

**Phenomenological explanation of the effects and consequences of negative and destructive leadership style in Farhangian University administrators (based on Inarsen's model)**

hafez tarebari\*<sup>1</sup>

**Abstract**

Research in the past mainly focused on the positive aspect of leadership. However, research on the negative aspects of leadership is faster. The current research was conducted with the aim of explaining the consequences of negative leadership style phenomenologically, emphasizing its two prominent aspects, i.e. leadership as abusive supervision, and libertarian leadership, in Farhangian University administrators based on Inarsen's model (2007). This research was a qualitative research with an interpretive phenomenological design. For this purpose, 14 experts and professors of management and educational leadership and organizational behavior management, at the level of Farhangian University, were selected as a sample using the criteria-based purposeful sampling method and based on the principle of theoretical saturation, and the data were collected through interviews. Semi-structured was collected with these people. After transcribing, the text of the interviews was analyzed with Dickelman's approach and thematic analysis method in MAXQDA 2018 software. Some data were also collected based on the review of the results of previous studies in this field. The findings showed that both types of leadership styles have significant negative consequences, including: psychosis, ineffectiveness, higher turnover intention, increased leave, job dissatisfaction, leader narcissism, poor performance, unfairness, low effectiveness, They have a hostile attitude towards organizations, followers and leaders. And also, both the leadership in the sense of incorrect supervision and the leadership in the laissez-faire leadership style are very different in terms of the leader's actual behaviors. According to the obtained components, it is suggested to the university authorities to choose leaders for the campuses and educational centers who do not have the unpleasant characteristics of this leadership style while studying and familiarizing themselves with negative leadership styles.

**Key words:** leadership style, destructive leadership, Negative leadership, laissez-faire leadership style, abusive supervision

15

Vol. 4  
autumn 2023



Research Paper

Received:  
23 May 2023  
Accepted  
10 September 2023  
P.P: 162-180

Print ISSN: 2717-4484  
Online ISSN: 2717-4492



DOI: 10.22098/AEL.2023.13715.1342

<sup>1\*</sup>Corresponding author: Lecturer, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran  
h.tarebari@cfu.ac.ir

## نشریه علمی رهبری آموزشی کاربردی

### تبیین پدیدارنگارانه‌ی اثرات و پیامدهای سبک رهبری منفی و تخریبی در مدیران دانشگاه فرهنگیان (براساس مدل اینارسن)

حافظ تره باری\*<sup>1</sup>

سال چهارم  
پاییز ۱۴۰۲



#### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۳/۰۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۶/۱۹

صص: ۱۸۰-۱۶۲

شاپا چاپی: ۴۴۸۴-۲۷۱۷

الکترونیکی: ۴۴۹۲-۲۷۱۷



**چکیده**

تحقیقات درگذشته، به‌طور عمده بر جنبه‌ی مثبت رهبری متمرکز بودند. با این حال، تحقیقات در مورد جنبه‌های منفی رهبری سرعت بیش‌تری دارد. پژوهش حاضر، با هدف تبیین پدیدارنگارانه‌ی پیامدهای سبک رهبری منفی با تأکید بر دو جنبه‌ی برجسته‌ی آن، یعنی رهبری به‌عنوان نظارت سوءاستفاده‌گرایانه، و رهبری آزادگرایانه، در مدیران دانشگاه فرهنگیان براساس مدل اینارسن (۲۰۰۷)، انجام گرفت. این پژوهش، یک پژوهش کیفی با طرح پدیدارنگاری تفسیری بود. برای این منظور، تعداد ۱۴ نفر از متخصصان و اساتید مدیریت و رهبری آموزشی و مدیریت رفتار سازمانی، در سطح دانشگاه فرهنگیان، و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌محور و براساس اصل اشباع نظری، به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و داده‌ها از طریق مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته با این افراد گردآوری شد. متن مصاحبه‌ها پس از مکتوب‌سازی با رویکرد دیکلمن و روش تحلیل مضمون در نرم افزار MAXQDA ۲۰۱۸ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برخی از داده‌ها نیز بر اساس مرور نتایج مطالعات پیشین در این زمینه جمع‌آوری گردید. یافته‌ها نشان دادند که هر دو نوع سبک رهبری، پیامدهای منفی قابل‌توجهی از جمله: روان پریشی، ناکارآمدی، قصد جابجایی بالاتر، افزایش مرخصی، عدم رضایت‌شغلی، خودشیفتگی رهبر، ضعف عملکرد، بی‌عدالتی، اثربخشی پایین، رفتار خصمانه و... هم برای سازمان‌ها، هم برای پیروان و هم برای رهبران دارند. و همچنین هم رهبری به‌معنی نظارت نادرست، و هم رهبری به سبک آزادگرایانه، از نظر رفتارهای واقعی رهبر، بسیار متفاوت هستند. با توجه به مؤلفه‌های به‌دست آمده، به مسئولان دانشگاه پیشنهاد می‌شود ضمن مطالعه و آشنایی با سبک‌های منفی رهبری، رهبرانی برای پردیس‌ها و مراکز آموزشی انتخاب کنند که خصایص ناپسند این سبک رهبری را نداشته باشند.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری، رهبری تخریبی، رهبری منفی، سبک رهبری آزادگرایانه، نظارت سوء

DOI: 10.22098/AEL.2023.13715.1342

\*<sup>1</sup> نویسنده مسئول: مربی، گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران  
(h.tarebari@cfu.ac.ir)

## مقدمه

سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به اثربخشی و کارایی مطلوب، حتماً باید رهبری قوی داشته باشند. رهبری سازمانی شامل تمامی فرایندها و نتایج احتمالی است که منجر به توسعه و دستیابی به اهداف سازمانی شده و موجبات تقویت روحیه در کارکنان، ایجاد ارتباطات موثر، حل تعارضات، تقویت تکنیک‌های حل مسئله، افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های کارگروهی و... را فراهم می‌سازد. بنابراین یکی از عوامل مهم موفقیت سازمان‌ها، رهبری سازمانی آن‌ها بوده و اثربخشی رهبران سازمان‌ها نیز به اعمال انواع سبک‌های رهبری و به ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی رهبران آن‌ها وابسته است. تحقیقات درمورد رهبری، مدت‌هاست که بر ویژگی‌ها و رفتارهای مثبت رهبران، متمرکز بوده است. مانند تلاش برای یافتن بهترین رهبر، یا رفتاری که بهترین نتایج را نوید می‌دهد (Schilling, 2009). با این حال، احتمالاً به دلیل رسوایی‌های شرکت‌ها و سازمان‌ها در مقیاس بزرگ، تحقیقات رهبری به سمت جنبه‌ی منفی، سوق داده شده است (Tepper, 2007)؛ Fosse, Anders, Einarsen & Martinussen (2019). نتایج تحقیقات فوق نشان داده که رهبران منفی (مانند رهبران دارای خودشیفتگی یا روان پریشی)، تاثیر منفی قابل-توجهی در سازمان‌ها و اعضای آن‌ها دارند (Grijalva, Harms, Newman, Gaddis & Fraley, 2015)؛ (Landay, Harms & Cred, 2019). همین امر در تحقیقات مربوط به رهبری منفی نیز صدق می‌کند. نتایج چندین مطالعه با روش متاآنالیز نشان داده‌اند که اشکال منفی رهبری، مانند: نظارت سوءاستفاده‌گرایانه و نادرست (Tepper, 2000)، یا رهبری تخریبی (Einarsen, Skogstad & Aasland, 2010)، رابطه‌ی منفی با نگرش‌ها و رفتارهای پیروان خود دارند (Martinko, Harvey, Brees & Mackey, 2013)؛ (Schyns & Schilling, 2013). تعداد قابل توجهی از تحقیقات نیز، نشان داده‌اند رهبرانی که هیچ کاری انجام نمی‌دهند (رهبری آزادگرایانه و بی‌قید) پیامدهای منفی قابل توجهی برای سازمان‌ها و پیروان خویش داشته‌اند (Judge & Piccolo, 2004). اهمیت موضوع به حدی است که اگر آثار و پیامدهای منفی مرتبط با آن به‌موقع شناسایی و تعدیل نشود تبعات زیانبار بسیاری را از ابعاد مختلف فردی، اجتماعی، مالی، جسمی و روحی - روانی برای سازمان‌ها، کارکنان آن‌ها و خود رهبران خواهد داشت.

