

## الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی در کارکنان

محسن گل‌پرور<sup>1\*</sup>، آزاده سلحشور<sup>2</sup>

1- دانشیار، گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

2- کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

پذیرش: 1394/12/18

دریافت: 1394/1/31

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی در کارکنان اجرا شد. روش پژوهش همبستگی و جامعه آماری پژوهش را کارکنان یک شرکت صنعتی در تهران تشکیل دادند که از بین آنها 292 نفر به شیوه تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه رهبری مخرب گل‌پرور (1393)، پرسشنامه تمایل به خشونت محقق ساخته و پرسشنامه رفتارهای انحرافی رایبسون و بنت (2000) بودند. داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و الگوسازی معادله ساختاری (SEM) تحلیل شدند. نتایج نشان داد که بین دو مؤلفه رهبری مخرب (خودمحوری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید) با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی معطوف به افراد و سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از الگوسازی معادله ساختاری (SEM) نشان داد که خودمحوری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید از طریق تمایل به خشونت دارای رابطه غیرمستقیم با رفتارهای انحرافی



هستند و تمایل به خشونت همراه با خودمحموری و زورگویی نیز به صورت مستقیم با رفتارهای انحرافی دارای رابطه هستند. به معنای دیگر نتایج این پژوهش نشان داد که تمایل به خشونت متغیر واسطه‌ای در رابطه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی است.

واژه‌های کلیدی: رهبری مخرب، تمایل به خشونت، رفتارهای انحرافی، متغیر واسطه‌ای.

## 1- مقدمه

رهبری و به معنایی صریح‌تر سبک‌های رهبری از زمره یکی از تأثیرگذارترین عوامل بر رفتارهای کارکنان در محیط‌های کار محسوب می‌شوند. پژوهش و نظریات اندکی تاکنون در سطح جهان درباره رفتارهای مخرب رهبری و مدیریت و اثرات بالقوه مخرب این رفتارها در سازمان‌ها (به‌ویژه بر کارکنان) صورت پذیرفته است [1، ص 7]. در مقابل به نظر می‌رسد که توجه نظری و پژوهشی بیشتری تاکنون به رهبری موفق، مؤثر و سازنده صورت گرفته است. نظریه‌پردازی‌های اولیه در باب رفتارهای مخرب رهبران در سازمان‌ها بیشتر بر این نکته که این نوع رهبران فاقد رفتارها و سبک رهبری مؤثر و سازنده هستند، متمرکز بوده‌اند [2، صص 438-452]. با این حال شواهد پژوهشی حداقل یک دهه قبل تاکنون حاکی از آن است که رهبری مخرب به‌ویژه چیزی فراتر از عدم اثربخشی صرف است [3، صص 154-176؛ 4، صص 42-48؛ 5، صص 76-86]. برخی از شواهد به دست آمده نشان می‌دهد که پنج تا ده درصد کارکنان در محیط‌های کار با تهدید و آزارسانی مدیران و سرپرستان مواجه هستند. تحلیل بیشتر این تهدیدها و آزارها نشان می‌دهد که هشتاد درصد این تهدید و آزارها، بی‌دلیل و مبتنی بر خودخواهی و استبدادگرایی به ظاهر مشروع و منطقی مدیران در سطوح مختلف، به‌ویژه مدیران ارشد در محیط‌های کار است [6، ص 104؛ 7، صص 286-289].

این دست شواهد نشان می‌دهد که مدیران و سرپرستان در سازمان‌ها می‌توانند به طور ویژه‌ای برای کارکنان و زیردستان خود در ابعاد مختلف روانی و اجتماعی مخرب باشند [8، ص 218]. به همین دلیل بسیاری از نظریه‌پردازان و پژوهشگران علاقه‌مند در خارج ایران بر اینکه لازم است تا الگوها و سبک‌های رفتاری رهبری و مدیریت تخریب‌گرا به صورت دقیق و علمی برای آشکار شدن الگوهای رفتاری پوشش‌دهنده این نوع رهبری مورد بررسی قرار



گیرد، پافشاری و تأکید فراوانی کرده‌اند [9، ص 46]. همسو با این تأکیدات، به نظر می‌رسد که چنین نیازی نیز به صورت آشکار در ایران وجود داشته باشد. این نیاز از آن جایی ناشی می‌شود که برای فهم دقیق‌تر سازوکارهای اثربخشی رهبری در سازمان‌ها (اعم از آموزشی، خدماتی، تجاری، صنعتی و تولیدی) لازم است، رهبری مخرب<sup>1</sup> که با احتمال زیاد به یک سبک خاص محدود نمی‌شود، مورد بررسی قرار گیرد. بر همین اساس در این پژوهش رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت<sup>2</sup> و رفتارهای انحرافی<sup>3</sup> در کارکنان به عنوان هدف اصلی در نظر گرفته شده تا از این طریق زمینه برای فهم بیشتر اثرات رهبری مخرب بر رفتار کارکنان فراهم شود.

## 2- مبانی نظری

### 2-1- رهبری مخرب

پژوهشگران عرصه سبک‌های رفتاری رهبران مخرب در سازمان‌ها، تاکنون مفاهیم متعددی نظیر سرپرستان سوء استفاده‌گر<sup>4</sup>، رهبران خطرآفرین برای سلامتی<sup>5</sup>، ظالمان کوچک<sup>6</sup>، زورمداران<sup>7</sup>، رهبران از خط خارج‌کننده<sup>8</sup>، رؤسای غیرقابل تحمل<sup>9</sup>، جامعه‌ستیزان<sup>10</sup> و رهبران ستوه‌آور<sup>11</sup> را در چارچوب سبک‌های رهبری تخریب‌گرا مطرح کرده‌اند. واژه‌ها و اصطلاحات دیگری نیز نظیر رهبران سمی<sup>12</sup> که به اشکال مختلف در کوتاه‌مدت تا بلندمدت برای سازمان زیان‌هایی را به همراه می‌آورند، مطرح شده است [10، صص 207-209؛ 11، صص 271-283]. رهبران سوءاستفاده‌گر به صورتی پایدار رفتارهای پرخاشگرانه کلامی و غیرکلامی (بجز پرخاشگری فیزیکی) را در مقابل کارکنان خود به نمایش می‌گذارند [12، صص 191-210؛

1. Destructive leadership
2. Tendency to violent
3. Deviant behaviors
4. Abusive supervisors
5. Health endangering leaders
6. Petty tyrans
7. Bullies
8. Derailed leaders
9. Intolerable bosses
10. Psychopaths
11. Harassing leaders
12. Toxic leaders



13، صص 156-167؛ 14، صص 1189-1202؛ 15، صص 1159-1168]. این‌گونه رهبران اغلب با استفاده از روش‌های مبتنی بر ترس و تهدید سعی در کنترل دیگران می‌کنند [16، ص 395؛ 17، ص 722؛ 18، ص 143]. رهبرانی با ویژگی‌های ظالمان کوچک کسانی هستند که قدرت و اقتدار خود را به صورت مقابله‌جویانه، دمدمی و تا اندازه‌ای کینه‌توزانه در مقابل دیگران استفاده می‌کنند. رهبران خطرآفرین برای سلامتی نیز کسانی هستند که به‌گونه‌ای با زیردستان خود رفتار می‌کنند که سلامتی روانی آنها را به مخاطره می‌اندازند و بالاخره رهبران سمی نیز کسانی هستند که بدون صداقت و درستکاری حقیقی و باطنی (این رهبران اغلب وانمود می‌کنند که رهبران درستکار و شرافتمندی هستند) درگیر رفتارهای غیرشرافتمندانه نسبت به سازمان و کارکنان می‌شوند. جالب توجه اینکه رهبران سمی از طریق همسو نشان دادن منافع شخصی خود در راستای منافع مشروع سازمان به اشکال مختلف مرتکب دروغگویی آشکار و نهان، ارتشا، تقلب و دزدی می‌شوند [10، صص 207-216؛ 19، صص 138-158].

براساس نظر آینارسن و همکاران<sup>1</sup> (2007) تعاریفی که درباره سبک‌های رهبری مخرب ارائه شده است، همگی دارای یک محدودیت قابل بحث هستند. این محدودیت این واقعیت است که در این سبک‌های رهبری تخریب‌گرا (نظیر رهبران سوءاستفاده‌گر، رهبران خطرآفرین برای سلامتی، ظالمان کوچک یا خُرد و رهبران سمی) بر یکی از ابعاد تخریب‌گرایی کارکنان یا سازمان متمرکز شده‌اند. به باور آینارسن و همکاران (2007)، سبک رهبری مخرب باید به طور جامع هم کارکنان و هم سازمان را پوشش دهد. بر همین اساس این محققان و نظریه‌پردازان این تعریف را از رهبری مخرب ارائه نموده‌اند: "رفتار تکراری و منظم توسط یک رهبر را که به صورت آشکاری تخطی از منافع مشروع سازمان است و از طریق ایجاد تخریب در اهداف، وظایف، منابع و اثربخشی، انگیزش، بهزیستی و رضایت کارکنان نمود پیدا می‌کند، رهبری مخرب می‌گویند" [10، ص 208]. این تعریف یک تعریف به نسبت جامع محسوب می‌شود، چرا که هر دو رفتارهای مخرب معطوف به سازمان و کارکنان را در برمی‌گیرد. براساس این تعریف رهبران مخرب دارای ویژگی‌های رفتاری و عملکردی زیر هستند.

