Journal of Iranian Social Studies
Vol. 20, No. 2, Summer 2026, 72-98.

Journal Homepage: http://www.jss-isa.ir/
E-ISSN: 2783-3429 **P-ISSN:** 2008-3653

Zombie Leadership and Organizational Anomie: The Moderating Role of Job Desertification

Mohammad Jalali[1]

1. Ph.D in Public Administration - Organizational Behavior, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorram Abad, Lorestan, Iran jalali.mo@fc.lu.ac.ir

Original Article

Abstract

Background and aim: The proliferation of destructive leadership patterns and declining work environment quality have become serious threats to normative cohesion and organizational social health in contemporary institutions; threats that are exacerbated in erosive work settings. In such conditions, "zombie leadership," as a form of passive leadership, can facilitate the emergence of organizational anomie. Accordingly, this study aimed to explain the impact of zombie leadership on organizational anomie and examine the moderating role of job desertification within social service organizations.

Data and method: This study employed a quantitative approach with a descriptive-explanatory design. The statistical population comprised employees of the Imam Khomeini Relief Foundation and the State Welfare Organization in Kurdistan province, of which 203 individuals were selected using proportional random sampling. Data were collected via a researcher-made questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS software. The validity and reliability of the research instrument were assessed and confirmed using standard criteria.

Findings: The results indicated that zombie leadership has a positive and significant effect on organizational anomie (β=0.296, t=4.229). Furthermore, job desertification significantly strengthens this relationship (β=0.308, t=5.596), indicating that the erosion of norms and organizational cohesion is exacerbated in depleting work environments.

Conclusion: In summary, the persistence of passive leadership, coupled with a scarcity of resources and job support, can facilitate the spread of normlessness, distrust, and reduced organizational commitment. Therefore, enhancing leadership quality and enriching the work environment are considered strategic imperatives for maintaining organizational health.

Keywords: Zombie Leadership, Job Desertification, Organizational Anomie, Imam Khomeini(RA) Relief Foundation, Welfare Organization.

Received: 21/6/2026 Accepted: 23/10/2026

Citation: Jalali, M. (2026). Zombie Leadership and Organizational Anomie: The Moderating Role of Job Desertification, *Journal of Iranian Social Studies*, 20(2), 72-98. https://doi.org/10.22034/jss.2026.2092201.1956

E-ISSN: 2783-3429 / © The Author 2026. Published by Iranian Sociological Association
This is an open access article under the CC BY 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

DOI: https://doi.org/10.22034/jss.2026.2092201.1956

Extended Abstract

Introduction

In recent years, social service organizations—particularly those within the Iranian public sector, such as the Imam Khomeini Relief Foundation and the State Welfare Organization—have grappled with profound structural and behavioral challenges. Tasked with mission-critical humanitarian aid amidst severe resource scarcity, these entities are increasingly susceptible to organizational anomie, a state where normative coherence decays, leaving employees uncertain about roles, legitimate paths, and professional expectations (Wahdati & Jalali, 1404; Corekosh, 2024; Storey & Nous, 2024). Evidence suggests that structural inertia and ethical decline within Iranian public administration contribute significantly to job alienation, reduced organizational citizenship, and widespread employee silence (Tamertash et al., 1400; Hajizadeh Meymandi & Dadvar, 1398).

A critical, yet under-researched phenomenon in this context is "Zombie Leadership." Distinct from overt destructive leadership, zombie leadership describes managers who remain physically present in their posts but are devoid of dynamic capacity, inspiration, or meaning-making (Haslam et al., 2024; Alvesson & Einola, 2019). This managerial void fosters deep-seated role ambiguity and helplessness, significantly deepening organizational anomie (Akinyele & Chen, 2025; Liu et al., 2022). Compounding this issue is "job desertification," wherein the work environment is stripped of developmental resources, supportive feedback, and human connection, leading to chronic stagnation (Shiaa & Abbas, 2023; Berkery et al., 2020).

When such environmental scarcity aligns with the apathy of zombie leadership, it creates a toxic synergy that accelerates the erosion of organizational norms. Despite the strategic importance of this interplay, existing literature often overlooks how passive leadership styles and depleted environments interact to drive anomie. This research addresses this gap by investigating the impact of zombie leadership on organizational anomie in social service organizations, specifically examining how job desertification acts as a critical moderator in exacerbating this relationship.

Methods and Data

This study adopted a quantitative and descriptive-explanatory research design based on a positivist approach. The statistical population consisted of employees of the Imam Khomeini Relief Foundation and the State Welfare Organization in Kurdistan Province, Iran. These organizations were selected because of their service-oriented missions and high employee exposure to emotionally demanding situations.

Participants were selected using stratified random sampling to ensure proportional representation

across organizational units. Based on structural equation modeling requirements, the minimum sample size was estimated at 200 participants. A total of 203 valid questionnaires were collected and analyzed.

Data were gathered using a researcher-developed questionnaire containing 48 items measured on a five-point Likert scale. The instrument included 24 items for zombie leadership, 12 items for job desertification, and 12 items for organizational anomie.

Content validity was evaluated by a panel of academic experts. The Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI) values confirmed acceptable content validity. Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through SmartPLS software.

Findings

The measurement model demonstrated satisfactory reliability and validity. Cronbach's alpha and composite reliability values exceeded the recommended threshold of 0.70, indicating acceptable internal consistency. Average Variance Extracted (AVE) values were greater than 0.50, confirming convergent validity. In addition, HTMT values below 0.90 supported discriminant validity.

The structural model results supported both research hypotheses. Zombie leadership had a positive and significant effect on organizational anomie ($\beta = 0.296$, $t = 4.229$, $p < 0.005$). This finding indicates that outdated and ineffective leadership practices contribute to weakening organizational norms and increasing ambiguity within the workplace.

The moderating effect of job desertification was also significant ($\beta = 0.308$, $t = 5.596$, $p < 0.001$). The findings suggest that the relationship between zombie leadership and organizational anomie becomes stronger in work environments characterized by limited development opportunities, reduced support, and diminished job meaning.

The model explained 45.3% of the variance in organizational anomie ($R^2 = 0.453$), indicating moderate explanatory power. Predictive relevance was also acceptable ($Q^2 = 0.362$). Overall model fit indices confirmed satisfactory model quality (SRMR = 0.064; NFI = 0.911).

Conclusion and Discussion

This research investigates the relationship between "zombie leadership"—a state where managers

are physically present but devoid of dynamic or inspirational capacity—and organizational anomie within Iran's social service sectors, specifically the Imam Khomeini Relief Foundation and the State Welfare Organization. Adopting the framework of Haslam et al. (2024) and Alvesson and Einola (2019), the study demonstrates that zombie leadership significantly correlates with increased organizational anomie, as managers fail to provide the directional clarity and ethical purpose essential for mission-driven work (Akinyele & Chen, 2025; Wahdati & Jalali, 1404).

Crucially, the study finds that "job desertification"—the depletion of developmental resources and feedback—acts as a critical moderator, exacerbating the negative impact of passive leadership on organizational normative integrity (Shiaa & Abbas, 2023; Berkery et al., 2020). When managerial inertia aligns with an environment stripped of professional growth and support, employees experience heightened role ambiguity and psychological alienation, deepening the sense of anomie.

These findings suggest that normative decay in public service institutions is less about individual failure and more a systemic consequence of "omission"—the failure to act. The study concludes that organizational health requires shifting from mere oversight of active violations to addressing managerial inaction. Practitioners must prioritize structural accountability, job enrichment, and the restoration of ethical meaning to prevent the total erosion of organizational citizenship and service commitment.

Ethical Considerations

All ethical considerations, including confidentiality, trustworthiness, citation accuracy, respect for contributors, adherence to ethical data collection standards, and participant privacy have been taken into account by the researchers. All study participants were assured of the confidentiality of the research findings, and their involvement was fully voluntary.

Acknowledgments

The author would like to sincerely thank the staff of the Imam Khomeini Relief Foundation and the State Welfare Organization for their patience and valuable participation in completing the questionnaires for this study.

Funding

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors, and it was conducted solely with the author's personal resources.

Authors' Contributions

Mohammad Jalali is the sole author of this manuscript and was solely responsible for the conceptualization, study design, methodology, data collection and analysis, drafting, and final revision of the manuscript.

Conflicts of Interest

The author declares that there are no conflicts of interest regarding the publication of this paper.

Author's ORCID

Author's Mohammad Jalali: https://orcid.org/0009-0009-2364-4742

References

Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2025). Dark clouds of leadership: causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management & Organization*, 55(4), 476-503. https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2442185

Alvesson, M. (2019). Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies. *Leadership*, 15(1), 27–43. https://doi.org/10.1177/1742715017736707

Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 383–402. https://doi.org/10.5465/amp.2017.0164

Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. https://doi.org/10.5093/tr2013a16

Berkery, E; Morley, M. J; Tiernan, S., & Peretz, H. (2020). From start to finish: Flexi-time as a social exchange and its impact on organizational outcomes. *European Management Journal*, 38(4), 591-601. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.003

Cabaços, C.; Macedo, A.; Carneiro, M.; Brito, M. J.; Amaral, A. P.; Araújo, A., & Pereira, A. T. (2023). The mediating role of self-compassion and repetitive negative thinking in the relationship between perfectionism and burnout in health-field students: A prospective study. *Personality and Individual Differences*, 213, 112314. https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112314

Cao W, Liu H, Zhou J, Jiang X (2026), "How does perceived job stress induce authoritarian leadership behavior? The role of recovery level and proactive personality". Journal of Managerial Psychology, Vol. 41 No. 1 pp. 74–86, doi: https://doi.org/10.1108/JMP-08-2024-0629

Cheung, G. W.; Cooper-Thomas, H. D.; Lau, R. S., & So, L. C. (2024). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 745–783. https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Durrah, O., Alkhalaf, T., & Sharbatji, O. (2024). Toxic leadership as a predictor of physical and psychological withdrawal behaviours in the healthcare sector. The Journal of Social Psychology, 164(6), 1159–1177. https://doi.org/10.1080/00224545.2023.2272034

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. The Leadership Quarterly, 18(3), 207-216. 10.1016/j.leaqua.2007.03.002

Gray, T. W.; Zabinski, A. M.; Fu, S., & Darden, T. R. (2025). That's Not What I Was Promised! Psychological Contracts and Quiet Quitting. *Human Resource Management*, 64(6), 1833-1863. https://doi.org/10.1002/hrm.70011

Hair, J.F.; Risher, J.J.; Sarstedt M., & Ringle CM (2019), "When to use and how to report the results of PLS-SEM". *European Business Review*, Vol. 31 No. 1 pp. 2–24, doi: https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Haji Zade Meimandi, M., & Dadvar, R. (2019). The Relationship Between Job Alienation and Organizational Citizenship Behavior and Social Health of Government Employees. *Journal of Iranian Social Studies*, 13(3), 34-56. https://doi.org/10.22034/jss.2019.43305 [in persian]

Haslam, S. A.; Alvesson, M., & Reicher, S. D. (2024). Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us. *The Leadership Quarterly*, 35(3), 101770. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101770

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2019). The effects of social undermining on employee voice and silence and on organizational deviant behaviors in the hotel industry. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(2), 213-231. https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2018-0131

Korkosz-Gębska, J. (2024). ORGANIZATIONAL ANOMIE AS A CAUSE OF COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR IN THE ORGANIZATION. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. *Seria Organizacji i Zarzadzanie*, (209). https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.209.12

Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x

Li, P.; Yin, K.; Shi, J.; Damen, T. G., & Taris, T. W. (2024). Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 399–413. https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2

Liu, F.; Li, J.; Lan, J., & Gong, Y. (2024). Linking perceived overqualification to work withdrawal, employee silence, and pro-job unethical behavior in a Chinese context: the mediating roles of shame and anger. *Review of Managerial Science*, 18(3), 711-737. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00619-y

Liu, J.; Carminati, L., & Wilderom, C. (2025). Work alienation through the dialectical lens. *Applied Psychology*, 74(1), e12600. https://doi.org/10.1111/apps.12600

Liu, L.; Chen S., & Yang, X. (2022) Analysis of the anomie behavior and external motivation of college students in sports: A cross-sectional study among gender. Front. *Psychol*. 13:988557. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.988557

Manakkattil, M. S., & Jasim, K. M. (2025). Perceived anomie, organizational silence, compulsory organization citizenship behavior, and workplace alienation as antecedents of knowledge hiding. *Knowledge and Process Management*, 32(4), 174-189. https://doi.org/10.1002/kpm.70001

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in nursing & health*, 29(5), 489-497. https://doi.org/10.1002/nur.20147

Shyaa, H. H., & Abbas, A. A. (2023). Job desertification as a modified variable in the relationship between the cognitive biases of the leader and the organizational anomie. *Production Engineering Archives*, 29(4), 356–368. https://doi.org/10.30657/pea.2023.29.41

Stolz, S. A. (2023). Narrative, zombie academic leadership, and the contemporary university. Discourse: *Studies in the Cultural Politics of Education*, 44(6), 873-887. https://doi.org/10.1080/01596306.2023.2196055

Story, J. S., & Neves, P. (2024). Curbing unethical pro-organizational behavior with high-performance work systems: Test of an uncertainty reduction mechanism. *European Management Journal*. https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.07.002

Tamartash, A. A.; Saberi, A., & Khosravi, A. (2021). The Examination of the Organizational Inertia on Organizational Laziness and Organizational Anomie in the University of Tehran. *Organizational Culture Management*, 19(4), 609-630. https://doi.org/10.22059/jomc.2021.286767.1007928 [in persian]

Vahdati, H., & jalali, M. (2025). The effect of zombie leadership on organizational silence; with the mediating role of the glass cliff. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 14(2), 161-202. https://doi.org/10.22034/obs.2025.2062305.3559 [in persian]

Wu, Y.; Groth, M.; Zhang, K., & Minbashian, A. (2023). A meta-analysis of the impact of customer mistreatment on service employees' affective, attitudinal and behavioral outcomes. *Journal of Service Management*, 34(5), 896-940 https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2022-0262 .

