فصـــلنامه مشاوره شـغلی و سـازمانی
دوره ۱۸، شماره ۶۹، زمستان ۱۴۰۵، ۱۸۴-۱۴۳

واکاوی پدیده رهبری زهرآگین در وزارت مالی عراق: علل، ویژگی‌ها و پیامدها

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۵/۳/۱۹، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۵/۵/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۵/۵/۲۰

نوع مقاله: علمی – پژوهشی

محمد حمدی[۱]، هادی تیموری[۲]* و علی شائمی برزکی[۳]

چکیده

رهبری در سازمان‌های بخش عمومی، به‌ویژه وزارتخانه‌های مسئول مدیریت منابع مالی و تـدوین سیاسـت‌های اقتصـادی، نقـش مهمی در ارتقای حکمرانی، شفافیت و اثربخشی سازمانی دارد. با این حال، گسترش الگوهـای رهبـری مخـرب می‌توانـد عملکـرد سازمان، اعتماد عمومی و کیفیت تصمیم‌گیری را تضعیف کنـد. بـا وجـود اهمیـت ایـن موضـوع، شـواهد تجربـی دربـاره عوامـل شکل‌گیری، تداوم و مهار رهبری زهـرآگین در وزارت مـالی عـراق محـدود اسـت. ازایـن‌رو، پـژوهش حاضـر بـا هـدف تـدوین و اعتبارسنجی الگوی رهبری زهرآگین در این وزارتخانه انجام شد. این پـژوهش از نظـر هـدف، کـاربردی و از نظـر روش، آمیختـه اکتشافی بود. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشـگاهی، مـدیران و سرپرسـتان وزارت مالی عراق گردآوری و با رهیافت نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین تحلیل شد. نتایج به شناسایی ۵۷ مفهوم، ۱۸ مقوله فرعـی و ۶ مقوله اصلی شامل شرایط علّی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها انجامید. در بخش کمّی، روابـط میان مؤلفه‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته و مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شد و برازش مطلوب ساختار ارائه‌شـده و معناداری روابط تأیید شد. یافته‌ها نشان داد ضعف‌های مدیریتی و فردی، همراه با سیاست‌زدگی، تضعیف پاسخگویی و گسترش شبکه‌های غیررسمی قدرت، زمینه شکل‌گیری و تداوم رهبری زهرآگین را فراهم می‌کنند. این پدیده پیامدهایی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی به دنبال دارد. همچنین، الگوی نهایی پژوهش، تقویت نظام‌های نظارتی، اسـتقرار شایسته‌سـالاری، ارتقای پاسخگویی و کنترل شبکه‌های غیررسمی قدرت را به‌عنوان راهبردهای کاهش رهبری زهـرآگین معرفـی کـرد. یافتـه‌های پژوهش، ضمن ارائه الگویی بومی برای تبیین رهبری زهرآگین در وزارت مالی عراق، چارچوبی کاربردی برای ارتقـای حکمرانـی و بهبود کیفیت رهبری در سازمان‌های بخش عمومی ارائه می‌دهد.

کلیدواژه ها: رهبری، رهبری زهرآگین، نظریه داده بنیاد، وزارت مالی عراق

---

۱ - دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی – رفتار سازمانی و مدیریت منـابع انسـانی، گـروه مـدیریت، دانشـکده علـوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران.

۲ - نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران.

Email: h.teimouri@ase.ui.ac.ir
https://orcid.org/0000-0003-3288-1319

۳ - دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران.

Copyright: © 2026 by the authors- Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https: //creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Journal of Career & Organizational Counseling
Vol 18, No 69, winter *2026, 143-184*

Exploring the Phenomenon of Toxic Leadership in Iraq's Ministry of Finance: Causes, Manifestations, and Consequences

Mohammad Hamdi (Ph.D Candidate)[1], **Hadi Teimouri** (Associate Professor)[2] *
& **Ali Shaemi Barzoki** (Associate Professor)[3]

Abstract
Leadership in public sector organizations, particularly ministries responsible for managing financial resources and formulating economic policies, plays an important role in enhancing governance, transparency, and organizational effectiveness. However, the expansion of destructive leadership patterns can undermine organizational performance, public trust, and decision-making quality. Despite the importance of this issue, empirical evidence regarding the factors contributing to the emergence, persistence, and mitigation of toxic leadership in the Iraqi Ministry of Finance remains limited. Therefore, this study aimed to develop and validate a model of toxic leadership in this ministry. This study was applied in terms of purpose and employed an exploratory mixed-methods approach. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with academic experts, managers, and supervisors of the Iraqi Ministry of Finance and analyzed using Strauss and Corbin's grounded theory approach. The findings resulted in the identification of 57 concepts, 18 subcategories, and six main categories, including causal conditions, the core phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. In the quantitative phase, the relationships among the identified components were examined using a researcher-developed questionnaire and structural equation modeling, and the results confirmed the acceptable fit of the proposed structure and the significance of relationships among its dimensions. The findings revealed that managerial and individual deficiencies, along with politicization, weakened accountability, and the expansion of informal power networks, create conditions for the emergence and persistence of toxic leadership. This phenomenon leads to consequences at individual, group, organizational, and extra-organizational levels. Furthermore, the final model identified strengthening monitoring systems, establishing meritocracy, enhancing accountability, and controlling informal power networks as strategies for reducing toxic leadership. The findings, while providing a context-specific model for explaining toxic leadership in the Iraqi Ministry of Finance, offer a practical framework for improving governance and enhancing leadership quality in public sector organizations.
Keywords: Leadership, Toxic leadership, Grounded theory, Iraqi Ministry of Finance

1- Ph.D Candidate, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics , University of Isfahan, Isfahan, Iran.

2- Corresponding Author: Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
Email: h.teimouri@ase.ui.ac.ir
https://orcid.org/0000-0003-3288-1319

3- Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Copyright: © 2026 by the authors- Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https: //creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان نهادهای اجتماعی و اقتصادی، نقش محوری در تحقق اهداف کلان کشورها، ارائه خدمات عمومی و ایجاد ثبات، نظم و اعتماد در جامعه ایفا می‌کنند (مایر و همکاران[1]،۲۰۲۵). این نهادها از طریق سامان‌دهی و بهره‌برداری مؤثر از منابع انسانی، مالی و اطلاعاتی، زمینه اجرای سیاست‌ها، پاسخگویی به نیازهای شهروندان و دستیابی به توسعه اقتصادی و اجتماعی را فراهم می‌سازند. در این میان، سازمان‌های دولتی به دلیل ماهیت حاکمیتی و مسئولیت مستقیم در قبال منافع عمومی، جایگاهی ویژه در نظام اداری کشورها دارند و کیفیت عملکرد آن‌ها ارتباط نزدیکی با کارآمدی حکمرانی و سطح اعتماد عمومی دارد (رنگریز، ۱۳۹۹؛ بشی و کائور[2]،۲۰۲۰). عملکرد این سازمان‌ها پیامدهای گسترده‌ای در ابعاد اقتصادی و اجتماعی به همراه دارد (مظاهری‌تهرانی و همکاران، ۱۴۰۱) و بر مؤلفه‌هایی همچون شفافیت (قاسمی اسفهلان و خباز باویل، ۱۳۹۹)، پاسخگویی (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۹)، اعتماد عمومی (بتالی[3]، ۲۰۱۱) و رضایت شهروندان (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۷) اثر می‌گذارد.

تحقق این کارکردها تا حد زیادی به کیفیت مدیریت و به‌ویژه اثربخشی رهبری وابسته است (آرنولد[4]، ۲۰۱۷). در میان عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌های دولتی، رهبری همواره به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای هدایت، هماهنگی و جهت‌دهی به منابع انسانی شناخته شده است. از همین رو، مفهوم رهبری طی دهه‌های گذشته جایگاه ویژه‌ای در پژوهش‌های مدیریت و رفتار سازمانی پیدا کرده است. رهبری از بنیادی‌ترین مفاهیم این حوزه به شمار می‌رود و به فرایند تأثیرگذاری بر نگرش، رفتار و عملکرد افراد در جهت دستیابی به اهداف مشترک اشاره دارد (برنز[5]، ۲۰۱۲). با وجود پیشینه گسترده پژوهش در این حوزه، هنوز توافق کاملی درباره تعریف رهبری وجود ندارد (ری[6]، ۲۰۲۳). در مرور روند تحول نظریه‌های رهبری، لیدن و همکاران[7](۲۰۲۵) نشان می‌دهند که پژوهش‌های اولیه عمدتاً بر ویژگی‌های فردی رهبران متمرکز بوده‌اند، اما به‌تدریج توجه پژوهشگران به تعاملات رهبر–پیرو و نقش عوامل موقعیتی معطوف شده است. آنان رهبری را توانایی تأثیرگذاری بر افراد و هدایت تلاش‌های جمعی در جهت تحقق اهداف مشترک می‌دانند و معتقدند اثربخشی آن به میزان سازگاری رهبر با شرایط

1- Maier et al.
2- Beshi & Kaur
3- Batalli
4- Arnold
5- Burns
6- Ray et al.
7- Liden

محیطی و نیازهای پیروان بستگی دارد. از سوی دیگر، لوناتی و ون‌ووگت[1](۲۰۲۴) بر نقش عوامل فرهنگی و محیطی در شکل‌گیری سبک‌های رهبری تأکید کرده و بیان می‌کنند که اگرچه رهبری پدیده‌ای جهانی است، نحوه ظهور و اعمال آن تحت تأثیر شرایط فرهنگی، اجتماعی و سازمانی قرار دارد؛ ازاین‌رو، درک رفتار رهبران بدون توجه به بستر فعالیت سازمان امکان‌پذیر نیست.

رهبری می‌تواند آثار مثبت یا منفی قابل‌توجهی بر عملکرد سازمان و کارکنان برجای گذارد (باس و باس[2]، ۲۰۰۸). بخش عمده پژوهش‌های رهبری بر سبک‌های سازنده، مانند رهبری تحول‌آفرین، خدمتگزار و اخلاق‌مدار، متمرکز بوده است؛ اما در سال‌های اخیر، توجه پژوهشگران به الگوهای مخرب رهبری نیز افزایش یافته است (قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۴؛ مونتانو و همکاران[3]، ۲۰۲۳). یکی از مهم‌ترین این الگوها، رهبری زهرآگین است که به مجموعه‌ای از رفتارهای آسیب‌زا و نسبتاً پایدار رهبران اشاره دارد و با ویژگی‌هایی مانند سوءاستفاده از قدرت، خودمحوری، سلطه‌گری، رفتارهای غیراخلاقی و بی‌توجهی به رفاه کارکنان شناخته می‌شود (گندولفی و استون[4]، ۲۰۲۲؛ لابراج[5]، ۲۰۲۴). رجایی و همکاران (۱۴۰۴) نیز رهبری زهرآگین را یکی از ابعاد منفی و آسیب‌زای رهبری می‌دانند که می‌تواند سلامت روانی کارکنان، عملکرد فردی و در نهایت اثربخشی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. شواهد تجربی نیز بیانگر آن است که رهبری زهرآگین با طیف گسترده‌ای از پیامدهای منفی در سطوح فردی و سازمانی همراه است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این سبک رهبری می‌تواند موجب افزایش رفتارهای ضدسازمانی، کاهش انگیزش کاری و تضعیف تعهد سازمانی شود (احمد و همکاران[6]، ۲۰۲۴؛ هتاب و همکاران[7]، ۲۰۲۲). برخی پژوهشگران نیز به پیامدهایی همچون فرسودگی شغلی، افزایش نرخ ترک خدمت و کاهش کیفیت عملکرد اشاره کرده‌اند (افی و همکاران[8]، ۲۰۲۳). افزون بر این، رهبری زهرآگین از طریق تقویت بدبینی سازمانی و ادراک بی‌عدالتی، زمینه بروز رفتارهای مخرب و کاهش رضایت شغلی را نیز فراهم می‌کند (سمدو و همکاران[9]، ۲۰۲۲).

1- Lonati & Van Vugt
2- Bass & Bass
3- Montano
4- Gandolfi & Stone
5- Labrague
6- Ahmed et al.
7- Hattab et al.
8- Ofei et al.
9- Semedo et al.

پژوهش‌های موجود درباره رهبری زهرآگین، ابعاد، پیامدها و عوامل مؤثر بر این پدیده را در سازمان‌های مختلف به‌طور گسترده بررسی کرده‌اند(میشل و همکاران[1]،۲۰۲۳)، اما بخش قابل‌توجهی از این مطالعات در بافتارهای سازمانی نسبتاً باثبات و عمدتاً در کشورهای توسعه‌یافته انجام شده‌اند و شواهد تجربی درباره سازمان‌های دولتی در کشورهای در حال توسعه همچنان محدود است. این خلأ اهمیت بررسی رهبری زهرآگین در سازمان‌های دولتی را دوچندان می‌کند؛ زیرا در این سازمان‌ها، شدت تأثیر رهبری بر کارآمدی سازمان، تابعی از میزان تمرکز قدرت و اثربخشی سازوکارهای نظارتی و موازنه‌کننده است. ازاین‌رو، سازمان‌های دولتی به دلیل برخورداری از ساختارهای رسمی قدرت، سلسله‌مراتب اداری و اختیارات قانونی گسترده، بستر مساعدتری برای شکل‌گیری و تداوم الگوهای رهبری زهرآگین فراهم می‌کنند. تداوم این الگوها را نیز نمی‌توان صرفاً به ویژگی‌های فردی رهبران نسبت داد؛ بلکه تعامل میان ساختارهای رسمی، قواعد سازمانی و سازوکارهای نهادی، زمینه نهادینه شدن رفتارهای مخرب را در سازمان فراهم می‌کند. این فرایند، در چارچوب مفهوم «قفل‌شدگی نهادی[2]»(پیرسون[3]،۲۰۰۰)، موجب بازتولید و تداوم این الگوهای رفتاری در طول زمان می‌شود. در چنین شرایطی، هرگاه تمرکز قدرت با ضعف سازوکارهای نظارتی و پاسخگویی همراه شود، محدودیت کانال‌های ارتباطی، وابستگی کارکنان به تصمیمات مدیران و کاهش امکان بازخورد و اصلاح، زمینه تشدید آثار رهبری زهرآگین را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی فراهم می‌کند(فرانکن و پلیمر[4]، ۲۰۱۹؛ آلمیدا و همکاران[5]، ۲۰۲۲).