1. Einarsen et al.



## 2-1-1-1- ویژگی‌های رفتاری و عملکردی رهبران مخرب

### 2-1-1-2- سوءاستفاده از سازمان و کارکنان

رهبران مخرب هم از سازمان و هم از کارکنان هر دو سوء استفاده می‌کنند. این سوء استفاده، سوء استفاده از قدرت رسمی و اجتماعی در محیط سازمان محسوب می‌شود و گستره منابع (انسانی و غیرانسانی)، اهداف و ارزش‌های سازمان را در بر می‌گیرد [19، صص 138-158].

### 2-1-1-2- استفاده از گستره وسیعی از رفتارهای پرخاشگرانه

در حوزه تقسیم‌بندی رفتارهای پرخاشگرانه، تقسیم‌بندی سه بُعدی از رفتارهای پرخاشگرانه شامل پرخاشگری فیزیکی در برابر پرخاشگری کلامی<sup>1</sup>، پرخاشگری فعال در برابر پرخاشگری منفعل<sup>2</sup> و پرخاشگری مستقیم در برابر پرخاشگری غیرمستقیم<sup>3</sup> یکی از معروف‌ترین طبقه‌بندی‌ها است. رهبران مخرب گستره وسیعی از رفتارهای پرخاشگرانه را که در طبقات یاد شده می‌گنجد، مرتکب می‌شوند. بنابراین سبک رهبری مخرب فقط مشتمل بر رفتارهای پرخاشگرانه آشکار و قابل مشاهده نیست. برای نمونه رفتار پرخاشگرانه غیرمستقیم - فیزیکی - منفعل یک رهبر در سازمان ممکن است از طریق غفلت و بی‌توجهی وی به بهزیستی و رفاه کارکنان در یک محیط کاری بالقوه خطرآفرین خود را نشان دهد و یا نمونه‌ای از رفتار غیرمستقیم - کلامی - منفعل پرخاشگرانه، غفلت و بی‌توجهی نسبت به فراهم‌سازی اطلاعات مهم برای کارکنان و یا بازخوردهای لازم به آنها می‌باشد [20، صص 13-40].

### 2-1-1-3- رفتارهای تکراری و منظم

رهبران مخرب رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه و پرخاشگرانه خود را به صورت تکراری و منظم در شرایط و موقعیت‌های مختلف به معرض نمایش می‌گذارند. براساس گزارش‌های پژوهشی موجود، رفتارهای رهبران مخرب در گستره زمان به صورت تکراری (به مثال به صورت هفتگی) و به نسبت پایدار (حداقل در عرض شش ماه) به منصه بروز می‌رسند. بنابراین

---

1. Physical versus verbal aggression  
2. Active versus passive aggression  
3. Direct and indirect aggression



رفتارهای اتفاقی یک مدیر یا سرپرست را که با بسامد کمی بروز پیدا می‌کند، نمی‌توان از زمره رفتارهای مخرب در نظر گرفت [10، صص 207-216؛ 11، صص 271-283].

#### 2-1-1-4- رفتارها می‌توانند عمدی و یا سهوی باشند

در بیشتر تعاریف و نظریات ارائه شده برای رهبران مخرب به صورت محدودی بر عمدی بودن<sup>1</sup> و یا سهوی بودن<sup>2</sup> رفتار این رهبران تمرکز شده است. اما در تعریفی که از آینارسن و همکاران (2007) ارائه شده است، هر دو بُعد عمدی و سهوی بودن رفتارها و اقدامات مد نظر قرار گرفته است [10، صص 207-216]. از این منظر برای تلقی یک رفتار به عنوان مخرب از جانب رهبران، ضرورتی به اینکه این رفتار یا رفتارها عمدی و یا قصد قبلی انجام گیرد، وجود ندارد؛ به عبارت دیگر یک رهبر مخرب ممکن است از روی قصد و عمد اقدام به آسیب به کارکنان و سازمان نکند، بلکه در اثر بی‌فکری، غیرحساس بودن و یا فقدان کفایت و شایستگی باعث تضعیف و آسیب زبردستان و سازمان شود. بنابراین در مخرب تلقی کردن رفتارهای رهبران از هر دو بُعد عمدی و سهوی بودن رفتارها نباید غفلت شود.

#### 2-1-1-5- تخطی از منافع کوتاه‌مدت تا بلندمدت سازمان

پنجمین ویژگی یا نمود رهبری مخرب، تخطی از منافع مشروع سازمان است. منافع مشروع یک سازمان منافع قانون‌مند و صحیح یک سازمان است. براساس فرهنگ جدید لغات و بیستر<sup>3</sup> (2004) چند معنی مرتبط با مشروع وجود دارد: 1- چیزی که قانون و رسوم آن را اجازه می‌دهد؛ 2. ماندن در چارچوب قانون؛ 3- مستدل و منطقی بودن؛ 4- به صورت اجمالی تصدیق‌پذیر بودن و 5- پیروی از قواعد و استانداردها [21]. بنابراین رفتارهای قانون‌مند، تصدیق‌پذیر و منطقی از طریق مجموعه افراد یک سازمان که در ساختار و اهداف سازمان نیز آمده باشد، منافع مشروع یک سازمان محسوب می‌شوند [10، ص 211]. از این منظر بسیاری از رفتارهای مدیران و سرپرستان را که به خاطر ترس از عواقب اعتراض و انتقاد توسط

---

1. Intentional  
2. Unintentional  
3. Webster's new word dictionary



کارکنان غیرمشروع تلقی نمی‌شود و اعتراضی نسبت به آن صورت نمی‌گیرد، ولی تناسبی با منافع و اثربخشی کوتاه‌مدت تا بلندمدت سازمان ندارد، می‌توان از زمره رفتارهای غیرمشروع تلقی کرد. در عین حال هر رهبر و در مجموع هر سازمانی نمی‌تواند به صورت آزادانه و خودخواهانه منافع مشروع خود را تعیین نماید و سپس با رفتارهای مخرب به دنبال تأمین و تضمین آنها برآید [10، ص 212؛ 19، صص 138-158]. بر این اساس، جهت‌گیری‌های کنونی به رفتار رهبری مخرب بر این نکته تأکید می‌کنند که کارکنان و کارفرمایان باید متعهد به رفتار متناسب با هنجارها، قوانین و توافقات ملی و به دنبال آن بین‌المللی باشند. در عین حال باید به این واقعیت توجه داشت که بنا بر تغییرات مربوط به قوانین، الزامات و شرایط، رفتارهای مخرب همراه با تغییرات و تحولات ملی و بین‌المللی به تدریج تغییر پیدا می‌کنند.

ویژگی‌های مطرح برای رهبری مخرب که در بالا به آنها اشاره شد، ظرفیت بالقوه آسیب‌زایی را برای رهبران مخرب در سطح سازمان‌ها به همراه می‌آورد. این آسیب‌ها گاهی محسوس و گاهی نامحسوس هستند. ایجاد احساس تحقیر، اشاعه جو سوء استفاده و تخریب به صورت پنهان، تمایل به رفتارهای غیراخلاقی و انحرافی، تمایل به خشونت، ایجاد جو مقاومت و نافرمانی، افت اثربخشی در بلندمدت در فضاهای رقابتی و مواردی از این دست، همه و همه از زمره پیامدهای قابل طرح برای رهبری مخرب هستند. از میان عوامل فوق تمایل به خشونت و خشونت‌گرایی آشکار و پنهان به باور این نوشتار از زمره مهم‌ترین پیامدها برای رهبری مخرب است.

## 2-2- تمایل به خشونت

خشونت<sup>1</sup> به عنوان یکی از ابعاد مطرح برای پرخاشگری، به عنوان تمایل به تهاجم و حمله فیزیکی و یا تمایل به آسیب رسانی فیزیکی و مجروح ساختن دیگران تعریف می‌شود [22، ص 992]. این شکل از پرخاشگری، اغلب بعد شناختی - هیجانی پرخاشگری را در بر گرفته و به همین لحاظ بسیاری از نویسندگان و صاحب‌نظران به جای استفاده از واژه خشونت، ترجیح داده‌اند از واژه تمایل یا میل به خشونت<sup>2</sup> استفاده کنند [23، ص، 192]. خشونت ممکن است

---

1. Violence  
2. Tendency to violence



به اشکال مختلفی توسط افراد در محیط‌های کار به معرض نمایش گذاشته شود. از طرف دیگر ممکن است که تمایل به خشونت در محیط کار در قالب تمایل به خشونت داخلی (تمایل به خشونت بین اعضای یک محیط کاری مانند کارکنان در یک سازمان) و یا در قالب تمایل به خشونت خارجی (بین کارکنان و دیگر افراد که به صورت موقت در تماس با کارکنان قرار می‌گیرند) نمود پیدا کند [24، صص 195-208]. مهم‌ترین و بارزترین اشکال تمایل به خشونت داخلی و خارجی، تمایل به تهاجم و حمله فیزیکی، تمایل به تجاوز به حریم شخصی دیگران، تمایل به رفتارهای تهدیدآمیز و ارباب‌آور، ایجاد مزاحمت و تمایل به بدرفتاری کلامی را می‌توان نام برد [22، صص 988-991]. چنان‌که ملاحظه می‌شود ابعاد و مواردی که برای تمایل به خشونت در محیط‌های کار معرفی می‌شود، اغلب هر دو حوزه تمایل به خشونت شدید (حمله و تجاوز) تا تمایل به خشونت خفیف (مانند هل دادن و تنه‌زدن) را در بر می‌گیرد.

