

بررسی تأثیر رهبری مخرب بر توسعه سرمایه انسانی

Investigating the Impact of Destructive Leadership on Human Capital Development

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۲۱، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۱/۱۲/۰۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۲۴

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

Z.Moghipi., (PhD), M.Ahmadi., (PhD), &
M.A.Nodehi., (PhD)

زهرامقیمی^۱، مجتبی احمدی^۲ و محمدعلی نودهی^۳
چکیده

Abstract

Aim: The development and success of any organization depends on its human resources. Therefore, the way of guiding and leadership style of human resources is very important for organizations. This study aims to investigate the impact of destructive leadership on human capital development in physical education departments of Azad Universities. **Methods:** The research has a quantitative approach and is applied in terms of purpose and survey in terms of data collection. It is also a type of post-event research. The statistical population is the staff of physical education departments of Azad universities in the neighboring provinces of the Caspian Sea, which is 120 people and all of them were selected as a statistical sample. Also, 15 experts from the offices who were qualified as experts were selected by purposive sampling method to form an expert panel. The data collection tool is a standard questionnaire. Structural techniques using Smart PLS software have also been used to analyze the collected data. **Results:** The findings from the path analysis showed that all components of destructive leadership have a negative and significant relationship with the development of human capital, and the abusive leadership -0.554, the autocratic leadership -0.498, narcissism -0.215, Ambition -0.630 and unpredictability -0.28 affect the development of human capital. **Conclusion:** According to the results, ambition has the most negative impact on the development of human capital in the studied society, followed by abusive supervision and autocracy. Also, narcissism has the least negative impact on the development of human capital in the target society.

Keywords: Development, Human Capital, Destructive Leadership, Physical Education Departments.

هدف: توسعه و موفقیت هر سازمان به نیروی انسانی آن وابسته است. لذا سبک رهبری منابع انسانی برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری مخرب بر توسعه سرمایه انسانی انجام گرفته است. **روش:** تحقیق دارای رویکرد کمی می‌باشد و از نظر هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها پیمایشی است. همچنین از نوع تحقیقات پس رویدادی است. جامعه آماری کارکنان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد استان‌های حاشیه دریای خزر به تعداد ۱۲۰ نفر می‌باشد و با توجه به محدود بودن جامعه آماری، نمونه‌گیری به صورت کل شماری صورت گرفته است. همچنین تعداد ۱۵ نفر از خبرگان ادارات که حائز شرایط خبرگی بودند به روش نمونه‌گیری هدفمند برای تشکیل گروه خبرگی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده نیز از تکنیک معادلات ساختاری در قالب نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. **یافته‌ها:** یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر نشان داد تمام مولفه‌های رهبری مخرب دارای ارتباط منفی و معنی داری با توسعه سرمایه انسانی هستند و متغیر سرپرستی توهین آمیز به میزان -0.554 ، متغیر رهبری خودکامه به میزان -0.498 ، خودشیفتگی به میزان -0.215 ، جاه طلبی به میزان -0.630 و متغیر غیر قابل پیش بینی بودن به میزان -0.28 بر توسعه سرمایه انسانی تأثیرگذارند. **نتیجه‌گیری:** بر اساس نتایج، جاه طلبی بیشترین تأثیر منفی را بر توسعه سرمایه انسانی در جامعه مورد مطالعه دارد و پس از آن به ترتیب سرپرستی توهین آمیز و خودکامگی در جایگاه‌های بعدی قرار دارند. همچنین خودشیفتگی کمترین تأثیر منفی را بر توسعه سرمایه انسانی در جامعه مورد مطالعه دارد.

کلید واژه‌ها: توسعه، سرمایه انسانی، رهبری مخرب، ادارات تربیت بدنی.

۱. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت، واحد بندرگز، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرگز، ایران.

Shadi.moghipi@gmail.com

۲. استادیار گروه تربیت بدنی، واحد بندرگز، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرگز، ایران.

۳. استادیار گروه تربیت بدنی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران.

مقدمه

یکی از مهمترین استراتژی‌های سازمان‌های امروزی، توسعه منابع انسانی است. منابع انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک و مهمترین منبع رقابتی سازمان، نقش بسزایی در تعالی و تحقق اهداف سازمانی داشته و توسعه آن به عنوان عامل اصلی توسعه سازمانی مدنظر قرار می‌گیرد. توسعه سرمایه انسانی فرایند یا فعالیتی کوتاه مدت یا بلندمدت به منظور توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی است. در واقع سرمایه‌های انسانی - بعنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های عمومی افراد - نمایانگر ظرفیت انجام کار امروز و پتانسیل کار فردا می‌باشند. لذا رشد و توسعه هیچ جامعه‌ای فراتر از سطح توسعه یافتگی منابع انسانی آن نخواهد بود. توسعه منابع انسانی تحت تاثیر عوامل سازمانی مختلفی است که می‌توان با شناسایی و اصلاح آنها، بهره‌وری کل را ارتقاء بخشیده و گام‌های موثری در جهت تعالی و توسعه سازمانی برداشت. رهبر به عنوان اثرگذارترین فرد در هدایت و تعیین سرنوشت سازمان با انتخاب سبک رهبری مناسب در برنامه ریزی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، برقراری ارتباط با افراد و کنترل تعارضات میتواند فرایند توسعه فردی و سازمانی را تسریع کرده و سازمان را به مکانی منسجم برای رسیدن به اهداف مشترک تبدیل نماید. در واقع وظایف اساسی رهبر، تسهیل در ایجاد محیطی برای دستیابی به اهداف، از طریق هدایت و شکل دهی به هنجارها و مدیریت تعارض است (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۹). در مقابل رهبران مخرب با آلوده کردن محیط سازمانی، به مرور زمان موجب احساس بی‌اعتمادی، ترس، عدم اطمینان، تهدید و بروز احساسات منفی در کارکنان می‌شوند که پیامدهای نامطلوبی را در پی داشته و فرهنگ سازمانی را خدشه دار میکند. اخیرا با افزایش مطالعات در زمینه رفتارهای منفی در سازمان، پژوهش درباره سبک رهبری مخرب، به موضوع پراهمیتی میان پژوهش‌ها تبدیل شده است (کاراباتی^۱، ۲۰۲۱؛ ایتزکویچ و همکاران^۲، ۲۰۲۰؛ براندبو^۳، ۲۰۲۰). رفتارهای مخرب و زهرآگین مدیران، بعنوان نیمه تاریک رهبری سازمان، غیر قابل کتمان بوده و سازمان‌ها در طول تاریخ همیشه شاهد چنین رفتارهای ویرانگری از سوی تعدادی از رهبران بوده‌اند (فرانهام و تیلور^۴، ۲۰۱۱). لذا این پژوهش بر جنبه‌های سنتی مثبت رهبری، تمرکز ندارد، بلکه بر زمینه‌های

