

تبیین پدیده دیانت سازمانی: رویکرد کیفی

آزاده شاه‌بیگی^۱، محمد محمدی^{۲*}، نورمحمد یعقوبی^۳، حسین حکیم‌پور^۴

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (مدیریت منابع انسانی)، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و حقوق، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و حقوق، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.
- ۳- استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
- ۴- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و حقوق، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۵

دریافت: ۱۴۰۳/۳/۱۵

چکیده

هدف: پدیده سوءمدیریت از تهدیدهای جدی برای اداره امور عمومی به‌ویژه کشورهای موسوم به جهان سوم در مسیر توسعه و پیشرفت جامعه است که منافع عمومی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و آثار عمیق و مخرب در سطوح مختلف بر جای می‌گذارد. ازاین‌رو لزوم، پژوهش و بررسی موشکافانه پیرامون این پدیده و شناسایی عمیق گونه‌ها و مصادیق مختلف آن غیرقابل انکار است. دراین‌راستا، هدف پژوهش حاضر تبیین مفهوم پدیده دیانت سازمانی به روش کیفی است.

روش‌شناسی: پژوهش پیش‌رو مبتنی بر راهبرد تحلیل تم است. دراین‌راستا گردآوری داده‌ها با بهره‌گیری از رویکرد هدفمند و معیار اشباع نظری از راه مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان امر که به روش قضاوتی (هدفمند) انتخاب شده‌اند، صورت گرفت. عبارت‌های معنایی حاصل از مصاحبه براساس فرایند گام به گام تحلیل تم بروان و کلارک تحلیل و در چارچوب مفاهیم، تم فرعی و تم اصلی سازماندهی شد.



یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش منجر به شناسایی ۳ تم اصلی، ۱۱ تم فرعی و ۵۵ مفهوم شد. در بعد رفتاری، تم‌های توصیه‌پذیری، توسعه روابط با صاحبان قدرت، ایجاد زمینه نفوذ گروه‌های غیرشایسته در سازمان؛ در بعد وظیفه‌ای، تم‌های مایه‌گذاشتن از سازمان و امکانات آن، سیاست‌بازی در انتصاب‌ها، اجرایی کردن دستورهای افراد با نفوذ خارج سازمان، تفسیر و اعمال قوانین به صورت سلیقه‌ای و در بعد نگرشی، تم‌های نگاه جزیره‌ای، تملق محوری، عدم تساهل و تسامح و سطحی‌نگری شناسایی شدند.

واژه‌های کلیدی: دیانت سازمانی، رهبری مخرب، تحلیل تم.

۱- مقدمه

ازجمله مشکلات جهانی که قرن‌ها اداره امور عمومی با آن روبه‌رو بوده‌اند، پدیده سوءمدیریت است که بر تمام بخش‌های جامعه اثرگذار می‌باشد. این پدیده تهدید جدی برای حکومت‌ها به‌ویژه کشورهای موسوم به جهان سوم در مسیر توسعه و پیشرفت و مسبب ضعف و عقب‌ماندگی در عرصه‌های گوناگون و نیز مانع اصلی بر سر راه پیشرفت جامعه است. سوءمدیریت می‌تواند به صورت رشوه‌خواری یا ارتشا، اختلاس، خویشاوندگماری، جایگزینی رابطه به جای ضابطه، کلپتوکراسی و نیز در قالب به‌کارگیری قدرت و توان سازمان‌های وابسته به دولت به منظور کسب منافع فردی یا گروهی و استفاده از ظرفیت‌های رسمی برای مقاصد شخصی که مغایر منافع و مصالح عموم مردم است، ظهور پیدا کند.

در این راستا و به منظور شناخت واقعیات زندگی سازمانی ازجمله وجوه مخرب آن، رویکردها و نظریه‌های مختلفی از جانب صاحب‌نظران مطرح شده است. همان‌طور که شاین^۱ (۱۹۷۷) عنوان می‌کند، واقعیت زندگی سازمانی فقط وجود رفتارهای عقلایی نیست و در لایه زیرین این فعالیت‌ها، مجموعه رفتارهای سازمانی دیگری اتفاق می‌افتد که شامل کسب و حفظ قدرت است و ریشه در علم سیاست دارد [۱]. مورگان (۱۹۸۶) سیاست را از جنبه‌های غیرقابل اجتناب زندگی سازمانی دانسته است و به مانند یک نظام سیاسی و حکومت کوچک

1. Shin



توجه کرده است. او سیاست سازمانی را با توجه به ماهیت متکثر منافع، تعارض و قدرت در سازمان غیرقابل اجتناب می‌داند [۲].

رویکرد سیاسی در بخش دولتی باعث می‌شود افراد سیاسی و مدیران اجرایی برای تثبیت موقعیت خود و نفوذ در سازمان‌های حرفه‌ای و تخصصی تلاش کنند با ایجاد امید به تزریق آورده با ارزش مقام سیاسی یا پس از تزریق چنین آورده‌ای (نه فقط غیرقانونی بلکه بیشتر در پرتو قانون) به سازمان، منافع خود را تضمین کنند. دانایی فرد (۱۳۹۲) از این پدیده با عنوان جهیزیه سیاسی یاد کرده و معتقد است که ریشه‌های نظری دارد. نظریه جذب عوامل تهدیدکننده بقای سازمان (که توسط فیلیپ سلزینیک پدر علم نهادگرایی مطرح شده است)، ازجمله این خاستگاه‌های نظری است. براساس این نظریه، مدیران تلاش می‌کنند با برقراری ارتباط با منتقدان و اثرگذاران کلیدی محیطی، آنها را به عضویت هیأت مدیره، کمیته‌ها و کمسیون‌های مختلف خود در آورده و افراد مدعو درمقابل تلاش می‌کنند در ازای عضویت نوعی جهیزیه به سازمان بیاورند. از راه چنین افرادی، وام و تسهیلات، پیروزی در مناقصات یا پیروزی در رقابت بر سر کسب طرح‌های مختلف، نصیب سازمان می‌شود [۳].

درواقع، دیانت سازمانی معادل «ائتلاف مقدس»^۱ و یا به عبارت بهتر «ائتلاف نامقدس/شوم» حوزه سیاست بوده است. همان‌طورکه عنوان شد، شکلی دیگری از آن را دانایی‌فر (۱۳۹۲)، جهیزیه سیاسی نامیده است. ائتلاف مقدس که اصطلاحی رایج در مباحث اجتماعی و سیاسی است، از ابزارهای نامشروعی است که افراد و احزاب برای ماندن در قدرت از آن بهره می‌گیرند و مقصود آن دسته‌بندی و ساخت و پاخت گروهی برای اجرای سیاست در جهت خلاف مصالح ملی و ترقی‌خواهانه و در جهت تثبیت منافع شخصی و باندي است. به‌تازگی آیت الله جوادی آملی برای به‌تصویرکشیدن این نوع رفتارها از اصطلاح «دیانت سیاسی» بهره گرفته است. دیانت نقطه مقابل معرفت، هویت و غیرزدایی است. به‌زعم ایشان، دیانت سیاسی عبارت است از گشودن راه نفوذ بیگانگان در فضای سیاسی و یا اقتصادی کشور به‌وسیله مدیران سیاسی. همان‌طورکه بیان شد، بنا به استعاره سیاسی، سازمان‌ها همانند نظام‌های حکومتی هستند و شبیه این رفتارهای سیاسی در سطح سازمان‌ها نیز قابل مشاهده است.

1. Sainte alliance



بنابراین می‌توان همانند «دیانت سیاسی» از «دیانت سازمانی» نیز سخن به میان آورد که در نتیجه آن برخی مدیران و افراد سازمان در جهت حفظ قدرت و منافع شخصی، زمینه نفوذ نامشروع سایر افراد و سازمان‌ها را به سازمان خود باز می‌کنند.

دیانت سازمانی همانند جهیزیه سیاسی یکی از جنبه‌های تاریک رهبری و گونه‌ای از رهبری مخرب است. رهبری مخرب شامل اقدام‌هایی است که به نفع افراد یا گروه‌های محدود و به ضرر کل سازمان انجام می‌شود [۴]. این رفتارها می‌تواند به نفوذ نامشروع افراد یا گروه‌های خاص در ساختار سازمانی منجر شود که موضوع دیانت سازمانی است. براساس پژوهش‌ها، رهبری مخرب به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمان تأثیرگذار است [۵]. چنین فضایی انگیزه‌های منفی و استفاده نادرست از قدرت را تقویت کرده و می‌تواند زمینه‌ساز بروز دیانت سازمانی شود. ازسوی دیگر، فرهنگ سازمانی که تحت تأثیر رهبری مخرب قرار می‌گیرد، می‌تواند به نهادینه شدن رفتارهای دیانت‌گونه منجر شود. ازاین‌رو، با توجه به اثر منفی این جنبه رفتارهای سازمانی بر عملکرد سازمان و کارکنان، درک و پیشگیری از جنبه‌های منفی رهبری می‌تواند به اندازه درک و ارتقا جنبه‌های مثبت رهبری مهم و حتی به‌مراتب با اهمیت‌تر از آن باشد [۶]. بااین‌حال، در ایران پژوهش‌های چندانی در حوزه نظریه‌پردازی رفتارهای تاریک سازمانی انجام نشده است. ضمن آنکه طرح ایده دیانت سازمانی با توجه به جدید و منحصر به فرد بودن آن می‌تواند به درک بیشتر این نوع از رفتارها کمک کند. دراین‌راستا، این پژوهش به‌عنوان اولین پژوهش در زمینه دیانت سازمانی بر آن است تا ضمن پوشش خلأ نظری موجود، به فهم ماهیت و چیستی این پدیده پرداخته و ابعاد و مؤلفه‌های آن را تبیین کند و درنهایت رهنمودهایی به‌منظور کنترل این پدیده در سازمان‌های دولتی ارائه نماید. براساس آنچه بیان شد، پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این پرسش است که دیانت سازمانی چه مفهومی دارد؟ و ابعاد و مؤلفه‌های آن کدام‌اند؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری یک ساختار چندوجهی و اغلب مبهم است و بیشتر به‌عنوان یک فرایند تأثیرگذار بر اهداف دیده می‌شود که ریشه در زمینه‌های مختلف دارد. این اصطلاح بیشتر با دید مثبت دیده



می‌شود و می‌توان آنچه را از این واژه ادراک می‌شود، اینگونه بیان کرد: آنچه سازمان‌ها به آن نیازمندند تا به استانداردهای بالای عملکرد که منجر به ارتقای رشد و رقابت‌پذیری آنان می‌شود، دست پیدا کنند. مفهوم رهبر بودن بیشتر به فردی اشاره می‌کند که در جهت دستیابی به اهداف سازمانی به‌گونه‌ای مطلوب بر پیروان و یا زیردستان تأثیرگذار است [۷]. در این راستا، بیشتر پژوهش‌های رهبری در پنج دهه گذشته بر بعد مثبت و مؤثر رهبر متمرکز بوده‌اند [۷-۱۰].

