

مقال مراجعة موضوع: القيادة السامة في بيئة مكان العمل

م.د مصطفى عبدالعباس عصاد

mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد/ كلية العلوم الإسلامية – قسم العلوم المالية والمصرفية الإسلامية

المستخلص

حظيت القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين ودورها الإيجابي في التأثير على الموظفين ونجاح المنظمات، في الآونة الأخيرة بدأت الدراسات تركز على الجانب المظلم للقيادة وتأثيرها على التابعين وبيئة العمل، وقد تم تحديد القيادة السامة بأنها أخطر الأساليب القيادية التي تتسبب بتكاليف مادية ومعنوية على المنظمات بمختلف جوانبها، ان القيادة السامة تؤثر على دوافع المرؤوسين وقدرتهم على انجاز المهام، ورغبتهم في الاستمرار في العمل، ويتبع القادة السامين أساليب الترهيب والاقصاء والتنمر والتهديد والتهميش للمرؤوسين، مما يؤثر سلباً على رفاهيتهم وصحتهم النفسية، لذا أصبح من الضروري على المنظمات وضع آليات مناسبة لمنع انتشار مثل هذه السلوكيات السامة المدمرة للفرد والمنظمة، وعليه يهدف البحث الحالي للتعرف على القيادة السامة من خلال مراجعة اهم ادبياتها، واستعراض أهم السلوكيات والصفات التي يتسم بها القائد السام، ومدى تأثيرها على الاتباع وبيئة المنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة السامة، المثلث السام، ابعاد القيادة السامة.

Subject Review: Toxic leadership in the workplace environment

Dr. Mustafa AbdulAbbas Assad

mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq

University of Baghdad/ College of Islamic Sciences

Abstract

The leadership has received significant attention from researchers for its positive impact on workers and organizational success. Recently, studies have begun to focus on the darker side of leadership and its impact on followers and the work environment. Toxic leadership has been identified as the most dangerous leadership style, resulting in both material and moral costs to organizations in various aspects. Toxic leadership affects the motivation of subordinates, their ability to accomplish tasks, and their desire to continue working. Toxic leaders employ intimidation, exclusion, bullying, threats, and marginalization of subordinates, negatively impacting their well-being and mental health. Therefore, it has become imperative for organizations to implement appropriate mechanisms to prevent the spread of such destructive toxic behaviors on both individual and organizational levels. Thus, the current research aims to identify toxic leadership by reviewing its most important literature and examining the key behaviors and traits of toxic leaders, as well as their impact on followers and the organizational environment.

Keywords: Leadership, Toxic Leadership, Toxic Triangle, Dimensions of Toxic Leadership.

المقدمة

أصبحت القيادة على مر العقود الماضية موضوعاً مثيراً للاهتمام بالنسبة للباحثين والأكاديميين والمختصين في مختلف المجالات الإدارية والسياسية والتنمية البشرية والتعليم، وبيان دورها الإيجابي في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع. لكن في الآونة الأخيرة بدأت الدراسات تركز على الجانب المظلم للقيادة وآثارها السلبية على العاملين وبيئة العمل، وبيان أهم السلوكيات التي تحول البيئة التنظيمية الى ساحة عمل غير صحية تؤثر على قدرة العاملين في أداء المهام والاستمرارية في العمل. فالقيادة السامة تمثل ذلك النوع من القيادة الذي يؤثر بشكل سلبي على العاملين من خلال استخدام أساليب الترهيب، والتخويف، والاستبداد، والتنمر، التي تؤثر على ولاء العاملين والتزامهم التنظيمي، وعلى الروح المعنوية. وتتسبب السلوكيات السامة للقائد في زيادة معدل الدوران الوظيفي للعاملين، وانخفاض الصحة العقلية والنفسية لهم، وقدراتهم الإبداعية. وبدأت هذه النوع من القيادة في الانتشار نتيجة وجود بيئة محفزة لذلك، وغياب العدالة والمساءلة والتقدير وحماية أصوات العاملين.