1. Karabati
2. Itzkovich et al.
3. Brandebo
4. Frunham & Taylor

شومی که رهبران با اعمال رفتارهای مخرب برای سازمان خود به ارمغان می‌آورند، متمرکز است. از سوی دیگر در سال‌های اخیر صنعت ورزش با ناسازگاری‌های اخلاقی زیادی روبرو بوده است. یکی از عوامل بروز این رفتارهای غیراخلاقی وجود رهبری زهرآگین یا مخرب در سازمانهای ورزشی بوده است (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۹). به دلیل حساسیت‌های مربوط به این ادارات در زمینه ترویج و گسترش ورزش کشور و با توجه به نقش و مسئولیت مهمی که در امر توسعه ورزش و تأمین سلامت و شادابی مردم دارند، توجه اساسی به کارکنان این ادارات و انجام تحقیقات علمی در این زمینه از ضروریات است. چنانچه کارکنان این ادارات به سازمان بدبین شوند، مضرات بسیاری را در پی داشته و عملکرد مطلوب آنان را با مشکل مواجه خواهد ساخت که در نهایت به کاهش اثربخشی تصمیمات و اقدامات صورت گرفته منجر خواهد شد. از طرف دیگر، با توجه به ساختار تصمیم‌گیری از بالا به پایین، تمرکز، عدم شفافیت و عدم پاسخگویی مطلوب و ... شرایط برای بروز رفتارهای مخرب رهبری و از جمله رهبری زهرآگین در این ادارات وجود دارد (عیدی پور و همکاران، ۱۳۹۹). لذا این تحقیق با هدف بررسی تاثیر رهبری مخرب بر توسعه سرمایه انسانی در ادارات تربیت بدنی انجام گرفته است تا بر اساس نتایج حاصل، راهکارهای مناسب ارائه گردد.

مبانی نظری

رهبران مخرب (زهرآگین) با تمایل به سلطه‌گری و نفوذ، تهدید، تزویر، استبداد و پیامدهایی که کیفیت زندگی کارکنان را تنزل میدهد، رفتارهایی را انجام می‌دهند که می‌تواند هم به سازمان و هم به کارکنان آسیب برساند (لوندمارک و همکاران^۱، ۲۰۲۰). این رفتارها اقداماتی عمدی است که برای پیروان و سازمان زیان بار است و می‌تواند آشکار یا غیرآشکار، فعال یا منفعل و مستقیم یا غیرمستقیم باشد (تروگود و همکاران^۲، ۲۰۱۸). پژوهش‌ها درباره جنبه‌های منفی رهبری در درجه اول بر رفتار منفی و آشکار رهبر مخرب متمرکز شده‌اند و تا حد زیادی رفتارهای مخرب غیرفعال و غیرمستقیم را نادیده گرفته‌اند. مثلاً بی‌توجهی رهبر به منافع زیردستان می‌تواند یک رفتار مخرب از نوع غیرفعال، غیرآشکار و غیرمستقیم باشد (ژو و همکاران^۳، ۲۰۱۵). لذا رفتارهای مخرب علاوه بر قلدری آشکار و استبداد خرد، رفتارهای منفعلانه و غیرمستقیم را نیز در بر می‌گیرد (پاندی و همکاران^۴، ۲۰۲۱). همچنین رهبری مخرب می‌تواند به معنای رفتار منظم و

1. Lundmark et al.

2. Thoroughgood et al.

3. Xu et al.

4. Pandey et al.

مکرر یک مدیر تعریف شود بگونه ای که منافع افراد و سازمان را با خرابکاری در اهداف، وظایف، و منابع و همچنین از بین بردن انگیزه، رفاه یا رضایت شغلی زیردستانش نقض می‌کند (فاهی^۱، ۲۰۱۹). رفتار رهبر در این سبک، زهرآلود و مسموم کننده است و حاوی ویژگی‌های زشت و ناشایستی همچون محدود کردن تعاملات، مانع تراشی (میلوشویچ^۲، ۲۰۲۰)، ترور شخصیت، تخریب، نفاق افکنی، بهره کشی، مکاری و سایر رفتارهای همراه با سوءکارکرد است (عیدی پور و همکاران، ۱۳۹۹). این تعریف یک تعریف به نسبت فراگیر به حساب می‌آید؛ چراکه از نظر ماهیت، رفتارهای مخرب معطوف به سازمان و کارکنان بوده و هر دو را در بر می‌گیرد (اسدی و همکاران، ۱۳۹۸). صاحب‌نظران، ترکیب و تلفیق سه عامل ویژگی‌های شخصیتی رهبران زهرآگین در سازمانها، ویژگی‌های شخصیتی زیردستان و ویژگی‌های محیطی را مثلث زهرآگین نامیدند (پادیدا و همکاران^۳، ۲۰۰۷). ویژگی‌های شخصیتی شامل مواردی همچون فقدان امانت داری، جاه طلبی افراطی، خودبزرگ بینی، خودبینی و تفکر، پایبند نبودن به اصول اخلاقی، حرص و طمع، ریسک‌گریزی، نیاز شخصی به قدرت، خودشیفتگی، و نگاه منفی به زندگی است (سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۴). با توجه به اینکه این ویژگی‌ها نشانگر وجود رفتار ریاکارانه در سازمان است از این رو برخی اعضای سازمان دوگانگی رفتاری دارند و می‌کوشند تا نگرش واقعی خود را همسان با دیگر اعضای سازمان نشان دهند تا نزد آنها خوب جلوه کنند. شیوع چنین رفتاری در ارتباطات بین فردی در سازمان است (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۵). رهبران زهرآگین با تعریف یک الگوی منفی در سازمان، بافتی را ایجاد می‌کنند که در آن مدنیت بین اعضا کاهش می‌یابد. زمانی که مدنیت واحد کاهش می‌یابد، نگرشهای کاری اعضای تیم به شکل رضایت شغلی کمتر پدیدار میشوند (پلتیر و همکاران^۴، ۲۰۰۹).