Yarım, M. A.; Akan, D., & Morkop, S. (2021). A Scale Development Study: Reliability and Validity Study of the Organizational Anomie Scale. *Is Ahlakı Dergisi*, 14(2), 411-421. https://doi.org/10.12711/tjbe.2021.14.2.2633

مجله مطالعات اجتماعی ایران

مطالعات اجتماعی ایران
سال بیستم/ شماره دوم/ تابستان ۱۴۰۵/ صفحات ۹۸-۷۲
Journal Homepage: http://www.jss-isa.ir/
E-ISSN: 2783-3429 **P-ISSN:** 2008-3653

انجمن جامعه شناسی ایران

رهبری زامبی و آنومی سازمانی: تبیین نقش تعدیلگر بیابان‌زایی شغلی

محمد جلالی[۱]

۱- دکتری تخصصی مدیریت دولتی – رفتار سازمانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، لرستان، ایران jalali.mo@fc.lu.ac.ir

مقالهٔ پژوهشی

چکیده

زمینه و هدف: گسترش الگوهای رهبری مخرب و افت کیفیت محیط‌های کاری، به تهدیدی جدی برای انسجام هنجاری و سلامت اجتماعی سازمان‌های معاصر تبدیل شده است؛ تهدیدی که در محیط‌های شغلی فرساینده تشدید می‌شود. در چنین شرایطی، رهبری زامبی به‌عنوان شکلی از رهبری منفعل، می‌تواند زمینه بروز آنومی سازمانی را فراهم سازد. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تبیین تأثیر رهبری زامبی بر آنومی سازمانی و بررسی نقش تعدیلگر بیابان‌زایی شغلی در سازمان‌های خدمات اجتماعی انجام شد.

روش و داده‌ها: این مطالعه با رویکرد کمّی و طرح توصیفی-تبیینی اجرا گردید. جامعه آماری شامل کارکنان کمیته امداد امام خمینی(ره) و سازمان بهزیستی استان کردستان بود که ۲۰۳ نفر از آنان به روش نمونه‌گیری تصادفی نسبتی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SmartPLS تحلیل شد. روایی و پایایی ابزار پژوهش توسط معیارهای استاندارد بررسی و تأیید گردید.

یافته‌ها: نتایج نشان داد رهبری زامبی تأثیر مثبت و معناداری بر آنومی سازمانی دارد (β=0.296, t=4.229). همچنین، بیابان‌زایی شغلی این رابطه را به‌طور معناداری تقویت می‌کند (β=0.308, t=5.596)، به‌گونه‌ای که در محیط‌های کاری فرساینده، تضعیف هنجارها و انسجام سازمانی تشدید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری: در مجموع، استمرار رهبری منفعل همراه با فقر منابع و حمایت شغلی می‌تواند زمینه گسترش بی‌هنجاری، بی‌اعتمادی و کاهش تعلق سازمانی را فراهم سازد؛ ازاین‌رو، ارتقای کیفیت رهبری و غنای محیط کار، ضرورتی راهبردی برای حفظ سلامت سازمانی محسوب می‌شود.

واژگان کلیدی: رهبری زامبی، بیابان‌زایی شغلی، آنومی سازمانی، کمیته امداد امام خمینی(ره)، سازمان بهزیستی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۳/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۸/۱

ارجاع: جلالی، م. (۱۴۰۵). رهبری زامبی و آنومی سازمانی: تبیین نقش تعدیلگر بیابان‌زایی شغلی، *مطالعات اجتماعی ایران*، ۲۰(۲)، ۹۸-۷۲.
https://doi.org/10.22034/jss.2026.2092201.1956

E-ISSN: 2783-3429 / © The Author 2026. Published by Iranian Sociological Association
This is an open access article under the CC BY 4.0 License (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

DOI: https://doi.org/10.22034/jss.2026.2092201.1956

مقدّمه و بیان مسأله

در سال‌های اخیر، سازمان‌های خدمات اجتماعی و حمایتی با چالش‌های ساختاری و رفتاری متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی، فرسایش انگیزشی و افول انسجام سازمانی مواجه شده‌اند. نهادهای حمایتی راهبردی در ایران نظیر کمیته امداد امام خمینی(ره) و سازمان بهزیستی نیز از این قاعده مستثنی نیستند، این سازمان‌ها، به دلیل ماهیت مأموریت‌محور، مواجهه مستمر و مستقیم با اقشار آسیب‌پذیر، و محدودیت‌های شدید در تخصیص منابع مادی و اعتباری، بیش از سایر نهادهای اداری در معرض تنش‌های روانی و فشارهای ساختاری قرار دارند (وحدتی و جلالی، ۱۴۰۴). در چنین بسترهای حساسی، سلامت هنجاری سازمان و کیفیت فرایندهای رهبری، پیش‌شرط اصلی پایداری عملکرد به‌شمار می‌روند؛ زیرا هرگونه گسست و رخوت در این حوزه‌ها، پیامدهایی فراتر از افت معمول کارایی داشته و می‌تواند به تضعیف اعتماد عمومی، بی‌تفاوتی شغلی و گسترش الگوهای رفتاری نامطلوب در خدمات اجتماعی منجر شود (کورکوش[1]، ۲۰۲۴؛ استوری و نوس[2]، ۲۰۲۴). یکی از پدیده‌های کلیدی که در کانون توجه دانش رفتار سازمانی قرار گرفته، مفهوم «آنومی سازمانی» است؛ که سبب می‌شود اعضای سازمان در تشخیص مسیرهای مشروع، درک شفاف از انتظارات نقش و دستیابی به مقاصد سازمانی، با ابهام و بی‌معنایی روبرو شوند (منکتل و جاسم[3]، ۲۰۲۵). شواهد تجربی در بافت اداری و دولتی ایران نشان داده‌اند که رسوب اینرسی و لختی ساختاری، زمینه تشدید تنبلی سازمانی و تعمیق آنومی را در بستر نهادهای دولتی و عمومی فراهم می‌سازد (تمرتاش و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین، تضعیف ریشه‌های فرهنگ اخلاقی، آسیب‌پذیری ساختار را در برابر رفتارهای تاریک سازمانی و تسری بی‌هنجاری دوچندان می‌کند (رحیمی و جشنی، ۱۴۰۲). علاوه بر این، شیوع شرایط بی‌هنجار در محیط‌های دولتی به شکل‌گیری ازخودبیگانگی شغلی، فرسایش سرمایه‌های اخلاقی و سلامت اجتماعی و نیز افول رفتارهای شهروندی سازمانی ختم می‌شود (حاجی‌زاده میمندی و دادور، ۱۳۹۸). در نهادهای حمایتی چون کمیته امداد و سازمان بهزیستی، این معضل به‌واسطه شکاف فزاینده میان رسالت‌های انسانی–امدادی و سازوکارهای صلب و ناکارآمد بوروکراتیک شدت می‌یابد و کارکنان اجرایی و مددکاران را به سمت بی‌اعتمادی، سکوت سازمانی، کاهش تعهد و بروز رفتارهای ضدتولیدی سوق می‌دهد (وحدتی و جلالی، ۱۴۰۴). در مواجهه با این فشارهای مزمن و بی‌عدالتی‌های ساختاری، نوعی سندروم سازمانی شکل می‌گیرد که طی آن کارکنان به دلیل ناامنی شغلی و تعلیق اخلاقی، به تبعیت منفعلانه از فرایندهای مخرب و عقلانی‌سازی موقعیت‌های آزاردهنده روی می‌آورند (ترابی و همکاران، ۱۴۰۵).

با وجود اهمیت راهبردی پدیده آنومی سازمانی، مرور ادبیات مؤید آن است که اغلب پژوهش‌ها عمدتاً بر پیامدهای این سازه متمرکز بوده و از واکاوی نقش پیش‌بینی‌کننده الگوهای ناکارآمد رهبری در تکوین آن غفلت ورزیده‌اند (لیو[4] و همکاران، ۲۰۲۲). تقابل میان رهبری تحول‌بخش با الگوهای فریبنده و تهی از اخلاق – که در ادبیات بومی با عنوان «چهبری[5] سازمانی» تبیین می‌شود – نشان می‌دهد که تسلط رفتارهای چهبرانه از طریق تحریف واقعیت‌ها و نادیده‌انگاری شأن و کرامت کارکنان، سلامت هنجاری سازمان را فرسوده می‌سازد (قلی‌پور، ۱۴۰۳). از سوی دیگر، الگوهای رهبری زهرآگین، با دامن زدن به آنومی سازمانی، فرآیند سایش اجتماعی و گسست پیوندهای سازمانی را تسریع می‌نمایند (فتحی چگنی، ۱۴۰۴). در امتداد این رویکردهای مخرب، چالش دیگری نیز از حاکمیت کوتوله‌پروری سازمانی (امرایی و همکاران، ۱۴۰۵؛ سوهانیان و همکاران، ۱۴۰۴؛ طهرانی و همکاران،

---

1. Korkosz
2. Story & Neves
3. Manakkattil & Jasim
4. Liu

۵ .این واژه، اولین بار توسط آرین قلی‌پور برای تبیین نقطه مقابل رهبری سازمانی مطرح شد (قلی‌پور، ۱۴۰۳).

۱۴۰۱) و رشد پدیده «مدیران نیمکت‌نشین» برمی‌خیزد که با انسداد مسیر شایسته‌سالاری و توسعه استعدادها، رخوت، رکود و کندذهنی اداری را در سازمان ایجاد می‌کند (امرایی و همکاران، ۱۴۰۵). در بستر این نارسایی‌های مدیریتی، مفهوم «رهبری زامبی[۱]» به‌عنوان یک پدیده نوظهور و کمترشناخته‌شده در ادبیات رفتار سازمانی برجسته شده است که ناظر بر وضعیتی است که در آن مدیران به‌طور صوری و فیزیکی در مناصب سازمانی حضور دارند، اما از حیث پویایی، الهام‌بخشی، زایش معنا و ... تهی شده‌اند و صرفاً روزمرگی و الگوهای فرسوده را بازتولید می‌کنند (هاسلم[۲] و همکاران، ۲۰۲۴). در چنین فضایی، مدیران فاقد اراده لازم برای ایجاد تحول و حل چالش‌ها بوده و خود را به حفظ وضع موجود و رویه‌های ایستا محدود می‌سازند (آلوسون و اینولا[۳]، ۲۰۱۹). این رویکرد خنثی و تهی، ضمن خاموش ساختن اشتیاق و انگیزه شغلی (استولز[۴]، ۲۰۲۳)، بستری از ابهام نقش، درماندگی و فقدان مسیر اخلاقی ایجاد کرده و زمینه تعمیق بیگانگی هنجاری و شکل‌گیری آنومی سازمانی را مهیا می‌سازد (آکینیله و چن[۵]، ۲۰۲۵). در سازمان‌های ایرانی نیز شواهد نشان می‌دهند که انفعال ناشی از رهبری زامبی، از طریق انسداد مجاری اثربخشی، کارکنان را به سمت پدیده صخره شیشه‌ای و تعمیق سکوت سازمانی سوق می‌دهد (وحدتی و جلالی، ۱۴۰۴). این آسیب در بافت سازمان‌های خدماتی–حمایتی که ماهیتی عاطفی دارند و کارکنان نیازمند الهام‌بخشی و پشتیبانی فکری مداوم هستند، هزینه‌های سنگین‌تری بر انسجام و سلامت هنجاری تحمیل می‌کند.