در کنار تلاش‌ها و مباحثی که اکنون در حوزه تعریف تمایل به خشونت و تعیین ابعاد آن توسط پژوهشگران و نظریه‌پردازان مختلف دنبال می‌شود، طیف متنوعی از پژوهش‌های گذشته نیز به پیشایندها و پیامدهای تمایل به خشونت توجه داشته‌اند. از مهم‌ترین پیشایندهای معرفی شده برای تمایل به خشونت، می‌توان به نبود توجه به امنیت کارکنان در محیط کار، فقدان اعتماد میان کارکنان و سازمان، ناتوانی در حمایت از کارکنان و مشکلات آنها، نگاه ابزاری به کارکنان در محیط کار، ناهمخوانی بین رفتار و سخن سازمان، استانداردهای ناهمسان در ارزیابی و ارتقای کارکنان، افزایش بار کاری کارکنان بدون افزایش سطح اختیارات آنها، وجود نارضایتی در فضای سازمان، بی‌ثباتی در مقررات و سیاست‌های سازمان، سبک رهبری استبدادی، مخرب و سوء استفاده‌گرانه و نگرش منفی کارکنان نسبت به نظام مدیریتی سازمان اشاره کرد. هر یک از این عوامل به سهم خود می‌توانند باعث تمایل به انواع خشونت خفیف تا شدید در کارکنان شوند [22، صص 988-1005؛ 24، صص 195-208؛ 25، صص 486-496]. علاوه بر پیشایندهای متعددی که تمایل به خشونت دارد، این پدیده در سطح فردی و سازمانی پیامدهایی را نیز برای افراد و سازمان‌ها در پی دارد. از جمله مهم‌ترین پیامدهای مطرح برای تمایل به خشونت در محیط کار تجربه حالات روانی ناخوشایند (نظیر احساس تهدید، اضطراب، برانگیختگی و ناامنی) برای افرادی که تمایل به خشونت ندارند و از این نوع





رفتارها نیز استفاده نمی‌کنند، تداخل در عملکرد فردی و جمعی و به دنبال آن کاهش عملکرد و اثربخشی فردی و سازمانی و تمایل به انجام رفتارهای تلافی‌جویانه، انحرافی و غیراخلاقی برای مدیریت شخصی شرایط و موقعیت را می‌توان نام برد [26، صص 1-26؛ 27، صص 982-1006].

تقریباً تمام نظریه‌پردازانی که در مورد تمایل به خشونت به نظریه‌پردازی و مطالعه رغبت و توجه نشان داده‌اند، بر این نکته اتفاق نظر دارند که بیشتر اشکال تمایل به خشونت دارای بار هیجانی - شناختی هستند که پیش از هرگونه رفتار آشکار و محسوس، نوعی آمادگی و زمینه را برای انجام رفتارهای پرخاشگرانه، غیراخلاقی و انحرافی فراهم می‌آورند [28، صص 30]. در واقع براساس مدل‌های مطرح کنونی در حوزه پرخاشگری (که تمایل به خشونت یکی از مهم‌ترین ابعاد آن است)، وقوع رفتارهای پرخاشگرانه و مخرب، نیازمند علایم محیطی خاص (مانند مواجهه با استرسورهای مختلف، ناکامی حاصل از شرایط، بی‌عدالتی، توهین و تحقیر از جانب دیگران از جمله سرپرستان و وجود الگوهای نقش خشن و پرخاشگر)، سپس راه‌اندازی هیجان‌ها و شناخت‌های پرخاشگرانه خاص (مانند خشم، خصومت و شرم) جهت آماده‌سازی فرد برای بروز یک واکنش رفتاری است [20، صص 19]. با در نظر داشتن همین نکته، در این پژوهش نیز همسو با تأکیدات مطرح شده، با این فرض که رفتارهای مثبت و منفی کارکنان در محیط‌های کار نیازمند پیش‌زمینه‌های هیجانی - شناختی هستند، رفتارهای انحرافی به عنوان یکی از پیامدهای مطرح برای تمایل به خشونت در نظر گرفته شده است. این رابطه به لحاظ پژوهشی نیز حمایت‌هایی را دارا است که در ادامه به برخی از آنها اشاره خواهد شد.

## 2-3- رفتارهای انحرافی

رفتارهای انحرافی که نخست از طریق مطالعات حوزه هنجارهای گروهی به عرصه مطالعات رفتاری در محیط کار راه پیدا نمود [22، صص 988-1005]، در اواسط دهه نود میلادی [29، صص 555-572] و سپس در سال‌های آغازین هزاره سوم میلادی [30، صص 349 و 350] با صورت‌بندی نظری مجدد، رفتارهایی ارادی و اختیاری معرفی شدند که طی آن هنجارها، قواعد و رسوم مورد قبول سازمان زیر پا گذاشته شد و به دنبال آن زمینه تهدید و آسیب به



بهزیستی سازمان، افراد و یا هر دو آنها فراهم شد [22، ص 990]. این رفتارها از جهات بسیاری با رفتارهای ضد تولید، رفتارهای ضد اجتماعی در محیط کار، رفتارهای مخرب، بدرفتاری و بی‌ادبی و رفتارهای تلافی‌جویانه (انتقام‌جویانه) دارای همپوشی است [31، ص 102؛ 32، ص 291؛ 33، صص 467-482].

این مسئله که چرا رفتارهای انحرافی برای سازمان‌ها مشکل‌آفرین است، دلایل متعددی دارد. از میان این دلایل، واضح‌ترین آنها این است که وقتی در یک سازمان افراد به جای کار در مسیر هنجارها و قواعد شغل و سازمان خود دست به رفتارهای انحرافی می‌زنند، به طور عملی سازمان را در رسیدن به اهداف خود دچار مشکل می‌سازند. سازمانی که کارکنان آن دست به دزدی می‌زنند، وسایل سازمان را تخریب می‌کنند؛ رفتارهای پرخاشگرانه کلامی و غیرکلامی متعددی را از خود به نمایش می‌گذارند، به صورت عمدی غیبت نموده و یا با تأخیر بر سر کار حاضر می‌شوند و یا بسیاری از رفتارهای دیگر که در چارچوب رفتارهای انحرافی قرار می‌گیرند، انجام می‌دهند، در رسیدن به اهداف و مأموریت‌های خود موفق نخواهد شد. به همین دلیل نیز روانشناسان همراه با متخصصان رفتار سازمانی تلاش زیادی نموده‌اند تا عوامل پدیدآورنده این رفتارها را شناسایی و راهبردهایی برای کنترل و مهار این رفتارها ارائه نمایند [34، ص 416؛ 35، ص 1789].

در جدیدترین صورت‌بندی‌ها از رفتارهای انحرافی، این نوع رفتارها به رفتارهای انحرافی مثبت (خلاصیت، نوآوری و امثال آن) و رفتارهای انحرافی منفی (دزدی و سرقت، پرخاشگری، استفاده نامشروع از اموال سازمان و دیگران، مصرف مواد در محیط کار و مواردی از این دست) تقسیم‌بندی شده‌اند [31، صص 99-112]. رفتارهای انحرافی منفی که در این پژوهش بر آنها تمرکز شده خود به لحاظ هدف به دو دسته رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان و رفتارهای انحرافی معطوف به افراد قابل تقسیم است [30، صص 349-360]. در مطالعات دو دهه قبل تاکنون اغلب پژوهشگران این طبقه‌بندی دوگانه را در مطالعات خود پیگیری نموده‌اند. رفتارهای انحرافی معطوف به افراد شامل رفتارهایی نظیر دزدی از همکاران یا مراجعان، انجام شوخی رکیک با همکاران، به خطر انداختن عمدی همکاران، افشای رازهای دیگران علی‌رغم میل باطنی آنها و از نمونه رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان می‌توان به دزدی اموال سازمان، تخریب اموال سازمان، نافرمانی از سرپرستان و مدیران، تأخیر و غیبت بدون



هماهنگی و اطلاع قبلی، مصرف مواد در محیط کار اشاره کرد [31، ص 103]. هر دو دسته رفتارهای انحرافی معطوف به افراد و سازمان دارای پیشایندهای شناختی، عاطفی و هیجانی [36، ص 1157]، عوامل شخصیتی [38، ص 532] و عوامل موقعیتی و سازمانی [39، صص 272-291؛ 40، صص 109-126] مختلفی هستند. از میان عوامل موقعیتی و سازمانی سبک‌های رهبری غیراخلاقی و غیرانسانی (نظیر رهبری مخرب، رهبری سوء استفاده‌گرانه) و از میان عوامل شناختی - هیجانی، عواطف و هیجانات منفی مانند خشم، خصومت و تمایل به خشونت [28، ص 170؛ 41، ص 89؛ 42، ص 90؛ 43، صص 198-216] از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند.

### 3- تحقیقات پیشین

در مورد نقش رفتار مدیران بر رفتارهای انحرافی شواهد پژوهشی چندی در ایران وجود دارد. این دست شواهد نشان می‌دهد که رفتارهای غیراخلاقی مدیران در سازمان با رفتارهای انحرافی در کارکنان دارای رابطه مثبت است.

