

بررسی تأثیر رهبری زهرآگین و ساختارهای بوروکراتیک بر رفتار ضد بهره‌وری با استفاده از تحلیل آمیخته

داود کیاکجوری^۱، یاسمن چریانی زنجان^۱

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: dr.davoodkia@iau.ac.ir

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر رهبری زهرآگین و ساختارهای بوروکراتیک بر رفتارهای ضد بهره‌وری در سازمان بنادر و دریانوردی ایران انجام شد. مطالعه حاضر از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است که به روش آمیخته (کیفی-کمی) با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه محقق ساخته) اجرا گردید. جامعه آماری کارکنان و مدیران با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای از ۱۹ بندر مهم کشور، ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش پس از بررسی ۷۶ مقاله معتبر و کدگذاری ۳۲ مقاله با بکارگیری تحلیل محتوای متنی طراحی و روایی آن با نظر ۱۶ خبره از مدیران و اساتید بنادر مهم کشور که سابقه مدیریت داشته و تألیفاتی در زمینه موضوع پژوهش داشتند، تأیید شد. پایایی پرسشنامه نیز با ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۵۲ مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS و SMART-PLS نشان داد که تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند. یافته‌ها حاکی از تأثیر مثبت و معنادار رفتارهای ضد بهره‌وری بر رهبری زهرآگین (ضریب مسیر=۰.۶۳۸، $T=۶/۳۸۷$) و تأثیر قوی‌تر ساختارهای بوروکراتیک بر رهبری زهرآگین (ضریب مسیر=۰.۸۳۰، $T=۱۰/۸۵۲$) بود. همچنین ساختارهای بوروکراتیک بر رفتارهای ضد بهره‌وری تأثیر مثبت داشت (ضریب مسیر=۰.۴۶۰، $T=۴/۶۱۱$) و آزمون سوبل (۴/۲۴۴) نقش میانجی این متغیر را تأیید کرد. نتایج نشان می‌دهد که بهبود ساختارهای سازمانی و کاهش رفتارهای ضد بهره‌وری می‌تواند در کاهش رهبری زهرآگین مؤثر باشد. این یافته‌ها برای مدیران بنادر و کشتیرانی در جهت اصلاح ساختارهای بوروکراتیک و بهبود سبک‌های رهبری کاربرد دارد.

کلیدواژه‌گان: رهبری زهرآگین، ساختارهای بوروکراتیک، رفتارهای ضد بهره‌وری، سازمان بنادر و دریانوردی، معادلات ساختاری

تاریخ ارسال: ۴ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۱ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۸ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۳۰ خرداد ۱۴۰۴



How to cite: Kiakojouri, D., & Charyani Zanjani, Y. (2025). Investigating the Impact of Toxic Leadership and Bureaucratic Structures on Counterproductive Behavior Using a Mixed-Methods Approach. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(1), 1-15.

 © 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Investigating the Impact of Toxic Leadership and Bureaucratic Structures on Counterproductive Behavior Using a Mixed-Methods Approach

Davood Kiakojouri^{1*}, Yasaman Charyani Zanjani¹

1. Department of Public Administration, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran

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

Abstract

This study was conducted to examine the impact of toxic leadership and bureaucratic structures on counterproductive behaviors within the Ports and Maritime Organization of Iran. The research is classified as applied research and, methodologically, is a descriptive-survey study implemented using a mixed-methods approach (qualitative-quantitative) through library and field methods (researcher-made questionnaire). The population consisted of employees and managers, with 384 individuals selected as the sample from 19 significant ports across the country using Cochran's formula and cluster sampling. The research instrument was developed after reviewing 76 valid articles and coding 32 of them through textual content analysis. Its validity was confirmed by 16 experts, comprising managers and professors from major ports with management experience and publications in the field. The reliability of the questionnaire was established with a Cronbach's alpha coefficient of 0.852. Data analysis, conducted using SPSS and SMART-PLS software, confirmed all research hypotheses. The findings revealed a significant positive impact of counterproductive behaviors on toxic leadership (path coefficient = 0.638, $T = 6.387$) and a stronger impact of bureaucratic structures on toxic leadership (path coefficient = 0.830, $T = 10.852$). Additionally, bureaucratic structures positively influenced counterproductive behaviors (path coefficient = 0.460, $T = 4.611$), with the Sobel test (4.244) confirming the mediating role of this variable. The results indicate that improving organizational structures and reducing counterproductive behaviors can effectively mitigate toxic leadership. These findings are applicable to port and shipping managers for reforming bureaucratic structures and enhancing leadership styles.

Keywords: Toxic leadership, Bureaucratic structures, Counterproductive behaviors, Ports and Maritime Organization, Structural Equation Modeling (SEM)

Submit Date: 23 January 2025

Revise Date: 01 May 2025

Accept Date: 08 May 2025

Publish Date: 20 June 2025

در فضای پویای سازمانی امروز، کیفیت رهبری و ساختار سازمانی نقش بنیادینی در شکل‌دهی به رفتار کارکنان ایفا می‌کنند. سبک‌های رهبری به‌ویژه زمانی که ویژگی‌های مخرب و مضر در آنها برجسته باشد، می‌توانند پیامدهای قابل‌توجهی بر بهره‌وری، روحیه کاری و فرهنگ سازمانی بر جای گذارند (Lipman-Blumen, 2018; Sabino et al., 2024). مفهوم «رهبری زهرآگین» به‌عنوان یکی از چالش‌های جدی عرصه مدیریت، در ادبیات علمی به‌طور گسترده مورد بحث قرار گرفته و به رفتارهایی اطلاق می‌شود که از سوی رهبران به‌صورت مستمر و تکرارشونده، سلامت روانی و حرفه‌ای کارکنان را تهدید می‌کند (Hadavinejad & Kalvandi, 2016; Khalili, 2018). این سبک رهبری می‌تواند از طریق ایجاد محیطی سرشار از ترس، بی‌اعتمادی و فشار روانی، زمینه بروز رفتارهای ضدبهره‌وری را فراهم آورد (Abugabel, 2023; Ahmed et al., 2024).

رفتارهای ضدبهره‌وری، که در قالب اعمال مخرب عمدی یا غیرعمدی بر عملکرد سازمان تعریف می‌شوند، از چالش‌های مهم مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌روند (Fan et al., 2023; Shao et al., 2023). این رفتارها شامل طیف وسیعی از کنش‌های منفی همچون اتلاف وقت، تخریب دارایی‌ها، کاهش کیفیت کار و بدرفتاری با همکاران است که می‌تواند بهره‌وری کل سازمان را به‌طور جدی تضعیف کند (Paciello et al., 2022; Sîrbu et al., 2023). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری زهرآگین از طریق ایجاد فشارهای روانی، بی‌عدالتی ادراک‌شده و فرسودگی عاطفی، احتمال بروز این رفتارها را در کارکنان افزایش می‌دهد (Manaa et al., 2022; Murat et al., 2021). در کنار سبک‌های رهبری، ساختار سازمانی نیز نقش مهمی در شکل‌گیری و تداوم رفتارهای کارکنان دارد. «ساختارهای بوروکراتیک» با ویژگی‌هایی همچون سلسله‌مراتب رسمی، قوانین و رویه‌های استاندارد، تقسیم کار مشخص و بی‌طرفی اداری، چارچوبی را برای هدایت فعالیت‌ها فراهم می‌آورند (Klahn Acuña & Male, 2022; Kurtulmuş, 2020). اگرچه این ساختارها می‌توانند ثبات و نظم را تضمین کنند، اما در صورت انعطاف‌ناپذیری یا پیچیدگی بیش‌ازحد، ممکن است به کاهش نوآوری، افزایش نارضایتی و تشدید رفتارهای ضدبهره‌وری منجر شوند (Ghasempour & Viseh, 2020; Zare & Sepahvand, 2019). شواهد نشان می‌دهد که ساختارهای بوروکراتیک غیرمنعطف حتی می‌توانند سبک‌های رهبری زهرآگین را تقویت کنند، چراکه با محدود کردن جریان آزاد اطلاعات و کاهش تعاملات سازنده، قدرت رهبر را در اعمال کنترل افزایش می‌دهند (Rahmani & Ghanbari, 2022; Rahmani & Ghanbari, 2024).

