوز^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). یکی از بحث های مهم در فرهنگ هر جامعه، پذیرش فاصله قدرت از سوی افراد یک جامعه است. این بعد نشان دهنده تفاوت قدرت و نفوذ اجتماعی بین افراد جامعه است. پذیرش فاصله قدرت از سوی افراد، بستر را برای ساختار سلسله مراتبی و متمرکز و بروز یک رهبر دیکتاتور و سمی در سازمان، براحتی فراهم می کند (پلتوکورپی^۴، ۲۰۱۸). هنگامی که افراد احساس خطر می کنند، تمایل بیشتری دارند که رهبران آنها، افرادی قاطع باشند. در مورد تهدیدات محیطی دو نکته حائز اهمیت است: نخست اینکه نیازی نیست تهدیدات عینی و واقعی باشد؛ بلکه ادراک و احساس وجود تهدیدات کفایت می کند. دوم اینکه رهبری همواره با اشاره به یک دشمن

را اتخاذ نمی کنند، بیشتر در معرض بروز رهبری زهرآگین قرار دارند (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸). برخی کاستی ها در ساز و کار سازمانی از قبیل ضعف قوانین و ساز و کارهای نظارت بر عملکرد (علیزاده و هادوی نژاد، ۱۳۹۸)، عدم شایسته سالاری و شایسته گزینی در سیستم استخدام (بختیاری و هادوی نژاد، ۱۳۹۷)، بی عدالتی سازمانی در پرداخت حقوق و مزایا به کارکنان (دینک^۱، ۲۰۱۹) و مخدوش شدن اخلاقیات در سازمان (قائد امینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱)، می تواند محیط سازمانی را به یک محیط مستعد و خواهان رهبر با رفتارهای زهرآگین و یک محیط شرنگ آلود با پیروان مطیع و تباری کننده با چنین رهبری، تبدیل کند (علیزاده و هادوی نژاد، ۱۳۹۸). از یافته های مهم تحقیق هادوی نژاد و کلوندی (۱۳۹۵) با عنوان "کاوش پویایی های پیشیندی رهبری زهرآگین با استفاده از محل یابی ساختاری تفسیری"، تحقق رهبری زهرآگین از مجرای ساختار بروکراتیک و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمانی است. محققین اصلاح ساختار سازمانی به ساختار ارگانیک-دموکراتیک را پیشنهاد می کنند و برای رفع ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی، راه چاره را در اعمال شایسته سالاری، اصلاح نظام تشویق و تنبیه و نظارت، تقویت ثبات مدیریتی می دانند. علیزاده و هادوی نژاد (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "فرایندکاوی نخبه ستیزی در سازمان بر اساس طرح نگاشت تفسیری نظریه داده بنیاد" علت مدیریت ساکن در سایه بودن رهبر زهرآگین را نبود برنامه ریزی راهبردی و نظام جانشین پروری بیان کرد. نبود برنامه ریزی راهبردی باعث تضعیف نظام های تشویق و تنبیه و ارزیابی عملکرد و بی عدالتی سازمانی را دامن می زند. از طرفی نبود نظام جانشین پروری نیز موجب می شود تا رأس هرم سازمانی در اختیار رهبری زهرآگین قرار گیرد. آنها پیشنهاد کردند سازمانهای نظارتی دامنه ممیزی خود را به شناسایی ضعف های عملکردی رهبران سازمانهای دولتی توسعه دهند. هینن^۲ (۲۰۱۹) در

³ Henriques

⁴ Peltokorpi

¹ Dink

² Hinen

ماکیاولگرایانه، سیاست دفاعی مدیر، استبداد خرد)، ویژگی های پیروان (ویژگی های رفتاری- شخصیتی، فروماندگی پیروان، تطابق، تبانی)، ویژگی های سازمان (فرایندهای سازمانی و مدیریت ناکارآمد، ساختار سازمانی بیگانه) و ویژگی های محیط برون سازمانی (فرهنگ و سیاست) در نظر گرفته شد.

۴ یافته ها

گام اول: تنظیم سؤال تحقیق - اولین گام در هر پژوهشی، اقدام به طرح یک سؤال یا یک هدف است. در این پژوهش، شناسایی پیشرانهای زمینه ساز بروز رهبری زهرآگین در پاسخ به پرسش "چه چیزی؟"، بررسی پایگاه های داده و مجلات در پاسخ به پرسش "چه کسی؟"، چارچوب زمانی مقالات بررسی شده (مطالعات داخلی در بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰ شمسی و مطالعات خارجی در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ میلادی در یک دوره ی ده ساله) در پاسخ به پرسش "چه وقت؟" و در نهایت گردآوری داده ها از کلیه پژوهش های صورت گرفته (اعم از کیفی، کمی و آمیخته) در حوزه ی پیشایندهای رهبری زهرآگین در پاسخ به پرسش "چگونه؟" مطرح می شوند. با توجه به موارد بیان شده، سوال تحقیق برای پیمودن گام های بعدی فراترکیب بدین شرح است: پیشرانهای زمینه ساز بروز رهبری زهرآگین در سازمان کدامند؟ چگونه می توان این پیشرانها را گروه بندی نمود؟

گام دوم: جستجوی منابع به شیوه نظام مند- در این گام، واژه های کلیدی رهبری زهرآگین^۴، رهبری مخرب^۵، رهبری تاریک^۶، محیط کار سمی^۷، در پایگاه های علمی نامبرده، بررسی گردید.

گام سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب- به منظور ارزیابی و گزینش دقیق تر پژوهش های مورد بررسی از دو معیار ملاک های ورود^۸ و ملاک های

خارجی سعی دارد تا احساس خطر و ناامنی را بین زیردستان خود زنده نگه داشته و از این طریق قدرت خود را افزایش داده و انگیزه زیردستان برای پیروی از خود را تقویت بخشند. این فرضیه که اشکال مختلف تهدیدات محیط خارجی، به اقتدارگرایی رهبران کمک خواهد کرد، در پژوهش های برخی محققان مورد بررسی قرار گرفته است (پادیللا و همکاران، ۲۰۱۵؛ هنریکوز^۲ و همکاران، ۲۰۱۹).

۳ روش شناسی

در تحقیق حاضر با هدف شناسایی پیشایندهای رهبری زهرآگین در سازمانها، به تحلیل محتوای مقالات و پایان نامه ها در قالب مرور سیستماتیک (SLR) و فراترکیب (Meta-synthesis)، پرداخته شده است. به منظور تحقق هدف پژوهش، از روش هفت مرحله ای ساندلوسکی و باروسو^۳ (۲۰۰۷) استفاده شد. شناسایی و استخراج عوامل پیشایندهای بروز رهبری زهرآگین در چهار پایگاه داده انگلیسی (Emerald; Science Direct; Reserch Gate; Google Scholar) و پنج پایگاه داده فارسی (پایگاه مجلات تخصصی نور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، پایگاه مجلات ایران، جویشگر فارسی علم نت) طی سالهای ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰ شمسی و ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ میلادی با استفاده از روش فراترکیب انجام شد و گام های طی شده در ادامه توضیح داده شده اند. با مرور سیستماتیک و تحلیل محتوای متون ۳۳ مقاله منتخب از بین ۴۸۰ مقاله، ۱۶۷ عامل پیشایندهای بروز رهبری زهرآگین در سازمانها در چهار سطح اصلی و چهارده متغیر فرعی شناسایی گردید. متغیرهای اصلی شامل: ویژگی های فردی رهبر (ویژگی های شخصیتی، روانشناختی و نگرشی، کاستی های مدیریتی - فردی، رفتارهای غیرمنتظره- پیش بینی نشده، رفتارهای خودپرستانه- خودترویجی، رفتارهای

