

فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی

سال پانزدهم، شماره اول، پاییز ۱۴۰۲ (پیاپی ۵۷)

بررسی رابطه عزت نفس اجتماعی مدیران آموزشی با گرایش به رهبری زهرآگین

مدیران آموزشی مدارس متوسطه دوم

علی ملا حسینی^۱ و اسماعیل زال بیگی^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۱۵

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه عزت نفس اجتماعی مدیران آموزشی با گرایش به سبک رهبری زهر آگین مدارس بود. جامعه آماری این پژوهش ۲۵ نفر از مدیران آموزشی متوسطه که در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ مشغول بوده که به علت کم بودن حجم جامعه آماری همه آنان به عنوان نمونه انتخاب شدند همچنین برای سنجش میزان گرایش به سبک رهبری زهر آگین ۸۳۰ نفر معلمان به عنوان جامعه آماری و از بین آنان ۲۸۵ نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع آوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی است و به صورت میدانی داده ها بر اساس پرسشنامه عزت نفس کوپر اسمیت و پرسشنامه رهبری اشمیت (۲۰۰۸) جمع آوری و جهت تجزیه و تحلیل از شاخص های توصیفی و تحلیل مسیر از نرم افزار SPSS استفاده شد. سپس جهت تایید و رد نمودن فرضیه ها از ضریب همبستگی پیرسون و برای پیش بینی از رگرسیون گام به گام استفاده شد. نتایج داده ها نشان میدهد که بین عزت نفس اجتماعی و رهبری زهر آگین رابطه منفی وجود دارد. یعنی هر قدر عزت نفس اجتماعی مدیران بالاتر باشد کمتر از سبک رهبری زهر آگین استفاده میکنند و باید در انتخاب مدیران آموزشی بر اساس ملاک ها و شاخص های علمی صورت گیرد تا سیستم آموزشی کمتر آسیب ببیند.

واژگان کلیدی: عزت نفس، سبک رهبری زهرآگین، مدیر آموزشی

^۱ گروه آموزشی علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تاکستان قزوین ایران (نویسنده مسئول)

alimollahoseini۳۰۸@gmail.com

^۲ گروه آموزشی علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تاکستان قزوین ایران

Investigating the relationship between the self-esteem of educational principals and the tendency toward poisonous leadership

The purpose of this study was to investigate the relationship between the social self-esteem of educational principals and the tendency towards the toxic leadership style of schools. The population of this research consists of ۲۰ high school principals who worked in the academic year of ۱۴۰۱-۱۴۰۲. Due to the small size of the population, all of them were selected as samples. Also, to measure the tendency towards toxic leadership style, ۸۳۰ teachers were selected as a population, and ۲۸۰ of them were randomly selected as samples. This research is applied in terms of purpose and descriptive and correlational in terms of data collection method, and data is collected in the field based on Coopersmith's Self-Esteem Inventory and Schmidt's Leadership Questionnaire (۲۰۰۸) and analyzed from descriptive indicators. And path analysis was done using SPSS. The results of the data show that there is a negative relationship between social self-esteem and toxic leadership. That is, the higher the social self-esteem of managers, the less they use the toxic leadership style, and the selection of educational managers should be based on scientific criteria and indicators so that the educational system is damaged less.

Key words : self-estee ,toxicleadershipstyle , educational manager

مقدمه

امروزه اهمیت آموزش و پرورش بر هیچ کس پوشیده نیست. سرمایه امروز و آینده ماست؛ سرمایه ای که نمیتوان قیمتی بر آن نهاد و همان چیزی است که بشر را از عصر تاریکی و جهل به عصر روشنایی و نور سوق بخشیده است. (آقایی، حسین ۱۳۹۷)

اساساً نحوه نگرش کارکنان به خود در محیط کار می تواند طرز تلقی، انگیزش و رفتار های کاری آنان را تحت تاثیر قرار دهد. کارکنان در مورد خود قضاوت هایی دارند که برای سازمان دارای پیامدهای مهمی است در یک نگرش کلی عزت نفس، ارزیابی کلی از ارزش هر فرد بوده است و میزان آگاهی افراد از توانایی، اهمیت و ارزشمند بودن آنها بر اساس تجربیات گذشته محسوب می شود از سوی دیگر عزت نفس کاری، سطح خود آگاهی شخص را برای انجام وظایف خاص نشان می دهد. عزت نفس سازمانی تصویری است که افراد از ارزش خود به عنوان عضو سازمان دارند افرادی که دارای عزت نفس بالایی هستند نوعاً خود را مهم، معنی دار و ارزشمند می دانند. (غفاری، خلیل. ۱۳۹۶).