رهبری زهرآگین با وجود هم‌پوشانی با مفاهیمی مانند رهبری مخرب و سرپرستی سوءاستفاده‌گر، از نظر دامنه و سطح تحلیل با آن‌ها تفاوت دارد. رهبری مخرب مفهومی فراگیرتر است و به رفتارهای نظام‌مند و تکرارشونده رهبر اطلاق می‌شود که منافع مشروع سازمان را از طریق تضعیف اهداف، وظایف و منابع سازمان یا آسیب رساندن به انگیزش، رفاه و رضایت شغلی کارکنان نقض می‌کند؛ بنابراین، آسیب می‌تواند متوجه کارکنان، سازمان یا هر دو باشد(اینارسن وهمکاران[6]،۲۰۰۷). در مقابل، سرپرستی سوءاستفاده‌گر[7] به ادراک زیردستان از تداوم رفتارهای خصمانه کلامی و غیرکلامی سرپرست، بدون استفاده از خشونت یا تماس فیزیکی، اشاره دارد.

1- Mitchell et al.
2- Institutional Lock-in
3- Pierson
4- Franken & Plimmer
5- Almeida et al.
6- Einarsen et al.
7- Abusive Supervision

این سبک رهبری شامل رفتارهایی مانند تحقیر و تمسخر کارکنان، سرزنش مداوم، بی‌احترامی، نادیده گرفتن دیدگاه‌های زیردستان، نسبت دادن اشتباهات به کارکنان، سکوت تنبیهی و ایجاد احساس بی‌ارزشی در آنان است. در این مفهوم، ملاک اصلی، ادراک کارکنان از رفتار سرپرست است و رفتارهای سوءاستفاده‌گر باید از ویژگی تداوم و تکرار برخوردار باشند؛ ازاین‌رو، این سازه عمدتاً بر کیفیت رابطه میان سرپرست و زیردستان و پیامدهای آن بر نگرش‌ها، سلامت روان و رفتارهای شغلی کارکنان تمرکز دارد(فیشر و همکاران[1]،۲۰۲۱). استبداد سازمانی نیز بیشتر ناظر بر سوءاستفاده مکرر مدیر از اقتدار رسمی، تحقیر زیردستان، خودبزرگ‌بینی، کنترل افراطی و تحمیل تصمیم‌ها است و بر سلطه‌جویی مدیر در روابط سلسله‌مراتبی تأکید دارد(اشفورث[2]،۱۹۹۴). در مقابل، رهبری زهرآگین یا سمی مفهومی چندبعدی‌تر است که علاوه بر ویژگی‌ها و رفتارهای آسیب‌زای رهبر، نقش پیروان، فرهنگ سازمانی و زمینه‌های ساختاری و نهادی را نیز در شکل‌گیری و تداوم رفتارهای مخرب مورد توجه قرار می‌دهد؛ ازاین‌رو، پیامدهای آن تنها به رابطه رهبر و زیردست محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند اعتماد، انسجام، فرهنگ و عملکرد سازمان را نیز در بلندمدت تضعیف کند (پلتیر[3]،۲۰۱۰). بر این اساس، رهبری مخرب را می‌توان مفهومی فراگیر، سرپرستی سوءاستفاده‌گر و استبداد را اشکال خاصی از رفتارهای مخرب، و رهبری زهرآگین را الگویی جامع و چندسطحی دانست که از تعامل ویژگی‌های رهبر، پیروان و شرایط سازمانی شکل می‌گیرد.

در سال‌های اخیر، رهبری زهرآگین به یکی از موضوعات مهم در حوزه رفتار سازمانی و مطالعات رهبری تبدیل شده و پژوهش‌های متعددی به بررسی ابعاد، عوامل شکل‌گیری و پیامدهای آن پرداخته‌اند. در این زمینه، آکینیله و چن[4](۲۰۲۵) نشان دادند که رهبری زهرآگین حاصل تعامل عوامل فردی، سازمانی و محیطی است و پیامدهایی مانند کاهش اعتماد، افت عملکرد و فرسودگی شغلی را به همراه دارد. همچنین، سدیکوی و اقبال[5](۲۰۲۴) در یک پژوهش کیفی تأکید کردند که علاوه بر ویژگی‌های فردی رهبران، فرهنگ سازمانی و ساختار قدرت نیز در شکل‌گیری این پدیده نقش اساسی دارند. در حوزه سازمان‌های عمومی، پیرزادا و همکاران[6] (۲۰۲۵) نشان دادند که رهبری زهرآگین از طریق افزایش فرسودگی هیجانی، سکوت کارکنان را

1- Fischer et al.
2- Ashforth
3- Pelletier
4- Akinyele & Chen
5- Siddiqui & Iqbal
6- Pirzada et al.

تشدید می‌کند، در حالی که دارتی-باه و همکاران[1](۲۰۲۳) و مریان[2](۲۰۲۶) به‌ترتیب پیامدهای آن را در کاهش کیفیت رابطه رهبر–عضو، رضایت شغلی، درگیری شغلی و افزایش قصد ترک خدمت کارکنان تأیید کردند.

با وجود رشد چشمگیر مطالعات مرتبط با رهبری زهرآگین، چارچوب‌های نظری و رویکردهای روش‌شناختی مورد استفاده تنوع کافی نداشته و این پدیده در بسترهای سازمانی متنوع به‌صورت نظام‌مند مورد بررسی قرار نگرفته است(عزیز و ابوبکر[3]،۲۰۲۶). بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات اندکی به‌طور نظام‌مند به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری زهرآگین در سازمان‌های دولتی کشورهای در حال گذار پرداخته‌اند و این خلأ در مورد وزارتخانه‌های اقتصادی عراق به‌مراتب محسوس‌تر است. افزون بر این، بیشتر چارچوب‌ها و مدل‌های موجود، در بسترهای فرهنگی و سازمانی متفاوتی توسعه یافته‌اند و توان تبیین کامل ویژگی‌ها و جلوه‌های بومی رهبری زهرآگین در وزارت مالی عراق را ندارند. بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که ابعاد، مؤلفه‌ها، علل و پیامدهای رهبری زهرآگین در وزارت مالی عراق چیست و این پدیده چگونه در تجربه زیسته کارکنان و مدیران این سازمان شکل گرفته، تداوم می‌یابد و بروز پیدا می‌کند؟

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، اکتشافی است و با استفاده از رویکرد آمیخته انجام شده است که در آن، ابتدا مرحله کیفی با هدف شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها، عوامل شکل‌دهنده، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای رهبری زهرآگین در وزارت مالی عراق اجرا شد و سپس در مرحله کمی، روابط میان مقوله‌های استخراج‌شده بررسی و یافته‌های حاصل از مرحله کیفی اعتبارسنجی شدند. ازاین‌رو، طرح پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی متوالی بود؛ به این معنا که یافته‌های مرحله کیفی مبنای طراحی و اجرای مرحله کمی قرار گرفتند. با توجه به اینکه هدف پژوهش، ارائه الگویی مبتنی بر تجارب و ادراکات کنشگران سازمانی درباره پدیده رهبری زهرآگین بود، از راهبرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. نظریه داده‌بنیاد با تمرکز بر تعاملات انسانی و فرایندهای اجتماعی، امکان استخراج مفاهیم، مقوله‌ها و روابط میان آن‌ها و شکل‌گیری یک الگوی نظری از دل داده‌های تجربی را فراهم می‌سازد (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۵). در میان رویکردهای نظریه داده‌بنیاد، رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین

1- Dartey-Baah et al.
2- Mrayyan
3- Azeez & Aboobaker

مبنای تحلیل داده‌های کیفی قرار گرفت. در رهیافت مذکور، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان انجام می‌شود و مفاهیم و مقوله‌ها از طریق مقایسه مستمر داده‌ها، کدگذاری باز، محوری و انتخابی شکل می‌گیرند. انتخاب این رویکرد از آن جهت مناسب بود که درباره فرایند شکل‌گیری، تداوم و پیامدهای رهبری زهرآگین در بافت سازمان‌های دولتی عراق، به‌ویژه وزارت مالی این کشور، الگوی بومی و منسجمی وجود نداشت. بنابراین، استفاده از نظریه داده‌بنیاد امکان داد تا ساختار مفهومی پژوهش بر مبنای تجربه زیسته و برداشت مشارکت‌کنندگان تدوین شود.

در بخش کیفی پژوهش، محقق با حضور در میدان مطالعه و مشاهده تعاملات کاری، روابط سلسله‌مراتبی و رفتارهای بین‌فردی کارکنان وزارت مالی عراق، در گام نخست مجموعه‌ای از مشاهدات مرتبط با چگونگی شکل‌گیری و بروز رهبری زهرآگین، نمودهای رفتاری مدیران، شرایط زمینه‌ساز و پیامدهای فردی و سازمانی آن را ثبت و مستندسازی کرد. این مشاهدات اولیه به محقق کمک کرد تا شناخت دقیق‌تری از فضای سازمانی، مناسبات قدرت، نحوه تعامل مدیران و کارکنان و مصادیق احتمالی رفتارهای زهرآگین به دست آورد و محورهای مصاحبه را متناسب با شرایط واقعی میدان تنظیم کند. در ادامه، به‌منظور گسترش، تعمیق و تکمیل داده‌های حاصل از مشاهدات، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با افراد مطلع انجام شد. جامعه مشارکت‌کنندگان در این مرحله شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف وزارت مالی عراق بود که به دلیل سابقه علمی یا اجرایی، جایگاه سازمانی و تجربه مستقیم خود، شناخت کافی از رفتارهای مدیریتی، روابط سازمانی و مصادیق رهبری زهرآگین داشتند. انتخاب مشارکت‌کنندگان با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و ترکیبی از روش‌های قضاوتی و گلوله‌برفی صورت گرفت. در آغاز، یکی از افراد باسابقه و مطلع وزارت مالی که از نظر تجربه کاری، شناخت مناسبات سازمانی و آشنایی با موضوع پژوهش واجد معیارهای لازم بود، به‌صورت قضاوتی به‌عنوان نخستین مشارکت‌کننده انتخاب شد. پس از انجام مصاحبه اولیه، از وی خواسته شد افراد دیگری را که تجربه، اطلاعات و شناخت کافی درباره رفتارهای مخرب مدیریتی و پدیده رهبری زهرآگین داشتند، معرفی نماید. در ادامه، با مراجعه به افراد معرفی‌شده و بررسی انطباق ویژگی‌های آنان با معیارهای ورود، فرایند مصاحبه ادامه یافت.

لازم به ذکر است که فرایند نمونه‌گیری و تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان انجام شد؛ به‌گونه‌ای که پس از هر مصاحبه، متن آن پیاده‌سازی و در قالب کدگذاری اولیه تحلیل می‌شد. نتایج حاصل از این تحلیل، مبنای طراحی پرسش‌های تکمیلی برای مصاحبه‌های بعدی و

همچنین انتخاب مشارکت‌کنندگانی قرار گرفت که می‌توانستند ابعاد کمتر تبیین‌شده یا دیدگاه‌های متفاوت درباره پدیده مورد مطالعه را روشن‌تر سازند. ازاین‌رو، راهنمای مصاحبه در طول پژوهش به‌صورت تدریجی و متناسب با یافته‌های اولیه بازنگری شد تا روابط میان مقوله‌ها و ابعاد نوظهور با عمق بیشتری بررسی شود. این فرایند تا زمانی ادامه یافت که پاسخ‌ها به تکرار مفهومی رسیدند، الگوهای مشابه در داده‌ها مشاهده شد و مصاحبه‌های جدید، کد، ویژگی یا مقوله تازه‌ای به یافته‌های پیشین اضافه نکردند. نشانه‌های اشباع نظری پس از مصاحبه دوازدهم آشکار شد؛ بااین‌حال، به‌منظور اطمینان از کفایت داده‌ها و تثبیت مقوله‌های استخراج‌شده، سه مصاحبه تکمیلی دیگر نیز انجام شد. از آنجا که در این مصاحبه‌ها نیز مفهوم یا مقوله جدیدی شناسایی نشد و داده‌های جدید صرفاً در تأیید و غنی‌سازی مقوله‌های موجود نقش داشتند، فرایند نمونه‌گیری پس از انجام مجموعاً ۱۵ مصاحبه متوقف شد. ملاک‌های ورود مشارکت‌کنندگان شامل داشتن سابقه مدیریتی یا اجرایی مرتبط، شناخت کافی از ساختار و روابط سازمانی وزارت مالی عراق، برخورداری از تجربه مستقیم یا آگاهی درباره رفتارهای مخرب مدیریتی، تمایل به مشارکت آگاهانه و توانایی بیان روشن تجربیات و دیدگاه‌ها بود. در مورد خبرگان دانشگاهی، داشتن تخصص در حوزه‌های مدیریت دولتی، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی یا رهبری سازمانی و برخورداری از سابقه پژوهشی مرتبط نیز در نظر گرفته شد. انصراف از ادامه مصاحبه، نداشتن شناخت کافی از موضوع، ارائه پاسخ‌های کلی و نامرتبط، ناقص ماندن مصاحبه یا غیرقابل‌استفاده بودن بخش قابل‌توجهی از داده‌ها، از ملاک‌های خروج از مصاحبه بود.

به‌منظور طراحی ابزار گردآوری داده‌ها، ابتدا ادبیات نظری و تجربی مرتبط با رهبری زهرآگین، رفتارهای مخرب مدیریتی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی به‌طور عمیق مرور شد. سپس با توجه به پرسش اصلی پژوهش و منطق الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین، پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تدوین گردید. پرسش‌های مصاحبه در شش محور شامل شرایط علّی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تنظیم شدند.

