

فصلنامه تعالی منابع انسانی

سال اول، شماره ۲، زمستان ۱۳۹۹

صفحات: ۱۰۷-۱۲۳

نوع مقاله: پژوهشی

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر کاهش رهبری زهراگین در پشتیبانی ارتش

عباس شول^۱، مجید محمدی^۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲

تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۱۱/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۸/۱۰

چکیده

هدف از این پژوهش، مشخص کردن عوامل موثر در کاهش ظهور و بروز رهبران با سبک رهبری زهراگین است که پژوهش به روش توصیفی-پیمایشی انجام می‌گیرد. به طور کلی در حوزه مدیریت به مقوله‌ی رهبری و سبک‌های مختلف آن تاکید فراوان شده است، و در این زمینه سبک‌های رهبری مختلفی نیز شناسایی و تعریف شده‌اند. یکی از سبک‌های رهبری که کمتر مورد توجه قرار گرفته است، سبک رهبری زهراگین است. در این سبک رهبری عوامل کاهش به ترتیب عبارتند از امنیت، همدلی، اخلاق، قراردادهای کاری، آرامش، احترام گذاشتن که محیط کسب و کار را برای پیروان تبدیل به محیطی آکنده از خوش بینی می‌کند. در واقع در این سبک رهبری، رهبران با انجام دادن اعمال مثبت باعث افزایش اثربخشی و کارایی سازمان‌ها در رسیدن به اهدافشان می‌شوند و از این طریق سعی در رسیدن به اهداف شخصیشان دارند. لذا آیتام امنیت دارای بیشترین اهمیت و تاثیر را بر کاهش رهبری زهراگین دارد و پس از آن توانایی قراردادهای کاری دارای بیشترین اهمیت است و آرامش کمترین تاثیر را در کاهش رهبری زهراگین دارد.

کلید واژه‌ها: رهبری زهراگین؛ پشتیبانی ارتش؛ سبک رهبری

^۱ دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه ولی عصر عج، رفسنجان، ایران نویسنده مسئول: Majid4557@gmail.Com

^۲ کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی

مقدمه

اغلب و به طور متعارف از رهبری^۱ به عنوان پدیده‌ای مثبت و سازنده در سازمانها یاد می‌شود، به نحوی که گاه گفته می‌شود رهبری می‌کوشد تا با تأثیر گذاشتن در دیگران از طریق ایجاد انگیزه، به فعالیتهای افراد برای رسیدن به هدف تعیین شده، بهبود سازمان و به انجام رساندن مأموریت سازمانی جهت دهد. اگر چه سالیان متمادی، نظریه‌های رهبری بر جنبه سازنده آن تمرکز کرده‌اند و این باعث ایجاد نوعی تعصب مثبت به رهبری شده است. واقعیت این پدیده رفتار سازمانی همیشه چنین دلکش نیست. در واقع، همه رهبران لزوماً مؤثر و دارای ویژگی‌های شایسته نیستند. اینجاست که لبه تاریک رهبری رخ می‌نمایاند و روی دیگر سکه رهبری، یعنی رهبری ناکارآمد و پرگزند مورد توجه قرار کاوش فرآیند رهبری زهرآگین با استفاده از مدل یابی ساختاری تفسیری می‌گیرد یکی از گونه‌های این رهبری، رهبری زهرآگین است که در یک تعریف، رهبری ناسازگار، سرکش، بدخواه و بداندیشی است که می‌اندیشد با متلاشی ساختن دیگران، تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه، تقلب و فریب، به موفقیت برسد. این رهبران با رفتارهای مخرب و خصوصیات شخصی غیر کارکردی خود آسیب‌ها و صدمات طولانی مدت و جبران ناپذیری را به افراد، گروهها، سازمانها و حتی جوامع و ملتهایی وارد می‌کنند که هدایت و سرپرستی آنان را بر عهده دارند. رفتارهای زهرآگینی که از این رهبران سر می‌زند، در مقام یک بعد تاریک در امر رهبری چیزی نیست که قابل کتمان و اغماض باشد و تاریخ جوامع و سازمانها همیشه شاهد و روایتگر چنین رفتارهای ویرانگری از سوی برخی از رهبران بوده و هست (پلتیر^۲، ۲۰۱۰: ۳۸۵). فرماندهی آماد و پشتیبانی منطقه ۲ یگانی است که لجستیک نظامی همه یگان‌های نیروی زمینی ارتش ایران را در استان‌های فارس، اصفهان، یزد و هرمزگان به عهده دارد. تأمین مواد غذایی (برنج، آرد، قند، چای و ...) و وسایل شخصی (شامل پوشاک، وسایل بهداشتی)، کلیه ساز و برگ نظامی انفرادی و آماده‌سازی و پشتیبانی تجهیزات مهندسی رزمی و تعمیر و تجهیز خودروهای نظامی، پشتیبانی جنگ‌افزار و مهمات در منطقه ۲ آمادی نیروی زمینی ارتش وظیفه این فرماندهی است. در زمانه‌ای که گرایش رهبران ارتش به نمایش و اجرای رفتارهای زهرآگین افزون شده است، مطالعه اینگونه از رهبری در پشتیبانی ارتش اهمیت قابل توجه و بیشتری پیدا می‌کند. ثباتی و اعتماد بین سازمان، سلامت روان، انسجام و همدلی سازمان، اعتماد بین فردی در ارتش از عوامل کاهش رهبری زهرآگین می‌باشند. در کشور ما ۸۱ درصد سازمان‌ها را سازمان‌های دولتی تشکیل می‌دهند. با توجه به اهمیت نقش دولت و سازمان‌های دولتی مانند ارتش در اداره جامعه، می‌توان گفت اگر رهبران این سازمان‌ها دارای صلاحیت و شایستگی رهبری نباشند، احتمالاً

