

## بررسی ویژگی‌های روانسنجی پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین (TLQ)

ابراهیم آریانی قیزقاپان\*

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

سلیم کاظمی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۰۵

### چکیده:

پژوهش حاضر با هدف بررسی ویژگی‌های روان سنجی پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین (TLQ) انجام شد. جامعه آماری این مطالعه شامل تمامی کارکنان ستادی دانشگاه‌های جامع وابسته به وزارت علوم در چهار سطح طراز عملکرد بین المللی، ملی، منطقه‌ای و محلی در سراسر کشور بود. داده‌های تحقیق از ۴۳۰ کارمند ستادی که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند، با استفاده از پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین جمع آوری گردید. نتایج حاصل از اعتبارسنجی به دو شیوه‌ی همسانی درونی و ثبات زمانی نشان داد که اعتبار پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین بر اساس آلفای کرونباخ ۰/۹۵ و با استفاده از روش بازآزمایی، ۰/۸۸ می‌باشد. بررسی‌های مربوط به روایی محتوا، تفکیکی و سازه‌ی پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین (TLQ) مؤید روایی پرسشنامه مذکور بود. همچنین یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی با استفاده از نرم افزارهای Spss.v.23 و Lisrel8.50 همانند فرم اصلی، پنج عامل همبسته ولی مجزای "ارتقاء شخصی"، "نظارت توهین آمیز"، "غیر قابل پیش بینی بودن"، "خودشیفتگی" و "رهبری مستبدانه" را آشکار ساخت. نتایج این مطالعه نشان داد که پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین (TLQ) ابزاری قابل اعتماد و روا برای سنجش و غربال‌گری میزان رهبری زهرآگین (TLQ) از نظر کارکنان ستادی دانشگاه است.

**واژگان کلیدی:** ویژگی‌های روان سنجی، رهبری زهرآگین، کارکنان ستادی، دانشگاه.

## مقدمه

نقش و اهمیت منابع انسانی در توسعه و بالندگی سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های آموزشی بر کسی پوشیده نیست. در محیط رقابتی امروز، منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و ارائه‌ی خدمات و مهم‌ترین دارایی و سرمایه‌ی هر سازمانی محسوب می‌شوند به طوری که مدیریت اثربخش آن‌ها، زمینه را برای تعالی سازمانی فراهم می‌سازد. بدیهی است که رفتار کارکنان در سازمان متأثر از عوامل فردی و سازمانی متعدد، سرمایه مالی، راهبردهای سازمانی و ... می‌باشد (Kavyani, Askari et al, 2016., Poorashraf, 2016.) و موفقیت هر سازمان به عوامل مختلفی بستگی دارد. عواملی چون سرمایه‌های مالی، منابع انسانی، راهبردهای سازمان و ... را می‌توان در این دسته جای داد. یکی دیگر از این عوامل، مفهوم رهبری و پی‌آمدهای ناشی از آن به ویژه روی کارکنان سازمان است. استفاده از سبک‌های مختلف رهبری می‌تواند بر جنبه‌های مختلف کاری و روحی کارکنان مؤثر باشد. با وجود اهمیت بالای این عامل، برخی از سبک‌های رهبری همچنان مورد غفلت محققین قرار گرفته است. یکی از این سبک‌ها، سبک رهبری زهرآگین می‌باشد (Seyedjavadin et al, 2014). رهبران زهرآگین کسانی هستند که عمدتاً از طریق رفتارهای مخرب اثرات منفی و طولانی مدتی بر روی افراد، سازمان، کمیته‌ها و حتی جامعه وارد می‌کنند (Lipman, 2005). به بیانی بهتر اگرچه سالیان متمادی، نظریه‌های رهبری بر جنبه‌ی سازنده آن تمرکز کرده و این موضوع باعث ایجاد نوعی تعصب و نگاه مثبت نسبت به رهبری شده است (Pelletier, Roter, 2011., 2009.); واقعیت این است که پدیده‌ی رفتار سازمانی همیشه مثبت نیست، در واقع، همه رهبران، لزوماً مؤثر و دارای ویژگی‌های شایسته نیستند. اینجاست که بعد پنهان رهبری رخ می‌نماید و روی دیگر سکه‌ی رهبری، یعنی رهبری ناکارآمد و

پرگزند، مورد توجه قرار می‌گیرد (Frunham, Taylor, 2011., Leet, 2011.). یکی از گونه‌های رهبری پرگزند، رهبری زهرآگین است. براساس تعریف رهبری زهرآگین عبارت است از: رهبری ناسازگار، سرکش، بدخواه و بداندیشی که می‌اندیشد با متلاشی ساختن دیگران، تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه و تقلب و فریب، به موفقیت برسد (Whicker, 1996). رهبری زهرآگین، سبکی از رهبری است که در آن رفتارهایی نظام مند و تکرار شونده از سوی رهبر، کارفرما یا سرپرست بروز کرده و منافع مشروع سازمان را از طریق ایجاد مانع در دست یابی به اهداف، انجام وظایف، تحلیل منابع یا کاهش اثربخشی، انگیزش و رضایت کارمندان آن، مورد تهدید قرار می‌دهد (Einarsen et al, 2007).

مفهوم رهبری زهرآگین برای نخستین بار توسط محقق آمریکایی، لیپمن بلومن، مطرح شد. وی معتقد بود برخی از رهبران گرایش‌ها و رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که به افتراق و قطب بندی در بین زیردستان منجر می‌شود. از نظر وی، این سبک رهبری علاوه بر مباحث سیاسی، در مسائل تجاری و سازمان‌های مختلف دیگر نیز مشاهده می‌شود (Heppell, 2011). در واقع رهبری زهرآگین، سبکی از رهبری است که در آن رفتارهایی نظام مند و تکرار شونده از سوی رهبر، کارفرما یا سرپرست بروز کرده و منافع مشروع سازمان را از طریق ایجاد مانع در دست یابی به اهداف، انجام وظایف، تحلیل منابع یا کاهش اثربخشی، انگیزش و رضایت کارمندان آن، مورد تهدید قرار می‌دهد (Einarsen, 2007). در همین راستا (Padilla et al 2007) در تحقیق خود سه دسته از عوامل را در ظهور این رهبران دخیل دانسته و از آن به عنوان مثلث سمی نام می‌برند. نخستین ضلع این مثلث را ویژگی‌های شخصیتی رهبران یاد شده از جمله فقدان امانت داری، جاه طلبی افراطی، خود بزرگ بینی، خودبینی و تکبر، عدم مراعات اصول اخلاقی، حرص و طمع، ریسک‌گریزی، نیاز شخصی به

غیراخلاقی عمل کردن، بزدلی، تکبر (Lipman- Blumen, 2005)، سوءکارکرد، بروز رفتار غیرقانونی، خودمحوری، باری به هرجهت بودن، اعمال محرومیت اجتماعی، تفرقه افکنی، تهدید و اجبار کارکنان (Pelletier, 2010)، بی عدالتی، پارتی بازی (Reed, Bullis, 2009)، کینه توزی (Tepper, 2007)، سرپرستی توهین آمیز (Pelletier, 2010)، عدم انعطاف و نداشتن حس انسان دوستی (Steele, 2011). همچنین اینگونه رهبران ضمن اینکه، موقعیت و اقتدار خود را به زور کسب کرده‌اند و به کنترل شدید و قاطعانه بر افراد و محیط کاری تمایل دارند و به ایده‌های جدید توجه نمی‌کنند، افرادی بی تابند که زود از کوره در می‌روند و بداخلاقی می‌کنند (Mehta, Maheshwari, 2014).