جدول ۱. پرسش‌های مصاحبه در بخش کیفی

پرسش‌های مربوط به عوامل علّی
به نظر شما چه عواملی موجب شکل‌گیری رهبری زهرآگین در وزارت مالی عراق می‌شوند؟
چه عواملی باعث می‌شوند چنین رفتارهایی در محیط سازمانی تکرار یا تثبیت شوند؟
پرسش‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای
چه عواملی در وزارت مالی عراق، زمینه شکل‌گیری رهبری زهرآگین را فراهم می‌کنند؟
ماهیت اصلی فضای کاری که باعث بروز رفتارهای زهرآگین می‌شود چیست؟
پرسش‌های مربوط به ابعاد و مؤلفه‌های رهبری زهرآگین

رهبری زهرآگین در محیط کار به انجام چه رفتارهایی اطلاق می‌گردد؟ مدیران زهرآگین چه مشخصات و ویژگی‌هایی دارند؟ این نوع رهبری در رفتارها، تصمیم‌ها و تعاملات روزمره مدیران چگونه بروز پیدا می‌کند؟
پرسش‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر چه عواملی بر بروز رفتارهای مخرب رهبران تاثیرگذار است؟ چه عواملی رفتارهای مخرب رهبران را محدود می‌نماید؟ چه عواملی رفتارهای مخرب رهبران را ترویج می‌دهد؟
پرسش‌های مربوط به راهبردها کارکنان در مواجهه با مدیران زهرآگین چه واکنش‌ها و راهبردهایی در پیش می‌گیرند؟ سازمان برای پیشگیری، کنترل یا کاهش رفتارهای رهبری زهرآگین چه اقداماتی باید انجام دهد؟
پرسش‌های مربوط به پیامدهای رهبری زهرآگین وجود رهبران زهرآگین چه پیامدهایی برای کارکنان، سازمان و جامعه به همراه خواهد داشت؟

پس از انجام هر مصاحبه، فایل صوتی آن به‌طور کامل پیاده‌سازی شد و متن مصاحبه چندین بار مورد مطالعه قرار گرفت تا پژوهشگر درک عمیقی از محتوای داده‌ها به دست آورد. سپس فرایند کدگذاری بر اساس رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین آغاز شد. در مرحله کدگذاری باز، عبارت‌ها، جملات و گزاره‌های معنادار مرتبط با پدیده رهبری زهرآگین شناسایی و به کدهای اولیه تبدیل شدند. در این مرحله، تلاش شد بدون تحمیل پیش‌فرض‌های نظری، کدها مستقیماً از داده‌های تجربی استخراج شوند. در مجموع، از تحلیل ۱۵ مصاحبه، ۳۶۸ کد اولیه استخراج شد. سپس از طریق مقایسه مستمر داده‌ها، ادغام کدهای هم‌معنا و حذف موارد تکراری، این کدها در قالب ۵۷ مفهوم سازمان‌دهی شدند. در ادامه، مفاهیم استخراج‌شده در مرحله کدگذاری محوری در قالب ۱۸ مقوله فرعی طبقه‌بندی شدند و روابط میان آن‌ها بر اساس الگوی پارادایمی اشتراوس و کوربین مورد تحلیل قرار گرفت. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، این مقوله‌ها در قالب شش مقوله اصلی شامل شرایط علّی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها یکپارچه شدند و با تبیین روابط نظام‌مند میان آن‌ها، الگوی نهایی پژوهش شکل گرفت. به‌منظور مدیریت نقش پژوهشگر و کاهش تأثیر پیش‌فرض‌های ذهنی در فرآیند تحلیل داده‌ها، پژوهشگران در تمامی مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها رویکردی تأملی[1] اتخاذ کردند و تلاش نمودند یافته‌ها را صرفاً بر مبنای اظهارات و تجارب مشارکت‌کنندگان تفسیر کنند. در طول فرآیند تحلیل، کدها، مفاهیم و مقوله‌ها به‌طور مستمر با داده‌های خام مقایسه و بازبینی شدند و تصمیم‌های تحلیلی بر اساس اصل مقایسه مستمر اتخاذ گردید. همچنین، بازنگری مکرر کدها، بحث و تبادل‌نظر میان پژوهشگران درباره موارد اختلاف و مراجعه مجدد به متن

1- Reflexive

مصاحبه‌ها برای کنترل تفسیرها، به کاهش سوگیری‌های احتمالی پژوهشگر و افزایش اعتبار تحلیل کمک کرد. علاوه بر این، برای افزایش شفافیت و قابلیت پیگیری مسیر تحلیل، نمونه‌هایی از اظهارات مشارکت‌کنندگان در کنار کدها و مقوله‌های استخراج‌شده در بخش یافته‌ها ارائه شده است.

به‌منظور افزایش اعتمادپذیری یافته‌های کیفی، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اتکا و تأییدپذیری استفاده شد. برای افزایش اعتبارپذیری، گردآوری و تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان انجام گرفت، مقایسه مستمر داده‌ها در تمامی مراحل کدگذاری به کار گرفته شد و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. انتقال‌پذیری یافته‌ها از طریق ارائه توصیف غنی از زمینه پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و فرایند انجام پژوهش فراهم شد تا امکان قضاوت درباره قابلیت کاربرد نتایج در زمینه‌های مشابه وجود داشته باشد. قابلیت اتکا با مستندسازی کامل مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها، ثبت تصمیم‌های تحلیلی و بازبینی مستمر کدها و مقوله‌ها توسط پژوهشگران تقویت شد. همچنین، برای افزایش تأییدپذیری، تمامی کدها و مقوله‌ها به‌طور مکرر با متن مصاحبه‌ها تطبیق داده شدند و تلاش شد یافته‌ها بر پایه شواهد تجربی و نه پیش‌فرض‌های پژوهشگران تفسیر شوند.

علاوه بر این، به‌منظور بررسی پایایی کدگذاری، بخشی از داده‌ها به‌صورت مستقل توسط کدگذار دوم تحلیل شد و میزان توافق دو کدگذار با استفاده از ضریب کاپای کوهن[1] مورد ارزیابی قرار گرفت. در این مرحله، ۵۷ واحد کدگذاری توسط هر دو کدگذار بررسی شد که از این تعداد، ۴۶ مورد توافق و ۱۱ مورد عدم توافق مشاهده گردید. بنابراین، نسبت توافق مشاهده‌شده(P_0) ۰/۸۰۷ محاسبه شد. سپس، با استفاده از توزیع فراوانی کدهای اختصاص‌یافته توسط دو کدگذار، میزان توافق مورد انتظار ناشی از شانس محاسبه شد و ضریب کاپای کوهن بر اساس رابطه زیر به دست آمد:

$$\kappa = \frac{Po - Pe}{1 - Pe}$$

نتایج نشان داد ضریب کاپای کوهن برابر با ۰/۸۰۴ است که بر اساس معیار لندیس و کخ[2] (۱۹۷۷)، بیانگر توافق تقریباً کامل میان دو کدگذار و در نتیجه، نشان‌دهنده پایایی مطلوب فرایند کدگذاری و قابلیت اعتماد مناسب یافته‌های پژوهش است.

1- Cohen's Kappa
2- Landis & Koch

جدول ۲.نتایج بررسی پایایی کدگذاری بین دو کدگذار با استفاده از ضریب کاپای کوهن

شاخص	مقدار
تعداد واحدهای کدگذاری	۵۷
تعداد توافق	۴۶
تعداد عدم توافق	۱۱
نسبت توافق مشاهده‌شده	۰/۸۰۷
نسبت توافق مورد انتظار	۰/۰۱۷۵
ضریب کاپای کوهن	۰/۸۰۴
سطح توافق	تقریبا کامل

در بخش کمّی پژوهش، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان و کارشناسان شاغل در وزارت مالی عراق بود. حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و بر اساس معیار $5q \leq n \leq 15q$ تعیین شد و در نهایت، ۴۰۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۵۷ گویه بود که بر پایه الگوی مفهومی استخراج‌شده از مرحله کیفی تدوین شد. از مجموع پرسشنامه‌های توزیع‌شده، ۳۹۸ پرسشنامه کامل گردآوری و وارد فرایند تحلیل آماری شد. در پایان، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول شماره ۳ گزارش شده است.

جدول۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

مشخصه	فراوانی	مشخصه	فراوانی
جنسیت	مرد ۳۲۳	تحصیلات	دیپلم ۴۲
	زن ۷۵		کارشناسی ۱۹۵
سن	۲۰ تا ۳۰ سال ۹		کارشناسی ارشد ۱۴۶
	۳۱ تا ۴۰ سال ۱۸۹		دانشجوی دکتری و دکتری ۱۵
	۴۱ تا ۵۰ سال ۱۸۰	سمت شغلی	کارشناس ۲۹۸
	بالای ۵۰ سال ۲۰		مدیر عملیاتی ۶۴
وضعیت تأهل	مجرد ۴۵		مدیر میانی ۲۳
	متأهل ۳۵۳		مدیر عالی ۱۳
حسابداری و حسابرسی ۲۰۵		کمتر از ۱۰ سال	۴۸

مشخصه	فراوانی		مشخصه	فراوانی	
محل خدمت	وصول درآمد	۵۲	سابقه کار	۱۱ تا ۲۰ سال	۲۲۸
	بایگانی و اسناد	۳۰			
	دایره حقوقی	۱۸		۲۱ تا ۳۰ سال	۱۰۱
	انفورماتیک	۱۶			
	اداری و منابع انسانی	۳۱		بالاتر از ۳۰ سال	۲۱
	پشتیبانی	۴۶			

به منظور بررسی روایی محتوا، نظرات ۳ نفر از خبرگان، اخذ و اصلاحات مدنظر آنها اعمال شد. بررسی پایایی پرسشنامه نیز به کمک ضریب آلفای کرونباخ انجام گرفت که مقدار آن به‌ترتیب برای عوامل علّی ۰/۷۹، پدیده محوری ۰/۷۱، شرایط زمینه‌ای ۰/۸۲، شرایط مداخله‌گر ۰/۸۸، راهبردها ۰/۸۴ و پیامدها معادل ۰/۸۰به دست آمد. با توجه به اینکه ضرایب محاسبه‌شده از مقدار استاندارد ۰/۷ بیشتر هستند، پایایی پرسشنامه تأیید شد.

یافته‌ها

در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها و تدوین چارچوب نظری، از رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد بر مبنای الگوی مقایسه‌ای مداوم استراوس و کوربین استفاده شد. پس از ضبط و پیاده‌سازی تمامی مصاحبه‌ها، داده‌ها به‌صورت مکرر مرور و با بخش‌بندی و ساختاردهی، زمینه برای استخراج مفاهیم کلیدی فراهم شد. در مرحله کدگذاری باز، ابتدا مفاهیم اولیه از طریق تحلیل خط‌به‌خط شناسایی و سپس با ادغام مضامین مشابه، مقوله‌های انتزاعی‌تر شکل گرفت. در ادامه، طی کدگذاری محوری، یکی از مقوله‌ها به‌عنوان پدیده مرکزی برگزیده و روابط میان سایر مقوله‌ها با آن مشخص شد. نهایتاً در مرحله کدگذاری انتخابی، ارتباطات میان مقوله‌ها در قالب یک روایت نظری منسجم ترکیب گردید. خروجی این فرایند، مجموعه‌ای از مقوله‌ها در قالب شرایط علّی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و پیامدها بود که در قالب جداول ۴ تا ۹ ارائه شده است.

شرایط علّی

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که شکل‌گیری رهبری زهرآگین در وزارت مالی عراق تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی قرار دارد. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند کاستی‌های مدیریتی و فردی، توانایی مدیران در شبکه‌سازی و

تشکیل ائتلاف، وجود روحیه رقابتی و همچنین برخی نارسایی‌های سازمانی از جمله سیاست‌زدگی، جایگزینی روابط به جای ضوابط و فقدان مسئولیت‌پذیری، زمینه بروز و گسترش این پدیده را فراهم می‌کنند. بر این اساس، شرایط علّی رهبری زهرآگین در قالب سه مقوله فرعی و شش مفهوم سازمان‌دهی شد که در ادامه قابل مشاهده است.

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط علّی

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱	کاستی های مدیریتی	فردی	شرایط علی
۲	کاستی های فردی		
۳	توانایی شبکه‌سازی و تشکیل ائتلاف	گروهی	
۴	وجود روحیه رقابتی		
۵	سیاست‌زدگی سازمان	سازمانی	
۶	جایگزینی روابط به جای ضوابط		

مطابق با جدول فوق، شرایط علّی شناسایی‌شده در سطوح مختلف، به‌صورت متقابل بر یکدیگر اثرگذار بوده و زمینه شکل‌گیری رهبری زهرآگین را فراهم می‌سازند. در این میان، کاستی‌های فردی و مدیریتی، در بستری متأثر از روابط غیررسمی، رقابت‌های درون‌سازمانی و ضعف سازوکارهای پاسخگویی، احتمال بروز و تداوم رفتارهای زهرآگین را افزایش می‌دهند. در تأیید این یافته، یکی از مشارکت‌کنندگان عنوان کرد که اتکای مدیران به سلیقه شخصی به جای توانمندی‌های مدیریتی، زمینه بروز رفتارهای اقتدارگرایانه در محیط کار را فراهم می‌کند.

پدیده محوری

مقوله محوری، هسته اصلی نظریه و محور ارتباط سایر مقوله‌های پژوهش است. در پژوهش حاضر، «رهبری زهرآگین» به‌عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شد. برای شناسایی ابعاد و مصادیق آن، از مشارکت‌کنندگان درباره رفتارهای مرتبط با رهبری زهرآگین و ویژگی‌های مدیران زهرآگین پرسش شد. پس از تحلیل پاسخ‌ها و کدگذاری باز، مفاهیم استخراج‌شده در دو

مقوله فرعی «مصادیق آشکار» و «مصادیق ضمنی» دسته‌بندی شدند که در جدول شماره ۵ ارائه شده‌اند.

جدول۵. مفاهیم و مقوله‌های مربوط به پدیده محوری

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱	فقدان مسئولیت پذیری	مصادیق آشکار(گفتاری و رفتاری)	پدیده محوری
۲	رفتار توهین آمیز		
۳	سلطه گری		
۴	خودشیفتگی		
۵	مقاومت منفی در برابر تغییر	مصادیق ضمنی(رفتاری)	
۶	رفتارهای سیاسی		
۷	رفتارهای ناعادلانه		

از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، رهبری زهرآگین در قالب مجموعه‌ای از رفتارهای آشکار و ضمنی نمود پیدا می‌کند. رفتارهای آشکار، بازتاب بیرونی این پدیده در تعاملات مدیران با کارکنان هستند، در حالی که رفتارهای ضمنی با بروز رفتارهای سیاسی، تصمیم‌های ناعادلانه و مقاومت در برابر تغییر، به تداوم این پدیده در سازمان کمک می‌کنند.

شرایط زمینه‌ای

عبارت است از مجموعه‌ای از شرایط خاص که زمینه را برای شکل‌گیری و بروز پدیده مورد نظر فراهم می‌کند. در راستای شناسایی شرایط زمینه‌ای بروز رهبری زهرآگین، این سؤال مطرح شد که «چه عواملی زمینه‌ساز شکل‌گیری و تداوم رهبری زهرآگین در سازمان می‌شوند؟». توضیحات مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سؤالات مربوط به شرایط زمینه‌ای رهبری زهرآگین در وزارت مالی عراق به شرح زیر است.

جدول۶. مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه ای

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱	حاکمیت رفتارهای ضد شهروندی	عوامل مربوط به فرهنگ سازمان	

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۲	رواج رویکرد فردگرایی درسازمان		
۳	فضای رقابتی ناسالم و عدم پایبندی به اخلاق حرفه‌ای		
۴	ضعف یا فقدان نظام جانشین پروری در سازمان	عوامل مربوط به ساختار سازمان	عوامل زمینه‌ای
۵	ضعف سیستم ارزیابی عملکرد		
۶	جهت گیری کوتاه مدت		
۷	ساختار سلسله مراتبی		
۸	فقدان نظام شایسته‌سالاری در سازمان		
۹	ویژگی های شغلی	زمینه فعالیت	
۱۰	نوع صنعت(خدماتی، دولتی، خصوصی)		
۱۱	ویژگی های محیط کار		

بر اساس موارد مطرح شده توسط مصاحبه‌شوندگان، بروز رهبری زهرآگین متأثر از مجموعه‌ای از عوامل فرهنگی، ساختاری و شغلی است. برهم‌کنش این عوامل، از جمله رواج رفتارهای ضدشهروندی، فردگرایی، ضعف نظام‌های مدیریتی و منابع انسانی و نیز ویژگی‌های محیط و نوع فعالیت سازمان، زمینه استمرار این پدیده را فراهم می‌آورد.