^۱. Leadership

^۲. Pelletier

می‌توانند اثرات خطرناک و ناخواسته‌ای را توسط هر کدام از رفتارهایی مانند بی‌کفایتی رهبری، شرارت، فساد، خرابکاری، رفتار غیراخلاقی (حتی اگر قانونی) و رفتار مجرمانه در سازمان‌ها به جای بگذارد. باید دانست اگر رهبر ارتش زهرآگین باشند، باعث آلوده کردن محیط می‌شوند و روند آلودگی ممکن است به مرور زمان موجب احساس بی‌اعتمادی، ترس، عدم اطمینان، پیش‌بینی ناپذیر بودن، پیشگویی کردن و تهدید در سازمان شود که این احساسات منفی کارکنان، پیامدهای بدی را بر رفتار و نگرش آنان ایجاد می‌نماید و همچنین ضرر غیرقابل جبرانی را بر سازمان و جامعه وارد می‌کند. این پژوهش علاوه بر معرفی سبک رهبری زهرآگین این رهبران، به تأثیر این نوع از رهبری و مدیریت برداشت آن‌ها بر پیامدهای شغلی کارکنان و همچنین نگرش آن‌ها در مورد سازمان، نیز توجه دارد. انسا‌نها به لحاظ روانشناختی موجوداتی هستند که دوست دارند دیگران از آن‌ها تصویری مطلوب داشته باشند. از این رو، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر کاهش رهبری زهرآگین در پشتیبانی ارتش به عنوان مسأله‌ی اصلی این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

ضرورت و اهمیت پژوهش

سمیت پدیده‌ای است که نظام‌های انسانی را فرا می‌گیرد و واقعیتی ناگزیر در زندگی سازمانی محسوب می‌شود. از مدیران گرفته تا کارکنان منابع انسانی و مشاوران ارتش، همه با پویایی‌های سمی و آثار کژ کارکردی آن مواجه شده‌اند. طبیعی است که در وضعیت وخیم مسمومیت سازمان، یعنی حالتی که سازمان در آن به مثابه یک بیمار است، ضروری است به فکر چاره و نسخه شفابخش بود. یکی از مصادیق بارز سمیت در سازمان، رهبری زهرآگین است.

مطالعه‌ای در سال ۲۰۰۹ بر روی بیش از ۱۰۰۰ نفر نشان داد ۹۴ درصد از مشارکت کنندگان در پژوهش دست کم با یک فرد زهرآگین کار کرده‌اند؛ ۶۸ درصد به واسطه رهبری زهرآگین، عملکردشان و ۷۸ درصد تعهداتشان به سازمان کاهش یافته است؛ همچنین ۱۲ درصد نیز محل خدمت خود را در اثر مواجهه با رهبری زهرآگین ترک کرده‌اند. در مطالعه دیگری معلوم شد از بین ۱۷۱ نفر، ۱۰۰ نفر گزارش داده‌اند که رهبری زهرآگین را در طول حرفه خود تجربه کرده‌اند (هافستد^۱، ۲۰۱۳).

به دلیل حساسیت‌های مربوط به ارتش در زمینه امنیت کشور و با توجه به نقش و مسئولیت مهمی که در امر ایجاد امنیت و تأمین سلامت مردم دارد، توجه اساسی به کارکنان از ضروریات است. چنانچه کارکنان ارتش به سازمان بدبین شوند، مضرات بسیاری را در پی خواهد داشت و عملکرد مطلوب آن را با مشکل مواجه خواهد ساخت. این موضوع به عدم کارایی و عدم اثربخشی پشتیبانی ارتش منجر می‌شود. از طرف دیگر، با توجه به دولتی بودن ساختار پشتیبانی ارتش در کشور، وجود تصمیم‌گیری از بالا به

^۱. Hofstede

پایین، وجود تمرکز، عدم شفافیت و پاسخگویی مطلوب و ...، شرایط برای بروز رفتار منفی رهبری و از جمله رهبری زهرآگین در این سازمان وجود دارد. از این رو تحقیق در زمینه عوامل رهبری زهرآگین در این و شناسایی تأثیر به کارگیری سبک رهبری زهرآگین به عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر نتایج و پیامدهای مختلف منابع انسانی آن، از ضروریات است. از آنجا که به نظر می‌رسد تاکنون تحقیقات اندکی در زمینه تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر متغیرهای سازمانی و آن هم در سطح سازمان ارتش در داخل کشور انجام گرفته است، بنابراین رهبری زهرآگین یک تهدید واقعی برای سلامت سازمانی و هماهنگی بین افراد است. بنابراین شناسایی عوامل موثر بر روی کاهش رهبری زهرآگین در پشتیبانی ارتش ضروریست.

مبانی نظری

رهبری زهرآگین

انتصاب یک فرد به یک سمت رسمی رهبری سازمانی، بروز رفتارهای مثبت، سالم و سازنده رهبری را در او تضمین نمی‌کند و رهبر نیز همانند سایر انسان‌ها و یا حتی بیشتر از آن‌ها در معرض انواع آسیب‌های روحی-روانی و اخلاقی قرار دارد؛ از این رو او همیشه به طور بالقوه آمادگی ابتلاء به رفتارهای زهرآگین را خواهد داشت. زهرآگین اصطلاحی است که در وصف رهبران ارشد سازمان‌ها، مذهب، سیاست، ارتش و ورزش استعمال می‌شود. اصطلاح «رهبری زهرآگین» نخست توسط «ویکر» ارائه شد که سه نوع متمایز از رهبری را معرفی می‌کرد: رهبران مناسب و قابل اعتماد، رهبران زهرآگین و رهبرانی میانه این دو (روترا، ۲۰۱۱).

با آنکه بسیاری از صاحب‌نظران رهبری زهرآگین را تعریف کرده‌اند، هنوز تعریف واحد و مشترکی برای آن مشکل وجود ندارد، زیرا دریافت افراد از این پدیده متنوع و متفاوت است. چه بسا یک رهبر از نظر فردی زهرآگین باشد و از نظر فرد دیگر نباشد و حتی به عنوان قهرمان هم شناخته شود. رهبران زهرآگین به رفاه زیردستان اهمیتی نمی‌دهند؛ به آن‌ها گزند می‌رسانند، مورد توهین قرار می‌دهند و از آن‌ها سوءاستفاده می‌کنند. همچنین به قلدری، تحمیل کار اضافی به زیردستان و تحقیر و سرزنش آن‌ها می‌پردازند. دوم اینکه، تحمل انتقاد سازنده را ندارند و با تهدید و خودکامگی جای هیچ‌گونه سؤال و قضاوت درباره اقدامات خود باقی نمی‌گذارند و هر گونه تفکر انتقادی را سرکوب می‌کنند. از این رو، در سازمان‌هایی که رهبران زهرآگین وجود دارند، افراد بله قربان‌گو پاداش می‌گیرند و ارتقاء می‌یابند. درحالی‌که کارکنان دارای تفکر انتقادی و خواستار پاسخگویی رهبران درباره تصمیمات و اقداماتشان تخریب و به اخراج تهدید می‌شوند. سومین ویژگی مشترک در بین تعاریف رهبری زهرآگین،

۱. Roter

خودشیفتگی این رهبران است. به یک معنا، در رهبران زهرآگین خودشیفتگی یک ویژگی بارز به حساب می‌آید (اینرسن^۱، ۲۰۱۰: ۳۴۰).