⁵ Destructive Leadership

⁶ Dark Leadership

⁷ Workplace Toxicity

⁸ Inclusion criterion

¹ Padilla

² Henriques

³ Sandelowski & Barroso

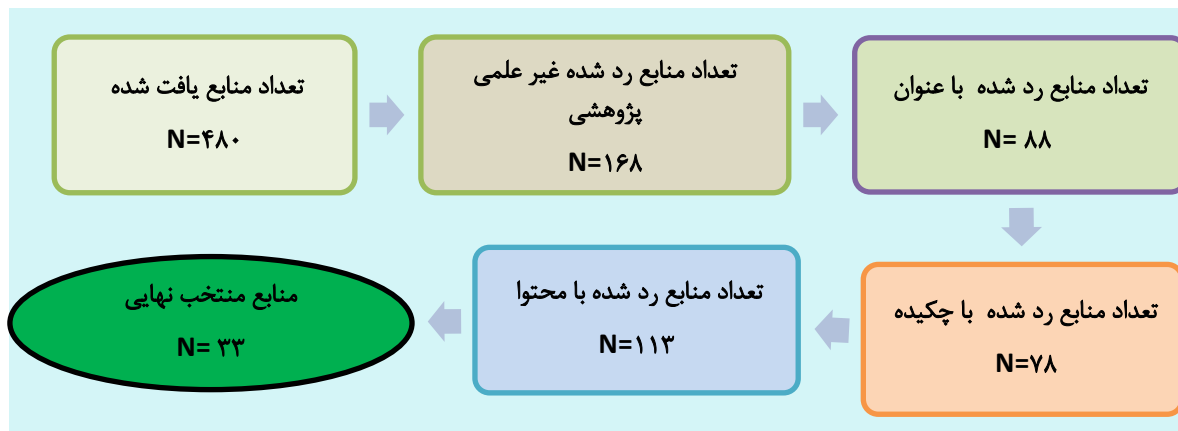
⁴ Toxic Leadership

مرتبط اقدام شد. نمودار (۱) مراحل انتخاب چک لیست پژوهش های مورد مطالعه از پایگاه های اطلاعاتی منتخب را نشان می دهد. پس از ۴ مرحله ی پالایش، از میان ۴۸۰ مطالعه، ۴۴۷ مطالعه، حذف و ۳۳ پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، انتخاب گردید.

خروج^۱ استفاده شده است. جدول (۱) فرایند پالایش و بازبینی با توجه به ملاک های ورود و خروج را نشان می دهد. در این مرحله، پس از گردآوری مقالات مرتبط با پیشرانهای رهبری زهرآگین، با بررسی عنوان، چکیده، متن کامل مقالات و غیر علمی بودن پژوهش ها، نسبت به حذف موارد تکراری و غیر

جدول ۱. ملاک های ورود و خروج منابع به مطالعه حاضر

ملاک های خروج	ملاک های ورود
پژوهش هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده بودند.	مقالات علمی پژوهشی چاپ شده و پایان نامه های مندرج در پایگاه های اعلام شده در حوزه مورد نظر
پژوهش هایی که با عناوین و اهداف یکسان انجام شده بودند	مقالات و پژوهش هایی که با روش های علمی پژوهشی کمی، کیفی و ترکیبی انجام شده باشد.
پژوهش هایی که فاقد الگوی روش شناختی مناسب بودند.	تحقیقات بایستی داده ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده باشد.
پژوهش هایی که فاقد کیفیت لازم علمی بودند از آنجا که در مجلات بی کیفیت منتشر شده بودند.	تحقیقاتی که فرآیند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی کرده باشند و به صورت مقاله کامل از طریق برخط یا به طور کامل چاپ شده باشد.
مطالعات مروری و کتابخانه ای	مقالات و پژوهش های چاپ شده در حوزه مورد نظر در بین سالهای ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰ شمسی و ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ میلادی
مطالعات قبل از سال ۲۰۱۰ میلادی و ۱۳۹۰ شمسی	مقالات و پژوهش هایی که با روش های علمی به بررسی موضوع مورد نظر و پیشرانهای رهبری زهرآگین پرداخته اند.



نمودار ۱: مراحل انتخاب چک لیست پژوهش های مورد مطالعه از پایگاه های اطلاعاتی منتخب

¹ Exclusion criterion

جدول ۲. منابع منتخب جهت الگوسازی (منبع: یافته های پژوهشگر)

کد مقاله	نویسنده/ سال	کد مقاله	نویسنده/ سال	کد مقاله	نویسنده/ سال	کد مقاله	نویسنده/ سال
۱	اسدزاده، ۱۳۹۴	۱۰	خاکپور، ۱۳۹۸	۱۹	باسار و همکاران، ۲۰۲۰	۲۸	پلتوکورپی، ۲۰۱۸
۲	هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۵	۱۱	کاظمی، ۱۳۹۸	۲۰	لیپمن- بلومن، ۲۰۱۱	۲۹	براون، ۲۰۱۹
۳	هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶	۱۲	قائدآمیننی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱	۲۱	پادبلا و همکاران، ۲۰۱۵	۳۰	هنریکوز و همکاران، ۲۰۱۹
۴	کلوندی، ۱۳۹۵	۱۳	دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹	۲۲	دینک، ۲۰۱۹	۳۱	آتمادجا، ۲۰۱۹
۵	سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۳	۱۴	زارع و سپهوند، ۱۳۹۸	۲۳	آفاکان فندیکی و همکاران، ۲۰۱۹	۳۲	بالوی، ۲۰۲۰
۶	سبک رو و همکاران، ۱۳۹۷	۱۵	بختیاری و هادوی نژاد، ۱۳۹۷	۲۴	سلمک و ایزیکلار، ۲۰۱۹	۳۳	کرتزشمار، ۲۰۱۹
۷	علیزاده و هادوی نژاد، ۱۳۹۸	۱۶	قاسم پور و ویسه، ۱۳۹۹	۲۵	آربوگست، ۲۰۱۸		
۸	خلیلی، ۱۳۹۷	۱۷	هینن، ۲۰۱۹	۲۶	اشمیت، ۲۰۱۴		
۹	سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹	۱۸	آیسال، ۲۰۱۹	۲۷	هامبی، ۲۰۱۸		

متن بخش های مرتبط در منابع منتخب طی دو مرحله کدگذاری شدند. در مرحله ی نخست از کدگذاری باز برای شناسایی مفاهیم با اهمیت استفاده گردید و در مرحله ی دوم با در نظر گرفتن هر یک از کدهای مذکور، کدهای با مفهوم مشابه، دسته بندی شده است. برای مقوله سازی و شناسایی پیشرانهای رهبری زهرآگین در سازمانها، از کد گذاری محوری استفاده شد.

گام چهارم: استخراج اطلاعات متون - اطلاعات مقاله ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله، شامل نام و نام خانوادگی نویسنده به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر مقاله طبقه بندی شد. در این گام، مقاله های نهایی به روش تحلیل محتوا، مطالعه شد.

