

## تحلیلی بر پیشایندهای رفتار رهبری زهر آگین کارکنان رسانه‌های ورزشی و تأثیر آن بر رضایت

شغلی: با تأکید بر نقش میانجی مدنیت واحد

مهدی سبک‌رو<sup>۱</sup>، هوشمند باقری قره‌بلاغ<sup>۲\*</sup>، فاطمه محمدی<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۷/۰۹/۰۹)

تاریخ ارسال: (۱۳۹۷/۰۶/۲۰)

**Analysis of the Toxic Leadership Behavior Antecedents of Staff of Sports Media and its Effect on the Job Satisfaction: Mediation Role of Unit Civility****Mahdi sabokro<sup>1</sup>, Hooshmand Bagheri GharaBolagh<sup>2\*</sup>, Fatemeh Mohammadi<sup>3</sup>**

۱ - Assistant Professor, Faculty of Economic, Management &amp; Accounting, Yazd University.

2- Ph. D. Student of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University.

3- Ph. D. Student of Business Management, Tehran University.

Received: (2018/09/11)

Accepted: (2018/11/30)

**Abstract**

Toxic leadership refers to leadership behavior that results in negative outcomes or consequences and also it can lead to a reduction in the efficiency of the personnel of the organizations. In addition, this concept leads to an increase in absenteeism, an increase in personnel transfers, and poor performance of group thinking. The aim of this research was to analyze the antecedents of toxic leadership behavior of Staff of Sports Media and its effect on the job satisfaction with mediation role of unit civility. This is an applied and descriptive study and has been performed by survey method. Sample of this study consisted of all the employees of the sports administrations in Semnan. For this purpose, a sample of 134 individuals was randomly selected. Structural equations modeling was used to analyze research data with Smart-PLS software. Findings of the research showed that egocentrism, negative mood and instability and uncertainty have a positive and significant relationship with toxic leadership. However, no positive and significant relationship was found between autocratically management behavior and toxic leadership. Also, toxic leadership has a significant relationship with unit civility. Finally; there was a significant relationship between unit civility and job satisfaction.

**Key words:** Toxic leadership, Unit Civility, Satisfaction, Sport Organizations, Media.

**چکیده**

رهبری زهر آگین به رفتار رهبری اشاره دارد که منجر به پیامدها یا نتایج منفی می‌شود و می‌تواند منجر به کاهش کارایی پرسنل سازمان‌ها شود. این مفهوم منجر به بالا رفتن نرخ غیبت، افزایش انتقال پرسنل و عملکرد ضعیف تفکر گروهی می‌شود. هدف از پژوهش حاضر تحلیلی بر پیشایندهای رفتار رهبری زهر آگین کارکنان رسانه‌های ورزشی و تأثیر آن بر رضایت شغلی از طریق نقش میانجی مدنیت واحد است. این مطالعه از لحاظ هدف کاربردی و از نوع توصیفی و با روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان و جوانان رسانه‌های ورزشی شهر سمنان تشکیل داده‌اند. برای این منظور نمونه‌ای به تعداد ۱۳۴ نفر به صورت تصادفی در دسترس انتخاب شدند و داده‌ها به کمک مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart-PLS مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های نشان می‌دهد که خودمحوری، خلق و خوی منفی و بی‌ثباتی و عدم اطمینان بر رهبری زهر آگین رابطه مثبت و معناداری دارد. با این وجود، بین رفتار مدیریت استبدادی و رهبری زهر آگین رابطه مثبت و معناداری یافت نشد. همچنین، رهبری زهر آگین بر مدنیت واحد رابطه معناداری دارد. و سرانجام بین مدنیت واحد و رضایت شغلی رابطه معناداری یافت شد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری زهر آگین، مدنیت واحد، رضایت، رسانه

\*Corresponding Author: Hooshmand Bagheri Gara-Bolagh

E-mail: h\_bagheri@ semnan.ac.ir

\* نویسنده مسئول: هوشمند باقری قره بلاغ

h\_bagheri@ semnan.ac.ir پست الکترونیک:

## مقدمه

رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است. رهبری به عنوان توانایی نفوذ بر دیگران برای دستیابی به اهداف سازمانی مطرح می‌شود (نظری و نوربخشان، ۱۳۹۴: ۴۳). اما پژوهش‌های علمی درباره رهبری صرفاً از قرن بیستم آغاز گردیده و محور اصلی بیشتر تحقیقات، عوامل تعیین کننده اثر بخشی رهبری بوده است. ایرانی و همکاران (۱۳۹۴) با تعریف جامع از تلفیق تعاریفی که از رهبری وجود دارد رهبری را اینگونه تعریف می‌کنند: «رهبری رابطه تأثیرگذاری بین رهبر و پیرو است که قصد ایجاد تغییرات ملموس، که بازتابی از اهداف مشترک خواهد بود، را دارد» (ایرانی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴). رهبر به عنوان فردی است که به واسطه نقش و جایگاهش در گروه به تأثیرگذاری بر دیگران مبادرت می‌نماید. بیشتر مطالعات انجام گرفته در زمینه رهبری جنبه مثبت و اثربخشی رهبری را مورد مطالعه قرار داده‌اند (کلوای و همکاران، ۲۰۰۶؛ پلتیئر، ۲۰۰۹؛ روتر، ۲۰۱۱؛ سیف‌پناهی و رضایی، ۱۳۹۶). واقعیت این است که پدیده رفتار سازمانی همیشه چنین دلکش نیست. در واقع، همه رهبران، لزوماً مؤثر و دارای ویژگی‌های شایسته نیستند. اینجاست که لبه تاریک رهبری رخ می‌نماید و روی دیگر سکه رهبری، یعنی رهبری ناکارآمد و پرگزند مورد توجه قرار می‌گیرد (هادوی‌نژاد و کلوندی، ۱۳۹۵: ۴). در سال‌های اخیر صنعت ورزش با ناسازگاری و رسوایی‌های اخلاقی روبرو بوده است؛ به طوری که رسوایی‌های اخلاقی در دهه اخیر به بالاترین سطح در صنعت ورزش رسیده‌اند (لایز و جودگی، ۲۰۰۴: ۶۹). یکی از عوامل این رفتارهای غیر اخلاقی می‌تواند ناشی از وجود رهبری زهرآگین یا مخرب (مربی) در سازمان‌های ورزشی باشد. مطالعه‌ای بر قلدری محیط کار توسط زایف<sup>۵</sup> و دیگران (۲۰۰۳) نشان داد که حدود پنج درصد تا ده درصد کارکنان قلدری را حداقل یکبار در شغل خود تجربه می‌کنند (اینرسن<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). این یافته‌ها به وسیله مطالعه انجام شده توسط نامی و نامی<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) حمایت شده است که نشان دادند حدود ۸۹ درصد از آن‌هایی که در محیط کار مورد آزار و اذیت قلدری قرار می‌گیرند، رهبران را به عنوان عامل اصلی قلدری در محیط کار می‌دانند (نامی و نامی، ۲۰۰۹). علاوه بر این، افزایش اخیر در رسوایی‌های شرکتی و شکست‌های فاجعه‌آمیز سازمان‌هایی نظیر لهمان

