تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۱۲

تأثیر سبک رهبری زهرآگین(سمی) بر بطالت اجتماعی با نقش میانجی زیرکار درروی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی ایلام)

کرم خلیلی[۱]

چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی تأثیر سبک رهبری سمی بر بطالت اجتماعی با توجه به نقش میانجی زیر کار درروی کارکنان می‌باشد. این تحقیق بر اساس هدف کاربردی است و بر اساس ماهیت روش، جزء تحقیقات پیمایشی(میدانی) است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام است که تعداد آنها برابر با ۶۰۰ نفر می‌باشد. نمونه تحقیق با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۳۴ نفر و بر اساس روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد می‌باشد که روایی آن توسط خبرگان و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تائید قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار لیزرل استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهند که سبک رهبری زهرآگین بر بطالت اجتماعی و زیر کار درروی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین زیر کار درروی کارکنان نیز بر بطالت اجتماعی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

واژگان کلیدی: رهبری زهرآگین، بطالت اجتماعی، زیر کار درروی.

۱. دکترای مدیریت دولتی، استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام، ایلام، ایران. نویسنده مسئول: (karam.khalili@yahoo.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

مقدمه

موفقیت هر سازمان به عوامل مختلفی بستگی دارد. به عنوان مثال، عواملی چون سرمایه‌های مالی، منابع انسانی، راهبردهای سازمان و غیره را می‌توان در این دسته جای داد(Simms & Nichols, 2014). یکی دیگر از این عوامل، مفهوم رهبری و پیامدهای ناشی از آن به ویژه روی کارکنان سازمان است. استفاده از سبک‌های مختلف رهبری می‌تواند بر جنبه‌های مختلف کاری و روحی کارکنان موثر باشد. با وجود اهمیت بالای این عامل، برخی از سبک‌های رهبری همچنان مورد غفلت محققین قرار گرفته و توجه چندانی به آنها نشده است. یکی از این سبک ها، سبک رهبری زهر آگین یا سمی می‌باشد(سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۳). رهبران زهر آگین کسانی هستند که عمدتا از طریق رفتارهای مخرب اثرات منفی و طولانی مدتی بر روی افراد، سازمان، کمیته‌ها و حتی جامعه وارد می‌کنند(Heppell, 2011). با وجود اهمیت فراوان سبک رهبری زهر آگین به عنوان یکی از سبک‌های رهبری مورد استفاده در برخی از سازمان‌ها آثار ناشی از بکارگیری آن، متاسفانه در ایران پژوهش جامعی در این زمینه صورت نگرفته است. در سطح جهانی نیز، بیشتر تحقیقات به بیان چارچوب‌های مفهومی این پدیده پرداخته و تحقیقات میدانی بسیار اندکی در این زمینه به انجام رسیده است. با توجه به عدم بررسی دقیق سبک رهبری زهر آگین یا سمی از سوی محققین، می‌توان این سبک را به عنوان نیمه ی پنهان رهبری در نظر گرفت(قلی پور، ۱۳۹۱). یکی از پیامدهای بکارگیری سبک رهبری زهر آگین در سازمان، تضعیف گروه‌های کاری و کاهش عملکرد گروه می‌باشد(سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۳). در گذشته، گروه و پویایی آن را موجب بهبود عملکرد افراد می‌دانستند و معتقد بودند گروه می‌تواند موقعیتی فراهم کند که افراد در تعامل با یکدیگر به سعادت و موفقیت دست یابند ؛ اما امروزه تأکید زیاد بر گروه و کار گروهی، چالش بزرگی برای کارکنان و مدیران ایجاد کرده است؛ چرا که همیشه گروه‌ها فرصت و موقعیت بهتری برای افراد گروه ایجاد نمی کنند و نتایج و دستاوردهای گروه همیشه آنگونه که انتظار می‌رود، مناسب و بهتر از کار انفرادی نیست(دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۴). و مشکلاتی هم به دنبال دارد، در واقع هرچه کارهای بیشتری به گروه‌ها و تیم‌ها سپرده شود، مسائل و مشکلات بیشتری در رابطه با آنها بروز می‌کند(Williams et al, 2013). از جمله این موارد می‌توان به بطالت اجتماعی اشاره کرد که به معنای کاهش انگیزه‌های افراد در کار دسته جمعی نسبت به زمانی است که همان کار را به شکل انفرادی انجام می‌دهند(Vaartstra, 2012).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

طی سال‌های اخیر، در ساختار شرکت پتروشیمی ایلام تغییراتی صورت گرفته است . در ساختار جدید این شرکت، کارها بیش از پیش به صورت گروهی انجام می‌شود و استفاده از مزیت‌های فعالیت گروهی در دستور کار قرار می‌گیرد .از سویی، این شرکت در مرحلهٔ رشد و پیشروی به سوی بلوغ(از میان الگوهای تکاملی سازمان) قرار دارد و یکی از مشکلات این مرحله، خطر راحت طلبی کارکنان است برخی از مدیران مجموعه با توجه به میزان کارایی و هزینه ها، معتقدند شماری از کارکنان در سازمان کم کاری می‌کنند .به دلیل چنین وضعیتی، شناسایی و رفع معضلات کار گروهی در کانون توجه سازمان قرار گرفته است .از این رو سازمان یادشده در پی فراهم آوردن موقعیتی است که هر فرد در گروه و سازمان عملکرد مثبتی داشته باشد و سازمان بتواند حداکثر استفاده را از مزایای کار گروهی ببرد.

علی‌رغم اینکه نظریه‌پردازان و محققین ادعا می‌کنند منابع‌انسانی مهم‌ترین منبع استراتژیک سازمان‌ها و مزیت رقابتی آنها بحساب می‌آید، شاهد مشکلات فراوان در این حوزه از منابع سازمانی هستیم. این مشکلات آثار مشهودی دارد که عمده‌ترین آنها کم-کاری یا زیرکاردرروی کارکنان و در نتیجه پایین بودن کیفیت کار می‌باشد(فیض و همکاران، ۱۳۹۵). با توجه به ایجاد تحولات عمیق در جوامع، مزایای داشتن کارکنان دانشی و با تجربه برای سازمان و هزینه‌های بسیاری که سازمانها صرف افزایش بازدهی منابع انسانی خود می‌کنند افزایش می‌یابد، و همچنین با توجه به اهمیت موضوع بطالت اجتماعی و کاهش آن در سازمان ها، لذا شناسایی تأثیر بکارگیری این سبک رهبری بر بطالت اجتماعی و توجه به نقش میانجی زیر کار درروی کارکنان به عنوان مساله ی اصلی این تحقیق، مورد بررسی قرار گرفته است. اهداف اصلی این تحقیق در قالب سه هدف تدوین شده اند؛ اول، بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر زیرکار درروی کارکنان، دوم، بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر بطالت اجتماعی کارکنان و سوم، بررسی تأثیر زیر کار درروی کارکنان بر بطالت اجتماعی.

سوالات تحقیق

۱. تأثیر سبک رهبری زهر آگین (سمی) بر زیر کار درروی کارکنان در شرکت پتروشیمی ایلام چگونه است؟
۲. تأثیر سبک رهبری زهر آگین (سمی) بر بطالت اجتماعی در شرکت پتروشیمی ایلام چگونه است؟.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

۳. تأثیر زیر کار درروی کارکنان بر بطالت اجتماعی در شرکت پتروشیمی ایلام چگونه است؟

مبانی نظری

رهبری زهر آگین (سمی)

یکی از گونه‌های رهبری پر گزند، رهبری زهرآگین یا سمی است که در یک تعریف، عبارت است از؛ رهبری ناسازگار، بدخواه و بد اندیشی که می‌اندیشد با متلاشی ساختن دیگران، تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه، تقلب و فریب به موفقیت برسد(هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۵).

