



Studying The Effect of Toxic Leadership on Organizational Trauma: The Intermediating Role of Hypocrisy and Machiavellian Behaviors

Mahdi Dehghani Soltani¹, Maryam Mesbahi², Naimeh Mirzasadeghi³

Abstract

Background & Purpose: Severe stress and shock caused by unforeseen unfortunate events can have many devastating consequences on individuals and the organization. Leadership style is one of the factors that can affect the occurrence of this mental state. Therefore, this study has investigated the role of toxic leadership in the occurrence of organizational trauma. In addition it has studied the intermediating role of hypocritical and Machiavellian behaviors in this relationship.

Methodology: This research is applied, quantitative, and descriptive-survey. The statistical population consists of employees of government organizations in Kerman. For sampling, stratified random sampling method has been used. The data collection tool was a questionnaire. Structural Equation Modeling through LISREL software was used to analyze the data.

Findings: Toxic leadership has had a positive effect on organizational trauma, both directly and through Machiavellian and hypocritical behaviors.

Conclusion: Preventing and correcting non-functional behaviors of managers as behavioral patterns in the organization can prevent the occurrence of destructive behaviors that endanger the mental health of employees.

Keywords: *Toxic Leadership, Organizational Trauma, Hypocrisy Behaviors, Machiavellian Behaviors*

Citation: Dehghani Soltani, Mahdi; Mesbahi, Maryam; Mirzasadeghi, Naimeh (2020). Studying The Effect of Toxic Leadership on Organizational Trauma: The Intermediating Role of Hypocrisy and Machiavellian Behaviors. *Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 159-184.

1. Assistant Professor, In Management, Faculty of Administrative Sciences and Economic, Vali-e-Asr University of Rafsanjan, Rafsanjan, Iran. **E-mail:** ma.dehghani22@vru.ac.ir

2. Assistant Professor, Department of Management, Economy and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran. **E-mail:** mesbahi@pnu.ac.ir

3. MA Student of Public Management, Payame Noor University, Kerman, Iran. **E-mail:** m.mirzasadeghi@gmail.com



دانشکده مدیریت

فصلنامه مطالعات منابع انسانی
شاپای انتشار: ۹۱/۳۹۱۷۶
دوره ۱۰، شماره ۳
پاییز ۹۹
صص ۱۵۹-۱۸۴

تأثیر رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی از راه ترویج رفتارهای ریاکارانه و ماکیاولی‌گرانه

مهدی دهقانی سلطانی^۱، مریم مصباحی^۲، نعیمه میرزا صادقی^۳

چکیده

زمینه و هدف: فشار و شوک روانی شدید ناشی از رخ دادن رویدادهای ناگوار پیش‌بینی نشده می‌توانند پیامدهای مخرب بسیاری بر فرد و سازمان بر جای بگذارند. سبک رهبری یکی از عواملی است که می‌تواند در بروز این حالت روانی اثرگذار باشد. از این رو، این پژوهش نقش رهبری زهرآگین در بروز ترومای سازمانی را راه ترویج رفتارهای ریاکارانه و ماکیاولی‌گرانه بررسی کرده است.

روش‌شناسی: این پژوهش کاربردی، کمی و توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری آن را کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان تشکیل می‌دهند برای نمونه‌گیری نیز از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است که روایی آن از طریق روایی صوری و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ ارزیابی و تأیید شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است.

یافته‌ها: رهبری زهرآگین هم به‌طور مستقیم و هم از راه رفتارهای ماکیاولی‌گرانه و ریاکارانه بر ترومای سازمانی تأثیر مثبت داشته است.

نتیجه‌گیری: پیشگیری و اصلاح رفتارهای غیرکارکردی مدیران به عنوان الگوهای رفتاری در سازمان می‌تواند از بروز رفتارهای مخربی که سلامت روانی کارکنان را به خطر می‌اندازد جلوگیری کند.

کلیدواژه‌ها: رهبری زهرآگین، ترومای سازمانی، رفتارهای ریاکارانه، رفتارهای ماکیاولی‌گرایی

استناد: دهقانی سلطانی، مهدی؛ مصباحی، مریم؛ میرزا صادقی، نعیمه (۱۳۹۹). تأثیر رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی از راه ترویج رفتارهای ریاکارانه و ماکیاولی‌گرانه. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۰ (۳)، ۱۵۹-۱۸۴.

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی‌عصر (عج) رفسنجان، رفسنجان، ایران. **رایانامه:** ma.dehghani22@vru.ac.ir
۲. استادیار، گروه علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. **رایانامه:** mesbahi@pnu.ac.ir
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور مرکز کرمان، کرمان، ایران. **رایانامه:** m.mirzasadeghi@gmail.com

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۴/۰۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۸/۱۲

نویسنده مسئول مقاله: مهدی دهقانی سلطانی

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jhrs.2020.236600.1441

مقدمه

بخش عظیمی از زندگی انسان در سازمان سپری می‌شود و هر سازمانی هم به وسیله مدیران و رهبرانی اداره می‌شود. سبک رهبری مدیر از زمره متغیرهایی است که به دلیل اثرات قابل توجهی که بر پیامدهای مختلف فردی و سازمانی بر جای می‌گذارد مورد توجه بسیاری از اندیشمندان مدیریت قرار گرفته است (پولادی و اعتباریان، ۱۳۹۳). رهبری یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین ارکان هر سازمان و سازمان‌های دولتی هم مهم‌ترین و تأثیرگذارترین سازمان‌ها در کشور به شمار می‌روند (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۶) و بهره‌وری این سازمان‌ها به شیوهی رهبری مدیران بستگی دارد (نظری مقدم و نظری مقدم، ۱۳۹۳). یکی از عواملی که در مطالعات مدیریت جایگاهی والا را به خود اختصاص داده است مفهوم سبک رهبری مطلوب برای هدایت سازمان است (بادی و کرافت^۱، ۲۰۱۶). باوجود پژوهش‌هایی که در زمینه رهبری و سبک‌های مختلف رهبری در کشور انجام شده است یکی از سبک‌هایی که مطالعات انجام شده در مورد آن از غنای کافی برخوردار نیست سبک رهبری زهرآگین یا مسموم است. این همان لبه تاریک رهبری در سازمان است که به جنبه مخرب و کژکارکردی آن اشاره دارد (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۵). واژه رهبری زهرآگین اغلب به رهبرانی اشاره دارد که کارکنان را مورد آزار و اذیت قرار می‌دهند، با سوءرفتار با آنان برخورد می‌کنند، به شیوه‌ای غیرمسئولانه عمل می‌کنند و ارتباطات ضعیفی دارند (ماکسول^۲، ۲۰۱۵). در واقع رهبری زهرآگین سبکی از رهبری است که در آن رفتارهایی نظام‌مند و تکرارشونده از سوی رهبر، کارفرما یا سرپرست بروز می‌کند و منافع مشروع سازمان را از راه ایجاد مانع در دستیابی به اهداف، انجام وظایف، تحلیل منابع یا کاهش اثربخشی، انگیزش و رضایت کارکنان آن مورد تهدید قرار می‌دهد (سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۳) این رهبران با این‌گونه رفتارها آسیب‌ها و صدمات بلندمدت و جبران‌ناپذیری را به افراد و گروه‌ها، سازمان‌ها و حتی جوامع و ملت‌هایی که هدایت و سرپرستی آنان را بر عهده‌دارند وارد می‌کنند (لیپمن - بلومن^۳، ۲۰۰۵). پادیلا و همکاران^۴ (۲۰۰۷) ترکیب و تلفیق سه عامل ویژگی‌های شخصیتی رهبران زهرآگین در سازمان‌ها، ویژگی‌های شخصیت زبردستان و ویژگی‌های محیطی را مثلث زهرآگین نامیدند.

1. Boddy & Croft
 2. Maxwell
 3. Lipman-blumen
 4. Padilla et al.

ویژگی‌های شخصیتی شامل شامل مواردی همچون فقدان امانت‌داری، جاه‌طلبی افراطی، خودبزرگ‌بینی، خودبینی و تکبر، پایبند نبودن به اصول اخلاقی، حرص و طمع، ریسک‌گریزی، نیاز شخصی به قدرت، خودشیفتگی، نگاه منفی به زندگی است (سید جوادین، همکاران، ۱۳۹۳). با توجه به اینکه این ویژگی‌ها زمینه‌ساز رفتارهای آنان است (نظری‌مقدم و نظری‌مقدم، ۱۳۹۳) شیوع چنین رفتاری نشانگر وجود رفتار ریاکارانه در سازمان است (شیری و همکاران، ۱۳۹۴). از این رو، در سازمان برخی اعضای سازمان دوگانگی رفتاری دارند و می‌کوشند تا نگرش واقعی خود را همسان با دیگر اعضای سازمان نشان دهند تا نزد آن‌ها خوب جلوه کنند. شیوع چنین رفتاری در ارتباطات بین فردی در سازمان است (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۹۲).