برادرز<sup>۸</sup>، انرون<sup>۹</sup>، ورلد دات کام<sup>۱۰</sup> و محدودیت خدمات کامپیوتری<sup>۱۱</sup> و بحران‌های اقتصاد جهانی ۲۰۰۸ حداقل به بخشی از رفتارهای رهبری، سبک و نیت رهبری نسبت داده شده است. به نظر می‌رسد یک بحران فساد اخلاقی وجود دارد (نامی و نامی، ۲۰۰۹). در حالی که ادبیات، اهمیت رهبران را در ایجاد یک محیط مفید که در آن با کارگران با شأن و احترام رفتار شود را تأکید کرده است، تحقیقات اخیراً نیمه پنهان رهبری و تأثیر رهبری مخرب را بر منابع سازمانی و روان‌شناختی مورد بررسی قرار داده‌اند (لیمن-بلومن<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵؛ پادیلا و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۷؛ آربی و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷؛ ماوریترز<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۲). اگرچه طبیعت زبان‌آور این‌گونه رهبری تاکنون مورد مطالعه قرار گرفته است، مطالعات کمی اثرات موج‌دار رهبران سمی یا شیوه‌ای که در آن چنین رفتارهای منفی در سرتاسر سطوح سازمانی نفوذ پیدا می‌کند را مورد بررسی قرار داده‌اند. همان‌طور که سازمان‌ها کوچک‌تر یا لاغرتر می‌شوند و با منابع کمتری به کار خود ادامه می‌دهند رهبران باید سازگارتر باشند (سوتار و ریدلی<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۸: ۴۶۵). رهبران باید استرس‌های تقاضای شغلی رو به افزایش و کاهش منابع موجود برای برآورده ساختن نیازها را تعدیل و تنظیم کنند. رهبران خودخواه، متکبر و بی‌کفایت نیز در سازمان‌ها فراگیر شده است. در واقع در سال‌های اخیر، افزایشی در ناکارآمدی، مخرب بودن و رفتارهای سمی و زهرآگین توسط کسانی که در موقعیت قدرت و نفوذ قرار دارند، مشاهده شده است. تعداد زیادی از تحقیقات بر رهبری خوب و اثربخش و چیستی رهبری و رفتارهای مؤثر رهبر که اثربخشی و موفقیت سازمان‌ها را منجر می‌شود، وجود دارد. سازمان‌ها به طور مداوم در تلاش هستند تا رفتارهای رهبری را که به فرهنگ‌های اخلاقی قوی برای ایجاد سازمان‌های پایدار کمک می‌کند را بشناسند و درک کنند. با این حال تحقیقات اندک و معدودی در مورد جنبه‌های منفی رهبری که در محیط‌های امروزی همه جا هست، وجود دارد. اگرچه درک رفتار رهبری اثربخش برای رشد مدیران آینده مهم است به همان اندازه برای سازمان‌ها حیاتی است که رفتارهای رهبرانی که ممکن است به سازمان و همچنین کارکنان ضرر برسانند را تشخیص داده و درک کنند. برای حمایت از این دیدگاه کلرمن<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۴) بیان کرده که نادیده گرفتن رهبری منفی در بحث‌های رهبری، برنامه‌های درسی و آموزشی قابل مقایسه با مدارس پزشکی است که تنها سلامتی را آموزش می‌دهند، درحالی‌که بیماری را نادیده می‌گیرند (کلرمن، ۲۰۰۴).

10. World Com

11. Satyam Computer Services Limited

12. Lipman-Blumen

13. Padilla et al.

14. Aryee

15. Mawritz

16. Soutar & Ridle

17. Kellerman

1. Kelloway

2. Pelletier

3. Roter

4. Ilies & Judge

5. Zapf

6. Einarsen

7. Namie

8. Lehman Brothers

9. Enron

تأثیر می‌پذیرند (هادوی‌نژاد و کلوندی، ۱۳۹۵). سیدجوادی و همکاران (۱۳۹۳)، سبک رهبری زهرآگین را بر پیامدها و نتایج منابع انسانی مورد بررسی قرار دادند. روش مطالعه آن‌ها از نوع کیفی و با مصاحبه انجام شد. به منظور تحلیل داده از روش تحلیل محتوا استفاده شده بود و یافته‌های آن‌ها نشان داد که استفاده از سبک یاد شده، موجب کاهش سطح رضایت شغلی، افت تعهد سازمانی در بلندمدت و افزایش نرخ ترک خدمت، افزایش میزان تنش و تسریع فرسودگی شغلی، کاهش میزان انگیزه شغلی و عدم تمایل رهبران به توانمندسازی کارکنان گردیده است. محققان نیمه پنهان رهبری را به شیوه‌های مختلفی از جمله رهبری مخرب، سرپرستی توهین‌آمیز، رهبری خودمحوری یا خودشیفته، و رهبری استبدادی را در میان شرح‌ها توصیف کرده‌اند (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰۹). تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که ساختار رهبری زهرآگین فراتر از توصیف‌های معمول از سوءاستفاده، خودخواهی و قدرت می‌باشد. همچنین دو جزء کلیدی این نوع از رهبری خودترغیعی و غیرمنتظره بودن<sup>۳</sup> را در بردارد. این دو مؤلفه درک گسترده‌ای از رفتارهای مخرب گوناگون و ظریف رهبران زهرآگین دارند که در برابر اهدافشان استفاده می‌کنند. بنابراین، رهبران زهرآگین نسبت به خود، خودشیفتگی یا اعتیاد دارند که به صورت غیرمنتظره در رفتارهای سیاسی و نظارتی مستبدانه تعامل دارند (اسمیت و هانگز، ۲۰۱۲: ۲۹). در ادبیات مفاهیم متفاوتی برای اشاره به نیمه پنهان رهبری مانند سرپرستی توهین‌آمیز (تپیر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)، رهبری مخرب (اینرسن و همکاران، ۲۰۰۷)؛ قلدری (راینر و کوپر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷) و رهبری زهرآگین (لیمن - بلومن، ۲۰۰۶) وجود دارد.