مطالعات تجربی اخیر پیوندی روشن میان رهبری زهرآگین و بروز رفتارهای ضدبهره‌وری ترسیم کرده‌اند. برای نمونه، پژوهش احمد و همکاران (Ahmed et al., 2024) نشان داد که این سبک رهبری، علاوه بر اثرگذاری مستقیم بر رفتارهای انحرافی، از طریق فرسودگی عاطفی و بدبینی سازمانی نیز اثرات غیرمستقیم قابل‌توجهی دارد. همچنین، ابوغابل (Abugabel, 2023) در مطالعه‌ای تجربی به نقش آنومی سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه بین رهبری زهرآگین و رفتارهای ضدبهره‌وری پرداخت و دریافت که ضعف هنجارهای سازمانی، اثرات منفی این سبک رهبری را تشدید می‌کند. از سوی دیگر، پژوهش‌هایی همچون کار بلوچی (Balouchi, 2024) و بنی‌شیخ‌الاسلامی (Beni Sheikh Al-Islami et al., 2023; Sheikh Al-Islami & Kiakajouri, 2023, 2024) در فضای سازمان‌های دولتی و حوزه دریانوردی ایران، بر اهمیت ترکیب عوامل رفتاری و ساختاری در تبیین این پدیده تأکید کرده‌اند.

در بعد نظری، رویکردهای رفتاری و ساختاری متعددی برای تبیین این روابط ارائه شده است. از منظر نظریه‌های رفتاری، رهبری زهرآگین با ایجاد الگوهای تعاملی منفی و انتقال فشارهای روانی به کارکنان، احتمال بروز کنش‌های ضدسازمانی را بالا می‌برد (Guo et al., 2023; Shahandeh et al., 2024). در چارچوب نظریه‌های ساختاری، ساختارهای بوروکراتیک می‌توانند از طریق محدود کردن منابع و ایجاد موانع اداری، زمینه‌ساز واکنش‌های منفی کارکنان شوند (Sîrbu et al., 2023; Zheng et al., 2023). ترکیب این دو بعد در محیط‌هایی همچون سازمان‌های بندری، که هم ویژگی‌های ساختارهای پیچیده بوروکراتیک و هم پتانسیل شکل‌گیری روابط قدرت متمرکز وجود دارد، می‌تواند اثرات منفی دوچندانی بر بهره‌وری داشته باشد (Balouchi, 2024; Sabino et al., 2024).

با توجه به حساسیت و اهمیت عملکرد سازمان‌های بندری در زنجیره تأمین ملی و بین‌المللی، بررسی دقیق پیوند میان رهبری زهرآگین، ساختارهای بوروکراتیک و رفتارهای ضدبهره‌وری، ضرورتی مضاعف پیدا می‌کند (Klahn Acuña & Male, 2022; Kurtulmuş, 2020). این مطالعه با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) و با استناد به چارچوب‌های نظری و یافته‌های تجربی پیشین، در پی پاسخ به این پرسش است که چگونه و تا چه اندازه، ساختارهای بوروکراتیک می‌توانند نقش میانجی در رابطه میان رهبری زهرآگین و رفتارهای ضدبهره‌وری ایفا کنند.

روش‌شناسی

۴

پژوهش حاضر از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی می‌باشد و با توجه به اینکه در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسشنامه نیز استفاده می‌شود، می‌توان بیان کرد که پژوهش حاضر بر اساس ماهیت و روش، یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق در زمینه ادبیات پژوهش و مبانی نظری از مطالعه و اطلاعات کتابخانه‌ای و برای جمع‌آوری داده‌های میدانی از پرسشنامه استفاده می‌شود. جامعه آماری در این تحقیق کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه آماری این پژوهش از فرمول کوکران استفاده گردیده است، که با مدنظر قرار دادن اینکه جامعه آماری کارکنان و مدیران رسمی و پیمانی مراکز مختلف سازمان بنادر و دریانوردی چون بندر شهید رجایی، شهید باهنر، امام خمینی، بوشهر، نوشهر، امیرآباد، خرمشهر، باهنر، آبادان، عسلویه، چابهار، انزلی، خارگ، فریدون کنار، آستارا، گز، لنگه، جاسک و شرفخانه تعداد بیش از ۱۰۰ هزار نفر می‌باشد حجم نمونه ۳۸۴ نفر به دست می‌آید که پرسشنامه میان این تعداد توزیع می‌شود، این تعداد با استفاده از روش خوشه‌ای به نسبت کارکنان این مراکز توزیع گشت. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از ابزار پرسشنامه^۱ استفاده گردیده است. برای بدست آوردن پرسشنامه از تحلیل کیفی به روش محتوای متنی استفاده شد. برای بررسی روایی پرسشنامه از روش روایی صوری و محتوایی با محاسبه ضرایب CVI و CVR استفاده شده است. بدین صورت که پرسشنامه در میان ۱۶ نفر از صاحب نظران و اساتید مدیریت و علوم رفتاری که بیش از ۱۰ سال سابقه کاری و مدیریتی داشته و تألیفاتی در این زمینه داشته‌اند، توزیع شد و از آن‌ها در مورد پرسش‌ها و ارزیابی فرضیه‌ها نظرخواهی گردید که به اتفاق پرسشنامه را تایید نمودند. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده در این پژوهش، در یک مطالعه مقدماتی با توزیع ۳۰ پرسشنامه برابر ۰.۸۵۲ محاسبه گردید. بنابراین پایایی پرسشنامه بسیار مطلوب ارزیابی گردیده است.

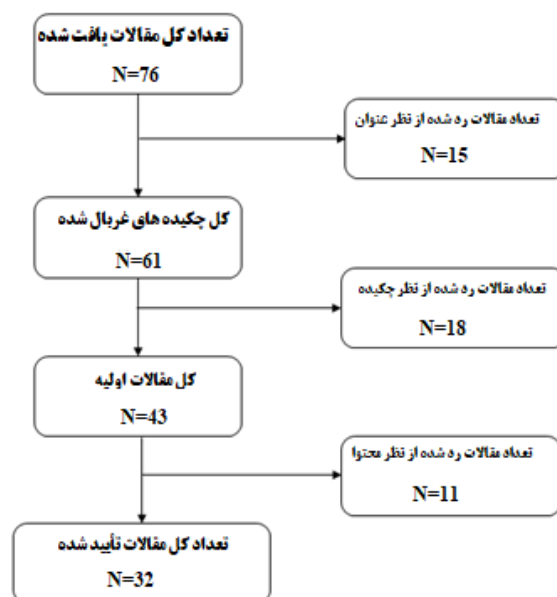
روش‌های آماری مورد استفاده در این پژوهش را می‌توان به دو دسته روش‌های آماری استنباطی و روش‌های آماری توصیفی تقسیم کرد. تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و SMART-PLS صورت گرفته است. همچنین برای بررسی وضعیت روایی پرسشنامه از روایی واگرا و همگرا و نیز بررسی بار عاملی و بررسی فرضیات تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