در سال ۲۰۰۳ در مطالعه‌ای بیش از هزار ویژگی رهبری شناسایی شد که تقریبا همه آنها به جنبه سازنده رهبری اشاره داشتند؛ غافل از اینکه رهبری، لزوما همیشه مثبت رفتار نمی کند. از این رو، روی دیگر سکه رهبری، یعنی رهبری ناکارآمد و پر گزند نیز باید در نظر گرفته شود(Lee, 2011). صاحبنظران، گونه‌های مختلفی از لبه تاریک رهبری را از نظر گذرانده اند که رهبری زهرآگین از جمله آنهاست(Heppell, 2011). رهبران زهرآگین افرادی خود شیفته اند که به رفاه زیردستان اهمیتی نمی دهند؛ به آنها گزند می‌رسانند، توهین و از آنها سوء استفاده می‌کنند(Padilla et al, 2007)، به قلدری، تحمیل کار اضافی به زیردستان و تحقیر و سرزنش آنها می‌پردازند(Frost, 2004). تحمل انتقاد سازنده را ندارند و با تهدید و خودکامگی جای هیچگونه سوال و قضاوت درباره اقدامات خود را باقی نمی گذارند و هر گونه تفکر انتقادی را سرکوب می‌کنند. از این رو در سازمان هایی که رهبری زهرآگین وجود دارد افراد، بله قربان گو، پاداش می‌گیرند و ارتقاء می‌یابند(Padilla et al, 2007). در حالی که کارکنان دارای تفکر انتقادی و خواستار پاسخگویی رهبران درباره تصمیمات و اقداماتشان تخریب و تهدید به اخراج می‌شوند(Goldman, 2009). بطور خاص، از جمله ویژگی‌های رهبران زهرآگین عبارت است از: رفتارهای منفی غیرقابل پیشی بینی، خودکامگی، جاه طلبی، سیری ناپذیری، بدخواهی، خود پرستی، غیر اخلاقی عمل کردن، بزدلی، تکبر(Roter, 2011)، سوء کارکرد، بروز رفتار غیرقانونی، خودمحوری، باری به هر جهت بودن، اعمال محرومیت اجتماعی، تفرقه افکنی،تهدید و اجبار کارکنان بی عدالتی، پارتی بازی، کینه توزی(Steele, 2011) و سرپرستی توهین آمیز(Goldman, 2009).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

عوامل موثر بر رهبری زهرآگین

عوامل محیط درون سازمانی موثر در رهبری زهرآگین را می‌توان به دو دسته ((پیروان)) و ((عامل سازمانی)) تقسیم بندی کرد. از نظر برخی صاحبنظران، پیروان و نظام سازمانی سمی (عوامل رفتار سازمانی سمی در سطح سازمان) تنها عوامل رشد رهبری زهرآگین در سازمان هستند. طبق یافته‌های آنها، چه بسا پیروان به جای کمک به جلوگیری از این رهبری، با حفاظت از آنها باعث می‌شوند چنین رهبرانی در سازمان‌ها وجود داشته باشند(هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۵). وانگهی، نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از پیروان، سبک رهبری زهرآگین را از طریق تجربه آن یاد می‌گیرند. لذا معلوم می‌شود پیروان و سازمان نه تنها رهبران سمی را تحمل می‌کنند، بلکه در ایجاد چنین رهبری نیز نقش دارند؛ این یعنی زیست، بازتولید و تکثیر رهبری زهرآگین در محیط مسموم با پیروانی مسموم(Steele, 2011). در همین راستا،برخی بر این نظرند که پیروانی که با نیازهای اولیه برآورده نشده، سطوح بلوغ پایین، جاه طلبی بالا، ارزش‌ها و باورهای متجانس با رهبر در توجه به ارزش‌ها و امیال شخصی خود، زمینه مساعدی را برای ظهور رهبران زهرآگین فراهم می‌کنند(قلی پور، ۱۳۹۱).

رهبران زهر آگین یا از بدو استخدام سمی بوده اند و یا نظام سازمانی باعث سمی شدن آنها شده است. بر پایه نظریه ((جاذبه، انتخاب، سایش))، رهبران زهرآگین در وهله نخست با تمایلات سمی جذب سازمان می‌شوند(جاذبه) و سپس نظام سازمان و پیروان بطور مستقیم و یا غیر مستقیم این نوع رهبری را تقویت می‌کنند(انتخاب) آنگاه کسانی که متفاوت از گروه سازمانی و غیر سمی هستند، بطور نظامند از سازمان حذف می‌شوند(سایش) (Steele, 2011). افرادی که در سازمان زهرآگین باقی می‌مانند، به نسل بعدی رهبران زهرآگین تبدیل می‌شوند. چنین افرادی در سازمان مانند موریانه در چوب هستند که به مرور سازمان را می‌پوسانند. همچنین، سازمان‌ها از طریق سیاست‌ها و شیوه‌های نادرست، از جمله داشتن اهداف غیرمنطقی، رقابت داخلی بیش از حد و تشویق فرهنگ سرزنش افراد، موجب رفتارهای زهرآگین در رهبران می‌شوند. شیوه هایی که به نتایج مبتنی بر شایستگی‌ها اهمیت می‌دهند و توجه بیش از حد به خروجی‌ها دارند، موجب می‌شوند رهبران واجد شایستگی متوسط سرخورده و به سمت رفتارهای منفی معطوف شوند(Cho et al, 2013). گاه سیاست‌ها و برنامه‌های سازمانی ذاتا سمی هستند؛ مثلا ممکن است نظام مدیریت عملکرد به گونه‌ای باشد که مانع خلاقیت سازمانی شود(Frost, 2004). از دیگر عوامل سازمانی ظهور رهبران زهرآگین در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

سازمان می‌توان به تقدم یافتن برنامه‌های شخصی رهبران بر منافع بلند مدت سازمان اشاره کرد(قلی پور، ۱۳۹۱). علاوه بر اینها، سکوت پیروان و پرهیز آنها از اختلاف با رهبری به علت ترس از اقدامات تلافی جویانه نیز فرصتی برای زهرآگین شدن رهبران فراهم می‌سازد،کما اینکه از نظر موریسون و میلیکن، سکوت سازمانی خود در تشدید جو سکوت در سازمان موثر است و در نتیجه میدان برای یکه تازی رهبران آفریننده چنین جوی بازتر می‌شود. توضیح آنکه وقتی اعضای سازمان ترجیح می‌دهند به جای طرح نظرات و دیدگاههای خود درباره مسائل سازمانی، خاموشی پیشه سازند و دم بر نیاورند، سکوت بر سازمان حاکم می‌شود. شایان ذکر است هم جو سکوت و هم به تبع آن سکوت سازمانی از رهبرانی تأثیر می‌پذیرند که باورشان بر نفع طلب بودن کارکنان، همه چیزدانی خود و ترجیح همنوایی بر تکثر نظر است. همچنین مطالعات نشان می‌دهد سازمان هایی که دارای بحران مالی و یا به سبب رقابت، در حال ادغام یا کوچک سازی هستند، در آنها رهبران زهرآگین بیشتر رشد می‌کنند(خانمحمدی، ۱۳۹۴). ناپایداری محیط بیرونی سازمان(از قبیل اختلالات زیست محیطی، بحران‌های محلی، بازرسی‌های دولت و مانند آنها) عامل دیگری در بروز رهبری زهرآگین است. دیگر ویژگی‌های محیط برون سازمانی موثر در این رهبری عبارتند از؛ محیط بسیار پایدار، تهدید ادراک شده محیطی، کمبود مالی، ارزش‌های فرهنگی و نبود سازوکارهای رسمی بازرسی(Padilla et al, 2007).