بخش عظیمی از زندگی انسان در سازمان سپری می شود و هر سازمانی هم به وسیله مدیران و رهبرانی اداره میشود. سبک رهبری مدیر از زمره متغیرهایی است که به دلیل اثرات قابل توجهی که بر پیامدهای مختلف فردی و سازمانی بر جای میگذارد و مورد توجه بسیاری از اندیشمندان مدیریت قرار گرفته است (دهقانی سلطانی، مهدی. ۱۳۹۹). با وجود اهمیت موضوع تاکنون توجه به موضوع ارتباط عزت نفس و رهبری زهرآگین به عنوان مبحثی حاشیه ای و کم اهمیت در میان اندیشمندان مدیریت بوده است. در پژوهش های مختلف هر کدام از این متغیرها به صورت جداگانه بررسی و تحلیل شده اند اما پژوهش حاضر ارتباط این متغیرها را با هم مورد بررسی قرار می دهد. از مسائل اصلی که این پژوهش به دنبال یافتن پاسخی علمی برای آنهاست این است که آیا عزت نفس اجتماعی با سبک رهبری زهرآگین ارتباط دارد؟

بیان مسئله

عزت نفس موضوعی است که از دیر باز مورد توجه محققان و متفکرین مختلف بوده است. شاید علت جذابیت گسترده ی عزت نفس این است که عزت نفس موضوعی بسیار پیچیده و گسترده است که در تمامی زندگی اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و جامعه شناختی و روانشناختی انسان نقش آفرینی میکند. طبق نظریه ویلیام جیمز^۱ (۱۹۶۴) داشتن عزت نفس سالم، یک نیاز اساسی انسان است و چیزی است

^۱ William James

که ما پیوسته برای رسیدن به آن تلاش می کنیم. شکست و ناتوانی انسان فقط یک دلیل دارد که آن هم ایمان نداشتن به واقعیت است.

یکی از مسائل مهمی که تمام سازمان ها با آن روبرو هستند ، نحوه هدایت و رهبری منابع انسانی است. در واقع استفاده مدیران از سبک های گوناگون رهبری می تواند تاثیری متفاوت بر این منابع و به دنبال آن بر موجودیت و حیات سازمان داشته باشد. (سید جوادین ، قلی پور و همکاران ۲۰۱۴)

رهبری زهر آگین سبکی از رهبری است که در آن رفتارهای نظام مند و تکرار شونده ی رهبر ، کارفرما یا سرپرست بروز میکند و منافع مشروع سازمان را از طریق ایجاد مانع در دستیابی به اهداف ،انجام وظایف ،تحلیل منابع یا کاهش اثر بخشی انگیزش و رضایت کارمندان آن تهدید میکنند(آقای،حسین۱۳۹۷). نیاز سنجی ها در دانشگاه ها نشان می دهد که سبک رهبری می تواند در کار آمدی مدیران در جهت افزایش قابلیت های رفتاری کارکنان موثر باشد به همین خاطر این مسئله که آیا بین عزت نفس اجتماعی مدیران و سبک رهبری زهر آگین رابطه وجود دارد مورد بررسی قرار میگیرد.