یافته‌ها

در بخش کیفی این پژوهش از تحلیل محتوای متنی برای استخراج سازه‌ها و گویه‌ها بهره گرفته شد. با استفاده از کلید واژه‌های رهبری زهرآگین و رهبری سمی از یک سو و رفتارهای ضد بهره‌وری، رفتارهای انحرافی از سوی دیگر و نیز ساختارهای بوروکراتیک و بوروکراسی در پایگاه‌های تخصصی noormags.ir، sid.ir، elmnet.ir و کلمات *Poisonous leadership*، *toxic leadership*، *counterproductive behaviors*، *deviant behaviors*، *Counterproductive behavior*، *bureaucratic structure* در پایگاه تخصصی emeraldinsight.com و sciencedirect.com، googlescholar.com مقالات مرتبط مورد بررسی قرار گرفتند. بیش از ۷۶ مقاله

¹ Questionnaire

مورد بررسی قرار گرفت که ۱۵ مقاله از روی موضوع، ۱۸ مقاله با بازبینی چکیده و ۱۱ مقاله با بازبینی متن حذف گردیدند، فرایند بازبینی برای انتخاب مقاله‌های مورد نظر در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۱. فرایند بازبینی برای انتخاب مقاله‌های مورد نظر

کد مقالات به کاررفته برای تدوین پرسشنامه در جدول ۱ نمایش داده شده اند.

جدول ۱. مقالات به کار رفته در تدوین پرسشنامه

کد	نویسنده	سال	کد	نویسنده	سال
P۱	بنی شیخ الاسلامی و کیاچوری	۱۴۰۳	E۶	Wagner III	۲۰۲۱
P۲	بنی شیخ الاسلامی و همکاران	۱۴۰۲	E۷	Rasool et al.	۲۰۲۱
P۳	بنی شیخ الاسلامی و همکاران	۱۴۰۲	E۸	Samma et al.	۲۰۲۰
P۴	قائد ایمنی هارونی و همکاران	۱۴۰۰	E۹	Byrkjeflot	۲۰۱۸
P۵	عیدی پور و همکاران	۱۳۹۹	E۱۰	Falatha et al.	۲۰۱۷
P۶	عجمی و دادفر	۱۳۹۸	E۱۱	Wilson & Mc Calman	۲۰۱۷
P۷	شکوه و نیک پور	۱۳۹۸	E۱۲	Lasakova & Remisova	۲۰۱۵
P۸	صفری و همکاران	۱۳۹۸	E۱۳	Spranger	۲۰۱۴
P۹	سبک رو و دهقان	۱۳۹۷	E۱۴	Mehta & Maheshwari	۲۰۱۴
P۱۰	رنگریز و همکاران	۱۳۹۷	E۱۵	Jonason et al.	۲۰۱۳
P۱۱	سید نظری و همکاران	۱۳۹۵	E۱۶	Rauthmann & Kolar	۲۰۱۳
E۱	Bendor & Swistak	۲۰۲۵	E۱۷	Gallus et al.	۲۰۱۳
E۲	Ahmed et al.	۲۰۲۵	E۱۸	Rishipal	۲۰۱۲
E۳	Kanon	۲۰۲۴	E۱۹	Demir & Rodwell	۲۰۱۲
E۴	Moulin	۲۰۲۳	E۲۰	Xu et al.	۲۰۱۲
E۵	Abugabel	۲۰۲۳	E۲۱	Steele	۲۰۱۱

مطابق جدول ۱ کد مقالات ارائه شد. یک پرسشنامه محقق ساخته در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است که در جدول ۲ به نمایش در آمده است.

جدول ۲. پرسشنامه تحقیق

سازه	بعد	ردیف	گویه	منبع	سازه	بعد	ردیف	گویه	منبع
رهبری زهرآگی ن	رهبری توهین آمیز	۱	مسخره کردن زیردستان	P۵, P۷, E۷, E۱۲, E۱۷, E۱۳, E۱۴ E۱۹	رفتارهای ضد بهره وری	اعمال کاری آسیب رسان	۲۹	سرقت اموال	P۴, P۸, E۱۰, E۱۸
		۲	مسئول دانستن کارکنان در کارهای خارج از شرح شغلیشان	P۵, P۷, E۷, E۱۳, E۱۷, E۱۹			۳۰	تخریب اموال	P۴, P۸, E۱۰ E۱۸
		۳	عدم توجه به مسئولیت‌های غیرکاری زیردستان	P۵, P۷, E۱۳, E۱۴			۳۱	سوء استفاده از زمان و منابع	P۴, P۶, P۸, P۱۰, E۱۰, E۱۱, E۱۸
		۴	کوچک یادکردن زیردستان در حضور دیگران	E۷, P۵, P۷, E۱۳, E۱۴, E۱۷, E۱۹, E۲۱			۳۲	حضور ضعیف	P۴, P۶, P۸, P۱۱, E۱۰, E۱۸
		۵	تحقیر زیردستان در جمع	P۵, P۷, P۹, E۱۲, E۱۳, E۱۴			۳۳	کیفیت پایین کار	P۴, P۶, P۸, P۱۱, E۱۰ E۱۸
		۶	به رخ کشیدن خطا و اشتباهات گذشته ی زیردستان	P۵, P۷, E۱۳, E۱۷, E۱۹		اعمال غیر اخلاقی	۳۴	رفتارهای نامن	P۴, P۸, E۸, E۱۰ E۱۸
	رهبری خودکامه	۷	نالایق خواندن زیردستان	P۵, P۷, E۱۹, E۲۰			۳۵	مصرف الکل یا استفاده از مواد مخدر	P۴, P۸, E۸, E۱۰ E۱۸
		۸	نظارت مضاعف تکمیل کار زیردستان	P۵, P۷, E۱۷, E۱۹, E۲۰, E۲۱			۳۶	عمل کلامی نامناسب	P۴, P۸, E۸, E۱۰ E۱۸
		۹	دست اندازی به حریم خصوصی زیردستان	P۱, P۲, P۳, P۵, P۷, E۱۴, E۲۰			۳۷	اقدام فیزیکی و جسمی نامناسب	P۴, P۸, E۸, E۱۰ E۱۸
		۱۰	عدم اجازه انجام کارهای زیردستان به روش‌های جدید	P۵, P۷, E۱۷, E۱۹, E۲۰			۳۸	مخفی کاری	P۱۱, E۱۲
		۱۱	نادیده گرفتن نظرات مخالف نظرات خود	P۵, P۷, E۲۰		سلسله مراتب ساختارهای بوروکراتیک	۳۹	رتبه‌ها و عناوین و سلسله‌مراتب ساختاری	E۳, E۴
		۱۲	عدم عدول از سیاست‌های سازمانی در شرایط خاص	P۵, P۷, E۱۴, E۲۰			۴۰	خطوط گزارش دهی	E۳, E۴