با این حال، کنش‌های رهبری در خلأ شکل نمی‌گیرند و کیفیت بستر و زمینه کاری نقش اساسی در پیامدهای آن ایفا می‌کنند. یکی از مفاهیم تبیین‌کننده این زمینه، «بیابان‌زایی شغلی[۶]» است؛ که طی آن محیط کار به‌تدریج از منابع غنی حمایتی، فرصت‌های بالندگی حرفه‌ای، بازخوردهای رشددهنده و مناسبات انسانی تهی شده و کارکنان فضایی شبیه به یک بیابان سازمانی سرشار از رکود، فرسایش و احساس پوچی را تجربه می‌نمایند (شیاع و عباس[۷]، ۲۰۲۳). این زمینه شغلی به افت بهره‌وری، فرسودگی مزمن، بیگانگی از کار و شیوع رفتارهای کج‌کارکردی دامن می‌زند (منکتیل و جاسم، ۲۰۲۵؛ برکری[۸] و همکاران، ۲۰۲۰). در چنین شرایطی کارکنان توان و تاب‌آوری لازم برای تحمل ناکارآمدی‌های ناشی از رهبری زامبی را از دست می‌دهند؛ به‌گونه‌ای که همزمانی نبود منابع محیطی و رخوت رهبری می‌تواند اثرات مخرب رهبری زامبی بر آنومی سازمانی را تقویت کند. مرور پژوهش‌های رهبری مخرب (اینارسن[۹] و همکاران، ۲۰۰۷) نشان می‌دهد که عمده توجه ادبیات مدیریت بر سبک‌های آشکار، نظیر رهبری استبدادی (کائو[۱۰] و همکاران، ۲۰۲۶) یا رهبری سمی (دوراه[۱۱] و همکاران، ۲۰۲۴) معطوف بوده و پیامدهای ساختاری و هنجاری اشکال منفعل و بی‌اثر رهبری (رهبری زامبی) کمتر بررسی شده است. همچنین چگونگی عملکرد شرایط محیطی (به‌ویژه بیابان‌زایی شغلی) در تقویت و تشدید این گسست هنجاری نیازمند بررسی تجربی در قالب مدل‌های اقتضایی است. این نیاز پژوهشی در نهادهای حمایتی نظیر کمیته امداد امام خمینی(ره) و سازمان بهزیستی – به‌دلیل مواجهه دائمی با آلام اجتماعی و آسیب‌پذیری مفرط کارکنان در برابر فقر منابع – دارای اهمیت مضاعف می‌باشد؛ زیرا از منظر چارچوب‌های نظری رفتار سازمانی، هم‌افزایی مفروض میان الگوهای منفعل مدیریتی و احساس تهی‌شدگی محیط کار می‌تواند بنیان‌های ارزشی و هنجاری نهادهای

1. Zombie Leadership
2. Haslam
3. Alvesson & Einola
4. Stolz
5. Akinyele & Chen
6. Job Desertification
7. Shyaa & Abbas
8. Berkery
9. Einarsen
10. Cao
11. Durrah

مأموریت‌محور را با چالش مواجه سازد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف رفع این خلأ نظری و کاربردی، به‌دنبال پاسخ به این پرسش‌های اساسی است: آیا رهبری زامبی بر توسعه آنومی سازمانی در سازمان‌های خدمات اجتماعی دارای تأثیر معناداری است؟ و بیابان‌زایی شغلی چگونه و با چه شدتی، این رابطه را تقویت و تعدیل می‌کند؟

پیشینه تجربی

تحلیل پدیده فروپاشی نظم و هنجار در محیط‌های سازمانی، نیازمند درک عمیق از تعاملات پیچیده میان سازوکارهای کنترلی، وضعیت منابع شغلی و پایداری قراردادهای روان‌شناختی است. در این میان تبیین دقیق چرایی بروز پدیده آنومی سازمانی، واکاوی سازوکارهای بنیادینی که پیوند میان سبک‌های رهبری ناکارآمد و وضعیت بی‌هنجاری را تشریح می‌کند، امری ضروری می‌باشد؛ زیرا آنومی سازمانی، حاصل فرایند تدریجی فرسایش اقتدار معنایی، تحلیل منابع حمایتی و زوال هنجارهای مشترک است که ریشه در باور کارکنان و ساختارهای رهبری دارد. این بخش ضمن تبیین چگونگی اثرگذاری رهبری زامبی بر آنومی سازمانی، نقش تعدیل‌گر بیابان‌زایی شغلی را نیز در چارچوب نظری منسجمی تحلیل کرده و فرضیه‌های پژوهش را توسعه می‌دهد.

سازوکار اثرگذاری رهبری زامبی بر آنومی سازمانی: تحلیل از منظر نقض قرارداد روان‌شناختی و فروپاشی هنجاری

مفهوم رهبری زامبی به مجموعه‌ای از باورهای هنجاری، بدیهی و نهادینه‌شده درباره ماهیت رهبری اشاره دارد که اگرچه به‌طور صوری و ساختاری همچنان در سازمان‌ها مسلط هستند، اما از حیث معنا، پویایی و اثرگذاری واقعی تهی شده‌اند؛ به‌گونه‌ای که به ایده‌های مرده‌ای که هنوز راه می‌روند، شباهت دارند (هاسلم و همکاران، ۲۰۲۴). این باورهای مسلط، چارچوب‌های غالب فهم و ارزیابی رهبری را شکل می‌دهند و از طریق آن‌ها، الگوهایی از رهبری بازتولید می‌شود که بیش از آن‌که بر کنش آگاهانه متکی باشند، مبتنی بر تداوم رویه‌ها، تصمیمات و مفروضات ناکارآمد هستند (آلوسون، ۲۰۱۹؛ آلوسون و اینولا، ۲۰۱۹). در این معنا، رهبری زامبی، پیامد درونی‌شدن و عادی‌سازی نظامی از باورهاست که بی‌عملی فعال، محافظه‌کاری ساختاری و ترجیح وضعیت موجود را طبیعی و قابل قبول جلوه می‌دهد و بدون نیاز به مداخله مستقیم یا تصمیم‌های صریح رهبری می‌شود (هاسلم و همکاران، ۲۰۲۴). شواهد نشان می‌دهد این صورت‌بندی از رهبری زامبی به‌ویژه در سازمان‌های بوروکراتیک و مأموریت‌محور رواج دارد و با فرسایش انگیزش، کاهش معنای کار و تضعیف روابط اجتماعی همراه است (وحدتی و جلالی، ۱۴۰۴؛ استولز، ۲۰۲۳). از منظر تحلیل ابعاد، پژوهش حاضر با اتکا به چارچوب انتقادی هاسلم و همکاران (۲۰۲۴)، هشت بعد متمایز برای رهبری زامبی شناسایی کرده است که معطوف به سنجش باورهای شناختی–هنجاریِ بنیان‌های گفتمان رهبری زامبی است: ۱) باور به محوریت رهبر که رهبری را پدیده‌ای وابسته به افراد در رأس ساختار قدرت تلقی کرده و نقش کنش جمعی و پیروان را به‌طور نظام‌مند کم‌اهمیت می‌کند؛ ۲) باور به ویژگی‌های ذاتی رهبران که قابلیت رهبری را ناشی از خصائص فطری، ثابت و نسبتاً تغییرناپذیر می‌داند و فرایندهای اجتماعی و رابطه‌ای را نادیده می‌گیرد؛ ۳) باور به رفتارهای جهان‌شمول رهبری که بر وجود مجموعه‌ای ثابت از رفتارهای مؤثر در همه موقعیت‌ها تأکید دارد و اقتضائات بافتی را کم‌رنگ می‌سازد؛ ۴) باور به تشخیص بدیهی رهبران خوب که کیفیت رهبری را امری خودآشکار و مبتنی بر نوعی اجماع ضمنی فرض می‌کند؛ ۵) باور به فرابافت‌بودن رهبری که زمینه‌های سازمانی، فرهنگی و تاریخی را در تعریف و ارزیابی رهبری نادیده می‌گیرد؛ ۶) باور به نخبه‌گرایی رهبری که رهبری را قابلیتی انحصاری، کمیاب و متعلق به اقلیتی خاص تلقی می‌کند؛ ۷) باور به خیر ذاتی رهبری که رهبری را به‌طور

پیشینی پدیده‌ای سودمند و مطلوب برای همه ذی‌نفعان می‌انگارد؛ و ۸) باور به وابستگی گروه‌ها به رهبر که کارآمدی و بقای گروه‌ها را منوط به حضور مستمر رهبر می‌داند و خودسامانی جمعی را تضعیف می‌کند. نکته نظری مهم آن است که این هشت بعد، هر یک به شکلی سازوکار انفعال و بی‌عملی رهبری را مشروع می‌سازند؛ به‌نحوی که مجموعه آن‌ها چارچوبی تفسیری فراهم می‌آورد که در آن کم‌کاری، سکوت و بازتولید سکوت و بازتولید وضع موجود نه به‌عنوان ضعف رفتاری طبیعی و حتی اصولی قلمداد می‌شود و همین مشروعیت‌سازیِ بی‌عملی، نخستین حلقه از زنجیره‌ای است که به بی‌هنجاری سازمانی ختم می‌شود.

در ادبیات نوین، رهبری زامبی بیانگر سبکی از رهبری ناکارآمد، کرخت و تهی از حیات فکری و سرزندگی راهبردی است که در آن، رهبران با وجود برخورداری از جایگاه رسمی، دچار انفعال ساختاری، عدم درگیری شناختی–عاطفی و ناتوانی در جهت‌بخشی به پیروان هستند (هاسلم و همکاران، ۲۰۲۴). از نگاه نظریه مبادله اجتماعی (کراپانزانو و میچل[1]، ۲۰۰۵)، سازوکاری که رهبری زامبی به بروز و تشدید آنومی سازمانی منجر می‌شود، قابل تبیین است. در یک سازمان پویا، میان کارکنان و سطوح مدیریتی، قرارداد روان‌شناختی متقابل و پایداری بر پایه اعتماد و هدایت ارزشی شکل می‌گیرد؛ اما زمانی که رهبر زامبی با بی‌تفاوتی مزمن از ایفای نقش‌های کلیدی خود در تعیین مسیرهای مشروع و حمایت از کارکنان امتناع می‌ورزد، نقض آشکار این قرارداد رخ می‌دهد. در نتیجه، کارکنان با از دست دادن الگو و مرجع هنجاری، دچار بی‌اعتمادی سیستمی می‌شوند. از سوی دیگر، آنومی سازمانی بازتاب‌دهنده فروپاشی یا ضعف هنجارها و ارزش‌های مشترک و ابهام در رفتارهای قابل‌قبول است که در ابعادی چون فقدان شفافیت قوانین، تخریب ارزش‌ها و کاهش انسجام ساختاری نمود می‌یابد (منکتل و جاسم، ۲۰۲۵؛ یاریم و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، انفعال و فقدان جهت‌بخشی از سوی رهبری زامبی، دقیقاً جوهره اصلی آنومی را شکل می‌دهد؛ که در آن استانداردهای اخلاقی و رویه‌های رفتاری رنگ باخته و جای خود را به مجموعه‌ای از رفتارهای غیرمنسجم و بی‌هنجار می‌دهد (وحدتی و جلالی، ۱۴۰۴؛ رحیمی و جشنی، ۱۴۰۲).

ملاحظات نظری

بر اساس اصول نظریه یادگیری اجتماعی، کارکنان از طریق مشاهده رفتار رهبران و الگوبرداری از اعمال و رویکردهای آنان، قواعد حاکم بر محیط سازمانی را فراگرفته و درونی می‌کنند (بندورا، ۱۹۷۷). در شرایط حضور رهبری زامبی، فرایند غالب، الگوبرداری منفعل از بی‌عملی است؛ زمانی که رهبر در برابر چالش‌های سازمانی سکوت اختیار می‌کند، در برابر روندهای ناکارآمد ایستادگی نمی‌کند و صرفاً به بازتولید وضعیت موجود می‌پردازد، در واقع به مقاصد اصلی سازمان و اهداف اخلاقی آن اجازه می‌دهد که به تدریج از چرخه توجه و اقدام خارج شوند. این امر سازمان را به سمت سایش اجتماعی و فروپاشی هنجاری سوق می‌دهد (فتحی‌چگنی، ۱۴۰۴؛ ترابی و همکاران، ۱۴۰۵). شواهد تجربی نیز مؤید آن است که آنومی می‌تواند به‌طور مستقیم موجب کاهش تعلق و تعهد، افزایش سکوت سازمانی و رشد رفتارهای اجباری کم‌کیفیت شود (لیو و همکاران، ۲۰۲۲). در چنین شرایطی، کارکنان تمایل بیشتری به ترک سازمان یا مشارکت در رفتارهای مخرب پیدا می‌کنند (منکتل و جاسم، ۲۰۲۵؛ رحیمی و جشنی، ۱۴۰۲). افزون بر این، آنومی نه‌تنها بهره‌وری را کاهش می‌دهد بلکه سرمایه اجتماعی و اعتماد متقابل را نیز تضعیف می‌کند (استوری و نوس، ۲۰۲۴) و در نقش میانجی، اثر متغیرهایی چون رهبری سمی و رهبری زامبی را بر بروز رفتارهای ضدتولیدی تقویت می‌کند (شیاع و عباس، ۲۰۲۳). در چنین بستری، فقدان افق معنایی در سازمان، تجربه زیسته کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ به‌نحوی که نیازهای اساسی آنان به عدالت، تعلق و معنا تضعیف شده و

[1] Cropanzano & Mitchell

کناره‌گیری روان‌شناختی به‌عنوان پاسخی تدریجی و ساختاری تقویت می‌شود (آکینیله و چن، ۲۰۲۵؛ لـی و همکـاران، ۲۰۲۴). در نتیجـه، آنومی سازمانی محصول فرایند یادگیری رفتارهای بی‌هدف، منفعل و غیرمتعهدانه از سوی رهبری است که از تبیین واقعیت‌های سـازمانی، هدایت مؤثر کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان بازمانده است (آلوسون و اینولا، ۲۰۱۹؛ آکینیله و چن، ۲۰۲۵؛ هاسـلم و همکـاران، ۲۰۲۴). بـر اساس این استدلال‌های نظری و با توجه به پیشینه پژوهش در زمینه رهبری ناکارآمد و پیامدهای آن، فرضیه نخسـت پـژوهش بـه شـرح زیر تدوین می‌شود:

فرضیه ۱ (H1): رهبری زامبی دارای تأثیر معناداری بر آنومی سازمانی می‌باشد.