تئوری و پیشینه تحقیق

عزت نفس

عزت نفس از جمله سازه های روانشناختی است که در چند دهه اخیر مورد توجه بسیاری از روانشناسان و پژوهشگران قرار گرفته است. اهمیت عزت نفس برای کسانی که با نوجوانان سروکار دارند امری روشن است . بطور کلی ارزیابی هایی که فرد از خود می کند عزت نفس او را شکل می دهد (علاقه بند ،علی،۱۳۸۴). همچنین عزت نفس درجه تصویب، تأیید پذیرش و ارزشمندی است که فرد نسبت به خود احساس می کند . عزت نفس از خود پنداره متفاوت است خود پنداره عبارت است از مجموعه ویژگی هایی که فرد برای توصیف خویش بکار میبرد . عزت نفس عبارت است از ارزشی که اطلاعات درون خود پنداره برای فرد دارد و از اعتقادات فرد در مورد تمام صفات و ویژگی هایی که در او هست ناشی می شود(غفاری،خلیل.۱۳۹۶).

از دیدگاه مازلو عزت نفس عبارت است از احساس شایستگی، توانمندی، اطمینان ،استقلال و آزادی ، چنانچه عزت نفسی توسط احساسات فرد ارضا گردد افراد احساس ارزشمندی ، توانایی و مثمر ثمر بودن و اعتماد به خود میکنند و اگر ارضا نشود به احساس حقارت و ضعف در فرد منجر میگردد (همان). همچنین از نظر مازلو عزت نفس یا احترام به خود شامل احساس کسب توفیق و تأیید احساس

بررسی رابطه عزت نفس اجتماعی مدیران آموزشی با گرایش به رهبری ... ۶۵ □

شایستگی و احساس کفایت و مهارت، یعنی نیاز فرد به ایجاد تصور مثبت در دیگران نسبت به خودش است (علاقه بند، علی، ۱۳۸۴).

افرادی که عزت نفس پایینی دارند اگر به نحوی ابلهانه و بی رحمانه رفتار کنند بیشتر از دیگران احساس ناهماهنگی می کنند. کسی که خود را فرد لا ابالی بداند انتظار دارد کارهای ناشایست هم انجام دهد. به عبارت دیگر فردی که عزت نفس پایین دارد خیلی مشکل نیست که مرتکب عمل غیر اخلاقی گردد (همان).

راجرز^۱ معتقد است احساس عزت نفس در اثر نیاز نظر مثبت به خود بوجود می آید. نیاز به نظر مثبت دیگران شامل برخوردها، طرز برخورد گرم و محبت آمیز، احترام صمیمیت پذیرش و مهربانی از طرف محیط و به خصوص خانواده میشود. کوپر اسمیت^۲: عزت نفس بر روابط فرد اثر میگذارد و از آنها تأیید می پذیرد. کوپر اسمیت خاطرنشان کرده است بچه هایی که از عزت نفس زیاد برخوردارند، معمولاً روابط بین فردی بهتری دارند و اغلب به عنوان رهبر انتخاب میشوند (غفاری، خلیل، ۱۳۹۶).
از نظر اسلام انسان موجودی شریف و با ارزش است. انسان جانشین خداوند در روی زمین است چنانچه در آیه شریفه سوره بقره آمده "انی جاعل فی الارض خلیفه" همانا من در روی زمین جانشین قرار میدهم. از نظر اسلام کرامت عزت نفس را در سرشت خویش می یابد. (مطهری، ۱۳۶۶)

رهبری زهرآگین

اصطلاح رهبری زهرآگین در سال ۱۹۸۶ توسط مارسیا لین^۳ از تجزیه و تحلیل سه نوع متمایز از رهبران در سازمان ارائه شد که این سه نوع رهبری عبارت بودند از: رهبری قابل اعتماد (چراغ سبز)، رهبری تبدالی (زرد روشن) و رهبری زهرآگین (چراغ قرمز). رهبران زهرآگین ناسازگار، یاغی و اغلب بدخواه و افراد مخرب هستند که با پایین کشیدن دیگران موفقیت کسب می کنند و تمایل به مبارزه و کنترل دیگران به جا نشاط بخشی به دیگران دارند (شکوه، زهرا، ۱۳۹۸). اما می توان گفت اصطلاح رهبری زهرآگین به طور گسترده در سال ۱۹۹۶ توسط مارشا ویکر در کتابی با نام رهبران سمی^۴، زمانی که سازمان رو به بدی میرود، مطرح شد. مفهوم رهبری زهر آگین برای نخستین بار توسط محقق آمریکایی به نام لی من بلومن^۵ در سال ۲۰۰۵ مطرح شد. او معتقد بود بسیاری از رهبران گرایشات و