راهبردها

راهبردها، اقدامات و تعاملات مشخصی هستند که به پیشگیری، کنترل و مدیریت پدیده مورد مطالعه کمک می‌کنند. در راستای شناسایی راهبردها، از مشارکت‌کنندگان پرسیده شد: «سازمان برای پیشگیری، کنترل یا کاهش رفتارهای رهبری زهرآگین چه اقداماتی باید انجام دهد؟». بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، راهبردهای زیر شناسایی و استخراج شد.

جدول۷. مفاهیم و مقوله‌های مربوط به راهبردها

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱	سکوت سازمانی	انفعالی	راهبردها
۲	اطاعت اجباری		
۳	اجتناب از تعارض		
۴	کناره‌گیری روانی		
۵	بی‌تفاوتی سازمانی		
۶	عادی‌سازی رفتارهای زهرآگین		
۷	چاپلوسی و تبعیت ظاهری		
۸	پنهان‌کاری و خودسانسوری		
۹	پاسخگو ساختن مدیران ارشد	اصلاحی	
۱۰	آموزش مدیران		
۱۱	توانمندسازی کارکنان		
۱۲	تقویت ساختارهای نظارتی		
۱۳	شفاف‌سازی فرآیندهای عزل و نصب		
۱۴	استقرار نظام جانشین‌پروری		
۱۵	ارزیابی شایستگی مدیران		
۱۶	استقرار شایسته‌سالاری		

راهبردهای مرتبط با رهبری زهرآگین در دو قالب انفعالی و اصلاحی قابل تبیین هستند. راهبردهای انفعالی، بیشتر بیانگر واکنش کارکنان در مواجهه با این پدیده بوده و به حفظ وضعیت موجود منجر می‌شوند، در حالی که راهبردهای اصلاحی بر اقداماتی مانند افزایش پاسخگویی مدیران، تقویت شایسته‌سالاری، ارتقای سازوکارهای نظارتی و توانمندسازی مدیران و کارکنان تأکید دارند و زمینه کنترل و کاهش رهبری زهرآگین را فراهم می‌کنند.

شرایط مداخله‌گر

عواملی هستند که بر نحوه اجرای راهبردها و میزان اثربخشی آن‌ها تأثیر می‌گذارند. در راستای شناسایی شرایط مداخله‌گر، از مشارکت‌کنندگان پرسیده شد: «چه عواملی می‌توانند بر شکل‌گیری، تداوم یا تشدید رهبری زهرآگین و همچنین اثربخشی اقدامات مقابله با آن تأثیرگذار

باشند؟». با توجه به پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، شرایط مداخله‌گر در سه دسته فردی، سازمانی و محیطی طبقه‌بندی شد.

جدول۸. مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله گر

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱	تنوع نیروی کار	فردی	شرایط مداخله گر
۲	پاسخگو نبودن مدیران دولتی نسبت به عزل و نصب‌ها	سازمانی	
۳	فشار گروه‌های نهادی و سیاسی در عزل و نصب‌ها		
۴	عدم مطالبه‌گری گروه‌های اجتماعی		
۵	ارزش‌های فرهنگی حاکم بر جامعه (قوم‌گرایی، فاصله قدرت و ...)	محیطی	
۶	حاکمیت رویکرد کوتاه‌مدت بر نظام اداری کشور		
۷	جناح‌گرایی در نظام سیاسی کشور		

بررسی اظهارات مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که عوامل مداخله‌گر بیش از آنکه به درون سازمان محدود باشند، با فضای کلان حاکم بر وزارت مالی عراق پیوند دارند. فشارهای سیاسی در انتصابات، ضعف پاسخگویی مدیران، برخی ارزش‌های فرهنگی و نگاه کوتاه‌مدت به اداره امور، استقرار سازوکارهای مبتنی بر شایسته‌سالاری، پاسخگویی و نظارت را با دشواری مواجه کرده و زمینه تداوم رفتارهای زهرآگین را فراهم می‌کنند.

پیامدها

پیامدها، نتایج و آثاری هستند که در اثر بروز پدیده مورد مطالعه ایجاد می‌شوند. در راستای شناسایی پیامدهای رهبری زهرآگین، از مشارکت‌کنندگان پرسیده شد: «رهبری زهرآگین چه

پیامدها و آثاری برای کارکنان، سازمان و جامعه به همراه دارد؟». با توجه به پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، پیامدهای رهبری زهرآگین در چهار دسته فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی طبقه‌بندی شد.

جدول۹. مفاهیم و مقوله‌های مربوط به پیامدهای رهبری زهرآگین

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱	عدم توسعه حرفه ای	پیامدهای فردی	پیامدها
۲	کاهش سلامت جسمی و روانی		
۳	ایجاد تنش های بین فردی	پیامدهای گروهی	
۴	کاهش همکاری و تعامل		
۵	تضعیف عملکرد گروهی		
۶	خدشه‌دار شدن برندکارفرمایی	پیامدهای سازمانی	
۷	تضعیف عملکرد سازمان		
۸	فرار مغزها	پیامدهای فراسازمانی	
۹	افزایش بی‌اعتمادی عمومی در جامعه		
۱۰	افزایش سیاست‌زدگی در جامعه		

مطابق با جدول شماره ۹، پیامدهای رهبری زهرآگین در وزارت مالی عراق به‌تدریج از سطح فردی به روابط کاری، عملکرد سازمان و در نهایت به فضای عمومی جامعه گسترش می‌یابند. براین مبنا می‌توان برداشت کرد که آثار این پدیده به تجربه منفی کارکنان محدود نمانده و با تضعیف تعاملات کاری، کاهش اثربخشی سازمان و خدشه‌دار شدن اعتماد عمومی، ابعاد گسترده‌تری پیدا می‌کند.

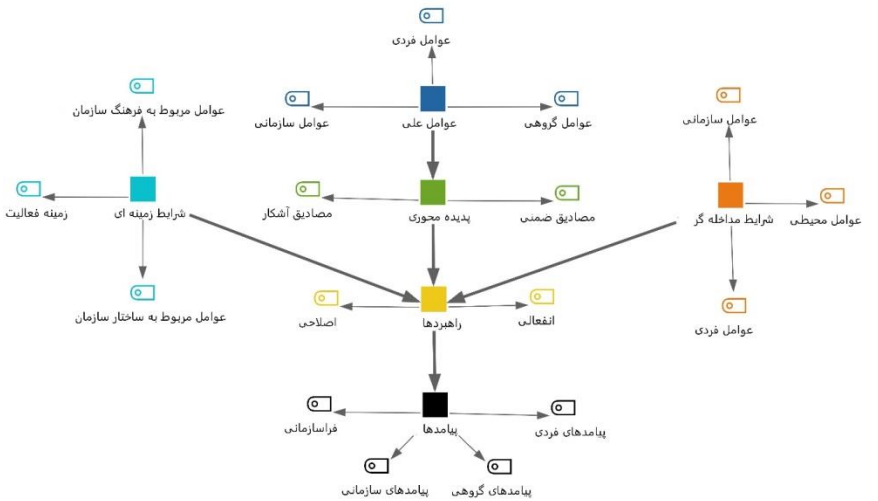
به‌منظور تبیین و مستندسازی مقوله‌های استخراج‌شده، نمونه‌هایی از اظهارات مشارکت‌کنندگان در ادامه ارائه می‌شود.

جدول ۱۰. نمونه‌ای از اظهارات مصاحبه شوندگان

ردیف	متن مصاحبه	کدگذاری باز	مقوله
۱	برخی مدیران بیش از آنکه بر توانایی‌های مدیریتی تکیه کنند، تصمیم‌هایشان را بر اساس سلیقه شخصی می‌گیرند. وقتی مدیری مهارت لازم در هدایت کارکنان را نداشته باشد، به‌تدریج رفتارهای تحقیرآمیز و اقتدارگرایانه در روابط کاری او نمایان می‌شود. (مشارکت‌کننده ۴)	کاستی‌های مدیریتی	شرایط علّی (فردی)
۲	گاهی مدیر در جلسات، کارکنان را مقابل دیگران سرزنش یا تحقیر می‌کند. حتی اگر اشتباه کوچکی رخ دهد، با لحن تند و توهین‌آمیز برخورد می‌کند و همین باعث می‌شود افراد دیگر جرئت اظهار نظر نداشته باشند. (مشارکت‌کننده ۹)	رفتار توهین‌آمیز	پدیده محوری
۳	وقتی انتصاب‌ها بر اساس روابط انجام می‌شود نه شایستگی، مدیر احساس می‌کند پاسخگوی عملکردش نیست و همین زمینه را برای بروز رفتارهای زهرآگین فراهم می‌کند. (مشارکت‌کننده ۷)	فقدان نظام شایسته‌سالاری	عوامل زمینه‌ای
۴	بیشتر کارکنان ترجیح می‌دهند چیزی نگویند؛ چون اگر از رفتار مدیر شکایت کنند، ممکن است خودشان دچار مشکل شوند. همین سکوت باعث می‌شود این رفتارها ادامه پیدا کند. (مشارکت‌کننده ۱۲)	سکوت سازمانی	شرایط مداخله‌گر
۵	خیلی از کارکنان برای اینکه موقعیت شغلی‌شان به خطر نیفتد، در ظاهر با مدیر موافقت می‌کنند؛ حتی زمانی که می‌دانند تصمیم او اشتباه است. (مشارکت‌کننده ۶)	چاپلوسی و تبعیت ظاهری	راهبردها
۶	بعد از مدتی کار کردن با چنین مدیری، اضطراب و استرس به بخشی از زندگی روزمره کارکنان تبدیل می‌شود. بعضی همکاران حتی دچار بی‌خوابی و فرسودگی شده بودند. (مشارکت‌کننده ۳)	کاهش سلامت جسمی و روانی	پیامدها

به‌منظور مدیریت نظام‌مند داده‌های کیفی، سازمان‌دهی کدها و افزایش شفافیت فرایند تحلیل، از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. انتخاب این نرم‌افزار به دلیل قابلیت آن در مدیریت هم‌زمان حجم بالای داده‌های متنی، کدگذاری سلسله‌مراتبی، بازبینی مستمر کدها و ایجاد ارتباط میان مفاهیم و مقوله‌ها بود. در مرحله کدگذاری باز، متن کامل مصاحبه‌ها در نرم‌افزار وارد و واحدهای معنایی استخراج و به‌صورت کدهای اولیه ثبت شدند. در ادامه، طی مرحله کدگذاری محوری، کدهای مشابه با استفاده از امکانات دسته‌بندی و شبکه مفهومی نرم‌افزار در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی سازمان‌دهی شدند و ارتباط میان آنها مورد بازبینی قرار گرفت. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز با استفاده از خروجی‌های نرم‌افزار، انسجام میان مقوله‌ها بررسی و الگوی مفهومی پژوهش نهایی شد.

پس از استخراج مفاهیم و مقوله‌های نهایی در بخش کیفی، مؤلفه‌های تأییدشده مبنای طراحی پرسشنامه پژوهش قرار گرفتند. بدین ترتیب، هر یک از گویه‌های پرسشنامه مستقیماً از کدها و مقوله‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها تدوین شد و پیش از اجرای مرحله کمی، روایی محتوایی آن توسط جمعی از خبرگان حوزه مدیریت و رفتار سازمانی بررسی شد. پیشنهادهای اصلاحی خبرگان در خصوص شفافیت، تناسب و پوشش مفهومی گویه‌ها اعمال شد تا اطمینان حاصل شود ابزار کمی، سازه‌های شناسایی‌شده در مرحله کیفی را به‌طور دقیق اندازه‌گیری می‌کند. در نهایت، بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، الگوی مفهومی رهبری زهرآگین در وزارت مالی عراق استخراج گردید که در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل۱. الگوی رهبری زهرآگین در وزارت مالی عراق

به‌منظور ارزیابی اعتبار الگوی مفهومی استخراج‌شده از مرحله کیفی، مدل «رهبری زهرآگین» با استفاده از پرسشنامه و مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) مورد آزمون قرار گرفت. براین اساس، پرسشنامه‌ای ۵۷ گویه‌ای بر پایه مقوله‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده در مرحله کیفی تدوین شد. سپس، به‌منظور بررسی روایی محتوایی، پرسشنامه در اختیار گروهی از خبرگان حوزه مدیریت و رفتار سازمانی قرار گرفت تا از نظر تناسب، شفافیت، جامعیت و پوشش مفهومی گویه‌ها ارزیابی شود. پس از اعمال اصلاحات پیشنهادی، نسخه نهایی پرسشنامه برای اجرای مرحله کمّی آماده شد. این ابزار شامل دو بخش بود؛ بخش نخست به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان اختصاص داشت و بخش دوم، گویه‌های مربوط به سازه‌های پژوهش را دربر می‌گرفت. در ادامه، داده‌های گردآوری‌شده در دو مرحله ارزیابی مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری تحلیل شد؛ به‌گونه‌ای که ابتدا پایایی و روایی سازه‌ها بررسی و سپس روابط میان سازه‌های پژوهش آزمون شد.

در گام نخست، مدل اندازه‌گیری به‌منظور ارزیابی نحوه ارتباط میان شاخص‌های مشاهده‌پذیر و سازه‌های پنهان متناظر مورد بررسی قرار گرفت(کلاین[1]، ۲۰۱۰) در این مرحله، پایایی و روایی ابزار سنجش ارزیابی شد. پایایی مدل از طریق بررسی پایایی شاخص‌ها (ضرایب بارهای عاملی) و پایایی درونی سازه‌ها (آلفای کرونباخ و پایایی مرکب) سنجیده شد. همچنین به‌منظور بررسی روایی سازه‌ها، از شاخص روایی همگرا با استفاده از میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و روایی واگرا بهره گرفته شد. روایی همگرا نشان‌دهنده میزان همبستگی هر سازه با شاخص‌های مربوط به خود است، در حالی‌که روایی واگرا بیانگر تمایز مفهومی هر سازه از سایر سازه‌های مدل می‌باشد.

