

## Research Paper



## The effect of toxic leadership on psychological safety with the role of moderator of perceived organizational conditions

Hajieh Rajabi Farjad <sup>1</sup>, Vahideh Sadat Farkhojasteh <sup>2\*</sup>, S. Behnam Rohipour <sup>3</sup>

1. Associate Professor, Department of Human Resources Management, Amin police University, Tehran, Iran.

2. Faculty of member Department of Psychology, Amin police University, Tehran, Iran.

3. Graduated in Public Administration, Department of Management, Islamic Azad University, Research Sciences Unit, Tehran, Iran.

**Article Info:**

**Received:** 2023/12/20

**Accepted:** 2024/3/3

**PP:** 16

Use your device to scan and read the article online:



**DOI:**10.22098/AEL.2024.14268.1389

**Keywords:**

Perceived organizational policies, Toxic leadership, and Psychological safety of the staff of the country's education evaluation organization

**Abstract**

**Background and Objective:** The aim of this study was to determine the moderating effect of perceived organizational policies on the relationship between toxic leadership and psychological safety of employees of the Education Evaluation Organization. This research is quantitative in terms of type and in terms of research method is a descriptive-survey research.

**research methodology:** The statistical population of the study is 460 employees and managers of the country's education evaluation organization, which according to Cochran's formula, 210 people were selected by stratified random sampling method.

**Findings:** The main data collection tools were Zahragin Mathaos (2018) 28-Question Leadership Questionnaire, Kakmer and Cason (2009) 15-Question Perceived Organizational Conditions Questionnaire, and Corkuraton and Giffin (2018) 9-Question Psychological Safety Questionnaire, which were formally and substantively valid (CVR-CVI) and its reliability was calculated and confirmed by Cronbach's alpha method.

**Conclusion:** The obtained data were analyzed using structural equation model test software and SPSS software version 23 and Smart PLS version 2. The results showed that poisonous leadership and its various dimensions (offensive leadership, authoritarian leadership, narcissism, ambition and unpredictability) have a negative impact on the psychological safety of the staff of the National Education Evaluation Organization.

**Citation:** Rajabi Farjad H., Farkhojasteh V S., Rohipour SB. (2024). The effect of toxic leadership on psychological safety with the role of moderator of perceived organizational conditions. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(1), 116-131. Persian [<https://doi.org/10.22098/ael.2024.14268.1389>]

**\*Corresponding author:** Hajieh Rajabi Farjad

**Address:** Associate Professor, Department of Human Resources Management, Amin police University, Tehran, Iran

**Tell:** 09124464869

**Email:** hajieh\_rajabi@yahoo.com

---

## Extended Abstract

### Introduction:

According to the importance of human resources in the organization, necessity of correct leadership of those resources, is one of the concerns of today's managers. Leadership is regarded as an important element for the life, growth, development or death of the organization. Therefore, according to the competitive environment and the complexity of skills and communication, success of the organization is not possible easily if managers do not use an appropriate leadership style (Rouholahi et al., 2015, 75) and they are expected to create mental and emotional peace in employees, provide the basis for increasing job motivation by using an appropriate leadership style. Toxic or strict leadership, in fact, is a style of leadership in which systematic and repeated behaviors appear on the part of the leader, employer or supervisor, and threatens the organization's legitimate interests by creating obstacles in achieving goals, performing of tasks, analyzing of resources or reducing of the effectiveness, motivation and satisfaction of its employees (Einarsen et al., 2007, 201).

Relationship between perceived organizational policies and their outputs in the meantime, is important because almost every member of the organization has power and uses it in different ways to gain benefits in his work environment. (Rahmanseresht and Fiaazi, 2008, 79).

Other studies showed that psychological safety may reduce people's reluctance to express and describe themselves by reducing the fear of humiliation or unknown encounter (Kazemi and Pour, 2012, 110). A person who has a high psychological safety, is able to respect himself and can consider his abilities as they really are and has a good self-confidence (Cheng, 2018, 789).

Therefore, this study examines the relationship of psychological safety in better understanding of the relationship between toxic leadership and preventive work behavior, which can be said that employees who have good psychological safety can overcome problems in the light of good leadership and by following organizational conditions. Thus, aim of the current research is to answer the main research question: how perceived organizational conditions moderate the relationship between toxic leadership and psychological safety?

### Methodology:

This research is a quantitative one, and its research method is a descriptive-survey type. The statistical universe of the research is consisted of 460 employees and managers of the national organization of educational testing, of which 210 were selected by stratified random method based on Cochran's formula. The main data collection tool was the 28-question toxic leadership questionnaire by Mateos (2018), the 15-question questionnaire of perceived organizational conditions by Kacmer and Casson (2009) and the 9-question psychological safety questionnaire by Corcoraton and Giffin (2018), and its validity in the form of face and content (CVR) -CVI and reliability was calculated and confirmed by Cronbach's alpha method. The obtained information was analyzed using software of structural equation model test, and software of SPSS version 23 and Smart PLS version 2.

### Results:

**The main hypothesis 1.** The relationship between toxic leadership and psychological safety of employees of the national organization of educational testing is moderated by perceived organizational conditions. Analyzing of the data showed that the perceived organizational conditions with an impact factor of  $-0.170$  moderates the relationship between toxic leadership and psychological safety of employees of the country's national organization of educational testing. It can be said that, according to this fact, the perceived organizational conditions act as a moderating variable. As a result, the main hypothesis of the research has been tested and suggests the acceptance of the main hypothesis.

Therefore, the data analysis showed that the toxic leadership has a significant effect on the psychological safety of the employees of the national organization of educational testing with an impact factor of  $-0.282$  and a significance value of  $-8.606$ .

Also, the data analysis showed that the dimension of abusive supervision of toxic leadership with an impact factor of  $-0.681$  and a significance value of  $-6.869$ , the dimension of autocratic leadership of a toxic leadership with an impact factor of  $-0.819$  and a significance value of  $-15.604$ , the narcissism of toxic leadership with an impact factor of  $-0.784$  and a significance value of  $10.669$ , the dimension of ambition of toxic leadership with an impact factor of  $-0.724$  and a significance value of  $-11.750$ , the unpredictability dimension of toxic leadership with an impact factor of  $-0.717$  and a significant value of  $-7.673$  have a significant effect on the psychological safety of employees of the national organization of educational testing and this effect is negative. As a result, the sub-hypotheses of the research also show its acceptance.



**Table 1: The results of the hypotheses**

Independent variable	Dependent variable	Beta coefficient	path t. statistic	Result
Toxic leadership	Psychological safety of employees	-. /282	-8/606	Confirmation of hypothesis
Dimension of abusive supervision leadership	Psychological safety of employees	-./681	-6/869	Confirmation of hypothesis
Dimension of autocratic leadership	Psychological safety of employees	-./819	-15/604	Confirmation of hypothesis
Dimension of narcissism	Psychological safety of employees	-10/669	-./784	Confirmation of hypothesis
Dimension of ambition	Psychological safety of employees	-./724	-11/75.	Confirmation of hypothesis
Dimension of unpredictability	Psychological safety of employees	-7/673	-./717	Confirmation of hypothesis

### Discussion and conclusion

In the main hypothesis, data analysis showed that the perceived organizational conditions moderate the relationship between toxic leadership and psychological safety of employees of the national organization of educational testing with an impact factor of -0.170. Therefore, it can be said that the perceived organizational conditions act as a moderating variable. As a result, the main hypothesis of the research has been tested and shows the acceptance of the main hypothesis. The obtained result is consistent with the studies of Zahedi et al. (2018), Nazim and Kumar (2020), Abbas Khan (2021) and Sperenza (2021).

Also, toxic leadership has a significant effect on the psychological safety of the employees of the national organization of educational testing with an impact coefficient of -0/282 and a significance value of -8/606, which is the result obtained with the studies of Abdipour et al. (1400), Vahdati et al. (1399). , Labruge (2020), Anderson et al. (2020), Nazim and Kumar (2020), Sperenza (2021), Salim et al. (2021) and Abbas Khan (2021). Considering the moderating role of perceived organizational conditions in the relationship between toxic leadership and psychological safety of employees, the following points are recommended:

Employees' opinions should be used to advance organizational goals by using the system of criticisms and suggestions.