با وجود اهمیت فراوان سبک رهبری زهرآگین به عنوان یکی از سبک‌های رهبری مورد استفاده در برخی از سازمان‌ها و آثار ناشی از به کارگیری آن، متأسفانه در داخل کشور پژوهش جامعی در این زمینه صورت نگرفته است. در سطح جهانی نیز، بیشتر تحقیقات به بیان چارچوب‌های مفهومی این پدیده پرداخته و تحقیقات میدانی اندکی در این زمینه به انجام رسیده است. به عنوان نمونه در تحقیقی که در آمریکا انجام شد، نتایج نشان داد که ۷۰ درصد از مشارکت کنندگان تاکید داشته‌اند که در طول دوره‌ی خدمتی خود، رهبرانی را تجربه کرده‌اند که با شدت، سخت‌گیری و حتی پرخاشگرانه با آن‌ها برخورد می‌کردند و به نوعی سبک رهبری زهرآگین را در پیش گرفته بودند (Williams, 2005). در مطالعه‌ای دیگر که در سال ۲۰۰۹ روی بیش از ۱۰۰۰ نفر انجام گرفت، نتایج نشان داد، ۹۴ درصد از مشارکت کنندگان، دست کم با یک رهبر زهرآگین کار کرده‌اند؛ ۶۸ درصد به واسطه‌ی رهبری زهرآگین، عملکردشان و ۷۸ درصد تعهداتشان به سازمان کاهش یافته است؛ هم چنین ۱۲ درصد نیز محل خدمت خود را در اثر

قدرت، خودشیفتگی، نگاه منفی به زندگی و مواردی از این دست شکل می‌دهند. ویژگی‌های زیردستان نیز در بروز این پدیده اهمیت فراوانی دارد. به عنوان نمونه، زیردستانی با نیازهای اولیه‌ی برآورده نشده، سطح بلوغ پایین، جاه طلبی، ارزش‌ها و باورهای موافق با رهبر و توجه خاص به ارزش‌ها و امیال شخصی، زمینه‌ی مساعدی برای ظهور این دسته از رهبران را فراهم می‌کنند. در نهایت، برخی ویژگی‌های محیطی مانند محیط‌های ناپایدار یا بسیار پایدار، تهدید ادراک شده محیطی، ارزش‌های فرهنگی، فقدان سازوکارهای رسمی و ... عناصر ضلع سوم مثلث زهرآگین به شمار می‌روند.

صاحب نظرانی، گونه‌های مختلفی از ابعاد تاریک رهبری را از بیان داشته‌اند که رهبری زهرآگین از جمله‌ی آنهاست (Heppell, 2011). رهبران زهرآگین افرادی خودشیفته‌اند که به رفاه زیردستان اهمیتی نمی‌دهند؛ به آن‌ها گزند می‌رسانند و از آن‌ها سوءاستفاده می‌کنند (Wilson-Starks, 2003). (Lipman-Blumen, 2005)؛ به قلدری، تحمیل کار اضافی به زیردستان و تحقیر و سرزنش آن‌ها می‌پردازند، تحمل انتقاد سازنده را ندارند و با تهدید و خودکامگی جای هیچگونه سؤال و قضاوت درباره‌ی اقدامات خود باقی نمی‌گذارند و هرگونه تفکر انتقادی را سرکوب می‌کنند (Frost, 2004). ازاین رو، در سازمان‌هایی که رهبران زهرآگین وجود دارند، افرادِ بله قربانگو، پاداش می‌گیرند و ارتقا می‌یابند (Hadavinezhad, Kalvandi, 2016). درحالی که کارکنان دارای تفکر انتقادی و خواستار پاسخگویی رهبران درباره‌ی تصمیمات و اقداماتشان تخریب و تهدید به اخراج می‌شوند (Schmidt, 2008). به طورخاص، ازجمله ویژگی‌های رهبران زهرآگین عبارت است از: رفتارهای منفی غیرقابل پیش بینی، خودکامگی (Schmidt, 2008)، جاه طلبی سیری ناپذیر (Lubit, 2004)، بدخواهی، خودپرستی،

است. بنابراین در عصری که گرایش رهبران سازمان‌ها به نمایش و اجرای رفتارهای زهراگین افزون شده است (Pelletier, 2010)، مطالعه‌ی این-گونه از رهبری و اثرات آن بر کارکنان، به ویژه با در نظر داشتن جوانب بومی آن، اهمیت بیشتری نیز می‌یابد.

علاوه بر این در هر جامعه‌ای، نظام آموزشی و سازمان‌های وابسته به آموزش، بخش مهم و حائز اهمیتی به شمار می‌رود. این نظام، اثرات گسترده و چشمگیری بر پیکره‌ی جامعه و حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی دارد و زمینه ساز رشد و توسعه‌ی فکری و هم چنین بلوغ و تحقق ظرفیت‌های انسانی است (Ghorbannezhad, Eisakhani, 2016). طی دو دهه‌ی گذشته توجهات زیادی به مباحث دانشگاه‌های جامع از نگاه توسعه‌ی فعالیت‌های دانشگاهی، منابع و اعتبارات مالی، پاسخگویی و ارزیابی عملکرد آن‌ها معطوف شده است. به همین دلیل دانشگاه‌ها در پاسخ به مقتضیات فوق در حال بازنگری و تغییرات دائمی هستند که در نتیجه سبب بهبود فعالیت‌ها و ارتقاء کارکردهای خود شده‌اند. توسعه‌ی سیستم دانشگاه نیازمند شناخت سیستم دانشگاه، اثرات سبک‌های رهبری در رفتار کارکنان دانشگاهی، فهم پیچیدگی آن و اندیشه‌ای است که از این سیستم وجود دارد. بنابراین تفکر و عمل برنامه ریزی دانشگاهی و رسیدن دانشگاه به اهداف ترسیم شده خود، نیازمند درک و فهم مناسب از مفهوم دانشگاه و سرمایه انسانی آن است و مدیران آموزش عالی و دانشگاهی را به تأمل در این زمینه برای بهبود فعالیت‌های دانشگاه در آینده وادار می‌سازد (Samari, 2016). از این رو، ضرورت بررسی وضعیت به کارگیری سبک‌های رهبری پرگزند در نظام‌های دانشگاهی و سازمان‌های آموزشی کشور، روز به روز بیشتر نمایان شده است. در این راستا بدیهی است که برای پی بردن به اینکه آیا در سیستم دانشگاهی تا چه میزان