مراجعة الادبيات

١- نشأة ومفهوم القيادة السامة Toxic Leadership

أشار (Brownell, 2010) (Thoroughgood et al., 2018) إن تاريخ نظرية القيادة والخصائص البشرية وطبيعة السلوك البشري له قصة مثيرة للاهتمام حول قوة الأفراد في مكان العمل وطرق الاكتساب الفعالة، حيث تؤثر الخصائص والسلوكيات والإجراءات والقيم والمعايير الأخلاقية للقائد على جودة حياة الفرد والأداء التنظيمي، وبالتالي على الاقتصاد العالمي، وعندما ينجح القادة، تفوز جميع المكونات، بما في ذلك الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع، وعندما يكون هناك فشل، تخسر الفرق، وتهزم الجيوش، وتسقط المنظمات، وتتضرر المجتمعات (Celiker, Guzeller, 2023:1). وتشير القيادة الى العملية التي يؤثر من خلالها الفرد على مجموعة معينة من الافراد، بمعنى يؤثر فيها القائد على أتباعه بينما يتأثر بهم أيضاً (Farghaly, 2023:2). (Abdelallem, Abou Zeid, 2023:2). إن دمج نظريات القيادة وفهم التفاعلات بين هذه النظريات هو هدف لكثير من علماء القيادة، حيث أصبح الجانب المظلم من القيادة موضوع اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء في السنوات الأخيرة، إذ تُشبه القيادة المظلمة بالسم في المنظمة، حيث تقوم بتضمين السموم في ثقافة الشركة وغرس السلوكيات والمواقف والأفعال المتجذرة التي تشكل مصدراً للانحلال التنظيمي الداخلي (Batchelor et al., 2023:128). وتميل العلوم الاجتماعية إلى اتخاذ وجهة نظر أحادية الجانب للقيادة من خلال التركيز بشكل أساسي على جوانبها الإيجابية، وبالتالي فإن عمليات الابتكار يمكن أن تكون حساسة بشكل خاص لممارسات القيادة السامة التي يمكن أن تؤثر على رفاهية التابعين وتحفيزهم وسلوكيات العمل المبتكرة (Hoffman, Sergio, 2020:27).

تمت صياغة مصطلح "القيادة السامة" لأول مرة من قبل (Jean Lipman-Blumen, 2005)، إلا أنها لم تكن أول من سلط الضوء على الجانب المظلم من سلوك القيادة، فقد طرح (Adorno et al., 1950) فكرة الشخصية الاستبدادية وتأثيرها السلبي على سلوكيات القادة في التنظيم، وطور (Christie & Geiss, 1970) مفهوم السلوكيات المكيافيلية واتجاهات القادة في المنظمات، وحدد (Kets de Vries, 1985) الجانب المظلم لدى بعض رواد الأعمال، والذي يتجلى بشكل خاص مع نمو أعمالهم، وناقش (Conger, 1990) الجانب المظلم للقيادة ذات الرؤية والطريقة التي قد يسعى بها بعض القادة للتلاعب بالآخرين من خلال إدارة الانطباعات ومهارات الاتصال (Boak, 2021:106). واستناداً إلى رأي (Tavanti, 2011) فقد تمت صياغة مصطلح "القائد السام" في الأصل من خلال تحليل عام Dr. Marcia Lynn Whicker's عام (١٩٨٦) لثلاثة أنواع متميزة من القادة في المنظمات: "الجدير بالثقة" (الضوء الأخضر)، و"الانتقالي" (الضوء الأصفر)، و"السام" (الضوء الأحمر)، القادة السامون هم المتمردون، والمنفذون، ومقاتلو الشوارع، وإنهم أشخاص غير متأقلمين، وساخطين، وغالباً ما يكونون حاقدين، ينجحون في تمزيق الآخرين، والقيم الأنانية، والذكاء في إخفاء الخداع (Tavanti, 2011:127).

