

شناسایی تأثیر به کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پی‌آمدهای منابع انسانی

سیدرضا سیدجوادی^{*}، آرین قلی‌پور^{**}، محمد جانعلی‌زاده شوکی^{***}

تاریخ دریافت: ۹۲/۱۰/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۸/۱۹

چکیده

اگرچه در مطالعات مدیریت به مقوله‌ی رهبری و سبک‌های مختلف آن تأکید فراوانی شده است، اما برخی سبک‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته و این بخش به‌عنوان نیمه‌ی تاریک رهبری قلمداد می‌شود. یکی از سبک‌های یادشده، سبک رهبری زهرآگین است. هدف پژوهش فعلی، شناسایی اثرات به کارگیری این سبک بر نتایج و پی‌آمدهای منابع انسانی است. روش تحقیق، از نوع کیفی بوده و برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه استفاده شده است. جامعه‌ی آماری شامل استادان مدیریت دانشگاه‌های سراسری منتخب شهر تهران بوده و از این بین، تعداد ۱۵ نفر با استفاده از روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. به‌منظور تحلیل داده‌ها، روش تحلیل محتوا مورد استفاده قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از سبک یادشده، موجب کاهش سطح رضایت شغلی، آفت سطح تعهد سازمانی در بلندمدت، افزایش نرخ ترک خدمت، افزایش میزان تنش و تسریع فرسودگی شغلی، کاهش میزان انگیزه‌ی شغلی، عدم تغییر میزان غیبت، کاهش احساس امنیت شغلی، کاهش میزان عملکرد و بهره‌وری، کار گروهی محدود، کاهش میزان رفتارهای شهروندی سازمانی واقعی و عدم تمایل رهبران به توانمندسازی کارکنان گردیده است.

کلیدواژه‌ها: سبک‌های رهبری؛ رهبری زهرآگین؛ نتایج و پی‌آمدهای منابع انسانی.

*. استاد دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران

** استاد دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران

mjanalizadeh84@ut.ac.ir

*** نویسنده‌ی مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

مقدمه

سازمان، پدیده‌ای اجتماعی است که دارای ابعاد مختلفی بوده و انسان در آن دارای جایگاه ویژه‌ای است. در واقع، امروزه منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان مطرح بوده و نگاه هزینه‌ای به آنها در حال از بین رفتن است. منابع انسانی شایسته برای سازمان، ارزشمند و کمیاب بوده و به‌راحتی قابل کپی‌برداری، تقلید و جایگزینی نیستند و موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شوند (قلی‌پور، ۱۳۸۶: ۱۱). در محیط متلاطم کنونی، سازمان‌ها به‌منظور رسیدن به سطوح بالاتر کارآیی و اثربخشی و در نتیجه دست‌یابی به اهداف تعیین‌شده، ناگزیرند به منابع انسانی خود توجه کافی داشته باشند (کروپانزانو و امبروز، ۲۰۰۱: ۱۳۴). مطالعه و بررسی تاریخچه‌ی تحول و توسعه‌ی جوامع صنعتی نشان می‌دهد که نیروی انسانی ماهر و پرورش‌یافته، در انتقال جامعه‌ی سنتی به جامعه‌ی صنعتی، تأثیر انکارناپذیری داشته و این تأثیر به‌نحوی بوده است که محققین، نیروی انسانی را مهم‌ترین عامل توسعه‌ی سازمان‌ها و به تبع آن توسعه‌ی جوامع معرفی کرده‌اند (لیترل^۲، ۲۰۰۷: ۸۹). با توجه به این رویکرد، یکی از مسایل مهمی که تمامی سازمان‌ها با آن روبرو هستند، بحث نحوه‌ی هدایت و رهبری منابع انسانی است. در واقع، استفاده‌ی مدیران از سبک‌های مختلف رهبری می‌تواند تأثیر متفاوتی بر این منابع و به‌دنبال آن بر موجودیت و حیات سازمان داشته باشد. با این تفاسیر، سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی خواهند بود که مدیران آنها با توجه به شرایط محیطی و ویژگی‌های زیردستان، متناسب‌ترین سبک رهبری را به کار گیرند.

بیان مسئله

موفقیت هر سازمان به عوامل مختلفی بستگی دارد. به‌عنوان مثال، عواملی چون سرمایه‌های مالی، منابع انسانی، راهبردهای سازمان و غیره را می‌توان در این دسته جای داد. یکی دیگر از این عوامل، مفهوم رهبری و پی‌آمدهای ناشی از آن به‌ویژه روی کارکنان سازمان است. استفاده از سبک‌های مختلف رهبری می‌تواند بر جنبه‌های مختلف کاری و روحی کارکنان مؤثر باشد. با وجود اهمیت بالای این عامل، برخی از سبک‌های رهبری همچنان مورد غفلت محققین قرار گرفته

1. Cropanzano & Ambrose
2. Littrell

و توجه چندانی به آنها نشده است. یکی از این سبک‌ها، سبک رهبری زهرآگین یا سمی^۱ می‌باشد (قلی‌پور، ۱۳۹۱). رهبران زهرآگین کسانی هستند که عمدتاً از طریق رفتارهای مخرب اثرات منفی و طولانی‌مدتی بر روی افراد، سازمان، کمیته‌ها و حتی جامعه وارد می‌کنند (لیپمن بلومن^۲، ۲۰۰۵: ۳۲). با وجود اهمیت فراوان سبک رهبری زهرآگین به‌عنوان یکی از سبک‌های رهبری مورد استفاده در برخی از سازمان‌ها آثار ناشی از به‌کارگیری آن، متأسفانه در ایران پژوهش‌های جامعی در این زمینه صورت نگرفته است. در سطح جهانی نیز، بیشتر تحقیقات به بیان چارچوب‌های مفهومی این پدیده پرداخته و تحقیقات میدانی بسیار اندکی در این زمینه به انجام رسیده است. به‌عنوان مثال در تحقیقی که در سال ۲۰۰۵ توسط سرهنگ ویلیامز^۳ در ارتش آمریکا انجام شد، هفتاد درصد از مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند در طول دوره‌ی خدمتی خود، رهبرانی را تجربه کرده‌اند که با شدت، سخت‌گیری و حتی پرخاشگرانه با آنها برخورد می‌کردند و به‌نوعی سبک‌رهبری زهرآگین را در پیش گرفته‌بودند (ویلیامز، ۲۰۰۵: ۱۳). با توجه به ایجاد تحولات عمیق در جوامع، مزایای داشتن کارکنان دانشی و باتجربه برای سازمان و هزینه‌های بسیاری که سازمان‌ها صرف افزایش بازدهی منابع انسانی خود می‌کنند افزایش می‌یابد؛ لذا، شناسایی تأثیر به‌کارگیری این سبک‌رهبری بر نتایج و پی‌آمدهای مختلف منابع انسانی از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد و بهره‌وری کارکنان و غیره به‌عنوان مسأله‌ی اصلی این تحقیق، مورد بررسی قرار گرفته است.