۱۳	خودشیفتگی ی	تصمیم گیرنده بودن مدیر در تمام تصمیمات کوچک و بزرگ	P۵, P۷, E۱۵, E۱۶, E۱۷, E۱۹	۴۱	نمودار سازمانی	E۳, E۴
۱۴		ذی حق دانستن همیشگی مدیر در مورد خودش	P۵, P۷, E۱۵, E۱۶	۴۲	حاکمیت قانون	E۳, E۴
۱۵		شایسته دانستن مدیر از خود در بالاترین رده‌های سازمانی	P۵, P۷, E۱۵, E۱۶	۴۳	رویه‌های استاندارد عملیاتی	E۳, E۴
۱۶		توانمند قلمداد کردن مدیر از خود نسبت به سایرین	P۵, P۷, E۱۵, E۱۶	۴۴	سیاست‌ها	E۳, E۴
۱۷		فوق العاده قلمداد کردن مدیر از خود نسبت به سایرین	P۵, P۷, E۱۵, E۱۶	۴۵	تقسیم کار بخش‌ها و واحدهای تخصصی	E۳, E۵
۱۸	جاه طلبی	علاقه ی مدیر به تعریف و تمجید	P۵, P۷, E۲۱	۴۶	وظایف تعریف شده	E۳, E۵
۱۹		تغییر رفتار مدیر در هنگام رفتار با مافوقش	P۵, P۷, E۲۰, E۲۱	۴۷	بی طرفی عدم وجود تعصب	E۳, E۵
۲۰		عدم پذیرش مسئولیت خطاهای بخش توسط مدیر	P۵, P۷, E۱۴	۴۸	تصمیم گیری تنها بر اساس قوانین	E۳, E۵
۲۱		توجه صرف مدیر تنها به کسانی که هوایش را دارند	P۵, P۷, E۱۴	۴۹	ارجاع بی طرفی	E۳, E۵
۲۲		نسبت دادن موفقیت‌های غیر مرتبط با مدیر به خودش	P۵, P۷, E۱۷, E۱۹, E۲۱	۵۰	شایستگی‌ها ی فنی آزمون‌های شایستگی	E۴, E۹
۲۳	رفتار غیر پیش بینی	تلاش مدیر تنها برای فعالیت‌های در راستای ارتقا	P۵, P۷, E۲۰	۵۱	گواهینامه‌های شایستگی	E۴, E۹
۲۴		از کوره در رفتن ناگهانی مدیر	P۵, P۷, E۲۰	۵۲	شرح شغل، الزامات واجد شرایط بودن	E۴, E۹
۲۵		درگیر شدن جو سازمان با خلق و خوی پر نوسان مدیر	P۵, P۷, E۲۰	۵۳	پاسخگویی ارزیابی عملکرد	E۱, E۵
۲۶		عدم توانایی دستیابی گاه به گاه کارکنان به مدیریت به دلیل عصبانیت او	P۵, P۷, E۲۰	۵۴	نظارت و بازرسی	E۱, E۵
۲۷		لزوم توجه زیردستان به خلق و خوی مدیر	P۵, P۷, E۲۰	۵۵	حسابرسی	E۱
۲۸		نادیده گرفتن احساسات زیردستان توسط مدیر در هنگام برافروختگی	P۵, P۷, E۲۰	۵۶	ارتباطات رسمی یادداشت‌ها، گزارش‌ها و دستورات	E۶
				۵۷	کانال‌های رسمی	E۶

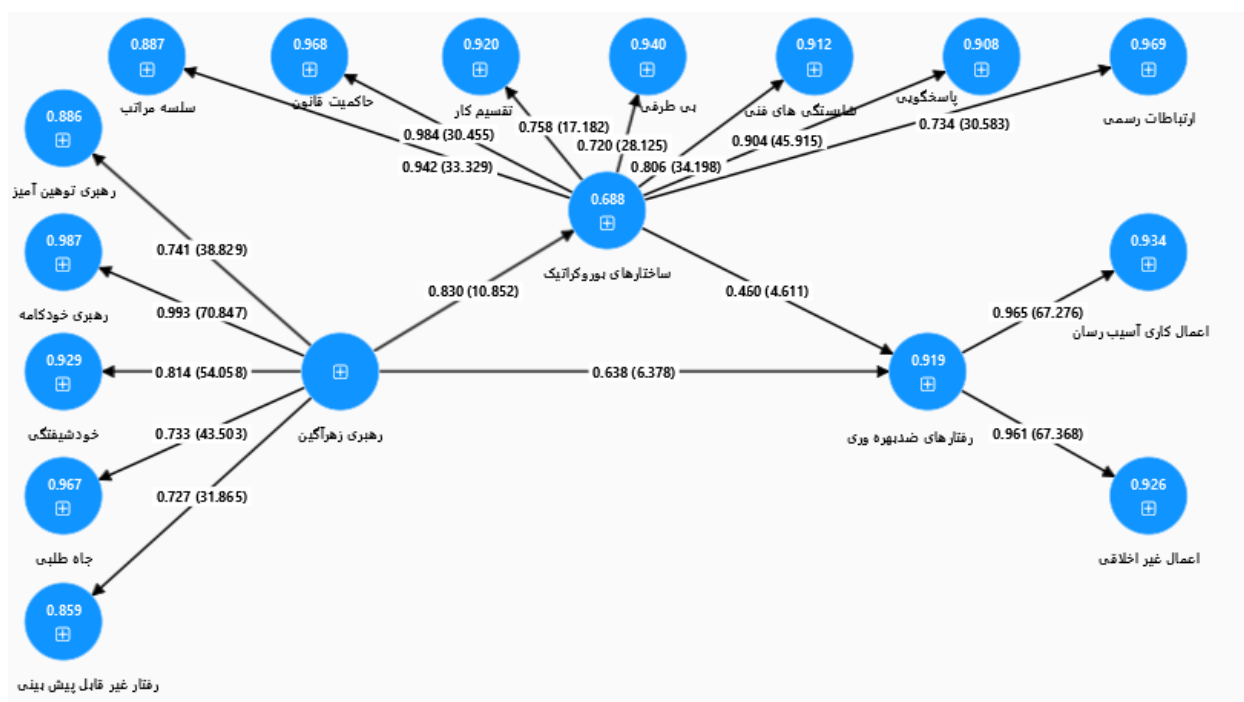
در این بخش یافته‌های پژوهش در دو بخش اصلی ارائه می‌شود. ابتدا آمار توصیفی و شاخص‌های مرکزی متغیرهای پژوهش شامل حداقل، حداکثر، میانگین، انحراف معیار، واریانس، چولگی، کشیدگی و آزمون نرمالیتی کلموگروف-اسمیرنوف در جدول ۳ آورده شده است. در ادامه، روابط بین متغیرها با استفاده از مدل معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزار SMART-PLS بررسی و تحلیل خواهد شد.