در شرایط رقابتی کنونی، در حالی که رهبران موفق، رشد و توسعه کارکنان را سرلوحه اقدامات خود قرار داده اند تا از این طریق به کسب مزیت رقابتی نائل شوند، رهبران زهرآگین برخلاف این مسیر حرکت کرده و تبدیل به مانعی بر سر راه توسعه سرمایه‌های انسانی خود شده اند. توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود و مهمترین هدف آن حل مشکلات فعلی عملکرد، جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد و توسعه دانش کارکنان است. مطالعات نشان داده اند رهبران مخرب تأثیر منفی بر توسعه فردی، گروهی و سازمانی دارند (پاندی و همکاران، ۲۰۲۱). در واقع این

1. Fahie
2. Milosevic et al.
3. Padilla et al.
4. Pelletier et al.

رهبران با از بین بردن روحیه کارکنان و اثربخشی سازمان (دابز و دو، ۲۰۱۹، ۲)، ذهنیت افراد در هنگام کار را دچار اختلال کرده (باندراکر و رای، ۲۰۱۹، ۲) و از این طریق تاثیر قابل توجهی بر عملکرد و توسعه فردی و سازمانی می‌گذارند (میلوشویچ و همکاران، ۲۰۲۰).

در خصوص موضوع پژوهش تحقیقات داخلی و خارجی متعددی انجام گرفته است. سید جوادین و همکاران (۱۳۹۴)، در مطالعه ای کیفی به "شناسایی تأثیر بکارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان" بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی پرداختند. محققان نتیجه گرفتند تمایل رهبر به سلب فرصت از زیردستان به دلیل ترس از قدرتمند شدن آنها، تمایل ذاتی رهبر به رهبری افراد ضعیف تر از خود و عدم اعتماد رهبر به توانمندسازی بعنوان عامل کلیدی پیشرفت سازمانی، موجب میشود تا در چنین شرایطی، میزان توجه به روش‌ها و سازوکارهای توانمندسازی کارکنان کمتر شود. در واقع هر چه شدت رفتارهای مخرب بیشتر و قوی تر بوده و وی نسبت به زیردستان بدبین تر باشد، تمایل او به توانمند کردن کارکنان کمتر خواهد بود و بالعکس. نتایج همچنین نشان داد که استفاده از سبک یادشده موجب کاهش سطح رضایت شغلی، افت تعهد سازمانی، افزایش نرخ ترک خدمت، فرسودگی شغلی، کاهش انگیزش شغلی، عدم تغییر میزان غیبت، کاهش میزان امنیت شغلی، کاهش سطح عملکرد، و کاهش سطح رفتار شهروندی کارکنان می‌شود. پولادی و اعتباریان (۱۳۹۳) بیان کردند که رهبری مخرب در نهایت می‌تواند منجر به تضعیف و تخریب بهزیستی روانی افراد شود. احمدی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که نوع ارتباطات و سبک‌های رهبری اعمال شده توسط مدیران بر نحوه مدیریت ضربات روانی کارکنان موثر بوده است. دهقانی سلطانی و همکاران (۱۳۹۹) بیان کردند رهبران زهرآگین نه تنها موجبات توسعه منابع انسانی را فراهم نمیکنند بلکه باعث ایجاد ترومای سازمانی می‌شوند. حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۶) نیز در پژوهش خود با عنوان "بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان" بیان کردند که فقدان رهبری مؤثر، تنها به تشکیلات اقتصادی محدود نمیشود، بلکه در تعلیم و تربیت، بنیادها و همه انواع دیگر ادارات و سازمانها به چشم می‌خورد. تپر^۳ و همکاران (۲۰۱۷) با انجام تحقیقی در خصوص رهبران مخرب اظهار داشتند رهبران مخرب باعث ایجاد فضای اضطراب برای کارکنان خود می‌شوند که این فضا به نوبه خود عواقب فیزیولوژیکی، مانند رفتار خصمانه با همسر یا دوستان خود ایجاد کرده و باعث تعارض کار- خانواده، بی‌ثباتی و بی

1. Dobbs & Do

2. Bhandarker & Rai

3. Tepper

خوابی در کارکنان می‌شود. بهری^۱ و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند رفتار رهبران مخرب باعث کاهش تفکر استراتژیک در سازمان می‌شود. جری^۲ و همکاران (۲۰۱۹) بیان کردند رهبران اخلاقی باعث می‌شوند که کارکنان نسبت به شغل خود دید مثبتی داشته باشند و بالعکس اگر کارکنان رفتار مدیر را غیراخلاقی و مخرب بدانند، سطح رضایت شغلی آنان کاهش یافته و منجر به ترک خدمت یا کاهش تعهد عاطفی به سازمان می‌شود. والتون^۳ (۲۰۰۸) نشان داد مدیران اجرایی و رهبران، با ایجاد محیط کاری تنبیهی و سوء استفاده از کارکنان و نیز بکارگیری بی‌امان آنان برای به دست آوردن منابع و منافع بیشتر، باعث ایجاد محیط کاری با فشار کاری فزاینده و دشوار می‌شوند که این محیط، نارضایتی در کارکنان را افزایش و تفکر استراتژیک را کاهش داده و توسعه کارکنان را با موانع زیادی روبرو می‌کند. مارک بل^۴ (۲۰۱۷)، در تحقیقی به بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر روی اثربخشی کارکنان پرداخت و نشان داد وجود رهبری زهرآگین و مؤلفه‌های آن در سازمان مانع ایجاد اثربخشی مطلوب برای کارکنان می‌شود و روی آن اثر منفی دارد. اینرسن^۵ و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان دادند رهبری زهرآگین یا سخت‌گیرانه، سبکی از رهبری است که در آن رفتارهایی نظام مند و تکرارشونده از سوی رهبر، کارفرما یا سرپرست بروز کرده و منافع مشروع سازمان را از طریق ایجاد مانع در دست یابی به اهداف، انجام وظایف، تحلیل منابع یا کاهش اثربخشی، انگیزش و رضایت کارمندان آن، مورد تهدید قرار می‌دهد. دابز و دو^۶ (۲۰۱۹) بیان کردند بین رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد، یعنی افرادی که در معرض رهبری با ویژگیهای شخصیتی زهرآگین قرار دارند، احتمال بیشتری وجود دارد که نسبت به سازمان خود نگرش منفی پیدا کنند. مهداد و ملک زاده (۱۳۹۷) نیز در پژوهش خود نتیجه گرفتند بین رهبری مخرب با استرس شغلی و استرس شغلی با رفتارهای انحرافی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در واقع رفتارهای انحرافی در بین کارکنان می‌گردد. بر اساس نظریه اشمیت (۲۰۰۸) ابعاد رهبری زهرآگین شامل رهبری توهین آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفتگی، جاه طلبی، و غیرقابل پیش بینی بودن می‌باشد. «رهبری توهین آمیز» به معنای توهین رهبر به شخصیت افراد و کاهش سطح رضایت آنها در سازمان است. «رهبری خودکامه» عبارت است از میل و علاقه به دیده