یکی از نمودهای رهبری منفی یعنی سرپرستی توهین‌آمیز و نظارت سوءاستفاده‌گرایانه، به‌عنوان ادراک زیردستان از میزانی است که ناظران در نمایش مستمر رفتارهای کلامی و غیرکلامی خصمانه، به‌استثنای تماس فیزیکی، درگیر می‌شوند تعریف می‌شود (Tepper, 2000). این مفهوم، در حال حاضر، احتمالاً متداول‌ترین مفهوم رهبری منفی بوده که مورد تحقیق قرار گرفته است (Schyns & Schilling, 2013). از تعریف نظارت نادرست و توهین‌آمیز، آشکار می‌شود که این پدیده، مبتنی بر ادراک است به این معنا که مهم نیست رهبر چه کاری انجام می‌دهد بلکه مهم این است که چگونه این کار توسط پیروان او درک می‌شود (Brees, Martinko & Harvey, 2016)؛ (Wang, Harms & Mackey, 2015) از جمله، این احتمال، که رفتار یکسان، توسط پیروان مختلف، متفاوت درک شود (Wang, Van Iddekinge, Zhang & Bishoff, 2019)؛ (Schyns, Felfe & Schilling, 2018). علاقه به این سبک رهبری، احتمالاً به دلیل هزینه‌های قابل توجه مربوط به سرپرستی نادرست، ناشی از جابجایی، افزایش مرخصی استعلاجی، عملکرد پایین و همچنین هزینه‌های پزشکی بسیار زیاد است (Tepper, 2007)؛ (Duffy, Henle & Lambert, 2006). تحقیقات فراوانی درمورد نتایج نظارت و سرپرستی نادرست و سوءاستفاده‌گرایانه نشان داده که این نوع رهبری با نگرش‌هایی نسبت به رهبر مانند: تعهد و رضایت سرپرست، به‌میزان بالاتری نسبت به سایر نتایج و پیامدها مرتبط است (Schyns & Schilling, 2013). این مسئله نشان‌دهنده‌ی تاثیر منفی مستقیمی است که نظارت نادرست بر روابط کاری، بین رهبران سوءاستفاده‌گر و پیروان آن‌ها دارد. همچنین رابطه‌ی منفی با

نگرش نسبت به شغل، مانند رضایت‌شغلی دارد (Martinko & et al, 2013); (Schyns & Schilling, 2013)، و نیز نتایج این تحقیقات، نشان می‌دهد که نظارت نادرست بر تجربیات کاری روزانه‌ی افراد اثرات زیادی دارد. همچنین این نوع نظارت و سرپرستی، به رفتارکاری معکوس‌تر و غیرمولدتر و نیز رفتار شهروندی سازمانی کمتر، و عملکرد پایین‌تر و قصد جابجایی بالاتری منجر می‌شود و در نهایت، بر سازمانی که سرپرست سوء استفاده‌کننده، به کار می‌گیرد تاثیر منفی می‌گذارد (Martinko & et al, 2013) (Schyns & Schilling, 2013). نتیجه‌ی تحقیق دیگری نشان می‌دهد که پیروان ناظران و سرپرستان متجاوز و متخلف، به همان اندازه، کمتر به سازمان خود متعهد هستند (Tepper, 2000)، و این موضوع نشان می‌دهد که آن‌ها حداقل تا حدی، سازمان را مسئول رفتارهای نادرست ناظر می‌دانند (Shoss, Eisenberger, Restubog & Zagenczyk, 2013) این مسئله نشان می‌دهد که پیروان ناظران متخلف، کیفیت پایین‌تری از زندگی عمومی و کاری خود را تجربه می‌کنند.

سوابق و پیشینه‌ی نظارت و سرپرستی نادرست نشان داده که این نوع رهبری می‌تواند به سه دلیل اتفاق بیفتد:

علت سازمانی

علت مربوط به پیروان و زیردستان

دلیل مربوط به خود رهبران

از نظر سازمان، نظارت سوء استفاده‌گرایانه و نادرست، می‌تواند به‌عنوان یک اثرکاهشی رخ دهد (Aryee, Chen, Sun & Debrah, 2007) (Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne & Marinova, 2012). یعنی رهبر برخی از موارد را تجربه می‌کند. شکلی از بی‌عدالتی (رویه‌ای، توزیعی، و/ یا تعاملی)، (Colquitt, 2001); (Greenberg, 1993)، از سوی سرپرست خود، و این رفتار را برای پیروان خود نیز تقلید می‌کند. این مسئله می‌تواند ناشی از احساسی باشد به آن‌چه که سرپرست انجام می‌دهد (مثلاً: اعمال بی‌عدالتی تعاملی، در قالب یک رفتار منفی یا حتی یک رفتار خصمانه)، نشان می‌دهد که چه چیزی در سازمان مجاز بوده و یا حتی چه چیزی هنجار است (Schyns & Schilling, 2013). درمورد بی‌عدالتی رویه‌ای (یعنی ناعادلانه بودن فرآیندهایی که منجر به نتایج تصمیم می‌شود) و یا بی‌عدالتی توزیعی (یعنی ناعادلانه بودن نتایج تصمیم‌گیری). این اثر ممکن است به دلیل پرخاشگری جابجا شده باشد جایی که در آن رهبر، جرأت نمی‌کند با ناظر و سرپرست خود تلافی کرده بلکه تلاش می‌کند با پیروان خویش تلافی نماید. این پرخاشگری جابجا شده، اغلب پیروانی را هدف قرار می‌دهد که رهبر تصور می‌کند آن‌ها ضعیف بوده و یا کسانی را هدف قرار می‌دهد که تحریک‌آمیز عمل می‌کنند (Aquino, Grover, Bradfield, & Allen, 1999); (May, Wesche, Heinitz & Kerschreiter, 2014). تحقیقات همچنین نشان داده که استرس ناشی از تعیین هدف سازمانی، می‌تواند رهبری منفی و تخریبی را افزایش دهد (Bardes & Piccolo, 2010). همچنین رفتار پیروان، ممکن است باعث نظارت نادرست و توهین‌آمیز شود. به‌عنوان مثال: یک رهبر ممکن است با نظارت توهین‌آمیز خود نسبت به پیروانی که عملکرد پایین از خود نشان می‌دهند در تلاش برای افزایش عملکرد خود، واکنش تلافی‌جویانه (به‌طور تکانشی یا عمدی) در برابر این «رفتار تحریک‌آمیز» نشان دهد (Liang & et al, 2016); (Mawritz, Greenbaum, Butts & Graham, 2016)

(Pan & Lin, 2016). سوابق نظارت نادرست و سوء مبتنی بر ویژگی‌های رهبر، اغلب باعث می‌شود که آن‌ها به پیروان خود با دید منفی نگاه کنند به‌عنوان مثال: به‌طور کلی رهبر ممکن است که مانند برخی از خودشیفته‌ها، مستعد دیدگاه‌های منفی نسبت به پیروان خود باشد (Hansbrough & Jones, 2014). یا یک سوگیری خصمانه از خویش نشان دهد. (یعنی تمایل