بطالت اجتماعی

مکس ریگلمن تحصیلات مهندسی داشت و در اواخر دهۀ بیست میلادی دربار ۀ مسائل اجتماعی مطالعه می‌کرد .او در آزمایش طناب کشی از شرکت کنندگان خواست یک بار به صورت انفرادی و بار دیگر به صورت گروهی، طنابی را بکشند .وی تلاش آنها را به وسیلۀ نیروسنج اندازه گرفت، بهره وری افراد و گروه‌ها را با هم مقایسه کرد و در نهایت نتیجه گرفت با افزایش تعداد افراد گروه، عملکرد آنان کاهش می‌یابد(Simms & Nichols, 2014).

رینگلمن انتظار داشت، تلاش گروهی معادل مجموع تلاش افراد آن گروه باشد؛ یعنی اگر سه نفر طنابی را می‌کشند، سه برابر یک نفر به طناب نیرو وارد کنند و به همین ترتیب این نسبت در تعداد بیشتر افراد نیز برقرار باشد، اما نتایج خلاف انتظار او بود .برای مثال، اگر فردی در کشیدن طناب به تنهایی ۶۳ کیلوگرم نیرو وارد می‌کرد، این نیرو در گروه سه نفره به ۵۳ کیلوگرم کاهش می‌یافت و این وضعیت با افزایش تعداد افراد گروه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

بدتر می‌شد(دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۴). این پدیده ابتدا ((اثر رینگلمن)) نام گرفت و بعدها به بطالت اجتماعی شهرت یافت. سیمز و نیکولز بطالت اجتماعی را کاهش شایان توجه تلاش افراد در کارهای جمعی، در مقایسه با همان کارها به صورت انفرادی تعریف کردند(Simms & Nichols, 2014).

شواهد و مطالعات نشان می‌دهد اگر امکان دیده شدن هر فرد(تشخیص فعالیت هر فرد) در گروه کم باشد، احتمال اجتناب افراد از مشارکت در گروه بیشتر می‌شود؛ به ویژه زمانی که امکان ارزیابی برای خود فرد و ارزیابی دیگران از فرد وجود نداشته باشد، یا در صورتی که استانداردهای مشخصی از کار وجود نداشته باشد و فرد نداند چه کاری باید انجام دهد و ملاکی برای ارزیابی تلاشش نداشته باشد. گاهی افراد از تلاششان در کارهای گروهی می‌کاهند و در موقعیت‌های فردی یا قابل ارزیابی آن را افزایش می‌دهند که مدیریت تلاش نامیده می‌شود(گل پرور و همکاران، ۱۳۹۱).

نوع فعالیت هم از عوامل اثرگذار بر میزان تلاش افراد گروه است. کارهای آسان یا خیلی مشکل انگیزهٔ افراد را تحریک نمی کند و موجب کاهش مشارکت در گروه می‌شود. درگیری افراد با اهداف محتمل و انگیزاننده موجب کاهش بطالت در گروه می‌شود. انسجام- اندازه‌ای که اعضا جذب گروه می‌شوند و برای ماندن در گروه انگیزه دارند- نیز با بهره وری گروه ارتباط دارد. انسجام و رابطه مثبت افراد با یکدیگر، تنبلی را در گروه کمتر می‌کند و نبود آن موجب بی انگیزگی، بی احساسی و سردی در ارتباطات گروه می‌شود. عدالت توزیعی – که انصاف ادراک شده فرد از پاداش‌ها و نتایج عملکردشان است- و عدالت تعاملی- که درک فرد از میزان احترام در برخورد با اوست- بر میزان بطالت اجتماعی موثر است(باغبانیان و همکاران، ۱۳۹۲).

براساس مطالعات صورت گرفته، نوع فرهنگ در میزان بطالت اجتماعی افراد مهم است . در فرهنگ‌های فردگرا، افراد بیشتر به فکر خودشان هستند و سعی می‌کنند از خود مراقبت کنند و به فکر گروه نیستند، اما در فرهنگ‌های جمع گرا، افراد علاقهٔ بیشتری به گروه دارند و به دنبال دریافت حمایت و توجه از جانب تک تک افراد گرو هاند، به همین دلیل کمتر درگیر بطالت جمعی می‌شوند(Tsaw et al, 2011).

فناوری هم بر پویایی افراد گروه اثرگذار است. نوع ارتباط و وسایل ارتباطی که اعضای گروه استفاده می‌کنند بر میزان بطالت اجتماعی آنان تأثیر دارد .همچنین زنان نسبت به مردان کمتر درگیر بطالت اجتماعی می‌شوند چرا که زنان به نقش گروه و ماهیت آن اهمیت بیشتری می‌دهند. ویژگی‌های فردی نیز در انگیزهٔ فعالیت گروهی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

مؤثر است .برای مثال، افرادی که اخلاق کار فردی قوی تری دارند، به احتمال کمتری درگیر بطالت اجتماعی می‌شوند(Smrt & Karau, 2011). دو ویژگی کمال گرایی و وجدان گرایی نیز با میزان مشارکت در بطالت اجتماعی ارتباط دارند(دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۴).

در کار گروهی، سهم توانایی، پشتکار وخلاقیت به حساب گروه نوشته می‌شود . از این رو برخی افراد با جان و دل از تمامی انرژی خود برای فعالیت مایه می‌گذارند .اما برخی از افراد در سایه گروه کار می‌کنند .در سازمان‌ها نیز چنین است .وقتی افراد در بخش خاصی از یک سازمان شروع به کار می‌کنند، مدیر حرفه‌ای نگران چنین اتفاقی است . بطالت اجتماعی به کم کاری فرد وقتی در گروه عضو می‌شود اشاره می‌کند. بر اساس نتایج پژوهش تان و همکاران[1](۲۰۰۸) بطالت اجتماعی از جمله مواردی است که در سازمان‌های مختلف وجود دارد و باید برا ی کاهش آن، اقدا مهای لازم صورت پذیرد .بر این اساس، ادراک افراد از عدالت سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، از جمله مواردی هستند که بر سطح بطالت اجتماعی کارکنان می‌توانند مؤثر باشند . نتایج پژوهش تالوباس و کلیپ[2] (۲۰۱۲) نشان داد بطالت اجتماعی، انعکاس‌های منفی در سراسر سازمان به همراه دارد و به کارکنان اجازه می‌دهد که تلاش کمتری داشته باشند و عملکرد آنها در مقایسه با کار فردی، کاهش داشته باشد.

