

## واکاوی پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمانهای حوزه گردشگری با رویکرد کیفی مريم محمدعليزاده<sup>۱\*</sup>، محمدجواد تقی پوریان<sup>۲</sup>، بهزاد فرخ سرشت<sup>۳</sup>، حسنعلي آقاجانی<sup>۴</sup>

۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد- چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۲ استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد- چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد- چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۴ استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۰۳

### Analyzing the consequences of toxic leadership in tourism organizations with a qualitative approach

maryam mohammadalizade<sup>1\*</sup>, Mohammad Javad Taghipourian<sup>2</sup>, Behzad Farokhsersht<sup>3</sup>, Hasanali Aghajani<sup>4</sup>

1 Candidate in Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran

2 Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran

3 Behzad Farokhsersht, Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran

4 Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran

Received: (30/04/2023) Accepted: (29/06/2023)

شناسه یکتا: <https://dorl.net/dor/>

#### چکیده

#### Abstract

The actions of a toxic leader can have a negative domino effect on the overall performance of the organization. The purpose of this research is to analyze the negative consequences of toxic leadership in tourism organizations. In terms of purpose, the current research is applied and belongs to the category of qualitative research. Data collection tool was semi-structured in-depth interview and purposeful sampling method with snowball technique was used. Twenty scientific experts, including prominent university professors with a scientific background in tourism and experimental experts, including general managers and managers of the tourism development department of tourism organizations at the provincial level and heads of tourism organizations at the level of the cities in the northern region of the country, were considered as a sample community. The consequences of toxic leadership were identified under the two main headings of intra-organizational consequences and extra-organizational consequences. Intra-organizational consequences were divided into individual consequences and group-organizational consequences. Individual consequences were identified in two categories: physiological-psychological and attitudinal consequences and deviant-uncivil behaviors. The group-organizational consequences were also analyzed with two categories of communication and organizational climate and internal backwardness. Also, the extra-organizational consequences were investigated in the form of the host and tourist communities. In the host society, three social-cultural consequences, ecological-environmental consequences and economic consequences were investigated. In the form of a tourist with a behavioral-attitudinal background, the negative attitude of the smart tourism market was also investigated.

#### Keywords:

relational Toxic ,leadership tourism, qualitative approach

اقدامات یک رهبر سمی می تواند اثر دومینوی منفی بر عملکرد کلی سازمان داشته باشد. هدف از اجرای این تحقیق، واکاوی پیامدهای منفی رهبری زهرآگین در سازمانهای حوزه گردشگری است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و در زمره تحقیقات کیفی قرار دارد. ابزار گردآوری داده ها، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته و از روش نمونه گیری هدفمند با تکنیک گلوله برفی استفاده شد. بیست نفر از خبرگان علمی شامل اساتید مطرح دانشگاهی با زمینه علمی گردشگری و خبرگان تجربی شامل مدیران کل و مدیران بخش توسعه گردشگری سازمانهای گردشگری در سطح استان و رؤسای سازمان گردشگری در سطح شهرستان های منطقه شمال کشور بعنوان جامعه نمونه در نظر گرفته شد. پیامدهای رهبری زهرآگین در دو عنوان اصلی پیامدهای درون سازمانی و پیامدهای برون سازمانی شناسایی شد. پیامدهای درون سازمانی به پیامدهای فردی و پیامدهای گروهی - سازمانی، منقسم گردید. پیامدهای فردی در دو مقوله پیامد فیزیولوژیکی - روانشناختی و نگرشی و رفتارهای انحرافی - غیر مدنی، شناسایی گردید. پیامدهای گروهی - سازمانی نیز با دو مقوله ارتباطات و جو سازمانی و عقب ماندگی باطنی، واکاوی گردید. همچنین پیامدهای برون سازمانی در قالب جامعه میزبان و گردشگر بررسی شد. در جامعه میزبان، سه پیامد اجتماعی - فرهنگی، پیامد زیست بوم - محیطی و پیامد اقتصادی، مورد بررسی قرار گرفت. در قالب گردشگر با زمینه رفتاری - نگرشی، نگرش منفی بازار هوشمند گردشگری نیز بررسی شد.

واژه های کلیدی: رهبری زهرآگین، گردشگری، رویکرد کیفی

## مقدمه

حمایت از توسعه گردشگری در کشورهای در حال توسعه ای که مستعد رشد و پیشرفت در زمینه گردشگری هستند و از قابلیت های طبیعی لازم برخوردار هستند، بسیار حائز اهمیت است. بنظر می رسد علت عمده ناکامی کشور ما در مسیر توسعه شایسته صنعت گردشگری، برنامه ریزی نادرست و دخیل بودن تفکر سیاسی حاکم در نظام گزینش و انتصاب رهبران ارشد سازمانهای مربوطه باشد (باپیری و همکاران، ۱۴۰۰: ۷۳). اقدامات یک رهبر سمی می تواند اثر دومینوی منفی بر عملکرد کلی سازمان داشته باشد (براون، ۲۰۱۹: ۲). لذا مسئولیت اجتماعی هر سازمانی است که قبل از جبران ناپذیر شدن آسیب، رسیدگی به مشکل سمیت رهبری را در اولویت قرار دهد (براون، ۲۰۱۹: ۳). شاید نگران کننده ترین فرضیه این باشد که سبک رهبری سمی یک پدیده قطره ای است که تشخیص آن گاهاً دشوار است (آربوگست، ۲۰۱۸: ۱). رهبران سمی ممکن است تا زمان بحران و نارسایی کل سازمان، شناسایی نشوند؛ زیرا آنها می توانند از موقعیت سازمانی خود سوءاستفاده کنند و خود را با افراد مطیع و هم کیش، محصور سازند (آربوگست، ۲۰۱۸: ۲). کارکنان هم آیین و نتیجه گرا گاهاً رفتار ناشایست رهبر سمی را مثبت و حتی ضروری می پندارند (آربوگست، ۲۰۱۸: ۳). به نقل از کنت ماتوس<sup>۱</sup> معاون تحقیقاتی "زندگی با کار اجین است"<sup>۲</sup>، اگر کار به عنوان یک بازی برنده-بازنده با جمع صفر تلقی شود، پس رهبری سمی یک استراتژی معقول برای معرفی خود به عنوان یک برنده محسوب می شود. لذا اگر سازمان به چنین استراتژی برای موفقیت نیاز داشته باشد، سمیت رهبر را با هزینه سازمان پیش خواهد برد (سینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۵). در رویکرد "گرایش به بوسه و لگد زدن"، رهبر زهرآگین، خود را به عنوان پیروی مسئول و پاسخگو نسبت به مافوق نشان می دهد؛ لیکن با زیردستان بسیار بد و فجیع رفتار خواهد کرد (سینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۵). بد رفتاری سیستماتیک با ویژگی سرطانی از سوی یک رهبر سمی می تواند حتی تا دو سطح پایین تر در سلسله مراتب سازمانی بر الگوپذیری کارکنان تاثیر گذارد و از آنها رهبران سمی آینده پرورش دهد (آربوگست<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۲). طبق یافته های تحقیق بروکس، فریتزون و کروم<sup>۶</sup>، از هر پنج رئیس تقریباً یک نفر روسپات در رده های بالای سازمانی یافت می شود. این رقم ترسناک و شایع در راهروهای رهبریت سازمان به تدریج روحیه، انگیزه و عزت نفس زیردستان را تخریب خواهد کرد (سینگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹: ۲). با بررسی ادبیات موضوعی و تحقیقات پیشین، می توان پیامدهای منفی رهبری زهرآگین در سازمانها را بشرح ذیل شناسایی نمود:

رهبری زهرآگین با افزایش فشار روانی و استرس در کارکنان، روحیه ستیزه جویی و خشم در بین کارکنان را پرورش می دهد (آیسال<sup>۸</sup>،

<sup>1</sup> Brown

<sup>2</sup> Arbogast

<sup>3</sup> Kenneth Matos

<sup>4</sup> Life meets work

<sup>5</sup> Singh

<sup>6</sup> Singh

<sup>7</sup> Arbogast

<sup>8</sup> Brooks, Fritzon & Croom

<sup>9</sup> Uysal

۲۰۱۹). علاوه بر اینها، رهبران زهرآگین موجب افزایش احساس پوچی و سردرگمی (سینگ، ۲۰۱۹) و تضعیف روحیه کارکنان (آربوگست، ۲۰۱۸) می شوند که نتیجه آن عدم رضایت شغلی (دینک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹)، بی تحرکی و بی انگیزگی کارکنان (سینگ، ۲۰۱۹)، انزوای اجتماعی و کندکاری (آیسال، ۲۰۱۹) و فرسودگی شغلی (خاکپور، ۱۳۹۸) خواهد بود. برخی از رفتارهای غیرمدنی و تلافی جویانه کارکنان نظیر خرابکاری و سرقت اموال سازمان (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶)، اتلاف منابع (آربوگست، ۲۰۱۸)، تأخیر و غیبت در کار (دینک، ۲۰۱۹)، محافظه کاری و سکوت (سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹؛ قاسم پور و ویسه، ۱۳۹۹)، همراه با حس بیگانگی شغلی (عیدی پور و همکاران، ۱۳۹۹) نیز از جمله پیامدهای منفی رهبری زهرآگین بشمار می آیند. نتایج برخی تحقیقات نشان می دهد که افراد مستعد و توانمند در مواجهه با چنین رهبری، تمایل به استعفا و ترک خدمت دارند و از اینرو مهاجرت درون سازمانی افزایش یافته و چالش نگهداشت نیروی انسانی زبده در سازمان حادث خواهد شد (قاسم پور و ویسه، ۱۳۹۹؛ زارع و سپهوند، ۱۳۹۸؛ دهقانی و همکاران، ۱۳۹۹). در نتیجه افزایش مهاجرت درون سازمانی، کارایی منابع انسانی کاهش یافته و بهره وری و اثربخشی سازمانی افول خواهد نمود (دابز و دو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). یکی از پیامدهای منفی ارتباطات در کار ناشی از رهبری زهرآگین، اختلال در انسجام و وحدت رویه و کاهش اعتماد بین فردی و افزایش خصومت (سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹؛ دهقانی و همکاران، ۱۳۹۹) و تضعیف نگرش نعدوستی بین کارکنان است (دینک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹) که به فرهنگ سازمانی خدشه وارد کرده و بی حرمتی و نفاق را شایع ساخته و موجبات بدبینی سازمانی را زمینه ساز می شود (عیدی پور و همکاران، ۱۳۹۹). و در نهایت، سرمایه اجتماعی سازمان کاهش یافته و ارتباطش با محیط قطع می شود (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۹). سازمانهای حوزه گردشگری در یک فضای رقابتی بسیار شدید فعالیت می کنند که موفقیتشان به بهره وری کارکنان و کیفیت خدمات بستگی دارد (یلدیز و کولک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۶۰۸). درک از کیفیت خدمات در نتیجه رابطه مستقیم کارکنان با گردشگران ایجاد می شود و از سوی دیگر نگرش ها و رفتارهای کارکنان متأثر از روابط با رهبران سازمانی می باشد (یلدیز و کولک، ۲۰۱۸: ۶۰۸). با توجه به نقش حساس و کلیدی کارکنان در سازمانهای حوزه گردشگری در زمینه درک کیفیت خدمات از سوی گردشگران، بایسته است که سیاستگذاران سازمانی این حوزه از پیامدهای منفی بکارگیری سبک رهبری زهرآگین مطلع بوده و کارکنان و سازمان را از آسیب دور نگاه دارند. از این رو، مطالعه حاضر به روش کیفی به بررسی بیشتر پیامدهای رهبری زهرآگین خاصه در سازمانهای حوزه گردشگری پرداخته است.

## روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و در زمره تحقیقات کیفی قرار دارد. روش نمونه گیری، هدفمند و از نوع گلوله برفی است. در این

<sup>1</sup> Dinc

<sup>2</sup> Dobbs & Do

<sup>3</sup> Dinc

<sup>4</sup> Yildiz & Colak

پژوهش، بیست نفر از خبرگان علمی شامل اساتید مطرح دانشگاهی با زمینه علمی گردشگری و خبرگان تجربی شامل مدیران کل و مدیران بخش توسعه گردشگری سازمانهای گردشگری در سطح استان و رؤسای سازمان گردشگری در سطح شهرستانهای منطقه شمال کشور بعنوان جامعه نمونه در نظر گرفته شد. ویژگیها و مشخصات جامعه آماری در جدول ۱، آمده است.

نمونه گیری تا رسیدن به حد اشباع که دیگر نتوان داده های جدیدی از مصاحبه ها دریافت کرد، ادامه یافت و بیست مصاحبه در مدت زمان میانگین بین ۷۰ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شد. مصاحبه ها در بازه زمانی زمستان ۱۴۰۰ الی بهار ۱۴۰۱ صورت پذیرفت. ابزار اصلی گردآوری داده ها، مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته با پرسش های باز می باشد. جهت تدوین پرسش های اولیه، مرور پیشینه پژوهشی مرتبط در دستور کار قرار گرفت. مصاحبه ها در ابتدا با ارائه توضیحات و شفاف سازی موضوع تحقیق، شروع و طی آن برای کنترل روند مصاحبه، سوالات بعدی بر اساس پاسخ های مصاحبه شونده، مطرح شد.

جهت تأمین روایی تحقیق از روش ارزیابی چهار مرحله ای لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) استفاده شد. مراحل عبارتند از: (۱) قابلیت اعتبار (واقعی بودن توصیف ها و یافته های پژوهش): نمونه گیری تا رسیدن داده ها به حد اشباع و چندجانبه نگری داده ها در تحقیق حاضر. (۲) انتقال پذیری (قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه ها): شرح مشخصات مصاحبه شندگان و انتخاب نمونه بر اساس تخصص و تجربه در زمینه مربوطه و وصف کامل دیدگاه های مختلف مشارکت کنندگان. (۳) تأییدپذیری (قدرت تحلیل و دقت داده ها و میزان تأیید آنها): مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته با پرسش های باز با خبرگان دانشگاهی، مدیران کل و مدیران سازمانی حوزه گردشگری. (۴) اطمینان پذیری (بازیافت پذیری و تکرارپذیری داده ها از سوی افراد): ارائه گزارش نهایی یافته ها به خبرگان، توسط سازمان گردشگری مورد تأیید قرار گرفت.

