



Research Paper

Predicting incivility behaviors in the workplace based on toxic leadership In the municipalities of Tehran province

Davood Muostafazadeh ¹ , Masoumeh Shivani Kariz ² 

- 1- Assistant Professor, Department of management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
- 2- Graduated from Master's, Department of Educational management, Eslamshahr Branch, Islamic Azad University, Eslamshahr, Iran.

Receive:

27 September 2024

Revise:

31 October 2024

Accept:

7 December 2024

Published online:

20 December 2024

Abstract

The purpose of this study was to predict incivility behaviors in the workplace based on toxic leadership in the municipalities of Tehran province. This study was in the field of applied research in terms of its purpose and descriptive and correlational in terms of its research method. The statistical population of the study consisted of 544 employees working in the municipalities of Tehran province. 225 people were selected as statistical samples based on the Cochran formula and simple random sampling method. The data collection tools were the standard questionnaires of incivility in the workplace (Cortina et al, 2001) and toxic leadership (Schmidt, 2008). To confirm the validity of the research tools, face and content validity were used, and the validity of the questionnaires was assessed as good. In order to analyze the collected data, the Pearson correlation coefficient test and multiple regression (stepwise) were used by the SPSS statistical software. The findings of the study indicated that there is a positive and significant relationship between toxic leadership and its dimensions (abusive supervision, autocratic leadership, narcissism, ambition, and unpredictability) and incivility behaviors in the workplace. The results of the study showed that the components of unpredictability and abusive supervision are the best predictors of the variable of incivility behaviors in the workplace.

Keywords:

Incivility in the workplace,
toxic leadership,
unpredictability,
abusive supervision.

Please cite this article as (APA): Muostafazadeh, D, Shivani Kariz, M.(2024). Predicting incivility behaviors in the workplace based on toxic leadership In the municipalities of Tehran province. *Journal of human resource management perspective*, 1 (2), 87-102.

Sponsored by: Institute of Samamos Publications	https://www.doi.org/10.22034/jphrm.2024.494556.1014	
Corresponding Author: Davood Muostafazadeh	https://orcid.org/0000-0001-8473-3938	
Email: D.Muostafazadeh@iau.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended Abstract

Introduction

In today's world, human resources are considered the most valuable asset of an organization, and the cost perspective on them is disappearing. Competent human resources are useful and rare for the organization, and they are not easily modeled, imitated, or replaced, and they lead to sustainable competitive advantage (Shokoh & Nikpour, 2019). In addition to positive organizational behaviors such as citizenship behaviors, there is another type of organizational behavior that is called negative behavior in the workplace. These types of behaviors are carried out with the aim of harming people within the organization or the organization itself. Negative behaviors have different scope and intensity, some of them are severe. Many are subtle and small. However, many theorists argue that most negative behaviors in the workplace occur in low frequency and intensity (Ghaedamini Harouni et al, 2023). Covert and subtle forms of misconduct have led to the emergence of a new area of research called workplace incivility. Workplace misconduct ranges from mild behaviors such as ignoring a person to severe behaviors such as violence. Incivility is a type of misconduct that leads to the breakdown and loss of communication and empathy. In the workplace, incivility occurs when norms of mutual respect in the workplace are violated (Amerion, 2017). The study of deviant work behaviors that disrupt organizational norms and threaten the health of the organization and its employees is an important topic. Studies have categorized these behaviors into different categories. These include individual and organizational deviance, constructive and destructive deviance, and production, financial, political, and personal aggression (Tabeli & Bagheri, 2015). Impoliteness is a type of misbehavior that leads to a breakdown and loss of communication and empathy. In the workplace, rude behavior occurs when norms of mutual respect in the workplace are violated. Impoliteness is at the lowest end of the continuum of misconduct in the workplace (Morris, 2019). One of the variables that seems to affect the type of leadership style of employees in the organization is the type of leadership style. One of the issues and problems that most organizations deal with is the issue of leadership and guidance of human resources. In fact, by using leadership styles, managers can have a different impact on these resources as well as on the existence, vitality, and effectiveness of the organization, because leaders and managers, by adopting appropriate styles, can provide a favorable environment to create a sense of hope, strengthen optimism, and reduce worry and anxiety in human resources; but in some organizations, managers neglect to use productive styles or are unwilling to use such styles. The result of such decisions in the long run will cause employee dissatisfaction, and working in the organization will be accompanied by fear, worry, and anxiety for them. One of the undesirable leadership styles is the toxic leadership style (Ghadirzadeh, 2022). Toxic leadership is a process in which a leader regularly uses abusive and anti-subordinate behaviors to dominate his followers and achieve his required goals. Divisiveness, imposing toxic orders on subordinates, inflexibility, aggression and bullying of subordinates, imposing social deprivation on them, forcing them to do hard work, blaming, threatening to fire them, humiliating, hiding, deceiving, stifling dissenting voices and ridicule, ignoring opinions are all characteristics and traits of toxic leaders (Dehghani, 2023). Also, in educational environments, toxic leadership is accompanied by behaviors such as insidious workplace behaviors, workplace aggression, abuse, aggressive behaviors, instability, intimidation, bullying, and absenteeism (Paché, 2022). Given the above assumptions, the main question of the present study is whether incivility behaviors in the workplace can be predicted based on toxic leadership in the municipalities of Tehran province?



Theoretical framework

Toxic Leadership Toxic leadership is defined as a persistent pattern of leadership behaviors that are self-serving and harmful to followers, teams, and organizations. This form of leadership does not simply involve a lack of effective management skills, but rather describes willful aggression or indifference toward followers and the organization. Toxic leadership is premeditated, meaning it is not accidental (Hight et al, 2019). Other definitions of toxic leadership refer to extreme and intentional behaviors such as manipulation, intimidation, and dissent. Typically, not all bad and toxic leadership behaviors are accompanied by positive behaviors in most people. For example, people who present themselves as toxic are often perceived as attractive or charismatic. This phenomenon can make it difficult to identify toxic leaders (Pirayesh & Akbarian, 2018). **Incivility in the Workplace** To better understand behavioral issues, it is useful and valuable to identify the two dimensions of the behavior continuum in question. For this purpose, politeness is discussed first. Politeness is defined in the dictionary as “politeness and good behavior towards others”. Politeness goes beyond formal rules of etiquette and includes paying attention, considering it important, and treating others with respect. When disagreement or disagreement and discussion with others occur (Shamshiri et al, 2018). Politeness can be considered to include taking the time and enthusiasm to engage in substantive discussions and a sincere desire to find common ground. Politeness in the workplace refers to norms of mutual respect and includes behaviors that are considered essential in dealing with others (Hossny et al, 2023).

(Dehghani, 2023) in his research examined the relationship between toxic leadership and employee deviant behavior with regard to the mediating role of managers' self-efficacy and concluded that there was a positive and significant relationship between the components of destructive leadership, including egocentrism and neglect, bullying and threats, and employee deviant behavior, but there was no relationship between the component of abuse and employee deviant behavior. The results of the study (Nazemi, 2023), which examined the role of toxic leadership in deviant behavior and job performance of employees of the Ardabil Engineering System Organization, showed that there is a positive relationship between toxic leadership and the occurrence of employee deviant behavior, and there is a negative and significant relationship between toxic leadership style and employee job performance.

Research Methodology

The research method was descriptive-correlation. The statistical population of the study consisted of 544 staff members working in the municipalities of Tehran province. The sample size was determined based on the Cochran formula as 225 people and simple random sampling method was used. The data collection method was library and field. The data collection tools were the standard questionnaires of toxic leadership (Schmidt, 2008) and incivility in the workplace (Cortina et al, 2001). Face and content validity were used to determine the validity of the research tool. Cronbach's alpha coefficient was used to determine the reliability of the research tools. In order to analyze the collected data, Pearson's correlation coefficient test and multiple regression were used by the SPSS statistical software.

Research Findings

The results of descriptive statistics related to demographic information shown in Table (2) indicated that 74% of the sample members were male employees and 26% of the sample members were female employees. 14% of the sample members were employees with an age range of (20-30) years, 34% of the sample members were employees with an age range of (31-40) years, 37% of the sample members were employees with an age range of (41-50) years, and 15% of the sample members were employees with an age range of (51-60) years. 3% of the sample members were employees with a diploma, 18% of the sample members



were employees with an associate's degree, 39% of the sample members were employees with a bachelor's degree, 37% of the sample members were employees with a master's degree, and 3% of the sample members were employees with a doctoral degree. 36% of the sample members were employees with less than 10 years of work experience, 43% of the sample members were employees with an experience of (11-20) years, and 21% of the sample members were employees with more than 20 years of work experience. Descriptive statistics related to the research variables showed that the highest average of the toxic leadership variable components related to the abusive supervision component with a mean of 23.21 with a standard deviation of 4.009, the lowest average of the toxic leadership variable related to the narcissism component with a mean of 20.91 with a standard deviation of 2.288, the average of the incivility variable in the workplace was 21.67 with a standard deviation of 2.609. The inferential findings of the research showed that both existing components (unpredictability, abusive supervision) can be a good predictor of power (incivility in the workplace). Also, the unpredictability variable has the greatest effect, because for every one unit change in the unpredictability variable (0.395), a unit change in the incivility variable in the workplace is created. Therefore, the research hypothesis that incivility behaviors in the workplace affect The basis of the poisonous leadership in the municipalities of Tehran province is predictable and confirmed.