مبانی نظری تحقیق

رهبری

یکی از وظایف اساسی مدیران، هدایت و رهبری منابع انسانی و هم‌راستا کردن اهداف آنها با اهداف سازمانی است. ماهیت پیچیده‌ی رهبری از یک سو و وجود محققان علاقه‌مند به این عامل از سوی دیگر موجب شده است تا تعاریف و تفاسیر و معانی گوناگونی از این مفهوم بیان شود. رهبری را می‌توان در مفاهیم ساده‌ای همچون به‌کارگیری افراد برای انجام کاری با میل و رغبت به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان یا استفاده از اختیارات برای تصمیم‌گیری تفسیر نمود.

1. Toxic or Poisonous Leadership
2. Lipman-Blumen
3. Colonel Williams

رهبری، عبارت است از نفوذ در دیگران برای دستیابی به یک هدف ویژه. در واقع، رهبر نمی‌تواند با زور یا تهدید کسی را وادار به انجام کاری نماید. تعامل رهبر و زیردست باید همراه با رضایت دوطرف باشد (هلریگل و اسلوکوم^۱، ۱۹۹۸: ۴۴۷).

با توجه به موارد بیان‌شده، می‌توان نتیجه گرفت، در تعریف رهبری، بر سه عامل: نفوذ، گروه و هدف بیش از هر چیزی تأکید می‌شود. در واقع، رهبری فرایندی است که رهبر از طریق آن، بر رفتار زیردستان و پیروان نفوذ کرده و معمولاً این فرایند در محدوده‌ی یک گروه بررسی می‌شود. در نهایت، می‌توان اذعان داشت رفتارهای رهبری بر اهداف جمعی تأکید دارند (ویو^۲، ۱۹۹۵: ۵).

رهبری زهرآگین

به طور سنتی، بسیاری از محققین رهبری تمرکز خود را بر روی عوامل مؤثر بر ظهور رهبران اثربخش معطوف کرده و معتقدند نبود چنین رهبرانی معادل با فقدان رهبری است (کلوی و همکاران^۳، ۲۰۰۶: ۷۸). با توجه به عدم بررسی دقیق سبک رهبری سمی یا زهرآگین از سوی محققین، می‌توان این سبک را به عنوان نیمه‌ی پنهان رهبری در نظر گرفت (تپر^۴، ۲۰۰۰: ۱۸۱). مفهوم رهبری زهرآگین برای نخستین بار توسط محقق امریکایی، جین لیمن بلومن^۵، مطرح شد. او معتقد بود برخی از رهبران گرایشات و رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که به افتراق و قطب‌بندی در بین زیردستان منجر می‌شود. از نظر وی، این سبک رهبری علاوه بر مباحث سیاسی، در مسایل تجاری و سازمان‌های مختلف نیز مشاهده می‌شود (هپل^۶، ۲۰۱۱: ۲۴۳). در واقع، رهبری زهرآگین یا سخت‌گیرانه، سبکی از رهبری است که در آن رفتارهایی نظام‌مند و تکرار شونده از سوی رهبر، کارفرما یا سرپرست بروز کرده و منافع مشروع سازمان را از طریق ایجاد مانع در دست‌یابی به اهداف، انجام وظایف، تحلیل منابع یا کاهش اثربخشی، انگیزش و رضایت کارمندان آن، مورد تهدید قرار می‌دهد (اینرسن و همکاران^۷، ۲۰۰۷: ۲۱۰).

1. Hellriegel and Slocum
2. Vite
3. Kelloway et al
4. Tepper
5. Jean Lipman Blumen
6. Heppell
7. Einarsen et al

پادیللا و همکاران^۱ در تحقیق خود سه دسته از عوامل را در ظهور این رهبران دخیل دانسته و از آن به‌عنوان مثلث سمی نام می‌برند. نخستین ضلع این مثلث را ویژگی‌های شخصیتی رهبران یادشده از جمله فقدان امانت‌داری، جاه‌طلبی افراطی، خودبزرگ‌بینی، خودبینی و تکبر، عدم مراعات اصول اخلاقی، حرص و طمع، ریسک‌گریزی، نیاز شخصی به قدرت، خودشیفتگی، نگاه منفی به زندگی و غیره شکل می‌دهند. ویژگی‌های زیردستان نیز در بروز این پدیده اهمیت فراوانی دارد. به‌عنوان مثال، زیردستانی با نیازهای اولیه‌ی برآورده‌نشده، سطح بلوغ پایین، جاه‌طلبی، ارزش‌ها و باورهای موافق (متجانس) با رهبر^۲ و توجه صرف به‌ارزش‌ها و امیال شخصی، زمینه‌ی مساعدی برای ظهور این دسته از رهبران را فراهم می‌کنند. درنهایت، برخی ویژگی‌های محیطی مانند محیط‌های ناپایدار یا بسیار پایدار^۳، تهدید ادراک‌شده‌ی محیطی^۴، ارزش‌های فرهنگی^۵، فقدان سازوکارهای رسمی و پایش و غیره، عناصر ضلع سوم مثلث زهرآگین به‌شمار می‌روند (پادیللا و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۷۸).