مواجهه با رهبری زهراگین ترک کرده‌اند (Roter, 2011). علاوه بر این با توجه به ایجاد تحولات عمیق در جوامع، مزایای داشتن کارکنان دانشی و با تجربه برای سازمان و هزینه‌های بسیاری که سازمان‌ها صرف افزایش یازدهی منابع انسانی خود می‌کنند؛ لذا شناسایی میزان به کارگیری سبک رهبری زهراگین بر نتایج و پی آمدهای مختلف منابع انسانی اهمیت پیدا می‌کند. نتایج پژوهش‌های Schyns, Schilling (2013) و Krasikova et al (2013) بیانگر این موضوع می‌باشد که همواره وجود رهبران زهراگین در سازمان باعث رشد بدرفتاری‌ها در میان کارکنان سازمان می‌شود و در نهایت موجب خدشه دار شدن اعتماد عمومی به این گونه سازمان‌ها می‌گردد. نتایج مطالعه‌ی Hadavinezhad, Kalvandi (2016) نشان داد که کاستی‌های فردی رهبر؛ ویژگی‌های روانشناختی رهبر؛ کاستی‌های مدیریتی رهبر و محیط برون سازمانی؛ ساختار بروکراتیک و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمان؛ ویژگی‌های روانشناختی- نگرشی کارکنان، خرده استبداد رهبر، جو سازمانی غیرکارکردی و رفتارهای انحرافی خدماتی و سیاسی رهبر؛ و در نهایت سرپرستی توهین آمیز پیشایندهای ایجاد رهبری زهراگین می‌باشند. نتایج مطالعه‌ی Hamidizadeh et al (2017) نشان داد رهبری زهراگین بر رفتار کارکردی و تمایل به ترک خدمت کارکنان سازمان‌های دولتی تأثیر مثبت دارد. در تحقیق Seyedjavadin et al (2014) نتایج حاکی از آن بود که استفاده از سبک رهبری زهراگین موجب کاهش سطح رضایت شغلی، افت سطح تعهد سازمانی در بلندمدت، افزایش نرخ ترک خدمت، افزایش میزان تنش و تسریع فرسودگی شغلی، کاهش میزان انگیزش شغلی، عدم تغییر میزان غیبت، کاهش احساس امنیت شغلی، کاهش میزان عملکرد و بهره وری، کارگروهی محدود، کاهش میزان رفتارهای شهروندی سازمانی واقعی و عدم تمایل رهبران به توانمندسازی کارکنان گردیده

که آیا پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین (TLQ) از اعتبار و روایی کافی برخوردار است؟

### روش تحقیق

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه‌ی آماری این پژوهش را کارکنان ستادی دانشگاه‌های دولتی جامع کشور در سال ۱۳۹۸ تشکیل می‌داد. روش نمونه‌گیری از نوع خوشه‌ای چند مرحله‌ای بود. به همین منظور از بین دانشگاه‌های دولتی جامع کشور که با توجه به جدول سطح بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور ارائه شده توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (<https://edu.msrt.ir/fa/page/842>) در سال ۱۳۹۶، به چهار سطح اول (دارای تراز عملکرد بین المللی)، سطح دوم (دارای تراز عملکرد ملی)، سطح سوم (دارای تراز عملکرد منطقه‌ای) و سطح چهارم (دارای تراز عملکرد محلی) تقسیم می‌شوند؛ از سطوح اول، دوم و سوم، سه دانشگاه و از بین سطح چهارم (به دلیل تعداد کم)، یک دانشگاه انتخاب گردید. در مجموع تعداد ۱۰ دانشگاه به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. پس از انتخاب دانشگاه‌ها در بین دانشکده‌های منتخب آن‌ها، کارکنان برای مطالعه انتخاب شدند. حجم نمونه‌ی کلی بر اساس جدول کرجسی-مورگان، با در نظر گرفتن خطای  $\alpha = 0.05$ ؛ و خوشه‌ای بودن روش نمونه‌گیری (که احتمال خطا را افزایش می‌دهد) و نیز احتمال عدم برگشت پرسشنامه‌ها و یا مخدوش بودن آن‌ها پس از تکمیل و حذف اضطراری آن‌ها ۴۳۰ نفر در نظر گرفته شد و این تعداد به شیوه‌ی نسبتی در بین دانشگاه‌های منتخب در سطوح چهارگانه فوق‌الذکر، توزیع شد. در بین ۴۳۰ پرسشنامه توزیع شده، ۴۲۷ پرسشنامه قابل تحلیل بود و بقیه پرسشنامه‌ها به دلیل ناقص و مخدوش بودن جهت جلوگیری از هر گونه خطای آماری، از فرایند تحلیل خارج شدند. لازم به ذکر است اجرای پرسشنامه‌ها به صورت فردی

سبک رهبری زهرآگین به کار گرفته می‌شود، کاریست یک ابزار استاندارد ضرورت پیدا می‌کند.

لازم به ذکر است، تحقیق حاضر می‌تواند برای پژوهشگران و محققان حوزه‌ی مدیریت سازمان‌های آموزشی، مطالعات رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی حائز اهمیت باشد. همان طور که ذکر شد کاریست سبک رهبری زهرآگین با توجه به پیامدهای مخرب آن، می‌تواند یک نگرانی عمده برای سازمان‌ها به حساب می‌آید (Hadavinezhad, Kalvandi, 2016)؛ در این وضعیت نمی‌توان با داشتن تصویری مبهم و غیر شفاف از این نوع سبک رهبری، به سیاست-گذاری برای آن پرداخت. با توجه به این که کارکنان ستادی دانشگاهی با افراد زیادی به ویژه دانشجویان مختلفی در ارتباطند، مدل رهبری زهرآگین می‌تواند توانایی قابل قبولی برای اندازه‌گیری میزان کاریست رهبری زهرآگین در سازمان از نظر آنان را دارا باشد و اثرات سبک رهبری زهرآگین بر رفتار آنان را شناسایی نماید. علاوه بر این اعتبارسنجی این پرسشنامه در بسیاری از کشورهای غربی بر روی جامعه‌های آماری مختلف نظیر کارکنان ستادی صورت گرفته است، که نشان از مفید و معتبر بودن این مقیاس است. با این حال، هیچ مطالعه‌ای در ایران انجام نگرفته است که از جدیدترین الگوی بررسی و سنجش سبک رهبری زهرآگین در بین کارکنان ستادی سازمان‌های آموزشی از جمله دانشگاه استفاده کرده باشد. از این رو، با توجه به پیامدهای مختلف سبک رهبری زهرآگین برای سازمان دانشگاه و مخاطبان آن و هم چنین فقدان ابزار مناسب و فقدان تحقیقات در مورد ارزیابی میزان کاریست سبک رهبری زهرآگین از نظر کارکنان ستادی در دانشگاه، پژوهش حاضر به بررسی ویژگی‌های روانسنجی پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین (TLQ) در بین کارکنان ستادی دانشگاه‌های جامع سراسر کشور؛ پرداخته است. در این راستا، پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال است

توسط محقق و به مدت یک ماه انجام گرفت و ملاحظات اخلاقی برای اجرای پژوهش در نظر گرفته شد. بدین معنی که برای جمع آوری داده‌ها با رعایت ملاحظات اخلاقی از جمله کسب مجوز اجرای پژوهش از دانشگاه‌های مورد مطالعه، اخذ رضایت از شرکت کنندگان جهت شرکت در تحقیق، محرمانه ماندن اطلاعات افراد، عدم اجبار در ادامه دادن روند کار و در دسترس بودن محقق جهت پاسخگویی به سؤالات، به توزیع پرسشنامه در بین کارکنان اقدام گردید.