نقش تعدیل‌گر بیابان‌زایی شغلی: تحلیلی اقتضایی بر پایه مدل منابع و تقاضاهای شغلی

اگرچه رهبری زامبی به تنهایی قادر است زمینه‌ساز بروز آنومی سازمانی باشد، اما شدت و ماهیت این اثرگذاری همواره ثابت و یکسـان نیست و تحت تأثیر ویژگی‌های محیطی و سطح منابع در دسترس کارکنان قرار دارد. در این پـژوهش، بیابـان‌زایی شـغلی بـه‌عنوان متغیـر تعدیل‌گر وارد مدل مفهومی تحقیق می‌شود. بیابـان‌زایی شـغلی بـه شـرایطی اطـلاق می‌شـود کـه در آن محـیط کـار به‌تـدریج از حیـث فرصت‌های رشد، حمایت سازمانی، تعاملات سازنده و معناداری شغلی دچار فرسایش می‌شود و در نتیجه کارکنان احساس رکود، بیگـانگی سازمانی را تجربه می‌کنند (شیاع و عباس، ۲۰۲۳). بر اساس مطالعه شیاع و عباس (۲۰۲۳)، چهار بعد برای این سازه شناسایی شده اسـت: ۱) عدم فرصت‌های رشد و توسعه؛ ۲) فقدان معنا و هدف شغلی؛ ۳) فرسودگی شغلی و عدم تعادل کـار و زنـدگی؛ و ۴) عـدم شناسـایی و قدردانی. مطالعات نشان می‌دهد این وضعیت می‌تواند بر اثر ترکیبی از مدیریت ناکارآمد، محدودیت منابع و گسسـت روحـی میـان فـرد و سازمان شکل گیرد و رابطه میان سوگیری‌های شناختی رهبران و پیامدهایی چون آنومی سازمانی را تشدید کنـد (وو[1] و همکـاران، ۲۰۲۳). زمانی که فرصت‌های رشد و یادگیری محدود شود و کارکنان احساس کنند مسیر شغلی‌شان به بن‌بسـت رسـیده، تمایـل بـه عقب‌نشـینی شغلی و بیگانگی افزایش می‌یابد (لیو و همکاران، ۲۰۲۴؛ حاجی‌زاده میمندی و دادور، ۱۳۹۸). این چرخه می‌تواند با کاهش تعلـق سـازمانی و افزایش رفتارهای ضدتولیدی تداوم یابد، به‌گونه‌ای که انسجام گروهی و سرمایه اجتماعی به‌تدریج از میان برود (کاباسـوس و همکـاران، ۲۰۲۳). از نگاه نظری، بیابان‌زایی به امتداد مباحث فرسودگی شغلی و نظریـه کـاهش منـابع شـغلی پیونـد خـورده و احتمـال بـروز آن در سازمان‌های با ساختارهای کم‌انعطاف بیشتر است (منکتل و جاسـم، ۲۰۲۵)؛ بـه‌طوری کـه بیابـان‌زایی نـه‌تنها عملکـرد فـردی را کـاهش می‌دهد، بلکه زمینه بروز خرابکاری علیه زیرساخت‌ها و سیستم‌های سازمانی را نیز فراهم می‌آورد (برکری و همکاران، ۲۰۲۰).

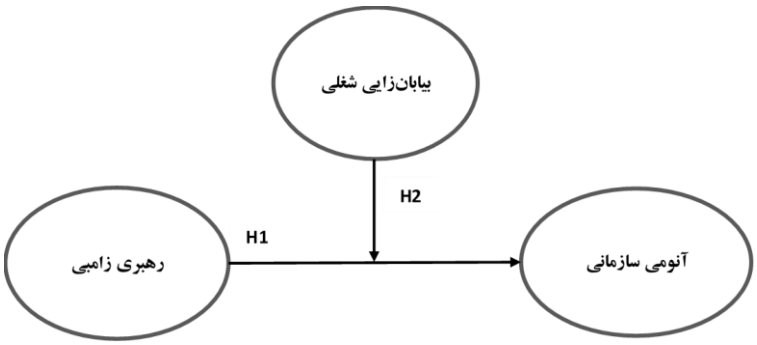
برای تبیین دقیق چگونگی تعدیل این رابطه توسط بیابان‌زایی شغلی، از مدل جامع منابع و تقاضاهای شغلی بهره گرفته می‌شـود (بـاکر و دمروتی[2]، ۲۰۱۳). طبق اصول این مدل، منابع شغلی همچون حمایت رهبر، کیفیـت بـازخورد شـغلی و خودمختـاری در انجـام وظـایف، به‌عنوان عوامل بازدارنده در برابر استرس شغلی، فرسودگی و فروپاشی سازمانی عمل می‌کنند. هنگـامی کـه سـازمانی بـا چـالش رهبـری زامبی مواجه است، کارکنان در واقع با کمبود منابع اساسی روبرو هستند؛ زیرا رهبر به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین منابع جهت‌دهی، حمایـت و انگیزش، با انفعال و بی‌عملی خود، دسترسی کارکنان به این منبع حیاتی را مسدود یا محدود می‌کنـد. سـازوکار تعـدیل‌گری زمـانی کامـل می‌شود که این کمبود منابع ناشی از رهبری زامبی، با پدیده بیابان‌زایی شغلی ترکیب شود. در یـک محـیط کـاری غنـی از منـابع، ممکـن است کارکنان با وجود رهبری ضعیف، همچنان از طریق اتکا به همکاران، شبکه‌های حمـایتی درون‌سـازمانی یـا منـابع شخصـی، معنـای شغلی خود را حفظ کرده و از فروپاشی هنجاری جلوگیری نماینـد؛ امـا در محیط‌هـای بیابـان‌زده، حتـی حمایـت همکـاران نیـز بـه دلیـل فرسودگی شغلی، فقدان معنا و افول روحیه جمعی از میـان رفتـه اسـت (برکـری و همکـاران، ۲۰۲۰؛ لیـو و همکـاران، ۲۰۲۴). در چنـین

[1] Wu
[2] Bakker & Demerouti

شرایطی، اثرات مخرب رهبری زامبی بر آنومی سازمانی به‌صورت تصاعدی افزایش می‌یابد؛ زیرا بیابان‌زایی شغلی ظرفیت تاب‌آوری و توان مقابله‌ای کارکنان را سلب کرده و آنان را در برابر بی‌هنجاری ناشی از رهبری زامبی بی‌دفاع و آسیب‌پذیر می‌سازد. به بیان دیگر، هنگامی که رهبر به‌عنوان منبع اصلی هدایت، ناکارآمد باشد و محیط کار به‌عنوان منبع حمایت و معنا نیز تهی گردد، سازمان از حالت نظم و انسجام خارج شده و به سمت وضعیت آنومی و بی‌نظمی می‌رود (حاجی‌زاده میمندی و دادور، ۱۳۹۸؛ شیاع و عباس، ۲۰۲۳). لذا این فرض مطرح می‌شود که بیابان‌زایی شغلی، رابطه میان رهبری زامبی و آنومی سازمانی را تقویت می‌کند. بر این اساس، فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر صورت‌بندی می‌گردد:

فرضیه ۲ (H2): بیابان‌زایی شغلی رابطه بین رهبری زامبی و آنومی سازمانی را تشدید می‌کند؛ به گونه‌ای که در سطوح بالای بیابان‌زایی شغلی، تأثیر رهبری زامبی بر آنومی سازمانی، تقویت می‌شود.

در مجموع، چارچوب نظری پژوهش حاضر نشان می‌دهد رهبری زامبی از دو مسیر مکمل، نخست از طریق نقض قرارداد روان‌شناختی و ایجاد ابهام هنجاری و دوم از طریق الگوبرداری منفعلانه کارکنان از بی‌عملی رهبران، به فروپاشی هنجارها و ارزش‌های مشترک سازمانی، یعنی آنومی سازمانی، دامن می‌زند. در کنار این، بیابان‌زایی شغلی به‌مثابه زمینه‌ای اقتضایی، با تحلیل منابع حمایتی و تضعیف ظرفیت مقابله‌ای کارکنان، شدت این رابطه را افزایش می‌دهد. این چارچوب، مبنای نظری لازم برای صورت‌بندی مدل مفهومی و آزمون تجربی فرضیه‌ها در بخش روش‌شناسی پژوهش را فراهم می‌آورد. شکل ۱ مدل نظری پیشنهادی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مدل نظری پژوهش

روش و داده‌های پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد اثبات‌گرایی و روش‌شناسی کمّی، با هدف آزمون فرضیه‌های علّی و تبیین روابط میان متغیرها انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، توصیفی-تبیینی و مقطعی است. استفاده از این رویکرد امکان تحلیل ساختاری روابط میان رهبری زامبی، آنومی سازمانی و بیابان‌زایی شغلی را فراهم می‌کند. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان کمیته امداد امام خمینی(ره) و سازمان بهزیستی استان کردستان بود. انتخاب این دو سازمان به دلیل ماهیت مأموریت‌محور، ساختار نسبتاً سلسله‌مراتبی، فشارهای عملکردی و گستره تعاملات انسانی صورت گرفت؛ شرایطی که می‌تواند زمینه بروز رهبری ناکارآمد و تضعیف هنجارهای سازمانی را فراهم سازد. ازاین‌رو، این بستر برای بررسی آنومی سازمانی و نقش تعدیل‌گر بیابان‌زایی شغلی مناسب ارزیابی شد. معیارهای

ورود به مطالعه شامل حداقل یک سال سابقه خدمت، اشتغال تمام‌وقت و مشارکت داوطلبانه بود و افراد فاقد این شرایط از مطالعه حذف شدند. این محدودسازی با هدف افزایش همگنی نمونه و ارتقای روایی درونی پژوهش انجام گرفت.

برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش نمونه‌گیری تصادفی نسبتی استفاده شد. همچنین، به منظور تعیین کفایت حجم نمونه، از تحلیل توان آماری بر مبنای رویکرد کوهن[1] و با بهره‌گیری از برنامه برخط محاسبه‌گر حجم نمونه ویژه مدل‌های معادلات ساختاری[2] استفاده گردید. در این فرایند، اندازه اثر برابر با ۰/۱، توان آزمون ۰/۸، سطح معناداری ۰/۰۵، تعداد ۱۶ متغیر مکنون و ۴۸ متغیر مشاهده‌پذیر به عنوان پارامترهای ورودی در نظر گرفته شد. نتایج محاسبات نشان داد که حداقل حجم نمونه مورد نیاز برای آزمون مدل پژوهش ۲۰۰ نفر است. با این حال، به منظور کاهش آثار ناشی از ریزش احتمالی نمونه و پرسشنامه‌های ناقص یا مخدوش، حدود ۱۰ درصد به حجم نمونه افزوده شد. در نهایت، تعداد ۲۰۳ پرسشنامه سالم و قابل تحلیل، جمع آوری شد و مبنای تحلیل‌های آماری قرار گرفت.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته است که ابعاد متغیرها با بررسی مطالعه هاسلم و همکاران (۲۰۲۴) برای رهبری زامبی (هشت بُعد)، مطالعه شیاع و عباس (۲۰۲۳) برای متغیر بیابان‌زایی شغلی (چهار بُعد)، و مطالعه یاریم[3] و همکاران (۲۰۲۱) برای متغیر آنومی سازمانی (چهار بُعد) شناسایی و استخراج گردید. بخش اول پرسشنامه به اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (شامل: جنسیت، سابقه کاری، طبقه سنی، محل خدمت، پست سازمانی و مدرک تحصیلی) اختصاص داشت که در جدول ۱ گزارش شده است. بخش دوم و اصلی پرسشنامه نیز شامل ۴۸ گویه (سوال) بود که بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (از ۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد) مقیاس‌بندی شدند. روایی محتوایی نسخه اولیه پرسشنامه توسط ۸ نفر از خبرگان – چهار استاد مدیریت از دانشگاه، دو مدیر ارشد و دوکارشناس باسابقه از جامعه مورد مطالعه– بررسی شد که پس از اعمال اصلاحات لازم بر اساس نظرات خبرگان، مقادیر CVR[4] (سنجش ضرورت وجود هر گویه از دید خبرگان) گویه‌ها بین ۰/۷۷ تا ۰/۹۵ محاسبه شد که بزرگتر از ۰/۷۵ (آستانه قابل قبول برای ۸خبره) بوده و مورد تأیید قرار گرفت (لاوشه[5]، ۱۹۷۵)؛ همچنین مقادیر CVI[6] (سنجش وضوح، تناسب و مرتبط بودن گویه‌ها) بین ۰/۸۲ تا ۰/۹۱ به دست آمد که بزرگتر از ۰/۷۹ بوده، و مورد تأیید می‌باشد (پولیت و بک[7]، ۲۰۰۶). روایی همگرا با استفاده از میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) در نرم‌افزار SmartPLS، بررسی و تأیید شد (جدول ۲). روایی واگرا توسط ماتریس HTMT[8] بررسی و تأیید گردید (جدول ۳). پایایی مدل اندازه‌گیری با استفاده از ضرایب بارهای عاملی، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد (جدول ۲). برازش مدل ساختاری (سازه‌ای) توسط ضرایب معناداری z، معیار R^2، معیار اندازه تأثیر f^2 و معیار پیش‌بینی‌پذیری Q^2 بررسی و تأیید شد. در نهایت برای آزمون نقش تعدیلگری و بررسی معناداری اثرات سازه‌ها، از روش بوت‌استرپینگ[9] در نرم‌افزار SmartPLS استفاده گردید. ضمناً در تمامی مراحل پژوهش، اصول اخلاق پژوهش شامل رضایت آگاهانه، مشارکت داوطلبانه، محرمانه بودن داده‌ها، ناشناس‌بودن پرسشنامه‌ها و بی‌طرفی پژوهشگران رعایت شد.