گل پرور، حسین‌زاده و آقایی (1389) در پژوهشی با عنوان بررسی اثرات رفتارهای غیراخلاقی مدیران در سازمان‌ها به بررسی الگوی روابط رفتارهای غیراخلاقی مدیران با حمایت سازمانی ادراک شده، فرسودگی هیجانی و رفتارهای انحرافی پرداخته و نشان داده‌اند که رفتارهای غیراخلاقی مدیران علاوه بر تضعیف حمایت سازمانی ادراک شده و تقویت احساس فرسودگی هیجانی کارکنان با اثرات فراگیر باعث گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی می‌شود [44، صص 15-24].

گل پرور، جوادیان، نیری و مهداد (1391) نیز در پژوهشی با عنوان بررسی اثر خودمداری و خطرپذیری شخصی رهبر بر رفتارهای انحرافی کارکنان نشان داده‌اند که رفتارهای انحرافی در درون سازمان می‌تواند پاسخی به عوامل فشارزای شغلی محیط کار باشد. این پژوهشگران براساس رویکرد نظری نفوذ رهبری بر فرایندهای یادگیری نتیجه‌گیری نموده‌اند که رفتارهای خودمدار رهبران در سازمان‌ها می‌تواند باعث گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شود [45، صص 76-95].



علاوه بر برخی پژوهش‌های داخلی که نشان می‌دهند رفتارهای رهبران و مدیران در سازمان‌ها می‌تواند بر گرایش کارکنان به خشونت و رفتارهای انحرافی تأثیر بگذارد، طیف گسترده‌تری از پژوهش‌ها در خارج از ایران از این روابط حمایت می‌کنند. فریس و همکاران<sup>1</sup> (2007) در پژوهشی با موضوع قلدری<sup>2</sup> استراتژیک به عنوان دیدگاهی مکمل یا متعادل‌کننده در رهبری مخرب، مفهوم رهبری مخرب را شامل نظارت سو استفاده‌گرانه، خشونت‌آمیز و غیرمدنی دانسته و نشان داده‌اند که رفتار خشونت‌بار و قلدرمآبانه توسط رهبران به صورت یک سیاست سازمانی تعبیر می‌شود که در آن رهبران ممکن است قلدری را به عنوان تلاشی استراتژیک برای تأثیر گذاشتن بر دیگران به منظور به حداکثر رساندن اهداف سازمانی یا فردی به کار گیرند. همین امر می‌تواند این پیام را به کارکنان منتقل نماید که خشونت و رفتارهای انحرافی از نظر سازمان قابل تحمل است [35، صص 1788-1811].

میچل و آمبروز<sup>3</sup> (2007) طی مطالعه‌ای در خصوص نقش تعدیل‌کننده باورهای مقابله به مثل جویانه منفی در رابطه رهبری سوءاستفاده‌گرانه با رفتارهای انحرافی کاری نشان دادند که وقتی افراد دارای باورهای منفی مقابله به مثل جویانه بالایی باشند، ساده‌تر در اثر مواجهه با رهبری سوءاستفاده‌گرانه به رفتارهای انحرافی روی می‌آورند. لازم به ذکر است که رفتارهای مقابله به مثل جویانه منفی اغلب دارای بار هیجانی تمایل به خشونت می‌باشد [15، صص 1159-1168].

مامفورد و همکاران<sup>4</sup> (2007) در مطالعه‌ای نشان دادند که ابراز خشونت از طرف رهبران در سازمان می‌تواند زمینه ساز تمایل به خشونت و سپس ترویج و اشاعه رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی شود [8، صص 217-235]. لو و همکاران<sup>5</sup> (2012) در مطالعه‌ای به بررسی دیدگاه کارکنان چینی در مورد محتوا و ساختار رهبری مخرب پرداخته و نشان دادند که رهبری مخرب در دیدگاه کارکنان چینی می‌تواند دارای ساختار چهار عاملی موسوم به فرسایش زیردستان<sup>6</sup>، فساد<sup>7</sup>، سوءاستفاده از زیردستان و فقدان اخلاق‌گرایی حرفه‌ای<sup>8</sup> باشد

1. Ferris et al.
2. Bullying
3. Mitchell & Ambrose
4. Mumford et al.
5. Lu et al.
6. Excoriation of subordinates
7. Corruption
8. Loss of professional morality



[11، صص 271-283]. برخی از پژوهشگران و نظریه پردازان نیز در پژوهش‌های خود این ایده را که مدارا و اغماض کارکنان عاملی است که موجب تداوم رفتارهای مخرب رهبران می‌شود، مطرح کرده‌اند.

پادایلا و همکاران<sup>1</sup> (2007) با بررسی مثلث مسموم (رهبران مخرب، پیروان آسیب‌پذیر و محیط مساعد) به لحاظ نظری و مبتنی بر شواهد پژوهشی فراوان، نشان داده‌اند که پدیدآیی و دوام رهبران مخرب می‌تواند بر اثر وجود پیروان آسیب‌پذیر و وجود محیط مساعد برای مخرب عمل نمودن رهبران باشد. از طرف دیگر این پژوهشگران نشان داده‌اند که رهبران مخرب با رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه، زورگویانه و رفتارهای غیراخلاقی خود، کارکنان را در معرض تهدید دائمی قرار داده و زمینه را برای تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی فراهم می‌سازند [46، صص 176-194]. تروگود و همکاران<sup>2</sup> (2012) در پژوهشی با موضوع تعریف تجربی و اندازه‌گیری رهبری منفی نشان داده‌اند که رفتارهای رهبری مخرب شامل سه بعد سازمان‌مدار/ زیردست‌مدار، مخرب شدید/مخرب ملایم، تخطی از هنجار/ تخطی از قانون می‌باشند. تجزیه و تحلیل دقیق‌تر در مطالعه تروگود و همکاران (2012) نشان داد که سه عامل اصلی در رفتارهای رهبری مخرب شامل رفتارهای معطوف به زیردستان، معطوف به سازمان و آزار جنسیتی است [47، صص 228-253]. در پژوهش‌های چندی نیز نشان داده شده است که رفتارهای رهبری مخرب نخست زمینه بروز خشونت و سپس باعث اشاعه رفتارهای انحرافی می‌شود.

مایر و همکاران<sup>3</sup> (2011) در پژوهشی کاملاً مرتبط با پژوهش حاضر و با موضوع بدرفتاری رهبر، خشونت کارکنان و رفتارهای انحرافی به بررسی نقش واسطه‌ای خشونت کارکنان در رابطه بین بدرفتاری رهبر (بدرفتاری ناعادلانه و سرپرستی سوء استفاده‌گرانه) با رفتارهای انحرافی پرداخته و نشان دادند که خشونت متغیری بالقوه برای واسطه‌گری رابطه بدرفتاری‌های سرپرستان با کارکنان و وقوع رفتارهای انحرافی در کارکنان است [48، صص 24-40]. باور مایر و همکاران (2011) بر این است که رفتارهای مخرب رهبران با کارکنانشان از طریق فرایندهای مبادله اجتماعی منجر به تمایل به خشونت و سپس ارتکاب رفتارهای انحرافی

1. Padilla et al.  
2. Thoroughgood et al.  
3. Mayer et al.



می‌شود [48، صص 24-40]. ایلائی و همکاران<sup>1</sup> (2012) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین استرسورهای سازمانی با رفتارهای انحرافی و ضد تولید پرداخته و نشان دادند که بین استرسورهای سازمانی که یکی از ابعاد مطرح در آن تعامل ضعیف و مخرب با سرپرستان بوده و رفتارهای انحرافی و ضد تولید رابطه معناداری وجود دارد [34، صص 415 - 436]. در عین حال نتیجه این مطالعه نشان داده است که خشم به عنوان یک عامل شناختی - هیجانی - رفتاری می‌تواند باعث شود تا رابطه بین استرسورهای سازمانی و رفتارهای انحرافی و ضد تولید تقویت شود. شواهد ارائه شده در پژوهش شرد و همکاران<sup>2</sup> (2013) نیز نشان داده است که رهبران مخرب با انجام رفتارهای مخرب معطوف به کارکنان آنها را مستعد بروز خشونت و رفتارهای انحرافی می‌نمایند [49، صص 73-89]. شاینس و شیلینگ<sup>3</sup> (2012) در یک مطالعه فراتحلیل بر پنجاه و هفت مطالعه نشان دادند که رهبری مخرب با نگرش مثبت نسبت به رهبر، با بهزیستی<sup>4</sup> و عملکرد کارکنان دارای رابطه منفی و معنادار و در مقابل با تمایل به ترک خدمت<sup>5</sup>، رفتارهای ضد تولید (این رفتارها همپوشی قابل توجهی با رفتارهای انحرافی دارند) و مقاومت و نافرمانی در برابر رهبر دارای رابطه مثبت و معناداری است [19، صص 138-158]. برخی از پژوهشگران نظیر ین و همکاران<sup>6</sup> (2013) براساس الگوی پتی‌تایرانی<sup>7</sup> نشان داده‌اند که رابطه منفی قابل توجهی بین رهبری مخرب با تمام ابعاد رضایت شغلی و سطح بهره‌وری کارکنان وجود دارد [50، صص 595-600]. بالاخره پژوهش بی‌بی و همکاران<sup>8</sup> (2013) نیز نشان داد که بدرفتاری رهبران یکی از پیش‌بینی کننده‌های مهم رفتارهای ضد تولید (خرابکاری، تخریب محصولات و تولیدات، غیبت و تأخیر بدون هماهنگی و بی‌برنامه و دزدی) در کارکنان است [51، صص 317-334].