از دیگر سوی، یکی از ابعاد منفی شخصیت، اختلالات شخصیت ماکیاولیسم است که شامل ویژگی‌های ماکیاولیسمی مانند نداشتن احساس شرم یا پشیمانی، شکست از عبرت گرفتن از تجربیات گذشته، ضعف و نارسایی در عاطفه و هیجان، دوری از دیگران، اضطراب و استرس زیاد و تنگی نفس است (حیرانی و همکاران، ۱۳۹۵). به نظر می‌رسد افراد با رفتارهای ماکیاولی‌گرایانه برای رسیدن به قدرت بیشتر حاضرند از هر ابزاری بهره‌گیرند (شیری و همکاران، ۱۳۹۴). لوبیت^۱ (۲۰۰۲) می‌گوید رهبران زهرآگین ویژگی‌هایی شبیه به افراد خودشیفته، تهدیدکننده و پرتحمل دارند. خودشیفتگی به‌عنوان تفاوت‌های فردی به‌نسبت پایدار که شامل بزرگ‌نمایی، عشق به خود، غرور و برجسته کردن خود تعریف می‌شود (کمپیل و همکاران،^۲ ۲۰۱۱). غرور مدیر خودشیفته به وضوح با مشکلات در روابط میان فردی در ارتباط است و برای رهبری موفق مضر است (راستهال و پیتینسکی،^۳ ۲۰۰۶). همه این رفتارها و مشخصه‌های رهبران زهرآگین زمینه ایجاد تروما در سازمان را فراهم می‌کنند. سازمان‌ها نیز مانند افراد دچار تروما می‌شوند که باعث آسیب سازمان می‌شود (تهرانی،^۴ ۲۰۰۴). سازمان‌هایی که دچار تروما می‌شوند استرس، اضطراب، غمناک بودن، بی‌اعتمادی، عدم اعتماد به همکاران و سازمان برای کارکنان خود به وجود می‌آورد که در صورت رسیدگی نشدن سریع سازمان را تا مرحله مرگ پیش می‌برد (تهرانی و همکاران، ۲۰۰۲)؛ بنابراین شناسایی چنین ویژگی‌های شخصیتی و قرار دادن این ویژگی‌ها در مسیر صحیح خود برای رشد سازمان بسیار حیاتی است.

1. Lubit
 2. Campbell et al.
 3. Rosenthal & Pittinsky
 4. Noreen Tehrani

با وجود اهمیت موضوع، تاکنون توجه به موضوع ارتباط رهبری زهرآگین، رفتارهای ریاکارانه و رفتارهای ماکیاولی‌گری و ترومای سازمانی به‌عنوان مبحثی حاشیه‌ای و کم‌اهمیت در میان اندیشمندان مدیریت بوده است. در پژوهش‌های مختلف هر کدام از این متغیرها به‌طور جداگانه بررسی و تحلیل شده‌اند، اما پژوهش حاضر ارتباط هر یک از این متغیرها را با هم مورد بررسی قرار می‌دهد. مسائل اصلی که این پژوهش به دنبال یافتن پاسخی علمی برای آن‌ها است این است که آیا رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی سازمان‌های دولتی در شهر کرمان از طریق رفتارهای ریاکارانه و ماکیاولی‌گرایانه تأثیرگذار است؟ پژوهش حاضر به دنبال چارچوبی توسعه یافته و نظام‌مند در خصوص مفاهیم رهبری زهرآگین، رفتارهای ریاکارانه و رفتارهای ماکیاولی‌گری و ترومای سازمان است و از این طریق به گسترش مرزهای دانش موجود در این حوزه کمک می‌کند.

پیشینه پژوهش

رفتار ماکیاولی‌گرانه^۱

ماکیاولی با مجموعه‌ای پیچیده از ویژگی‌ها مانند تمایل به فریب دادن دیگران، تمایل به شرکت در امور غیراخلاقی و تمایل به جایگاه و مقام و همچنین تمایل به حفظ کنترل میان‌فردی نمایان می‌شود (پینتو و پاتاناکول، ۲۰۱۵؛ سزابو و همکاران^۲، ۲۰۱۸)؛ از این رو، مفهوم‌پردازی ماکیاولی شامل ابعادی از رفتارهای مشهود و همچنین عقاید و باورهای درونی و انگیزه است (بوکلر و همکاران^۳، ۲۰۱۷). این ابعاد در بخش‌های زیر توصیف می‌شوند (مولای و همکاران، ۲۰۱۶؛ آرپاسی^۴، ۲۰۱۸):

۱. فریب دادن دیگران و اعتماد نداشتن به آن‌ها: افراد با ویژگی‌های ماکیاولی پیش‌گفته نه‌تنها در مورد انگیزه‌های دیگران بدبین هستند؛ بلکه نسبت به اقدامات دیگران نیز بدگمان و بی‌اعتماد هستند و ممکن است به پیامدهای منفی ناشی از این حالت‌ها نیز دچار شوند (لوبستائل و همکاران^۵، ۲۰۱۴).

1. Machiavellianism Behavior
 2. Pinto & Patanakul; Szabo
 3. Bockler et al.
 4. Mowlaie et al; Arpaci
 5. Lobbestael et al.

۲. اعمال نفوذهای غیراخلاقی: این میل باطنی برای رفتار غیراخلاقی در تحقیقات ماکیاولی در مورد فریب، دزدی، دروغ و رفتار در بازی‌های چانه‌زنی مشهود است (کایوتن و باری^۱، ۲۰۱۴). در همهٔ این وضعیت‌ها افراد دارای ویژگی‌های ماکیاولی هنگامی که فرصتی برای کسب منفعت پیدا شود توانایی انعطاف‌پذیری را برای تغییر از همکاری به اعمال نفوذ نشان می‌دهند (لوو^۲، ۲۰۱۴).

۳. تمایل به اعمال کنترل: ماکیاولی به شدت با ادراک علیت بیرونی ارتباط دارد (کارنواله و همکاران^۳، ۲۰۱۸). ماکیاولی‌ها مکان یا جایگاه بیرونی تعمیم‌یافته‌ای از کنترل دارند که شامل عناصر و اجزایی مانند شانس یا خوش‌شانسی است؛ ادراکات آن‌ها از علیت بیرونی به شدت به اقدامات و رفتارهای دیگران ارتباط دارد (باری و همکاران^۴، ۲۰۰۹)؛ بنابراین، تمایل برای کنترل به‌عنوان نیاز برای کنترل بر وضعیت‌های بین شخصی تعریف می‌شود تا میزانی را که دیگران قدرت دارند به حداقل برسد (مالسزا و کاسزمارک^۵، ۲۰۱۸).

۴. تمایل به جایگاه و مقام: تمایل برای مقام به این دلیل در ساختار ماکیاولی وارد می‌شود که به‌عنوان تمایل برای انباشته کردن شاخص‌های بیرونی موفقیت تعریف می‌شود (داهلینگ و همکاران^۶، ۲۰۰۸؛ کایوتن و باری، ۲۰۱۶).

رفتارهای ریاکارانه^۷

ریاکاری اخلاقی نشان‌دهندهٔ پیگیری فریبندهٔ منافع شخصی است که در آن فرد استانداردهای اخلاقی را نقض می‌کند (باتسون و همکاران، ۲۰۰۲؛ لی و همکاران^۸، ۲۰۱۶). شخص منافق خواسته‌های خود را بالاتر از دیگران قرار می‌دهد (فسین و بوئلس^۹، ۲۰۱۱). از آن‌جا که منافع شخصی نوعی محرک انسانی است که همه جا حضور دارد (لیسی و گروس^{۱۰}، ۲۰۱۴)، روانشناسان اجتماعی در تعریف نفاق، ناهمگونی رفتارها را در نظر داشته‌اند و از این رو نفاق را معادل رفتار ریاکارانه تعریف کرده‌اند (لامرس و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۰). ابعاد رفتارهای ریاکارانه شامل موارد زیر است:

1. Kauten & Barry
2. Luo
3. Carnevale et al.
4. Barry et al.
5. Maleseza & Kaczmarek
6. Dahling et al.
7. Hypocritical Behavior
8. Batson; Lee et al.
9. Fassin & Buelens
10. Lacey & Groves
11. Lammers

۱. ماکیاولیسم: ماکیاولیسم به عنوان «استراتژی رفتار اجتماعی که مستلزم نفوذ در دیگران برای کسب منافع شخصی که اغلب در برابر منافع دیگران است» تعریف می‌شود (ویلسون و همکاران، ۱۹۹۶؛ وانگ^۱، ۲۰۱۷).

۲. سیاست دفاعی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان: طرد (تنزل مقام، توهین، تحقیر و شتمات مستقیم یا غیرمستقیم) منابع انسانی قدیمی سازمان همان کسانی که از بدو بنیان‌گذاری سازمان آن را همراهی کرده‌اند و طعم سختی‌های آغازین روزهای تکوین سازمان را چشیده‌اند (هادوی‌نژاد، ۱۳۹۰).

