

نشریه علمی

## پژوهش در نظام‌های آموزشی

دوره ۱۶، شماره ۵۸،

ص ۲۰-۳۴

پاییز ۱۴۰۱

شاپا (چاپی): ۱۳۲۴-۲۳۸۳

شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

نمایه در ISC

www.jiera.ir



نشریه علمی  
پژوهش در نظام‌های آموزشی تحت قانون  
بین‌المللی کپی‌رایت  
Creative Commons: BY-NC می‌باشد.

نوع مقاله:

مقاله اصیل پژوهشی

✉ نویسنده مسئول:

s.ghanbari@basu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۵/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۱۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۷/۰۱

استناد به این مقاله: رحمانی، ا. و قنبری، س. (۱۴۰۱). نقش رهبری زهرآگین در ایجاد ترومای سازمانی. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۶(۵۸)، ۲۰-۳۴.

doi: 20.1001.1.23831324.1401.16.58.2.3

## نقش رهبری زهرآگین در ایجاد ترومای سازمانی با میانجی‌گری رفتار منافقانه \*

اسماعیل رحمانی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

✉ سیروس قنبری

استاد گروه علوم تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

### چکیده

هدف پژوهش بررسی نقش رهبری زهرآگین مدیران در ایجاد ترومای سازمانی با میانجی‌گری رفتار منافقانه معلمان بود. روش توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی بود. جامعه پژوهش دبیران مدارس متوسطه استان خوزستان در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۱۶۷۵۰ نفر بودند، از این جامعه بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۴۰۷ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های؛ رهبری زهرآگین (Schmidt, 2008)، ترومای سازمانی (Vivian & Hormann, 2015) و رفتار منافقانه (هادوی‌نژاد، ۱۳۹۰) استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌ها نشان داد که رهبری زهرآگین مدیران دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر ترومای سازمانی و رفتار منافقانه در دبیران مدارس متوسطه بود. همچنین رفتار منافقانه دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر ترومای سازمانی در دبیران مدارس متوسطه بود ( $p \leq 0/05$ ). به‌علاوه، رهبری زهرآگین مدیران به‌واسطه رفتار منافقانه دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنی‌دار بر ترومای سازمانی در دبیران مدارس متوسطه بود ( $P \leq 0/05$ ). به‌طوری‌که رهبری زهرآگین مدیران و رفتار منافقانه ۵۵ درصد از تغییرات ترومای سازمانی در دبیران مدارس متوسطه را تبیین کردند. به نظر می‌رسد رفتار منافقانه در دبیران مدارس متوسطه در رابطه‌ی رهبری زهرآگین مدیران و ایجاد ترومای سازمانی نقش واسطه‌ای داشته باشد.

### واژه‌های کلیدی:

ترومای سازمانی، رفتار منافقانه، رهبری زهرآگین

\* مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا است.

## مقدمه

همه جنبه‌های زندگی سازمانی از جمله علمی، تکنولوژیکی و جامعه‌شناختی در معرض توسعه شتابان هستند (Self & Schraeder, 2009)، این تغییرات تأثیر عمیقی بر عملکرد سازمانی گذاشته که به‌نوبه خود سازمان‌ها اگر بخواهند در محیطی تحت رهبری بازار زنده بمانند، ضروری است که شیوه‌های رفتار خود را توسعه دهند (Morrison, 2018)، کسب و حفظ مشروعیت برای سازمان‌ها در حین تعامل با محیط بسیار مهم بوده و حفظ حیات و موقعیت در زیست‌بوم خود، شرط ضروری برای سازمان‌ها است (Kılıçoğlu & Kılıçoğlu, 2019) در این رویکرد سازمان به‌مثابه موجودی زنده انگاشته شده، که کارکردهای ضروری برای بقا و تطبیق با شرایط تهدیدآمیز انجام می‌دهد، چنین برداشتی از سازمان روزنه‌ای شده که سازمان‌ها نیز صدمات و آسیب روحی را تجربه می‌کنند و اگر آسیب روحی برای آن‌ها حادث شود، بهره‌وری کل سازمان تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این نگاه باعث ورود اصطلاحات نوین در حوزه رفتار سازمانی شده، یکی از این مفاهیم که اخیراً شور و شوق برای آگاهی از آن به‌طور چشم‌گیری افزایش یافته، ترومای سازمانی<sup>۱</sup> است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۹).

تروما یک آسیب روان‌شناختی است که به‌طور ناگهانی باعث درگیری فرد، تهدید زندگی عادی و کاهش توانایی در مقابل وضعیت‌های نامطلوب می‌شود، این آسیب روحی می‌تواند در مدت‌زمان طولانی رفتار فرد را تحت تأثیر قرار دهد و پس از مدتی با علائمی همچون بی‌احساسی، کرختی، هیجان کمتر، کاهش ایمنی بدن، اعصاب ضعیف و غیره نمایان شود (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۹). در تعریف ترومای سازمانی گفته شده، مواجهه بیش‌ازحد یک سازمان با ازهم‌گسیختگی عاطفی و روحی که ناشی از یک رویداد آسیب‌زا بالقوه بوده و منجر به بروز آشفتگی‌های عاطفی در کل سازمان می‌گردد (Pena et al., 2017)، به‌نوعی اخلاق عملکرد در الگوهای رفتاری سطوح مختلف سازمانی است (Vivan & Hormann, 2015). تروما اغلب به‌عنوان یک تجربه فوق‌العاده در نظر گرفته می‌شود، با این‌وجود در حال تبدیل شدن به یک رخداد

بسیار رایج در دنیای سازمانی است (Owens, 2014)، به بیان ساده تروما، سبب استرس و تغییر شرایط نرمال و در نتیجه کاهش کارکردهای فردی و سازمانی می‌شود (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۸). عوامل استرس‌زای سازمانی شامل فرهنگ و مسائل مدیریتی درون سازمان، عدم مشارکت فرد در تصمیم‌گیری، فقدان ارتباطات مناسب، عدم امنیت شغلی، سیاست‌های سازمان، سبک رهبری استبدادی است (آجیل‌چی و کریمی، ۱۳۹۴). ترومای سازمانی ضرورتاً نامطلوب نیست و در صورت شناخت و پاسخگویی سریع و مؤثر، چه‌بسا منجر به رشد سازمان نیز گردد. این آسیب سازمانی چالش‌هایی را به دنبال دارد که در چگونگی درک و فهم سازمان از جهان پیرامون و جایگاه خود تغییر بنیادی خواهد داد (Alexander et al., 2021). در واقع این رویکرد بیان می‌دارد که فشارهای روحی و روانی بر هویت‌سازمانی تأثیر گذاشته و چه‌بسا سازمان را از مأموریت اصلی خود دور سازد. مدارس، به‌عنوان سازمان‌های آموزشی، اگر بخواهند خود را با عصر حاضر تطبیق داده و با جامعه در مسیر آینده حرکت کنند، نمی‌توانند در برابر این تغییرات بی‌تفاوت بمانند، لازم است ضمن واکنش سریع، همواره با محیط خود در تعامل باشند. به‌کارگیری سبک‌های رهبری و مدیریت مناسب می‌تواند به عدم ایجاد ترومای سازمانی و یا مدیریت و عبور صحیح از آن شرایط، کمک شایانی کند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۹).