ابعاد و ویژگی‌های رهبری زهرآگین

صاحب‌نظران، برخی از ابعاد و ویژگی‌های رهبری زهرآگین را شناسایی کرده‌اند که در ادامه از نظر خواهند گذشت:

سرپرستی توهین‌آمیز: چنین گذشت که سرپرستی توهین‌آمیزی از گونه‌های رهبری بد، شامل رفتارهای کلامی و غیرکلامی خصمانه رهبران نسبت به زیردستان - به استثنای برخوردها و اقدامات فیزیکی مانند هل دادن و کتک زدن - است؛ نمونه چنین رفتارهایی پرخاشگری، حمله به عزت نفس کارکنان، دشنام و تحقیر آن‌ها، تمسخر و بازخورد منفی و مخرب است. با وجود این، سرپرستی توهین‌آمیز در رهبری زهرآگین، پرتاب اشیاء و استفاده از نیروی فیزیکی را هم شامل می‌شود. در واقع، رهبر در سرپرستی توهین‌آمیز به عزت نفس کارکنان می‌تازد. بنابراین، سرپرستی توهین‌آمیز دو بعد را شامل می‌شود: سوءاستفاده از زیردستان و سوءاستفاده از قدرت. هر چند که تمایز بین این دو بعد سخت است.

جاه‌طلبی سیری‌ناپذیر^۱ (خود ارتقائی^۲): درحالی که جاه‌طلبی ممکن است برای یک رهبر خوب و واجد شرایط، به عنوان یک ویژگی شخصی مثبت باشد، اما جاه‌طلبی سیری‌ناپذیر این طور نیست. رهبری که میل سیری‌ناپذیری برای قدرت، منزلت، پول، موفقیت و افتخار دارد، هر کاری را انجام خواهد داد تا به هر قیمتی شده امیال خود را برآورده کند. رسیدن به جاه‌طلبی‌های خود را بالاتر از هر چیزی، از جمله سازمان و اعضای آن قرار می‌دهد.

بی‌کفایتی^۳: این ویژگی به علت نداشتن استعداد، مهارت‌ها و توانایی مورد نیاز رهبر برای انجام وظیفه است. در واقع، رهبر زهرآگین توانایی درک مشکلات و مسائل مرتبط با کار و نیز توانایی درک راه‌حل‌های آن‌ها را ندارد و در نتیجه برای رسیدن به اهداف و مأموریت‌های خود با شکست روبرو می‌شود.

بی‌مسئولیت^۳ بودن: رهبرانی که دارای این ویژگی هستند از پاسخگویی به اقدامات خود می‌ورزند. آن‌ها نسبت به هزینه اقدامات خود بی‌پروا و بی‌اعتنا هستند؛ چرا که مجازاتی برای انجام اشتباهات خود نمی‌بینند و حس می‌کنند لزومی ندارد آنچه را که درست است باید انجام دهند.

غیراخلاقی^۴ عمل کردن: یک گام فراتر از بی‌مسئولیتی، غیراخلاقی بودن است. رهبران غیراخلاقی، اغلب بی‌مسئولیت نیز هستند و به هیچ نظام اخلاقی پایبند نیستند. آن‌ها نه تنها نسبت به اعمال خود

^۱. Einarsen

بی مسئولیت هستند، اصول اخلاقی را نیز مراعات نمی کنند؛ در نتیجه توانایی تشخیص درست از نادرست را ندارند (چیانگ^۱، ۲۰۱۰: ۱۶۱).

پیشینه پژوهش

حمیدی زاده و همکاران سال ۲۰۱۷، در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان بیان کردند که فقدان رهبری مؤثر، تنها به تشکیلات اقتصادی محدود نمی شود، بلکه در تعلیم و تربیت، بنیادها و همه انواع دیگر ادارات و سازمانها به چشم می خورد. آنچه بعضاً سازمانها را عذاب می دهد، وجود کسانی است که نقش برجسته رهبری را در سازمانها برعهده می گیرند و نمیتوانند کار را به صورتی مفید و مؤثر انجام دهند؛ رهبران زهرآگین از این نوع افراد هستند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که رهبری زهرآگین بر رفتار کژکارکردی تأثیر مثبت داشته، اما بر تعهدسازمانی، رضایت شغلی و حفظ و نگهداشت کارکنان، تأثیر منفی و معنیدار دارد. در فرضیه های دیگر، تأثیر رفتار کژکارکردی بر میزان تعهدسازمانی کارکنان و رضایت شغلی منفی بوده ولی رفتار کژکارکردی بر حفظ و نگهداشت کارکنان، تأثیر معنی داری ندارد (حمیدی زاده و همکاران، ۲۰۱۷: ۲۳).

هادوی نژاد و کلندوی سال ۲۰۱۶، در پژوهشی بیان کردند که ریشه ای ترین پیشایندهای رهبری زهرآگین را کاستی های فردی دانستند که نقطه عزیمت و سنگ بنای شکل گیری این رهبری در سازمان است؛ به نحوی که متأثر از سوء تربیت خانوادگی، زندگی شخصی نامتلاطم و نیز تجربه نمودن رهبر زهرآگین، این گونه کاستی در رهبر حادث می شود و به دنبال آن ویژگیهای روان شناختی وی تأثیر می پذیرند. رهبری زهرآگین تصور کاری و بهره وری کارکنان را با نگرشها و رفتارهای مضر کاهش می دهد (هادوی نژاد و کلندوی، ۲۰۱۶: ۱۶).