اگرچه تصور مثبت و آرمان‌گرایانه آن است که رهبران باید با تصویر ایدئال یک قهرمان مطابقت داشته باشند، اما واقعیت رهبری امروز متفاوت است [۱۱]. رهبری روی دیگری نیز دارد که جنبه تاریک آن است. اصطلاحاتی همچون «رهبری سمی / زهرآگین»^۱، «رهبری مخرب»^۲، «رهبری غیراخلاقی»^۳، «رهبری شیطانی / اهریمنی»^۴، «رهبری منفی»^۵، «انحراف در رهبری»^۶، «سوء رهبری» و «خرده مستبدین»^۷ برای به‌تصویر کشیدن این جنبه از رهبری مطرح شده‌اند. آنجا که بی‌لباقتی و رفتارهای معیوب و غیراخلاقی رهبر می‌تواند آثار شومی به همراه داشته باشد. جنبه‌ای که اگرچه پژوهش‌های اندک روی آن انجام شده است، اما این خلأ پژوهشی را نمی‌توان دلیل بر اهمیت پایین آن دانست [۷].

در ادبیات موجود، تعریف دقیقی از جنبه تاریک رهبری وجود ندارد. اغلب شناخت اینگونه رهبران در سازمان ساده نیست، زیرا برخلاف آنچه مورد انتظار است، برخی رهبران اثرگذار که خصوصیات رهبران تحول‌آفرین و کاریزماتیک را دارند، می‌توانند یک جنبه تاریک پنهان نیز داشته باشند [۷]. یکی از موانع شناخت رفتارهای تاریک آن است که اینگونه رفتارها به‌وسیله خود مدیران تعریف می‌شوند. بنابراین بسیاری از رفتارهای منفی، کژکارکرد یا تاریک مفهوم‌سازی نمی‌شود [۱۲]. با این وجود، به اعتقاد کراسیکوا و همکاران^۱ (۲۰۱۳) جنبه تاریک، رفتارهایی را در بر می‌گیرد که باید به‌عنوان هزینه در نظر گرفته شوند. رهبران تاریک از راهبردهای آسیب‌رسان برای تأثیرگذاری بر زیردستان و پیروان استفاده می‌کنند [۷]. هزینه‌هایی

1. Toxic/Poisonous leadership
2. Destructive leadership
3. Unethical leadership
4. Evil leadership
5. Petty tyranny
6. Krasikova et al



که از جنبه تاریک رفتار سازمانی ناشی می‌شود، می‌تواند مستقیم یا غیرمستقیم باشد و به شهرت سازمان خدشه وارد کند. رفتارهای تاریک، عمدی است؛ با قصد و نیت انجام می‌گیرند و به شیوه‌های مختلف برانگیخته می‌شوند. رفتارهای سهوی در حیطه جنبه تاریک رفتارها قرار نمی‌گیرند [۱۳]. پژوهشگران در تعریف جنبه تاریک رهبری به سه گروه اصلی تقسیم می‌شوند. گروه اول بر نتایج منفی به‌عنوان اساس تعریف خود تمرکز دارند (اینارسن و همکاران^۱، ۲۰۰۷؛ لیپمن- بلومن^۲، ۲۰۰۶؛ پادیلا و همکاران، ۲۰۰۷؛ تروگود و همکاران^۳، ۲۰۱۸ به نقل از [۱۴]). گروه دوم بر فرایند رهبری تأکید می‌کنند، بدون اینکه آن را به نتایج مرتبط کنند (براون و میشل^۴، ۲۰۱۰؛ کراسیکوا و همکاران، ۲۰۱۰ به نقل از [۱۴]). گروه سوم، هم فرایند و هم نتایج را در تعریف خود در نظر می‌گیرند به‌طوری‌که کلرمن^۵ (۲۰۰۴) تأکید می‌کند «رهبری بد» از هر دو جنبه هدف و وسیله ناشی می‌شود [۱۴].

دلایل رهبری تاریک چندوجهی است و ترکیبی از عوامل رفتاری، سازمانی و موقعیتی را که بر نتایج سازمانی تأثیر می‌گذارند، شامل می‌شود. بنابراین به بهترین نحو به‌عنوان محصول تعامل میان رهبر، افراد تحت رهبری و موقعیت یا محرک‌های محیطی در نظر گرفته می‌شود که رهبر برای هدایت سازمان یا واحد به سوی موفقیت، با آن مواجه است [۱۵]. در میان عوامل رفتاری، اگرچه عواطف، شناخت‌ها، ادراکات مربوط به‌خود و دیگران، تجربیات قبلی، ارزش‌ها، شایستگی‌ها، عزت‌نفس و مجموعه‌ای از ویژگی‌های دیگر تأثیرگذار می‌باشند، اما تأثیر شخصیت رهبران بیش از هر عامل دیگری مورد توجه واقع شده است [۷]. پژوهش‌های متعدد بر مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی متمرکز بوده‌اند که مثلث تاریک^۶ شخصیت خوانده می‌شود. مثلث تاریک به مثابه نقطه‌ای کانونی در اندازه‌گیری ویژگی‌های شخصیتی نابهنجار است که توسط پولهاوس و ولیامز (۲۰۰۲) طراحی شده است. اصطلاح سه‌گانه تاریک به صفات اجتماعی ماکیاولیستی^۷، خودشیفتگی^۸ و جامعه‌ستیزی/ ضداجتماعی^۹ اشاره دارد که

1. Einarsen *et al*
2. Lipman-Blumen
3. Thoroughgood *et al*
4. Brown & Mitchell
5. Kellerman
6. Dark Triad
7. Machiavellianism
8. Narcissism
9. Psychopathy



همگی بیانگر شرارت اجتماعی، سردی عاطفی، دورویی و پرخاشگری‌اند [۱۶]. این ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند اثر مستقیمی بر بروز پدیده دیانت سازمانی داشته باشد: ماکیاولیسم به‌عنوان یک ویژگی شخصیتی، مشخصه افرادی است که تمایل به فریب‌کاری و سوءاستفاده از دیگران برای رسیدن به اهداف خود دارند. ویژگی افراد خودشیفته، خودمحوری و ارجحیت منافع شخصی به منافع جمعی و سازمانی است و سایکوپاتی یا جامعه ستیزی نیز ویژگی افراد بدون هالگوی و احساس است که احساسات و نیازهای دیگران را نادیده می‌گیرند. وجود ویژگی‌های مثلث تاریک شخصیت در تمام سطوح سازمان به‌ویژه سطوح عالی می‌تواند شکل‌گیری رفتارهای دیانت‌گونه را موجب شود.

یکی دیگر از وجوه نظری مرتبط با دیانت سازمانی، رهبری مخرب است. رهبری مخرب را می‌توان رفتار نظام‌مند و مکرر یک رهبر، سرپرست یا مدیر دانست که منافع قانونی سازمان را با تضعیف و/ یا تخریب اهداف، وظایف، منابع و اثربخشی و یا انگیزه‌های سازمان، رضایت شغلی و رفاه زیردستان نقض می‌کند [۱۷]. ال^۱ (۲۰۱۲) استدلال می‌کند که رهبری مخرب تظاهر سبک‌های رهبری سمی چندگانه است. استیل (۲۰۱۱) نیز اظهار می‌کند که رهبران مخرب از سلطه، اجبار و اعمال نفوذ بهره می‌گیرند برخلاف رهبران سازنده که از تأثیر، اقناع و تعهد استفاده می‌کنند [۱۸]. چهار نوع ویژگی رفتاری رهبران مخرب را می‌توان از یافته‌های اکلوپ و همکاران (۲۰۱۰) استخراج کرد که شامل برنامه‌ریزی نامنسجم، تعیین وظایف غیرضروری و انتظارهای مبهم است [۱۹].

الگو مثلث سمی پادیلا و همکاران (۲۰۰۷) ادعان می‌کند که رهبران مخرب در خلأ شکل نمی‌گیرد بلکه این الگو رهبری مخرب براساس اثر تعاملی رهبران، پیروان و زمینه‌های محیطی تعریف می‌شود [۲۰] و همانند هر پدیده پیچیده، طیف وسیعی از عوامل زمینه‌ساز وجود دارند که می‌تواند منجر به حضور رهبران مخرب در سازمان‌ها شود. وقتی رهبران احساس کنند که اهداف شخصی آنها (مانند ارتقا، اهداف مالی، اهداف شغلی) با استفاده از ابزارهای مشروع در سازمان حاصل نمی‌شود، ممکن است به یک رهبر مخرب تبدیل شوند، برای مثال عدم دستیابی به ارتقا ممکن است منجر به سرخوردگی شده و این ممکن است باعث شود که رهبر

1. Elle



درگیر فعالیت‌های غیراخلاقی یا متقلبانه مانند سوءاستفاده از منافع سازمان به نفع غیرسازمان در جهت تثبیت قدرت خود شود [۲۱].