پاسخ ها به روش ضبط صدای مصاحبه شونده و یادداشت برداری جمع آوری گردید. داده های جمع آوری شده از طریق تحلیل محتوایی بر اساس رهیافت نظام مند استراوس و کوربین<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری)، مقوله ها (کدگذاری انتخابی) واکاوی شدند و پیامدهای خاصه حوزه گردشگری شناسایی شد. مدل نهایی پیامدهای منفی رهبری زهرآگین در سازمانهای حوزه گردشگری از تلفیق پیامدهای حاصل از مصاحبه ها و پیامدهای شناسایی شده در مرور پیشینه پژوهشی مرتبط، تدوین گردید.

---

<sup>1</sup>Lincoln & Guba

<sup>2</sup>Strauss & Corbin

## جدول ۱. ویژگی ها و مشخصات جامعه آماری

کد مصاحبه	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت	سابقه خدمت
۱	مرد	۵۴	دکتری باستان شناسی	هیئت علمی-۴سال مدیرکل سازمان گردشگری استان و ۱۲ سال فعال حوزه	۲۷ سال
۲	مرد	۳۹	دکتری برنامه ریزی و گردشگری	معاونت پژوهشی دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه مازندران	۱۳ سال
۳	مرد	۳۸	دکتری مدیریت جهانگردی	هیئت علمی	۸ سال
۴	مرد	۴۳	دکتری گردشگری میراث فرهنگی	هیئت علمی	۹ سال
۵	مرد	۳۷	دکتری مدیریت گردشگری	سرپرست معاونت گردشگری اداره کل میراث فرهنگی مازندران	۱۵ سال
۶	مرد	۴۷	دکتری مدیریت	معاونت گردشگری اداره کل میراث فرهنگی استان مازندران	۲۵ سال
۷	زن	۳۵	دکتری مدیریت	کارشناس طبیعت گردی اداره کل میراث فرهنگی مازندران	۱۱ سال
۸	مرد	۵۳	دکتری مدیریت و نظام اداری	محقق و مدرس دانشگاه- ریاست اسبق سازمان صنایع دستی	۱۸ سال
۹	مرد	۳۴	دکتری مدیریت گردشگری- پژوهشگر پسادکتری گردشگری	مدرس و پژوهشگر دانشکده میراث فرهنگی و گردشگری	۶ سال
۱۰	زن	۳۷	دکتری مدیریت- کارآفرینی	مدرس و پژوهشگر فعال انجمن گردشگری	۸ سال
۱۱	مرد	۳۵	دکتری مدیریت برنامه ریزی	مسئول واحد برنامه ریزی توسعه گردشگری	۱۰ سال
۱۲	زن	۵۱	ارشد مدیریت جهانگردی	پژوهشگر فعال انجمن گردشگری- کارشناس مدیریت جهانگردی در آژانس مسافرتی	۲۰ سال
۱۳	مرد	۴۵	ارشد مدیریت	مدیرکل سازمان گردشگری استان گلستان	۲۵ سال
۱۴	مرد	۵۰	ارشد مدیریت	رئیس گروه توسعه گردشگری اداره کل میراث فرهنگی استان گلستان	۱۶ سال
۱۵	مرد	۴۵	ارشد مدیریت	رئیس گروه حوزه گردشگری- جانشین معاونت گردشگری اداره کل میراث فرهنگی استان گلستان	۲۳ سال
۱۶	مرد	۵۳	ارشد باستان شناسی	استاد دانشکده میراث فرهنگی و گردشگری- مسئول اداره و کارشناس ارشد و مشاور در طراحی و ساخت و بهره برداری واحدهای گردشگری	۲۹ سال
۱۷	مرد	۵۰	ارشد مدیریت هتل داری	مشاور و مسئول دفتر انجمن علمی طبیعت گردی منطقه	۲۴ سال
۱۸	مرد	۴۷	ارشد مدیریت	ریاست سازمان گردشگری شهرستان	۱۶ سال
۱۹	مرد	۵۳	ارشد باستان شناسی	بازنشسته اداره کل میراث فرهنگی استان مازندران- مدیریت هتل	۳۲ سال
۲۰	مرد	۵۰	ارشد مدیریت دولتی	ریاست سازمان گردشگری شهرستان	۲۰ سال

## یافته ها

در بررسی پیشینه پژوهش مرتبط با پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمانها، مشخص گردید که تحقیقات پیشین صرفاً به پیامدهای درون سازمانی این پدیده پرداخته اند. لذا با توجه به خصلت خدماتی سازمانهای گردشگری و اهمیت درک کیفیت خدمات از سوی گردشگران، این تحقیق سعی دارد علاوه بر پیامدهای درون سازمانی شناسایی شده، پیامدهای برون سازمانی ناشی از رفتارهای رهبری زهرآگین در سازمانهای مربوطه را نیز مورد کاوش قرار دهد. در این راستا از مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته با

مریم محمدعلیزاده و محمد جواد تقی پوریان و بهزاد فرخ سرشت و حسنعلی آقاجانی: واکاوی پیامدهای رهبری زهر آگین

در سازمانهای حوزه گردشگری با رویکرد کیفی

استفاده از پرسش های باز استفاده گردید. در گام نخست، کدهای اولیه در بررسی پیشینه مورد بررسی قرار گرفت که نتایج به همراه

ذکر منابع در جدول ۲، آورده شده است.

**جدول ۲.** پیامدهای رهبری زهر آگین - برگرفته از تحقیقات پیشین

کدهای اولیه شناسایی شده به همراه منابع	
فشار روانی و استرس (Uysal, 2019)، تضعیف روحیه و انگیزه (Arbogast, 2018)، عدم رضایت شغلی (Dinc, 2019)، افت تعهد سازمانی (Dinc, 2019)، فرسودگی شغلی (خاکپور، ۱۳۹۸)، رفتارهای تلافی جویانه (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶)، چالش در نگهداشت نیرو (قاسم پور و ویسه، ۱۳۹۹؛ زارع و سپهوند، ۱۳۹۸؛ دهقانی و همکاران، ۱۳۹۹)، سکوت سازمانی (قاسم پور و ویسه، ۱۳۹۹)، هزینه مضاعف گردش مالی (زارع و سپهوند، ۱۳۹۸؛ دهقانی و همکاران، ۱۳۹۹)، افت بهره وری سازمانی (Dobbs & Do, 2019)، نزاع درون سازمانی (هادوی نژاد و کلوندی، ۱۳۹۶؛ سلیمی و هادوی نژاد، ۱۳۹۹)، بدبینی سازمانی (عیدی پور و همکاران، ۱۳۹۹)	
در گام بعدی، متون مصاحبه ها در نرم افزار ورد وارد شد. پس از خوانش و حذف جملات غیرمرتبط، عبارات معنایی از متون مصاحبه، استخراج و براساس آن، کدهای باز طبق جدول ۳، شناسایی گردید.	
<b>جدول ۳.</b> کدهای باز و عبارات معنایی برگرفته از متون مصاحبه	
نام گذاری کد باز	نمونه عبارات معنایی به همراه کد مصاحبه
فشار روانی و استرس	کارکنان مدام خود را با رفتارهای متناقض رهبر مطابقت می دهند (۵)؛ کارکنان دچار استرس می شوند (۵)؛ رفتار مدیر برهم زننده آرامش نیروی انسانی در سازمان است (۸)؛ فشار روحی بر کارکنان زیاد در کار است (۸)؛ پریشانی روانی در کارکنان ایجاد می کند (۹)؛ به نیروها استرس بالایی وارد می کنند (۹)؛ باعث نگرانی و استرس در کارکنان می شود (۱۱)؛ باعث ایجاد فشار روانی در کارکنان می شود (۱۱)؛ از نظر روانی بسیاری افراد تحت فشار قرار دارند (۲۰)
عوارض فیزیولوژیکی و جسمی	فرد تحت فشار عصبی زیاد ناشی از کار دچار سردرد و بیخوابی و حتی سکنه می شود (۸)؛ پیامد شخصی نظیر سکنه و حتی تصادف و مرگ را در پی خواهد داشت (۱۹)
تضعیف روحیه و انگیزه	کارکنان بی انگیزه می شوند (۱)؛ باعث سرخوردگی کارکنان می شود (۳)؛ مهمترین پیامد، بی انگیزگی کارکنان است (۳)؛ با نادیده گرفتن فرد احساس پوچی در او ایجاد می شود (۵)؛ کارکنان بی انگیزه می شوند (۵)؛ روح نیروی انسانی را آزرده می کنند (۸)؛ انگیزه کارکنان کاهش می یابد (۸)؛ انگیزه کارکنان را کاهش می دهد (۹)؛ نیرو اعتماد به نفسش را از دست می دهد (۱۱)؛ نیرو روحیه خود را می بازد (۱۱)؛ نیرو انگیزه خود در کار را از دست می دهد (۱۱)؛ افراد بی انگیزه می شوند (۱۳)؛ کارکنان متخصص بی انگیزه می شوند (۱۵)؛ کارکنان بی انگیزه می شوند (۱۵)؛ انگیزه کاری را از بین می برد (۲۰)؛ رفتار منفی باعث سرخوردگی افراد شد (۲۰)
عدم رضایت شغلی	نارضایتی درون سازمانی را به همراه دارد (۲)؛ در افراد آگاه احساس نارضایتی شدید ایجاد خواهد شد (۲)؛ کاهش رضایت شغلی یکی از اثرات این نوع رهبری است (۹)؛ باعث نارضایتی افراد می شود (۲۰)
افت تعهد	کارکنان رغبتی برای ادامه همکاری با سازمان ندارند (۱)؛ پرسنلی که دیگر تمایل ندارد کارش را درست انجام دهد

سازمانی	(۴)؛ تعهد سازمانی کارکنان کاهش می یابد (۹)؛ عدم وفاداری کارکنان به سازمان (۱۰)؛ عشق و علاقه به کار در سازمان وجود ندارد (۱۹)
فرسودگی شغلی	با کنترل فزاینده حس اسارت دارم (۳)؛ خودشکوفایی نیرو در این سیستم کمتر دیده می شود (۶)؛ مانع خلاقیت و اظهارنظر کارکنان می شوند (۸)؛ عدم خلاقیت کارکنان را در پی دارد (۹)؛ مدیران متظاهر استعدادها را نابود می کنند (۱۰)؛ در بلندمدت، عدم پویایی (۱۰)؛ با کنترل زیاد، خلاقیت و حرکت را از افراد می گیرد (۱۲)؛ فضایی برای دیده شدن کارکنان توانمند نیست (۱۳)؛ فضایی برای ایده های خلاقانه و نو نیست (۱۳)؛ دچار روزمره گی می شوند (۱۵)؛ ساختار سازمان کهنه و افراد تکراری هستند (۱۹)
رفتارهای تلافی جویانه	به یاد زیرکار دررویی می افتم (۴)؛ ایجاد یک موقعیت حتی برای عقده گشایی (۴)؛ کارکنان تمایل دارند دیر بیایند و زود بروند (۵)؛ منابع سازمانی تلف می شوند (۸)؛ رفتارهای تلافی جویانه از سوی کارکنان بروز می کند (۹)؛ منجر به رفتارهای انحرافی در کارکنان می شود (۹)؛ رفتارهای ضد بهره وری در سازمان بوجود می آورد (۹)؛ کم کاری کارکنان (۱۰)؛ افراد کارآمد را به انتقام از سیستم ترغیب می کنند (۱۰)؛ تأثیر منفی بر انتهای زنجیره محصولات و خدمات که همان گردشگران هستند، می گذارد (۱۱)؛ سرمایه های مادی سازمان نابود می شود (۱۳)؛ کم بودن حقوق و مزایا در فرد ایجاد حق می کند که از ساعت کار بزددد (۱۴)؛ در ساعات کاری به کارهای شخصی بپردازد (۱۴)؛ از اموال سازمان برای رفع نیاز شخصی استفاده کند (۱۴)؛ در گردشگری اگر نیرو دچار مشکل شود، همان انرژی را به مخاطب و ارباب رجوع منتقل می کند (۱۷)
زهر آگین پروری	برای حفظ این جایگاه مجبور است تا پایان دوره مدیریتی همین شیوه زهر آگین را ادامه دهد (۲)؛ کارکنان از رفتار ناشایست مدیر الگوبرداری کرده و سمیت تداوم می یابد (۶)؛ بطور ناخود آگاه افراد سمیت را الگوبرداری و اجرا می کنند (۱۲)؛ کارکنان از مافوقشان الگوبرداری می کنند چه رفتار منفی و چه رفتار مثبت (۱۴)
چالش در نگهداشت نیرو	افراد قوی و متخصص در سیستم استعفا داده و می روند (۱)؛ افراد آگاه تاب آوری نداشته و خود را به حوزه ی دیگری منتقل خواهند کرد (۲)؛ کنترل بیش از حد در واقع من را به یاد راه فرار می اندازد (۴)؛ اگر مدیری جایگاهش را از دست بدهد دیگر به مقام کارشناس بر نمی گردد و کلاً به حوزه غیر مرتبط خود را منتقل می کند (۷)؛ مدیران برای رفع مشکلات مالی، نیروها را تعدیل می کنند (۸)؛ تمایل به ترک خدمت و یا افزایش ترک خدمت را در آن سازمان می توانیم مشاهده کنیم (۹)؛ کارکنان آگاهانه تصمیم می گیرند که از سیستم خارج بشوند (۱۰)؛ حداقل اقدام در شرایط غیر قابل تحمل، قطع همکاری و خروج از سیستم است (۱۰)؛ نرخ خروج و از دست دادن نیروی انسانی افزایش می یابد (۱۱)؛ بحث نگهداشت نیرو سخت تر انجام می گیرد (۱۱)؛ ممکن است باعث ترک افراد از سازمان شود (۱۲)؛ کارکنان سالم در اعتراض، بایکوت و جابجا می شوند (۱۴)؛ جذب و نگهداشت نیروی انسانی با مشکل روبرو می شود (۱۷)؛ در صورت ابراز نظر مخالف به پست پایین تر تنزل پیدا می کنند (۱۹)
سکوت سازمانی	در برخورد با رفتار غیر قابل پیش بینی، فاصله می گیرم (۳)؛ افراد به سمتی از کار می روند که کمترین تنش را برای آنها داشته باشد (۵)؛ کارمند بدلیل فشار مالی با زور و قلدری مدیر مقابله نخواهد کرد (۷)؛ کارکنان ناچار به تسلیم می شوند (۸)؛ کارکنان بی تفاوت می شوند (۸)؛ افراد کارآمد را به انزوا می کشانند (۱۰)؛ حس کم از من سوء استفاده شده