به، نسبت دادن رفتار دیگران به نیت منفی) (Liang & et al, 2016). همچنین آن‌ها ممکن است تمایل زیادی به تمرکز بر روی نتیجه‌ی نهایی داشته باشند (Mawritz & et al, 2016). یا با انگیزه‌های بهبود عملکرد، و یا با انگیزه‌های شروع آسیب برانگیخته شوند (Liu, Liao & Loi, 2012); (Mawritz & et al, 2012); (Tepper, 2007). برخی از محققان بر شخصیت رهبر، به‌عنوان توضیحی برای نظارت سوءاستفاده‌گرایانه و نادرست، تمرکز کرده‌اند (Boddy, 2011). ایشان مفهوم روان پریشان و سایکوپات‌های شرکتی را معرفی کرده است یعنی کارکنانی که اغلب با تمایلات روان‌پریشی، بیش از حد انتظار آماری در پست‌های رهبری یافت می‌شوند (Braun, 2017)، نقش خود شیفتگی رهبر را در رهبری تخریبی ترسیم می‌کند. رهبری آزادگرایانه و بی‌قید، بر خلاف سبک رهبری به‌عنوان نظارت و سرپرستی نادرست، بسیار منفعلانه‌تر بوده، اگرچه آن هم منجر به پیامدهای منفی قابل توجهی می‌شود (Judge & Piccolo, 2004). در تعریف رهبری آزادگرایانه، توجه به این نکته مهم است که این سبک رهبری با عقب‌نشینی برای دادن استقلال به پیروان یکسان نیست. در عوض رهبری آزادگرایانه، که گاهی اوقات «غیررهبری» نیز نامیده می‌شود (Lewin, Lippit & White, 1993) با فقدان رهبری مرتبط بوده، و با حمایت لازم از پیروان، برای دستیابی به اهداف مشخص می‌شود (Bass & Riggio, 2006). در عوض، در این سبک رهبری، زیردستان به‌حال خود رها شده تا بفهمند چگونه و چه کاری را انجام دهند و اغلب مجبورند تصمیماتی بگیرند که در حیطه‌ی وظایف آن‌ها نیست. در مورد رهبری آزادگرایانه و بی‌بند و بار، نسبت به نظارت سوءاستفاده‌گرایانه و نادرست، تحقیقات بسیار کمتری انجام یافته است، تحقیقات در مورد رهبری آزادگرایانه، غالباً به‌عنوان بخشی از به‌اصطلاح مدل رهبری طیف‌گسترده، انجام شده است (Bass & Avolio, 1993)، جایی که به‌عنوان مقایسه‌ای با سبک‌های رهبری فعال و موثر مانند رهبری تحول‌آفرین یا تعاملی، عمل می‌کنند (Hinkin & Schriesheim, 2008). مانند نظارت سوء استفاده-گرایانه و نادرست، رهبری آزادگرایانه و بی‌قید، با نگرش و ارزیابی رهبران، رابطه‌ی منفی دارد (Hinkin & Schriesheim, 2008) به‌دلیل فقدان راهنمایی از سوی رهبر، پیروان رهبران آزادگرا، استرس بیشتری را در رابطه با نقش-سازمانی خود، تضاد نقش و ابهام نقش خویش، تجربه می‌کنند (Barling & (Skogstad, Hetland, Glaso & Einarsen, 2014); Frone, 2016) در نهایت پیروان و زیردستان به‌سادگی نمی‌دانند وظایفشان چیست؟ جای تعجب هم نیست که رهبری آزادگرایانه و بی‌قید، منجر به ارزیابی منفی از رهبری آن‌ها شده (Wong & Giessner, 2018) و فشارروانی و تعارض تیمی افزایش می‌یابد (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007) از نظر نتایجی که مستقیماً با سازمان مرتبط هستند، پیروان رهبران بی‌بند و بار، رفتارهای شهروندی سازمانی کمتری از خود نشان داده، و همچنین کمتر به سازمان خود متعهد هستند (Buch, Martinsen & Kuvaas, 2015). اطلاعات کمی در مورد دلایل ظهور رهبری آزادگرایانه و بی‌بند و بار وجود دارد و آن‌چه که هست عمدتاً به برخی ملاحظات فرضی مربوط می‌شود که چرا در نهایت رهبران، رهبری آزادگرایانه و بی‌قید را نشان می‌دهند؟ این احتمال وجود دارد رهبرانی که ابهام در نقش را، به‌دلیل رهبری آزادگرایانه‌ی مافوق خود، تجربه می‌کنند (Skogstad, Hetland, Glaso & Einarsen, 2014). احتمالاً رهبری آزادگرایانه نشان می‌دهند زیرا نمی‌دانند وظیفه‌ی آن‌ها نسبت به پیروانشان چیست؟ علاوه بر این، رهبرانی که نقش خود را به‌عنوان انجام وظایفی غیر از رهبری می‌بینند و یا آن‌هایی که وظایف زیادی خارج از نقش خود، به‌عنوان رهبر دارند احتمالاً به‌دلیل خود رهبری بد، زمان کافی را برای رهبری پیروان خود صرف نمی‌کنند (Furtner, Baldegger & Rauthmann, 2013). در نهایت، رهبران ممکن است به‌دلیل ساختار شخصیتی خویش، از اشتباه کردن بترسند (به‌عنوان مثال، روان‌رنجوری بالا و/ یا تأثیر منفی)؛ (Joseph, Dhanania, Shen, McHugh & McCord, 2015) یا به این

دلیل که در سازمانی کار می‌کنند که اشتباهات را به شدت مجازات می‌کند (Schilling & Kluge, 2009); Vince & Saleem, 2004). در نتیجه، رهبران، احتمالاً در رهبری شرکت نخواهند کرد، بنابراین، نمی‌توان آن‌ها را به خاطر انجام کار اشتباهی، سرزنش کرد.

علاوه بر این دو جریان تحقیقاتی، بسیاری از مفاهیم دیگری نیز در مورد جنبه‌ی تاریک و منفی رهبری در ادبیات مرتبط ارائه شده است (Schyns & Schilling, 2013). برخی از آن مفاهیم، شباهت آشکاری به نظارت نادرست و سوءاستفاده‌گرایانه دارند مانند: استبداد صغیر (Ashforth, 1994)، رفتارهای نظارتی توهین‌آمیز (Yagil, 2005). در حالی که، به نظر می‌رسد دیگران بر جنبه‌های دیگری از رهبری تخریبی تمرکز می‌کنند مانند: رهبری سمی (Lipman-Blumen, 2005)، رهبری خودشیفته (Braun, 2016)، رهبری ظالمانه (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007).

در گذشته، تلاش‌هایی برای دسته‌بندی حوزه‌ی رهبری، با تمرکز ویژه بر جنبه‌ی تاریک و منفی آن صورت گرفته است. اما برجسته‌ترین مدل مفهومی در این رابطه، توسط (Einarsen & et al, 2007)، ارائه شده است. ایشان رفتار رهبر را از نظر هدف متمایز می‌کنند (پیروان در مقابل وظیفه/ سازمان)، به این معنا که رفتار رهبری، می‌تواند طرفدار و موافق سازمان یا علیه آن، طرفدار و موافق کارمند یا علیه کارمند و یا مخالف آن باشد. این موضوع منجر به چهار نوع سبک رهبری می‌شود:

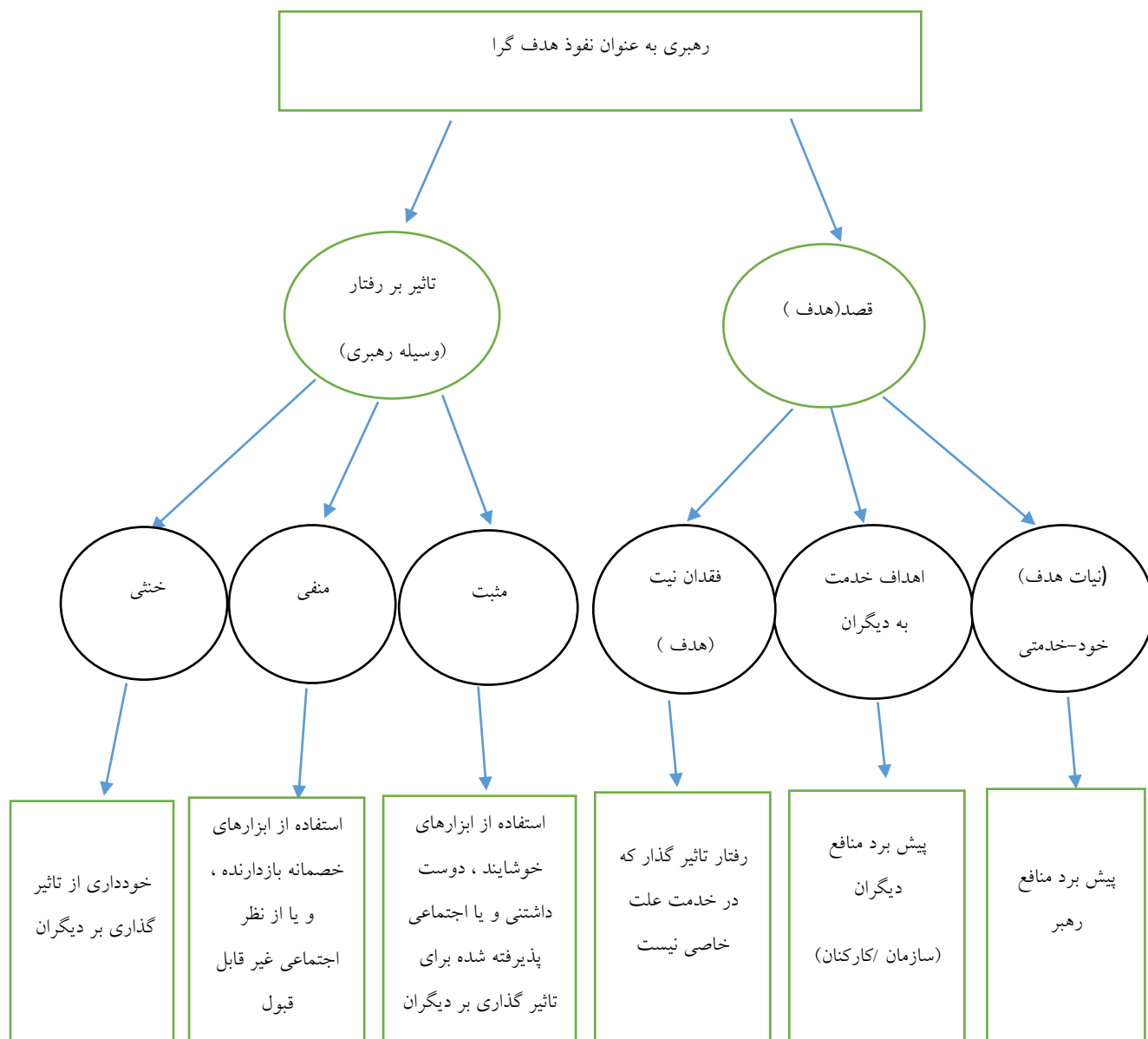
- سازنده (طرفدار سازمان، طرفدار کارکنان)
- منحرف و مقابل (علیه سازمان، علیه کارکنان)
- مستبد (طرفدار سازمان، علیه کارکنان)
- یا حمایتی (علیه سازمان، طرفدار کارکنان)