جدول ۳. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی	آزمون کلموگروف-اسمیرنوف	
								آماره	مقدار معناداری
رهبری توهین آمیز	۳.۹۱	۰.۸۲	۰.۶۷	-۰.۹۵	۰.۸۰	۰.۱۳	۰.۸۰	۰.۹۳	۰.۰۰
رهبری خودکامه	۳.۹۰	۰.۷۸	۰.۶۱	-۰.۸۰	۰.۶۷	۰.۱۲	۰.۶۷	۰.۹۴	۰.۰۰
خودشیفتگی	۳.۷۷	۰.۷۷	۰.۶۰	-۰.۵۲	۰.۵۲	۰.۰۸	۰.۵۲	۰.۹۶	۰.۰۰
جاه طلبی	۳.۷۴	۰.۷۳	۰.۵۳	-۰.۵۰	۰.۶۹	۰.۰۹	۰.۶۹	۰.۹۷	۰.۰۰
رفتار غیر قابل پیش بینی	۳.۵۱	۰.۸۷	۰.۷۵	-۰.۵۴	۰.۵۳	۰.۱۱	۰.۵۳	۰.۹۶	۰.۰۰
رهبری زهرآگین	۳.۷۷	۰.۷۲	۰.۵۲	-۰.۸۱	۱.۲۷	۰.۱۱	۱.۲۷	۰.۹۵	۰.۰۰
اعمال کاری آسیب رسان	۳.۸۲	۰.۸۴	۰.۷۰	-۰.۷۳	۰.۶۹	۰.۱۱	۰.۶۹	۰.۹۵	۰.۰۰
اعمال غیر اخلاقی	۳.۷۴	۰.۸۰	۰.۶۴	-۰.۴۷	۰.۴۴	۰.۰۹	۰.۴۴	۰.۹۶	۰.۰۰
رفتارهای ضد بهره وری	۳.۷۸	۰.۷۹	۰.۶۳	-۰.۶۶	۰.۷۱	۰.۰۹	۰.۷۱	۰.۹۶	۰.۰۰
سلسله مراتب	۳.۸۰	۰.۸۵	۰.۷۲	-۰.۵۴	۰.۲۸	۰.۱۳	۰.۲۸	۰.۹۴	۰.۰۰
حاکمیت قانون	۳.۷۶	۰.۸۴	۰.۷۱	-۰.۵۲	۰.۲۳	۰.۱۵	۰.۲۳	۰.۹۵	۰.۰۰
تقسیم کار	۳.۸۳	۰.۸۵	۰.۷۳	-۰.۷۰	۰.۷۹	۰.۲۰	۰.۷۹	۰.۹۱	۰.۰۰
بی طرفی	۳.۷۵	۰.۸۱	۰.۶۶	-۰.۵۱	۰.۵۹	۰.۱۳	۰.۵۹	۰.۹۴	۰.۰۰
شایستگی‌های فنی	۳.۷۸	۰.۸۵	۰.۷۲	-۰.۶۲	۰.۳۵	۰.۱۶	۰.۳۵	۰.۹۴	۰.۰۰
پاسخگویی	۳.۸۵	۰.۸۵	۰.۷۲	-۰.۶۵	۰.۴۹	۰.۱۳	۰.۴۹	۰.۹۴	۰.۰۰
ارتباطات رسمی	۳.۷۶	۰.۸۸	۰.۷۷	-۰.۴۵	۰.۱۵	۰.۱۳	۰.۱۵	۰.۹۳	۰.۰۰
ساختارهای بوروکراتیک	۳.۷۹	۰.۷۴	۰.۵۵	-۰.۷۰	۱.۳۹	۰.۰۸	۱.۳۹	۰.۹۶	۰.۰۰

جدول ۳ نشان می‌دهد نتایج تحلیل توصیفی متغیرهای مورد مطالعه نشان می‌دهد که تمامی متغیرها از جمله رهبری توهین‌آمیز (میانگین=۳.۹۱، انحراف معیار=۰.۸۲)، رهبری خودکامه (میانگین=۳.۹۰، انحراف معیار=۰.۷۸)، خودشیفتگی (میانگین=۳.۷۷، انحراف معیار=۰.۷۷)، و سایر متغیرهای مرتبط با رفتارهای سازمانی، در محدوده نسبتاً بالایی قرار دارند. انحراف معیارها بین ۰.۷۲ تا ۰.۸۸ متغیر است که نشان‌دهنده پراکندگی متوسط داده‌ها حول میانگین است. مقادیر چولگی منفی حاکی از عدم تقارن توزیع داده‌ها به سمت چپ است، در حالی که کشیدگی مثبت نشان‌دهنده توزیع نسبتاً کشیده‌تر از نرمال است. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف (با مقدار معناداری ۰.۰۰ برای همه متغیرها) بیانگر عدم نرمال بودن توزیع داده‌هاست، که این موضوع نشان‌دهنده لزوم بهره‌گیری از نرم افزار SMART-PLS برای تحلیل مسیر می‌باشد. روند انجام تحقیق در شکل ۳ نمایش داده شده است.

مدل معادلات ساختاری نهایی برای سنجش رابطه سازه‌های اصلی تحقیق استفاده شده است. مدل نهایی در شکل زیر ارائه شده است. این مدل با اقتباس از برونداد نرم‌افزار SMART-PLS ترسیم شده است. بر اساس نتایج نمایش داده شده بار عاملی بزرگتر از ۰/۴ بوده و آماره T نیز بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد، تک تک گویه‌های پرسشنامه برای سازه‌های تعیین شده مناسب است.



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری انعکاسی اولیه برای فرضیات در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب

جدول ۴ شاخص‌های روایی، پایایی را برای تمامی متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد.

جدول ۴. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

رهبری زهرآگین	رفتارهای ضد بهره‌وری	ساختارهای بوروکراتیک
رهبری زهرآگین	۰/۷۱۸	
رفتارهای ضد بهره‌وری	۰/۶۶۶	۰/۸۳۹
ساختارهای بوروکراتیک	۰/۶۳۴	۰/۷۲۱
		۰/۷۶۲

باتوجه به مدل نمایش یافته در شکل‌های ۲، نتایج فرضیه‌های تحقیق در جدول ۵ نمایش داده شد. شایان ذکر است برای ارزیابی نقش میانجی ساختارهای بوروکراتیک، در فرضیه چهارم از آزمون سوبل بهره گرفته شد. بر اساس نتایج بدست آمده از مدل، نتیجه فرضیات تحقیق در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول ۵. نتایج فرضیات

فرضیه	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه آزمون
اول رهبری زهرآگین ← رفتارهای ضد بهره‌وری	۰/۶۳۸	۶/۳۷۸	تأیید فرضیه
دوم رهبری زهرآگین ← ساختارهای بوروکراتیک	۰/۸۳۰	۱۰/۸۵۲	تأیید فرضیه
سوم ساختارهای بوروکراتیک ← رفتارهای ضد بهره‌وری	۰/۴۶۰	۴/۶۱۱	تأیید فرضیه
چهارم رهبری زهرآگین ← ساختارهای بوروکراتیک ← رفتارهای ضد بهره‌وری	آزمون سوبل		
	۴/۲۴۴		تأیید فرضیه

نتایج تحلیل مسیر و آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شده‌اند. بر اساس یافته‌ها، رفتارهای ضد بهره‌وری تأثیر مثبت و معناداری بر رهبری زهرآگین دارد (ضریب مسیر = $t=۶.۳۷۸$). همچنین، ساختارهای بوروکراتیک تأثیر قوی‌تری بر رهبری زهرآگین از خود نشان داد (ضریب مسیر = $t=۰.۸۳۰$ ، $t=۱۰.۸۵۲$). از سوی دیگر، ساختارهای بوروکراتیک بر رفتارهای ضد بهره‌وری نیز تأثیر مثبت و معناداری

داشت (ضریب مسیر = ۰.۴۶۰، $t = ۴.۶۱۱$). علاوه بر این، نتایج آزمون سوبل (با آماره ۴.۲۴۴) نشان داد که ساختارهای بوروکراتیک به عنوان متغیر میانجی، رابطه بین رفتارهای ضد بهره‌وری و رهبری زهرآگین را به صورت معناداری تقویت می‌کند. این یافته‌ها حاکی از آن است که بهبود ساختارهای سازمانی و کاهش رفتارهای ضد بهره‌وری می‌تواند در کاهش رهبری زهرآگین مؤثر باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رهبری زهرآگین تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای ضد بهره‌وری دارد. این نتیجه همسو با مطالعات پیشین است که به رابطه مستقیم و غیرمستقیم این دو متغیر اشاره کرده‌اند (Abugabel, 2023; Ahmed et al., 2024; Manaa et al., 2021; Murat et al., 2021). نتایج نشان می‌دهد که زمانی که رهبران با سبک‌های مخرب و رفتارهای توهین‌آمیز، خودکامه، خودشیفته و غیرقابل پیش‌بینی عمل می‌کنند، کارکنان به سمت کنش‌های منفی و انحرافی سوق پیدا می‌کنند. این رفتارها می‌تواند شامل کاهش کیفیت کار، تخریب دارایی‌های سازمانی و بی‌توجهی به وظایف باشد، که در نهایت بهره‌وری سازمان را به شدت کاهش می‌دهد (Fan et al., 2023; Shao et al., 2023). از منظر روان‌شناختی، این پدیده را می‌توان با نظریه فرسودگی عاطفی و آتومی سازمانی تبیین کرد؛ رهبران زهرآگین از طریق ایجاد فشارهای روانی و تضعیف هنجارهای مثبت، زمینه را برای بروز چنین رفتارهایی فراهم می‌سازند (Abugabel, 2023; Sirbu et al., 2023).