داده‌های پژوهش حاضر، از سه نوع گروه نمونه به شرح زیر حاصل شده است:

الف) گروه نمونه‌ی مطالعه‌ی مقدماتی: این گروه شامل ۲۰ نفر از کارکنان ستادی دانشگاه بود که به صورت نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند تا مطالعات مقدماتی به منظور رفع ابهامات و اصلاح نقایص پرسشنامه انجام گیرد. ب) گروه نمونه‌ی افراد دارای پست مدیریت و کارکنان ستادی دانشگاهی برای بررسی روایی تفکیکی پرسشنامه. ج) گروه نمونه‌ی اصلی: برای گروه نمونه‌ی اصلی با توجه به جدول کرجسی- مورگان ۴۳۰ نفر به روش خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. از بین کارکنان نمونه گیری شده ۱۴۵ نفر (۳۴ درصد) کم‌تر از ۱۰ سال سابقه، ۱۹۱ نفر (۴۴/۷ درصد) بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه، ۵۵ نفر (۱۲/۹ درصد) بیش‌تر از ۲۰ سال سابقه کار داشتند و ۳۶ نفر (۸/۴ درصد) نیز میزان سابقه کاری خود را مشخص نکرده بودند. هم-چنین ۴۳/۳ درصد (۱۸۵ نفر) مؤنث و ۵۶/۷ درصد (۲۴۲ نفر) مذکر بودند که در بخش اداری دانشگاه‌های دارای تراز عملکرد بین المللی (۳۸/۷۹)، دارای تراز عملکرد ملی (۳۱/۵)، دارای تراز عملکرد منطقه‌ای (۲۴/۶) و دارای تراز عملکرد محلی (۵/۲) مشغول به کار بودند.

### یافته‌های تحقیق

اطلاعات حاصل از تحلیل توصیفی نتایج به تفکیک جنسیت در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار نمرات مؤلفه‌های پرسشنامه‌ی رهبری زهراکین (TLQ)			
پرسشنامه	جنسیت		
	مؤنث (n=۱۸۵)	مذکر (n=۲۴۲)	کل (n=۴۲۷)
ارتقاء شخصی	۱۵/۸۴(۳/۷۴)	۱۶/۶۴(۳/۸۱)	۱۶/۲۹(۳/۸۰)
نظارت توهین آمیز	۲۱/۱۱(۵/۱۸)	۲۱/۷۹(۵/۱۶)	۲۱/۵۰(۵/۱۷)
غیرقابل پیش بینی بودن خودشیفتگی	۲۰/۲۵(۵/۳۶)	۲۱/۲۲(۵/۵۴)	۲۰/۸۰(۵/۴۸)
رهبری مستبدانه	۱۳/۷۵(۴/۰۲)	۱۳/۷۸(۴/۲۵)	۱۳/۷۷(۴/۱۷)
رهبری زهراکین	۱۸/۰۴(۴/۴۵)	۱۷/۹۰(۴/۸۱)	۱۷/۹۶(۴/۶۵)
	۸۹/۰۰۵(۱۹/۳۰)	۹۱/۳۵(۲۰/۴۲)	۹۰/۳۳(۱۹/۹۶)

ب) گروه نمونه‌ی مطالعه‌ی مقدماتی: این گروه شامل ۲۰ نفر از کارکنان ستادی دانشگاه بود که به صورت نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند تا مطالعات مقدماتی به منظور رفع ابهامات و اصلاح نقایص پرسشنامه انجام گیرد. ب) گروه نمونه‌ی افراد دارای پست مدیریت و کارکنان ستادی دانشگاهی برای بررسی روایی تفکیکی پرسشنامه. ج) گروه نمونه‌ی اصلی: برای گروه نمونه‌ی اصلی با توجه به جدول کرجسی- مورگان ۴۳۰ نفر به روش خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. از بین کارکنان نمونه گیری شده ۱۴۵ نفر (۳۴ درصد) کم‌تر از ۱۰ سال سابقه، ۱۹۱ نفر (۴۴/۷ درصد) بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه، ۵۵ نفر (۱۲/۹ درصد) بیش‌تر از ۲۰ سال سابقه کار داشتند و ۳۶ نفر (۸/۴ درصد) نیز میزان سابقه کاری خود را مشخص نکرده بودند. هم-چنین ۴۳/۳ درصد (۱۸۵ نفر) مؤنث و ۵۶/۷ درصد (۲۴۲ نفر) مذکر بودند که در بخش اداری دانشگاه‌های دارای تراز عملکرد بین المللی (۳۸/۷۹)، دارای تراز عملکرد ملی (۳۱/۵)، دارای تراز عملکرد منطقه‌ای (۲۴/۶) و دارای تراز عملکرد محلی (۵/۲) مشغول به کار بودند.

### ابزار پژوهش

پرسشنامه‌ی رهبری زهراکین: ابزار پژوهش پرسشنامه‌ی رهبری زهراکین بود که توسط

سطح قابل قبولی برخوردار است. ضرایب به دست آمده نشان می‌دهد که نمرات TLQ در طول زمان از ثبات مطلوبی برخوردار است. به منظور کسب اطمینان از روایی TLQ، روایی محتوا، تفکیکی و سازه مورد بررسی قرار گرفته است. روایی محتوا، اصلی‌ترین نوع روایی است. در پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین روایی محتوا به واسطه نظرخواهی از ۸ نفر متخصصین و اساتید روانشناسی، مدیریت آموزشی و تحقیقات آموزشی مورد بررسی قرار گرفت. از نظر متخصصان مربوطه، پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین به لحاظ محتوایی، ابزاری روا می‌باشد.

روایی تفکیکی: در مطالعات خارجی در زمینه‌ی رهبری زهرآگین مشاهده شده که بین نظر کارکنان و مدیران از نظر میزان کاربست سبک رهبری زهرآگین تفاوت معنی دار وجود دارد، بدین معنی که افراد مدیر باور داشته‌اند که در سازمان میزان کمی از سبک رهبری زهرآگین به کار بسته می‌شود اما در همان سازمان کارکنان و زبردستان بر این باور بوده‌اند که میزان کاربست رهبری زهرآگین زیاد است. از این رو در پژوهش حاضر به منظور بررسی روایی تفکیکی پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین، به مقایسه‌ی متغیر رهبری زهرآگین و مؤلفه‌های پنج گانه‌ی ارتقاء شخصی، نظارت توهین آمیز، غیرقابل پیش بینی بودن، خودشیفتگی و رهبری مستبدانه در دو گروه کارکنان و مدیران پرداخته شد.

نتایج نشان داد در متغیر رهبری زهرآگین به صورت کلی و مؤلفه‌های پنج گانه‌ی ارتقاء شخصی، نظارت توهین آمیز، غیرقابل پیش بینی بودن، خودشیفتگی و رهبری مستبدانه میانگین کارکنان ستادی دانشگاه بیش‌تر از میانگین مدیران است و این دو گروه از نظر میزان باور به کاربست سبک رهبری زهرآگین و زیر مؤلفه‌های آن دارای تفاوت معنی دار در سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌باشند ( $p=0/01<0/05$ ). تفاوت معنادار به دست آمده مؤید

چنان که در جدول ۱ آمده است، میانگین نمرات کارکنان مرد در کل پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین (TLQ) از میانگین کارکنان زن بیش‌تر است. در همه مؤلفه‌های رهبری زهرآگین به جز مؤلفه‌ی رهبری مستبدانه، نیز میانگین نمرات کارکنان مرد بیش‌تر است. در پژوهش حاضر به منظور بررسی اعتبار پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین (TLQ) از دو روش همسانی درونی و بازآزمایی استفاده شده است. همسانی درونی کل پرسشنامه و خرده مقیاس‌های آن از طریق محاسبه‌ی ضریب آلفای کرونباخ برآورد شده است.

جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه و خرده مقیاس‌های TLQ

TLQ و مؤلفه‌های آن	$\alpha$	SD
ارتقاء شخصی	۰/۸۳	۳/۸۰
نظارت توهین آمیز	۰/۸۸	۵/۱۷
غیرقابل پیش بینی بودن	۰/۸۸	۵/۴۸
خودشیفتگی	۰/۸۹	۴/۱۷
رهبری مستبدانه	۰/۸۸	۴/۶۵
TLQ	۰/۹۵	۱۹/۹۶

به منظور بررسی اعتبار TLQ از طریق بازآزمایی، این پرسشنامه بر روی ۲۰ نفر از کارکنان ستادی دانشگاه با فاصله‌ی زمانی دو هفته اجرا گردید و با استفاده از روش همبستگی پیرسون ضریب اعتبار آزمون - باز آزمون به دست آمد.

جدول ۳. ضریب قابلیت اعتبار بازآزمایی برای TLQ و خرده آزمون‌های آن (n=۳۰)

آزمون و خرده آزمون‌ها	ضریب همبستگی	اولین اجرا		دومین اجرا	
		SD	M	SD	M
TLQ	۰/۸۸**	۹۲/۲۰	۹/۲۸	۹۲/۲۱	۷/۸۴
ارتقاء شخصی	۰/۸۴**	۱۷/۱۵	۲/۹۸	۱۶/۸۵	۲/۳۴
نظارت توهین آمیز	۰/۸۵**	۲۱/۵۵	۲/۹۱	۲۱/۸۵	۳/۰۴
غیرقابل پیش بینی بودن	۰/۸۳**	۲۱/۸۵	۳/۱۸	۲۱/۸۵	۲/۸۷
خودشیفتگی	۰/۷۷**	۱۳/۰۰	۲/۸۶	۱۳/۷۰	۱/۹۵
رهبری مستبدانه	۰/۸۱**	۱۸/۶۵	۲/۷۹	۱۷/۹۵	۲/۶۲

چنان که در جدول ۳ آمده است، ضریب اعتبار باز آزمایی برای کل پرسشنامه و مؤلفه‌های آن از

برابر ۸۱۴۹/۷۱ به دست آمد، که معناداری مقدار اخیر در سطح  $P < 0/001$  تأیید شد.

نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد، پنج عامل ارتقاء شخصی، نظارت توهین آمیز، غیرقابل پیش بینی بودن، خودشیفتگی و رهبری مستبدانه مجموعاً ۶۴/۷۳۵ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند و عامل اول (ارتقاء شخصی)، عامل دوم (نظارت توهین آمیز)، عامل سوم (غیرقابل پیش بینی بودن)، عامل چهارم (خودشیفتگی) و عامل پنجم (رهبری مستبدانه) به ترتیب تبیین گر ۴۵/۵۰، ۸/۱۲، ۳/۹۳، ۳/۸۷ و ۳/۳۱ درصد واریانس کل می‌باشند. در این تحلیل مقدار بار عاملی مورد قبول ۰/۴ تعیین گردید. در جدول ۵، محتوا و بار عاملی عوامل پنج گانه ی ارتقاء شخصی، نظارت توهین آمیز، غیرقابل پیش بینی بودن، خودشیفتگی و رهبری مستبدانه در پرسشنامه‌ی رهبری زهراگین (TLQ) آمده است.

جدول ۵. تحلیل مؤلفه اصلی با چرخش واریمکس و بارهای عاملی گویه‌های

شماره سؤال	محتوا	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم
۱۰	مدیر من وقتی که سرپرست او حاضر باشد، رفتار خود را به شدت تغییر می‌دهد.	۰/۷۵				
۱۱	مدیر من مسئولیت اشتباهاتی که در واحد خود اتفاق می‌افتد را بر عهده نمی‌گیرد.	۰/۷۲				
۹	مدیر من تنها جملاتی را به مراجعین می‌گوید که می‌توانند به وی کمک کنند تا به کارش ادامه دهد.	۰/۶۶				
۸	مدیر من برای موفقیت‌هایی که متعلق به او نیست، اعتبار کسب می‌کند.	۰/۶۵				
۱۲	مدیر من تنها در جهت منافع خود برای ارتقای بیشتر عمل می‌کند.	۰/۵۷				
۱۳	مدیر من، زیر دستانش را مورد تمسخر قرار می‌دهد.	۰/۵۶				
۷	مدیر من، زبردستانش را برای چیزهایی خارج از محدوده وظایف شغلیشان، پاسخگو نگه می‌دارد.	۰/۵۴				
۱۴	مدیر من، درباره کمیته‌های زیر دستان در خارج از حوزه شغلیشان، با ملاحظه نیست.	۰/۵۱				
۶	مدیر من در محل کارش، صحبت کمی با مراجعین در مورد زبردستانش انجام می‌دهد.	۰/۵۰				

قدرت تفکیکی مطلوب پرسشنامه‌ی رهبری زهراگین (TLQ) و زیر مؤلفه‌های آن محسوب می‌گردد.

روایی سازه‌ی پرسشنامه‌ی رهبری زهراگین (TLQ) Schmidt, Hanges (2008) به دو شیوه‌ی محاسبه‌ی ضریب همبستگی پرسشنامه با خرده مقیاس‌های آن و تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۴. ضرایب همبستگی بین TLQ و مؤلفه‌های آن

TLQ و مؤلفه‌های آن	۱	۲	۳	۴	۵
TLQ-۱	-				
۲- ارتقاء شخصی	۰/۸۱**	-			
۳- نظارت توهین آمیز	۰/۸۷**	۰/۷۱**	-		
۴- غیرقابل پیش بینی بودن	۰/۹۳**	۰/۷۱**	۰/۷۷**	-	
۵- خود شیفتگی	۰/۸۱**	۰/۴۹**	۰/۵۸**	۰/۶۷**	-
۴- رهبری مستبدانه	۰/۸۶**	۰/۵۶**	۰/۶۳**	۰/۷۲**	۰/۷۶**

به گونه‌ای که در جدول ۴ ملاحظه می‌گردد، بین پرسشنامه‌ی رهبری زهراگین و خرده مقیاس‌های پنج گانه ی آن همبستگی بالایی وجود دارد. شدت ارتباط پرسشنامه‌ی رهبری زهراگین با خرده مقیاس‌های ارتقاء شخصی ۰/۸۱، نظارت توهین آمیز ۰/۸۷، غیر قابل پیش بینی بودن ۰/۹۳، خودشیفتگی ۰/۸۱ و رهبری مستبدانه ۰/۸۶ به دست آمده است. معناداری روابط مذکور در سطحی بالا بیانگر برخوردار بودن پرسشنامه‌ی رهبری زهراگین از روایی سازه‌ی مطلوب می‌باشد.

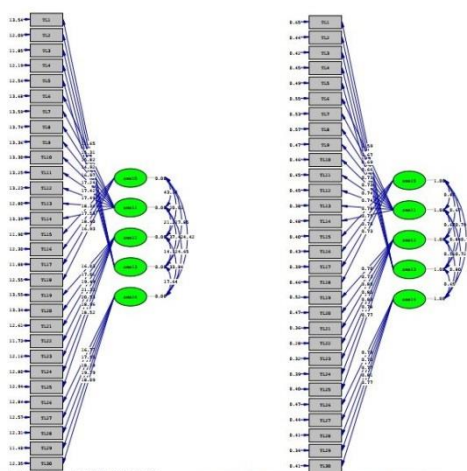
به منظور بررسی ساختار عاملی پرسشنامه‌ی رهبری زهراگین در جامعه‌ی کارکنان ستادی دانشگاه، سوالات پرسشنامه مورد تحلیل عاملی اکتشافی به شیوه‌ی مؤلفه‌های اصلی قرار گرفت. ضریب KMO برای این تحلیل ۰/۹۵ و مقدار آزمون کرویت بار تلت



منظور بررسی برآزش مدل از شاخص‌های مجذور خی ( )، شاخص نیکویی برآزش (GFI)، شاخص نیکویی برآزش انطباقی (AGFI)، شاخص برآزش مقایسه‌ای (CFI)، شاخص نرم شده برآزندگی (NFI) یا همان شاخص بنتلر-بونت و خطای ریشه مجذور میانگین تقریب (RMSEA) استفاده شد. در جدول ۶ نتایج حاصل از محاسبه‌ی شاخص‌ها در تحلیل عاملی تأییدی و در شکل ۱ نمودار مسیر مدل در حالت‌های مختلف نمایش داده شده است.