1. Behery

2. Jery

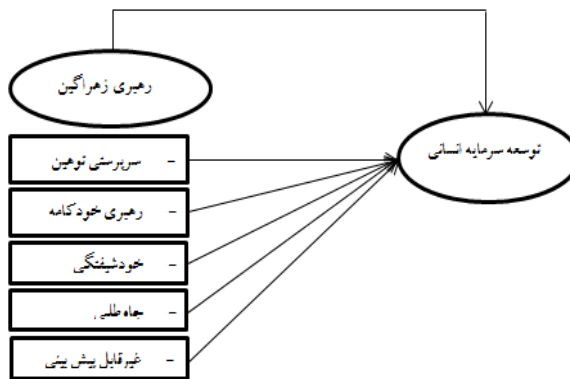
3. Walton

4. Mark Bell

5. Einarsen

6. Dobbs & Do

شدن فردی خود رهبر در سازمان و عدم پذیرش عقاید و نظرات زیردستان و ندادن حق مشارکت به آنها در سازمان. «خودشیفتگی» یعنی اینکه همیشه مدیر دوست دارد در سازمان خودش را ذی‌حق، توانمند، شایسته بالاترین رده‌های سازمانی و فردی فوق العاده معرفی کند. «جاء طلبی» یعنی تلاش مدیر جهت برتر نشان دادن خودش در سازمان و نسبت دادن کارهای مثبت دیگران به خودش و سوءاستفاده از پست سازمانی و فشار وارد کردن به دیگر کارمندان. «غیرقابل پیش بینی بودن» نیز به معنای انجام اقدامات نابهنگام و نابجا از سوی مدیر و درگیر کردن فضای سازمان با روحیات پر نوسان خودش است (اشمیت، ۲۰۰۸). بر اساس مطالب ذکر شده، مدل مفهومی تحقیق را میتوان به صورت شکل ۱ ترسیم کرد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (منبع: اشمیت، ۲۰۰۸)

روش تحقیق

پژوهش حاضر دارای رویکرد کمی می‌باشد و از نظر هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها پیمایشی است. همچنین از نوع تحقیقات پس رویدادی است. جامعه آماری کارکنان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان‌های حاشیه دریای خزر به تعداد ۱۲۰ نفر میباشد و با توجه به محدود بودن جامعه آماری، نمونه‌گیری به صورت کل‌شماری صورت گرفته است. همچنین تعداد ۱۵ نفر از خبرگان ادارات به روش نمونه‌گیری هدفمند برای تشکیل پانل خبرگی انتخاب شدند. شاخص‌های مورد استفاده در تعیین افراد خبره عبارتند از: دارای مدرک کارشناسی مدیریت با بیش از ۱۰ سال سابقه کار و یا دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت با بیش از ۵ سال سابقه کار مرتبط و یا دارای مدرک دکترای مدیریت با بیش از دو سال سابقه کار

اجرائی مرتبط؛ آشنا با مباحث مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی؛ علاقمند به مشارکت در نظر سنجی.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد است. پرسشنامه اول، پرسشنامه رهبری زهرآگین اشमित (۲۰۰۸) است. این پرسشنامه دارای ۲۸ سوال و ۵ مؤلفه می‌باشد و بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت به سنجش رهبری زهرآگین می‌پردازد. روایی این پرسشنامه در پژوهش (هادوی نژاد و روستایی، ۱۳۹۵) تایید شده و پایایی آن بالای ۰/۷ برآورده شده است. پرسشنامه دوم، پرسشنامه توسعه منابع انسانی شای و همکاران (۲۰۰۴) است. این پرسشنامه شامل ۲۸ گویه بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت می‌باشد و چهار بعد آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌ها، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی را مورد سنجش قرار می‌دهد. این پرسشنامه توسط اسماعیل زاده (۱۳۹۲) اعتباریابی شده است. پایایی آن نیز در پژوهش اسماعیل زاده (۱۳۹۲) بالای ۰/۸ برآورد شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده نیز از تکنیک معادلات ساختاری در قالب نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. از آنجا که پژوهش حاضر بدنبال بررسی تاثیر رهبری مخرب بر توسعه سرمایه انسانی است، سوالات تحقیق را می‌توان به شرح زیر مطرح کرد:

- آیا غیرقابل پیش بینی بودن رهبر بر توسعه سرمایه انسانی تاثیر دارد؟
- آیا خودکامگی رهبر بر توسعه سرمایه انسانی تاثیر دارد؟
- آیا سرپرستی توهین آمیز رهبر بر توسعه سرمایه انسانی تاثیر دارد؟
- آیا خودشیفتگی رهبر بر توسعه سرمایه انسانی تاثیر دارد؟
- آیا جاه طلبی رهبر بر توسعه سرمایه انسانی تاثیر دارد؟

یافته‌های تحقیق

از کل جامعه آماری مورد بررسی این تحقیق، تعداد ۱۲۰ پرسشنامه معتبر جمع آوری گردید. به لحاظ سنی، بیشترین تعداد پاسخ دهنده مربوط به گروه سنی بیشتر از ۴۵ سال (۴۵درصد) و کمترین تعداد پاسخ دهنده مربوط به گروه سنی کمتر از ۳۰ سال (۳/۳ درصد) پاسخ دهنده می‌باشد. به لحاظ جنسیت، ۳۵ درصد پاسخگویان زن و مابقی مرد بودند. به لحاظ تحصیلات بیشترین فراوانی مربوط به دارندگان مدرک کارشناسی ارشد (۴۶/۷ درصد) و به لحاظ سابقه خدمتی، اغلب پاسخگویان دارای سابقه خدمت ۱۶ تا ۲۵ سال (۳۶/۷ درصد) می‌باشند. برای بررسی کیفیت مدل ساختاری از شاخص استون - گایسلر استفاده شده است. این معیار، قدرت پیش بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درون‌زا به

میزان ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ باشد، به ترتیب، حاکی از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برونزای مربوط به آن است. همان‌طور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، مقادیر بدست آمده برای متغیرهای تحقیق، بیشتر از مقدار ۰/۳۵ پیشنهادی است که حاکی از قدرت پیش‌بینی قوی سازه‌های برونزای مدل است.