یافته دوم نشان داد که ساختارهای بوروکراتیک نیز اثر مثبت و معناداری بر رهبری زهرآگین دارند. این نتیجه حاکی از آن است که ساختارهای اداری سخت‌گیرانه و سلسله‌مراتبی می‌توانند زمینه تقویت رفتارهای رهبری زهرآگین را فراهم کنند (Ghasempour & Viseh, 2020; Rahmani & Ghanbari, 2024; Zare & Sepahvand, 2019). سازمان‌هایی با قوانین خشک، رویه‌های پیچیده، تمرکز قدرت در سطوح بالا و ارتباطات رسمی محدود، امکان بیشتری برای رهبران با گرایش‌های کنترل‌گر و مستبد ایجاد می‌کنند تا رفتارهای خود را اعمال کنند. این همسویی با یافته‌های پژوهش (Klahn Acuña & Male, 2022) در حوزه آموزش عالی و (Kurtulmuş, 2020) در زمینه رهبری و قلدری سازمانی، نشان می‌دهد که حتی در محیط‌های آکادمیک یا تخصصی، ساختارهای بوروکراتیک می‌توانند موجب افزایش اثرات منفی رهبری زهرآگین شوند.

همچنین، نتایج پژوهش بیانگر آن بود که ساختارهای بوروکراتیک به طور مستقیم بر رفتارهای ضد بهره‌وری اثر مثبت دارند. این یافته مطابق با مطالعاتی است که به رابطه بین محدودیت‌های اداری، کاهش انعطاف‌پذیری و افزایش رفتارهای انحرافی کارکنان پرداخته‌اند (Shao et al., 2023; Sirbu et al., 2023; Zheng et al., 2023). بوروکراسی بیش‌ازحد و نبود آزادی عمل می‌تواند انگیزه و تعهد کارکنان را کاهش دهد و آنان را به سمت رفتارهایی سوق دهد که به کاهش کارایی منجر می‌شود. در پژوهش (Paciello et al., 2022) نیز اشاره شده است که عوامل ساختاری و اداری ناکارآمد می‌توانند فرایند عادی‌سازی رفتارهای مخرب را تسهیل کنند.

نتیجه مهم دیگر این پژوهش، تأیید نقش میانجی‌گری ساختارهای بوروکراتیک در رابطه بین رهبری زهرآگین و رفتارهای ضد بهره‌وری بود. این یافته با نتایج پژوهش‌های (Abugabel, 2023; Zare & Sepahvand, 2019) همخوانی دارد که نشان داده‌اند متغیرهای ساختاری می‌توانند به عنوان کانال انتقال اثرات منفی رهبری سمی عمل کنند. به بیان دیگر، رهبری زهرآگین نه تنها به طور مستقیم رفتارهای ضد بهره‌وری را افزایش می‌دهد، بلکه از طریق تشدید بوروکراسی و تقویت ساختارهای ناکارآمد، این اثر را غیرمستقیم نیز تقویت می‌کند. این مکانیزم دوگانه اثرگذاری، اهمیت مداخله هم‌زمان در هر دو حوزه رهبری و ساختار سازمانی را برجسته می‌سازد.

از منظر مقایسه‌ای، ضریب مسیر مشاهده‌شده در این پژوهش بین رهبری زهرآگین و رفتارهای ضد بهره‌وری (۰.۶۳۸) بالاتر از مقادیر گزارش‌شده در مطالعاتی همچون (Ahmed et al., 2024) و (Manaa et al., 2022) بود، که می‌تواند ناشی از ماهیت خاص صنعت بندری و دریانوردی باشد. این محیط‌ها معمولاً با سلسله‌مراتب سخت و الزامات ایمنی بالا همراه هستند که می‌تواند تعاملات منفی بین رهبران و کارکنان

را تشدید کند. همچنین، اثر قوی ساختارهای بوروکراتیک بر رهبری زهرآگین (۰.۸۳۰) بیانگر آن است که متغیرهای ساختاری در این صنعت نقش مهم‌تری نسبت به عوامل فردی در شکل‌گیری سبک‌های رهبری دارند (Balouchi, 2024; Beni Sheikh Al-Islami & Kiakajouri, 2024).

پژوهش‌های (Rahmani & Ghanbari, 2024) و (Beni Sheikh Al-Islami & Kiakajouri, 2023) نیز نشان داده‌اند که در سازمان‌های دولتی ایران، تعامل میان عوامل ساختاری و رفتاری به‌طور معناداری بر پیامدهای سازمانی اثرگذار است. این همسویی نتایج، تأیید می‌کند که برای کاهش اثرات منفی رهبری زهرآگین، صرفاً مداخلات آموزشی و رفتاری کافی نیست، بلکه اصلاح ساختارهای بوروکراتیک نیز الزامی است.

از نظر عملی، نتایج این پژوهش بیانگر این است که مدیران سازمان بنادر و دریانوردی باید به‌طور همزمان به دو جبهه مقابله با رهبری زهرآگین و اصلاح ساختارهای بوروکراتیک بپردازند. در این راستا، یافته‌های (Kurtulmuş, 2020) در زمینه راهبردهای مقابله با قلدری و سوءاستفاده قدرت در محیط کار، و همچنین (Paciello et al., 2022) درباره ارتقای خودکارآمدی اخلاقی کارکنان، می‌تواند راهنمای اقدامات سیاستی و اجرایی باشد.

این پژوهش با وجود ارائه یافته‌های ارزشمند، با چند محدودیت همراه است. نخست، جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران سازمان بنادر و دریانوردی ایران بود که ویژگی‌های خاص صنعتی و فرهنگی خود را دارند، لذا تعمیم نتایج به سایر صنایع یا کشورهای دیگر باید با احتیاط انجام شود. دوم، داده‌ها از طریق پرسشنامه خوداظهاری گردآوری شده‌اند که می‌تواند تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان یا تمایل به پاسخ‌های اجتماعی مطلوب قرار گیرد. سوم، ماهیت مقطعی داده‌ها مانع از استنباط روابط علی دقیق میان متغیرها می‌شود و تنها ارتباطات همبستگی را نشان می‌دهد. چهارم، بررسی متغیرهای تعدیل‌گر بالقوه مانند فرهنگ سازمانی، هوش هیجانی مدیران و سیستم‌های پاداش در این پژوهش مورد توجه قرار نگرفت، در حالی که می‌توانند در تبیین دقیق‌تر روابط نقش‌آفرین باشند.