برخی از رهبران گرایش‌ها و رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که به افتراق و قطب‌بندی در بین زیردستان منجر می‌شود. این سبک رهبری در سال‌های اخیر برای بسیاری از سازمان‌ها کانون توجه بوده (Yavaş, 2016)، چرا که کارکنان و سازمان را متوهم می‌کند و کارکنان از رفتارهای مضر رهبران زهرآگین، ناراحت و آزرده‌خاطر می‌شوند (Koçel, 2007). این رهبران آگاهانه نگرش‌های تحقیرآمیز و نامطلوب و رفتارهای خصمانه‌ای نسبت به کارکنان اتخاذ می‌کنند، این رفتارها در سراسر سازمان پخش شده و کارکنان و جوسازمانی را مسموم کرده و به موفقیت پایدار سازمانی آسیب جدی می‌رساند (Reyhanoğlu & Akin, 2016). صاحب‌نظران رهبری زهرآگین را به‌عنوان «سبکی متمایز، با رفتارهای سوءاستفاده‌کننده برای آزار و اذیت یا کنترل دیگران» تعریف

تأثیرات نامطلوب روحی و جسمی در یک محیط خصمانه است. حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶)، عنوان کردند که سبک رهبری زهرآگین بر رفتارهای کژکارکردی و ترک خدمت کارکنان تأثیر مثبت دارد. در این رابطه می‌توان گفت رهبری زهرآگین از طریق رفتارهای ریاکارانه زمینه ایجاد ترومای سازمانی را فراهم می‌کند (دهقانی‌سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹). زارع و همکاران (۱۳۹۸)، نشان دادند که رابطه مثبت و معنی‌داری بین ترومای سازمانی و رهبری زهرآگین وجود دارد. غلام‌زاده و تحویل‌دار خزانه (۱۳۹۲)، اظهار داشتند که بین سبک رهبری و سلامت سازمانی و اجحاف در محل کار رابطه معنی‌داری وجود دارد.

سازمان‌ها همانند افراد، پیروی از برخی ارزش‌ها را تبلیغ کرده و از برخی دیگر دوری می‌گزینند، در حرف، یک‌چیزی می‌گویند و اما به‌گونه‌ای دیگر عمل می‌کنند، خود را نسبت به رعایت موازین اخلاقی موجه‌تر از دیگران نشان می‌دهند (Effron et al., 2015). به‌علاوه، ممکن است از طریق تدوین قوانین و هنجارهای نهادی، ریا را به بخشی اجتناب‌ناپذیر از زندگی کاری و سازمانی تبدیل کرده و پس‌از آن به‌طریقی دیگر عمل کنند، این امر تا حدی ناشی از تلاش برای برآوردن خواسته‌های بزرگ، آرمان‌های متضاد و فشار محیط سیاسی و اجتماعی است (Kılıcoglu & Hammersley-Fletcher, 2020). از این شیوه‌های رفتاری به‌عنوان رفتار منافقانه تعبیر شده، این نوع رفتارها زمانی آشکار می‌شوند که افراد در پایبندی به وعده‌های خود قصور ورزند، به عبارتی، آن‌ها مطلبی بیان می‌کنند، اما به‌گونه‌ای دیگر عمل می‌کنند (حکیمی، ۱۳۹۸). رفتار منافقانه پیامدهای زیادی به دنبال دارد، به‌عنوان مثال می‌تواند فضای اعتماد در ارتباطات بین‌فردی را تاریک کرده، بر عملکرد یک گروه و یا سازمان اثر منفی بگذارد و در نتیجه بر ثبات طولانی‌مدت سازمان و آرامش اعضای آن تأثیر خواهد داشت (Hadadian et al., 2016). نقش رهبر به‌عنوان یک عامل مهم در موفقیت و اثربخشی مدرسه در پژوهش‌های مختلفی دیده می‌شود (قنبری و معجونی، ۱۴۰۰)، باوجود نقش مهمی که برای رهبری در موفقیت سازمان‌های آموزشی، مطرح است، نمی‌توان جایگاه پیروان را نادیده

کرده‌اند (Berdahl et al., 2018)، سبکی که بر حفظ موقعیت از طریق کنترل شدید و تلاش جهت تأثیرگذاری با رفتارهای سمی متمرکز بوده (Milosevic et al., 2019) و منجر به عواقب منفی شده، یک محیط استرس‌زا ایجاد خواهد کرد که بر زندگی حرفه‌ای و شخصی کارکنان تأثیر منفی خواهد داشت (Winn & Dykes, 2019). رهبری زهرآگین یک رویکرد آسیب‌زا است که در نهایت سمیت و کنترل شدید، خلاقیت و خودمختاری و اشتیاق کارکنان را سرکوب خواهد کرد (Wilson-Starks, 2003). Singh و همکاران (2017) تعبیر مثلث سمی را در ظهور این رهبران بکار می‌برند: ضلع نخست ویژگی‌های شخصیتی رهبران مانند جاه‌طلبی، خودبزرگ‌بینی، نیاز شدید به قدرت، خودشیفتگی و غیره، ضلع دوم، ویژگی‌های زیردستانی با سطح بلوغ و جاه‌طلبی کم، ارزش‌ها و باورهای موافق با رهبر و توجه صرف به امیال شخصی که زمینه مساعدی برای بروز این سبک رهبری فراهم می‌کنند در نهایت، برخی ویژگی‌های محیطی مانند محیط‌های ناپایدار یا بسیار ناپایدار، تهدید ادراک‌شده محیطی، ارزش‌های فرهنگی، فقدان سازوکارهای رسمی و از این قبیل، ضلع سوم مثلث به شمار می‌آیند (عیدی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴). الگویی از رفتار قلدری در محل کار شکل می‌دهد که شامل سرزنش، خصومت منفعلان، خرابکاری تیم، بی‌تفاوتی و فقدان مهربانی است. یک سبک منفی، آزاردهنده و استثمارگری که فقط به فکر سوءاستفاده از دیگر افراد است (Orunbon, 2020). Labrague و همکاران (2020)، سبک رهبری زهرآگین را در پیدایش استرس شغلی و غیبت و ترک خدمت مؤثر دانستند.

Uysal (2019)، همچنین Hadadian and Zari (2016)، مشخص کردند که رهبری زهرآگین استرس شغلی را در پیکره سازمان وارد کرده و در طولانی‌مدت ادامه این فشار بر سلامت روانی و ایجاد تروما تأثیر خواهد داشت. Kılıç and Günsel (2019)، دریافتند که این سبک نه‌تنها باعث کاهش عملکرد سازمانی شده بلکه زمینه‌ساز نتایج منفی بسیاری خواهد شد. Fahic (2019)، در یک تجربه زیسته در آموزش عالی گزارش کرد که درک تجربه رهبری زهرآگین برای برخی از شرکت‌کنندگان بسیار عمیق بوده و نشان‌دهنده

گرفت، در حالت ایده‌آل، روابط رهبری- پیروی در سیستم مدرسه باید سرشار از پاداش، احساس تعلق، آزادی شغلی، نشان دادن شناخت و شایستگی برای هر دو طرف باشد (Orunbon, 2020). در سال‌های اخیر کارایی و انگیزه کارکنان مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته، آن‌ها سعی در شناخت منابع ایجاد فشار و تنش کارکنان نموده‌اند تا محیط مناسب را فراهم کنند و انگیزه کارکنان را افزایش دهند (حسینی آبیژ و همکاران، ۱۴۰۰). شرایط روحی و انگیزشی دبیران در محیط کار همواره از مباحث چالش‌برانگیز مطالعات تربیتی معاصر بوده، علی‌رغم اینکه شاید بتوان اطلاعات زیادی در مورد ترومای فردی و درمان آن با استفاده از مکتب‌های مختلف روان‌شناسی پیدا کرد، اما در زمینه ترومای سازمانی مطالعات زیادی صورت نگرفته است. تجربه‌های آسیب‌زا در سازمان باعث شکل‌گیری نشانه‌ها و رفتار قابل‌مشاهده خاصی می‌شود. واکنش مناسب، به‌موقع و معتبر رهبری نسبت به تروما همراه با ترکیبی از فرایندهای کاری دقیق و همدردی با دیگران را به‌عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت برای مدیریت تروما در سازمان و اجتناب از اختلال استرس پس‌از آن می‌توان دانست، مدرسه به‌عنوان سازمان و نظام اجتماعی از این شرایط و الزامات به دور نیست.