زیر کار درروی کارکنان

زیرکاردرروی در لغت به معنای اتلاف وقت در کار است. در اصطلاح دانش مدیریت زیرکاردرروی موقعیتی از بیکاری است که بر اساس آن، بهره‌وری نیروی کار بزرگتر از صفر است اما در حد مطلوب نیست. زیرکاردرروی یا طفره‌روی از کار به معنی گرایش به ارائه تلاش کمتر است(Jones, 2007). زیرکاردرروی یا طفره‌روی از کار به معنی گرایش به ارائه تلاش کمتر است. تلاش‌های زیادی برای جلوگیری از بروز این پدیده در سازمان‌ها شده است به طوری‌که مکانیسم معمول و مورد استفاده‌ی شرکت‌ها برای ایجاد انگیزه در کارکنان و جلوگیری از زیرکاردرروی آن‌ها از طریق تهدید به اخراجشان در صورت تشخیص زیرکاردروی آن‌ها بوده است، اما این تهدید اثر بخش نبوده و کارکنان تمایل به تلاش کمتر و غیبت بیشتری را داشته‌اند، همچنین مدل‌های کارایی

1. Tan et al
2. Tulubas & Celep

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

دستمزد استدلال می‌کنند که دستمزد بالاتر اغلب منجر به بهره‌وری بالاتر و مانع از طفره‌روی از کار یا زیرکاردرروی می‌شود. اما مطالعات تجربی دیگر در روانشناسی و اقتصاد نشان می‌دهد وقتی یک شخص تحت فشار روانی باشد حتی با وجود مشوق‌های زیاد می‌تواند سطح عملکرد پایینی داشته باشد. در تحقیقات اخیر از غیبت، شدت و میزان کار، در دسترس بودن و پاسخگویی به موقع به مسئولین و ارباب رجوع، اضافه کاری بدون حقوق، میزان اتلاف وقت در کار و میزان مرخصی‌های استعلاجی به عنوان شاخص‌های زیرکاردرروی کارمندان استفاده شده است که ما نیز در این تحقیق از شاخص‌های مذکور استفاده نمودیم(کشاورز حداد و همکاران، ۱۳۹۱).

طفره رفتن از کار، اصطلاحی است که بیشتر در ادبیات اقتصادی به کار می‌رود و به عنوان گرایش به ارائه تلاش کمتر است. اساسا طفره رفتن زمانی اتفاق می‌افتد که یک کارمند تصور می‌کند که می‌تواند اوقات فراغت بیشتری را ایجاد کند و با نتیجه منفی مواجه نمی‌شود . تحت این فرض، کارمندان زمانی از کار طفره خواهند رفت که کارفرما در حال نظارت کردن نباشد . کارمندان چنین استدلال می‌کنند که منافع و علایق آن‌ها لزوما با منافع سازمان منطبق نیست به همین دلیل تلاش کاریشان را کاهش می‌دهند (ساکی زاده، ۱۳۹۳). در حقیقت بررسی شده است که کارمندان اوقات فراغت بیشتری را در محیط کار، نسبت به حقوق پرداخت شده ترجیح می‌دهند ؛ طفره رفتن از کار زمانی اتفاق می‌افتد، که منافع به دست آمده از طفره رفتن، بیشتر از منافع کار کردن باشد. بنابراین سیاست‌های مدیریتی که انگیزه از زیر کار در رفتن را محدود می‌کند، برای افزایش هزینه طفره رفتن از کار یا افزایش ارزش کار کردن، طراحی شده است .تحقیقاتی که در مورد طفره رفتن از کار، در زمینه اقتصادی، در استفاده از سیاست پاداش*های* مختلف، برای کاهش از زیرکار در رفتن تمرکز کرده است شامل:

الف-۴-۱. پرداخت دستمزدهای بالاتر از بازار؛ به منظور بالا بردن هزینه از دست دادن کار برای جلوگیری از طفره رفتن کارکنان، در زمینه‌هایی که برای مدیران، نظارت مستقیم مشکل است (بدرافشان مقدم، ۱۳۹۴).

الف-۴-۲. مسابقاتی که در آن کارکنان برای درآمد مطلوب و بالا رقابت کنند.

در زمینه رفتارسازمانی،نظریه‌انتظار و نظریه برابری، استفاده از سیاست‌های پاداش به منظور کاهش طفره رفتن از کار را تصدیق می‌کنند . بر اساس نظریه انتظار اگر کارکنان بدانند که کار، پاداش خواهد داشت سخت تر کار خواهند کرد.نظریه برابری بیان می‌کند که کارکنانی که معتقدند، آنها در مقایسه با همکارانشان پاداش بیشتری می‌گیرند، ممکن است

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

تلاششان را بیشتر می‌کنند .تا برابری ایجاد نمایند.و از طرف دیگر کارکنانی که معتقدند در مقایسه با همکارانشان پاداش کمتری می‌گیرند، ممکن است از طریق طفره رفتن از کار عکس العمل نشان دهند.دلایل و توجیهاتی کارکنان برای طفره رفتن از کار دارند:

۱- محیط کار، بر انگیزاننده نیست
۲- از نظر کارکنان روش‌های کاری مدیران، موثر نیست
۳- پاداش کارهای خوب کارکنان داده نمی‌شود
۴- پاداش‌ها و تنبیه‌ها به صورت غلطی اجرا می‌شوند
۵- مشکلات شخصی
۶- از نظر کارکنان، انجام دادن کار دیگری مهم تر است
۷- کارکنان نمی‌دانند چگونه کار کنند
۸- انتظار مدیران از کارکنان روشن نیست
۹- کارکنان، اهمیت و ضرورت کار کردن را نمی‌دانند
۱۰- حقوق و دستمزد کم
۱۱-فرسودگی شغلی(بذر افشان مقدم ؛ باقرزاده،۱۳۹۴).

پیشینه تجربی تحقیق

تاکنون در مورد متغیرهای تحقیق حاضر مطالعاتی در داخل و خارج از کشور انجام شده است که در ادامه به تحقیقات مشابه و نسبتا جدید بصورت خلاصه اشاره شده است. فیض و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان "رابطه بین منزلت شغلی و زیرکاردرروی: بررسی نقش بی‌تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام)" در نهایت به این نتیجه دست یافته اند که منزلت شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی و زیرکاردرروی دارای رابطه مستقیم، معنادار و منفی می‌باشد. بی‌تفاوتی سازمانی نیز با زیرکاردرروی دارای رابطه مستقیم، معنادار و مثبتی می‌باشد. همچنین نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه بین منزلت شغلی و زیرکاردرروی کارکنان نیز تائید شده است. نتایج بدست آمده در سازمان مورد نظر نشان داد که یکی از عوامل انگیزاننده مهم برای کارکنان منزلت شغلی آنهاست چون با توجه به پاسخ‌های آنها هرچه منزلت شغلی‌شان بالاتر باشد بی‌تفاوتی و زیرکاردرروی کمتر می‌شود. دامغانیان و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان " تحلیل نقش و اثر حمایت سازمانی ادراک شده برکاهش بطالت اجتماعی" در نهایت به این نتیجه دست یافته اند که حمایت سازمانی ادراک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