نتایج و پی‌آمدهای منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، اصطلاحی نسبتاً جدید بوده که در خلال دهه‌ی ۱۹۷۰ رایج شد و در بدو امر، وظایفی چون انتخاب و استخدام افراد، آموزش، توانمندسازی و بهبود کارکنان مطابق با راهبرد تجاری، انجام ارزیابی عملکرد و اعطای پاداش به آنها و درنهایت خلق فرهنگ یادگیری به آن نسبت داده می‌شد (ادواردسن^۶، ۲۰۰۸: ۵۵۷)؛ اما در دیدگاه جدید، مدیران منابع انسانی، علاوه بر وظایف یادشده، نقش‌های مختلفی را ایفا می‌کنند. این نقش‌ها عبارتند از:

۱. شریک راهبردی و قهرمان تغییر: مدیران منابع انسانی باید بتوانند اقدامات سازمان را در راستای راهبردهای آن جهت دهند.
۲. حامی کارکنان: ایجاد محیطی امن که کارکنان در آن آرامش را حس کنند، یکی دیگر از

1. Padilla et al
2. Congruent Values and Beliefs With Leader
3. Instable or Very Stable Environment
4. Perceived Environmental Threat
5. Cultural Values
6. Edvardsson

نقش‌های جدید این مدیران است.

۳. توسعه‌دهنده‌ی سرمایه‌ی انسانی: این مدیران، زمینه‌ی رشد و یادگیری را برای کارکنان فراهم می‌کنند.

۴. متخصص کارکردی^۱: انجام وظایف تخصصی و فنی در حوزه‌ی منابع انسانی، چهارمین نقش جدید این مدیران است (قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۱۵-۱۶).

انجام این وظایف و نقش‌ها از سوی واحد منابع انسانی، اثرات و پی‌آمدهایی را بر منابع انسانی سازمان بر جای خواهد گذاشت. به‌عنوان تعریفی مختصر و مفید می‌توان نتایج و پی‌آمدهای منابع انسانی را به‌عنوان پی‌آمدهای مربوط به حوزه‌ی منابع انسانی که برای کارکنان یک سازمان از کار در آن سازمان به بار می‌آید، در نظر گرفت. برای مثال، می‌توان به عواملی چون: میزان رضایت شغلی، تعهد سازمانی، ترک خدمت، میزان غیبت کارکنان، میزان انگیزه‌ی شغلی آنها، سطح تنش شغلی، عملکرد و بهره‌وری کارکنان، رفتارهای شهروندی سازمانی^۲، توانمندسازی کارکنان و مدیریت استعداد، تمایل به انجام کار گروهی، فرسودگی شغلی و غیره اشاره کرد.

روش تحقیق

هدف پژوهش فعلی، بررسی تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین بر عواملی چون: میزان رضایت شغلی، تعهد سازمانی، ترک خدمت، میزان غیبت کارکنان، میزان انگیزه‌ی شغلی آنها، سطح تنش شغلی، عملکرد و بهره‌وری کارکنان، رفتارهای شهروندی سازمانی، توانمندسازی کارکنان و مدیریت استعداد، تمایل به انجام کار گروهی، فرسودگی شغلی به‌عنوان نتایج و پی‌آمدهای منابع انسانی می‌باشد. روش تحقیق پژوهش از نوع کیفی بوده و به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات، از منابع کتابخانه‌ای (کتاب، مقالات و غیره) و مصاحبه (اطلاعات میدانی) استفاده شد. برای تحلیل داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه نیز روش تحلیل محتوا به کار گرفته شده است.

جامعه‌ی آماری تحقیق حاضر، اساتید مدیریت (رشته‌ی رفتار و منابع انسانی) دانشگاه‌های سراسری منتخب شهر تهران (دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران، دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه

1. Functional Expert
2. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

تربیت مدرس و دانشگاه علامه طباطبایی) بوده است. روش نمونه گیری از نوع گلوله برفی بوده که در آن یک شرکت کننده در پژوهش، ما را به سمت شرکت کنندگان دیگر هدایت می کند. در روش مصاحبه، ما به جمع آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می دهیم که به نقطه اشباع^۱ برسیم. به عبارت دیگر، وقتی که ما به یک نقطه ی بازده نزولی^۲ از تلاش های خود برای جمع آوری داده ها رسیدیم، می توانیم به طور مدلل مطمئن شویم که مطالعه ی کاملی انجام داده ایم (واله، ۱۹۹۵: ۹۷). در تحقیق کنونی، تعداد نمونه های انتخاب شده برابر ۱۵ نفر می باشد (جدول ۱). با انجام این تعداد مصاحبه، تشخیص محققان این بود که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه های بیشتر نیست. گفتنی است که برای تعیین پایایی مصاحبه ها از دو روش پایایی بازآزمون و پایایی بین دو کدگذار استفاده و به ترتیب میزان پایایی ۷۸ درصد و ۷۷ درصد محاسبه شد. از آنجا که این اعداد بیشتر از ۶۰ درصد می باشد؛ لذا، پایایی مصاحبه های انجام شده به اثبات رسید. همان طور که بیان شد روش تحلیل داده های این تحقیق، روش تحلیل محتوا می باشد که در ادامه به بررسی آن می پردازیم.

جدول ۱. ویژگی های جمعیت شناختی نمونه ی تحقیق

جنسیت	مرد	زن	مجموع
نام دانشگاه			
دانشگاه تهران	۳	۱	۴
دانشگاه شهید بهشتی	۲	۴	۶
دانشگاه تربیت مدرس	۲	-	۲
دانشگاه علامه طباطبایی	۳	-	۳
مجموع	۱۰	۵	۱۵

1. Saturation
2. Diminishing Returns.

روش تحلیل محتوا

ابزاری که در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد، روش تحلیل محتوا می‌باشد. این روش برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود در درون داده‌ها به کار رفته و با سازمان‌دهی داده‌ها، آنها را در قالب جزئیات توصیف می‌کند. همچنین این رویکرد می‌تواند به تفسیر جنبه‌های مختلف پژوهش کمک کند (برآون و کلارک^۱، ۲۰۰۶: ۷۸). در واقع، تحلیل محتوا نوعی بررسی و پیمایش اسناد و مدارک است که توسط شخص پژوهشگر یا افراد دیگر جمع‌آوری شده است. در این روش، تحلیل و واریسی داده‌ها توسط شخص محقق انجام گرفته و وی کلمات، عبارات، اسامی، بندها، تصاویر، موضوعات یا هر جلوه‌ی ویژه‌ای را که برای او اهمیت دارد در برگ یادداشت خود ثبت می‌کند (رضوانی، ۱۳۸۹: ۱۴۵).