---

1. Cohen
2. https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89
3. Yarim
4. Content Validity Ratio
5. Lawshe
6. Content Validity Index
7. Polit & Beck
8. heterotrait-monotrait ratio
9. Bootstrapping

یافته‌های پژوهش

۱) اطلاعات جمعیت‌شناختی

برای تبیین ترکیب نمونه و فراهم‌کردن زمینه تحلیل یافته‌ها، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان بررسی شد. جدول ۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی شامل شاخص‌های پایه نظیر جنس، سابقه خدمت، پست سازمانی، طبقه سنی، محل خدمت و سطح تحصیلات است که به شناخت ساختار نیروی انسانی مشارکت‌کننده در پژوهش کمک می‌کند.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

جنس	تعداد	درصد		محل خدمت	تعداد	درصد
مرد	۱۰۸	۵۳		کمیته امداد امام خمینی(ره)	۱۰۴	۵۱
زن	۹۵	۴۷		بهزیستی	۹۹	۴۹
جمع	۲۰۳	۱۰۰		جمع	۲۰۳	۱۰۰
سابقه کاری (سال)	تعداد	درصد		پست سازمانی	تعداد	درصد
زیر ۱۰	۲۰	۱۰		کارشناس	۱۵۰	۷۴
۱۱-۲۰	۸۷	۴۳		کارشناس مسئول	۲۸	۱۴
۲۱-۳۰	۹۵	۴۷		مدیر	۲۴	۱۲
جمع	۲۰۳	۱۰۰		جمع	۲۰۳	۱۰۰
طبقه سنی (سال)	تعداد	درصد		مدرک تحصیلی	تعداد	درصد
۲۰-۳۰	۱۰	۵		دیپلم	۴	۲
۳۱-۴۰	۸۱	۴۰		فوق دیپلم	۱۸	۹
۴۱-۵۰	۱۰۶	۵۲		لیسانس	۱۴۲	۷۰
بالای ۵۰	۶	۳		فوق لیسانس و بالاتر	۳۹	۱۹
جمع	۲۰۳	۱۰۰		جمع	۲۰۳	۱۰۰

نتایج توصیفی نشان می‌دهد که از نظر جنسی، ۵۳ درصد (۱۰۸ نفر) مرد و ۴۷ درصد (۹۵ نفر) زن هستند. در خصوص محل خدمت، ۵۱ درصد (۱۰۴ نفر) در کمیته امداد امام خمینی(ره) و ۴۹ درصد (۹۹ نفر) در سازمان بهزیستی فعالیت می‌کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد که میانگین سابقه کاری ۱۸ سال می‌باشد. از نظر پست سازمانی، ۷۴ درصد (۱۵۰ نفر) در جایگاه کارشناسی قرار دارند. در زمینه تحصیلات، ۷۰ درصد (۱۴۲ نفر) دارای مدرک لیسانس هستند و در نهایت میانگین سنی مشارکت‌کنندگان، ۴۰ سال می‌باشد. این داده‌ها بیانگر برخورداری نمونه آماری از تجربه حرفه‌ای و تحصیلات دانشگاهی مناسب جهت پاسخگویی به گویه‌های پژوهش است.

بررسی توصیفی متغیرها (بر پایه طیف ۵درجه‌ای لیکرت با حد متوسط ۳) نشان داد که میانگین متغیر بیابان‌زایی شغلی با ۳/۱۹ (انحراف معیار ۰/۶۹) بالاتر از حد متوسط، و میانگین متغیرهای رهبری زامبی با ۲/۸۴ (انحراف معیار ۰/۷۸) و آنومی سازمانی با ۲/۷۱ (انحراف معیار ۰/۷۴) در سطح پایین‌تری از حد متوسط قرار دارند. همچنین مقایسه میانگین این سه متغیر اصلی در دو سازمان مورد

مطالعه نشان داد که وضعیت ادراک‌شده میان کارکنان کمیته امداد امام خمینی(ره) و سازمان بهزیستی نزدیک بـه یکـدیگر بـوده و تفـاوت آماری معناداری میان آن‌ها مشاهده نشد (p > ۰/۰۵).

۲) برازش مدل‌های اندازه‌گیری

۲-۱) *پایایی و روایی همگرا*

به منظور بررسی پایایی از بارهای عاملی، آلفای کرونبـاخ و پایـایی ترکیبـی بـا اسـتفاده از نرم‌افـزار SmartPLS و مـدل معـادلات ساختاری بهره‌گیری شد، با توجه به اینکه تمامی بارهای عاملی سوالات از ۰/۴ بزرگتر هستند لذا معیـار بارهـای عـاملی، مناسـب ارزیـابی می‌شود (جدول ۲) و در نتیجه لازم نیست که هیچکدام از سوالات پژوهش به دلیل بار عاملی ضعیف، حـذف شـوند کـه نشـان از پایـایی مدل اندازه‌گیری نیز می‌باشد (چونگ[1] و همکاران، ۲۰۲۴). همانگونه که در جدول ۲ مشـاهده مـی‌شـود مقـادیر آلفـای کرونبـاخ و پایـایی ترکیبی (CR) برای متغیرهای اصلی رهبری زامبی (۰/۸۸۵ و ۰/۹۶۰)، بیابان‌زایی شغلی (۰/۷۲۶ و ۰/۷۱۳) و آنـومی سـازمانی (۰/۷۲۵ و ۰/۷۸۸) و همچنین ابعاد متغیرها بزرگتر از ۰/۷ است که برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد (چونگ و همکـاران، ۲۰۲۴). از سوی دیگر با توجه به جدول ۲ از آنجا که مقادیر AVE بـرای متغیرهـای اصـلی شـامل رهبـری زامبـی (۰/۵۳۶)، بیابـان‌زایی شـغلی (۰/۸۱۰) و آنومی سازمانی (۰/۸۰۹) و ابعاد آنها بالاتر از ۰/۵ است، لذا می‌توان نتیجه گرفت که روایی همگرای متغیرها مناسب است.

جدول ۲: ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

سازه	بار عاملی	ابعاد	گویه	بار عاملی	آلفای کرونباخ		پایایی ترکیبی(CR)		AVE	
					سازه	ابعاد	سازه	ابعاد	سازه	ابعاد
رهبری زامبی	۰/۷۵۷	محوریت رهبر	Q1	۰/۷۱۰	۰/۸۸۵	۰/۹۰۱	۰/۹۶۰	۰/۶۹۱	۰/۵۳۶	۰/۵۳۶
			Q2	۰/۷۳۵						
			Q3	۰/۶۶۰						
	۰/۷۵۵	ذاتی بودن	Q4	۰/۷۴۴		۰/۹۰۲		۰/۷۲۳		۰/۵۴۹
			Q5	۰/۷۱۵						
			Q6	۰/۷۵۴						
	۰/۷۱۴	جهان‌شمول	Q7	۰/۶۶۱		۰/۸۸۲		۰/۷۱۶		۰/۵۱۰
			Q8	۰/۷۰۴						
			Q9	۰/۷۲۳						
	۰/۷۲۳	بدیهی بودن	Q10	۰/۵۷۴		۰/۸۸۷		۰/۷۳۸		۰/۵۳۹
			Q11	۰/۷۶۴						
			Q12	۰/۷۱۴						
	۰/۷۰۹	فرابافت بودن	Q13	۰/۶۸۳		۰/۸۷۷		۰/۶۴۵		۰/۶۹۳
			Q14	۰/۷۰۶						
			Q15	۰/۶۹۰						
	۰/۷۴۲	نخبه بودن	Q16	۰/۷۳۳		۰/۸۸۶		۰/۷۰۳		۰/۶۵۲
			Q17	۰/۶۷۳						

[1]. Cheung

				Q18	۰/۵۹۴						
		۰/۷۲۶	خیر ذاتی	Q19	۰/۶۶۶		۰/۸۸۷		۰/۷۱۸		۰/۵۰۸
				Q20	۰/۶۹۴						
				Q21	۰/۷۱۷						
			وابستگی به رهبر	Q22	۰/۶۸۴		۰/۹۰۷		۰/۷۳۴		۰/۵۱۷
				Q23	۰/۶۵۰						
		۰/۶۷۶		Q24	۰/۷۳۹						
			عدم فرصت رشد	Q25	۰/۷۲۱	۰/۷۲۶	۰/۷۱۸	۰/۷۱۳	۰/۸۴۵	۰/۸۱۰	۰/۶۱۹
				Q26	۰/۶۶۸						
		۰/۶۹۲		Q27	۰/۷۱۱						
			فقدان معنا و هدف	Q28	۰/۶۹۳		۰/۷۳۶		۰/۸۲۸		۰/۷۸۸
				Q29	۰/۶۴۶						
		۰/۸۳۰		Q30	۰/۷۴۷						
			فرسودگی شغلی	Q31	۰/۷۲۷		۰/۷۶۵		۰/۷۵۸		۰/۸۹۲
				Q32	۰/۶۵۹						
بیابان‌زایی شغلی		۰/۸۸۱		Q33	۰/۶۷۸						
			عـــدم شناســـایی و قدردانی	Q34	۰/۶۶۲		۰/۷۵۱		۰/۸۷۸		۰/۸۱۹
				Q35	۰/۷۳۴						
		۰/۶۹۲		Q36	۰/۶۴۴						
			ابهام در هنجارها	Q37	۰/۶۹۵	۰/۷۲۵	۰/۷۵۰	۰/۷۸۸	۰/۷۸۸	۰/۸۰۹	۰/۸۴۲
				Q38	۰/۷۲۱						
		۰/۶۹۶		Q39	۰/۶۸۸						
			تخریب ارزش‌ها	Q40	۰/۷۲۳		۰/۸۷۴		۰/۸۶۲		۰/۷۹۳
				Q41	۰/۶۳۰						
		۰/۸۸۳		Q42	۰/۶۷۴						
			کاهش انسجام	Q43	۰/۶۷۶		۰/۷۶۰		۰/۸۱۹		۰/۷۴۷
آنومی سازمانی				Q44	۰/۶۹۴						
		۰/۸۲۵		Q45	۰/۷۰۷						
			فقدان محدودیت‌ها	Q46	۰/۷۰۷		۰/۸۳۲		۰/۷۱۶		۰/۷۵۳
				Q47	۰/۷۳۷						
		۰/۹۲۳		Q48	۰/۷۱۶						

۲-۲) روایی واگرا

یکی از روشها برای بررسی روایی واگرای مدل اندازه‌گیری، استفاده از ماتریس فورنل و لارکر[1] می‌باشد اما مطالعات اخیر نشان می‌دهد که برای مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی استفاده از شاخص HTMT، برای ارزیابی روایی واگرا، توصیه شده است (هایر[2] و همکاران، ۲۰۱۹). اگر اعداد موجود در ماتریس HTMT از ۰/۹ کمتر باشند، بیانگر این است که روایی واگرای

[1]. Hair
[2]. Fornell & Larcker

ابزار، مناسب می‌باشد. با توجه به جدول ۳ از آنجا که تمامی مقادیر ماتریس کمتر از ۰/۹ هستند لذا روایی واگرای ابزار پژوهش مناسب ارزیابی می‌گردد (هایر و همکاران، ۲۰۱۹)

جدول ۳: ماتریس شاخص HTMT (روایی واگرای یگانه – دوگانه)