جدول ۶. محاسبه‌ی شاخص‌ها در تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه‌ی رهبری

زهرآگین (TLQ)			
نتیجه برآزش	دامنه مورد قبول	مقدار به-دست آمده	شاخص‌های مربوط به برآزش مدل
عدم تأیید	$\leq 3$ (معنی‌دار نبودن از لحاظ آماری)	۲۳/۵۷ ( $P < .001$ )	مجذور خی
برآزش بسیار مطلوب	$x^2/df < 2$	۲/۶۹	خی دو بر درجه آزادی
برآزش بسیار مطلوب	$GFI > 0.90$	۰/۹۲	نیکویی برآزش
برآزش بسیار مطلوب	$AGFI > 0.90$	۰/۹۱	شاخص نیکویی برآزش انطباقی
برآزش بسیار مطلوب	$CFI > 0.90$	۰/۹۲	شاخص برآزش مقایسه‌ای
برآزش مناسب	$NFI > 0.90$	۰/۹۰	شاخص برآزش هنجار شده (بنتلر-بونت)
برآزش بسیار مطلوب	$RMSEA \leq 0.10$	۰/۱۳	خطای ریشه مجذور میانگین تقریب



تصویر ۱. نمودار مسیر مدل در حالت استاندارد (سمت راست) و مسیر مدل در حالت ضریب معنی‌داری (سمت چپ)

۲۲	مدیر من بیشتر اوقات زبردستانش را تحقیر می‌کند.	۰/۷۸
۲۱	مدیر من به زبردستانش اشتباهات و خطاهای گذشته‌شان را یادآوری می‌کند.	۰/۷۷
۲۳	مدیر من زبردستانش می‌گوید که بی‌کفایت‌اند.	۰/۷۶
۲۰	مدیر من ظهوری انفجاری و ناگهانی دارد.	۰/۷۱
۲۵	مدیر من اجازه می‌دهد که خلق و خوی (حالت فعلی‌اش) جو محل کار را تعریف کند.	۰/۶۹
۲۴	مدیر من اجازه می‌دهد که خلق و خوی (حالت فعلی‌اش) بر حجم و شدت صدایش تأثیر بگذارد.	۰/۶۴
۱۹	مدیر من به دلایل نامعلوم از زیر دستانش عصبانی می‌شود.	۰/۶۳
۴	مدیر من باعث می‌شود که زبردستان سعی کنند در مورد خلق و خوی او مطالعه کنند.	۰/۸۲
۳	مدیر من وقتی که هیجان زده است بر احساسات زبردستان تأثیر می‌گذارد.	۰/۷۵
۲	درجه و میزان در دسترس بودن مدیر من، متنوع است.	۰/۶۱
۵	مدیر من حسی از حق شخصی و حق به جانب بودن دارد.	۰/۶۱
۱	مدیر من به حریم خصوصی زبردستانش حمله می‌کند.	۰/۴۱
۲۸	مدیر من فکر می‌کند که توانا از دیگران است.	۰/۷۳
۲۷	مدیر من باور دارد که یک فرد خارق العاده است.	۰/۶۹
۳۹	مدیر من در در تعریف و تمجید کردن موفق است.	۰/۶۶
۳۰	مدیر من کنترل می‌کند که چگونه زبردستانش وظایفشان را انجام می‌دهند.	۰/۵۹
۲۶	مدیر من فرض می‌کند که به بالاترین رده‌های سازمان دست پیدا کرده است.	۰/۵۸
۱۸	مدیر من به زبردستانش اجازه نمی‌دهد از راه‌های جدید به اهداف دست بیابند.	۰/۶۶
۱۷	مدیر من ایده‌هایی که بر خلاف خودش هستند را نادیده می‌گیرد.	۰/۶۶
۱۶	مدیر من هنگامی که بحث سیاست‌های سازمانی است، حتی در شرایط ویژه، انعطاف ناپذیر است.	۰/۶۱
۱۵	مدیر من به تنهایی، تمامی تصمیمات واحد را فارغ از اینکه مهم هستند یا مهم نیستند، تعیین می‌کند.	۰/۵۳

وارسی روایی سازه پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین (TLQ) به واسطه‌ی انجام تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل صورت گرفت. برای برآورد مدل از روش بیشینه درستنمایی و به

۱۸/۰۹	۰/۷۳	۰/۷۷	۳۰	
۱۶/۷۷	۰/۷۱	۰/۷۸	۲۶	
۱۶/۹۳	۰/۸۱	۰/۷۳	۱۸	
۱۸/۴۰	۰/۷۶	۰/۷۸	۱۷	رهبری
۱۷/۵۳	۰/۷۶	۰/۷۵	۱۱	مستبدانه
۱۸/۳۶	۰/۷۸	۰/۷۸	۱۵	

با توجه به تفاوتی که در تحلیل توصیفی اطلاعات حاصل از اجرای پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین بین کارکنان زن و مرد مشاهده گردید، معناداری ملاحظات مذکور با توسل به آزمون آماری t دو گروهی مستقل بررسی گردید. جدول ۸ نتایج مقایسه‌ی به عمل آمده را نمایش می‌دهد.

جدول ۸. نتایج آزمون t دوگروهی مستقل برای مقایسه‌ی بین کارکنان زن و مرد

مؤلفه	جنسیت	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	معنی داری
ارتقاء شخصی	مؤنث	۱۵/۸۴	۳/۷۴	-۲/۱۵	۴۲۵	۰/۳۰
	مذکر	۱۶/۶۴	۳/۸۲			
نظارت توهین آمیز	مؤنث	۲۱/۱۱	۵/۱۸	-۱/۳۶	۴۲۵	۰/۱۷
	مذکر	۲۱/۷۹	۵/۱۶			
غیرقابل پیش بینی بودن	مؤنث	۲۰/۲۵	۵/۳۶	-۱/۸۱	۴۲۵	۰/۰۷
	مذکر	۲۱/۲۲	۵/۵۴			
خودشیفتگی	مؤنث	۱۳/۷۵	۴/۰۲	-۰/۰۸	۴۲۵	۰/۹۴
	مذکر	۱۳/۷۸	۴/۲۵			
رهبری مستبدانه	مؤنث	۱۸/۰۴	۴/۴۹	-۰/۳۲	۴۲۵	۰/۷۴
	مذکر	۱۷/۸۹	۴/۸۱			
رهبری زهرآگین	مؤنث	۸۹/۰۵	۱۹/۳۰	-۱/۲۱	۴۲۵	۰/۲۳
	مذکر	۲۰/۴۳	۲۰/۴۳			

چنان که در جدول ۸ آمده است، میانگین نمرات کارکنان مرد در کل پرسشنامه و در همه‌ی مؤلفه‌های رهبری زهرآگین (TLQ) به جز مؤلفه‌ی رهبری مستبدانه از میانگین کارکنان زن بیش‌تر است، اما این تفاوت در متغیر رهبری زهرآگین به صورت کلی و مؤلفه‌های پنج‌گانه‌ی آن، از لحاظ آماری معنی دار نمی‌باشد ( $p > 0/05$ ). بدین معنی که بین کارکنان زن و مرد از نظر باور به کاربست رهبری زهرآگین تفاوت معنی داری وجود ندارد و از این نظر در شرایط مشابهی قرار دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

به استناد شاخص‌های یاد شده در جدول ۶ و مدل برازش شده رهبری زهرآگین در شکل ۱، می‌توان نتیجه گرفت که مدل مورد بررسی از اعتبار سازه‌ای مناسبی برخوردار است و قابلیت تعمیم به جامعه را داشته و توان تبیین میزان کاربست رهبری زهرآگین از نظر کارکنان را دارا است.