این رویکرد شامل شش مرحله‌ی متوالی است که عبارتند از:

مرحله‌ی اول - آشنایی با داده‌ها: در نخستین مرحله، محقق سعی می‌کند به‌طور مکرر به بازخوانی داده‌های مصاحبه پرداخته و کاملاً برگفته‌های مصاحبه‌شوندگان احاطه پیدا کند.

مرحله‌ی دوم - ایجاد کدهای اولیه: در این مرحله، کدهای اولیه از داده‌های به‌دست آمده، به‌وجود می‌آید. کدها به برخی از ویژگی‌های داده مربوط می‌شود که از نظر تحلیل‌گر جالب به نظر می‌آید. به‌عنوان مثال در این زمینه داریم:

کارکنان همواره تحت تأثیر محیط اطراف خود بوده و به رهبر و کارهای او نگاه می‌کنند. حالاً رهبری که انسان را به‌عنوان وسیله‌ای می‌بیند که حتماً باید به‌شدت آن را واپایش کرد، رضایت را نابود می‌کند {۹-۱۳}.

هر یک از گدهای مورد نظر دو آیتم را شامل می‌شوند. عدد اول از سمت چپ نشان‌دهنده‌ی شناسه‌ی مصاحبه‌ی مورد نظر است. بنابراین، با توجه به مثال ارائه‌شده، شناسه‌ی مورد نظر سیزدهمین شناسه در مصاحبه خواهد بود. همچنین عدد سمت راست، نشان‌دهنده‌ی شماره مصاحبه انجام شده است. در مثال بالا، عدد (۹) نشان‌دهنده‌ی این نکته است که شناسه‌ی مورد نظر از نهمین مصاحبه استخراج شده است.

مرحله سوم - جست و جوی محتواها: این مرحله، دسته‌بندی شناسه‌های مختلف را در قالب محتواهای بالقوه و مرتب کردن همه‌ی خلاصه داده‌های دارای شناسه در قالب محتواهای مشخص در بر می‌گیرد (برآون و کلارک، ۲۰۰۶: ۸۰).

مرحله چهارم - بازبینی محتواها: پس از اینکه محقق مجموعه‌ای از محتواها را به وجود آورد، باید آنها را مورد بازبینی قرار دهد. این مرحله، شامل دو بخش بازبینی و تصفیه‌ی محتواهاست.

مرحله پنجم - تعریف و نام‌گذاری محتواها: این مرحله، زمانی شروع می‌شود که نقشه‌ای رضایت‌بخش از تمام محتواها وجود داشته باشد. محقق، در این مرحله محتواهای ارایه‌شده را تعریف و مورد بازبینی قراردادده و در نهایت داده‌های داخل آن را تحلیل می‌کند.

مرحله ششم - تهیه‌ی گزارش: در این مرحله، محقق، مجموعه‌ای از محتواهای کاملاً آبدیده^۱ را در اختیار داشته و اقدام به تحلیل نهایی و نگارش گزارش می‌کند (واله، ۱۹۹۵: ۱۰۱). در پژوهش حاضر، ضمن یادداشت‌برداری^۲ از مطالب مهم در حین انجام مصاحبه از سوی محقق، در مواردی که مصاحبه‌شوندگان اجازه می‌دادند صدای آنان ضبط می‌شد. در مرحله‌ی بعد، محقق پس از چندین بار مرور به فایل‌های صوتی و یادداشت‌ها، مجموع مطالب هر مصاحبه را به‌طور مجزا با استفاده از نرم‌افزار ورد تایپ کرده و سپس اقدام به شناسه‌گذاری آن نمود، سپس شناسه‌های به‌دست آمده‌ی دسته‌بندی‌شده و محتواهای اولیه^۳ و دسته‌های مفهومی هر محتوا استخراج گردید. در مرحله‌ی بعد، محقق براساس میزان جامعیت محتواهای به‌دست آمده اقدام به اصلاح آنها نموده و یازده محتوای نهایی^۴ با دسته‌های مفهومی مربوط به آنها به‌وجود آمد. پس از تحلیل این محتواها، در آخرین مرحله، محقق، اقدام به گزارش‌دهی نتایج پژوهش نمود.

یافته‌های تحقیق

همان‌طور که قبلاً بیان شد، هدف این پژوهش، شناسایی اثرات به کارگیری سبک رهبری

1. Worked-Out
2. Take Note
3. Initial Theme
4. Final Theme

زهر آگین بر میزان رضایت شغلی، تعهد سازمانی، ترک خدمت، میزان غیبت، سطح انگیزه‌ی شغلی، تنش شغلی، عملکرد و بهره‌وری، رفتارهای شهروندی سازمانی، توانمندسازی کارکنان و مدیریت استعداد، تمایل به انجام کارگروهی و در نهایت فرسودگی شغلی کارکنان به‌عنوان برخی از نتایج و پی‌آمدهای منابع انسانی می‌باشد. با توجه به پیامدهای مدنظر، سوالات مصاحبه به شکلی طراحی شد که بتواند به صورت تحلیلی به بررسی تأثیر استفاده از این سبک رهبری بر نتایج مذکور بپردازد. به عنوان مثال سوالات مطرح شده در حوزه رضایت شغلی و تعهد سازمانی به شرح ذیل می‌باشند:

- از جمله عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان، بحث سرپرستان و شیوه برخورد آنهاست. به نظر شما به کارگیری سبک رهبری زهر آگین از سوی مدیران، چه تأثیری بر رضایت شغلی زیردستان می‌تواند داشته باشد؟
 - محققین معتقدند تعهد سازمانی بالاتر منجر به رضایت شغلی، افزایش تلاش کارکنان، کاهش غیبت از کار، افزایش وفاداری و حفظ کارکنان ماهر و با تجربه سازمان می‌شود. از دیدگاه شما ارتباط بین سبک رهبری مخرب و میزان حسن تعهد در کارکنان چگونه است؟ لطفاً در این زمینه توضیح بفرمایید.
- پس از انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، محتواهای یازده‌گانه‌ی مربوط به پی‌آمدهای یادشده استخراج و همچنین دسته‌های مفهومی که نشانگر مفهومی مستقل بوده و بیانگر توضیح بیشتر در مورد دلیل استخراج یک محتوا است نیز در مورد هر محتوا به طور جداگانه بیان شد. این موارد در جدول (۲) مشخص شده است.