ویکر<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) کسی که برای اولین بار مفهوم رهبری زهرآگین را در ادبیات استفاده کرد، رهبر زهرآگین را «ناسازگار<sup>۷</sup>، متمرّد و ناراضی<sup>۸</sup> و اغلب بدخواه<sup>۹</sup> و حتی مخرب<sup>۱۰</sup>» تعریف کرده است که معمولاً موفق به از بین بردن دیگران می‌شوند (ویکر، ۱۹۹۶). لیمن و بلومن (۲۰۰۵) رهبری زهرآگین را به عنوان «هیرانی که در رفتارهای مخرب متعددی دخیل هستند و کسانی که خصوصیات شخصی ناکارآمد خاصی را نشان می‌دهند» تعریف می‌کند (لیمن - بلومن، ۲۰۰۵: ۹). بر این اساس برای اینکه این رفتار و خصوصیات را زهرآگین تلقی کنیم باید پیروان و سازمان را به‌طور جدی و همیشگی به خطر بیندازند. ویلسون استارکس<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳) رهبری زهرآگین را اینگونه تعریف کرده‌اند «یک رویکردی رهبری است که به افراد و در نهایت، به شرکت از طریق

علی‌رغم توجه روزافزون به دنیای علم، مشاهده شده است که کارهای علمی، سیستماتیک بر رهبری زهرآگین کافی نیست. فقدان داده‌های میدانی می‌تواند به عنوان یک چالش مهم برای تعریف مفهوم رهبری زهرآگین در نظر گرفته شود. بیشتر تمرکز مطالعات انجام شده در زمینه رهبری در سازمان‌ها بر رهبری شایسته بوده است. این مطالعات نشان داده‌اند که رهبران در رفتارهای خودشان دارای تجربه و اصول اخلاقی و شایستگی هستند و بیشتر بر رهبری کارآمد در سازمان‌ها توجه کرده‌اند و مزایای آن را برای رهبر و پیرو و سازمان مورد بررسی قرار داده‌اند. با تمام این موارد، نیمه تاریک رهبری در سازمان‌های امروزی بخصوص در کشور ما و سازمان‌ها کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است. از طرفی سازمان‌های ورزشی مکانی هستند که در آن رابطه بین مربی و ورزشکاران از اهمیت چندانی برخوردار است و باید بین آن‌ها اعتماد و تعامل وجود داشته باشد. اینجاست که نقش پررنگ رهبری مخرب و ناسازگار می‌تواند اثرات سوئی بر سازمان و کارکنان داشته باشد. سوآلی که در این مقاله مطرح می‌شود چرایی ایجاد رهبری زهرآگین و پیامدهای آن بر رضایت کارکنان در سازمان ورزشی را مورد بررسی قرار می‌دهد. به عبارتی هدف از مطالعه حاضر، بررسی پیشایندهای رفتار رهبری زهرآگین با رضایت شغلی در سازمان‌های ورزشی سمنان است. در نهایت مربی‌های سازمان‌های ورزشی و رهبران دیگر سازمان‌ها، همچنین جامعه علمی می‌تواند از یافته‌های این مطالعه بهره‌برداری کنند.

### مبانی نظری و فرضیات پژوهش

اگر چه تحقیقات درباره رهبری زهرآگین در طی چند دهه گذشته شایع‌تر شده است، تا همین اواخر، این اصطلاح اغلب برای توصیف‌های ناهنجاری‌های رهبران بد استفاده می‌شد یا با دیگر ویژگی‌های علمی رهبران منفی و رفتارهای غیرمخرب در محیط کار استفاده می‌شد (هرشکوویس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۵۰۴؛ اسمیت و هانگز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). در این زمینه مطالعات خارجی و داخلی درباره رهبری زهرآگین صورت گرفته است که در داخل می‌توان به مطالعه انجام گرفته هادوی‌نژاد و کلوندی (۱۳۹۵) اشاره کرد که آن‌ها ریشه‌ای‌ترین پیشایندهای رهبری زهرآگین را کاستی‌های فردی دانستند که نقطه عزیمت و سنگ بنای شکل‌گیری این رهبری در سازمان است؛ به نحوی که متأثر از سوءتربیت خانوادگی، زندگی شخصی نامتلاطم و نیز تجربه نمودن رهبر سمّی، این گونه کاستی در رهبر حادث می‌شود و به دنبال آن ویژگی‌های روان‌شناختی وی

7. Maladjusted

8. Malcontent

9. Malevolent

10. Malicious

11. Wilson-Starks

1. Hershcovis

2. Schmidt & Hanges

3. Self Promotion and Unpredictability

4. Tepper

5. Rayner and Cooper

6. Whicker

نگرش‌های مربوط به کار تأثیر داشته باشد. در حالی که برخی از اعضای واحد ممکن است رفتار مخرب رهبران خود را الگو قرار دهند، دیگران ممکن است عملی، عکس رفتار مخرب رهبر زهرآگین را انجام دهند. نتایج مطالعه گالوس و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) نشان داد که رفتار رهبری زهرآگین رابطه منفی با مدنیت واحد دارد (گالوس و همکاران، ۲۰۱۳: ۵۹۴). بر این اساس ما پیش‌بینی می‌کنیم که رهبری زهرآگین تأثیر منفی مستقیمی بر مدنیت واحد داشته است. از طرفی بر اساس همین تئوری یادگیری اجتماعی باندورا (۱۹۸۸)، ما پیش‌بینی می‌کنیم که رهبری زهرآگین تأثیر مستقیمی بر مدنیت واحد دارد که رهبری زهرآگین به واسطه مدنیت منجر به اثرگذاری بر رضایت شغلی می‌شود. علاوه بر این، کارکنان بر مبنای ادراکات خود از خیرخواهی یا خشونت درک شده، سازمان استخدامی خود را می‌شناسند. افرادی که رهبری زهرآگین را مشاهده می‌کنند به احتمال زیاد رابطه‌شان را با سازمان به صورت منفی ارزیابی می‌کنند و به نوبه خود شغلشان را کم ارزش می‌دانند یا به سازمان کمتر وفادار می‌مانند. بنابراین ما پیشنهاد می‌کنیم که رهبری سمی تأثیر منفی بر رضایت شغلی دارد که به‌طور جزئی به‌وسیله آسیب‌هایی برای مدنیت واحد توضیح داده شده است. به عبارت دیگر رهبری زهرآگین اثر منفی مستقیمی بر مدنیت واحد دارد و اثر غیرمستقیمی بر رضایت شغلی دارد. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که به‌جای ارتقاء یا رشد مدنیت کارکنان، رهبران زهرآگین یک الگوی منفی را تعیین می‌کنند و بافتی را ایجاد می‌کنند که در آن مدنیت بین اعضا کمتر است. زمانی که مدنیت واحد کاهش می‌یابد نگرش‌های کاری اعضای تیم خدماتی به شکل رضایت شغلی کمتر پدیدار می‌شوند. نکته قابل توجه این است که این اثرات به‌طور یکسان مخرب هستند (گالوس و همکاران، ۲۰۱۳: ۵۹۵). رضایت شغلی کارکنان به عنوان «ساختار نگرشی که منعکس‌کننده ارزیابی فرد از شغل اوست» تعریف می‌شود (الیس و جاج، ۲۰۰۴: ۳۷۳). بنابراین، رضایت شغلی را می‌توان به مثابه حالت هیجانی لذت‌بخشی تعریف کرد که ناشی از ارزیابی شغل یا تجربه‌های شغلی فرد است (نظری، ۱۳۹۴: ۵۵). در واقع رضایت شغلی به نگرش فرد نسبت به شغلش اشاره دارد. یک نگرش مطلوب و مثبت نسبت به شغل نشان می‌دهد که رضایت شغلی بالا است و نگرش منفی و نامطلوب نسبت به شغل نشان می‌دهد که ناراضی شغلی وجود دارد (آرمسترانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). رفتار رهبران نسبت به پیروان در یک سازمان تأثیر قابل‌توجهی بر رضایت شغلی کارکنان دارد. با توجه به رفتارهای رهبری منفی، مطالعات نشان داده است که رهبری