این مفهوم به اهمیت تمایز اشکال مثبت و منفی تأثیر رفتار رهبری اشاره می‌کند. اشکال مختلف رهبری، که توسط اینارسن و همکاران توصیف شده است (۲۰۰۷)، به‌طور ضمنی، این ایده را به اشتراک می‌گذارد که رهبری، مستلزم قصدی می‌باشد که متوجه دیگران (یعنی پیروان و/ یا سازمان) است. با این حال، محققان دیگر، مفاهیمی از رفتار رهبری (تخریبی) یا منفی ارائه کرده‌اند که به‌صراحت، مفهوم قصد را شامل نمی‌شود (Schyns & Schilling, 2013). علاوه بر این، بیان شده است که رهبران همچنین می‌توانند خود – خدمت باشند (Rus, Van Knippenberg & Wisse, 2010). به این معنا که، آنان می‌توانند اهدافی داشته باشند که به دیگران (پیروان/ سازمان) خدمت می‌کنند و یا اهدافی داشته باشند که به خودشان خدمت می‌کنند. بر اساس این ملاحظات، یک مدل متا، از مفاهیم رهبری را پیشنهاد می‌گردد که از طبقه‌بندی‌های موجود استفاده کرده و آن‌ها را گسترش داده است.



مدل مفهومی تحقیق:

نمودار 1) مدل مفهومی متا از مفاهیم رهبری (پژوهش)



در مدل ۱، در هسته‌ی اصلی مفهوم رهبری، اغلب رهبری به‌عنوان «نفوذ هدف‌گرا» تعریف می‌شود (Yukl, 2012). این مفهوم، شامل دو جنبه‌ی اساسی بوده و تقریباً همه‌ی مفاهیم رهبری را تشکیل می‌دهد، یعنی قصد (هدف) و تاثیر بر رفتار (وسیله). بعد اول مدل، بر قصدی تمرکز می‌کند که با یک رفتار رهبری خاص مرتبط است. ادبیات مرتبط با رهبری، مفاهیمی را پیشنهاد کرده است که بر نیت خود - خدمتی (یعنی پیش‌برد منافع رهبر)، اهداف خدمت به دیگران (یعنی پیش‌برد منافع دیگران، به‌عنوان مثال، سازمان و پیروان)، یا فقدان قصد (به‌عنوان مثال، رفتار تاثیر گذار - به‌صراحت - در خدمت علت خاصی نیست) تمرکز دارد. بعد دوم مدل، مربوط به نوع نفوذ رفتار (یعنی ابزار رهبری) بوده که می‌تواند مثبت ارزیابی شده و یا منفی و نیز خنثی باشد. براساس این دو بعد (یعنی نیت و وسیله)، و سه شکل (یعنی، خود/دیگری/فقدان و مثبت/منفی/خنثی)، نه حوزه‌ی ممکن از مفاهیم رهبری را استخراج می‌شود (جدول ۱).

جدول ۱) فرا مدلی از مفاهیم رهبری

تاثیر منفی رفتار - اخلاق	بدون تاثیر رفتار - اخلاق	تاثیر مثبت رفتار - اخلاق	
رهبری از مسیر خارج شده (منحرف) (به عنوان مثال استعمارگر؛ خودشیفته)	رهبری جعلی (مثلاً مدیریت برداشت)	رهبری غیر صادقانه (مثلاً کاریزمای تاریک؛ شکل شبه تحول-آفرین)	خود- خدمتی داشتن قصد
رهبری توهین‌آمیز (مثلاً استبداد صغیر؛ نظارت نادرست)	غیر رهبری (به عنوان مثال آزادگرایانه و بی بندوبار)	رهبری با فضیلت (به عنوان مثال اخلاقی، اخلاقی، یکپارچگی رفتاری)	بدون قصد
رهبری اجباری (مثلاً مستبد و ظالم؛ مستبدانه)	رهبری ناموفق (مثلاً اینارو از خود گذشتگی؛ غیر تفویضی)	رهبری سازنده (مانند تحول آفرین، توانمندسازی، خدمتگزار)	خدمات - فرد به دیگری قصد

در ستون اول جدول ۱، می‌توان سه حوزه‌ی رهبری را متمایز کرده که بر سبک‌ها و رفتارهای رهبری با ارزیابی مثبت تمرکز دارند. با این حال حتی از نظر ابزارهای مثبت، رهبران می‌توانند اهداف خود را دنبال کنند. این حوزه‌ی رهبری را می‌توان غیرصادقانه توصیف کرد. در نگاه اول، رفتار رهبری، ممکن است مثبت به‌نظر برسد. با این حال، رهبر فقط به دنبال اهداف خود است. تحقیقات در این زمینه شامل «جنبه و سمت سایه‌ی رهبری کاریزما» می‌باشد (Conger & Kanungo, 1998)، یا شبه رهبری تحول آفرین (Bass, 1998)، (Bass & Riggio, 2006). برخی از ویژگی‌های شخصی خاص، قرار است بین اشکال مثبت و منفی رهبری کاریزماتیک و تحول آفرین تمایز قایل شوند در اصل، تمایز بین این دو نوع رهبری، به‌عنوان سوالی از نیت و اهداف رهبر در نظر گرفته می‌شود.

در مقابل، دو سلول دیگر در این ستون، بر روی بخش‌هایی تمرکز می‌کنند که بسیار تحقیق شده است. رهبری در این‌جا، رهبری فاضل و سازنده نامیده شده است. رهبری فضیلت‌آمیز، شامل مدل‌های رهبری می‌شود که به خودی خود، بر تأثیر مثبت،





به‌عنوان یک هدف تمرکز می‌کنند. نمونه‌هایی از این حوزه‌ی تحقیقاتی عبارتند از: رهبری اخلاقی و یکپارچگی رفتاری رهبر، که بر ناسازگاری ادراک شده بین گفتار و کردار تمرکز می‌کنند. تحقیقات رهبری سازنده، بر این ایده استوار هستند که رهبران از ابزارهای مثبت برای خدمت، و دستیابی به نتایج مثبت برای دیگران (مثلاً: سازمان و پیروان) استفاده می‌کنند. در این بخش از تحقیقات رهبری، بدیهی است که برجسته‌ترین مدل، مدل طیف گسترده‌ی رهبری با مؤلفه‌های اصلی آن، یعنی رهبری تحول-آفرین و رهبری تعاملی می‌باشد (Bass & Riggio, 2006); (Bass & Avolio, 1993). با این حال، مفاهیم دیگری مانند: رهبری توانمندسازی (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000); (Hassan, Mahsud, Yukl & Prussia, 2013) و رهبری خدمت‌گزار (Van Dierendonck, 2012) نیز در این حوزه قرار می‌گیرند.