جدول ۲. محتوای یازده‌گانه و دسته‌های مفهومی مربوط به آن

عنوان محتوا	دسته‌های مفهومی	شناسه‌های مربوط به هر دسته مفهومی
کاهش سطح رضایت شغلی کارکنان	نگاه رهبر به کارکنان براساس ویژگی‌های رویکرد تنوری ایکس (1A)	{۵-۱}، {۳-۲}، {۷-۳}، {۸-۳}، {۱۳-۳}، {۵-۴}، {۱۱-۹}، {۱۲-۹}، {۱۳-۹}، {۲-۱۰}، {۳-۱۲}، {۲-۱۵}.
	عدم توجه رهبر به نیازهای انسانی و نیاز رشد و توسعه کارکنان (1B)	{۱۷-۲}، {۲۱-۲}، {۵-۵}، {۶-۵}، {۷-۸}، {۸-۱۴}.
	ایجاد سرخوردگی در بین کارکنان و کاهش سطح اعتماد به نفس (1C)	{۵-۲}، {۴-۲}، {۴-۴}، {۱۴-۱۲}، {۱۲-۱۴}.
افت سطح تعهد سازمانی کارکنان در بلندمدت	دل‌زدگی کارکنان نسبت به سازمان و اهداف آن و ترس از نوع برخورد رهبر (2A)	{۷-۲}، {۶-۴}، {۸-۵}، {۹-۶}، {۱۰-۵}.
	بهبان‌جویی و توجه بیش از حد رهبر بر اهداف شخصی و عدم توجه به اهداف سازمانی (2B)	{۹-۷}، {۱۱-۷}، {۹-۸}، {۱۴-۱۰}، {۱۷-۱۰}، {۱۷-۱۱}، {۷-۱۱}، {۱۴-۵}، {۱۷-۵}.
افزایش نرخ خروج از خدمت	توهین به شخصیت افراد و کاهش سطح رضایت آنها (3A)	{۱۴-۳}، {۱۹-۳}، {۱۸-۷}، {۲۳-۷}، {۱۱-۸}، {۱۵-۹}.
	افزایش فشار روانی در محیط کار (3B)	{۷-۱}، {۹-۱}، {۱۵-۱۲}، {۱۲-۱۷}، {۱۳-۱۴}، {۱۵-۱۴}، {۱۰-۱۵}.
	عدم توجه به تخصص و شایستگی افراد (3C)	{۱۴-۱}، {۱۷-۱}، {۱۳-۷}، {۱۳-۸}، {۲۳-۱۱}، {۲۹-۱۱}.
کاهش میزان انگیزه‌ی شغلی کارکنان	قایل نشدن تفاوت بین عملکرد خوب و ضعیف از سوی رهبر و تقدیر نکردن از کارکنان ساعی (5A)	{۲۶-۱}، {۲۹-۱}، {۳۱-۲}، {۲۱-۶}، {۱۷-۷}، {۲۱-۱۲}، {۲۳-۱۲}، {۲۵-۱۴}.
	عدم پذیرش عقاید و نظرات زیردست از سوی رهبر و ندادن حق مشارکت به وی (5B)	{۳۴-۲}، {۳۶-۲}، {۱۳-۴}، {۲۵-۶}، {۶-}، {۲۷}، {۱۸-۷}، {۲۱-۹}، {۳۱-۱۱}، {۳۳-۱۱}.
	ناامیدی زیردستان نسبت به تغییر شرایط و آینده‌ی بهتر (5C)	{۲۲-۱۳}، {۲۵-۱۳}، {۱۴-۱۵}.
عدم تغییر میزان غیبت	سازوکارهای سازمانی (6A)	{۲۴-۸}، {۲۷-۸}، {۲۵-۹}، {۳۲-۱۰}، {۳۵-۱۰}.
	ترس از پی‌آمدهای منفی غیبت بی‌مورد (6B)	{۳۰-۱}، {۳۵-۱}، {۹-۴}، {۱۰-۴}، {۲۰-۱۵}، {۳۷-۱۱}، {۳۵-۱۱}.