مسموم کردن شور و شوق، خلاقیت، استقلال و بیان خلاقانه آسیب می‌رساند» (ویلسون استارکس، ۲۰۰۳). گلدمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، رهبری زهرآگین را از دیدگاه روان‌شناختی پی می‌گیرد و نشان می‌دهد که اختلالات شخصیتی یک منبع رفتار سازمانی ناکارآمد و سمی است (گلدمن، ۲۰۰۶: ۷۳۸). با توجه به موارد بالا و تعاریفی که در جدول ارائه شده است در همه این تعاریف آنچه که مشترک است اشاره به رفتارهای ناکارآمد و مخرب رهبری دارد که در نهایت به افراد و سازمان آسیب می‌رساند. با توجه به این موارد در این مطالعه رهبری زهرآگین به عنوان رویکردی تعریف می‌شود که مربی در سازمان با ورزشکاران خود رفتار نامناسبی داشته و با آن‌ها به بدی و پرخاشگرانه رفتار می‌کند و در بسیاری از موارد ایده‌های آن‌ها را نادیده می‌گیرد و این موارد باعث آسیب‌رسانی به افراد و سازمان می‌شود.

به‌طور خاص، تئوری یادگیری اجتماعی باندورا<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) نشان می‌دهد چگونه، از طریق مشاهده افراد یاد می‌گیرند تا رفتارهای دیگران را مدل‌سازی کنند. به دلیل نقش برجسته و موقعیت رسمی‌شان، رهبران نقش خیلی مهمی را در یادگیری اجتماعی اعضای سازمان ایفا می‌کنند (باندورا، ۱۹۹۸: ۲۷۹). این بخصوص در مورد بسیاری از سازمان‌های ورزشی جایی که مربیان و ورزشکاران رابطه نزدیک با هم دارند و با هم به‌طور نزدیک برای رسیدن به اهداف سازمان کار می‌کنند صحت دارد. رهبران شکل‌دهندگان اولیه چارچوب و بافت سازمانی هستند که به‌نوبه خود بر تفسیر کارکنان از محیط کارشان و همچنین پاسخ‌هایشان به این محیطها تأثیر دارد. در موارد رهبری زهرآگین، رهبرانی که با دیگران بدرفتاری می‌کنند، نمونه‌هایی را برای بقیه واحدهایشان تعیین می‌کنند که چنین رفتارهایی قابل قبول و مناسب برای محیط کار هستند. ما پیش‌بینی می‌کنیم که رفتارهای رهبر سمی بر نحوه‌ای که اعضای واحد با یکدیگر رفتار می‌کنند تأثیر می‌گذارد که به نوبه خود تأثیر زیان‌بار رهبری زهرآگین را بر دریافت خدمات فردی اعضا توضیح می‌دهد. رفتارهای رهبری سمی می‌تواند توسط اعضای واحد الگوبرداری شود و به ایجاد یک جو واحد دور از احترام یا مدنیت منجر شود (والش<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۱۲). برای مثال، کار اخیر انجام شده توسط ماوریتز و کالیجس<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) نشان داد که رفتارهای رهبری زهرآگین پیوند بین گروه کاری را از بین می‌برد و از طریق یادگیری اجتماعی، چنین رفتارهایی منجر به کج‌رفتاری و انحراف بین فردی گروه کاری تبدیل می‌شود (ماوریتز و کالیجس، ۲۰۱۲: ۳۲۵). علاوه بر این، چنین رهبرانی ممکن است به‌طور مستقیم بر رفاه فردی و

۵. Gallus

۶. Ilies and Judge

۷. Armstrong

۱. Goldman

۲. Bandura

۳. Walsh

۴. Mawritz and Colleagues

منفی در مربی باعث می‌شود که مربی رفتارهای غیرقابل پیش-بینی، رفتارهای پرخاشگرانه و دور از انتظاری را از خود بروز دهد. این رفتارها به نوبه خود در روحیه کارکنان تأثیر داشته و باعث آسیب‌های جدی برای سازمان و کارکنان می‌شود. از دیگر ویژگی‌ها می‌توان به بی‌ثباتی و عدم اعتماد و داشتن رفتار مستبدانه اشاره کرد. این گونه ویژگی‌ها در مربی‌ها باعث می‌شود که مربی هر آنچه را که مد نظر خود است، انجام دهد. و همه کارها باید به شیوه‌ای انجام شود که مربی مدنظرش است. از طرفی بی‌ثباتی در رفتارهای مربی خود باعث تشدید رفتارهای دور از انتظار می‌شود. و نمی‌توان پیش‌بینی کرد که در صورت ارائه پیشنهادات رهبر چه رفتاری را از خود بروز می‌دهد. این گونه مربیان نظری را که بر خلاف پیشنهادهای آن‌ها باشد دوست ندارند. رهبران زهرآگین فاقد صلاحیت رهبری هستند؛ افرادی بی‌کفایت و فاقد اعتماد به نفس که به علت همین دو ویژگی احساس ترس و ناامنی می‌کنند و در نتیجه رفتارهای متناظر با رهبری زهرآگین از خود بروز می‌دهند. بنابراین با توجه به موارد مطرح شده در بالا و بر اساس مطالعات صورت گرفته این ویژگی‌های در رهبر خود باعث تشدید رفتارهای زهرآگین می‌شود که می‌تواند آسیب‌های جدی برای سازمان و کارکنان و رهبر در برداشته باشد. بنابر موارد مطرح شده فرضیه‌هایی به صورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه اول: خودمحوری مربی با رهبری زهرآگین رابطه معناداری دارد.