بررسی پیشینه موجود نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر بر جنبه‌های مثبت رهبری و آثار آن در چارچوب رفتار مثبت سازمانی تأکید شده و جنبه‌های منفی رهبری مغفول مانده است [۲۲]. ازسوی دیگر، پرایس^۱ (۲۰۱۸) نیز بیان می‌کند که در تئوری‌های رهبری معاصر، با مباحث اخلاقی و حتی محتوای اخلاق رهبری بسیار سطحی برخورد شده است [۲۳]. ازطرفی نیز مرور ادبیات موجود نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام شده در حوزه رفتارهای مخرب رهبران به‌صورت کمی و براساس مبانی نظری موجود بوده‌اند [۱۲]. از میان پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: نتایج پژوهش خراسانی طرقي و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان کشف مؤلفه‌های رفتارهای مخرب رهبران غیراخلاقی نشان داد که برمبنای تجربه کاری کارمندان اداره ورزش و جوانان استان خراسان شمالی، مدیران این حوزه رفتارهای مخرب گوناگونی دارند که در قالب نه بعد رفتارهای ناشایست، صداقت نداشتن، کنترل بیش از حد، رفتارهای سیاسی نامطلوب، خودشیفتگی، نداشتن تخصص و مهارت، بی‌هدفی و بی‌برنامگی، سوءاستفاده از منابع سازمانی و ضعف در انگیزش‌بخشی طبقه‌بندی شده است [۱۲]. هادوی‌نژاد و اسدزاده (۱۳۹۶) به واکاوی رهاوردهای سازمان سمی با روی‌آورد الگویابی ساختاری تفسیری پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که سازمان سمی به‌طور مستقیم رهاوردهای فردی و گروهی به‌دنبال دارد که همگی در هم اثر دارند. براساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها، درمجموع ۶ متغیر در سه سطح به‌عنوان رهاوردهای سازمان سمی شناسایی شدند که سطح اول شامل رهاوردهای فردی شناختی، روان‌شناختی-نگرشی و رفتاری و نیز رهاوردهای گروهی، سطح دوم، رهاوردهای درون سازمانی و سطح سوم، شامل رهاوردهای برون سازمانی می‌باشند [۲۴]. یافته‌های پژوهش هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۶) با عنوان پیامدشناسی رهبری غیراخلاقی زهرآگین در سازمان نشان داد که «تصمیم‌گیری ضعیف، تمرکز نداشتن ذهنی، ثبات مدیریت و شایسته‌گزینی کارکنان؛ کاهش رضایت، عملکرد و انگیزش شغلی، عزت نفس، تعهد و

1. Price



رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان؛ بروز رفتارهای انحرافی سازمانی؛ افزایش فشارخون، تنش عضلانی، فشار روانی، افسردگی و سردرگمی کارکنان؛ افزایش تمرکز در تصمیم‌گیری، تعارض بین فردی، رفتارهای منافقانه در ارتباط‌های بین فردی، ناهنجاری سازمانی، رقابت بین فردی غیرکارکردی و نارضایتی ارباب رجوع؛ اختلال در انسجام و ارتباط‌های گروه؛ کاهش اعتماد، همکاری، انسجام و هالگوی سازمانی، اعتماد بین فردی، عملکرد و بهره‌وری سازمانی و اعتماد بین سازمانی و نیز ایجاد جو بدرفتاری و بی‌احترامی به یکدیگر در سازمان، خرده‌پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمان هستند [۲۵]. حمزا و حسن (۲۰۱۹) تأثیر سوءرهبری بر عملکرد را بررسی کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که ابعاد چارچوب سوءمدیریت ریمنت و اسمیت^۱ (۲۰۱۰) سوءرهبری، رهبری گمراه کننده و رهبری ماکیاولیست تأثیر مهمی بر عملکرد ضعیف در زمینه مطالعه شده ندارد درحالی‌که رهبری نادرست تأثیر مثبت معنادار بر عملکرد ضعیف مؤسسه‌های مالی در پاکستان است [۲۶]. نتایج پژوهش لوپز هنریکس و همکاران (۲۰۱۹) نیز تأثیر منفی رهبری مخرب بر نوآوری و جو سازمان تأیید کرد [۲۲]. وُلمر و همکاران (۲۰۱۶) مطالعه‌ای با عنوان جنبه‌های روشن و تاریک صفات سه‌گانه تاریک رهبران: تأثیرات آن بر موفقیت شغلی و رفاه زیردستان انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که صفات سه‌گانه تاریک رهبران شامل خودشیفتگی، ضداجتماعی و ماکیاولیسم بسته به توقع آن می‌تواند جنبه‌های مثبت و منفی داشته باشد. خودشیفتگی به عنوان روشن‌ترین صفت تاریک با مزایایی مانند موفقیت شغلی زیردستان است و تأثیر منفی بر رفاه زیردستان ندارد، اما صفات ماکیاولیسم و ضداجتماعی آثار منفی بر موفقیت شغلی و رفاه کارکنان دارند [۲۷]. شاینز و شیلینگ^۲ (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان رهبری بد چه تأثیرات منفی دارد؟ فرآنانالیز رهبری مخرب و پیامدهای آن را انجام دادند. براساس نتایج پژوهش، بالاترین همبستگی مربوط به رهبری مخرب و نگرش به رهبر و پس از آن بالاترین همبستگی بین رهبری مخرب و رفتار ضد تولید مشاهده شده است [۵]. همان‌طور که مشخص است به پدیده‌های جدیدی از رفتارهای مخرب همچون دیانت سازمانی توجه و پژوهش نشده‌اند.

1. Rayment & Smith
2. Schyns & Schilling



۳- روش

فلسفه پژوهش حاضر تفسیری با رویکرد کیفی و از نظر جهت‌گیری استقرایی و به لحاظ راهبرد تحلیل تم بوده که با هدف کشف ابعاد پدیده دیانت سازمانی انجام شده است.

۳-۱- شرکت‌کنندگان

جامعه آماری این پژوهش متشکل از خبرگان دانشگاهی و مدیران به شرح جدول ۲ است که با استفاده از نمونه‌گیری قضاوتی (هدفمند) و تا رسیدن به اشباع نظری با ۱۵ نفر انجام شد.

۳-۲- ابزار پژوهش

داده‌های مورد نیاز برای شناسایی ابعاد پدیده مورد پژوهش - دیانت سازمانی از راه مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاری گردآوری شد.

۳-۳- روش تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش براساس فرایند گام‌به‌گام تحلیل تم براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد. این فرایند متشکل از ۶ گام اصلی شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه (استخراج مفاهیم)، جستجوی تم‌ها (تبدیل کد اولیه به تم)، بررسی تم‌ها، تعریف تم‌ها و نگارش و تحلیل نهایی است. بر مبنای این راهبرد، پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها در فرایند کدگذاری، مجموعه گردآوری شده به کوچک‌ترین اجزای مفهومی تجزیه شد. در این مرحله تمامی جمله‌های حاصل از مصاحبه کدگذاری و مجموعه‌ای از مضامین پایه شناسایی و از بطن آنها مضامین سازمان دهنده و فراگیر استخراج شدند (جدول ۱).



جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان پژوهش

کدخبره	تحصیلات	سن	سابقه	شرح
P ₁	دکتری جامعه‌شناسی	۴۵	۱۷	هیأت علمی
P ₂	دکتری جامعه‌شناسی	۳۹	۸	هیأت علمی
P ₃	دکتری علوم سیاسی	۵۱	۲۵	هیأت علمی
P ₄	دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی	۵۶	۲۷	مدیر پایه
P ₅	دکتری مدیریت دولتی	۴۷	۱۶	پژوهشگر مدیریت
P ₆	دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی	۳۶	۳	هیأت علمی
P ₇	دکتری علوم سیاسی	۴۴	۱۲	هیأت علمی
P ₈	دکتری مدیریت دولتی	۵۱	۲۱	هیأت علمی
P ₉	دکتری مدیریت منابع انسانی	۳۹	۸	مدیر ارشد
P ₁₀	دکتری مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی	۳۲	۴	مدیر پایه
P ₁₁	دکتری روان‌شناسی	۴۸	۱۶	هیأت علمی
P ₁₂	دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی	۴۱	۱۱	پژوهشگر حوزه منابع انسانی
P ₁₃	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	۴۹	۲۵	مدیر ارشد
P ₁₄	دکتری مبانی فقه و حقوق	۵۴	۲۵	هیأت علمی - پژوهشگر حوزوی
P ₁₅	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۳۸	۵	مدیر پایه

به‌منظور ارزیابی قابل اتکا بودن یافته‌ها و تفسیرها از معیارهای پژوهش کیفی معرفی شده توسط گویا و لینکلن به شرح مندرج در جدول ۲ استفاده شد.