پیرامون رفتار منافقانه Yaghi and Yaghi (2020)، در مطالعه سازمان‌های آموزشی نشان دادند که حدود ۸۰ درصد مشارکت‌کنندگان، بیش از یک رفتار منافقانه را تجربه کرده و چهار ویژگی: عدم صداقت، حمله به دیگران، بی‌اعتنایی به رفاه سازمانی و شخصیت غیر صادقانه را در این رابطه آشکار کردند. Erdal and Budak (2021)، نشان دادند که بین رهبری زهرآگین و اعتماد سازمانی رابطه منفی وجود دارد. Kilicoglu و همکاران (2019)، معتقدند که ویژگی خاص رهبری به‌عنوان عامل مهم در جلوگیری از رفتار منافقانه است. Dobbs and Do (2018)، اظهار کردند که رهبری زهرآگین باعث ترویج نگرش منفی در سازمان خواهد شد. سبک رهبری قلدربابانه بر بروز رفتارهای منافقانه تأثیر مثبت دارد (حسینی و زارع، ۱۳۹۶)، به‌علاوه سبک رهبری خودشیفتگی مدیران بر ایجاد رفتارهای منافقانه مؤثر خواهد بود (شیری و همکاران،

۱۳۹۴). به اعتقاد Miao and Zhou (2021)، رفتارهای منافقانه سازمانی باعث ایجاد رفتارهای غیرمولد در سازمان خواهد شد. DesAutels (2019)، طی پژوهشی دریافت، رابطه بین کارکنان و سازمان وابسته به اعتماد است و نقض آن اعتماد ممکن است پتانسیل تشدید یا فعال کردن مجدد علائم ترومای خیانت را داشته باشد. همچین کاشف و عبداللهی گدلولو (۱۳۹۸)، نشان دادند که حسادت سازمانی می‌تواند زمینه را برای رفتارهای منافقانه و کاهش درگیری مثبت در کار دبیران فراهم نماید. حکیمی (۱۳۹۷) با ارائه الگویی، تأثیر مستقیم رفتارهای منافقانه بر بروز کج‌روی‌های سازمانی را تأیید کرد.

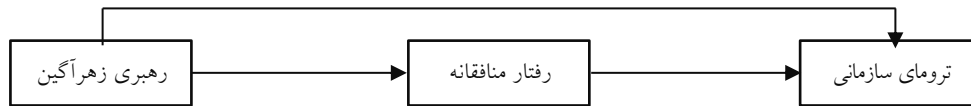
موفقیت مدرسه به مجموعه‌ای از عوامل، از جمله رهبران و پیروان و میزان تلاش آن‌ها بستگی دارد. نقش رهبری اغلب به‌عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت یا عدم موفقیت مدرسه، به‌عنوان یک سازمان اجتماعی در نظر گرفته می‌شود. از این حیث آموزش و پرورش از جمله سازمان‌هایی است که موفقیت آن در گرو بهره‌مندی از نیروهایی مانا و متعهد است، دبیران مؤثرترین نیروهای مدارس هستند که لازم است، برنامه‌ها و اقدامات حمایتی برای حفظ و ایجاد انگیزه کافی و لازم برای ماندگاری آن‌ها انجام شود، این ماندگاری با انگیزه دبیران، می‌تواند از عوامل تأثیرگذار بر کیفیت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان باشد. مرور سوابق پژوهشی در این خصوص بیانگر این است که مطالعه جنبه‌های منفی و تاریک رهبری مدیران سازمان‌ها و نیز ترومای سازمانی در دو دهه اخیر مطرح بوده و در حوزه سازمان‌های آموزشی متغیرهای فوق تاکنون در پژوهش‌های اندکی مورد بررسی قرار گرفته که این خود مبین اهمیت و ضرورت مضاعف انجام این پژوهش است.

با توجه به نقش انکارناپذیر رهبری مدیران مدارس در نگرش‌های شغلی و رفتار سازمانی دبیران، پژوهش حاضر در پی بررسی نقش رهبری زهرآگین مدیران در ایجاد ترومای سازمانی با میانجی‌گری رفتار منافقانه دبیران مدارس متوسطه استان خوزستان بوده است، به‌عبارت‌دیگر پژوهش می‌کوشد به شیوه علمی به این سؤال پاسخ دهد که: آیا نقش رهبری زهرآگین در ایجاد ترومای سازمانی با میانجی‌گری رفتار

منافقانه دبیران در مدارس متوسطه استان خوزستان معنی دار است؟

### شکل ۱.

مدل مفهومی پژوهش



### روش

روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ اجرا توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی بود. جامعه پژوهش شامل کلیه دبیران مدارس متوسطه استان خوزستان در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۱۶۷۵۰ نفر بودند که از این جامعه بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۴۰۷ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه به شرح زیر استفاده شد:

پرسش‌نامه رهبری زهرآگین: این پرسش‌نامه توسط Schmidt (2008) به منظور سنجش رهبری زهرآگین، طراحی شده است. این ابزار شامل ۲۸ سؤال و پنج مؤلفه (سرپرستی توهین‌آمیز (سؤال ۱-۷)؛ خودکامه (سؤال ۸-۱۳)؛ خودشیفتگی (سؤال ۱۴-۱۸)؛ جاه‌طلبی (سؤال ۱۹-۲۳)؛ و رهبری غیرقابل‌پیش‌بینی (سؤال ۲۴-۲۸) است که پاسخ‌ها بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از خیلی زیاد = ۵ تا خیلی کم = ۱ گسترده شده است. حداقل و حداکثر نمره ۲۸ و ۱۴۰ است. هادوی‌نژاد و روستایی (۱۳۹۵)، در پژوهشی آن را ترجمه و معرفی کرده‌اند. Schmidt (2008) ضریب پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای سرپرستی توهین‌آمیز؛ خودکامه؛ خودشیفتگی؛ جاه‌طلبی؛ و رهبری غیرقابل‌پیش‌بینی به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۹۲، ۰/۸۹، ۰/۸۸، ۰/۹۱ گزارش نمود. شکوه و نیک‌پور (۱۳۹۸) روایی سازه این پرسش‌نامه را از طریق تحلیل عاملی تأییدی با مقادیر RMSEA (۰/۰۵۰)، CFI (۰/۹۱)، GFI (۰/۸۷) و AGFI (۰/۸۵) تأیید کردند و ضریب پایایی آن را با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۶ گزارش نمودند. در این پژوهش ضریب پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای کل

پرسش‌نامه (۰/۹۶) و برای سرپرستی توهین‌آمیز (۰/۸۶)؛ خودکامه (۰/۷۸)؛ خودشیفتگی (۰/۹۵)؛ جاه‌طلبی (۰/۹۴) و رهبری غیرقابل‌پیش‌بینی (۰/۹۰) به دست آمد که بیانگر پایایی مناسب پرسش‌نامه بود. جهت تعیین روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استفاده شد. شاخص‌های برازش برای پرسش‌نامه رهبری زهرآگین عبارت‌اند از: مقدار  $\chi^2$  و (۶۶۱/۲۶)، درجه آزادی (۳۴۰)، نسبت  $\chi^2$  دو بر درجه آزادی (۱/۹۴)، RMSEA (۰/۰۴۸)، CFI (۰/۹۷)، GFI (۰/۹۴) و AGFI (۰/۰۹۲) که نشان‌دهنده روایی مطلوب این پرسش‌نامه است.

پرسش‌نامه ترومای سازمانی: این ابزار توسط Vivian and Hormann (2015) به منظور سنجش ترومای سازمانی تدوین شده است. این ابزار شامل ۹ سؤال است که پاسخ‌ها بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از خیلی زیاد = ۵ تا خیلی کم = ۱ تنظیم شده است. حداقل و حداکثر نمره ۹ و ۴۵ است. نمرات بالاتر، نشان‌دهنده میزان ترومای سازمانی بالاتر خواهد بود. در پژوهش Vivian and Hormann (2015) روایی همگرا به روش AVE، ۰/۵۹ و CR را ۰/۷۸ و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۸ گزارش شده است. در پژوهش ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۸) روایی همگرا به روش AVE، ۰/۸۵ گزارش شده است. در پژوهش حاضر ضریب پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه (۰/۹۳) به دست آمد که بیانگر پایایی مناسب پرسش‌نامه بود. جهت تعیین روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استفاده شد. شاخص‌های برازش برای پرسش‌نامه ترومای سازمانی عبارت‌اند از: مقدار  $\chi^2$  دو (۴۹/۹۱)، درجه آزادی (۲۷)، نسبت  $\chi^2$  دو بر درجه آزادی (۱/۸۴)، RMSEA (۰/۰۴۶)، CFI (۰/۹۸)، GFI (۰/۹۴)

شاخص‌های برازش برای پرسش‌نامه رفتار منافقانه؛ مقدار  $\chi^2$  دو (۶۳/۸۷)، درجه آزادی (۳۲)، نسبت  $\chi^2$  دو بر درجه آزادی (۱/۹۹)، RMSEA (۰/۰۵۰)، CFI (۰/۹۶)، GFI (۰/۹۲) و AGFI (۰/۹۰) که نشان از روایی مطلوب این پرسشنامه دارد.