Based on the performance-based evaluation, compensation should be paid.

In case of problems in the execution of duties, the employees are required to be responsible. In case of disobedience, organizational punishments should be applied according to the regulations.

Managers should try to give personality to their employees and avoid humiliating them.

Managers should try to give personality to their employees and avoid humiliating them.

Managers should avoid interfering in the privacy of employees and should avoid rude and irrelevant words.

By collecting employees' feedbacks and opinions, the innovative behavior of employees should be rewarded financially.

### Reference:

- Abbas Khan, N. (2021). Determinants of proactive work behavior of employees during the COVID-19 crisis: A perspective on toxic leadership in the virtual work setting. *European Journal of Psychology Open*, 80(1-2), 77[DOI:<https://doi.org/10.1024/2673-8627/a000007>]
- Abdipour, Kamran; Yousefi, Bahram; Zoroastrian, Shirin; Eidi, Hossein (2020). Investigating the effect of toxic leadership style on organizational pessimism and job alienation of Ministry of Sports and Youth workers with the mediating role of Machiavellianism, *Sports Management Studies*, 12 (59), 135-152[DOI: <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.5378.2060>]



- Abu El Dahab, M. (2021). The Effect of Toxic Leadership on Employee Silence: The Mediating Role of Workplace Bullying and Organizational Cynicism A Field Study. *Arabic Journal for management*, 44(4), 3-23.[DOI: [10.21608/aja.2021.96733.1159](https://doi.org/10.21608/aja.2021.96733.1159)]
- Amy C. Edmondson, Zhike lei (2014) "Psychological safety: The history, renaissance and future of an interpersonal construct," *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, p. 23[DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>] 118
- Andersson, M., Moen, O., & Brett, P.O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 101554[DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101554>].
- Cheng H. Chi. (2018). »Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan«, *Tec novation*, 29, pp. 786–797[DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.003>]
- Cho S., Johanson MM., Guchait P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 374-381[DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>]
- Conchie, S. M., & Donald, I. J. (2009). The moderating role of safety-specific trust on the relation between safety-specific leadership and safety citizenship behaviors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 137–147. [DOI: <https://doi.org/10.1037/a0014247>]
- Danai Fard, Hassan; Ghasemi, Seyed Ahmad; Kurdanaich, Asadullah (2018). Understanding the formation process of psychological safety in managers, *Human Resource Management Research*, 9 (1), 50-65.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43[DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>]
- Einarsen, S., Schanke Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model, *The Leadership Quarterly*, Vol.18, Pp. 207±216[DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>]
- Kazemi Mustafa , Pour Samira (2012). Presenting a structural model of psychological safety causes and consequences, *Management Studies Quarterly*, 23 (71), 105-129[DOI: [https://jmsd.atu.ac.ir/article\\_218.html](https://jmsd.atu.ac.ir/article_218.html)]
- Kuhgirchgini, Safa; Hemti, Mahnaz; Habibi, Rozbeh (2019). Examining the effect of benevolent leadership on psychological well-being with the mediating role of psychological safety among the employees of the Golden Olive Production and Farming Company, Master's Thesis of Payam Noor University, Gilan Province.
- Laguda, E. (2021). Toxic leadership: managing its poisonous effects on employees and organizational outcomes. *The Palgrave handbook of workplace well-being*, 969-999.[DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8\\_71](https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8_71)]
- Nazem, F., & Khurram, S.(2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 682-713.[SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3706933>]
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.[DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>]
- Rahman Sarasht, Hassan and Fayazi, Marjan (2007). The relationship between power perception and organizational politics with employee commitment and performance, *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 8 (29), 73-96.[SID: <https://sid.ir/paper/390985/en>]
- Rooh Elahi, Ahmad Ali; Iqbalpour, Siros; Jalali, Abdul Ali (2015). Investigating the effect of perceived organizational policies on job satisfaction and leadership styles, *Management Development and Support Quarterly*, 11(41), 78-55.[Marigan: [magiran.com/p1640663](http://magiran.com/p1640663)]
- Roshan, Seyyed Aligoli, Derini, Wali Mohammad, Namdar Joyimi, Ehsan. (2017). The relationship between authentic leadership and organizational disclosure: the mediating role of psychological safety and



- personal knowledge (case study, sports media employees of Isfahan province). *Scientific Quarterly Journal of Communication Management in Sports Media*, 6(2), 48-29. [DOI: <https://www.doi.org/10.30473/jsm.2018.40292.1261>]
- Saleem, F., Malik, M. I., & Malik, M. K. (2021). Toxic leadership and safety performance: Does organizational commitment act as stress moderator?. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1960246. [DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1960246>]
- Speranza, C. (2021), "Toxic Leadership: A Quick Erosion of Psychological Safety", Morris, L.R. and Edmonds, W.M. (Ed.) *When Leadership Fails: Individual, Group and Organizational Lessons from the Worst Workplace Experiences*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 103-111. [DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-766-120211010>]
- Vahdati, Hojat; Saedi, Abdullah; Momeni, Maryam (2019). Analyzing and investigating the effect of toxic leadership on human resource attrition with the mediation of organizational blockage, *Organizational Culture Management*, 18 (4), 661-682 [DOI: [10.22059/JOMC.2020.288528.1007880](https://doi.org/10.22059/JOMC.2020.288528.1007880)]
- Wen Wu, S. (2010). »Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis«, *Expert Systems with Applications*, 37, pp. 134–139. [DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.05.021>]
- Zahedipour, Mohammad; Dost's task, Hossein; Meshbakh, Asghar (2018). Examining the relationship between leadership styles and behavioral outcomes of employees with regard to the mediating role of organizational policies (a case study of Lorestan Province Social Security Organization), *Social Security Quarterly*, 13 (2), 65-48 [MAGIRAN: [magiran.com/p1941119](http://magiran.com/p1941119)]



## تاثیر رهبری زهراگین بر ایمنی روانشناختی با نقش تعدیلگر شرایط سازمانی ادراک شده

حاجیه رجیبی فرجاد<sup>۱\*</sup>، وحیده سادات فرخجسته<sup>۲</sup> ID، سید بهنام روحی پور<sup>۳</sup> ID

۱. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده منابع سازمانی، دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران.
۲. عضو هیات علمی گروه روانشناسی، دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران.
۳. دانش آموخته مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** پژوهش حاضر با هدف تعیین تاثیر تعدیلگر سیاستهای سازمانی ادراک شده در ارتباط بین رهبری زهراگین و ایمنی روانشناختی کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور انجام شد.

**روش‌شناسی پژوهش:** این تحقیق از نظر نوع، به صورت کمی بوده و از نظر روش تحقیق نیز یک تحقیق توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق را کارکنان و مدیران سازمان سنجش آموزش کشور به تعداد ۴۶۰ نفر است که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۱۰ نفر به روش تصادفی طبقه ای انتخاب شد. ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه ۲۸ سوالی رهبری زهراگین متاوس (۲۰۱۸)، پرسشنامه ۱۵ سوالی شرایط سازمانی ادراک شده کاکمر و کاسون (۲۰۰۹) و پرسشنامه ۹ سوالی ایمنی روانشناختی کورکورتون و گیفین (۲۰۱۸) بود که روایی آن به صورت صوری و محتوایی (CVR-CVI) و پایایی آن با روش الفای کرونباخ محاسبه و تایید شد.

**یافته‌ها:** اطلاعات بدست آمده با استفاده از نرم‌افزار آزمون مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۳ و Smart PLS نسخه ۲ تجزیه و تحلیل شد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد رهبری زهراگین و ابعاد مختلف آن (سرپرستی توهین‌آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفته، جاه‌طلبی و غیرقابل پیش‌بینی بودن) بر ایمنی روانشناختی کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور تاثیر منفی دارد.



## اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۳

شماره صفحات: ۱۶

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI:10.22098/AEL.2024.14268.1389

## واژه‌های کلیدی:

سیاست‌های سازمانی ادراک شده، رهبری زهراگین، ایمنی روانشناختی کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور.

**استناد:** رجیبی فرجاد، حاجیه، فرخجسته، وحیده سادات؛ و روحی پور، سید بهنام. (۱۴۰۳). تاثیر رهبری زهراگین بر ایمنی روانشناختی با نقش تعدیلگر شرایط سازمانی ادراک شده. فصلنامه علمی-پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۵(۱)، ۱۱۶-۱۳۱.

\*نویسنده مسئول: حاجیه رجیبی فرجاد

نشانی: گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده منابع سازمانی، دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران.

تلفن: ۰۹۱۲۴۴۶۴۸۶۹

پست الکترونیکی: Hajieh\_rajabi@yahoo.com



با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان، ضرورت رهبری صحیح آنان یکی از دغدغه‌های مدیران امروز است. رهبری عنصری مهم برای حیات، رشد، بالندگی یا مرگ سازمان محسوب می‌شود. از این رو، با توجه به محیط رقابتی و پیچیدگی مهارت‌ها و ارتباطات، توفیق سازمان بدون به کار بردن سبک رهبری مناسب مدیران چندان مقدور نبوده (Roohallahi et al, 2015) و انتظار می‌رود تا مدیران سازمان با بکارگیری سبک مناسبی از رهبری با ایجاد آرامش روحی و روانی در کارکنان، زمینه را برای افزایش انگیزش شغلی فراهم نمایند. در واقع، رهبری زهرآگین یاسخت‌گیرانه، سبکی از رهبری است که در آن رفتارهایی نظامند و تکرارشوند از سوی رهبر، کارفرما یا سرپرست بروز کرده و منافع مشروع سازمان را از طریق ایجاد مانع در دست‌یابی به اهداف، انجام وظایف، تحلیل منابع یا کاهش اثربخشی، انگیزش و رضایت کارمندان آن، مورد تهدید قرار می‌دهد (Einarsen et al, 2007, 201). مرور ادبیات نشان می‌دهد که متغیرهای گوناگونی در سطح سازمانی می‌تواند ایمنی روانی و سبک رهبری را در سازمان تحت تأثیر قرار دهند (cho et al, 2009). در این میان رابطه بین سیاست‌های سازمانی ادراک شده و خروجی‌های آن، از آنجا مهم است که تقریباً هر عضوی از سازمان دارای قدرت است و آن را در جهات مختلفی برای به دست آوردن سود و منفعت در محیط کاری خودش مورد استفاده قرار می‌دهد (Rahman Sarasht, Fayazi 2007). اگرچه ایمنی روانی افراد یکی از نیازهای اساسی انسانها است (Newman et al., 2017, 52). ولی چندان به آن پرداخته نشده است. بر این اساس اگر از منظر نیروی انسانی، واقعی‌تر به سازمان نگاه شود، خواهیم دید که نیازمند جوی در سازمان هستیم که ایمنی روانی را برای ما تأمین کند، زیرا واقعیت آن است که سازمان از یک طرف صحنه حضور افراد مختلف با حس جاه‌طلبی، حسادت، دلخوری، خودخواهی، منفعت‌طلبی، بلندپروازی، سودجویی، بدگویی، ستیزه‌جویی، دروغ، توطئه، دسیسه‌چینی و بغض و کینه و از طرف دیگر مهر و محبت و گذشت و فداکاری و جوانمردی است (Danai Fred et al., 2018, 69). این فضایی است که کارکنان در آن کار کرده و تلاش می‌کنند که در چنین فضایی با یکدیگر تعامل و همکاری داشته باشند و هدفهای سازمان را تأمین کنند. از طرف دیگر عوامل و شرایط تهدیدکننده محیطی ایمنی روانی در گذر زمان تغییر می‌کنند. پیشرفت فناوری و توسعه شبکه‌های اجتماعی مجازی با توجه به روحیه جامعه ایران و محیط اجتماعی آن از جمله این عوامل هستند که می‌توانند روی احساس ایمنی روانی کارکنان و متعاقب آن برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های آنان تأثیر بگذارند. عامل مهم دیگری که پرداختن به این موضوع را مهم می‌کند، واگیر بودن آن است. پژوهش‌ها نشان داده است که احساس نا ایمنی، احساسی واگیر است و به دیگران منتقل می‌شود (Ami et al, 2014, 23). این مسئله می‌تواند تبعات زیادی برای سازمان و جامعه داشته باشد. کارکنانی که در سازمان احساس نا ایمنی می‌کنند، از نگرانی‌های خود و علل آن و احساس خود با سایر کارکنان صحبت می‌کند و این حس را به دیگران منتقل می‌کند. شیوع این حس در سازمان سبب بیماری‌های دیگر می‌شود. از این رو، زمانی که ایمنی روانی فرد بالا باشد، وی احساس اطمینان خواهد کرد که رفتار او بی خطر است و باعث عواقب منفی نمی‌شود. در عوض، به افراد اجازه داده می‌شود تا رفتارهایی هم چون ابراز وجود کردن را در خود حفظ کنند. برخی از مطالعات صورت گرفته نشان داده‌اند که ایمنی روانی به عنوان یک عامل مهم رفتارهای مهم کارکنان در سازمانها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. همچنین مطالعات دیگری نشان دادند که ایمنی روانشناختی ممکن است بی میلی افراد در بیان و توصیف خود را از طریق کاهش ترس از حقارت یا برخورد نامعلوم کاهش دهد (Kazemi, Pour, 110, 2012). فردی که از ایمنی روانی بالایی برخوردار است توانایی احترام به خود را دارا می‌باشد و می‌تواند توانایی هایش را در اندازه واقعی و همان طور که هست قلمداد کند و از اعتماد به نفس خوبی برخوردار باشد (Cheng, 2018, 789). در واقع، ایمنی به عنوان دومین نیاز مهم در سلسله مراتب نیازهای انسانی مازلو برای تمام افراد شناخته شده است. هنگامی که افراد غرق در خواسته‌های ارضا نشده و انواع فشارهایی باشند که منجر به گمراهی مشخصی شود، با تسلط بر خویش می‌توانند بیشترین تعادل عاطفی را به دست آورند و به عبارت دیگر، نسبت به خود احساس آرامش، امنیت و کفایت کنند (Wan Wu, 2010, 135). در این بین، یک محیط قابل اعتماد با ایجاد یک فضای امن و دوستانه که افراد بتوانند بدون ترس پیشنهادهایی را ارائه دهند و نگرانی بیشتری نسبت به تیم و اعضای آن نشان دهند، ایمنی را تسهیل می‌کند. همچنین اعتمادی که توسط رهبر در سطح سازمان و در میان پیروان پراکنده می‌

شود منبعی است که تأثیر منفی عوامل تنش‌زای ایمنی را تعدیل می‌کند (Concio and Donald, 2009, 137). در حقیقت به طور معمول از رهبری به عنوان پدیده‌ای مثبت و سازنده در سازمان‌ها یاد می‌شود، به گونه‌ای که گاه گفته می‌شود رهبر در تلاش است از طریق ایجاد انگیزه بر دیگران تأثیر گذاشته و به فعالیت‌های نیروی کار در جهت نیل به هدف معین و بهبود وضعیت سازمان و به سرانجام رساندن مأموریت سازمانی جهت دهد (Cheng, 2018)

(Abdipour and colleagues 2019) در پژوهش خود نشان دادند مدیران باید سعی کنند تا حد ممکن رفتارهای زهرآگین در شیوه رهبری خود نداشته باشند؛ زیرا، وجود و تداوم این رفتارهای منفی مدیران را به سمت بی‌توجهی به سازمان و منابع انسانی آن سوق می‌دهد و شرایط را برای بدبین شدن و بیگانه شدن کارکنان با سازمان فراهم میسازد