إن القيادة السامة تمثل نوع آخر من أسلوب القيادة غير المرغوب فيه والذي يتم أخذه في الاعتبار بشكل متزايد في الدراسات المتعلقة بالإدارة، وقد اجتذب العديد من الباحثين في السنوات القليلة الماضية، وهذا النوع له علاقة سلبية وشديدة الأهمية بالأداء التنظيمي (Nonehkaran et al., 2023:1202). وترتبط التفسيرات الشخصية لصعود القيادة السامة بسمات الشخصية الفردية، والرغبة القاسية في كسب المال والسلطة والهيبة بأي وسيلة متاحة (Boddy et al., 2021:74). وتشمل القيادة السامة كلا من الخصائص النفسية والمظاهر السلوكية المرتبطة بها، وتشمل أمثلة السلوكيات القيادية السامة في مكان العمل بالحصول على الفضل في عمل الآخرين وإنجازاتهم، واستبعاد موظفين محددين من المناسبات الاجتماعية، والتهديد بإنهاء الخدمة، وإلقاء اللوم على المرؤوسين بسبب أخطاء غير مقصودة، وتوضيح متطلبات العمل غير المعقولة، وغيرها من مظاهر الغضب، والتقلب العاطفي، والسلوك التهديدي، حيث تخلق هذه السلوكيات بيئة من عدم اليقين والخوف على حساب المنظمة والموظفين (Batchelor et al., 2023:131).

يُنظر إلى القيادة السامة على أنها القادة الذين يظهرون نطاقاً واسعاً من المشاعر المتطرفة بنمط لا يمكن التنبؤ به، ويفتقرون إلى الذكاء العاطفي، ويتصرفون بطرق غير حساسة ثقافياً، وتحفزهم في المقام الأول المصلحة الذاتية، ويؤثرون على الآخرين من خلال توظيف السلبيات (Schmidt, 2008:86). وتشير القيادة السامة على أنها قيادة تركز في الحفاظ على موقع السيطرة من خلال محاولات التأثير السامة (Goldman, 2011:235). وتعرف أيضاً بأنهم الأفراد الذين بحكم سلوكياتهم المدمرة وصفاتهم أو خصائصهم الشخصية المختلفة، يلحقون ضرراً جسيماً ودائماً بالأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات وحتى الدول التي يقودونها (Lipman-Blumen, 2005:2). وتوصف القيادة السامة أيضاً بأنها تمثل تجاهل رفاهية الموظفين والمشاركة في

الإجراءات والأنشطة التي تحط من قدر الموظفين وتقلل من شأنهم وتثبط همته، كما أنهم يديرون التفاصيل الدقيقة، وهم وقحون، ولا يستمعون، ويهددون موظفيهم. علاوة على ذلك، فإنهم يسيئون استخدام سلطتهم، مما يقلل من الرضا الوظيفي للموظفين ومعنوياتهم (Farghaly Abdelaliem, Abou Zeid, 2023:2). واستناداً إلى (Whicker, 1996) يوجد هناك ثلاثة عناصر رئيسية لأسلوب القيادة السامة: أولاً الافتقار الواضح إلى الاهتمام برفاهية المرؤوسين، ثانياً الشخصية أو أسلوب التعامل مع الآخرين الذي يؤثر سلباً على المناخ التنظيمي، ثالثاً اقتناع المرؤوسين بأن الرئيس يحفزه في المقام الأول المصلحة الذاتية (Smith, 2019:539). وأن غياب النزاهة والطموح والالاء والخطورة والجشع وانعدام الحساسية هي بعض السمات الشخصية الرئيسية للقائد السام (Fahie, 2020:342). ومن المهم أن نلاحظ أن مصطلح القيادة السامة قد تم استخدامه في الأدبيات كمصطلح شامل يغطي عدة جوانب (مثل القيادة المسيئة، والقيادة النرجسية، والقيادة المدمرة) للقيادة السلبية، حيث تحدد الأدبيات حول موضوع القيادة السامة باعتبارها بنية متعددة الأبعاد تشمل مجموعة واسعة من السلوك السلبي بما في ذلك الإدارة التفصيلية، والتنمر، والغيرة، والنرجسية، والسلوك غير الأخلاقي، والمعاملة غير العادلة وعدم الكفاءة (Labrague et al., 2021:166).