	<p>حتی برای جبران خسارت راضی نیستم حتی یک گام بردارم (۱۰)؛ کارکنان معمولاً برای رسیدن به یک دوره مدیریت جدید مسائل را تحمل می کنند (۱۹)؛ آنها در برابر مشکلات سکوت پیشه می کنند (۱۹)؛ اظهارنظری نمی کنند و بی تفاوت می شوند (۱۹)</p>
<b>هزینه مضاعف گردش مالی</b>	<p>مدیریت اتوبوسی اتفاق می افتد (۱)؛ وزیری که هیچ دانشی در این مقوله ندارد مدیران استانی و شهرستانی نیز به تبع بدون دانش انتخاب می شوند (۲)؛ با مهاجرت درون سازمانی، دانش، تخصص و تجربه افراد توانمند از حوزه گردشگری به سایر بخش ها انتقال خواهد یافت (۲)؛ کارکنان توانمندی و تجربه پیشین را در اختیار مدیر قرار نمی دهند تا مصادره به مطلوب نکند (۵)؛ انتقال مدیران گاهی حتی به تهران یا شهری دیگر صورت می گیرد و دانش و تجربه خود را از سازمان منطقه خارج می کنند (۷)؛ سرمایه انسانی از دست می رود (۷)؛ بدلیل افزایش ترک خدمت و آموزش مجدد نیرو، سازمان با پوزیشن های خالی روبه رو می شود (۱۱)؛ سرمایه های انسانی سازمان تضعیف می شود (۱۳)؛ سرمایه های معنوی سازمان از بین می رود (۱۳)؛ مدیریت اتوبوسی ناشی از حزب گرایی حاکم است (۱۷)؛ مدیری که بدون رعایت شاخص ها منتصب می شود در ادامه نیروهای زیردست خود را هم به غلط مهره چینی خواهد کرد (۱۹)</p>
<b>افت بهره وری سازمانی</b>	<p>راندمان کاری را کاهش می دهند (۲)؛ رفتار زهرآگین بتدریج نقش گردشگری را در درآمد کل کشور کمرنگ و به کمتر از نیم درصد خواهند رساند (۲)؛ کارایی در سازمان از بین می رود (۵)؛ عدم کارایی سازمانی را در پی دارد (۶)؛ از هدف دور می مانیم و اهداف تحقق نمی یابند (۸)؛ رفتارهای تکرارشونده از سوی یک رهبر... مانع می شود سازمان در جهت جلو حرکت کند (۹)؛ باعث کاهش اثربخشی سازمان می شود (۹)؛ منافع سازمان را به خطر می اندازد (۹)؛ در بلند مدت، کاهش عملکرد سازمان (۱۰)؛ اهداف سازمان به قهقرا می رود (۱۰)؛ سازمان در سطح عملیاتی و اجرایی نمی تواند فعالیتهايش را به خوبی پیش ببرد (۱۱)؛ باعث ورشکستگی سازمان حتی خواهند شد (۱۲)؛ وقتی کنترل فزاینده باشد، عملاً کارها کند پیش می رود (۱۳)؛ جای پیشرفت یک عقب ماندگی باطنی در سازمان ایجاد می شود (۱۵)</p>
<b>نزاع درون سازمانی</b>	<p>هرج و مرج، تقابل با رفتار غیرقابل پیش بینی باعث می شود که وحدت رویه و درست رفتار کردن را از دست بدهیم (۴)؛ اعتماد در سیستم از بین می رود (۶)؛ از بین رفتن اعتماد سازمانی (۱۰)؛ غیبت و بدگویی بین کارکنان افزایش می یابد (۱۲)؛ اعتماد در سیستم بین همکاران از بین می رود (۱۳)؛ در بین کارکنان نفاق ایجاد می شود (۱۳)؛ بی نظمی در سیستم تبدیل به نظم می شود (۶)؛ درگیری با کارکنان زیاد است (۹)؛ کارکنان آگاهانه تصمیم می گیرند که در آن محیط جنگی ادامه فعالیت دهند (۱۰)؛ افراد در مقابل رهبر کنترلر، خروج می کنند (۱۰)؛ در محیط کار تشنج و بهم ریختگی ایجاد می شود (۱۲)؛ عملاً انفعالی در بین همکاران ایجاد می کند (۱۳)؛ کارکنان سالم به مقابله می پردازند (۱۴)</p>
<b>تضعیف رفتار شهروندی سازمانی</b>	<p>عدم صمیمیت اتفاق می افتد (۵)؛ صمیمیت در محیط وجود ندارد (۶)؛ لطافت در سازمان را از بین می برند (۸)؛ نشاط سازمانی از بین می رود (۸)؛ نگرش نועدوستی را در طرف مقابل تضعیف می کنند (۱۰)؛ روحیه مشارکت و همکاری را در طرف مقابل تضعیف می کنند (۱۰)؛ روحیه برد- برد را در طرف مقابل تضعیف می کنند (۱۰)؛ صمیمیت در سازمان وجود ندارد (۱۹)</p>
<b>ترویج فرهنگ سالوسی- نفاق</b>	<p>افراد موافق معمولاً با هدف بهره مندی از مزایا همسویی می کنند (۱)؛ ائتلاف درون سازمانی زیاد است (۲)؛ افراد با ثبات شخصیتی هم در فضای مسموم ناخودآگاه به سمت چاپلوسی کشیده می شوند (۵)؛ چاپلوسی و جرب زبانی و</p>

	<p>دورنگی در کارکنان شایعه می شود (۶)؛ کسی که توانایی دارد با توانش خود را اثبات می کند و آنکه توانایی ندارد با تخریب اطرافیان به نتیجه می رسد (۶)؛ برای تامین نیازهای اولیه باید اضافه کاری بایستد پس می بایست نظر مدیر را جلب کند (۷)؛ در جو و شرایط سیاسی افراد تصور می کنند اگر همشکل بالادستی باشند راحت تر می توانند به وی نزدیک شوند (۷)؛ کارکنان جلوی مدیر، جانم و دلم می زنند و وقتی فاصله می گیرند همان رفتار قبلی خود را نشان می دهند (۸)؛ چابک‌پوی در این سیستم ها رواج پیدا می کند (۱۳)؛ با کنترل زیاد در خفا آن کار را خواهیم کرد (۱۷)؛ کارکنان در این فضا مدام بدنبال جوسازی و طومار جمع کنی بر علیه مدیر فعلی هستند (۱۹)</p>
<b>بدبینی سازمانی</b>	<p>شخصیت ماکیاولیستی رهبر باعث نفرت می شود (۳)؛ نفرت انگیزی، نفرت پراکنی (۴)؛ در افراد حس تنفر و نفرت از مدیر ایجاد می شود (۵)؛ حس اینکه چقدر در کار امنیت شغلی وجود دارد (۱۱)؛ مدیر برای من دافعه ایجاد می کند (۱۱)</p>
<b>ابطردانندن طرح های گردشگری</b>	<p>اگر فرد وابسته به حزبی باشد و حزب حاکم نباشد، طرح وی ناتمام خواهد ماند (۱)؛ کارها نیمه تمام رها می شوند (۱۵)؛ دیدگاه های مختلف نسبت به گردشگری باعث ابطردانندن طرح های سرمایه گذاران شده است (۱۸)</p>
<b>عقابهای شکاری دلال</b>	<p>مدیران خیلی از خدمات دولتی رایگان به مردم را در قالب شرکت های خصوصی از مردم کسب درآمد می کنند (۸)؛ عقابهای شکاری در سازمان بر سر راه سرمایه گذاران قرار می گیرند و در قبال پول کلان کارسازی می کنند (۸)؛ عدم برنامه ریزی در معرفی سازمان به جامعه، دست دلالان و واسطه گران و کارچاق کنان در این حوزه باز می شود (۱۸)؛ ... دست دلالان را به این حوزه باز کرده است (۱۹)</p>
<b>نزاع خانوادگی کارکنان</b>	<p>بروز اختلافات خانوادگی کارکنان در نقل و انتقالات (۱)؛ تأثیرات منفی بر زندگی شغلی و شخصی فرد می گذارد (۱۱)؛ من یک انسان هستم و غیر از مسئول بودن، سرپرست خانواده هم هستم... من نمی توانم کنترل رفتار داشته باشم (۱۸)؛ اختلافات خانوادگی ... در پی خواهد داشت (۱۹)</p>
<b>عدم حمایت جامعه میزبان</b>	<p>با رنجش جامعه میزبان، مقاومت اتفاق می افتد (۲)؛ مردم هر کجا دست دولت را در کار ببینند، مقابله و مقاومت می کنند (۸)؛ باعث مقاومت جامعه میزبان می شوند (۱۹)</p>
<b>رنجش جامعه میزبان</b>	<p>جامعه محلی تاجایی که برایش انتفاع داشته باشد، از پدیده گردشگری حمایت می کند و با یک مدیر سمی طبق... اگر رنجشی پیش آید دیگر حمایت نخواهد کرد (۲)؛ باعث نارضایتی جامعه میزبان می شوند (۱۹)</p>
<b>کاهش حس تعلق مکانی - مهاجرت بومیان</b>	<p>وقتی یک مدیر سمی از روی ناآگاهی یکسری مجوزها صادر می کند، حس تعلق مکانی کاهش پیدا می کند (۲)؛ مهاجرت یکی از پیامدهای مهم مدیریت زهرآگین در این مقوله هست (۲)؛ بخشی از نیروی انسانی که... مهاجرت خواهند کرد (۲)؛ اصولاً جوانها مهاجرت می کنند و این نیروها را در منطقه از دست می دهیم (۲)</p>
<b>تسریع روند حاشیه نشینی</b>	<p>برخی از این افراد مهاجر شیوه زندگی در شهرها را نمی دانند و به حاشیه شهر می روند و روند حاشیه نشینی در منطقه را تسریع و گسترش می دهند (۲)</p>
<b>جایگزینی اشتباه منابع - جاذبه</b>	<p>برای تبدیل منابع به جاذبه زیرساختها و بسترسازی انجام نمی شود و مستقیم منابع استفاده می شود (۱۵)؛ بدلیل عدم نگاه گردشگری فقط منابع را در اختیار گردشگر قرار می دهند و جاذبه گردشگری ایجاد نمی کنند (۱۹)</p>
<b>فاجعه زیست بوم - محیطی</b>	<p>مدیری که دانش کافی و لازم نداشته باشد، تغییرات زیست محیطی منطقه را انکار می کند (۲)؛ مدیر بدون دانش تغییرات محیط را نمی فهمد و درک نمی کند (۲)؛ مدیری که دانش مرتبط ندارد عکس و نقشه های هوایی منطقه را برای</p>

	دوره های مختلف نمی تواند تفسیر علمی کند و عمق فاجعه یک تصمیم را شناسایی کند (۲)؛ زمین ها تغییر کاربری می دهند (۲)
<b>مداهنه مرمت و پاسداشت آثار تاریخی</b>	... وقتی با این گذشته مقابله می کنیم، لذا بحث مرمت آنها را نادیده می گیریم (۲)؛ حفاظت از آثار نادیده گرفته می شود (۲)؛ به دلیل عدم نگاه مرتبط با گردشگری، از مرمت و نگهداری آثار تاریخی سر باز می زند و چشم پوشی می کند (۱۵)؛ بدلیل نداشتن تخصص و دانش مرتبط نسبت به حفظ و نگهداشت آثار تاریخی بی تفاوت هستند (۱۹)
<b>مناطق محروم سیاسی</b>	با تمرکز بر مناطق خاص مناطقی که کمتر تحت پوشش خبری قرار گرفته اند نظیر روستاهای کوهستانی، کوه ها و مناطق خارج از زادگاه مدیر و سیاست حاکم کاملاً مورد غفلت قرار می گیرد (۲)
<b>مهاجرت معکوس غیر بومیان</b>	مهاجرت معکوس غیر بومی ناشی از سکندهوم ها موجب می شود تا جمعیت مهاجرین معکوس از جمعیت بومی بیشتر شود (۲)
<b>نابودی اصالت بومی</b>	رفته رفته تفاوت های فرهنگی آشکار می شود (۲)؛ زبان بومی و محلی بتدریج از بین می رود (۲)؛ پوشش لباس منطقه کم کم از بین رفته و بیگانه جایگزین می شود (۲)؛ بسیاری از آداب و رسوم جامعه محلی فراموش می شود (۲)؛ سبک معماری منطقه تغییر خواهد کرد (۲)؛ سبک زندگی مصرف گرایی بومیان تغییر خواهد کرد (۲)؛ بسمت یک جامعه یکپارچه خواهیم رفت که اصلاً خوب نیست (۲)؛ در یکپارچه شدن بسیاری از خرده فرهنگ ها آسیب دیده و منسوخ خواهند شد (۲)
<b>هزینه مضاعف بازگشت رشد</b>	یک مدیر سمی می تواند در چند ماه اول فعالیتش چنان عرصه را در این محیط برای گردشگران و ذی نفعان تنگ کند که مقوله گردشگری ... سقوط کند (۲)؛ باید چندین برابر هزینه کرد تا مجدد و بتدریج به مراحل اولیه رشد برگردد (۲)؛ مانع پیشرفت سازمان خواهند شد (۲)؛ مانع پیشرفت سازمان می شوند (۳)؛ انرژی مدیر بیشتر صرف برنامه های نیمه تمام مدیران قبلی می شود (۱۵)؛ عدم تخصص و نبود شاخص انتخاب مدیران یکی از دلایل عدم پیشرفت توریسم در کشور است (۱۹)
<b>نابودی برندسازی و سرمایه گذاری گردشگری</b>	ادبیات و زبان تهدید آمیز در سرمایه گذار ایجاد حس ناامنی می کند (۱)؛ سرمایه گذار مراجعه نخواهد کرد (۱)؛ سرمایه گذار بی انگیزه می شود (۱)؛ حجم سرمایه گذاریها با رنجش می تواند به یکباره نابود شود (۲)؛ برندسازی انجام شده و هزینه صرف شده با رنجش از بین خواهد رفت (۲)؛ برند سازی اثرها و اینکه در بازارهای بین المللی چگونه این آثار به بازار تبدیل شود (برند سازی هزینه بر است) نادیده گرفته می شود (۲)؛ درگیری با ارباب رجوع به وفور مشاهده می شود (۹)؛ خروج سرمایه ناشی از سفر در استان اتفاق می افتد و به سایر استانها روانه خواهد شد (۱۳)؛ سرمایه گذار بی انگیزه می شود (۱۵)؛ سرمایه گذار بابت طولانی بودن مسیر مجوزها بی انگیزه می شود (۱۸)؛ درگیری و نزاع در منطقه زیاد می شود (۱۹)
<b>نگرش منفی بازار هوشمند گردشگری</b>	بازار گردشگری امنیت، هزینه کرد، نگاه جامعه محلی، زیرساخت های لازم و خیلی از آیم ها را می تواند مشاهده کند و رفتار آینده گردشگر را در انتخاب مجدد این مقصد رقم می زند (۲)؛ شیوه مدیریت سمی بر بازگشت مجدد گردشگران اثر سوء دارد (۲)؛ شیوه مدیریت سمی بر وفاداری و رفتار آینده گردشگران اثر سوء دارد (۲)؛ ایجاد ذهنیت منفی طولانی مدت در گردشگر (۱۳)؛ آسیب جدی، قهر گردشگر از خدمات، از منطقه گردشگری و حتی از این استان