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده، مطالعات طولی به‌منظور بررسی تغییرات روابط میان متغیرها در طول زمان انجام شود تا امکان تحلیل علی دقیق‌تر فراهم گردد. همچنین، گسترش جامعه آماری به صنایع و بخش‌های مختلف، از جمله بخش خصوصی و سازمان‌های غیردولتی، می‌تواند به تعمیم‌پذیری یافته‌ها کمک کند. بررسی متغیرهای تعدیل‌گر همچون هوش هیجانی، سرمایه روان‌شناختی، فرهنگ سازمانی و سیستم‌های پاداش نیز می‌تواند ابعاد جدیدی از تعاملات میان رهبری زهرآگین، ساختارهای بوروکراتیک و رفتارهای ضد بهره‌وری را آشکار سازد. افزون بر این، بهره‌گیری از روش‌های کیفی مانند مصاحبه‌های عمیق و گروه‌های متمرکز می‌تواند به شناسایی ظرایف و عوامل پنهان مؤثر بر این روابط کمک نماید.

سازمان بنادر و دریانوردی می‌تواند با بازطراحی فرآیندهای سازمانی و کاهش پیچیدگی‌های بوروکراتیک، فضای کاری منعطف‌تر و مشارکتی‌تری ایجاد کند. آموزش رهبران و مدیران در زمینه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و حمایتی، همراه با ایجاد سیستم‌های بازخورد دوسویه، می‌تواند به کاهش اثرات منفی رهبری زهرآگین کمک کند. همچنین، طراحی و اجرای سیاست‌های شفاف در ارزیابی عملکرد و ارتقاء، بر اساس شایستگی واقعی و نه روابط شخصی، می‌تواند انگیزه و اعتماد کارکنان را تقویت نماید. در نهایت، توجه به سلامت روانی کارکنان از طریق برنامه‌های مدیریت استرس، توسعه مهارت‌های ارتباطی و ارتقای هوش هیجانی، می‌تواند مقاومت سازمانی را در برابر اثرات مخرب رهبری زهرآگین افزایش دهد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Toxic leadership has emerged as a critical concern in organizational behavior research, given its detrimental effects on employees' psychological well-being, work performance, and organizational outcomes (Lipman-Blumen, 2018; Sabino et al., 2024). Defined as a persistent pattern of destructive behaviors—ranging from abusive supervision and authoritarianism to narcissism and unpredictability—this leadership style fosters an environment of fear, mistrust, and demotivation among subordinates (Hadavinejad & Kalvandi, 2016; Khalili, 2018). Existing literature highlights that toxic leaders often suppress dissenting voices, isolate or punish critical employees, and prioritize personal gain over organizational welfare, ultimately encouraging counterproductive work behaviors (CWBs) (Abugabel, 2023; Ahmed et al., 2024).

Counterproductive work behaviors encompass voluntary acts that violate organizational norms and threaten the organization's effectiveness, such as property damage, theft, absenteeism, time-wasting, and interpersonal deviance (Fan et al., 2023; Shao et al., 2023). Prior research demonstrates that CWBs can be triggered by perceived injustice, emotional exhaustion, and psychological contract violations (Paciello et al., 2022; Sîrbu et al., 2023). Toxic leadership exacerbates these conditions by creating a hostile and stressful workplace environment (Manaa et al., 2022; Murat et al., 2021). In this context, employees may resort to retaliatory or disengaged behaviors, further undermining organizational productivity.

Another structural dimension influencing both leadership styles and CWBs is bureaucratic organizational structures. Characterized by formal rules, rigid procedures, hierarchical authority, and specialized roles, bureaucratic structures can enhance stability and accountability (Klahn Acuña & Male, 2022; Kurtulmuş, 2020). However, excessive bureaucracy can reduce flexibility, stifle innovation, and contribute to employee dissatisfaction (Ghasempour & Viseh, 2020; Zare & Sepahvand, 2019). In such environments, toxic leaders may thrive, using the rigid system to consolidate power and limit transparency (Rahmani & Ghanbari, 2022; Rahmani & Ghanbari, 2024). Empirical evidence suggests that bureaucratic constraints not only directly promote CWBs but also strengthen the negative influence of toxic leadership on employees (Shao et al., 2023; Zheng et al., 2023).

Recent studies have explored the interplay between these factors in various organizational settings. For example, (Ahmed et al., 2024) identified a positive link between toxic leadership, workplace deviance, and organizational cynicism, with emotional exhaustion as a mediator. (Abugabel, 2023) demonstrated that organizational anomie mediates the toxic leadership–CWB relationship, indicating that weakened norms amplify toxic effects. In the Iranian public sector, (Beni Sheikh Al-Islami & Kiakajouri, 2023, 2024; Beni Sheikh Al-Islami et al., 2023) emphasized that both individual-level toxic behaviors and structural inefficiencies must be addressed to reduce destructive outcomes. Despite this body of research, few studies have examined the mediating role of bureaucratic structures between toxic leadership and CWBs, especially in strategic sectors such as ports and maritime organizations where hierarchical complexity and operational rigidity are prevalent (Balouchi, 2024).

This study addresses this gap by investigating the direct and indirect effects of toxic leadership and bureaucratic structures on counterproductive work behaviors within the Ports and Maritime Organization of Iran. Specifically, it examines whether bureaucratic structures mediate the relationship between toxic leadership and CWBs, offering both theoretical and practical contributions to leadership and organizational structure literature.

Methods and Materials

This applied research employed a descriptive–survey design using a mixed-methods approach (qualitative–quantitative). The statistical population comprised employees and managers of the Ports and Maritime Organization across 19 major Iranian ports. Based on Cochran’s formula and cluster sampling, 384 participants were selected. In the qualitative phase, a researcher-made questionnaire was developed after reviewing 76 academic articles and coding 32 using textual content analysis. Content validity was confirmed by 16 experts, including experienced port managers and academics specializing in maritime management. Reliability was established with a Cronbach’s alpha coefficient of 0.852. Data analysis was performed using SPSS and SMART-PLS software. The structural equation modeling (SEM) technique was used to test the research hypotheses and assess the mediating role of bureaucratic structures.

Findings

Descriptive statistics revealed relatively high mean scores across toxic leadership dimensions, including abusive leadership, authoritarianism, narcissism, ambition, and unpredictability, as well as in CWB dimensions such as harmful work acts and unethical acts. The findings showed that toxic leadership had a significant positive effect on CWBs (path coefficient = 0.638, $T = 6.378$), confirming the first hypothesis. Bureaucratic structures also had a strong positive effect on toxic leadership (path coefficient = 0.830, $T = 10.852$), supporting the second hypothesis. Additionally, bureaucratic structures significantly and positively influenced CWBs (path coefficient = 0.460, $T = 4.611$), validating the third hypothesis. The Sobel test ($T = 4.244$) confirmed the mediating role of bureaucratic structures in the relationship between toxic leadership and CWBs, supporting the fourth hypothesis.

Discussion and Conclusion

The results confirm that toxic leadership is a significant predictor of counterproductive work behaviors, consistent with prior studies showing that destructive leadership styles increase deviant workplace acts (Abugabel, 2023; Ahmed et al., 2024; Manaa et al., 2022). The observed path coefficient was higher than in some earlier studies, possibly due to the unique hierarchical and operational characteristics of the port and maritime sector, where stringent procedures and high operational stakes may magnify the adverse effects of toxic leadership.

The strong positive relationship between bureaucratic structures and toxic leadership aligns with research indicating that rigid organizational systems can enable and perpetuate destructive leadership behaviors (Klahn

Acuña & Male, 2022; Zare & Sepahvand, 2019). Excessive formalization and centralized decision-making may allow toxic leaders to exploit systemic rigidity, limit transparency, and suppress employee voice.