فرضیه دوم: خلق و خوی منفی مربی با رهبری زهرآگین رابطه معناداری دارد.

فرضیه سوم: وجود رفتار مستبدانه در مربی با رهبری زهرآگین رابطه معناداری دارد.

فرضیه چهارم: بی‌ثباتی و عدم اعتماد مربی با رهبری زهرآگین رابطه معناداری دارد.

فرضیه پنجم: رهبری زهرآگین رابطه منفی و مستقیمی بر مدنیت واحد دارد.

فرضیه ششم: مدنیت واحد رابطه منفی با رضایت شغلی دارد.

توهین‌آمیز با نگرانی‌های روان‌شناختی رابطه مثبت و رابطه معکوسی با رضایت از شغل دارد (تیپر، ۲۰۰۷: ۲۶۹).

هم‌چنین در ترکیه مطالعه‌ای انجام گرفته است که هدف آن توسعه مقیاس‌هایی برای تعریف ویژگی‌های رهبران زهرآگین است. در این مطالعه، شش نوع رهبری مخرب شناسایی شد: رهبری مستبدانه، رهبری با مهارت‌های ناکافی، رهبری با رفتارهای غیراخلاقی، عدم توانایی در برخورد با تکنولوژی‌های جدید و سایر تغییرات، بی‌عاطفه نسبت به زیردستان و خویشاوندسالاری یا فامیل‌پروری می‌باشد (یواش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۲۶۸).

اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) ادعا می‌کند که رهبری زهرآگین یک اصطلاحی مستقل از این‌هاست و مقیاس رهبری زهرآگین که او توسعه داده است مقیاس‌های رهبری مخرب موجود را بهبود می‌دهد. در مطالعه اسمیت رهبری زهرآگین تحت شش عامل سرپرستی توهین‌آمیز، رهبری مستبدانه، خودمحوری یا خودبینی<sup>۳</sup>، خودترویجی<sup>۴</sup>، غیرمنتظره مشخص شده است (اسمیت، ۲۰۰۸).

مطالعه انجام شده توسط کلی<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) عامل‌های مرتبط با رهبری زهرآگین را مشخص کرده است و روایی آن‌ها را مورد بررسی قرار داده است. از این عامل‌ها می‌توان به چهار عامل خودمحوری، خلق و خوی منفی، بی‌ثباتی و عدم اعتماد و رفتار مستبدانه اشاره کرد که مطالعات نشان داده‌اند با رفتار رهبری زهرآگین در ارتباط است (کلی، ۲۰۱۵: ۲۵۴). در مطالعه حاضر این چهار عامل به عنوان ویژگی‌هایی مشهود در رهبران در نظر گرفته شده است و رهبرانی که دارای این ویژگی‌ها هستند رفتاری زهرآگین را با کارکنان و پیروان خود در پیش می‌گیرند. بر اساس محتوای مطالعه و عوامل بیان شده در آن، ما عوامل مرتبط با رهبری زهرآگین را در سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه قرار می‌دهیم. در سازمان‌های ورزشی خودمحوری در مربی باعث می‌شود که خود را کاملاً بی‌عیب و نقص بدانند و خود را با استعدادتر از ورزشکاران ببینند. این خود محوری باعث می‌شود که مربی‌ها توانایی‌ها و استعداد‌های ورزشکاران را نادیده بگیرند و توجه چندانی به آن‌ها نکنند. به عبارت دیگر این گونه مربیان موفقیت آینده سازمان‌های ورزشی را فقط با حضور خود می‌بینند و خود را شایسته‌تر از پیروان در نظر می‌گیرند. به مرور و با گذشت زمان این نوع ویژگی در مربی تقویت می‌شود و نوعی رفتار زهرآگین را در رهبری منجر می‌شود که در صورت مخالفت یا مقاومت افراد با پیشنهادات یا تصمیمات رهبری بروز پیدا می‌کند. خلق و خوی منفی از دیگر ویژگی‌هایی هست که می‌تواند منجر به بروز رفتار رهبری زهرآگین شود. خلق و خوی منفی مربی باعث می‌شود که افراد نتوانند به راحتی با مربی خود ارتباط برقرار کنند. این ویژگی