۳. سیاست جذبی مدیریت در قبال منابع انسانی سازمان: جذب و حمایت از تازه‌واردهای نامشروع، همان کسانی که گاهی از مسیر شبهه‌قانونی وارد سازمان شده‌اند و اکنون ضمن کسب حمایت‌های مادی و معنوی مدیریت برخی از جایگاه‌های مهم سازمان را با وجود کفایت اشغال کرده‌اند و از این رو نزد کارکنان سازمان مشروعیتی ندارند (شیری و همکاران، ۱۳۹۴).

رهبری زهرآگین^۲

رهبران زهرآگین انگیزه درونی دارند و ذاتاً مخرب هستند و منافع قانونی سازمان را نقض می‌کنند. رهبری زهرآگین، رهبری بد است که ارزش‌ها و هنجارهای سازمان را به خطر می‌اندازد (والتون^۳، ۲۰۰۷). رهبرانی که در رفتارهای مخرب شرکت دارند و ویژگی‌های شخصی ناکارآمدی را از خود به نمایش می‌گذارند. رفتارهای رهبری زهرآگین در سه نوع می‌شوند: شرم‌آور، تهاجمی منفعل، خرابکاری تیم. هر یک از این انواع در هماهنگی برای حفظ رهبری زهرآگین به کار می‌روند (گرین^۴، ۲۰۱۶). یاواس^۵ (۲۰۱۶) مؤلفه‌های زیر را برای رهبری زهرآگین معرفی کرده است: (۱) خودپسندی: رهبران زهرآگین می‌پندارند کامل و از دیگر مدیران با استعدادتر هستند. تصمیمات خودسرانه می‌گیرند و یا رفتارهای بدون توجه دارند. (۲) خلق منفی: رفتارهای آنان ناسازگار و غیرقابل پیش‌بینی است. وقتی عصبانی، ناراحت و خشمگین است، کارکنان نمی‌توانند به او نزدیک شوند. آنان خلق‌وخوی

1. Wilson et al; Wang
2. Leadership Toxicity
3. Walton
4. Green
5. Yavas

منفی خود با افزایش تن صدای خود را نشان می‌دهد. ۳) نادیده‌گرفتن: آنان نگرش منفی دارند. کارکنان خود را جلوی دیگران تحقیر می‌کنند و دوست ندارند خارج از محل کار با کارکنان خود ارتباط برقرار کنند. با بدبینی در مورد کارکنان خود با دیگران صحبت می‌کنند. ۴) بی‌ثباتی و نااطمینانی: آنان دمدمی مزاج هستند. از پرسنل خود پشتیبانی نمی‌کنند و به آن‌ها متکی نیستند. حمایت خود را نشان نمی‌دهند. ۵) رفتار مدیریتی خودکامه: آنان بیشتر درباره‌ی موضوعاتی که خود به آن اهمیت می‌دهند صحبت می‌کند، درباره‌ی موضوعاتی که پیروان صحبت می‌کنند حرفی نمی‌زند و وقتی که بر خلاف ایده‌هایش نظری مطرح می‌شود خوششان نمی‌آید.

ترومای سازمانی^۱

ترومای سازمانی عبارت است از صدمه‌ای که به بدنه‌ی سازمان در نتیجه‌ی یک حادثه یا مجموعه‌ای از آسیب‌ها وارد می‌شود (کولیوند و سرلک، ۱۳۹۵). به دیگر سخن، فشار ناشی از تجارب حوادث ناگوار خارج از محدوده‌ی تجارب نرمال مانند از بین رفتن ساختمان اداره یا اختلاس گروهی. در تعریفی دیگر ترومای سازمانی بیانگر آن دسته از ضربات و شوک‌های وارده به سازمان است که اغلب به دلیل سوء‌کارکرد یک یا چند رکن از ارکان سازمان مانند افراد، اهداف، ساختار و فناوری، یا محیط به‌وجود می‌آید (سرلک و همکاران، ۱۳۹۴). رویدادی که می‌تواند به‌طور هم‌زمان بر یک یا چند سازمان اثر بگذارد (آلانزو^۲، ۲۰۱۷).

توسعه فرضیه‌ها و چارچوب نظری پژوهش

رهبران بیشترین تأثیر را در ایجاد جو سازمانی دارند. مطالعات نشان می‌دهد بیش از ۷۰ درصد از کارکنان نتیجه‌ی جو سازمانی را به‌طور مستقیم متأثر از رفتار یک رهبر در تحریک روحیه، احساسات و رفتارهای کارکنان می‌دانند (هادوی‌نژاد و روستایی، ۱۳۹۵). سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که تمایل رهبر به سلب فرصت رشد از زیردستان به دلیل ترس از قدرتمند شدن آن‌ها، تمایل ذاتی رهبر به

1. Organizational Trauma
2. Alonso

رهبری افراد ضعیف تر از خود و عدم اعتماد رهبر به توانمندسازی به عنوان عامل کلیدی در پیشرفت سازمان موجب می شود تا در چنین شرایطی، میزان توجه به روش ها و سازوکارهای توانمندسازی کارکنان کمتر شود. در واقع، هرچه شدت رفتارهای مخرب بیشتر و قوی تر بوده و وی نسبت به زیردستان بدبین تر باشد، تمایل او به توانمند کردن کارکنان کمتر خواهد بود و برعکس. هادوی نژاد و کلوندی (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند که در مجموع، عدم تمرکز ذهنی، ثبات مدیریت و شایسته گزینی کارکنان؛ تصمیم گیری ضعیف؛ کاهش رضایت شغلی، عزت نفس، انگیزش شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان، بروز رفتارهای انحرافی خدماتی، سیاسی، شخصی و مالی؛ افزایش فشار خون، تنش عضلانی و غیره از پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمان به شمار می رود. پولادی و اعتمادیان (۱۳۹۳) بیان می کنند که رهبری مخرب در نهایت می تواند منجر به تضعیف و تخریب بهزیستی روانی افراد شود. احمدی و شیرازی (۱۳۹۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که تمامی مؤلفه های سازمانی (ابعاد ساختاری و محتوایی) و هم چنین نوع ارتباطات و سبک های رهبری اعمال شده توسط مدیران بر نحوه مدیریت ضربات روانی کارکنان مؤثر بوده است. به نظر می رسد افراد با رفتارهای ماکیاولی گرایانه برای رسیدن به قدرت بیشتر حاضرند از هر ابزاری بهره گیرند (شیری و همکاران، ۱۳۹۴). رهبران زهرآگین ویژگی هایی شبیه به افراد خودشیفته، تهدیدکننده و پرتجمل دارند (لوبیت^۱، ۲۰۰۲). این رفتارها و مشخصه های رهبران زهرآگین زمینه ایجاد تروما در سازمان را فراهم می کند (تهرانی^۲، ۲۰۰۴). ماکسول^۳ (۲۰۱۵) می گوید رهبری زهرآگین موجب کاهش بهره وری، عملکرد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان منجر می شود. همه این عوامل زمینه ایجاد تروما در سازمان را فراهم می کنند. در نتیجه فرضیه هایی به شرح زیر مطرح می شود:

فرضیه اول: رهبری زهرآگین بر رفتارهای ریاکارانه تأثیر معناداری دارد.

فرضیه دوم: رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه سوم: رهبری زهرآگین بر رفتارهای ماکیاولی گرایانه تأثیر معناداری دارد.

1. Lubit
2. Tehrani
3. Maxwell

افراد ماکیاولی ممکن است با ویژگی‌هایی همچون رفتارهای فریبکارانه، اعمال کنترل بر دیگران، خودکامگی، منفعت‌طلبی، بهره‌کشی، بدبینی، سردی عاطفی، بی‌پروایی همراه باشند (سعادت و همکاران، ۱۳۹۶). افراد دارای ماکیاولی زیاد، درگیری احساسی کمتری با مردم و موقعیت‌ها دارند و این به معنای این است که این دسته از افراد به احساسات، حقوق و نیازهای افراد دیگر اهمیت کمتری می‌دهند (موسوی و زارع، ۱۳۹۶). این‌گونه رفتارها در سازمان محیط کاری تفرقه‌افکن و مخربی ایجاد می‌کنند که آثار منفی فزاینده‌ای بر سازمان دارد (شیری و همکاران، ۱۳۹۴). همچنین کاهش میزان رضایت، افزایش تنش شغلی به دلیل رفتارهای توهین‌آمیز و تند رهبر، بی‌توجهی وی به تخصص و شایستگی کارکنان، موجب افزایش نرخ ترک خدمت در بین زیردستان می‌شود و همین مسئله هزینه‌های زیادی را بر سازمان تحمیل می‌کند (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۳) که باعث ایجاد فشار روانی بالا در کارکنان سازمان می‌شود. محمدزاده و سرمست (۱۳۹۶) می‌گویند بر اساس الگوی پنج عاملی شخصیت، روان‌آزرده‌گرایی، توافق‌جویی و برون‌گرایی پیش‌بین‌های مهم شخصیت ماکیاولیسم می‌باشند. متغیرهای پیش‌بین غیراختصاصی بوده و از نظر تشخیصی جنبه افتراقی برای شخصیت ماکیاولی ندارند. گرین‌بام و همکاران^۱ (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیدند که بین ابعاد ماکیاولی از قبیل (عدم اعتماد به دیگران، تمایل به کنترل، تمایل به جایگاه یا مقام و نفوذ غیر اخلاقی) و رفتار غیر اخلاقی رابطه مثبت وجود دارد. سنجایه و همکاران^۲ (۲۰۱۶) به این نتیجه رسیدند ماکیاولیسم رابطه مثبت بین استدلال اخلاقی و رهبری معتبر را خنثی می‌کند و زمانی که میزان ماکیاولیسم زیاد باشد رابطه مثبت بین استدلال اخلاقی و رهبری معتبر و همچنین رابطه مثبت بین رهبری معتبر و اقدامات اخلاقی عکس می‌شود. مهتا و مهشواری^۳ (۲۰۱۴) پرخاشگری، رفتارهای تهاجمی، خودخواهی، حرص، خودبینی و فقدان همدلی را نمونه‌ای از رفتارهای مخرب توصیف کردند. این رفتارها در پیوستاری از حرکات نامناسب تا آزار فیزیکی، از دزدی جزئی تا کلاه‌برداری، ناعدالتی و ارائه دادن حقیقت علیه سازمان گستره دارد. بر این اساس فرضیه‌های ۴ تا ۷ پژوهش به این صورت تدوین شده‌اند:

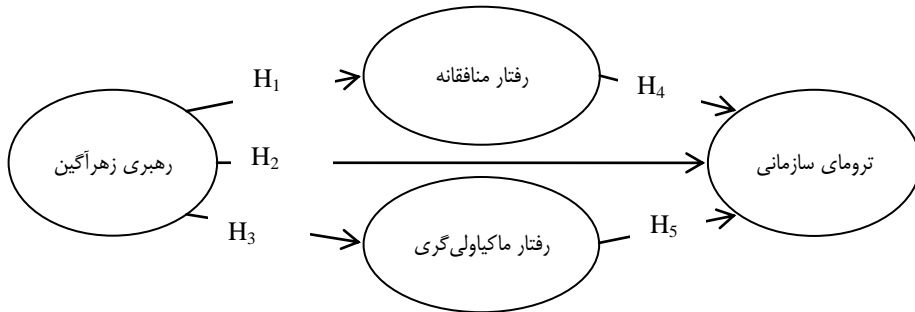
1. Greenbaum et al.

2. Sendjaya et al.

3. Mehta & Mehshewari

فرضیه چهارم: رفتارهای ماکیاولی گرایانه بر ترومای سازمانی تأثیر معناداری دارد.
فرضیه پنجم: رفتارهای ریاکارانه بر ترومای سازمانی تأثیر معناداری دارد.
فرضیه ششم: رفتارهای ماکیاولی گرایانه در تأثیرگذاری رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی نقش میانجی دارد.
فرضیه هفتم: رفتارهای ریاکارانه در تأثیرگذاری رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی نقش میانجی دارد.

بدین ترتیب مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر طراحی می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر بر اساس هدف کاربردی است و بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز، از نوع پژوهش‌های توصیفی و همبستگی به شمار می‌آید. از آنجایی که به دنبال بررسی رابطه بین چند متغیر پنهان و مؤلفه‌های آشکار آن‌ها با یکدیگر و بررسی برآزش و درجه تقریب الگو مشخص است، از نوع پژوهش‌های همبستگی و مبتنی بر روش مدل‌یابی معادلات ساختاری است (فیض و همکاران، ۱۳۹۶). از دید زمانی نیز، پژوهش مقطعی به شمار می‌آید. داده‌های مورد نیاز این پژوهش، از طریق ابزار پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری شده است. برای بررسی روایی ابزار سنجش از روایی صوری استفاده شده است. بدین صورت که ابزار سنجش در اختیار چند تن از اساتید دانشگاه و خبرگان در این زمینه قرار داده شد و نظر آنان در مورد پرسشنامه جویا شد و اصلاحات آنان لحاظ شد. همچنین از الگوی اندازه‌گیری نیز برای بررسی روایی سازه متغیرها استفاده شده که در قسمت تحلیل داده‌ها به آن پرداخته شده است. پایایی ابزار سنجش نیز از ضریب آلفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفت.

جامعه آماری این پژوهش کارکنان سازمان‌های دولتی در شهر کرمان تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها بر اساس لیست سازمان برنامه و بودجه استان کرمان برابر با ۳۳۵۳ نفر است. برای نمونه‌گیری نیز از روش طبقه‌بندی شده تصادفی استفاده شده است. حجم نمونه آماری نیز بر اساس فرمول کوکران ۳۴۵ نفر بوده است.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ مربوط به هر یک از متغیرها

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	محقق
رهبری زهرآگین	۰/۸۴۵	یاواس ^۱ (۲۰۱۶) و چوا و مورای ^۲ (۲۰۱۵)
رفتار ماکیاولی‌گری	۰/۸۷۶	گو و همکاران ^۳ (۲۰۱۷) و شیرری و همکاران (۱۳۹۴)
رفتار ریاکارانه	۰/۸۰۲	افرون و همکاران ^۴ (۲۰۱۵) و شیرری و همکاران (۱۳۹۴)
ترومای سازمانی	۰/۹۰۹	اسپینوسا و رودنستینه ^۵ (۲۰۱۸) و دیهیم‌پور و دولتی (۱۳۹۶) و کولیوند و سرلک (۱۳۹۴)

جدول ۲. تعداد سازمان‌های در شهر کرمان و حجم نمونه

ردیف	عنوان سازمان‌ها	حجم جامعه	حجم نمونه
۱	سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی	۱۲۰	۱۲
۲	سازمان آموزش و پرورش	۳۳۱	۳۴
۳	سازمان صنعت، معدن و تجارت	۱۷۱	۱۸
۴	سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران	۱۶۶	۱۷
۵	سازمان جهاد کشاورزی	۵۸۴	۵۹
۶	سازمان راه و شهرسازی	۲۴۳	۲۵
۷	سازمان بهزیستی	۳۶۷	۳۸
۸	سازمان تبلیغات اسلامی	۵۶	۶
۹	سازمان امور اقتصاد و دارایی	۱۱۷	۱۲
۱۰	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	۱۰۵	۱۱
۱۱	سازمان میراث فرهنگی و گردشگری	۱۹۴	۲۰

1. Yavas
2. Chua & Murray
3. Gu et al.
4. Effron et al.
5. Espinosa & Rudenstine

ردیف	عنوان سازمان‌ها	حجم جامعه	حجم نمونه
۱۲	سازمان تعاون روستایی	۵۷	۶
۱۳	سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری	۲۲۳	۲۳
۱۴	سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی	۱۳۶	۱۴
۱۵	سازمان امور مالیاتی	۴۸۳	۵۰
	مجموع	۳۳۵۳	۳۴۵

یافته‌های پژوهش

در جدول ۳ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان در سازمان‌های دولتی شهر کرمان نشان داده شده است. بیشترین درصد فراوانی سن نمونه‌ها بیشتر از ۴۱ تا ۵۰ سال است. بیشتر نمونه‌ها مرد و دارای تحصیلات کارشناسی و سابقه خدمت بالای ۲۱ سال بودند.

جدول ۳. داده‌های جمعیت‌شناختی کارکنان

جنس		سن			تحصیلات			سابقه خدمت	
مرد	زن	بیشتر از ۵۱	۴۱-۵۰	کمتر از ۴۰	فوق دیپلم و کمتر	لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر	زیر ۱۰ سال	بالای ۲۱ سال
۱۲۴	۲۲۱	۱۲۴	۱۴۶	۷۵	۴۸	۱۵۷	۱۴۰	۷۸	۱۳۱
۳۶	۶۴	۳۶	۴۲	۲۲	۱۴	۴۵	۴۱	۲۳	۳۸
فرآوانی									
درصد									

برای بررسی و اطمینان از نرمال بودن داده‌ها، با استفاده از آزمون کولموگورف - اسمیرنوف به آزمون نرمال بودن توزیع نمونه پرداخته می‌شود.