شده تأثیر منفی و معناداری بر بطالت اجتماعی دارد و می‌تواند موجب تعدیل آن شود. سید جوادین و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان " شناسایی تأثیر به کار گیری سبک رهبری زهر آگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی" در پایان به این نتیجه دست یافته اند که سبک رهبری زهر آگین موجب کاهش سطح رضایت شغلی، افزایش میزان تنش و تسریع فرسودگی شغلی، کاهش انگیزه شغلی، کاهش میزان عملکرد و بهره وری، کار گروهی محدود و افزایش نرخ ترک خدمت کارکنان می‌شود. قلی پور (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان " بررسی علل و پی آمدهای رهبری زهر آگین در سازمان ها" در نهایت به این نتیجه رسیده است که یکی از پیامدهای سبک رهبری زهر آگین کاهش عملکرد فردی و گروهی می‌باشد. سیمز و نیکولز[1] (۲۰۱۴) در مطالعه خود در باره عوامل موثر بر کاهش بطالت اجتماعی بیان می‌کنند که؛ درگیری افراد با اهداف محتمل و انگیزاننده موجب کاهش بطالت در گروه می‌شود. انسجام و عدالت توزیعی نیز موجب کاهش بطالت اجتماعی می‌شوند. کریستین[2] و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق به شناسایی مولفه‌های زیر کار درروی در سازمان پرداخته اند و در نهایت به این نتیجه دست یافته اند که، غیبت، شدت و میزان کار، در دسترس بودن و پاسخگویی به موقع به مسئولین و ارباب رجوع، اضافه کاری بدون حقوق، میزان اتلاف وقت در کار و میزان مرخصی‌های استعلاجی به عنوان شاخص‌های زیرکاردرروی کارمندان استفاده شده است. پادیلا و همکاران[3] (۲۰۰۷) در یک کار تحقیقاتی در مورد پیامدهای سبک رهبری زهر آگین نشان داده اند که این سبک منافع مشروع سازمان را از طریق ایجاد مانع در دستیابی به اهداف، انجام وظایف، کاهش اثربخشی، انگیزش و رضایت کارکنان مورد تهدید قرار می‌دهد.

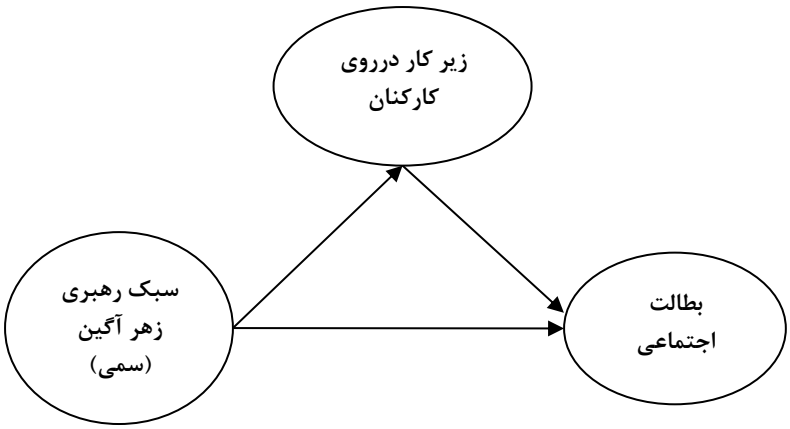
مدل مفهومی تحقیق

در تحقیق حاضر سه متغیر وجود دارد. متغیر مستقل تحقیق حاضر سبک رهبری زهرآگین می‌باشد. در این سبک، رفتار رهبر زهرآلود و مسموم کننده بوده و حاوی خصوصیات و ویزگی‌های زشت و ناشایستی همچون ترور شخصیت، تخریب، نفاق افکنی، استثمار و بهره کشی، شیادی و سوء استفاده گری و سایر رفتارهای توأم با سوء کارکرد است. محیط و محل کار این رهبران مملو از آزار و اذیت کارکنان، قلدری و گردن کشی، رفتارهای فریبکارانه و اغواگرایانه و انوع تقلب و کلاهبرداری است. تحمیل بار

1. Simms & Nichols
2. Christian et al
3. Padilla et al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

کاری اضافی و غیرمنصفانه، کاشت بذر نفاق و پرورش روحیه ستیزه جوئی در بین پرسنل، ارائه آمار و ارقام و اطلاعات نادرست، جعل واقعیت‌ها و ترویج رفتارهای تهاجمی، پرخاشگرانه و سلطه جویانه در بین کارکنان از نمونه‌های بدرفتاری بارز دیگر در این سبک بحساب می‌آید(Heppell, 2011). این متغیر از تحقیق هیپل(۲۰۱۱) اقتباس شده است. متغیر وابسته این تحقیق بطلت اجتماعی می‌باشد. بطالت اجتماعی به این نکته اشاره دارد که در کار گروهی، سهم توانایی، پشتکار و خلاقیت به حساب گروه نوشته می‌شود. از این رو برخی افراد با جان و دل از تمامی انرژی خود برای فعالیت مایه می‌گذارند. اما برخی افراد در سایه گروه کار می‌کنند. در سازمان‌ها نیز چنین است(دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۴). متغیر بطالت اجتماعی برگرفته از مطالعه دامغانیان و همکاران(۱۳۹۴) است. متغیر میانجی تحقیق نیز زیر کار درروی کارکنان می‌باشد. زیرکار درروی در کار اشاره دارد به تلاش کمتر و کم کاری کارکنان در انجام وظایف خود. این افراد با طفره روی و اهمال کاری موجب کاهش عملکرد خود می‌شوند(فیض و همکاران، ۱۳۵). این متغیر نیز از مطالعه فیض و همکاران (۱۳۹۵) اقتباس شده است. با توجه به ادبیات تحقیق و پیشینه تجربی، مدل مفهومی تحقیق بصورت زیر گزارش شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق(منبع: محقق ساخته بر اساس دبیات تحقیق)

بر اساس مدل مفهومی فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر نگارش شده اند:

۱. سبک رهبری زهر آگین (سمی) بر زیر کار درروی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
۲. سبک رهبری زهر آگین (سمی) بر بطالت اجتماعی تأثیر معناداری دارد.
۳. زیر کار درروی کارکنان بر بطالت اجتماعی تأثیر معناداری دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر ازنظر هدف کاربردی است و ازنظر ماهیت روش توصیفی_همبستگی است زیرا هدف از آن توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی و همچنین رابطه میان متغیرهای پژوهش است که به‌صورت میدانی انجام‌گرفته است. روش میدانی به روش‌هایی اطلاق می‌شود که محقق برای گردآوری اطلاعات ناگزیر است به محیط بیرون برود و با مراجعه به افراد و برقراری ارتباط مستقیم با واحد تحلیل، اعم از افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها اطلاعات موردنیاز را گردآوری کند. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام است که ۶۰۰ نفر می‌باشند. در این تحقیق برای انتخاب تعداد نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۳۴ نفر با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد می‌باشد. چارچوب کلی پرسشنامه و سؤالات مربوط به هر متغیر و همچنین محققین مربوط در جدول شماره ۱ ارائه شده است:

جدول ۱- سؤالات پرسشنامه

متغیر	تعدا سوالات	رفرنس
سبک رهبری زهرآگین	۷	هیپل(۲۰۱۱)
بطالت اجتماعی	۸	دامغانیان و همکاران(۱۳۹۴)
زیر کار درروی	۶	فیض و همکاران (۱۳۹۵)
کل پرسشنامه	۲۱	----------

برای بررسی روایی پرسشنامه از نظر خبرگان استفاده شده است. برای بررسی پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۲ گزارش شده است.