جدول ۱۱. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مدل

متغیرهای پنهان	ضریب آلفای کرونباخ (AlPh ≥ ۰/۷)	ضریب پایایی ترکیبی (CR ≥ ۰/۷)	(AVE ≥ ۰/۴) میانگین واریانس استخراجی
راهبرد اصلاحی	۰/۸۵۲	۰/۸۵۶	۰/۴۳۰
راهبردانفعالی	۰/۷۱۶	۰/۷۱۹	۰/۵۶۷
راهبردها	۰/۷۳۲	۰/۷۳۵	۰/۶۵۱
زمینه فعالیت	۰/۸۳۵	۰/۸۳۹	۰/۴۳۴
سازمانی	۰/۷۲۹	۰/۷۳۰	۰/۵۵۲

1- Kline

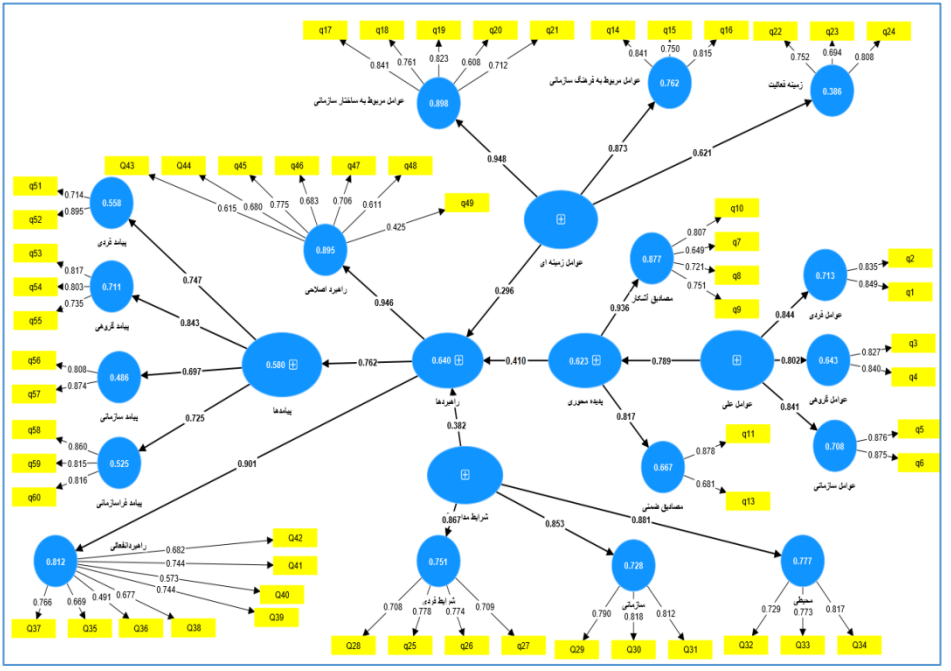
متغیرهای پنهان	ضریب آلفای کرونباخ (AlPh ≥ ۰/۷)	ضریب پایایی ترکیبی (CR ≥ ۰/۷)	(AVE ≥ ۰/۴) میانگین واریانس استخراجی
شرایط فردی	۰/۸۶۲	۰/۸۶۴	۰/۴۴۷
شرایط مداخله گر	۰/۸۵۶	۰/۸۶۴	۰/۵۰۲
عوامل زمینه ای	۰/۷۹۵	۰/۷۹۵	۰/۷۶۶
عوامل سازمانی	۰/۷۹۸	۰/۷۹۹	۰/۴۹۸
عوامل علی	۰/۷۸۹	۰/۷۹۰	۰/۷۰۹
عوامل فردی	۰/۸۰۶	۰/۸۲۳	۰/۵۶۸
عوامل مربوط به ساختار سازمانی	۰/۷۲۳	۰/۷۳۰	۰/۶۴۴
عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی	۰/۷۶۰	۰/۷۶۰	۰/۶۹۴
عوامل گروهی	۰/۷۷۲	۰/۷۱۰	۰/۶۰۳
محیطی	۰/۷۶۴	۰/۷۶۸	۰/۵۹۹
مصادیق آشکار	۰/۷۱۲	۰/۷۲۱	۰/۵۳۹
مصادیق ضمنی	۰/۷۵۷	۰/۷۰۹	۰/۵۹۹
پدیده محوری	۰/۸۰۹	۰/۸۲۳	۰/۴۷۴
پیامد سازمانی	۰/۷۳۹	۰/۷۴۰	۰/۶۸۴
پیامد فراسازمانی	۰/۷۱۵	۰/۷۳۲	۰/۶۳۷
پیامد فردی	۰/۷۷۸	۰/۷۹۷	۰/۷۰۱
پیامد گروهی	۰/۷۳۰	۰/۷۷۳	۰/۵۷۸
پیامدها	۰/۸۲۵	۰/۸۳۶	۰/۵۹۴

با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی مرکب گزارش‌شده همانگونه کـه مشـاهده می‌شـود تمامی متغیرهای پنهان دارای مقدار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بـالای ۰/۷ می‌باشـند که نشان‌دهنده این است که مدل دارای پایایی (چه از نظر آلفای کرونباخ و چـه از لحـاظ پایـایی ترکیبی) مناسبی می‌باشد. روایی همگرا یکی دیگر از معیارهای ارزیابی برازش مـدل انـدازه‌گیری در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری است. فورنل و لارکر[1](۱۹۸۱) استفاده از میانگین واریانس

1- Fornell & Larcker

استخراج‌شده (AVE) را به‌عنوان شاخصی برای سنجش روایی همگرا پیشنهاد کرده‌اند. بر اساس پیشنهاد فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، مقدار AVE برابر یا بیشتر از ۰/۵ نشان‌دهنده روایی همگرای مطلوب است؛ بااین‌حال، در شرایطی که مقدار AVE اندکی کمتر از ۰/۵ باشد اما پایایی ترکیبی در سطح قابل قبول قرار گیرد، می‌توان روایی همگرای سازه را همچنان قابل قبول تلقی کرد

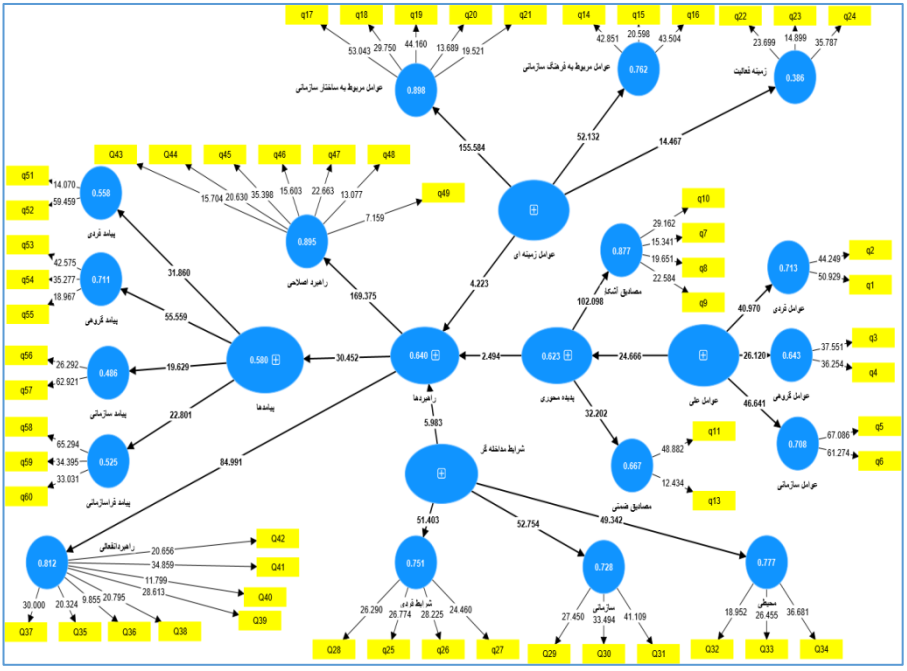
بر این اساس، اگرچه مقادیر AVE تمامی سازه‌های پژوهش از حداقل قابل قبول فراتر است، اما مقدار این شاخص برای دو سازه «راهبرد اصلاحی» و «شرایط فردی» کمتر از مقدار مطلوب ۰/۵ است. بنابراین، اگرچه این دو سازه به دلیل برخورداری از مقادیر مناسب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در مدل حفظ شدند، نتایج مرتبط با آن‌ها باید با احتیاط بیشتری تفسیر شود. از طرفی در سنجش بارهای عاملی، مقدار ملاک برای مناسب بودن برای ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ است که با توجه به شکل۲، تمامی ضرایب بارهای عاملی بیشتر از ۰/۴ هستند که نشان دهنده‌ی مناسب بودن این شاخص است.



شکل۲. بارهای عاملی و ضرایب تاثیر مربوط به داده‌های پژوهش

در گام دوم، مدل ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفت. در این بخش، ضرایب مسیر به‌منظور آزمون فرضیه‌ها، ضرایب تعیین (R^2) برای سنجش قدرت تبیین متغیرهای درون‌زا، شاخص

پیش‌بینی‌پذیری) ج (Q^2)برای ارزیابی توان پیش‌بینی مدل و شاخص برازش کلی مدل بررسی شدند تا میزان تبیین و کفایت ساختار پیشنهادی مشخص گردد.



شکل۳.ضرایب معناداری مربوط به دادهای پژوهش

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری، و داشتن برازش مناسب مدل‌ها، به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. لذا نتایج حاصل از ضرایب معناداری برای هریک از فرضیه‌ها، ضرایب استانداردشده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها و نتایج بررسی فرضیه‌ها، در ادامه مطرح‌شده است.

جدول۱۲. نتایج بررسی فرضیه‌ها

فرضیه	میزان تاثیر	آماره t	معناداری	نتیجه
عوامل علّی بر پدیده محوری تأثیر دارند	۰/۷۸	۲۴/۶۶	۰/۰۰۰	تأیید
پدیده محوری بر راهبردها تأثیر دارد	۰/۴۱	۲/۴۹	۰/۰۰۰	تأیید
شرایط زمینه‌ای بر راهبردها تأثیر دارد	۰/۲۹	۴/۲۲	۰/۰۰۰	تأیید
شرایط مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر دارد	۰/۳۸	۵/۹۸	۰/۰۰۰	تأیید
راهبردها بر پیامدها تأثیر دارند	۰/۷۶	۳۰/۴۵	۰/۰۰۰	تأیید

بحث و نتیجه‌گیری

دستاورد اصلی پژوهش حاضر، ارائه الگویی مفهومی برای تبیین ابعاد و سازوکارهای شکل‌گیری رهبری زهرآگین در وزارت مالی عراق بود. اهمیت این الگو در آن است که بخش عمده پژوهش‌های پیشین، رهبری زهرآگین را عمدتاً از منظر ویژگی‌های رهبر، رفتارهای زهرآگین یا پیامدهای آن بررسی کرده‌اند و کمتر به تبیین ارتباط میان شرایط علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای این پدیده در قالب یک الگوی منسجم، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، پرداخته‌اند. پژوهش حاضر با تلفیق این ابعاد در یک مدل مفهومی و اعتبارسنجی آن، تلاش کرده است تصویری جامع‌تر از سازوکار شکل‌گیری و پیامدهای رهبری زهرآگین در وزارت مالی عراق ارائه دهد. به عبارت دیگر، هدف این پژوهش این بود که ابتدا به شکافتن عمق مفهومی این پدیده بپردازد و با بهره‌گیری از رویکرد اکتشافی و استراتژی نظریه داده‌بنیاد، آن را از منظر صاحب‌نظران و متخصصان بررسی کند. در این فرآیند، تلاش شد تا نشانه‌های آشکار و نهان رهبری زهرآگین شناسایی و تبیین شوند. بررسی دقیق و تحلیل عمیق گفته‌های هر یک از مصاحبه‌شوندگان، به ظهور مقوله‌ها و مفاهیم بنیادین از درون داده‌ها منجر شد. این مقوله‌ها که حاصل تحلیل سیستماتیک مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مشاهدات میدانی بودند، به‌تدریج به دسته‌بندی‌های مرتبط و ساختارمند تبدیل شدند. در نهایت، این فرآیند به تدوین الگوی مفهومی رهبری زهرآگین انجامید که ابعاد مختلف این پدیده را در محیط سازمانی وزارت مالی عراق به تصویر می‌کشد. پس از تدوین الگوی مفهومی، مدل پیشنهادی در معرض آزمون کمی قرار

گرفت. این مرحله به‌منظور اعتبارسنجی مدل و بررسی همخوانی آن با شرایط واقعی سازمان انجام شد. در ادامه، به بحث و بررسی نتایج نهایی حاصل از این آزمون پرداخته می‌شود.

پژوهش‌های پیشین برعواملی چون تمرکز قدرت، رفتارهای فرصت‌طلبانه، توزیع ناعادلانه منابع و ضعف نظارت، در شکل‌گیری رفتارهای مخرب تاکید نموده‌اند. یافته‌های این پژوهش نیز وجود چنین عواملی را تأیید کرد، با این تفاوت که در وزارت مالی عراق، این عوامل در پیوند با مداخلات سیاسی، ابهام مقررات و نفوذ شبکه‌های غیررسمی عمل می‌کنند. لذا، گرایش یک مدیر به انباشت قدرت یا تخصیص جانبدارانه منابع را نمی‌توان صرفاً به ویژگی‌های شخصیتی او اسناد کرد. ساختار اداری و نهادی سازمان نیز ممکن است برای چنین رفتاری فرصت ایجاد کند یا هزینه آن را کاهش دهد. نظریه نهادگرایی نوین، چارچوب مناسبی برای توضیح این وضعیت فراهم می‌کند. مارچ و اولسن[1](۱۹۸۴)معتقدند رفتار کنشگران سازمانی تحت تأثیر قواعد رسمی، هنجارهای رایج و برداشت آنان از رفتار مناسب در محیط نهادی قرار دارد. زمانی که قوانین ناقص یا مبهم باشند و اجرای آنها به شکل یکسان صورت نگیرد، قواعد غیررسمی نقش بیشتری در هدایت رفتار افراد پیدا می‌کنند. در چنین شرایطی، انتصاب مدیران، توزیع فرصت‌ها و تخصیص منابع ممکن است از معیارهای حرفه‌ای فاصله بگیرد و تحت تأثیر روابط شخصی، سیاسی یا قومی قرار گیرد. مسئله مذکور در وزارت مالی عراق اهمیت ویژه‌ای دارد. مدیران این وزارتخانه در تصمیمات مربوط به بودجه، تخصیص منابع و نظارت بر هزینه‌ها از اختیارات قابل‌توجهی برخوردارند. اگر این اختیارات با نظارت مؤثر و پاسخگویی همراه نباشد، امکان استفاده شخصی یا جناحی از قدرت افزایش می‌یابد. از این منظر، رهبری زهرآگین فقط نقض قواعد رسمی نیست؛ گاهی در فضایی رشد می‌کند که قواعد غیررسمی از قدرت بیشتری برخوردارند و رفتارهای فرصت‌طلبانه با واکنش جدی روبه‌رو نمی‌شوند. به همین دلیل، آموزش اخلاقی مدیران بدون اصلاح نظام انتصاب، نظارت و ارزیابی عملکرد، احتمالاً تأثیر محدودی خواهد داشت.