در پژوهشی که توسط Vahdati et al 2019 صورت پذیرفت نتایج نشان داد در سطح اطمینان ۹۵ درصد رهبری زهرآگین تأثیر مثبت و معنادار بر خروج از خدمت منابع انسانی می‌گذارد. Zahedi et al 2018 در نتایج تحقیق نشان دادند که بین سبک رهبری تحول‌گرا و پیامدهای رفتاری کارکنان (تعهدسازمانی و رفتار شهروندی) رابطه علی مثبت و معناداری وجود دارد. Roshan et al 2018 در پژوهش خود دریافتند داد که ایمنی روانشناختی با نقش واسطه‌ای بین رهبری فروتنانه با خلاقیت پیروان در سازمان تامین اجتماعی استان همدان رابطه معنی‌داری دارد. Roooh Elahi et al 2016 در پژوهش خود نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین بر رضایت شغلی و رهبری مبادله‌ای بر سیاست‌های سازمانی تأثیر مثبت دارد. Abul Dahab 2021 در پژوهش خود با عنوان تأثیر رهبری زهرآگین بر سکوت کارکنان؛ نقش میانجی قلدری در محل کار و بدبینی سازمانی نشان داده است که تمامی ابعاد رهبری زهرآگین (خود ارتقایی، نظارت سوء استفاده، غیرقابل پیش‌بینی، خودشیفتگی، اقتدارگرا) بر سکوت سازمانی از طریق نقش میانجی قلدری و بدبینی سازمانی اثرگذار است. Abbas Khan 2021 در پژوهش خود نشان داد که رهبری زهرآگین تأثیر قابل توجهی بر ایمنی روانشناختی کارکنان و رفتار شغلی فعال دارد و همچنین نشان می‌دهد که شرایط سازمانی ادراک شده اثرات منفی رهبری زهرآگین بر ایمنی روانشناختی کارکنان را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد.

Salim et al Anderson et al. 2020 , Sperenza 2021 , Lagoda 2021 , Nazim and Kumar 2020 , 2021 , در پژوهش‌های خود به نتایج واحدی در زمینه تأثیر رهبری زهرآگین و بهزیستی روانشناختی و ایمنی روانشناختی کارکنان دست یافتند و نتایج از ارتباط ایمنی روانشناختی در سطح تجزیه و تحلیل پشتیبانی می‌کند. علاوه بر این، ایمنی روانشناختی نشان‌دهنده اعتماد و تعهد کارکنان به سازمان است که آنها را تشویق می‌کند تا در وظایف اضافی شرکت کنند (Edmorens and Lee, 2014). طبق نظریه تبادل اجتماعی، ماهیت انجمن رهبر-کارمند تأثیر عمیقی بر رفتار انسان در یک سازمان دارد. کارمندی که محل کار خود را از نظر روانی ایمن می‌داند، به احتمال زیاد رابطه خود را با کارفرمای خود به جای صرفاً اقتصادی، رابطه‌ای می‌بیند و با داوطلب شدن برای مسئولیت‌های درون سازمان پاسخ می‌دهند (Zhao and Zhou, 2019). این نشان‌دهنده ارتباط سازنده بین ایمنی روانشناختی و رفتار کارکنان مربوط به انجام نقش‌های اضافی است. محققان مدت‌هاست که از مطالعه رابطه سمی رهبری-نتیجه در کلیت آن، از جمله همه عوامل میانجی، برای درک بهتر پویایی تأثیر رهبری سمی حمایت می‌کنند. بنابراین، این مطالعه ارتباط ایمنی روانشناختی را در درک بهتر ارتباط بین رهبری زهرآگین و رفتار کاری پیشگیرانه بررسی می‌کند که می‌توان عنوان کرد کارکنانی که از ایمنی روانشناختی مناسبی برخوردار بوده در پرتو رهبری مناسب و با پیروی از شرایط سازمانی بر مشکلات غلبه نمایند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف پاسخگویی به سوال اصلی تحقیق مبنی بر اینکه شرایط سازمانی ادراک شده ارتباط رهبری زهرآگین و ایمنی روانشناختی را چگونه تعدیل می‌کند؟ انجام خواهد شد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌گردد. در تحقیقات کاربردی با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق تحقیقات بنیادی فراهم شده برای رفع نیازمندی‌های بشر و بهبود و بهینه‌سازی ابزارها، روش‌ها، اشیاء و الگوها در جهت توسعه رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان مورد استفاده قرار می‌گیرند (Hafiz Nia, 2017, 51) این تحقیق از نظر نوع، به صورت کمی بوده و از نظر روش تحقیق نیز یک تحقیق توصیفی-پیمایشی است. در تحقیقات توصیفی محقق به دنبال چگونه بودن



موضوع است و می‌خواهد بداند پدیده، متغیر، شی یا مطلب چگونه است. در تحقیقات توصیفی محقق می‌تواند به ارزیابی شرایط کار، موقعیت پدیده، روش‌های کار، عقاید و اطلاعات جمعیت‌شناسانه بپردازد و در صورت لزوم روابط بین متغیرهای مورد مطالعه را بررسی و شناسایی کند. در این تحقیقات نوعاً از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی متون و محتوای مطالب و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسشنامه و مشاهده استفاده می‌شود.

جامعه آماری تحقیق را کارکنان و مدیران سازمان سنجش آموزش کشور به تعداد ۴۶۰ نفر است که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۱۰ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. که بر اساس رده سازمانی به شرح زیر می‌باشد: مدیران عالی (تعداد جامعه ۲۵) تعداد نمونه ۱۲ (مدیران میانی) (تعداد جامعه ۴۵) تعداد نمونه ۱۹ (کارشناسان) (تعداد جامعه ۱۵۰) تعداد نمونه ۶۹ و سایر کارکنان (تعداد جامعه ۲۴۰) تعداد نمونه ۱۱۰.

در این پژوهش ابتدا برای گردآوری اطلاعات در زمینه‌های مبانی نظری و تدوین ادبیات تحقیق و تعاریف عملیاتی از روش مطالعه کتابخانه‌ای شامل مطالعه کتاب‌ها، مقاله‌ها، نشریه‌ها، رساله‌ها و منابع علمی موجود در دانشگاه و مراکز علمی استفاده شده و در خصوص جمع‌آوری اطلاعات برای پاسخ به سوالات پژوهش از روش میدانی و ابزار پرسشنامه استفاده شده است. در این تحقیق به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز جهت تدوین مبانی، تعاریف و مفاهیم نظری، از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده می‌شود که مهم‌ترین و مفیدترین منبع موتورهای جستجوگر در اینترنت، و منابع اطلاعاتی و کتابخانه‌های دانشگاه‌های کشور خواهد بود. همچنین در بخش میدانی از پرسشنامه استفاده خواهد شد. جهت گردآوری اطلاعات میدانی، از پرسشنامه به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفت. رهبری زهرآگین با ابعاد (سرپرستی توهین آمیز سوالات ۱-۷، رهبری خودکامه سوالات ۸-۱۳، خودشیفتگی سوالات ۱۴-۱۸، جاه طلبی سوالات ۱۹-۲۳، غیر قابل پیش بینی بودن سوالات ۲۴-۲۸، متافوس (۲۰۱۸))، شرایط سازمانی ادراک شده با ابعاد (رفتار سیاسی عمومی سوالات ۱-۲، پیشرفت مستمر سوالات ۳-۹، سیاستهای پرداخت سوالات ۱۰-۱۵، کاکمر و کاسون (۲۰۰۹)) و ایمنی روانشناختی (سوالات ۱-۹، کورکوراتون و گیفین)