The direct effect of bureaucratic structures on CWBs supports findings that administrative rigidity can demotivate employees and foster disengagement or retaliatory actions (Shao et al., 2023; Zheng et al., 2023). Such structures, by constraining autonomy and creativity, may contribute to a climate where employees are more inclined toward counterproductive acts.

The mediating role of bureaucratic structures emphasizes that toxic leadership affects CWBs not only directly but also indirectly through reinforcing rigid, inefficient organizational systems. This dual pathway highlights the need for integrated interventions targeting both leadership behavior and structural reforms.

From a managerial perspective, these findings underscore the importance of leadership development programs promoting transformational and supportive leadership styles (Paciello et al., 2022), alongside organizational redesign efforts aimed at streamlining bureaucratic processes. Reducing hierarchical layers, promoting participatory decision-making, and fostering open communication channels could mitigate both the prevalence of toxic leadership and the incidence of CWBs.

In conclusion, this study contributes to the literature by empirically validating the mediating role of bureaucratic structures in the toxic leadership–CWB relationship within a strategic and structurally complex industry. It suggests that tackling toxic leadership in isolation may be insufficient; instead, a dual focus on leadership transformation and structural optimization is essential to enhance organizational performance and employee well-being.

References

- Abugabel, A. H. A. S. (2023). The Mediating Role of Organizational Anomie in the Relationship between Toxic Leadership and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study. 4(2), 207-263. <https://doi.org/10.21608/cfdj.2023.289004>
- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23(1), 669. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
- Balouchi, H. (2024). Investigating the Impact of Toxic Leadership on Export Performance With the Mediating Role of Organizational Silence and the Moderating Role of Internal Organizational Dispersion of International Marketing Capabilities. *Scientific Journal of "Organizational Culture Management"*. https://jomc.ut.ac.ir/article_99836.html?lang=en
- Beni Sheikh Al-Islami, Z., & Kiakajouri, D. (2023). Identifying causal, contextual, and intervening factors influencing toxic employee behavior in the public sector. *Marine Management Science Studies*, 4(2), 5-25. <https://civilica.com/doc/1948596>
- Beni Sheikh Al-Islami, Z., & Kiakajouri, D. (2024). Designing a model of toxic employee behavior focusing on strategies and consequences in the Ports and Maritime Organization of Mazandaran Province. *Marine Management Science Studies*, 5(3), 67-87. <https://civilica.com/doc/2128429>
- Beni Sheikh Al-Islami, Z., Kiakajouri, D., Taghipourian, M. J., & Rahmati, M. (2023). Presenting a model of toxic employee behavior in government organizations. *Supervision and Inspection*, 17(66), 207-248. <https://ensani.ir/fa/article/564196>
- Fan, Q., Wider, W., & Chan, C. K. (2023). The Brief Introduction to Organizational Citizenship Behaviors and Counterproductive Work Behaviors: A Literature Review. *Frontiers in psychology*, 14, 1181930. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181930>
- Ghasempour, H., & Viseh, S. M. (2020). Investigating the Effect of Toxic Leadership Style on Voluntary Turnover Intention: Explaining the Mediating Role of Organizational Silence. *Human Resources Development and Support Journal*, 56-82.
- Guo, L., Luo, J., & Cheng, K. (2023). Exploitative Leadership and Counterproductive Work Behavior: A Discrete Emotions Approach. *Personnel Review*, 53(2), 353-374. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2021-0131>
- Hadavinejad, M., & Kalvandi, M. (2016). Exploring dynamics of toxic leadership's antecedents using interpretive structural modeling. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 5, 1-24. https://obs.sinaweb.net/article_23169.html?lang=en

- Khalili, K. (2018). The Impact of Toxic Leadership Style on Social Loafing with the Mediating Role of Underwork among Employees (Case Study: Ilam Petrochemical Company). *Human Resource Management in the Oil Industry*, 9(36), 36.
- Klahn Acuña, B., & Male, T. (2022). Toxic leadership and academics' work engagement in higher education: A cross-sectional study from Chile. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432221084474. <https://doi.org/10.1177/17411432221084474>
- Kurtulmuş, B. E. (2020). *Toxic leadership and workplace bullying: The role of followers and possible coping strategies*. The Palgrave handbook of workplace well-being. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_24-1
- Lipman-Blumen, J. (2018). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36(1), 29-36. <https://doi.org/10.1002/ltl.125>
- Manaa, Y., Marcus, B., & Schuler, H. (2022). "The Effect of Toxic Leadership on Counterproductive Work Behaviors and Intention to Leave: An Empirical Study" Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *International Business Research, Canadian Center of Science and Education*, 15(11), 1-11. <https://doi.org/10.5539/ibr.v15n11p1> 10.1037/0021-9010.89.4.647
- Murat, A., Ayshan, C., & Salil, K. (2021). The Impact of Destructive Leadership on Self-Efficacy and Counterproductive Work Behaviors: A Study of Service Sector Employees in Mersin, Turkey. *Journal of Global Business Insights*, 6. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.2.1166>
- Paciello, M., Fida, R., Skovgaard-Smith, I., Barbaranelli, C., & Caprara, G. V. (2022). Withstanding Moral Disengagement: Moral Self-Efficacy as Moderator in Counterproductive Behavior Routinization. *Group & Organization Management*, 48(4), 1096-1134. <https://doi.org/10.1177/10596011221078665>
- Rahmani, E., & Ghanbari, S. (2022). The Role of Toxic Leadership in Creating Organizational Trauma with the Mediation of Hypocritical Behavior. *Research in Educational Systems*, 16(58), 20-34. https://www.jiera.ir/article_167788.html
- Rahmani, I., & Ghanbari, S. (2024). The effect of toxic leadership on the creation of organizational trauma with the mediating role of organizational cynicism among middle and high school teachers. *Psychological Achievements*, 31(1), 231-252.
- Sabino, A., Cesário, F., & Antunes, A. (2024). Linking toxic leadership to exit, voice, silence and neglect: the mediating role of loyalty A ligação entre a liderança tóxica ea saída, a voz, o silêncio ea negligência: O papel mediador da lealdade El vínculo entre liderazgo tóxico y salida, voz, silencio y abandono: el papel mediador de la lealtad. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2023-1471>
- Shahandeh, M. A., Amrollahi Biyouki, N., Sharifi Rad, M. S., & Shaker Ardakani, M. (2024). Exploring the Mechanisms of Abusive Supervision, Counterproductive Work Behavior, and Intrinsic Motivation on the Relationship Between Political Skill and Job Performance. *Psychological Research in Management*, 10(2), 97-120. <https://doi.org/10.22034/jom.2024.2023390.1172>
- Shao, J., Zhang, R., & Zhang, S. (2023). Mechanisms and Causes of Counterproductive Work Behavior: Organizational Constraints, Interpersonal Conflicts, and Organizational Injustice. *Advances in Social Science, Education, and Humanities Research*, 670. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220704.149>
- Sîrbu, A.-A., Ion, A., Dorobanțu, I. E., & Oprea, B. (2023). Meaningful Work and Counterproductive Work Behaviors: a Serial Mediation. *Psihologia Resurselor Umane*, 21(1). <https://doi.org/10.24837/pru.v21i1.520>
- Zare, F., & Sepahvand, R. (2019). Investigating the Role of Toxic Leadership Style on Organizational Trauma with Regard to the Mediating Role of Organizational Silence. *A New Approach in Educational Management Quarterly*, 10(1), 189-216. <https://www.sid.ir/paper/168820/fa>
- Zheng, X., Ni, D., Liu, X., & Zhang, M. (2023). A mixed blessing? State mindfulness change, ego depletion and counterproductive work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(2), 308-331. <https://doi.org/10.1111/joop.12419>