ستون دوم جدول، با رهبرانی سروکار دارد که در واقع، رهبری نمی‌کنند. در این جا، می‌توان بین رهبرانی که به نظر می‌رسد برای خدمت به حرفه‌ی خود کاری انجام می‌دهند (یعنی رهبری جعلی خود - خدمت)، و آن‌هایی که قصد روشنی ندارند (غیر رهبری)، و نیز کسانی که قصد رهبری دیگران را داشته، اما در نهایت این کار را انجام نمی‌دهند بلکه تلاش خود را بر انجام وظایف عملیاتی خود متمرکز می‌کنند (رهبری شکست خورده). تفاوت قائل شد. رهبری جعلی و خودخواهانه، در تحقیقات مدیریت برداشت یا مدیریت تاثیر منعکس شده است. در حالی که مجموعه‌ی بزرگی از کارها در مورد مدیریت تأثیر و تاکتیک‌های این نوع مدیریت، در محل کار وجود دارد (Bolino & Turnley, 2003)، تعداد مطالعات مربوط به مدیریت و رهبری تأثیر، نسبتاً کمیاب است (Sosik, Avolio & Jung, 2002). در مقابل، رهبری آزادگرایانه و بی‌بند و بار، به‌عنوان فقدان نفوذ عمدی و به دلیل نقش آن در مدل کامل رهبری مورد توجه قرار گرفته است (Bass & Riggio, 2006). در ضمن، حوزه‌ی رهبری شکست‌خورده را می‌توان به‌عنوان قلمرو کاملاً ناشناخته در تحقیقات رهبری در نظر گرفت (Schilling, 2009). فقدان رفتار تأثیرگذاری هدف‌محور، مبتنی بر نیات مثبت یک رهبر، برای محافظت از پیروان (و/یا سازمان)، با عدم تفویض وظایف به کارکنان، بلکه اجرای آن وظایف، توسط خودش است. در نهایت، رهبران از ابزارهای منفی، برای خدمت به خود استفاده می‌کنند (رهبری منحرف)، بدون هیچ نیت و هدف خاصی (رهبری سوءاستفاده‌گرایانه)، یا با نیت‌های مثبت، مانند قصد عملکرد بیش‌تر (رهبری اجباری). اکثریت قریب به اتفاق تحقیقات در مورد جنبه‌ی تاریک و منفی رهبری، بر نظارت سوءاستفاده-گرایانه متمرکز شده است که این موضوع به‌عنوان نمایش رفتار خصمانه نسبت به پیروان، بدون قصد خاصی توصیف شده است؛ (Schyns & Schilling, 2013) (Tepper, 2000, 2007). این رویکرد و رویکردهای مشابه، مانند استبداد صغیر

(Ashforth, 1994, 1997)، را می‌توان به‌عنوان رهبری توهین‌آمیز توصیف کرد، زیرا این اصطلاح، اغلب به استفاده‌ی ناعادلانه و بی‌رحمانه از قدرت، بدون هدف خاصی اشاره دارد، فقط به این دلیل که رهبر، ابزار لازم برای انجام آن را دارد. رهبری اجباری، شامل مفاهیم مختلفی بوده که بر استفاده‌ی هدفمند از نفوذ رفتار خصمانه نسبت به پیروان، تمرکز دارد. رهبری ظالمانه و مستبد (Einarsen & et al, 2007)، به‌عنوان سبکی از رهبری تعریف شده است که در آن، رهبران به‌طور سیستماتیک، پیروان خود را تحقیر می‌کنند تا کاری را انجام دهند (Skogstad, Aasland & et al, 2014)، و رهبری مستبد (De Hoogh & Den Hartog, 2008) نمونه‌هایی از این حوزه از مفاهیم رهبری هستند. در نهایت، تحقیق در مورد رهبری منحرف شده از مسیر، شامل مفاهیم جدیدی مانند: رهبری استثمارگرایانه است (Schmid, Pircher Verdorfer & Peus, 2019)، که بر تأثیرات رفتاری منفی رهبر، که ناشی از نفع شخصی بوده و همچنین جریان رو به رشد تحقیق، در مورد رهبری خودشیفته (Ouimet, 2010); (Rosenthal & Pittinsky, 2008)، و خودشیفتگی رهبر (Braun, 2017)

(Grijalva & et al, 2015) ، به‌ویژه در زمینه‌ی سه‌گانه‌ی تاریک و منفی رهبری (روان‌پریشی ، ماکیاولیسم ، خودشیفتگی ) تمرکز دارد (Schyns, Wisse & Sanders, 2019) ؛ (Schyns, Gauglitz, Wisse & Schutz, 2021). از طرفی یا توجه به نقش و اهمیت رهبری در سازمان های آموزشی و موسسات آموزش عالی و دانشگاه ها در جوامع، و تاثیرات غیر قابل انکار این موسسات در رشد و توسعه ی کشورها، در خصوص رهبری این موسسات و پیامدهای مثبت و منفی زیاد مرتبط با آن، این نوع پژوهش‌ها در کشورمان مورد غفلت قرار گرفته و خلاء تحقیقاتی زیادی در این زمینه وجود دارد مخصوصا در دانشگاه فرهنگیان که ماموریت اساسی و فعالیت عمده ی آن تربیت و تامین نیروهای مورد نیاز سازمان آموزش و پرورش کشور می باشد. برای پر کردن بخشی از خلاء تحقیقاتی موجود در این زمینه، محقق در صدد بود تحقیقی با عنوان « تبیین پدیدارنگارانه‌ی اثرات و پیامدهای سبک رهبری منفی و تخریبی در مدیران دانشگاه فرهنگیان (براساس مدل اینارسن)» انجام دهد. پژوهش حاضر، به‌دنبال پاسخ‌گویی علمی به‌سوالات اساسی زیر بود:

مفهوم رهبری منفی چیست و هدف و نیت آن چه می‌باشد؟ از کدام ابزار و وسیله‌ی رهبری برای تاثیرگذاری بر رفتار زیردستان استفاده می‌کند و در آخر پیامدهای رهبری منفی و تخریبی براساس فرامدل اینارسن و همکاران (۲۰۰۷) ، در سطح مدیران دانشگاه فرهنگیان کدام‌ها هستند؟ تا با پیدا کردن پاسخ این سوالات، محقق بتواند برای بر طرف نمودن و یا تعدیل تبعات منفی آن، راه‌کارهایی را ارائه نماید .

### روش تحقیق

به‌منظور دست‌یابی به توصیفی عمیق و غنی از تجارب، نگرش و ادراک شرکت‌کنندگان نسبت به اثرات و پیامدهای منفی و مخرب رهبری در سطح مدیران دانشگاه فرهنگیان، از روش پژوهش کیفی با طرح پدیدارشناسی تفسیری استفاده شد. مشارکت کنندگان به‌تعداد ۱۴ نفر از خبرگان و متخصصانی بودند که اطلاعات کافی در مورد مدیریت و رهبری و رفتار سازمانی داشتند این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک محور و براساس اصل اشباع نظری، از میان اعضای هیأت علمی دانشگاه فرهنگیان انتخاب شدند. برای این منظور، از میان انواع روش‌های نمونه‌گیری هدفمند، از روش گلوله‌ی برفی استفاده شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته با این افراد گردآوری شد. پس از انجام هر مصاحبه، محقق صحبت‌ها را بر روی کاغذ آورده و تحلیل اطلاعات، هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها و با استفاده از روش دیکلمن (عابدی و همکاران ، ۲۰۰۴) صورت گرفت. به این ترتیب که ابتدا محقق، متن تمامی مصاحبه‌ها را برای رسیدن به درک کلی از پدیده‌ی مورد مطالعه، چندین بار خوانده و در مرحله‌ی دوم از فرایند تجزیه و تحلیل، هر یک از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تفسیر متون بررسی شده و معانی آشکار و نهفته در توصیف‌های ارائه‌شده از طرف شرکت‌کنندگان استخراج شد، سپس هر یک از مصاحبه‌ها در راستای تعیین تم‌های اولیه کدبندی گردید. در مرحله‌ی سوم، متون کدگذاری‌شده، توسط محقق با روش تحلیل مضمون در نرم افزار MAXQDA مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در مرحله‌ی بعد، تناقضات موجود در تفسیرهای ارائه‌شده، تبیین و برطرف گردید. در مرحله‌ی پنجم و با استفاده از روش مقایسه و مقابله‌ی متون، نسبت به تعیین و توصیف تم‌ها اقدام شد. در مرحله‌ی بعد، یافته‌های مطالعه به ۵۵ مفهوم اولیه و ۳ مقوله و مضمون اصلی با عناوین: پیامدهای سازمانی، پیامدهای مربوط به پیروان و زیردستان و پیامدهای مربوط به خود رهبری دسته بندی گردید. برای افزایش دقت و اعتبار داده‌ها و مفاهیم ، ۵۵ مفهوم اولیه بدست آمده از مصاحبه‌ها و اسناد ، بر اساس مشترکات و قرابت معنایی ، به ۴۷ مفهوم تقلیل پیدا کرد.

در آخر، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد. به منظور دست‌یابی به صحت و اعتبار پژوهش و برای پیش‌گیری از صدور حکم مبتنی بر پیش داوری‌ها (آپوخه) از روش‌های توافق بین



مصاحبه‌شونده و مصاحبه‌کننده، بازبینی توسط اعضا، بررسی همکار کمک گرفته شد. همچنین برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش پایایی توافق بین دو مصاحبه‌انتخاب شده استفاده گردید که هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. پایایی توافق بین دو کدگذار در این پژوهش ۸۵ درصد به دست آمد. در ضمن تعدادی از مفاهیم اولیه از طریق مطالعه‌ی مروری مقالات مرتبط به دست آمد.