پایایی یا اعتبار، تعیین می‌کند که یک ابزار اندازه‌گیری تا چه میزان سازگاری مفهوم موردنظر را اندازه می‌گیرد. از جمله ابزارهای تعیین پایایی می‌توان روش باز آزمایی، روش موازی، روش تنصیف، روش کودر-ریچاردسون، روش آلفای کرونباخ را ذکر نمود (سکاران، ۱۳۸۵). روش آلفای کرونباخ برای محاسبه هم‌آهنگی درونی پرسشنامه یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا واریانس امتیازات هر زیرمجموعه سؤال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرده و سپس با استفاده از فرمول مقدار ضریب آلفا به دست می‌آید. در این تحقیق برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، پرسشنامه‌ای که روایی محتوایی آن سنجیده شده بود بین ۳۰ نفر از نمونه آماری توزیع شد و با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS 19 ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده است. این مقادیر نشان‌دهنده این مطلب است که پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است. برای سنجش پایایی پرسشنامه، یک مرحله پیش‌آزمون انجام گرفت. بدین صورت که ابتدا تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه مورد نظر توزیع و جمع‌آوری و پس از وارد کردن داده‌ها، ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه شد. مقادیر آلفای کرونباخ پرسشنامه بر اساس متغیرها به شرح زیر می‌باشد: رهبری زهرآگین با ابعاد (سرپرستی توهین آمیز ۰/۷۰۲، رهبری خودکامه ۰/۷۱۵، خودشیفتگی ۰/۷۲۴، جاه طلبی ۰/۷۶۳، غیر قابل پیش بینی بودن ۰/۷۱۵)، شرایط سازمانی ادراک شده با ابعاد (رفتار سیاسی عمومی ۰/۸۰۵، پیشرفت مستمر ۰/۸۱۲، سیاستهای پرداخت ۰/۷۶۸) و ایمنی روانشناختی ۰/۷۵۲. برآورد گردید که با توجه به اینکه آلفای محاسبه شده بزرگتر از ۰/۷ است، پس می‌توان گفت که قابلیت اعتماد پرسش‌نامه در حد قابل قبول است.

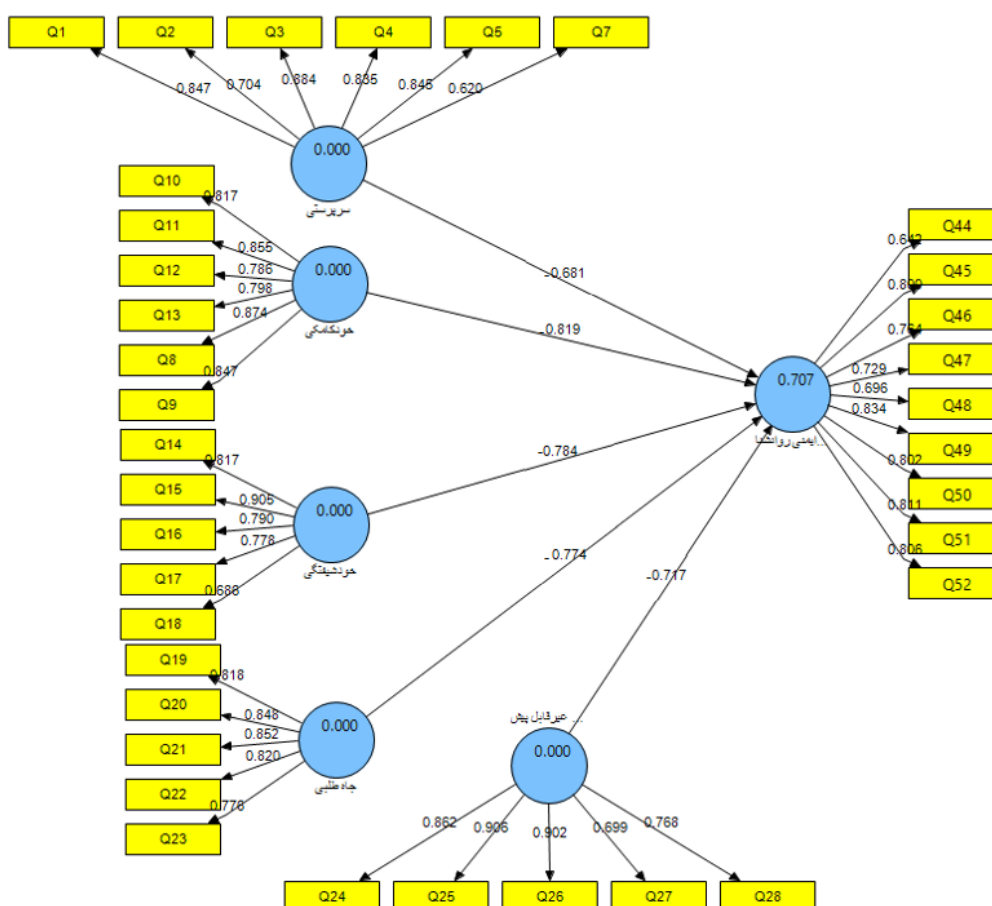
## یافته‌ها

در این بخش به توصیف ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان از قبیل جنسیت، تحصیلات، سابقه‌ی کاری، سن و عناوین شغلی پرداخته می‌شود. بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه، فراوانی آزمودنی‌ها بر حسب جنسیت بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان مرد با (۶۰) درصد و کمترین فراوانی مربوط به زنان با (۴۰) درصد است. بر حسب سطح تحصیلات بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس با (۴۰) درصد و کمترین فراوانی مربوط به مدرک دکتری با (۱۱) درصد است. بر حسب سابقه‌ی کاری بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای ۶ تا ۱۰ سال با (۳۸) درصد و کمترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان بالای ۱۶ سال با (۱۲) درصد است. بر

حسب سن پاسخ‌دهندگان بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای سنی بین ۳۶ تا ۴۰ سال با (۳۸) درصد و کمترین فراوانی مربوط پاسخ‌دهندگان دارای سنی کمتر از ۲۵ سال با (۷) درصد است و بر حسب عنوان شغلی بیشترین فراوانی مربوط به پاسخ‌دهندگان از سایر کارکنان با (۴۶) درصد و کمترین فراوانی مربوط به قشر مدیران عالی با (۷) درصد است.

### آزمون فرضیه‌ها

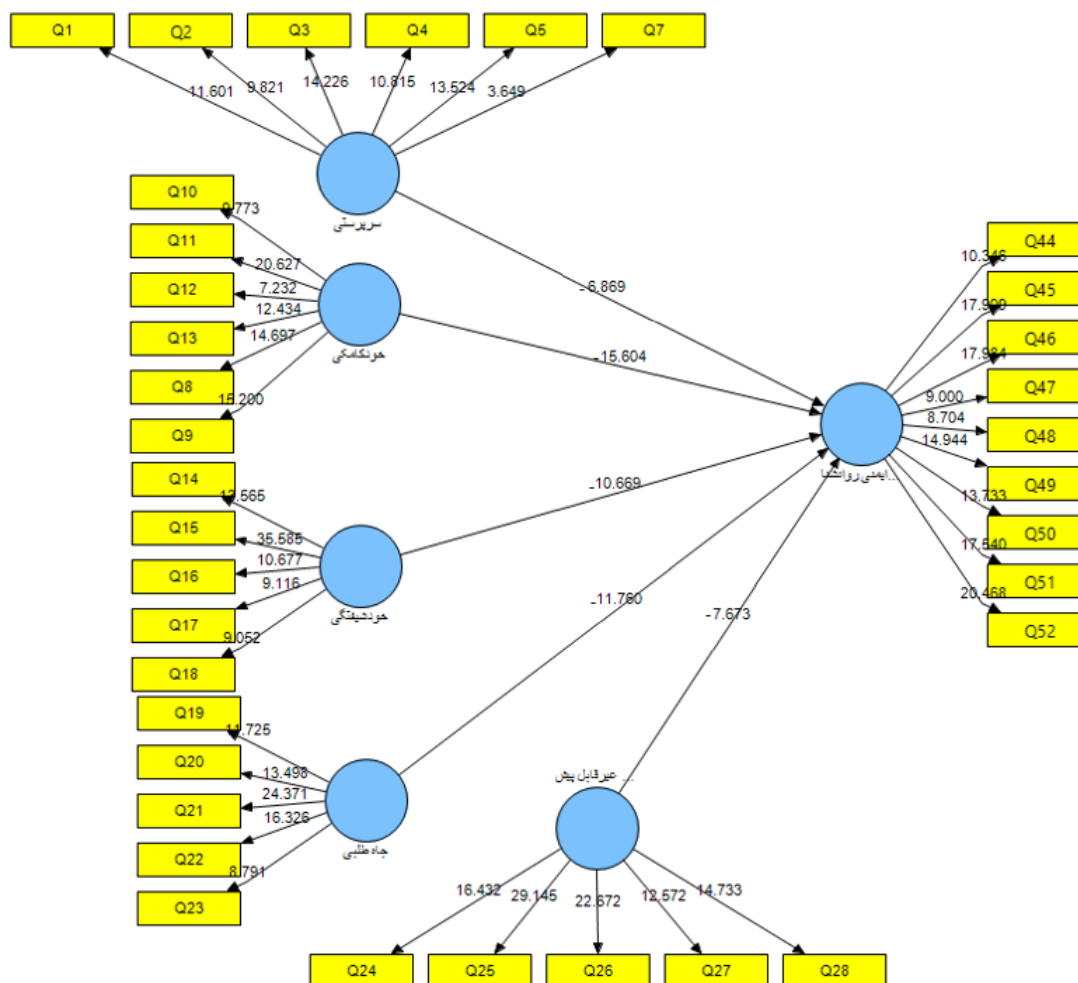
**فرضیه اصلی یک.** شرایط سازمانی ادراک شده، ارتباط بین رهبری زهرآگین و ایمنی روانشناختی کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور را تعدیل می‌کند. تحلیل داده‌ها نشان داد که شرایط سازمانی ادراک شده با ضریب تاثیری برابر  $0/170$  - ارتباط بین رهبری زهرآگین و ایمنی روانشناختی کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور را تعدیل می‌کند. بر این اساس می‌توان گفت شرایط سازمانی ادراک شده به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده عمل می‌کند. در نتیجه فرضیه‌ی اصلی تحقیق مورد آزمون قرار گرفته و نشان از پذیرش فرضیه‌ی اصلی دارد.