پژوهش‌هایی که به عنوان پیشینه چه در قالب مروری و چه در قالب پژوهش اصیل مورد اشاره قرار گرفتند، دو نکته را آشکار می‌سازد. نکته اول اینکه رهبران مخرب

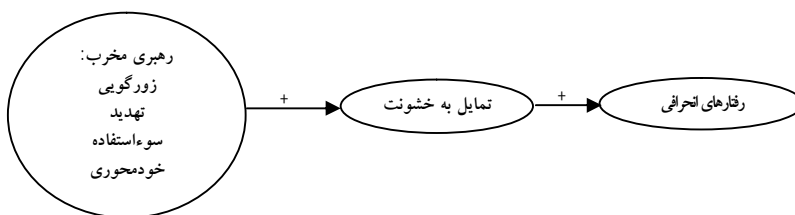
1. Ilie et al.
2. Sheard et al.
3. Schyns & Schilling
4. Wellbeing
5. Intention to Quit
6. Yen et al.
7. Petty tyranny
8. Bibi et al.



دارای تأثیرات متعددی هستند. یکی از تأثیرات آشکار آنها اینکه با تمرکز بر خود و منافع خود همراه با رفتارهای خشونت‌آمیز و تحقیرکننده، کارکنان را متمایل به خشونت و سپس رفتارهای انحرافی می‌نمایند. نکته دوم اینکه، علی‌رغم توان بالقوه بالای رهبری مخرب برای افزایش سطح تمایل به خشونت و سپس رفتارهای انحرافی کارکنان، در کمتر پژوهشی رابطه زنجیره‌ای رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی مد نظر قرار گرفته است. ایده اصلی در این پژوهش که در الگوی نظری و مفهومی معرفی شده در زیر به خوبی نمایش داده شده این است که رهبران مخرب نخست باعث افزایش تمایل به خشونت در کارکنان و سپس موجب افزایش سطح رفتارهای انحرافی می‌شوند.

#### 4- الگوی نظری و مفهومی پژوهش

بر اساس مبانی نظری ارائه شده و بر پایه جدیدترین پژوهش‌هایی که به آنها اشاره شد و با توجه به اینکه رهبران مخرب اغلب باعث آسیب به کارکنان و سازمان هر دو می‌شوند، در این پژوهش اولین متغیر پیامد برای رهبری مخرب، تمایل به خشونت در کارکنان در نظر گرفته شده است. به دنبال رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت، تمایل به خشونت نیز در مرحله بعدی به عنوان یک حالت شناختی - هیجانی و به عنوان نوعی آمادگی هیجانی برای انجام رفتارهای انحرافی در نظر گرفته شده است. بر همین اساس در پژوهش حاضر مطابق با آنچه بیان شد، الگوی نظری و مفهومی پژوهش مطابق با آنچه در شکل 1 ارائه شده در نظر گرفته شده است.



شکل 1 مدل نظری و مفهومی



## 5- فرضیه‌های پژوهش

**فرضیه اول:** بین رهبری مخرب (زورگویی، تهدید، سوءاستفاده و خودمحوری) با تمایل به خشونت رابطه مثبت وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین رهبری مخرب (زورگویی، تهدید، سوءاستفاده و خودمحوری) با رفتارهای انحرافی (معطوف به افراد و سازمان) رابطه مثبت وجود دارد.

**فرضیه سوم:** بین تمایل به خشونت با رفتارهای انحرافی (معطوف به افراد و سازمان) رابطه مثبت وجود دارد.

**فرضیه چهارم:** تمایل به خشونت متغیر واسطه‌ای در رابطه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی (معطوف به افراد و سازمان) است.

## 6- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع یک پژوهش همبستگی (مدلسازی معادله ساختاری) و جامعه آماری آن تمام کارکنان یک شرکت صنعتی در شهر تهران به تعداد پانصد و بیست نفر در زمستان 1392 بودند. از جامعه آماری مورد اشاره، بر پایه جدول تناسب حجم نمونه با حجم جامعه آماری [52، ص 133] و با توجه به دویست تا چهار صد نفر نمونه توصیه شده برای مطالعات مدلسازی معادله ساختاری [53، ص 65]، 310 نفر برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. نمونه پژوهش از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده براساس فهرست اسامی انتخاب شدند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، 18 پرسشنامه (معادل 5/8 درصد) به دلیل نقص در پاسخگویی از پژوهش کنار رفت و گروه نمونه پژوهش به 292 نفر (نرخ بازگشت 94/2 درصد) کاهش یافت.

## 7- ابزارهای گردآوری داده‌ها

### 7-1- مقیاس رهبری مخرب (DLS-15)

برای سنجش رهبری مخرب از پرسشنامه پانزده سؤالی ساخت و معرفی شده توسط گل‌پرور (1393) که مبتنی بر رفتارهای غفلت، خشونت، تعامل غیراخلاقی و زورمدارانه را همراه با





سوء استفاده از سازمان و کارکنان می‌باشد، استفاده شد. لازم به ذکر است که چون سؤال‌های مستقیم رهبری مخرب ایجاد مقاومت می‌نمود، در سؤال‌های این پرسشنامه شاخص‌های رهبری مخرب به صورت رهبری سازنده و مثبت ارائه شده است. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه در این پژوهش شش درجه‌ای لیکرت (کاملاً هرگز = 6 تا همیشه = 1) بود. گل پرور (1393) روایی صوری این پرسشنامه را براساس تطابق یک به یک سؤال‌های این پرسشنامه با رفتارهای مخرب مطرح شده در متون علمی حوزه رهبری مخرب مستند ساخته و روایی سازه آن را نیز بر مبنای تحلیل عاملی اکتشافی (KMO بالاتر از 0/8 و بارهای عاملی سؤال‌های 0/4 و بالاتر) مستند ساخته است [54، صص 1-3]. آلفای کرونباخ این پرسشنامه در پژوهش قبلی برابر با 0/78 گزارش شده است [54، ص 2]. در این پژوهش برای بررسی روایی سازه این پرسشنامه تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس انجام شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی سؤال‌های پانزده‌گانه این پرسشنامه را با بارهای عاملی 0/45 تا 0/8 بر دو عامل به نام‌های خودمحوری و زورگویی (سه سؤال) و سوءاستفاده و تهدید (ده سؤال) قرار داد. تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان داد که در نظر گرفتن پرسشنامه رهبری مخرب با دو عامل از روایی سازه مطلوبی برخوردار است (خی‌دو کوچک‌تر از 1 و غیرمعنادار، نسبت خی‌دو به درجه آزادی کوچک‌تر از 1، GFI برابر با 1، CFI برابر با 1، IFI برابر با 0/99 و RMR برابر با 0/001). آلفای کرونباخ دو خرده‌مقیاس خودمحوری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید در پژوهش حاضر به ترتیب برابر با 0/65 و 0/96 به دست آمد.

## 7-2- پرسشنامه تمایل به خشونت (TTV-30)

برای سنجش تمایل به خشونت در محیط کار شش سؤال بر مبنای پیشینه پژوهش [20، صص 13-40؛ 22، صص 988-1005؛ 24، صص 195-208؛ 25، صص 486-496] برای این پژوهش تهیه و استفاده شد. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه در این پژوهش پنج درجه‌ای (هرگز = 1 تا همیشه = 5) بود. روایی صوری این پرسشنامه به لحاظ تخصصی تأیید شده است و برای سنجش روایی سازه این پرسشنامه، تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس به مرحله اجرا در آمد. این تحلیل شش سؤال این پرسشنامه را با بارهای عاملی بالای 0/5 بر یک عامل قرار داد. تحلیل عاملی تأییدی نیز با شاخص‌های برآزش مطلوب و مناسب تک



عاملی بودن این پرسشنامه و روایی سازه آن را تأیید نمود (خی‌دو برابر با صفر، نسبت خی‌دو به درجه آزادی برابر با صفر، GFI برابر با 1، CFI برابر با 1، IFI برابر با 0/99 و RMR برابر با 0/001). پس از اجرای تحلیل عاملی اکتشافی آلفای کرونباخ این پرسشنامه برابر با 0/91 به دست آمد.

### 7-3- پرسشنامه رفتارهای انحرافی (DBQ- 22)

برای سنجش رفتارهای انحرافی در این پژوهش از پرسشنامه پانزده سؤالی بنت و رابینسون<sup>1</sup> (2000) که رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان (هشت سؤال) و همکاران (هفت سؤال) را مورد سنجش قرار می‌دهد [30، صص 349-360] و گل‌پرور و همکاران (1389) پیش از این، آن را در ایران روایی‌سنجی و پایایی‌سنجی نموده‌اند، استفاده شد [55، صص 1-8]. این پرسشنامه در این پژوهش بر مقیاس شش درجه‌ای (هرگز=1 تا همیشه=6) پاسخ داده شد و از روایی و پایایی مطلوبی در ایران برخوردار است. برای نمونه گل‌پرور و همکاران (1389) با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، روایی سازه آن را مستند ساخته و آلفای کرونباخ 0/85 را برای آن گزارش نموده‌اند [55، صص 1-8]. در این پژوهش پس از اجرای تحلیل عاملی اکتشافی که به منظور بررسی مجدد روایی سازه این پرسشنامه انجام شد، آلفای کرونباخ برای دو خرده‌مقیاس رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان و افراد و برای رفتارهای انحرافی کلی به ترتیب برابر با 0/95، 0/97 و 0/97 به دست آمد.