جدول ۲- ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

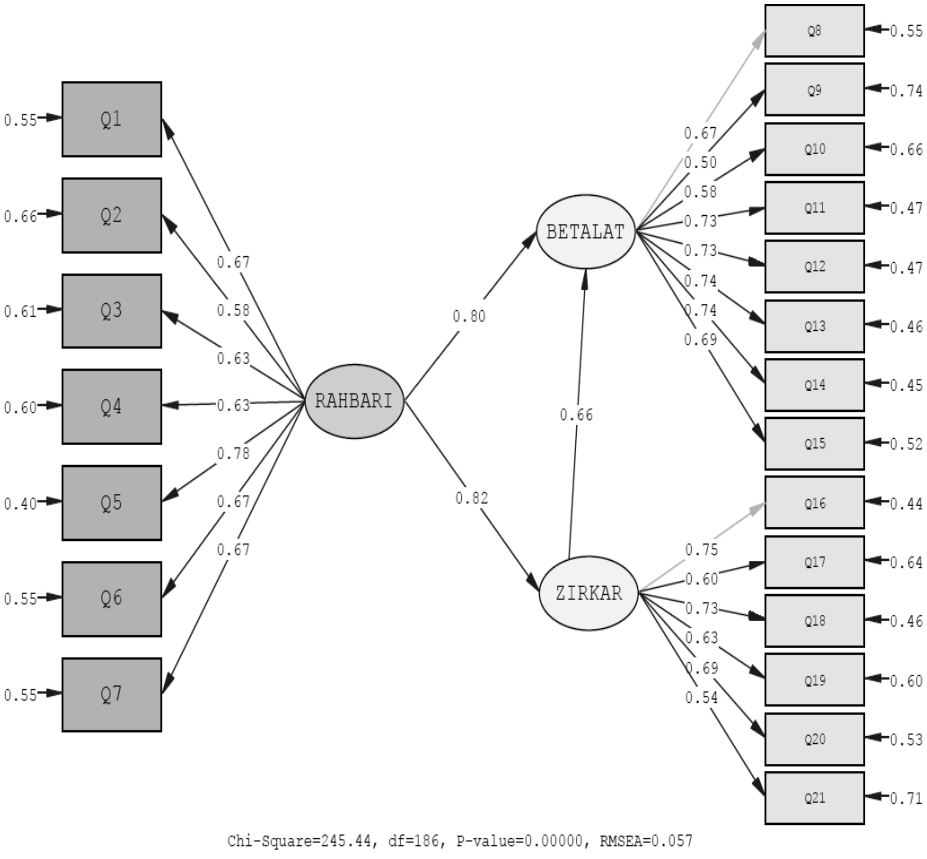
متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
سبک رهبری زهرآگین	۰/۸۹
بطالت اجتماعی	۰/۸۳
زیر کار درروی	۰/۸۸
کل پرسشنامه	۰/۹۰

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

با توجه به اینکه همه ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۷۰ شده اند لذا پایایی پرسشنانمه نیز مورد تائید می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از نرم افزار لیزرل استفاده شده است.

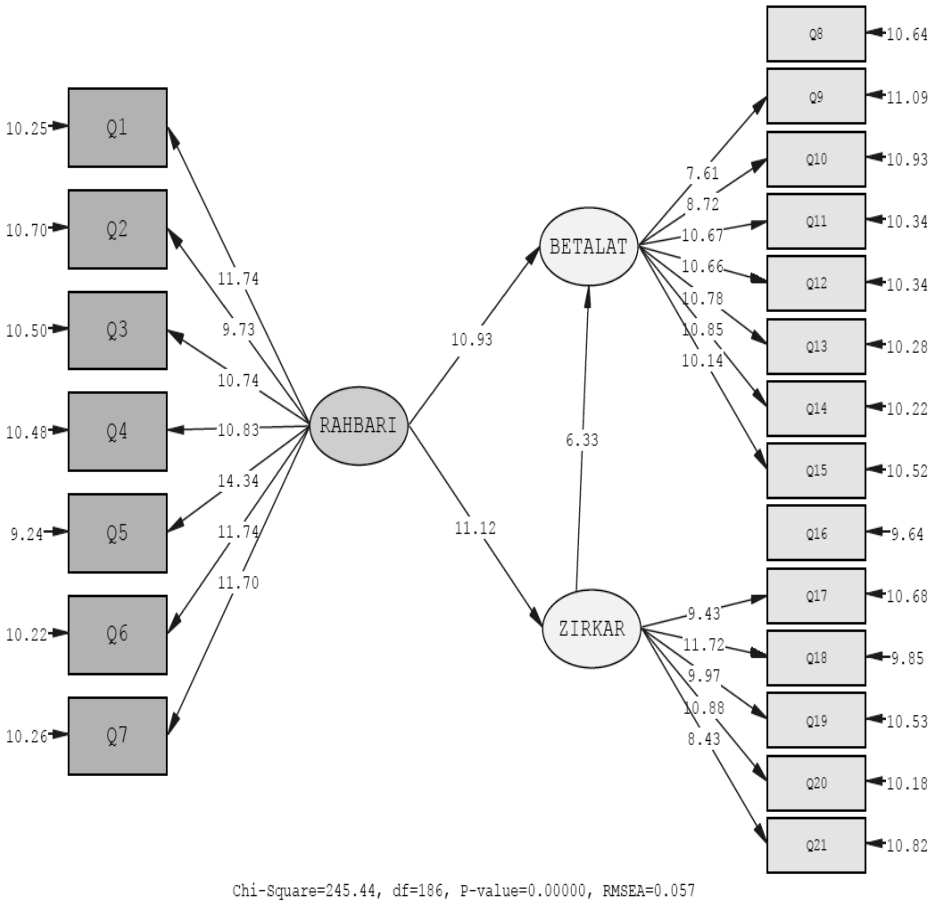
یافته‌های تحقیق: بررسی مدل ساختاری فرضیه‌های تحقیق

در این قسمت به دنبال اثبات فرضیه‌های تحقیق هستیم. مدل فرضیه‌های تحقیق ارایه می‌شود، که در آن با توجه به اعداد معناداری فرضیه مورد پذیرش یا رد می‌گردد.



شکل ۳- مدل ساختاری فرضیه‌های تحقیق در حالت تخمین استاندارد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]



شکل ۴- مدل ساختاری فرضیه‌های تحقیق در حالت ضرایب معناداری

با توجه به مدل ساختاری فرضیه‌های تحقیق در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری، نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق در جدول شماره ۳ گزارش شده اند

جدول شماره ۳: نتایج حاصل از تحلیل مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	ضریب تأثیر	عدد معناداری	نتیجه
رهبری زهرآگین .... بطالت اجتماعی	۰/۸۰	۱۰/۹۳	تأثیر معنادار
رهبری زهرآگین .... زیرکار درروی	۰/۸۲	۱۱/۱۲	تأثیر معنادار
زیرکار درروی .... بطالت اجتماعی	۰/۶۶	۶/۳۳	تأثیر معنادار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

با توجه به اینکه ضریب بین دو متغیر سبک رهبری زهرآگین و بطالت اجتماعی برابر با (۱۰/۹۳) و بزرگتر از ۱/۹۶ شده است پس سبک رهبری زهرآگین بر بطالت اجتماعی تأثیر مستقیم و مثبتی دارد. همچنین با توجه به جدول فوق چون ضریب بین دو متغیر سبک رهبری زهرآگین و زیر کار درروی کارکنان برابر با ۱۱/۱۲ و بزرگتر از ۱/۹۶ شده پس رهبری زهرآگین بر زیر کار درروی کارکنان تائید می‌شود از طرفی چون ضریب بین دو متغیر زیر کار درروی و بطالت اجتماعی نیز برابر با ۶/۳۳ شده و بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد پس تأثیرگذاری زیر کار درروی کارکنان بر بطالت اجتماعی تائید می‌شود. لذا با توجه به اینکه سبک رهبری زهرآگین بر زیر کار درروی کارکنان تأثیر معناداری دارد و همچنین زیرکار درروی کارکنان نیز بر بطالت اجتماعی تأثیر معناداری دارد لذا می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری زهرآگین بر بطالت اجتماعی تأثیر غیر مستقیم و از طریق زیر کار درروی دارد. (۰/۵۴ = ۰/۶۶ * ۰/۸۲).