نتایج حاصل از این پژوهش در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و از روش همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS.25 استفاده شده است.

### یافته‌ها

بررسی ویژگی جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان نشان داد که از حجم نمونه (۴۰۷ نفر) مورد بررسی، ۲۲۰ نفر زن و ۱۸۷ نفر مرد بودند. میانگین سنی شرکت‌کنندگان ۳۷/۲۴ و در دامنه ۲۷ تا ۵۰ سال متغیر بود. از لحاظ تحصیلات ۵۵/۵ درصد شرکت‌کنندگان دارای مدرک کارشناسی و ۴۵/۵ درصد افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری بودند. نتایج میانگین و انحراف معیار و ضرایب همبستگی در جدول ۱ نشان شده است.

و AGFI (۰/۹۳) که نشان از روایی مطلوب این پرسشنامه دارد.

پرسش‌نامه رفتار منافقانه: توسط هادوی‌نژاد (۱۳۹۰) به منظور سنجش رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی طراحی و تدوین شده است. این پرسش‌نامه مشتمل بر سه مؤلفه ارتباطات فریبکارانه (سؤال ۱-۵)؛ ناهمگونی شناختی (سؤال ۶-۱۰) و خودشیرینی (سؤال ۱۱-۱۴) است. پرسشنامه ۱۴ سؤال دارد که پاسخ‌ها بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملاً موافقم = ۵ تا کاملاً مخالفم = ۱ گسترده شده است. کلیه سؤال‌ها از راست به چپ امتیازشان کاهش می‌یابد در نهایت فرد نمره‌ای بین ۱۴ تا ۷۰ به دست می‌آورد که نمره بالاتر نشانه رفتارهای منافقانه بیشتر است. در پژوهش هادوی‌نژاد (۱۳۹۰) روایی محتوایی از دیدگاه اساتید مدیریت تأیید شد و ضریب پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۱ گزارش گردید. در پژوهش حاضر ضریب پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه (۰/۹۷) و برای ارتباط فریبکارانه (۰/۹۵)؛ ناهمگونی شناختی (۰/۹۵) و خودشیرینی (۰/۹۶) به دست آمد که بیانگر پایایی مناسب پرسش‌نامه بود. جهت تعیین روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استفاده شد.

### جدول ۱.

تحلیل توصیفی و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳
۱	رهبری زهرآگین	۳/۸۵	۰/۸۸۸	-		
۲	رفتار منافقانه	۴/۱۸	۰/۹۰۰	۰/۷۴*	-	
۳	ترومای سازمانی	۴/۰۱	۰/۹۶۰	۰/۷۶*	۰/۷۱*	-

\* $P \leq 0/05$

و ۱/۳۳، ترومای سازمانی ۱/۰۸- و ۰/۵۸ به دست آمد. با توجه به معیار نرمال بودن، متغیرهای پژوهش همگی دارای قدر مطلق ضریب کجی کمتر از ۳ و قدر مطلق کشیدگی کمتر از ۱۰ می‌باشند؛ بنابراین، تخطی از نرمال بودن داده‌ها مشاهده نشد.

قبل از انجام تحلیل عاملی باید از اعتبار داده‌ها اطمینان داشته باشیم، برای این منظور از آزمون کایزر- میجر- الکین (KMO) که روشی برای بررسی صحت

با توجه به نتایج جدول ۱، متغیرهای رهبری زهرآگین مدیران (۰/۷۶) و رفتار منافقانه (۰/۷۱) دارای رابطه مثبت و معنی‌دار با متغیر ترومای سازمانی مدارس در سطح  $P \leq 0/05$  بودند، هم‌چنین متغیر رهبری زهرآگین مدیران دارای رابطه مثبت و معنی‌دار با متغیر رفتار منافقانه دبیران (۰/۷۴) در سطح  $P \leq 0/05$  بود.

در پژوهش حاضر ضریب چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب رهبری زهرآگین ۰/۹۳- و ۰/۱۷، رفتار منافقانه ۱/۳۶-



نمونه‌گیری است، استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول ۲ نشان داده شده است.

### جدول ۲.

اندازه **KMO** و آزمون کرویت بارتل

مقدار	آزمون
۰/۷۸۷	اندازه کفایت نمونه‌گیری کایزر- میجر- الکین (KMO)
۱۵۲۰/۸۴۴	مجذور کای تقریبی
۴۸۰	درجات آزادی
۰/۰۰۱	سطح معنی‌داری

برای تحلیل مناسب هستند، لذا مقدار KMO به‌دست‌آمده رضایت‌بخش بود. شاخص‌های برازندگی الگوی پژوهش حاضر در جدول ۳ بیان شده است.

با توجه به جدول ۲، مقدار KMO برابر ۰/۷۸۷ بود که نشان‌دهنده کفایت نسبتاً بالای نمونه‌گیری و تناسب داده‌ها برای تحلیل عاملی است و از آنجایی که داده‌های بالاتر از ۰/۷

### جدول ۳.

شاخص‌های برازش مدل تجربی پژوهش

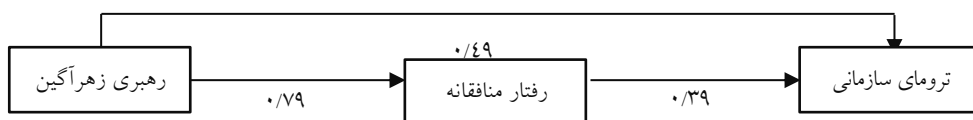
شاخص	X <sup>2</sup>	df	X <sup>2</sup> /df	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	TLI	RMSEA
الگوی پژوهش حاضر	۲۰۸/۰۶	۱۱۶	۱/۷۹	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۰۴۶

نیکویی برازش تطبیقی (AGFI) برابر با ۰/۹۲، شاخص تاکر- لویز (TLI) برابر با ۰/۹۵ و شاخص جذر برآورد خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۴۶ است؛ بنابراین الگو ساختاری پژوهش از برازندگی قابل قبولی برخوردار است. نتایج مسیرهای مستقیم در جدول ۴ و ضرایب مسیر استاندارد الگوی پژوهش در شکل ۲ نشان داده شده است.

همان‌طور که نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد، شاخص‌های برازندگی الگوی پژوهش حاضر، شامل مجذور کای (X<sup>2</sup>) برابر با ۲۰۸/۰۶، درجه آزادی (df) برابر با ۱۱۶، نسبت مجذور کای نسبی (X<sup>2</sup>/df) برابر با ۱/۷۹، شاخص‌های برازندگی فزاینده (IFI) برابر با ۰/۹۶، شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI) برابر با ۰/۹۶، شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۵، شاخص

### شکل ۲.

الگو نهایی پژوهش حاضر در به همراه ضرایب استاندارد



#### جدول ۴.

نتایج مسیرهای مستقیم در پژوهش حاضر

نتیجه	p	T	ضرایب مسیر	وابسته	مستقل
تأیید	۰/۰۰۱	۷/۸۷	۰/۴۹	ترومای سازمانی مدرسه	رهبری زهرآگین
تأیید	۰/۰۰۱	۱۵/۷۵	۰/۷۹	رفتار منافقانه دبیران	رهبری زهرآگین
تأیید	۰/۰۰۱	۶/۷۹	۰/۳۹	ترومای سازمانی مدرسه	رفتار منافقانه دبیران

دبیران در سطح  $P \leq 0/05$  بود، رفتار منافقانه دبیران با ضریب مسیر مستقیم (۰/۳۹) و مقدار تی (۶/۷۹) دارای اثر مثبت و معنی دار بر ترومای سازمانی مدارس در سطح  $P \leq 0/05$  بود. جدول ۵ نتایج بوت استرپ را برای مسیرهای واسطه‌ای در الگوی نهایی پژوهش نشان می‌دهد.