سینگ^۲ و همکاران در سال ۲۰۱۷، پژوهشی با عنوان "رفتار زهرآگین ادراک شده در رهبران: از طریق ویژگیهای جمعیت شناختی زیردستان" و با هدف تعیین میزان تغییر رفتار زهرآگین رهبر با توجه به سن، جنس و میزان تحصیلات کارکنان انجام دادند. تحلیل رگرسیون ابعاد درک شده رهبری زهرآگین با عوامل دموگرافیک نشان داد که جنسیت مهمترین عامل تعیین کننده برای تفاوت در میزان رفتار رهبری زهرآگین می باشد (سینگ و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۱۷).

دبز و دو^۳ در سال (۲۰۱۸)، پژوهشی تحت عنوان "تأثیر رهبری زهرآگین ادراک شده بر بدبینی سازمانی" انجام دادند. یافته های پژوهش نشان می دهد که بین رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی ارتباط

1. Chiang

2. Singh

3. Dobbs & Do

مثبت و معناداری وجود دارد، یعنی افرادی که در معرض رهبری با ویژگیهای شخصیتی زهرآگین قرار دارند، احتمال بیشتری وجود دارد که نسبت به سازمان خود نگرش منفی پیدا کنند (دابز و دو، ۲۰۱۸).

آکا^۱ در سال ۲۰۱۷، در مطالعه‌ای با عنوان تأثیر رهبری زهرآگین بر قصد ترک کارکنان بیان کردند که سبک رهبری زهرآگین، کارمند و سازمان را تحریک می‌کند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین ادراک از رهبری زهرآگین و قصد ترک کارکنان رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد (آکا، ۲۰۱۷).

ظاهری و همکاران سال ۲۰۱۹، پژوهشی با هدف بررسی تاثیر رهبری زهرآگین بر سکوت سازمانی کارکنان دانشگاه‌های دولتی استان همدان با توجه به نقش میانجی گری متغیر شجاعت اخلاقی مورد بررسی قرار گرفته دادند. نتایج نشان داد که رهبری زهر آگین در بین کارکنان دانشگاه‌های دولتی استان همدان موجب کاهش شجاعت اخلاقی کارکنان می‌شود. همینطورافزایش شجاعت اخلاقی موجب کاهش سکوت سازمانی در بین آنها می‌شود و از سوی دیگر رهبری زهرآگین از طریق کاهش شجاعت اخلاقی (متغیر میانجی) منجر به افزایش سکوت سازمانی کارکنان می‌شود (ظاهری و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۴۴).

ابراهیمی و همکاران سال ۲۰۲۰، در تحقیقی به بررسی پیامدهای رهبری زهرآگین با تأکید بر نقش میانجی مدنیت واحد از هیات‌های ورزشی مستقر در شهر سمنان پرداختند. این مطالعه از لحاظ هدف کاربردی، از نوع تحقیقات توصیفی و با روش پیمایشی است. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و تمایل به ترک خدمت رابطه معناداری دارد. با این وجود، بین رهبری زهرآگین، اعتماد سازمانی و مدنیت واحد رابطه منفی و معناداری یافت شد. علاوه بر این، مدنیت واحد رابطه منفی و معناداری با بدبینی سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد. همچنین بین مدنیت واحد و اعتماد سازمانی تأثیر معناداری یافت شد (ابراهیمی و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۲۵).

قاسم پور در سال ۱۳۹۹ در پژوهشی با هدف بررسی اثرگذاری سبک رهبری زهرآگین بر پیدایی تمایل به ترک خدمت داوطلبانه با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی مدیران و کارشناسان شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام انجام شده داد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که رهبری زهرآگین بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه و سکوت سازمانی تأثیر مستقیم، معنادار و مثبتی دارد. همچنین مشخص شد اثر سکوت سازمانی بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه مستقیم، معنادار و مثبت است و رهبری زهرآگین از طریق متغیر واسطه‌ای سکوت سازمانی تأثیر غیرمستقیم، معنادار و مثبتی بر تمایل به ترک خدمت داوطلبانه دارد (قاسم پور، ۱۳۹۹: ۴۵).

قائد امینی و همکاران در سال ۲۰۲۱، تحقیقی با هدف بررسی تاثیر قلدری در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق رهبری مخرب و رهبری زهرآگین بر روی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی

^۱. Akca

واحد اصفهان (خوراسگان) انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که قلدری در محیط کار از طریق رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۴۴ است و از طریق رهبری زهر آگین بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تاثیر ۰/۵۵ است (قائد امینی و همکاران، ۲۰۲۱).

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از نوع تحقیقات توصیفی و با روش پیمایشی است. جامعه آماری شامل ۴۸۰ نفر از خبرگان نیروهای پشتیبانی منطقه دو شهر شیراز می باشند که می باشد که حجم نمونه آماری از این تعداد به طور تصادفی ۲۰۰ نفر با استفاده از فرمول کوکران در شش ماهه اول سال ۱۴۰۰ به عنوان نمونه انتخاب شدند و داده ها از طریق پرسشنامه گردآوری شد و به کمک نرم افزار محاسبات آماری به وسیله نرم افزار آماری SPSS (نسخه ۲۵) و pIs3 انجام گردید.

ابزار پژوهش از یک پرسشنامه محقق ساخته که شامل ۲۶ سوال که عوامل موثر در رهبری زهر آگین با توجه به مقالات در زمینه رهبری و همچنین به کمک استاد راهنما طراحی شده است که برای بررسی متغیرهای پژوهش از طیف ۵ گزینه ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۱)، مخالفم (۲)، بدون نظر (۳)، موافقم (۴)، کاملاً موافقم (۵) استفاده شده است. برای بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ توسط نرم افزار SPSS محاسبه گردید که عدد ۰/۹۰ حاصل شد که چون بزرگتر از ۰/۷۰ است نشان می دهد پرسشنامه از قابلیت اعتماد لازم برخوردار است و به دیگر سخن پایایی لازم را دارد که نتایج ضریب پایایی برای کل پرسشنامه و خرده مقیاس های آن در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ضریب آلفای پرسشنامه و خرده مقیاس های آن