Conclusion

The main hypothesis is to predict incivility behaviors in the workplace based on toxic leadership in the municipalities of Tehran province. The results of this hypothesis are consistent with and supported by the findings of the study (Dehghani, 2023). The results of the study indicated that there was a positive and significant relationship between the components of destructive leadership, including self-centeredness and neglect, bullying and threats, and deviant behavior and incivility of employees. The result is explained as follows: municipal managers, as one of the most important organizations for the maintenance of cities, have complex duties and responsibilities in achieving urban management. In general, the performance of municipal managers as leaders can lead to an increase in the quality of employee performance in work processes, because the performance results of organizations are closely related to the role of the leader in managing that organization. If the leader does not have the necessary competence and toxic leaders work for themselves or against the goals of their organization, an ineffective environment is created. An environment in which performance and effectiveness are very poor and job dissatisfaction of individuals is high. The first specific hypothesis of the research predicts incivility behaviors in the workplace based on the dimension of offensive supervision. The results of this hypothesis are consistent with and supported by the findings of the study (Nazemi, 2023). The results of the research indicated that there is a positive relationship between toxic leadership and the occurrence of deviant behaviors of employees, and a negative and significant relationship between toxic leadership style and employee job performance. In explaining this hypothesis, it can be stated that leaders encourage others to move beyond their personal interests towards what is best for the group or organization, and by eliminating ineffective patterns of behavior and replacing them with new ones, they help the organization adapt to its environment; therefore, organizational leaders play an effective role in the organization in carrying out their duties to support, guide, and assist the municipality. However, sometimes the leader deviates from his duty by performing inappropriate behaviors and actions and disrupts all equations. The second specific hypothesis of the research predicts incivility behaviors in the workplace based on the dimension of autocratic leadership. The results of this hypothesis are consistent with and supported by the findings of the research (Ghadirzadeh, 2022). He acknowledged in his



research that toxic leadership had a positive and significant effect on turnover intentions and deviant behaviors. The result of testing this hypothesis is explained as follows: Autocratic leadership is known as authoritarian leadership, which is characterized by individual control over all decisions and little input from group members. Autocratic leaders make choices based on their own ideas and judgments and rarely accept ideas from supporters. The third specific hypothesis predicts incivility behaviors in the workplace based on the narcissism dimension. The results of this hypothesis are consistent with and supported by the findings of the research (Ghaedamini Harouni et al, 2023). The results of the study showed that there is a significant negative relationship between social capital and deviant behaviors in the workplace, and there is a significant positive relationship between toxic leadership and deviant behaviors in the workplace, and toxic leadership also moderates the relationship between social capital and deviant behaviors in the workplace. The result is explained as follows: Narcissism is a personality disorder that is considered as a "pervasive pattern of grandiosity, need for admiration, feeling entitled to good things, and lack of empathy." These traits are shown in other definitions of toxic leadership, in which leaders are described as self-serving and act with a sense of self-aggrandizement. The fourth specific hypothesis of the study predicts incivility behaviors in the workplace based on the dimension of ambition. The results of this hypothesis are consistent with and supported by the findings of the study (Karimi, 2021). He concluded that toxic leadership has a negative and significant effect on job satisfaction and the occurrence of deviant behaviors of employees. The result is explained as follows: the ambition of the leader means the manager's attempt to show himself superior in the organization and attribute the positive work of others to himself and abuse the organizational position and put pressure on other employees. For this reason, ambitious people are often drawn to hypocrisy; Because without hypocrisy, their sense of ambition is not saturated. The fifth specific hypothesis predicts incivility behaviors in the workplace based on the dimension of unpredictability. The results of this hypothesis are consistent with and supported by the findings of the study (Morris, 2019). He concluded that the use of toxic leadership causes job dissatisfaction, absenteeism, lack of commitment, and ultimately organizational incivility among employees. The result is explained as follows: unpredictability means performing untimely and inappropriate tasks, behaviors, and actions by the manager and involving the organizational atmosphere with his own volatile mood; Therefore, it can be argued that toxic leaders, by performing untimely and inappropriate behaviors and actions, distort the atmosphere of the organization with their volatile moods, and by performing behaviors that are not under their control, they cause confusion among employees, which leads to dissatisfaction among their employees. Based on the results of the present study, it is suggested that the use of managers with the psychological characteristics of such leaders should be strictly avoided, and for this purpose, valid measures of toxic leadership, such as the Schmidt questionnaire, can be used to detect these characteristics in the management options proposed for organizations. It is suggested that efforts be made through the application of meritocracy, reform of the incentive and punishment system, and supervision and removal of ambiguity from jobs so that if a manager shows a tendency towards toxic leadership, he will not have a means to fulfill his desires. Managers of various municipal departments should focus their efforts on employees' understanding of the fairness of rewards, procedures, and interactions, and trust in the organization and managers, which will lead to greater commitment and satisfaction, less turnover, and ultimately a reduction in incivility in the workplace.



پیش بینی رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس رهبری زهر آگین در شهرداری های استان تهران

داوود مصطفی زاده^۱، معصومه شیوانی کاریز^۲

۱- استادیار گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

چکیده

هدف از اجرای پژوهش حاضر پیش بینی رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس رهبری زهر آگین در شهرداری های استان تهران بود. این پژوهش از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شاغل در در شهرداری های استان تهران به تعداد ۵۴۴ نفر تشکیل دادند. تعداد ۲۲۵ نفر بر اساس فرمول کوکران و به روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه های استاندارد بی نزاکتی در محیط کار (Cortina et al, 2001) و رهبری زهر آگین (Schmidt, 2008) بودند. جهت تایید روایی ابزارهای پژوهش از روایی صوری و محتوا استفاده شد و روایی پرسشنامه ها خوب ارزیابی شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه (گام به گام) توسط نرم افزار آماری Spss استفاده شد. یافته های تحقیق حاکی از آن بود که میان رهبری زهر آگین و ابعاد آن (سرپرستی توهین آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفتگی، جاه طلبی و غیرقابل پیش بینی بودن) با رفتارهای بی نزاکتی در محل کار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق نشان داد که مولفه های غیر قابل پیش بینی بودن و سرپرستی توهین آمیز بهترین پیش بینی کننده برای متغیر رفتارهای بی نزاکتی در محل کار می باشند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۸/۱۰




تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۷

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۰۹/۳۰

کلید واژه ها:

بی نزاکتی در محل کار،
رهبری زهر آگین،
غیر قابل پیش بینی بودن،
سرپرستی توهین آمیز

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): مصطفی زاده، داوود، شیوانی کاریز، معصومه. (۱۴۰۳). پیش بینی رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس رهبری زهر آگین در شهرداری های استان تهران. فصلنامه چشم انداز مدیریت منابع انسانی، (۲) ۱، ۸۷-۱۰۲.

	https://www.doi.org/10.22034/jphrm.2024.494556.1014	موسسه انتشارات ساموس	تحت حمایت:
	https://orcid.org/0000-0001-8473-3938	داوود مصطفی زاده	نویسنده مسئول:
	Creative Commons: CC BY 4.0	D.Muostafazadeh@iau.ac.ir	ایمیل:



مقدمه

در دنیای امروز، نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان، به شمار می آید و نگاه هزینه ای به آن در حال از بین رفتن است، نیروی انسانی صالح برای سازمان، مفید و نادر بوده و به آسانی قابل الگوبرداری، تقلید و تعویض نمی باشند و سبب کسب مزیت رقابتی پایدار می شوند (Shokoh & Nikpour, 2019). علاوه بر رفتارهای سازمانی مثبت مانند رفتارهای شهروندی نوع دیگری از رفتارهای سازمانی وجود دارند که تحت عنوان رفتارهای منفی در محیط کار خوانده شده اند. این نوع از رفتارها با هدف آسیب رساندن به افراد درون سازمان و یا خود سازمان انجام می شوند. رفتارهای منفی دامنه و شدت متفاوتی دارند، بعضی از آنها با شدت زیاد و بعضی دیگر ظریف و کوچک هستند. با این حال، بسیاری از نظریه پردازان بیان می کنند، اکثر رفتارهای منفی در محیط کار در فراوانی و شدت کم اتفاق می افتد (Ghaedamini Harouni et al, 2023). شکل های پوشیده و ظریف سوء رفتار منجر به پیدایش دامنه جدیدی از تحقیقات با نام بی نزاکتی در محیط کار شده است. سوء رفتار در محیط کار دامنه ای از رفتارهای ناملاپیم مانند نادیده گرفتن شخص تا رفتارهای شدید مثل خشونت را در برمی گیرد. بی نزاکتی، نوعی بد رفتاری است که به گسستن و از بین رفتن ارتباطات و همدلی منجر می شود. در زمینه کاری رفتار بی ادبانه زمانی رخ می دهد که هنجارهای احترام دوطرفه در محیط کار نقض شود (Amerion, 2017). بررسی رفتارهای کاری انحرافی که هنجارهای سازمانی را دستخوش تحولات قرار داده و باعث تهدید سلامت سازمان و کارکنانش می گردد، موضوعی مهم به شمار می رود. مطالعات صورت گرفته، این رفتارها را در طبقه های مختلف دسته بندی کرده است. از جمله این موارد می توان به انحرافات فردی و سازمانی، انحراف سازنده و مخرب و انحراف تولیدی، مالی، سیاسی و تهاجم شخصی (Tabeli & Bagheri, 2015). بی نزاکتی، نوعی بد رفتاری است که به گسستن و از بین رفتن ارتباطات و همدلی منجر می شود. در زمینه کاری رفتار بی ادبانه زمانی رخ می دهد که هنجارهای احترام دوطرفه در محیط کار نقض شود. بی نزاکتی در پایین ترین قسمت پیوستار سوء رفتار در محیط کاری قرار دارد (Morris, 2019). یکی از متغیرهایی که به نظر می رسد بر رفتارهای بی نزاکتی کارکنان تاثیر داشته باشد نوع سبک رهبری در سازمان است. یکی از موارد و مشکلاتی که اکثر سازمانها با آن سروکار دارند، مسئله شیوه رهبری و هدایت نیروی انسانی می باشد. در حقیقت مدیران با استفاده از سبکهای رهبری می توانند تأثیر متفاوتی بر این منابع و همچنین بر موجودیت و حیاط و اثربخشی سازمان داشته باشند، زیرا رهبران و مدیران، با اتخاذ سبکهای مناسب می توانند با فراهم ساختن بستری مطلوب، زمینه را جهت ایجاد حس امید تقویت خوش بینی، کاهش نگرانی و اضطراب، در نیروی انسانی مهیا سازند؛ اما در برخی از سازمانها، مدیران از به کارگیری سبک های ثمربخش، غفلت می ورزند و یا اینکه تمایلی به استفاده از چنین سبکهایی ندارند. نتیجه چنین تصمیماتی در بلندمدت، سبب نارضایتی کارکنان می شود و کار کردن در سازمان، برای آنها توأم با ترس، نگرانی و اضطراب خواهد بود، یکی از سبکهای رهبری نامطلوب، سبک رهبری زهرآگین است (Ghadirzadeh, 2022). رهبری زهرآگین روندی که در آن یک رهبر به طور منظم رفتارهای سوء رفتارگرانه و ضد زیردست را به کار می گیرد تا بر پیروان خود مسلط شود و به اهداف موردنیاز خود برسد. تفرقه افکنی، تحمیل دستورهای زهرآگین به زیردستان، انعطاف ناپذیری، پرخاشگری و زورگویی به زیردستان، اعمال محرومیت های اجتماعی برای آنها، اجبار به کار مشقت بار، سرزنش، تهدید به اخراج، تحقیر، مخفی کاری، فریب کاری، خفه کردن آرای مخالف و تمسخر، نادیده گرفتن نظرات همه موارد گفته شده ویژگیها و صفات رهبران زهرآگین به شمار می روند (Dehghani, 2023). همچنین در محیطهای آموزشی رهبری زهرآگین با رفتارهایی همچون رفتارهای مودی محیط کار، پرخاشگری در محیط کار، سوء استفاده، رفتارهای پرخاشگرانه، ناپایداری، ارعاب، زورگویی و غیبت همراه است (Paché, 2022).

با توجه به مفروضات فوق، سوال اصلی تحقیق حاضر این است که آیا رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس رهبری زهرآگین در شهرداری های استان تهران قابل پیش بینی است؟

**مبانی نظری پژوهش****رهبری زهر آگین**

رهبری زهر آگین به عنوان الگویی مداوم از رفتارهای رهبری تعریف می شود که خودپسندانه و برای پیروان، تیم ها و سازمان ها مضر است. این شکل از رهبری به سادگی نبود مهارت های مدیریتی مؤثر را شامل نمی شود بلکه تجاوز ارادی یا بی تفاوتی نسبت به پیروان و سازمان را توصیف می کند، رهبری زهر آگین از پیش طراحی شده است، یعنی تصادفی نیست (Hight et al, 2019). تعاریف دیگر از رهبری زهر آگین به رفتارهای افراطی و عمدی مانند دستکاری، ارباب و اختلاف نظر اشاره دارد. معمولاً همه رفتارهای بد و زهر آگینی رهبری با رفتارهای مثبت در بیشتر افراد همزمان نیستند. به عنوان مثال، افرادی که خود را زهر آگین نشان می دهند اغلب جذاب یا کاریزماتیک تلقی می شوند. این پدیده می تواند شناسایی رهبران زهر آگین را دشوار کند (Pirayesh & Akbarian, 2018) پیروان ممکن است تصمیم بگیرند که فقط به جنبه های مثبت رهبر خود نگاه کنند و این جنبه های منفی را نادیده بگیرند که با توجه به تأثیر سوء رهبران سمی بر پیروان، می تواند مشکل ساز باشد (Burns, 2017).

بی نزاکتی در محیط کار

برای درک بهتر موضوعات رفتاری شناساسایی دو بعد پیوستار رفتار مورد نظر مفید و ارزشمند است. به همین منظور در ابتدا به نزاکت و ادب پرداخته می شود. نزاکت در فرهنگ لغت "ادب و نیک رفتاری در برابر دیگران" تعریف شده است. نزاکت فراتر از قوانین رسمی آداب و معاشرت است و توجه کردن، با اهمیت دانستن و داشتن رفتار محترمانه با دیگران را شامل می شود. زمانی که عدم توافق یا مخالفت و مباحثه با دیگران بروز پیدا می کند (Shamshiri et al, 2018). ادب و نزاکت را می توان شامل صرف زمان و اشتیاق به منظور درگیری در مباحث اصلی و تمایل صادقانه برای یافتن زمینه های مشترک در نظر گرفت. نزاکت در محیط کار به هنجارهای احترام دو طرفه اشاره دارد و شامل رفتارهایی است که در ارتباط با دیگران اساسی تلقی می شود (Hossny et al, 2023). برعکس، بی نزاکتی به گستاخی کردن و نادیده گرفتن دیگران دلالت دارد. بی نزاکتی، نوعی بد رفتاری است که می تواند به گسستن و از بین رفتن ارتباطات و همدلی منجر شود. در زمینه ی کاری، بی نزاکتی نقض هنجارهای احترام دو طرفه می باشد. اگر چه هنجارها در هر سازمان و صنعتی متفاوت است ولی هر محیط کاری هنجارهای احترامی دارد که نشان دهنده مفهوم اخلاقی مشترک بین اعضای سازمان است (Jaakson et al, 2017). نتیجه هنجارهای احترام، همکاری اعضای سازمان با یکدیگر است. بی نزاکتی نقض این هنجارهاست. هیچ کدام از رویدادهای بی نزاکتی شامل پرخاشگری فیزیکی یا خشونت نمی شود. بی نزاکتی ملایم تر است و تفاوتش با دیگر رفتارهای منفی در نیت مبهم به منظور آسیب رسانی می باشد. بعضی با قصد آسیب رسانی اینگونه رفتار می کنند ولی بعضی دیگر سهوا این رفتارها را انجام می دهند (Saati, 2016).

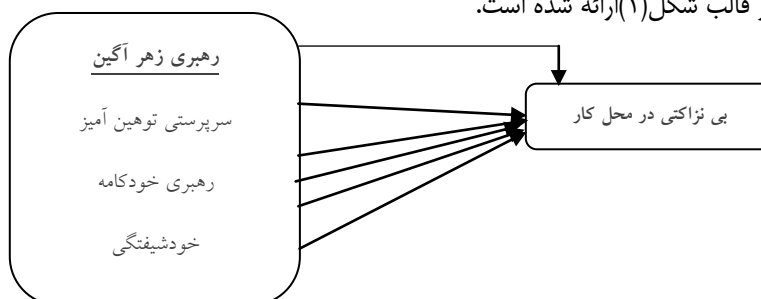
پیشینه پژوهش

(Dehghani, 2023) در پژوهش خود به بررسی ارتباط بین رهبری زهر آگین و رفتار انحرافی کارکنان با توجه به نقش واسطه ای خود کارآمدی مدیران پرداخت و به این نتیجه رسید که بین مؤلفه های رهبری مخرب شامل بین خودمحوری و غفلت و زورگویی و تهدید با رفتار انحرافی کارکنان رابطه مثبت و معنی دار وجود داشت ولی مؤلفه سوء استفاده با رفتار انحرافی کارکنان رابطه ای نداشت. نتایج تحقیق (Nazemi, 2023) که به بررسی نقش رهبری زهر آگین در رفتارهای انحرافی و عملکرد شغلی کارکنان سازمان نظام مهندسی اردبیل پرداخته بود نشان داد که میان رهبری زهر آگین با بروز رفتارهای انحرافی کارکنان رابطه مثبت و میان سبک رهبری زهر آگین با عملکرد شغلی کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد. (Ghaedamini Harouni et al, 2023) در تحقیقی به بررسی رابطه سرمایه اجتماعی با رفتارهای انحرافی در محیط کار با توجه به نقش رهبری زهر آگین