جدول ۴. نتایج آزمون کولموگورف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

کولموگورف - اسمیرنوف	رهبری زهرآگین	رفتار ماکیاولی‌گری	رفتار ریاکارانه	ترومای سازمانی
۲/۹۰	۲/۸۳	۲/۹۷	۲/۹۳	شاخص‌های نرمال
۰/۵۹	۰/۶۱	۰/۵۸	۰/۵۹	
۰/۸۷	۰/۹۸	۰/۷۷	۰/۶۷	مقدار آزمون
۰/۴۳۴	۰/۲۸۸	۰/۵۸۴	۰/۷۵۰	سطح معناداری

با توجه به این که تمامی سطوح معنی داری بالاتر از $0/05$ است از این رو نرمال بودن تمامی متغیرها در سطح اطمینان 95% مورد پذیرش واقع می‌شود. در این پژوهش، با توجه به اینکه متغیرهای رفتار ریاکارانه، رفتار ماکیاولی‌گری، رهبری زهرآگین و ترومای سازمانی دارای بعد است، برای روایی آن از الگوی اندازه‌گیری مرتبه اول و دوم استفاده شده است. در جدول ۵ بار عاملی مقدار عددی است که میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان و متغیر آشکار مربوطه را طی فرآیند تحلیل مسیر مشخص می‌کند (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶). همچنین در این جدول سؤال‌ها نشان دهنده این است که هر متغیر توسط چند گویه سنجیده می‌شود. نتایج مربوط به الگوی اندازه‌گیری هر یک از متغیرهای مربوط به پژوهش در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. الگوی اندازه‌گیری مرتبه اول و دوم متغیرهای پژوهش

متغیر	ابعاد	ضریب استاندارد	عدد معناداری	سؤال‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری
رهبری زهرآگین	خودپسندی	$0/73$	$6/61$	فکر کردن به اینکه کامل است	$0/76$	-
		$0/85$		فکر کردن به اینکه از سایر مدیران با استعدادتر است	$0/18$	$14/18$
		$0/80$		انداختن شکست خود به گردن دیگران	$0/90$	$13/90$
	خلق منفی	$0/52$	$3/56$	عدم نزدیکی کارکنان به او، وقتی که عصبانی است	$0/80$	-
		$0/94$		بی‌ادب و گستاخ نسبت به کارکنان	$0/09$	$18/09$
		$0/82$		عصبانی ناگهانی و برخورداری از خلق بد	$0/86$	$16/86$
	نادیده گرفتن	$0/62$	$4/97$	عدم اهمیت به کارکنان	$0/82$	-
		$0/82$		یادآوری اشتباهات قبلی پرسنل به طور دائم	$0/58$	$14/58$
		$0/76$		بیان شکست کارکنان در کار به طور مداوم	$0/96$	$13/96$
عدم ثبات و عدم	$0/95$	$11/88$	عمل نکردن به عنوان همکار، بلکه عنوان رئیس	$0/73$	-	

متغیر	ابعاد	ضریب استاندارد	عدد معناداری	سؤال‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری
اطمینان				رفتار کارکنان با توجه به خلق و خوی او	۰/۷۴	۱۲/۵۳
				تعیین جو محیط کار با توجه خلق و خوی او	۰/۷۸	۱۳/۰۸
				صحبت درباره موضوعات مهم از نظر خود	۰/۷۳	-
				انجام عملیات خود با تصمیمات خود	۰/۸۱	۱۴/۰۸
رفتار مدیریتی خودکامه			۱۱/۵۱	عدم رضایت وقتی که کارکنان بر خلاف ایده‌هایش، نظری را مطرح می‌کنند	۰/۸۵	۱۴/۵۶
				ترجیح دستیابی به موفقیت بر رفتار اخلاقی	۰/۷۳	-
				مقابله به مثل در صورتی به اهداف مدیر تعرض شود	۰/۷۹	۱۳/۹۳
				تمایل به تقلب در شرایطی که احتمال لو رفتن نباشد	۰/۷۱	۱۲/۴۵
عدم مراعات اصول اخلاقی			۱۰/۶۵	باور به اینکه دروغ گفتن برای حفظ مزیت رقابتی نسبت به دیگران، لازم و ضروری است	۰/۸۰	۱۴/۰۵
				دلیل صحبت با دیگران، دریافت اطلاعات برای خود	۰/۷۸	۱۳/۶۹
				راغب به دستور در وضعیت‌های بین شخصی	۰/۶۷	-
				لذت از اینکه قادر است بر وضعیت کنترل داشته باشد	۰/۸۱	۱۰/۲۳
رفتار ماکیاوولی‌گری			۷/۷۷	لذت از کنترل داشتن بر روی دیگران	۰/۶۵	۹/۶۸
				تمایل به کنترل بر روی دیگران	۰/۶۱	-
تمایل برای جایگاه یا			۵/۶۸	دانشتن جایگاه یا مقام به عنوان نشانه مناسبی از	۰/۷۸	-

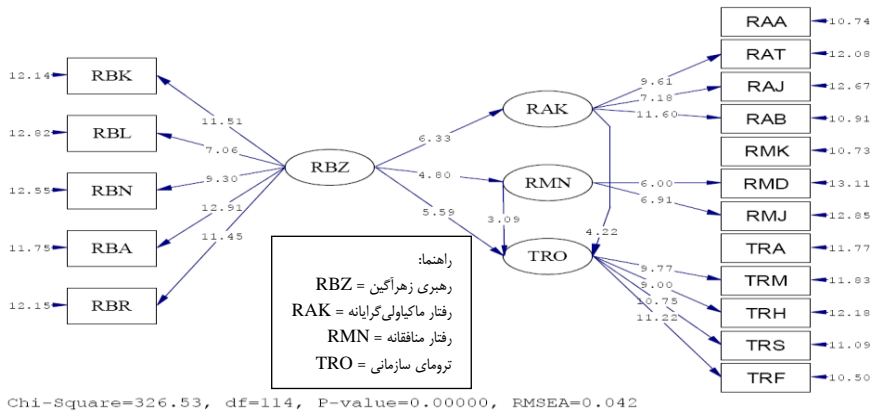
متغیر	ابعاد	ضریب استاندارد	عدد معناداری	سؤال‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری
	مقام			موفقیت در زندگی		
				هدف مهم جمع کردن ثروت	۰/۸۵	۱۱/۴۷
				راغب به روزی ثروتمند و قدرتمند شدن	۰/۵۸	۹/۸۲
بدگمانی به دیگران				فکر کردن به اینکه منافع شخصی و سود تنها انگیزه افراد هستند	۰/۷۳	-
				عدم تمایل کار در گروه چون به دیگران اعتماد ندارد	۰/۸۳	۱۴/۳۹
				دیدن اعضای تیم مانند افرادی که همیشه به یکدیگر از پشت خنجر می‌زنند تا پیشرفت کنند	۰/۷۵	۱۳/۱۷
				باور به اینکه اگر نقطه ضعفی از خود نشان دهد، دیگران از آن سوء استفاده خواهند کرد	۰/۷۵	۱۳/۱۶
				باور به اینکه افراد دیگر همیشه از موقعیت و هزینه او به نفع خود بهره می‌گیرند	۰/۶۳	۱۱/۰۹
				دیگران را دستاویز خود قرار دهند تا به موقعیت بهتری در سازمان دست یابند	۰/۸۰	-
رفتارهای ریاکارانه	ماکیاولیسم			درست دانستن چاپلوسی در کار	۰/۸۷	۱۶/۵۹
				بهترین راه تعامل با دیگران را در این می‌دانند که چیزی را بگویند که دیگران دوست دارند بشنوند	۰/۶۲	۱۱/۵۱
				حاضرند برای رسیدن به قدرت بیشتر، حقوق دیگران را پایمال کنند	۰/۷۹	۱۵/۲۶

عدد معناداری	ضریب استاندارد	سؤال‌ها	عدد معناداری	ضریب استاندارد	ابعاد	متغیر
-	۰/۵۹	راندن بسیاری از کارکنان قدیمی سازمان از خود	۸/۶۳	۰/۷۰	سیاست دفعی	
۱۰/۳۴	۰/۷۸	تنزل مقام قدیمی‌های سازمان				
۱۰/۴۲	۰/۷۹	از اغلب نیروهای قدیمی سازمان به خوبی یاد نمی‌کند				
۱۰/۱۹	۰/۷۶	با خیلی از نیروهای قدیمی سازمان رابطه خوبی ندارد				
-	۰/۸۵	خیلی از تازه واردها توسط مدیر، از راه‌های نه چندان قانونی و شبهه ناک جذب سازمان شده‌اند	۷/۶۴	۰/۵۴	سیاست جذبی	
۱۹/۵۱	۰/۸۷	از تازه واردهایی که خودش وارد سازمان کرده است، حمایت قابل توجهی می‌کند				
۱۸/۵۷	۰/۸۴	به خیلی از تازه واردها سمت‌های مهمی داده است				
۱۵/۶۴	۰/۷۴	به خیلی از تازه واردهایی که خودش وارد سازمان کرده مزایای بیشتری می‌دهد				
-	۰/۶۷	از دست دادن بستگان درجه سببی و نسبی	۸/۹۶	۰/۶۱	افراد	ترومای سازمانی
۱۱/۹۳	۰/۷۴	ابتلا به بیماری خود و یا یکی از بستگان و خویشان				
۱۲/۲۲	۰/۷۷	رسوایی‌های اخلاقی و مالی				
۱۲/۲۸	۰/۷۷	کاهش اعتبار و وجهه سازمانی افراد				
۱۱/۸۱	۰/۷۴	جابه‌جایی‌های شغلی درون سازمانی				