بخشی دیگر از نتایج با نظریه خودتعیین‌گری[2]، دسی و رایان[3](۱۹۸۵) قابل توضیح است. در این نظریه، خودمختاری، شایستگی و تعلق سه نیاز اساسی کارکنان به شمار می‌روند که ارضای آنها موجب تقویت انگیزش درونی و مشارکت می‌شود. رفتار مدیری که مشارکت کارکنان را محدود می‌کند، به دانش تخصصی آنان توجهی ندارد یا فضای بی‌اعتمادی ایجاد می‌کند، هر سه نیاز را تضعیف می‌سازد. یکی از مصاحبه‌شوندگان به تجربه خود در پروژه اصلاح نظام‌های

1- March & Olsen
2- Self-determination theory
3- Deci & Ryan

حسابرسی اشاره کرد. کارکنان بخش خزانه پیشنهاد کرده بودند برای رهگیری اسناد از فناوری‌های نوین و سامانه‌های خودکار استفاده شود. اجرای این پیشنهاد می‌توانست خطاهای انسانی را کاهش دهد و دقت فرآیند حسابرسی را افزایش دهد. با وجود این، مدیران به دلیل مقاومت در برابر تغییر یا آشنایی محدود با فناوری، پیشنهاد را نپذیرفتند. کارکنان پس از این تجربه احساس کردند دانش و تجربه آنان در تصمیم‌گیری سازمانی ارزشی ندارد و انگیزه‌شان برای ارائه پیشنهادهای جدید کاهش یافت. در این نمونه، نادیده گرفتن نظر کارکنان اختیار حرفه‌ای آنان را محدود کرده و احساس شایستگی‌شان را آسیب زده است. بی‌اعتمادی مدیران نیز پیوند عاطفی کارکنان با سازمان را تضعیف می‌کند. تکرار چنین تجربه‌هایی می‌تواند کارکنان را از مشارکت فعال به سمت سکوت، کناره‌گیری روانی و انجام حداقلی وظایف سوق دهد. والور و همکاران[1] (۲۰۲۲) نیز کاهش اعتماد رهبران به کارکنان را با افت انگیزه و مشارکت آنان مرتبط دانسته‌اند.

تخصیص نابرابر منابع و فرصت‌ها را می‌توان بر پایه نظریه برابری آدامز[2] نیز تحلیل کرد. کارکنان میزان تلاش، تخصص و تعهد خود را با پاداش‌ها و فرصت‌هایی که دریافت می‌کنند، مقایسه می‌کنند. هنگامی که انتصاب، ارتقا یا دسترسی به منابع بر مبنای روابط غیررسمی صورت گیرد، احساس بی‌عدالتی افزایش می‌یابد. واکنش به این وضعیت می‌تواند به شکل افت انگیزه، کاهش تعهد، محدود کردن همکاری یا رفتارهای تلافی‌جویانه بروز کند. در وزارت مالی عراق، ادراک نابرابری به روابط میان کارکنان محدود نمی‌ماند و ممکن است بر کیفیت همکاری‌های تخصصی و دقت تصمیمات مالی نیز اثر بگذارد. با کنار هم قرار دادن این دیدگاه‌ها، مسیر شکل‌گیری یک چرخه مخرب آشکار می‌گردد. ضعف قواعد و نظارت، فرصت تمرکز و سوءاستفاده از قدرت را افزایش می‌دهد. تصمیم‌های ناعادلانه و رفتارهای کنترلی نیز انگیزه و اعتماد کارکنان را کاهش می‌دهد. کارکنانی که احساس بی‌قدرتی و بی‌عدالتی دارند، کمتر در برابر رفتارهای مخرب واکنش نشان می‌دهند و همین انفعال، امکان تداوم قدرت مدیر زهرآگین را بیشتر می‌کند.

در سطح گروهی، روحیه رقابتی میان واحدهای وزارت مالی عراق به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در شکل‌گیری رهبری زهرآگین شناسایی شد. رقابت در سازمان همواره پیامد منفی ندارد و در شرایط مناسب می‌تواند انگیزه و عملکرد گروهی را ارتقا دهد. مسئله زمانی ایجاد می‌شود که رقابت حرفه‌ای به مرزبندی پایدار میان واحدها و تعارض بر سر منابع، اطلاعات و نفوذ سازمانی

1- Wolor
2- Adamz

تبدیل شود. این وضعیت نیز با نظریه هویت اجتماعی تاجفل و ترنر[1](۱۹۷۹)قابل تبیین است. بخشی از خودپنداره افراد از عضویت آنان در گروه‌های اجتماعی و سازمانی شکل می‌گیرد. وابستگی به گروه می‌تواند انسجام و حمایت درون‌گروهی را تقویت کند، اما دسته‌بندی افراد به «ما» و «آنها» زمینه مقایسه و تعارض میان گروه‌ها را نیز فراهم می‌سازد. در وزارت مالی عراق، واحدهایی مانند خزانه، مالیات و حسابرسی دارای تخصص، جایگاه و منافع سازمانی متفاوتی هستند. این تفاوت‌ها ممکن است کارکنان را به سمت هویت‌یابی قوی‌تر با واحد خود و فاصله گرفتن از هویت مشترک وزارتخانه سوق دهد. باید اذعان نمود که رقابت بین‌بخشی به‌تنهایی سبب بروز رفتارهای سمّی نخواهد شد. نقش تعیین‌کننده زمانی پدیدار می‌شود که مدیران از شکاف‌های موجود برای افزایش نفوذ خود استفاده کنند. حمایت گزینشی از یک واحد، برجسته‌کردن خطاهای گروه رقیب، انتساب موفقیت‌ها به افراد همسو و محدود کردن دسترسی دیگران به اطلاعات، نمونه‌هایی از چنین رفتاری است. آکینیله و چن[2](۲۰۲۵). نیز توضیح داده‌اند که رهبران زهرآگین می‌توانند از محیط‌های رقابتی برای تحکیم قدرت و تضعیف رقبا بهره ببرند. در وزارت مالی عراق، واحدها فقط برای کسب اعتبار حرفه‌ای با یکدیگر رقابت نمی‌کنند؛ دسترسی به منابع، اطلاعات، موقعیت‌های مدیریتی و نفوذ در تصمیمات سازمانی نیز می‌تواند موضوع این رقابت باشد. چنین شرایطی شکاف‌های بین‌بخشی را به منبعی برای اعمال قدرت تبدیل می‌کند. کاهش همکاری و تبادل اطلاعات میان واحدها نیز امکان واکنش جمعی در برابر رفتارهای مخرب را محدود می‌سازد. برای کاهش این مشکل، لازم است بخشی از ارزیابی مدیران به میزان همکاری آنان با سایر واحدها اختصاص یابد و پروژه‌های مشترک میان بخش‌های خزانه، مالیات، حسابرسی و دیگر واحدها توسعه پیدا کند.

نظریه نمایندگی[3] نیز بخش سازمانی یافته‌ها را روشن‌تر می‌کند. مدیران به‌عنوان عاملان[4] سازمان، اختیار تصمیم‌گیری و تخصیص منابع را از سوی دولت و نهادهای بالادستی دریافت می‌کنند. فاصله اطلاعاتی میان مدیران و نهادهای ناظر، همراه با تفاوت منافع، می‌تواند احتمال رفتار فرصت‌طلبانه را افزایش دهد. الفریان[5](۲۰۲۴) نیز اشاره می‌کند که برخی مدیران ممکن است منافع شخصی، سیاسی یا گروهی را بر اهداف رسمی سازمان ترجیح دهند. این خطر در وزارت مالی عراق بیشتر قابل احساس است چراکه مدیران به اطلاعات تخصصی و منابعی

1- Tajfel & Turner
2- Akinyele & Chen
3- Agency Theory
4- Agents
5- Al-Faryan

دسترسی دارند که نظارت کامل بر آنها دشوار است. ساختار سیاسی و چندقومیتی عراق نیز ممکن است تصمیمات مربوط به انتصاب، بودجه و تخصیص منابع را در معرض فشارهای بیرونی قرار دهد. در چنین بستری، اهداف مدیر با اهداف رسمی وزارتخانه فاصله می‌گیرد و تصمیمات مالی ممکن است تحت تأثیر ملاحظات جناحی یا قومی قرار گیرد. کاهش این فاصله به شفافیت بیشتر، ثبت فرآیند تصمیم‌گیری و تقویت استقلال نهادهای نظارتی نیاز دارد.

دسته‌بندی رفتارهای زهرآگین به دو شکل آشکار و ضمنی، با توصیف‌هایی که در ادبیات رهبری مخرب ارائه شده هماهنگ است. امرلینگ و همکاران[1](۲۰۲۳) رفتارهایی مانند خصومت مستقیم، توهین، تحقیر علنی، فریاد زدن و انتقاد در جمع را از جلوه‌های رهبری مخرب می‌دانند. این رفتارها با بعد آشکار شناسایی‌شده در پژوهش حاضر، شامل فقدان مسئولیت‌پذیری، رفتار توهین‌آمیز، سلطه‌گری، خودشیفتگی و انتقادهای غیرسازنده، همخوانی دارد. کارلوک[2](۲۰۱۳) نیز به شکل‌های پنهان‌تری از رفتار زهرآگین، مانند دست‌کاری روانی، سوءاستفاده از اطلاعات و شایعه‌پراکنی اشاره کرده است. در وزارت مالی عراق، بعد ضمنی در قالب مقاومت پنهان در برابر تغییر، رفتارهای سیاسی، تصمیمات ناعادلانه، حذف برخی افراد از جریان اطلاعات و تأخیر هدفمند در امور اداری مشاهده شد. رفتارهای آشکار معمولاً به‌سادگی قابل مشاهده و گزارش هستند، اما شناسایی رفتارهای ضمنی دشوارتر است. برای مثال، مدیر ممکن است مخالفت با یک پیشنهاد کارشناسی را به محدودیت‌های اداری نسبت دهد، اطلاعات را به‌صورت گزینشی در اختیار افراد قرار دهد یا اجرای یک تصمیم را بدون اعلام مخالفت رسمی به تأخیر بیندازد. چنین رفتارهایی در ساختارهای بوروکراتیک می‌توانند ظاهری قانونی یا اداری پیدا کنند و تشخیص انگیزه واقعی پشت آنها را دشوار سازند. ازاین‌رو، برخی رفتارهای زهرآگین در تصمیماتی نمود می‌یابند که در ظاهر با قواعد اداری سازگارند، اما در عمل برای کنترل، حذف یا تضعیف افراد به کار گرفته می‌شوند.

فرهنگ ترس، مدیریت خودکامه، نبود حمایت سازمانی، ساختار بوروکراتیک و ضعف نظام منابع انسانی، در پژوهش‌های مختلف به‌عنوان بسترهای مناسب برای تداوم رهبری زهرآگین مطرح شده‌اند. محمدعلیزاده و همکاران (۱۴۰۲) نیز فرهنگ ترس، خودکامگی و عدم حمایت را از پیشران‌های این پدیده معرفی کرده‌اند. در وزارت مالی عراق، شرایط زمینه‌ای در سه حوزه فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و ماهیت فعالیت وزارتخانه قابل مشاهده بود. در بعد فرهنگی، رفتارهای ضدشهروندی، فردگرایی، رقابت ناسالم، تخریب اعتبار همکاران و ترجیح منافع شخصی

1- Emmerling et al.
2- Carlock

یا گروهی بر اهداف سازمانی، روابط کاری را بـه سـمت بی‌اعتمـادی و تعـارض سـوق داده اسـت. جایگزینی روابط به جای ضوابط و ضـعف پایبنـدی بـه اخـلاق حرفـه‌ای نیـز پـذیرش رفتارهـای ناعادلانه را آسان‌تر می‌کند. در چنین محیطی، کارکنان به‌تدریج درمی‌یابند که موفقیت حرفـه‌ای همیشه به عملکرد و شایستگی وابسته نیست و ارتبـاط بـا افـراد صـاحب قـدرت می‌توانـد نقـش تعیین‌کننده‌تری داشته باشد. تداوم این وضعیت، رفتار زهرآگین را از یک تخلف فردی به رویه‌ای عادی تبدیل می‌کند. برخی کارکنان برای حفظ موقعیت خود سـکوت می‌کننـد و گروهـی دیگـر همان الگوهای رفتاری را در سطوح پایین‌تر به کار می‌گیرند. بنابراین، فرهنگ سـازمانی می‌توانـد به بازتولید رفتارهای مخرب در بخش‌های مختلف سازمان کمک کند.

در بعد ساختاری، ضعف جانشین‌پروری، ناکارآمدی ارزیابی عملکرد، تصمیم‌گیری کوتاه‌مـدت، سلسـله‌مراتب شـدید و فقـدان شایسته‌سـالاری اهمیـت بیشـتری داشـتند. هـادوی‌نژاد و کلوندی(۱۳۹۵) نیز ساختار بوروکراتیک و نظام ناکارآمد منابع انسـانی را در شـکل‌گیری رهبـری زهرآگین مؤثر دانسـته‌اند. بااین‌حـال، سـاختار سلسـله‌مراتبی بـه‌تنهایی رفتـار زهـرآگین ایجـاد نمی‌کند. مشکل از جایی آغاز می‌شود که تمرکز اختیار با نظارت ضـعیف، انتصـابات غیرشـفاف و نبود امکان اعتراض امن همراه باشد. ماهیت فعالیت وزارت مالی نیز این آسـیب‌پذیری را تشـدید می‌کند. یاواس[1](۲۰۱۶) نشان داده است که نوع فعالیت سازمان می‌تواند بر شدت و شـکل ادراک رفتارهای زهرآگین اثر بگذارد. وزارت مالی عراق مسئول بودجه عمـومی، تخصـیص منـابع ملـی، نظارت بر مخارج دولت و تنظیم سیاست‌های مالی است. تصمیمات این وزارتخانه پیامدهایی فراتر از مرزهای سازمان دارد و می‌تواند بخش‌های مختلف اقتصاد و جامعه را تحـت تـأثیر قـرار دهـد. تمرکز منابع مالی و اطلاعات تخصصی، موقعیت مدیران این وزارتخانه را حسـاس‌تر می‌کنـد. اگـر چنین اختیاری با نظارت مسـتقل و شـفافیت همـراه نباشـد، احتمـال رفتارهـای اقتدارگرایانـه و جانبدارانه افـزایش پیـدا می‌کنـد. از ایـن رو، حساسـیت مأموریـت وزارت مـالی ایجـاب می‌کنـد سازوکارهای پاسخگویی در آن دقیق‌تر و سخت‌گیرانه‌تر از بسیاری از سازمان‌های عمومی باشد.