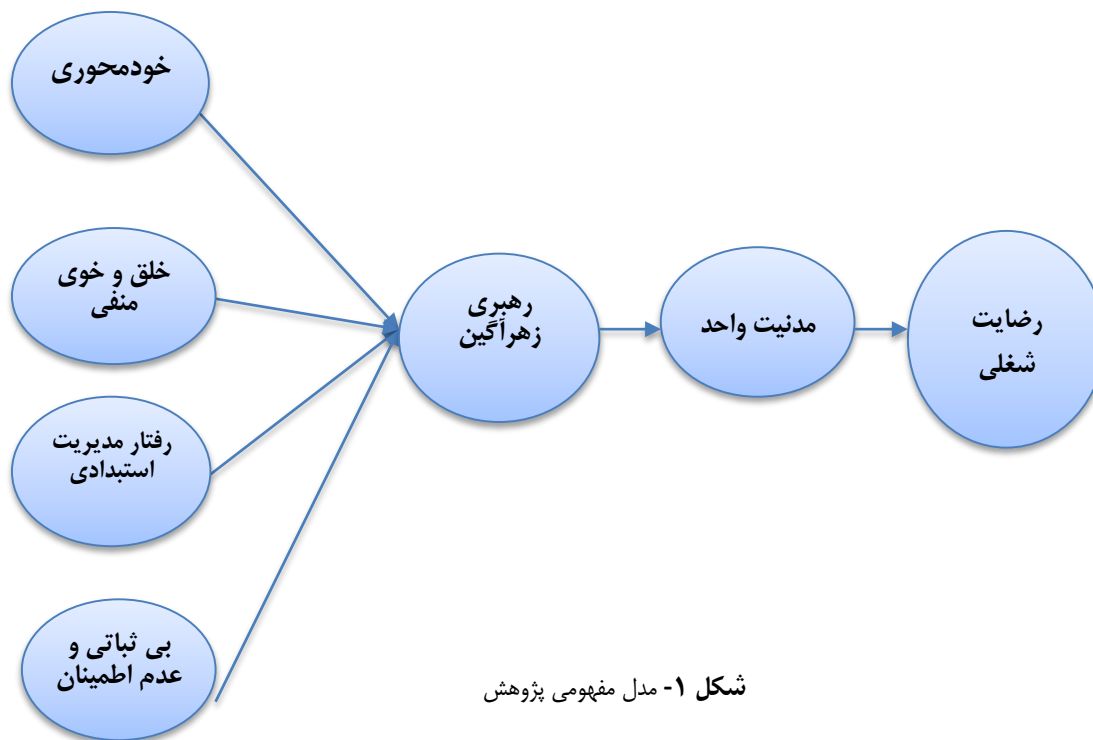
<sup>4</sup>. Self-Promotion

<sup>5</sup>.Celeby

<sup>1</sup>. Yavaş

<sup>2</sup>. Smith

<sup>3</sup>. Narcissism



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### مدل مفهومی

مدل نظری تحقیق حاضر شکل (۱) اقتباسی از یواش و همکاران (۲۰۱۶) و گالوس و همکاران (۲۰۱۳) است؛ که متغیرهای خودمحوری، خلق و خوی منفی، رفتار مدیریت استبدادی و بی-ثباتی و عدم اطمینان را به عنوان پیشایندهای مؤثر بر رهبری زهرآگین مشخص می‌کند و علاوه بر این، دو متغیر مدنیت واحد و رضایت شغلی به ترتیب به عنوان متغیرهای میانجی و وابسته تحقیق حاضر در نظر گرفته شده‌اند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف: کاربردی؛ از نظر راهبرد: پیمایشی؛ از نظر شیوه پژوهش: کمی، از نظر افق زمانی: تک مقطعی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده: پرسش‌نامه است.

جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان و جوانان رسانه‌های ورزشی شهر سمنان تشکیل داده‌اند. برای این منظور نمونه‌ای به تعداد ۱۳۴ نفر به صورت تصادفی در دسترس انتخاب شدند. سوالات توسط برخی از اساتید و آرای خبرگان کنترل شد؛ همچنین جهت سنجش روایی از روایی همگرا و روایی واگرا توسط نرم‌افزار بهره گرفته شد و به منظور برازش پایایی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد استفاده قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ برای تمام سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ می‌باشد که نشان از اعتبار سنجه‌های پژوهش دارد (جدول ۱) و به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Smart-PLS 2 استفاده شده است.

جدول ۱- نتایج پایایی و منابع مقیاس‌های سنجش

متغیرهای پژوهش	منبع مقیاس‌های سنجش	آلفای کرونباخ
خودمحموری	Yavaş, 2016	۰/۹۴۳۲۴۹
خلق و خوی منفی	Yavaş, 2016	۰/۹۰۷۷۱۲
رفتار مدیریت استبدادی	Yavaş, 2016	۰/۸۴۸۹۱۳
بی‌ثباتی و عدم اطمینان	Yavaş, 2016	۰/۹۲۷۷۲۹
رهبری زهرآگین	Yavaş, 2016	۰/۹۲۹۴۰۲
مدنیت واحد	Gallus et al. , 2013	۰/۹۳۵۳۷۲
رضایت شغلی	Mehta and Maheshwari, 2013	۰/۹۷۰۹۷۳

## یافته‌های پژوهش

## بررسی برازش مدل بیرونی - بار عاملی

و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) به‌وسیله برآورد مسیر بین متغیرها بررسی می‌شود. بارهای عاملی متغیرها در جدول دو قابل مشاهده است.

مدل‌یابی PLS در دو مرحله صورت می‌پذیرد. در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار می‌گیرد

جدول ۲- ضرایب بار عاملی

سازه	شاخص	بار عاملی	سازه	شاخص	بار عاملی
خودمحموری	E	۸۹۱. /	مدنیت واحد	Uc	۰/۸۳۹
	E	۰ /۸۹۷		Uc	۰/۹۰۳
	E	۰/۹۱۷		Uc	۰/۹۰۹
	E	۰/۹۲۹		Uc	۰/۹۲۷
	E	۰/۸۷۱		Uc	۰/۸۷۷
خلق و خوی منفی	n	۰/۹۰۰	بی‌ثباتی و عدم اطمینان	In	۰/۸۷۰
	n	۰/۷۶۶		In	۰/۹۵۰
	n	۰/۹۳۹		In	۰/۹۳۶
	n	۰/۹۲۳		In	۰/۸۶۳
رفتار مدیریت استبدادی	au	۰/۷۶۸	رهبری زهرآگین	To	۰/۸۸۰
	au	۰/۶۶۹		To	۰/۹۲۵
	au	۰/۹۳۴		To	۰/۹۳۲
	au	۰/۸۹۷		To	۰/۸۹۵
رضایت شغلی	jo		رضایت شغلی		۰/۹۴۶
	jo				۰/۸۹۵
	jo				۰/۹۳۹
	jo				۰/۹۶۲
	jo				۰/۹۳۲
	jo				۰/۹۲۶

جدول 3- ضرایب پایایی و روایی همگرا

متغیرهای مکنون	(Alpha > 0,7)	(CR > 0,5)	(AVE > 0,5)
خودمحموری	0/943349	0/955712	0/811963
خلق و خوی منفی	0/907712	0/934801	0/782887
رفتار مدیریت استبدادی	0/848913	0/891147	0/675651
بی‌ثباتی و عدم اطمینان	0/927729	0/947808	0/819765
رهبری زهرآگین	0/929402	0/949499	0/824652
مدنیت واحد	0/935372	0/950786	0/794595
رضایت شغلی	0/970973	0/976085	0/871889

بارهای عاملی برابر یا بیشتر از 0/45 مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. در مدل تحقیق حاضر، همانگونه که در جدول (2) مشخص است، تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از 0/45 بیشتر است که بدان معنا است که واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبول بوده و نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

برای ارزیابی شاخص‌های سنجش و اعتبار مدل از شاخص‌های میانگین استخراج شده، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. همان‌طور که ذکر شد نتایج جدول سه نشان می‌دهد تمام مقادیر فوق‌الذکر از حد مطلوب بالاتر است. برای بررسی روایی واگرا، میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها، به وسیله ماتریس فورنل لارکر نشان داده می‌شود. در این روش تنها متغیرهای پنهان درجه اول در ماتریس وارد می‌شوند. جدول چهار نتایج این بررسی را نشان می‌دهد.