^۱ Rajers

^۲ Cooper Smith

^۳ Marcia Lynn

^۴ Toxic leaders

^۵ Lee Man Blueman

رفتارهایی را از خود بروز می دهند که به افتراق و قطب بندی در بین زیر دستان منجر می شود. از نظر وی، این سبک رهبری علاوه بر مباحث سیاسی، در مسائل تجاری و سازمان های مختلف نیز مشاهده می شود (غفاری، خلیل، ۱۳۹۶). رهبران زهرآگین کسانی هستند که عمدتاً از طریق رفتارهای مخرب، اثرات منفی و طولانی مدتی بر روی افراد، کمیته ها، سازمان و حتی جامعه وارد می کنند (عیدی پور، کامران، ۱۳۹۹) متأسفانه وجود رهبران زهرآگین برای سازمان ها دردناک است، اما واقعیت این است که در بسیاری از سازمان ها شایع هستند، چرا بعضی از رهبران آگاهانه یا نا آگاهانه کارها را برای اطرافیان سخت تر می کنند؟ چرا برخی از افراد بجای ترویج ارتباط و نفوذ در دیگران، به نظر می رسد از درگیری با دیگران خوشحال تر می شوند؟ چه چیزهایی باعث می شود که یک رهبر برای اطرافیان زهرآگین شود؟ این سوالات نیاز به تحقیقات و تجزیه و تحلیل بر اساس ابزارهای عملی برای کمک به شناسایی، مقابله و خنثی کردن پیامدهای منفی رهبران زهرآگین در سازمانهاست (استل^۱، ۲۰۱۱).

پیشینه پژوهش

دمیری (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان نقش واسطه ای عزت نفس سازمانی و رابطه بین عدالت سازمانی با سازگاری شغلی به این نتیجه رسید که بین عزت نفس و سازگاری شغلی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین زارع یزدی (۱۳۹۸) در پژوهشی که تحت عنوان بررسی رابطه ای عزت نفس و فرهنگ اجتماعی معلمان مقطع ابتدایی انجام داد نشان میدهد که بین فرهنگ اجتماعی و سازمانی با عزت نفس رابطه عزت نفس رابطه معناداری وجود دارد و متغیرهای پیش بین، پیش بینی کننده ی قابل اعتمادی برای عزت نفس هستند.

همچنین ساکت (۱۴۰۲) در تحقیق خود با عنوان رابطه ی عزت نفس و سازگاری اجتماعی با سلامت روان در دانش آموزان نشان داد که بین عزت نفس و سازگاری اجتماعی سلامت روان در بین دانش آموزان رابط وجود دارد.

خوش خواهش (۱۳۹۹) نیز با بررسی رابطه ی رهبری زهر آگین با بدبینی سازمانی معلمان ابتدایی منطقه ۱۴ تهران به این نتیجه رسید که بین رهبری زهر آگین و هر یک از ابعاد بدبینی سازمانی معلمان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد بنابراین مدیران باید سعی کنند تا حد امکان رفتارهای زهر آگین در شیوه رهبری خود نداشته باشند.

روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع آوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی است و به صورت میدانی با استفاده از ابزار پرسش نامه اطلاعات و داده های مورد نیاز جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و معلمان متوسطه دوم ناحیه ۱ شهر قزوین که تعداد آنها ۲۵ نفر مدیر آموزشی و ۸۳۰ نفر معلم می باشد. نمونه آماری این تحقیق با توجه به حجم کم مدیران آموزشی همه آنان به عنوان نمونه آماری بخش مدیران و در بخش معلمان بر اساس جدول مورگان ۲۸۵ نفر انتخاب شده اند. ابزار جمع آوری اطلاعات دو پرسشنامه استاندارد سبک رهبری زهرآگین و عزت نفس می باشد. پرسش نامه استاندارد رهبری زهرآگین توسط اشمیت (۲۰۰۸) ساخته شده است و دارای ۳۰ گویه است که پنج مولفه رهبری توهین آمیز، رهبری آمرانه، خودشیفتگی، خودترویجی و غیرقابل پیش بینی بودن را می سنجد.