دراستناداری اصفهان پرداختند. نتایج نشان داد که بین سرمایه اجتماعی با رفتارهای انحرافی در محیط کار رابطه معنادار منفی دارد و بین رهبری زهر آگین با رفتارهای انحرافی در محیط کار رابطه معنادار مثبت دارد و همچنین رهبری زهر آگین رابطه بین سرمایه اجتماعی با رفتارهای انحرافی در محیط کار دراستناداری اصفهان را تعدیل می کنند. (Hossny et al,2023) در پژوهشی که بر روی پرستاران شاغل در بیمارستان های تخصصی مراکش انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ادراک پرستاران از جو سازمانی و رفتارهای رهبری زهر آگین می تواند در بروز رفتارهای انحرافی و تعهدگریزی و همچنین بی زاکتی در محیط کار نقش داشته باشد. (Hamzah,2023)، در تحقیق خود به بررسی تأثیر رهبری زهر آگین بر رفتار انحرافی کاری با نقش میانجی بدبینی کارکنان شرکت های خدماتی در اربیل پرداخت و بیان نمود که رهبری زهر آگین با در نظر گرفتن نقش میانجی بدبینی کارکنان در بروز رفتارهای انحرافی آنها تاثیر معناداری دارد. (Paché,2022) در پژوهش خود به تشریح رفتارهای انحرافی کارکنان بر اساس رهبری زهر آگین پرداخت و اذعان نمود که بین بکارگیری سبک رهبری زهر آگین با بروز رفتارهای انحرافی گونه مانند بی نزاکتی در محیط کار رابطه معناداری وجود دارد. (Ghadirzadeh,2022) در تحقیق خود به بررسی تاثیر رهبری سمی بر نیت ترک خدمت کارکنان و رفتار انحرافی در محیط کار پرداخت و اذعان نمود که رهبری سمی بر نیت ترک خدمت و رفتارهای انحرافی به صورت مثبت و معنادار اثر گذار بود. (Abd El-Aziz Zaki & Abd El-Aziz,2021)، در تحقیقی که بر روی پرستاران شاغل در یکی از بیمارستان های عراق انجام دادند به این نتیجه رسیدند که میان سبک رهبری زهر آگین با غیبت پرستاران و رفتارهای انحرافی و بی نزاکتی در محیط کار آنها رابطه معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش (Karimi,2021) نیز که به بررسی نقش میانجی رضایت شغلی در تاثیر بین رهبری زهر آگین و بروز رفتارهای انحرافی کارکنان (استناداری استان خراسان شمالی پرداخته بود حاکی از آن بود که رهبری زهر آگین تاثیر منفی و معناداری بر رضایت شغلی و همچنین بروز رفتارهای انحرافی کارکنان دارد. (Morris,2019)، در تحقیق خود به درک راهبردها و رفتارهای مقابله ای کارکنان تحت تاثیر رهبری زهر آگین پرداخت و به این نتیجه رسید که بکارگیری رهبری زهر آگین باعث ناخشنودی شغلی، بروز غیبت، عدم تعهدمداری و در نهایت بی نزاکتی سازمانی کارکنان می گردد. (Pirayesh & Akbarian,2018)، در تحقیق خود بررسی تبعات رهبری زهر آگین در نظام آموزش عالی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که ادراک از پیاده سازی رهبری زهر آگین بر تعهد سازمانی، بروز رفتارهای انحرافی و بی نزاکتی در محل کار منجر خواهد شد. (Staden,2018)، در تحقیق خود به بررسی رابطه ویژگیهای شخصیتی و صداقت در کار با رفتارهای بی نزاکتی پرداخت و به این نتیجه رسید که بین ویژگیهای شخصیتی و صداقت در کار با رفتارهای بی نزاکتی رابطه معناداری وجود داشت. نتایج پژوهش (Khorasani Torghi et al,2017) نیز حاکی از ارتباط معناداری رهبری زهر آگین با بروز رفتارهای بی نزاکتی و انحرافی در محل کار می باشد. (Arab,2015)، در تحقیقی که بر روی پرستاران بیمه تامین اجتماعی استان اصفهان انجام داد به بررسی رابطه تجربه بی نزاکتی در محیط کار، عواطف شغلی و ویژگیهای شخصیتی و عدالت سازمانی با ارتکاب بی نزاکتی در محیط کار پرداخت و به این نتیجه رسید که بین تجربه بی نزاکتی در محیط کار، عواطف شغلی و ویژگیهای شخصیتی و عدالت سازمانی با ارتکاب بی نزاکتی در محیط کار رابطه معناداری وجود داشت.

مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (Schmidt,2008)؛ (Cortina et al,2001)



فرضیه های پژوهش عبارت است از:

فرضیه اصلی: رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس رهبری زهر آگین در شهرداری های استان تهران قابل پیش بینی است.

فرضیه های ویژه:

۱. رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس بعد سرپرستی توهین آمیز قابل پیش بینی است.
۲. رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس بعد رهبری خودکامه قابل پیش بینی است.
۳. رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس بعد خودشیفتگی قابل پیش بینی است.
۴. رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس بعد جاه طلبی قابل پیش بینی است.
۵. رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس بعد غیرقابل پیش بینی بودن قابل پیش بینی است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت توصیفی و از نوع همبستگی و به لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان ستادی شاغل در شهرداری های استان تهران به تعداد ۵۴۴ نفر تشکیل دادند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۲۵ نفر تعیین شد و از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. جهت گردآوری داده ها از روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شد. جهت تعیین روایی ابزار پژوهش از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. برای تعیین پایایی ابزارهای پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که در جدول (۱) ارائه شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده در بخش توصیفی از شاخصهای مرکزی (میانگین)، شاخصهای پراکندگی (واریانس و انحراف معیار) و نیز در بخش استنباطی از آزمون های ضریب همبستگی پیرسون برای سنجش میزان همبستگی متغیرها و رگرسیون چندگانه (گام به گام) جهت ارائه مدل همبستگی توسط نرم افزار آماری Spss استفاده شد.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه های پژوهش

پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری زهرآگین	۰,۸۳
بی نزاکتی در محل کار	۰,۸۷

در ادامه ابزارهای پژوهش تشریح شدند.

الف) پرسشنامه استاندارد رهبری زهرآگین: به منظور بررسی رهبری زهرآگین می توان از مقیاسی که توسط (Schmidt, 2008) طراحی شده است استفاده کرد. این پرسشنامه دارای ۲۸ گویه و ۵ بعد سرپرستی توهین آمیز (سوالات ۱ تا ۷)، رهبری خودکامه (سوالات ۸ تا ۱۳)، خودشیفتگی (سوالات ۱۴ تا ۱۸)، جاه طلبی (سوالات ۱۹ تا ۲۳)، غیر قابل پیش بینی بودن (سوالات ۲۴ تا ۲۸). در پژوهش هادی و نژاد (۱۳۹۵) روایی ابزار تحقیق مورد تایید قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده در پژوهش (Hadavi nezhad & Roustaei, 2017) برای این پرسشنامه بالای ۰/۷ برآورد شد.

ب) پرسشنامه استاندارد بی نزاکتی در محیط کار: این پرسشنامه توسط (Cortina et al, 2001) طراحی شده و در پژوهشهای زیادی مورد استفاده قرار گرفته است. این پرسشنامه شامل ۷ سوال می باشد که دارای مقیاس لیکرتی پنج درجه ای است (کاملاً مخالف تا کاملاً موافق). در این مقیاس از افراد پرسیده می شود تا چه حد افرادی مثل سرپرست شما، همکاران شما و دیگر



کارکنان در محیط کار در طول سال گذشته در ارتباط با شما رفتارهای بدی با شما داشته اند. پایایی این پرسشنامه در مطالعات (Stewart et al, 2009) با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰,۸۸ گزار شده است.

یافته‌های پژوهش

نتایج آمار توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی که در جدول (۲) نمایش داده شده است حاکی از آن بود که ۷۴ درصد اعضای نمونه را کارکنان مرد و ۲۶ درصد اعضای نمونه را کارکنان زن تشکیل دادند. ۱۴ درصد اعضای نمونه را کارکنان دارای بازه سنی (۲۰-۳۰) سال، ۳۴ درصد اعضای نمونه را کارکنان دارای بازه سنی (۳۱-۴۰) سال، ۳۷ درصد اعضای نمونه را کارکنان دارای بازه سنی (۴۱-۵۰) سال، ۱۵ درصد اعضای نمونه را کارکنان دارای بازه سنی (۵۱-۶۰) سال تشکیل دادند. ۳ درصد اعضای نمونه را کارکنان با مدرک تحصیلی دیپلم، ۱۸ درصد اعضای نمونه را کارکنان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۳۹ درصد اعضای نمونه را کارکنان با مدرک تحصیلی لیسانس، ۳۷ درصد اعضای نمونه را کارکنان با مدرک تحصیلی فوق لیسانس و ۳ درصد اعضای نمونه را کارکنان با مدرک تحصیلی دکتری تشکیل دادند. ۳۶ درصد اعضای نمونه را کارکنان دارای سابقه کاری کمتر از ۱۰ سال، ۴۳ درصد اعضای نمونه را کارکنان دارای سابقه کاری (۱۱-۲۰) سال و ۲۱ درصد اعضای نمونه را کارکنان دارای سابقه کاری بیشتر از ۲۰ سال تشکیل دادند.

جدول ۲: آمار توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی اعضای نمونه

متغیر کیفی	سطح	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
جنسیت	مرد	۱۶۷	۷۴	۷۴
	زن	۵۸	۲۶	۱۰۰
سن	۲۰-۳۰	۳۱	۱۴	۱۴
	۳۱-۴۰	۷۷	۳۴	۴۸
	۴۱-۵۰	۸۴	۳۷	۸۵
	۵۱-۶۰	۳۳	۱۵	۱۰۰
تحصیلات	دیپلم	۷	۳	۳
	فوق دیپلم	۴۱	۱۸	۲۱
	لیسانس	۸۹	۳۹	۶۰
	فوق لیسانس	۸۳	۳۷	۹۷
سابقه کاری	دکتری	۵	۳	۱۰۰
	کمتر از ۱۰ سال	۸۲	۳۶	۳۶
	۱۱-۲۰ سال	۹۸	۴۳	۷۹
	بیشتر از ۲۰ سال	۴۵	۲۱	۱۰۰

مشخصه‌های آمار متغیرهای پژوهش در جدول (۳) نمایش داده شده است.