### یافته‌های تحقیق

بر اساس نتایج بدست آمده از مصاحبه‌ها و در پاسخ به این سوال که رهبری منفی چیست؟ مصاحبه‌شوندگان به اتفاق اذعان داشتند که تعریف کامل رهبری باید پیروان و کارکنان، محیط سازمانی، رهبران و مدیران و عامل زمان را نیز در بر گیرد. و رهبران می‌توانند از این عوامل به صورت منفی و به عنوان ابزاری در جهت اعمال رهبری منفی و غیر سازنده‌ی خویش بهره‌گیرند. در پاسخ به این سوال که اثرات و پیامدهای رهبری منفی و تخریبی در دانشگاه فرهنگیان چیست؟ یافته‌های به دست آمده نشان می‌دهد که این پیامدها به ۳ گروه مضمون اصلی با عناوین: پیامدهای مربوط به پیروان و کارکنان و پیامدهای مربوط به خود رهبران و پیامدهای مربوط به سازمان تقسیم می‌شود. و هر کدام از مضامین اصلی، چندین مضمون فرعی را شامل می‌شود (مندرجات جداول 2-3-4).

همانطور که در جدول (۲) مشخص است، یکی از اثرات و پیامدهای رهبری منفی و تخریبی، مربوط به پیروان و کارکنان می‌باشد. در این ارتباط مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۱ اظهار می‌دارد: «پایین بودن روحیه و فقدان رضایت شغلی تنها دو مورد از موارد ایجاد مشکل در روند عادی زندگی شغلی بوده و عموماً با استرس و تنش همراه بوده و افزایش فشار روانی از آثار رهبری منفی در سازمان می‌باشد».

مصاحبه‌شونده‌ی سوم، اعتقاد داشت که «روابط منفی کاری بین رهبر - پیرو حاصل از این سبک رهبری می‌تواند یکی از پیامدهای مخرب سلامت روان کارکنان باشد». نفر هشتم نیز اظهار داشت که «هرچند میزان اندک تنبیه و توبیخ در مقابل اشتباهات کارکنان مفید است و باعث بهبود رفتار شهروندی آن‌ها می‌شود اما توبیخ بیش از حد مضر بوده و سیستم ایمنی و اعصاب و روان افراد را بهم می‌ریزد». نفر دوازدهم نیز اظهار داشت که «برای غلبه بر افسردگی و پرخاشگری ناشی از تضاد و ابهام نقش و هنجار شکنی مدیران شخصیت کاریزماتیک رهبران تاثیر سازنده و مثبت دارد».

بر اساس مندرجات جدول ۳، مشخص است که یکی دیگر از تبعات و آثار رهبری منفی مدیران مربوط به خود رهبران می‌باشد. به طوری که مصاحبه‌شونده‌ی دوم اظهار می‌دارد که «رهبری منفی و تخریبی، درجات مختلفی از اضطراب و نگرانی در خود رهبران ایجاد می‌کند و این مسئله پیامدهایی از جمله: ترس از اشتباه، روان رنجوری بالا، رفتار خصمانه، نگاه منفی به زبردستان، خود شیفتگی مدیران و رهبران، پرخاشگری آنان و داشتن افکار منفی به همراه افسردگی و استرس در آن‌ها ایجاد می‌کند».

مندرجات جدول ۴، نشان می‌دهد که یکی دیگر از پیامدهای رهبری منفی مربوط به سازمان می‌باشد. مصاحبه‌شونده‌ی چهارم در این باره اذعان داشت که «از جمله پیامدهای این سبک رهبری در سطح سازمان ضعف در تسهیم دانش بین اعضای تیم و سازمان می‌باشد عدم تسهیم دانش در سازمان موجبات رکود افراد داخل سازمان را فراهم می‌آورد». مصاحبه‌شونده‌ی دوم اظهار کرد که «ضعف اهداف سازمانی و ابهامات احتمالی موجود در آن‌ها از کارایی سازمان می‌کاهد». تک تک این عوامل مرتبط با سازمان می‌توانند به رهبری منفی و تخریبی مدیران سازمان‌ها منجر شوند.

جدول 2 - آثار و پیامدهای رهبری منفی مربوط به پیروان و زیردستان مدیران دانشگاه فرهنگیان

مفاهیم اولیه	مقوله ها
روان پریشی	مربوط به کارکنان و زیردستان
نا کارآمدی	//
قصد جابجایی بالاتر	//
افزایش مرخصی	//
بازده و عملکرد ضعیف	//
افزایش هزینه های پزشکی	//
عدم رضایت شغلی	//
پایین بودن روحیه	//
روابط منفی کاری	//
نگرش منفی نسبت به شغل	//
رفتار کاری معکوس و غیر مولد	//
کاهش رفتار شهروندی سازمانی	//
افزایش استرس	//
کاهش بهزیستی	//
عدم تعهد نسبت به سازمان	//
کاهش رضایت از زندگی	//
درگیری بیش تر در خانه	//
کیفیت پایین زندگی عمومی و کاری	//
افزایش فشار روانی و تعارض فردی	//

جدول 3- آثار و پیامدهای رهبری منفی مربوط به خود رهبری مدیران دانشگاه فرهنگیان

مفاهیم اولیه	مقوله ها
خود شیفتگی رهبر	مربوط به رهبری
ناکارآمدی	//
ضعف عملکرد	//
تعهد و رضایت سرپرست	//
تاثیر منفی بر تحقق اهداف سازمانی	//
بی عدالتی از سوی رهبر	//
رفتار خصمانه	//
هنجار شکنی سرپرست	//
پرخاشگری سرپرست	//
استرس ناشی از تعیین هدف سازمان	//
واکنش تلافی جویانهی سرپرست	//
نگاه منفی به پیروان	//
تمایل به نسبت دادن رفتار دیگران به نیت منفی	//
شخصیت رهبر	//
رها شدن زیردستان به حال خود	//
تضاد نقش	//
ابهام نقش	//



//	عدم تعهد رهبران نسبت به سازمان
//	خود رهبری بد
//	ترس از اشتباه
//	روان رنجوری بالا
//	تحمل مجازات اشتباهات
<b>جدول 4 - آثار و پیامدهای رهبری منفی مربوط به سازمان دانشگاه فرهنگیان</b>	
مقوله‌ها	مفاهیم اولیه
مربوط به سازمان	افزایش فشار روانی و تعارض تیمی و سازمانی
//	تاثیر منفی بر اهداف سازمانی
//	تضعیف روحیه‌ی کار جمعی و سازمانی
//	ضعف در برنامه ریزی
//	بی عدالتی سازمانی
//	ضعف عملکرد سازمانی
//	ابهام در اهداف سازمانی
//	سکوت سازمانی
//	کاهش کارایی
//	کاهش اثربخشی
//	افزایش نارضایتی تیمی
//	ضعف در تسهیم دانش در سازمان