و پرسشنامه عزت نفس کوپر اسمیت نیز دارای ۵۵ گویه است که مولفه های عزت نفس فردی، عزت نفس اجتماعی و عزت نفس سازمانی را مورد ارزیابی قرار می دهد. روایی و پایایی پرسش نامه ها، در تحقیقات مختلف تایید شده است. پایایی پرسش نامه رهبری زهرآگین در تحقیق اشمیت (۲۰۰۸) با آلفای کرونباخ ۰/۹۰ / گزارش شده است و روایی محتوایی آنها نیز مورد تایید قرار گرفته است. پایایی پرسش نامه عزت نفس نیز توسط پیرس و همکاران با آلفای کرونباخ ۰/۹۱ درصد به دست آمده و در باز آزمایی نیز ۰/۷۵ گزارش شده است، که با آلفای کرونباخ ۰/۹۰ تان و پنگ (۱۹۹۷) قابل مقایسه است (به نقل از پیرس و گادنر، ۲۰۰۴).

ابتدا با تهیه طرح تحقیق اقدام به مطالعه و جمع آوری ادبیات موضوع گرفته شد و سپس پرسشنامه ای برای جمع آوری اطلاعات نمونه آماری تحقیق طراحی گردید و در ادامه توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها انجام شد. اطلاعات تحقیق به شکل میدانی و از طریق مراجعه حضوری به مدارس متوسطه دوم ناحیه ۱ قزوین جمع آوری شد. در ادامه بر اساس اطلاعات جمع آوری شده تجزیه و تحلیل داده ها انجام شد. از آزمون KS جهت نرمال بودن توزیع و سپس جهت تایید و رد نمودن فرضیه ها از ضریب همبستگی پیرسون و برای پیش بینی از رگرسیون گام به گام استفاده شد. لازم به ذکر است تمامی محاسبات آماری با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۰ انجام گرفته است.

ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان و جامعه آماری

وضعیت جنسیت نمونه آماری تحقیق (مدیران آموزشی)

جنسیت	تعداد	درصد
مرد	۱۱	۰/۴۴
زن	۱۴	۰/۵۶

وضعیت جنسیت نمونه آماری تحقیق (معلمان)

جنسیت	تعداد	درصد
مرد	۱۳۱	۰/۴۶/۲
زن	۱۵۴	۰/۵۳/۹۸

وضعیت تحصیلات نمونه آماری (مدیران آموزشی)

تحصیلات		تعداد	درصد
کارشناسی	۱۱	۴۵.۳۰	
کارشناسی ارشد	۱۳	۴۹.۱۱	
دکتری	۱	۵۲.۵	

وضعیت رشته تحصیلی نمونه آماری تحقیق (مدیران آموزشی)

رشته تحصیلی مدیران		تعداد	درصد
مدیریت آموزشی	۵	۱۴.۹۱	
مدیریت دولتی	۲	۸.۸۳	
آموزش ابتدایی	۳	۱۳.۸۱	
علوم تربیتی، روان شناسی و مشاوره	۵	۱۴.۹۱	
رشته های مدیریت صنعتی، سازمانی و سایر مدیریت ها	۳	۱۳.۲۵	
سایر رشته های علوم انسانی	۴	۱۴.۳۶	
رشته های علوم تجربی و علوم پایه	۳	۱۰.۴۹	

بررسی رابطه عزت نفس اجتماعی مدیران آموزشی با گرایش به رهبری ... ۶۹ □

جدول بررسی توصیفی وضعیت متغیرهای پژوهش

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
رهبری زهرآگین	۵۲۸	۳.۱۷	۰.۷۸۹	۱.۸۵	۴.۳۳
عزت نفس	۲۵	۰.۷۶۲	۰.۱۲۲	۰.۴۸	۰.۹۸

بحث

یکی از معضلات مهم در سبک های رهبری، سبک زهرآگین می باشد که می تواند در فرسودگی شغلی، سکوت سازمانی و غیره تاثیر بگذارد، در چند دهه گذشته به صورتی روزافزون توجه مدیران آموزشی، روان شناسان صنعتی و جامعه شناسان را به خود جلب کرده است. به همین خاطر در مورد رابطه عزت نفس اجتماعی مدیران آموزشی با گرایش به رهبری زهر آگین مورد بررسی قرار گرفت. که اینک به تبیین این فرضیه میپردازیم.