٢- الآثار السلبية للقيادة السامة

بالرغم من أن القادة يعتبرون بشكل عام ماهرين وذوي خبرة وأخلاقيين في سلوكياتهم، إلا أنهم يمكن أن يكونوا أيضاً أنانيين ومتعاطسين وغير أكفاء، وتظهر القيادة السامة عندما يقوم القائد بسلوكيات منهجية ومدمرة تؤدي إلى ضرر مباشر أو غير مباشر للآخرين وللمنظمة، ويخلق القادة السامون بيئة عمل محبطة وغير صحية مجردة من الإنسانية ومخيفة وغير عادلة، وتكشف الدراسات السابقة حول القيادة السامة عن نتائج سلبية على مستوى الموظف، مثل تدهور الصحة، والإحباط، والخوف وتصورات الظلم (Koç et al., 2022:452) (Wolor et al., 2022:1). إن أسلوب القيادة السامة هو المسؤول عن الاختلالات والفشل، إنه سلوك القيادة المختلة الذي يؤثر سلباً على مواقف المرؤوس وسلوكياته ويجلب السلبية إلى مكان العمل، مما يؤدي إلى ضعف الأداء بشكل عام (Saleem et al., 2022:427).

وفقاً (Pelletier, 2010) فإن القادة السامين يخلقون الصراعات ويعقدون البيئة التنظيمية من خلال التسبب في ضرر عاطفي لمرؤوسيهم (Bhandarker, Rai, 2019:66). ويذكر (McCleskey 2013) إن هؤلاء القادة لديهم تأثير كبير على حياة أتباعهم، وبالتالي هناك حاجة لمواصلة البحث عن هؤلاء القادة، بما في ذلك أولئك الذين يعانون من اضطراب نفسي، وأن نصف القادة السامين هم أولئك الذين يجسدون خصائص مختلة ويظهرون سلوكاً مدمراً، وبالتالي يولدون تأثيراً ساماً على المنظمات والأفراد الذين يقودونهم (Boddy, Croft, 2016:45). وأن العمل تحت قيادة سامة يرتبط بآثار سلبية على الموظفين والمنظمة، والتي قد تكون في كثير من الأحيان أكبر بكثير من مجرد التكاليف المالية، بالنسبة للموظفين الأفراد، لأذ تؤدي القيادة السامة إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض المشاركة الوظيفية، والانسحاب من العمل، وضعف الأداء

الوظيفي، وانخفاض الحضور، وانخفاض الدافع للعمل، وانخفاض الروح المعنوية والسلوك المهمل، أما على المستوى التنظيمي، غالبًا ما يؤدي العمل تحت قيادة سامة إلى مشكلات تتعلق بالجودة وبيئة عمل سيئة وضعف السلامة داخل المنظمة (Labrague et al.,2021:166). وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة السامة وتدهور معنويات الموظفين وانخفاض الإنتاجية، وكذلك ترتبط القيادة السامة بنية ترك المنظمة، حيث يترك العديد من الموظفين وظائفهم بدلاً من التسامح مع القائد السام، إن دوران الموظفين ليس مكلفاً فحسب، بل إنه يستنزف أيضاً المعرفة والوقت والمال في المنظمات، ويضر بالإحساس بالمجتمع، وتتسبب القيادة السامة بانخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة ضغوط العمل، وممارسة التأثير الخبيث على الصحة العقلية والرفاهية والحياة الشخصية (Snow et al.,2021:2).

يذكر (Milosevic et al.,2020) أن القيادة السامة قد تسبب ضرراً أقل مقارنة بالقيادة المدمرة أو المسيئة بسبب عدم وجود نية واضحة لإيذاء الآخرين، تكمن سمية أسلوب القيادة هذا في عملية التأثير التي من خلالها يتدخل هؤلاء القادة في قدرة الآخرين على أداء مهام العمل، سواء رؤسائهم أو مرؤوسيه، وقد يظهر أتباع القادة السامين رفضاً كبيراً لهم، وذلك من خلال العمل بنشاط لتقليل تأثيرهم الضار، واتباع الحلول البديلة والتعلم (Milosevic et al.,2020:134). وهناك رؤية تذكر أن القادة قد يكونون سامين عن غير قصد ويسببون الضرر من خلال تهوؤهم وعدم كفاءتهم، وهذه الرؤية المتضاربة إلى حد ما تجعل طبيعة القادة السامين غير واضحة إلى حد كبير والمنظمات والمجتمع (Nowack,Zak,2020:119).