جدول ۱. بررسی شاخص تشخیصی یا واگرا با معیار فورنل - لارکر، شاخص استون - گایسلر و برازش مدل

مؤلفه‌ها	I-SSE/SSO	مطلق	نسبی	میل برونزی	میل درونی	شاخص استون - گایسلر							
						G	F	E	D	C	B	A	
رهبری زهرآگین	۰/۷۱											۰/۸۴	A
سرپرستی توهین آمیز	۰/۵۵											۰/۷۷	B
رهبری خودکامه	۰/۷۲											۰/۶۷	C
خودشیفته گی	۰/۷۸	۰/۷۴	۰/۷۵	۰/۷۳	۰/۷۹							۰/۳۵	D
جاه طلبی	۰/۵۹											۰/۳۳	E
غیرقابل پیش‌بینی بودن	۰/۵۴											۰/۴۹	F
توسعه سرمایه انسانی	۰/۷۶											۰/۴۲	G

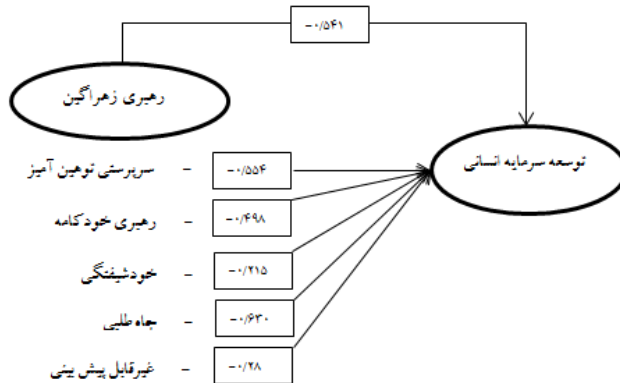
برای سنجش روایی تشخیصی در سطح سازه (متغیرهای پنهان) از جداول Latent Variable Correlations و AVE از خروجی الگوریتم PLS بهره گرفته شده است. همان‌طور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود مقادیر قطر اصلی برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بالاتر است. بنابراین، روایی تشخیصی مدل اندازه‌گیری انعکاسی

بررسی تاثیر رهبری مخرب بر توسعه سرمایه انسانی

در سطح سازه مورد تأیید است. در این پژوهش، از معیار GOF برای برازش و تعیین اعتبار مدل استفاده شده است. این معیار، چهار شاخص مطلق، نسبی، مدل درونی و مدل بیرونی دارد. هر چقدر این شاخص‌ها به یک نزدیکتر و از ۰,۵ بیشتر باشند نشانه برازش بهتر مدل است. همانطور که مشاهده میشود، مقادیر تمامی شاخص‌ها در دامنه قابل قبول قرار دارد. در کل نتایج حاصل، برازندگی مطلوب مدل را تایید میکند. نتایج خلاصه مدل در جدول ۲ که شامل ضریب مسیر و معناداری ضرایب و ضریب تبیین است، نشان داده شده است. در این جدول معناداری ضرایب مدل برای هر مسیر به صورت جداگانه گزارش شده است. با توجه به اینکه قدر مطلق عدد تی در تمامی مسیرها بالاتر از ۱,۹۶ است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ضرایب گزارش شده برای مسیرها معنادار هستند.

جدول ۲. خلاصه نتایج مدل

متغیر	ضریب مسیر	R ²	عدد تی	تشخیص	برازش مدل کلی
رهبری زهراگین	-۰/۵۴۱	۰/۲۹۳	۳/۴۵۹	قبول	$GoF = \sqrt{\overline{Communalities} \times \overline{R^2}}$ $\frac{\sum_1^n Communalities}{n} = \frac{0.34}{0.225} = 0.75$
سرپرستی توهین آمیز	-۰/۵۵۴	۰/۳۰۷	۳/۰۵۱	قبول	
رهبری خودکامه	-۰/۴۹۸	۰/۲۴۸	۲/۶۸۶	قبول	
خودشیفتگی	-۰/۲۱۵	۰/۰۴۶	۲/۰۵۵	قبول	
جاه طلبی	-۰/۶۳۰	۰/۳۹۷	۴/۴۳۰	قبول	
غیرقابل پیش بینی بودن	-۰/۲۸	۰/۰۷	۲/۲۵۱	قبول	



شکل ۲. مدل عملیاتی تحقیق

نتایج تحلیل مسیر مدل در شکل ۲ و خلاصه آن در جدول ۲ نشان می‌دهد که متغیر رهبری زهراگین در حالت مستقیم با قدر مطلق عدد تی ۳/۴۵۹، به میزان $-0/541$ بر توسعه سرمایه انسانی تاثیر دارد. همچنین نتایج بررسی‌های مدل تحقیق نشان می‌دهد که متغیر سرپرستی نوهین آمیز با قدر مطلق عدد تی ۳/۰۵۱ و میزان تاثیر $-0/554$ ، متغیر رهبری خودکامه با قدر مطلق عدد تی ۲/۶۸۶ و میزان تاثیر $-0/498$ ، متغیر خودشیفتگی با قدر مطلق عدد تی ۲/۰۵۵ و میزان تاثیر $-0/215$ ، متغیر جاه طلبی با قدر مطلق عدد تی ۴/۴۳۰ و میزان تاثیر $-0/630$ و نهایتاً متغیر غیر قابل پیش بینی بودن با قدر مطلق عدد تی ۲/۲۵۱ و میزان تاثیر $-0/28$ ، تاثیر منفی و معنی داری بر توسعه سرمایه انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد استان‌های حاشیه دریای خزر دارند.