همچنین نتایج حاصل از ضرایب معنی داری نشان داد که مقادیر t به دست آمده برای تمامی متغیرهای مورد مطالعه از ۱/۹۶ بزرگ‌تر بوده و در نتیجه روابط این متغیرها با عامل‌های مربوطه معنی دار بوده است. بر این اساس، می‌توان بیان داشت که عامل‌های پنج‌گانه‌ی ارتقاء شخصی، نظارت توهین آمیز، غیرقابل پیش بینی بودن، خودشیفتگی و رهبری مستبدانه؛ تا حدود زیادی ابعاد مستقل و مجزای مقیاس رهبری زهرآگین (TLQ) را اندازه‌گیری می‌کنند. سایر اطلاعات مربوط در این زمینه در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. ضرایب گویه‌ها و عامل‌های پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین در حالت‌های مختلف

مؤلفه	گویه	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد	مقدار t-value	
ارتقاء شخصی	۱۰	۰/۷۳	۰/۷۰	۱۷/۲۴	
	۱۱	۰/۷۴	۰/۶۸	۱۷/۴۲	
	۹	۰/۷۳	۰/۷۱	۱۶/۹۷	
	۸	۰/۶۶	۰/۷۰	۱۴/۹۲	
	۱۲	۰/۷۴	۰/۷۳	۱۷/۴۹	
	۱۳	۰/۷۸	۰/۷۸	۱۸/۳۶	
	۷	۰/۶۹	۰/۶۴	۱۵/۸۲	
	۱۴	۰/۷۵	۰/۷۶	۱۷/۵۳	
	۶	۰/۶۷	۰/۶۴	۱۵/۳۱	
	نظارت توهین آمیز	۲۲	۰/۸۵	۰/۸۱	۲۱/۳۳
		۲۱	۰/۸۰	۰/۷۹	۱۹/۴۹
		۲۳	۰/۸۳	۰/۷۸	۲۰/۵۳
		۲۰	۰/۷۳	۰/۷۸	۱۷/۰۱
		۲۵	۰/۷۷	۰/۷۷	۱۸/۵۲
۲۴		۰/۷۸	۰/۷۶	۱۸/۹۶	
۱۹		۰/۷۰	۰/۷۳	۱۶/۰۳	
غیر قابل پیش بینی بودن	۴	۰/۶۶	۰/۷۰	۱۴/۹۲	
	۳	۰/۶۹	۰/۶۴	۱۵/۸۲	
	۲	۰/۶۷	۰/۶۴	۱۵/۳۱	
	۵	۰/۷۳	۰/۷۱	۱۶/۹۷	
	۱	۰/۵۹	۰/۵۹	۱۲/۶۵	
خودشیفتگی	۲۸	۰/۷۷	۰/۷۵	۱۸/۱۹	
	۲۷	۰/۷۵	۰/۷۴	۱۷/۵۵	
	۲۹	۰/۸۱	۰/۸۰	۱۹/۷۹	

در این مطالعه انواع روایی محتوا، تفکیکی و سازه در بحث ارزیابی روایی پرسشنامه‌ی TLQ مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به این که روایی محتوا جنبه‌ی عقلی و منطقی داشته و نمی‌توان نتیجه را بر اساس روش‌های آماری به صورت یک ضریب عددی تعیین نمود، لذا تأیید و تصدیق متخصصان مربوطه در امر ارزیابی روایی صوری و منطقی پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین (TLQ)، ملاک عمل واقع گردید. با تحلیل روایی تفکیکی مؤلفه‌های پرسشنامه‌ی TLQ مشخص گردید مؤلفه‌های پرسشنامه‌ی مذکور از قدرت تمایزگذاری مطلوب و رضایت بخش برخوردار هستند. نتایج حاصل از ضرایب همبستگی پیرسون پرسشنامه‌ی TLQ با خرده مقیاس‌های پنج گانه‌ی آن و توسل به روش تحلیل عاملی تأییدی، روایی سازه پرسشنامه‌ی TLQ را تصدیق نمود. ملاحظات مذکور با یافته‌های روانسنجی حاصل از مطالعات تدوین گر پرسشنامه‌ی TLQ در یک راستا قرار دارد. به طور کلی می‌توان چنین نتیجه گرفت که پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین (TLQ)، ابزاری روا برای سنجش وضعیت کاریست رهبری زهرآگین از نظر کارکنان دانشگاهی است.

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان داد که بار عاملی نه سؤال در عامل اول مثبت بوده و روی هم رفته عامل ارتقاء شخصی در پرسشنامه‌ی TLQ را می‌سند. بار عاملی هفت سؤال در عامل دوم از بار مثبت برخوردار بوده و عامل نظارت توهین آمیز را در پرسشنامه‌ی TLQ را نشان می‌دهند. بار عاملی پنج سؤال در عامل سوم بار بالایی داشته و عامل غیرقابل پیش بینی بودن در پرسشنامه‌ی TLQ را نشان می‌دهند. بار عاملی پنج سؤال در عامل چهارم بار بالایی داشته و عامل خودشیفتگی در پرسشنامه‌ی TLQ را نشان می‌دهند و در نهایت بار عاملی چهار سؤال در عامل پنجم بار بالایی داشته و

در پژوهش حاضر با معرفی پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین (TLQ)، ویژگی‌های روانسنجی آن مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اینکه استفاده از سبک رهبری زهرآگین در محل کار، می‌تواند اثرات بدی بر عملکرد کارکنان و نارضایتی مراجعان داشته باشد؛ وجود ابزاری استاندارد جهت سنجش این نوع سبک رهبری ضرورت پیدا می‌کند. به گونه‌ای که در بررسی متون پژوهشی مطرح گردید پرسشنامه‌ی پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین (TLQ)، به منظور شناخت و تشخیص اطمینان بخش میزان کاریست سبک رهبری زهرآگین از نظر کارکنان، ساخته شده است. به طور کلی رویکردهای مختلفی جهت سنجش و ارزیابی سبک‌های رهبری وجود دارد و پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین (TLQ)، (به همین منظور طراحی شده است.