گام پنجم: تحلیل و ترکیب یافته ها - پس از انتخاب منابع به منظور دستیابی به اطلاعات موردنیاز، لازم است تا محتوای متون موردنظر با روش مناسب، تجزیه و تحلیل شود. بدین منظور

جدول ۳. پیشایندهای رهبری زهراگین شناسایی شده با روش فراترکیب

مقوله	شاخص ها به همراه منابع
رهبر	<p>خودشیفته (۱۸ و ۱۷)، منیت و غرور زیاد (۲۰ و ۱۹)، قدرت طلب (۳ و ۲)، جاه طلب (۱ و ۲)، بداندیش و بدگمان و بدخواه (۳ و ۲)، واجد نیازهای ارضاء نشده (۳ و ۲)، عدم امانت داری (۳ و ۲)، روان رنجور (۲۲)، خودکامه (۳ و ۲ و ۱)، دگرستیز (۳ و ۲)، بی رحم و سنگدل (۳ و ۲)، پراسترس (۲۰)، بدعهد و خائن (۲۳)، دروغ گو (۳ و ۲ و ۱۹ و ۲۳)، برون گرا (۳ و ۲ و ۲۲)، کینه توز (۳ و ۲)، ریسک گریز و محافظه کار (۳ و ۱)، سطحی نگر و کوته بین (۳ و ۱)، مودی (۳ و ۲)، بی منطق (۳ و ۲)، مرده متحرک و بی انگیزه (۳ و ۲)، حسود (۴ و ۳ و ۲)، ارضای نیاز سلطه طلبی و واپایش رهبر (۵)، سرکش و ناسازگار (۳ و ۲ و ۲۲)، وابسته به دیگران (۳ و ۲)، وام دار بودن به گروه ها و اشخاص (۳ و ۲ و ۱)، عدم صلاحیت تخصصی و تجربی (۳ و ۲ و ۱۷ و ۳ و ۲)، عدم طی مناسب رده های شغلی (۳ و ۲)، بی اعتمادی به کارکنان (۲۳ و ۶)، زندگی متلاطم خانوادگی (۳ و ۲)، تجربه نمودن رهبری سمی (۳ و ۲)، رهبری مخل و ارتباط ضعیف و عدم الفت و دوستی با زیردستان (۲۳ و ۱۷)، منفعل و تنبل (۲ و ۳ و ۲ و ۲)، اتخاذ تصمیمات آبی و غیرمنطقی (۱۸ و ۵)، عدم ثبات و تغییرات زیاد و بدون دلیل تصمیمات رهبر (۶ و ۵)، بی تفاوت نسبت به ارزش ها و هنجارهای سازمان (۷ و ۳ و ۲)، بی مسئولیت در قبال تصمیمات (۲ و ۳ و ۲ و ۲)، عدم تمایل به محیط کار (۱۹)، انتصاب یافته از سازمانهای دیگر (۳ و ۲)، عدم آشنایی با دانش مدیریت (۳ و ۲)، بلاتکلیف (قادر به تصمیم گیری نیست یا هیچ تصمیمی نمی گیرد) (۹ و ۲ و ۸ و ۱۷ و ۲ و ۱)، تمایل ذاتی رهبر به رهبری افراد ضعیف تر از خود و عدم تمایل به توانمندسازی کارکنان (۵)، عصبانیت شدید و از کوره دررفتن (۱۱ و ۱۰)، ایجاد جو کاری روزانه بر اساس خلق و خوی حاضر رهبر (۱۱)، تلاش کارکنان برای فهمیدن وضعیت فعلی رهبر (۱۱)، دمدمی مزاج و سست عنصر (۲ و ۳ و ۲ و ۲)، نادیده گرفتن عواطف کارکنان در مواقع عصبانیت و هیجان (۱۱)، خودکنترلی اندک (۳ و ۲)، کج خلقی با صدای بلند و فریاد و خلق و خوی منفی (۲۴)، ذی حق و شایسته بالاترین رده سازمانی (۱۱ و ۱۰)، داشتن حس استحقاق (۱۱)، باور توانمندترین فرد سازمان (۱۱)، فوق العاده دانستن خود (۱۱)، نیاز مداوم به توجه و تحسین (۱۱)، تظاهر به نمونه بودن (۱۲)، ستایش خود (۲۳ و ۱۹)، باور یک رهبر موفق (۲۳)، خودبرتری بینی (۲۳ و ۲۱)، باور واجد شرایط کامل بودن (۲۳)، تغییر شدید رفتار در برابر مافوق (۱۱)، چابکدستی و تملق در برابر مافوق (۱۰)، انکار اشتباهات واحد تحت کنترل (۱۱)، پیشنهاد کمک فقط از افرادی که می توانند باعث ترفیع او شوند (۱۱)، تلاش در زمینه هایی که باعث ترقی خود شود (۱۱)، حفاظت و خودانبساطی (۲۵ و ۲۲)، متفاوت بودن درجات دسترسی (۱۱)، نسبت دادن موفقیت های دیگران به خود (۱۱)، فریب (۱۹ و ۱۳)، استفاده ابزاری از کارکنان در جهت تحقق اهداف (۱۳ و ۲)، تفرقه افکنی (۵)، نابرابری و بی عدالتی (۱۹)، پارتی بازی (۳ و ۲)، پنهان کردن اطلاعات (۳ و ۲)، صحبت نامناسب در مورد زیردستان با سایر افراد در محیط کار (۱۱)، ریاکاری (۱۹)، دادن امتیاز به حلقه داخلی (۲۳)، شایعه پراکنی (۱)، نفاق سازمانی (۳ و ۲)، رقابت ویرانگر (۷)، شکست اخلاقی و بی توجهی به اصول اخلاقی (۷ و ۱۹ و ۱۷ و ۲ و ۱)، طرد (۱۳)، تنزل مقام (۱۳)، توهین (۵ و ۳ و ۲)، تحقیر و تمسخر و تخریب شخصیت (۱۱ و ۱۰ و ۱۹)، شماتت مستقیم و غیر مستقیم نیروهای قدیمی (۲۶ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۳ و ۲)، کشف ضعفهای کارکنان و به رخ کشیدن خطاها و اشتباهات گذشته (۱۱ و ۱۰ و ۱۹)، مقصر دانستن سایرین در بحرانها (۲۳)، اعمال محرومیت های اجتماعی (۵ و ۳ و ۲ و ۲)، خودمحوری (۶ و ۳)، نادیده گرفتن ایده و نظرات سایرین (۲ و ۲)، کمالگرا و انتظار محصولات و رفتارهای بی عیب و نقص (۱۷)، قلدری و زورگویی (۱۸ و ۲ و ۱۹ و ۱)، کنترل فزاینده (۱۱)، تهدید و ارباب کارکنان (۲ و ۳ و ۱۲ و ۲)، همدلی کم و عدم توجه به نیازهای کارکنان (۱۷)، مانع ارتقاء و رشد کارکنان (۱۰ و ۱۹ و ۱۰)، عدم توجه به شایستگی و تخصص افراد (۵)، عدم تقدیر و تشکر از کارکنان ساعی (۵ و ۲۴)، وسواس در اعمال قدرت و سلطه بر زیردستان (مگالومانیا) (۱۷)، عدم ملاحظه کارکنان خارج از محیط کار (۱۱)، ایزوله و جداسازی رهبر-پیرو (۵ و ۱۷)، عدم اجازه به کارکنان در استفاده از روش های جدید در کار (۱۱ و ۲۳)، عدم انعطاف پذیری در سیاستهای رهبری حتی در شرایط جدید (۱۱)، بازخورد منفی همیشگی به اظهارات کارکنان و سرکوب نظرات مخالف (۱۴ و ۲)، انتظار اطاعت بی چون و چرای زیردستان از قوانین و دستورات (۱۷)، رفتار خصمانه نسبت به زیردستان (۵)، بار کاری بیش از حد و خارج از شرح شغل کارکنان (۱۱ و ۲۳ و ۱۹ و ۱۰ و ۱۱)، تقدم اهداف شخصی بر اهداف سازمانی (۵)</p>
پیروان	<p>خودکنترلی اندک (۲۷)، تاثیرات شخصی منفی (خلق و خو، احساس) (۲۷)، عدم توانمند سازی و اهتمام به رشد مهارتها و شایستگی های فردی (۲۷ و ۹ و ۸ و ۲۷)، کانون کنترل بیرونی (سرزنش، باور شانس و اقبال، مقصر دانستن سایرین) (۱۵)، پذیرش</p>