جدول ۳: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	مقدار کمترین	مقدار بیشترین	میانگین	معیار انحراف	تعداد
سرپرستی توهین آمیز	۱۸	۳۴	۲۳/۲۱	۴/۰۰۹	۲۲۵
رهبری خود کامه	۱۸	۲۹	۲۲/۴۷	۲/۸۱۶	۲۲۵
خود شیفتگی	۱۵	۲۵	۲۰/۹۱	۲/۲۸۸	۲۲۵
جاه طلبی	۱۴	۲۵	۲۱/۱۲	۲/۰۵۶	۲۲۵
غیر قابل پیش بینی بودن	۱۵	۲۵	۲۱/۰۰۶	۲/۲۲۹	۲۲۵
بی نزاکتی در محیط کار	۷	۳۵	۲۱/۶۷	۲/۶۰۹	۲۲۵

با توجه به جدول (۳) بالاترین میانگین مؤلفه های متغیر رهبری زهرآگین مربوط به مؤلفه سرپرستی توهین آمیز با میانگین ۲۳/۲۱ با انحراف معیار ۴/۰۰۹، کمترین میانگین متغیر رهبری زهرآگین مربوط به مؤلفه خود شیفتگی با میانگین ۲۰/۹۱ با انحراف معیار ۲/۲۸۸، میانگین متغیر بی نزاکتی در محیط کار ۲۱/۶۷ با انحراف معیار ۲/۶۰۹ است. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در جدول (۴) نمایش داده شده است.

جدول ۴: جدول آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

متغیرها	سطح معنی داری	آماره معناداری	نتیجه
سرپرستی توهین آمیز	۰/۱۳۷	۱/۱۳۶	نرمال
رهبری خود کامه	۰/۱۷۱	۱/۰۵۹	نرمال
خود شیفتگی	۰/۱۱۰	۱/۱۶۱	نرمال
جاه طلبی	۰/۱۸۷	۱/۰۲۵	نرمال
غیر قابل پیش بینی بودن	۰/۱۵۵	۱/۱۱۰	نرمال
بی نزاکتی در محیط کار	۰/۰۹۴	۱/۱۹۲	نرمال

همانطور که در جدول (۴) نمایش داده شده است، مقدار سطح معنی داری متغیرها بزرگتر از ۵٪ شده است که نشان از پذیرش فرضیه صفر می باشد؛ یعنی متغیرهای مورد نظر از توزیع نرمال پیروی می کند. لذا می توان از آزمون پارامتریک استفاده کرد.

جدول ۵: همبستگی پیرسون متغیرهای تحقیق

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱- سرپرستی توهین آمیز	۱	۰/۴۸۲**	۰/۳۹۳**	۰/۴۷۲**	۰/۴۹۸**	۰/۳۲۸**
۲- رهبری خود کامه	-	۱	۰/۴۲۲**	۰/۵۰۷**	۰/۵۱۲**	۰/۳۲۲**
۳- خود شیفتگی	-	-	۱	۰/۷۱۱**	۰/۴۰۱**	۰/۳۸۷**



۴- جاه طلبی	-	-	۱	۰/۵۱۷**	۰/۳۸۱**
۵- غیر قابل پیش بینی	-	-	-	۱	۰/۳۹۵**
۶- بی نزاکتی در محیط کار	-	-	-	-	۱

یافته های جدول (۵) نشان داد که بین ابعاد سرپرستی توهین آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفتگی، جاه طلبی و غیر قابل پیش بینی بودن با بی نزاکتی در محیط کار رابطه معنی داری وجود دارد؛ چرا که در سطح معناداری مشاهده شده ($\text{sig}=0/0001$) از مقدار خطای پیش بینی شده ($0/01$) کوچکتر می باشد. لذا با ۹۹ درصد اطمینان می توان قضاوت نمود که فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تأیید می گردد. همچنین با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی بعد سرپرستی توهین آمیز ($r=0/328$)، مثبت بودن مقدار همبستگی بعد رهبری خودکامه ($r=0/322$)، مثبت بودن مقدار همبستگی بعد خودشیفتگی ($r=0/387$)، مثبت بودن مقدار همبستگی بعد جاه طلبی ($r=0/381$)، مثبت بودن مقدار همبستگی بعد غیر قابل پیش بینی بودن ($r=0/395$) می توان نتیجه گرفت که بین ابعاد فوق با بی نزاکتی در محیط کار رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

همان طور که در جدول (۶) نمایش داده شده است، تحلیل رگرسیون تا ۲ مرحله پیش رفته است. مرحله اول متغیر غیر قابل پیش بینی وارد مدل می شود که میزان ضریب همبستگی آن با بی نزاکتی در محیط کار برابر با ($0/395$) شده است. در این مرحله ضریب تعیین برابر ($0/156$) و ضریب تعیین تعدیل شده ($0/150$) بدست آمده است. در گام دوم با وارد شدن دومین متغیر یعنی سرپرستی توهین آمیز همبستگی چندگانه به ($0/423$) و ضریب تعیین به ($0/179$) و ضریب تعیین تعدیل شده به ($0/168$) افزایش یافته است. به عبارت دیگر بر اساس ضریب تعیین تعدیل شده ($16/8$) درصد تغییرات متغیر وابسته (بی نزاکتی در محیط کار) به وسیله دو متغیر (غیر قابل پیش بینی بودن، سرپرستی توهین آمیز) تبیین می شود. با توجه به این که مقدار آماره دوربین واتسون ($1/653$) در فاصله ($1/5$) تا ($2/5$) قرار دارد، در نتیجه استقلال باقیمانده ها را نتیجه می گیریم. با توجه به شاخص هایی که عنوان شد مدل از کفایت لازم برخوردار است.

جدول ۶: شاخص های کفایت مدل

گام ها	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف خطا	آماره دوربین واتسون
گام اول	۰/۳۹۵	۰/۱۵۶	۰/۱۵۰	۲/۴۰	۱/۶۵۳
گام دوم	۰/۴۲۳	۰/۱۷۹	۰/۱۶۸	۲/۳۷	

در جدول (۷) معناداری ضرایب رگرسیونی به ترتیب ورود در مدل نشان داده شده است.

جدول ۷: آزمون آنالیز واریانس جهت معنادار بودن رگرسیون

شاخص آماری منبع تغییرات	مجموع مجذورات SS	درجه آزادی df	میانگین مجذورات ms	آزمون F	سطح معناداری
رگرسیون متغیر غیر قابل پیش بینی بودن	۱۶۵/۶۷۵	۱	۱۶۵/۶۷۵	۲۸/۶۳۶	۰/۰۰۰۵
باقی مانده	۸۹۶/۷۵۹	۱۵۵	۵/۷۸۶		



جمع کل	۱۰۶۲/۴۳۳	۱۵۶	
رگرسیون متغیرهای غیر قابل پیش بینی بودن، سرپرستی توهین آمیز	۱۹۰/۱۵۸	۲	۹۵/۰۷۹
باقیمانده	۸۷۲/۲۷۵	۱۵۴	۵/۶۶۴
جمع کل	۱۰۶۲/۴۳۳	۱۵۶	

نتایج جدول (۷) نشان می دهد که بین متغیرهای (غیرقابل پیش بینی بودن و سرپرستی توهین آمیز) با بی نزاکتی در محیط کار رابطه وجود دارد و متغیرهای (غیرقابل پیش بینی بودن و سرپرستی توهین آمیز) قدرت پیش بینی متغیر ملاک بی نزاکتی در محیط کار را دارند. به عبارتی حاکی از معنی دار بودن رگرسیون با توجه به $a = 0/01 < sig = 0/001$ برای ۲ مرحله است. در جدول (۸) نیز معناداری ضرایب رگرسیونی به ترتیب ورود در مدل نشان داده شده است.

جدول ۸: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی

مدل	مجموع مربعات	ضریب غیراستاندارد	ضریب استاندارد شده	t	sig	مفروضه هم خطی
	B	Std.Error	Beta			VIF Tolerance
مقدار ثابت	۱۹/۹۶۳					
غیر قابل پیش بینی	۰/۴۶۲	۰/۰۸۶	۰/۳۹۵	۵/۳۵۱	۰/۰۰۰۵	۱/۰۰۰ ۱/۰۰۰
مقدار ثابت	۱۹/۴۵۱					
غیر قابل پیش بینی	۰/۳۵۰	۰/۰۹۹	۰/۳۰۸	۳/۶۵۶	۰/۰۰۰۵	۱/۳۳۹ ۰/۷۵۲
سرپرستی توهین آمیز	۰/۱۱۴	۰/۰۵۵	۰/۱۷۵	۲/۰۷۹	۰/۰۳۹	۱/۳۳۹ ۰/۷۵۲

معادله رگرسیونی را می توان با توجه به مدل ۲ به شرح زیر محاسبه کرد :

$$(0/114) + (\text{سرپرستی توهین آمیز}) + (0/350) (\text{غیر قابل پیش بینی}) = \text{بی نزاکتی در محیط کار}$$

در جدول (۸) متغیرهایی وجود دارند که همه معنادار هستند، در نتیجه برای قضاوت در مورد سهم تاثیر هر متغیر بر بی نزاکتی در محیط کار به ستون ضرایب بتای استاندارد شده در مدل آخر (۲) توجه می کنیم. مشاهده می شود. هر ۲ مؤلفه موجود (غیر قابل پیش بینی بودن، سرپرستی توهین آمیز) می توانند پیش بین مناسبی برای قدرت (بی نزاکتی در محیط کار) باشند. همچنین متغیر غیر قابل پیش بینی بودن دارای بیشترین اثر است؛ زیرا به ازاء یک واحد تغییر در متغیر غیر قابل پیش بینی بودن (۰/۳۹۵) واحد تغییر در متغیر بی نزاکتی در محیط کار ایجاد می شود. بنابراین فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس رهبری زهر آگین در شهرداری های استان تهران قابل پیش بینی است، تایید می شود.