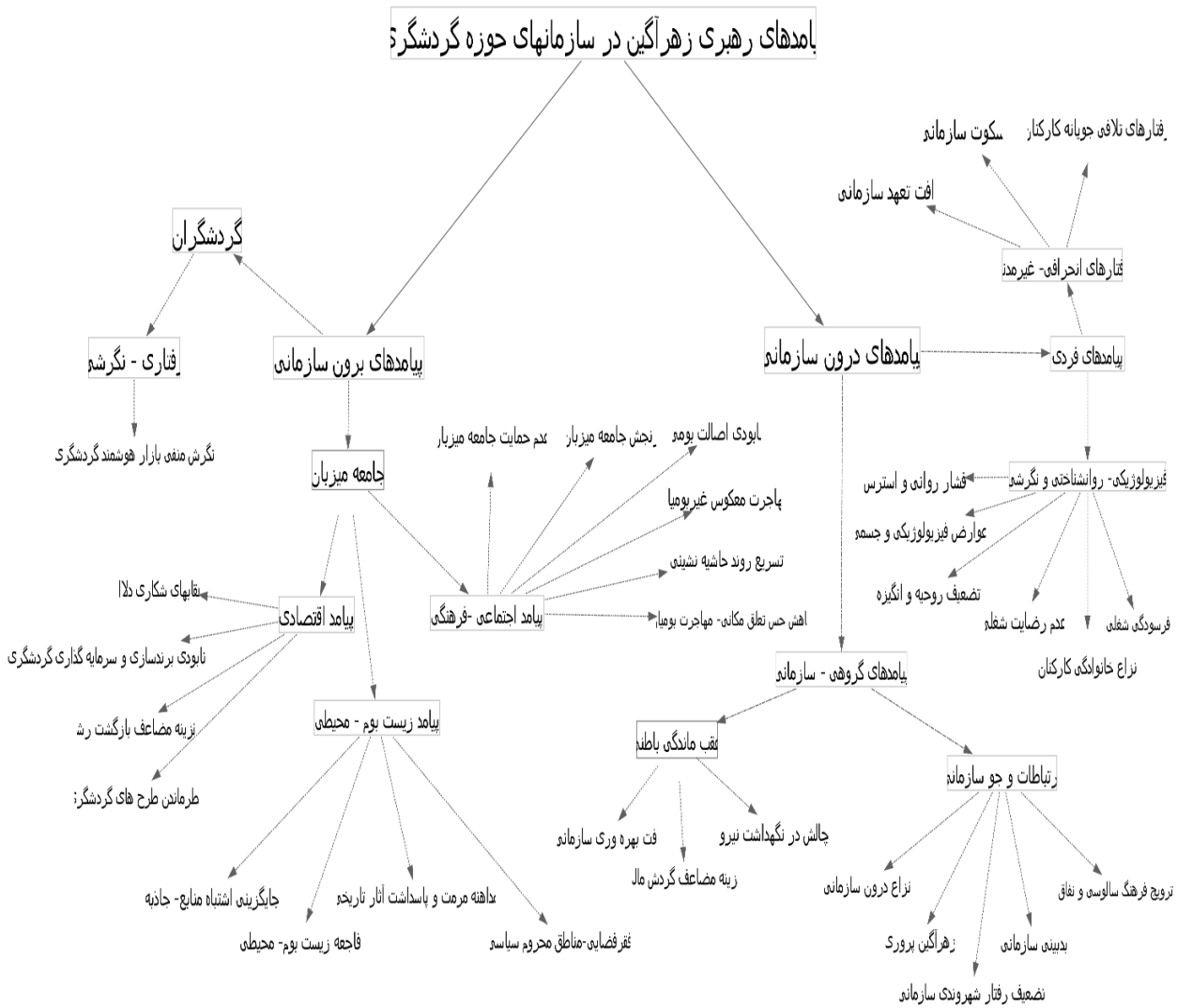
مریم محمدعلیزاده و محمد جواد تقی پوریان و بهزاد فرخ سرشت و حسنعلی آقاچانی: واکاوی پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمانهای حوزه گردشگری با رویکرد کیفی

*	*			*	عقابه‌های شکاری دلال
*	*		*		نزاع خانوادگی کارکنان
*				*	عدم حمایت جامعه میزبان
*				*	رنجش جامعه میزبان
				*	کاهش حس تعلق مکانی - هجرت بومیان
				*	تسریع روند حاشیه نشینی
*		*			جایگزینی اشتباه منابع - جاذبه
				*	فاجعه زیست بوم - محیطی
*		*		*	مداهنه مرمت و پاسداشت آثار تاریخی
				*	فقر فضایی - مناطق محروم سیاسی
				*	مهاجرت معکوس غیربومی
				*	نابودی اصالت بومی
*		*		*	هزینه مضاعف بازگشت رشد
*	*	*	*	*	نابودی برندسازی و سرمایه گذاری گردشگری
*		*	*	*	نگرش منفی بازار هوشمند گردشگری

کدهای باز شناسایی شده شامل ۳۲ پیامد رهبری زهرآگین است که با توجه به قرابت معنایی در ۸ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی دسته بندی شدند. در نهایت، ۲ کد انتخابی بر اساس نتایج دو مرحله پیشین نامگذاری گردید. شکل ۱، پیامدهای شناسایی شده در مصاحبه ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA2018 را نشان می دهد. از تلفیق دو روش مرور پیشینه و تحلیل محتوای مصاحبه ها انواع پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمانهای حوزه گردشگری در جدول ۵ مشخص شد.

جدول ۵. پیامدهای رهبری زهر آگین (منبع: یافته های محقق)

مقوله انتخابی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای اولیه
	پیامدهای فردی	فیزیولوژیکی - روانشناختی و نگرشی	فشار روانی و استرس؛ تضعیف روحیه و انگیزه؛ عدم رضایت شغلی؛ فرسودگی شغلی؛ عوارض فیزیولوژیکی و جسمی کارکنان؛ نزاع خانوادگی کارکنان
پیامدهای درون سازمانی	پیامدهای گروهی - سازمانی	رفتارهای انحرافی - غیرمدنی	افت تعهد سازمانی؛ رفتارهای تلافی جویانه؛ سکوت سازمانی
		ارتباطات و جو سازمانی	نزاع درون سازمانی؛ تضعیف رفتار شهروندی سازمانی؛ بدبینی سازمانی؛ ترویج فرهنگ سالوسی و منفعت طلبی؛ زهر آگین پروری
		عقب ماندگی باطنی	چالش در نگهداشت نیرو؛ هزینه مضاعف گردش مالی؛ کاهش اثربخشی سازمانی
		اجتماعی - فرهنگی	عدم حمایت جامعه میزبان؛ رنجش جامعه میزبان؛ کاهش حس تعلق مکانی و هجرت بومیان؛ تسریع روند حاشیه نشینی؛ مهاجرت معکوس غیربومیان؛ نابودی اصالت بومی
پیامدهای برون سازمانی	جامعه میزبان	زیست بوم - محیطی	جایگزینی اشتباه منابع - جاذبه؛ فاجعه زیست بوم - محیطی؛ مدهانه مرمت و پاسداشت آثار تاریخی؛ فقر فضایی - مناطق محروم سیاسی؛
		اقتصادی	عقابهای شکاری دلال؛ هزینه مضاعف بازگشت رشد؛ ابترماندن طرحهای گردشگری؛ نابودی برند سازی و سرمایه گذاری گردشگری
	گردشگران	رفتاری - نگرشی	نگرش منفی بازار هوشمند گردشگری



شکل ۱. پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمانهای حوزه گردشگری (برگرفته از مصاحبه)

## بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی از انجام این پژوهش، واکاوی پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمانهای حوزه گردشگری است. در بررسی پیشینه تحقیق دریافتیم که اغلب تحقیقات به یک یا دو مورد پیامد چنین رهبری در سازمان بصورت مجزا پرداخته اند و هیچ تحقیق زمینه ای مرتبط در حوزه گردشگری در داخل کشور یافت نشد. از آنجایی که اکثر تحقیقات پیشین صرفاً به پیامدهای درون سازمانی رهبری زهرآگین پرداخته اند، با توجه به خصلت خدمت‌مندی و اهمیت کیفیت خدمات در ارتباط سازمان با گردشگران و سرمایه گذاران این حوزه، سعی گردید به روش مصاحبه عمیق و با استفاده از پرسش‌های نیمه ساختاریافته حتی المقدور از تجربیات زیسته اهل دانش و تجربه در این عرصه بهره برده و پیامدهای برون سازمانی رهبری زهرآگین را مورد تدقیق بیشتری قرار دهیم. در همین راستا، پیامدهای این سبک رهبری در دو گونه درون سازمانی و برون سازمانی بررسی شد.

طبق یافته‌های پژوهش (پیشینه و مصاحبه)، پیامدهای درون سازمانی به پیامدهای فردی و پیامدهای گروهی - سازمانی منقسم گردید. پیامدهای فردی در قالب پیامد فیزیولوژیکی - روانشناختی و نگرشی با شش مبحث فشار روانی و استرس، عوارض فیزیولوژیکی و جسمی، تضعیف روحیه و انگیزه، عدم رضایت شغلی، فرسودگی شغلی و نزاع خانوادگی و در قالب رفتارهای انحرافی - غیرمندی با سه مبحث رفتارهای تلافی جویانه، افت تعهد سازمانی و سکوت سازمانی، شناسایی گردید. در زمینه پیامدهای گروهی - سازمانی نیز دو مقوله ارتباطات و جو سازمانی و عقب ماندگی باطنی واکاوی شد. در مقوله ارتباطات و جو سازمانی، مباحث نزاع درون سازمانی، تضعیف رفتار شهروندی سازمانی، بدبینی سازمانی، ترویج فرهنگ سالوسی و نفاق و شرایط زهرآگین پروری در سازمانهای گردشگری و در زمینه عقب ماندگی باطنی سازمان، مشکلاتی از قبیل چالش در نگهداشت نیرو، هزینه مضاعف گردش مالی و افت بهره‌وری سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. در خصوص پیامدهای برون سازمانی نیز با توجه به عدم پیشینه مرتبط در حوزه گردشگری، یافته‌ها مبتنی بر مصاحبه‌های عمیق از بیست نخبه اهل علم و تجربه و در قالب دو نوع پیامد مرتبط با جامعه میزبان و پیامد مرتبط با گردشگران، گردآوری شد. مشکلات جامعه میزبان بر اساس پاسخ مصاحبه‌شوندگان به پیامدهای اجتماعی - فرهنگی، پیامد زیست بوم - محیطی و پیامد اقتصادی طبقه بندی گردید. پیامد اجتماعی - فرهنگی با مولفه‌های رنجش جامعه میزبان، عدم حمایت جامعه میزبان، کاهش حس تعلق مکانی و هجرت بومیان، تسریع روند حاشیه نشینی، مهاجرت معکوس غیربومیان و خانه‌های دوم و نابودی اصالت بومی، شناسایی گردید. در زمینه پیامدهای زیست بوم - محیطی به تبعات جایگزینی اشتباه منابع - جاذبه، فاجعه زیست بوم - محیطی، مدهانه و چشم پوشی از مرمت و پاسداشت آثار تاریخی و معضل فقر فضایی و مناطق کمتر طرفدار و محروم سیاسی پرداخته شد. پیامدهای اقتصادی ناشی از تصمیمات چنین رهبری ناشیست نیز معضل عقابهای شکاری دلال (واسطه‌گرها و کارچاق کن‌ها)، ابترماندن طرح‌های گردشگری، هزینه مضاعف بازگشت رشد و نابودی برندسازی و سرمایه گذاری گردشگری را دربرگرفت. در قالب پیامد مرتبط با گردشگران و با زمینه رفتاری - نگرشی، مشکل نگرش منفی بازار هوشمند گردشگری نیز بررسی شد.