<p>و درک فاصله قدرت (۲۸ و ۲۷)، سازگاری اجتماعی و وظیفه شناسی (۲۷)، ادراک بی عدالتی سازمانی (رویه ای، تعاملی) (۱)، ارزش دانستن و وفاداری به رهبر در همه حال (۲۹ و ۱۵)، بی کفایتی که با پیروی از رهبر جبران می شود (۹)، داشتن مهارت بالای ارتباطی و قابلیت رنگ عوض کردن در برابر مافوق (۹)، تمایل به پیروی از رهبران با چهره مسلط و مردانه (۲۵)، نیازهای برآورده نشده (ایمنی- تعلق اجتماعی) (۱۸ و ۹ و ۳۰)، خودپنداره پایین و خودارزیابی ضعیف (۲۷ و ۱۵)، عزت نفس پایین (۲۷ و ۱۵)، سطح بلوغ پایین (۲۱ و ۳ و ۲)، تجارب زیسته پیروان و مسائل بهداشت روانی خانوادگی (۱۸ و ۱۵)، نداشتن هدف و انگیزه در زندگی (۱۵)، ساده گزینی و آماده خواری (۹)، ترس از طرد شدن (۱۶ و ۱۰)، ترس از اخراج (۱۸ و ۱۶ و ۱۴)، پرهیز از تلاقی جوینی رهبر (۹)، تجربه اندوزی و الگوبرداری رفتار رهبری سمی (۳۱ و ۷)، تجربه مطیعان از برخورد سلبی و حذفی رهبر زهرآگین با زیردستان غیرمطیع (۱۵)، انگیزه جاه طلبی (۱۵ و ۲)، همسویی رهبر- پیرو (نظام ارزشی و جهان بینی مشترک) (۲۱ و ۱۵)، ارزش ستیزی و سطح اخلاقی پایین (۹)، روحیه ماکیاولیستی و نتیجه گرایی (۹ و ۱۵ و ۳۱ و ۷)، خودخواهی محافظه کارانه (خودشیفتگی توأم با ترس) (۱۵)، سازگاری سالوسانه و طمع ورزی (۱۵ و ۹)، بله قربان گوینی ریاکارانه (۱۵)، همسازی پیرو- رهبر (چشم پوشی و مدهانه عمدی کاستی های طرفین) (۱۵)، عضویت در حلقه داخلی رهبر- پیرو (۳۳ و ۳۲)</p>	
<p>ضعف ساز و کارهای قانونی و قانون سالاری (۵ و ۳ و ۷ و ۱)، عدم امنیت و استقلال شغلی (۱)، ضعف نظارت بر عملکرد (۵ و ۲ و ۱)، ابهام شغلی (۳ و ۲)، تعارض درون سازمانی و ضعف در ارتباطات (۱۴ و ۱)، عدم شفافیت اطلاعات (۱)، بی عدالتی سازمانی (تعاملی و رویه ای) (۱۴ و ۲ و ۷ و ۱)، مخدوش شدن اخلاق در سازمان (۳ و ۲ و ۷ و ۱)، ضعف آموزش سازمانی (۱)، عدم شایسته سالاری و شایسته گزینی (۱)، نبود جدول جایگزینی مدیریت (۱)، ضعف در نظام تشویق و تنبیه (۱)، عدم توجه به تجارب اداری کارکنان (۱)، تمایل سازمان در بکارگیری نیروهای خارج از سازمان (۱۴)، رفتارهای سیاسی درون سازمانی (۳ و ۲ و ۱)، رسمیت و پیچیدگی زیاد (۱۵)، بروکراسی شدید (۵ و ۹ و ۱)، جو سکوت و رقابت غیرکارکردی (۹ و ۱۵ و ۸ و ۱)، تصمیم گیری متمرکز (۶ و ۱ و ۱)، فرهنگ سازمانی مشوق (۲۶)، کنترل شدید سازمانی (۹ و ۸)، نیاز به تغییر سریع ساختار در شرایط بحران - افول- ادغام و کوچک سازی (۱۵)</p>	سازمان
<p>فاصله قدرت پذیرفته شده در جامعه (۲۸ و ۵)، جو سیاسی برون سازمانی (۱)، سیاست های ناکارآمد بالادستی (۱)، محیط بیرونی بسیار پایدار یا بسیار ناپایدار (۲۱ و ۲)، ارزش های فرهنگی و تهدیدات ادراک شده محیطی (۳۰ و ۲۱)</p>	محیط برون سازمان

کاستی های رهبر (مدیریتی- فردی) با ۱۸ شاخص، رفتارهای غیرمنتظره- پیش بینی نشده با ۷ شاخص، رفتارهای خودپرستانه و خودترویجی با ۱۸ شاخص، رفتارهای ماکیاولگرایانه با ۱۳ شاخص، سیاست دفعی مدیر با ۸ شاخص و استبداد خرد با ۲۰ شاخص شناسایی شد. مقوله پیروان با چهار کد محوری شامل ویژگی های رفتاری و شخصیتی کارکنان با ۱۱ شاخص، فروماندگی پیروان با ۷ شاخص، تطابق با ۵ شاخص و تباری با ۹ شاخص شناسایی گردید. مقوله سازمان دارای دو کد محوری شامل فرایندهای سازمانی و مدیریت ناکارآمد با ۱۵ شاخص و ساختار سازمانی بیگانه با ۷ شاخص شناسایی شد. مقوله محیط برون سازمانی نیز با ۱ کد محوری و ۵ شاخص، شناسایی شد.

گام ششم: کنترل کیفیت - در این مرحله، جهت اعتباردهی فرایند کدگذاری و کنترل کیفیت آن از شاخص کاپای کوهن استفاده شد. جهت محاسبه ی شاخص کاپا از یک فرد خبره در امر موضوع خواسته شد بدون اطلاع از کدگذاری محقق، نسبت به کدگذاری و دسته بندی مفاهیم، اقدام نماید. سپس با استفاده از نرم افزار SPSS، مفاهیم ارائه شده توسط پژوهشگر با مفاهیم ارائه شده توسط فرد خبره مقایسه شد. مقدار شاخص کاپا برابر با ۰٫۸۹۲ محاسبه شده که در سطح توافق عالی قرار گرفته است.