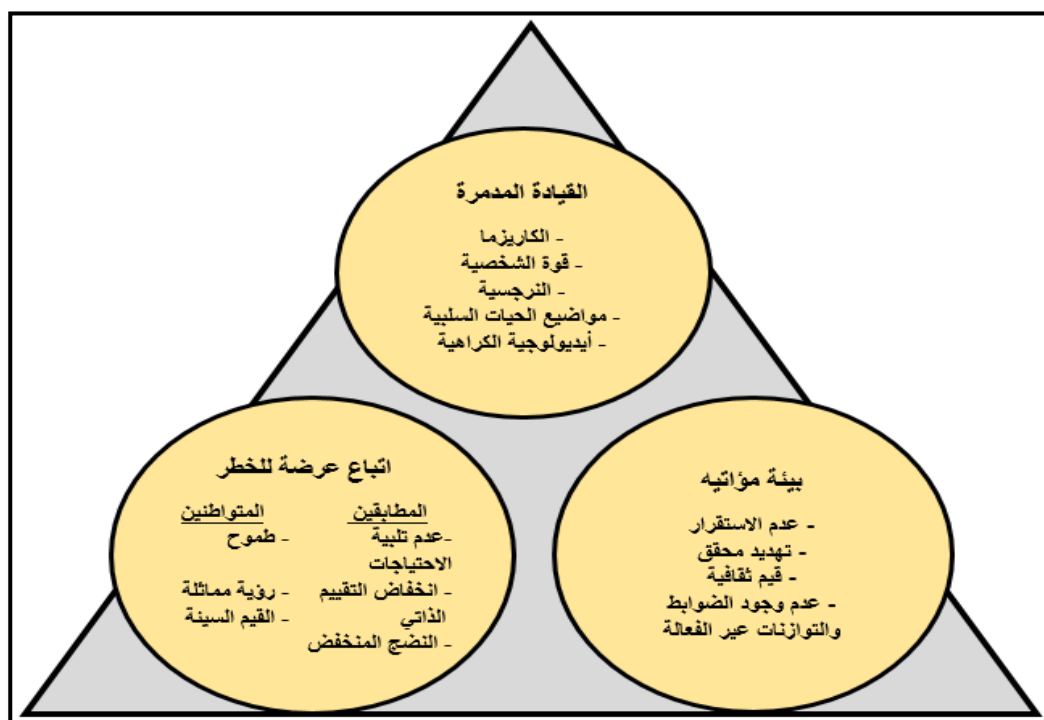
٣- المثلث السام Toxic Triangle

تتبع القيادة في أي نمط، من التفاعل بين دوافع الفرد وقدرته على القيادة، ورغبة المرؤوسين في التوجيه والسلطة، والأحداث والمواقف التي تدعو إلى القيادة، تتوافق هذه الرؤية مع منظور الأنظمة التي تركز على اللقاء كلاً من القادة والأتباع والظروف أو المواقف بدلاً من مجرد التركيز على خصائص القادة الفردية (Padilla et al.,2007:179). أن القيادة السامة تظهر كنتاج للتفاعل بين القائد المدمر، والأتباع الضعفاء، وبيئة تؤدي إلى ثقافة تنظيمية مختلة وضعف أداء المنظمة (Stoten,2015:3). يمتلك القادة السامون ثلاث خصائص يطلق عليها "المثلث السام" وتتمثل في الآتي:

- أ- **القيادة المدمرة "Destructive leaders"** : يفتقرون إلى الاهتمام الحقيقي بمرؤوسيه، أي يقوم القادة بالتنمر والترهيب لأنهم يعتبرون أتباعهم موارد يمكن التخلص منها يمكنهم استخدامها كما يرونها مناسبة.
- ب- **أتباع عرضة للخطر "Susceptible followers"** : بمعنى أن لديهم أتباع لم تتم تلبية احتياجاتهم ويميلون إلى تدني احترام الذات، وقد يكون لديهم أيضاً درجة منخفضة من النضج العاطفي مما يجعل هذا الاتحاد بين التابع الضعيف والقائد المدمر أكثر احتمالاً.

ت- بيئة ملائمة أو مؤاتية **Conducive environments** : يعمل القادة السامون أو المدمرون في بيئات ملائمة لأنفسهم، وتكون هذه البيئات غير مستقرة بطبيعتها تشكل تهديدات فردية أو متعددة للمتابعين (Padilla et al.,2007:179) (Fraher,2016:41).

