



بررسی رابطه سبک رهبری زهرآگین مدیران با رفتار منافقانه معلمان ابتدایی شهر همدان در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲

محبوبه معصومی^{۱*} محمود تعجبی^۲

دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه علوم تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

گروه علوم تربیتی، عضو هیات علمی گروه علوم تربیتی دانشگاه بوعلی سینا، ایران.

(M.masoumi.1368@gmail.com)

چکیده

پژوهش با هدف بررسی رابطه سبک رهبری زهرآگین مدیران با رفتار منافقانه معلمان ابتدایی شهر همدان در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ انجام گرفت. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری شامل کلیه‌ی معلمان مقطع ابتدایی آموزش و پرورش ناحیه یک و دو شهر همدان در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به تعداد ۱۳۰۹ نفر می‌باشد. حجم نمونه در این تحقیق بر اساس جدول کرجسی و مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی ۳۰۲ نفر برآورد گردید. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه رهبری زهرآگین، توسط اشمیت (۲۰۰۸) و پرسشنامه رفتارهای منافقانه توسط خلد شرفی (۱۳۹۴) استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید استاد راهنما قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب برای رهبری زهرآگین ۰/۹۵ و برای رفتار منافقانه ۰/۸۶ گزارش شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از روش‌های آمار توصیفی (جدول، فراوانی، درصد، میانگین و انحراف استاندارد، نمودار) و آمار استنباطی (آزمون t تک گروهی، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه به روش همزمان و به وسیله‌ی نرم‌افزار SPSS 16 استفاده گردید. نتایج نشان می‌دهد میزان به کارگیری رهبری زهرآگین و مولفه‌های آن سرپرستی توهین آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفتگی، جاه طلبی، غیرقابل پیش بینی بودن کمتر از حد متوسط (۳) است و میزان به رفتارهای منافقانه مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان بالاتر از حد متوسط (۳) است. نتایج همبستگی نشان داد که مؤلفه‌های رهبری زهرآگین مدیران است و مؤلفه‌های رهبری زهرآگین می‌توانند رفتارهای منافقانه مدیران مدارس را تبیین کنند.

واژگان کلیدی: سبک رهبری زهرآگین، مدیران، رفتار منافقانه، شهر همدان



دوین کتفرس ملی مطالعات خانواده و مدرسه

مقدمه

بدون شک آموزش و پرورش رکن اصلی رشد و توسعه در هر کشوری است این نهاد ارکان گوناگونی دارد از جمله این ارکان نیروی انسانی است از جمله کسانی که در صف مقدم جبهه ی آموزشی وجود دارند معلمان هستند این معلمین اگر بتوانند عملکرد شغلی خوبی داشته باشند آموزش و پرورش به اهداف بلند خود دست پیدا می کند یکی از عواملی که باعث کاهش عملکرد شغلی معلمان می شود رفتار منافقانه است. نفاق، مفهومی ضد ارزش و در مفاهیم دینی اسلام نیز این رفتار منفور شده است. حضرت علی (ع) می فرماید: " دورویی و نفاق آدمی ناشی از حقارت و ذلتی است که در ضمیر خود احساس می کند. رفتارهای منافقانه بیانگر تناقضی است که ممکن است بین گفتار کنونی فرد و افعال گذشته وی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مشاهده شود؛ به عبارت دیگر، چنانچه کارکنان سازمان، رفتاری را از خود بروز دهند که با نگرش واقعی آنها سازگار نباشد به این کنش، رفتار منافقانه گفته می شود (حدادیان و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۶۱). مدیران به دشواری می توانند معنای واقعی رفتارهای زیردستان خود را بفهمند؛ از این رو، رفتارهای منافقانه، پوشیده و مخفی است (اپلبوم و هیگز، ۱۹۹۸: ۹۶)

در صورتی که در سازمانی رفتار منافقانه وجود داشته باشد سلامت سازمانی کارکنان پایین خواهد آمد مایلز اولین بار در سال ۱۹۶۹ اصطلاح سلامت سازمانی را برای نوآوری در مدارس ابداع کرد (عزیزی مقدم، ۲۰۰۷: ۱۶) و عبارت است از توانایی سازمان در حفظ بقا و سازش با محیط و بهبود این توانایی ها. سلامت سازمانی از عوامل بسیاری تأثیر می پذیرد که می تواند در دستیابی به اهداف سازمان مؤثر واقع شود و در نهایت در سوددهی و بازدهی سازمان کارایی داشته باشد. عباسپور (به نقل از جعفرزاده، ۱۳۹۶: ۱۵۲)

با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان، ضرورت رهبری صحیح آنان یکی از دغدغه های مدیران امروز است رهبری عنصری مهم برای حیات، رشد، بالندگی یا مرگ سازمان محسوب می شود. با توجه به محیط رقابتی و پیچیدگی مهارت ها و ارتباطات، توفیق سازمان بدون به کار بردن سبک رهبری مناسب مدیران چندان مقدور نیست. کار گروهی اثربخش در گرو سلامت کارکنان و محیط سالم سازمانی است در سازمانی سالم، ارتباط اثربخشی بین همکاران و مدیران وجود دارد (هوی و فلدمن، ۱۹۸۷: ۱۳)

یکی از رویکردهایی که به تازگی مورد توجه صاحب نظران حوزه مدیریت و رهبری قرار گرفته رهبری زهرآگین است این سبک از رهبری به عنوان بعد پنهان و سخت گیرانه رهبری از سوی پژوهشگران معرفی شده است (ویلیامز، ۲۰۱۸) از نظر فلین رهبران زهرآگین، مدیران قلدر، تهدیدکننده و هوجبی هستند مدیرانی هستند که نوسانات خلقی آنان فضا و جو هر روزه دفتر کارشان را معین می کند، مدیرانی که غیبت می کنند، کارکنان را تحقیر نموده و همانند رئیس جهنم در سازمان عمل می نمایند رید (به نقل از خاکپور ۱۳۹۸: ۱۰۴). گرایش رفتار رهبران زهرآگین زمینه ای را فراهم می آورد که در بین زیردستان، جناح بندی و اختلاف شکل بگیرد (هپیل، ۲۰۱۱). این رهبران از طریق رفتارهای غیر اخلاقی اثرات مخرب، منفی و بلند مدتی را بر کل سازمان قرار می دهند که در نهایت کارایی و اثربخشی سازمانی را به خطر می اندازند (لیپمن و همکاران، ۲۰۰۵). از جمله رفتارهای غیر اخلاقی این نوع رهبران می توان به قلدری، نداشتن نگرانی در خصوص سلامت زیردستان، تهدید، غیبت، اولویت داشتن انگیزه های خود در برابر انگیزه های زیردستان، بدخواهی و خودخواهی اشاره کرد (فورنهام و تایلور، ۲۰۱۱). به سهولت می توان دریافت این گونه رفتارهای غیر اخلاقی از سوی رهبران برای سازمان به مثابه سم البته مسری است، براین اساس بسیاری از صاحب نظران آشکار هشدار داده اند که رهبری زهرآگین تهدیدی واقعی برای سلامت سازمانی است (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶)

با وجود اهمیت موضوع، تاکنون توجه به موضوع ارتباط رهبری زهرآگین و رفتارهای منافقانه به عنوان مبحثی حاشیه ای و کم اهمیت در میان اندیشمندان مدیریت بوده است در پژوهش های مختلف هر کدام از این متغیرها به طور جداگانه بررسی و تحلیل شده اند و خلأ بررسی آن در مدارس کشور ما احساس می شود و پژوهش حاضر ارتباط هر یک از این متغیرها را با هم در مدارس همدان مورد بررسی قرار می دهد مسئله اصلی که این پژوهش به دنبال یافتن پاسخی علمی برای آنها است که رابطه ای بین سبک رهبری زهرآگین مدیران با رفتار منافقانه وجود دارد؟



روش شناسی

روش تحقیق: روش این پژوهش توصیفی^۱ و از نوع همبستگی^۲ است زیرا روش توصیفی به منظور تعیین و توصیف ویژگی‌های متغیرها، در یک وضعیت انجام می‌شود. در واقع هدف از مطالعه توصیفی، تشریح یا توصیف جنبه‌های خاص پدیده‌های مورد بررسی در سطح فرد، سازمان یا صنعت است. در این پژوهش برای بررسی داده‌های جمعیت‌شناختی و توصیف وضعیت متغیرهای مورد پژوهش، از روش پژوهش توصیفی استفاده شده است. همبستگی نیز نوعی آزمون آماری است که گرایش یا الگوی دو یا بیشتر متغیر یا مجموعه‌ای از داده‌ها را مشخص می‌کند، که به نحوی سازگار و منطقی با هم تغییر می‌کنند. به عبارت دیگر پژوهش‌های همبستگی، فرصتی برای پژوهشگر فراهم می‌کند تا نمرات متغیرها را پیش‌بینی و رابطه میان متغیرها را تعیین کند و پژوهشگران از آزمون آماری همبستگی برای توصیف و اندازه‌گیری میزان همبستگی بین دو یا چند متغیر یا مجموعه‌ای از نمرات یا امتیازات استفاده می‌کنند.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه‌ی آماری^۳ پژوهش حاضر شامل کلیه معلمان مقطع ابتدایی آموزش و پرورش ناحیه یک و دو شهر همدان در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به تعداد ۱۳۰۹ نفر می‌باشد. از این تعداد ۶۲۰ نفر معلم مقطع ابتدایی ناحیه ۱ شهرستان همدان و ۶۸۹ نفر معلم مقطع ابتدایی ناحیه ۲ شهرستان همدان هستند. به علاوه، از ۶۲۰ معلم ابتدایی ناحیه ۱، تعداد ۵۵۲ نفر زن و ۶۸ نفر مرد و از ۶۸۹ معلم ابتدایی ناحیه ۲، تعداد ۶۳۲ نفر زن و ۵۷ نفر مرد می‌باشند و حجم نمونه در این تحقیق براساس جدول کرجسی و مورگان ۳۰۲ نفر برآورد گردید. برای نمونه‌گیری نیز از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی استفاده شده است به این صورت که با توجه به نسبت تعداد معلمان هر ناحیه، نمونه به شیوه تصادفی انتخاب شد.

روش گردآوری داده‌ها: در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها و تدوین مبانی نظری و پیشینه پژوهشی تحقیق از روش مطالعه کتابخانه‌ای و پایگاه‌های اطلاعاتی استفاده شده است همچنین جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز به منظور آزمون فرضیه‌ها و پاسخ سؤال‌های پژوهشی از دو پرسشنامه به شرح زیر استفاده گردید:

پرسشنامه رهبری زهرآگین: پرسشنامه رهبری زهرآگین، توسط اشمیت (۲۰۰۸) طراحی شده است. این پرسشنامه دارای ۲۸ سوال و ۵ مؤلفه (سرپرستی توهین‌آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفتگی، جاه طلبی و غیرقابل پیش‌بینی) می‌باشد و براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت در مقیاس ۵ گزینه‌ای (کاملاً مخالف، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) می‌باشد که به گزینه‌ی خیلی کم نمره ۱، گزینه کم نمره ۲، به گزینه تا اندازه‌ای نمره ۳، به گزینه زیاد نمره ۴ و به گزینه خیلی زیاد نمره ۵ داده می‌شود. سؤالات این پرسشنامه به شرح زیر مؤلفه‌های رهبری زهرآگین را می‌سنجند: سرپرستی توهین‌آمیز: سؤالات ۱ تا ۷، رهبری خودکامه: سؤالات ۸ تا ۱۳، خودشیفتگی: سؤالات ۱۴ تا ۱۸، جاه طلبی: سؤالات ۱۹ تا ۲۳ و غیرقابل پیش‌بینی: سؤالات ۲۴ تا ۲۸.

پرسشنامه رفتارهای منافقانه: پرسشنامه‌ی رفتارهای منافقانه توسط خلد شرفی (۱۳۹۴) تدوین شده و حاوی ۱۲ گویه می‌باشد که سه مؤلفه ماکیاولیسم، سیاست دفاعی مدیریت در قبال منابع انسانی و سیاست جذبی مدیریت در قبال منابع انسانی را اندازه‌گیری می‌کند. این پرسشنامه براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) می‌باشد که به گزینه‌ی کاملاً مخالفم نمره ۱، مخالفم نمره ۲، نظری ندارم نمره ۳، موافقم نمره ۴ و کاملاً موافقم نمره ۵ داده می‌شود. سؤالات این پرسشنامه به شرح زیر مؤلفه‌های رفتارهای منافقانه را می‌سنجند: مؤلفه ماکیاولیسم: سؤالات ۱ تا ۴، مؤلفه سیاست دفاعی مدیریت در قبال منابع انسانی: سؤالات ۵ تا ۸ و مؤلفه سیاست جذبی مدیریت در قبال منابع انسانی: سؤالات ۹ تا ۱۲

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات: برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی در سطح جدول، فراوانی، درصد، میانگین و انحراف استاندارد، نمودار و آزمون کالموگروف-اسمیرونوف استفاده شده است. برای پاسخ دادن به سؤالاتی که وضعیت متغیرها را می‌سنجد از آزمون T تک گروهی، برای آزمون فرضیه‌هایی که رابطه بین دو متغیر را می‌سنجد از

1. Descriptive
2. Correlation
3. Statistical Society

دوین کنفرانس ملی مطالعات خانوادہ و مدرسہ



ضریب همبستگی پیرسون و برای آزمون فرضیه‌هایی که به پیش‌بینی متغیر وابسته از روی متغیر مستقل می‌پردازند، از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش همزمان استفاده گردید؛ همچنین محاسبات و تجزیه و آماری به وسیله‌ی رایانه و نرم‌افزار SPSS16 انجام شد.

یافته های پژوهش

سؤال: وضعیت استفاده از رهبری زهرآگین توسط مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان چگونه است؟

جدول (۱) بررسی وضعیت به کارگیری رهبری زهرآگین در بین مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان با استفاده از آزمون t تک گروهی:

شاخص متغیر	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماری ^۱	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
رهبری زهرآگین	۲/۱۹	۰/۸۳	۳	۱۶/۶۹	۳۰۱	**۰/۰۰۰۱
سرپرستی توهین آمیز	۲/۳۲	۱/۲۲	۳	۹/۶۲	۳۰۱	**۰/۰۰۰۱
رهبری خودکامه	۲/۱۹	۰/۷۶	۳	۱۸/۳۷	۳۰۱	**۰/۰۰۰۱
خودشیفتگی	۲/۲۳	۱/۰۷	۳	۱۲/۳۱	۳۰۱	**۰/۰۰۰۱
جاه طلبی	۲/۱۱	۱/۰۱	۳	۱۵/۲۲	۳۰۱	**۰/۰۰۰۱
غیرقابل پیش بینی	۲/۱۱	۱/۰۶	۳	۱۴/۴۲	۳۰۱	**۰/۰۰۰۱

** در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

* در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

نتایج آزمون t تک گروهی در جدول (۱) نشان می‌دهد میانگین به کارگیری رهبری زهرآگین در بین مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان ۲/۱۹ با انحراف معیار ۰/۸۳ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) کوچکتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان به کارگیری رهبری زهرآگین در بین مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان کمتر از حد متوسط (۳) است. همچنین وضعیت به کارگیری رهبری زهرآگین در هریک از مؤلفه‌ها به شرح زیر است:

(۱) میانگین مؤلفه سرپرستی توهین آمیز ۲/۳۲ با انحراف معیار ۱/۲۲ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) کوچکتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان سرپرستی توهین آمیز مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان کمتر از حد متوسط (۳) است.

(۲) میانگین مؤلفه رهبری خودکامه ۲/۱۹ با انحراف معیار ۰/۷۶ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) کوچکتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان رهبری خودکامه مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان کمتر از حد متوسط (۳) است.

(۳) میانگین مؤلفه خودشیفتگی ۲/۲۳ با انحراف معیار ۱/۰۷ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) کوچکتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان خودشیفتگی مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان کمتر از حد متوسط (۳) است.

(۴) میانگین مؤلفه جاه طلبی ۲/۱۱ با انحراف معیار ۱/۰۱ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) کوچکتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان جاه طلبی مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان کمتر از حد متوسط (۳) است.

^۱ - میانگین آماری هر گویند در مقیاس پرسشنامه رهبری زهرآگین ۳ است زیرا $1+2+3+4+5=15 : 5 = 3$

دوین کتفرس ملی مطالعات خانوادہ و مدرسہ



(۵) میانگین مؤلفه غیرقابل پیش بینی ۲/۱۱ با انحراف معیار ۱/۰۶ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) کوچکتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا (۰/۰۱ < p) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که میزان غیرقابل پیش بینی بودن مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان کمتر از حد متوسط (۳) است.

سؤال: وضعیت رفتارهای منافقانه مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان چگونه است؟

جدول (۲) بررسی وضعیت رفتارهای منافقانه مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان با استفاده از آزمون t تک گروهی:

شاخص متغیر	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماری ^۱	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
رفتارهای منافقانه	۳/۴۲	۰/۷۰	۳	۱۰/۵۷	۳۰۱	**۰/۰۰۰۱
ماکیاولیسم	۳/۵۹	۰/۹۱	۳	۱۱/۳۰	۳۰۱	**۰/۰۰۰۱
سیاست دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی	۳/۴۰	۰/۷۸	۳	۸/۸۷	۳۰۱	**۰/۰۰۰۱
سیاست جذبی مدیریت در قبال منابع انسانی	۳/۲۸	۰/۷۶	۳	۶/۴۷	۳۰۱	**۰/۰۰۰۱

** در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

* در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

نتایج آزمون t تک گروهی در جدول (۲) نشان می دهد میانگین رفتارهای منافقانه مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان ۳/۴۲ با انحراف معیار ۰/۷۰ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا (۰/۰۱ < p) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که میزان رفتارهای منافقانه مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان بالاتر از حد متوسط (۳) است. همچنین وضعیت رفتارهای منافقانه در هر یک از مؤلفه ها به شرح زیر است:

(۱) میانگین مؤلفه ماکیاولیسم ۳/۵۹ با انحراف معیار ۰/۹۱ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا (۰/۰۱ < p) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که میزان رفتارهای منافقانه مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان در مؤلفه ماکیاولیسم بالاتر از حد متوسط (۳) است.

(۲) میانگین مؤلفه سیاست دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی ۳/۴۰ با انحراف معیار ۰/۷۸ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا (۰/۰۱ < p) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که میزان سیاست دفعی مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان در قبال منابع انسانی بالاتر از حد متوسط (۳) است.

(۳) میانگین مؤلفه سیاست جذبی مدیریت در قبال منابع انسانی ۳/۲۸ با انحراف معیار ۰/۷۶ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا (۰/۰۱ < p) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که میزان سیاست جذبی مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان در قبال منابع انسانی بالاتر از حد متوسط (۳) است.

- میانگین آماری هر گویه در مقیاس پرسشنامه رفتارهای منافقانه ۳ است زیرا ۱۵ = ۱+۲+۳+۴+۵ = ۰۵

دوین کتفرس ملی مطالعات خانوادہ و مدرسہ



فرضیہ ۲) بین سبک رھبری زھر آگین و رفتارھای منافقانه مدیران مدارس ابتدایی شھر همدان رابطه وجود دارد.

جدول (۳) بررسی رابطه سبک رھبری زھر آگین و رفتارھای منافقانه مدیران مدارس ابتدایی شھر همدان با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون:

رابطه متغیرها	سرپرستی توهین آمیز	رھبری خودکامه	خودشیفتگی	جاه طلبی	غیرقابل پیش بینی	رھبری زھر آگین
ماکیاولیسیم	ضرب همبستگی	۰/۱۷۱	۰/۱۵۵	۰/۲۲۶	۰/۲۴۴	۰/۲۴۵
	سطح معناداری	**/۰/۰۰۳	**/۰/۰۰۷	**/۰/۰۰۰۱	**/۰/۰۰۰۱	**/۰/۰۰۰۱
سیاست دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی	ضرب همبستگی	۰/۱۰۳	۰/۰۹۲	۰/۰۷۳	۰/۱۱۹	۰/۱۱۷
	سطح معناداری	۰/۰۷۵	۰/۱۱۰	۰/۲۰۵	* /۰/۰۳۸	* /۰/۰۴۳
سیاست جذبی مدیریت در قبال منابع انسانی	ضرب همبستگی	۰/۱۸۴	۰/۲۰۸	۰/۲۴۶	۰/۲۷۹	۰/۲۷۹
	سطح معناداری	**/۰/۰۰۱	**/۰/۰۰۰۱	**/۰/۰۰۰۱	**/۰/۰۰۰۱	**/۰/۰۰۰۱
رفتارھای منافقانه	ضرب همبستگی	۰/۱۷۹	۰/۱۷۷	۰/۲۱۵	۰/۲۵۲	۰/۲۵۱
	سطح معناداری	**/۰/۰۰۲	**/۰/۰۰۲	**/۰/۰۰۰۱	**/۰/۰۰۰۱	**/۰/۰۰۰۱

* در سطح ۰/۰۵ معنادار است. ** در سطح ۰/۰۱ معنادار است. تعداد=۳۰۲

نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول (۳) نشان داد که بین رھبری سبک رھبری زھر آگین و رفتارھای منافقانه مدیران مدارس ابتدایی شھر همدان ($p=۰/۰۰۰۱$ و $r=۰/۲۵۱$) رابطه مثبت و معناداری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد؛ به عبارتی با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که با افزایش استفاده از سبک رھبری زھر آگین توسط مدیران در مدارس ابتدایی شھر همدان، میزان رفتارھای منافقانه آنان افزایش می یابد و بالعکس. همچنین بین مؤلفه های سرپرستی توهین آمیز ($p=۰/۰۰۲$ و $r=۰/۱۷۹$)، رھبری خودکامه ($p=۰/۰۰۲$ و $r=۰/۱۷۷$)، خودشیفتگی ($p=۰/۰۰۰۱$ و $r=۰/۲۱۵$)، جاه طلبی ($p=۰/۰۰۰۱$ و $r=۰/۲۵۲$) و غیرقابل پیش بینی بودن ($p=۰/۰۰۰۱$ و $r=۰/۱۹۷$) در سطح ۰/۰۱ با رفتارھای منافقانه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ به عبارتی با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که با افزایش سرپرستی توهین آمیز، رھبری خودکامه، خودشیفتگی، جاه طلبی و غیرقابل پیش بینی بودن مدیران در مدارس، میزان رفتارھای منافقانه آنان افزایش می یابد و بالعکس. همچنین رابطه رھبری زھر آگین و همه مؤلفه های آن با مؤلفه های ماکیاولیسیم و سیاست جذبی مدیریت در قبال منابع انسانی در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنادار است زیرا ($p<۰/۰۱$). همچنین تنها رابطه رھبری زھر آگین و مؤلفه جاه طلبی با مؤلفه سیاست دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی مثبت و معنادار است ($p<۰/۰۵$) اما رابطه سایر مؤلفه های رھبری زھر آگین با مؤلفه سیاست جذبی مدیریت در قبال منابع انسانی معنادار نیست ($p>۰/۰۵$).

دومین کنفرانس ملی مطالعات خانوادہ و مدرسہ



فرضیہ: از طریق مؤلفہ های سبک رهبری زہرآگین می توان رفتارهای منافقانہ مدیران مدارس ابتدایی شہر ہمدان پیش بینی کرد.

برای پیش بینی رفتارهای منافقانہ مدیران بر اساس مؤلفہ های رهبری زہرآگین و همچنین مقایسہ شدت تأثیر مؤلفہ های رهبری زہرآگین بر رفتارهای منافقانہ از تحلیل رگرسیون چندگانہ بہ روش همزمان استفادہ شدہ است. قبل از انجام رگرسیون لازم است پیش فرض های رگرسیون رعایت شود. اولین و مهم ترین پیش فرض رگرسیون، خطی بودن روابط بین متغیرهای مستقل و وابستہ است. براساس آنچه کہ در ضریب پیروں مطرح شدہ است، روابط بین متغیرهای مستقل و متغیر وابستہ خطی است (فرضیہ دوم پژوهش). همچنین توزیع متغیر وابستہ نیز نرمال است (جدول ۴-۵). علاوہ بر این، از آمارہ دوربین واتسون برای سنجش مستقل بودن ہمبستگی باقیماندہ استفادہ شدہ است. مقدار آمارہ دوربین واتسون برابر با ۱/۵۱ است کہ نشان می دہد باقیماندہ ها با ہم ہمبستگی ندارند و مستقل از ہم ہستند. همچنین، واریانس خطاها با ہم برابر و ثابت است. برای آگاہی از چگونگی روابط ہم خطی بین بین متغیرهای مستقل از آمارہ تولرنس استفادہ شدہ است. براساس شاخص های ہم خطی بودن (تولرنس و تورم واریانس (VIF))؛ بین متغیرهای پیش بین ہم خطی وجود نداشتہ و نتیج حاصل از مدل رگرسیون قابل اتکا است. بنابراین شرایط استفادہ از رگرسیون برقرار می باشد. مقادیر F مشاہدہ شدہ در رگرسیون در سطح ۰/۰۱ معنادار بودہ ($p < 0.01$)؛ یعنی می توان گفت کہ مدل رگرسیونی تحقیق مدل مناسبی برای تبیین متغیر وابستہ است و متغیرهای تحقیق قادرند کہ تغییرات متغیر وابستہ را توضیح دہند. بنابراین مفروضات استفادہ از رگرسیون برقرار است.

جدول (۴) رگرسیون چندگانہ همزمان بین مؤلفہ های رهبری زہرآگین و رفتارهای منافقانہ مدیران مدارس:

شاخص ها	مجموع مجذورات SS	درجہ آزادی df	میانگین مجذورات	آمارہ F	سطح معناداری	ضریب ہمبستگی (R)	ضریب تعیین R2	ضریب تعیین اصلاح شدہ R ²	دوربین واتسون
رگرسیون	۱۱/۴۶۷	۵	۲/۲۹۳	۴/۹۵۱	۰/۰۰۰۱	۰/۲۷۸	۰/۰۷۷	۰/۰۶۲	۱/۵۱۳
باقیمانده	۱۳۷/۱۱۶	۲۹۶	۰/۴۶۳						
کل	۱۴۸/۵۸۳	۳۰۱							

با توجہ بہ مقدار R^2 تعدیل شدہ، مؤلفہ های رهبری زہرآگین، مجموعاً ۶/۲ درصد از واریانس نمرات رفتارهای منافقانہ مدیران مدارس را تبیین می کنند. بہ عبارت دیگر تنها ۶/۲ درصد از تغییرات رفتارهای منافقانہ مدیران مدارس، ناشی از مؤلفہ های رهبری زہرآگین آنان است.

جدول (۵) نتیج تحلیل رگرسیون چندگانہ همزمان برای پیش بینی رفتارهای منافقانہ مدارس بر اساس مؤلفہ های سبک رهبری زہرآگین آنان:

مفروضہ های ہم خطی	تورم واریانس VIF	تولرنس Tolerance	سطح معناداری	t	ضرایب غیراستاندارد		مقدار ثابت
					Beta	میانگین > طای استاندارد	
			۰/۰۰۰۱	۲۴/۴۸۲		۰/۱۲۲	۲/۹۷۹
			۰/۰۷۹	۱/۷۶۱	۰/۱۱۶	۰/۰۳۸	۰/۰۶۷
			۰/۸۹۰	۰/۱۳۹	-۰/۰۱۲	۰/۰۷۷	۰/۰۱۱



دوین کتفرس ملی مطالعات خانوادہ و مدرسہ

۵/۰۱۷	۰/۱۹۹	۰/۹۶۹	۰/۰۳۹	۰/۰۰۵	۰/۰۸۱	۰/۰۰۳	خودشیفتگی
۵/۸۷۲	۰/۱۷۰	۰/۰۲۲	۲/۳۰۷	۰/۳۱۲	۰/۰۹۴	۰/۲۱۷	جاه طلبی
۵/۱۱۳	۰/۱۹۶	۰/۳۹۸	۰/۸۴۷	-۰/۱۰۷	۰/۰۸۳	۰/۰۷۱	غیرقابل پیش بینی

به منظور شناسایی و مقایسه شدت و جهت تأثیر مؤلفه‌های رهبری زهرآگین، ضرایب بتا نیز محاسبه شده، با توجه به مقادیر Beta و سطح معنی‌داری مقادیر t در جدول (۵)، تنها مؤلفه جاه‌طلبی بر سلامت رفتارهای منافقانه مدیران مدارس تأثیر داشته و وارد مدل رگرسیون شد (سایر مؤلفه‌های رهبری زهرآگین تأثیر معناداری در رفتارهای منافقانه نداشته و از مدل حذف شدند). بنابراین مؤلفه جاه‌طلبی توانایی پیش‌بینی رفتارهای منافقانه مدیران مدارس را دارد. تأثیر مؤلفه‌های سرپرستی جاه‌طلبی مثبت و به اندازه ۰/۳۱۲ است. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری مقدار t به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ است، این مؤلفه سهم معنی‌داری در پیش‌بینی رفتارهای منافقانه دارد. ضریب متغیر مؤثر در مدل، در زیر آمده است. مدل نهایی عبارت است از:

$$۲/۹۷۹ + (۰/۳۱۲ \text{ (جاه طلبی)}) = \text{رفتارهای منافقانه}$$

بحث نتیجه گیری

در حوزه مدیریت و سازمان، مقصود از نفاق سازمانی، ناسازگاری ادراک شده بین قول و عمل مدیران ارشد سازمان است. رفتار منافقانه دارای پیامدهای بسیاری مانند تیرگی جو اعتماد و روابط میان فردی گولمبیسکی و کاهش عملکرد گروهی، دریکس و فرین می باشد و بر ثبات بلند مدت سازمانی و آسودگی خاطر اعضای سازمان مؤثر است. حدادیان (به نقل از زارع، ۱۳۹۷: ۱۵۲) اساساً نیاز به مدیریت در همه زمینه‌های اجتماعی امری لازم و ضروری است منابع انسانی و مادی عظیم سازمان‌ها بدون هدایت و رهبری افراد رو به نابودی می رود در حال حاضر سلامت سازمان‌ها به طور مستقیم به استفاده مؤثر از منابع انسانی متکی به علوم رفتاری کاربردی بستگی دارد از این رو نگرش جدیدی که در ادبیات مربوطه به مدیریت انسان شده نگرش راهبردی است، به این معنا که انسان عامل کار و خالق آن است بنابراین نقش محوری در سلامت سازمان دارد و تحولات عظیم سازمانی از توانمندی‌های نامحدود فکری این عامل سرچشمه می گیرد ظهور حاکمیت این دیدگاه که موفقیت و اثر بخش سازمان‌ها در گرو هدایت صحیح منابع به ویژه منابع انسانی است موجب شده تا در سال‌های اخیر به بررسی و مطالعه رفتار و رهبری و تأثیر آن بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان توجه قابل ملاحظه‌ای معطوف شود (مختاری و همکاران، ۱۳۹۱: ۴). سمیت پدیده‌ای است که نظام‌های انسانی را فرا می گیرد واقعیتی ناگزیر در زندگی سازمانی محسوب می شود از مدیران گرفته تا کارکنان منابع انسانی و مشاوران سازمان همه با پویایی‌های سمی و آثار کژ کارکردی آن مواجه شده اند طبیعی است که وضعیت وخیم مسمومیت سازمان یعنی حالتی که سازمان در آن به مثابه یک بیمار است، ضروری است به فکر چاره و نسخه شفابخشی بود (گلدمن، ۲۰۰۸: ۱۲)

نتایج نشان می‌دهد میزان به کارگیری رهبری زهرآگین و مولفه‌های آن سرپرستی توهین آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفتگی، جاه‌طلبی، غیرقابل پیش‌بینی بودن کمتر از حد متوسط (۳) است. مطالعه‌ای جهت مقایسه همسویی و ناهمسویی یافت نشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت میزان توهین رهبر به شخصیت افراد و کاهش سطح رضایت آن‌ها در سازمان، میل و علاقه به دیده شدن فردی خود رهبر در سازمان و عدم پذیرش عقاید و نظرات زیردستان و ندادن حق مشارکت به آن‌ها در سازمان، اینکه همیشه مدیر دوست دارد در سازمان خودش را ذی حق، توانمند، شایسته بالاترین رده‌های سازمانی و فردی فوق العاده معرفی کند، تلاش مدیر برای برتر نشان دادن خودش در سازمان و نسبت دادن کارهای مثبت دیگران به خودش و سوء استفاده از پست سازمانی و فشار وارد کردن به دیگر کارمندان و انجام کارها، رفتارها و اعمال نابهنگام و نابه جا از سوی مدیر و درگیر کردن جو سازمان از خلق و خوی پر نوسان خودش در سازمان کمتر است. خوشبختانه باید گفت این میزان سبک رهبری در مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان بسیار ضعیف است و همچنین نتایج نشان می‌دهد میزان به رفتارهای منافقانه مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان بالاتر از حد متوسط (۳) است. مطالعه‌ای جهت مقایسه همسویی و ناهمسویی یافت نشد. همچنین میزان رفتارهای منافقانه مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان در



مؤلفه ماکیاولیسم، میزان سیاست دفعی مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان در قبال منابع انسانی، میزان سیاست جذبی مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان در قبال منابع انسانی بالاتر از حد متوسط (۳) است. این بدان معنی است که وضعیت این که در سازمان مدیرانی هستند که حاضرند دیگران را دستاویز خود قرار دهند تا به موقعیت بهتری در سازمان دست یابند، وجود دارد. همچنین وضعیت از رفتار بعضی از مدیران سازمان معلوم است که آنها چاپلوسی را کار درست و عاقلانه ای می دانند، بعضی از مدیران سازمان حاضرند برای رسیدن به قدرت بیشتر، حقوق دیگران را پایمال کنند، مدیر به خیلی از تازه واردها سمت های مهمی داده است، مدیر از تازه واردهایی که خودش وارد سازمان کرده است حمایت قابل توجهی می کند، خیلی از تازه واردها توسط مدیر، از راههای نه چندان قانونی و شبهه ناک جذب سازمان شده اند. بنابراین رفتارهای منافقانه در بین مدیران مدارس شهر همدان وجود دارد. و بین رهبری سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای منافقانه مدیران مدارس ابتدایی شهر همدان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ به عبارتی می توان گفت که با افزایش استفاده از سبک رهبری زهرآگین توسط مدیران در مدارس ابتدایی شهر همدان، میزان رفتارهای منافقانه آنان افزایش می یابد و بالعکس. همچنین بین مؤلفه های سرپرستی توهین آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفتگی، جاه طلبی و غیرقابل پیش بینی بودن با رفتارهای منافقانه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ به عبارتی می توان گفت که با افزایش سرپرستی توهین آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفتگی، جاه طلبی و غیرقابل پیش بینی بودن مدیران در مدارس، میزان رفتارهای منافقانه آنان افزایش می یابد و بالعکس. همچنین رابطه رهبری زهرآگین و همه مؤلفه های آن با مؤلفه های ماکیاولیسم و سیاست جذبی مدیریت در قبال منابع انسانی مثبت و معنادار است. همچنین تنها رابطه رهبری زهرآگین و مؤلفه جاه طلبی با مؤلفه سیاست دفعی مدیریت در قبال منابع انسانی مثبت و معنادار است اما رابطه سایر مؤلفه های رهبری زهرآگین با مؤلفه سیاست جذبی مدیریت در قبال منابع انسانی معنادار نیست. این یافته با مطالعات رحمانی و قنبری (۱۴۰۱)، دهقانی سلطانی، مصباحی، میرزا صادقی (۱۳۹۹)، قاسم پور و همکاران (۱۳۹۹)، خلیلی (۱۳۹۷)، حمیدزاده و همکاران (۱۳۹۶)، ایردال و بوداک (۲۰۲۱) و کیلیکوگلو و همکاران (۲۰۱۹) همسو می باشد چراکه به نتایج مشابهی در این زمینه دست یافتند و به این نتیجه رسیدند که رهبری زهرآگین منجر به افزایش رفتارهای منافقانه در سازمان می شود. در تبیین این یافته می توان گفت رهبری زهرآگین از طریق متلاشی ساختن دیگران از طریق تمرکز بر ارزش های خودخواهانه، فریب و نیرنگ در سازمان متاسفانه منجر به رفتارهای منفی از جمله رفتارهای منافقانه خواهد شد. این سبک رهبری از طریق تضعیف کار گروهی و تیمی، فرسوده کردن منابع انسانی، تهدید بقای سازمان، بروز رفتارهای ناهنجار، توهین و گزند به زبردستان راه بد بودن و بد رفتار کردن را به کارکنان می آموزد و آنها نیز یاد می گیرند که برای فرار از رفتارهای بد رهبر، یا کنار آمدن یا آن از خود رفتارهای منافقانه نشان دهند و مؤلفه های رهبری زهرآگین می توانند رفتارهای منافقانه مدیران مدارس را تبیین کنند. به عبارت دیگر تغییرات رفتارهای منافقانه مدیران مدارس، ناشی از مؤلفه های رهبری زهرآگین آنان است. همچنین مؤلفه های جاه طلبی توانایی پیش بینی رفتارهای منافقانه مدیران مدارس را دارد. این بدان معنی است که رهبری زهرآگین باعث ایجاد اثر زهرآگین بر سازمان ها و افرادی می شوند که آن را هدایت می کنند و از آنجا که چنین رهبرانی به منافع شخصی خود قبل از منافع سازمانی توجه می کنند به کارمندان و سازمان ها آسیب می رسانند. همچنین همانطور که فتح اللهی و پورآقاجانی حسینی (۱۳۹۶) نشان دادند رهبران زهرآگین منجر به نارضایتی شغلی و کاهش خلاقیت و تضعیف عملکرد و تعهد، بستند که علاوه بر آثار زیان بار کوتاه مدت، با فرسوده کردن منابع انسانی سازمان، در طول زمان، می توانند باعث تهدید بقای سازمان از طریق بروز رفتارهای ناهنجار افراد به دلیل سوء رهبری شوند و در سطحی وسیع تر چنین رهبرانی با تخریب سازمان های جامعه آن را به سیر قهقرایی می کشانند.

متاسفانه رهبران زهرآگین از طریق داشتن عدم نگرانی برای رفاه زبردستان، از بین بردن عدالت و اعتماد سازمانی، توهین آمیز، خودکامه، خودشیفتگی، جاه طلبی، پیش بینی ناپذیر بودن یک جوی پر از عدم اطمینان و فازهای منفی ایجاد میکند و از همه بدتر اینکه رهبری زهرآگین با عدم پذیرش عقاید و نظرات زبردستان و ندادن حق مشارکت به آنها در سازمان رفتارهای منافقانه را ترویج و افزایش میدهد. در استناد بیشتر می توان به مطالعه دهقانی سلطانی، مصباحی، میرزا صادقی (۱۳۹۹) است که نشان میدهد رهبری زهرآگین هم به طور مستقیم و هم از راه رفتارهای ماکیاولی گرانه و ریاکارانه بر ترومای سازمانی تاثیر مثبت داشته است. همچنین مطالعات قاسم پور و همکاران (۱۳۹۹) که معتقدند سبک رهبری زهرآگین بر منجر به پیدایی تمایل به ترک خدمت داوطلبانه در افراد



سازمان می‌شود. مطالعه خلیلی (۱۳۹۷) نیز به این دلیل که نشان دادند سبک رهبری زهراگین بر بطالت اجتماعی و زیرکار در روی کارکنان تاثیر دارد استناد به این یافته دارد. حمیدزاده و همکاران (۱۳۹۶) نیز در این رابطه که سبک رهبری زهراگین منجر به افزایش رفتارهای کژکارکردی و نگرش کارکنان دارد و همچنین مطالعات ایردال و بوداک (۲۰۲۱) که نشان دادند بین رهبری رهبری زهراگین و اعتماد سازمانی رابطه منفی وجود دارد استنادی بر این یافته دارند. با توجه به بررسی متون، مطالعات تجربی انجام شده و نتایج به دست آمده در این پژوهش پیشنهادهایی ارائه می‌شود که امید است با کاربرد آن‌ها توسط مدیران و مسئولان آموزشی به اتخاذ تصمیم‌های هوشمند در راستای پیشبرد اهداف و رسالت‌های آموزشی و تربیتی آموزش و پرورش پرداخت.

- پیشنهاد میشود از طریق آموزش اخلاق و رفتارهای اخلاقی در سازمان و مدارس از رفتارهای زشت مسخره کردن، غیبت کردن، دو رویی، عدم روحیه گروهی میزان رفتارهای منافقانه را کاهش دهید.
- توصیه میشود مدیران جوی از اعتماد را در سازمان به وجود آورند تا هر آنچه که مدیر از مافوق خود می‌خواهد به دست آورد.
- توصیه میشود مدیران از طریق تقویت مهارت‌های روابط انسانی میزان برش و قدرت خود را برای تهیه وسایل آموزشی، تامین تسهیلات بالا ببرند.
- سعی شود عدالت سازمانی را برای همه معلمان برقرار سازید تا همه افراد سازمان و مدرسه خود را به عنوان اعضاء گروه برابر بدانند و با آنان همچون زیر دست، رفتار نکنند.
- به ایده‌ها و پیشنهادهایی را که توسط گروه معلمان و مدیران ارائه می‌شود به کار ببندند.



منابع و ماخذ:

- حمیدیزاده، علی؛ زارعی‌متین، حسن؛ و ظفری، هادی. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان. تهران: مطالعه رفتار سازمانی، ۶(۳): ۱-۳۱.
- خاکپور، عباس. (۱۳۹۸). رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی عاطفی نقش میانجی سکوت سازمانی. تهران: خلیلی، اکرم. (۱۳۹۷). تأثیر سبک رهبری زهرآگین(سمی) بر بطالت اجتماعی با نقش میانجی زیر کار درروی کارکنان(مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی ایلام). تهران: مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹(۳۶): ۱۳۸-۱۵۸.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ مصباحی، مریم؛ و میرزاصدقی، نعیمه. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی از راه ترویج رفتارهای ریاکارانه و ماکیاولی گرانه. تهران: فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۳): ۱۵۹-۱۸۴.
- رحمانی، اسماعیل & قنبری، سیروس. (۱۴۰۱). نقش رهبری زهرآگین در ایجاد ترومای سازمانی با میانجی گری رفتار منافقانه. پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۶ (۵۸)، ۳۴-۲۰.
- رحمانی، اسماعیل و قنبری، سیروس. (۱۴۰۱). نقش رهبری زهرآگین در ایجاد ترومای سازمانی با میانجی گری رفتار منافقانه. <https://civilica.com/doc/1632353>
- مقدسی، علیرضا ناطق، تهمینه(۱۳۸۳) کاربردهای سازمانی خودشیرینی. تدبیر ۱۳۸۳ شماره ۱۵۴.
- هادویزاد، مصطفی؛ و کلوندی، مریم. (۱۳۹۵). کاوش پویایی های پیشایندی رهبری زهرآگین با استفاده از مدل یابی ساختاری تفسیری، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۳ (۱۹): ۱-۲۴.
- Applebaum SH, Hughes B. 1998. Ingratiation as a political tactic: Effects within the organization. *Management Decision*, 36, 85-9.
- FitzGerald, M.R.(2002). Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, University of Cincinnati.
- 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),-166
- Heppell, T. (2011). Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen Model to Political Leadership, *Representation*, Vol.3, pp. 241-249.
- Lipman-Blumen J. (2005). The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them Oxford. *Oxford University Press*
- Williams, K. D. & Karau, S. J. (2013). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of coworker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4): 570-581.