جدول ۲. معیارهای اعتباریابی و سنجش کفایت فرایند پژوهش

معیار	شرح	اقدام‌های انجام‌شده
اعتمادپذیری	میزانی که نتایج حاصل از پژوهش نماینده داده‌های پژوهش است.	- هدایت مصاحبه‌ها به مدت ۱۲ ماه - نظارت اعضای گروه پژوهش بر فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها - مرور مصاحبه‌های مکتوب شده و ارزیابی تفسیرهای انجام شده توسط پژوهشگر به‌وسیله اعضای گروه پژوهش - مصاحبه دوباره با سه تن از خبرگان با هدف پالایش بهتر یافته‌ها پس از تدوین الگو - نتیجه: ارزیابی تفسیر افراد در قالب مصاحبه‌های انجام شده پالایش تفسیرها و بسط آنها



معیار	شرح	اقدام‌های انجام‌شده
انتقال‌پذیری	قابلیت به‌کارگیری یافته‌های پژوهش در موقعیت‌های مشابه و به تعبیری قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها نشان می‌دهد.	- اطلاعات ارائه شده در مورد بستر پدیده تحت بررسی، شرکت‌کنندگان در پژوهش و مفروضات پژوهش چنان کافی است که خواننده می‌تواند امکان انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه دیگر را ارزیابی کند. غالب مصاحبه‌شوندگان سابقه کار اجرایی و مدیریتی و یا تخصص مدیریت دولتی و منابع انسانی داشتند. نتیجه: مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های تمامی مصاحبه‌شوندگان این پژوهش استخراج شد.
اتکاپذیری	میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد. ثبات و پایداری در تبیین‌های انجام شده	- بررسی تجربیات مدیران و خبرگان در قالب مصاحبه‌های انجام‌شده نتیجه: ابعاد متعددی از رویداد بررسی‌شده و ارزیابی قرار گرفت.
تصدیق‌پذیری	میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای انجام شده، برآمده از مصاحبه‌شوندگان است و تحت تأثیر سوگیری پژوهشگر نبوده است.	- گوش دادن فعال به‌وسیله پژوهشگر در طول مصاحبه‌ها و پرهیز از ارائه دیدگاه برای هدایت بحث - بررسی دوباره مصاحبه و تفاسیر با خبرگان مشارکت‌کننده - ارائه خلاصه‌ای از الگو صورت‌بندی شده به سه نفر از مصاحبه‌شوندگان و دریافت دیدگاه‌ها نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها

در این پژوهش به‌منظور بررسی پایایی فرایند کدگذاری برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شده است. به عبارت دیگر، ۱۵ درصد از اسناد یا همان مصاحبه‌های پژوهش که به‌وسیله پژوهشگر کدگذاری شده است، برای ارزیابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفته است. نتایج حاصل از کدگذاری دو پژوهشگر نشان می‌دهد که ضریب کاپای محاسبه شده برابر با $0/683$ بود که با توجه به اینکه بیشتر از $0/6$ است و سطح معناداری حاصل شده برای شاخص کاپا کوچک‌تر از $0/05$ است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به هم تأیید شد.



۴- یافته‌ها

همان‌گونه که بیان شد، تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش براساس فرایند گام‌به‌گام تحلیل تم براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شده است. در این راستا، نخست مصاحبه‌ها به دقت انجام و پیاده‌سازی شد. داده‌های حاصل از مصاحبه خط‌به‌خط بررسی شد، جمله‌های مهم و معنادار استخراج شد. با تجزیه و تحلیل و ترکیب کدها مضامین شکل گرفت. سپس دسته‌بندی، ترکیب و تلخیص تم‌ها انجام شد. در نهایت، پس از تجمیع کدهای مشابه تعداد ۵۴ مفهوم شناسایی شد که با گروه‌بندی آنها، ۱۱ تم فرعی به دست آمد (جدول ۳).

جدول ۳. نمونه استخراج کدهای اولیه و تم فرعی

تم فرعی	مفهوم	گزاره‌های کلامی
توصیه‌پذیری	- ممایشات و اغماض - برخورد دوگانه با متخلفان - استقلال نداشتن در مدیریت و تصمیم‌گیری - میل به اثرپذیری از افراد و گروه‌های غیررسمی در تصمیم‌گیری	افراد خطاکار به دلیل وابستگی‌هایی که دارند، مصونیت سیاسی یا مذهبی دارند. برخی از حاشیه امن برخوردارند و تخلفات و قانون‌شکنی‌های آنها نادیده گرفته می‌شود (P ₇). مدیر به سفارش افراد صاحب نفوذ خارج از سازمان اقدام‌هایی انجام می‌دهد. بعضی‌ها هم این درخواست‌ها را فرصتی برای خوش‌خدمتی به کانون‌های قدرت و افراد صاحب نفوذ می‌دانند و از این راه به دنبال آن هستند که جایگاه خود را تثبیت کنند (P ₁₀). همیشه عده‌ای خارج از سازمان هستند که از مدیران درخواست انجام اموری برخلاف قوانین و مقررات را دارند و مدیران هم برای حفظ جایگاه یا سایر منافع این درخواست‌ها را می‌پذیرند و متأسفانه این بده‌بستان‌های سیاسی مرسوم است (P ₁). طبیعی است مدیری که وامدار افراد یا گروه‌هایی است که او را بر سر کار آورده‌اند، نمی‌تواند به‌طور مستقل تصمیم بگیرد و برای هر اقدام و تصمیمی باید کسب تکلیف کند. روابط و منافع مانع از تصمیم‌گیری مستقل است. فشارهای سیاسی باعث می‌شود اختیار عمل از مدیر سلب شود (P ₃).



تم فرعی	مفهوم	گزاره‌های کلامی
توسعه روابط با صاحبان قدرت	- باندبازی - لابی‌گری - روابط غیررسمی ناسالم - جهیزیه سیاسی	ائتلاف با دیگران، تبانی و لابی با هدف تغییر نتیجه تصمیم‌ها به نفع خود انجام می‌گیرد (P₈). با افراد قدرتمند در سازمان به‌طور معمول روابط غیررسمی و پنهانی ایجاد می‌کنند (P₄). سعی می‌کند خود را با منتقدان و افراد مهم، تأثیرگذار و کلیدی نزدیک کند و با آنها روابط دوستانه ایجاد کند (P₃).
سیاست‌بازی در انتصاب‌ها	- مهره چینی - انتصاب مدیران میانی ضعیف - انتصاب هم‌حزبی‌ها با علم به عدم شایستگی - ختم شایسته‌سالاری به شعار - انتصاب براساس معیار وفاداری به‌جای شایستگی - انتصابات جناحی - قرار دادن پست‌های کلیدی در اختیار هم‌حزبی‌ها - استفاده از نیروهای خودی و داخل باند	با فشار از بالا انتخاب‌های عجیبی صورت می‌گیرد که نهادهای نظارتی هم واکنشی نشان نمی‌دهند. حتی متوجه عدم رعایت قوانین و تخلفات مدیر هستند، اما به‌دلیل سیاسی چشم‌پوشی و لاپوشانی می‌کنند تا مهره‌هایشان انتخاب شده منصوب شوند (P₃). مسئله بحث کلان آموزش است که متأسفانه در ایران به‌شدت ضعف دارد، ما در مملکت به‌وفور تحصیل کرده‌های بی‌سواد داریم. وقتی مدیری از ضعف دانشی خودش آگاه است، افراد ضعیف را در سطوح مدیران میانی انتخاب می‌کند تا نکند زمانی افراد زیردست شاخ شوند و جایگاه مدیریتی‌اش به خطر بیفتد. چون مصالح فردی مدیران ارشد در اولویت است نه مسائل سازمانی (P₇). درحالی‌که شما ملاحظه می‌کنید برای مدیران ارشد در نظام چه در قوه مجریه و چه مقننه، شاخص‌های حداقلی در نظر گرفته شده است و هیچ‌گاه خروجی این انتصابات و حتی انتصابات، شایستگان و شایسته‌سالاری نیست به‌طور اساسی شایسته‌سالاری فقط در حد شعار باقی مانده است با روی کارآمدن دولت جدید غالب افراد جابه‌جا می‌شوند و تغییر می‌کنند بدون اینکه ملاک شایسته‌سالاری در میان باشد (P₁₄). مسئله بحث گماشته‌های سیاسی است، کسانی که درواقع مزدوران سازمان هستند و تنها رسالت آنها، تثبیت واداده سازمانی است؛ یعنی همون مدیری که در مقابل دیگران، واداده تا بماند (P₇). افرادی خارج از مسیر و عرف و بدون رقابت درست و قانونی وارد سیستم اداری می‌شوند. گزینش‌های ناروا و



تم فرعی	مفهوم	گزاره‌های کلامی
		نامطلوب در بخش دولتی و نقض اصل شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها صورت می‌گیرد. شایسته‌سالاری و تخصص آخرین پارامترهایی است که در انتصاب‌ها مدنظر قرار می‌گیرند. به‌وفور مشاهده می‌کنیم فرد غیرمتخصص و بدون پشتوانه اجرایی و سابقه مدیریتی با فشار و سفارش به مدیریت می‌رسد (P₃). گرایش‌های حزبی بیش از حد اهمیت دارد. هر کس همفکر و همسو نباشد، باید برود (P₆). در انتخاب افراد به جای شایسته‌سالاری، انتخاب و انتصاب رفقا و دوستان باب شده است (P₂).
تفسیر و اعمال قوانین به‌صورت سلیقه‌ای	- دریافت رشوه و تغییر یا دورزدن قوانین به سود افراد خاص و صاحبان قدرت - اجرایی کردن اوامر افراد صاحب نفوذ بدون درنظرگرفتن منافع سازمان - زیرپا گذاشتن قوانین و مقررات در جهت رضایت صاحبان قدرت	اوامر افراد صاحب نفوذ خارج سازمان بدون درنظرگرفتن منافع سازمان به‌طور معمول به‌وسیله این افراد اجرا می‌شود (P₁₂). دریافت هدیه و تصمیم‌گیری به نفع اهداکننده به‌طور معمول صورت می‌گیرد (P₁₃). اینها صبح که وارد سازمان می‌شوند مثل طلافروش‌ها عمل می‌کنند؛ یعنی همان‌طور که طلافروش بعد از باز کردن کسب‌وکارش، اولین کاری که می‌کند این است که نرخ طلا امروز چه قدر هست، اینها هم اولین کاری که می‌کنند گرفتن خط و دستور کاری از اربابان بیرونی خودشان است. آنها هستند که برای این فلک‌زده، شرح وظایف می‌نویسند. حق دارد فلان جلسه برود یا نه، حق دارد فلان طرح را کلید بزنند یا نه و ... (P₁₀). بسته به اینکه آقایان ارباب منافعشان در چه چیزی است، قوانین و بخشنامه‌ها و حتی برنامه‌های سازمان را تفسیر می‌کنند. چیزی که برای دیگران شدنی نیست، برای اینها شدنی است. یک مورد خدمتون بگم از مدیری که بنا به منافع افرادی که ایشان را روی کار آورده و تثبیت کرده‌اند، طرح توجیهی کل مسیر یک جاده را تغییر داده، درحالی‌که همین آقا برای روستاهایی با کانون جمعیتی بیشتر و قرار گرفتن در مسیر چند روستای دیگر، هزار خطبه و حدیث آورده که نه قانونی است و نه شرعی ... (P₅). قوانین و مقررات را دور می‌زنند و هیچ الزامی به رعایت آن نمی‌بینند (P₁₂).