### بحث و نتیجه‌گیری

در قرن حاضر، مباحث مربوط به رهبری، یکی از موضوع‌های بسیار مهم در مطالعات آکادمیک و دنیای کسب و کار در نظر گرفته شده است و محققان زیادی در این زمینه، دست به بررسی و مطالعه زده و به شکل گسترده‌ای بر جنبه‌های مثبت و سازنده‌ی رفتار رهبری تاکید داشته و بر روی این گونه رفتارها تمرکز کرده‌اند. با این حال، باید بدانیم که رهبری سازمانی، لبه‌ی منفی و تاریکی نیز دارد که در مطالعات نباید از آن غافل شویم. هدف از پژوهش حاضر تبیین پدیدارنگارانه‌ی اثرات و پیامدهای سبک رهبری منفی و تخریبی در مدیران دانشگاه فرهنگیان (براساس مدل اینارسن) بود. برای تحقق هدف فوق، محقق در صدد پاسخگویی علمی به سوالات اساسی زیر بود: مفهوم رهبری منفی چیست و هدف و نیت آن چه می‌باشد؟ از کدام ابزار و وسیله‌ی رهبری برای تاثیرگذاری بر رفتار زیردستان استفاده می‌کند و در آخر پیامدهای رهبری منفی و رهبری تخریبی براساس فرامدل اینارسن و همکاران (۲۰۰۷)، در سطح مدیران دانشگاه فرهنگیان کدام‌ها هستند؟ در پاسخ به این سوال که مفهوم رهبری منفی و هدف از اعمال آن چیست؟ یافته‌های پژوهش حاضر نشان دادند که رهبری تخریبی را نمی‌توان صرفاً به‌عنوان یک رهبر «بد»، یا رفتار و ویژگی خاص پیروان (مانند پرخاش‌گری) و یا ویژگی خاص سازمان (مثل سرقت) تعریف کرد. بلکه رهبری تخریبی و منفی را می‌توان به‌عنوان یک فرآیند گروهی تعریف کرد که متضمن تعامل بین رهبر ناکارآمد و معیوب، پیروان مستعد و محیط مساعد می‌باشد. در ضمن فرآیندهای رهبری، زمانی مخرب و منفی هستند که به‌طور متعادل و یکسان به رفاه گروهی کارکنان مستحق خدمت، آسیب برسانند، نه این که برخی از رفتارهای رهبر، توسط پیروان خاص و محدودی، به‌طور منفی درک شوند. همچنین رهبری تخریبی معمولاً یک پدیده‌ی پایدار نیست که بتوان آن را با استفاده از رفتارهای مقطعی رهبر بررسی کرد. مسیر فرآیندهای رهبری در طول زمان، بر اساس تعاملات در حال تکامل و تحول مابین رهبران، پیروان و محیط تغییر می‌کند. به این ترتیب، آن‌ها (فرآیندهای رهبری) به‌ندرت، کاملاً «سازنده» یا کاملاً «مخرب» هستند. در واقع آن‌ها شامل نتایجی هستند که در

امتداد یک طیف سازنده - مخرب قرار می‌گیرند. این نتایج با یافته Kaiser & et al (2007); (Einarsen & et al, 2007); (al,2008) (Thoroughgood & et al,2018) ; (Collinson,2020); (Tourish,2020) همخوانی و مطابقت دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان استدلال نمود که رهبری تخریبی، یکی از انواع خاص رهبری عمومی بوده با این تفاوت که، رفتار رهبران معیوب، سمی یا غیرموثر (افراد با ویژگی‌های شخصیتی خاص) به‌مرور زمان و با تأثیر بر پیروان مستعد و محیط مساعد، موجب پیامدهای ویران‌گر برای جامعه، اجتماع و سازمان‌ها می‌گردند و پیامدهای مخرب آن، کیفیت زندگی را برای اعضای داخلی و حتی خارجی سازمان کاهش داده و اهداف و مقاصد متمرکز گروه را به‌خطر می‌اندازند. بنابراین رهبران دانشگاه فرهنگیان برای شناسایی اثرات منفی این نوع رهبری، باید آموزش‌های لازم را دیده و برای کاهش اثرات آن بر سازمان تحت مدیریت خود بکوشند. در پاسخ به سوال دوم که ابزار و وسیله‌ی رهبری برای تأثیرگذاری بر رفتار زیردستان کدام‌ها هستند؟ یافته‌ها نشان می‌دهند که مشارکت‌کنندگان در پژوهش اذعان داشتند عوامل محیطی و سازمانی، پیروان و کارکنان و سبک رهبری رهبران سازمان می‌توانند به‌عنوان ابزار تأثیرگذار بر رفتار زیردستان باشند. و این تأثیرات به سه صورت مثبت و خوشایند، منفی و ناخوشایند و خنثی جلوه‌گر شوند. این یافته نیز با مدل مفهومی اینارسن و همکاران مطابقت دارد. در تبیین این یافته باید گفت رهبران دانشگاه فرهنگیان باید بکوشند بیش‌تر از ابزارهای مثبت و خوشایند در جهت اعمال رهبری خویش و تأثیرگذاری بر زیردستان و کارکنان خود استفاده نموده و ابزارهای منفی و غیرجذاب را از محیط سازمانی خویش حذف کنند.

در این پژوهش برای پاسخ به سوال اساسی یعنی شناسایی آثار و پیامدهای رهبری منفی و غیرسازنده در دانشگاه فرهنگیان بر اساس فرا مدل اینارسن، نتایج حاصل نشان داد که اثرات و پیامدهای این سبک رهبری به سه مضمون اصلی، یعنی مضمون مربوط به زیردستان و پیروان، مضمون مربوط به سازمان و مضمون مربوط به خود رهبری تقسیم می‌شوند. این نوع رهبری در بعد مرتبط با کارکنان سازمان‌ها آثار و تبعات منفی زیادی بر روی آنان داشته است. از جمله می‌توان به روان‌پریشی کارکنان و پیروان، جابجایی بیش‌تر، افزایش مرخصی، افزایش هزینه‌های پزشکی، فقدان رضایت‌شغلی، ضعف روحیه، افزایش استرس، کاهش رفتار شهروندی و... اشاره کرد (مندرجات جدول ۲) که این نتایج با نتایج تحقیقات (Grijalva, Harms, Newman, Martinko & et al, 2013); (Schyns & Schilling, 2013); (Tepper, 2000); (Milosevic, Maric & Loncar, 2020); (Liang & et al, 2016) (Schyns & Schilling, 2013); (Greenberg, 1993); (Colquitt, 2001) (Hansbrough & Pan & Lin, 2016) (Mawritz, Greenbaum, Butts & Graham, 2016) (Jones, 2014) همخوانی دارد. و در نهایت در بعد مرتبط با سازمان، آثاری مثل افزایش نارضایتی تیمی، ضعف روحیه‌ی کار تیمی، بی‌عدالتی سازمانی، کاهش کارایی و... (مندرجات جدول ۴) پیامدهای رهبری منفی هستند که با یافته‌های تحقیقات (Liang & et al, 2016) (Schyns & Schilling, 2013); (Greenberg, 1993); (Colquitt, 2001) (Hansbrough & Pan & Lin, 2016) (Mawritz, Greenbaum, Butts & Graham, 2016) (Jones, 2014) همخوانی دارد. و در نهایت در بعد مرتبط با سازمان، آثاری مثل افزایش نارضایتی تیمی، ضعف روحیه‌ی کار تیمی، بی‌عدالتی سازمانی، کاهش کارایی و... (مندرجات جدول ۴) پیامدهای رهبری منفی هستند که با یافته‌های تحقیقات (Liang & et al, 2016) (Schyns & Schilling, 2013); (Greenberg, 1993); (Colquitt, 2001) (Hansbrough & Pan & Lin, 2016) (Mawritz, Greenbaum, Butts & Graham, 2016) (Jones, 2014) همخوانی دارد.

همچون: بی‌عدالتی از سوی رهبر، رفتار خصمانه‌ی رهبر، واکنش تلافی‌جویانه، نگاه منفی به کارکنان و پیروان، تضاد و ابهام نقش و... (مندرجات جدول ۳) نتایجی هستند که با یافته‌های تحقیقات (Liang & et al, 2016) (Schyns & Schilling, 2013); (Greenberg, 1993); (Colquitt, 2001) (Hansbrough & Pan & Lin, 2016) (Mawritz, Greenbaum, Butts & Graham, 2016) (Jones, 2014) همخوانی دارد. و در نهایت در بعد مرتبط با سازمان، آثاری مثل افزایش نارضایتی تیمی، ضعف روحیه‌ی کار تیمی، بی‌عدالتی سازمانی، کاهش کارایی و... (مندرجات جدول ۴) پیامدهای رهبری منفی هستند که با یافته‌های تحقیقات (Liang & et al, 2016) (Schyns & Schilling, 2013); (Greenberg, 1993); (Colquitt, 2001) (Hansbrough & Pan & Lin, 2016) (Mawritz, Greenbaum, Butts & Graham, 2016) (Jones, 2014) همخوانی دارد.