### 8- روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و الگوسازی معادله ساختاری<sup>2</sup> (SEM) انجام گرفت. تحلیل‌های انجام شده با استفاده از بسته آماری برای علوم اجتماعی<sup>3</sup> (SPSS) و نرم‌افزار تحلیل ساختارهای گشتاوری<sup>4</sup> (AMOS) انجام شد.

---

1. Bennett & Robinson  
2. Structural Equation Modeling  
3. Statistical Package for Social Science  
4. Analysis of Moment Structures



## 9- یافته‌های پژوهش

در جدول 1، میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول 1 میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	M	SD	1	2	3	4
1	رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان	1/28	0/63	-			
2	رفتارهای انحرافی معطوف به افراد	1/21	0/64	0/84**	-		
3	خودمحموری و زورگویی	4/07	1/43	0/26**	0/21**	-	
4	سوءاستفاده و تهدید	3/91	1/84	0/18**	0/15**	0/6**	-
5	تمایل به خشونت	2/05	0/95	0/23**	0/29**	0/12*	0/05

\*\* $p < 0/01$

چنان که در جدول 1 مشاهده می‌شود، خودمحموری و زورگویی به عنوان اولین مؤلفه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان، با رفتارهای انحرافی معطوف به افراد و با تمایل به خشونت دارای رابطه مثبت و معناداری است. سوءاستفاده و تهدید نیز با رفتارهای انحرافی معطوف به افراد و سازمان دارای رابطه مثبت و معناداری است ولی با تمایل به خشونت دارای رابطه معناداری نیست. بالاخره تمایل به خشونت نیز با رفتارهای انحرافی معطوف به افراد و سازمان دارای رابطه مثبت و معناداری است. در ادامه تحلیل‌ها، الگوی پیشنهادی اولیه (شکل 1) با استفاده از الگوسازی معادله ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. یک الگوی مناسب از لحاظ شاخص‌های برازش باید دارای خی دو غیرمعنادار، نسبت خی دو به درجه آزادی کمتر از 2، شاخص نیکویی برازش<sup>1</sup> (GFI) و شاخص برازش تطبیقی<sup>2</sup> (CFI) - بیشتر از 0/95، شاخص برازش افزایشی<sup>3</sup> (IFI) بزرگ‌تر از 0/9، ریشه میانگین مجدورات باقیمانده<sup>4</sup> (RMSR) کوچک‌تر از 0/05 و تقریب ریشه میانگین مجدورات خطا<sup>5</sup> (RMSEA)

1. Goodness of Fit Index (GFI)
2. Comparative Fit Index (CFI)
3. Incremental Fit Index (IFI)
4. Root Mean Square of Residual (RMSR)
5. Root Mean Square of Error Approximation (RMSEA)



کوچک‌تر از 0/08 باشد [56]. با توجه به آنچه بیان شد، خی دو مدل پیشنهادی اولیه معنادار ( $p < 0/01$ )، نسبت خی دو به درجه آزادی بزرگ‌تر از 3، GFI، CFI و IFI هر سه کمتر از 0/95، RMR بزرگ‌تر از 0/08 و RMSEA نیز از 0/08 بزرگ‌تر بود. معناداری خی دو، نسبت بالای خی دو به درجه آزادی و RMSEA بزرگ‌تر از نقطه برش مطلوب، نشان از آن است که الگوی پیشنهادی نیاز به اصلاح و بازنگری دارد [56، صص 608 و 609]. بررسی ضرایب مسیر الگوی اولیه همراه با شاخص‌های اصلاح نشان داد که لازم است یک مسیر از خودمحوری و زورگویی به رفتارهای انحرافی اضافه شود. این تغییر در الگوی نهایی و بازنگری شده مبتنی بر پیشینه پژوهش [15، صص 1159-1168؛ 19، صص 138-158؛ 48، صص 24-40؛ 57، صص 3-30] و شاخص‌های اصلاح انجام شد. در جدول 2 نتایج الگوسازی معادله ساختاری برای الگوی نهایی و بازنگری شده پژوهش آمده است.

جدول 2 نتایج حاصل از الگوسازی معادله ساختاری برای الگوی نهایی پژوهش

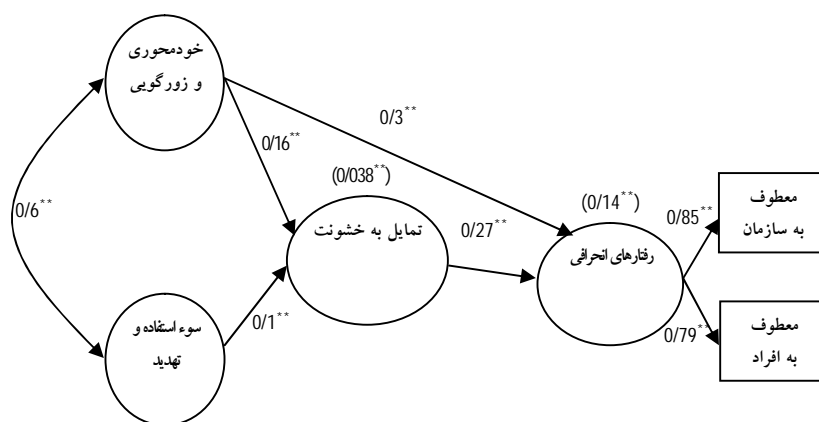
R2	$\beta$	SE	b	رابطه متغیرها در الگوی نهایی	$\hat{\eta}^2$
0/038**	0/16**	0/05	0/23**	خودمحوری و زورگویی ← تمایل به خشونت	1
	0/1**	0/04	0/1**	سوءاستفاده و تهدید ← تمایل به خشونت	3
0/14**	0/3**	0/04	0/2**	خودمحوری و زورگویی ← رفتارهای انحرافی	4
	0/27**	0/02	0/12**	تمایل به خشونت ← رفتارهای انحرافی	5
شاخص‌های برازش مدل نهایی					
(1) 0/05		$\chi^2$ (df)		6	
0/05		$\frac{c^2}{df}$		7	
1		GFI		8	
1		CFI		9	
1		IFI		10	
0/001		RMR		11	
0/001		RMSEA		12	

\*\* $p < 0/01$



چنان که در جدول 2 مشاهده می‌شود خودمحوری، زورگویی و سوءاستفاده و تهدید، به ترتیب با ضریب بتای استاندارد 0/16 و 0/1 و 3/8 درصد از واریانس تمایل به خشونت را تبیین نموده‌اند. در مرحله بعدی، خودمحوری و زورگویی همراه با تمایل به خشونت به ترتیب با ضریب بتای استاندارد 0/3 و 0/27 و 14 درصد از واریانس رفتارهای انحرافی را تبیین نموده‌اند. همچنین چنان که در جدول 2 مشاهده می‌شود، شی دو مدل نهایی برابر با 0/05 و غیرمعنادار ( $p > 0/05$ )، نسبت

شی دو به درجه آزادی برابر با 0/05، GFI برابر با 1، CFI برابر با 1، IFI برابر با 1، RMR برابر با 0/001 و RMSEA برابر با 0/001 است. در شکل 2 الگوی نهایی و بازنگری شده ارائه شده است.



شکل 2 الگوی ساختاری اصلاح شده نهایی پژوهش

چنان که در شکل 2 دیده می‌شود، خودمحوری و زورگویی همراه با سوءاستفاده و تهدید با تمایل به خشونت دارای رابطه مستقیم و تمایل به خشونت همراه با خودمحوری و زورگویی با رفتارهای انحرافی دارای رابطه مستقیم هستند. در عین حال خودمحوری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید با رفتارهای انحرافی به طور غیرمستقیم از طریق تمایل به خشونت رابطه برقرار می‌کنند. در جدول 3، اثرات غیرمستقیم خودمحوری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید بر رفتارهای انحرافی از طریق تمایل به خشونت ارائه شده است.



جدول 3 اثرات غیرمستقیم و مستقیم مدل نهایی پژوهش در حالت استاندارد و غیراستاندارد

ردیف	اثرات غیرمستقیم	
	غیراستاندارد	استاندارد
1	0/046*	0/04*
2	0/012*	0/027*

\* $p < 0/05$

چنان که در جدول 3 مشاهده می‌شود، اثر غیرمستقیم خودمحوری و زورگویی بر رفتارهای انحرافی از طریق تمایل به خشونت به صورت غیراستاندارد برابر با 0/046 و به صورت استاندارد برابر با 0/04 منفی می‌باشد. این ضریب براساس منابع موجود بر مبنای آزمون بوث استرپ در سطح  $p < 0/05$  (اغلب ضرایب بیش از 0/08 در سطح  $p < 0/01$  و ضرایب حدود 0/05 در سطح  $p < 0/05$ ) معنادار هستند. بررسی اثرات واسطه‌ای نیز حاکی از آن بود که تمایل به خشونت متغیر واسطه‌ای کامل<sup>1</sup> در رابطه سوءاستفاده و تهدید با رفتارهای انحرافی و متغیر واسطه‌ای پاره‌ای<sup>2</sup> در رابطه خودمحوری و زورگویی با رفتارهای انحرافی می‌باشد.