شکل ۱ مدل معادلات ساختاری برای فرضیه‌های فرعی در حالت ضریب مسیر و بارهای عاملی

بنابراین تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری زهرآگین با ضریب تاثیری برابر  $0/282$  - و مقدار معناداری  $1/606$  - بر ایمنی روانشناختی کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور تاثیری معنادار دارد.

برای آزمون فرضیه‌های فرعی دو تا شش از اشکال ۱ و ۲ استفاده گردید.



شکل ۲ مدل معادلات ساختاری برای فرضیه های فرعی در حالت ضرایب معناداری

همچنین تحلیل داده‌ها نشان داد که بُعد سرپرستی توهین آمیز رهبری زهرآگین با ضریب تاثیری برابر  $0/681-$  و مقدار معناداری  $6/869-$ ، بُعد رهبری خودکامه رهبری زهرآگین با ضریب تاثیری برابر  $0/819-$  و مقدار معناداری  $15/604-$ ، بُعد خودشیفتگی رهبری زهرآگین با ضریب تاثیری برابر  $0/724-$  و مقدار معناداری  $11/750-$ ، بُعد غیر قابل پیش بینی بودن رهبری زهرآگین با ضریب تاثیری برابر  $0/717-$  و مقدار معناداری  $7/673-$  بر ایمنی روانشناختی کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور تاثیر معنادار دارند و این تاثیر به صورت منفی می باشد. در نتیجه فرضیه های فرعی تحقیق نیز نشان از پذیرش آن دارد.

جدول ۵ خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر بتا	آماره تی	نتیجه
رهبری زهرآگین	ایمنی روانشناختی کارکنان	$0/282-$	$8/606-$	تایید فرضیه
بُعد سرپرستی توهین آمیز	ایمنی روانشناختی کارکنان	$0/681-$	$6/869-$	تایید فرضیه
بُعد رهبری خودکامه	ایمنی روانشناختی کارکنان	$0/819-$	$15/604-$	تایید فرضیه

تایید فرضیه	-۱۰/۶۶۹	-۰/۷۸۴	ایمنی روانشناختی کارکنان	بُعد خودشیفتگی
تایید فرضیه	-۱۱/۷۵۰	-۰/۷۲۴	ایمنی روانشناختی کارکنان	بُعد جاه طلبی
تایید فرضیه	-۷/۶۷۳	-۰/۷۱۷	ایمنی روانشناختی کارکنان	بُعد غیر قابل پیش بینی بودن

## بحث و نتیجه گیری

در فرضیه اصلی تحلیل داده‌ها نشان داد که شرایط سازمانی ادراک شده با ضریب تأثیری برابر  $0/170$  - ارتباط بین رهبری زهرآگین و ایمنی روانشناختی کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور را تعدیل می‌کند. بر این اساس می‌توان گفت شرایط سازمانی ادراک شده به عنوان یک متغیر تعدیل کننده عمل می‌کند. در نتیجه فرضیه‌ی اصلی تحقیق مورد آزمون قرار گرفته و نشان از پذیرش فرضیه‌ی اصلی دارد. نتیجه به دست آمده با مطالعات (Zahedi et al, 2018)، (Nazim and kumar 2020)، (Abbas khan 2021) (و Speranza2021) همخوانی دارد. در تبیین یافته‌های تحقیق می‌توان اظهار داشت که فضای سازمانی یکی از واقعیت‌های حیاتی سازمانی است و همان‌طور که مینتزرگ (۱۹۸۳)، معتقد است، سازمان‌ها عرصه‌هایی سیاسی هستند. موضوع چگونگی سیاست در سازمان، مورد توجه پژوهشگران رفتار سازمانی قرار گرفته است. سیاست سازمانی به مثابه روش‌هایی هستند که کارکنان برای رسوخ در دیگران در راستای حداکثر کردن نفع شخصی خود به کار می‌گیرند؛ درحالی که در دیدگاه دوم، بیشتر به جنبه ادراکی کارکنان از سیاست‌های سازمانی برای اندازه‌گیری میزان سیاسی بودن سازمان در نظر می‌گیرند. مطالعات مختلف نشان داده است محیط سیاسی از طریق فعالیت‌های اعضای سازمان شکل می‌گیرد و از طریق خط مشی‌ها، عملیات و فرهنگ سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ زیرا سازمان‌ها به صورت رسمی رفتار سیاسی را تصویب نکرده‌اند و اکثر سازمان‌ها به صورت رسمی وجود این مفهوم بی‌قاعده و تفرقه‌انداز را انکار نمی‌کنند؛ بنابراین تنها وسیله منطقی برای اندازه‌گیری این متغیر، به واسطه ادراکات اعضای سازمان است. بر این اساس، شرایط سازمانی در محیط‌هایی که رهبری شرایط مناسب و ناهنجاری را دراست، زمینه‌ساز ایجاد ناایمنی در محیط کار را فراهم می‌نماید. در حقیقت، افرادی که در محیط‌های بسیار خطرناک کار می‌کنند به احتمال زیاد روی جنبه‌های منفی و غیرقابل کنترل یک بحران تمرکز می‌کنند و در نتیجه ایمنی روانشناختی حتی کمتری را تجربه می‌نمایند. بنابراین، در یک محیط کسب و کار از نظر روانی کمتر ایمن، مردم بیشتر درگیر فعالیت‌های مربوط به حفظ منابع و سیستم‌های مقررات سخت‌گیرانه هستند که با محدودیت فعالیت مرتبط هستند و در وضعیت موجود آشکار می‌شوند. تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری زهرآگین با ضریب تأثیری برابر  $0/282$  - و مقدار معناداری  $8/606$  - بر ایمنی روانشناختی کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور تأثیری معنادار دارد، که نتیجه به دست آمده با مطالعات (Abdipoor 2020)، (Vahdati 2019)، (Laguda 2021)، (Anderson 2020)، (Nazim and Kumar 2020)، (Speranza 2021)، (Saleem 2021) و (Abas Khan 2021) همخوانی دارد. در تبیین نتیجه می‌توان اظهار داشت که رهبری زهرآگین به یک مانع بزرگ برای کارکنان صنعت فناوری اطلاعات تبدیل می‌شود که از ایمنی روانشناختی برای بیان تجربیات و سایر اقدامات داوطلبانه خود در محل کار استفاده می‌کنند. شواهد برای اثر رهبری زهرآگین بر ایمنی روانشناختی در حال افزایش است. به عنوان مثال، ایمنی روانشناختی به عنوان واسطه تأثیرات رهبری تغییر محور (درت و بوریس، ۲۰۰۷) و رهبری اخلاقی (والوموا و شوبروک، ۲۰۰۹) بر رفتار کاری فعالانه پیروان ایجاد شد. چندین محقق بر رهبری مثبت تمرکز کردند، اگرچه هیچ‌یک به تأثیر محیط کار زهرآگین بر ایمنی روانشناختی و رفتار کاری فعالانه کارکنان در زمینه فناوری اطلاعات توجه نکرده‌اند. مسمومیت در محل کار فراگیر است و رفاه روانی کارگران را به خطر می‌اندازد، به طوری که رهبری سمی می‌تواند بالقوه کاربردی‌ترین سازه برای ارتباط یک جو کاری سمی با کاهش ایمنی روانشناختی و رفتار کاری فعال باشد. در حقیقت رهبران زهرآگین با داشتن سه خصلت مهم - سطح بالای بی‌کفایتی، ارزش‌های خودخواهانه و فریب - سبب بروز ناامنی در محیط کار را فراهم می‌نمایند.