خرده مقیاس	سوالات	آلفای کرونباخ
احترام گذاشتن	۱-۳	۰/۷۴
قراردادهای کاری	۴-۹	۰/۷۵
اخلاق	۱۰-۱۲	۰/۷۴
همدلی	۱۴-۱۳	۰/۷۶
امنیت	۲۳-۱۵	۰/۷۷
آرامش	۲۴-۲۶	۰/۷۹
کل	۱-۲۶	۰/۹۰

به طور کلی در تحلیل عاملی، اگر سؤالاتی که برای سنجش مؤلفه خاصی در نظر گرفته شده اند، در تبیین آن بار عاملی بالایی (معمولاً بیش از ۳۰ درصد) داشته باشند، مؤلفه مربوطه دارای روایی عاملی خواهد بود. همانطور که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود، کلیه سؤالات دارای بار عاملی بالاتر از ۳۰ درصد هستند و همچنین محاسبه مقادیر T-Value مربوطه که در شکل ۲، آمده است، برای همه سؤالات خرده مقیاس‌ها متغیرها از مقدار ۱/۹۶، بزرگتر است. این بدان معنی است که این روابط معنادار بوده. بنابراین این روابط تأیید شده و قابل پذیرش هستند. پرسشنامه دارای روایی می‌باشد.

یافته‌ها

شاخصهای آمار توصیفی مربوط به متغیرهای سن، وضعیت استخدام، سابقه کار و تحصیلات برای توصیف خصوصیات داده‌ها به صورت زیر در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲. توزیع فراوانی برحسب سن، وضعیت استخدام، سابقه کار و تحصیلات کارکنان

مقوله	سن	فراوانی	درصد
سن	۲۵-۳۰ سال	۱۲	۶
	۳۱-۴۰ سال	۸۰	۴۰
	۴۱-۵۰ سال	۱۰۸	۵۴
سابقه کاری	کمتر از ۵ سال	۳۵	۱۷/۵
	۵-۱۰ سال	۵۹	۲۹/۵
	۱۰-۱۵ سال	۶۷	۳۳/۵
	۱۵-۲۰ سال	۳۹	۱۹/۵
تحصیلات	دیپلم	۲۴	۱۲
	فوق دیپلم	۴۸	۲۴
	کارشناسی	۱۰۸	۵۳
	کارشناسی ارشد	۲۲	۱۱

داده‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که از بین ۲۰۰ پرسنل بیشترین گروه سنی یعنی ۱۰۸ نفر از کارکنان (۵۴ درصد تعداد کل) افراد در رده سنی ۵۰ تا ۴۱ و بیشترین سابقه خدمت یعنی ۶۷ از کارکنان (۳۳/۵ درصد تعداد کل) افراد در رده سنی ۱۰ تا ۱۵ سال می‌باشند. (۵۳ درصد تعداد کل) دارای تحصیلات کارشناسی می‌باشند.

جدول ۲. کمترین، بیشترین، میانگین و انحراف استاندارد نرمال بودن و رتبه بندی عوامل مؤثر بر کاهش رهبری زهراگین در پشتیبانی ارتش

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی	میانگین رتبه	رتبه
احترام گذاشتن	۲۰۰	۱	۵	۳/۴۷	۰/۷۹	-۰/۵۸	۰/۵۲	۳/۴۸	۳
قراردادهای کاری	۲۰۰	۱	۵	۳/۵۸	۰/۷۰	-۰/۷۸	۱/۱۴	۳/۷۲	۲
اخلاق	۲۰۰	۱/۶۷	۵	۳/۶۵	۰/۶۸	-۰/۳۷	۰/۳۵	۳/۴۴	۴
همدلی	۲۰۰	۱	۵	۳/۶۷	۰/۸۷	-۰/۵۹	۰/۱۱	۳/۴۳	۵
امنیت	۲۰۰	۱/۲۲	۵	۳/۷۸	۰/۶۲	-۰/۸۶	۱/۴۱	۴/۰۵	۱
آرامش	۲۰۰	۱	۵	۳/۵۸	۰/۸۲	-۰/۳۶	۰/۰۳	۲/۹۹	۶

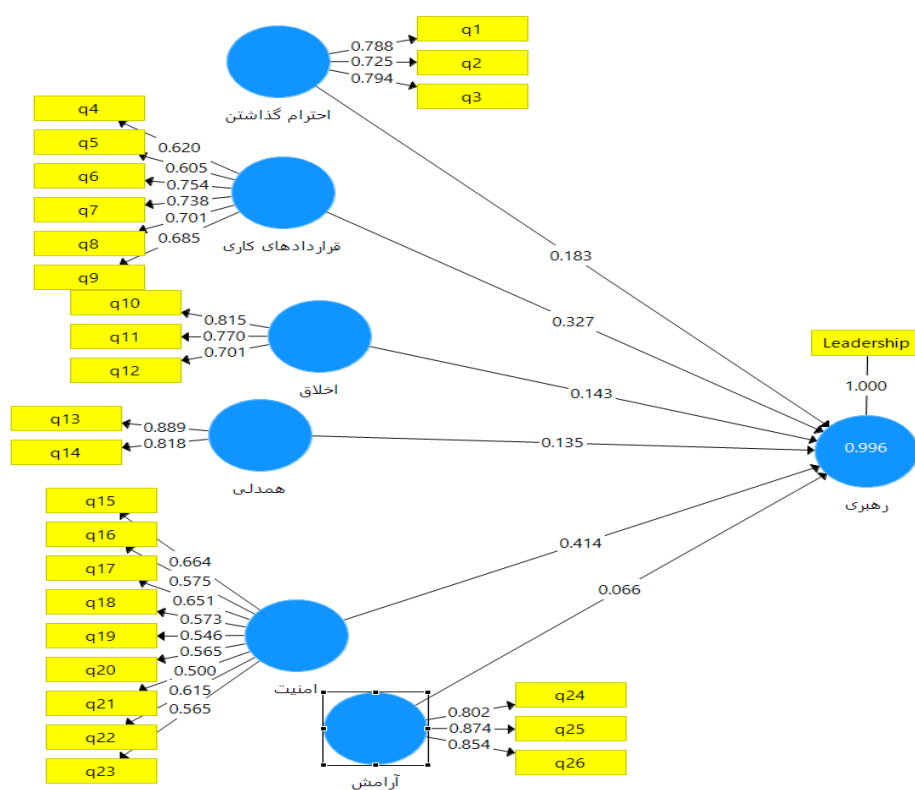
نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد میانگین و انحراف استاندارد برای همه عوامل از مقدار متوسط یعنی سه بالاتر می‌باشد می‌باشد. نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که امنیت دارای تاثیر را در رهبری دارد و پس از آن همدلی دارای بیشترین اهمیت است و احترام گذاشتن کمترین تاثیر را در رهبری زهر آگین دارد. شاخص‌های کجی و کشیدگی متغیرهای مشاهده شده‌ی حاضر در مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، با توجه به جدول بالا از آنجا که کجی و کشیدگی برای همه متغیرها در بازه (۲، -۲) قرار دارد، نتیجه می‌گیریم که توزیع نرمال است. نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که امنیت رتبه اول را در کاهش رهبری زهر آگین و پس از آن قراردادهای کاری، احترام گذاشتن، اخلاق، همدلی و آرامش در الویت بعدی می‌باشد.