آزمون پیرسون جهت بررسی رابطه بین رهبری زهرآگین و عزت نفس اجتماعی

عزت نفس اجتماعی			ضریب همبستگی	سبک رهبری زهرآگین
N		سطح معناداری (دو دامنه)		
مدیر	معلم		۰/۰۰۱	
۲۵	۲۸۵		-۰/۵۰	

نتیجه

بین عزت نفس اجتماعی و سبک رهبری زهرآگین رابطه وجود دارد. نتایج نشان می دهد که بین عزت نفس اجتماعی پایین و رهبری زهرآگین رابطه مثبت وجود دارد در صورتی که بین عزت نفس اجتماعی بالا و رهبری زهرآگین رابطه منفی وجود دارد. در تبیین این پژوهش می توان گفت که مدیرانی که دارای عزت نفس اجتماعی پایین هستند، به علت نداشتن تجربه کافی در نحوه برخورد با دانش آموزان و معلمان از سبک رهبری زهرآگین استفاده می نمایند و مدیرانی که دارای عزت نفس اجتماعی بالایی هستند بعلاوه، آشنایی با مهارت های ارتباطی سازمانی کمتر از رهبری زهرآگین استفاده میکنند و چون پژوهش در این مسئله یافته نشده است؛ می توان در پژوهش های مختلف این فرضیه را مورد تایید قرار داد.

فهرست منابع

- ۱- آقای، حسین (۱۳۹۷). بررسی ارتباط رهبری زهر آگین با اثر بخشی سازمان کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران. پایان نامه. دانشگاه آزاد اسلامی ایوان کی
- ۲- خوش خواهش، محدثه سادات (۱۳۹۹). بررسی رابطه رهبری زهر آگین با بدبینی سازمانی معلمان ابتدایی منطقه ۱۴ تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت. دانشگاه خوارزمی.
- ۳- زارع، امین (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر ایجاد جو مسموم سازمانی به عنوان پیشاینده فرهنگ مسموم سازمانی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی
- ۴- سید جوادین، سید رضا و دیگران (۱۳۹۳). شناسایی تاثیر سبک رهبری بر پیامدها و نتایج منابع انسانی. فصلنامه پژوهش مدیریت منابع انسانی .
- ۵ - غفاری، خلیل (۱۳۹۶). رابطه عزت نفس با عملکرد سازمانی و سازگاری شغلی مدیران. فصلنامه علمی . شماره ۱.
- ۶- قلی پور، آرین (۱۳۸۸). بررسی علل و پیامدهای رهبری زهر آگین در سازمان ها، دهمین کنفرانس بین المللی دانشگاه صنعتی شریف.
- ۷- علاقه بند، علی (۱۳۸۴). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران. انتشارت روان.
- ۸- عیدی پور، کامران (۱۳۹۹). بررسی تاثیر سبک رهبری زهر آگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی. مقاله پژوهشی.
- ۹- نهج البلاغه
- ۱۰- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (۲۰۰۷). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments, *The Leadership Quarterly*,
- ۱۱- Steele JP. (۲۰۱۱). Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions. USA: Center for Army Leadership
- ۱۲- Leet E. (۲۰۱۱). The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organisation. [PhD Thesis]. Australia: Murdoch University.
- ۱۳- Ince, F. (۲۰۱۸). Toxic leadership as a predictor of perceived organizational cynicism *International journal of recent scientific research*, ۹(۲), ۲۴۳۴۳-۲۴۳۴۹.

فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی

<https://jearq.riau.ac.ir>