در بُعد سرپرستی توهین آمیز رهبری زهرآگین بر ایمنی روانشناختی کارکنان رابطه معنادار وجود داشت که نتیجه به دست آمده با مطالعات (Abdipour 2020)، (Nazim and Kumar 2020)، (Speranza 2021)، (Salem et al 2021) همخوانی دارد. در تبیین نتایج به دست آمده می‌توان گفت که خصایص رهبری زهرآگین همچون غیرقابل پیش بینی بودن، جاه طلبی و خودشیفتگی و خودکامگی باعث می‌شود که مدیر صرفاً به دنبال قدرت، افتخار، شکوه و موقعیت شخصی خود بوده و زیردستان را نادیده بگیرد، همچنین تمایلی به تصدیق و تایید اشتباهات خود نداشته باشد و هیچ تلاشی در جهت اصلاح آنها انجام ندهد و در عوض مشکلات وضعف‌ها را به سایر کارکنان نسبت می‌دهد و همیشه نیاز به بودن در مرکز توجهات داشته باشد که برآینده این عوامل، اثرگذاری مستقیم و کاهش سطح اعتماد سازمانی کارکنان سازمان سنجش کشور خواهد بود. در بُعد رهبری خودکامه رهبری زهرآگین بر ایمنی روانشناختی کارکنان رابطه معنادار مشاهده شد و نشان داد نتیجه به دست آمده با مطالعات (Abdipour 2020)، (Laguda 2021)، (Anderson 2020)، و (Abbas khan, 2021) همخوانی دارد. در تبیین نتایج به دست آمده می‌توان اظهار داشت که رهبران زهرآگین با رفتارهای مخرب و صلاحیت‌های شخصی ناکارآمد، باعث ایجاد آسیب جدی و پایدار در کارکنان گردیده و در نهایت به کاهش سطح اعتماد سازمانی باعث می‌شوند که کارکنان افکار، احساسات، ترس‌ها و تردیدهای درونی خود را به دیگری بیان نکرده و به مرور خود را جدا از سازمان فرض نموده و حس وفاداری و خیرخواهی آنان نسبت به سازمان از بین برود که این تبعات در مشاغل حساس از جمله سنجش آموزش کشور می‌تواند به بی‌تفاوتی شغلی منجر شده که با کاهش سطح تمرکز، علاقه و اهمیت انجام ایمن وظایف در امور سنجش آموزش کشور خود بستر بروز حوادث ناگوار قلمداد گردد. در بُعد خودشیفتگی رهبری زهرآگین بر ایمنی روانشناختی کارکنان تأثیری معنادار مشاهده شد و نتیجه به دست آمده با مطالعات (Abdipour 2020)، (Vahdati 2019)، (Laguda 2021)، (Anderson 2020)، و (Abbas khan, 2021) همخوانی دارد. در تبیین نتیجه به دست آمده میتوان گفت پرواضح است که رهبری یکی از جنبه‌های بسیار با اهمیت مدیریت است و رهبر کسی است که از نظر عاطفی نیز در زندگی پیروان خود اثر می‌گذارد، به طوری که حتی تأیید یا عدم تأیید او بر ایمنی و بهزیستی آن‌ها تأثیرگذار است. صرف نظر از عوامل مختلف که بر عملکرد تأثیر دارد، به طور کلی کارکنانی که نگرش مثبتی نسبت به کارشان دارند سطح عملکرد آن‌ها بالاتر است، تحقیقات نشان می‌دهد که این ارتباط برای مشاغل سطوح بالاتر و مشاغل تخصصی و مدیریتی شدیدتر است. در سبک رهبری زهرآگین از آنجا که روابط خوب و پایداری بین مدیر و کارکنان برقرار نمی‌باشد ویژگی‌های این سبک بر ایمنی روانشناختی کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور اثر منفی داشته و منجر به کاهش آن گردیده است که از این ویژگی‌ها میتوان به خودمحوری، خلق و خوی منفی، بی‌ثباتی و عدم اعتماد اشاره کرد که در این تحقیق این ارتباط منفی نمایان گردید. به عبارتی خودمحوری در رهبران سازمان باعث می‌شود که شخص رهبر خود را در مرکز توجه قرار داده و در تصمیم‌گیری‌ها درون سازمانی دیگران را نادیده بگیرد و در نهایت به نظر خود تکیه کنند. از طرفی این خودمحوری باعث می‌شود که ایده‌های کارکنان و دیگر افراد سازمان را نادیده بگیرد و باعث بی‌انگیزگی در کارکنان سازمان شود و بر رفتار خود رهبر اثرگذار باشد. بدین معنا، اگر فردی در سازمان با نظر رهبر موافق نباشد و بخواهد نظر خود را بیان کند منجر به بروز رفتار غیرعادی از رهبری می‌گردد که همان رفتار رهبری زهرآگین است. در بُعد جاه طلبی رهبری زهرآگین بر ایمنی روانشناختی کارکنان تأثیری معنادار وجود داشت که نتیجه به دست آمده با مطالعات (Vahdati 2019) و (Abbas khan, 2021) همخوانی دارد. در تبیین یافته‌های تحقیق می‌توان اظهار داشت که رهبری زهرآگین از طریق جاه طلبی تلاش دارد تا رفتارهایی نظام مند و تکرار شونده از خود داشته و این روند سبب خواهد شد تا منافع مشروع سازمان را از طریق ایجاد مانع در دست یابی به اهداف، انجام وظایف، تحلیل منابع با کاهش اثربخشی، انگیزش نیروی انسانی و رضایت کارکنان، مورد تهدید قرار گیرد. رهبران زهرآگین از طریق جاه طلبی به موجب رفتارهای مخرب و صلاحیت‌های شخصی ناکارآمد، باعث ایجاد آسیب جدی و پایدار در افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها می‌شوند. در چنین سازمانی فلات شغلی بسیار بالا است و فرسودگی شغلی و گرایش به ترک خدمت زیاد است. در بُعد غیر قابل پیش بینی بودن رهبری زهرآگین بر ایمنی روانشناختی کارکنان تأثیری معنادار مشاهده شد و نتیجه به دست آمده با مطالعات (Abdipour 2020)، (Speranza 2021)، (Salem et al 2021) و (Abbas khan, 2021) همخوانی دارد. در تبیین نتایج به دست آمده می‌توان اظهار داشت که رهبرانی که رفتارهای آنها در سازمان غیرقابل پیش بینی باشد، با ایجاد رفتارهای مخرب و صلاحیت‌های شخصی ناکارآمد، سبب بروز

آسیب جدی و ناپایدار در کارکنان می‌شوند و در نهایت به کاهش سطح ایمنی را در سازمان باعث می‌شوند که کارکنان افکار، احساسات، ترس‌ها و تردیدهای درونی خود را به دیگری بیان نکرده و به مرور خود را جدا از سازمان فرض نموده و حس وفاداری و خیرخواهی آنان نسبت به سازمان از بین برود که این می‌تواند از نتایج رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی مدیران در مشاغل حساس می‌تواند به بی‌تفاوتی شغلی منجر شده که با کاهش سطح تمرکز، علاقه و اهمیت انجام ایمن وظایف گردیده و در نتیجه عملکرد سازمانی نیز کاهش می‌یابد.