ابعاد متغیرها	۱-صحوریت	۲-خاتی	۳-جهان‌شمول	۴-بدبینی	۵-فرایافت	۶-تخیله بودن	۷-خیر ذاتی	۸-وابستگی	۹-علم فرست	۱۰-فقدان معنا	۱۱-فرسودگی	۱۲-عدم شناسایی	۱۳-ابهام	۱۴-تخریب	۱۵-کاهش انسجام	۱۶-فقدان معنا
۱	۱															
۲	۰/۵۲۷	۱														
۳	۰/۶۹۵	۰/۶۹۸	۱													
۴	۰/۴۷۸	۰/۴۲۳	۰/۷۲۴	۱												
۵	۰/۷۹۰	۰/۷۰۳	۰/۷۵۲	۰/۶۸۳	۱											
۶	۰/۶۶۷	۰/۷۸۸	۰/۷۴۵	۰/۶۹۳	۰/۶۰۱	۱										
۷	۰/۳۴۵	۰/۶۵۹	۰/۶۲۳	۰/۷۳۴	۰/۴۲۱	۰/۷۳۲	۱									
۸	۰/۴۹۶	۰/۶۳۰	۰/۶۸۹	۰/۵۹۸	۰/۳۷۵	۰/۴۶۷	۰/۵۴۵	۱								
۹	۰/۴۵۶	۰/۷۶۹	۰/۴۹۶	۰/۷۵۰	۰/۳۲۱	۰/۴۳۶	۰/۴۸۳	۰/۵۱۷	۱							
۱۰	۰/۴۷۰	۰/۷۷۶	۰/۶۷۶	۰/۶۵۳	۰/۴۱۸	۰/۴۱۷	۰/۴۴۳	۰/۳۶۲	۰/۵۶۴	۱						
۱۱	۰/۶۸۳	۰/۴۳۰	۰/۵۷۸	۰/۷۱۸	۰/۴۷۴	۰/۳۹۲	۰/۳۵۴	۰/۴۱۸	۰/۴۲۶	۰/۵۶۲	۱					
۱۲	۰/۷۸۷	۰/۴۳۹	۰/۶۵۲	۰/۶۱۲	۰/۴۳۲	۰/۳۵۳	۰/۳۱۲	۰/۴۳۶	۰/۳۶۲	۰/۴۳۶	۰/۵۴۷	۱				
۱۳	۰/۵۶۰	۰/۷۶۱	۰/۷۸۱	۰/۷۵۴	۰/۳۱۸	۰/۳۷۹	۰/۳۲۵	۰/۴۳۰	۰/۴۱۸	۰/۴۱۷	۰/۴۶۶	۰/۵۸۳	۱			
۱۴	۰/۶۴۳	۰/۶۵۷	۰/۷۶۹	۰/۶۶۰	۰/۴۳۶	۰/۴۳۳	۰/۳۷۳	۰/۳۱۰	۰/۴۳۶	۰/۳۹۲	۰/۳۷۲	۰/۴۲۱	۰/۵۵۴	۱		
۱۵	۰/۴۸۹	۰/۷۴۳	۰/۷۵۰	۰/۶۳۴	۰/۳۶۵	۰/۴۸۹	۰/۴۲۹	۰/۳۶۲	۰/۴۳۰	۰/۳۵۳	۰/۴۱۶	۰/۳۷۵	۰/۴۲۷	۰/۵۴۲	۱	
۱۶	۰/۶۷۴	۰/۶۹۸	۰/۵۹۰	۰/۶۷۱	۰/۳۲۹	۰/۳۳۷	۰/۴۳۷	۰/۳۸۴	۰/۳۱۰	۰/۳۷۹	۰/۴۵۱	۰/۳۲۱	۰/۳۱۳	۰/۴۸۷	۰/۵۳۷	۱

۳) برازش مدل ساختاری

در این پژوهش به منظور ارزیابی برازش مدل ساختاری از معیارهای ضرایب معناداری t، ضریب تعیین R^2، اندازه اثر f^2 و شاخص پیش‌بینی‌پذیری Q^2 استفاده شد. بر اساس نتایج ارائه‌شده در شکل ۲، ضرایب معناداری تمامی مسیرهای مدل ساختاری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ هستند؛ بنابراین در سطح خطای ۰/۰۵ کلیه روابط مدل از نظر آماری معنادار ارزیابی می‌شوند.

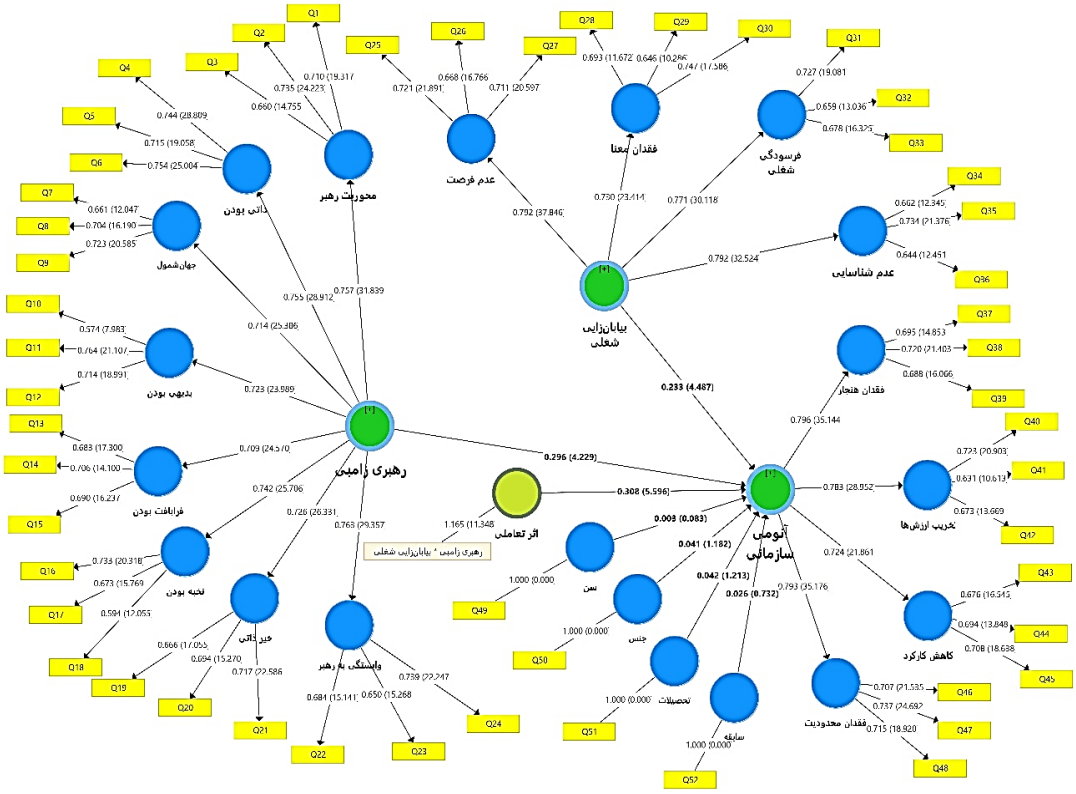
در ادامه، برای بررسی قدرت تبیین مدل از ضریب تعیین R^2 استفاده شد. بر اساس دیدگاه صاحبنظران، مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب بیانگر قدرت تبیین ضعیف، متوسط و بزرگ هستند (چونگ و همکاران، ۲۰۲۴). در پژوهش حاضر مقدار R^2 برای متغیر درون‌زای آنومی سازمانی برابر با ۰/۴۵۳ به دست آمد که بزرگ‌تر از ۰/۳۳ است؛ از این‌رو نشان‌دهنده قدرت تبیین متوسط و برازش قابل قبول مدل در توضیح تغییرات این متغیر می‌باشد.

معیار دیگر در ارزیابی مدل ساختاری، اندازه اثر f^2 است که میزان تأثیر هر سازه بر سازه دیگر را مشخص می‌کند. بر اساس نظر متخصصان، مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان‌دهنده اندازه اثر کوچک، متوسط و قوی هستند (چونگ و همکاران، ۲۰۲۴). این شاخص در مدل‌هایی کاربرد دارد که یک متغیر درونزا تحت تأثیر بیش از یک متغیر برونزا قرار گیرد. در مدل پژوهش حاضر، دو متغیر رهبری زامبی و اثر تعاملی[1] بر متغیر آنومی سازمانی اثر می‌گذارند؛ نتایج نشان داد مقدار f^2 برای رهبری زامبی برابر با ۰/۲۸۱ است که

[1]. Interaction Effect

بیانگر اثر متوسط این متغیر بر آنومی سازمانی می‌باشد. همچنین مقدار f^2 برای متغیر اثر تعاملی برابر با ۰/۲۹۲ به دست آمد که نشان‌دهنده اثر متوسط این سازه بر آنومی سازمانی است.

در نهایت، برای ارزیابی توان پیش‌بینی مدل از شاخص پیش‌بینی‌پذیری Q^2 استفاده شد. این شاخص برای سازه‌های درونزا محاسبه می‌شود و مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب بیانگر قدرت پیش‌بینی کوچک، متوسط و زیاد می‌باشند (چونگ و همکاران، ۲۰۲۴). نتایج حاصل از اجرای تکنیک Blindfolding نشان داد که مقدار Q^2 برای سازه آنومی سازمانی برابر با ۰/۳۶۲ است که بزرگ‌تر از ۰/۱۵ بوده و لذا مدل پژوهش از توان پیش‌بینی متوسط برخوردار است.



شکل ۲: ضرایب معناداری z برای مسیرهای مدل ساختاری

۴) برازش مدل کلی

یکی از شاخص‌های پیشنهادی اولیه برای ارزیابی برازش کلی مدل در PLS-SEM شاخص GoF[1] است، با این حال، پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که این شاخص توانایی لازم برای تشخیص مناسب بودن مدل را ندارد و لذا به‌عنوان معیار قابل اتکا توصیه نمی‌شود (هایر و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین، در پژوهش حاضر برای ارزیابی برازش کلی مدل از شاخص SRMR[2] استفاده شد. این شاخص میزان اختلاف بین ماتریس همبستگی مشاهده‌شده و ماتریس همبستگی بازتولیدشده توسط مدل را اندازه‌گیری می‌کند و به دلیل در نظر گرفتن

[1] Goodness of Fit
[2] Standardized Root Mean Square Residual

هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری، برازش کلی مدل را نشان می‌دهد؛ مقادیر کمتر از ۰/۰۸ بیانگر برازش مناسب مدل است (هایر و همکاران، ۲۰۱۹). نتایج نشان داد مقدار SRMR برابر با ۰/۰۶۴ می‌باشدکه حاکی از برازش مطلوب مدل پژوهش می‌باشد.

علاوه بر این، به منظور ارائه شواهد تکمیلی برازش مدل، شاخص NFI[1] نیز مورد بررسی قرار گرفت. این شاخص میزان بهبود برازش مدل پیشنهادی نسبت به مدل مبنا را نشان می‌دهد و مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۹۰ بیانگر برازش قابل قبول مدل هستند (هایر و همکاران، ۲۰۱۹). نتایج نشان داد مقدار NFI برابر با ۰/۹۱۱ است که بر اساس این شاخص نیز برازش کلی مدل مناسب ارزیابی می‌شود.

۵) آزمون فرضیه‌ها

به منظور بررسی روابط بین متغیرها و آزمون فرضیه‌ها، ضرایب مسیر استاندارد شده، آماره‌های T و مقادیر P از الگوریتم بوت‌استرپینگ در SmartPLS استفاده شد. نتایج حاصل در شکل ۲ و به تفصیل در جداول ۳ و ۴ ارائه شده است، بر این اساس نتیجه بررسی فرضیه‌ها در ادامه تشریح خواهد شد.

فرضیه ۱ (H1): بین رهبری زامبی و آنومی سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد.

همانطور که پیش‌تر در شکل ۲ آمده است، ضریب مسیر بین متغیر رهبری زامبی و آنومی سازمانی برابر با ۰/۳۱۰ است که بیانگر رابطه مثبت بین دو متغیر است، همچنین ضریب معناداری بین دو متغیر (آماره‌ی تی) ۴/۵۰۶ می‌باشد و چون بیشتر از ۱/۹۶ است، لذا این رابطه از نظر آماری معنادار بوده و ناشی از خطای تصادفی نیست. به طوری که با افزایش سطح رهبری زامبی، آنومی سازمانی نیز افزایش می‌یابد، بنابراین فرضیه H1 تأیید می‌شود.

فرضیه ۲ (H2): بیابان‌زایی شغلی رابطه بین رهبری زامبی و آنومی سازمانی را تعدیل می‌کند؛ به گونه‌ای که در سطوح بالای بیابان‌زایی شغلی، تأثیر رهبری زامبی بر آنومی سازمانی، تقویت می‌شود.

با توجه به شکل ۲ ضریب مسیر اثر تعاملی بر متغیر وابسته مقدار ۰/۳۳۳ می‌باشد، این نتیجه نشان می‌دهد که بیابان‌زایی شغلی در رابطه بین رهبری زامبی و آنومی سازمانی دارای نقش تعدیلگر مثبت می‌باشد، بدین معنی که با افزایش سطح بیابان‌زایی شغلی، تأثیر رهبری زامبی بر آنومی سازمانی تقویت می‌شود. از سوی دیگر از آنجا که ضریب معناداری (آماره‌ی تی) ۷/۰۵۰ می‌باشد و بیشتر از ۱/۹۶ است و نیز مقدار P (۰/۰۰۱) کوچکتر از ۰/۰۵ است (شکل ۲)، لذا بیانگر آن است که از لحاظ آماری اثر تعدیلگری بیابان‌زایی شغلی در این رابطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بوده و ناشی از خطای تصادفی نیست. بنابراین فرضیه دوم پژوهش H2 تأیید می‌شود. جدول ۴ خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴: خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها و برازش مدل ساختاری (یافته‌های پژوهش)

فرضیه	B	t	p-value	R^2	Q^2	f^2	تفسیر اندازه اثر (f^2)	نتیجه آزمون
H1	۰/۲۹۶	۴/۲۲۹	۰/۰۰۵	۰/۴۵۳	۰/۳۶۲	۰/۲۸۱	متوسط	تأیید
H2	۰/۳۰۸	۵/۵۹۶	۰/۰۰۱	۰/۴۵۳	۰/۳۶۲	۰/۲۹۲	متوسط	تأیید

[1] Normed Fit Index

جمع‌بندی تحلیل داده‌ها، نشان می‌دهد که کلیه شاخص‌های مدل از منظر پایایی، روایی، قدرت تبیین و قدرت پیش‌بینی در سطح مورد انتظار تأیید شدند و مدل ارائه‌شده قادر به تبیین رویدادها و روابط مشاهده‌شده در داده‌های پژوهش بوده و از حیث پیش‌بینی‌پذیری نیز دارای اعتبار علمی و عملی است؛ که زمینه را برای تفسیر یافته‌ها در بخش بحث و نتیجه‌گیری و ارائه توصیه‌های کاربردی به مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی مهیا می‌سازد.