برای بررسی عوامل موثر بر کاهش رهبری زهر آگین در پشتیبانی ارتش از نرم افزار pls3 استفاده کردیم. به طور کلی از دو نوع مدل اندازه گیری و مدل ساختاری تشکیل شده است. مدل اندازه گیری نحوه سنجش یک متغیر پنهان را با استفاده از دو یا تعداد بیشتری متغیر مشاهده شده تعریف می‌کند و در واقع مجموعه‌ای از متغیرهای مشاهده شده را به مجموعه‌ی کوچکتری از متغیرهای نهفته مرتبط می‌کند. مدل ساختاری روابط میان متغیرهای پنهان درونی و بیرونی را نشان می‌دهد و امکان ارزیابی جهت و شدت اثرات علی میان این متغیرها را فراهم نماید. بنابراین بر مبنای مدل‌های اندازه گیری، محقق تعریف می‌کند که کدام متغیرهای مشاهده شده اندازه گیرنده کدام متغیرهای پنهان هستند و بر پایه مدل‌های ساختاری مشخص شده است که کدام متغیرهای مستقل دارای تاثیر بر کدام متغیر وابسته هستند. ضرایب موجود در این نمودارها به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته‌ی اول روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می‌باشند که این روابط را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند با توجه به بارهای عاملی می‌توان گفت سهم کدام متغیر در اندازه گیری سازه مربوطه بیشتر و سهم کدام متغیر کمتر است.

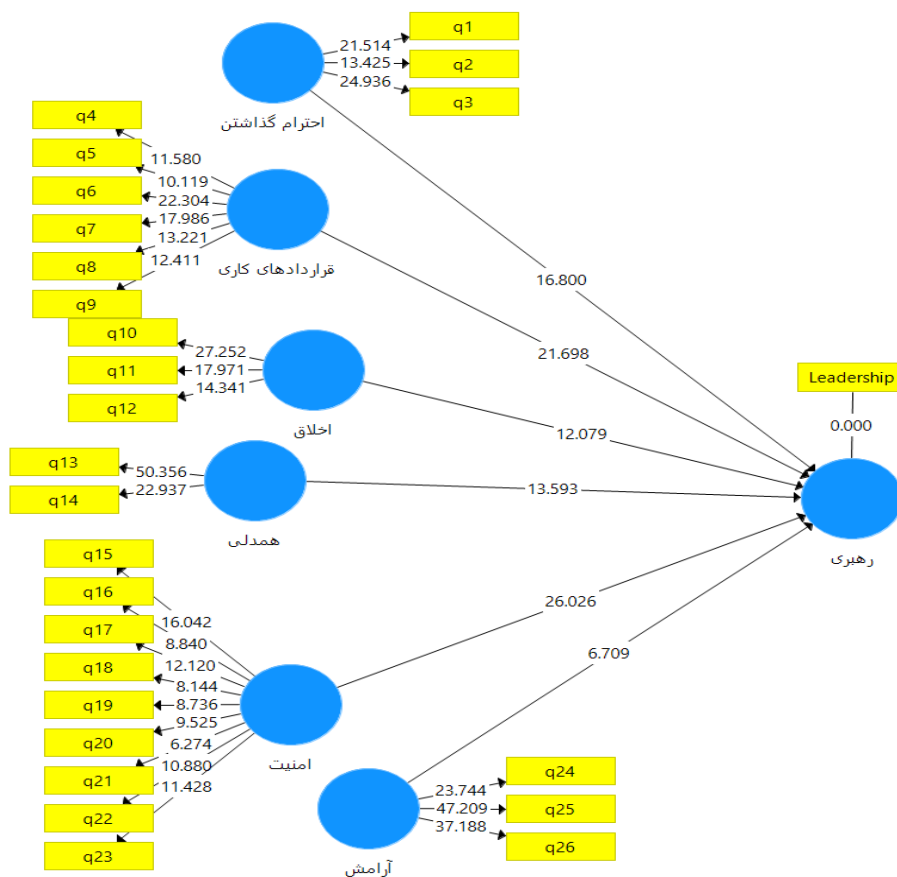
به بیان دیگر متغیری که بارعاملی بزرگتری داشته باشد سهم بیشتری در اندازه گیری سازه مربوطه دارد و متغیری که بارعاملی کمتری داشته باشد، سهم کمتری را دارد و دسته‌ی دوم روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان هستند که تحت عنوان ضرایب مسیر نام برده می‌شوند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند.

تمامی ضرایب با استفاده از آماره t آزمون می گردند. این آماره (t-value) زمانی معنادار می باشد که مقدار قدر مطلق آن بیشتر از ۱/۹۶ باشد.

اصطلاحاً بارهای عاملی گویند با توجه به بارهای عاملی می توان گفت سهم کدام متغیر در اندازه گیری سازه مربوطه بیشتر و سهم کدام متغیر کمتر است. به بیان دیگر متغیری که بار عاملی بزرگتری داشته باشد سهم بیشتری در اندازه گیری سازه مربوطه دارد و متغیری که بار عاملی کمتری داشته باشد، سهم کمتری را دارد و دسته ی دوم روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان هستند که تحت عنوان ضرایب مسیر نام برده می شوند و برای آزمون فرضیات استفاده می شوند. تمامی ضرایب با استفاده از آماره t آزمون می گردند. این آماره (t-value) زمانی معنادار می باشد که مقدار قدر مطلق آن بیشتر از ۱/۹۶ باشد.