## 10- نتیجه‌گیری

این پژوهش که با هدف بررسی الگوی ساختاری رابطه بین رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی اجرا شد، شواهدی از نقش رهبری مخرب برای اشاعه رفتارهای انحرافی از طریق افزایش تمایل به خشونت در کارکنان به دست داد. فرضیه اول پژوهش مبنی بر اینکه بین رهبری مخرب (خودمحوری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید) با تمایل به خشونت رابطه (معنادار) وجود دارد، مورد تأیید قرار گرفت. این یافته از پژوهش حاضر با پژوهش‌های مایر و همکاران (2011) و تروگود و همکاران (2012) مبنی بر اینکه رهبران مخرب زمینه‌سازهای اصلی تمایل به خشونت در کارکنان هستند [47، صص 228-253؛ 48، صص 24-40] همسویی دارد. در تبیین این یافته می‌توان این چنین بیان داشت که یکی از

1. Complete mediator  
2. Partial mediator



ویژگی‌های رهبران مخرب رفتار خشونت‌آمیز و پرخاشگرانه با کارکنان یا زیردستان خود است [10، ص 207؛ 11، ص 272؛ 14، ص 1190؛ 15، ص 1162؛ 16، ص 394؛ 17، ص 722]. وقتی رهبران مخرب با کارکنان خود به صورت خشونت‌آمیز و مخرب رفتار می‌کنند، از طریق ایجاد رنجش و عواطف منفی مثل خشم، کارکنان را به طور خواسته و ناخواسته متمایل به تلافی‌جویی خشونت‌آمیز می‌کند. دومین مسیری که از آن طریق رهبران مخرب زمینه تمایل به خشونت را در کارکنان فراهم می‌سازند، به این شکل است که انجام رفتارهای مخرب از طرف رهبر به عنوان الگو حاوی این پیام ساده است که رفتار مخرب به طور نسبی امر شایع و قابل‌تحملی است. وقتی یک رهبر به خود اجازه می‌دهد تا مخرب و سوءاستفاده‌گرانه رفتار کند، ممکن است کارکنان نیز حداقل ساده‌تر به رفتارهای خشونت‌بار متمایل شوند.

فرضیه دوم پژوهش مبنی بر اینکه بین رهبری مخرب (خودمحموری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید) با رفتارهای انحرافی (معطوف به سازمان، معطوف به افراد و کلی) رابطه (معنادار) وجود دارد، نیز مورد تأیید قرار گرفت. در درجه اول این یافته به‌طور نسبی با نتایج پژوهش گل‌پرور و همکاران (1389) مبنی بر وجود رابطه بین رفتارهای غیراخلاقی مدیران با رفتارهای انحرافی کارکنان [44، صص 15-24] و با نتایج پژوهش گل‌پرور و همکاران (1391) مبنی بر وجود رابطه بین خودمداری رهبران با رفتارهای انحرافی کارکنان [45، صص 76-95] همسویی نسبی نشان می‌دهد. همچنین نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش شرد و همکاران (2013) مبنی بر وجود رابطه بین رفتارهای رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی کارکنان [49، صص 73-89] همسویی نشان می‌دهد. در سبب‌شناسی و مطالعه عوامل همبسته با رفتارهای انحرافی در سطح عوامل سازمانی اغلب به عواملی نظیر قوانین و تصمیمات ناعادلانه، نگرش‌ها و رفتارهای منفی مدیران و سرپرستان با کارکنان، وجود فرهنگ سازمانی غیرمولد و حاکمیت بی‌اعتمادی در سازمان اشاره می‌شود [38، صص 219-224؛ 40، صص 109-126]. در تبیین رابطه بین رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی می‌توان گفت که رهبران مخرب به دلیل ضعف در ظرفیت‌های رفتاری و عملکردی مثبت خود در برقراری روابط انسانی سالم، ساده اما پنهان و خزنده نوعی فضای پرفشار روانی - اجتماعی در محیط کار فراهم می‌کنند که مروج رفتارهای انحرافی در سطح کارکنان است.



فرضیه سوم پژوهش مبنی بر اینکه بین تمایل به خشونت با رفتارهای انحرافی (معطوف به سازمان، معطوف به افراد و کلی) رابطه (معنادار) وجود دارد، نیز مورد تأیید قرار گرفت. شواهد پژوهشی متعددی توسط پژوهشگران مختلف تاکنون ارائه شده است که نشان می‌دهد میل به خشونت می‌تواند زمینه‌ساز اصلی رفتارهای انحرافی باشد [22، صص 988-1005]. بارزترین و مرتبط‌ترین پژوهش در این حوزه پژوهش مایر و همکاران (2011) است که طی آن نشان داده شد بین میل به خشونت و رفتارهای انحرافی در نمونه‌ای متشکل از دانشجویان شاغل به کار در مشاغل مختلف رابطه معناداری وجود دارد [47، صص 228-253]. بنابراین به لحاظ کلی می‌توان نتیجه گرفت که تمایل به خشونت زمینه‌ساز هیجانی و شناختی رفتارهای انحرافی یا حداقل یکی از عوامل مرتبط با این رفتارها است.

فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر اینکه تمایل به خشونت متغیر واسطه‌ای در رابطه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی (معطوف به افراد و سازمان) است، به این صورت تأیید شد که هر دو مؤلفه رهبری مخرب با تمایل به خشونت و تمایل به خشونت همراه با خودمحوری و زورگویی با رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان و افراد دارای رابطه هستند. در واقع این بخش از یافته‌های پژوهش نشان داد که خودمحوری و زورگویی هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم (از طریق تمایل به خشونت) و در مقابل سوءاستفاده و تهدید فقط به‌طور غیرمستقیم (فقط از طریق تمایل به بروز خشونت) با رفتارهای انحرافی رابطه برقرار می‌کنند. این یافته در درجه نخست با یافته‌های مایر و همکاران (2011) همسویی نشان می‌دهد [47، صص 228-253]. ایده زیربنایی که در الگوازمایی مربوط به فرضیه چهارم وجود داشته این بوده که رهبری مخرب پیش از آنکه افراد را به سوی رفتارهای انحرافی رهنمون سازد، نیازمند آن است تا زمینه‌های شناختی - هیجانی این نوع رفتارها را فراهم سازد. نتایجی که در این خصوص در این پژوهش به دست آمد، تا اندازه قابل توجهی این ایده را تأیید کرد. در واقع مدل نهایی تأیید شده (شکل 2) نشان داد که رهبری مخرب به‌خوبی می‌تواند ابتدا تمایل به خشونت و سپس رفتارهای انحرافی را افزایش دهد.

## 11- محدودیت‌ها و پیشنهادها

اولین محدودیت پژوهش کنونی به محدود بودن قلمرو مکانی آن به شهر تهران و یک سازمان صنعتی باز می‌گردد. به همین دلیل لازم است تا در تعمیم نتایج به سایر مناطق کشور احتیاط





صورت گیرد. دومین محدودیت پژوهش اینکه چون روش پژوهش حاضر از نوع همبستگی بوده، به همین دلیل امکان برداشت رابطه علت و معلولی واقعی نظیر مطالعات آزمایشی برای آن وجود ندارد. اولین پیشنهاد کاربردی اینکه با توجه به ارتباط مثبت بین رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی پیشنهاد می‌شود که در سازمان‌ها تلاش شود تا نشانه‌ها و رفتارهای مخرب در سرپرستان بلافصل کارکنان از طریق نظارت مدیران ارشد و رده بالای سازمان‌ها مورد کنترل قرار گیرد. دومین پیشنهاد کاربردی با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر رابطه نیرومندتر خودمحموری و زورگویی نسبت به سوءاستفاده و تهدید با رفتارهای انحرافی و تمایل به خشونت این است که در صورت وجود تمایل به خشونت و فراتر از آن، رفتارهای انحرافی در کارکنان، سازمان‌ها به عنوان یکی از احتمالات مطرح، به وجود خودمحموری و زورگویی در سرپرستان کارکنان نیز توجه نموده و از طریق راهکارهایی مثل تغییر سرپرستان گرفته تا ملزم کردن آنها به شرکت در دوره‌های روابط انسانی و یا کنترل خشم زمینه را برای کنترل و مهار تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی کارکنان فراهم نمایند. سومین پیشنهاد کاربردی با توجه به اینکه تمایل به خشونت متغیر واسطه‌ای در رابطه بین دو مؤلفه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی است، این است که در شرایطی که امکان تغییر یک رهبر مخرب وجود ندارد لازم است تا با فراهم‌سازی حمایت‌های لازم، بتوان کارکنان را از لحاظ مهارت‌های کنترل خشم و تمایل به خشونت تقویت نمود.

## 12- منابع

- [1] Kets de Vries M. (2010) *Reflections on leadership and career development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [2] Aasland M.S., Skogstad A., Notelaers G., Nielsen M.B., Einarsen S. (2010) "The prevalence of destructive leadership behavior", *British Journal of Management*, 21(2): 438-52.
- [3] Burchard M. (2011) "Ethical dissonance and response to destructive leadership: A proposed model", *Emerging Leadership Journeys*, 4(1): 154- 176.
- [4] Crellin P. (2013) "From injustice to destructive leadership: Follower attitudes and the creation of destruction", *Third Degree*, 1(1), 42-48.