۶) بررسی اثر متغیرهای جمعیت‌شناختی بر متغیرها و روابط پژوهش

به‌منظور بررسی احتمال تأثیرپذیری متغیرهای اصلی پژوهش از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان، تحلیل‌ها در دو سطح مقایسه میانگین‌ها و کنترل در مدل ساختاری انجام شد. در سطح اول، نتایج آزمون تی مستقل نشان داد که میانگین ادراک پاسخ‌دهندگان بر حسب جنسیت در هیچ‌یک از متغیرهای پژوهش تفاوت معناداری ندارد ($p>0.05$). همچنین، نتایج تحلیل واریانس یکطرفه بیانگر آن بود که میانگین متغیرها در سطوح مختلف سن، سابقه خدمت و سطح تحصیلات تفاوت‌های معناداری را نشان می‌دهد. با توجه به این تفاوت‌ها و به‌منظور جلوگیری از سوگیری ناشی از عوامل زمینه‌ای، این متغیرها به‌عنوان متغیرهای کنترل وارد مدل معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی شدند. همانطور که در شکل ۲ نشان داده شده است نتایج برازش مدل ساختاری بیانگر آن است که با ورود متغیرهای کنترل، ضرایب مسیر این متغیرها بر آنومی سازمانی معنادار نبوده ($t<1.96$) و تأثیر مستقیم و معنادار رهبری زامبی و نیز اثر تعدیل‌گر بیابان‌زایی شغلی بر آنومی سازمانی به قوت خود باقی است (شکل ۲). لذا می‌توان چنین استدلال کرد که این یافته مؤید استحکام مدل مفهومی پژوهش در حضور متغیرهای جمعیت‌شناختی است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی پیامدهای انفعال مدیریتی در ساختار سازمان‌های حمایتی پرداخته و نقش رهبری زامبی را در بروز آنومی سازمانی با تعدیل‌گری بیابان‌زایی شغلی مورد واکاوی قرار داد. در وهله نخست، بررسی وضعیت متغیرها در جامعه مورد مطالعه بیانگر آن است که اگرچه نشانه‌هایی از انفعال مدیریتی یا گسست هنجاری در این سازمان‌ها ادراک می‌شود، اما این مؤلفه‌ها در سطحی فراگیر یا بحرانی قرار ندارند؛ در مقابل، ادراک بالاتر از حد متوسط از بیابان‌زایی شغلی حاکی از فرسایش تدریجی منابع روانی و حرفه‌ای کارکنان در این محیط‌هاست. نکته حائز اهمیت در تبیین این یافته‌ها، بررسی تطبیقی وضعیت دو نهاد حمایتی است. اگرچه کمیته امداد امام خمینی(ره) (به‌عنوان نهادی عمومی و انقلابی) و سازمان بهزیستی (به‌عنوان دستگاهی دولتی) از حیث وابستگی اداری، نظام‌های حاکمیتی و ساختار بوروکراتیک تفاوت‌های بارزی با یکدیگر دارند، اما یافته‌های پژوهش نشان داد که ادراک کارکنان از متغیرهای مورد مطالعه تفاوت معناداری با یکدیگر ندارد. بر این اساس، در هر دو ساختار، هنگامی که انفعال و فقدان جهت‌گیری مدیریتی با محیط کاری تهی از منابع هم‌زمان شود، بستر برای تضعیف نظم هنجاری، کاهش اعتماد و احساس سردرگمی کارکنان هموار می‌گردد. ازاین‌رو، آنومی سازمانی در محیط‌های حمایتی صرفاً یک مسأله اداری نبوده و ریشه در تعامل کیفیت رهبری با فقر منابع شغلی دارد.

یافته نخست پژوهش نشان داد رهبری زامبی با آنومی سازمانی دارای رابطه مثبت و معناداری است. این یافته بیانگر آن است که در بافت ساختارهای سلسله‌مراتبی مانند کمیته امداد و سازمان بهزیستی، حضور رسمی مدیر بدون ایفای فعالانه کارکردهای رهبری، منجر

به فرسایش انسجام هنجاری می‌شود. به طوری که استمرار رویه‌های ناکارآمد، اجتناب از تصمیم‌گیری و بی‌تفاوتی نسبت بـه دغدغـه‌های معیشتی و روانی کارکنان، تشخیص قواعد معتبر مددکاری و اولویت‌های خدمت‌رسانی را برای کارکنان دشوار می‌سازد. این گسسـت میـان ارزش‌های رسمی و تجربه روزمره، زمینه‌ساز ادراک آنومی است. این استنباط، دیدگاه هاسلم و همکاران (۲۰۲۴) را در مـورد نقـش حیـاتی رهبر در شکل‌گیری هویت و هدف مشترک تایید می‌کند؛ چرا که وقتی رهبر در ایجـاد جهـت‌گیری نـاتوان اسـت، وظـایف مـددکاری بـه فعالیت‌های منفصل و بی‌معنا تبدیل می‌شود. همچنین، یافته‌ها تایید می‌کند که پافشاری بر رویـه‌های فرسـوده در ادارات، همـان‌طور کـه آلوسون و اینولا (۲۰۱۹) اشاره کرده‌اند، اعتبار عملی مقررات و هنجارهـا را از بـین می‌بـرد. از سـوی دیگـر فراتـر از بحث‌هـای انگیزشـی (استولز، ۲۰۲۳؛ آکینیله و چن، ۲۰۲۵)، پژوهش حاضر نشان داد که رهبری زامبی در این سازمان‌ها مستقیماً قابلیت پیش‌بینی روابط کـاری و وضوح معیارهای رفتاری را هدف قرار می‌دهد. این امر با نظریه مبادله اجتماعی (کراپانزانو و میچـل، ۲۰۰۵) و تأکیـد وحـدتی و جلالـی (۱۴۰۴) بر نقش رهبر در شکل‌دهی ارزش‌ها، کاملاً همسو است؛ به این معنا که وقتی رهبری اثرگذار نباشـد، کارکنـان قواعـد سـازمانی را مبنای معتبری برای تنظیم رفتار خود نمی‌دانند. در نهایت، برخلاف تمرکز پژوهش‌های پیشین بر سوگیری‌های شـناختی (شـیاع و عبـاس، ۲۰۲۳)، یافته‌ها نشان داد که در این سازمان‌ها، «فقدان کنش مؤثر» از سوی مدیر، عامل اصلی فروپاشی هنجاری است.

یافته دوم نشان داد که در سطوح بالاتر بیابان‌زایی شغلی، رابطه مثبت میان رهبری زامبی و آنومی سازمانی قـوی‌تر اسـت. ایـن یافتـه نشان می‌دهد که بیابان‌زایی شغلی در سازمان‌های حمایتی، یک مسئله انگیزشـی نبـوده و بیشـتر یـک عامـل بـرای بحـران هنجـاری در سازمان است. در واقع، وقتی محیط کار از منابعی نظیر آموزش تخصصی و بازخورد تهی باشد، کارکنان توان مقابله با اثرات مخرب انفعـال مدیریتی را از دست می‌دهند. این مشاهده، مدل تقاضا–منابع (باکر و دمروتی، ۲۰۱۳) را در این بافت خاص تایید می‌کند؛ به این معنـا کـه بیابان‌زایی شغلی، همان منابعی را که باید اثرات تقاضاهای عاطفی سنگین (ناشی از برخورد بـا مـددجویان و اقشـار آسـیب‌پذیر) را تعـدیل می‌کردند، از دسترس خارج می‌کند. همچنین، مواجهه هم‌زمان با محیط فرسوده و رهبری منفعل، طبق نظریه حفاظـت از منـابع (هـابفول، ۱۹۸۹)، منجر به کاهش چندگانه منابع (حمایت مدیریتی و معناآفرینی در کار) شده و با یافته‌های مربوط به محیط‌های فرسـاینده (برکـری و همکاران، ۲۰۲۰؛ منکتل و جاسم، ۲۰۲۵؛ لیو و همکاران، ۲۰۲۴) همخوانی دارد. با این حال، پژوهش حاضر این بحـث را فراتـر بـرده و بیابان‌زایی شغلی را به عنوان بستری برای تشدید بی‌اعتمادی و گسسـت هنجـاری معرفـی می‌کنـد؛ کـه بـا توصـیه کورکـوش (۲۰۲۴) و استوری و نوس (۲۰۲۴) درباره آسیب‌پذیری سازمان‌ها در برابر فرسایش مدیریت منابع انسانی، هم‌راستا است. در واقـع، هم‌زمـانی ایـن دو وضعیت در سازمان، کارکنان را از مأموریت‌های اخلاقی جدا ساخته و به سرخوردگی دچار می‌کند.

دلالت‌های نظری

یافته‌های این پژوهش، افقی تازه در آسیب‌شناسی هستی‌شناختی و معنـایی مـدیریت در بافـت سـازمان‌های بوروکراتیـک و حمـایتی می‌گشاید. شواهد تجربی این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری زامبی را نباید صرفاً تجلی یک شکست در الگوهای عملکردی یا نـاتوانی در اجرای فرایندهای جاری دانست. این پدیده اساساً برآمده از یک نظام باورهای انجمادی و زنجیره‌ای از مفروضات بنیادی در بطـن سـازمان است. چنین باورهایی با گذشت زمان، رخوت و انفعال را در تاروپود سازمان نهادینه می‌سازند. پیامد این امر، سلب عاملیـت پویـا از جایگـاه رهبری و دگرگونی آن به قالبی صلب، بسته و به‌شدت محافظه‌کار است. در این منظومه ساختاری، انفعال و بی‌تفـاوتی مسـتمر در سـطوح ارشد مدیریتی رخنه می‌کند و به محرک اصلی زوال تدریجی هنجارها تبدیل می‌شود. در چنین شرایطی، فضای حیاتی سازمان از هرگونـه

افق معنابخش و ارزش‌محور تهی می‌گردد که می‌تواند زمینه فروپاشی نظم ارزشی را فراهم آورد. به دنبال آن، بستر مناسبی برای گسترش آنومی سازمانی شکل می‌گیرد و روند بیابان‌زایی شغلی با شتابی فزاینده به حرکت درمی‌آید. این مکانیسم فرساینده، در گام نخست تعهد شغلی و انگیزش درونی سرمایه انسانی را به‌طور کامل مضمحل می‌سازد. افزون بر این، ماهیت رابطه میان پیرو و رهبر دچار انحراف می‌شود و از حالت آگاهانه، پویا و هم‌افزا به نوعی هم‌نوایی بیمارگونه تغییر مسیر می‌دهد. کارکنان در چنین فضایی ناگزیر به اتخاذ استراتژی‌های بقای تدافعی روی می‌آورند. سکوت سازمانی، کناره‌گیری روانی و پذیرش انفعالی وضع موجود از روشن‌ترین جلوه‌های این راهبردها به شمار می‌روند. در نهایت، برآیند تمامی این سازوکارها سازمان را در تله‌ای فرسایشی شامل بی‌عملی فعال و ایستایی هنجاری گرفتار می‌کند که مانع ایجاد هرگونه ظرفیت تحول و پویایی نهادی در سازمان می‌گردد.

