

Designing a Poisonous Leadership Model with an Interpretive Structural Approach

Date of Receiving the Article: 2021/10/25
Date of Acceptance of the Article: 2022/03/06

Fatemeh Gholizadeh ¹, Samereh shojaei², Tayebeh Tajri³, Mohammad Baqer Gorji⁴

Abstract:

The aim of this study was to design a poisonous leadership model with an interpretive structural approach in the disciplinary command of Golestan province. Therefore, this research is based on purpose, developmental-applied and based on method, descriptive-survey, which has been carried out as an exploratory mix. For this purpose, in the first step, the constituent elements of the poisonous leadership model were identified from the theoretical literature (by systematic review method) and interviews with experts (10 people). The output of this step was 47 components in 6 dimensions. Interpretive structural modeling was used to design the model. After analyzing the data, the results showed that the foundation of the poisonous leadership model is primarily (psychological characteristics of the leader), second (narcissism), third (authoritarian leadership - offensive leadership) and fourth (unpredictable behaviors - ambition) and The dimensions (authoritarian leadership, narcissism, and psychological characteristics of the leader) are in the independent cluster and the dimensions (ambition and unpredictable behaviors) are in the dependent cluster and the dimension (offensive supervision) is in the cluster. According to the results, it is suggested that the necessary measures and mechanisms be taken to prevent the emergence of a poisonous leadership style in the police command.

Key words:

Poisonous Leadership, Disciplinary Command, Interpretive Structure.

1. PhD Student, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran gholizadeh.fatemeh22@yahoo.com
2. Assistant Professor of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran. (Author) shojaei@aliabadiau.ac.ir
3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran. ati.tajari@yahoo.com
4. Assistant Professor of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University gorjimb@gmail.com

استناد: شجاعی، سامره؛ فاطمه قلی‌زاده، طیبه تجری، محمدباقر گرجی؛ (۱۴۰۱). «طراحی الگو رهبری زهرآگین با رویکرد ساختاری تفسیری»، توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۹، شماره ۸۰، صص ۳۹-۶۱.

طراحی الگو رهبری زهر آگین با رویکرد ساختاری تفسیری

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۰۳

فاطمه قلی‌زاده^۱، سامره شجاعی^۲، طیبه تجری^۳، محمدباقر گرجی^۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۱۵

چکیده:

هدف پژوهش کنونی، طراحی الگوی رهبری زهر آگین با رویکرد ساختاری تفسیری در فرماندهی انتظامی استان گلستان است. بنابراین، پژوهش کنونی از نظر هدف، توسعه‌ای- کاربردی و از منظر روش، توصیفی- پیمایشی است که به صورت آمیخته اکتشافی انجام شده است. برای این منظور در گام اول، عناصر تشکیل دهنده الگوی رهبری زهر آگین از ادبیات نظری (به روش مرور نظام‌مند) و مصاحبه با خبرگان (۱۰ نفر) شناسایی شد. خروجی این مرحله، ۴۷ مؤلفه در قالب ۶ بُعد بود. برای طراحی الگو از روش الگوسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. پس از تحلیل داده‌ها، نتایج نشان دادند که زیربنای الگوی رهبری زهر آگین، در درجه اول «ویژگی‌های روان‌شناختی رهبر»، دوم «خودشیفتگی»، سوم «رهبری خودکامه- سرپرستی توهین‌آمیز» و چهارم «رفتارهای پیش‌بینی‌ناپذیر و جاه‌طلبی» هستند و ابعاد «رهبری خودکامه، خودشیفتگی و ویژگی‌های روان‌شناختی رهبر» در خوشه مستقل، ابعاد «جاه‌طلبی و رفتارهای پیش‌بینی‌ناپذیر» در خوشه وابسته و بُعد «سرپرستی توهین‌آمیز» در خوشه پیوندی قرار دارند. با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌شود که اقدامات و سازوکارهای لازم در راستای پیشگیری از به‌وجود آمدن سبک رهبری زهر آگین در فرماندهی انتظامی به‌عمل آید.

کلیدواژه‌ها:

رهبری زهر آگین، فرماندهی انتظامی، ساختاری تفسیری.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

gholizadeh.fatemehrv@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران. (نویسنده مسئول) shojaei@aliabadiaui.ac.ir

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. ati.tajari@yahoo.com

۴. استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران. gorjimb@gmail.com

مقدمه

هر سازمان نیازمند یک رهبری خاص است و بی‌گمان همه مدیران می‌دانند که موفقیت آنان به نیروی انسانی موجود در سازمان‌ها بستگی دارد. این اندیشه در آنان موجب شده است تا به دنبال سبک مناسب در اداره امور سازمان‌ها باشند (احمدی بالادهی و صالحی، ۱۳۹۵: ۷۲). از نظر صاحب‌نظران، اگرچه مدیران وظایف متعدد و متنوعی را عهده‌دار می‌باشند اما کارکرد رهبری، مهم‌ترین و مشکل‌ترین وظیفه آنان است (بیدار و همکاران، ۱۳۹۸: ۷۲). از این‌رو سبک رهبری برای هدایت سازمان در مطالعات مدیریت، جایگاه والایی دارد (بادی و کرافت^۵، ۲۰۱۶: ۱۰)، زیرا اثرات چشمگیری بر جنبه‌های فردی و سازمانی بر جای می‌گذارد (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۶۵). اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، باعث شد که اندیشمندان و پژوهشگران مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند (احمدی بالادهی و صالحی، ۱۳۹۵: ۷۲) و تمرکز خود را بر روی عوامل مؤثر بر ظهور رهبران اثربخش معطوف کرده و معتقدند: نبود رهبران اثربخش، معادل نبود رهبری است (کلووا^۶ و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۱). آنچه سازمان‌ها را عذاب می‌دهد، وجود کسانی است که نقش برجسته رهبری را در سازمان‌ها برعهده می‌گیرند و نمی‌توانند کار را به صورتی مفید و مؤثر انجام دهند؛ رهبران زهرآگین از این نوع افراد هستند (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۱). این سبک از رهبری به‌عنوان بُعد پنهان و سخت‌گیرانه رهبری از سوی پژوهشگران معرفی شده است (ویلیامز^۷، ۲۰۱۸: ۱۸۵). رهبری یکی از مهم‌ترین ارکان هر سازمان است و سازمان‌های دولتی هم از مهم‌ترین سازمان‌ها در کشور به‌شمار می‌روند (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۶۰). با نگرش دقیق به تحقیقاتی که در زمینه رهبری در سازمان‌های دولتی انجام شده است، متوجه می‌شویم که بسیاری از این تحقیقات صرفاً بر تأثیرات مثبت رهبر در سازمان و همچنین رفتار مثبت این رهبران تمرکز داشته‌اند و یکی از سبک‌هایی که مطالعات انجام‌شده درباره آن از غنای کافی برخوردار نیستند، سبک رهبری زهرآگین است (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۴: ۹). در ایران، ۸۰ درصد سازمان‌ها را سازمان‌های دولتی تشکیل می‌دهند و با توجه به اهمیت نقش سازمان‌های دولتی در جامعه، می‌توان گفت: اگر رهبران این سازمان‌ها دارای صلاحیت و شایستگی رهبری نباشند، احتمالاً می‌توانند با هر یک از رفتارهای خود مانند

5. Boddy & Croft

6. Kelloway

7. Williams

بی‌کفایتی رهبری، شرارت، فساد، خرابکاری، رفتار غیراخلاقی و رفتار مجرمانه، اثرات خطرناکی در سازمان به جای بگذارند. بنابراین می‌توان گفت که توجه به سبک رهبری مدیران دولتی از اهمیت خاصی برخوردار است (شکوه و نیک‌پور، ۱۳۹۸: ۱۳۸).