آیسال<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به این مهم اشاره داشت که استرس شغلی بعنوان یک پدیده پیچیده و تجربه ذهنی همراه با واکنشهای مضر جسمی و عاطفی پیامد یک محیط کاری پر استرس خواهد بود. هفت نفر از مصاحبه‌شوندگان (شماره ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۲۰) نیز به بروز استرس و فشار روانی و معضلات جسمی نظیر سردرد و بیخوابی و حتی سکنه و مرگ در کارکنان بعنوان پیامد رهبری زهرآگین در ایجاد رعب و وحشت در محیط کار، اذعان داشتند. از نظر مصاحبه‌شونده شماره (۱۱): "مدیر آرامش و اطمینانی ندارد... در مواجهه با رهبری زهرآگین حس خوبی ندارم و دچار استرس و نگرانی می‌شدم"، رهبر زهرآگین، عامل ایجاد استرس در کارکنان است. همچنین طبق نظر مصاحبه‌شونده شماره (۵): "مدیری داشتم که عدم تعادل در رفتار داشت و

<sup>1</sup> Uysal

مریم محمدعلیزاده و محمد جواد تقی پوریان و بهزاد فرخ سرشت و حسنعلی آقاجانی: واکاوی پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمانهای حوزه گردشگری با رویکرد کیفی

کار را سخت می‌کند. چون نمی‌دانی چگونه باید رفتار کنی و مدام با رفتارهای متناقض مدیر مواجه می‌شوی و دچار استرس می‌شوی"، عامل استرس در کار، رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی و عدم ثبات مدیر معرفی شد. وی نادیده گرفته شدن را عامل سرخوردگی و احساس پوچی در کارمند برشمرد و ادامه داد: "رهبر بصورت غیر مستقیم و نادیده گرفتن شما احساس پوچی را القاء می‌کند و چه چیز انگیزه را از بین برده... خیلی اوقات کارکنان چیزی نمی‌بینند اینکه چه کاری انجام دادند چه تاثیری بر خروجی داشته و این افراد را بی‌انگیزه می‌کند". مصاحبه‌های شماره ۳، ۱۳ و ۱۵ نیز ادامه روند استرس افراد در کار را به بی‌انگیزگی و سرخوردگی کارکنان منتهی دانسته‌اند. از نظر مصاحبه‌شونده شماره (۳): "...عملاً هیچ توجهی به نیازها و خواسته‌های پرسنل نشان نمی‌دادند... و موارد جزئی و بی‌اهمیت مانند ساعت ورود و خروج... جایی که لازم است دست نیروی کار بالغ را باز بگذاریم، باز نمی‌گذاشتند و عملاً این مساله باعث سرخوردگی نیروی کار می‌شد..."، مهمترین پیامد، بی‌انگیزه شدن کارکنان است. هادوی نژاد و کلوندی (۱۳۹۶)، سینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) و آربوگست<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) پیامدهای فوق را در پژوهش خود، تایید کرده‌اند.

محیط کاری استرس‌زا همراه با تضعیف انگیزه کارکنان، زمینه‌ساز نارضایتی افراد از شغلشان خواهد شد. مصاحبه‌های شماره ۲، ۹ و ۲۰ به نارضایتی شغلی کارکنان اشاره داشتند و آیسال<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود به رابطه منفی معناداری بین استرس و رضایت شغلی دست یافته بود. استرس، بی‌انگیزگی همراه با عدم رضایت شغلی، زمینه را برای بروز فرسودگی عاطفی و شغلی کارکنان فراهم می‌آورد. خاکپور (۱۳۹۸) فرسودگی شغلی را ناشی از فشار مداوم روانی وارد شده از محیط کار بیان می‌کند. وی فرسودگی عاطفی را پیامد رفتاری یک رهبر زهرآگین و ماکیاویلیست با ویژگی‌هایی همچون جاه‌طلبی، تفرقه افکنی، دورویی، دروغ‌گویی و... می‌داند. فرسودگی شغلی از جمله پیامدهای فردی است که در مصاحبه‌های شماره ۸، ۱۰، ۱۲، ۱۳ و ۱۵ نیز مشاهده گردید. از نظر مصاحبه‌شونده شماره (۸): "...ساختار اداری ما کهنه است... همانند اتوبوسی است که لاستیکهایش ساییده شده، تسمه موتور پیاده کرده، صندلی‌ها غیرقابل استفاده است، سقف چکه می‌کند..." و نظر مصاحبه‌شونده شماره (۱۵): "در چنین محیطی فقط پایان ماه منتظر حقوق باشیم، توجه به توسعه کار نداشته باشیم"، و نیز طبق نظر مصاحبه‌شونده شماره (۱۳): "چنین محیطی مجال برای ایده‌های نو نمی‌باشد"، فرسودگی شغلی، پیامد عاطفی کارکنان در مواجهه با رفتار رهبر زهرآگین، شناسایی گردید. مصاحبه‌شوندگان ۱، ۸ و ۱۹ حتی در روند کار از اختلافات و جدایی خانواده‌ها و طلاق همکاران، صحبت کردند.

کاهش همکاری، کاهش ارتباطات سازمانی، افزایش درگیری‌های سازمانی و شرایط کار غیر قابل پیش‌بینی از برآیند استرس، بی‌انگیزگی و نارضایتی شغلی ممکن است در محیط کار رخ دهد. از نظر مصاحبه‌شونده شماره (۶): "...وقتی در یک سیستم صداقت و صمیمیت وجود نداشته باشد و اعتماد از بین برود، سیستم نظمی را که در کار باید بوجود آید دیگر نخواهد داشت..."، بی‌نظمی در چنین سیستمی به نظم تبدیل خواهد شد. طبق نظر مصاحبه‌شونده شماره (۴)، "تقابل با رفتار غیرقابل پیش‌بینی باعث می‌شود که وحدت رویه و درست رفتار کردن را از دست بدهیم" و نظر مصاحبه‌شونده شماره (۸): "روح نیروی انسانی را آزرده می‌کنند. لطافت را در سازمان از بین می‌برند... نشاط سازمانی از بین می‌رود" و نیز نظر مصاحبه‌شونده شماره (۱): "این رهبران به نوعی با احساسات و نگرش‌های طرف مقابل بازی می‌کنند و خواسته یا ناخواسته نگرش نوع دوستی، مشارکت، همکاری و روحیه برد-برد را در افراد تضعیف می‌کنند"، ارکان رفتار شهروندی سازمانی که در پژوهش دینک<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) نیز مطرح شده بود، متزلزل می‌گردد و افراد نسبت به همکاران، رهبر و سازمان بدبین می‌شوند. همانطور که عیدی پور و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود بیان کرده‌اند، بدبینی سازمانی، نگرش و احساس منفی نسبت به سازمان است که با تحقیر، نفرت

<sup>1</sup> Singh

<sup>2</sup> Arbogast

<sup>3</sup> Uysal

<sup>4</sup> Dinc

و بی اعتمادی مرتبط است و تمایل به رفتارهای توهین آمیز انتقادی به سازمان دارد. از نظر مصاحبه شونده شماره (۷) "... اگر مدیری در پستی مناسب نباشد، تنزل نخواهد کرد بلکه به جای بهتری منتقل می شود. ما با خطا پایین نمی آییم و بالاتر می رویم. اینجا کارایی مهم نیست، طرفداری سیاسی مطرح است"، انتصابات سیاسی رهبران، عامل بدینی در سازمان است. همچنین طبق نظر مصاحبه شونده شماره (۱۴): "... هیچ کس امیدی ندارد که ایشان مدیرکل بمانند. چرا؟ این حاصل چه تفکری است؟ ... این حاصل این تفکر است که باید آدم فاسد باشد. چون خوب است امید ندارم از سرپرست به مدیرکل تغییر یابد"، ابقاء افراد سالم در سیستم، در هاله ای از ابهام قرار دارد. لذا در چنین محیطی، کارکنان باور ندارند که با صداقت و تلاش بتوان رشد و پیشرفت کرد. لذا بسمت چاپلوسی و هواخواهی سالوسانه، گرایش پیدا خواهند کرد. طبق یافته های سلیمی و هادوی نژاد (۱۳۹۹) هواخواهان، کنشگرانی هستند که درباره منافع شخصی خود می اندیشند و دغدغه منافع عامه را ندارند. طبق رویکرد شناختی هواخواهی، پیروی کارمند بطور مستمر تابع حسابگریهای شخصی و استفاده ابزاری از رهبر قرار می گیرد. طبق یافته های این دو محقق یکی از ویژگی های پیروان هواخواه، بی کفایتی و عدم مهارت و شایستگی لازم شغلی است. در بررسی ویژگی کارکنان پیرو رهبری زهرآگین در سازمان، طبق نظر مصاحبه شونده شماره (۱): "... در حوزه اداری، کارشناسان و کارکنانی هستند که استحقاق لازم برای احراز شغل را ندارند و مهمترین ابزارشان، چاپلوسی و تملق است..." و نظر مصاحبه شونده شماره (۵): "... بحث دروغ و زیر آب زنی زیاد می شود. همه ما انسان ها در موقعیت های مختلف به طریقی نقابهای مختلفی می گذاریم بسته به شرایط... ممکن است غیرواقعی باشد"، عدم شایستگی کارکنان و سوء استفاده در مدیریت برداشت، عامل این نوع پیروی معرفی شد. از نظر مصاحبه شونده شماره (۶): "... افرادی که چاپلوسی و چرب زبانی می کنند و دورنگی دارند الان در سیستم مدیریتی جا باز کرده و من مدیر تمایل دارم که بشنوم فلان کس فلان مطلب را گفت و تصمیماتم را بر اساس نظرات چاپلوسها و افرادی که درایت لازم را ندارند... قرار دهم"، تصمیمات مدیریتی بر پایه گزارشات دریافتی افراد بی کفایت بنا شده است. مبتنی بر نظر مصاحبه شونده شماره (۷): "همه مثل هم شدیم... وقتی مطلبی را کل جامعه آماری که همشکل شدند بیان می کنند، خیلی سخت است شما در این فضا به همان شکلی که تمایل دارید بمانید"، سازمانهای گردشگری یک جامعه آماری یکسان است که در آن، کارکنان محافظه کار شده اند و در یک جو سیاسی، تصور می کنند که اگر به شکل بالادستی باشند، راحت تر می توانند به مافوق خود، نزدیک شوند. در تایید این شرایط، طبق نظر مصاحبه شونده شماره (۱۰): "همه ارکان فقط درصدد خواهند بود که کارهای نکرده را سندسازی کنند و در اختیار مردم عوام و... بگذارند"، اقدام به مستندسازی و حرکات نمایشی در بین همکاران، از شایع ترین رفتار کارکنان است. از نظر مصاحبه شونده شماره (۱۹): "... به دنبال جوسازیهای مخفیانه می روند. حتی اگر بعضاً مدیری خوب هم باشد باز هم همین انتظار جابجایی را دارند"، تفکر غالب در کارکنان، انتظار جابجایی کوتاه مدت مدیران است؛ لذا در واکنش به رفتار رهبر زهرآگین با سکوت و بی تفاوتی و گاهاً با جو سازی و شایعه پراکنی، در انتظار فرد بعدی می نشینند. از نظر مصاحبه شونده شماره (۱۳): "هرکس چاپلوس تر باشد معمولاً جایگاه می گیرد و نظرش مورد تایید است... این افراد به رهبران نزدیکتر بودند"، علت رواج فرهنگ سالوسی و نفاق، نبود مبنای علمی و شایسته گزینی در انتصابات است و نظر مصاحبه شونده شماره (۱۴) با نگاهی سیاسی و حزبی به انتصابات در سطح کلان: "در بخش مدیریت کلان خیلی از موارد انتخابی دست ما نیست. با غالب شدن هر حزب، دیدگاه ها به سمت حزب حاکم، یکدست خواهد شد"، بر شرایط بالقوه مستعد زهرآگین پروری سیستم، بود. نظر مصاحبه شونده شماره (۱۵): "مدیری که با رابطه سیاسی روی کار آمده پرسنلی را گزینش می کند با اون ارتباط سیاسی خودش. چنین پرسنلی بله قربان گو خودش خواهد بود و برای خوب جلوه دادن خود هر حرف مدیر را درست می داند و تایید خواهد کرد"، نیز ویژگی زهرآگین پروری سیستم را تایید می کند. در این اثنا، کارکنان توانمند و مستعد ممکن است تاب نیاورند و قصد ترک شغل کنند.

قصد ترک شغل که رکن اولیه و اصلی ترک شغل می باشد، پیامد مهم و خطرناکی است که در پژوهش قاسم پور و ویسه (۱۳۹۹) بدان پرداخته شده است. از جنبه سازمانی، ترک خدمت هزینه های دو چندان مالی نظیر هزینه جایگزینی، انتخاب و

مریم محمدعلیزاده و محمد جواد تقی پوریان و بهزاد فرخ سرشت و حسنعلی آقاجانی: واکاوی پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمانهای حوزه گردشگری با رویکرد کیفی

استخدام، وجود کارکنان موقتی، هزینه های یادگیری و آموزش و... و از دست رفتن سرمایه اجتماعی را بر پیکر سازمان تحمیل خواهد کرد. این هزینه مضاعف مالی در دل خود، چالش عظیم نگهداشت نیرو را جای داده است. معضلی که زارع و سپهوند (۱۳۹۸) و دهقانی و همکاران (۱۳۹۹) نیز بدان اشاره داشته اند. از نظر مصاحبه شونده شماره (۷): "روحیه انتقادپذیری از خانواده ها به ما آموخته نشده است. یعنی اینکه نظر مخالف را پذیرا نیستیم. بنابراین سعی می کنیم نظر مخالف را حذف کنیم"، چالش نگهداشت نیرو ناشی از عدم روحیه انتقادپذیری جامعه و رهبری در سازمان است و طبق نظر مصاحبه شونده شماره (۸): "در برخورد با رهبر زهرآگین من سازگار نشدم و هزاران مشکل داشتم. طرفین همدیگر را قبول نداشتیم" واکنش در تقابل با رهبر زهرآگین، مقاومت بود. همچنین نظر مصاحبه شونده شماره (۱۰): "... راستش را بخواهید بنده به لحاظ ویژگی شخصیتی تحمل چنین مواردی برایم غیرممکن است. موارد مشابه پیش آمده که حداقل اقدام، قطع همکاری و خروج از سیستم بوده است"، فرار را بر قرار، ترجیح دادن است. در چگونگی واکنش رهبر زهرآگین با افراد معترض، نظر مصاحبه شونده شماره (۱۵): "در همین سیستم، مخالف با موضوعی بودم؛ خیلی راحت به من گفتند پس آقای فلان شما اینجا نباش فلان پست کار کن و یک نفر دیگر اینجا باشد که مجوزها صادر شود..."، حذف و یا جابجایی افراد مخالف توسط رهبر، بیان شد. از نظر مصاحبه شونده شماره (۱۹) "... بعدها از آن پست من را برداشتند و تنزل پست پیدا کردم. می گویم برداشتند چون به میل خودم نبود. من در هفت استان، کار و خدمت کرده ام و مدام سنگ قلاب می شدم". جابجایی های مکرر، سبب بروز مشکلات خانوادگی و سردرگمی وی شده بود.