مطالعه‌ی حاضر به منظور بررسی خصوصیات روانسنجی پرسشنامه‌ی پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین (TLQ)، در میان کارکنان ستادی دانشگاه‌های جامع وابسته به وزارت علوم در چهار سطح طراز عملکرد بین المللی، ملی، منطقه‌ای و محلی در سراسر کشور، اعتبار و روایی این پرسشنامه را مورد بررسی قرار داده است. یافته‌های حاصل از ارزیابی اعتبار پرسشنامه‌ی TLQ و عوامل پنج گانه‌ی آن به واسطه‌ی دو روش همسانی درونی و بازآزمایی نشان داد این پرسشنامه از اعتبار قابل ملاحظه‌ای برخوردار می‌باشد. ضریب اعتبار پرسشنامه‌ی TLQ با محاسبه‌ی آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۵ به دست آمده است. با توجه به این نکته که در فرم اصلی پرسشنامه‌ی TLQ، اسمیت و هانگس (۲۰۰۸) همسانی درونی کل سؤالات را به واسطه‌ی محاسبه‌ی ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷۰ گزارش نموده‌اند، تفاوت قابل ملاحظه‌ای بین نتایج اعتباریابی پژوهش حاضر و نسخه‌ی اصلی پرسشنامه‌ی TLQ وجود ندارد.

سبک رهبری زهراگین از نظر کارکنان، توصیف وضعیت ارتقاء شخصی، غیرقابل پیش بینی بودن، نظارت توهین آمیز، خودشیفتگی مدیران و میزان رفتار مستبدانه آنان به جهت استفاده‌ی پژوهشی برای پژوهشگران و دانشگاه‌ها و سایر سازمان‌های مربوطه به عنوان یک وسیله‌ی تشخیصی ضمنی بهره مند شد.

لازم به یادآوری است که در این مطالعه از چند شیوه‌ی محدود برای محاسبه‌ی روایی بهره گرفته شد، از این رو لازم است در مطالعات بعدی از انواع روش‌های محاسبه روایی هم زمان، همگرا، واگرا و پیش بین استفاده شود. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی اعتبار و روایی پرسشنامه‌ی TLQ در بین کارکنان ستادی سایر سازمان‌های آموزشی پرداخته شود. بی تردید بررسی ویژگی‌های فنی پرسشنامه‌ی TLQ در بین کارکنان ستادی تمامی سازمان‌های آموزشی سراسر کشور می‌تواند آن را به ابزاری کارآمد در حیطه‌ی پژوهشی و تشخیصی وضعیت رهبری زهراگین مبدل سازد.

#### تشکر و قدردانی

از کارکنانی که با همکاری صمیمانه خود، امکان انجام تحقیق حاضر را فراهم نمودند، تشکر و قدردانی می‌نماییم.

عامل رهبری مستبدانه در پرسشنامه‌ی TLQ را نشان می‌دهند. با توجه به نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، پرسشنامه‌ی رهبری زهراگین (TLQ) از پنج عامل کلی اشباع گردیده است، که هر یک ابعادی از وضعیت کاریست رهبری زهراگین را نمودار می‌سازد. عوامل استخراج شده بعد از چرخش سؤال‌ها با چارچوب نظری فرم اصلی پرسشنامه‌ی TLQ و عوامل مطرح شده از سوی Schmidt, Hanges (2008) هم خوانی دارد.

بر اساس یافته‌های حاصل از اجرای پرسشنامه‌ی TLQ در میان کارکنان ستادی دانشگاه (زن و مرد)، از نظر باور به کاریست رهبری زهراگین تفاوت معنی داری وجود ندارد و از این نظر در شرایط مشابهی قرار دارند. در مجموع از نتایج پژوهش حاضر چنین استنباط می‌شود که پرسشنامه‌ی TLQ با در نظر گرفتن یافته‌های مربوط به اعتبار، روایی، زمان لازم برای تکمیل پرسشنامه و سهولت نمره گذاری و تفسیر که از مهم‌ترین جنبه‌های عملی بودن پرسشنامه به حساب می‌آید، ابزاری کاملاً مناسب برای سنجش وضعیت کاریست رهبری زهراگین از نظر کارکنان ستادی دانشگاه می‌باشد. با توجه به میزان اعتبار و روایی تأیید شده پرسشنامه‌ی TLQ در پژوهش حاضر و خصایص رضایت بخش آن می‌توان از پرسشنامه‌ی TLQ به منزله‌ی ابزاری برای ارزیابی سریع وضعیت کاریست

#### References

- Einarsen, S., Schanke Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model, *Leadership Quarterly*, Vol.18, Pp. 207±216.
- Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and their Organization, *Organizational Dynamics*, 33(2), 111-127.
- Frunham, A. & Taylor, J. (2011). The Dark Side of Behaviour at Work: Understanding and Avoiding Employees Leaving, Thieving and Deceiving. Paul the Toxic Manager, Toowoomba, Queensland, P. Niehus.
- Hadavinezhad, M., Kalvandi, M. (2016). Exploring the antecedent dynamics of poisonous leadership using structural equation modeling, *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 5 (3): 1-24. [In Persian]
- Hamidzadeh, A., Zarei Matin, H., Zafari, H. (2017). Investigating the effect of poisonous leadership style and dysfunctional behaviors on employees'

- job outcomes and attitudes. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 6 (3): 1-31. [In Persian]
- Heppell, T. (2011). Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen Model to Political Leadership, Representation, Vol.3, pp. 241-249.
- Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. Representation, 47(3), 241-249.
- Lipman Blumen, J. (2005). The Allure Of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians and How We Can Survive Them, New York: Oxford University.
- Lipman-Blumen, J. (2006). The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them, NY: Oxford University Press.
- Lubit, R. H. (2004). Coping with toxic managers, subordinates and other difficult people: Using emotional intelligence to survive and prosper, NJ: Prentice Hall.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.
- Padilla, A., Hogan, R, & Kaiser, R. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments, The Leadership Quarterly, Vol.3, pp.176±94.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Roter, A. B. (2011). The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors. Capella University, Minneapolis.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the Toxic Leadership Scale, University of Maryland, College Park.
- Schmidt, A.A., Hanges, P. J. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. Thesis submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science .
- Steele, J. P. (2011). Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions, DTIC Document.
- Syedjvadin, S.R., Gholipoor, A., Janalizadeh, M. (2014). Identifying the effect of using poisonous leadership style in the organization on the results and consequences of human resources, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*, 6 (4): 109-127. [In Persian]
- 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), 156-167.
- Williams, D.F (2005). Toxic Leadership in the Army, Strategy Research Project, pp.1-27.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. Transleadership, Inc. <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>.

## Psychometric Properties of Toxic Leadership Questionnaire (TLQ)

Ebrahim Aryani Ghizghapan<sup>1</sup>

Salim Kazemi

### Abstract:

The purpose of the present study was to investigate psychometric properties of the Toxic Leadership Questionnaire. The statistical population of this study included all the staff of Universities affiliated with the Ministry of Science at four levels of international, national, regional and local levels of performance across the country. The research data were collected from 430 staff members who were selected using multi-stage cluster sampling method using Toxic Leadership Questionnaire. The results of the validation of the method showed that the internal consistency and stability reliability of the Toxic Leadership Questionnaire by using Cronbach's alpha was 0.95 and by test-retest method was 0.88. Evaluation of the content validity, discriminant, and construct of Toxic Leadership Questionnaire confirms the validity of the questionnaire. Exploratory and confirmatory factor analyses as the main form revealed five correlated but separable dimensions that were "Self-Promotion", "Abusive Supervision", "Unpredictability", "Narcissism" and "Authoritarian Leadership". The results of this study showed that the Toxic Leadership Questionnaire (TLQ) is a reliable and valid tool for measuring and screening the Toxic Leadership of academic staff.

**Keywords:** Psychometric Properties, Toxic Leadership, Academic Staff, University.