در بخش راهبردها، واکنش کارکنان و اقدامات سازمان در مواجهه با رهبـری زهـرآگین در دو دسته راهبردهای انفعالی و راهبردهای اصلاحی قرار گرفت. پادیلا و همکـاران[2](۲۰۰۷) در مـدل مثلث زهرآگین، استمرار رهبری مخرب را حاصل تعامل رهبران مخرب، پیروان مستعد و محـیط مساعد می‌دانند. راهبردهای انفعالی شناسایی‌شده در پژوهش حاضر، از جملـه سـکوت سـازمانی، اطاعت اجباری، اجتناب از تعارض، کناره‌گیری روانی، بی‌تفاوتی، چاپلوسی و خودسانسوری، با این

1- Yavaş
2- Padilla et al.

مدل هماهنگی دارد. لیپمن-بلومن[1](۲۰۰۵) نیز توضیح می‌دهد که کارکنان ممکن است به دلیل ترس، وابستگی یا محدودیت‌های ساختاری رفتار مدیران زهرآگین را تحمل کنند. در وزارت مالی عراق، سکوت کارکنان را نمی‌توان همیشه نشانه پذیرش رفتار مدیر دانست. گاهی کارکنان به دلیل نگرانی از انتقال، محرومیت از ارتقا، تهدید امنیت شغلی یا پیامدهای سیاسی، واکنش مستقیم را پرهزینه ارزیابی می‌کنند. در چنین فضایی، تبعیت ظاهری و خودسانسوری به راهبردی برای حفظ موقعیت شغلی تبدیل می‌شود. این برداشت، نگاه متفاوتی به نقش پیروان ارائه می‌دهد. کارکنان ساکت الزاماً حامی رهبر زهرآگین نیستند. بسیاری از آنان در شرایطی قرار دارند که امکان اعتراض امن برایشان فراهم نیست. بنابراین، انتظار مقاومت مستقیم از کارکنان بدون ایجاد حمایت قانونی و سازمانی، مسئولیت اصلاح را به افرادی منتقل می‌کند که خود در معرض آسیب قرار دارند. راهبردهای اصلاحی شامل پاسخگو ساختن مدیران، توسعه شایستگی‌های مدیریتی، توانمندسازی کارکنان، تقویت نظارت، شفاف‌سازی عزل و نصب، جانشین‌پروری و استقرار شایسته‌سالاری بود. رید[2](۲۰۰۴)مقابله با رهبری زهرآگین را وابسته به اصلاح ساختار قدرت و تقویت پاسخگویی می‌داند. توروگود و همکاران[3](۲۰۱۲) نیز بر ارزیابی مستمر مدیران، شایسته‌سالاری و نظارت مؤثر تأکید دارند. در وزارت مالی عراق، آموزش مدیران زمانی اثرگذار خواهد بود که پیامدهای مشخصی برای رفتار مخرب وجود داشته باشد. مدیری که پس از دریافت شکایت‌های معتبر همچنان در سمت خود باقی می‌ماند، انگیزه‌ای برای تغییر رفتار نخواهد داشت. به همین ترتیب، ایجاد کانال گزارش‌دهی بدون تضمین محرمانگی و حمایت از گزارشگر، احتمالاً استفاده محدودی خواهد داشت. راهبردهای اصلاحی زمانی نتیجه می‌دهند که انتصاب، ارزیابی، نظارت و حمایت از کارکنان به‌صورت هماهنگ اصلاح شوند.

آثار رهبری زهرآگین در این پژوهش از سطح فردی آغاز شد و به سطوح گروهی، سازمانی و فراسازمانی گسترش یافت. در سطح فردی، کاهش سلامت جسمی و روانی، محدود شدن توسعه حرفه‌ای و افزایش تنش‌های بین‌فردی مشاهده شد. سمدو وهمکاران[4](۲۰۲۲) نیز رهبری زهرآگین را با آسیب‌های سلامت روان مرتبط دانسته‌اند و لابراج[5](۲۰۲۴) به نقش آن در شکل‌گیری تنش‌های بین‌فردی اشاره کرده است. در وزارت مالی عراق، محدود شدن توسعه حرفه‌ای ممکن است به شکل محروم شدن کارکنان از آموزش، پروژه‌های مهم، اطلاعات تخصصی

1- Lipman-Blumen
2- Reed
3- Thoroughgood et al.s
4- Semedo et al.
5- Labrague

یا فرصت ارتقا ظاهر شود. مدیر زهرآگین می‌تواند این فرصت‌ها را به افراد نزدیک به خود اختصاص دهد و کارکنان منتقد یا مستقل را از مسیر پیشرفت کنار بگذارد. به این ترتیب، آسیب روانی با احساس توقف حرفه‌ای و بی‌عدالتی همراه می‌شود. در سطح گروهی، کاهش همکاری و تعامل و افت عملکرد گروهی برجسته بود. لی و همکاران[1](۲۰۲۴) کاهش امنیت روانی و اختلال در ارتباطات را از مسیرهای اثرگذاری رهبران زهرآگین بر عملکرد گروهی می‌دانند. این مسئله در وزارت مالی عراق می‌تواند هماهنگی میان خزانه، مالیات، حسابرسی و دیگر واحدها را مختل کند. زمانی که کارکنان از پیامدهای بیان نظر یا اشتراک اطلاعات نگران باشند، تصمیمات به‌صورت جزیره‌ای اتخاذ می‌شوند و احتمال خطا یا تأخیر افزایش می‌یابد. در سطح سازمانی، افت عملکرد و خدشه‌دار شدن برند کارفرمایی از پیامدهای اصلی بود. شوکلا و همکاران[2](۲۰۲۵) نیز تأثیر منفی رهبری زهرآگین بر برند کارفرمایی و پایداری آن را مطرح کرده‌اند. تضعیف برند کارفرمایی برای وزارت مالی عراق می‌تواند جذب و نگهداشت کارشناسان مالی، حسابرسان، متخصصان بودجه و نیروهای فناوری را دشوار کند. خروج کارکنان توانمند نیز دانش و تجربه انباشته سازمان را کاهش می‌دهد. پیامدهای فراسازمانی در قالب افزایش بی‌اعتمادی عمومی، تشدید سیاست‌زدگی و فرار مغزها ظاهر شد. این پیامدها در یک وزارتخانه حاکمیتی اهمیت بیشتری دارند؛ زیرا عملکرد مدیران آن با مدیریت منابع عمومی و اعتماد شهروندان به دولت پیوند خورده است. تصمیمات غیرشفاف، تخصیص جانبدارانه منابع و ضعف پاسخگویی می‌تواند این برداشت را تقویت کند که نظام مالی تحت تأثیر روابط سیاسی یا شخصی قرار دارد. ارتباط میان این پیامدها حالت زنجیره‌ای دارد. فشار روانی و محدودیت حرفه‌ای، انگیزه و مشارکت کارکنان را کاهش می‌دهد. کاهش مشارکت و امنیت روانی نیز همکاری میان واحدها و عملکرد سازمانی را تضعیف می‌کند. هنگامی که این وضعیت در وزارت مالی رخ دهد، آثار آن می‌تواند به کاهش اعتماد عمومی و ضعف حکمرانی مالی منجر شود. از این منظر، رهبری زهرآگین صرفاً یک مسئله رفتاری یا منابع انسانی نیست و می‌تواند ظرفیت نهادی وزارتخانه را نیز آسیب بزند.

با توجه به ماهیت چندسطحی رهبری زهرآگین در وزارت مالی عراق، کنترل این پدیده صرفاً از طریق اصلاح رفتار فردی مدیران امکان‌پذیر نیست. نتایج نشان داد که تمرکز قدرت، ضعف پاسخگویی، مداخلات سیاسی، رقابت‌های بین‌بخشی، غلبه روابط غیررسمی و ضعف نظام‌های منابع انسانی به‌صورت هم‌زمان در شکل‌گیری و استمرار آن نقش دارند. ازاین‌رو، اقدامات اصلاحی باید متوجه ریشه‌های نهادی، ساختاری و فرهنگی پدیده باشند.

1- Lee et al.
2- Shukla et al.

بر پایه یافته‌های پژوهش، اصلاح فرآیندهای انتصاب، عزل و تخصیص منابع باید در اولویت نخست قرار گیرد. معیارهای انتصاب و ارتقا لازم است به‌صورت روشن، قابل سنجش و مستند تعریف شوند و تصمیمات مربوط به انتخاب مدیران توسط کمیته‌هایی متشکل از نمایندگان منابع انسانی، واحدهای تخصصی، نهادهای نظارتی و در صورت امکان اعضای مستقل بررسی شود. دلایل انتصاب، تمدید مسئولیت یا عزل مدیران نیز باید ثبت و قابل بازبینی باشد. این اقدام در بافت عراق اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا یافته‌ها نشان داد سیاسی‌شدن انتصابات و ترجیح روابط بر ضوابط، زمینه تثبیت رفتارهای اقتدارگرایانه و فرصت‌طلبانه را فراهم می‌کند. اولویت دوم، تقویت استقلال و ظرفیت اجرایی سازوکارهای نظارتی است. واحدهای نظارتی باید از دسترسی کافی به اطلاعات، استقلال نسبی از سلسله‌مراتب اجرایی و اختیار لازم برای پیگیری تخلفات برخوردار باشند. همچنین، ایجاد مسیرهای محرمانه و امن برای گزارش رفتارهای مخرب مدیریتی ضروری است. گزارش کارکنان باید توسط واحدی خارج از زنجیره فرماندهی مستقیم مدیر مورد شکایت بررسی شود و حمایت از گزارشگران در برابر انتقال اجباری، محرومیت از ارتقا، تهدید یا اقدامات تلافی‌جویانه تضمین گردد. توسعه شفافیت دیجیتال، بخش دیگری از این اولویت است. استفاده از سامانه‌های الکترونیکی برای رهگیری تخصیص اعتبارات، قراردادها، گردش اسناد، تغییرات بودجه‌ای و تصمیمات مدیریتی می‌تواند امکان اعمال سلیقه و پنهان‌کاری را محدود کند. ثبت دیجیتال سوابق تصمیم‌گیری، امکان حسابرسی و تعیین مسئولیت را افزایش می‌دهد و هزینه رفتارهای فرصت‌طلبانه را برای مدیران بالا می‌برد. در وزارت مالی عراق، چنین سامانه‌هایی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که تغییر یا حذف سوابق بدون ثبت هویت و زمان اقدام ممکن نباشد. اولویت سوم، بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد مدیران است. ارزیابی مدیران نباید فقط بر تحقق اهداف مالی و اداری متمرکز باشد، بلکه باید شاخص‌هایی مانند رعایت اخلاق حرفه‌ای، کیفیت رفتار با کارکنان، ایجاد امنیت روانی، میزان مشارکت دادن کارشناسان، توسعه سرمایه انسانی، همکاری بین‌بخشی و تعداد و نوع شکایات ثبت‌شده را نیز دربر گیرد. استفاده از ارزیابی چندمنبعی و دریافت بازخورد محرمانه از کارکنان، همکاران و مدیران بالادست می‌تواند تصویر دقیق‌تری از رفتار واقعی مدیران ارائه کند. نتایج ارزیابی باید با تمدید مسئولیت، ارتقا، پاداش و ادامه تصدی مدیران پیوند داشته باشد. در غیر این صورت، ارزیابی به یک اقدام تشریفاتی تبدیل خواهد شد. همچنین، تکرار شکایات معتبر، افت مستمر شاخص‌های امنیت روانی یا وجود الگوی مشخصی از رفتارهای تحقیرآمیز و تبعیض‌آمیز باید موجب بررسی رسمی صلاحیت مدیریتی شود. در کنار این سه

اولویت، وزارت مالی عراق باید برای تقویت هویت مشترک سازمانی اقدام کند. طراحی پروژه‌های مشترک میان خزانه، مالیات، حسابرسی و سایر واحدها، تعیین اهداف بین‌بخشی و اختصاص بخشی از ارزیابی مدیران به میزان همکاری با دیگر واحدها می‌تواند از غلبه هویت‌های بخشی بکاهد. همچنین، گردش هدفمند مدیران و کارشناسان میان واحدهای مرتبط، به شرط رعایت تخصص و عدم استفاده تنبیهی از جابه‌جایی، می‌تواند درک متقابل و انسجام سازمانی را افزایش دهد. توسعه نظام جانشین‌پروری نیز باید از حالت صوری خارج شود. شناسایی مدیران بالقوه باید بر اساس شایستگی حرفه‌ای، سلامت رفتاری، توانایی کار تیمی و سابقه تعامل منصفانه با کارکنان انجام گیرد. شرکت در دوره‌های آموزشی یا برخورداری از سابقه اداری طولانی، به‌تنهایی نباید معیار آمادگی برای تصدی مدیریت باشد. افراد پیش از انتصاب به موقعیت‌های حساس باید در زمینه اخلاق مدیریتی، تصمیم‌گیری منصفانه، مدیریت تعارض و پاسخگویی مورد ارزیابی قرار گیرند. در نهایت، ارتباط وزارت مالی با نهادهای نظارتی، حرفه‌ای و مدنی باید تقویت شود. انتشار منظم گزارش‌های مربوط به تخصیص منابع، معیارهای انتصاب مدیران، نتایج کلی ارزیابی عملکرد و اقدامات اصلاحی می‌تواند به بازسازی اعتماد عمومی کمک کند. بااین‌حال، اقدامات مکمل زمانی اثربخش خواهند بود که اصلاح نظام انتصابات، تقویت نظارت مستقل و بازطراحی ارزیابی مدیران به‌عنوان محورهای اصلی برنامه اصلاحی مورد توجه قرار گیرند.

در پایان باید گفت که پژوهش حاضر با وجود ارائه مدلی جامع از عوامل علّی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردهای مقابله و پیامدهای رهبری زهرآگین در وزارت مالی عراق، با برخی محدودیت‌های روش‌شناختی همراه بوده است که در تفسیر و تعمیم یافته‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. نخست، داده‌های پژوهش از یک نهاد دولتی و در بستر خاص سیاسی و اداری عراق گردآوری شد؛ ازاین‌رو، تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها یا کشورها باید با احتیاط انجام شود. دوم، گردآوری داده‌ها بر پایه دیدگاه‌ها و ادراکات مشارکت‌کنندگان انجام شد و با توجه به حساسیت موضوع رهبری زهرآگین، احتمال تأثیر ملاحظات شغلی یا خودسانسوری در برخی پاسخ‌ها وجود دارد. سوم، پایین‌تر بودن مقدار AVE برخی سازه‌ها از حد مطلوب ۰/۵۰، هرچند در کنار مقادیر قابل قبول آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مانع از حفظ آن‌ها در مدل نشد، نشان می‌دهد که یافته‌های مرتبط با این سازه‌ها باید با احتیاط بیشتری تفسیر شوند. علاوه بر این، با وجود آنکه ترکیب نمونه آماری مورد مطالعه، به لحاظ ویژگی‌هایی چون سابقه خدمت، سطح تحصیلات و جایگاه شغلی، امکان بهره‌گیری از دیدگاه‌های متنوع را فراهم کرده است، باید توجه داشت که یافته‌های بخش کمّی در

چارچوب همین جامعه آماری تفسیر می‌شود. همچنین، تمرکز پژوهش بر کارکنان و مدیران وزارت مالی عراق، در کنار استفاده از نمونه‌گیری غیرتصادفی، ممکن است دامنه تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌های دولتی یا محیط‌های اداری با ساختارها و زمینه‌های فرهنگی متفاوت را محدود کند. ازاین‌رو، تعمیم مدل پیشنهادی مستلزم انجام مطالعات تکمیلی خواهد بود.