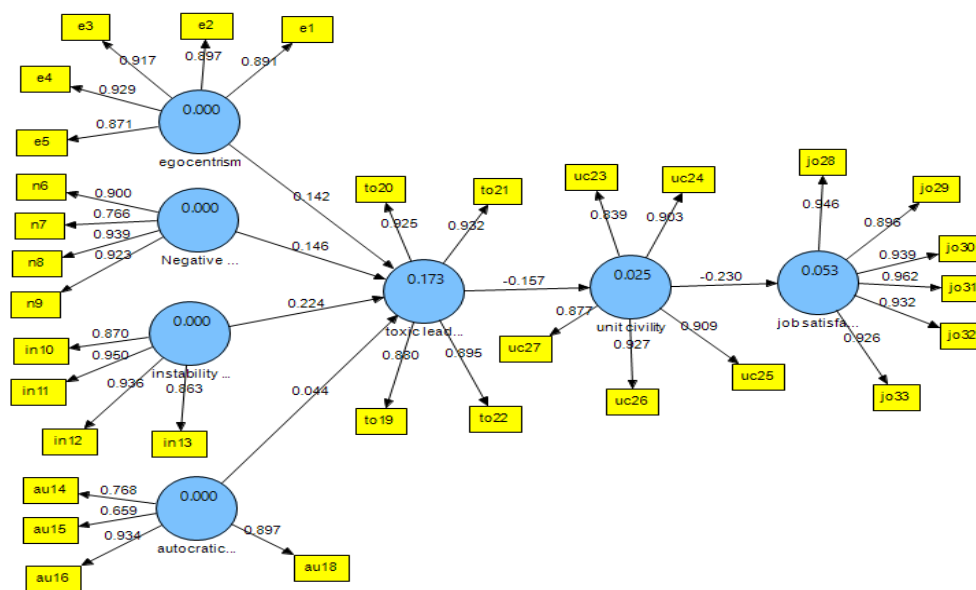
جدول 4- روایی واگرا (روش فورنل لارکر)

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱- خودمحموری	0/90108						
۲- خلق و خوی منفی	0/44011	0/8848					
۳- رفتار مدیریت استبدادی	0/49532	0/12019	0/82197				
۴- بی‌ثباتی و عدم اطمینان	0/43081	0/46732	0/02127	0/90540			
۵- رهبری زهرآگین	0/30558	0/31873	0/07685	0/35459	0/90810		
۶- مدنیت واحد	0/01866	-0/02523	0/10765	0/06340	-0/15748	0/89140	
۷- رضایت شغلی	0/10531	-0/00870	0/00576	0/00117	0/02378	-0/22965	0/93374

از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی قرار گرفته‌اند باید بیشتر باشد.

برای محاسبه این ماتریس مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند،





شکل ۲- مدل آزمون شده پژوهش (ضرایب مسیر و بارهای عاملی)

برازش مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها از یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است و با حصول مقدار ۰/۵۸ برای GOF برازش قوی مدل کلی آن تأیید می‌شود. معیار GOF به ترتیب زیر محاسبه می‌گردد:

در شکل (۲) ضرایب مسیر که بیانگر شدت رابطه است، مشخص شده است. اعداد روی مسیرها نشان‌دهنده ضریب مسیر، اعداد داخل دایره برای متغیرهای درون‌زا  $R^2$  مقدار (نشان از تأثیری که متغیرهای مستقل بر یک متغیر وابسته می‌گذرانند) و اعداد روی فلش‌های متغیرهای پنهان بیانگر بارهای عاملی است. در مدل آزمون شده ابتدا معنادار بودن ضرایب مسیر و بارهای عاملی در سطح ۰/۹۵ بررسی شد که مطابق شکل دو مشاهده می‌شود که تمام بارهای عاملی در این سطح اطمینان معنادار هستند. برازش

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times \overline{R^2}} = 0.620 \times 0.542 = 0.58$$

جدول ۵- مقادیر R2 و Q2

Q2	R <sup>2</sup>	هاسازه
۰/۱۰۷	۰/۱۷۳	رهبری زهرآگین
۰/۴۰۵	۰/۰۲۵	مدنیت واحد
۰/۵۸۶	۰/۰۵۳	رضایت شغلی

هرچه مقادیر Q2 بیشتر باشد نشان از قدرت پیش‌بینی بهتر سازه-ها می‌باشد. ملاک تأیید فرضیه‌های پژوهش این است که ضرایب

مسیر مثبت و آماره t بالاتر از ۱/۹۶ باشد. در جدول شش نتایج بررسی فرضیه‌ها ارائه شده است.

جدول ۶- نتایج برازش مدل درونی

نتایج	آماره تی	ضریب مسیر	مسیر
✓ پذیرش	۲/۳۲۳	۰/۱۴۲	خودمحوری ← رهبری زهرآگین
✓ پذیرش	۲/۴۲۸	۰/۱۴۶	خلق و خوی منفی ← رهبری زهرآگین
✓ پذیرش	۳/۸۴۶	۰/۲۲۴	بی‌ثباتی و عدم اطمینان ← رهبری زهرآگین
رد ×	۰/۴۷۸	۰/۰۴۴	رفتار مدیریت استبدادی ← رهبری زهرآگین
✓ پذیرش	۲/۳۷۲	-۰/۱۵۷	رهبری زهرآگین ← مدنیت واحد
✓ پذیرش	۳/۶۴۲	-۰/۲۳۰	مدنیت واحد ← رضایت شغلی

### بحث و نتیجه‌گیری

مربیان در سازمان‌های ورزشی اجازه دهند که دیگر ورزشکاران و کارکنان نظرات خود را بگویند و با مشارکت آن‌ها تصمیم‌گیری شود. در نتیجه هم برای مربی و هم برای سازمان بهره‌زیادی دارد و باعث می‌شود این‌گونه رفتارهای مخرب در سازمان کاهش یابد. خلق و خوی منفی رهبری و بی‌ثباتی و عدم اطمینان از دیگر عواملی است که منجر به بروز رفتار رهبری زهرآگین می‌شود.

رهبری این دو عامل نیز در همان مطالعه (کلبی، ۲۰۱۵) مورد بررسی قرار گرفته است. زمانی که رهبر دارای ویژگی خلق و خوی منفی باشد این باعث می‌شود که رفتارهای متزلزل و دارای عدم ثبات از خود نشان دهد که در نهایت پرخاشگری را در سازمان موجب می‌شود. به عبارتی رفتار رهبر در سازمان قابل پیش‌بینی است و این خلق و خوی مربی با رفتار زهرآگین در ارتباط است. عدم اطمینان رهبر در سازمان خود منجر به بروز رفتار مخرب و زهرآگین می‌شود، که با مطالعه جینو<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) همراستایی داشته است. این‌گونه ویژگی در مربی یا رهبر باعث می‌شود که مربی هر آنچه را که مد نظر خود است انجام دهد. و همه کارها باید به شیوه‌ای انجام شود که مربی مدنظرش است. از طرفی بی‌ثباتی در رفتارهای مربی خود باعث تشدید رفتارهای دور از انتظار می‌شود. و نمی‌توان پیش‌بینی کرد که در صورت ارائه پیشنهادات، رهبر چه رفتاری را از خود بروز می‌دهد.