متغیر	ابعاد	ضریب استاندارد	عدد معناداری	سؤال‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری
محیط		۰/۵۰	۷/۷۰	افزایش وظایف و مسئولیت‌های شغلی	۰/۶۷	۱۰/۹۴
				کاهش مشروعیت و مقبولیت سازمانی	۰/۷۴	-
				کاهش سرمایه اجتماعی سازمانی	۰/۸۲	۱۳/۸۶
				عدم ایجاد روابط دوستانه با محیط سازمانی	۰/۷۳	۱۲/۶۸
				عدم اتخاذ راهبرد مناسب برای تعامل با محیط	۰/۶۵	۱۱/۲۴
				افزایش تلاطم‌های محیطی	۰/۶۱	۱۰/۶۴
اهداف		۰/۵۰	۷/۲۵	تغییر اهداف سازمان	۰/۶۶	-
				تغییر اهداف ارباب رجوع (مراجعه‌کنندگان)	۰/۸۱	۱۱/۳۰
				تغییر اهداف سایر سازمان‌ها	۰/۷۲	۱۰/۷۱
				عدم تحقق اهداف سازمان	۰/۵۸	۸/۹۸
ساختار		۰/۸۵	۱۳/۲۶	تغییرات زیاد ساختار سازمانی	۰/۷۷	-
				افزایش تمرکز سازمانی	۰/۸۲	۱۵/۹۳
				افزایش رسمیت	۰/۸۵	۱۶/۵۶
				کاهش روابط غیر رسمی	۰/۸۰	۱۵/۴۱
فناوری		۰/۹۴	۱۴/۴۵	عدم بروز رسانی فناوری‌های سازمانی	۰/۷۸	-
				به‌کارگیری نا به جا از فناوری‌های سازمانی	۰/۸۷	۱۶/۶۰
				عدم ارائه آموزش استفاده از فناوری‌های نوین	۰/۷۴	۱۴/۱۱

آزمون فرضیه‌ها و مدل

برای آزمون فرضیه‌ها تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار لیزرل به کار گرفته شده است. نتیجه حاصل از آزمون فرضیه‌ها با این روش در شکل ۲ ارائه شده است. شاخص RMSEA در این الگو ۰/۰۴۲ و شاخص GFI معادل ۰/۹۳ به دست آمده است. چون مقدار RMSEA کم و مقدار GFI نیز بیشتر از ۰/۹۰ است، اعتبار و برازندگی مناسب الگو تأیید می‌شود (فیض و همکاران، ۲۰۱۹). نسبت کای دو به درجه آزادی در این پژوهش ۲/۸۶ محاسبه شده است که پایین‌تر از ۳ بودن آن نشان از برازندگی بالای الگو است؛ بنابراین می‌توان به نتایج تحلیل الگوی معادلات ساختاری اتکا کرد.



شکل ۲. مدل تخمین زده شده در حالت ضرایب معناداری

در جدول ۵ ضریب مسیر به همراه مقادیر معناداری گزارش شده است. با استفاده از نتایج جدول ۶ می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت که در ادامه آورده شده است.

جدول ۶. ضرایب مسیر و مقادیر معنادار مربوط به آن

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	t	تأیید یا رد فرضیه
۱	رهبری زهرآگین - رفتار ماکیاولی گری	۰/۶۶	۶/۳۳	تأیید
۲	رهبری زهرآگین - رفتار ریاکارانه	۰/۳۳	۴/۸۰	تأیید
۳	رهبری زهرآگین - ترومای سازمانی	۰/۵۰	۵/۵۹	تأیید
۴	رفتار ماکیاولی گری - ترومای سازمانی	۰/۳۲	۴/۲۲	تأیید
۵	رفتار ریاکارانه - ترومای سازمانی	۰/۲۱	۳/۰۹	تأیید

ضریب معناداری میان رهبری زهرآگین با رفتار ماکیاولی‌گری، رفتار ریاکارانه و ترومای سازمانی برابر با $۶/۳۳$ ، $۴/۸۰$ و $۵/۵۹$ است؛ بنابراین رهبری زهرآگین تأثیر معناداری روی رفتار ماکیاولی‌گری رفتار ریاکارانه و ترومای سازمانی دارد. ضریب معناداری میان رفتار ماکیاولی‌گری و رفتار ریاکارانه با ترومای سازمانی برابر با $۴/۲۲$ و $۳/۰۹$ است؛ بنابراین رفتار ماکیاولی‌گری و رفتار ریاکارانه تأثیر معناداری روی ترومای سازمانی دارد.

در جدول ۷ ضریب مسیر به همراه مقادیر معناداری برای بررسی فرضیه‌های ششم و هفتم و اثرات غیرمستقیم متغیرهای پژوهش گزارش شده است. با استفاده از نتایج این جدول می‌توان به بررسی نقش میانجی رفتار ماکیاولی‌گری و رفتار ریاکارانه پرداخت.

جدول ۷. اثرات مستقیم و غیرمستقیم

اثرات			متغیر			
اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	متغیرهای وابسته	متغیرهای میانجی	متغیرهای مستقل	فرضیه
۳۲/۳۰	۲۶/۷۱	۵/۵۹	ترومای سازمانی	رفتار ماکیاولی‌گری	رهبری زهرآگین	۶
۰/۷۱	۰/۲۱	۰/۵۰				
۲۰/۴۲	۱۴/۸۳	۵/۵۹	ترومای سازمانی	رفتار ریاکارانه	رهبری زهرآگین	۷
۰/۵۷	۰/۰۷	۰/۵۰				

ضریب معناداری اثر غیرمستقیم میان رهبری زهرآگین و ترومای سازمانی از طریق متغیر میانجی رفتار ماکیاولی‌گری و رفتار ریاکارانه برابر با $۲۶/۷۱$ و $۱۴/۸۳$ است؛ بنابراین رهبری زهرآگین، تأثیر معناداری روی ترومای سازمانی دارد. در نتیجه متغیر رفتار ماکیاولی‌گری و رفتار ریاکارانه به عنوان متغیر میانجی در تأثیر دو متغیر فوق ایفای نقش دارد.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف مطالعه و بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی با تبیین نقش رفتارهای ریاکارانه و ماکیاولی گرایانه در سازمان‌های دولتی شهر کرمان انجام شد. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد رهبری زهرآگین بر رفتار ماکیاولی‌گری تأثیر مثبت معناداری دارد، یعنی هر چه رهبران بیشتر دارای رفتارهای خودکامه باشند از کنترل داشتن بر دیگران بیشتر لذت می‌برند. نتایج پژوهش حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) نیز نشان داد رهبران زهرآگین از خود رفتار کژکارکردی بروز می‌دهند؛ یعنی هر رهبری که دارای سبک رهبری زهرآگین است به نوعی رفتاری غیرکارآمد و مخرب از خود نشان می‌دهند. نتایج پژوهش یاواس (۲۰۱۶) نیز نشان داده خودمحوری موجب رفتارهای رهبری زهرآگین می‌شود. به نظر می‌رسد رهبران زهرآگین به دلیل اولویت قراردادن منافع شخصی بر سازمانی دارای رفتارهای ماکیاولی‌گری در سازمان‌های دولتی شهر کرمان باشند.

همچنین بر طبق نتایج، رهبری زهرآگین تأثیر مثبت معناداری بر رفتار ریاکارانه دارد. یعنی هر چه رهبران سازمان‌ها بیشتر از خلق بد و رفتارهای تکانشی برخوردار باشند بیشتر دارای شخصیت ماکیاولیسم هستند و حاضرند برای رسیدن به موقعیت بهتر حقوق دیگران را پایمال کنند. این سبک از رهبری زیرمجموعه رهبری غیراخلاقی است که می‌تواند به رفتارهای غیراخلاقی در میان مدیران منجر شود. بر طبق پژوهش اشمیت (۲۰۱۴) در محیط‌هایی که رفتار زهرآگین وجود دارد. سازمان‌ها خط‌مشی‌ها و فرهنگ خود را در راستای حمایت از رفتارهای زهرآگین تغییر می‌دهند. به نظر می‌رسد رهبران زهرآگین به دلیل داشتن رفتارهای منفی خاص (سوءاستفاده، اقتدارگرا خودپرور بودن و غیر قابل پیش‌بینی بودن و خودشیفته) باعث ایجاد رفتارهای ریاکارانه می‌شوند.

افزون بر این، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری زهرآگین تأثیر مثبت معناداری بر ترومای سازمانی دارد، به این مفهوم که هر چه رهبران سازمان‌ها کارکنان خود را بیشتر نادیده بگیرند و به آنان اهمیت ندهند بیشتر باعث ایجاد ضربه روحی به آن‌ها و سازمان می‌شود و ترومای سازمانی شکل می‌گیرد. در تحقیق حدادیان و سیدپور (۲۰۱۶) تأثیر منفی رهبری زهرآگین بر رضایت عاطفی مرتبط با شغل مشخص شد و با ایجاد استرس دائمی و خستگی عاطفی و با یک محیط عاطفی ناسالم و فساد در محل کار همراه است. در نتیجه رهبری زهرآگین به سلامت عمومی و رفاه عاطفی افراد آسیب می‌رساند. مهتا و

مهمسواری (۲۰۱۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رهبری زهرآگین بسیار بر افراد و پایداری سازمان خطرناک است که این خود باعث ایجاد ترومای سازمانی می‌شود. حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که رهبری زهرآگین باعث کاهش رضایت شغلی کارکنان شده و وجود این رهبران در سازمان باعث کاهش رضایت شغلی می‌شود و زمینهٔ ایجاد تروما در سازمان را فراهم می‌کند. یافته‌ها حاکی از این هستند که رفتار ماکیاولی‌گری تأثیر مثبت معناداری بر ترومای سازمانی دارد، بنابراین هر چه رهبران سازمان‌ها بیشتر دارای رفتارهای ماکیاولی‌گرایانه باشند و منافع شخصی را بر منافع سازمانی اولویت قرار دهند، سازمان را بیشتر از تحقق اهدافش باز می‌دارند و سبب ضربه روحی به افراد و سازمان می‌شود. نتایج پژوهش سعادت و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که شخصیت ماکیاولی بر اساس دو دیدگاه عمده: «هدف وسیله را توجیه می‌کند» و «صحبت کردن مطابق میل مردم» استوار است. افراد ماکیاولی تمایل شدید به فریب دادن دیگران دارند و به دنبال منافع شخصی خود هستند.

بر طبق نتایج مطالعه حاضر، رفتار ریاکارانه تأثیر مثبت معناداری بر بروز پدیده ترومای سازمانی دارد، به این مفهوم که هرچه رهبران سازمان‌ها بیشتر دارای رفتارهای ریاکارانه باشند بیشتر باعث ایجاد عدم روابط دوستانه در محیط سازمانی می‌شوند و باعث ضربه روحی به افراد و سازمان می‌شود. این نتایج با یافته‌های تحقیق هادوی‌نژاد و همکارانش (۱۳۹۲) سازگار است. به تعبیر ایشان، در صورت آشکارشدن رفتارهای دوگانه یا چندگانه یادشده، ارتباطات بین فردی دستخوش بی‌اعتمادی خواهد شد.

- با توجه به اینکه بین رهبری زهرآگین با رفتارهای ماکیاولی‌گری رابطه مستقیم و معنی داری وجود داشته است پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران سازمان‌ها شکست خود را بر گردن کارکنان نیندازند؛ همچنین به‌طور مرتب و دائم اشتباه‌ها / خطاهای قبلی کارکنان را به آن‌ها یادآوری نکند و باورهای غلط و نادرست نسبت به کارکنان خود را کنار بگذارد.

- با توجه به اینکه رهبری زهرآگین بر رفتارهای ریاکارانه تأثیر مثبت معناداری داشته است پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران تنها دربارهٔ موضوعات مورد نظر خود صحبت نکنند و به موضوعات و مباحثی که از سوی کارکنان مطرح می‌شود نیز با دقت گوش فرا دهد و از اینکه دیگران را دستاویز خود قرار دهند تا به موقعیت بهتری در سازمان دست یابند، بپرهیزند.

- با توجه به اینکه رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی تأثیر مثبت معناداری دارد. پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران سازمان تلاش کنند با کارکنان خود به عنوان همکار رفتار کنند و به آنان اهمیت دهند و در مقابل آسیب‌های روحی و جسمی آن‌ها مسئولیت‌پذیر بوده و در صورت بروز ضربات روانی انتظارات کارکنان را برآورده سازند؛ همچنین با ایجاد رابطه‌ای دوستانه با کارکنان خود محیطی منعطف و با ساختاری غیرمتمرکز برای بهبود عملکرد سازمانی فراهم کنند.

- با توجه به اینکه رفتارهای ماکیاولی‌گری بر ترومای سازمانی تأثیر مثبت و معناداری وجود داشته است پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران منافع سازمانی را بر منافع شخصی و فردی خود در اولویت قرار دهند و همه افراد سازمان را به عنوان یک تیم برای رسیدن بهتر به اهداف سازمانی در نظر بگیرد و قوانین اخلاقی را سرلوحه سازمان قرار دهند.

- با توجه به اینکه رفتارهای ریاکارانه بر ترومای سازمانی تأثیر مثبت معناداری وجود داشته است پیشنهاد می‌شود رهبران با تقویت روابط خود با کارکنان، سعی در از بین بردن حس بی‌اعتمادی و بدگمانی در فضای سازمان و ایجاد فضای کاری سالم دور از تنفر، حسادت و نفاق داشته باشند.

این پژوهش همچون دیگر تحقیقات با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. اول اینکه، تحقیق حاضر بر روابط بین متغیرهای مطالعه در میان سازمان‌های دولتی در شهر کرمان تمرکز کرده است. در نتیجه یافته‌های به دست آمده از این پژوهش به این جامعه قابل تعمیم هستند. دوم، محدودیت‌های ذاتی ابزار سنجش از قبیل خطای اندازه‌گیری است. با این حال پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، مدل مفهومی پژوهش در دیگر سازمان‌ها و شرکت‌ها نیز مورد بررسی و آزمون قرار گیرد؛ پیشنهاد می‌شود رهبری زهرآگین، رفتارهای ریاکارانه و ماکیاولی‌گری و ترومای سازمانی با متغیرهای دیگری چون بدبینی سازمانی، سکوت سازمانی و ... مورد مطالعه قرار گیرد؛ پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی از دیگر روش‌های جمع‌آوری داده‌ها همانند مصاحبه و روش‌های ترکیبی استفاده شود.

منابع

- احمدی، فریدون و شیرازی، اسکندر. (۱۳۹۴). طراحی و تبیین ابعاد محیطی سازمان اداره کننده ضربات روحی در بخش دولتی. *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۳(۲)، ۹۱-۱۰۶.
- پولادی، آیدا و اعتباریان، اکبر. (۱۳۹۳). تأثیر رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی به‌واسطه استرس شغلی و بهزیستی روان‌شناختی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان. *سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت*، تهران.
- حمیدی‌زاده، علی؛ زارعی‌متین، حسن و ظفری، هادی. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش‌های کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۳(۳)، ۱-۳۳.

- حیرانی، فروغ؛ وکیلی‌فرد، حمیدرضا، بنی‌مهد، بهمن و رهنمای رودپشتی، فریدون. (۱۳۹۵). تأثیر شخصیت حرفه‌ای گرا، ضداجتماعی و بیش‌اعتمادی حسابرسان بر قضاوت آن‌ها در حل تعارض میان حسابرس و مدیریت. *فصلنامه حسابداری مالی*، ۸(۲۲)، ۱۴۳-۱۰۶.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ شول، عباس و رضانی، سارا. (۱۳۹۸). تأثیر ارزش زیست‌محیطی و تصویر سبز بر تمایل به تبلیغ دهان به دهان با تبیین نقش اعتماد سبز و تمایل به پرداخت در چارچوب مدل SOR. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۴)، ۸۰۴-۸۲۴.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ شیر، اردشیر، فرجی، الهام و فارسی‌زاده، حسین. (۱۳۹۶). تأثیر هوش هیجانی بر عملکرد کارکنان در صنعت هتلداری: نقش میانجی استراتژی‌های بازیگری و فرسودگی هیجانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۲(۳۷)، ۷۱-۹۴.
- دیهیم‌پور، مهدی و دولتی، حسن. (۱۳۹۶). تأثیر عوامل ایجادکننده ترومای سازمانی بر میزان ترک خدمت کارکنان نظامی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۹(۴)، ۱۰۶-۸۱.
- سرلک، محمدعلی و کولیوند، پیرحسین. (۱۳۹۴). تأثیر ترومای سازمانی بر مهارت‌های کارکنان در یک بیمارستان خصوصی در ایران. *فصلنامه شفای خاتم*، ۴(۱)، ۴۵-۵۴.
- سعادت، سجاد؛ کلاتری، مهرداد و قمرانی، امیر. (۱۳۹۶). رابطه ویژگی‌های شخصیت تاریک (ماکیاولی، خودشیفتگی و جامعه‌ستیزی دانشجویان) با خودکارآمدی تحصیلی دانشجویان. *راهنمای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۰(۴)، ۲۶۲-۲۵۵.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ قلی‌پور، آرین و جانعلی‌زاده‌شوکی، محمد. (۱۳۹۳). شناسایی تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین بر نتایج و پی‌آمدهای منابع انسانی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۶(۴)، ۱۲۷-۱۰۹.
- شیری، اردشیر؛ خلدشرفی، صبریه؛ دهقانی سلطانی، مهدی و یاسینی، علی. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای ریاکارانه با نقش میانجی رفتار ماکیاولی‌گرایانه مدیران در سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه. *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۳(۱۱)، ۹۷-۱۱۴.
- فیض، داود؛ موتمنی، علیرضا؛ کردناهیج، اسداله؛ زارعی، عظیم و دهقانی سلطانی، مهدی. (۱۳۹۶). تأثیر نوآوری بازاریابی بر رقابت‌پذیری برند با تبیین نقش فرصت‌طلبی فناوری. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۳۱، ۲۹-۱۳.
- کولیوند، پیرحسن و سرلک، محمدعلی. (۱۳۹۴). عوامل ایجادکننده ترومای سازمانی در بیمارستان‌های خصوصی و راه‌کارهای کاهش آن: مورد مطالعه بیمارستان خاتم الانبیاء. *مجله مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴(۱)، ۱۲۰-۱۰۹.
- محمدزاده، علی و سرمست، بهرام. (۱۳۹۶). تبیین صفات شخصیت ماکیاولیایی بر اساس الگوی سه و پنج عاملی شخصیت. *فصلنامه مطالعات سیاسی*، ۹(۳۶)، ۴۹-۶۴.
- موسوی، نجم‌الدین و زارع، فرجام. (۱۳۹۶). بررسی نقش رفتارهای سیاسی بر بروز رفتارهای ریاکارانه با توجه به نقش میانجی معنویت. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۶(۴)، ۱۸۷-۱۶۱.
- نظری‌مقدم، فهیمه و نظری‌مقدم، فاطمه. (۱۳۹۳). بررسی رابطه شخصیت با سبک رهبری زهرآگین، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت (چالش‌ها و راهکارها)، تهران.
- هادوی‌نژاد، مصطفی و کلوندی، مریم. (۱۳۹۵). کاوش پویایی پیشایندی رهبری زهرآگین با استفاده از مدل‌یابی ساختاری. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۳(۱۹)، ۲۴-۱.

- هادوی نژاد، مصطفی، دانایی فرد، حسن، آذر، عادل و خائف‌الهی، احمد. (۱۳۹۲). رفتارهای ریاکارانه در ارتباطات بین فردی سازمان. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۳، ۴۰-۱۵.
- هادوی نژاد، مصطفی. (۱۳۹۰). کاوش پدیده رفتارهای ریاکارانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: خلق و آزمون نظریه‌ای داده بنیاد با استفاده از پژوهش روش‌های آمیخته اکتشافی، رساله دکتری مدیریت رفتاری دانشگاه تربیت مدرس.
- هادوی نژاد، مصطفی و روستایی، سعیده. (۱۳۹۵). جو شرنگ‌آلود سازمان: مفهوم‌سازی و سنجش. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۵ (۸۲)، ۸۰-۶۱.
- Alonso, P. (2017). *Definitions, typologies and processes involved in organizational troma: A literature review*. Chapter: 1 Publisher: IGI Global Editors: Stanislav Hasa, Richard Brunet-Thornton.
- Arpaci, L., Yalcin, S.B., Baloglu, M. & Kesisi, S. (2018). The moderating effect of gender in the relationship between narcissism and selfie-posting behavior. *Personality and Individual Differences*, 134, 71-74.
- Barry, C.T., Pickard, J.D. & Ansel, L. (2009). The associations of adolescent invulnerability and narcissism with problem behaviors. *Personality and Individual Differences*, 47(6), 577-582.
- Batson, C.D., Thompson, E.R. & Chen, H. (2002). Moral hypocrisy: Addressing some alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 330-339.
- Boddy, C.R. & Croft, R. (2016). Marketing in a time of toxic leadership. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(1), 1-26.
- Bockler, A., Sharifi, M., Kanske, P., Dziobek, I. & Singer, T. (2017). Social decision making in narcissism: Reduced generosity and increased retaliation are driven by alterations in perspective-taking and anger. *Personality and Individual Differences*, 104, 1-7.
- Campbell, W.K., Hoffman, B.J., Campbell, S.M. & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
- Carnevale, J.B., Huang, L. & Harms, P.D. (2018). Leader consultation mitigates the harmful effects of leader narcissism: A belongingness perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 164, 76-84.
- Chua, S.M.Y. & Murray, D.W. (2015). How toxic leaders are perceived: gender and information-processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292-307.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, 35: 219-257.
- Effron, D.A., Lucas, B.J. & Oconner, K. (2015). Hypocrisy by association: When organizational membership increases condemnation for wrongdoing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 147-159.
- Espinosa, A. & Rudenstine, S. (2018). Trait emotional intelligence, trauma and personality organization: Analysis of urban clinical patients. *Personality and Individual Differences*, 123, 176-181.
- Fassin, Y. & Buelens, M. (2011). The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making: A model of corporate social responsibility and business ethics practices. *Management Decision*, 49(4), 586-600.

- Feiz, D., Dehghani Soltani, M. & Farsizadeh, H. (2019). The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory. *Studies in Higher Education*, 44(1), 1-18.
- Greenbaum, R.L., Hill, A., Mawritz, M.B. & Quade, M.J. (2014). Employee machiavellianism to unethical behavior the role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 43(2), 1-9.
- Green, J. (2014). Toxic leadership in Educational organizations. *Education leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Gu, H., Wen, Z. & Fan, X. (2017). Structural validity of the Machiavellian Personality Scale: A bifactor exploratory structural equation modeling approach. *Personality and Individual Differences*, 105, 116-123.
- Hadadian, Z. & Saydpour, Z. (2016). Relationship between Toxic Leadership and job related affective well-being: The mediating role of job stress of Knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Kauten, R. & Barry, C.T. (2016). Adolescent narcissism and its association with different indices of prosocial behavior. *Journal of Research in Personality*, 60, 36-45.
- Kauten, R. & Barry, C.T. (2014). Do you think I'm as kind as I do? The relation of adolescent narcissism with self- and peer-perceptions of prosocial and aggressive behavior. *Personality and Individual Differences*, 61, 69-73.
- Lacey, M.Y. & Groves, K. (2014). Talent management collides with corporate social responsibility: creation of inadvertent hypocrisy. *Journal of Management Development*, 33(4), 399-409.
- Lammers, J., Stapel, D.A. & Galinsky, A.D. (2010). Power Increases Hypocrisy Moralizing in Reasoning, Immorality in Behavior. *Psychological Science*, 21(5), 737-744.
- Lee, S.Y., Cheon, Y. & Kwak, K.T. (2016). Status Anxiety, Institutional Hypocrisy, and Innovation: Evidence from the Korean Wireless Internet Industry. *Procedia Computer Science*, 91, 1138-1146.
- Lipman-blumen, J. (2005). *The allure of toxic leadership. Why follow Destructive Bosses and corrupt politicians and how we can survive them*. Oxford University press.
- Lobbestael, J., Baumeister, R.F., Fiebig, T. & Eckel, L.A. (2014). The role of grandiose and vulnerable narcissism in self-reported and laboratory aggression and testosterone reactivity. *Personality and Individual Differences*, 69, 22-27.
- Lubit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 127-138.
- Luo, Y.L.L., Cai, H., Sedikides, C. & Song, H. (2014). Distinguishing communal narcissism from agentic narcissism: A behavior genetics analysis on the agency-communion model of narcissism. *Journal of Research in Personality*, 49, 52-58.
- Maleseza, M. & Kaczmarek, M.C. (2018). Grandiose narcissism versus vulnerable narcissism and impulsivity. *Personality and Individual Differences*, 126, 61-65.
- Maxwell, S.M. (2015). An exploration of human Resource personal and toxic leadership. Doctoral Dissertation, Walden University.
- Mehta, S. & Mehshewari, G. (2014). Toxic leadership: tracing the destructive trail. *International journal of management*, 5(10), 18-24.

- Mowlaie, M., Abolghasemi, A. & Aghababaei, N. (2016). Pathological narcissism, brain behavioral systems and tendency to substance abuse: The mediating role of self-control. *Personality and Individual Differences*, 88, 247-250.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Pinto, J.K. & Patanakul, P. (2015). When narcissism drives project champions: A review and research agenda. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1180-1190.
- Rosenthal, S.A. & Pittinsky, T.L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Schmidt, A.A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes and the impact of military deployment*. PhD dissertation. University of Maryland, college park.
- Sendjaya, S., Pekerti, A., Härtel, C., Hirst, G. & Butarbutar, I. (2016). Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 125-139.
- Szabo, Z.P., Czibor, A., Restas, P. & Bereczkei, T. (2018). "The Darkest of all" The relationship between the Dark Triad traits and organizational citizenship behavior. *Personality and Individual Differences*, 134, 352-356.
- Tehrani, N. (2004). *Workplace Trauma Concepts, Assessment, Interventions*. Routledge.
- Tehrani, N., Cox, S.J. & Cox, T. (2002). Assessing the Impact of Stressful Incidents in Organization: The Development of an Extended Impact of Events Scale. *Counseling Psychology Quarterly*, 15(2), 191-200.
- Walton, M. (2007). Leadership Toxicity- An Inevitable Affliction of organizations?. *Organizations & people*, 14(1), 12-21.
- Wang, D. (2017). A study of the relationship between narcissism, extraversion, drive for entertainment, and narcissistic behavior on social networking sites. *Computers in Human Behavior*, 66, 138-148.
- Wilson, D.S., Near, D. & Miller, R.R. (1996). Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures. *Psychological Bulletin*, 119, (2), 285-299.
- Yavas, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Social and Behavioral Sciences*, 229, 267-276.