تردیدی نیست که در میان سازمان‌هایی که در حوزه‌های مختلف فعالیت می‌کنند و از تحولات پی‌درپی و بی‌وقفه تأثیر می‌پذیرند، نیروی انتظامی موقعیت ممتازی دارد (جلالیان و کتولی‌نژاد، ۱۳۹۷: ۱۴). نیروی انتظامی یکی از سازمان‌های دولتی است که به فرموده مقام معظم رهبری، مظهر حاکمیت و امنیت در جمهوری اسلامی است و بستر لازم برای فعالیت در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی را تأمین و تضمین می‌کند (بهرامی و غنی‌زاده، ۱۳۹۸: ۴۶). از این‌رو نیروی انتظامی براساس رویکرد خدماتی و امنیتی خود و با نگرش بر سبک‌های رهبری و فرماندهی متفاوت برای اجرای مأموریت‌های سازمانی و حفظ سازوکارهای اجرایی در آن، نیازمند سبک رهبری مناسبی می‌باشد، زیرا عملکرد نیروی انتظامی در گرو رهبری مطلوب است. بنابراین هدف این مقاله، شناسایی و تحلیل عوامل ایجادکننده رهبران زهراکین و ارائه راه‌کارهای پیشگیرانه در فرماندهی انتظامی استان گلستان است.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در دانش مدیریت، رهبری سازمان در کنار سایر وظایف مدیر، یکی از وظایف اساسی و مهم تلقی می‌شود (احمدی بالادهی و صالحی، ۱۳۹۵: ۷۲) و سبک یا رفتار رهبری، شیوه‌های مورد استفاده به‌منظور اعمال نفوذ و جهت دادن فعالیت دیگران است (همان: ۸۳). پیدایش سبک‌های مختلف رهبری به عوامل گوناگونی بستگی داشته و درواقع رهبری از تعامل بین توانایی و انگیزه فردی که تمایل به رهبر شدن دارد، تمایل زیردستان به هدایت شدن و دست یافتن به اهداف مدنظر در سایه وجود رهبر دانا و همچنین شرایط محیطی مطلوب برای ظهور رهبر، ایجاد می‌شود (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۴: ۵). موفقیت و شکست سازمان‌ها به عوامل متعددی بستگی دارد که کیفیت رهبری در سازمان یکی از برجسته‌ترین آنهاست. کیفیت رهبری عامل مهم موفقیت مدیریت منابع انسانی است (خاکپور، ۱۳۹۸: ۱۱۱). هرگونه عمل، سخن و اقدامی از جانب رهبران از طرف کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد و به دنبال آن، براساس ماهیت عمل و رفتار و حتی سخن، رفتار، ادراک و احساس‌های کارکنان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (نورمحمدی و صفری گرایلی، ۱۳۹۹: ۲۷۸). در سال ۲۰۰۳، در مطالعه‌ای، بیش از هزار ویژگی رهبری شناسایی شد که تقریباً همه آنها به جنبه سازنده رهبری اشاره داشتند؛ غافل از اینکه رهبری، لزوماً همیشه

مثبت رفتار نمی‌کند. از این رو، روی دیگر سکه رهبری یعنی رهبری ناکارآمد و پُرگزند نیز باید در نظر گرفته شود (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸: ۱۹۶). صاحب‌نظران، گونه‌های مختلفی از لبه تاریک رهبری را از نظر گذرانده‌اند که رهبری زهرآگین از جمله آنهاست (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸: ۱۹۶). اصطلاح رهبری زهرآگین به‌طور گسترده در سال ۱۹۹۶ توسط مارشا ویکر^۸ در کتابی با نام «رهبران سمی: زمانی که سازمان رو به بدی می‌رود» مطرح شد (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۷). در این سبک از رهبری، رفتار رهبر، زهرآلود و مسموم‌کننده بوده و حاوی خصوصیات و ویژگی‌های ناشایستی همچون ترور شخصیت، تخریب، نفاق‌افکنی، استثمار و بهره‌کشی، شیادی و سوءاستفاده‌گری و سایر رفتارهای توأم با سوءکارکرد است (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸: ۱۹۱). رهبری زهرآگین، گونه‌ای رهبری غیراخلاقی است که وجود آن می‌تواند سوءپیامدهایی را در سازمان به‌دنبال داشته باشد (هادوی‌نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶: ۱۱). رهبری زهرآگین، از جمله پیامدهای جدی برای نظریه‌های رهبری و مقیاس‌های رهبری و نیز استخدام، آموزش و رشد رهبران می‌باشد. این قبیل رهبران با رفتارهایی همچون ایجاد مانع در انجام وظیفه کارکنان، به سرقت بردن منابع سازمانی، تشویق کارکنان برای درگیر شدن و رسیدن به اهداف سازمانی به‌طور عامدانه غفلت می‌کنند (آسلند^۹ و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۴۲). رهبران زهرآگین دارای مجموعه‌ای از ویژگی‌های نامطلوب‌اند، رفتار مخرب نشان می‌دهند و باعث ایجاد اثر سمی بر سازمان‌ها و افرادی می‌شوند که آنها را هدایت می‌کنند و از آنجا که چنین رهبرانی به منافع شخصی خود بیش از منافع سازمانی توجه می‌کنند، به کارمندان و سازمان‌ها آسیب می‌رسانند (بادی^{۱۰} و کرافت^{۱۱}، ۲۰۱۶: ۷). از دیدگاه ویکر (۱۹۹۶)، این رهبران یاغی و اغلب بدخواه، حتی مخرب هستند. آنها، با تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه و منفعت‌طلبانه از هوش و ذکاوتشان در فریب دیگران استفاده می‌کنند، درواقع این رهبران بسیار سمی هستند (ویکر، ۱۹۹۶). فلین^{۱۲} (۱۹۹۹)، درباره رهبران زهرآگین چنین می‌گوید: مدیری که قلدری می‌کند، تهدید می‌کند، فریاد می‌زند؛ مدیری که نوسانات خلقی، تعیین‌کننده جو دفتر کار او در هر روز کاری می‌شود، غیبت می‌کند، تحقیر می‌کند، رئیس جهنم می‌شود (فلین، ۱۹۹۹). در تعریف دیگری ویلسون استارکس^{۱۳} (۲۰۰۳)، معتقد است که رهبری زهرآگین، رویکردی است که به افراد و درنهایت به سازمان، از طریق مسمومیت در شور و

8. Markia Whicker

9. Aasland

10. Boddy

11. Croft

12. Flynn

13. Wilson-Starks

شوق، خلاقیت، استقلال و ابراز وجودهای نوآورانه آسیب می‌رساند (ویلسون استارکس، ۲۰۰۳). به نظر رد^{۱۴} (۲۰۰۴)، زهرآگینی اثر یک رفتار خاص نیست، بلکه اثر تجمعی رفتار غیرانگیزشی در جو سازمان است (رد، ۲۰۰۴: ۶۸). لیپمن بلومن^{۱۵} (۲۰۰۵)، در توصیف رهبران زهرآگین آنها را به‌عنوان افرادی معرفی می‌کند که به موجب رفتارهای مخرب و صلاحیت‌های شخصی ناکارآمد، باعث ایجاد آسیب جدی و پایدار در افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، جوامع و حتی سازمان ملل می‌شوند (لیپمن بلومن، ۲۰۰۵: ۲۲). گلدمن^{۱۶} (۲۰۰۶)، رهبری زهرآگین را از دیدگاه روانشناختی پی می‌گیرد و نشان می‌دهد که اختلالات شخصیتی یک منبع رفتار سازمانی ناکارآمد و سمی است (گلدمن، ۲۰۰۶: ۷۳۵). ماوریتز^{۱۷} و همکاران (۲۰۱۲) چنین تبیین کردند که رفتارهای رهبری زهرآگین پیوند بین گروه کاری را از بین می‌برد و از طریق یادگیری اجتماعی، چنین رفتارهایی به کج‌رفتاری و انحراف بین فردی گروه کاری تبدیل می‌شود. افزون‌بر این، چنین رهبرانی ممکن است به‌طور مستقیم بر رفاه فردی و نگرش‌های مربوط به کار تأثیر داشته باشد. در حالی که برخی از اعضای واحد ممکن است رفتار مخرب رهبران خود را الگو قرار دهند، دیگران ممکن است عملی، عکس رفتار مخرب رهبر زهرآگین را انجام دهند (ماوریتز و همکاران، ۲۰۱۲: ۳۳۶). براساس نظر رد (۲۰۰۴) سه عنصر زیر از نشانگان رهبر زهرآگین هستند: ۱. فقدان نگرانی برای سلامت زیردستان، ۲. فن خاص شخصیتی یا بین فردی است که بر جو سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد، ۳. اعتقاد به انگیزه‌های خود و اولویت دادن به آنها در برابر انگیزه زیردستان (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۲). پادیللا^{۱۸} و همکاران (۲۰۱۵)، سه دسته از عوامل را در ظهور این رهبران دخیل دانسته‌اند و از آن به‌عنوان مثلث سمی در سازمان نام برده‌اند: نخستین ضلع این مثلث را ویژگی‌های شخصیتی رهبران یادشده ازجمله جاه‌طلبی، خودبزرگ‌بینی، نیاز شخصی به قدرت، خودشیفتگی و غیره شکل می‌دهند. ویژگی‌های زیردستان نیز در ظهور این پدیده اهمیت فراوانی دارد؛ زیردستانی که با سطح بلوغ کم، جاه‌طلبی، ارزش‌ها و باورهای موافق با رهبر، توجه صرف به امیال شخصی زمینه مساعدی را برای ظهور این دسته از رهبران فراهم می‌کنند. درنهایت، برخی ویژگی‌های محیطی مانند محیط‌های ناپایدار یا بسیار ناپایدار، تهدید ادراک‌شده محیطی، ارزش‌های فرهنگی، فقدان سازوکارهای رسمی و غیره، عنصر ضلع سوم این مثلث به‌شمار می‌آیند (پادیللا و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۱۶).