شکل ۱. ضریب مسیر عوامل موثر بر کاهش رهبری زهراگین در پشتیبانی ارتش



شکل ۲. ارزش بحرانی عوامل موثر بر کاهش رهبری زهرآگین در پشتیبانی ارتش

در این پژوهش برای بررسی برازش مدل آزمون شده، شاخص نیکویی برازش (GOF)، شاخص نیکویی برازش هنجار شده (NFI) و ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR) به عنوان شاخص های برازش مدل در نظر گرفته شدند. در جدول ۴ این شاخص به تفکیک گزارش شده اند.

جدول ۴. شاخص های نیکویی برازش مدل آزمون شده پژوهش

مقدار بدست آمده	مقدار ایده ال	مقدار قابل قبول	نام شاخص
۸۸/۸۲	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	کای اسکوتر (χ^2)
۰/۰۰۱	$0/01 < p \leq 0/05$	$0/05 < p \leq 1$	معناداری χ^2
۰/۵۳	$0/95 \leq GIF < 1$	$0/50 \leq GIF < 0/95$	نیکویی برازش (GOF)
۰/۰۸	$0 \leq RMR \leq 0/05$	$0 \leq RMR \leq 0/10$	ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)
۰/۷۳	$0/60 \leq PNFI \leq 1/00$	$0/50 \leq PNFI \leq 0/60$	شاخص برازش هنجار شده (NFI)

نتایج جدول ۴ شاخص‌های نیکویی برازش مدل آزمون شده پژوهش را نشان می‌دهد. شاخص GOF یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقدار بیش‌تر از ۰/۵۰ برای این مقدار نشان از برازش خوب مدل توسط داده‌ها دارد. مقدار GOF برای مدل ۰/۵۳ به دست آمد که نشان از برازش خوب مدل دارد. ماتریس باقی‌مانده‌ی یکی از ماتریس‌های معمولی است که هم می‌تواند برای ارزیابی برازش کلی (مدل تدوین‌شده) و هم برای برازش جزئی (پارامترها تعریف‌شده بین دو متغیر) مورداستفاده قرار گیرد. ریشه‌ی دوم میانگین مربعات باقی‌مانده یا RMR برای مدل مذکور ۰/۰۸ است که برای مدل مقدراری مطلوب می‌باشد.

یکی از شاخص‌های تطبیقی شاخص برازش هنجار شده NFI است که مقادیر بین ۰/۵۰ تا ۰/۶۰ به‌عنوان قابل قبول بودن و مقادیر بالاتر از ۰/۶۰ برای این شاخص به‌عنوان برازش بسیار خوب داده‌ها به مدل تفسیر می‌شود. مقدار NFI برای مدل مذکور ۰/۷۳ می‌باشد. که برای مدل مقدراری مطلوب است. شکل ۲ ضرایب مسیر بین متغیرهای مورد مطالعه را نشان می‌دهد که در جدول ۵ گزارش و تفسیر شده است.

جدول ۵. اثر مستقیم عوامل موثر بر کاهش رهبری زهراگین در پشتیبانی ارتش

مسیر	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره t	سطح معنا داری	رتبه	نتیجه
آرامش ← رهبری	۰/۰۷	۰/۰۱	۶/۷۱	۰/۰۰	۶	تایید
احترام گذاشتن ← رهبری	۰/۱۸	۰/۰۱	۱۶/۸۰	۰/۰۰	۳	تایید
اخلاق ← رهبری	۰/۱۴	۰/۰۱	۱۲/۰۸	۰/۰۰	۵	تایید
امنیت ← رهبری	۰/۴۱	۰/۰۲	۲۶/۰۳	۰/۰۰	۱	تایید
قراردادهای کاری ← رهبری	۰/۳۳	۰/۰۲	۲۱/۷۰	۰/۰۰	۲	تایید
همدلی ← رهبری	۰/۱۳	۰/۰۱	۱۳/۵۹	۰/۰۰	۴	تایید

با توجه به نتایج جدول ۵ عوامل موثر بر کاهش رهبری زهراگین در پشتیبانی ارتش تاثیر معنا داری دارد. چون سطح معنا داری کمتر از ۰/۰۱ و همچنین آماره t از مقدار ۱/۹۶ بزرگتر است. امنیت دارای بیشترین اهمیت و تاثیر را بر کاهش رهبری زهراگین دارد و پس از آن توانایی قراردادهای کاری دارای بیشترین اهمیت است. و آرامش کمترین تاثیر را در کاهش رهبری زهراگین دارد.

نتیجه گیری

در این پژوهش سبک رهبری زهراگین از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفت و عوامل موثر در کاهش آن مانند ویژگی‌های شخصی رهبران، ویژگی‌های پیروان آسیب پذیر و در نهایت محیط‌های برای کاهش ظهور و بروز این رهبران به طور مفصل مورد بررسی قرار گرفت. در واقع در این پژوهش مشخص

شد که عوامل کاهش از کارکردهای صحیح سازمانی مانند توجه به نیازهای زیر دستان و افزایش سطح اعتماد آنها، دلگرم بودن کارکنان از آینده سازمان، رضایت شغلی کارکنان، افزایش وفاداری آنها به سازمان، کاهش تنش شغلی به دلیل خوش برخوردی رهبر، همچنین توجه رهبر به تخصص و شایستگی پیروان و تاکید رهبر بر اهداف کلی و عدم ترس زیردستان از وی به احتمال زیاد در ویژگی‌های این سبک رهبری نهفته است و در نهایت وجود این عوامل به کاهش رهبری زهر آگین در سازمان و به افزایش انگیزه کارکنان منجر خواهد شد، زیرا در این سبک به نظر خواهی و مشارکت کارکنان توجه می‌کنند و همین امر موجب امیدواری کارکنان نسبت به تغییر شرایط خواهد شد. از طرف دیگر کاهش رفتارهای زهر آگین در سازمان می‌تواند به افزایش خوش بینی کارکنان نسبت به یکدیگر و میزان اعتماد و اطمینان آنان نسبت به همدیگر را در سطح بالایی قرار دهد و همین عامل به احتمال زیاد بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را گسترش می‌دهد.