دلالت‌های کاربردی

یافته‌های این پژوهش ضرورت یک چرخش راهبردی را در نظام مدیریت سازمان‌های حمایتی نظیر کمیته امداد امام خمینی(ره) و سازمان بهزیستی کشور آشکار می‌سازد؛ بدین معنا که تمرکز نظارتی این نهادها باید فراتر از کشف تخلفات فعال، معطوف به شناسایی و مهار انفعال و رخوت مدیریتی (ترک فعل) شود. برای تحقق این هدف در میدان عمل، بازطراحی سامانه‌های ارزشیابی عملکرد مدیران میانی و رؤسای ادارات شهرستانی ضرورتی انکارناپذیر است. این سامانه‌ها باید سنجه‌های شفافی برای پایش زمان تصمیم‌گیری در کمیسیون‌های حمایتی، تعیین تکلیف سریع پرونده‌های بحرانی مددجویان و ارزیابی شجاعت مدیریتی در حل مسائل پیچیده مددکاری داشته باشند. مدیران ارشد این دو نهاد باید مصونیت سنتی حاصل از سکوت و بی‌عملی را لغو کنند و تأخیر در اقدامات گره‌گشا (ترک فعل) را به‌اندازه خطاهای اجرایی مشمول پاسخ‌گویی بدانند. از سوی دیگر، برای مقابله با پدیده بیابان‌زایی شغلی در میان کارشناسان و مددکاران خط‌مقدم، غنی‌سازی شغلی و احیای تاب‌آوری روانی باید در اولویت اجرایی قرار گیرد. کمیته امداد و بهزیستی ملزم هستند کارگاه‌های مداوم مدیریت فرسایش ناشی از تروما، نظام گردش شغلی ساختاریافته برای جلوگیری از رسوب در موقعیت‌های فرساینده و مسیرهای ارتقای شغلی مبتنی بر شایستگی حرفه‌ای را مستقر سازند. همچنین، شکستن دیوار بی‌تفاوتی و سکوت سازمانی مستلزم ایجاد کانال‌های رسمی، محرمانه و ایمن برای گزارش‌دهی مستقیم ابتکارات و چالش‌های میدانی مددکاران به سطوح ستادی است، بی‌آنکه هراس از عواقب سوء مدیریتی وجود داشته باشد. در بالاترین سطح راهبردی، مدیران ارشد باید هویت سازمانی و مأموریت‌های امدادی را از چارچوب بوروکراتیک و پرونده‌محور صرف خارج سازند. این مدیران بایستی با بازتعریف مأموریت‌ها در قالب شاخص‌های ملموس اثرگذاری اجتماعی، بازتولید معنای خدمت‌رسانی و ارج‌نهادن واقعی به نوآوری‌های مددکاری، احساس عاملیت، تعهد اخلاقی و پویایی درونی را در سرمایه انسانی احیا نمایند و مانع از شکل‌گیری ازخودبیگانگی شغلی گردند.

محدودیت‌ها و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

مقطعی بودن طرح پژوهش، امکان بررسی تقدم زمانی متغیرها و استنباط علّی قطعی را محدود می‌کند، اگرچه یافته‌ها با نظریه‌های موجود همسو هستند. استفاده از داده‌های خودگزارشی، با وجود رعایت محرمانگی پاسخ‌ها، ممکن است احتمال سوگیری ادراکی را افزایش داده باشد. محدودبودن نمونه به سازمان‌های حمایتی کمیته امداد و بهزیستی نیز تعمیم نتایج را نیازمند احتیاط می‌سازد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با بهره‌گیری از طرح‌های طولی و داده‌های چندمنبعی، روابط موردنظر را دقیق‌تر بررسی کنند. آزمون نقش میانجی اعتماد سازمانی، عدالت و فرسودگی شغلی می‌تواند سازوکارهای اثرگذاری رهبری زامبی بر آنومی را روشن‌تر کند. بررسی نقش

عوامل محافظتی مانند حمایت سازمانی ادراک‌شده و رهبری توانمندساز در کاهش آسیب‌پذیری کارکنان در محیط‌های دچار بیابان‌زایی شغلی نیز مسیرهای مؤثری خواهد بود.

نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد رهبری زامبی در سازمان‌های کمیته امداد و بهزیستی با سطح بالاتری از آنومی سازمانی همراه است و این رابطه در شرایط بیابان‌زایی شغلی شدت بیشتری دارد. به‌عبارتی، آنومی سازمانی در این نهادها، پیامد مستقیم تقابل میان انفعال مدیریتی و محیط کاری تهی از منابع است. کارکنان این سازمان‌ها که مستقیماً با آلام گروه‌های آسیب‌پذیر درگیر هستند، برای حفظ انسجام هنجاری و کیفیت خدمت، بیش از هر چیز به جهت‌گیری روشن، حمایت مؤثر و فرصت رشد نیاز دارند. حفظ نظم هنجاری در این سازمان‌ها مستلزم توجه همزمان به فعال‌سازی کارکردهای رهبری و تقویت منابع شغلی است. بدون وجود منابع حمایتی، توان کارکنان برای جبران خلأهای ناشی از رهبری منفعل کاهش می‌یابد و این امر آسیب‌پذیری سازمان را در برابر آنومی افزایش می‌دهد. بنابراین، کاهش انفعال مدیریتی، افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی، و بازسازی مرزهای ارزشی و هنجاری سازمان، از مهم‌ترین اولویت‌های راهبردی برای حفظ سلامت سازمانی در این نهادها است.

تشکر و قدردانی

بدین‌وسیله از تمامی مدیران و کارکنان ارجمند «کمیته امداد امام خمینی(ره)» و «سازمان بهزیستی» در استان کردستان که با سعه‌صدر، همیاری ارزشمند و صرف وقت، در تکمیل پرسشنامه‌های این مطالعه مشارکت فعال داشته‌اند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

امرایی، م؛ شریعت نژاد، ع و دادفر، ی. (۱۴۰۵). شناسایی و تحلیل دلایل پیدایش و پیامدهای پدیده مدیران نیمکت‌نشین با روش FCM. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۵(۱)، ۱۵۳-۱۸۲. 10.22034/obs.2026.2057180.3536

ترابی، م.ا؛ میلانی حسینی، س.م.ص؛ مقدم، م و علی پور درویشی،ز. (۱۴۰۵). سندروم اِستُکهُلم در سازمان‌ها: تهدیدی نامرئی برای سلامت سازمانی. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۸(۱)، ۱۹۷-۲۴۲. 10.48308/jcoc.2026.242875.1549

تمرتاش، ع. ا؛ صابری،ع و خسروی، ا. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر اینرسی سازمانی بر تنبلی سازمانی و آنومی سازمانی در دانشگاه تهران. مجله علمی *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۹(۴)، ۶۰۹-۶۳۰. 10.22059/jomc.2021.286767.1007928

حاجی‌زاده میمندی، م و دادور، ر. (۱۳۹۸). رابطهٔ ازخودبیگانگی شغلی با رفتار شهروندی سازمانی و سلامت اجتماعی کارکنان اداره‌های دولتی شهر کرمان. *مجله مطالعات اجتماعی ایران*، ۱۳(۳)، ۳۴-۵۶. 10.22034/jss.2019.43305

رحیمی، ح و جشنی، ع. (۱۴۰۲). نقش تعدیل کنندگی فرهنگ اخلاقی در رابطه بین سه گانه تاریک شخصیت با آنومی سازمانی. *روان‌شناسی فرهنگی*. ۱(۷)، ۴۹۴-۵۱۵. 10.30487/jcp.2023.329971.1386

سوهانیان، ن؛ طهرانی، م؛ حسن پور، ا و نوری، ر. (۱۴۰۴). کوتوله‌پروری در سازمان: شناسایی پیشایندها با رویکرد فراترکیب و دلفی‌فازی. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"، ۲۳(۳)، ۲۴۳–۲۶۷. https://doi.org/10.22059/jomc.2025.386665.1008741

طهرانی، م؛ حسن‌پور، ا؛ نوری، ر و سوهانیان، ن. (۱۴۰۱). مفهوم‌پردازی و شناسایی پسایندهای کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(شماره۱ (پیاپی ۴۱))، ۲۳–۴۴. 10.30473/ipom.2023.65374.4688

فتحی چگنی، ف. (۱۴۰۴). رهبری زهرآگین و سایش اجتماعی: تبیین نقش میانجی آنومی سازمانی در سازمان های دولتی. مجله علمی *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۳(۲)، ۱۵۳–۱۶۶. 10.22059/jomc.2025.383187.1008712

قلی پور، آ. (۱۴۰۳). توسعهٔ رهبری سازمانی؛ جدال تاریخی شرافت انسانی با چهبری سازمانی. *مدیریت دولتی*، ۱۶(۴)، ۶۹۶–۷۰۹. 10.22059/jipa.2024.102276

وحدتی، ح و جلالی, م. (۱۴۰۴). اثر رهبری زامبی بر سکوت سازمانی؛ با نقش میانجی صخره شیشه‌ای. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۴(۲)، ۱۶۱–۲۰۲. https://doi.org/10.22034/obs.2025.2062305.3559

Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2025). Dark clouds of leadership: causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management & Organization*, 55(4), 476-503. https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2442185

Alvesson, M. (2019). Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies. *Leadership*, 15(1), 27–43. https://doi.org/10.1177/1742715017736707

Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 383–402. https://doi.org/10.5465/amp.2017.0164

Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. https://doi.org/10.5093/tr2013a16

Berkery, E; Morley, M. J; Tiernan, S., & Peretz, H. (2020). From start to finish: Flexi-time as a social exchange and its impact on organizational outcomes. *European Management Journal*, 38(4), 591-601. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.003

Cabaços, C.; Macedo, A.; Carneiro, M.; Brito, M. J.; Amaral, A. P.; Araújo, A., & Pereira, A. T. (2023). The mediating role of self-compassion and repetitive negative thinking in the relationship between perfectionism and burnout in health-field students: A prospective study. *Personality and Individual Differences*, 213, 112314. https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112314

Cao W, Liu H, Zhou J, Jiang X (2026), "How does perceived job stress induce authoritarian leadership behavior? The role of recovery level and proactive personality". Journal of Managerial Psychology, Vol. 41 No. 1 pp. 74–86, https://doi.org/10.1108/JMP-08-2024-0629

Cheung, G. W.; Cooper-Thomas, H. D.; Lau, R. S., & So, L. C. (2024). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 745–783. https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Durrah, O., Alkhalaf, T., & Sharbatji, O. (2024). Toxic leadership as a predictor of physical and psychological withdrawal behaviours in the healthcare sector. The Journal of Social Psychology, 164(6), 1159–1177. https://doi.org/10.1080/00224545.2023.2272034

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. The Leadership Quarterly, 18(3), 207-216. 10.1016/j.leaqua.2007.03.002

Hair, J.F.; Risher, J.J.; Sarstedt M., & Ringle CM (2019), "When to use and how to report the results of PLS-SEM". *European Business Review*, Vol. 31 No. 1 pp. 2–24, doi: https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Haslam, S. A.; Alvesson, M., & Reicher, S. D. (2024). Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us. *The Leadership Quarterly*, 35(3), 101770. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101770

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Gray, T. W.; Zabinski, A. M.; Fu, S., & Darden, T. R. (2025). That's Not What I Was Promised! Psychological Contracts and Quiet Quitting. *Human Resource Management*, 64(6), 1833-1863. https://doi.org/10.1002/hrm.70011

Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2019). The effects of social undermining on employee voice and silence and on organizational deviant behaviors in the hotel industry. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(2), 213-231. https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2018-0131

Korkosz-Gębska, J. (2024). ORGANIZATIONAL ANOMIE AS A CAUSE OF COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR IN THE ORGANIZATION. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. *Seria Organizacji i Zarzadzanie*, (209). https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.209.12

Li, P.; Yin, K.; Shi, J.; Damen, T. G., & Taris, T. W. (2024). Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 399–413. https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2

Liu, L.; Chen S., & Yang, X. (2022) Analysis of the anomie behavior and external motivation of college students in sports: A cross-sectional study among gender. Front. *Psychol*. 13:988557. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.988557

Liu, J.; Carminati, L., & Wilderom, C. (2025). Work alienation through the dialectical lens. *Applied Psychology*, 74(1), e12600. https://doi.org/10.1111/apps.12600

Liu, F.; Li, J.; Lan, J., & Gong, Y. (2024). Linking perceived overqualification to work withdrawal, employee silence, and pro-job unethical behavior in a Chinese context: the mediating roles of shame and anger. *Review of Managerial Science*, 18(3), 711-737. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00619-y

Manakkattil, M. S., & Jasim, K. M. (2025). Perceived anomie, organizational silence, compulsory organization citizenship behavior, and workplace alienation as antecedents of knowledge hiding. *Knowledge and Process Management*, 32(4), 174-189. https://doi.org/10.1002/kpm.70001

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in nursing & health*, 29(5), 489-497. https://doi.org/10.1002/nur.20147

Shyaa, H. H., & Abbas, A. A. (2023). Job desertification as a modified variable in the relationship between the cognitive biases of the leader and the organizational anomie. *Production Engineering Archives*, 29(4), 356–368. https://doi.org/10.30657/pea.2023.29.41

Stolz, S. A. (2023). Narrative, zombie academic leadership, and the contemporary university. Discourse: *Studies in the Cultural Politics of Education*, 44(6), 873-887. https://doi.org/10.1080/01596306.2023.2196055

Story, J. S., & Neves, P. (2024). Curbing unethical pro-organizational behavior with high-performance work systems: Test of an uncertainty reduction mechanism. *European Management Journal*. https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.07.002

Wu, Y.; Groth, M.; Zhang, K., & Minbashian, A. (2023). A meta-analysis of the impact of customer mistreatment on service employees' affective, attitudinal and behavioral outcomes. *Journal of Service Management*, 34(5), 896-940 https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2022-0262 .

Yarım, M. A.; Akan, D., & Morkop, S. (2021). A Scale Development Study: Reliability and Validity Study of the Organizational Anomie Scale. *Is Ahlakı Dergisi*, 14(2), 411-421. https://doi.org/10.12711/tjbe.2021.14.2.2633