- [5] Kelloway E. K., Mullen J., Francis L. (2006) " Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety", *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1): 76-86.
- [6] Zapf D., Einarsen S., Hoel H., Vartia M. (2003) "Empirical findings on bullying in the workplace", In S. Einarsen, H., Hoel., D. Zapf., C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 103-126), London: Talyor & Francis.
- [7] Zhou Z. E., Meier L. L., Spector P. E. (2014) "The role of personality and job stressors in predicting counterproductive work behavior: A three-way interaction", *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3): 286-296.
- [8] Mumford M., Espejo J., Hunter S., Bedell-Avers K., Eubanks D., Connelly S. (2007) "The sources of leader violence: A comparison of ideological and non-ideological leaders", *The Leadership Quarterly*, 18(3): 217-235.
- [9] Leela V., Mehta P., Jambhulkar S. (2013) "Emergence of destructive leader: Proposed definition and formulation of model", *International Journal on Leadership*, 1(2): 45-59.
- [10] Einarsen S., Aasland M. S., Skogstad A. (2007) "Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model", *The Leadership Quarterly*, 18(3): 207-216.
- [11] Lu H., Ling W., Wu Y., Liu L. (2012) "A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership", *Chinese Management Studies*, 6(2): 271-283.
- [12] Aryee S., Chen Z. X., Sun L. Y., Debrah Y. A. (2007) Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle down model, *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 191-201.
- [13] Tepper B. J., Carr J.C., Breaux D. M., Geider S., Hu C., Hua, W. (2009) "Abusive supervision, intentions to quit and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2): 156-67.



- [14] Li R., Ling W.Q., Liu S. S. (2009) "The mechanisms of how abusive supervision impacts on subordinates' voice behavior", *Acta Psychologica Sinica*, 41(12): 1189-202.
- [15] Mitchell M.S., Ambrose M. L. (2007) "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs", *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1159-1168.
- [16] Aryee S., Sun L. Y., Chen Z. X., Debrah Y. A. (2008) "Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure", *Management and Organization Review*, 4(3): 393-411.
- [17] Tepper B. J., Henle C.A., Lambert L. S., Giacalone R.A., Duffy, M.K. (2008) "Abusive supervision, and subordinates' organizational deviance", *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 721-32.
- [18] Wu T.Y., Hu C. (2009) "Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries", *Group Organization Management*, 34(2): 143-169.
- [19] Schyns B., Schilling J. (2013) "How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes", *The Leadership Quarterly*, 24(1): 138-158.
- [20] Neuman J. H., Baron R. A. (2005) "Aggression in the workplace: Asocial-psychological perspective", In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp :13-40). Washington, DC: American Psychological Association.
- [21] *Webster's New World College Dictionary* (2004), Fourth Edition (Book with CD-ROM).
- [22] Griffin R. W., Lopez Y. P. (2005) "Bad behavior in organizations: A review and typology for future research", *Journal of Management*, 31 (6): 988-1005.
- [23] مهرداد ع. (1387)، روانشناسی صنعتی و سازمانی، چاپ ششم، تهران: انتشارات جنگل.

- [24] Aquino K., Douglas S. (2003) "Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1): 195-208.
- [25] Glomb T.M., Liao H. (2003) "Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects", *Academy of Management Journal*, 46(4): 486-496.
- [26] Cochran M. N. (2014) "Counterproductive work behaviors, justice, and affect: A meta-analysis", *Unpublished Master Thesis in Psychology, Department of Psychology in the College of Sciences, University of Central Florida Orlando, Florida*. p. 1-63.
- [27] Lemay E. P., Jr., Overall, N. C., Clark, M. S. (2012) "Experiences and interpersonal consequences of hurt feelings and anger", *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(6): 982-1006.
- [28] Spector P. E., Fox S., Domagalski T. (2006) "Emotions, violence and counterproductive work behavior", In E. K. Kelloway, J. Barling & J. Hurrell (Eds.), *Handbook of Workplace Violence* (pp: 29-46), Thousand Oaks, CA: Sage.
- [29] Robinson S. L., Bennett R. J. (1995) "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", *Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572.
- [30] Bennett R.J., Robinson S.L. (2000) "Development of a measure of workplace deviance", *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 349-360.
- [31] Golparvar M., Kamkar M., Javadian Z. (2012) "Moderating effects of job stress in emotional exhaustion and feeling of energy relationships with positive and negative behaviors: job stress multiple functions approach", *International Journal of Psychological Studies*, 4(4): 99- 112.
- [32] Hastings S.E., O'Neill T.A. (2009) "Predicting workplace deviance using broad versus narrow personality variables", *Personality and Individual Differences*, 47(4): 289-293.



- [33] Ho V. T. (2012) "Interpersonal counterproductive work behaviors: Distinguishing between person-focused versus task-focused behaviors and their antecedents, *Journal of Business and Psychology*, 27(4): 467-482.
- [34] Ilie A., Penney L. M., Ispas D., Iliescu D. (2012) "The role of trait anger in the relationship between stressors and counterproductive work behaviors: Convergent findings from multiple studies and methodologies", *Applied Psychology: An International Review*, 61 (3): 415-436.
- [35] Ferris D. L., Spence J. R., Brown D. J., Heller D. (2012) "Interpersonal injustice and workplace deviance: The role of esteem threat", *Journal of Management*, 38(6): 1788-1811.
- [36] Smith-Crowe K., Warren D. E. (2014) "The emotion-evoked collective corruption model: The role of emotion in the spread of corruption within organizations", *Organization Science*, 25(4): 1154-1171.
- [37] Meier L. L., Spector P. E. (2013) "Reciprocal effects of work stressors and counterproductive work behavior: A five-wave longitudinal study", *Journal of Applied Psychology*, 98(3): 529-539.
- [38] Roxana A. C. (2013) "Antecedents and mediators of employees' counterproductive work behavior and intentions to quit", 3rd World Conference on Psychology, Counseling and Guidance (WCPCG-2012), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84 : 219-224.
- [39] Sprung J. M., Jex S.M. (2012) "Work locus of control as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior", *International Journal of Stress Management*, 9(4): 272-291.
- [40] 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.
- [41] Barsade S. G., Gibson D. E. (2010) "Why does affect matter in organizations?. In J. Wagner, J. R. Hollenbeck (Eds.)", *Readings in organizational behavior* (pp: 168-196), New York, NY US: Routledge/Taylor & Francis Group.



- [42] Bunk J. A., Magley V. J. (2013) "The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility", *Journal of Occupational Health Psychology*, 18 (1): 87-105.
- [43] Banks G. C., Whelpley C. E., Oh I. S., Shin K. (2012) "(How) are emotionally exhausted employees harmful?", *International Journal of Stress Management*, 19(3): 198-216.
- [44] گل‌پرور م.، حسین‌زاده خ.، آقایی ا. (1389) «بررسی اثرات رفتارهای غیراخلاقی مدیران در سازمان»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، 5(4/3): 15-24.
- [45] گل‌پرور م.، جوادیان ز.، نیری ش.، مهداد ع. (1391) «بررسی اثر خودمداری و خطرپذیری شخصی رهبری سازمان بر رفتارهای انحرافی، بهبود مدیریت»، 6(18/4): 76-95.
- [46] Padilla A., Hogan R., Kaiser R. B. (2007) "The toxic triangle: destructive leaders, vulnerable followers, and conducive environments", *Leadership Quarterly*, 18(3): 176-194.
- [47] 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): 228-253.
- [48] Mayer D. M., Thau S., Workman K. M., Van Dijke M., De Cremer D. (2011) "Leader mistreatment, employee hostility, and deviant behaviors: Integrating self-uncertainty and thwarted needs perspectives on deviance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1): 24-40.
- [49] Sheard A. G., Kakabadse N., Kakabadse A. (2013) Destructive behaviors and leadership: The source of the form of functional to dysfunctional workplace? *International Journal of Social Science Studies*, 1 (1), 73-89.
- [50] Yen T. Q., Tian Y., Sankoh F. P. (2013) "The impact of prevalent destructive leadership behaviors on subordinate employees in a firm", *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(7): 595-600.
- [51] Bibi Z., Karim J., ud Din S. (2013) "Workplace incivility and counterproductive work behavior: Moderating role of emotional intelligence", *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2): 317-334.



- [52] حسن زاده ر. (1381) روش های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ اول، تهران: نشر ساوالان.
- [53] شوماخر رندال، ای، لومکس، ریچارد، جی. (1388) مقدمه ای بر مدلسازی معادله ساختاری، ترجمه وحید قاسمی، چاپ اول، تهران: انتشارات جامعه شناسان.
- [54] گل پرور م. (1393) اعتباریابی پرسشنامه رهبری مخرب در محیط کار، پژوهش منتشر نشده.
- [55] گل پرور م، علیمردانی س، آقایی ا. (1389) نقش مؤلفه های جو اخلاقی سازمان بر رفتارهای انحرافی و رفتارهای مدنی - سازمانی: برخی پارادوکسها و پیش بینی ها، دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، 3 و 4 اسفندماه 1389.
- [56] Meyers L.S., Gamst G., Guarrino A.J. (2006) *Applied multivariate research: Design and interpretation*, Thousand Oaks, London: SAGE publications.
- [57] Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. (2003) "The concept of bullying at work: The European tradition", In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C.L. Cooper (Eds.), *Bulling and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp.3-30), London: Taylor & Francic.