در چنین شرایط زهرآگین پرور با همراهی نیروهای چابک و متملق، کارکنانی نیز هستند که به دلایل شخصی نظیر عدم تمکن مالی نمی توانند محیط کار خود را تغییر دهند و به ناچار در محیط سازمان باقی خواهند ماند لیکن تعهد سازمانی خود را کاهش می دهند و جهت فروکش کردن خشم درونی نسبت به رفتارهای رهبر زهرآگین، به تخریب و کم کاری و سرقت و سایر رفتارهای تلافی جویانه اقدام خواهند کرد. طبق نظریه جابجایی خشم، کارکنان بدلیل عدم دسترسی به رهبری سازمان و نیز ترس از تلافی رهبر به هنگام پاداش و یا ترس از طرد شدن و اخراج، خشم خود را به سمت سایر همکاران و در نهایت بسمت اهداف سازمان، تغییر خواهند داد. جزئیات رفتارهای تلافی جویانه را در پژوهش هادوی نژاد و کلوندی (۱۳۹۶) می توان به کمال مشاهده کرد. از نظر مصاحبه شونده شماره (۴): "... به نوعی دوست دارم هنجار شکن باشم... ایجاد یک موقعیت حتی برای عقده گشایی" سرپرستی توهین آمیز، مسبب رفتار تلافی جویانه و زیرکاردررویی کارکنان است و با بیان "کارمند برای خود حق می بیند... من یک ساعت امروز زودتر می روم چون دیروز تا ۴ سرکار بودم... امروز ۱۰ هزار تومان از صندوق برداشتم از طرفی دیگر من بخاطر ماموریت اداره سرما خوردم... من جوانی دادم، زحمت کشیدم، در کنار خانواده نبودم..." توجیه رفتارهای انحرافی کارکنان را حق خواهی افراد و ادراک عدم عدالت و عدم انصاف در سازمان، دانست.

کاهش تعهد سازمانی و اقدام به سکوت، دو عکس العملی است که در رفتار افراد ناراضی و باقی مانده در محیط کار بروز خواهد کرد. تعهد، قدرت نسبی هویت فرد با حضور در یک سازمان است که می تواند شامل اعتقاد قوی برای پذیرش اهداف و ارزش های سازمان، یک اشتیاق فراوان برای انجام تلاش قابل ملاحظه در سازمان و تمایل قوی برای تداوم عضویت در سازمان باشد. افت تعهد سازمانی پیامدی است که در پژوهش دینک<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) بعنوان پیامد رهبری زهرآگین بدان اشاره شده است. مصاحبه های شماره ۴، ۵، ۹ و ۱۰ نیز در مصاحبه خود به این پیامد اشاره کرده اند. به عنوان نمونه، "... دوست دارند دیر بیایند و زود بروند... دلیلی برای کار بیشتر نمی بینند... خیلی هم انگیزه ای برای اینکه اقدامات بیشتری بکنم و اینکه توانمندبهایم را نشان بدهم نداشتیم" (شماره ۵). "... تعهد سازمانی کارکنان کاهش پیدا می کند. کارکنان دیگر تعهد خیلی جامع و کاملی نسبت به سازمان پیدا نمی کنند" (شماره ۹). سکوت سازمانی نیز نوعی اقدام آگاهانه است که کارکنان انتخاب می کنند تا اطلاعات، باورها، افکار، ایده

ها و تجربه های مرتبط با کار و یا بهبود محیط کاری را به اشتراک نگذارند. سکوت سازمانی بعنوان پیامد رهبری زهرآگین در پژوهش قاسم پور و ویسه (۱۳۹۹) نیز مورد تایید قرار گرفته است. از نظر مصاحبه شونده شماره (۵) "... به سمتی می روم که کمترین تنش را برای خودم ایجاد کنم... کمترین ارتباط را با مدیر داشته باشم. اگر فرضاً قرار است یک بحث کاری را با پنجاه جمله بنبدم در بیست جمله خلاصه می کنم و کمتر در اتافش بمانم"، عدم رویارویی در تقابل با چنین رهبری می تواند کارگشا باشد و طبق نظر مصاحبه شونده شماره (۱۹): "... اگر هم خیلی فشار آمد مثل همه تحمل می کردم. چون نسبت به بالادستی کاری نمی توانم بکنم"، استراتژیهای عاطفی جهت بالابردن ظرفیت کارکنان در تحمل شرایط زهرآگین را هم می توان بررسی نمود.

در نهایت، کارایی ضعیف و اثربخشی ناچیز و عدم تحقق اهداف سازمانی و در یک کلام افت بهره وری سازمان، کمترین پیامدی است که متوجه سازمان می گردد و در حادترین شرایط ممکن است به ورشکستگی سازمان هم منجر شود. به این پیامد عظیم در پژوهش دابز و دو<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) نیز اشاره شده است. مصاحبه شونده شماره ۹ و ۵ نیز این خسارت سنگین را تایید نمودند. "رهبری زهرآگین... مانع می شود سازمان در جهت جلو حرکت کند، منافع سازمان را به خطر می اندازد و باعث کاهش اثربخشی سازمان می شود" (شماره ۹)؛ "... در نهایت در بلندمدت، سازمان است که کارایی خود را از دست می دهد..." (شماره ۵).

"سازمانهای گردشگری به همراه جامعه میزبان یا محلی و گردشگران سه راس مثلث ذی نفعان را در این حوزه تشکیل می دهند. لذا اگر شیوه رهبری زهرآگین با ویژگی هایش محرز شود می تواند هر سه مقوله را با چالش روبرو کند. در بحث بخش بندی بازار گردشگری، چند کلید واژه مهم نظیر بازگشت مجدد گردشگران، وفاداری، رفتار آینده گردشگران یا حتی جامعه محلی و نظایر آن، وجود دارد. رفتار جامعه محلی تابعی از عملکرد پدیده گردشگری است که اصطلاحاً بدان حمایت جامعه محلی گفته می شود". این جملات مقدمه ای بود که مصاحبه شونده شماره (۲) در باب آشنایی با مقوله گردشگری بیان داشت. طبق نظر وی: "قطعاً متغیرهای مستقلی بر رفتار آتی گردشگران، بر بحث و وفاداری گردشگر که دوباره مکان ما را انتخاب کنند، تعیین کننده هستند. یکی از این متغیرها، همین شیوه رهبری سمی است که می تواند کل مقوله گردشگری یک منطقه و یا یک سایت گردشگری را با چالش مواجه کند"، یکی از متغیرهای اثرگذار بر پیش بینی بازار گردشگری و چگونگی رفتار آتی گردشگران، سبک رهبری در سازمان است. نگرانی او سقوط گردشگری در نمودار رشد باتلر بود "... یک رهبر سمی می تواند در چند ماهه اول فعالیت، چنان عرصه را در این محیط برای گردشگران و ذی نفعان تنگ کند که مقوله گردشگری به قول پرفسور باتلر در نمودار سقوط کند..." (شماره ۲). طبق نظریه چرخه حیات باتلر، نمودار رشد سازمان از مراحل ابتدائی رشد، شروع می کند و توسعه می یابد تا به یک مرحله ثبات برسد، دو راه می ماند؛ یا به همان مسیر رشد ادامه می دهد یا نمودار سقوط می کند. اگر نمودار سقوط کند، باید چندین برابر هزینه اولیه، هزینه شود تا نمودار بتدریج احیاء گردد و تازه بتواند به همان جایگاه قبلی برسد. از نظر مصاحبه شونده شماره (۲): "در مقوله گردشگری اصل بر اینست که مرتبه اول گردشگر می آید شما موقعیتی کسب نکرده اید. اگر این گردشگر در دفعات بعدی مقصد شما را انتخاب کند، آنگاه می گویند شما الگوی مدیریتی موفق داشته اید"، تصمیم و رفتار آتی گردشگر بر جامعه میزبان، اثرگذار می باشد. طبق نظر مصاحبه شونده شماره (۱۳): "ما در صنعتی کار می کنیم که خدماتش ناملموس است، غیر قابل تکرار است، بسیار شکننده است... و اثرات مخرب آن غیر قابل جبران است... ذهنیتی که ایجاد شد تا بخواهی آن را برطرف کنی، مدت زیادی وقت می برد"، برطرف ساختن ذهنیت منفی بازار هوشمند گردشگری، مستلزم صرف وقت زیاد و هزینه گزاف است. در خصوص رفتار آتی گردشگر، طبق نظر مصاحبه شونده شماره (۱۵): "من کارشناس می گویم که طبق ضوابط من نیستی و عملاً واحد نمی تواند استاندارد بگیرد، وقتی هم استاندارد می گیرد عملاً آن کیفیت لازم را نمی تواند به مسافر ارائه دهد... متأسفانه همین افراد بدون رعایت ضوابط و بدون طی مسیر قانونی و با زایل شدن حق دیگران توانستند

<sup>1</sup> Dobbs & Do

مریم محمدعلیزاده و محمد جواد تقی پوریان و بهزاد فرخ سرشت و حسنعلی آقاچانی: واکاوی پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمانهای حوزه گردشگری با رویکرد کیفی

مجوز بگیرند... بدون داشتن دانش فنی و آموزش لازم دائماً مشاهده می کنیم مسافران گله و شکایت دارند"، عدم دانش لازم رهبران و مدیران در صدور مجوزها و تصمیم گیریهای کلان حوزه گردشگری، مسبب نگرش منفی گردشگران یا همان بازار هوشمند گردشگری می باشد. نظر مصاحبه شونده شماره (۱۷): "در مقایسه یک کلینیک و هتل، خیلی از فضاهای فیزیکی و جایگاه ها، مشترک با گردشگری است و ساختار بسیار مشابهی دارند... بین کلینیک و هتل داری یک فرق اصلی وجود دارد. در کلینیک اگر بیماری از درد فریاد بزند، طبیعی است و طول درمان دارد و باید تخت های کناری و اتاقهای مجاور، او را تحمل کنند؛ ولی در هتل این تحمل بهیچ وجه، منطقی و پذیرفته نیست... بار روانی بر مهمان گردشگری زیاد است. هر دو برای درمان و تخلیه روانی وارد کلینیک و هتل می شوند ولی در کلینیک ناملايمات را می پذیرد و در هتل نمی پذیرد"، سبب تامل بیشتر محقق در تفاوت های ظریف این صنعت با مشاغل مشابه، گردید. از نظر مصاحبه شونده شماره (۱۳): "... نه الزاماً. ممکن است کلاً خدمات را از این شخص، از این مکان، از این هتل، از این استان به سمت جاهای دیگر و حتی استانهای دیگر ببرد و ما متضرر شویم. در واقع خروج سرمایه از استان اتفاق می افتد"، همیشه تبعات منفی رفتار نادرست با گردشگر، متوجه سازمان نخواهد بود و ممکن است سرمایه گذاری گردشگری در منطقه را به ورطه نابودی بکشد. نگرش منفی گردشگر که پیامد رهبری زهرآگین و تصمیمات نادرست سازمانی وی است، می تواند مسبب قهر گردشگر از منطقه شود. از نظر مصاحبه شونده شماره (۲): "طبق مطالعات، وقتی رنجش ایجاد شود، آینده گردشگری آن منطقه متزلزل می شود. حجم سرمایه گذارها، برند سازی که اتفاق افتاده، هزینه ای که صرف شده، همه می تواند به یکباره از بین برود"، رنجش گردشگر، می تواند زمینه ساز سقوط نمودار رشد گردشگری باشد.