بحث و نتیجه گیری

توسعه سازمانی وابسته به وجود منابع انسانی توسعه‌خواهی است که تحت رهبری مناسب مسیر نیل به اهداف را با موفقیت سپری نمایند. این پژوهش با هدف بررسی تاثیر رهبری مخرب بر توسعه سرمایه انسانی، با بیان مساله و طرح سوالات تحقیق آغاز گشت. نتایج تحلیل مسیر نشان داد تمام مولفه‌های رهبری مخرب دارای قدرمطلق عدد تی بیشتر از $1/96$ هستند و تاثیر منفی و معناداری بر توسعه سرمایه انسانی در جامعه مورد مطالعه دارند. در این بین جاه‌طلبی بیشترین تاثیر منفی را بر توسعه منابع انسانی در جامعه مورد بررسی داشته است بگونه ای که به ازای یک واحد افزایش در متغیر جاه‌طلبی، توسعه سرمایه انسانی به میزان $0/630$ تضعیف می‌گردد. این

یافته با نتایج هیرشی و اسپارک (۲۰۲۱) مطابقت دارد. این محققان بیان کردند جاه طلبی بر عملکرد شخصی سرپرست تاثیر مثبتی دارد اما بر عملکرد زیردستان تاثیرات منفی و نامطلوبی بر جای خواهد گذاشت. پژوهشگران نتیجه گرفتند جاه طلبی سرپرست، فرصت‌های رشد و توسعه را از زیردستان سلب می‌کند و احتمال ترک خدمت آنان را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر در صورت فراهم شدن موقعیت‌های کاری مطلوبتر در خارج از سازمان، احتمال خروج این مدیران از سازمان بسیار زیاد است و لذا نگهداشت آنان در سازمان ریسک بالایی به همراه دارد. به اعتقاد اشمیت (۲۰۰۸) فرد جاه طلب بیشتر قدرت مدار است و می‌کوشد با استفاده از هر روشی به مقصود خود برسد. این تکیه بر قدرت موجب می‌شود فرد زحمات دیگران را کم اهمیت جلوه داده و در نتایج کارهای خود مبالغه کند. سرپرست جاه‌طلب همچنین موفقیت‌هایی را که به او ارتباطی ندارند، به خود نسبت می‌دهد و همچون مانعی بر سر راه پیشرفت کارکنان قرار می‌گیرد. یوسفی زاده نائینی و همکاران (۱۴۰۱) نیز جلوگیری از پیشرفت و هدایت کارکنان را از پیامدهای جاه‌طلبی سرپرستان در سازمان دانسته‌اند و از این نظر نتایج این بخش از تحقیق با یافته‌های این محققان مطابقت دارد.

نتایج همچنین نشان داد سرپرستی توهین‌آمیز به میزان (۰/۵۵۴-) بر توسعه منابع انسانی تاثیر منفی داشته است یعنی به ازای یک واحد افزایش در متغیر رهبری توهین‌آمیز، توسعه سرمایه انسانی به میزان ۰/۵۵۴ تضعیف می‌گردد. این یافته با نتایج پژوهشگرانی که بر سرپرستی توهین‌آمیز بعنوان یک عامل بسیار مهم در عدم تحقق توسعه منابع انسانی تاکید کرده‌اند، همخوانی دارد (مارک بل ۲۰۰۸؛ تپر و همکاران، ۲۰۱۷؛ دابز و دو، ۲۰۱۹). همچنین با نتایج یانگ و همکاران (۲۰۱۹) نیز مطابقت دارد. این پژوهشگران سرپرستی توهین‌آمیز را به عنوان یک عامل تنش‌زای برجسته و مهم در محیط کار قلمداد کرده‌اند که اثرات نامطلوبی بر فرایند توسعه و بالندگی کارکنان مورد سوءاستفاده دارد. بر این اساس محققان نتیجه گرفته‌اند که سرپرستی توهین‌آمیز هزینه پنهان قابل توجهی را در سازمان‌ها ایجاد میکند. ژو و همکاران (۲۰۲۰) نیز در نتایج تحقیق خود بیان کردند سرپرستی توهین‌آمیز اغلب با تمسخر، تخریب و فریاد بر سر زیردستان همراه است و به همین دلیل به عنوان یک عامل استرس‌زا، موجب از دست رفتن منابع ارزشمند واقعی و بالقوه زیردستان از حیث توسعه فردی و فرصت‌های کاری و حرفه‌ای می‌شود. در واقع زیردستان قربانی، باید زمان و انرژی زیادی برای مقابله با این موضوع و رقابت با همتایان و همکارانی که تحت سرپرستی توهین‌آمیز قرار نگرفته‌اند صرف کنند. در

نتیجه، به خستگی عاطفی و فرسودگی شغلی دچار شده و انگیزه رشد و توسعه در آنها کاهش می‌یابد. لذا نتایج این محققان نیز با این یافته تحقیق همخوانی دارد.

از سوی دیگر نتایج نشان داد رهبری خودکامه به میزان (۰/۴۹۸-) بر توسعه منابع انسانی تاثیر منفی داشته است یعنی به ازای یک واحد افزایش در متغیر خودکامگی، توسعه سرمایه انسانی به میزان ۰/۴۹۸ تضعیف می‌گردد. این یافته با نتایج اوسل (۲۰۱۸) مطابقت دارد. وی نتیجه گرفت رهبری خودکامه نه تنها بر رشد و بالندگی نیروی انسانی تاثیر منفی دارد بلکه باعث بروز رفتارهای کاری مخرب می‌گردد. است. یک رهبر خودکامه خواهان اطاعت محض زیردستان و تصمیم‌گیریهای یکجانبه است و عدم تبعیت زیردستان با تنبیه همراه خواهد شد. در چنین شرایطی زیردستان ترجیح می‌دهند برای مصون ماندن از آثار منفی برخوردهای رهبر خودکامه، سکوت اختیار کنند و تمایلی برای مشارکت و ابزار عقیده و دیده شدن نداشته باشند. به اعتقاد ژو و همکاران (۲۰۱۵) این امر می‌تواند پیامدهای منفی همچون تضعیف عملکرد، کاهش شور و اشتیاق، کاهش سطح رضایت و کاهش توسعه حرفه ای را به همراه داشته باشد و لذا این یافته تحقیق با نتایج تحقیقات این محققان نیز مطابقت دارد.