(Chiang, Chen, Liu, Akutsu & Wang, 2020) همخوانی و مطابقت دارد. در تبیین این یافته‌ها نیز باید اذعان- کرد با توجه به نتایج و پیامدهای بی‌شمار رهبری تخریبی و غیرسازنده مسئولین امر، باید رهبران دانشگاه فرهنگیان را از بین کسانی انتخاب کنند که آشنایی کافی با این گونه اثرات مثبت و منفی رهبری خویش داشته باشند و به موقع ضرورت این پیامدها را شناخته و در تقویت اثرات مثبت و در تعدیل و کاهش اثرات منفی بر کارکنان و سازمان تحت سرپرستی خویش تلاش کنند. در نهایت نتایج به‌دست آمده از پژوهش حاضر نیازمند توجه بیش‌تر مدیران دانشگاه فرهنگیان می‌باشد تا با تمهیدات لازم در جهت



تامین بهداشت روانی کارکنان و ایجاد محیط سازمانی امن و سالم بکوشند. و نیز همان‌طور که بحث در مورد فرا - مدل پژوهش حاضر نشان داد، آینده‌ی تحقیقات رهبری منفی، از تمایز واضح مفاهیم موجود، و ترسیم مفاهیم آینده، سود خواهد برد. بنابراین تحقیقات آینده، باید بر روی شیوع مسائل آن، انواع مختلف رهبری، پیشایندها و پیامدهای خاص آن‌ها تمرکز کنند. همچنین در راستای نتایج بدست آمده می‌توان پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی زیر را بیان نمود:

- به منظور دستیابی به نتایج کاربردی و اجرایی‌تر، الگوی نهایی پژوهش حاضر در دانشگاه فرهنگیان و سایر موسسات آموزش عالی به‌طور وسیع و گسترده اجرا شده و اصلاحات لازم در خصوص یافته‌ها به‌عمل آید.
- روابط بین مفاهیم اولیه‌ی به‌دست آمده و مضامین اصلی پژوهش حاضر را می‌توان با استفاده از طراحی و اجرای مطالعات آمیخته ( کمی و کیفی )، هر چه بیش‌تر بررسی و کاوش نمود.
- سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران نیز می‌توانند با انجام مطالعات لازم، نقش قانونی خود را با اصلاح قوانین و یا تدوین قوانین جدید و اصلاح ساختارها، راه را برای رهبری مثبت و سازنده‌ی سازمانی هموار سازند.

### ملاحظات اخلاقی

پس از توضیح اهداف پژوهش به شرکت‌کنندگان در مصاحبه، رضایت شفاهی آنان کسب و درباره محرمانه‌بودن اطلاعات به آن‌ها اطمینان داده شد.

### تشکر و قدردانی

لازم است از کلیه صاحب‌نظران و مشارکت‌کنندگان در این پژوهش تشکر و قدردانی گردد.

### تضاد منافع

در این پژوهش تضاد منافی وجود ندارد.

### References:

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behavior. *British Journal of Management*, 21, 438–452.
- Abedi HA, Heidari A, Salsali M. (2004). New graduate nurses' experiences of their professional readiness during transition to professional roles. *Iranian Journal of Medical Education*; 4(2): 69-78. [in Persian]
- Aquino, K., Grover, S., Bradfield, M., & Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42, 260–272.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249–269.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. L., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191–201.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755–778.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126–140.

- Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2010). Aspects of goals and reward systems as antecedents of destructive leadership. In B. Schyns, & T. Hansbrough (Eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Barling, J., & Frone, M. R. (2016). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress & Health, 33*, 211–222.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). New York, NY: Academic Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology: An International Review, 69*(3), 960–1008.
- Boddy, C. R. (2011). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics, 100*, 367–379.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management. *Journal of Management, 29*(2), 141–160.
- Braun, S. (2016). Narcissistic leadership. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopaedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 1–9). Cham: Springer.
- Braun, S. (2017). Leader narcissism and outcomes in organizations: A review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in Psychology, 8*, 773. doi:10.3389/fpsyg.2017.00773
- Brees, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2016). Abusive supervision: Subordinate personality or supervisor behavior? *Journal of Management, 31*, 405–419.
- Buch, R., Martinsen, O. L., & Kuvaas, B. (2015). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior: The mediating role of economic leader-member exchange relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 22*, 115–124.
- Collinson, D. (2020). ‘Only connect!’: Exploring the critical dialectical turn in leadership studies. *Organization Theory, 1*, 1–22.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader’s social responsibility, top management team effectiveness and subordinates’ optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly, 19*, 297–311.
- Chiang, J. T. J., Chen, X. P., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (2020). We have emotions but can’t show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations, 1–30*. doi:10.1177/0018726720908649
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, 18*, 207–216.
- Einarsen, S., Skogstad, A., & Aasland, M. S. (2010). The nature, prevalence, and outcomes of destructive leadership: A behavioral and conglomerate approach, in: Schyns, B. & Hansbrough, T. (Eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Fosse, T. H., Anders, S., Einarsen, S. V., & Martinussen, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 28*(5), 708–722.





- Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 22(4), 436–449.
- Greenberg, J. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6, 135–148.
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68, 1–47.
- Hansbrough, T. K., & Jones, G. E. (2014). Inside the minds of narcissists: How narcissistic leaders' cognitive processes contribute to abusive supervision. *Zeitschrift für Psychologie*, 222, 214–220.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133–146.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19, 501–513.
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 213–236). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Joseph, D. L., Dhanania, L. Y., Shen, W., McHugh, B. C., & McCord, M. A. (2015). Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of leader trait affect and leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 557–576.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
- Landay, K., Harms, P. D., & Credé, M. (2019). Shall we serve the dark lords? A metaanalytic review of psychopathy and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 104, 183–196.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Liang, L. H., Lian, H., Brown, D., Ferris, D. L., Hanig, S., & Keeping, L. M. (2016). Why are abusive supervisors abusive? A dual-system self-control model. *Academy of Management Journal*, 59, 1385–1406.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29–36.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55, 1187–1212.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J., & Mackey, J. (2013). Abusive supervision: A review and alternative perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 34, S120–S137.
- Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Butts, M. M., & Graham, K. A. (2016). I just can't control myself: A self-regulation perspective on the abuse of deviant employees. *Academy of Management Journal*, 60, 1482–1503.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. J. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65, 325–357.
- May, D., Wesche, J. S., Heinitz, K., & Kerschreiter, R. (2014). Coping with destructive leadership: Putting forward an integrated theoretical framework for the interaction process between leaders and followers. *Journal of Psychology/ Zeitschrift für Psychologie*, 222, 203–213.
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management*, 42(5), 1374–1403.
- Milosevic, I., Maric, S., & Loncar, D. (2020). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2) 117–137.

- Ouimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organizations: Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 713–726.
- Pan, S. Y., & Lin, K. J. (2016). Who suffers when supervisors are unhappy? The roles of leader–member exchange and abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 151, 799–811.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2008). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617–633.
- Rus, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Leader power and leader self-serving behavior: The role of effective leadership beliefs and performance information. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 922–933.
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5, 102–128.
- Schilling, J., & Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 11, 337–360.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (2019). Shedding light on leaders' self-interest: Theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management*, 45(4), 1401–1433.
- Schyns, B., Felfe, J., & Schilling, J. (2018). Is it me or you? – How reactions to abusive supervision are shaped by leader behavior and follower perceptions. *Frontiers in Psychology-Organizational Psychology*, 9, 1309.
- Schyns, B., Gauglitz, I. K., Wisse, B., & Schilling, J. (2021). How to mitigate destructive leadership – Human resources- practices that mitigate Dark Triad leaders' destructive tendencies. In D. Lusk & T. Hayes (Eds.), *The good, the bad, and the human dark side at work*. New York, NY: Oxford University Press.
- Schyns, B., Neves, P., Wisse, B. M., & Knoll, M. (2018). Turning the blind eye to destructive leadership – The forgotten destructive leaders. In R. E. Riggio (Ed.), *What's wrong with leadership? (And how to fix it)* (pp. 189–206). Abingdon: Routledge.
- 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, 138–158.
- Schyns, B., Wisse, B. M., & Sanders, S. (2019). Shady strategic behavior: Recognizing strategic behavior of dark triad followers. *Academy of Management Perspectives*, 33, 234–249.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98, 158–168.
- Simons, T. L. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18–35.
- Simons, T. L., Leroy, H., Collewaert, V., & Masschelein, S. (2015). How leader alignment of words and deeds affects followers: A meta-analysis of behavioral integrity research. *Journal of Business Ethics*, 132, 831–844.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies. *Zeitschrift fuer Psychologie*, 222, 221–232.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 80–92.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glaso, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28, 323–341.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). Beneath the mask: Examining the relationship of self presentation attributes and impression management to charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 217–242.



- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261–289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101–123.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151, 627–649.
- Tourish, D. (2020). Towards an organisational theory of hubris: Symptoms, behaviours and social fields within finance and banking. *Organization*, 27, 88–109.
- Van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Vince, R., & Saleem, T. (2004). The impact of caution and blame on organizational learning. *Management Learning*, 35, 133–154.
- Wang, G., Harms, P. D., & Mackey, J. D. (2015). Does it take two to tangle? Subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 131, 487–503.
- Wang, G., Van Iddekinge, C. H., Zhang, L., & Bishoff, J. (2019). Meta-analytic and primary investigations of the role of followers in ratings of leadership behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 104, 70–106.
- Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44, 757–783.
- Yagil, D. (2005). Employees' attribution of abusive supervisory behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 13, 307–326.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. Harlow: Pearson.