عنوان محتوا	دسته‌های مفهومی	شناسه‌های مربوط به هر دسته‌ی مفهومی
کاهش احساس امنیت شغلی زیردستان	عدم ثبات در رفتار رهبر و اتخاذ تصمیمات آتی از سوی وی (7A)	{۱۱-۴}، {۱۲-۴}، {۲۹-۶}، {۳۳-۶}، {۲۰-۷}، {۳۰-۸}
	رواج احساس موقتی‌بودن در سازمان از سوی کارکنان و احساس قابل‌نشدن ارزش برای آنها از سوی رهبر و سازمان (7B)	{۲۹-۶}، {۳۱-۸}، {۳۲-۸}، {۳۷-۱۰}، {۲۵-۱۲}، {۲۶-۱۲}، {۲۸-۱۲}، {۲۲-۱۵}
کاهش میزان عملکرد و بهره‌وری کارکنان	بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به شغل به دلیل عدم دخالت دادن آنها در تصمیمات از سوی رهبر (8A)	{۳۷-۱}، {۴۰-۱}، {۱۳-۴}، {۱۵-۴}، {۲۰-۵}، {۲۴-۵}، {۲۴-۱۵}
	کاهش رضایت، انگیزه، تعهد و افزایش سطح تنش شغلی (8B)	{۳۰-۳}، {۳۱-۳}، {۳۵-۱۱}، {۳۶-۱۱}
	تشکیل گروه‌های کارمندی برای تخریب رهبر (8C)	{۳۰-۷}، {۳۹-۱۰}، {۲۷-۱۲}، {۳۳-۱۲}، {۲۸-۱۵}، {۲۶-۱۵}
افزایش نرخ خروج از خدمت	توهین به شخصیت افراد و کاهش سطح رضایت آنها (3A)	{۱۴-۳}، {۱۹-۳}، {۱۸-۷}، {۲۳-۷}، {۱۱-۸}، {۱۵-۹}
	افزایش فشار روانی در محیط کار (3B)	{۷-۱}، {۹-۱}، {۱۵-۱۲}، {۱۷-۱۲}، {۱۳-۱۴}، {۱۴-۱۴}، {۱۵-۱۴}، {۱۰-۱۵}
محدویت کار گروهی	هراس رهبر از ائتلاف و قدرت گرفتن گروه‌های غیررسمی منتج شده از گروه‌های کاری (9A)	{۳۶-۳}، {۳۰-۴}، {۲۷-۹}، {۳۱-۹}، {۳۹-۹}، {۳۹-۱۰}، {۴۱-۱۰}، {۳۵-۱۴}، {۴۴-۱۴}
	ارضای نیاز سلطه‌طلبی و واپایش رهبر (9B)	{۴۲-۱}، {۴۴-۱}، {۴۰-۲}، {۴۲-۲}، {۳۸-۱۱}، {۳۹-۱۱}، {۳۵-۱۵}
کاهش میزان رفتارهای شهروندی سازمانی واقعی	افزایش میزان بدبینی کارکنان نسبت به یکدیگر (10A)	{۴۶-۱}، {۵۳-۱}، {۳۳-۴}، {۳۹-۹}، {۳۷-۱۲}، {۳۹-۱۲}، {۳۵-۱۵}
	کاهش انگیزه‌ی کارکنان به انجام رفتارهای فرانقشی به دلیل نوع برخورد رهبر (10B)	{۴۵-۲}، {۴۰-۳}، {۴۶-۳}، {۴۱-۷}، {۴۳-۷}، {۴۱-۸}، {۴۶-۱۰}

عنوان محتوا	دسته‌های مفهومی	شناسه‌های مربوط به هر دسته مفهومی
عدم تمایل رهبران به توانمندسازی کارکنان	تمایل رهبر به سلب فرصت رشد از زیردستان به دلیل ترس از قدرتمند شدن آنها (11A)	{۴۵-۲}، {۵۰-۳}، {۳۸-۴}، {۴۵-۷}، {۴۶-۷}، {۴۲-۹}، {۴۶-۱۰}، {۴۲-۱۲}، {۴۲-۴۴}.
	تمایل ذاتی رهبر به رهبری افراد ضعیف تر از خود (11B)	{۵۰-۱}، {۴۴-۸}، {۴۵-۸}، {۵۲-۱۱}، {۳۲-۱۳}، {۳۳-۱۳}، {۵۱-۱۴}.
	عدم اعتقاد رهبر به توانمندسازی به عنوان عاملی کلیدی در پیشرفت سازمان (11C)	{۵۷-۵}، {۴۵-۶}، {۴۵-۹}، {۴۸-۹}، {۵۷-۹}، {۵۵-۱۱}، {۵۸-۱۱}.

نتیجه گیری

در این پژوهش، شناسایی اثرات به کارگیری سبک رهبری زهرآگین بر نتایج مختلف منابع انسانی مدنظر قرار گرفت. در ادامه، به بیان توضیحاتی در این زمینه می‌پردازیم.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سبک رهبری، یکی از عوامل بسیار مؤثر بر پی آمدهای مختلف منابع انسانی است. بر این اساس، رهبران سمی به دلیل نگاه به کارمندان بر اساس مفاهیم تئوری ایکس، بی توجهی به نیازهای زیردستان و کاستن سطح اعتماد آنها موجب کاهش سطح رضایت شغلی می‌شوند. دلسردی کارکنان نسبت به آینده‌ی سازمان، تأکید رهبر بر اهداف شخصی و هراس زیردستان از وی موجب می‌شود زیردستان به تدریج وفاداری خود را از دست داده و چندان تعهدی به کار و سازمان خود نداشته باشند. همچنین کاهش میزان رضایت، افزایش تنش شغلی به دلیل رفتارهای توهین آمیز و تند رهبر بی توجهی وی به تخصص و شایستگی کارکنان موجب افزایش نرخ ترک خدمت در بین زیردستان شده و همین مسئله، هزینه‌های زیادی را بر سازمان تحمیل می‌کند. از سوی دیگر، احساس عدم حمایت از سوی رهبر، توهین به شخصیت زیردست از سوی وی و در نهایت ترس از مراجعت زیردست به سمت رهبر در زمان بروز مشکلات، موجب می‌شود تا میزان تنش و به دنبال آن، فرسودگی شغلی بالا رود.

وجود این نوع رهبری در سازمان، به کاهش میزان انگیزه کارکنان منجر خواهد شد. عدم نظرخواهی و مشارکت کارکنان در تصمیمات اتخاذ شده، ناامیدی کارکنان نسبت به تغییر شرایط و

در نهایت تقدیر نکردن از کارکنان ساعی و حاکم‌شدن روابط به‌جای ضوابط کاهش میزان انگیزه کارکنان منجر خواهد شد.

به‌دلیل وجود سازوکارهای قانونی در سازمان و ترس زبردستان از پی‌آمدهای منفی غیبت بی‌مورد، سبک‌یاد شده تأثیر چندانی بر میزان غیبت فیزیکی کارکنان ندارد، هرچند کاهش رضایت، تعهد، انگیزه و غیره موجب می‌شود تا افراد از کار خود دل‌سرد شده و حضور ذهنی و قلبی کامل در محیط کار نداشته باشند. عواملی چون بی‌ثباتی در رفتار رهبر و اتخاذ تصمیمات آنی از سوی وی (در زمان عصبانیت و بحران) و وجود این احساس در کارکنان که به صورت موقتی در سازمان بوده و رهبر هیچ ارزشی برای آنها قایل نیست موجب می‌شود زبردستان احساس امنیت شغلی پایینی نیز داشته باشند.