نتایج همچنین نشان داد غیرقابل پیش بینی بودن به میزان (۰/۲۸-) بر توسعه منابع انسانی تاثیر منفی داشته است یعنی به ازای یک واحد افزایش در متغیر غیرقابل پیش بینی بودن، توسعه سرمایه انسانی به میزان ۰/۲۸ تضعیف می‌گردد. اشمیت (۲۰۰۸) معتقد است رهبران غیر قابل پیش بینی، جو سازمان را درگیر خلق و خوی پر نوسان خود کرده و با نادیده گرفتن احساسات زیردستان، باعث آسیب روحی و روانی به آنها می‌شوند. در چنین شرایطی رضایت شغلی و سطح مشارکت کارکنان کاهش یافته و بجای تمرکز بر اهداف متعالی و توسعه ای، بر تحلیل تصمیمات غیرمنتظره رهبران و اجتناب از پیامدهای احتمالی آن متمرکز می‌شوند. در چنین شرایطی امکان برنامه ریزی و هدف گذاری نظام-مند کاهش یافته و مسیر پیشرفت شغلی زیردستان با ابهام روبرو می‌گردد. از این نظر یافته‌های این بخش از تحقیق با نتایج اشمیت (۲۰۰۸) همخوانی دارد.

در عین حال نتایج تحقیق نشان داد خودشیفتگی کمترین تاثیر منفی را بر توسعه منابع انسانی داشته است و به ازای یک واحد افزایش در متغیر خودشیفتگی، توسعه سرمایه انسانی به میزان ۰/۲۱۵ تضعیف می‌گردد. این یافته با نتایج رولی و کورنیس (۲۰۲۱) همخوانی دارد. این محققان در پژوهش خود دریافتند مدیران خودشیفته از این ویژگی شخصیتی خود برای ارتقا در سلسله مراتب سازمانی سود می‌برند و این امر بر

فرصت‌های پیشرفت سایرین تاثیر چندانی ندارد. از سوی دیگر یافته‌های این بخش با نتایج آمرنیک و راسل (۲۰۰۷) نیز مطابقت دارد. این محققان نتیجه گرفتند خودشیفتگی هنگامی که رهبران دارای عزت نفس بالایی هستند، مخرب نیست و انتظار اینکه این افراد با گرایش‌های خودشیفته و سطوح بالای عزت نفس به واسطه سلامت روانی، مدیران مناسبی باشند، منطقی به نظر می‌رسد. در نهایت باید گفت در واقعیت تمام مدیران دارای درصدی از ویژگی‌های مخرب (اما کنترل شده) هستند. به هر حال گاهی اوقات در سازمان‌ها، درصدی از غیرقابل پیش بینی بودن و یا خودکامگی و یا ... برای اداره امور اجتناب ناپذیر است. نمی‌توان انتظار داشت اوضاع همیشه بر یک منوال بوده و رهبران بر اساس رفتارهای یکنواخت و آرمانی، سازمان را مدیریت کنند. آنچه اهمیت دارد این است که تمهیداتی اتخاذ گردد تا تحت هر شرایطی فرایند توسعه منابع انسانی متوقف نشود و در تاریکترین شرایط هم، روزنه‌های امید گشوده شوند. بر این اساس و با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- تقویت عزت نفس کارکنان به منظور از بین بردن بستر چاپلوسی و ستایش‌های غیرواقعی؛ بگونه‌ای که تمایلات جاه طلبانه رهبران امکان رشد و نمو نداشته باشد.

- جایگزینی فرهنگ کمال طلبی و تعالی گرایی به جای ریاست طلبی، از طریق ترویج ارزش‌های اخلاقی و معنوی.

- تاکید بر ادب و نزاکت و حسن خلق مدیر بعنوان مهمترین عامل تصمیم‌گیری در انتصابات، در صورتی که توسعه سرمایه انسانی از اولویت‌های سازمان باشد؛

- اتخاذ تدابیر قانونی لازم برای برخورد با رفتارهای توهین آمیز مدیران؛
- آموزش روشهای مدیریت بر احساسات و بلوغ عاطفی برای کارکنان و مدیران به منظور کنترل هیجانات و پرهیز از واکنشهای احساسی؛

- برگزاری دوره‌های مدیریت ارتباط و هوش هیجانی برای مدیران و سرپرستان؛
در خصوص محدودیت‌های پژوهش باید گفت از آنجا که پژوهش در خصوص رهبری مخرب در سازمان انجام گرفته است، پاسخگویان و مشارکت‌کنندگان برای ارائه اطلاعات، رفتار محافظه کارانه داشتند. همچنین به دلیل همه‌گیری بیماری کرونا و تبعات ناشی از آن مانند تعطیلی و دورکاری و غیره، برخی اقدامات توسعه‌ای سازمان نسبت به قبل، تغییرات اجتناب ناپذیری داشته است که احتمالاً در نگرش پاسخگویان و پاسخ به سوالات موثر بوده است. همچنین بر اساس نتایج، در بین ویژگی‌های رهبران مخرب، خودشیفتگی نسبت به سایر ویژگی‌ها تاثیر منفی کمتری بر توسعه منابع انسانی داشته است لذا به

محققان آتی پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات خود تاثیر این ویژگی بر توسعه منابع انسانی را بطور ویژه مورد بررسی قرار داده و با نتایج این تحقیق مقایسه کنند.

تشکر و قدردانی

این پژوهش با حمایت مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرگز انجام گرفته است و نویسندگان مقاله بدین‌وسیله مراتب تشکر و قدردانی خود را از مسئولین محترم دانشگاه جهت فراهم آوردن امکانات پژوهشی برای انجام این تحقیق ابراز می‌دارند.

منابع

- ابراهیمی، سید عباس؛ عین علی، محسن؛ باقری قره بلاغ، هوشمند (۱۳۹۹). واکاوی پیامدهای رهبری زهرآگین در هیات‌های ورزشی: با تاکید بر نقش میانجی مدنیت واحد، مجله پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۰(۱۹): ۱۸۰-۱۹۷.
- احمدی، فریدون؛ فرهی، علی؛ میانداری، کمال؛ شیرازی، اسکندر (۱۳۹۴). طراحی و تبیین ابعاد سازمانی مدل سازمان حافظ کارکنان از ضربات روانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷ (۲): ۲۰۹-۲۳۶.
- اسدی، نرجس؛ گل پرور، محسن. (۱۳۹۸). رابطه بین رهبری غیراخلاقی و مخرب با فرسودگی هیجانی و عملکرد شغلی، فصلنامه اخلاق در علم و فناوری، ۱۴ (۳): ۶۳-۷۰.
- پولادی، آیدا؛ اعتباریان، اکبر (۱۳۹۳). تأثیر رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی ناشی از استرس شغلی و بهزیستی روانشناختی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان. سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، تهران.
- حمیدی زاده، علی؛ زارعی متین، حسن؛ ظفری، هادی (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان، مطالعه رفتار سازمانی، ۶(۳)، صص ۱-۳۲.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ مصباحی، مریم؛ میرزا صادقی، نعیمه (۱۳۹۹). تأثیر رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی با ترویج رفتارهای ریاکارانه و ماکیاوولی گرانه، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰ (۳): ۱۵۹-۱۸۴.