14. Reed

15. Lipman-Blumen

16. Goldman

17. Mawritz

18. Padilla

در نگرش اول، شاید رهبران زهرآگین را رهبرانی قلدر فرض کنیم که فقط به دیگران زور می‌گویند، اما درواقع رهبران زهرآگین انواع مختلفی دارند که هر کدام دارای ویژگی‌های خاص خودشان هستند و در میزان سمی‌بودنشان، می‌توان گفت که شماری خفیف و تعدادی نیز افراطی هستند. با شناخت نوع رهبری نمی‌توان میزان آسیب و خطری را که برای سازمان دارند، تشخیص داد. در تقسیم‌بندی که توسط لیپمن و بلومن (۲۰۰۵) صورت گرفته است، این نوع رهبری را به دو دسته عامدانه و غیرعامدانه تقسیم می‌کنند. در رهبری عمدی، به صورت آگاهانه به پیروان و زیردستان آسیب می‌رسد، ولی رهبری غیرعامدانه، اعمالش از روی قصد نبوده و ناخواسته باعث آزار دیگران می‌شود (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۵).

پیشینه پژوهش

همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان تبیین نظام خطمشی‌گذاری زهرآگین در ایران، نشان دادند که ویژگی‌های نظام خطمشی‌گذاری زهرآگین بدین شرح است: رواج بی‌قانونی، هرج‌ومرج، آشوب و ازهم‌گسیختگی در نظام خطمشی‌گذاری، نداشتن گفتمان خطمشی، فقدان فرایندی برای یادگیری خطمشی، تبعیض‌آمیزبودن خطمشی، یکسو نبودن منافع خطمشی‌گذار با منافع ملی، فقدان همگرایی با خطمشی‌های بالادستی، فهم نادرست از شرایط و تحلیل نادرست و ضعیف از وضعیت کشور. قائدآمینى هارونی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان شناسایی الگوی ساختاری بررسی رابطه رهبری زهرآگین با مدیریت برداشت در دانشگاه آزاد واحد اصفهان، نشان دادند که ابعاد رهبری زهرآگین شامل رهبری توهین‌آمیز، پیش‌بینی‌ناپذیر، رهبری خودکامه، خودشیفتگی و جاه‌طلبی است. خراسانی طرقی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان کشف مؤلفه‌های رفتارهای مخرب رهبران غیراخلاقی، نشان دادند که این مؤلفه‌ها در قالب نه بُعد (رفتارهای ناشایست، عدم صداقت، کنترل بیش‌ازحد، رفتارهای سیاسی نامطلوب، خودشیفتگی، نداشتن تخصص و مهارت، بی‌هدفی و بی‌برنامگی، سوءاستفاده از منابع سازمانی و ضعف در انگیزش‌بخشی) طبقه‌بندی می‌شوند. اسدزاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی ساختاری تفسیری پیشران‌های سازمان شرک‌آلود، نشان دادند که ۱۲ متغیر (محیط شرک‌آلود برون‌سازمانی؛ رهبری شرک‌آلود؛ مدیریت منابع انسانی و فرایندهای شرک‌آلود سازمانی؛ ساختارهای شرک‌آلود فیزیکی، شغلی و سازمانی؛ فضای شرک‌آلود سازمانی و ادراک شرک‌آلود فردی؛ اخلاق شرک‌آلود عمومی؛ ارتباطات شرک‌آلود بین‌گروهی و رفتارهای شرک‌آلود سازمانی) پیشران‌های سازمان شرک‌آلود

هستند. هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان کاوش پویایی‌های پیشایندی رهبری زهرآگین، نشان دادند که ۱۲ متغیر (کاستی‌های فردی رهبر؛ ویژگی روان‌شناختی رهبر؛ کاستی‌های مدیریتی رهبر و محیط برون‌سازمانی؛ ساختار بروکراتیک و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمان؛ ویژگی‌های روانشناختی- نگرشی کارکنان؛ خرده‌استبداد رهبر؛ جو سازمانی غیرکارکردی و رفتارهای انحرافی خدماتی و سیاسی رهبر و سرپرستی توهین عنوان آمیز)، پیشایندهای رهبری زهرآگین هستند.

مظفر^{۱۹} و قاضی^{۲۰} (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر فضای سازمانی در صنعت نساجی پاکستان، نشان دادند: رفتار رهبری زهرآگین بر فضای سازمانی تأثیر منفی شدیدی دارد که به درجه پایین عملکرد کارکنان، عدم انگیزه و غیبت منجر می‌شود. بالوی^{۲۱} (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان تأثیر رهبری زهرآگین بر کارکنان دانشگاه در آفریقای جنوبی، نشان داد: رهبری زهرآگین نه تنها برای محیط کار، بلکه برای روابط انسانی نیز مخرب است. پادیلا^{۲۲} و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان بررسی شناسایی و تبیین پیشایندهای رهبری زهرآگین، 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 جاه‌طلبی، خودبینی و مراعات اصول اخلاقی تشکیل می‌دهد، اضلاع دوم و سوم این مثلث، به ترتیب عبارت‌اند از: ویژگی‌های زیردستان و ویژگی‌های محیطی. کلبی^{۲۳} (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان عامل‌های مرتبط با رهبری زهرآگین، به چهار عامل خودمحوری، خلق‌و‌خوی منفی، بی‌ثباتی و عدم اعتماد و رفتار مستبدانه اشاره کرد. گرین^{۲۴} (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان رهبری سمی در سازمان‌های آموزشی، نشان داد که رهبران سمی دارای چهار بُعد (خودخواهی، شکست اخلاقی، بی‌لیاقتی و روان‌رنجوری) هستند.

تحقیقات پیشین انجام‌شده درباره رهبری زهرآگین که در جدول ۱ نشان داده است، بیانگر این است که ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی در این زمینه وجود دارند. بنابراین لازم است به صورت علمی و با رویکرد دقیق‌تری مورد بررسی قرار گیرند که در تحقیق کنونی مورد توجه قرار گرفته است.