شكل (١) المثلث السام



Source: Winn, G. L., & Dykes, A. C. (2019). Identifying toxic leadership and building worker resilience. *Professional Safety*, 64(03), p 40.

٤- أبعاد القيادة السامة

حدد (Schmidt, ٢٠٠٨) بأن القيادة السامة تشتمل على خمسة أبعاد:

- أ- **الإشراف المسيء Abusive Supervision** : ويشير إلى سلوكيات القائد العدائية المتعمدة تجاه الموظفين باستثناء الاعتداء الجسدي.
- ب- **القيادة الاستبدادية Authoritarian Leadership** : وتتمثل في ممارسة سلطة وسيطرة مفرطة على مرؤوسين بطريقة تجعل القادة يسيطرون في نهاية المطاف على كل العمل.
- ت- **الترجسية Narcissism** : وتمثل أسلوب مدفوع بالغطرسة والانغماس في الذات، حيث يتم تصميم الإجراءات الموجهة ذاتياً لتعزيز الذات ولكنها غالباً ما تفشل في اتباع سياسات المنظمة بينما تتوقعها من الموظفين.
- ث- **الترويج للذات Self-Promotion** : حيث يعلن القادة السامون عن إنجازاتهم وينسب فضل عمل الآخرين إليهم، وإلقاء اللوم على الآخرين وتحويل المسؤولية عن الأخطاء.

ج- **عدم القدرة على التنبؤ Unpredictability:** وتشير الى عدم القدرة على التنبؤ بأفعالهم، فإنهم يبقون مرؤوسيهـم خائفين ويقظين، يتصرف هؤلاء القادة بشكل مختلف عندما يكون رؤسائهم موجودين، وأن سلوكياتهم التي لا يمكن التنبؤ بها باستمرار تؤدي في النهاية إلى استسلام مرؤوسيهـم والشعور بالعجز عن حماية أنفسهم (Brouwers,Paltu,2020:3) (Saleem et al.,2022:427).

الاستنتاجات

أخذ الباحثون والأكاديميون في الآونة الأخيرة كما هو موضح سابقاً الاهتمام بصورة كبيرة في الجانب المظلم للقيادة، ودراسة آثارها السلبية على الفرد وبيئة العمل ومنظمة بصورة عامة. وأصبحت القيادة السامة حالة عامة تعاني منها جميع المؤسسات، وأخذت بالانتشار بصورة كبيرة بين مختلف الأوساط وخاصة في حال وجود بيئة محفزة لذلك، وتابعين يتسمون بالضعف. ان القيادة السامة تشكل تهديداً كبيراً على المنظمة والتابعين، فهي تمثل قاتل صامت، مثل الافعى السامة، تعمل على استنزاف الطاقة التنظيمية، وتثبيط عزيمة التابعين وقدرتهم على الابداع. ان هذا الأسلوب القيادي ينبع من الخصائص الشخصية للفرد القائد، نتيجة لوجود خلل في تركيبته الشخصية او عدم قدرته وكفاءته، بالتالي يحاول القادة هنا التغطية على جوانب الضعف الداخلية باتخاذ أساليب التهريب والتنمر والتهديد منهجاً في إدارة المنظمات. تقوم القيادة السامة من خلال افعالها المدمرة على دفع المرؤوسين في ترك وظائفهم وعدم الرغبة في الاستمرار في العمل، بالإضافة الى الشعور بالخوف والتهديد بشكل دائم، وهذه الحالة تؤثر في قدرة المرؤوسين على انجاز المهام والاعمال المطلوبة، مما يؤثر سلباً على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتعتمد القيادة السامة على أساليب الخداع والغش وغياب النزاهة والصدق، وكذلك سرقة مجهودات المرؤوسين، والتهرب من المسؤولية واللقاء اللوم على الآخرين. القيادة السامة تعمل على خلق بيئة عمل غير صحية تنشط فيها سلوكيات التنمر، والتهميش، واهانة المرؤوسين، واستبعاد الآخرين واقصائهم، بالتالي تؤدي الى نتائج سلبية على مستوى الفرد وصحته العقلية والنفسية والعاطفية، وعلى مستوى المنظمة في شكل ارتفاع دوان الموظفين، وانخفاض قدرتهم على الأداء. لذلك من الضروري تفعيل منظومة المراقبة وعملية التقييم الدوري على الموظفين بصورة عامة والقادة بصورة خاصة، وإعطاء أهمية لصوت الموظف، لتحديد هذه السلوكيات من اجل عدم السماح لها بالنمو والتغلغل داخل المنظمات، واتخاذ إجراءات فورية للقضاء عليها او تعديلها، واضفاء الجو والمناخ الأخلاقي في بيئة العمل، والعمل على طرد هذه السلوكيات من قبل المسؤولين في المنظمات وادارتها العليا، والعمل على تطبيق مبادئ الحوار والمساءلة والعدالة بين الجميع.