بر اساس نتایج جدول ۴، رهبری زهرآگین مدیران با ضریب مسیر مستقیم (۰/۴۹) و مقدار تی (۷/۸۷) دارای اثر مثبت بر ترومای سازمانی مدارس در سطح  $P \leq 0/05$  بود. رهبری زهرآگین مدیران با ضریب مسیر مستقیم (۰/۷۹) و مقدار تی (۱۵/۷۵) دارای اثر مثبت و معنی دار بر رفتار منافقانه

#### جدول ۵.

نتایج آزمون مسیرهای غیرمستقیم در پژوهش حاضر

نتیجه	p	T	ضرایب مسیر	وابسته	میانجی	مستقل
تأیید	۰/۰۰۱	۶/۲۳	۰/۳۰	ترومای سازمانی مدرسه	رفتار منافقانه دبیران	رهبری زهرآگین

Yusif, (2019) Kılıç and Günsel, (2019) Uysal, (2020) (2019)، همسو است. وجود رهبران زهرآگین در مدارس سبب ایجاد محیط‌های استرس‌زا برای کارکنان آن مجموعه می‌شود که در طولانی مدت ادامه این فشار روانی بر سلامت و رفاه سازمانی کارکنان تأثیر خواهد گذاشت (Yusif, 2019). گاهی درک تجربه رهبری زهرآگین برای برخی بسیار عمیق است و نشان‌دهنده تأثیرات نامطلوب روحی و جسمی در یک محیط کار خصمانه است (Fahie, 2019). وجود رهبری مخرب در رفتار سیستماتیک و مکرر یک رهبر و یا سرپرست سبب تضعیف تحقق اهداف، انجام مؤثر وظایف و دستیابی به بهره‌وری می‌شود. به‌علاوه، پیامد اصلی و خطرناک رهبری زهرآگین، ترومازدگی سازمانی و حرکت به سمت فروپاشی سازمان است (Einarsen et al., 2007). به‌مرور زمان رهبری زهرآگین حس اعتماد را در کارکنان از بین برده و محیط کاری توأم با اضطراب و استرس را ایجاد و تشدیدکننده وقوع ترومای سازمانی خواهد شد؛ بنابراین رهبری مدرسه با رفتارهای مخرب و زهرآگین خود می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد

بر اساس نتایج جدول ۵، رهبری زهرآگین مدیران با ضریب مسیر غیرمستقیم به‌واسطه رفتار منافقانه دبیران (۰/۳۰) و مقدار تی (۶/۲۳) دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنی دار بر ترومای سازمانی مدارس در سطح  $P \leq 0/05$  بود. هم‌چنین رهبری زهرآگین مدیران و رفتار منافقانه دبیران قادر به تبیین ۵۵ درصد واریانس ترومای سازمانی مدارس بودند که مقدار واریانس تبیین‌شده ترومای سازمانی مدارس با توجه به مقدار تی آن (۸/۴۳) در سطح  $P \leq 0/05$  معنی دار بود.

#### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر رهبری زهرآگین مدیران بر ترومای سازمانی با توجه به نقش واسطه‌ای رفتار منافقانه در دبیران مدارس متوسطه استان خوزستان انجام پذیرفت. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن بود که رهبری زهرآگین بر ایجاد ترومای سازمانی در دبیران مدارس متوسطه استان خوزستان اثر دارد. این نتیجه با یافته‌های دهقانی سلطانی و همکاران (۱۳۹۹)، Fahie (2019)، Labrague و همکاران



محرومیت اجتماعی با اولویت قرار دادن اهداف شخصی و اقدامات منفی برای مدت طولانی اشاره دارد؛ بنابراین می‌توان تصور کرد که رفتارهای سمی و منافقانه وجود نیروی کار سالم و خلاق را به خطر انداخته و منجر به کاهش بهره‌وری سازمان و ایجاد ضرر و زیان‌های زیادی خواهد شد. این پدیده می‌تواند خود را در قالب افزایش کسالت و بیماری؛ غیبت مکرر؛ کاهش حقوق و مزایا؛ و کاهش گردش مالی، بی‌انگیزگی و ترک سازمان نشان دهد.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که رفتار منافقانه دبیران بر ایجاد ترومای سازمانی مدارس متوسطه استان خوزستان اثر دارد. این نتیجه با یافته‌های Miao and Zhou (2020)، کاشف و عبداللهی گدلولو (۱۳۹۸)، Hitchcock (2015) و حکیمی (۱۳۹۷) همسو است. رفتارهای منافقانه با کاهش اعتماد بین فردی، زمینه‌ساز شیوع سکوت سازمانی بوده و به واسطه آن؛ ظهور افزایش ترومای سازمانی کارکنان را همراه داشته است (حکیمی، ۱۳۹۷). رفتار منافقانه سبب از بین رفتن فضای اعتماد در ارتباطات بین فردی شده و بر عملکرد گروه و یا سازمان اثر منفی می‌گذارد که در نتیجه بر ثبات طولانی مدت سازمان و آرامش اعضای آن تأثیر خواهد داشت (Hadadian et al., 2016). همان‌طور که Pelletier (2010) اشاره کرده رهبری زهرآگین زمینه‌ساز محیطی است که در آن ضایع کردن حقوق کارکنان، نادیده گرفتن ایده‌ها، به حاشیه راندن، آزار و اذیت، بی‌ثباتی عاطفی، سرزنش دیگران در اشتباهات شخصی خود، عدم امنیت شغلی کارکنان، تمسخر، دروغ‌گویی، خدشه‌دار کردن اعضای گروه، مزوی کردن اعضای گروه، بسیار رایج است، شاید مدل استبداد کوچک، ایجاد گردد که به معنی تمایل به تسلط پر قدرت بر دیگران است، شامل رفتارهایی مانند ابتکارات دلسردکننده، تحقیر دیگران، خودبزرگ‌بینی، خودسری، عدم توجه و مجازات ناعادلانه است (Akca, 2017). بالین‌حال، رفتارهای سوء رهبران زهرآگین، محیطی ایجاد می‌کند سرتاسر منفی و زمینه‌ساز رفتارهای ناخوشایندی همچون رفتار منافقانه در کارکنان سازمان است، زیرا در محیط مسموم ایجاد شده توسط رهبری زهرآگین چاره‌ای جز رفتارهای منافقانه برای حفظ موقعیت و

یک مدرسه ترومازده و بیمار شود که در راستای اهداف سازمانی خود قادر به رقابت و حفظ حیات خود نخواهد بود. وضعیت ترومای سازمانی در معلمان در سطح نامطلوب (بالا تر از حد متوسط) است. چه بسا علت این وضع نامطلوب؛ فعالیت‌های ناسالم در محیط کار و یا در اثر ضربات روحی در مدارس باشد که ممکن است باعث از بین رفتن اعتماد در روابط و دل‌بستگی‌های سازمانی آن‌ها شود. در واقع رهبران زهرآگین به مسئولیت‌های غیرکاری زیردستان همچون تعهد آن‌ها به خانواده خود توجهی ندارند و در حضور کارکنان، زیردستان را تحقیر و کوچک می‌کنند و به صورت عمدی به دنبال به رخ کشیدن خطاها و اشتباه‌های گذشته آنان هستند و این مهم را مداوم به آن‌ها یادآوری می‌کنند که افراد نالایقی هستند و از این طریق زمینه مساعد ترومای سازمانی را فراهم می‌سازند.