19. Muzaffar

20. Ghazi

21. Baloyi

22. Padilla

23. Celeby

24. Green

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های رهبری زهرآگین بر اساس مرور پیشینه پژوهش

ابعاد	مؤلفه‌ها	منبع
ویژگی‌های روان‌شناختی رهبر	زندگی شخصی متلاطم، نیازهای ارضاء نشده، نداشتن تجربه و تخصص، عدم طی رده‌های شغلی و نگرش منفی به زندگی	همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸)، قائدآمنی هارونی و همکاران (۱۳۹۷)، خراسانی طرقي و همکاران (۱۳۹۷)، اسنژاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۷)، هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۵)، پادبلا و همکاران (۲۰۱۵)، کلبی (۲۰۱۵) و گرین (۲۰۱۴)
خودشیفتگی	عدم توجه به اهمیت تصمیمات در واحد مدیریت، داشتن حس استحقاق، اعتقاد به انتصاب به‌عنوان بالاترین مقام سازمان، خود را توانمندترین فرد سازمان دانستن و فوق‌العاده دانستن خود	همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸)، قائدآمنی هارونی و همکاران (۱۳۹۷)، خراسانی طرقي و همکاران (۱۳۹۷)، اسنژاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۷)، هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۵)، پادبلا و همکاران (۲۰۱۵)، کلبی (۲۰۱۵) و گرین (۲۰۱۴)
رهبری خودکامه	نالایق دانستن کارکنان، نظارت به روش انجام کارها توسط کارکنان، احترام نگذاشتن به حریم خصوصی زیردستان، اجازه ندادن به کارکنان برای نیل به اهداف با روش‌های جدید، عدم تحمل نظرات مخالف، انعطاف‌پذیر نبودن در سیاست‌های سازمانی حتی در شرایط جدید استفاده از سبک دستوری و توضیحی، بیرون کردن از گروه اجتماعی، عدم ارائه اطلاعات موردنیاز کارکنان، عدم اعتماد به دیگران، لاپوشانی اشتباهات خود، اولویت به منافع شخصی، میل به قدرت بالاتر از رفاه و سلامت کارکنان، شانه‌خالی کردن از نتایج تصمیمات، تولید استرس برای زیردستان و تعیین ضرب‌المجل در مسائل کاری	همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸)، قائدآمنی هارونی و همکاران (۱۳۹۷)، خراسانی طرقي و همکاران (۱۳۹۷)، اسنژاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۷)، هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۵)، پادبلا و همکاران (۲۰۱۵)، کلبی (۲۰۱۵) و گرین (۲۰۱۴)
سرپرستی توهین‌آمیز	مسخره کردن زیردستان، واکنش گرفتن مسئولیت‌های خارج از شرح شغلی، عدم ملاحظه کارکنان خارج از محیط کاری، صحت نامناسب درباره زیردستان یا سایر افراد در محیط کار، تحقیر کردن زیردستان کنار افراد دیگر در محیط کار (مألام)، رجوع کردن به اشتباهات و تخلفات گذشته کارکنان و غیراخلاقی عمل کردن	همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸)، قائدآمنی هارونی و همکاران (۱۳۹۷)، خراسانی طرقي و همکاران (۱۳۹۷)، اسنژاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۷)، هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۵)، پادبلا و همکاران (۲۰۱۵)، کلبی (۲۰۱۵) و گرین (۲۰۱۴)
رفتارهای پیش‌بینی‌ناپذیر	عصبانیت شدید (سریع از کوره در می‌رود)، وضعیت فعلی او باعث تعیین جو محیط کاری می‌شود، متفاوت بودن درجات دسترسی، تلاش کارکنان برای فهمیدن وضعیت فعلی وی، نادیده گرفتن عواطف کارکنان در مواقع عصبانیت و هیجان	همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸)، قائدآمنی هارونی و همکاران (۱۳۹۷)، خراسانی طرقي و همکاران (۱۳۹۷)، اسنژاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۷)، هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۵)، پادبلا و همکاران (۲۰۱۵)، کلبی (۲۰۱۵) و گرین (۲۰۱۴)
جاه‌طلبی	دوست دارد توسط دیگران تعریف و تمجید شود، تغییر شدید رفتار در مواقع حضور مافوق، انکار اشتباهات واحد تحت کنترل، پیشنهاد کمک تنها از افرادی که می‌توانند باعث ترفیع او شوند، موفقیت‌های دیگران را به خود نسبت می‌دهد، تلاش تنها در زمینه‌هایی که موجب ترقی وی در آینده شوند، تفرقه‌افکنی، پارتی‌بازی و حذف رقبا	همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸)، قائدآمنی هارونی و همکاران (۱۳۹۷)، خراسانی طرقي و همکاران (۱۳۹۷)، اسنژاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۷)، هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۵)، پادبلا و همکاران (۲۰۱۵)، کلبی (۲۰۱۵) و گرین (۲۰۱۴)

روش‌شناسی

این پژوهش براساس هدف، توسعه‌ای- کاربردی و بر اساس روش، توصیفی- پیمایشی است که به صورت آمیخته اکتشافی انجام شده است. خبرگان پژوهش شامل ۱۰ نفر از استادان دانشگاه است که دارای ویژگی‌هایی نظیر تجربه، تناسب رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، اشتغال به تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی

در این زمینه بودند و به روش هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند. در این پژوهش از مراحل مختلفی و در هر مرحله از روش‌های گوناگونی برای پیشبرد پژوهش استفاده شده است. این پژوهش در دو مرحله اصلی انجام شده است. در مرحله شناخت، از طریق بررسی و مطالعه پیشینه موضوعی نسبت به درک و شناخت عمیق مسئله اقدام شد و سپس با مطالعه دقیق آنها، متغیرهای اولیه و مناسب برای الگوی رهبری زهرآگین استخراج شد. در ادامه برای متناسب‌سازی میدانی - نهادهای الگو با توجه به شرایط و مقتضیات ناچا از طریق تشکیل جلسات و انجام مصاحبه با خبرگان حوزه تحقیق، متغیرهای تأثیرگذار در الگوی رهبری زهرآگین به دست آمد. در مرحله طراحی به‌منظور برقراری ارتباط بین ابعاد رهبری زهرآگین و دستیابی به الگوی ساختاری آن از روش الگوسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. روش الگوسازی ساختاری تفسیری که یکی از روش‌های تصمیم‌گیری گروهی و جایگزینی برای روش‌های آماری نظیر تحلیل معادلات ساختاری یا تحلیل مسیر می‌باشد، یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و به‌هم‌مرتبط در یک الگوی نظام‌مند جامع، ساختاردهی می‌شوند (وارفیلد^{۲۵}، ۱۹۷۴). این روش‌شناسی به ایجاد و جهت‌دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک نظام کمک می‌کند (فایسال^{۲۶} و همکاران، ۲۰۰۶: ۵۳۹) و با بهره‌گیری از اصول ریاضی و بر پایه نظر متخصصان، امکان شناسایی و تبیین روابط پیچیده بین عناصر را فراهم می‌آورد، الگوهای ذهنی ناپیوسته و غیرشفاف را به الگوهایی عینی و هدفمند بدل می‌سازد و با دسته‌بندی این عناصر در چند سطح به تحلیل ارتباط آنها می‌پردازد. یکی از اصلی‌ترین منطق‌های این روش، آن است که همواره عنصری که در یک سیستم، اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند، از اهمیت بالاتری برخوردار هستند. الگویی که با استفاده از این روش به‌دست می‌آید، ساختاری از یک مسئله یا موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد که الگویی به‌دقت طراحی‌شده می‌باشد (فایسال^{۲۷} و همکاران، ۲۰۰۶: ۵۳۹). به‌طور خلاصه مراحل اجرای الگوسازی ساختاری تفسیری به صورت ذیل است که در ادامه هر یک از آنها تشریح می‌شود.

۱- شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری زهرآگین؛

۲- تعیین رابطه مفهومی بین ابعاد با استفاده از رویکرد الگوسازی ساختاری تفسیری؛

۲-۱. تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری؛

۲-۲. تشکیل ماتریس دستیابی؛

۲-۳. تعیین روابط و سطح‌بندی بین ابعاد؛

۳- ترسیم الگو و شبکه تعاملات ابعاد رهبری زهرآگین.