گام هفتم: استخراج مولفه ها- مقوله رهبری با هفت کد محوری شامل ویژگی های فردی (شخصیتی- روانشناختی- نگرشی) با ۲۴ شاخص،

جدول ۴. پیشایندهای رهبری زهرآگین (منبع: یافته های پژوهشگر)

مقوله	کد محوری	شاخص ها
رهبر	ویژگی های فردی (شخصیتی- روانشناختی - نگرشی)	خودشیفته، منیت و غرور زیاد، قدرت طلب، جاه طلب، بداندیش و بدگمان و بدخواه، واجد نیازهای ارضاء نشده، عدم امانت داری، روان رنجور، خودکامه، دگرستیز، بی رحم و سنگدل، پراسترس، بدعهد و خائن، دروغ گو، برون گرا، کینه توز، ریسک گریز و محافظه کار، سطحی نگر و کوتاه بین، موزی، بی منطق، مرده متحرک و بی انگیزه، حسود، ارضای نیاز سلطه طلبی و واپایش رهبر، سرکش و ناسازگار
	کاستی های رهبر (مدیریتی- فردی)	وابسته به دیگران، وام دار بودن به گروه ها و اشخاص، عدم صلاحیت تخصصی و تجربی، عدم طی مناسب رده های شغلی، بی اعتمادی به کارکنان، زندگی متلاطم خانوادگی، تجربه نمودن رهبری سمی، رهبری مخل و ارتباط ضعیف و عدم الفت و دوستی با زیردستان، منفعل و تنبل، اتخاذ تصمیمات آنی و غیرمنطقی، عدم ثبات و تغییرات زیاد و بدون دلیل تصمیمات رهبر، بی تفاوت نسبت به ارزش ها و هنجارهای سازمان، بی مسئولیت در قبال تصمیمات، عدم تمایل به محیط کار، انتصاب یافته از سازمانهای دیگر، عدم آشنایی با دانش مدیریت، بلا تکلیف (قادر به تصمیم گیری نیست یا هیچ تصمیمی نمی گیرد)، تمایل ذاتی رهبر به رهبری افراد ضعیف تر از خود و عدم تمایل به توانمندسازی کارکنان
	رفتارهای غیر منتظره-پیش بینی نشده	عصبانیت شدید و از کوره در رفتن، ایجاد جو کاری روزانه بر اساس خلق و خوی حاضر رهبر، تلاش کارکنان برای فهمیدن وضعیت فعلی رهبر، دمدمی مزاج و سست عنصر، نادیده گرفتن عواطف کارکنان در مواقع عصبانیت و هیجان، خودکنترلی اندک، کج خلقی با صدای بلند و فریاد و خلق و خوی منفی
	رفتارهای خودپرستانه و خودترویجی	ذی حق و شایسته بالاترین رده سازمانی، داشتن حس استحقاق، باور توانمندترین فرد سازمان، فوق العاده دانستن خود، نیاز مداوم به توجه و تحسین، تظاهر به نمونه بودن، ستایش خود، باور یک رهبر موفق، خودبترتربینی، باور واجد شرایط کامل بودن، تغییر شدید رفتار در برابر مافوق، چاپلوسی و تملق در برابر مافوق، انکار اشتباهات واحد تحت کنترل، پیشنهاد کمک فقط از افرادی که می توانند باعث ترفیع او شوند، تلاش در زمینه هایی که باعث ترقی خود شود، حفاظت و خودانبساطی، متفاوت بودن درجات دسترسی، نسبت دادن موفقیت های دیگران به خود
	رفتارهای ماکیاوولگریانه	فریب، استفاده ابزاری از کارکنان در جهت تحقق اهداف، تفرقه افکنی، نابرابری و بی عدالتی، پارتی بازی، پنهان کردن اطلاعات، صحبت نامناسب در مورد زیردستان با سایر افراد در محیط کار، ریاکاری، دادن امتیاز به حلقه داخلی، شایعه پراکنی، نفاق سازمانی، رقابت ویرانگر، شکست اخلاقی و بی توجهی به اصول اخلاقی
	سیاست مدیر	طرد، تنزل مقام، توهین، تحقیر و تمسخر و تخریب شخصیت، شماتت مستقیم و غیر مستقیم نیروهای قدیمی، کشف ضعفهای کارکنان و به رخ کشیدن خطاها و اشتباهات گذشته، مقصر دانستن سایرین در بحرانها، اعمال محرومیتهای اجتماعی
	استبداد خرد	خودمحوری، نادیده گرفتن ایده و نظرات سایرین، کمالگرا و انتظار محصولات و رفتارهای بی عیب و نقص، قلدری و زورگویی، کنترل فزاینده، تهدید و ارعاب کارکنان، همدلی کم و عدم توجه به نیازهای کارکنان، مانع ارتقاء و رشد کارکنان، عدم توجه به شایستگی و تخصص افراد، عدم تقدیر و تشکر از کارکنان ساعی، وسواس در اعمال قدرت و سلطه بر زیردستان (مگالومانیا)، عدم ملاحظه کارکنان خارج از محیط کار، ایزوله و جداسازی رهبر-پیرو، عدم اجازه به کارکنان در استفاده از روش های جدید در کار، عدم انعطاف پذیری در سیاستهای رهبری حتی در شرایط جدید، بازخورد منفی همیشگی به اظهارات کارکنان و سرکوب نظرات مخالف، انتظار اطاعت بی چون و چرای زیردستان از قوانین و دستورات، رفتار خصمانه نسبت به زیردستان، بار کاری بیش از حد و خارج از شرح شغل کارکنان، تقدم اهداف شخصی بر اهداف سازمانی
	پیروان	خودکنترلی اندک، تأثیرات شخصی منفی (خلق و خو، احساس)، عدم توانمند سازی و اهتمام به رشد مهارتها و شایستگی های فردی، کانون کنترل بیرونی (سرزنش، باور شانس و اقبال، مقصردانستن سایرین)، پذیرش و درک فاصله قدرت، ناسازگاری اجتماعی و وظیفه شناسی، ادراک بی عدالتی سازمانی (رویه ای، تعاملی)، ارزش دانستن و وفاداری به رهبر در همه حال، بی کفایتی که با پیروی از