به‌علاوه، نتایج پژوهش نشان داد که رهبری زهرآگین بر رفتار منافقانه دبیران مدارس متوسطه استان خوزستان اثر دارد. این نتیجه با یافته‌های Yaghi and Yaghi (2021)، Honer and Burchell (2022)، زارع و سپهوند (۱۳۹۸) همسو است. رهبران زهرآگین افراد خودشیفته‌ای هستند که با الگوهای غیرقابل‌پیش‌بینی و نظارت سوء همواره اهداف خود را دنبال می‌کنند (Schmidt, 2008). در واقع رهبران زهرآگین رفتارهایی از خود نشان می‌دهند که به تصور خود عالی‌ترین و بهترین در این سطح است (Tavant, 2011) و مستعد سوءاستفاده از قدرت و اقتدار زورمندانانه (Huddleston et al., 2007)، عاری از همدلی و توأم با خودشیفتگی، ناسازگاری و سیری‌ناپذیر هستند (Lipman- Bluemen, 2007) که با بروز این رفتارها زمینه را برای رفتارهای منافقانه کارکنان خود فراهم می‌سازند. رفتار منافقانه دارای پیامدهای بسیاری مانند تیرگی جو اعتماد در روابط میان فردی و کاهش عملکرد گروهی و بی‌ثباتی سازمانی در بلندمدت خواهد شد و چنانچه اعتماد بین فردی تحت تأثیر عواملی مانند سبک رهبری زهرآگین قرار بگیرد از میزان این اعتماد کاسته می‌شود و زمینه بروز رفتار منافقانه فراهم خواهد شد (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸). لذا رهبری زهرآگین در مدرسه به آزار و اذیت، ناراحتی،

فریبکارانه، منافقانه، ناهمگونی شناختی و خودشیرینی دبیران این رابطه را تشدید خواهد کرد و به جای ایجاد یک سازمان منسجم یک سازمان منافقانه و ریاکارانه را پایه‌ریزی خواهد کرد. پژوهش حاضر نیز مانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه است. استفاده از پرسش‌نامه به‌عنوان تنها ابزار گردآوری داده‌ها (با توجه به محدودیت‌های ذاتی پرسش‌نامه) و نیز انتخاب نمونه صرفاً از بین دبیران مدارس متوسطه، از محدودیت‌های این پژوهش است، بنابراین در تعمیم نتایج لازم است با احتیاط عمل شود.

با توجه به نقش مستقیم و غیرمستقیم رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی مدارس پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود: (۱) شناسایی رهبران زهرآگین مدارس و برنامه‌ریزی منظم و مستمر تغییر و اصلاح دانش، نگرش و توانایی رهبری آنان جهت حرکت به سمت سبک‌های مثبت رهبری. (۲) چنانچه نتایج برنامه تغییر و اصلاح رهبری زهرآگین مدیران منجر به تغییر رهبری مدیران نگردید، نسبت به انتصاب مدیران جدید با سبک‌های رهبری مثبت بجای آنان اقدام گردد. (۳) یک راه امیدوارکننده برای شکستن این چرخه منفی، آماده‌سازی دبیران برای مدیریت چالش‌های رفتاری است که با رفتارهای منافقانه و ترومای سازمانی پایین‌تر همراه خواهد شد. (۴) آموزش‌های توسعه حرفه‌ای دبیران به‌ویژه در زمینه توانمندسازی آنان. (۵) مسئولین آموزش و پرورش افرادی که دارای توانایی بالقوه رهبری هستند شناسایی و تحت آموزش قرار دهند، زیرا این امر به صداقت، اطمینان و اعتماد دبیران در محل کار کمک شایانی می‌کند. نهایتاً در ادامه این پژوهش پیشنهادهای پژوهشی زیر را می‌توان ارائه داد: (۱) بررسی عوامل مؤثر بر رهبری زهرآگین مدیران مدارس به‌منظور شناخت و ارائه راهکارهایی جهت کاهش و کنترل آثار سوء رهبری زهرآگین. (۲) تحلیل جامع روان‌شناختی، اجتماعی، فرهنگی و سازمانی پدیده منفی ترومای سازمانی و شناخت سطوح، ابعاد و عوامل مؤثر بر آن.

یا ترفیع و حتی انجام وظایف خود نمی‌بینند و در اسارت رهبر زهرآگین گیر افتاده و سازمان را به سمت تروما و نابودی می‌کشاند (Hitchcock, 2015)؛ بنابراین هر چه رفتار دبیران نسبت به همدیگر و نسبت به مدرسه منافقانه، فریبکارانه، خودشیفته و ناهمگون باشد زمینه‌ساز ایجاد ترومای سازمانی و حاکمیت بیمارگونه مدرسه خواهد شد.

به‌علاوه، نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی از طریق رفتار منافقانه تأثیر دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت، نتیجه حاصل با تلفیق نتایج مطالعات تأییدکننده نقش رهبری زهرآگین بر رفتار منافقانه و نقش رفتار منافقانه در ترومای سازمانی همسو و هم‌جهت است. رفتارهای مسموم رهبران زهرآگین از قدرت اقتداری آن‌ها سرچشمه می‌گیرد و این نوع رهبران آگاهانه و عمدتاً نگرش‌های تحقیرآمیز و نامطلوب را نسبت به کارکنان اتخاذ می‌کنند. سبک رهبری زهرآگین کارکنان و سازمان را متوهم می‌کند و کارکنان از رفتارهای مضر رهبران زهرآگین ناراحت و آزرده‌خاطر خواهند شد (Koçel, 2007). درواقع رهبری زهرآگین زمینه‌ساز محیطی است که در آن ضایع کردن حقوق کارکنان، نادیده گرفتن ایده‌ها، به حاشیه راندن، آزار و اذیت، بی‌ثباتی عاطفی، سرزنش دیگران در اشتباهات شخصی خود، عدم امنیت شغلی کارکنان، تمسخر، دروغ‌گویی، خدشه‌دار کردن اعضای گروه، مزوی کردن اعضای گروه، بسیار رایج است، (DesAutels, 2019; Akca, 2017). همچنین، رفتار منافقانه کارکنان صرفاً در خدمت رضایت رهبر زهرآگین قرار گرفته، اهداف و امیال شخصی رهبر زهرآگین جانشین اهداف سازمانی و شغلی قرار گرفته و از آنجاکه رهبر زهرآگین خود اسیر مسمومیت باطنی خویش گشته، مسیر رشد و ترقی منطقی و درست سازمان مسدود و گاهی نابود می‌شود و مسیر خودخواهی رهبر زهرآگین همچون آزادراهی بدون هیچ‌گونه ایست و بازرسی باز خواهد شد و رهبر زهرآگین با سرعتی غیرقابل‌انتظار سازمان را در ورطه نابودی قرار خواهد داد و این ناشی از شکل‌گیری ضمنی و آشکار رفتارهای منافقانه کارکنان و ترومای ضمنی و آشکار سازمان است. ازاین‌رو رهبری زهرآگین بر ایجاد ترومای سازمانی در مدارس نقش مستقیم و مثبتی خواهد داشت، در این میان وجود ارتباطات

## تعارض منافع

نتایج پژوهش با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست.