در این پژوهش برای آزمودن فرضیه تحقیق از معادلات ساختاری استفاده شده است. برای بررسی میزان برازش مدل از شاخص‌های خاصی استفاده می‌گردد که در جدول ۴میزان محاسبه شده این شاخص‌ها در مقایسه با مقدار مجاز آمده است، که نتایج حاکی از برازش مطلوب مدل می‌باشد.

جدول ۴- مقایسه شاخص‌های برازش مدل با میزان مجاز

شاخص‌ها	مقدار مجاز	مدل فرضیه‌های فرعی	نتیجه
GFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۳	برازش خوب
AGFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۷	برازش خوب
RMR	به صفر نزدیکتر بهتر	۰/۰۶	برازش خوب
NFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۹	برازش خوب
IFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۵	برازش خوب

برپایه یک قانون سرانگشتی مدل پیش‌فرض (مدلی که در حال برازش است) زمانی نیکو است که ضرایب محاسبه شده جدول ۴ در محدوده مجاز قرار گرفته باشند، اگر ضرایب محاسبه شده در خارج از محدوده مجاز باشند، بدین معنی است که آن شاخص ضعیف برازش شده است. وضعیت شاخص‌های مدل‌های ساختاری در جدول ۴ نشان داده شده است. مقایسه ستون ضرایب محاسبه شده با ستون محدوده مجاز نشان می‌دهد که شاخص‌های برازش مدل مناسب هستند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

نتایج جانبی پژوهش

در این قسمت به بررسی میزان بطالت اجتماعی کارکنان در بین گروه‌های مختلف سنی، تحصیلات و سابقه کاری مختلف کارکنان پرداخته شده است. برای این منظور از تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است که نتایج آن در قالب جدول‌های ۵ انعکاس یافته‌اند.

جدول ۵- بررسی بطالت اجتماعی در بین جامعه آماری

متغیرهای جمعیت شناسی	شاخص‌های آماری منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
گروه‌های مختلف سنی	بین گروهی	۲/۷۹	۳	۰/۸۲	۲/۳۶	۰/۰۸۸
	درون گروهی	۱۲۸/۶۵	۲۳۰	۰/۳۷		
	کل	۱۳۱/۴۴	۲۳۳	-		
تحصیلات	بین گروهی	۴۳/۴۶	۳	۱۴/۶	۷/۸۸	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۳۶۴/۵۲	۲۳۰	۱/۴۵		
	کل	۴۰۷/۹۸	۲۳۳	-		
سابقه کار	بین گروهی	۱۵/۲۸	۳	۷/۸۲	۶/۶۴	۰/۰۰۰
	درون گروهی	۳۷۲/۳۶	۲۳۰	۱/۲۰		
	کل	۳۸۷/۶۴	۲۳۳	-		

همانطور که مشاهده می‌شود میزان بطالت اجتماعی کارکنان در گروه‌های مختلف سنی(کمتر از ۳۵ سال، ۳۵ تا ۴۵ سال، بالاتر از ۴۵ سال) با توجه به اینکه عدد معناداری آن (۰/۰۸۸) بیشتر از ۰/۰۵ شده است، تفوت معناداری ندارد. ولی بطالت اجتماعی کارکنان با تحصیلات (تا کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد و بالاتر) با توجه به اینکه سطح معناداری آن (۰/۰۰۱) کمتر از ۰/۰۵ شده است، پس تفاوت معنادار وجود دارد. برای پی بردن به اینکه تفاوت مشاهده شده بین کدام یک از گروه‌های تحصیلی وجود دارد، از آزمون تعقیبی توکی استفاده شده است. نتایج نشان دادند که از نظر بطالت اجتماعی تفاوت معناداری در بین کارکنان با تحصیلات کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد و بالاتر در سطح معناداری ۰/۰۵ وجود دارد. میانگین این گروه‌ها به ترتیب برابر ۳/۹۴، ۳/۷۲ و ۳/۴۸ می‌باشد، به عبارت دیگر کارکنان با

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

تحصیلات کمتر (کاردانی و پایین تر) بطالت اجتماعی بیشتری دارند. همچنین میزان بطالت اجتماعی در کارکنان با سابقه کاری (کمتر از ۱۰ سال، ۱۰ تا ۱۵ سال و بیشتر از ۱۵ سال)، با توجه به اینکه سطح معناداری آن (۰/۰۰۰)کمتر از ۰/۰۵ شده است پس تفوت معناداری وجود دارد. نتایج آزمون توکی نشان داد که میانگین این گروه‌ها به ترتیب برابر با ۳/۲۸، ۳/۵۲، ۳/۸۰ می‌باشد. یعنی کارکنان با سابقه کاری بالاتر بطالت اجتماعی بیشتری دارند.

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر بطالت اجتماعی کارکنان با توجه به نقش میانجی زیرکاردرروی کارکنان است. با توجه به ادبیات تحقیق و مدل مفهومی در نهایت سه فرضیه طراحی و تدوین شدند. پس از جمع آوری اطلاعات از نمونه آماری با استفاده از پرسشنامه استاندارد و تجزیه و تحلیل آنها با استفاده از معادلات ساختاری در نهایت نتایج نشان دادند که هر سه فرضیه تحقیق تائید شدند. به عبارتی سبک رهبری زهرآگین بر بطالت اجتماعی در شرکت پتروشیمی ایلام تأثیر مبت و معناداری دارد(فرضیه اول)، سبک رهبری زهرآگین بر زیر کار درروی کارکنان در شرکت پتروشیمی ایلام تأثیر مثبت و معناداری دارد(فرضیه دوم) و زیرکار درروی کارکنان بر بطالت اجتماعی در شرکت پتروشیمی ایلام تأثیر مثبت و معناداری دارد(فرضیه سوم). نتایج کسب شده از تحقیق حاضر بصورت مستقیم و غیر مستقیم با نتایج محققانی از قبیل؛ قلی پور (۱۳۹۱)، سید جوادین و همکاران (۱۳۹۳)، دامغانیان و همکاران (۱۳۹۴)، فیض و همکاران (۱۳۹۵)، پادیلا و همکاران (۲۰۰۷)، سیمز و نیکولز(۲۰۱۴)، دی کارو و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی دارد. با توجه به نتایج کسب شده پیشنهاداتی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

پیشنهاد می‌شود در راستای کاهش و کنترل بطالت اجتماعی و زیرکار درروی کارکنان موارد زیر در جهت اصلاح ساختار سازمانی مورد توجه قرار گیرند

- تیم سازی و تقویت کار تیمی؛ این کار موجب احساس مسئولیت و درگیر شدن در کار و تعامل و همکاری بیشتر افراد می‌شود
- تقویت مدیریت مشارکتی؛مشارکت در اظهار نظر، انتقاد، پیشنهاد و تصمیم گیری موجب می‌شود که افراد به جای بطالت و زیر کار درروی احساس مسئولیت و تعهد نمایند و خود را در اهداف سازمانی شریک بدانند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

- غنی سازی شغلی و توسعه شغلی؛ که موجب ایجاد انگیزه و تحرک بیشتر فرد برای انجام وظیفه می‌شود و فرصت کم کاری و بیکاری را از افرد سلب مب کند
- تمرکز زدایی و تفویض اختیار موجب می‌شود که مشغله کاری مدیران کمتر شده و به زیر دستان مسئولیت بیشتری واگذار گردد و خود را در اهداف سازمانی شریک بدانند.