تم فرعی	مفهوم	گزاره‌های کلامی
نگاه جزیره‌ای	- اهداف و ارزش‌های سازمان را فدای منافع شخصی ساختن - خویشاوندگرایی - قوم‌گرایی - راهبرد مبتنی بر حزب - تصمیم‌گیری در راستای منافع شخصی	در پدیده دیانت سازمانی، شما شاهد همون روابطی هستید که بین کشورهای استعمارگر و سلطه‌گر و مستعمره و سلطه‌پذیر وجود دارد. معمولاً کشورهای مستعمره، تک بعدی و جزیره‌ای متأثر از منافع کشورهای استعمارگر رشد پیدا کرده‌اند، برای مثال در هند کشاورزی متأثر از اهداف، منافع و نیازهای بریتانیای کبیر گسترش پیدا کرد. اینجا هم به همین ترتیب است. اولویت سازمان، همان چیزی است که ذی‌نفع‌های خارج از سازمان می‌خواهند و دیکته می‌کنند (P₈). این افراد به‌طور معمول صلاح را برای خود می‌بینند و منافع خود را در نظر می‌گیرند. انگار در سازمان یک عده خودی و عده‌ای دیگر غیرخودی‌اند. پست و مقام و پرداختی بالا به خودی‌ها تعلق دارد (P₁₅). فقط به خودشان فکر می‌کنند و برای دیگران ارزش قائل نیستند. هر کاری که آنها انجام می‌دهند، برای این است که خوب جلوه کنند؛ برای آنها مهم نیست که چه کسی را عقب می‌زنند یا به چه کسی آسیب می‌رسانند (P₁₀).
تملق محوری	- سکوت یا نداشتن اقدام قاطع در مقابل رفتارهای چاپلوسانه - دستیابی مجیزگوبان به اهداف و مقاصد خود - نوکر اعلیحضرت نه بادمجان	کمتر مدیری است که اکنون بتواند از تملق و چاپلوسی فرار کند. نتیجه آن زیرپا گذاشتن قانون، به‌وجودآمدن طبقه متملق و چاپلوس و رواج عرف به‌جای قانون است (P₄). در جامعه و اداره‌ها کسانی را می‌بینیم که توانایی رقابت کاری با دیگران را ندارند و با تملق و پاچه‌خواری پیش مدیران خودشان رو بالا می‌کشند و توانایی نداشتن آنها پیش مدیران نادیده گرفته می‌شود (P₁₃). ...رابطه بین افرادی که تحت حمایت افراد خارج از سازمان و در چارچوب منافع آنها کار می‌کنند، مصداق گفت‌مان بین نادرشاه و وزیر نوکر صفت وی است. وقتی نادر از بادمجان تعریف می‌کند، او هم شروع به وصف بادمجان می‌کند و وقتی نادر بد می‌گوید او هم در مذمت بادمجان بد می‌گوید. درواقع، اینها هم خودشان را با حامیان خود تنظیم می‌کنند، چراکه نوکر اعلیحضرت هستند نه بادمجان!... (P₁₄).



تم فرعی	مفهوم	گزاره‌های کلامی
عدم تساهل و تسامح	- حذف نیروهای مستعد و منتقد رئیس - منزوی کردن مخالفان با برچسب زدن، به‌حاشیه راندن و بدنام کردن	بارها و بارها دیده‌ام مدیران افرادی را که صریح و رک صحبت می‌کنند، طرد می‌کنند و آنها را در جلسه‌ها شرکت نمی‌دهند. آنان قدر نیروهای دلسوز را نمی‌دانند. روحیه انتقام‌جویی دارند و درصددند رفتاری را که مخالف نظرشان است، تلافی کنند (P₁₁). تحت دیانت سازمانی به‌ویژه در رده مدیریتی آن شما شاهد همان رابطه استعمارگر و استعمارشونده هستید. کشورهای مستعمره، بدون حکومت‌های دموکراتیک هستند. درواقع، تحت هدایت کشورهای استعمارگر، آنها حکومت‌های مستبدی دارند که بسیار ضمخت، تنگ‌نظر، سرکوب‌گر و خودبین هستند. اینجا هم همین است، شما شاهد روی کارآمدن مدیرانی خواهید بود که به هیچ عنوان اهل تسامح، تکرر و تضارب آرا و افکار نیستند. حرف، حرف خودشان است و هر کسی حرفی بگوید که باب میل آنها نباشد، مطرود و مغضوب می‌شوند (P₈).

در مرحله بعد با ترکیب مفاهیم بر مبنای مقایسه و تقارب معنایی، ۱۱ تم فرعی به‌دست آمد که در نهایت در زیرمجموعه ۳ تم اصلی گروه بندی شدند (جدول ۴).

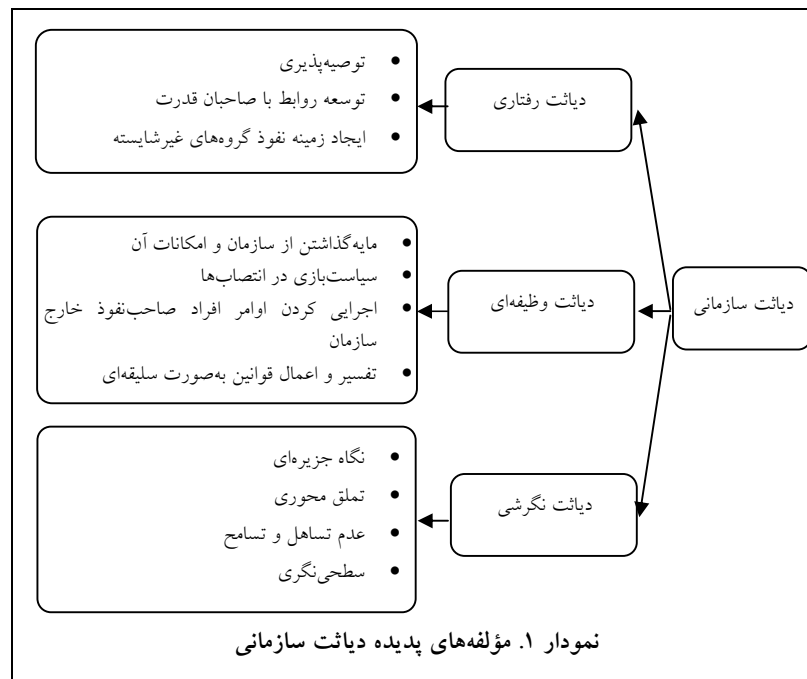
جدول ۴. یافته‌های حاصل از کدگذاری مفاهیم و تم‌های فرعی و اصلی

تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم
دیانت رفتاری	توصیه‌پذیری	استقلال نداشتن در مدیریت و تصمیم‌گیری - میل به اثرپذیری از افراد و گروه‌های غیررسمی در تصمیم‌گیری - اغماض و مماشات - برخورد دوگانه با متخلفان
	توسعه روابط با صاحبان قدرت	باندبازی - لابی‌گری - شبکه‌سازی حامیان - پارتی‌بازی - جهیزیه سیاسی - روابط غیررسمی ناسالم - رابطه‌محوری به‌جای ضابطه‌محوری
	ایجاد زمینه نفوذ گروه‌های غیرشایسته در سازمان	ایجاد راه ورود مدیران و کارکنان از سازمان‌های دیگر به داخل سازمان براساس گرایش‌های حزبی - تغییر در تمام سطوح سازمان بدون در نظر گرفتن شایستگی و انتصاب‌های جهت‌دار - تلاش برای جاسازی هم‌حزبی‌ها



تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم
دیانت وظیفه‌ای	مایه گذاشتن از سازمان و امکانات آن	اهداف و ارزش‌های سازمان را فدای منافع شخصی ساختن- مقابله به مثل- انتقال اطلاعات و اسناد محرمانه و غیرعمومی سازمان به خارج- بذل و بخشش مناصب یا دارایی‌های سازمان در جهت رضایت افراد صاحب نفوذ، حفظ مقام و موقعیت و یا تقدیر از هواداران
	سیاست‌بازی در انتصاب‌ها	مهره‌چینی- انتصاب هم‌حزبی‌ها با علم به شایستگی نداشتن- انتصاب‌ها آسانسوری- ختم شایسته‌سالاری به شعار- قرار دادن پست‌های کلیدی در اختیار هم‌حزبی‌ها- انتصاب‌های جناحی- ورود نیروی جدید به سازمان به بهانه کمبود نیرو- انتصاب براساس معیار وفاداری به‌جای شایستگی- انتصاب مدیران میانی ضعیف- استفاده از نیروهای خودی و داخل باند
	اجرایی کردن اوامر افراد صاحب نفوذ خارج سازمان	اهداف را قربانی افراد کردن- ترک تشریفات قانونی و واگذاری طرح‌ها به افراد خاص- واگذاری طرح‌ها براساس نظر خارج از سازمان- رانت در انعقاد قراردادهای
	تفسیر و اعمال قوانین به‌صورت سلیقه‌ای	دریافت رشوه و تغییر یا دور زدن قوانین به سود افراد خاص و صاحبان قدرت- اجرایی کردن اوامر افراد صاحب نفوذ بدون در نظر گرفتن منافع سازمان- زیر پا گذاشتن قوانین و مقررات در جهت رضایت صاحبان قدرت
دیانت نگرشی	نگاه جزیره‌ای	اهداف و ارزش‌های سازمان را فدای منافع شخصی ساختن- خویشاوندگرایی- قوم‌گرایی- راهبرد مبتنی بر حزب- تصمیم‌گیری در راستای منافع شخصی
	تملق محوری	ارجحیت وفاداری به کارآمدی- سکوت یا نداشتن اقدام قاطع در مقابل رفتارهای چاپلوسانه- ایجاد حاشیه امن برای تملق‌گویان- اختصاص مزایای ویژه به چاپلوسان- استقبال از تعریف و تمجید غیرواقعی، چرب زبانی و اطاعت کورکورانه از فرامین- دستیابی مجیزگویان به اهداف و مقاصد خود- بها دادن به چاپلوسی- نوکر اعلیحضرت نه بادمجان
	عدم تساهل و تسامح	عدم تحمل انتقاد- منزوی کردن مخالفین با برچسب زدن، به حاشیه راندن و بدنام کردن- حذف نیروهای مستعد و منتقد رئیس
	سطحی‌نگری	دهن‌بینی- ظاهرینی- تصمیم‌گیری شتاب‌زده بر مبنای دردسترس‌ترین اطلاعات- قضاوت عجولانه

بر مبنای تم‌های حاصل از یافته‌های پژوهش می‌توان مؤلفه‌های پدیده دیانت سازمانی را در قالب نمودار ۱ مطرح کرد.



در ادامه به تشریح یافته‌های به‌دست آمده بر مبنای تم‌های اصلی پرداخته می‌شود.

الف- دیانت رفتاری

اشاره اصلی این بعد به برتری روابط بر ضوابط و نادیده گرفتن قواعد و مقررات به نفع افراد با قدرت است. کدهای باز مربوط به این بعد شامل توصیه‌پذیری، توسعه روابط با صاحبان قدرت، ایجاد زمینه نفوذ گروه‌های غیرشایسته در دولت می‌باشد.

- توصیه‌پذیری. منظور از توصیه‌پذیری در این پژوهش میل به اثرپذیری از افراد و گروه‌های غیررسمی صاحب نفوذ بیرون از سازمان در تصمیم‌گیری‌های سازمان است. سازمان به‌طور معمول با حجم بسیار زیادی از وظایف پنهان روبه‌رو است که در کنار وظایف اصلی انجام می‌شود. در این راستا به دلیل نداشتن استقلال در مدیریت و تصمیم‌گیری، وظایف از راه گروه‌های غیررسمی به افراد منتقل می‌شود، برای نمونه مصاحبه‌شونده P₁₀ اینگونه اظهار نظر کرده است: «مدیر به سفارش افراد صاحب نفوذ خارج از سازمان اقدام‌هایی انجام می‌دهد. بعضی‌ها هم این درخواست‌ها را فرصتی



برای خوش‌خدمتی به کانون‌های قدرت و افراد صاحب نفوذ می‌دانند و از این راه به دنبال آن هستند که جایگاه خود را تثبیت کنند. مصاحبه‌شونده P₁ نیز در این باره این‌چنین عنوان کرد: «همیشه عده‌ای خارج از سازمان هستند که از مدیران درخواست انجام اموری برخلاف قوانین و مقررات را دارند و مدیران هم برای حفظ جایگاه یا سایر منافع این درخواست‌ها را می‌پذیرند و متأسفانه این بده‌بستان‌های سیاسی مرسوم است».

- توسعه روابط با صاحبان قدرت. بیانگر روابطی هستند که خارج از چارچوب کاری و یا سازمانی با دیگران برقرار کرده تا با تکیه بر آنها بتواند با جلب‌نظر مساعد دیگران، حمایت‌های آنها را کسب کند. در رفتارهای سیاسی هدف از تأثیرگذاری این است که از دیگران یا از تصمیم‌های سازمانی در راستای پیشبرد منافع شخصی استفاده شود. در همین زمینه مصاحبه‌شونده P₄ با اشاره به ویژگی روابط غیررسمی ناسالم اینگونه اظهارنظر کرده است: «با افراد قدرتمند خارج از سازمان به‌طور معمول روابط غیررسمی و پنهانی ایجاد می‌کنند. آنها سعی می‌کنند خود را با متقدان و افراد مهم، تأثیرگذار و کلیدی نزدیک کنند و با آنها روابط دوستانه ایجاد کنند».
- ایجاد زمینه نفوذ گروه‌های غیرشایسته در سازمان. به وضعیتی اشاره دارد که اعضای سازمان، راه برای نفوذ افراد صاحب نفوذ غیرسازمانی در تصمیم‌گیری‌ها و فرایندهای کلیدی سازمان باز نموده و یا اینکه براساس مطامع و خواسته‌های آنها عمل می‌کنند. این مفهوم به‌عبارت‌دیگر به تلاش‌های افراد برای کسب قدرت، تأثیر و کنترل در سازمان اشاره دارد، به‌طوری‌که تصمیم‌ها و فرایندهای سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرند. در همین زمینه مصاحبه‌شونده P₆ عنوان داشت: «گاهی برخی چسبندگان به قدرت، میز و صندلی به‌گونه‌ای عمل می‌کنند که انگار دردها و مصیبت‌های سازمان برای کارکنان است و خوشی‌ها و کامیابی‌های آن برای دیگران. این آقایان، انگار از خودشان اراده‌ای ندارند. برای تصمیم‌گیری در مورد مسائل مهم سازمان مانند تخصیص بودجه و حتی گاهی مسائل خرد و جزء هم از دیگران اجازه گرفته و کسب تکلیف می‌کنند. نمونه داشتیم که حتی مدیری المان‌های داخل سازمان را بنا به سلیقه برخی افراد، کلاً برداشته. واقعاً مصیبت».



ب- دیانت وظیفه‌ای

بعد وظیفه‌ای به مایه‌گذشتن از سازمان و امکانات آن، سیاست‌بازی در انتصاب‌ها و اجرایی‌کردن اوامر افراد صاحب نفوذ خارج سازمان بدون در نظر گرفتن منافع سازمان اشاره دارد که در ذیل به تفکیک در مورد آن توضیح داده شده است.

- مایه‌گذشتن از سازمان و امکانات آن. بیانگر مجموعه فعالیت‌هایی است که فرد، اهداف و ارزش‌های سازمان را فدای منافع شخصی خود می‌کند. افراد تمایل به مقابله به مثل دارند. گاهی وقت‌ها اتفاق می‌افتد که انتقال اطلاعات، اسناد محرمانه و غیرعمومی سازمان به خارج صورت می‌گیرد. بذل و بخشش مناصب یا دارایی‌های سازمان در جهت رضایت افراد صاحب نفوذ نیز از تمایل‌های برخی مدیران و کارکنان در سازمان است. مصاحبه‌شونده P₉ با ذکر مثال و ارائه شواهدی به این نوع رفتار اشاره می‌کند: «برخی موقعی که همکاران آنها می‌خواهند مأموریت بروند، آنها را با اتوبوس می‌فرستند اما همان زمان، ماشین سازمان را در اختیار دیگران قرار می‌دهند تا به اصطلاح به مأموریت بروند؟! و یا اینکه، یک ساختمان سازمان را فی‌سبیل ... بدون قرارداد یا تفاهم‌نامه و دریافت اجاره در اختیار غیر قرار می‌دهند و مصیبت بالاتر اینکه هزینه آب و برق و ... را از سازمان پرداخت می‌کنند».
- سیاست‌بازی در انتصاب‌ها. به وضعیتی اشاره دارد که افراد متأثر از کانون‌های نفوذ و در راستای منافع شخصی یا گروهی خود، فرایند انتصاب‌های سازمان را به میل آنان تنظیم می‌کنند. در این خصوص، مصاحبه‌شونده P₇ بر این باور بود که: «مسئله بحث گماشته‌های سیاسی است، کسانی که در واقع مزدوران سازمان هستند و تنها رسالت آنها، تثبیت واداده سازمانی است؛ یعنی، همون مدیری که در مقابل دیگران، واداده تا بماند». خبره P₃ با اشاره به ویژگی مهره‌چینی اذعان می‌کند: «با فشار از بالا انتخاب‌های عجیبی صورت می‌گیرد که با هیچ کدام از ضوابط و معیارهای انتصاب جور در نمی‌آید. متأسفانه، نهادهای نظارتی هم واکنشی نشان نمی‌دهند. حتی متوجه رعایت نکردن قوانین و تخلفات مدیر هستند، اما به دلایل سیاسی چشم‌پوشی و لاپوشانی می‌کنند...».