حال به بررسی فرضیه های ویژه تحقیق می پردازیم. ابتدا به بررسی شاخص های کفایت مدل می پردازیم. همان طور که در جدول (۹) نشان داده شده است میزان ضریب همبستگی سرپرستی توهین آمیز با بی نزاکتی در محیط کار برابر با (۰/۳۲۸) شده است. در این مرحله ضریب تعیین برابر (۰/۱۰۸) و ضریب تعیین تعدیل شده (۰/۱۰۲) بدست آمده است. با توجه به این که مقدار آماره دوربین واتسون (۱/۵۰۵) در فاصله (۱/۵) تا (۲/۵) قرار دارد، در نتیجه استقلال باقیمانده ها را نتیجه می گیریم. میزان ضریب



همبستگی رهبری خودکامه با بی نزاکتی در محیط کار برابر با (۰/۳۲۲) شده است. در این مرحله ضریب تعیین برابر (۰/۱۰۴) و ضریب تعیین تعدیل شده (۰/۰۹۸) بدست آمده است. با توجه به این که مقدار آماره دوربین واتسون (۱/۵۶۴) در فاصله (۱/۵) تا (۲/۵) قرار دارد، در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. میزان ضریب همبستگی خودشیفتگی با بی نزاکتی در محیط کار برابر با (۰/۳۸۷) شده است. در این مرحله ضریب تعیین برابر (۰/۱۵۰) و ضریب تعیین تعدیل شده (۰/۱۴۴) بدست آمده است. با توجه به این که مقدار آماره دوربین واتسون (۱/۷۵۹) در فاصله (۱/۵) تا (۲/۵) قرار دارد، در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. میزان ضریب همبستگی جاه طلبی با بی نزاکتی در محیط کار برابر با (۰/۳۸۱) شده است. در این مرحله ضریب تعیین برابر (۰/۱۴۵) و ضریب تعیین تعدیل شده (۰/۱۳۹) بدست آمده است. با توجه به این که مقدار آماره دوربین واتسون (۱/۵۳۹) در فاصله (۱/۵) تا (۲/۵) قرار دارد، در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها نتیجه می‌گیریم. میزان ضریب همبستگی غیرقابل پیش بینی بودن با بی نزاکتی در محیط کار برابر با (۰/۳۹۵) شده است. در این مرحله ضریب تعیین برابر (۰/۱۵۶) و ضریب تعیین تعدیل شده (۰/۱۵۰) بدست آمده است. با توجه به این که مقدار آماره دوربین واتسون (۱/۵۶۸) در فاصله (۱/۵) تا (۲/۵) قرار دارد، در نتیجه استقلال باقیمانده‌ها را نتیجه می‌گیریم. با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد مدل از کفایت لازم برخوردار است.

جدول ۹: شاخص‌های کفایت مدل

مولفه	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف خطا	آماره دوربین واتسون
سرپرستی توهین آمیز	۰/۳۲۸	۰/۱۰۸	۰/۱۰۲	۲/۴۷	۱/۵۰۵
رهبری خودکامه	۰/۳۲۲	۰/۱۰۴	۰/۰۹۸	۲/۴۷	۱/۵۶۴
خودشیفتگی	۰/۳۸۷	۰/۱۵۰	۰/۱۴۴	۲/۴۱	۱/۷۵۹
جاه طلبی	۰/۳۸۱	۰/۱۴۵	۰/۱۳۹	۲/۴۲	۱/۵۳۹
غیرقابل پیش بینی بودن	۰/۳۹۵	۰/۱۵۶	۰/۱۵۰	۲/۴۰۵	۱/۵۶۸

در جدول (۱۰) آزمون آنالیز واریانس جهت معنادار بودن رگرسیون نشان داده شده است.

جدول ۱۰: آزمون آنالیز واریانس جهت معنادار بودن رگرسیون

شاخص آماری منبع تغییرات	مجموع مجزورات SS	درجه آزادی df	میانگین مجزورات MS	آزمون F	سطح معناداری
رگرسیون متغیر سرپرستی توهین آمیز	۱۱۴/۴۲۹	۱	۱۱۴/۴۲۹	۱۸/۷۰۹	۰/۰۰۰۵
باقی مانده	۹۴۸/۰۰۴	۲۲۴	۵/۱۱۶		
جمع کل	۱۰۶۲/۴۳۳	۲۲۵			
رگرسیون متغیر رهبری خودکامه	۱۱۰/۰۸۶	۱	۱۱۰/۰۸۶	۱۷/۹۱۷	۰/۰۰۰۵
باقی مانده	۹۵۲/۳۴۸	۲۲۴	۶/۱۴۴		
جمع کل	۱۰۶۲/۴۳۳	۲۲۵			
رگرسیون متغیر	۱۵۹/۰۷۶	۱	۱۵۹/۰۷۶	۲۷/۲۹۵	۰/۰۰۰۵



		خودشیفتگی		
		۵/۱۲۸	۲۲۴	۹۰۳/۳۵۷
				باقی مانده
			۲۲۵	۱۰۶۲/۴۳۳
		۱۵۳/۸۲۵	۱	۱۵۳/۸۲۵
				رگرسیون متغیر جاه طلبی
۰/۰۰۰۵	۲۳/۲۸۸	۵/۸۶۲	۲۲۴	۹۰۸/۶۰۸
				باقی مانده
			۲۲۵	۱۰۶۲/۴۳۳
		۱۶۵/۶۷۵	۱	۱۶۵/۶۷۵
				رگرسیون متغیر غیرقابل پیش بینی بودن
۰/۰۰۰۵	۲۸/۶۳۶	۵/۷۸۶	۲۲۴	۸۶۹/۷۵۹
				باقی مانده
			۲۲۵	۱۰۶۲/۴۳۳
				جمع کل

نتایج جدول (۱۰) نشان می دهد که بین متغیر (سرپرستی توهین آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفتگی، جاه طلبی و غیرقابل پیش بینی بودن) با (بی نزاکتی در محل کار) رابطه وجود دارد و متغیر (سرپرستی توهین آمیز) قدرت پیش بینی متغیر ملاک بی نزاکتی در محل کار را دارد. به عبارتی حاکی از معنی دار بودن رگرسیون با توجه به $a = 0.01 < sig = 0.001$ برای ۱ مرحله است.

در جدول (۱۱) نیز معناداری ضرایب رگرسیونی به ترتیب ورود در مدل نشان داده شده است.

جدول ۱۱: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی

مفروضه هم خطی		sig	t	ضریب استاندارد		مجموع مربعات	مدل
VIF	Tolerance			Beta	Std.Error		
		۰/۰۰۰۵				۲۴/۷۱۷	مقدار ثابت
۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰۵	۴/۳۲۵	-۰/۳۲۸	-۰/۰۴۹	۰/۲۱۴	سرپرستی توهین آمیز
		۰/۰۰۰۵				۲۲/۹۷۲	مقدار ثابت
۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰۵	۴/۲۸۱	-۰/۳۲۲	-۰/۰۷۰	۰/۲۹۸	رهبری خودکامه
		۰/۰۰۰۵				۲۰/۴۴۷	مقدار ثابت
۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰۵	۵/۳۰۸	-۰/۳۸۷	-۰/۰۸۴	۰/۴۴۱	خودشیفتگی
		۰/۰۰۰۵				۱۹/۴۷۱	مقدار ثابت
۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰۵	۴/۲۵۵	-۰/۳۸۱	-۰/۰۹۴	۰/۴۸۳	جاه طلبی
		۰/۰۰۰۵				۱۹/۹۶۳	مقدار ثابت
۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۰۰۰۵	۵/۳۵۱	-۰/۳۹۵	-۰/۰۸۶	۰/۴۶۲	غیرقابل پیش بینی بودن

معادله رگرسیونی را می توان به شرح زیر محاسبه کرد:



(۰/۳۲۸) (سرپرستی توهین آمیز) = بی نزاکتی در محل کار

(۰/۳۲۲) (رهبری خودکامه) = بی نزاکتی در محل کار

(۰/۳۸۷) (خودشیفتگی) = بی نزاکتی در محل کار

(۰/۳۸۱) (جاه طلبی) = بی نزاکتی در محل کار

(۰/۳۹۵) (غیرقابل پیش بینی بودن) = بی نزاکتی در محل کار

نتیجه گیری

فرضیه اصلی به پیش بینی رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس رهبری زهر آگین در شهرداری های استان تهران پرداخته است. نتایج این فرضیه با یافته های پژوهش (Dehghani, 2023) مطابقت دارد و پشتیبانی می شود. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که بین مؤلفه های رهبری مخرب شامل بین خودمحوری و غفلت و زورگویی و تهدید با رفتار انحرافی و بی نزاکتی کارکنان رابطه مثبت و معنی دار وجود داشت. همچنین (Hossny et al, 2023) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند ادراک پرستاران از جو سازمانی و رفتارهای رهبری زهر آگین می تواند در بروز رفتارهای انحرافی و تعهدگریزی و همچنین بی نزاکتی در محیط کار نقش داشته باشد. نتیجه حاصل بدین صورت تبیین می گردد که مدیران شهرداری ها به عنوان یکی از مهمترین سازمان های حفظ و نگهداری شهرها، وظایف و مسئولیتهای پیچیده ای در جهت دستیابی به مدیریت شهری دارند. به طور کلی، عملکرد مدیران شهرداریها به عنوان رهبران می تواند افزایش کیفیت عملکرد کارکنان در فرایندهای کاری را به دنبال داشته باشد، زیرا نتایج عملکرد سازمان ها با نقش رهبر در مدیریت آن سازمان ارتباط نزدیکی دارد که اگر رهبر شایستگی لازم را نداشته باشد و رهبران زهر آگین برای خود یا برخلاف اهداف سازمان خود کار کنند، در نتیجه یک محیط ناکارآمد ایجاد می شود. محیطی که در آن عملکرد و اثربخشی بسیار ضعیف و نارضایتی شغلی افراد زیاد است.