همچنین یافته‌های پژوهش فعلی نشان می‌دهد که بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به شغل و سازمان و تشکیل گروه‌های کارمندی مخالف رهبر که در صدد نابود کردن وی برمی‌آیند از یک سو و کاهش عواملی چون رضایت شغلی، میزان انگیزه و تعهد سازمانی از سوی دیگر، موجب کاهش میزان بهره‌وری و عملکرد کارکنان و به تبع آن بهره‌وری و عملکرد سازمان خواهد شد. اقدامات مختلف رهبر سمی برای ارضای برخی نیازهای ذاتی خود و هراس وی از تشکیل گروه‌های غیررسمی از دل گروه‌های کاری موجب می‌شود تا حضور چنین رهبرانی در سازمان، میزان کارگروهی را در بین کارکنان سازمان کاهش دهد. در این حالت، رهبر با استفاده از سازوکارهای مختلف، سعی می‌کند تا میزان کارگروهی را در سازمان محدود سازد. ذکر این نکته ضروری است که وجود رهبران زهر آگین، انگیزه و جسارت لازم را برای توسعه‌ی فعالیت‌های گروهی در بین زبردستان کاهش داده و آنها را به سمت فردمحوری در سازمان سوق خواهد داد.

رفتارهای سمی به گونه‌ای است که به راحتی می‌تواند در بین اعضای سازمان گسترش یابد. گسترش بدبینی کارکنان نسبت به یکدیگر موجب می‌شود تا میزان اعتماد و اطمینان آنان نسبت به همدیگر در سطح پایین‌تری قرار گرفته و همین عامل به نوبه‌ی خود بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را محدود سازد. در کنار این عامل، نوع برخورد رهبر و عدم حمایت وی از این رفتارها، سرخوردگی و کاهش انگیزه‌ی زبردستانی را در پی دارد که رفتارهای فراتقشی را از خود بروز می‌دادند. بنابراین، استفاده‌ی رهبر از سبک رهبری زهر آگین، میزان رفتارهای شهروندی سازمانی

را کاهش خواهد داد. در نهایت، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که تمایل رهبر به سلب فرصت رشد از زیردستان به دلیل ترس از قدرتمند شدن آنها، تمایل ذاتی رهبر به رهبری افراد ضعیف‌تر از خود و عدم اعتقاد رهبر به توانمندسازی به‌عنوان عاملی کلیدی در پیشرفت سازمان، موجب می‌شود تا در چنین شرایطی، میزان توجه به روش‌ها و سازوکارهای توانمندسازی کارکنان کمتر شود. در واقع، هرچه شدت رفتارهای سمی رهبر بیشتر و قوی‌تر بوده و وی نسبت به زیردستان بدبین‌تر باشد، تمایل او به توانمند کردن کارکنان کمتر خواهد بود و برعکس.

از آنجا که در سطح جهانی نیز تحقیقات کمی در این زمینه به انجام رسیده است؛ لذا، نگارندگان فقط در برخی موارد به نتایج پژوهش‌های مشابه دست یافتند. در بعد رضایت شغلی و نرخ ترک خدمت، نتایج تحقیق فعلی با نتایج پژوهش روتر^۱ مشابه بود. از دیدگاه وی نیز وجود رهبران سمی در سازمان کاهش میزان رضایت شغلی و افزایش نرخ ترک خدمت را به دنبال خواهد داشت (روتر، ۲۰۱۱: ۴۱). همچنین در بعد تعهد سازمانی و عملکرد و بهره‌وری، نتایج پژوهش حاضر با نتایج تحقیق رایبر و کوپر^۲ که معتقد بودند وجود چنین رهبرانی در سازمان موجب کاهش تعهد و افت سطح عملکرد و بهره‌وری نیروی کار می‌شود، مشابه است (رایبر و کوپر، ۱۹۹۷: ۲۱۳). لیپمن بلومن در تحقیق خود دریافت وجود رهبران مخرب در سازمان، میزان انگیزه‌ی شغلی کارکنان را کم خواهد کرد (لیپمن بلومن، ۲۰۰۵: ۸۷). همچنین در پژوهش دیگری که توسط ابرو اُگلو^۳ به انجام رسید، مشخص شد که استفاده از سبک‌های سمی از سوی رهبران سازمان میزان رفتارهای شهروندی سازمان را در کارکنان کاهش خواهد داد (ابرو اُگلو، ۲۰۱۰: ۱۹۳). این دو نتیجه با نتایج پژوهش فعلی سازگار هستند. در مورد سایر ابعاد بررسی شده تحقیقات مشابهی یافت نشد.

براساس آنچه بیان شد، می‌توان پیشنهادهای کاربردی ذیل را به منظور کاهش اثرات مخرب این سبک رهبری ارائه کرد:

۱. شناسایی افراد مستعد برای پست‌های ارشد مدیریتی و آموزش نقاط ضعف و قوت سبک‌های مختلف رهبری به این افراد براساس نوع سازمان و مأموریت آن (توسعه فرایندی

1. Rotter
2. Rayner & Cooper
3. Ebru Oglu

جانشین پروری برای مشاغل مدیریتی سطوح بالاتر)

۲. آموزش سبک‌های مختلف مدیریت تعارض به مدیران و کارکنان؛ این امر به‌ویژه در سازمان‌های نظامی و سازمان‌هایی که احتمال ظهور رهبران زهرآگین در آن بیشتر است، اهمیت ویژه‌ای خواهد داشت.

۳. ایجاد کمیته‌های کاری تخصصی به منظور نظارت بر کار رهبر، افزایش میزان مشارکت کارکنان در تصمیمات کاری و در نتیجه افزایش سطح رضایت و انگیزه‌ی آنها و در نتیجه توسعه‌ی فعالیت‌های گروهی.

۴. برقراری سامانه‌ی دقیق ارزیابی عملکرد کارکنان به‌طوری که عملکرد واقعی فرد مبنای ارزیابی قرارگیرد؛ در چنین شرایطی، استفاده از روش ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌تواند تا حدودی میزان دخالت مدیریت ارشد (رهبر) در نتایج ارزیابی را کم‌رنگ کرده و نتایج آن را واقعی‌تر گرداند. بیان این نکته ضروری است که برقراری چنین سامانه‌ای، افزایش انگیزه‌ی کارکنان را برای عملکرد بهتر به دنبال دارد و این امر در بلندمدت می‌تواند به افزایش عملکرد و بهره‌وری زیردستان منجر شود.