- *اجرائی کردن اوامر افراد صاحب نفوذ خارج سازمان.* بیانگر آن است که افراد منافع خود را در گرو فرمانبرداری از کانون‌های قدرت خارج سازمان می‌دانند و یا وامدار آنان است و بدون در نظر گرفتن منافع سازمان، اقدام‌هایی را صورت می‌دهند. مصاحبه‌شونده P₁₁ چنین تصویری ارائه می‌دهد: «اینها صبح که وارد سازمان می‌شوند مثل طلافروش‌ها عمل می‌کنند؛ یعنی همان‌طور که طلافروش، بعد از بازکردن کسب و کارش، اولین کاری که می‌کند این است که نرخ طلا امروز چه قدر هست، اینها هم اولین کاری که می‌کنند گرفتن خط و دستور کاری از اربابان بیرونی خودشان است. آنها هستند که برای این فلک‌زده، شرح وظایف می‌نویسند. حق دارد فلان جلسه برود یا نه، حق دارد فلان طرح را کلید بزند یا نه و ...».
- *تفسیر و اعمال قوانین به صورت سلیقه‌ای.* به این امر اشاره دارد که در سازمان، افراد با مدیران ممکن است قوانین را براساس دیدگاه یا سلیقه افراد صاحب نفوذ تفسیر و اجرا کنند. خبره P₅ بیان داشت: «بسته به اینکه آقایان ارباب منافعشان در چه چیزی است، قوانین و بخشنامه‌ها و حتی برنامه‌های سازمان را تفسیر می‌کنند. چیزی که برای دیگران شدنی نیست، برای اینها شدنی است. یک مورد خدمتتون بگم از مدیری که بنا به منافع افرادی که ایشان را روی کار آورده و تثبیت کرده‌اند، طرح توجیهی کل مسیر یک جاده را تغییر داده است درحالی‌که همین آقا برای روستاهایی با کانون جمعیتی بیشتر و قرار گرفتن در مسیر چند روستای دیگر، هزار خطبه و حدیث آورده که نه قانونی است و نه شرعی...».

ج- دیانت نگرشی

- بعد نگرشی در دیانت سازمانی به همسویی طرز تلقی و نگاه فرد به کانون‌های قدرت اشاره دارد. مؤلفه‌های این بعد عبارت است از:
- *نگاه جزیره‌ای.* نگاه جزیره‌ای به وضعیتی اشاره دارد که فرد متأثر از پدیده دیانت، کانون تمرکز و زاویه دید خود را با افراد ذی نفوذ خارج از سازمان همسو نموده و متأثر از منافع آنها، اولویت‌های سازمان را تنظیم می‌کند. در این خصوص، نظر مصاحبه‌شونده P₈ عنوان داشت: «در پدیده دیانت سازمانی، شما شاهد همون روابطی هستید که بین کشورهای استعمارگر، سلطه‌گر، مستعمره و سلطه‌پذیر وجود دارد. به طور معمول



کشورهای مستعمره، تک‌بعدی و جزیره‌ای متأثر از منافع کشورهای استعمارگر رشد پیدا کرده‌اند، برای مثال در هند کشاورزی متأثر از اهداف و منافع و نیازهای بریتانیای کبیر گسترش پیدا کرد. اینجا هم به‌همین ترتیب است. اولویت سازمان، همان چیزی است که افراد بانفوذ خارج از سازمان می‌خواهند و دیکته می‌کنند.

- تملق‌محوری. به این امر اشاره دارد که افراد سازمان به‌منظور کسب مزایای شخصی یا حفظ جایگاه خود، به‌طور غیرصادقانه وارد رفتارها یا اظهارنظرهای مثبت متأثر از حامیان ذی‌نفوذ خود در خارج از سازمان می‌شوند. مصاحبه‌شونده P₁₄ با اشاره به داستان معروف نادرشاه و وزیر درخصوص بادمجان چنین گفت: «... رابطه بین افرادی که تحت حمایت افراد خارج از سازمان و در چارچوب منافع آنها کار می‌کنند، مصداق گفتمان بین نادرشاه و وزیر نوکرصفت وی است. وقتی نادر از بادمجان تعریف می‌کند، او هم شروع به وصف بادمجان می‌کند و وقتی نادر بد می‌گوید، او هم در مذمت بادمجان بد می‌گوید. درواقع، اینها هم خودشان را با حامیان خود تنظیم می‌کنند، چراکه نوکر اعلیحضرت هستند نه بادمجان!...»

- عدم تساهل و تسامح. به وضعیتی اشاره می‌کند که افراد در مواجهه با خطاها، اختلاف‌ها و یا تغییرات تمایل به سخت‌گیری و عدم انعطاف داشته و نسبت به آنها موضع مثبتی اتخاذ نمی‌کنند. به باور مصاحبه‌شونده P₈ «... تحت دیانت سازمانی به‌ویژه در رده مدیریتی آن، شما شاهد همان رابطه استعمارگر و استعمارشونده هستید. کشورهای مستعمره، حکومت‌های دموکراتیک ندارند. درواقع، آنها تحت هدایت کشورهای استعمارگر، حکومت‌های مستبدی دارند که بسیار سرسخت، تنگ‌نظر و سرکوب‌گر و خودبین هستند. اینجا هم همین است، شما شاهد روی کارآمدن مدیرانی خواهید بود که به هیچ عنوان اهل تسامح و تکرر و تضارب آراء و افکار نیستند؛ حرف، حرف خودشان است و هر کسی که حرفی بگوید که براساس میل آنها نباشد، مطرود و مغضوب می‌شود.»

- سطحی‌نگری. بیانگر آن است که تصمیم‌ها، ارزیابی‌ها و رفتارها براساس تجربه‌ها یا احساسات فوری اتفاق بیفتد و به‌دلیل تحلیل دقیق نداشتن، آثار یا عواقب بلندمدت نادیده گرفته می‌شوند. مصاحبه‌شونده P₁₅ به این موضوع از دید پوپولیستی یا



عوام‌فرباينه اشاره داشت: «مدیرانی که متأثر از پدیده دیانت، به قدرت می‌رسند، تمایل به کارهای عوام‌فرباينه و پوپولیستی دارند. این آدم‌ها می‌خواهند با انجام کارهای زودبازده، یعنی کارهایی که می‌توانند با آنها پز یا به اصطلاح تریپ بزرگ بودن بدهند، خودشان را موجه جلوه دهند. اینها تمایل دارند حتی اگر به قیمت فدا شدن آینده سازمان هم باشد، خودشان را بزرگ‌تر از آن چیزی که هستند، نشان دهند و به‌طور قاعده چون انجام کارهای بزرگ، فراتر از قد شایستگی آن است، در نتیجه میل پیدا می‌کنند به کارهای کوتاه‌مدت، کم‌عمق، چشم نواز و دهان پرکن».

۵- نتیجه‌گیری

پدیده سوءمدیریت از جمله تهدیدهای جدی برای حکومت‌ها به‌ویژه کشورهای موسوم به جهان سوم در مسیر توسعه و پیشرفت در عرصه‌های گوناگون است که مسیر توسعه و رشد اقتصادی را مسدود و محدود می‌کند؛ منافع عمومی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و آثار عمیق و مخرب در سطوح مختلف بر جای می‌گذارد. از این‌رو، مقابله با آن از ضروریات انکارناپذیر است. دیانت سازمانی به‌عنوان یکی از اشکال رهبری، پدیده‌ای است که در نتیجه آن برخی مدیران و افراد سازمان در جهت حفظ قدرت و منافع شخصی خود، راه نفوذ نامشروع سایر افراد و سازمان‌ها را به سازمان خود می‌کشایند. پژوهش حاضر با هدف تبیین این جنبه از ابعاد تاریک سازمان، به روش کیفی و مبتنی بر راهبرد تحلیل تم انجام گرفت. یافته‌های حاصل از کدگذاری نشان می‌دهد که پدیده دیانت سازمانی در قالب ابعاد رفتاری (توصیه‌پذیری، توسعه روابط با صاحبان قدرت، ایجاد زمینه نفوذ گروه‌های غیرشایسته در سازمان)، وظیفه‌ای (مایه گذاشتن از سازمان و امکانات آن، سیاست بازی در انتصاب‌ها، اجرایی کردن اوامر افراد صاحب نفوذ خارج سازمان، تفسیر و اعمال قوانین به‌صورت سلیقه‌ای) و نگرشی (نگاه جزیره‌ای، تملق‌محوری، تساهل نداشتن، تسامح و سطحی‌نگری) معنا پیدا می‌کند. همان‌طور که اشاره شد، موضوع دیانت سازمانی مرتبط با مباحث سوءمدیریت و غیراخلاقی است که با نتایج پژوهش‌های پیشین از جمله فروزنده جونقانی و توکلی (۱۳۹۷)، بولینگ و



گرایز^۱ (۲۰۱۰)، گریفین و لوپز^۲ (۲۰۰۵)، اپلبام و همکاران^۳ (۲۰۰۷) که در قالب عنوان‌هایی چون رفتارهای انحرافی، جنبه‌های تاریک رفتار سازمانی و جنبه‌های تاریک رهبری بررسی شده است، هم‌پوشانی دارد [۱۳؛ ۲۸-۳۰]. افزون‌براین، بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که در پژوهش‌های انجام شده، بیشتر بر جنبه‌های ابعاد و رفتارهای مثبت رهبری تأکید شده است و به جنبه‌های منفی و مخرب رهبری توجه نشده است [۳۱-۳۳]. ازطرفی به پژوهش‌های کیفی و زمینه محور کمتر پرداخته شده است. برخی از یافته‌های پژوهش حاضر مانند انتصاب‌های جهت‌دار، ایجاد فضای تملق، دهن‌بین بودن، آشنایی نداشتن با قوانین و مقررات، انتقادناپذیری و استفاده شخصی از منابع سازمان در پژوهش‌هایی که در گذشته پیرامون رهبری مخرب انجام شده مورد تأیید واقع شده‌اند، اما برخی مؤلفه‌های دیگر همچون توصیه‌پذیری، توسعه روابط با صاحبان قدرت، نگاه جزیره‌ای، عدم تساهل و تسامح، سطحی‌نگری و ایجاد زمینه نفوذ و اجرایی کردن اوامر آنها، از جمله مفاهیم جدیدی هستند که در این پژوهش شناسایی شدند.