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

با توجه به نقش تعدیل‌گری شرایط سازمانی ادراک شده در ارتباط بین رهبری زهرآگین و ایمنی روانشناختی کارکنان موارد زیر توصیه می‌گردد:

از نظرات کارکنان در جهت پیشبرد اهداف سازمانی با بکارگیری نظام انتقادات و پیشنهادات استفاده شود. بر اساس ارزیابی عملکرد محور، نسبت به پرداخت جبران خدمات اقدام گردد در صورت بروز مشکل در روند اجرایی وظایف، کارکنان ملزم به پاسخگویی در قبال مسئولیتهای اجرایی باشند. در صورت عدم انجام این امور محوله، تنبیهات سازمانی بر اساس مقررات اعمال گردد. مدیران تلاش نمایند تا برای کارکنان خویش شخصیت قابل‌گردیده و از تحقیر کردن آنها پرهیز نمایند. مدیران از دخالت در حریم خصوصی کارکنان پرهیز نموده و از لفظ رکیک و نامربوط پرهیز نمایند. با جمع‌آوری نظرات کارکنان، به رفتارهای نوارانه کارکنان پاداش مالی پرداخت شود. مدیران از بروز رفتارهایی که سبب شود تا کارکنان به سمت تملق و چاپلوسی حرکت نمایند، پرهیز نمایند. برگزاری کارگاه‌های آموزش توانمندسازی برای کارکنان در بازه‌های زمانی مختلف. برگزاری دوره‌های آموزش کاهش استرس برای کارکنان. ابلاغ نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان به تک‌تک کارکنان و تلاش در رفع معایب و معضلات سازمانی.

### ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

### حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

### References

- Abbas Khan, N. (2021). Determinants of proactive work behavior of employees during the COVID-19 crisis: A perspective on toxic leadership in the virtual work setting. *European Journal of Psychology Open*, 80(1-2), 77 [DOI: <https://doi.org/10.1024/2673-8627/a000007>]
- Abdipour, Kamran; Yousefi, Bahram; Zoroastrian, Shirin; Eidi, Hossein (2020). Investigating the effect of toxic leadership style on organizational pessimism and job alienation of Ministry of Sports and Youth workers with the mediating role of Machiavellianism, *Sports Management Studies*, 12 (59), 135-152 [DOI: <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.5378.2060>]



- Abu El Dahab, M. (2021). The Effect of Toxic Leadership on Employee Silence: The Mediating Role of Workplace Bullying and Organizational Cynicism A Field Study. *Arabic Journal for management*, 44(4), 3-23.[DOI: [10.21608/aja.2021.96733.1159](https://doi.org/10.21608/aja.2021.96733.1159)]
- Amy C. Edmondson, Zhike lei (2014) "Psychological safety: The history, renaissance and future of an interpersonal construct," *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, p. 23[DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>]
- Andersson, M., Moen, O., & Brett, P.O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 101554[DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101554>].
- Cheng H. Chi. (2018). »Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan«, *Tec novation*, 29, pp. 786–797[DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.003>]
- Cho S., Johanson MM., Guchait P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 374-381[DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>]
- Conchie, S. M., & Donald, I. J. (2009). The moderating role of safety-specific trust on the relation between safety-specific leadership and safety citizenship behaviors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 137–147. [DOI: <https://doi.org/10.1037/a0014247>]
- Danai Fard, Hassan; Ghasemi, Seyed Ahmad; Kurdanaich, Asadullah (2018). Understanding the formation process of psychological safety in managers, *Human Resource Management Research*, 9 (1), 50-65.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43[DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>]
- Einarsen, S., Schanke Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model, *The Leadership Quarterly*, Vol.18, Pp. 207±216[DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>]
- Kazemi Mustafa , Pour Samira (2012). Presenting a structural model of psychological safety causes and consequences, *Management Studies Quarterly*, 23 (71), 105-129[DOI: [https://jmsd.atu.ac.ir/article\\_218.html](https://jmsd.atu.ac.ir/article_218.html)]
- Kuhgirchhini, Safa; Hemti, Mahnaz; Habibi, Rozbeh (2019). Examining the effect of benevolent leadership on psychological well-being with the mediating role of psychological safety among the employees of the Golden Olive Production and Farming Company, Master's Thesis of Payam Noor University, Gilan Province.
- Laguda, E. (2021). Toxic leadership: managing its poisonous effects on employees and organizational outcomes. *The Palgrave handbook of workplace well-being*, 969-999.[DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8\\_71](https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8_71)]
- Nazem, F., & Khurram, S.(2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 682-713.[SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3706933>]

- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.[DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>]
- Rahman Sarasht, Hassan and Fayazi, Marjan (2007). The relationship between power perception and organizational politics with employee commitment and performance, *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 8 (29), 73-96.[SID: <https://sid.ir/paper/390985/en>]
- Rooh Elahi, Ahmad Ali; Iqbalpour, Siros; Jalali, Abdul Ali (2015). Investigating the effect of perceived organizational policies on job satisfaction and leadership styles, *Management Development and Support Quarterly*, 11(41), 78-55.[Marigan: [magiran.com/p1640663](http://magiran.com/p1640663)]
- Roshan, Seyyed Aligoli, Derini, Wali Mohammad, Namdar Joyimi, Ehsan. (2017). The relationship between authentic leadership and organizational disclosure: the mediating role of psychological safety and personal knowledge (case study, sports media employees of Isfahan province). *Scientific Quarterly Journal of Communication Management in Sports Media*, 6(2), 48-29.[DOI: <https://www.doi.org/10.30473/jsm.2018.40292.1261>]
- Saleem, F., Malik, M. I., & Malik, M. K. (2021). Toxic leadership and safety performance: Does organizational commitment act as stress moderator?. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1960246.[DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1960246>]
- Speranza, C. (2021), "Toxic Leadership: A Quick Erosion of Psychological Safety", Morris, L.R. and Edmonds, W.M. (Ed.) *When Leadership Fails: Individual, Group and Organizational Lessons from the Worst Workplace Experiences*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 103-111.[DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-766-120211010>]
- Vahdati, Hojat; Saedi, Abdullah; Momeni, Maryam (2019). Analyzing and investigating the effect of toxic leadership on human resource attrition with the mediation of organizational blockage, *Organizational Culture Management*, 18 (4), 661-682[DOI: [10.22059/JOMC.2020.288528.1007880](https://doi.org/10.22059/JOMC.2020.288528.1007880)]
- Wen Wu, S. (2010). »Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis«, *Expert Systems with Applications*, 37, pp. 134–139.[DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.05.021>]
- Zahedipour, Mohammad; Dost's task, Hossein; Meshbakh, Asghar (2018). Examining the relationship between leadership styles and behavioral outcomes of employees with regard to the mediating role of organizational policies (a case study of Lorestan Province Social Security Organization), *Social Security Quarterly*, 13 (2), 65-48 [MAGIRAN: [magiran.com/p1941119](http://magiran.com/p1941119)]
- Zhao and Zhou, Jia-Hui Zhao 2019; Visible-light-mediated hydrodehalogenation and Br/D exchange of inactivated aryl and alkyl halides with a palladium complex, *Organic Chemistry Frontiers* [DOI : <https://doi.org/10.1039/C9QO00240E>]