رهبر جبران می شود، داشتن مهارت بالای ارتباطی و قابلیت رنگ عوض کردن در برابر مافوق، تمایل به پیروی از رهبران با چهره مسلط و مردانه		
نیازهای برآورده نشده (ایمنی- تعلق اجتماعی)، خودپنداره پایین و خودارزیابی ضعیف، عزت نفس پایین، سطح بلوغ پایین، تجارب زیسته پیروان و مسائل بهداشت روانی خانوادگی، نداشتن هدف و انگیزه در زندگی، ساده گزینی و آماده خواری	فرماندگی پیروان	
ترس از طرد شدن، ترس از اخراج، پرهیز از تلافی جویی رهبر، تجربه اندوزی و الگوبرداری رفتار رهبری سمی، تجربه مطیعان از برخورد سلبی و حذفی رهبر زهرآگین با زیردستان غیرمطیع	تطابق	
انگیزه جاه طلبی، همسویی رهبر-پیرو (نظام ارزشی و جهان بینی مشترک)، ارزش ستیزی و سطح اخلاقی پایین، روحیه ماکیاولیستی و نتیجه گرایی، خودخواهی محافظه کارانه (خودشیفتگی توأم با ترس)، سازگاری سالوسانه و طمع ورزی، بله قربان گویی ریاکارانه، همسازی پیرو-رهبر (چشم پوشی و مدافعه عمدی کاستی های طرفین)، عضویت در حلقه داخلی رهبر- پیرو	تنبانی	
ضعف ساز و کارهای قانونی و قانون سالاری، عدم امنیت و استقلال شغلی، ضعف نظارت بر عملکرد، ابهام شغلی، تعارض درون سازمانی و ضعف در ارتباطات، عدم شفافیت اطلاعات، بی عدالتی سازمانی (تعاملی و رویه ای)، مخدوش شدن اخلاق در سازمان، ضعف آموزش سازمانی، عدم شایسته سالاری و شایسته گزینی، نبود جدول جایگزینی مدیریت، ضعف در نظام تشویق و تنبیه، عدم توجه به تجارب اداری کارکنان، تمایل سازمان در بکارگیری نیروهای خارج از سازمان، رفتارهای سیاسی درون سازمانی	فرایندهای سازمانی و مدیریت ناکارآمد	سازمان
رسمیت و پیچیدگی زیاد، بروکراسی شدید، جو سکوت و رقابت غیرکارکردی، تصمیم گیری متمرکز، فرهنگ سازمانی مشوق، کنترل شدید سازمانی، نیاز به تغییر سریع ساختار در شرایط بحران - افول- ادغام و کوچک سازی	ساختار سازمانی بیگانه	
فاصله قدرت پذیرفته شده در جامعه، جو سیاسی برون سازمانی، سیاست های ناکارآمد بالادستی، محیط بیرونی بسیار پایدار یا بسیار ناپایدار، ارزش های فرهنگی و تهدیدات ادراک شده محیطی	فرهنگ و سیاست	محیط برون سازمانی

۵ بحث و نتیجه گیری

با توجه به جهانی شدن و محیط به شدت رقابتی و ناپایدار اقتصادی، بایسته است که سازمانها همواره آماده نوآوری بوده تا قادر باشند با رویکرد کارآفرینانه، حیات و بقای خود را تضمین نمایند. سبک رهبری جدید قطعاً هوشیاری کارآفرینانه و نوآورانه را می طلبد که در سایه ارتقای قابلیت های ادراکی، ارتباطی و حرفه ای رهبران به شناسایی و کشف فرصتها منجر شده و توان بهره برداری بموقع و بهنگام را برای سازمان فراهم می سازد. با توجه به اهمیت موضوع، تحقیق حاضر به شناسایی عوامل بازدارنده چنین رهبری در سازمانها پرداخته است. نتایج پژوهش حاکی از آنست که پیشرانهای بروز رهبری زهرآگین در سازمانها از چهار مقوله رهبر، پیروان، سازمان و محیط برون سازمانی، تأثیر می پذیرد. در بعد رهبری، بیشترین اثرگذاری مربوط به

ویژگی های فردی، شخصیتی و روانشناختی رهبر بود. مستند بر یافته های

تحقیق، رهبر زهرآگین، فردی خودشیفته، متکبر، فریبکار، دروغگو است که به رفاه کارکنان توجهی ندارد و به دلیل طی نکردن مسیر شغلی، از صلاحیت و شایستگی و دانش لازم مدیریت برخوردار نیست. یافته ها با نتایج پژوهش هادوی نژاد و کلوندی (۱۳۹۵) و بالوی (۲۰۲۰)، همسان است.

طبق رویکرد شناختی پیروی و هواخواهی، پیروان، کنشگرانی هستند که رابطه خود با رهبر را بر اساس نگاهی ابزاری تنظیم می کنند. یعنی طاعت و پیروی از رهبر، تابع حسابگریهای مداومی است که مبتنی بر پیامدهای ارتباط با رهبر انجام می دهند. این ویژگی رفتاری را می توان در پیروان و کارکنان با روحیه ماکیاولیستی و نتیجه گرا به وضوح

حامی تصمیمات و اعمال خود، دارای قدرت بالایی هستند. بالعکس در یک محیط بسیار ناپایدار، سازمانها به موازات یافتن منجی جهت خروج از بحران، اختیارات فراوان و قدرت مطلق به رهبر اعطا می کنند که خود زمینه ساز بروز رهبری زهرآگین خواهد شد. یافته های حاصل شده با نتایج پژوهش هادوی نژاد و کلوندی (۱۳۹۵) و هنریکوز و همکاران (۲۰۱۹)، همخوانی دارد.

پیشنهادات کاربردی

برای پیشگیری از رفتارهای سمی رهبری زهرآگین، اقدامات زیر توصیه می شود:

پیشگیری بهتر از درمان است. اقدام نخست در پیشگیری از رشد سمیت رهبری در محل کار، جلوگیری از وقوع آن است. برای اندازه گیری سطح تخریب شخصیت نامزدهای رهبری سازمان، استفاده از روش تجزیه خوشه ای ارائه شده در تحقیقات شاو و همکاران (۲۰۱۱)، معیار ارزیابی عوامل شخصیت تاریک پادبلا و همکاران (۲۰۰۷) و یا پرسشنامه رهبری زهرآگین اشمیت (۲۰۰۸)، پیشنهاد می شود. می توان از روش ارزیابی ۳۶۰ درجه برای تشخیص رفتارهای سمی نیز بهره برد. این روش برای شناسایی عوامل مرتبط با رفتارهای سمی برآمده از بررسی های مرجع یا انجام مصاحبه انفرادی با کارکنان است. چنین مکانیسم بازخوردی ممکن است با تأکید بر مسئولیت پذیری، ارتباطات و بازخورد و مشارکت کارکنان در روند عملکرد مدیریت، به فرهنگ توانمندسازی و همکاری کارکنان کمک کند. این نوع مداخله همچنین می تواند سیاستگذاران ارشد سازمان را قادر سازد پیش از آنکه رهبری مخرب، خسارت های جبران ناپذیری به بار آورد، شناسایی کنند.

رهبری زهرآگین از مجرای ساختار بروکراتیک و سیاستهای ناکارآمد سازمان، محقق می شود. از این رو توصیه می شود در باز طراحی ساختار سازمانی و ایجاد ساختاری ارگانیک از طریق اعمال شایسته سالی و رعایت شرایط احراز پست برابر برای همه

مشاهده کرد (سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹). در باب ویژگی پیروان مستعد، بیشترین آسیب پذیری مرتبط با پیروان تبانی کننده است. کارکنانی با روحیه ماکیاولیستی و جاه طلبی بالا، خودبینی و دارای ایدئولوژی و جهان بینی مشترک با رهبر زهرآگین، منافع خود را بر منافع سازمان ترجیح می دهند و از تمام ابزار سازمانی در جهت نیل به اهداف شخصی سود می برند. ویژگی این پیروان با یافته های پژوهش سلیمی و هادوی نژاد (۱۳۹۹)، مطابقت دارد. از دیگر شاخص های فروماندگی پیروان و پیروی تبعی آنها از رهبر زهرآگین، نیازهای ارضاء نشده ایمنی و تعلق اجتماعی آنهاست. این شاخص با یافته های پژوهش بختیاری و هادوی نژاد (۱۳۹۷) و آریوگست (۲۰۱۸)، مطابقت دارد.