فرضیه ویژه اول تحقیق به پیش بینی رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس بعد سرپرستی توهین آمیز پرداخته است. نتایج این فرضیه با یافته های پژوهش (Nazemi, 2023) مطابقت دارد و پشتیبانی می شود. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که میان رهبری زهر آگین با بروز رفتارهای انحرافی کارکنان رابطه مثبت و میان سبک رهبری زهر آگین با عملکرد شغلی کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد. (Hamzah, 2023)، نیز به نتایج مشابهی در این زمینه دست یافت. وی اذعان نمود که رهبری زهر آگین با در نظر گرفتن نقش میانجی بدبینی کارکنان در بروز بی نزاکتی آنها تاثیر معناداری دارد. در تبیین این فرضیه می توان بیان نمود که رهبران دیگران را ترغیب می کنند که فراتر از منافع شخصی خود به سمت آنچه برای گروه یا سازمان بهتر است حرکت کنند و با از بین بردن الگوهای ناکارآمد رفتار و جایگزینی آنها با موارد جدید، به سازمان کمک می کنند تا با محیط خودسازگار شوند؛ بنابراین رهبران سازمان برای انجام وظایف خود جهت پشتیبانی، راهنمایی و کمک به شهرداری نقش مؤثری در سازمان دارند. اما گاهی رهبر با انجام رفتارها و اعمال ناشایست از وظیفه خود فاصله می گیرد و تمام معادلات را برهم می زند. از جمله این رفتارها می توان به سرپرستی توهین آمیز را نام برد که رمق و انرژی را از کارکنان می گیرد و ویژگیهای منفی را در آنان رشد و توسعه می دهد و ناسازگاری ها و عدم رضایت شغلی را از وضعیت نظامهای پرداخت و مزایا و بسترهای ارتقاء را در کارکنان به وجود می آورد. سرپرستی توهین آمیز به عنوان نمایش مداوم خصومت، چه از نظر کلامی و چه از نظر غیر کلامی، نه از نظر جسمی توصیف می شود، زیرا خصومت فیزیکی از مرز خشونت عبور می کند (Walter et al, 2015). برخی محققان تعریف رهبری توهین آمیز را شامل بی توجهی یا بی تفاوتی عمدی می دانند. محققان خاطر نشان می کنند که رهبری توهین آمیز توسط زبردستان تعیین می شود و ارزیابی یک رهبر به عنوان سوء استفاده کننده ممکن است بسته به زبردستان یا موقعیت متفاوت باشد (Hight et al, 2019). رهبری توهین آمیز خصوصیات رفتاری بسیاری دارد که هم کلامی است و هم غیر کلامی است. رفتارهای کلامی شامل عصبانیت، بی ادبی و تحقیر عمومی است. رفتارهای غیر کلامی شامل تماس چشمی تهاجمی و انعطاف ناپذیری است. سایر رفتارهای مرتبط با رهبری توهین آمیز شامل تهدید به از دست دادن شغل و تضعیف فعالانه معلمان



است. عناصر تعریف شده از رهبری توهین آمیز به طور کامل در تعریف رهبری زهرآگین وجود دارد که گسترده تر است. به عبارت دیگر، رهبری توهین آمیز زیرمجموعه ای از رهبری زهرآگین است و تحقیقات مرتبط با آن برای اهداف این تحقیق در نظر گرفته خواهد شد.

فرضیه ویژه دوم تحقیق به پیش بینی رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس بعد رهبری خودکامه پرداخته است. نتایج این فرضیه با یافته های پژوهش (Ghadirzadeh, 2022) مطابقت دارد و پشتیبانی می شود. وی در پژوهش خود اذعان نمود که رهبری سمی بر نیت ترک خدمت و رفتارهای انحرافی به صورت مثبت و معنادار اثرگذار بود. (Paché, 2022) نیز در پژوهش خود بیان کرد که بین بکارگیری سبک رهبری زهرآگین با بروز رفتارهای انحرافی گونه مانند بی نزاکتی در محیط کار رابطه معناداری وجود دارد. نتیجه حاصل از آزمون این فرضیه بدین صورت تبیین می شود که رهبری خودکامه به عنوان رهبری مستبد شناخته می شود که با کنترل فردی بر تمامی تصمیم ها و ورودی های کمی از اعضای گروه مشخص می شود. رهبران خودکامه بر اساس ایده ها و قضاوت های خود انتخاب می کنند و به ندرت از طرفداران ایده می پذیرند. از ویژگی های آنان می توان اعضای گروه کم، رهبران تقریباً تمام تصمیمات را می گیرند، رهبران گروه همه روشها و فرآیندهای کاری را تعیین می کنند، اعضای گروه به ندرت با تصمیمات یا وظایف مهم اعتماد دارند، کار به شدت ساختاریافته و بسیار سفت و سخت است، خلاقیت و تفکر غلتکی است.

فرضیه ویژه سوم به پیش بینی رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس بعد خودشیفتگی پرداخته است. نتایج این فرضیه با یافته های پژوهش (Ghaedamini Harouni et al, 2023) مطابقت دارد و پشتیبانی می شود. نتایج پژوهش نشان داد که بین سرمایه اجتماعی با رفتارهای انحرافی در محیط کار رابطه معنادار منفی دارد و بین رهبری زهر آگین با رفتارهای انحرافی در محیط کار رابطه معنادار مثبت دارد و همچنین رهبری زهرآگین رابطه بین سرمایه اجتماعی با رفتارهای انحرافی در محیط کار را تعدیل می کنند. نتیجه حاصل بدین صورت تبیین می شود که خودشیفتگی یک اختلال شخصیتی است که به صورت "الگوی فراگیر از بزرگی، نیاز به تحسین، احساس استحقاق خوبی ها و عدم همدلی" در نظر گرفته می شود. این صفات در سایر تعاریف مربوط به رهبری زهرآگین نشان داده می شوند که در آن رهبران به عنوان خود خدمتگزار توصیف می شوند و با احساس بزرگنمایی در خود عمل می کنند (Erickson et al, 2015). بنابراین می توان اینگونه استدلال کرد که رهبران خودشیفته با عشق به خود و غرور و برجسته نمودن خود و اغراق در مورد دستاوردها و توانمندیهای خود و نگاه کردن به دیگران با دیده حقارت، فرایندهای سازمان از جمله تعهد و دلبستگی کاری کارکنان را مختل کرده و عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند. فرضیه ویژه چهارم تحقیق به پیش بینی رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس بعد جاه طلبی پرداخته است. نتایج این فرضیه با یافته های پژوهش (Karimi, 2021) مطابقت دارد و پشتیبانی می شود. وی به این نتیجه رسید که رهبری زهرآگین تأثیر منفی و معناداری بر رضایت شغلی و همچنین بروز رفتارهای انحرافی کارکنان دارد. (Abd El-Aziz Zaki & Abd El-Aziz, 2021). نیز اذعان نمودند که میان سبک رهبری زهرآگین با غیبت پرستانان و رفتارهای انحرافی و بی نزاکتی در محیط کار آنها رابطه معناداری وجود دارد. نتیجه بدین صورت تبیین می شود که جاه طلبی رهبر یعنی تلاش مدیر جهت برتر نشان دادن خودش در سازمان و نسبت دادن کارهای مثبت دیگران به خودش و سوءاستفاده از پست سازمانی و فشار وارد کردن به دیگر کارمندان. به همین دلیل، جاه طلبان غالباً به ریاکاری نیز کشیده می شوند؛ چراکه بدون ریاکاری، حس جاه طلبی آنها اشباع نمی شود. از اینرو، بعضی از بزرگان جاه طلبی و ریاکاری را همراه یکدیگر در کتابهای خود عنوان کرده اند. هدف آنها کسب وجهت عمومی و اسم و آوازه است از هر طریقی که باشد؛ نه برای اینکه وجهت عمومی را مقدمه ای برای انجام اصلاحات اجتماعی و کارهای خیر قرار دهند، بلکه به این منظور که مردم آنها را بستایند و در برابر آنها خضوع کنند و به مدح و ستایش آنها بپردازند.