در پیش‌بینی ارتش مهمترین اصل برقرار کردن امنیت برای کشور می‌باشد لذا برای کاهش رهبری زهر آگین امنیت از عوامل موثر می‌باشد، که خود امنیت به آرامش و اخلاق و قراردادهای کاری و احترام گذاشتن بستگی دارد که همگی به ترتیب باعث کاهش رهبری مخرب می‌شوند.

امنیت ملی پایدار از حیاتی ترین مسائل کشور بوده که توسط نیروهای مسلح کشور قابل تأمین و تحفیظ است. یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر امنیت ملی در شرایط حاکم بر مملکت و منطقه، وحدت و هم افزایی نیروهای مسلح به ویژه ارتش و سپاه پاسداران است. در چند سال اخیر به دنبال ناامنیهای موجود در خاورمیانه و با افزایش حضور نظامی ایران به منظور برقراری ثبات، سناریوها و عملیات روانی مختلفی توسط ایالات متحده آمریکا به اجرا درآمد. یکی از این سناریوها، ایجاد اختلاف، دودستگی و دو قطبی سازی در نیروهای مسلح به ویژه ارتش و سپاه است که میتواند امنیت ملی را دچار خدشه کند. که این امنیت با رهبری زهر آگین و سختگیرانه رابطه معکوس دارد. تأثیرگذار بر ارتقاء وحدت و هم‌افزایی ارتش و سپاه و تأثیر آنها بر امنیت ملی کشور است. در همین راستا، پس از مرور مفهوم امنیت و لزوم پیروی از ولی فقیه تحقق اندیشه‌های والای فرمانده معظم کل قوا در حوزه‌های مختلف میتواند به عنوان نقشه راه، زمینه ارتقاء وحدت و هم افزایی نیروهای مسلح کشور را فراهم و نقش بسزایی در تأمین امنیت ملی ایفا کند. اولویت دوم بستن قراردادهای کاری است که طبق قوانین و بدون هیچ منفعتی باید بسته شود تا کارکنان به این سیستم اعتماد کنند و با هم هماهنگ باشند.

پیشنهادها

بر اساس نتایج پژوهش و نیز مدل نهایی کاوش شده برای رهبری زهر آگین، موارد زیر در مرحله اجرا توصیه می‌شود.

۱) از به کار گماری مدیرانی با ویژگی‌های روانشناختی چنین رهبرانی در سازمانها به شدت پرهیز شود. برای این کار می‌توان از سنجه‌های معتبر رهبری زهرآگین برای رصد این ویژگی‌ها در گزینه‌های مدیریتی پیشنهادی برای سازمان‌ها استفاده کرد.

۲) رهبری زهرآگین از مجرای ساختار بروکراتیک سازمان و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمانی محقق می‌شود. از این رو، توصیه می‌شود مادام که امکان پذیر است، در ایجاد ساختار سازمانی ارگانیک-دموکراتیک و رفع ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی سازمان از طریق اعمال شایسته - سالاری، اصلاح نظام تشویق و تنبیه و نظارت، تقویت ثبات مدیریتی و رفع ابهام از مشاغل اهتمام ورزیده شود، تا اگر در آینده مدیریت ارشد سازمان تغییر کرد و به رهبری زهرآگین تمایل نشان داد، محملی برای تحقق منویات خود نداشته باشد.

۳) از آنجا که آشکارترین چهره رهبر زهرآگین در سرپرستی توهین آمیز او رخ مینماید، شایسته است اعضای سازمان با فنون رفتاری مواجهه کارکردی با رفتارهای بی ادبانه و توهین آمیز مدیران آشنا شوند تا در هنگام عمل از آنها استفاده نکنند.

۴) در دانش روانشناسی فونونی برای مدیریت پیشگیری و نیز کاهش فشار روانی در سازمان و آثار و علائم جسمی ناشی از آن وجود دارد که در صورت وجود رهبری زهرآگین در سازمان، می‌توان از آنها برای تقلیل پیامدهای جسمی و شناختی این سبک رهبری بهره برد.

منابع و مؤاخذ

ابراهیمی، سید عباس. عین علی، محسن. باقری قره بلاغ، هوشمند. (۲۰۲۰). واکاوی پیامدهای رهبری زهر آگین در هیات‌های ورزشی: با تأکید بر نقش میانجی‌مدنیت واحد. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۰(۱۹): ۹۷-۱۸۰.

حمیدی زاده، علی. زارعی متین، حسن. ظفری، هادی. (۲۰۱۷). بررسی تأثیر سبک رهبری زهر آگین و رفتارهای کژ کارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان. مطالعات رفتار سازمانی، ۳۲(۳): ۶:۲۲-۳۲.

قاسم پور، ویسه. (۱۳۹۹). بررسی اثرگذاری سبک رهبری زهر آگین بر پیدایی تمایل به ترک خدمت داوطلبانه؛ تبیین نقش میانجی سکوت سازمانی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۸۷: ۸۲-۵۶.

قائد امینی هارونی، عباس، ابراهیم زاده دستجردی، ابراهیم پور. (۲۰۲۱). بررسی تأثیر قلدری در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق رهبری زهر آگین و رهبری مخرب (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)). مطالعات جامعه‌شناسی.

محمدظاهری، وحدتی، حجت، سپهوند، نظرپوری، امیر هوشنگ. (۲۰۱۹). بررسی تأثیر رهبری زهر آگین بر سکوت سازمانی با متغیر میانجی شجاعت اخلاقی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱۹(۳): ۹۷-۱۸۰.

Chiang, C. F. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 157-167.

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 21(2), 438-452.

Roter, A. (2011). *The Lived Experiences of Registered Nurses Exposed to Toxic Leadership Behaviors*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, USA, Capella University.

Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-290.

Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.

Hadavi Nejad, M., & Kalvandi, M. (2016). Exploring Dynamics of Toxic Leadership's Antecedents Using Interpretive Structural Modeling (ISM). *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 5(3), 1-24. (in Persian).

Singh, N., Dev, S., & Sengupta, S. Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates. *Procedia Computer Science*, 2017; 122, 114-121.

Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.

Hofstede, G (2013), 'The avoidance of certainty collectivism and a high power distance', viewed 1 May 2013, <http://geert-hofstede.com/index.php>.