ساختار شدیداً بروکراتیک و سلسله مراتبی با دامنه وسیعی از کنترل کاری و پیاده سازی نظام مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمانی با ویژگی های ضعف در شایسته سالاری، ضعف در نظام تشویق و تنبیه، نبود ساز و کار نظارتی مؤثر، محملی هستند برای به رخ کشیدن قدرت رهبر زهرآگین به زیردستان، خود محوری، سرکشی، نادیده گرفتن ایده و نظارت دیگران، کنترل فزاینده، قلدری، تفرقه اندازی، پارتی بازی و سایر شاخص های شناسایی شده در پژوهش. یافته های مذکور با نتایج پژوهش هادوی نژاد و کلوندی (۱۳۹۵) و هینن (۲۰۱۹)، همخوانی دارد.

یکی از شاخص های مهم شناسایی شده در بحث محیط برون سازمانی، شاخص فاصله قدرت پذیرفته شده از سوی افراد یک جامعه است. این بعد نشان دهنده تفاوت قدرت و نفوذ اجتماعی بین افراد جامعه است. در صورت پذیرش فاصله قدرت از سوی افراد، بستر برای ساختار سلسله مراتبی و متمرکز و بروز یک رهبری زهرآگین و دیکتاتورانه در سازمان براحتی فراهم می شود. از طرفی دیگر، ثبات بیش از حد محیط و ساختار نیز می تواند باعث افزایش احتمال بروز رهبری زهرآگین در سازمانها شود، بطوری که به دلیل وجود ساختارهای اجتماعی

به کارکنان، هوش هیجانی آنها را در برخورد با موقعیت های مختلف و دشوار بالا برده و با کنترل پاسخ های منفی فعال و منفعل، آنها را از دام مسمومیت، رها سازد. همچنین توصیه می شود، نیروهای دارای ثبات احساسی بالا (ایمن، دارای اعتماد به نفس، استوار و آرام) و دارا بودن حد قابل توجهی از بلوغ فکری و کاری با استفاده از سنجه های روا و پایای مرتبط، شناسایی و جذب شوند.

از آنجا که آشکارترین چهره رهبری زهرآگین در سرپرستی توهین آمیز او نمایان می شود، شایسته است دوره های آموزشی مدیریت رفتار سازمانی به منظور آشنایی کارکنان با رفتارها و ویژگی های رهبر زهرآگین و راه های تعامل و تقابل با این نوع رهبری، تدوین و برگزار گردد.

و در نهایت، احتمالاً ارزشمند است که مجموعه ای از گزینه های عزتمندانه عزیمت برای سهولت مرخصی رهبر پیش از جدی شدن مسمومیت رفتار وی در سازمان، در نظر گرفته شود. یک گزینه مناسب ممکن است یک سال گذار پس از کناره گیری رسمی باشد. گزینه مناسب دیگر با توجه به صلاحیت و شایستگی تخصصی فرد، انتقال وی به بخش هایی از سازمان است که نیاز به کار تیمی گسترده، نداشته باشد.

اعضا، کاهش تمرکز سازمانی و تفویض اختیار بیشتر به کارکنان، شفاف سازی اختیارات، استقرار سیستم نظارت بر عملکرد مدیران و برقراری ارتباط بین نتایج این سیستم با سامانه ارتقا و انتصاب در سازمان، اهتمام ورزیده شود. تدوین و استقرار نظام برنامه ریزی راهبردی و جانشین پروری در سازمان با شناسایی افراد مستعد برای پست های ارشد مدیریتی و آموزش نقاط ضعف و قوت سبک های مختلف رهبری به این افراد از طریق فیلمها و کارگاه های آموزشی نیز می تواند مؤثر واقع گردد.

پیروان مطیع با ویژگی خودکنترلی و خودارزیابی ضعیف و سطح بلوغ فکری و کاری ناکارآمد، زمینه ساز بروز رهبر زهرآگین بعنوان ناجی و قهرمان در سازمان خواهند بود. استرس و هراس از طرد شدن و تنبیه سبب می شود در مقابل رفتارهای سمی رهبر زهرآگین در لاک محافظه کاری فرو روند و سکوت اختیار کنند. یک استراتژی تنظیم عاطفی برای کاهش استرس کارکنان در برخورد با شرایط ناگوار از جمله تقابل با رفتار رهبری زهرآگین، استراتژی ارزیابی مجدد شناختی است. فردی که مشکل رفتار رهبر زهرآگین را تجربه می کند، می تواند تنظیم نظم عاطفی را در قالب ارزیابی مجدد شناختی اعمال کند و با دیدن آن بعنوان فرصت، دیدگاه تهدیدآمیز کمتری نسبت به وضعیت اتخاذ کند. لذا پیشنهاد می شود، سازمان با آموزش استراتژی ارزیابی مجدد شناختی در تنظیم عاطفی

References

- Afacan Findikli, M., Okan, G., Sigri, U. (2019). Karanlık Liderlik Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçeklendirme Çalışması. *Nitel Sosyal Bilimler-Qualitative Social Sciences*. 1(1): 89-115.
- Alizadeh, F., Hadavi Nejad, M. (2019). The anti-elite exploration process in the organization is based on the interpretive mapping scheme of data theory. *Organizational Resource Management Research*, 9 (1): 166-183. In Persian
- Arbogast, M.S.(2018).Egos Gone Wild:Threat Detection and the Domains Indicative of Toxic Leadership. doctoral dissertations of Industrial and Organizational Psychology.Department of psychology College of Arts and Sciences University of South Florida.<https://scholarcommons.usf.edu/etd/7664>.
- Asadzadeh, S. (2015). Designing the Interpretive Structural Model of Zohragin Organization: A Case Study in the Executive Organizations of Rafsanjan. Master Thesis in Public Management, Organizational Transformation, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Faculty of Administrative Sciences and Economics. 91 pages.In Persian
- Atmadja, T. (2019). Workplace Toxicity, Leadership Behaviors, and Leadership Strategies. Doctoral Dissertation, Walden University.170 p.
- Bakhtiari, Z., Hadavi Nejad, M. (2018). Causal mapping of the colloquial following model of the colluders. *Organizational Resource Management Research*, 8 (2): 39-55.In Persian
- Baloyi, G.T. (2020). Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*,76(2): a5949. <https://doi.org/10.4102/hts.v76i2.5949>
- Başar,U. (2020) Workplace perceived Dark Leadership scale. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 70-103.
- Brown, C.P. (2019). The Employee Perspective: A Phenomenological Approach to the After Effects of Toxic Leadership. Doctorial Dissertation of Philosophy in Management, Sullivan University.280 p.
- Cankaya, M., Ciftci, G.E. (2020). The effect of hospital employees perceptions of Toxic Leadership and organizational cynicism on organizational commitment. *Hacettepe Journal of Health Administration*, 23(2):273-298.
- Çelmece,N., Isiklar, A. (2019). Impact of the perception of Toxic Leadership of healthcare professionals on Organizational Commitment and Quality of Work Life. *International Journal of Humanities and Social Development Research*, 3(2): 7-20. DOI: <https://doi.org/10.30546/2523-4331.2019.3.2.7>
- Dehghani Soltani, Mehdi., Mesbahi, Maryam., Mirza Sadeghi, Naeimeh. (2020). The Impact of Poisonous