## منابع

- ابراهیمی، س.ع. و باکی هاشمی، م.م. (۱۳۹۷). پیامدهای فردی ترومای سازمانی در یک واحد ارائه‌دهنده خدمات سلامت. *مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان*، ۲۷(۱۰۸)، ۱۱-۲۴. <http://journal.gums.ac.ir/article-1-1759-fa.html>
- ابراهیمی، س.ع.، باقری قره‌بلاغ، ه.، عین‌علی، م. و باکی هاشمی، م.م. (۱۳۹۸). نقش ترومای سازمانی بر سکوت و بدبینی سازمانی در یک مرکز ارائه‌دهنده خدمات سلامت. *مجله علوم اعصاب شفای خاتم*، ۷(۳)، ۶۰-۵۱. <http://shefayekhatam.ir/article-1-1944-fa.html>
- آجیل چی، ب.، و کریمی، ی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه مهارت مدیریت زمان مدیران با استرس شغلی کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شرق (قیام دشت). *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۷(۲۳)، ۶۵-۴۷.
- حسنی آبیز، ز.، ثابت، م.، پاشاشریفی، ح. و پاشاشریفی، ن. (۱۴۰۰). فراتحلیل عوامل سازمانی مؤثر بر افزایش کارایی و انگیزش دبیران در فرایند تعلیم و تربیت. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۵(۵۳)، ۷۲-۸۲.
- حسینی، س. و زارع، ا. (۱۳۹۶). تأثیر رهبری قلدرمآبانه در بروز رفتارهای منافقانه: تعیین نقش میانجی‌گری سکوت سازمانی. *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، ۸، ۱۵-۲۷. [https://ijpa.srbiau.ac.ir/article\\_12802.html?lang=fa](https://ijpa.srbiau.ac.ir/article_12802.html?lang=fa)
- حکیمی، ا. (۱۳۹۸). رفتارهای منافقانه و کجروی سازمانی: تبیین نقش میانجی اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۸(۳)، ۱۸۱-۲۰۶. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221518.1398.8.3.6.1>
- دهقانی سلطانی، م.، مصباحی، م. و میرزاصادقی، ن. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری مسموم بر آسیب‌های سازمانی با ترویج رفتارهای ریاکارانه و ماکیاولیستی. *نشریه مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۳)، ۱۵۹-۱۸۴. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.236600.1441>
- زارع، ا.، علیزاده، ح. و سپهری، س. (۱۳۹۷). رابطه بین رهبری قلدری و رفتار ریاکارانه: نقش سکوت درک‌شده و اعتماد

بین فردی. *مجله پژوهشی مدیریت تحول*، ۱۰(۲)، ۱۴۹-۱۷۸.

زارع، ف. و سپهوند، ر. (۱۳۹۸). بررسی نقش سبک رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه آزاد و پیام نور شیراز). *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۰(۱)، ۱۸۹-۲۱۶. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20086369.1398.10.37.9.3>

سپهوند، ر.، مؤمنی مفرد، م. و ساعدی، ع. (۱۳۹۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر آسیب‌های سازمانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۱۲(۱)، ۲۵۱-۲۷۲. <https://doi.org/10.22067/pmt.v12i1.75971>

سرلک، م.ع. و کولیوند، پ. (۱۳۹۵). تأثیرات آسیب‌های سازمانی بر مهارت‌های کارکنان یک بیمارستان خصوصی در ایران. *مجله علوم اعصاب شفای خاتم*، ۴(۱)، ۴۵-۵۴. <http://shefayekhatam.ir/article-1-923-fa.html>

شکوه، ز. و نیک‌پور، ا. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر دل‌بستگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲(۴۴)، ۱۳۳-۱۵۴. <https://doi.org/10.22111/jmr.2019.30307.4621>

شیری، ا.، خلدشرفی، ص.، دهقانی سلطانی، م. و یاسینی، ع. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با میانجی‌گری ماکیاول‌گری مدیران در سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۳(۳)، ۱۰۷-۱۲۸.

عبادی، ف. (۱۳۹۱). *بررسی تأثیر نفاق مدیریت ارشد سازمان در مقاومت کارکنان در برابر تغییر: تبیین نقش میانجی اعتماد کارکنان به مدیریت ارشد سازمان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی‌عصر (عج) رفسنجان.

عیدی‌پور، ک.، یوسفی، ب.، زردشتیان، ش. و عیدی، ح. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۲(۵۹)، ۱۵۲-۱۳۵. <https://doi.org/10.22089/smrv.2018.5378.2060>

قنبری، س. و معجون، ح. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری اخلاقی در اثربخشی سازمانی مدارس با نقش میانجی توانمندسازی

Armed Forces & Society, 45(1), 3-26. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0046408>

Ebadi, F. (2011). Investigating the effect of the organization's senior management disloyalty on employees' resistance to change: explaining the mediating role of employees' trust in the organization's senior management. Master's thesis, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Vali Asr University (AJ) Rafsanjan. [In Persian].

Ebrahimi, S. A., Bagheri Gara Bollagh, H., Eynali, M., & Baki Hashemi, M. M. (2019). The Role of Organizational Trauma on Silence and Organizational Cynicism in a Health Service Provider Center. *The Neuroscience Journal of Shefaye Khatam*; 7(3), 51-60. [In Persian]. <http://shefayekhatam.ir/article-1-1944-fa.html>

Ebrahimi, S. A., & Baki Hashemi, M. M. (2019). Individual Consequences of an Organizational Trauma in a Health Care Provider Unit. *Journal Guilan University of Medical Sciences*; 27 (108), 11-24. [In Persian] <http://journal.gums.ac.ir/article-1-1759-fa.html>

Effron, D. A., Lucas, B. J., & O'Connor, K. (2015). Hypocrisy by association: When organizational membership increases condemnation for wrongdoing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 147-159. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.05.001>

Eidipour, K., Yousefi, B., Zardashtian, S & Eidi, H. (2019). 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. [In Persian]. <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.5378.2060>

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>

Fahie, D. (2019). The lived experience of toxic leadership in Irish higher education. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 341-355. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1753-8351>

Ghanbari, S., & Majuni, H. (1400). The effect of ethical leadership on the organizational effectiveness of schools with the mediating role of psychological empowerment and teachers' creativity. *Journal of Research in Educational Systems*, 15(53), 178-163. [In Persian]. <https://www.doi.org/10.22034/jiera.2022.309050.2617>

Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.

Hadadian, Z., Navidi, H., Digehsara, K. S., & Sabet, F. Z. (2016). Hypocritical behavior and organization size: a game-theory approach. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(1), 159-166. <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n1p159>

Hadavinejad, M. (1390). *Exploring the phenomenon of hypocritical behaviors in interpersonal communication in the organization: creation and theoretical testing of foundation data using mixed methods research*. PhD Thesis, Faculty of

روانشناختی و اخلاقیت دبیران. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۵(۵۳)، ۱۷۸-۱۶۳. <https://www.doi.org/10.22034/jiera.2022.309050.2617>

کاشف، س. م.، و عبداللهی گدلو، ر. (۱۳۹۸). رابطه بین حسادت سازمانی و درگیری مثبت در کار دبیران تربیت‌بدنی با نقش میانجی رفتار ریاکارانه. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۶(۲۴)، ۳۷-۵۲. <https://www.doi.org/10.30473/fmss.2019.47837.1990>

هادوی‌نژاد، م. (۱۳۹۰). کاوش پدیده رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: خلق و آزمون نظریه‌ای داده بنیاد با استفاده از پژوهش روش‌های آمیخته. رساله دکترای، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس.

هادوی‌نژاد، م.، و روستا، س. (۱۳۹۵). جو ارگانیک: مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۵(۸۲)، ۶۱-۸۰. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7147>

## Reference

Ajil Chi, B, Karimi, Y. (2012). Investigating the relationship between managers' time management skills and job stress among employees of the Islamic Azad University, Tehran East Branch (Qiyam Dasht). *Journal of Research in Educational Systems*, 7(23), 65-47. [In Persian].

Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-290.

Alexander, B. N., Greenbaum, B. E., Shani, A. B., Mitki, Y., & Horesch, A. (2021). Organizational Posttraumatic Growth: Thriving After Adversity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 30-56. <https://doi.org/10.1177/0021886320931119>

Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422-448. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/josi.2018.74.issue-3/issuetoc>

Chang, Y. P., Hu, H. H., & Lin, C. M. (2021). Consistency or Hypocrisy? The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Employee Behavior: A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 13(17), 9494. <https://doi.org/10.3390/su13179494>

Dehghani Soltani, M., Mesbahi, M., & Mirza Sadeghi, N. (2019). The effect of toxic leadership on organizational harm by promoting hypocritical and Machiavellian behaviors. *Journal of Human Resources Studies*, 10(3), 159-184. [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.236600.1441>

DesAutels, C. L. (2019). *Deeper wounds? betrayal trauma survivors and value hypocrisy in the workplace*. Doctoral dissertation, California Southern University, Costa Mesa, California, United States.

Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates.