25. Warfield

26. Faisal

27. Faisal

جدول ۲. مشخصات خبرگان (مصاحبه‌شوندگان)

ردیف	رشته تحصیلی	سمت	دانشگاه
۱	مدیریت دولتی	هیئت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی علی‌آباد کتول
۲	روان‌شناسی	هیئت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی علی‌آباد کتول
۳	مدیریت دولتی	هیئت علمی	دانشگاه گنبدکاووس
۴	مدیریت دولتی	هیئت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی گرگان
۵	روان‌شناسی	هیئت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی علی‌آباد کتول
۶	مدیریت صنعتی	هیئت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی گنبدکاووس
۷	مدیریت فرهنگی	هیئت علمی	دانشگاه گلستان
۸	علوم تربیتی	هیئت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی آزادشهر
۹	روان‌شناسی	هیئت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی گرگان
۱۰	مدیریت دولتی	هیئت علمی	دانشگاه آزاد اسلامی علی‌آباد کتول

یافته‌ها

گام ۱. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی رهبری زهرآگین

همان‌طور که پیشتر عنوان شد، برای دستیابی به عناصر تشکیل‌دهنده الگوی رهبری زهرآگین، در دو مرحله اقدام شده است. در مرحله اول، پس از بررسی و مطالعه مقالات، پایان‌نامه‌ها و کتب مرتبط برای شناسایی عوامل مؤثر در رهبری زهرآگین، روش مرور هدفمند پیشینه مفهومی و پژوهشی مورد توجه قرار گرفته است. هدفمندی پیشینه نگاشته‌ها، امروزه معتبرترین و قابل‌اتکاترین روش برای شناسایی و ترکیب دانش موجود در مورد یک موضوع مرتبط با اهداف پژوهش است (لاویس^{۲۸} و همکاران، ۲۰۰۵). به این منظور و براساس روش ارائه‌شده، خروجی این فرایند ۸ مقاله علمی است که پس از مطالعه دقیق آنها، عناصر تشکیل‌دهنده الگوی رهبری زهرآگین استخراج شد. در ادامه مرحله شناخت، برای تکمیل اطلاعات و غنای مبانی نظری و همچنین توجه به شرایط بومی، جلسات مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران برگزار شد. در تحقیقات کیفی، مصاحبه جامع یا گفتگوی هدف‌دار یکی از روش‌های شناخته شده است که برای جمع‌آوری داده‌ها به صورت فزاینده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این پژوهش و در این مرحله با ده نفر از خبرگان و متخصصان آشنا به موضوع، مصاحبه انجام شد. مصاحبه براساس پرسش‌های طراحی‌شده

با تأکید بر الگوی رهبری زهرآگین و لزوم و یا عدم لزوم تغییر و سازگاری آنها در هنگام فعالیت، انجام شد. به این ترتیب در مجموع ۴۷ مؤلفه در قالب شش بُعد اصلی طبقه‌بندی شد.

جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های رهبری زهرآگین براساس نظر خبرگان

شماره مصاحبه شوندگان										مؤلفه‌ها
۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
*	*	*		*	*	*		*	*	مسخره کردن زیردستان
*		*	*	*		*	*	*		واگذار کردن مسئولیت‌های خارج از شرح شغلی
	*	*	*	*		*	*	*	*	عدم ملاحظه کارکنان خارج از محیط کاری
*	*	*		*	*	*		*	*	صحبت نامناسب در مورد زیردستان با سایر افراد در محیط کار
*		*	*	*		*	*	*		تحقیر کردن زیردستان کنار افراد دیگر در محیط کار (ملأعام)
	*	*	*	*		*	*	*	*	رجوع کردن به اشتباهات و تخلفات گذشته کارکنان
*	*	*		*	*	*		*	*	غیراخلاقی عمل کردن
*		*	*	*		*	*	*		نالایق دانستن کارکنان
	*	*	*	*		*	*	*	*	نظارت بر روش انجام کارها توسط کارکنان
*	*	*		*	*	*		*	*	احترام نگذاشتن به حریم خصوصی زیردستان
*		*	*	*		*	*	*		اجازه ندادن به کارکنان برای نیل به اهداف با روش‌های جدید
	*	*	*	*		*	*	*	*	عدم تحمل نظرات مخالف
*	*	*		*	*	*		*	*	انعطاف‌پذیر نبودن در سیاست‌های سازمانی حتی در شرایط جدید
*		*	*	*		*	*	*		استفاده از سبک دستوری و توضیحی
	*	*	*	*		*	*	*	*	بیرون کردن از گروه اجتماعی
*	*	*		*	*	*		*	*	عدم ارائه اطلاعات موردنیاز کارکنان
*		*	*	*		*	*	*		عدم اعتماد به دیگران
	*	*	*	*		*	*	*	*	لاپوشانی اشتباهات خود
*	*	*		*	*	*		*	*	اولویت به منافع شخصی
*		*	*	*		*	*	*	*	میل به قدرت بالاتر از رفاه و سلامت کارکنان
	*	*	*	*		*	*	*	*	شانه‌خالی کردن از نتایج تصمیمات
*	*	*		*	*	*		*	*	تولید استرس برای زیردستان
*		*	*	*		*	*	*		تعیین ضرب‌العجل در مسائل کاری
	*	*	*	*		*	*	*	*	عدم توجه به اهمیت تصمیمات در واحد مدیریت
*	*	*		*	*	*		*	*	داشتن حس استحقاق
*		*	*	*		*	*	*		اعتقاد به انتصاب به‌عنوان بالاترین مقام سازمان
	*	*	*	*		*	*	*	*	خود را توانمندترین فرد سازمان دانستن
*	*	*		*	*	*		*	*	فوق‌العاده دانستن خود
*		*	*	*		*	*	*		دوست دارد توسط دیگران تعریف و تمجید شود
	*	*	*	*		*	*	*	*	تعبیر شدید رفتار در مواقع حضور مافوق

شماره مصاحبه شونده‌گان										مؤلفه‌ها
۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
*	*	*		*	*	*		*	*	انکار اشتباهات واحد تحت کنترل
*		*	*	*		*	*	*		پیشنهاد کمک فقط از افرادی که می‌توانند باعث ترفیع او شوند
	*	*	*	*		*	*	*	*	موفقیت‌های دیگران را به خود نسبت می‌دهد
*	*	*		*	*	*		*	*	تلاش فقط در زمینه‌هایی که موجب ترقی وی در آینده شوند
*		*	*	*		*	*	*		تفرقه‌افکنی
	*	*	*	*		*	*	*	*	پارتی‌بازی
*	*	*		*	*	*		*	*	حذف رقبا
	*	*	*	*		*	*	*	*	عصبانیت شدید (سریع از کوره در می‌رود)
*	*	*		*	*	*		*	*	وضعیت فعلی او باعث تعیین فضا (جو) محیط کاری می‌شود
*		*	*	*		*	*	*		مقاومت‌بودن درجات دسترسی
	*	*	*	*		*	*	*	*	تلاش کارکنان برای فهمیدن وضعیت فعلی وی
*	*	*		*	*	*		*	*	نادیده گرفتن عواطف کارکنان در مواقع عصبانیت و هیجان
*	*	*		*	*	*		*	*	زندگی شخصی متلاطم
	*	*	*	*		*	*	*	*	نیازهای ارضا نشده
*	*	*		*	*	*		*	*	نداشتن تجربه و تخصص
	*	*	*	*		*	*	*	*	عدم طی رده‌های شغلی
*	*	*		*	*	*		*	*	نگرش منفی به زندگی

نتایج حاصل از جدول ۳ نشان داد که مؤلفه‌ها توسط مصاحبه‌شونده‌گان حداقل سه بار و حداکثر تا هشت بار مورد اشاره و تأکید قرار گرفتند. در مجموع پس از اجرای فرایند تلفیق مؤلفه‌ها، تعداد ۴۷ مؤلفه در ۶ بُعد شناسایی و تأیید شد که شامل (ویژگی‌های روانشناختی رهبر، خودشیفتگی، رهبری خودکامه، سرپرستی توهین‌آمیز، رفتارهای پیش‌بینی‌ناپذیر و جاه‌طلبی) می‌باشند. استخراج این مؤلفه‌ها با رویکرد استخراج مضمون مشترک مجموعه گویه‌های تشکیل‌دهنده از مؤلفه انجام شد. حال در ادامه با شناسایی این عوامل، الگوی مفهومی پژوهش با بهره‌گیری از الگوسازی ساختاری تفسیری ترسیم می‌شود. در این مرحله از تکنیک ISM، پس از شناسایی مؤلفه‌ها، لازم است تا ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل شود. در این مرحله روابط بین ابعاد پژوهش به صورت دو به دو و زوجی، با به‌کارگیری الگوسازی ساختاری تفسیری و استفاده از رابطه مفهومی منجر به تحلیل شد و خبرگان با استفاده از نمادها به تعیین روابط بین متغیرها پرداختند. ماتریس خودتعاملی ساختاری از مؤلفه‌های پژوهش و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شده است (آذر و خسروانی، ۱۳۹۸). این ماتریس توسط ۱۰ نفر از خبرگان تکمیل شد.

گام ۲. تعیین رابطه مفهومی بین ابعاد رهبری زهرآگین

مرحله اول: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

براساس نتایج گام پیشین، گام بعدی شناسایی الگوی روابط علی میان آنهاست. برای انعکاس روابط درونی میان معیارهای اصلی، از دیدگاه خبرگان استفاده شده است. در این تکنیک متخصصان می‌توانند با تسلط بیشتری به تبیین نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت اثرات) میان عوامل بپردازند. ماتریس، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان می‌دهد و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد. در این مرحله متغیرهای مسئله به صورت دو به دو و زوجی با هم مقایسه شدند و پاسخ‌دهندگان با استفاده از نمادهای V, A, X و O به تعیین روابط بین متغیرها پرداختند. پس از نظرخواهی از خبرگان، ماتریس خودتعاملی ساختاری براساس جدول ۵ به‌دست آمد.

جدول ۴. علائم مورد استفاده در طراحی الگوی ساختاری - تفسیری

O	X	A	V
نبود رابطه	رابطه دوسویه	متغیر j بر i تأثیر دارد	متغیر i بر j تأثیر دارد

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی ساختاری عوامل مؤثر بر رهبری زهرآگین

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	سرپرستی توهین‌آمیز	۱	X	A	V	V	A
۲	رهبری خودکامه		۱	A	V	V	A
۳	خودشیفتگی			۱	V	V	A
۴	جاه‌طلبی				۱	X	A
۵	رفتارهای پیش‌بینی‌ناپذیر					۱	A
۶	ویژگی‌های روان‌شناختی رهبر						۱

مرحله دوم: ماتریس دستیابی

در این مرحله، ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل می‌شود. از این طریق، ماتریس دسترسی اولیه به‌دست می‌آید. از طریق تبدیل نمادهای V, A, X و O به صفر و یک برای هر متغیر، ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل شده که به اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می‌شود. قوانین تبدیل این نمادها به شرح زیر است: در صورتی که ورودی (i, j) (محل تلاقی سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد، در ورودی (i, j) در ماتریس اولیه یک و در

ورودی (j,i) صفر قرار داده می‌شود، در صورتی که ورودی (i,j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد، در ورودی (i,j) در ماتریس اولیه صفر و در ورودی (j,i) یک قرار داده می‌شود، در صورتی که ورودی (i,j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد، در ورودی (i,j) در ماتریس اولیه یک و در ورودی (j,i) یک قرار داده می‌شود و در صورتی که ورودی (i,j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد، در ورودی (i,j) در ماتریس اولیه صفر و در ورودی (j,i) صفر قرار داده می‌شود. ماتریس دسترسی اولیه براساس توضیحات یادشده برای ماتریس خودتعاملی ساختاری مرحله پیش به صورت جدول ۶ می‌باشد. پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه با دخیل کردن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. انتقال‌پذیری به معنای آن است که اگر متغیر A بر B تأثیر داشته باشد و B بر C تأثیر داشته باشد، در این صورت باید A نیز بر C تأثیر داشته باشد. یعنی اگر براساس روابط ثانویه، اثرات مستقیم لحاظ شده باشد، اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد، باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. ماتریس دسترسی نهایی به صورت جدول ۷ به‌دست می‌آید.

جدول ۶. ماتریس دسترسی اولیه عوامل مؤثر بر رهبری زهرآگین

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	سرپرستی توهین‌آمیز	۱	۱	۰	۱	۱	۰
۲	رهبری خودکامه	۱	۱	۰	۱	۱	۰
۳	خودشیفتگی	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۴	جاه طلبی	۰	۰	۰	۱	۱	۰
۵	رفتارهای پیش‌بینی‌ناپذیر	۰	۰	۰	۱	۱	۰
۶	ویژگی‌های روان‌شناختی رهبر	۱	۱	۱	۱	۱	۱

جدول ۷. ماتریس دسترسی نهایی عوامل مؤثر بر رهبری زهرآگین

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	قدرت نفوذ
۱	سرپرستی توهین‌آمیز	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۴
۲	رهبری خودکامه	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۴
۳	خودشیفتگی	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۵
۴	جاه‌طلبی	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۲
۵	رفتارهای پیش‌بینی‌ناپذیر	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۲
۶	ویژگی‌های روان‌شناختی رهبر	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
میزان وابستگی		۴	۴	۲	۶	۶	۱	

مرحله سوم: تعیین روابط و سطح‌بندی بین ابعاد رهبری زهرآگین

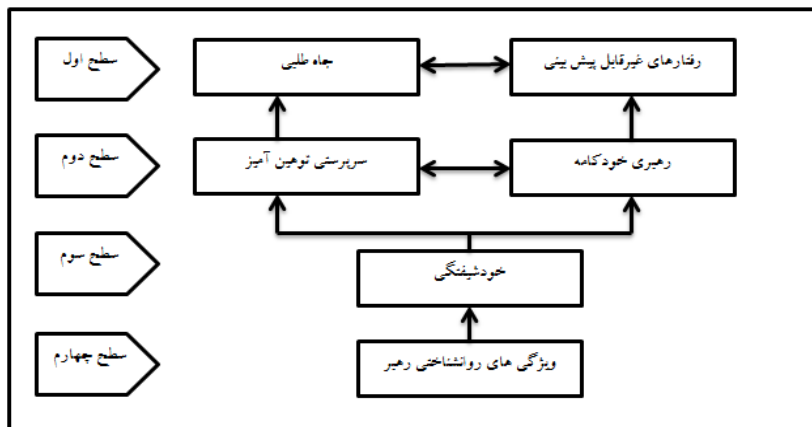
برای تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر بُعد از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه خروجی‌ها شامل خود بُعد و ابعادی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود بُعد و ابعادی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از ابعاد تعیین می‌شود. از این طریق، مجموعه مشترک برای هر بُعد به دست می‌آید. ابعادی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب الگوی ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل‌دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل‌دهنده همه سطوح شبکه مشخص شوند. به این ترتیب در پژوهش کنونی، طی یک مرحله سطوح حاصل شد که به دلیل اختصار، نتیجه نهایی در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. تعیین سطوح در سلسله‌مراتب الگوسازی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر رهبری زهرآگین

عامل	سطرها مجموعه خروجی (انترگذاری)	ستونها مجموعه ورودی (اثرپذیری)	اشتراک	سطح
۱	۲-۱	۶-۳-۲-۱	۲-۱	دوم
۲	۲-۱	۶-۳-۲-۱	۲-۱	دوم
۳	۳	۶-۳	۳	سوم
۴	۵-۴	۶-۵-۴-۳-۲-۱	۵-۴	اول
۵	۵-۴	۶-۵-۴-۳-۲-۱	۵-۴	اول
۶	۶	۶	۶	چهارم

گام ۳. ترسیم الگو و شبکه تعاملات ابعاد رهبری زهرآگین

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها، می‌توان آنها را به شکل الگویی ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها برحسب سطح آنها از بالا به پایین تنظیم می‌شوند و با استفاده از سطح‌بندی انجام‌شده، شکلی با عنوان الگوی رهبری زهرآگین ترسیم می‌شود. به این صورت که ویژگی‌های روان‌شناختی رهبر در سطح چهارم، خودشیفتگی در سطح سوم، رهبری خودکامه و سرپرستی توهین‌آمیز در سطح دوم و رفتارهای پیش‌بینی‌ناپذیر و جاه‌طلبی در سطح اول شناخته شده‌اند که در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر رهبری زهرآگین

نتایج ISM نشان داد زیربنای رهبری زهرآگین، در درجه اول ویژگی‌های روان‌شناختی رهبر، در درجه دوم، خودشیفتگی، سوم، رهبری خودکامه و سرپرستی توهین‌آمیز و در درجه چهارم رفتارهای پیش‌بینی‌ناپذیر و جاه‌طلبی هستند.

درنهایت برای تحلیل نمودار MICMAC^{۲۹} کافی است در هر سطر و ستون با جمع‌کردن میزان ورودی‌ها، قدرت نفوذ و میزان وابستگی ابعاد را به‌دست آوریم (جدول ۷). این کار به ما کمک می‌کند تا درباره ابعاد درک قوی‌تری داشته باشیم. خوشه‌بندی ابعاد به‌منظور بخش‌بندی ابعاد در ماتریس دستیابی نهایی باید برای هر یک از ابعاد قدرت نفوذ و وابستگی، محاسبه شود. قدرت نفوذ یک بُعد، تعداد ابعادی است که متأثر از بُعد مربوطه می‌شوند از جمله خود آن بُعد. قدرت وابستگی نیز تعداد ابعادی است که بر بُعد مربوط تأثیر می‌گذارند و به دستیابی به آن منجر می‌شود. این قدرت‌های نفوذ و وابستگی در تحلیل ماتریس اثر ضرب ارجاع متقابل کاربردی، دسته‌بندی و استفاده می‌شوند که در آن، معیارها به چهار گروه خودمختار، وابسته، متصل و مستقل تقسیم‌بندی می‌شوند (آذر و خسروانی، ۱۳۹۸). هدف از تحلیل ماتریس MICMAC، تحلیل قدرت نفوذ و قدرت وابستگی متغیرهاست. همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود ابعاد به چهار خوشه تقسیم شده‌اند. خوشه اول شامل معیارهایی است که دارای قدرت نفوذ و وابستگی

ضعیف هستند. این متغیرها تقریباً از سیستم جدا می‌شوند، زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. متغیرهای وابسته در خوشه دوم قرار می‌گیرند که قدرت نفوذ ضعیف اما قدرت وابستگی بالایی دارند. در خوشه سوم معیارهای پیوندی قرار دارند که هم قدرت نفوذ و هم قدرت وابستگی قوی دارند. این متغیرها غیرایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آنان می‌تواند شبکه را تحت‌تأثیر قرار دهد. خوشه چهارم شامل معیارهای مستقل است که قدرت نفوذ بالایی به‌همراه قدرت وابستگی پایینی دارند.



شکل ۲. تحلیل نفوذ وابستگی عوامل مؤثر بر رهبری زهراکین

تحلیل MICMAC نشان داد ابعاد رهبری خودکامه، خودشیفتگی و ویژگی‌های روان‌شناختی رهبر در خوشه مستقل، ابعاد جاه‌طلبی و رفتارهای پیش‌بینی‌ناپذیر در خوشه وابسته و بعد سرپرستی توهین‌آمیز در خوشه پیوندی قرار دارند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با اطمینان می‌توان وجود انسان را به‌عنوان جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت، مهم‌ترین عامل دشواری کار مدیران دانست، از این‌رو به‌نظر دانشمندان و افراد صاحب‌نظر اگرچه مدیران و فرماندهان وظایف متعدد و متنوعی را عهده‌دار هستند اما کارکرد «رهبری» مهم‌ترین و مشکل‌ترین وظیفه آنان است. رهبری، نقش حیاتی در پویایی سازمان دارد و مهم‌ترین موضوع در حیطه رفتار سازمانی و روابط انسانی است. مطالعات مختلف نشان داده است رهبری دارای سبک‌های مختلفی بوده و رهبران با توجه به عوامل مختلف، سبک

مناسب با شرایط را انتخاب می‌کنند. منظور از سبک آن نیست که چگونه رهبر در وضعیت معینی رفتار کند، بلکه مقصود آن است که چگونه دیگران به‌ویژه زیردستانش رفتار وی را درک می‌کنند. پیدایش سبک‌های مختلف رهبری به عوامل گوناگونی بستگی دارد و به‌کارگیری هر یک از سبک‌های مختلف رهبری می‌تواند اثرات متفاوتی بر سازمان، کارکنان و سایر ذی‌نفعان برجای بگذارد. با وجود پژوهش‌هایی که در زمینه رهبری و سبک‌های مختلف آن در کشور انجام شده، اما یکی از سبک‌هایی که توجه چندانی از سوی پژوهشگران کشورمان به آن نشده، سبک رهبری زهرآگین است. رهبری زهرآگین، رویکردی است که به افراد و درنهایت به سازمان، از طریق مسمومیت در شور و شوق، خلاقیت، استقلال و ابراز وجودهای نوآورانه آسیب می‌رساند. در راستای ارائه راه‌کارهای پیشگیرانه برای جلوگیری از ایجاد سبک رهبری زهرآگین، سازمان‌ها باید با توجه به وضع خاص خود برای کل سازمان یا بخش‌هایی از آن به این کار اقدام کنند؛ به عبارت دیگر شناسایی عوامل ایجادکننده سبک رهبری زهرآگین در فرماندهی انتظامی را نمی‌توان از بیرون سازمان شناسایی کرد، بلکه باید در سازمان شناسایی شوند؛ بنابراین در شناسایی عوامل ایجادکننده سبک رهبری زهرآگین در فرماندهی انتظامی استان گلستان نیز معیارهای بومی ارائه شد. بنابراین هدف این پژوهش، طراحی الگوی رهبری زهرآگین و ارائه راه‌کارهای پیشگیرانه در فرماندهی انتظامی استان گلستان بوده است. در مرحله اول پژوهش، با مطالعه نتایج پژوهش‌های پیشین و همچنین مباحث رهبری زهرآگین در سازمان‌های دولتی و غیردولتی تلاش شد تا نسبت به استخراج مؤلفه‌ها به‌منظور ارائه و نظرخواهی از خبرگان دانشگاهی، اقدام شود. در پایان مطالعه کتابخانه‌ای، ۴۷ مؤلفه از متن پژوهش‌های پیشین به‌دست آمد. در مرحله دوم با استفاده از پرسش‌نامه دلفی و نظرخواهی از خبرگان دانشگاهی نسبت به تبیین الگوی مفهومی بر پایه مفاهیم اقدام شد و با پژوهش در دو مرحله با بهره‌مندی از نظرات ده نفر خبره، ۴۷ مؤلفه در قالب شش بُعد (ویژگی‌های روان‌شناختی رهبر، خودشیفتگی، رهبری خودکامه، سرپرستی توهین‌آمیز، رفتارهای پیش‌بینی‌ناپذیر و جاه‌طلبی) تأییدیه گرفته شد که با نتایج تحقیقات همتیان و امیرخانی (۱۳۹۸)، قائدامینی هارونی و همکاران (۱۳۹۷)، خراسانی طرقي و همکاران (۱۳۹۷)، اسدزاده و هادوی‌نژاد (۱۳۹۷)، هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۵)، پادیا و همکاران (۲۰۱۵)، کلی (۲۰۱۵) و گرین (۲۰۱۴) همخوانی داشت.

سپس به‌منظور تحلیل روابط میان آنها و طراحی یک الگوی مناسب از الگوسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. درحقیقت این پژوهش، بینشی جدید درباره ماهیت رهبری زهرآگین ارائه کرده است. در تحلیل نتایج به‌دست‌آمده باید گفت: مهمترین بُعد در ایجاد رهبری زهرآگین در سطح چهارم یعنی ویژگی‌های روان‌شناختی رهبر است. همچنین این پژوهش به طراحی الگویی منجر شده است که باید به

صورت جامع، شفاف و در قالب مراحل متوالی بررسی شود. البته در این فرایند نکته‌ای که بسیار مهم است، توجه کامل به تمامی ابعاد رهبری زهرآگین و پرهیز از جزئی‌نگری است، چرا که تمامی اجزای الگو به همدیگر متصل و پیوسته هستند و با یکدیگر رابطه علی- معلولی دارند، به‌طوری که تغییر در یکی، تغییرات بعدی در سایر ابعاد را به همراه دارد.

در ادامه براساس الگوی رهبری زهرآگین در فرماندهی انتظامی استان گلستان، برای جلوگیری از ایجاد این سبک رهبری، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود کارکنان با فنون رفتاری مواجهه کارکردی با رفتارهای بی‌ادبانه و توهین‌آمیز فرماندهان آشنا شوند تا در زمان لازم از آنها استفاده کنند.
- پیشنهاد می‌شود به‌منظور نظارت بر عملکرد فرماندهان، سازوکارهایی در سازمان ایجاد شود تا فرماندهان از مقام و موقعیت خود در سازمان در راستای منافع شخصی سوءاستفاده نکنند.
- پیشنهاد می‌شود به‌دلیل اینکه فرماندهان خود را فردی فوق‌العاده و با توانایی بالا ندانند، دوره‌های آموزشی برای آنها برگزار شود تا فرماندهان همیشه خود را ذی‌حق ندانند و به حق رفتار کنند.
- پیشنهاد می‌شود از طریق اعمال شایسته‌سالاری، اصلاح نظام تشویقی و تنبیهی و نظارت و رفع ابهام از مشاغل، اهتمام ورزیده شود تا اگر فرمانده به رهبری زهرآگین تمایل نشان داد، محملی برای تحقق خواسته‌های خود نداشته باشد.

سپاسگزاری

در پایان این مقاله بر خود لازم می‌دانیم از تمامی کسانی که در این پژوهش، ما را یاری و کمک کردند، تقدیر، تشکر و سپاسگزاری کنیم.

منابع:

منابع فارسی

- احمدی بالادهی، سیدمهدی؛ محمد صالحی (۱۳۹۵). *جانشین‌پروری و ارتباط آن با سبک رهبری فرماندهان و مدیران*. فصلنامه نظارت و بازرسی. دوره ۱۰. ش ۳۵.
- آذر، عادل؛ فرزانه خسروانی (۱۳۹۸). *تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله)*. چاپ سوم. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- اسدزاده، سلطنه؛ مصطفی هادوی نژاد (۱۳۹۷). *طراحی الگوی ساختاری تفسیری پیشران‌های سازمان شرک‌آلود*. مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۶. ش ۲.
- بهرامی، تورج؛ سامان غنی‌زاده (۱۳۹۸). *تبیین جایگاه و نقش پلیس امنیت اقتصادی در تحقق اهداف بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی ایران*. فصلنامه کارآگاه. دوره ۱۳. ش ۴۸.
- بیدار، علیرضا؛ محمدرضا جعفری و یوسف محمدی‌مقدم (۱۳۹۸). *بررسی تأثیر سبک رهبری بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان معاونت نیروی انسانی ناجا)*. منابع انسانی ناجا. دوره ۱۰. ش ۵۵.
- جلالیان، سعید؛ خدابخش کتولی‌نژاد (۱۳۹۷). *ارزیابی عوامل مؤثر بر اثربخشی اقدامات صیانتی و پیشگیری یگان‌های ناجا*. نظارت و بازرسی. دوره ۱۲. ش ۴۵.
- حمیدی‌زاده، علی؛ حسن زارعی‌متین و هادی ظفری (۱۳۹۶). *بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان*. مطالعات رفتار سازمانی. دوره ۶. ش ۳.
- خاکپور، عباس (۱۳۹۸). *رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی عاطفی؛ نقش میانجی سکوت سازمانی*. پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی. دوره ۹. ش ۳۴.
- خراسانی طوقی، حامد؛ فربرز رحیم‌نیا، غلامرضا ملک‌زاده و سعید مرتضوی (۱۳۹۷). *کشف مؤلفه‌های رفتارهای مخرب رهبران غیراخلاقی*. اخلاق در علوم و فناوری. دوره ۱۳. ش ۱.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ مریم مصباحی و نعیمه میرزاصادقی (۱۳۹۹). *تأثیر رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی از راه ترویج رفتارهای ریاکارانه و ماکیاولی‌گرانه*. مطالعات منابع انسانی. دوره ۱۰. شماره ۳.

زارع، فرجام؛ رضا سپهوند (۱۳۹۸). بررسی نقش سبک رهبری زهراآیین بر ترومای سازمانی با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه آزاد و پیام‌نور شیراز). رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوره ۱۰. ش ۱.

سیدجوادین، سیدرضا؛ آرین قلی‌پور و محمد جانعلی‌زاده شوکی (۱۳۹۴). مروری بر پدیده رهبری زهراآیین و بررسی احتمال پیدایش آن در مراحل مختلف چرخه حیات سازمان. فرایند مدیریت و توسعه. دوره ۲۸. ش ۲.

شکوه، زهرا؛ امین نیک‌پور (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رهبری زهراآیین بر دلبستگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت عمومی. دوره ۱۲. ش ۴۴.

قائدامینی هارونی، عباس؛ رضا ابراهیم‌زاده دستجردی، مهرداد صادقی ده‌چشمه و نازنین صادقی‌زاده (۱۳۹۷). شناسایی الگوی ساختاری بررسی رابطه رهبری زهراآیین با مدیریت برداشت در دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان). نوآوری‌های مدیریت آموزشی. دوره ۱۳. ش ۴.

نورمحمدی، محمد؛ مهدی صفری گرایلی (۱۳۹۹). ارائه الگویی برای تبیین رابطه رهبری زهراآیین و هویت تیمی منسجم با تردید حرفه‌ای حسابرسان. دانش حسابرسان. دوره ۲۰. ش ۸۱.

هادوی‌نژاد، مصطفی؛ مریم کلوندی (۱۳۹۵). کاوش پویایی‌های پیش‌بینی رهبری زهراآیین با استفاده از الگویابی ساختاری تفسیری. مطالعات رفتار سازمانی. دوره ۵. ش ۳.

هادوی‌نژاد، مصطفی؛ مریم کلوندی (۱۳۹۶). پیامدشناسی رهبری غیراخلاقی زهراآیین در سازمان. اخلاق در علوم و فناوری. دوره ۱۲. ش ۳.

همتیان، فاطمه؛ طیبه امیرخانی (۱۳۹۸). تبیین نظام خط‌مشی‌گذاری زهراآیین در ایران. سیاست‌گذاری عمومی. دوره ۵. ش ۲.

منابع لاتین

- Aasland, M., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M., and Einarsen, S. (2010). *The prevalence of destructive leadership behaviour*. British Journal of management, Vol 21, Issue 2, pp. 438-452.
- Baloyi, GT. (2020). *Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting*, HTS Teologiese Studies Theological Studies, Vol 76, Issue 2, pp.1-8.
- Boddy, C.R. and Croft, R. (2016). *Marketing in a time of toxic leadership*. Qualitative Market Research: An International Journal, Vol 19, Issue 1, pp. 1-26.
- Celebi, N., GÜNER, A. G. H. and Yildiz, V. (2015). *Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi (Developing Toxic Leadership Scale)*. bartin üniversitesi eğitim fakültesi dergisi, Vol 4, Issue 1, pp. 249-268.
- Faisal, M. Banwet, D.K. and Shankar, R. (2006). *Supply chain risk mitigation: modelling the enablers*, Business Process Management, Vol 12, Issue 4, pp. 535-552.
- Flynn, G. (1999). *Stop Toxic Managers Before They Stop You*. Workforce, August.
- Goldman, A. (2006). *High toxicity leadership: borderline personality disorder and the dysfunctional organization*. Journal of Managerial Psychology, Vol 21, Issue 8, pp. 733-746.
- Green, J. (2014). *Toxic Leadership in Educational Organizations*, Education Leadership Review, Vol 15, Issue 1, pp.18-33.
- Kelloway, E Kevin, Francis, Lori, Prosser, Matthew, and Cameron, James E. (2010). *Counterproductive work behavior as protest*. Human Resource Management Review, Vol 20, Issue 1, pp. 18-25.
- Lavis, J. N., Davies, H. T., Gruen, R. L., Walshe, K., and Farquhar, C. M. (2006). *Working within and beyond the Cochrane Collaboration to make systematic reviews more useful to healthcare managers and policy makers*. Healthcare Policy, Vol 1, Issue 2, pp. 21-33.
- 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.

- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., and Marinova, S. V. (2012). *A trickledown model of abusive supervision*. Personnel Psychology, Vol 65, Issue 2, pp.325-357.
- 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.
- Padilla, A., Hogan, R., and Kaiser, R. (2015). *The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conductive environment*. Quarterly of leadership, Vol 13, Issue 8, pp. 94-176.
- Reed, G. E. (2008). *Leadership*. Military Review, pp. 67–71.
- Warfield, J.W. (1974). *Developing interconnected matrices in structural modelling*. IEEE transcript on systems, Men and Cybernetics, Vol 4, Issue 1, pp.51-81.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Westport: Quorum Books.
- 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.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. Transleadership, Inc.