به‌زعم جعفریانی و همکاران^۴ (۲۰۱۲) بدیهی است که رفتارهای خوب یا بد، مثبت یا منفی در سازمان وجود دارند و هر آنچه پژوهشگران برای بررسی نیاز دارند، «واقعیت اجتماعی» است [۳۵]. براساس نظر کاپوتسیس و تانوس^۵ (۲۰۱۶) این فرضیه که سیاست در همه‌جا وجود دارد، اما برای بیشتر افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها آسیب‌رسان است، برای بیش از سه دهه، دیدگاه غالب در ادبیات مدیریت بوده است [۳۶]. چنین دیدگاه انزجاری، سیاست را به مثابه یک بازی با جمع صفر در نظر می‌گیرد که در آن منافع شخصی با هزینه منافع دیگران دنبال می‌شود و نتیجه آن معاملات و برنامه‌های پشت پرده و خیانت است. این موضوع باعث شده است که پژوهشگران و مدیران به‌طور مشابه برای استفاده از آن خودداری کرده و یا آن را پنهان کنند و یا در صورت بروز نتایج نامطلوب آن را سپر بلا کنند. بدون غفلت از آثار سمی، پیامدهای مثبتی مانند بهره‌وری بالاتر، پیشرفت شغلی، نوآوری بالاتر و اجماع در تصمیم‌گیری نیز در ادبیات موضوع ثبت شده است که نیازمند بررسی بیشتر است.

1. Bowling & Gruys
2. Griffin & Lopez
3. Appelbaum *et al*
4. Jafariani
5. Kapoutsis & Thanos



در این راستا، یافته‌های این پژوهش می‌تواند به شناسایی برخی دیگر از ابعاد رهبری مخرب کمک نماید و از این طریق به غنای ادبیات موجود پیرامون سوءمدیریت، شناسایی و تحلیل این پدیده بیافزاید. همچنین، نتایج پژوهش می‌تواند رهنمودهایی برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در سازمان‌ها به منظور مدیریت، پیشگیری و بهبود وضعیت ارائه کند. بر این مبنا پیشنهاد می‌شود تا انتصابات سازمانی مبتنی بر اصول شایسته‌سالاری، شایسته‌گزینی و ضابطه‌محوری صورت گرفته و از عزل و نصب‌های توصیه‌ای و جناحی پرهیز شود. یافته‌ها نشان می‌دهند خروجی انتصابات سیاسی، مدیران ضعیف، بله قربان گو، چاپلوس، تملق‌محور، انتقادناپذیر و مخرب می‌باشد.

به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا با انجام پژوهش‌های کمی، به اعتبار و تعمیم یافته‌های این پژوهش کمک نمایند و راهکارهای مقابله با پدیده دیاثت سازمانی را مورد مطالعه و کاوش قرار دهند.

ضمن آنکه به منظور شناخت چندوجهی آن، در ارائه الگو این پژوهش سعی شده است که از تجارب و دانش صاحب‌نظران و افراد مجرب در حوزه مدیریت دولتی و علوم سیاسی، جامعه‌شناسی بهره گرفته شود.

۶- منابع

- [۱] فانی ع ا، شیخی‌نژاد ف، دانایی‌فرد ح، حسن‌زاده ع. «کنکاشی پیرامون عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان»، مدیریت دولتی. (۱۳۹۳)، ۶(۱): ۱۵۱-۱۷۴.
- [۲] وارث س ح. «سیمای سازمان از نگاه مورگان»، نشریه دانش مدیریت. (۱۳۸۰)، ۵۲(۲): ۲۷-۶۲.
- [۳] دانایی‌فرد ح. «به سوی فهم نظریه جهیزیه سیاسی در مدیریت بخش دولتی: شالوده‌های نظری، روایت مفهومی و پیامدهای سازمانی و ملی»، اندیشه مدیریت راهبردی. (۱۳۹۲)، ۷(۱): ۵-۳۱.



- [4] Khan, N. Z. A., Imran, A., & Anwar, A. "Destructive leadership and job stress: causal effect of emotional exhaustion on job satisfaction of employees in call centers". *International Journal of Information, Business and Management*, 2019, 11(1), 135.
- [5] Schyns, B., & Schilling, J., "How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes". *The Leadership Quarterly*, 2013, 24(1), 138-158.
- [6] Tran, Q., Tian, Y., Li, C., & Sankoh, F. P., "Impact of destructive leadership on subordinate behavior via voice behavior, loyalty and neglect in Hanoi, Vietnam". *Applied Sciences*, 2014, 14(9), 2320-2330.
- [7] Contreras, F., & Espinosa, J. C., The blurred edge between the bright and dark side of leadership. *Revista Espacios*, 2019, 40(7), 1-7.
- [8] Ehrlich, J. F., & Ehrlich, L. C., "Profile of a narcissistic leader: Coffee's for closers only". *The Contribution of Fiction to Organizational Ethics. Research in Ethical Issues in Organizations*, 2014, Vol. 11, 81-102. Emerald Group Publishing Limited.
- [9] Oplatka, I., "Irresponsible Leadership" and Unethical Practices in Schools: A Conceptual Framework of the "Dark Side" of Educational Leadership. *The dark side of leadership: Identifying and overcoming unethical practice in organizations*. 2016, Vol 26, 1-18. Emerald Group Publishing Limited.
- [10] Harris, A., & Jones, M., "The dark side of leadership and management". *School Leadership & Management*, 2018, 38(5), 475-477, DOI:10.1080/13632434.2018.1509276
- [11] Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F., "Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits". *Leader development deconstructed*. 2017, Vol. 15, 75-99. Springer, Cham.
- [12] خراسانی طرقي ح، رحيم‌نيا ف، ملک‌زاده غ، مرتضوی س. «کشف مؤلفه‌های رفتارهای مخرب رهبران غیراخلاقی»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. (۱۳۹۷)، ۱۳(۱): ۳۸-۴۷.
- [13] فروزنده جونتقانی ر، توکلی ع. «بررسی و تحلیل لبه تاریک رفتارهای سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین (ع)»، مدیریت در دانشگاه اسلامی. (۱۳۹۷)، ۷(۲): ۲۹۳-۳۱۰.
- [14] Mehraein, V., Visintin, F. & Pittino, D., "The dark side of leadership: A systematic review of creativity and innovation". *International Journal of Management Reviews*, 2023, 25, 740-767.
- [15] Inyang, B. J., "Exploring the concept of leadership derailment: Defining new research agenda". *International Journal of Business and Management*, 2013, 8(16), 78.



- [16] Jonason, P. K., & McCain, J., "Using the HEXACO model to test the validity of the Dirty Dozen measure of the Dark Triad". *Personality and Individual Differences*, 2012, 53(7), 935-938.
- [17] Fors Brandebo, M., "Destructive leadership in crisis management". *Leadership & Organization Development Journal*. 2020, 41(4), 567-580.
- [18] Burns Jr, W. A., "A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles". *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2017, 3(1), 33-52.
- [19] Grill, M., "Influence of destructive leadership behaviors on the meaning of work and work productivity". *Frontiers in Psychology*, 2023, 14, 1295027.
- [20] Bitew, B. A., Alene, M., & Shiferaw, G., "Antecedents and prevalence of destructive leadership behaviour: the case in primary and middle level schools". 2024, *Education 3-13*, 1-13.
- [21] Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S., "Destructive leadership". *Organizational Dynamics*, 2015, 4(44), 266-272.
- [22] Lopes Henriques, P., Curado, C., Mateus Jerónimo, H., & Martins, J., "Facing the Dark Side: How Leadership Destroys Organizational Innovation". *Journal of technology management & innovation*, 2019, 14(1), 18-24.
- [23] Gigol, T., "Influence of Authentic Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement". *Sustainability*, 2020, 12(3), 1182.
- [۲۴] هادوی‌نژاد م، اسدزاده س. «واکاوی رهاوردهای سازمان سمی با روی‌آورد الگویابی ساختاری تفسیری». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمان. (۱۳۹۶)، ۷(۲): ۱۹۳-۲۰۹.
- [۲۵] هادوی‌نژاد م، کلوندی م. «پیامدشناسی رهبری غیراخلاقی زهرآگین در سازمان»، *اخلاق در علوم و فناوری*. (۱۳۹۶)، ۱۲ (۳): ۱۳۱-۱۲۱.
- [26] Hamza, S. M., & Hassan, Z. "The Impact of Misleadership on Poor Performance: A Study of Financial Institutions in Pakistan". *Indonesian Journal of Contemporary Accounting Research*, 2019, 1(1), 34-48.
- [27] Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S., "The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being". *Personality and Individual Differences*, 2016, 101, 413-418.



- [28] Bowling, N.A. & Gruys, M.L., "Overlooked Issues in the Conceptualization and Measurement of Counterproductive Work Behavior". *Human Resource Management Review*, 2010, 20(1), 49-61.
- [29] Griffin, R.W. & Lopez, Y.P., "Bad Behavior in Organizations: A Review and Typology for Future Research". *Journal of Management*, 2005, 31(6), 988-1005.
- [30] Appelbaum, S., David Iaconi, G., & Matousek, A., "Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions". *Corporate Governance*, 2007, 5(9), 586-598.
- [31] Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkan, L., "The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2012, 58, 289-297.
- [32] Yang, Q., & Wei, H., "The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism". *Leadership & Organization Development Journal*, 2018, 39(1), 100-113.
- [33] Gauthier, H., "A multi-dimensional model for positive leadership". *Strategic Leadership Review*, 2015, 5(1).
- [34] Paleczek, D., Bergner, S., & Rybnicek, R., "Predicting career success: is the dark side of personality worth considering?". *Journal of Managerial Psychology*, 2018, 33(6), 437-456.
- [35] Jafariyani, H., Mortazavi, S., Nazemi, S., & Bull, P. "Political behavior in organizational context: nature, research and paradigm". *Management Science Letters*, 2012, 2(8), 2987-3000
- [36] Kapoutsis, I., & Thanos, I., "Politics in organizations: positive and negative aspects of political behaviour". *European Management Journal*, 2016, 34(3), 310-312.