پیشنهادات و اصلاحات رفتاری زیر جهت کاهش بطالت اجتماعی و زیرکار درروی کارکنان پیشنهاد می‌شود:

- رعایت عدالت و انصاف در سازمان می‌تواند کارکنان را به اهداف و فعالیت‌های سازمان علاقه مند کند تا جایی که آنان بیش از عملکردهای درو ننقشی، عملکرد فرانقشی نیز داشته باشند. همچنین مدیران برای اجرای عدالت تنها به نگرش خود اکتفا نکنند، بلکه ادراک کارکنان را نیز مد نظر قرار دهند.
- رقابت و تعارض سازنده در گروه‌ها می‌تواند افراد را به فعالیت‌های گروهی تشویق کند. علاوه بر اهداف فردی، اهداف گروهی نیز صریح و بدون ابهام مشخص شود تا افراد دلیلی برای تلاش در گروه داشته باشند؛
- حمایت و تشویق از افراد خلاق و نوآوری جهت ایجاد حس رقابت بین افراد و گروه‌ها
- تقویت خود کنترلی و مدیریت خویشتن از طریق آموزش بطوریکه زیر کار درروی یک احساس ناخوشایند تلقی شود و افراد خود جوش وظایف را بطور مطلوب انجام دهند.

پیشنهادات و اصلاحات قانونی زیر جهت کاهش بطالت اجتماعی و زیرکار درروی کارکنان پیشنهاد می‌شود:

- تاکید بر نظم و انضباط کاری برای مقررات اداری در سرتاسر سازمان
- برخورد قانونی و عدم اغماض برای افرادی که عمدا اهمال کاری می‌کنند.
- تدوین منشور اخلاقی و توجیه تمامی افراد و واحدها برای پایبندی به مفاد این منشور و برخورد قاطع با افراد خاطی
- لغو قرارداد افرادی که بر رفتار نادرست خود اصرار می‌ورزند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

منابع:

۱. باغبانیان، عبدالوهاب؛ خمرنیا، محمد (۱۳۹۲) بررسی رفتارهای انحرافی شغلی کارکنان بیمارستان امام علی(ع) زاهدان در سال ۱۳۹۰: یک گزارش کوتاه، مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، جلد ۱۲ شماره ۵ صفحات ۳۹۹-۴۰۸.

۲. بدر افشان مقدم، مجتبی؛ باقرزاده، داوود (۱۳۹۴)، "دلایل کارکنان برای طفره رفتن از کار و راه‌های پیشگیری ومقابله با آن" دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال اول، شماره ۲ مهر و ابان.

۳. خان محمدی، حمید رضا (۱۳۹۴)، سبک رهبری زهرآگین و عوامل موثر، تهران، چاپ دوم.

۴. دامغانیان، حسین، جمشیدی، لاله، قلعه آقابابایی، فرشته (۱۳۹۴)، تحلیل نقش و اثر حمایت سازمانی ادراک شده برکاهش بطالت اجتماعی، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره۷، شماره۲، ص ۲۴۴-۲۲۹.

۵. رستگاری نیا، ژیلا (۱۳۹۱). کارکنان نامرئی، اصلاح و تربیت، پایگاه مجلات تخصصی نور.

۶. ساکی زاده، عصمت الله،(۱۳۹۳). بررسی علل و عوامل ترک کار نامرئی کارکنان. ماهنامه نگاه توسعه شماره، ۴۵ ص ۲۰-۱۹.

۷. سید جوادین، سید رضا، قلی پور آرین، جانعلی زاده شوکی، محمد (۱۳۹۳). شناسایی تأثیر به کار گیری سبک رهبری زهر آگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ششم، شماره۴، ص۱۲۷-۱۰۹.

۸. فیض، داود، شرفی، وحید، شول، حسین (۱۳۹۵)، رابطه بین منزلت شغلی و زیرکاردرروی: بررسی نقش بی‌تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام)، فصلنامه فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره۶، شماره۲.

۹. قلی‌پور، آرین (۱۳۹۱) بررسی علل و پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمان‌ها، کنفرانس بین المللی،۱۳۹۱

۱۰. کشاورز حداد، غلامرضا؛ محیط، صادق، (۱۳۹۱)، پدیده دو شغلی بودن در بازار کار مناطق شهری ایران، کاربردی از مدل‌های انتخاب مضاعف در داده‌های پانل فردی. مجله تحقیقات اقتصادی، دوره ۴۷، صفحات ۱۰۸-۸۵

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

۱۱. محسن گل پرور، محسن؛ واثقی، زهرا، جوادیان، زهرا (۱۳۹۱) نقش تعدیل‌کننده مهارت‌های کاری در رابطه استرس، احساس انرژی و فرسودگی با رفتاری انحرافی، مدنی- سازمانی و خلاقیت، مجله علمی پژوهشی سلامت کار ایران، دوره ۹، شماره۴، ص ۵۸-۷۰.

۱۲. هادوی نژاد، مصطفی، کلوندی، مریم(۱۳۹۵). کاوش پویایی‌های پیشایندی رهبری زهرآگین با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری، مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره۳، ۲۴-۱.

13. Cho, Y. J., & Sai, N. (2013). Does organizational justice matter in the federal workplace? Review of Public Personnel Administration, 33, 227-251.
14. Christian, J. S., & Ellis, A. P. (2014). The crucial role of turnover intentions in transforming moral disengagement into deviant behavior at work. Journal of Business Ethics, 119(2), 193-208.
15. Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and their Organization. Organizational Dynamics, 33(2), 111-127.
16. Goldman, A. (2009). Transforming toxic leaders, California: Stanford University Press.
17. Heppell, T. (2011). Toxic Leadership: Appling the Lipman-Blumen Model to Political Leadership, Representation, Vol.3, pp. 241-249.
18. Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. Representation, 47(3), 241-249.
19. Jones, Charles O.(2007). An Introduction to the study of public policy, Belmond, Wadsworth publishing.
20. Lee, S., & Hong, J. H. (2011). Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance. Public Administration Review, 71, 870-879.
21. Padilla, A., Hogan, R, & Kaiser, R. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments, The Leadership Quarterly, Vol.3, pp.176-94.
22. Roter, A. B. (2011). The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors. Capella University, Minneapolis.
23. Simms, A. & Nichols, T. (2014). Social loafing: A Review of the Literature. Journal of Management Policy and Practice, 15(1): 58-67.
24. Smrt, D. L. & Karau, S. J. (2011). Protestant Work Ethic Moderates Social Loafing, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 15(3): 267–274.
25. Society for Human Resource Management (SHRM) (2010), Resource Curriculum: An Integrated Approach to Human Resource Education, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

26. Steele, J. P. (2011). Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions, DTIC Document.
27. Tan, H. & Tan, M. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors. Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 142(1): 89-108.
28. Tsaw, D., Murphy, S. & Detgen, J., (2011). Social Loafing and Culture: Does Gender Matter? International Review of Business Research Papers, 7(3): 1-8.
29. Tulubas T., Celep C.(2012). Effect of perceived procedural justice onfaculty members' silence:the mediating role of trust in supervisor . Procedia - Social andBehavioral Sciences 47 1221 – 1231.
30. Vaartstra, M. (2012). Perfectionism and Perceptions of Social Loafing in Youth Soccer Players. Alberta, Edmonton.
31. Williams, K. D. & Karau, S. J. (2013). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of coworker performance. Journal of Personality and Social Psychology, 61(4): 570-581.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]