فرضیه ویژه پنجم به پیش بینی رفتارهای بی نزاکتی در محل کار بر اساس بعد غیرقابل پیش بینی بودن پرداخته است. نتایج این فرضیه با یافته های پژوهش (Morris, 2019) مطابقت دارد و پشتیبانی می شود. وی به این نتیجه رسید که بکارگیری رهبری زهرآگین باعث ناخشنودی شغلی، بروز غیبت، عدم تعهدمداری و در نهایت بی نزاکتی سازمانی کارکنان می گردد. نتیجه حاصل بدین صورت تبیین می شود که غیرقابل پیش بینی بودن یعنی انجام کارها، رفتارها و اعمال نابهنگام و نابه جا از سوی مدیر و



درگیر کردن جو سازمان از خلق و خوی پر نوسان خودش؛ بنابراین می توان اینگونه استدلال کرد که رهبران زهرآگین با انجام رفتارها و اعمال نابهنگام و نا به جا، جو سازمان را با خلق و خوی پر نوسان خود مخدوش نموده و با انجام رفتارهایی که تحت کنترل آنها نیست، باعث سردرگم شدن کارکنان و به دنبال آن نارضایتی کارکنانشان می شوند. این رهبران با ایجاد سکوت در دیگران و رفتار اجباری، باعث ایجاد نارضایتی عمومی در کارکنان می شوند. همچنین این رفتار هزینه های انسانی بسیار بالایی را برای سازمانها ایجاد می کند و باعث شکست سازمان و یا کاهش قابل توجهی از نیروی کاری آنها می شود.

بر اساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر و با توجه به اینکه رهبری زهرآگین و ابعاد آن باعث ایجاد رفتارهای مخربی در سازمان می گردد، لذا پیشنهاد می شود از به کارگیری مدیران با ویژگیهای روانشناختی چنین رهبرانی به شدت پرهیز شود و برای این کار می توان از سنجح های معتبر رهبری زهرآگین مانند پرسشنامه اشمیت برای دریافت این ویژگیها در گزینه های مدیریتی پیشنهادی برای سازمانها استفاده کرد. پیشنهاد می شود از طریق اعمال شایسته سالاری، اصلاح نظام تشویقی و تنبیهی و نظارت و رفع ابهام از مشاغل، اهتمام ورزیده شود تا اگر مدیری به رهبری زهرآگین تمایل نشان داد، محملی برای تحقق خواسته های خود نداشته باشد. مدیران بخش های مختلف شهرداری ها، باید تلاش خود را بر درک کارکنان از عادلانه بودن پاداشها، روبه ها و تعاملات، اعتماد به سازمان و مدیران، که منجر به تعهد و رضایت بیشتر و ترک خدمت کمتر و در نهایت کاهش بی نزاکتی در محیط کاری می شود، متمرکز نمایند. به مدیران شهرداری ها توصیه می شود که رعایت عدالت در شهرداری را در اولویت قرار دهند چراکه ایجاد انگیزه و ترغیب به رفتارهای شهروندی سازمانی و جلوگیری از رفتارهای انحرافی از طریق حس عدالت توسط کارکنان این سازمان میسر می شود؛ همچنین به مدیران منابع انسانی در استان پیشنهاد می شود در استخدام و بکارگیری مدیران زیرمجموعه خود حتماً تناسب فرد - شغل و فرد - سازمان را مدنظر قرار دهند تا بهره وری نیروی انسانی در شهرداری افزایش یابد. توصیه می شود برنامه های نظارت و راهنمایی به صورت جدی در برنامه توسعه ای شهرداری ها گنجانده شود و راهنمایی کارکنان به رویکردی برای کاهش بی نزاکتی شغلی و آسیب رسان تلقی گردد. با توجه به اثرات منفی جاه طلبی مدیران در شهرداری ها، به مدیران توصیه می شود از رفتارهای مخرب در سازمان دوری کنند. کاهش سطوح جاه طلبی در مدیران باعث ایجاد رفتارهای مثبت و تعاملات بیشتر با کارکنان می گردد و زمینه بهبود عملکرد شغلی آنها را فراهم می آورد.

یکی از محدودیت های پژوهش حاضر این بود که محقق حین اجرای پژوهش حاضر دریافت که متغیرهای دیگری (همچون ویژگی های شخصیتی کارکنان، انگیزش شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده آنها) نیز در بروز بی نزاکتی در محیط کار موثر است، لیکن در پژوهش حاضر ثابت فرض شده است. بر این اساس به پژوهشگران آتی پیشنهاد می شود مشابه این پژوهش را با در نظر گرفتن متغیرهای فوق اجرا نمایند.



References

- Amerion, M.H. (2017), Studying the relationship between incivility in the workplace and leaving the service of regular force personnel in Sistan and Baluchestan Province, Thesis for a master's degree in public administration, Islamic Azad University, Shahrood Branch. (In Persian).
- Arab, N., Hashemi Sheykhshabani, S. E., Ghadiri, M., & Rezaei Badafshani, F. (2015). Relationship of Workplace Incivility Experience and Organizational Justice with Commitment of Workplace Incivility: with Mediation of Negative Affect and Moderating Role of Neuroticism. *Research in Cognitive and Behavioral Sciences*, 4(2), 45-58. (In Persian).
- Burns, W. A. (2017). A descriptive literature review of harmful leadership styles: Definitions, commonalities, measurements, negative impacts, and ways to improve these harmful leadership styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52
- Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H., & Languhout, R.D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64-80.
- Dehghani, Z. (2023). Investigating the relationship between toxic leadership and deviant behavior of employees with regard to the mediating role of managers' self-efficacy (Case study: Management of Nomadic Affairs in Bushehr Province). Master's thesis in Public Administration, Institute of Higher Education, Tehran. (In Persian).
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences, and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44, 266-272.
- Ghadirzadeh, M. (2022). The effect of toxic leadership on employees' intention to leave the service and deviant behavior in the workplace. Master's thesis in Human Resources Management, Payam Noor University, Khomein Center. (In Persian).
- Ghaedamini Harouni, A., Sadeghi de cheshmeh, M., Babaeefarsani, M., & Maleki Farsani, G. R. (2022). Investigating the Relationship between Social Capital and Deviant Behaviors in the Workplace According to the toxic leadership in Isfahan Province. *Psychological Researches in Management*, 8(1), 9-40. (In Persian).
- Hadavi nezhad.M, Roustaei.S. (2017). The Toxic Climate of Organization: Conceptualization and Measurement. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(82), 61-80. doi: 10.22054/jmsd.2017.7147. (In Persian).
- Hamzah, K. D. (2023). The Effect of Toxic Leadership on Deviant Work Behavior: The Mediating Role of Employee Cynicism. *Texas Journal of Multidisciplinary Studies*, 18, 92-107.
- Hight, S. K., Gajjar, T., & Okumus, F. (2019). Managers from "hell" in the hospitality industry: How do hospitality employees profile bad managers? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 97-107
- Hossny, E. K., Alotaibi, H. S., Mahmoud, A. M., Elcokany, N. M., Seweid, M. M., Aldhafeeri, N. A., ... & Abd Elhamed, S. M. (2023). Influence of nurses' perception of organizational climate and toxic leadership behaviors on intent to stay: a descriptive comparative study. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 5, 100147.
- Jaakson, K., Vadi, M., Baumane-Vitolina, I., & Sumilo, E. (2017). Virtue in small business in small places: Organisational factors associated with employee dishonest behaviour in the retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 168-176.



- Karimi, S. (2021). Investigating the mediating role of job satisfaction in the effect between toxic leadership and the occurrence of deviant behaviors of employees (Case study: Governorate of North Khorasan Province). Master's thesis in Human Resource Management, Hakimaan Institute of Higher Education. (In Persian).
- Khaled Abd El-Aziz Zaki, A., & Samir Abd El-Aziz Elsaïad, H. (2021). Toxic Leadership and its Relation to Nurses' Absenteeism and Their Deviant Behaviors. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1304-1322.
- Khorasani Torghi, H., Rahimnia, F., Malekzadeh, Gh., Mortazavi, S. (2017). Human Resource Management in Sports, 5(1), 133-146. doi: 10.22044/shm.2018.6499.1663. (In Persian).
- Morris Jr, J. A. (2019). Understanding coping strategies and behaviors of employees affected by toxic leadership.
- Nazemi, Gh. (2023). Investigating the role of toxic leadership in deviant behaviors and employee job performance (Case study: Ardabil Province Building Engineering System Organization). Master's thesis in public administration, Islamic Azad University, Germe Branch. (In Persian).
- Paché, G. (2022). The Success of a Deviant System Explained by a Toxic Leadership: An Illustration. *Journal of Organizational Psychology*, 22(3).
- Pirayesh, A., & Akbarian, A. (2018). The effect of conceptualization of ethical leadership on organizational deviational behaviors of university employees. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 19(4), 36-43. (In Persian).
- Saati, N. (2016). Investigating the Antecedents and Consequences of Workplace Incivility: Presenting a Model, Thesis for a Master's Degree in Psychology, Ilam University. (In Persian).
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. Master Thesis, University of Maryland, Maryland, United States.
- Shamshiri, M., Abazari, M., Poorkar, M., & Nasiri, E. (2018). A survey of perceived incivility among nurses working at medical-educational centers in the City of Ardabil, Iran. *Journal of Health and Care*, 20(2), 131-138. (In Persian).
- Shokoh, Z., & Nikpour, A. (2019). Investigating the Impact of Toxic Leadership on Work Engagement in Governmental Organizations. *Public Management Researches*, 12(44), 133-154. doi: 10.22111/jmr.2019.30307.4621. (In Persian).
- Staden, O. S. (2018). Relationship between personality, integrity and counterproductive work behaviour: a Namibian study (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- Stewart, S. M., Bing, M. N., Davison, H. K., Woehr, D. J., & McIntyre, M. D. (2009). In the eyes of the beholder: A non-self-report measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 207.
- Tabeli, H., Bagheri, P. (2015). Deviant and Indecent Behaviors in the Work Environment and Its Organizational Consequences, First International Conference on Management, Economics, Accounting and Educational Sciences. (In Persian).
- Walter, F., Lam, C. K., Van de Vegt, G. S., Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1056-1072.