- Leadership on Organizational Trauma by Promoting Hypocritical and Machiavellian Behaviors. *Journal of Human Resources Studies*, 10 (3): 159-184. <http://doi:10.22034/jhrs.2020.236600.1441>. In Persian
- Davar, T., Safariyan Hamedani, S. & Zameni, F. (2021). "Presenting the Entrepreneurial Leadership Model Based on the Qualitative Approach of Grounded Theory". *Public Organizations Management*, 9(2), 105-120. In Persian
- DOI: <http://doi.org/10.30473/IPOM.2020.56196.4260>
- Dinc, M.A. (2019). Zehirli Liderlerin bazı özellikleri ve arılları. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi. 133 p.
- Dobbs, J., Do, J. (2019). The impact of perceived Toxic Leadership on cynicism in Officer Candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- DOI: <http://doi/10.1177/0095327X17747204>
- Ghaed Amini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Ebrahimpoor, A.R. (2022). Investigating the effect of bullying in the workplace on deviant behaviors in the workplace through toxic leadership and destructive leadership (case study: Islamic Azad University of Isfahan (Khorasgan)). *Sociological studies*, 14(54): 35-59. In Persian
- DOI: <http://doi.org/10.30495/jss.2021.1916663.1271>
- Ghasempour, H., Wise, S. M. (2020). Investigating the effect of poisonous leadership style on the emergence of the desire to leave voluntary service; Explain the mediating role of organizational silence. *Journal of Human Resource Management and Support Development*, 15 (57): 56-82. In Persian
- Gurlek, M., Yesiltas, M. (2020). The effect of abusive supervision on service sabotage: A mediation and moderation analysis. *Advances in Hospitality and Tourism Research, International Journal of Akdeniz University Tourism Faculty*, 8(1), 151-176. DOI: <http://doi.org/10.30519/ahtr.695159>
- Hadavi Nejad, M., Kalvandi, M. (2016). Exploring the antecedent dynamics of poisonous leadership using interpretive structural modeling. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 5 (3 (19)): 1- 24. In Persian
- Hadavi Nejad, M., Kalvandi, M. (2017). Consequences of poisonous immoral leadership in the organization. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 12 (3): 121-131. In Persian
- Hamby, J.M. (2018). The Role of Employee Attributes in the Mitigation of Toxic Leadership Impact on Employee Behaviors. Doctoral Dissertation of Management, Graduate School of the University of Maryland University College. 154 P.
- Henriques, P.L., Curado, C., Jeronimo, H. M., Martins, J. (2019). Facing the

- Dark Side: How Leadership Destroys Organisational Innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(1): 18-23. ISSN: 0718-2724. (<http://jotmi.org>)
- Hinen, A. L. (2019). Phenomenological Study of Toxic Leadership in the U.S. Military. Doctoral Dissertation of Business Administration Department of Information Systems and Decision Sciences Muma College of Business University of South Florida. 248 P.
- Khakpour, A. (2019). The Relationship between Poisonous Leadership and Emotional Burnout; The mediating role of organizational silence. *Social Psychology Research*, 34: 118-103. In Persian
- Kalvandi, M. (2015). Exploring the poisonous leadership process using interpretive structural modeling: a case study in the executive organizations of Rafsanjan. Master Thesis in Public Management with a focus on Organizational Transformation, Vali-e-Asr University of Rafsanjan, Faculty of Administrative Sciences and Economics. 125 pages. In Persian
- Kazemi, R. (2019). Investigating the moderating role of employee flexibility in the relationship between toxic leadership and non-civil behavior. Master Thesis in Public Management, Human Resources and Labor Relations, Mohaghegh Ardabili University, Faculty of Literature and Humanities. In Persian
- Kellerman, B. 2004. Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters: Harvard Business Press.
- Khalili, c. (2018). The effect of poisonous (toxic) leadership style on social idleness with the role of sub-mediator on employees (Case study: Ilam Petrochemical Company). *Journal of Human Resources Management in the Oil Industry*, 36: 139-158. In Persian
- Kretzschmar, L. (2019). An ethical analysis of "big man" and "inner ring" leadership in South Africa: The example of Jacob Zuma and the resistance of Thuli Madonsela, in S. Jung, V. Kessler, L. Kretzschmar & E. Meier (eds.). *Metaphors for leading - Leading by metaphors*, 17-27, V & R Unipress, Göttingen.
- Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic leadership: A rejoinder. *Representation*, 47(3): 331-342.
- Mirzaei, A. H. (2016). Philosophical Foundations of Organization Theory. Organization for Studying and Compiling Humanities Books of Universities, Humanities Research and Development Institute, 334 p. In Persian
- Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3): 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. (2015). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conducive environment. *Quarterly of leadership*, 13(8): 94-176.

- Peltokorpi, V. (2018). Abusive supervision and emotional exhaustion: The moderating role of power distance orientation and the mediating role of interaction avoidance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(8): 1151-1166.
<https://dx.doi.org/10.1111/1744-7941.12188>
- Sabok Ro, M., Bagheri Qarabolagh, H., Mohammadi, F. (2018). An Analysis of the Precedents of Poisonous Leadership Behavior of Sports Media Employees and Its Impact on Job Satisfaction: Emphasizing the Mediating Role of Unified Civilization. *Communication Management in Sports Media*, 6 (22): 55-68. In Persian
- Salimi, F., Hadavi Nejad, M. (2020). An Inquiry into Employees' Perceptions of Fanatic Obedience Using Zaltmann's Metaphorical Extraction Technique. *Organizational Culture Management*, 18 (3): 539-560. In Persian <http://jomc.ut.ac.ir>
- Sandelowski, M., Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer Publishing Company, New York.
- Schmidt, A. A. 2008. Development and validation of the Toxic Leadership Scale: ProQuest.
- Schmidt, A.A.(2014).An examination of Toxic leadership, job outcomes, and the impact of military development. Doctoral dissertation. The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland. 125 P.
<https://drum.lib.umd.edu/handle/1903/15250>.
- Seyed Javadin, S. R., Gholipour, A., Janalizadeh Shoki, M. (2014). A review of the phenomenon of poisonous leadership and the possibility of its occurrence in different stages of the organization's life cycle. *Management and Development Process*, 28 (2 (92)): 3-17. In Persian
- Tejeda, J.M. (2020). An Empirical Study of the Impact of Toxic Leadership on Organizational Growth and Efficiency Dissertation Manuscript Presented to the Faculty of the College of Trident University International in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Degree Program. Cypress, California.102P.
- Uysal, H.T. (2019). The Mediation Role of Toxic Leadership in the Effect of Job Stress on Job Satisfaction. *International Journal of Business*, 24(1):56-73.
- Zare, F., Sepahvand, R. (2019). Investigating the role of poisonous leadership style on organizational trauma with regard to the mediating role of organizational silence (Case study: Azad University and Payame Noor Shiraz staff). *Journal of New Approach in Educational Management*, 10 (1 (37)): 190-216. In Persian. <http://jedu.miau.ac.ir>.