۵. برقراری ارتباط بین نتایج سامانه‌ی ارزیابی عملکرد یادشده با سایر حوزه‌های منابع انسانی از جمله سامانه‌ی حقوق و دستمزد و پاداش، می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر رضایت شغلی افراد، افزایش سطح رضایت، تعهد، انگیزه و در نتیجه عملکرد شغلی زیردستان را به دنبال داشته باشد

۶. آموزش روش‌های مختلف مقابله با تنش شغلی و همچنین توسعه گروه‌های کاری (در صورت امکان و براساس نوع سازمان و مأموریت آن) به‌منظور کاهش استرس شغلی ناشی از پاسخ‌گویی فردی. گفتنی است که استفاده از روان‌شناسان (صنعتی یا غیره) خبره در محل کار می‌تواند به‌عنوان عاملی برای کاهش تنش و در نتیجه کاهش سرعت فرسودگی شغلی در نظر گرفته شود.

۷. استفاده از قراردادهای کاری دائمی (در صورت امکان) یا بلندمدت‌تر به‌منظور افزایش احساس امنیت شغلی در بین کارکنان. همچنین برقراری موانع و مقررات سازمانی اخراج مستقیم زیردست از سوی رهبر (در صورتی که مالک سازمان نباشد) به‌ویژه در سازمان‌های خصوصی

می‌تواند احساس امنیت شغلی را در بین کارکنان افزایش دهد.

۸. تدوین آیین‌نامه و ضوابط مدون و رسمی توانمندسازی کارکنان در سازمان به‌نحوی که این فرایند بر پایه‌ی تصمیمات فردی نباشد.

براساس یافته‌ها و نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق کنونی، می‌توان برای تحقیقات آتی این پیشنهادها را ارایه داد:

۱. ارایه‌ی راه‌کارهایی به‌منظور کاهش احتمال ظهور رهبران زهرآگین در سازمان

۲. بررسی عوامل تعدیل‌کننده‌ی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر نتایج و پی‌آمدهای منابع انسانی.

۳. بررسی میزان تأثیر سبک رهبری بر هر یک از پی‌آمدهای منابع انسانی به‌صورت مجزا و در یک سازمان مناسب

۴. بررسی تأثیر این سبک رهبری بر مجموعه‌ای از پی‌آمدهای منابع انسانی که در تحقیق حاضر به آنها توجه نشده است. به‌عنوان مثال عجین شدن با شغل و غیره

۵. دسته‌بندی کارکنان سازمان مورد نظر برای پژوهش آتی براساس سطح بلوغ، جایگاه آنها براساس سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، ابعاد شخصیتی و همچنین در نظر گرفتن شرایط اجتماعی اقتصادی جامعه به‌منظور کاهش اثر برخی از عوامل تعدیل‌کننده

۶. انجام پژوهش کنونی با استفاده از رویکردهای کمی (پرسش‌نامه) در سازمان‌های مستعد برای ظهور رهبران سمی از جمله سازمان‌های نظامی.

فهرست منابع

- استراس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۹۹۰). **اصول روش تحقیق کیفی، نظریه‌ی مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها**. ترجمه‌ی بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- رضوانی، روح‌الله (۱۳۸۹). **تحلیل محتوا**. نشریه‌ی فلسفه کلام و عرفان (پژوهش)، ش ۱، ص ۱۳۷-۱۵۶.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۶). **مدیریت رفتار سازمانی: رفتار فردی**. تهران: انتشارات سمت.
- _____ (۱۳۹۰). **مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری و کاربردها)**. تهران: انتشارات سمت.
- _____ (۱۳۹۱). **بررسی علل و پی‌آمدهای رهبری زهر آگین در سازمان‌ها**. دهمین کنفرانس بین‌المللی دانشگاه صنعتی شریف.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology, **Qualitative Research in Psychology**, Vol. 3, Pp. 77-101.
- Cropanzano, R., & Ambrose, R. (2001). **Procedural Justice and Work Motivation**, Ny: McGraw-Hill, (5th Ed.).
- Edvardsson, I. R. (2008). HRM and Knowledge Management, **Employee Relations**, Vol.30, Pp.553-561.
- Einarsen, S., Schanke Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model, **The Leadership Quarterly**, Vol.18, Pp. 207-216.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (1998). **Management, Ohio**, Ny: South-Western.
- Heppell, T. (2011). **Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen Model to Political Leadership, Representation**, Vol.3, pp. 241-249.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent Effects of Transformational and Passive Leadership on Employee Safety, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol.1, Pp.76-86..
- Kvale, S. (1996). **Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing**, Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Littrell, R. F. (2007). Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by the Ideal Manager in China, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol.31, pp.87-110.
- Lipman Blumen, J. (2005). **The Allure Of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians and How We Can Survive Them**, New York: Oxford University.
- Oglu, E. (2010). The Relationship Between the Leadership Styles of the School Administrators and the Organizational Citizenship Behaviours of Teachers, **Procedia Social And Behavioral Sciences**, Vol. 9, Pp. 188-193.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments, **The Leadership Quarterly**, Vol.3, pp.176-94.
- Rayner, C., Cooper, C. (1997). Workplace Bullying: Myth or Reality- Can We Afford to Ignore it, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.18, pp.211-214.
- Roter, A. (2011). The Lived Experiences of Registered Nurses Exposed to Toxic Leadership Behaviors, Under Supervision of: Dr Jim Bert, Capella University, **A Dissertation**

Presented in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree Doctor of Philosophy.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision, **Academy of Management Journal**, Vol.2, pp.178–190.

Vive, S. H. (1995). **Business Leadership**, New York: Routledge Publishing, 3rd Edition.

Williams, D.F (2005). Toxic Leadership in the U.S Army, **Usa Awc Strategy Research Project**, pp.1-27.