بررسی تاثیر رهبری مخرب بر توسعه سرمایه انسانی

سید جوادین، سید رضا؛ قلی پور، آرین؛ جانعلی زاده شوکی، محمد (۱۳۹۴). شناسایی تاثیر بکارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای مدیریت منابع انسانی، مجله پژوهش در مدیریت منابع انسانی، ۶(۴)، صص ۱۰۹-۱۲۷.

عیدی پور، کامران؛ یوسفی، بهرام؛ عیدی، حسین؛ زردشتیان، شیرین (۱۳۹۹). بررسی تاثیر سبک رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲ (۵۹): ۱۳۵-۱۵۲.

مهرداد، علی؛ ملک زاده، مائده (۱۳۹۷). الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب و استرس شغلی با رفتارهای انحرافی، فصلنامه روانشناسی اجتماعی، سال دوازدهم، شماره ۴۶، ص: ۱-۱۳.

هادوی نژاد، مصطفی؛ کلوندی، مریم (۱۳۹۵). کاوش پویایی‌های پیش‌بینی رهبری زهرآگین با استفاده از مدلیابی ساختاری تفسیری، مجله مطالعات رفتاری سازمانی، ۳(۳)، ص ۱-۱۴.

یوسفی، زهره؛ ایمانی، محمدنقی؛ شریفی، اصغر (۱۳۹۹). ارائه مدل پیش بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری)، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۳ (۴۶): ۲۰۰-۱۸۳.

یوسفی زاده نائینی، سعید؛ قیتانی، البرز؛ ابراهیم زاده دستجردی، رضا؛ صادقی، مهرداد (۱۴۰۱). طراحی مدل جاه طلبی شغلی (کریریسیم) در بخش دولتی ایران، جامعه شناسی سیاسی ایران، ۵(۱۲): ۵۵۹-۵۴۶.

Amernic, J and Russel, J (2007). Guidelines for CEO speak: editing the language of corporate leadership, strategy and leadership, Vol. 35:25-36.

Behery, M., Al-Naseer, A. D., Jabeen, F., & El Ravas, A. S. (2018). Toxic leadership and organizational citizenship behavior: A mediation effect of followers' trust and commitment in the Middle East, International journal of Business and Society, 19(3), pp. 793-815.

Bhandarker, A. & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy, International Journal of Organization Theory & Behavior, 22 (1), pp. 65-78.

Brandebø, M. F., (2020). Destructive leadership in crisis management. Leadership & Organization Development Journal, 41 (4), 567-580.

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

- Einarsen, S. skogstad, A. Ashland, M. S. (2010). The nature prevalence, and outcomes of destructive Leadership: A behavioral and conglomerate approach. *British Journal of Management*, Vol.21, Issue 2, Pp: 145-171.
- Fahie, D. (2019). The lived experience of toxic leadership in irish higher education. *International Journal of Workplace Health Management*, 13 (3), 341-355.
- Frunham, A. & Taylor, J.(2011). *The Dark Side of Behaviour at Work: Understanding and Avoiding Employees Leaving, Thieving and Deceiving*. Paul The Toxic Manager, Toowoomba, Queensland, P. Niehus.
- Hirschi A., Daniel Spurk D. (2021). Ambitious employees: Why and when ambition relates to performance and organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.127, 103576.
- Ambitious employees: Why and when ambition relates to performance and organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*,
- Itzkovich, Y. Heilbrunn, S. & Aleksic, A.(2020). Full range indeed? the forgotten dark side of leadership. *Journal of Management Development*, 39 (7), 851-868.
- Jery, M. (2019). "Understanding coping strategies and behaviors of employees affected by toxic leadership", Thesis for phd, College of Management and Technology, Walden University.
- Karabati, S.(2021). Organizational outcomes of destructive leadership: summary and evaluation. in *destructive leadership and management hypocrisy*. Emerald publishing limited, 117-127.
- Lundmark, R. Nielsen, K. Hasson, H. Von Thiele Schwarz, U. & Tafvelin, S. (2020). No leader is an island: contextual antecedents to line managers' constructive and destructive leadership during an organizational intervention. *International Journal of Workplace Health Management*, 13 (2), 173-188.
- Mark Bell. (2017). *The Impact of Toxic Leadership on Follower Effectiveness*. Available from ProQuest Dissertations and Theses Global database.(UMI No. 10260880).
- Milosevic, I. Maric, S. & Lončar, D.(2020). Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27 (2), 117-137.
- Padilla, A., Hogan, R, & Kaiser, R.(2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments, *The Leadership Quarterly*, Vol.3, pp. 176-94.
- Pandey, A. Nambudiri, R. Selvaraj, P. & Sath, A. (2021). A temporal study on subordinate's response to destructive leadership: voice withdrawal as a

- conflict coping mechanism. *International Journal of Conflict Management*, 32 (5), 886-911.
- Pelletier, K. L.(2009).The effects of favored status and identification with victim on perceptions of and reactions to leader toxicity.The Claremont Graduate University.
- Rovelli P., Curnis C. (2021).The perks of narcissism: Behaving like a star speeds up career advancement to the CEO position, *The Leadership Quarterly*, Vol.32, Issue 3,101489.
- Schmidt, A. A.(2008).Development and validation of the Toxic Leadership Scale, University of Maryland, College Park .
- Tepper, B. J. Simon, L. & Park, H. M.(2017).Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Thoroughgood, C. N. Sawyer, K. B. Padilla, A. & Lunsford, L.(2018). Destructive leadership: a critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151 (3), 627-649.
- Walton.(2008). *Toxic Leadership: the key concepts*. Abingdon: Routledge. Pp 63-160.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W.(2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interacts to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26 (5), 763-774.
- Xu, Q., Zhao, Y., Xi, M. & Li, F.(2020). Abusive supervision, high-performance work systems, and subordinate silence.*Personnel Review*,14(8), 29-50.
- Yang, J., Lin, C., Fang, S., & Huang, C.(2019). An uncertainty management theory on the effects of abusive supervision: The moderating role of future orientation. *Management Decision*, 57(11), 3079-3095.