با توجه به این محدودیت‌ها، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده مدل ارائه‌شده در سایر وزارتخانه‌ها، سازمان‌های دولتی و نیز کشورهای دارای ساختارهای سیاسی و اداری مشابه آزمون شود تا قابلیت تعمیم و پایداری روابط میان سازه‌ها ارزیابی گردد. همچنین، انجام مطالعات طولی می‌تواند تغییرات الگوهای رهبری زهرآگین و پیامدهای آن را در گذر زمان روشن‌تر سازد و استفاده از داده‌های چندمنبعی، مانند ارزیابی همکاران، زیردستان و اسناد سازمانی، احتمال سوگیری ناشی از خوداظهاری را کاهش دهد. افزون بر این، واکاوی پیامدهای دوگانه رهبری زهرآگین، از جمله افزایش احتمالی کارایی کوتاه‌مدت در شرایط بحرانی در برابر آسیب‌های بلندمدت فردی و سازمانی، و نیز بررسی نقش جناح‌بندی‌های قومی و سیاسی در شکل‌گیری، تداوم و ادراک این سبک رهبری، می‌تواند به غنای ادبیات نظری این حوزه کمک کند. در نهایت، بررسی نقش فناوری‌های نوین، از جمله سامانه‌های هوشمند مالی و ابزارهای تقویت‌کننده شفافیت، در کاهش فرصت‌های سوءاستفاده از قدرت، تسهیل نظارت و پیشگیری ساختاری از رهبری زهرآگین، می‌تواند مسیرهای جدیدی برای توسعه پژوهش‌های آینده فراهم سازد.

این مقاله هیچگونه حمایت مالی دریافت نکرده است.

منابع

- ابراهیمی، علی؛ مرادی، محمد و جعفری، همت (۱۳۹۹). چارچوب بهبود پاسخ‌گویی شرکت‌های دولتی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۲(۱)، ۴۵-۶۶.
- حمیدی‌زاده، علی؛ زارعی متین، حسن و ظفری، هادی (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۶(۳)، ۱-۳۲.
- خاکپور، عباس (۱۳۹۸). رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی عاطفی؛ نقش میانجی سکوت سازمانی. *پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی*، ۹(۳۴)، ۱۰۳-۱۱۸.

- خنیفر، حسین؛ و مسلمی، ناهید. (۱۳۹۶). *اصول و مبانی روشهای پژوهش کیفی: رویکردی نو و کاربردی*. جلد اول، تهران: انتشارات نگاه دانش
- دانایی‌فرد، حسن؛ دلخواه، جلیل و اسلامی، عباس (۱۳۹۷). واکاوی انتظارات شهروندان از سازمان‌های دولتی در ایران: روش ترکیبی اکتشافی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۷(۱)، ۱۰۷-۱۳۶.
- رجایی، زهرا؛ پور، سمیرا؛ جوان، فاطمه و بنی‌هاشمی، سیدعلی (۱۴۰۴). میانجی‌گری جو مسموم سازمانی در ارتباط بین سبک رهبری زهرآگین و فلات‌زدگی شغلی با ترومای سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۸(۶۸)، ۱۷۱-۲۰۴.
- رنگریز، حسن (۱۳۹۹). بررسی گفتمان پاسخگویی دولت‌ها در بخش نظام اداری ایران با استفاده از تحلیل گفتمان انتقادی. *سیاستگذاری عمومی*، ۶(۱)، ۲۰۰-۲۲۰.
- قائدامینی هارونی، عباس؛ محمودی‌خواه، ایمان؛ اله‌بخشیان فارسانی، آزیتا؛ مشرف قهفرخی، الهه و شاه‌بندری قوچانی، سمیه (۱۴۰۴). گونه‌شناسی و پیشایندهای رفتارهای انحرافی در محیط کار. *مدیریت دولتی تطبیقی*، ۳(۴)، ۱۶۷-۲۰۲.
- قاسمی اسفهلان، لیلا و خباز باویل، صمد (۱۳۹۹). الگوی شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌های دولتی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۹(۱)، ۱۰۷-۱۲۲.
- محمدعلی‌زاده، مریم؛ تقی‌پوریان، محمدجواد و فرخ‌سرشت، بهزاد (۱۴۰۲). واکاوی پیشران‌های رهبری زهرآگین در سازمان‌ها با استفاده از فراترکیب. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۱۵(۳۰)، ۷-۲۷.
- مظاهری تهرانی، مینا؛ الوانی، سیدمهدی؛ واعظی، رضا؛ زاهدی، شمس‌السادات و قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۴۰۱). الگوی مدیریت سبز برای سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۷(۶۸)، ۱-۴۳.
- Aggarwal, J. (2022). Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). Leadership in organizations. Pearson Education, Inc. *Journal of Leadership Studies*, *16*(3), 57–60.
- Ahmed, M. A. O., Zhang, J., Fouad, A. S., Mousa, K., & Nour, H. M. (2024). The dark side of leadership: How toxic leadership fuels counterproductive work behaviors through organizational cynicism and injustice. *Sustainability*, *17*(1), 105.
- Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2025). Dark clouds of leadership: Causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management & Organization*, *55*(4), 476–503.
- Al-Faryan, M. A. S. (2024). Agency theory, corporate governance and corruption: An integrative literature review approach. *Cogent Social Sciences*, *10*(1), 2337893.

- Almeida, J. G., Hartog, D. N. D., De Hoogh, A. H., Franco, V. R., & Porto, J. B. (2022). Harmful leader behaviors: Toward an increased understanding of how different forms of unethical leader behavior can harm subordinates. *Journal of Business Ethics*, 180(1), 215-244.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 381–393.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778. https://doi.org/10.1177/001872679404700701
- Atmadja, T. (2019). *Workplace toxicity, leadership behaviors, and leadership strategies* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Azeez, F., & Aboobaker, N. (2026). Cracks in leadership: A systematic mapping of toxic leadership literature. *International Journal of Ethics and Systems*, 1–24.
- Bae, S. H., & Park, S. K. (2020). A study of impact on the job satisfaction of toxic leadership: Group cohesion mediate effect. *The Journal of the Korea Contents Association, 20*(1), 285–303.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *Handbook of leadership: Theory, research, and application*. Free Press.
- Batalli, M. (2011). Impact of public administration innovations on enhancing the citizens' expectations. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, 1*(2), 156–162.
- Behery, M., Al-Nasser, A. D., Jabeen, F., & El Rawas, A. S. (2018). Toxic leadership and organizational citizenship behavior: The mediation effect of followers' trust and commitment in the Middle East. *International Journal of Business & Society, 19*(3).
- Benlahcene, A., Saoula, O., Jaganathan, M., Ramdani, A., & AlQershi, N. A. (2022). The dark side of leadership: How ineffective training and poor ethics education trigger unethical behavior? *Frontiers in Psychology, 13*, 1063735.
- Beshi, T. D., & Kaur, R. (2020). Public trust in local government: Explaining the role of good governance practices. *Public Organization Review, 20*(2), 337–350.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
- Carlock, D. H. (2013). *Beyond bullying: A holistic exploration of the organizational toxicity phenomenon* (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly, 32*(5), 101557.
- Dartey-Baah, K., Quartey, S. H., & Asante, K. G. (2023). Examining toxic leadership, pay satisfaction and LMX among nurses: evidence from Ghana. *Industrial and Commercial Training*, 55(3), 388-401.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 207–216. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002

- Emmerling, F., Peus, C., & Lobbestael, J. (2023). The hot and the cold in destructive leadership: Modeling the role of arousal in explaining leader antecedents and follower consequences of abusive supervision versus exploitative leadership. *Organizational Psychology Review, 13*(3), 237–278.
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. The Leadership Quarterly, 32(6), 101540. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540
- Fletcher, J. K. (2017). Leadership, power, and positive relationships. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (pp. 347–372). Psychology Press.
- Franken, E., & Plimmer, G. (2019). Mediocre and harmful public sector leadership. *International Journal of Public Leadership*, 15(4), 274-286.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2022). Toxic leadership: Behaviors, characteristics, and consequences. *Journal of Management Research, 22*(1), 19–27.
- Gigol, T. (2021). Leadership, religiousness, state ownership of an enterprise and unethical pro-organizational behavior: The mediating role of organizational identification. *PLOS ONE, 16*(5), e0251465.
- Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: The role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations. *International Journal of Leadership Studies, 7*(1), 29–47.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesian public organisations. *International Journal of Public Sector Management, 35*(3), 317–333.
- Jávor, I., & Jancsics, D. (2016). The role of power in organizational corruption: An empirical study. *Administration & Society, 48*(5), 527–558.
- Johnson, C. E., Svetieva, E., & Eberhardt, L. H. (2026). *Leadership: A communication perspective*. Waveland Press.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.
- Koropets, O., Fedorova, A., & Dvorakova, Z. (2020). The impact of toxic management on staff burnout. In *International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2020)* (pp. 1808–1812). Atlantis Press.
- Labrague, L. J. (2024a). Linking toxic leadership with work satisfaction and psychological distress in emergency nurses: The mediating role of work–family conflict. *Journal of Emergency Nursing, 50*(5), 670–678.
- Labrague, L. J. (2024b). Toxic leadership and its relationship with outcomes on the nursing workforce and patient safety: A systematic review. *Leadership in Health Services, 37*(2), 192–214.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *biometrics*, 159-174.
- Lee, M. C. C., Sim, B. Y. H., & Tuckey, M. R. (2024). Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity,

work engagement, and job performance: A multilevel mediational perspective. *Asia Pacific Management Review, 29*(1), 115–126.
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research, 186*, 115036.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders*. Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Lonati, S., & Van Vugt, M. (2024). Ecology, culture and leadership: Theoretical integration and review. *The Leadership Quarterly, 35*(1), 101749.
- Maier, F., Meyer, M., Burkart, C., & Terzieva, B. (2025). Societal roles of nonprofit organizations: Parsonian echoes and Luhmannian reframing of the organization–society interface. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 54*(2), 327–349.
- Megawaty, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining linkage leadership style, employee commitment, work motivation, work climate on satisfaction and performance. *Golden Ratio of Human Resource Management, 2*(1), 1–14.
- Merkle, O. (2022). *Anti-corruption and gender: The role of women's political participation*. WFD Anti-Corruption and Integrity Series, 4.
- Mitchell, M. S., Rivera, G., & Treviño, L. K. (2023). Unethical leadership: A review, analysis, and research agenda. *Personnel Psychology*, 76(2), 547-583.
- Montano, D., Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 30*(1), 90–107.
- Octavian, S. M. (2023). About the impact and effects of toxic leadership on employees and organizations. *European Review of Applied Sociology, 16*(27), 87–93.
- Ofei, A. M. A., Poku, C. A., Paarima, Y., Barnes, T., & Kwashie, A. A. (2023). Toxic leadership behaviour of nurse managers and turnover intentions: The mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing, 22*(1), 374.
- Omer, M. M., Mohd-Ezazee, N. M., Lee, Y. S., Rajabi, M. S., & Rahman, R. A. (2022). Constructive and destructive leadership behaviors, skills, styles and traits in BIM-based construction projects. *Buildings, 12*(12), 2068.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 176–194.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership, 6*(4), 373–389.
- Pirzada, Z. A., Mahar, S. A., & Mahar, N. A. (2025). Toxic Leadership and Employees' Silence in the Public Sector: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Effect of Cultural Values. *Business Review*, 20(2), 61-76.

- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American political science review*, 94(2), 251-267.
- Ray, A. (2023). Leadership Values and Principles: The Power of Your 114 Chakras. *Sri Amit Ray 114 Chakra System*, 2(5), 45-47.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review, 84*(4), 67–71.
- Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: The effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education, 12*(1), 2448884.
- Ross, D. B., Matteson, R., & Exposito, J. (2014). *Servant leadership to toxic leadership: Power of influence over power of control*.
- Saqib, A., & Arif, M. (2017). Employee silence as mediator in the relationship between toxic leadership behavior and organizational learning. *Abasyn Journal of Social Sciences, 10*(2), 294–310.
- Sarros, J. C., Gray, J., & Densten, I. L. (2002). Leadership and its impact on organizational culture. *International Journal of Business Studies, 10*(2).
- Schoel, C., Stahlberg, D., & Sedikides, C. (2015). Psychological insecurity and leadership styles. In *Handbook of Personal Security* (pp. 73–92). Psychology Press.
- Siddiqui, H., & Iqbal, J. (2024). What Happens When a Leader is Toxic? A Qualitative Investigation. *Bulletin of Business and Economics*, 13(1).
- Semedo, C. S., Salvador, A., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Mónico, L. (2022). Toxic leadership and empowering leadership: Relations with work motivation. *Psychology Research and Behavior Management, 15*, 1885–1900.
- Shukla, A., Santosh, B. R., & Vinod, S. (2025). An examination of the relationship between perceived toxic leadership and employee turnover in the retail sector in the UAE. *F1000Research, 14*, 1398.
- Suprayitno, D. (2024). The influence of leadership on employee performance. *Journal of Law, Social Science and Humanities, 1*(2), 87–91.
- Tejeda, J. M. (2020). *An empirical study of the impact of toxic leadership on organizational growth and efficiency* (Doctoral dissertation, Trident University International).
- Thomann, E., Ioannidis, G., Zgaga, T., & Schwarz, F. (2025). Explaining public sector corruption: The hexagon model. *Governance, 38*(2), e70000.
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 897–917.
- Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19*(2), 230–255.
- Uysal, H. T. (2019). The mediation role of toxic leadership in the effect of job stress on job satisfaction. *International Journal of Business, 24*(1), 55–73.
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health Psychology Research, 10*(4), 57551.

- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 229*, 267–276.
- Yao, Y. H., Fan, Y. Y., Guo, Y. X., & Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies, 8*(1), 109–126.
- Yin, J. (2022). Living with tensions in the workplace: A grounded theory of paradoxical leadership in cultivating subordinates' paradox mindset. *Leadership & Organization Development Journal, 43*(6), 862–873.
- Zhou, Q., & Shi, X. (2025). How does platform leadership promote employee commitment to digital transformation? A moderated serial mediation model from the stress perspective. *International Journal of Information Management, 83*, 102900.
- Zhu, L., Jin, X., & Kwak, W. J. (2025). The relationship between exploitative leadership and counterproductive work behavior: The moderated mediation effect of power distance. *SAGE Open, 15*(3), 21582440251381247.