- relationships between organizational legitimacy, ethical leadership, organizational hypocrisy and work-related outcomes. *International Journal of Leadership in Education*, 24(1), 24-56. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623924>
- Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. Y., & Hammersley-Fletcher, L. (2020). Leading Turkish schools: A study of the causes and consequences of organisational hypocrisy. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 745-761. <https://doi.org/10.1177/1741143218822778>
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdas ve güncel yaklaşımlar*. Arıkan Basım Yayınları.
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., & Nawaz, M. K. (2019). The workplace deviance perspective of employee responses to workplace bullying: The moderating effect of Toxic Leadership and mediating effect of emotional exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 33-50.
- Miao, Q., & Zhou, J. (2020). Corporate hypocrisy and counterproductive work behavior: A moderated mediation model of organizational identification and perceived importance of CSR. *Sustainability*, 12(5), 1847. <https://doi.org/10.3390/su12051847>
- Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2019). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117-137. <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>
- Morrison, A. R. (2018). Beyond the status quo—setting the agenda for effective change: The role of leader within an international school environment. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 511-529. <https://doi.org/10.1177/1741143216682500>
- Orunbon, N. A. (2020). The Menace of Toxic Leadership in School Organisations. *Euro Afro Studies International Journal*, 1(4), 1-14.
- Owens, A. P. (2014). *Risk and resilience factors associated with secondary traumatic stress among social workers assisting veterans*. Doctoral dissertation, Howard University, Washington, District of Columbia, United States.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>
- Pena, P. A., Van den Broucke, S., Sylin, M., Leysen, J., & De Soir, E. (2017). Definitions, typologies, and processes involved in organizational trauma: A literature review. *Impact of organizational trauma on workplace behavior and performance*, 1-17.
- Management and Economics, Tarbiat Modares University. [In Persian].
- Hadovinejad, M., & Rusta, S. (2016). Organic atmosphere: conceptualization and measurement. *Journal of Management Studies in Development Evolution*, 25(82), 61-80. [In Persian]. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7147>
- Hakimi, I. (2018). Hypocritical behaviors and organizational deviance: explaining the mediating role of interpersonal trust and organizational silence. *Organizational Behavior Studies*, 8(3), 181-206. [In Persian]. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221518.1398.8.3.6.1>
- Hassani Abiz, Z., Sabit, M., Pasha Sharifi, H., & Pasha Sharifi, N. (1400). A Meta-analysis of organizational factors effective of efficiency and motivation of teachers. *Journal of Research in Educational Systems*, 15(53), 82-72. [In Persian].
- Hitchcock, M. J. (2015). *The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff*. University of San Diego.
- Honer, F., & Burchell, J. (2022). Toxic Leadership and Organizational Commitment in Faith-Based Healthcare Organizations. *Business Management Research and Applications: A Cross-Disciplinary Journal*, 1(1), 16-36. <https://bmrajournal.columbiasouthern.edu/index.php/bmra/article/view/2121>
- Hormann, S. D. (2007). Organizational Trauma: A Phenomenological Study of Leaders in Traumatized Organizations. <https://aura.antioch.edu/etds/184>
- Hormann, S., & Vivian, P. (2005). Toward an understanding of traumatized organizations and how to intervene in them. *Traumatology*, 11(3), 159-169. <https://doi.org/10.1177/153476560501100302>
- Hosseini, S., & Zare, A. (2016). The effect of bullying leadership on the emergence of hypocritical behaviors: explaining the mediating role of organizational silence. *Iranian Journal of Public Administration Mission*, 8 (Special Issue), 15-27. [In Persian]. [https://ijpa.srbiau.ac.ir/article\\_12802.html?lang=fa](https://ijpa.srbiau.ac.ir/article_12802.html?lang=fa)
- Huddleston, L., Stephens, C., & Paton, D. (2007). An evaluation of traumatic and organizational experiences on the psychological health of New Zealand police recruits. *Work*, 28(3), 199-207. <https://content.iospress.com/articles/work/wor00610>
- Kashef, M., & Abdullahi Gadlo, R. (2018). The relationship between organizational envy and positive involvement in the work of physical education teachers with the mediating role of hypocritical behavior. *Organizational behavior management studies in sports*, 6(24), 52-37. [In Persian]. <https://www.doi.org/10.30473/fmss.2019.47837.1990>
- Kılıç, M., & Günsel, A. (2019). The dark side of the leadership: The effects of toxic leaders on employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51-56. <https://doi.org/10.26417/ejss-2019.v2i2-64>
- Kılıçoğlu, G., & Kılıçoğlu, D. Y. (2019). Understanding organizational hypocrisy in schools: the

- with them. *Human Resource Management*, 2011, 127-136.  
<https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.d.esklight-ef315caf-6826-42af-9ee9-886149cb10a2>
- Uysal, H. T. (2019). The mediation role of toxic leadership in the effect of job stress on job satisfaction. *International Journal of Business*, 24(1), 55-73.
- Venugopal, V. (2016). Understanding organizational trauma: a background review of types and causes. *Journal of Business and Management*, 18(10), 65-9.
- Vivian, P., & Hormann, S. (2015). Persistent traumatization in nonprofit organizations. *OD Practitioner*, 47(1), 25-30.  
<file:///C:/Users/THIS%20PC/Downloads/Persistent%20Traumatization-1.pdf>
- Winn, G. L., & Dykes, A. C. (2019). Identifying toxic leadership and building worker resilience. *Professional Safety*, 64(03), 38-45.
- Yaghi, A., & Yaghi, M. (2021). Evaluating organizational hypocrisy within universities as toxic leadership behavior. *Public Integrity*, 1-16.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 267-276.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.137>
- Yusif, A. N. (2019). *Followers coping with stress in toxic leader-follower dyadic relationships: A realist synthesis*. Doctoral dissertation, University of Maryland University College, Adelphi, Maryland, United States.
- Zare, A., Alizadeh, H., & Sepehri, S. (2017). The relationship between bullying leadership and hypocritical behavior: the role of perceived silence and interpersonal trust. *Journal of Change Management*, 10(2), 149-178. [In Persian].
- Zare, F., & Sepahvand, R. (2018). Investigating the role of Zahragin's leadership style on organizational trauma with regard to the mediating role of organizational silence (case study: Azad University employees and Payam Noor Shiraz). *New Approach in Educational Management*, 10(37), 189-216. [In Persian].  
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20086369.1398.10.37.9.3>
- Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2016). Toksik liderlik orgutsel saglığı olumsuz yonde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Arastirmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Sarlak, M. A., Kolivand, P. (2016). Effects of Organizational Trauma on Staff Skills in a Private Hospital in Iran. *The Neuroscience Journal of Shefaye Khatam*, 4(1), 45-54. [In Persian].  
<http://shefayekhatam.ir/article-1-923-fa.html>
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the Toxic Leadership Scale*. MA dissertation, University of Maryland, College Park, Maryland, United States.
- Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching Readiness Strategies with Sources of Resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 167-182.  
<https://doi.org/10.1108/01437730910935765>
- Sepahvand, R., Momeni Mofrad, M. & Saedi, A. (2019). Identifying and prioritizing factors affecting organizational trauma using the fuzzy Delphi approach. *Change management research paper*, 12(1), 251-272. [In Persian].  
<https://doi.org/10.22067/pmt.v12i1.75971>
- Shiri, A., Khaledsharafi, S., Dehghani-Sultani, M. & Yasini, A. (2014). Investigating the relationship between managers' narcissism and hypocritical behaviors with the mediation of managers' Machiavellianism in Kermanshah government organizations. *Management of Public Organizations*, 3(3), 107-128. [In Persian].
- Shokoh, Z & Nikpour, A. (2018). Examining the effect of toxic leadership on the work attachment of employees in government organizations. *Public Management Research*, 12(44), 133-154. [In Persian].  
<https://doi.org/10.22111/jmr.2019.30307.4621>
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2017). Toxicity in leadership: Exploring its dimensions in the Indian context. *International Journal of Management Practice*, 10(2), 109-130.  
<https://doi.org/10.1504/IJMP.2017.083078>
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal