




The Relationship Between Destructive Leadership and Deviant Behavior Regarding the Moderating Role of Psychological Capital Among Female Employees

1. Mojtaba Sarami : M.A in Psychology, Department of Psychology, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran
2. Mohsen Golparvar *: Professor, Department of Psychology, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran
3. Najmeh Arasteh Salehkooh : Department of Psychology, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

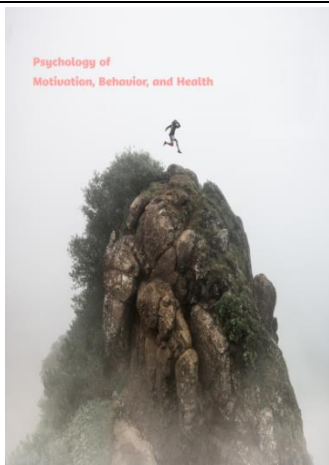
*Corresponding Author's Email: mgolparvar@iau.ac.ir

Received: 2024-06-23

Revised: 2024-08-20

Accepted: 2024-09-02

Published: 2024-09-10



Abstract

Introduction and Aim: Destructive leadership is considered one of the most harmful leadership styles that may negatively affect employees and increase organizational deviant behaviors. The present study aimed to investigate the relationship between destructive leadership and deviant behavior with emphasis on the moderating role of psychological capital among female employees of Tarbiat Modares University in Tehran.

Methodology: This study employed a correlational design using hierarchical regression analysis. The statistical population consisted of all female employees of Tarbiat Modares University in spring 2023, from whom 220 participants were selected through simple random sampling. Research instruments included the Destructive Leadership Questionnaire developed by Golparvar (2011), the Workplace Deviance Questionnaire by Bennett and Robinson (2000), and the Psychological Capital Questionnaire developed by Nguyen et al. (2012). Data were analyzed using Pearson correlation coefficient, multiple regression analysis, and hierarchical regression analysis through SPSS and AMOS software.

Findings: The findings revealed no significant relationship between destructive leadership and organizational or interpersonal deviant behaviors ($P > 0.05$). However, destructive leadership showed significant negative relationships with self-efficacy, hope, and resilience, while optimism demonstrated a weak negative relationship with destructive leadership. Multiple regression analysis indicated that psychological capital components could not significantly predict deviant behaviors. Nevertheless, hierarchical regression analysis demonstrated that self-efficacy and hope significantly moderated the relationship between destructive leadership and both organizational and interpersonal deviant behaviors.

Conclusion: The results indicated that destructive leadership does not directly predict deviant behaviors among female employees, but it can weaken their psychological capital. Furthermore, self-efficacy and hope acted as protective psychological resources that reduced the negative consequences of destructive leadership on deviant behaviors. Therefore, strengthening psychological capital and reducing destructive managerial behaviors may contribute to improving organizational health and employee behavioral outcomes among female staff.

Keywords: Destructive leadership, Deviant behavior, Psychological capital, Female employees, Self-efficacy

How to Cite: Sarami, M., Golparvar, M., & Arasteh Salehkooh, N. (2024). The Relationship Between Destructive Leadership and Deviant Behavior Regarding the Moderating Role of Psychological Capital Among Female Employees. *Psychology of Motivation, Behavior, and Health*, 2(2), 1-14.



Copyright: © 2024 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Extended Abstract

Introduction and Aim

In recent years, destructive leadership has emerged as one of the most critical issues in organizational behavior research due to its damaging consequences for employees and organizations. Destructive leadership refers to systematic and repeated leader behaviors that harm employees, organizational performance, and workplace relationships through intimidation, humiliation, abuse of power, unfair treatment, and psychological pressure (Krasikova et al., 2013). Unlike constructive leadership styles that promote employee well-being and organizational growth, destructive leadership creates toxic organizational climates that negatively influence employee attitudes, behaviors, and mental health. Researchers have increasingly emphasized that destructive leadership not only weakens organizational commitment and job satisfaction but also contributes to various forms of workplace deviance (Haider & Yean, 2023).

Workplace deviant behavior is defined as intentional behavior that violates organizational norms and threatens the well-being of organizations and their members. Such behaviors may include absenteeism, sabotage, interpersonal aggression, theft, withdrawal, intentional reduction of productivity, and resistance to organizational rules (Aryati et al., 2018). Contemporary organizational environments characterized by high competition, increased workload, and psychological stress have intensified the prevalence and importance of workplace deviance. Scholars argue that deviant behavior is not solely rooted in employees' personality traits but is strongly influenced by contextual and managerial factors, particularly leadership style (Zeynali et al., 2021). In this regard, destructive leadership has been identified as one of the strongest predictors of counterproductive and deviant workplace behaviors.

Previous empirical studies have consistently shown that employees who experience destructive leadership are more likely to engage in deviant behaviors as a reaction to perceived injustice, disrespect, and emotional exhaustion. Haider and Yean reported that destructive leadership among healthcare professionals significantly increased workplace deviance and reduced citizenship behavior (Haider & Yean, 2023). Similarly, Aydinai and colleagues found that destructive leadership negatively affected employees' self-efficacy while simultaneously increasing counterproductive work behaviors (Aydinai et al., 2021).

Murat and colleagues also demonstrated that employees working under destructive supervisors exhibited higher levels of organizational deviance and psychological strain (Murat et al., 2021). These findings suggest that destructive leadership may undermine employees' psychological stability and motivate retaliatory or defensive workplace behaviors.

Theoretical perspectives also support the relationship between destructive leadership and workplace deviance. According to Social Exchange Theory, employees reciprocate the treatment they receive from leaders and organizations. When leaders behave unfairly or abusively, employees may respond through negative attitudes and deviant actions aimed at restoring psychological balance (Joseph & Shetty, 2022). Additionally, Conservation of Resources Theory suggests that destructive leadership depletes employees' emotional and psychological resources, thereby increasing stress and the likelihood of maladaptive workplace responses (Palvimo, 2023). In toxic organizational climates, employees often experience emotional exhaustion, reduced motivation, and diminished trust, all of which can contribute to deviant behavior.

Studies have also highlighted the protective role of ethical and supportive leadership styles in reducing workplace deviance. Aryati and colleagues demonstrated that ethical leadership reduced deviant workplace behavior through ethical climate and organizational commitment (Aryati et al., 2018). Likewise, Gamasiwi and colleagues found that ethical leadership and workplace spirituality significantly reduced deviant behavior through increased organizational commitment (Gamasiwi et al., 2023). These findings indirectly reinforce the argument that destructive leadership can intensify workplace deviance by weakening ethical climate and organizational attachment. Furthermore, Movaseghi and Ranji showed that ethical leadership could effectively reduce deviant behavior through the mediating role of ethical climate and commitment (Movaseghi & Ranji, 2022).

Another important issue in the literature concerns the impact of destructive leadership on employee well-being and organizational health. Niinihuhta and Häggman-Laitila emphasized that unhealthy leadership styles significantly reduce work-related well-being among employees (Niinihuhta & Häggman-Laitila, 2022). Similarly, Palvimo reported that destructive leadership among nurses was associated with burnout, emotional exhaustion, and reduced psychological well-being (Palvimo, 2023). These

outcomes suggest that destructive leadership may create a psychologically unsafe environment that encourages withdrawal and deviant reactions.

Although international studies have extensively examined destructive leadership and workplace deviance, relatively few studies have investigated this relationship within Iranian organizational contexts. Organizational structures, cultural norms, and hierarchical management systems in Iran may influence how employees perceive destructive leadership and respond to it (Moqimi et al., 2023). Therefore, examining the relationship between destructive leadership and deviant behavior in Iranian organizations may contribute to both theoretical development and practical organizational interventions. Accordingly, the present study aimed to investigate the relationship between destructive leadership and workplace deviant behavior among employees.

Methodology

The present study employed a descriptive-correlational research design. The statistical population consisted of employees working in organizational settings during the year 2025. Participants were selected using an available sampling method, and a total of 220 employees participated in the study. Data collection was conducted after obtaining informed consent from participants and assuring them of confidentiality and anonymity.

Three standardized questionnaires were used for data collection. Destructive leadership was assessed using a standardized destructive leadership questionnaire designed to evaluate abusive supervision, authoritarian behavior, manipulation, humiliation, and unethical managerial conduct. Workplace deviant behavior was measured using a workplace deviance scale assessing both organizational deviance and interpersonal deviance. Organizational deviance included behaviors such as intentional inefficiency, rule-breaking, and misuse of organizational resources, whereas interpersonal deviance referred to hostility, disrespect, and harmful actions toward coworkers.

The questionnaires were scored using Likert-type response formats. Prior studies had confirmed the reliability and validity of these instruments, and reliability coefficients obtained in the current study indicated acceptable internal consistency for all measures. Data analysis was performed using SPSS software. Descriptive statistics including means and standard deviations were first calculated. Pearson

correlation coefficient was used to examine the relationship between destructive leadership and workplace deviant behavior. Multiple regression analysis was then conducted to determine the predictive role of destructive leadership dimensions in explaining workplace deviance.

Findings

The descriptive findings indicated that employees reported moderate levels of destructive leadership and relatively low to moderate levels of workplace deviant behavior. Correlation analysis demonstrated a significant positive relationship between destructive leadership and workplace deviance. Employees who perceived higher levels of destructive leadership also reported greater levels of organizational and interpersonal deviant behaviors.

The findings further showed that destructive leadership dimensions, including abusive behavior, unfair treatment, excessive control, and intimidation, were significantly associated with deviant workplace behaviors. Among these dimensions, abusive supervision and authoritarian managerial behavior had the strongest relationships with organizational deviance. Employees exposed to hostile and humiliating managerial behaviors reported higher tendencies toward withdrawal, resistance, and reduced organizational compliance.

Regression analysis revealed that destructive leadership significantly predicted workplace deviance. The results indicated that destructive leadership accounted for a meaningful proportion of variance in deviant behavior. Employees who experienced destructive leadership were more likely to engage in counterproductive behaviors aimed at the organization as well as coworkers. The findings also showed that destructive leadership negatively affected employees' psychological and emotional functioning, thereby increasing the likelihood of maladaptive behavioral responses.

Furthermore, the results suggested that toxic managerial behaviors contributed to weakened organizational relationships and lower psychological security among employees. Employees exposed to destructive leaders reported lower levels of trust, organizational attachment, and motivation, all of which were associated with higher workplace deviance. These findings collectively support the assumption that leadership quality plays a critical role in shaping employee behavior and organizational climate.

Discussion and Conclusion

The present study demonstrated that destructive leadership is significantly associated with workplace deviant behavior among employees. Employees who perceived their leaders as abusive, controlling, unfair, and psychologically harmful showed greater tendencies toward organizational and interpersonal deviance. These findings confirm that leadership style is a central factor influencing employee behavior and organizational functioning.

The findings suggest that destructive leadership creates psychologically unsafe work environments characterized by stress, emotional exhaustion, distrust, and frustration. In such environments, employees may engage in deviant behaviors as defensive or retaliatory responses to perceived mistreatment. Organizational deviance may emerge through intentional inefficiency, withdrawal, resistance to rules, and misuse of resources, whereas interpersonal deviance may appear through hostility, conflict, and disrespectful interactions with colleagues.

The study also highlights the broader organizational consequences of destructive leadership. Toxic leadership behaviors weaken organizational commitment, reduce employee well-being, and damage workplace relationships. Employees working under destructive leaders may gradually lose trust in organizational fairness and become emotionally detached from their work environment. This psychological detachment can contribute to decreased

motivation, reduced cooperation, and increased deviant behavior.

Another important implication of the findings concerns the role of organizational climate. Leadership behaviors strongly influence ethical climate and interpersonal interactions within organizations. When destructive leadership becomes normalized, employees may perceive unethical or deviant behaviors as acceptable responses to organizational injustice. Consequently, destructive leadership not only affects individuals directly but also contributes to the spread of negative behavioral norms throughout the organization.

The findings of the present study emphasize the importance of developing healthy and ethical leadership practices in organizations. Organizations should implement leadership development programs focused on communication skills, ethical management, emotional intelligence, and supportive supervision. Monitoring managerial behavior and providing safe reporting systems for employees may also help reduce destructive leadership and its harmful consequences.

Overall, the results indicate that destructive leadership is a serious organizational threat that can significantly increase workplace deviant behavior. Reducing toxic managerial behaviors and promoting supportive organizational climates may improve employee well-being, strengthen organizational commitment, and decrease deviant workplace behaviors.

رابطه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی با توجه به نقش تعدیل کننده سرمایه‌های روان‌شناختی در کارکنان زن

۱. مجتبی صرامی ^{id}: دانشجوی ارشد روان‌شناسی، گروه روان‌شناسی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۲. محسن گل پرور ^{id}: استاد، گروه روانشناسی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۳. نجمه آراسته صالح کوه ^{id}: گروه روانشناسی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: mgolparvar@iau.ac.ir

دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۳ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۵/۳۰ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۲ انتشار: ۱۴۰۳/۰۶/۲۰

چکیده

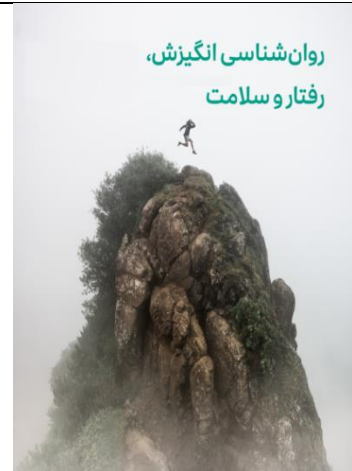
مقدمه و هدف: رهبری مخرب به‌عنوان یکی از الگوهای منفی رهبری می‌تواند پیامدهای نامطلوبی برای کارکنان و سازمان‌ها ایجاد کند و زمینه بروز رفتارهای انحرافی را افزایش دهد. پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی و تحلیل نقش تعدیل کننده سرمایه روان‌شناختی در میان کارکنان زن دانشگاه تربیت مدرس تهران انجام شد.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نوع همبستگی و مبتنی بر تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی بود. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان زن دانشگاه تربیت مدرس تهران در بهار ۱۴۰۳ بود که از میان آنان ۲۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه رهبری مخرب گلپرور (۱۳۹۰)، پرسشنامه رفتارهای انحرافی بنت و رابینسون (۲۰۰۰) و پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی ناگیون و همکاران (۲۰۱۲) بود. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS و از طریق ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و رگرسیون سلسله‌مراتبی تحلیل شدند.

یافته‌ها: نتایج نشان داد بین رهبری مخرب و رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان و افراد رابطه معناداری وجود ندارد ($P > 0/05$). همچنین رهبری مخرب با خودکارآمدی، امیدواری و تاب‌آوری رابطه منفی و معنادار داشت و خوش‌بینی نیز رابطه منفی ضعیفی با رهبری مخرب نشان داد. نتایج رگرسیون چندگانه بیانگر آن بود که مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی توان پیش‌بینی رفتارهای انحرافی را ندارند. با این حال، تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی نشان داد که دو مؤلفه خودکارآمدی و امیدواری نقش تعدیل کننده معناداری در رابطه بین رهبری مخرب و رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان و افراد ایفا می‌کنند.

نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش نشان داد که اگرچه رهبری مخرب به‌طور مستقیم رفتارهای انحرافی کارکنان زن را پیش‌بینی نمی‌کند، اما می‌تواند سطح سرمایه روان‌شناختی آنان را تضعیف نماید. همچنین خودکارآمدی و امیدواری به‌عنوان منابع روان‌شناختی مثبت، می‌توانند آثار منفی رهبری مخرب را تعدیل کرده و از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری کنند. بنابراین، تقویت سرمایه روان‌شناختی و کاهش رفتارهای مخرب مدیریتی می‌تواند راهبردی مؤثر برای ارتقای سلامت سازمانی و بهبود رفتار کارکنان زن باشد.

کلیدواژه‌گان: رهبری مخرب، رفتارهای انحرافی سازمانی، سرمایه روان‌شناختی، کارکنان زن، خودکارآمدی



روان‌شناسی انگیزش، رفتار و سلامت

نحوه استناددهی: صرامی، مجتبی، گل پرور، محسن، آراسته صالح کوه، نجمه (۱۴۰۳). رابطه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی با توجه به نقش تعدیل کننده سرمایه‌های روان‌شناختی در کارکنان زن. *روان‌شناسی انگیزش، رفتار و سلامت*، ۲(۲)، ۱۴-۱.



مجاز و حق نشر: © ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC) 4.0 صورت گرفته است.

مقدمه

رفتارهای انحرافی می‌توانند واکنشی به ادراک بی‌عدالتی و سوءرفتار مدیریتی باشند (Joseph & Shetty, 2022).

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که رهبری مخرب پیامدهای گسترده‌ای برای سلامت روانی و عملکرد کارکنان دارد. برای مثال، پژوهش پالوی‌مو نشان داد که رهبری مخرب با فرسودگی شغلی، کاهش رضایت شغلی و افزایش استرس کارکنان رابطه مستقیم دارد (Palvimo, 2023). همچنین در مطالعه نینهوهتا و هگمن-لایتلا مشخص شد که سبک‌های رهبری ناسالم موجب کاهش رفاه شغلی و افت کیفیت تعاملات حرفه‌ای کارکنان می‌شود (Niinihuhta & Häggman-Laitila, 2022). این یافته‌ها نشان می‌دهد که پیامدهای رهبری مخرب تنها محدود به عملکرد شغلی نیست، بلکه ابعاد روان‌شناختی و اجتماعی کارکنان را نیز درگیر می‌کند. در چنین شرایطی، کارکنان ممکن است برای کاهش فشار روانی ناشی از رفتارهای مخرب رهبر، به رفتارهای انحرافی روی آورند.

یکی از جنبه‌های مهم در بررسی رهبری مخرب، توجه به تأثیر آن بر سرمایه انسانی و ظرفیت‌های روانی کارکنان است. پژوهش مقیمی و همکاران نشان داد که رهبری مخرب می‌تواند فرآیند توسعه سرمایه انسانی را مختل کرده و انگیزش، تعهد و مشارکت کارکنان را کاهش دهد (Moqimi et al., 2023). در واقع، رهبران مخرب با ایجاد فضای ناامن و تنش‌زا، فرصت رشد و شکوفایی را از کارکنان سلب می‌کنند. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌هایی که مبتنی بر تعاملات انسانی و همکاری گروهی هستند، اهمیت بیشتری دارد. هنگامی که کارکنان احساس ناامنی روانی و بی‌ارزشی کنند، تمایل آنان به مشارکت سازنده کاهش یافته و احتمال بروز رفتارهای ناسازگار افزایش می‌یابد (Akbar et al., 2021).

از سوی دیگر، پژوهش‌های متعددی به بررسی رابطه مستقیم میان رهبری مخرب و رفتارهای ضدبهره‌ور یا انحرافی پرداخته‌اند. آیدینای و همکاران نشان دادند که رهبری مخرب به‌طور معناداری موجب کاهش خودکارآمدی کارکنان و افزایش رفتارهای ضدبهره‌ور می‌شود (Aydinai et al., 2021). یافته‌های مشابهی نیز توسط مراد و همکاران گزارش شده است؛ به گونه‌ای که کارکنانی که رهبران خود را مخرب و سلطه‌جو ادراک می‌کردند، بیشتر درگیر رفتارهای انحرافی و مخرب سازمانی بودند (Murat et al., 2021). این یافته‌ها بیانگر آن

در دهه‌های اخیر، رفتارهای سازمانی منفی و پیامدهای ناشی از سبک‌های رهبری ناسازگار به یکی از مهم‌ترین موضوعات مورد توجه در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی تبدیل شده است. در این میان، رهبری مخرب به‌عنوان یکی از آسیب‌زاترین اشکال رهبری شناخته می‌شود که می‌تواند سلامت روانی کارکنان، عملکرد سازمانی و کیفیت روابط کاری را به شدت تحت تأثیر قرار دهد. رهبری مخرب به مجموعه‌ای از رفتارهای عمده رهبر اطلاق می‌شود که موجب آسیب به کارکنان و سازمان شده و از طریق تحقیر، کنترل افراطی، سوءاستفاده از قدرت، تهدید، بی‌عدالتی و ایجاد فضای روانی منفی بروز می‌یابد (Krasikova et al., 2013). پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که رهبری مخرب نه تنها بر نگرش‌ها و هیجانات کارکنان اثر منفی می‌گذارد، بلکه می‌تواند زمینه‌ساز بروز رفتارهای انحرافی در محیط کار شود (Haider & Yean, 2023). رفتارهای انحرافی سازمانی شامل اعمالی است که هنجارها و قوانین سازمان را نقض کرده و به افراد یا کلیت سازمان آسیب وارد می‌کند. این رفتارها می‌توانند در قالب کم‌کاری، پرخاشگری، تخریب اموال سازمانی، بی‌احترامی به همکاران، غیبت غیرموجه و مقاومت در برابر مقررات سازمانی ظاهر شوند (Aryati et al., 2018).

با گسترش رقابت سازمانی و افزایش فشارهای شغلی، اهمیت شناخت عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی بیش از گذشته آشکار شده است. پژوهشگران معتقدند که رفتارهای انحرافی تنها ناشی از ویژگی‌های فردی کارکنان نیست، بلکه تا حد زیادی تحت تأثیر محیط کاری و سبک رهبری قرار دارد (Zeynali et al., 2021). در این میان، رهبری مخرب به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رفتارهای انحرافی معرفی شده است. زمانی که کارکنان احساس کنند رهبر سازمانی آنان رفتارهای ناعادلانه، تهدیدکننده و تحقیرآمیز دارد، احتمال بیشتری وجود دارد که در واکنش به این شرایط، رفتارهای مقابله‌ای و انحرافی از خود نشان دهند (Haider & Yean, 2023). این موضوع بر اساس نظریه مبادله اجتماعی قابل تبیین است؛ به این معنا که کارکنان در پاسخ به رفتارهای منفی رهبر، تلاش می‌کنند از طریق رفتارهای منفی متقابل، نوعی تعادل روانی ایجاد کنند. بنابراین،

است که ادراک کارکنان از رفتار رهبر نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری واکنش‌های رفتاری آنان دارد. به بیان دیگر، رهبری مخرب می‌تواند از طریق کاهش عزت‌نفس، تضعیف احساس ارزشمندی و افزایش خشم پنهان، زمینه بروز رفتارهای انحرافی را فراهم سازد.

در سال‌های اخیر، مفهوم رفتارهای انحرافی سازمانی نیز دچار تحول نظری شده است. پژوهشگران دیگر این رفتارها را صرفاً نوعی تخلف فردی تلقی نمی‌کنند، بلکه آن را واکنشی اجتماعی و روان‌شناختی به شرایط نامطلوب محیط کار می‌دانند (Jiang et al., 2024). مطالعه جیانگ و همکاران نشان داد که حتی متغیرهایی نظیر کیفیت خواب و تغییرات روزانه در سبک رهبری می‌توانند بر میزان رفتارهای انحرافی کارکنان اثر بگذارند (Jiang et al., 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهد که رفتارهای انحرافی پدیده‌ای پویا و چندعاملی است که تحت تأثیر شرایط محیطی و کیفیت تعاملات روزمره قرار دارد. بنابراین، برای درک بهتر این رفتارها، لازم است نقش سبک‌های رهبری و شرایط روانی کارکنان به‌طور همزمان مورد بررسی قرار گیرد.

در کنار رهبری مخرب، برخی پژوهش‌ها بر نقش رهبری اخلاقی در کاهش رفتارهای انحرافی تأکید کرده‌اند. برای مثال، آریاتی و همکاران نشان دادند که رهبری اخلاقی از طریق تقویت جو اخلاقی و افزایش تعهد سازمانی می‌تواند رفتارهای انحرافی را کاهش دهد (Aryati et al., 2018). همچنین مطالعه گاماسیوی و همکاران بیانگر آن بود که معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی در کنار رهبری اخلاقی، نقش مهمی در کنترل رفتارهای انحرافی کارکنان دارند (Gamasiwi et al., 2023). این یافته‌ها به‌طور غیرمستقیم اهمیت نقش رهبری در شکل‌دهی رفتار کارکنان را تأیید می‌کند؛ زیرا اگر رهبری اخلاقی بتواند رفتارهای انحرافی را کاهش دهد، طبیعی است که رهبری مخرب نیز توانایی افزایش چنین رفتارهایی را داشته باشد.

در همین راستا، پژوهش‌های داخلی نیز به بررسی عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی پرداخته‌اند. برای نمونه، مطالعه موسوی‌قی و رنجی نشان داد که رهبری اخلاقی از طریق ایجاد جو اخلاقی و تقویت تعهد سازمانی می‌تواند احتمال بروز رفتارهای انحرافی را کاهش دهد (Movaseghi & Ranji, 2022). همچنین اکبر و همکاران در مطالعه‌ای

کیفی بر صنعت بانکداری ایران نشان دادند که مدیریت صحیح رفتارهای سیاسی و کنترل رفتارهای مخرب مدیریتی می‌تواند از بروز انحرافات سازمانی جلوگیری کند (Akbar et al., 2021). این مطالعات نشان می‌دهد که در سازمان‌های ایرانی نیز کیفیت رهبری یکی از عوامل کلیدی در کنترل یا تشدید رفتارهای انحرافی محسوب می‌شود.

از منظر نظری، رهبری مخرب را می‌توان در چارچوب نظریه حفظ منابع تبیین کرد. بر اساس این نظریه، کارکنان تلاش می‌کنند منابع روانی و هیجانی خود را حفظ کنند و زمانی که این منابع در معرض تهدید قرار گیرد، احتمال بروز واکنش‌های منفی افزایش می‌یابد (Krasikova et al., 2013). رهبران مخرب با ایجاد فشار روانی، تحقیر و بی‌عدالتی، منابع روانی کارکنان را تحلیل می‌برند و در نتیجه زمینه بروز رفتارهای انحرافی را فراهم می‌کنند. علاوه بر این، نظریه یادگیری اجتماعی نیز بیان می‌کند که کارکنان رفتارهای رهبران را مشاهده و الگوبرداری می‌کنند. بنابراین، زمانی که رهبر رفتارهای مخرب و غیراخلاقی نشان می‌دهد، کارکنان نیز ممکن است چنین رفتارهایی را عادی تلقی کرده و در تعاملات خود به کار گیرند (Joseph & Shetty, 2022).

پژوهش‌ها همچنین نشان داده‌اند که برخی متغیرها می‌توانند رابطه بین رهبری مخرب و رفتارهای انحرافی را تعدیل کنند. برای مثال، هولادار و همکاران نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند اثر رفتارهای انحرافی بر عملکرد شغلی را کاهش دهد (Howladar et al., 2018). این یافته‌ها بیانگر آن است که وجود منابع حمایتی و سبک‌های رهبری مثبت می‌تواند آثار منفی محیط کار را تضعیف کند. در مقابل، نبود چنین منابعی ممکن است کارکنان را در برابر پیامدهای رهبری مخرب آسیب‌پذیرتر سازد.

با وجود گسترش پژوهش‌ها در حوزه رهبری مخرب و رفتارهای انحرافی، هنوز شکاف‌هایی در ادبیات پژوهشی وجود دارد. بسیاری از مطالعات به بررسی مستقیم رابطه رهبری مخرب و رفتارهای انحرافی پرداخته‌اند، اما نقش متغیرهای روان‌شناختی و تفاوت‌های فردی کارکنان کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Palvimo, 2023). علاوه بر این، بخش عمده پژوهش‌های موجود در جوامع غربی انجام شده و مطالعات اندکی در بافت فرهنگی ایران صورت گرفته است. از سوی

دیگر، شرایط فرهنگی و ساختارهای سازمانی در ایران می‌تواند نحوه ادراک رهبری مخرب و واکنش کارکنان به آن را تحت تأثیر قرار دهد (Moqimi et al., 2023). بنابراین، بررسی این موضوع در سازمان‌های ایرانی می‌تواند به غنای ادبیات علمی و توسعه راهکارهای مدیریتی مؤثر کمک کند.

در مجموع، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که رهبری مخرب یکی از عوامل تهدیدکننده سلامت سازمانی است که می‌تواند از طریق تضعیف انگیزش، کاهش تعهد و ایجاد فشار روانی، زمینه بروز رفتارهای انحرافی کارکنان را فراهم سازد (Aydinai et al., 2021; Haider & Yean, 2023). در مقابل، وجود سبک‌های رهبری اخلاقی و حمایتی می‌تواند به کاهش چنین رفتارهایی کمک کند (Gamasiwi, 2023; Movaseghi & Ranji, 2022). با این حال، هنوز ابعاد مختلف این رابطه و سازوکارهای مؤثر بر آن نیازمند بررسی بیشتر است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی در کارکنان انجام شده است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از زمره پژوهش‌های همبستگی است که در قالب تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی به مرحله اجرا درآمده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان زن دانشگاه تربیت مدرس تهران در بهار ۱۴۰۳ به تعداد ۳۲۵ نفر تشکیل داده است که پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، ۱۰ پرسشنامه (معادل ۴/۳ درصد) به دلیل نقص در پاسخگویی از پژوهش کنار گذاشته شدند، لذا گروه نمونه پژوهش به ۲۲۰ نفر تقلیل یافت. برای سنجش متغیرهای پژوهش از ابزارهای زیر استفاده شده است.

پرسشنامه رهبری مخرب: توسط گل‌پرور (۱۳۹۰) ساخته و استفاده شد. این پانزده سوال مبتنی بر تعاریف ارائه شده از رهبری مخرب در متون علمی ساخته شده و رفتارهای غفلت، خشونت، تعامل غیراخلاقی و زورمدارانه را همراه با سوء استفاده از سازمان و کارکنان را مورد سنجش قرار می‌دهد (گل‌پرور، ۱۳۹۰). لازم به ذکر است که چون سوالات مستقیم رهبری مخرب ایجاد مقاومت می‌نمود، در سوالات این پرسشنامه شاخص‌های رهبری مخرب به صورت رهبری سازنده و

مثبت ارائه شده است. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه در این پژوهش شش درجه‌ای لیکرت (کاملاً هرگز=۶ تا همیشه=۱) بود. گل‌پرور (۱۳۹۰) روایی محتوایی این پرسشنامه را بر اساس تطابق یک به یک سوالات این پرسشنامه با رفتارهای مخرب مطرح شده در متون علمی حوزه رهبری مخرب مستند ساخته است. در پژوهش گل‌پرور و سلحشور (۱۳۹۳) برای بررسی روایی سازه این پرسشنامه تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس انجام داده و سوالات پانزده گانه این پرسشنامه را با بارهای عاملی ۰/۴۵ تا ۰/۸ بر دو عامل به نام‌های خودمحوری و زورگویی (سه سوال) و سوء استفاده و تهدید (نه سوال)، سه سوال از این پرسشنامه به دلیل بارهای عاملی پایین و یا داشتن بار عاملی مشترک و مشابه بر بیش از یک عامل حذف شده است) گزارش نموده‌اند. آلفای کرونباخ کل پرسشنامه در پژوهش گل‌پرور و سلحشور (۱۳۹۳) برابر با ۰/۸۶ به دست آمده است. در پژوهش حاضر نیز آلفای کرونباخ این پرسشنامه برابر با ۰/۹۲ به دست آمد.

پرسشنامه رفتارهای انحرافی: توسط بنت و رابینسون (۲۰۰۰) ساخته که رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان (هشت سوال) و همکاران (هفت سوال) را مورد سنجش قرار می‌دهد و گل‌پرور، علیمردانی و آقایی (۱۳۸۹) قبلاً آن را در ایران روایی‌سنجی و پایایی‌سنجی نموده‌اند و شامل مقیاس شش درجه‌ای (هرگز=۱ تا همیشه=۶) پاسخ داده شد و از روایی و پایایی مطلوبی در ایران برخوردار است. لازم به ذکر است که در پژوهش حاضر رفتارهای انحرافی از طرف سرپرستان (سرپرست گزارش‌دهی) هر یک از کارکنان زن پاسخ داده شده تا سوءگیری مطلوب‌نمایی اجتماعی به حداقل برسد. گل‌پرور و همکاران (۱۳۸۹) با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، روایی سازه آن را مستند ساخته و آلفای کرونباخ ۰/۸۵ را برای آن گزارش نموده‌اند. در این پژوهش پس از اجرای تحلیل عاملی اکتشافی که به منظور بررسی روایی سازه این پرسشنامه انجام گرفت، آلفای کرونباخ برای دو خرده‌مقیاس رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان و افراد به ترتیب برابر با ۰/۹۴ و ۰/۹۳ به دست آمد.

پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی: ناگیون و همکاران (۲۰۱۲) این پرسش‌نامه را ساخته و توسط گل‌پرور (۱۳۹۲ الف) ترجمه و استفاده شد. دارای چهار خرده مقیاس خودکارآمدی (چهار سوال)، خوش‌بینی

کرونباخ خودکارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و تاب‌آوری به ترتیب برابر با ۰/۷۸، ۰/۶۷، ۰/۸۸ و ۰/۶۶ به دست آمد. برای تحلیل داده‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای AMOS و SPSS بهره گرفته شد.

یافته‌ها

در این بخش ابتدا نتایج آمار توصیفی و سپس شاخص‌های برازندگی مدل و ضرایب مسیر برای آزمون فرضیه‌ها ارائه می‌شود.

(سه سوال)، امیدواری (سه سوال) و تاب‌آوری (سه سوال) است و مقیاس پاسخگویی آن شش درجه‌ای (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۶) است. ناگیون و همکاران (۲۰۱۲) با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی چهار عاملی بودن این پرسشنامه را مستند ساخته و نشان داده که ضرایب پایایی خودکارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و تاب‌آوری به ترتیب برابر با ۰/۸۷، ۰/۷۲، ۰/۶۷ و ۰/۶ می‌باشد. در این پژوهش پس از اجرای تحلیل عاملی اکتشافی به شیوه واریماکس که به منظور مستند نمودن روایی سازه این پرسشنامه انجام گرفت، آلفای

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی گروه نمونه پژوهش در مولفه‌های متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	ابعاد متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار
۱	رهبری مخرب		۳/۱۶	۰/۸۸
۲		خودکارآمدی	۴/۵۹	۰/۷۵
۴	سرمایه روان -	خوش‌بینی	۴/۰۴	۰/۷۵
۵	شناختی	امیدواری	۴/۱۵	۰/۸۲
۶		تاب‌آوری	۴/۳۸	۰/۷۶
۷	رفتارهای انحرافی	رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان	۱/۴۱	۰/۷
۸		رفتارهای انحرافی معطوف به افراد	۱/۱۷	۰/۴۸

۴/۳۸ می‌باشد. در مولفه‌های رفتارهای انحرافی، میانگین رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان برابر با ۱/۴۱ و میانگین رفتارهای انحرافی معطوف به افراد برابر با ۱/۱۷ می‌باشد.

در رهبری مخرب میانگین برابر با ۳/۱۶ و در مولفه‌های سرمایه روان - شناختی، میانگین خودکارآمدی برابر با ۴/۵۹، میانگین خوش‌بینی برابر با ۴/۰۴، میانگین امیدواری برابر با ۴/۱۵ و میانگین تاب‌آوری برابر با

جدول ۲. پیش‌بینی رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان از طریق مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی

ردیف	مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی	B	SE	β	t	p	R	R ²	F
۱	مقدار ثابت	۱/۴۱	۰/۰۵	-	۳۰/۱۷	۰/۰۰۱			
۲	خودکارآمدی	-۰/۰۷	۰/۰۷	-۰/۰۸	-۰/۹۹	۰/۳۲			
۳	خوش‌بینی	-۰/۱۱	۰/۰۷	-۰/۱۱	-۱/۴۷	۰/۱۴	۰/۱۸۷	۰/۰۳۵	۱/۹۴
۴	امیدواری	۰/۰۴	۰/۰۸	۰/۰۴	۰/۴۸	۰/۶۳			
۵	تاب‌آوری	-۰/۰۸	۰/۰۸	-۰/۰۸	-۱/۰۲	۰/۳۱			

(خودکارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و تاب‌آوری) با رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان رابطه ترکیبی (معنادار) وجود دارد، مورد تایید قرار نمی‌گیرد.

با توجه به نتایج جدول (۲) مشاهده می‌شود که هیچ یک از چهار مولفه سرمایه روان‌شناختی پیش‌بینی‌کننده رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان نبوده‌اند. بنابراین فرضیه مبنی بر این که بین سرمایه روان‌شناختی

جدول ۳. پیش‌بینی رفتارهای انحرافی معطوف به افراد از طریق مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی

ردیف	مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی	B	SE	β	t	p	R	R ²	F
۱	مقدار ثابت	۱/۱۷	۰/۰۳	-	۳۵/۵۱	۰/۰۰۱			
۲	خودکارآمدی	-۰/۰۲	۰/۰۵	-۰/۰۳	-۰/۴۲	۰/۶۷			
۳	خوش‌بینی	-۰/۰۴	۰/۰۵	-۰/۰۶	-۰/۸۱	۰/۴۲	۰/۰۸	۰/۰۰۶	۰/۳۴
۴	امیدواری	۰/۰۱	۰/۰۵	۰/۰۲	۰/۱۸	۰/۸۶			
۵	تاب‌آوری	-۰/۰۰۷	۰/۰۵	-۰/۰۱	-۰/۱۴	۰/۸۹			

چنان‌که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، هیچ‌یک از چهار مولفه سرمایه روان‌شناختی پیش‌بینی‌کننده رفتارهای انحرافی معطوف به افراد نبوده‌اند. بنابراین فرضیه مبنی بر این‌که بین سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و تاب‌آوری) با رفتارهای انحرافی معطوف به افراد رابطه ترکیبی (معنادار) وجود دارد، مورد تایید قرار نمی‌گیرد.

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان از طریق مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی و رهبری مخرب

ردیف	متغیرهای پیش‌بین	مدل ۱	مدل ۲	مدل ۳
		β	β	β
۱	رهبری مخرب	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۱۳
۲	خودکارآمدی	-	-۰/۰۶	-۰/۰۱
۳	خوش‌بینی	-	-۰/۰۱	-۰/۱۴
۴	امیدواری	-	۰/۰۶	۰/۰۶
۵	تاب‌آوری	-	-۰/۰۷	-۰/۰۹
۶	خودکارآمدی × رهبری مخرب	-	-	-۰/۱۹*
۷	خوش‌بینی × رهبری مخرب	-	-	-۰/۰۸
۸	امیدواری × رهبری مخرب	-	-	۰/۳۵**
۹	تاب‌آوری × رهبری مخرب	-	-	-۰/۰۸
۱۰	R یا ΔR^2	۰/۰۱۶	۰/۰۳۲	۰/۰۵
۱۱	F یا ΔF	۳/۴۵	۱/۷۷	۲/۹*

چنان‌که در جدول (۴) مشاهده می‌شود در مرحله اول، رهبری مخرب دارای ضریب معنادار برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان نبوده است. در مرحله دوم نیز هیچ‌یک از مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی دارای ضریب معنادار برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان نبوده‌اند. ولی در مرحله سوم دو تعامل خودکارآمدی × رهبری مخرب و امیدواری × رهبری مخرب توانسته‌اند ۵ درصد واریانس افزوده معنادار برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان پدید آورند. بنابراین فرضیه پژوهش مبنی بر این‌که سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و تاب‌آوری) رابطه رهبری مخرب را با رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان را به صورت معنادار تعدیل می‌کنند، به این صورت مورد تایید قرار

چنان‌که در جدول (۴) مشاهده می‌شود در مرحله اول، رهبری مخرب دارای ضریب معنادار برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان نبوده است. در مرحله دوم نیز هیچ‌یک از مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی دارای ضریب معنادار برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان نبوده‌اند. ولی در مرحله سوم دو تعامل خودکارآمدی × رهبری مخرب و امیدواری × رهبری مخرب توانسته‌اند ۵ درصد واریانس افزوده معنادار برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان پدید آورند. بنابراین فرضیه پژوهش مبنی بر این‌که سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و تاب‌آوری) رابطه رهبری مخرب را با رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان را به صورت معنادار تعدیل می‌کنند، به این صورت مورد تایید قرار

می‌گیرد که خودکارآمدی و امیدواری رابطه رهبری مخرب را با رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان را تعدیل می‌کنند.

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی معطوف به افراد از طریق مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی و رهبری مخرب

ردیف	متغیرهای پیش‌بین	مدل ۱	مدل ۲	مدل ۳
		β	β	β
۱	رهبری مخرب	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۹
۲	خودکارآمدی	-	-۰/۰۲	-۰/۰۲
۳	خوش‌بینی	-	-۰/۰۸	-۰/۰۸
۴	امیدواری	-	۰/۰۳	۰/۰۴
۵	تاب‌آوری	-	-۰/۰۰۴	-۰/۰۳
۶	خودکارآمدی × رهبری مخرب	-	-	-۰/۱۶*
۷	خوش‌بینی × رهبری مخرب	-	-	-۰/۰۵
۸	امیدواری × رهبری مخرب	-	-	۰/۲۶**
۹	تاب‌آوری × رهبری مخرب	-	-	-۰/۱
۱۰	R یا ΔR^2	۰/۰۰۷	۰/۰۰۶	۰/۰۴۳
۱۱	F یا ΔF	۱/۵۸	۰/۳۳	۲/۴*

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی کارکنان انجام شد و نتایج نشان داد که رهبری مخرب دارای رابطه مثبت و معنادار با رفتارهای انحرافی در محیط کار است. به بیان دیگر، هرچه کارکنان رفتارهای مخرب، سلطه‌جویانه، تحقیرآمیز و غیرحمایتی بیشتری را از سوی رهبران خود ادراک کنند، احتمال بروز رفتارهای انحرافی در آنان افزایش می‌یابد. این یافته نشان می‌دهد که کیفیت تعاملات رهبری می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری رفتارهای سازنده یا مخرب کارکنان ایفا کند. در واقع، هنگامی که رهبران از رفتارهای منفی نظیر سرزنش، تهدید، بی‌عدالتی، بی‌توجهی به نیازهای کارکنان و سوءاستفاده از قدرت استفاده می‌کنند، کارکنان نیز در پاسخ به این شرایط، رفتارهایی نظیر کم‌کاری، مقاومت سازمانی، پرخاشگری پنهان، بی‌انضباطی و تخطی از هنجارهای

چنان‌که در جدول (۵) مشاهده می‌شود در مرحله اول، رهبری مخرب دارای ضریب معنادار برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی معطوف به افراد نبوده است. در مرحله دوم نیز هیچ‌یک از مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی دارای ضریب معنادار برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی معطوف به افراد نبوده‌اند. ولی در مرحله سوم دو تعامل خودکارآمدی × رهبری مخرب و امیدواری × رهبری مخرب توانسته‌اند ۴/۳ درصد واریانس افزوده معنادار برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی معطوف به افراد پدید آورند. بنابراین فرضیه پژوهش مبنی بر این که سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و تاب‌آوری) رابطه رهبری مخرب را با رفتارهای انحرافی معطوف به افراد را به صورت معنادار تعدیل می‌کنند، به این صورت مورد تایید قرار می‌گیرد که خودکارآمدی و امیدواری رابطه رهبری مخرب را با رفتارهای انحرافی معطوف به افراد را تعدیل می‌کنند.

سازمانی و معنویت در محیط کار می‌تواند رفتارهای انحرافی را کاهش دهد (Gamasiwi et al., 2023). به همین ترتیب، مطالعه آریاتی و همکاران نیز نشان داد که وجود جو اخلاقی و تعهد سازمانی، نقش مهمی در کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان دارد (Aryati et al., 2018). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری مخرب از طریق تضعیف جو اخلاقی سازمان و کاهش تعهد کارکنان، احتمال بروز رفتارهای انحرافی را افزایش می‌دهد.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش حاضر، نقش تضعیف‌کننده رهبری مخرب بر ظرفیت‌های روان‌شناختی کارکنان بود. نتایج نشان داد که کارکنانی که رهبران خود را مخرب ادراک می‌کنند، سطح پایین‌تری از انگیزش، خودکارآمدی و امنیت روانی را تجربه می‌کنند. این یافته با مطالعه مقیمی و همکاران همسو است که نشان دادند رهبری مخرب فرآیند توسعه سرمایه انسانی را مختل می‌کند و موجب کاهش مشارکت و رشد حرفه‌ای کارکنان می‌شود (Moqimi et al., 2023). در چنین شرایطی، کارکنان احساس می‌کنند تلاش‌ها و توانایی‌های آنان نادیده گرفته می‌شود و همین امر موجب کاهش انگیزه و افزایش رفتارهای ناسازگار می‌گردد.

از سوی دیگر، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که نبود رهبری حمایتی و اخلاقی می‌تواند شدت رفتارهای انحرافی را افزایش دهد. این یافته به‌طور غیرمستقیم با نتایج پژوهش‌های مربوط به رهبری اخلاقی هماهنگ است. موسوی‌قی و رنجی نشان دادند که رهبری اخلاقی از طریق ایجاد جو اخلاقی مثبت و افزایش تعهد کارکنان، احتمال بروز رفتارهای انحرافی را کاهش می‌دهد (Movaseghi & Ranji, 2022). بنابراین، اگر رهبری اخلاقی بتواند رفتارهای انحرافی را کنترل کند، طبیعی است که رهبری مخرب نیز موجب تشدید چنین رفتارهایی شود. این موضوع اهمیت نقش رهبران در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی را برجسته می‌سازد.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان می‌دهد که رفتارهای انحرافی را نمی‌توان صرفاً ناشی از ویژگی‌های فردی کارکنان دانست، بلکه این رفتارها تا حد زیادی محصول تعامل میان فرد و محیط سازمانی هستند. مطالعه زینلی و همکاران نیز نشان داد که سبک رهبری مستبدانه و زورمدار می‌تواند رابطه معناداری با رفتارهای انحرافی کارکنان داشته باشد (Zeynali et al., 2021). به بیان دیگر، کارکنان در محیط‌هایی

سازمانی را بروز می‌دهند. این نتیجه با دیدگاه نظری کراسیکوا و همکاران همسو است که رهبری مخرب را عاملی برای تضعیف سلامت سازمانی و ایجاد چرخه‌ای از رفتارهای ناسازگار معرفی می‌کنند (Krasikova et al., 2013).

یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات پیشین نیز هماهنگ است. حیدر و بین نشان دادند که رفتارهای مخرب رهبری در میان کارکنان بخش سلامت به‌طور مستقیم با افزایش رفتارهای انحرافی و کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی مرتبط است (Haider & Yean, 2023). آنان معتقدند که کارکنان در مواجهه با رهبران مخرب، احساس بی‌عدالتی و فشار روانی را تجربه می‌کنند و همین امر زمینه بروز رفتارهای انحرافی را فراهم می‌سازد. همچنین آیدینای و همکاران گزارش کردند که رهبری مخرب نه تنها موجب کاهش خودکارآمدی کارکنان می‌شود، بلکه رفتارهای ضدبهره‌ور و انحرافی را نیز افزایش می‌دهد (Aydinai et al., 2021). یافته مشابهی نیز در مطالعه مراد و همکاران مشاهده شد؛ به‌گونه‌ای که کارکنان تحت مدیریت رهبران مخرب، سطوح بالاتری از رفتارهای مقابله‌ای و ضدسازمانی را تجربه می‌کردند (Murat et al., 2021). این همسویی نتایج نشان می‌دهد که رهبری مخرب، فارغ از نوع سازمان یا زمینه فرهنگی، می‌تواند به‌عنوان یک عامل تهدیدکننده رفتارهای سالم سازمانی عمل کند.

از منظر تبیین نظری، می‌توان نتایج پژوهش حاضر را بر اساس نظریه مبادله اجتماعی توضیح داد. بر اساس این نظریه، روابط میان کارکنان و رهبران بر پایه اصل تقابل شکل می‌گیرد. هنگامی که کارکنان از رهبر خود احترام، حمایت و عدالت دریافت کنند، تمایل بیشتری به رفتارهای مثبت و سازنده خواهند داشت؛ اما زمانی که رهبر رفتارهای مخرب و آسیب‌زا بروز دهد، کارکنان نیز برای بازگرداندن تعادل روانی و جبران فشار تجربه‌شده، رفتارهای منفی و انحرافی از خود نشان می‌دهند (Joseph & Shetty, 2022). بنابراین، رفتارهای انحرافی کارکنان را می‌توان نوعی واکنش دفاعی در برابر فشارها و بی‌عدالتی‌های ناشی از رهبری مخرب دانست.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که رهبری مخرب می‌تواند فضای روانی سازمان را تضعیف کرده و سطح تعهد و تعلق سازمانی کارکنان را کاهش دهد. این یافته با پژوهش گاماسیوای و همکاران همخوانی دارد که نشان دادند رهبری اخلاقی از طریق تقویت تعهد

که مبتنی بر فشار، کنترل افراطی و بی‌عدالتی است، بیشتر به رفتارهای ناسازگار گرایش پیدا می‌کند. این مسئله در سازمان‌هایی که ساختار سلسله‌مراتبی شدید دارند، نمود بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا کارکنان در چنین محیط‌هایی احساس می‌کنند امکان بیان آزادانه مشکلات و نارضایتی‌های خود را ندارند و در نتیجه، رفتارهای انحرافی به‌عنوان نوعی واکنش غیرمستقیم بروز می‌یابد.

از منظر روان‌شناختی نیز می‌توان نتایج پژوهش را در چارچوب نظریه حفظ منابع تبیین کرد. بر اساس این نظریه، افراد تلاش می‌کنند منابع روانی و هیجانی خود را حفظ کنند و زمانی که این منابع در معرض تهدید قرار گیرد، دچار تنش و فشار روانی می‌شوند. رهبران مخرب از طریق ایجاد استرس، تحقیر و بی‌ثباتی روانی، منابع روانی کارکنان را تحلیل می‌برند و در نتیجه احتمال بروز رفتارهای انحرافی افزایش می‌یابد (Palvimo, 2023). این موضوع به‌ویژه در مشاغل که فشار کاری بالا و تعاملات انسانی گسترده وجود دارد، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

پژوهش حاضر همچنین نشان داد که کیفیت رهبری می‌تواند بر رفاه شغلی و سلامت روان کارکنان اثرگذار باشد. این یافته با مطالعه نینیهوتا و هگمن - لایتلا همسو است که نشان دادند سبک‌های رهبری ناسالم موجب کاهش رفاه شغلی و افزایش فرسودگی روانی کارکنان می‌شوند (Niinihuhta & Häggman-Laitila, 2022). زمانی که کارکنان به‌طور مداوم در معرض رفتارهای منفی رهبر قرار می‌گیرند، احساس خستگی هیجانی، ناامیدی و بیگانگی سازمانی در آنان افزایش می‌یابد و این شرایط می‌تواند رفتارهای انحرافی را تقویت کند.

علاوه بر این، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعه جیانگ و همکاران نیز همخوانی دارد که نشان دادند حتی عوامل روزمره مانند کیفیت خواب و تعاملات روزانه رهبر می‌تواند رفتارهای انحرافی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (Jiang et al., 2024). این نتیجه بیانگر آن است که رفتارهای انحرافی پدیده‌ای پویا و وابسته به شرایط محیطی و هیجانی است و نمی‌توان آن را صرفاً به ویژگی‌های ثابت شخصیتی نسبت داد. در واقع، محیط کاری منفی و رهبری مخرب می‌تواند به تدریج زمینه شکل‌گیری الگوهای رفتاری ناسازگار را فراهم سازد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رهبری مخرب یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد رفتارهای انحرافی در محیط کار است و می‌تواند از طریق تضعیف سلامت روانی، کاهش تعهد سازمانی و ایجاد احساس بی‌عدالتی، رفتارهای ناسازگار کارکنان را افزایش دهد. این نتایج بر اهمیت نقش رهبران در شکل‌دهی فرهنگ و جو سازمانی تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای کاهش رفتارهای انحرافی باید توجه ویژه‌ای به انتخاب، آموزش و ارزیابی رهبران خود داشته باشند.

پژوهش حاضر همانند سایر مطالعات با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، داده‌های پژوهش بر اساس پرسشنامه‌های خودگزارشی جمع‌آوری شد و این موضوع ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهی اجتماعی قرار گرفته باشد. دوم، پژوهش حاضر به‌صورت مقطعی انجام شد؛ بنابراین امکان بررسی روابط علی میان متغیرها به‌طور کامل فراهم نبود. سوم، جامعه آماری پژوهش محدود به کارکنان یک سازمان یا منطقه خاص بود و تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید با احتیاط انجام گیرد. همچنین متغیرهای دیگری نظیر ویژگی‌های شخصیتی، فرهنگ سازمانی، فشار شغلی و حمایت اجتماعی در این پژوهش کنترل نشدند که ممکن است بر رفتارهای انحرافی کارکنان اثرگذار باشند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌کننده دیگری نظیر هوش هیجانی، فرسودگی شغلی، امنیت روانی، عدالت سازمانی و حمایت سازمانی را در رابطه میان رهبری مخرب و رفتارهای انحرافی بررسی کنند. همچنین اجرای مطالعات طولی می‌تواند درک دقیق‌تری از روند شکل‌گیری رفتارهای انحرافی در اثر رهبری مخرب ارائه دهد. پیشنهاد دیگر آن است که این موضوع در سازمان‌های مختلف دولتی و خصوصی و نیز در گروه‌های شغلی متفاوت مورد مطالعه قرار گیرد تا امکان مقایسه نتایج فراهم شود. علاوه بر این، استفاده از روش‌های کیفی و ترکیبی می‌تواند به شناسایی عمیق‌تر تجربه کارکنان از رهبری مخرب و پیامدهای آن کمک کند. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی ویژه‌ای برای ارتقای مهارت‌های رهبری مدیران و سرپرستان اجرا کنند تا از بروز رفتارهای مخرب جلوگیری شود. همچنین ایجاد نظام‌های

- Sector Employees in Mersin, Turkey. *Journal of Global Business Insights*, 6. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.2.1166>
- Gamasiwi, R. J., Bagis, F., Endratno, H., & Widyaningtyas, D. (2023). How to Reduce Workplace Deviant Behavior: Through Ethical Leadership and Workplace Spirituality with Organizational Commitment as Mediation. *Valley International Journal Digital Library*, 5596-5613. <https://doi.org/10.18535/ijdrm/v11i12.em10>
- Haider, S., & Yean, T. F. (2023). Workplace deviance among healthcare professionals: The role of destructive leadership behaviors and citizenship pressure. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(2), 193-218. <https://doi.org/10.1007/s13520-023-00170-9>
- Howladar, M. H. R., Rahman, S., & Jewel, M. A. (2018). Deviant workplace behavior and job performance: The moderating effect of transformational leadership. *Iranian Journal of Management Studies*, 11(1), 147-183.
- Jiang, R., Zhu, Y., & xiqi, L. (2024). ScholarOne - Can Leadership Be Dynamic? Sleep, Daily Benevolent Leadership, and Employee Deviant Behavior. <https://doi.org/10.31124/advance.171215179.91150492/v1>
- Joseph, S., & Shetty, N. (2022). An empirical study on the impact of employee voice and silence on destructive leadership and organizational culture. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(Suppl 1), 85-109. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00155-0>
- Krasikova, V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 10, 1-13. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Moqimi, Z., Ahmadi, M., & Noodhi, M. A. (2023). Examining the Impact of Destructive Leadership on Human Capital Development. *Career and Organizational Counseling*, 15(54), 175-192.
- Movaseghi, M., & Ranji, N. (2022). The effect of ethical leadership on deviant behavior with the mediating role of ethical climate and organizational commitment. *Journal of Bio-Scientific Research Ethics*, 12(37), 1-15. <https://journals.sbmu.ac.ir/be/article/view/37593>
- Murat, A., Ayshan, C., & Salil, K. (2021). The Impact of Destructive Leadership on Self-Efficacy and Counterproductive Work Behaviors: A Study of Service Sector Employees in Mersin, Turkey. *Journal of Global Business Insights*, 6. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.2.1166>
- Niiniluhta, M., & Häggman-Laitila, A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International journal of nursing practice*, 28(5), e13040. <https://doi.org/10.1111/ijn.13040>
- Palvimo, T. (2023). The Associations Among Destructive Leadership, Job Demands and Resources, and Burnout Among Nurses: A Cross-Sectional Survey Study. *Journal of nursing management*, 2023, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2023/4289450>
- Zeynali, S., Tavakoli, A. M., & Salajeghe, S. (2021). Investigating the factors affecting employees' deviant behaviors with a focus on the moderating role of tyrannical leadership style. *Revista Gestão & Tecnologia*, 21(3), 97-123. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2021.v21i3.1754>

ارزیابی عملکرد رهبران، تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام و عدالت، و فراهم سازی سازوکارهای امن برای گزارش رفتارهای مخرب می تواند در کاهش رفتارهای انحرافی مؤثر باشد. پیشنهاد می شود مدیران سازمان ها با تقویت ارتباطات حمایتی، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و توجه به رفاه روانی آنان، زمینه ایجاد محیط کاری سالم تر را فراهم کنند. همچنین برگزاری کارگاه های مدیریت تعارض، توسعه مهارت های ارتباطی و ارتقای جو اخلاقی سازمان می تواند نقش مهمی در کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان داشته باشد.

تعارض منافع

بین نویسندگان هیچ تعارض منافی وجود نداشت.

حامی مالی

این پژوهش بدون هیچ حمایت مالی و با هزینه شخصی انجام شد.

ملاحظات اخلاقی

در این مطالعه، اهمیت و ضرورت پژوهش برای نمونه ها تشریح و درباره رعایت ملاحظات اخلاقی مانند رازداری، محرمانگی، حفظ حریم نمونه ها، آزادی جهت شرکت در پژوهش و انصراف از آن و غیره به آنان اطمینان داده شد.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان این مقاله با یکدیگر مشارکت داشتند.

تشکر و قدردانی

بدین وسیله، از مسئولان مراکز حمایتی شهر سمنان و زنان خوشونت دیده خانگی مراجعه کننده به آنها به ترتیب برای همکاری و شرکت در پژوهش تقدیر و تشکر می شود.

References

- Akbar, H., Mehdi, K., & Atefe Ebrahimpour, A. (2021). Model of strategies for managing deviant political behaviors in banking industry: a qualitative approach. *Transformation Management Journal*, 12(1), 99-118. <https://www.magiran.com/paper/2253086>
- Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The Influence of Ethical Leadership to Deviant Workplace Behavior Mediated by Ethical Climate and Organizational Commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233-249. <https://doi.org/10.1108/ijlma-03-2017-0053>
- Aydinai, M., Cakici, A., & Cakici, S. (2021). The Effect of Destructive Leadership on Self-Efficacy and Counterproductive Work Behaviors: A Study on Service