هزینه مضاعف بازگشت رشد ناشی از نگرش منفی بازار هوشمند گردشگری، قهر گردشگر و نابودی برندسازی و سرمایه گذاری گردشگری در یک محیط سیاسی و بروکراتیک سازمانی می تواند از برآیند دو پیامد دیگر با عنوان عقابهای شکاری دلال و معضل ابتر ماندن طرح های گردشگری نیز باشد. از نظر مصاحبه شونده شماره (۱۸): "... برخی افراد در بخش خصوصی قراردادهایی با سازمان منعقد می کنند در حد کلان. رهبر در سطح کلان این باور را دارد که فلان شرکت بخش خصوصی می تواند این بخش از خدمات سازمان را پوشش دهد و وزارتخانه قراردادی با آن شرکت می بندد؛ عملاً هیچ اتفاقی نمی افتد... یکسری افراد واسطه گر و دلال که از بروکراسی اداری و قوانین مطلع هستند وارد اداره شده با ارباب رجوع ارتباط برقرار می کنند و در ازای مطالبه یک پول هنگفت، کارسازی می کنند"، دست عقابهای شکاری واسطه گر در این عرصه به وفور دیده می شود و مشکلی عظیم بر سر راه سرمایه گذاری گردشگری محسوب می شود. طبق نظر مصاحبه شونده شماره (۸): "... سرمایه گذار با یک سرمایه سنگین وارد استان می شود از کجا باید اقدام کند، به محض ورود به سازمان، عقابهایی وی را شناسایی و شکار می کنند. از سویی دیگر در یک جو سیاسی، تصمیمات و تصمیم گیری نیز سیاسی و تحت الشعاع حزب حاکم قرار می گیرد..."، ورود دلالان کارچاق کن و تصمیم گیری سیاسی در این عرصه، عامل ابتر ماندن بسیاری از طرح های سرمایه گذاری می باشد. همچنین از نظر مصاحبه شونده شماره (۱): "... بحث سیاسی اثر قوی بر سازمان دارد. اگر فرد حشر و نشر با گروه قبلی داشته باشد، حزب تغییر کند، دستاویز خوبی برای قطع ادامه مسیر خواهد بود"، ابتر ماندن طرح های سرمایه گذاری، معلول و پیامد یک محیط سیاسی در حوزه گردشگری است. و نیز از نظر مصاحبه شونده شماره (۸) "... در طرز برخورد با گردشگران خارجی نظرات مختلفی وجود دارد. برخی معتقدند که گردشگر باید راحت باشد تا بتواند پول خرج کند ولی برخی مخالف هستند و می گویند باید برابر با ارزش های ما رفتار کنند... طرح های زیادی مطرح شد یا سرمایه گذار مورد تایید نبود و یا اگر فرد درستی بود، پشتوانه مالی نداشت"، دیدگاه های مختلف سیاسی عامل ابتر ماندن طرح ها و منشا همه این پیامدها از تصمیمات نادرست و ناصحیح یک رهبری زهرآگین معرفی گردید.

بنای جاذبه های گردشگری به تنهایی پیامدهای محیط زیستی را به دنبال ندارد؛ بلکه زمانی که بستر لازم در حوزه های مختلف راهسازی، شهرسازی، حمل و نقل و... فراهم نشده باشد و همچنین نادیده گرفتن تقاضای محیطی یا همان گردشگری انبوه، بتدریج

نارضایتی جامعه میزبان را به همراه خواهد داشت. از جمله پیامدهای محیط زیست می توان به ازدحام بیش از حد، فرسایش (پیاده رو، آثار هنری دست ساز، سایش آثار تاریخی و...)، ریختن زباله، تخریب و سرقت (از کندن گیاهان تا سرقتهای حرفه ای مجسمه های با ارزش)، حمل و نقل مربوطه (استفاده گردشگر از وسایل نقلیه شخصی و نبود امکانات پارکینگ و ازدیاد ترافیک شهری)، آلودگی هوا، سر و صدا و اثرات بصری و افزایش خطرات ایمنی جاده ها، اشاره نمود. همچنین رهبری بدون دانش و آگاهی لازم ممکن است منابع پایان پذیر طبیعی را به اشتباه بعنوان جاذبه گردشگری معرفی نماید و در صدور مجوزهای ساخت و ساز در مناطق ممنوعه و تغییرات کاربری اراضی بدون توجه به اثرات بلندمدت اقلیمی، اقدام کند. در همین راستا، از نظر مصاحبه شونده شماره (۱۵): "... چقدر به اشتباه منابع گردشگری را که در سطح استان داریم توسط این مدیران در رسانه ها و جاهای مختلف به عنوان جاذبه های گردشگری معرفی کردند و می گفتند ما این جاذبه ها را داریم، سرمایه گذار بیاید در حالیکه همه اینها منابع هستند... به دلیل عدم دانش فنی، همه مناطق را به عنوان جاذبه معرفی می کنند... حضور مدیران سیاسی فاقد دانش و وابستگی آنها به مسائل سیاسی منطقه برای صرف و صلاح سیاسی اینکه کدام شهرستان بیشتر توسعه پیدا کند و کدام شهرستان بیشتر هوای این مدیر را داشته باشد و... مدیریت به شکل منطقه ای پیش می رود یعنی مدیر با گرایش سیاسی چپ یا راست، فلان روستاها یا شهرها را در راستای چپی یا راستی بودن، بسمت آنجا رفته و بیشتر به منطقه خواهد رسید و یا اینکه اهل فلان شهر است و به سرمایه گذاری و توسعه شهر خود بیشتر اهمیت می دهد"، فقر فضایی و مناطق محروم سیاسی، پیامد دیگر رهبری زهر آگین بیان گردید.

چالش های بحث رهبری زهر آگین در بخش میراث فرهنگی از نظر مصاحبه شونده شماره (۲): "...؟ اولاً خیلی اوقات و شرایط در حال مقابله کردن با این گذشته و تمدن هستیم، شفاف بگویم. دوم اینکه وقتی عملاً با این آثار مقابله می کنید لذا بحث مرمت آنها نادیده گرفته می شود، حفاظت از آنها نادیده گرفته می شود"، نگاه سیاسی تعصبی و تقابلی رهبران زهر آگین نسبت به تمدن گذشته کشور و چشم پوشی و غفلت عمدی از پاسداشت و مرمت آثار تاریخی، عنوان شد. مثالی از این چشم پوشی و سهل انگاری رهبری سازمان را می توان در این جمله مشاهده کرد، "... مثلاً در حوزه میراث اگر یکی از سیاست ها حفظ آثار تاریخی است نباید مدیر بگوید که حالا اشکال ندارد این یک مورد را چشم پوشی کنیم به جای درب قدیمی در آثار تاریخی درب فلزی بگذاریم" (شماره ۱۵).

از نظر مصاحبه شونده شماره (۲): "ادوارد اینسکی نویسنده بزرگ دنیا در حیطه گردشگری می گوید: یکی از دلایلی که زیست بوم در بحث گردشگری به شدت آسیب می بیند، عدم دانش کافی و لازم رهبران چنین سازمانهایی است. رهبری که تغییرات محیطی را درک نمی کند و نمی فهمد و تغییرات زیست محیطی را حتی انکار می کند... مقوله سکند هوم یا خانه های دوم، یک تفکر مدیریتی زهر آگین برای استان تلقی می شود. این روند یکساله تغییرات را ممکن است نسبت به سال قبل نشان ندهد، اما اگر کسی این را طی بیست سال مطالعه کند، می بیند چه فاجعه ای رخ داده است"، یکی از پیامدهای چنین تفکر مدیریتی، مهاجرت معکوس غیربومیان و مشکل ازدیاد خانه های دوم غیربومی در منطقه است. همزمان با مشاهده مهاجرت معکوس غیربومیان در منطقه، اتفاق دیگری در حال رخ دادن است که به دلیل بی کفایتی و نالایقی رهبر زهر آگین اتفاق می افتد، کاهش حس تعلق مکانی. طبق مدل رنجش داکسی، جامعه محلی تا جایی تغییرات را می پذیرند و تحمل می کنند که پدیده گردشگری برایشان منفعت داشته باشد. در صورت بروز رنجش، جوانترها مهاجرت خواهند کرد و باقی اعضای جامعه میزبان نیز به مقابله با گردشگران روی آورده و از اجرای طرح های گردشگری در منطقه ممانعت بعمل خواهند آورد. از نظر مصاحبه شونده شماره (۲): "یک شیوه مدیریت زهر آگین اینست که شما برای منفعت شخصی خود و اطرافیان، مجوز شهرک سازی حتی به دانشگاه ها دادید... امیرکبیر، تهران... آمدند در روستایی چندین هکتار زمین را گرفتند، مزارع، باغات جای... تغییر کاربری دادند برای فلان... قطعه قطعه کردند و فروخته اند. این شیوه مدیریتی به لحاظ فرهنگی می تواند موجب مهاجرت گسترده روستا- شهر شود..."، کاهش حس تعلق مکانی در جامعه محلی منجر به گسترش مهاجرت بومیان از منطقه خواهد شد. طبق نظر وی: "... برخی از افراد

مریم محمدعلیزاده و محمد جواد تقی پوریان و بهزاد فرخ سرشت و حسنعلی آقاجانی: واکاوی پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمانهای حوزه گردشگری با رویکرد کیفی

شیوه زندگی در شهرها را نمی دانند و به حاشیه شهر می روند و روند حاشیه نشینی در کشور را تسریع می کنند. حتی در ساری هم حاشیه نشینی داریم... جمعیت مهاجرین معکوس از جمعیت بومی ها بیشتر می شود، تفاوت های فرهنگی کم کم شروع می شود. بحث افزایش غیر بومی ها، از بین رفتن زبان و پوشش بومی، از بین رفتن بسیاری از آداب و رسوم ها و بطور کلی سبک معماری و سبک زندگی مصرف گرایی بومیان، همه تغییر خواهد کرد و بعضاً نابود خواهند شد. پا به پای جهانی شدن، ما می توانیم به سمت یک جامعه جهانی برویم که اصلاً خوب نیست. چون در نهایت این خرده فرهنگها هستند که آسیب می بینند و نابود می شوند"، پیامد مهاجرت معکوس غیر بومیان، نابودی اصالت بومی و پیامد مهاجرت بومیان، تسریع روند حاشیه نشینی خواهد بود. بنا بر نظر مصاحبه شونده شماره (۱۹): "Japan International Cooperation Agency نام یک سازمان دولتی مستقل بین المللی است که در زمینه توسعه به دولت ژاپن و کشورهای در حال توسعه کمک می کند. این آژانس به مدیران کشورهای جهان سوم در حوزه گردشگری، صنعت و کشاورزی آموزش می دهد... در واقع ژاپن... از شیوه جنگ سرد استفاده می کند و... و یکسان سازی افکارش را در دنیا در حال پیاده سازی است"، پروژه یکپارچه شدن جهانی، هشدار است برای نابودی خرده فرهنگها و تمدن کشورهای جهان.

در پایان هر مصاحبه نیز از مصاحبه شونده درخواست شد که راهکارهای خود را به عنوان پسرانهای رهبری زهرآگین و تعدیل پیامدهای آن در حوزه گردشگری پیشنهاد کند. پاسخها مشابهت یابی گردید و چکیده آن در ذیل مطرح شده است:

از نظر مصاحبه شونده شماره (۱): "من با افراطی های سیاسی میانه ندارم ضربه می زند هم به انقلاب هم به سیستم. افراد متعادل و میانه رو باید در سازمان باشند. اعتدال در رفتار دارند و توانمند هستند"، بانک اطلاعات مدیران و کادرسازی در شرایط کنونی هیچ کارایی ندارد و می توان رهبر را از ابتدا سمی ندانست و فرایند رقابت در انتخابات اینگونه مسموم باشد که باید حاصل زحمات افراد حامی را با منصب داد که اگر چنین نشود، حامیان کج روی خواهند کرد. نظر وی بر افراد میانه رو سیاسی بود و برای شناسایی این افراد، پیشنهاد کرد: "... باید لیستی از افراد را بعنوان مدیر تنظیم کند و طی چند ماه افراد را شناسایی کند. سپس مسائل حزبی، سیاسی، امنیتی، اخلاقی و حراستی آنها را با سازمانها و ارگانهای مختلف استعلام گرفته و بررسی کند... با بخش های استعلام شونده نظیر اطلاعات، اطلاعات سپاه و غیره، نشست داشته باشد و یک سیستم کنترلی قبل از استخدام ایجاد کند". راهکار دیگر وی متوجه سیاست حمایتی دولت و سازمانهای استعلام شونده بود و ادامه داد: "... رهبر با هجمه افراد حامی در انتخابات مواجه می شود و گزارشات سوء خواهند داد. ... اگر دستگاه های استعلام شونده و سازمانهایی که این فرد از آنجا انتصاب شده، لیست مدیران او را تایید و پالایش کنند و به گزارشات مخالف توجه نکنند این مدیر ماندگار خواهد شد. سخت است اما دور از دسترس نیست".

از نظر مصاحبه شونده شماره (۲): "... اگر گزینشها درست باشد، مسئولیتها با توجه به تخصص افراد باشد، اگر تخصص دانشگاهی در کنار عمل قرار بگیرد، خیلی از جنبه های رهبری زهرآگین می تواند حذف شود"، کاهش شکاف بین علم و عمل بعنوان راهکار تعدیل پیامد منفی رهبری زهرآگین معرفی گردید. علی رغم تاکید بر فاصله گرفتن گردشگری از فضای سیاسی لیکن معتقد بود که گردشگری اساساً دارای یک پرستیژ سیاسی اجتناب ناپذیر است و پیشنهاد کرد که باید بدرستی در دیدگاه های سیاسی کلان مورد بهره برداری قرار گیرد. او با اشاره به این مهم که امروزه در دنیا برای اثبات حقانیت سرزمینی از پدیده گردشگری بهره می برند، مثالی بیان کرد: "... اردن مرز زیادی با اسرائیل دارد و در مرزها در حال بازسازی جنگهای مسلمانان از گذشته است. با حضور گردشگران در قالب رویدادهای گردشگری و به دنیا می فهماند که این جنگها یا اتفاقات معماری اسلامی است. بنابراین کشور اردن یک کشور اسلامی است. پس در کنار آن تفکر سنگ پراکنی و جنگ و... از مقوله گردشگری استفاده می کنند". پیشنهاد سوم وی به شرط فراغت از بند سیاسی تندروها، از الگوهای جهانی مشترک گردشگری که در کشورهای پیشرو در زمینه گردشگری نظیر اسپانیا، آلمان، فرانسه و... به کار می روند، استفاده بومی کنیم. او با تاکید به نگاه دانشی به جای نگاه سیاسی مقایسه ای کرد و گفت: "وقتی مکزیک را مطالعه می کردم می دیدم از وقتی وزیر گردشگری یک فارغ

التحصیل خانم مطرح جهانی بوده و متخصص گردشگری در یک افق ده ساله کشور مکزیک را به ده کشور اول دنیا در گردشگری رسانده است. این نکته بیانگر این مطلب است که دانش تا چه حد تعیین کننده است."