References

1. Batchelor, J. H., Whelpley, C. E., Davis, M. M., Burch, G. F., & Barber III, D. (2023). Toxic Leadership, Destructive Leadership, and Identity Leadership: What are the Relationships and Does Follower Personality Matter?. *Business Ethics and Leadership*, 7(2), 128 - 148.

2. Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65-78.
3. Boak, G. (2021). Shining a light on toxic leadership. *Debating bad leadership: Reasons and remedies*, 105-120.
4. Boddy, C. R., & Croft, R. (2016). Marketing in a time of toxic leadership. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(1), 44-64.
5. Boddy, C., Boulter, L., & Fishwick, S. (2021). How so many toxic employees ascend to leadership. *Debating Bad Leadership: Reasons and Remedies*, 69-85.
6. Brouwers, M., & Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
7. Celiker, N., & Guzeller, C. O. (2023). Toxic Leadership Scale Development in Hospitality Sector and Scale Item-Bias Analysis. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-32.
8. Fahie, D. (2020). The lived experience of toxic leadership in Irish higher education. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 341-355.
9. Farghaly Abdelaliam, S. M., & Abou Zeid, M. A. G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. *BMC nursing*, 22(1), 4.
10. Fraher, A. L. (2016). A toxic triangle of destructive leadership at Bristol Royal Infirmary: A study of organizational Munchausen syndrome by proxy. *Leadership*, 12(1), 34-52.
11. Goldman, A. (2011). Demagogue to dialogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. *Organizational Dynamics* 40, 235-241.
12. Hoffman, E. P., & Sergio, R. P. (2020). Understanding the effects of toxic leadership on expatriates' readiness for innovation: an Uzbekistan case. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(1), 26-38.
13. Koç, O., Şahin, H., Öngel, G., Günsel, A., & Schermer, J. A. (2022). Examining nurses' vengeful behaviors: The effects of toxic leadership and psychological well-being. *Behavioral Sciences*, 12(11), 452.
14. Labrague, L. J., Lorica, J., Nwafor, C. E., & Cummings, G. G. (2021). Predictors of toxic leadership behaviour among nurse managers: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 165-176.
15. Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.

16. Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117-137.
17. Nonehkaran, E. A., Mozaffari, N., Iranpour, S., & Soola, A. H. (2023). Identifying the predictors of turnover intention based on nurse managers' toxic leadership behaviors among nurses in Iran: a cross-sectional correlational study. *BMC Health Services Research*, 23(1), 1201.
18. Nowack, K., & Zak, P. (2020). Empathy enhancing antidotes for interpersonally toxic leaders. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(2), 119.
19. Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194.
20. Saleem, F., Malik, M. I., Hyder, S., & Perveen, A. (2022). Toxic Leadership and Project Success: Underpinning the Role of Cronyism. *Behavioral Sciences*, 12(11), 427-440.
21. Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland, College Park.
22. Smith, N., & Fredricks-Lowman, I. (2019). Conflict in the workplace: A 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 538-551.
23. Snow, N., Hickey, N., Blom, N., O'Mahony, L., & Mannix-McNamara, P. (2021). An exploration of leadership in post-primary schools: The emergence of toxic leadership. *Societies*, 11(2), 54.
24. Stoten, D. (2015). Virtue ethics and toxic leadership: Tackling the toxic triangle. *Education Today*, 65(1), 3-6.
25. Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 2011, 127-136.
26. Winn, G. L., & Dykes, A. C. (2019). Identifying toxic leadership and building worker resilience. *Professional Safety*, 64(03), 38-45.
27. Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Health psychology research*, 10(4).