از نظر مصاحبه شونده شماره (۵): "دستگاه ما یک نهاد دولتی است. کمتر از پنج یا ده درصد کارکنان با سیستم استخدایمی و درست وارد سازمان شده اند. از سطح بالای مدیریت تا سطح پایین کارکنان. ما در مورد افرادی صحبت می کنیم که تقریباً نود تا نود و پنج درصد بر اساس رابطه، پارتی... وارد سازمان می شوند... ما نمی توانیم با ایده آل ها صحبت کنیم. شما خیلی در چیدمان نقشی ندارید. در کشور ما ثبات مدیریت وجود ندارد... می توان ظرف یکسال گذشته را در سازمان گردشگری بررسی کرد که چندین معاون و مدیر کل عوض شده و حتی این سازمان حیات خلوت دولت بوده است... تعامل با زیردستان... دانش به نتیجه کار داشته باشند. افراد خود را مطلع از نتایج عملکردشان کنند. یادگیری خیلی تاثیرگذار است. در مباحث آموزش کارکنان در حوزه های تصمیم گیری و غیره"، امید چندانی به اصلاحات در شرایط کنونی نیست؛ لیکن در ساختار درون سازمانی، تکریم پرسنل به اندازه تکریم ارباب رجوع از الزامات است.

نظر مصاحبه شونده شماره (۸) "با مشارکت دادن کارکنان، تفویض اختیار، توزیع عادلانه فرصتها، ارتقای شغلی، پرداخت حقوق مکفی، حمایت کارمند در کسب دانش و... می توان سمیت را در کار کاهش داد"، بیشتر بر روابط درون سازمانی و ارتقا نیروی انسانی قرار گرفته است و پنج واژه کلیدی رفتار غیر سمی با عنوان اعتماد به کارکنان، احترام به کارکنان، هدایت و رهبری، حمایت کارکنان و تشویق، مطرح نمود.

و در نهایت از نظر مصاحبه شونده شماره (۹): "ما آزمون های شخصیت داریم. هر ساله کارکنان را با آزمون شخصیت ارزیابی کنیم و... اگر قرار است ارتقائی بعنوان مدیر داشته باشیم ملاک قرار دهیم"، پیشگیری بهتر از درمان است. وی راهکار بعدی هنگام گذار فرد سمی از این مرحله را آموزش و آشنایی کارکنان با چنین رهبری مطرح و بیان کرد: "... حال اگر این فرد (سمی) بعنوان رهبر انتخاب شد، باید به کارکنان آموزش بدهیم و در خصوص رفتارهای این رهبران آنها را آشنا سازیم". توصیه وی به کارکنان در تقابل با چنین رهبری، استفاده از استراتژیهای خودتنظیمی و خودکنترلی بود. او می گفت: "این افراد (رهبران سمی) دوست دارند کارها همیشه به بهترین شکل و زمان کم انجام شود، بنابراین کارمند اگر بتواند کارهای حوزه خود را سرموقع و دقیق و منظم ارائه دهد، مدیر زیاد با وی کاری ندارد". توصیه بعدی او به سیاستگذاران راس سازمان است که از اعطای قدرت بیش از حد به رهبران جداً پرهیز کنند. وی ادامه داد: "... نکته بعدی، عدم اعطای قدرتهای زیاد خارج از عرف به برخی مدیران هست. اگر مدیری انتخاب کردیم و هیئت مدیره، قدرتهای خارج از عرف به این افراد بدهد، افراد وقتی قدرت زیاد دارند... قطعاً فساد ایجاد می شود".

با توجه به یافته های برآمده از متون مصاحبه ها و مرور پیشینه، به این نتیجه رسیدیم که در بروز رهبری زهرآگین در سازمانهای حوزه گردشگری سه عامل رهبری سمی، کارکنان سمی و محیط سازمانی سمی به همراه سوگیری های افراطی سیاسی بعنوان مثلث سمی، نقش آفرینی متقابل دارند. به عبارتی، رهبران نالایق و بی کفایت، زمینه ساز بروز رهبری زهرآگین در سازمان هستند. با مشاهده عدم شایستگی و صلاحیت رهبر، احترام و اعتماد کارکنان به وی بتدریج کاهش یافته و در مجموع، عملکرد سازمانی ضعیف خواهد شد. کارکنان نیز ممکن است از کار تحت نظارت چنین رهبری، عصبانی و خشمگین باشند. خصومت مداوم کارکنان و رهبر می تواند زمینه ساز بروز یک محیط کار سمی باشد و اگر افراد نتوانند خشم خود را به روشی مثبت و منطقی در کار ابراز کنند، این سمیت می تواند به کل سازمان، اشاعه پیدا کند. کارکنان به دلیل واکنش احتمالی رهبر خود، از ابراز عقاید و نظرات، هراس داشته و سکوت پیشه می کنند. چنین ترس و عدم تبادل مثبت رابطه رهبر - پیرو می تواند به تداوم چرخه سمیت در محیط کار بینجامد. از طرفی دیگر، شخصیت کارکنان، نقش مهمی در چگونگی میزان سمیت درک شده رهبر در محیط کار دارد. کارکنان با خودپنداره و عزت نفس پایین و بدون هدف، براحتی دستخوش دستکاری عمدی عاطفی رهبر زهرآگین قرار گرفته و

مریم محمدعلیزاده و محمد جواد تقی پوریان و بهزاد فرخ سرشت و حسنعلی آقاجانی: واکاوی پیامدهای رهبری زهرآگین در سازمانهای حوزه گردشگری با رویکرد کیفی

تمایلات بیشتری در بروز صفات و نگرش های مشابه رهبر دارند. به همین ترتیب، اگر یک رهبر با رفتار مثبت به یک محیط کار سمی قدم گذارد و یا باید با کارکنان منفی و سمی، سروکار داشته باشد، او نیز ممکن است سبک رهبری خود را نسبت به این رفتارهای سمی حاکم بر محیط، مطابقت داده و چه بسا بسوی رفتار سمی تر از قبل (جهت خنثی سازی رفتارهای حاکم)، گرایش پیدا کند و چرخه سمیت را تداوم بیشتری بخشد. از سویی دیگر، اگر تصمیم گیریهای کلان سازمان در سطح دولت، وزارتخانه و به پایین سلسله مراتب در حوزه گردشگری، توأمان با سوگیریهای سیاسی افراطی باشد و به تخصص و دانش مرتبط و شایستگی افراد در انتصابات توجهی نشود و صرفاً طرفداری سیاسی در تمام برنامه ریزی های مربوط به گردشگری، مدنظر قرار گیرد در سایه فقدان سیستم نظارت بر عملکرد قوی بر رهبران و رؤس سازمان، افراد بی کفایت و بی لیاقت و بعضاً فاسد بر منصب قدرت تکیه خواهند زد و به این چرخه سمیت نه به دلیل ویژگی کارکنان و رهبر بلکه با تصمیمات کلان سازمانی و دولتی دامن خواهند زد.

معمولاً در چنین شرایطی، کارکنان تصور می کنند که هیچ اتفاقی برای رهبران سمی نمی افتد. عجیب تر آنکه بنظر می رسد در پاره ای اوقات این افراد، ارتقا مقام نیز می گیرند. بایسته است نوع سبک رهبری و ارزش های مورد انتظار سازمان به صراحت بیان شود، ارزیابی رضایت شغلی و نظرسنجی سازمانی منظم و مداوم برای شناسایی عوامل پیشیندی رهبری زهرآگین صورت پذیرد. بعلاوه ساز و کارهای حمایتی در نظر گرفته شود تا افراد، رفتارهای رهبر زهرآگین را گزارش کنند (آوای سازمانی). با اینحال، کارکنان نباید احساس کنند که تنها راه مقابله با رهبران مخرب اینست که مدام نقاط ضعف مافوق خود را به روش سوت کشیدن، جستجو و افشا نمایند. می بایست انواع کنترل ها و توازن ها در کل سلسله مراتب سازمانی از کلان و وزارتخانه و وزیر تا رؤس سازمانهای گردشگری در سطح شهرستان برقرار باشد نظیر استخدام و آموزش های جامع، ارتقاء فرهنگ اخلاقی و همکاری، بررسی عملکرد فراگیر و نظارت قوی بر عملکرد رهبران ارشد سازمانهای گردشگری. دیگر ابزار کاهش سمیت در کار، ایجاد محیط های کاری نوآورانه، خلاقانه و منعطف می باشد که به کارکنان اجازه می دهد تا احساس امنیت کرده و نوآوری و خلاقیت و وفاداری بیشتری نسبت به محیط کار نشان دهند. استفاده از سبکهای رهبری مثبت نظیر رهبری تحول آفرین و رهبری تعاملی نیز می تواند در کاهش سمیت محیط، موثر باشد. درگیر شدن فعالانه کارکنان در جنبه های مختلف تصمیم گیری سازمانی و امکان شنیده شدن نظرات متقابل، منجر به شفافیت بیشتر رابطه رهبر و کارکنان شده و سطح اعتماد بیشتری ایجاد می کند و اگر رفتار سمی در این بین رخ دهد، روش های روشن و ثابتی برای مراجعه به مقام ذیصلاح، به کارکنان ارائه خواهد شد.

سازمان و رهبران به تنهایی نباید مسئولیت رسیدگی به مسائل بالقوه سمی را به عهده گیرند، بلکه کارکنان نیز باید در قبال رفتارهای خود مسئول باشند. پاسخ های مثبت مقابله ای، کلید پیشرفت و نه فقط زنده ماندن در یک محیط سمی است. توسعه ذهن آگاهی به فرد کمک می کند تا خود را از شرایط جدا کند و ارزیابی واقع بینانه تری از آنچه در یک محیط سمی اتفاق می افتد، بدست آورد. لذا بایسته است سازمان، برنامه های توسعه ذهن آگاهی را در دسترس کارکنان قرار دهد و رهبران ارشد نیز در آن شرکت کنند.

و در انتها می توان بیان نمود که عوامل پیشیندی رفتارهای زهرآگین در کارکنان سازمانهای حوزه گردشگری نیز مورد پژوهش قرار گیرد. همچنین تحقیق دیگری هم می توان در خصوص ساختار سازمانی سمی در این حوزه انجام داد. امید است تحقیقات آتی به عنوان مکمل پژوهش حاضر، بتوانند اصلاحات لازم در سازمانهای گردشگری را به سرانجام مطلوب برسانند.

## منابع

بابیری، جعفر؛ شفیعی، زاهد؛ محمدیان محمودجیق، نسیم؛ سلطانی هوراند، امین؛ حاجی احمدی فرمهبنی، ترانه. (۱۴۰۰). آسیب شناسی نظام آموزش های کوتاه مدت گردشگری ایران از رویکرد ذی نفعان. فصلنامه علمی- پژوهشی گردشگری و توسعه، ۱۰ (۴)، ۷۳-۸۸.

زارع، فرجام، سپهوند، رضا. (۱۳۹۸). بررسی نقش سبک رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه آزاد و پیام نور شیراز). فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۳۷): ۱۹۰-۲۱۶.

Dor: 20.1001.1.20086369.1398.10.37.9.3 <http://jedu.miau.ac.ir>

دهقانی سلطانی، مهدی، مصباحی، مریم، میرزاصادقی، نعیمه. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی از راه ترویج رفتارهای ریاکارانه و

- ماکیاولی گرانه. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۳): ۱۸۴-۱۵۹. <http://doi:10.22034/jhrs.2020.236600.1441>.
- خاکپور، عباس. (۱۳۹۸). رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی عاطفی؛ نقش میانجی سکوت سازمانی. پژوهش های روان شناسی اجتماعی، ۳۴: ۱۱۸-۱۰۳.
- سلیمی، فاطمه، هادوی نژاد، مصطفی. (۱۳۹۹). جستاری در ادراک کارکنان از پیروی هواخواهانه با کاربست فن استخراج استعاره ای زالتمن. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸(۳): ۵۶۰-۵۳۹. <http://jomc.ut.ac.ir>.
- عیدی پور، کامران، یوسفی، بهرام، زردشتیان، شیرین، عیدی، حسین. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر سبک رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۵۹): ۱۵۲-۱۳۵.
- قاسم پور، حامد، ویسه، سید مهدی. (۱۳۹۹). بررسی اثرگذاری سبک رهبری زهرآگین بر پیدایی تمایل به ترک خدمت داوطلبانه؛ تبیین نقش میانجی سکوت سازمانی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۵(۵۷): ۸۲-۵۶.
- هادوی نژاد مصطفی، کلوندی، مریم. (۱۳۹۶). پیامد شناسی رهبری غیراخلاقی زهرآگین در سازمان. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۲(۳): ۱۳۱-۱۲۱.

## References

- Arbogast, M.S.(2018). *Egos Gone Wild:Threat Detection and the Domains Indicative of Toxic Leadership*. doctoral dissertations of Industrial and Organizational Psychology. Department of psychology College of Arts and Sciences University of South Florida. <https://scholarcommons.usf.edu/etd/7664>.
- Brown, C.P. (2019). *The Employee Perspective: A Phenomenological Approach to the After Effects of Toxic Leadership*. Doctorial Dissertation of Philosophy in Management, Sullivan University. 280 p.
- Dinc, M.A. (2019). *Zehirli Liderligin bazi onculleri ve ardillari*. Yuksek Lisans Tezi ,Ankara Yildirim Behazit Universitesi. 133 p.
- Dobbs, J. M., Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1): 3-26. <http://DOI:10.1177/0095327X17747204>
- Singh N. (2019). *Exploring Toxic Leadership and Examining the Mediating Effect of Leader Member Exchange on its Relationship with Counterproductive Work Behaviour and Turnover Intentions* (Unpublished Doctoral Dissertation). Jaypee University. 2018
- Uysal, H.T. (2019). The Mediation Role of Toxic Leadership in the Effect of Job Stress on Job Satisfaction. *International Journal of Business*, 24(1):56-73.
- Yildiz, S., Colak, U. (2018). The Effects of Leadership Behavior Styles on Organizational Burnout and Turnover Intention: A Research on Travel Agencies. *Manas Journal of Social Studies*, 7(4), 608-632