این‌گونه مربیان نظری را که بر خلاف پیشنهادها آن‌ها باشد، دوست ندارد چرا که اعتمادی به افراد درون سازمان ندارند و این خود باعث سرخوردگی کارکنان سازمان می‌شود و در نهایت باعث بروز رفتار زهرآگین از جانب خود مدیر می‌شود. پیشنهادی که اینجا می‌شود این است که مربی سعی کند این بی‌اعتمادی خود

در مطالعه حاضر به بررسی نیمه تاریک رفتار یک مربی (مربی زهرآگین) پرداخته شده است، برای این منظور ۱۳۴ نمونه از کلیه کارکنان و جوانان رسانه‌های ورزشی شهر سمنان انتخاب شد و پس از گردآوری داده‌ها تحلیل مورد نظر با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام گرفت. همان‌طور که در جدول (۶) نشان داده شده به ترتیب متغیرهای خودمحوری با بتای ۰/۱۴۲ و تی ولیو ۲/۳۲، خلق و خوی منفی با بتای ۰/۱۴۶ و با تی ولیو ۲/۴۲۸، بی‌ثباتی و عدم اطمینان با بتای ۰/۲۲۴ و تی ولیو ۳/۸۴۶ با پدیده رهبری زهرآگین رابطه مثبتی داشته است. نتایج این مطالعه با کار انجام شده توسط کلبی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) همخوانی دارد. در مطالعه ذکر شده نویسنده، عامل‌های مرتبط با رهبری زهرآگین را مشخص کرده است و روایی آن‌ها را مورد بررسی قرار داده است. از این عامل‌ها می‌توان به خودمحوری، خلق و خوی منفی، بی‌ثباتی و عدم اعتماد اشاره کرد که مطالعه ذکر شده نشان داد با رفتار رهبری زهرآگین در ارتباط است. به عبارتی خودمحوری در رهبران سازمان باعث می‌شود که شخص رهبر خود را در مرکز توجه قرار داده و در تصمیم‌گیری‌ها درون سازمانی دیگران را نادیده بگیرد و در نهایت به نظر خود تکیه کنند. از طرفی این خودمحوری باعث می‌شود که ایده‌های کارکنان و دیگر افراد سازمان را نادیده بگیرد و باعث بی‌انگیزگی در کارکنان سازمان شود و بر رفتار خود رهبر اثرگذار باشد. بدین معنا، اگر فردی در سازمان با نظر رهبر موافق نباشد و بخواهد نظر خود را بیان کند منجر به بروز رفتار غیرعادی از رهبری می‌گردد که همان رفتار رهبری زهرآگین است. در این مطالعه برای بی‌انگیزگی ورزشکاران و عدم بروز رفتار زهرآگین مربی توصیه می‌شود که

<sup>۲</sup>. Genio

<sup>۱</sup>. Celeby

میان کارکنان اعضای سازمان می‌شود و در سازمان با همه یکجور رفتار نمی‌شود.

به عبارتی در این سازمان‌ها امکان رو آوردن رهبران به قوم‌گرایی وجود دارد و این خود باعث کاهش مدنیت بین کارکنان می‌شود. سرانجام، تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که رفتار رهبری زهرآگین منجر به کاهش رضایت شغلی می‌شود. که این مورد با مطالعه مهتا و مهشواری<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) همخوانی داشته است. آن‌ها در مطالعه خود نشان دادند زمانی که رهبری با کارکنان رفتار مخربی داشته باشد، باعث می‌شود که کارکنان از شغل و حتی سازمان خود راضی نباشند و منجر به بی‌رضایت شغلی در سازمان شود. این مورد خود به تنهایی می‌تواند برای سازمان ویرانگر و مخرب باشد.

نسبت به افراد را در سازمان کاهش داده و سعی نکنند که آن‌ها را ضعیف و غیرقابل اعتماد جلوه دهد. بنابراین تلاش کند روحیه اعتماد و اطمینان نسبت به همدیگر و حس مسئولیت در سازمان ایجاد شود که این خود باعث کاهش رفتارهای مخرب هم از جانب رهبر و هم از جانب پیرو می‌شود. از دیگر نتایج مطالعه حاضر می‌توان به رابطه رفتار رهبری زهرآگین و مدنیت واحد اشاره کرد. همان‌طور که مشاهده می‌کنید رفتار رهبری زهرآگین با مدنیت واحد با بتای  $-0/157$  و تی ولیو  $2/37$  رابطه منفی دارد. این با مطالعه گالوس و همکاران (۲۰۱۳) همراستایی دارد. آن‌ها نشان دادند که رفتار رهبری زهرآگین باعث می‌شود مدنیت واحد در سازمان کاهش یابد. به این معنا که رهبر با نگاه‌های متفاوتی که در سازمان نسبت به اعضا دارد منجر به بروز اختلاف

## References

- Gallus, J. A. , Walsh, B. M. , van Driel, M. , Gouge, M. C. , & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on US military units and service members. *Military Psychology*, 25 (6), 588-601.
- Genio, J. D. (2002). The toxic boss. *Armed Forces Comptroller*, 47 (1), 14-18.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (8), 733-746.
- Hadavinejad, H & kalvandi, M. (2016). Exploring Dynamics of Toxic Leadership's Antecedents Using Interpretive Structural Modeling (ISM). *Organizational behavior studies quarterly*, 5 (3), 1-24. (in Persian).
- Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, social undermining, bullying... oh my!: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (3), 499-519.
- Ilies, R. , & Judge, T. A. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European journal of work and organizational psychology*, 13 (3), 367-389.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management-A Guide to Action 3rd Ed.*
- Aryee, S. , Chen, Z. X. , Sun, L. Y. , & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191.
- Bandura, A. (1988). Organisational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of management*, 13(2), 275-302.
- Çelebi, N. , GÜNER, A. G. H. , & Yildiz, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi (Developing Toxic Leadership Scale). ... . Doi: 10. 14686/buefad. 2015111056. *bartin üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 4(1), 249-268.
- Einarsen, S. , Aasland, M. S. , & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Einarsen, S. , Hoel, H. , & Cooper, C. (Eds.). (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. CRC Press. London: Taylor and Francis, 3-30.
- Gallus, J. A. , Walsh, B. M. , van Driel, M. , Gouge, M. C. , & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on US military units and service members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601.
- Genio, J. D. (2002). The toxic boss. *Armed Forces Comptroller*, 47(1), 14-18.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.

<sup>1</sup>. Mehta & Maheshwari

16. Hadavinejad. , H & kalvandi, M. (2016). Exploring Dynamics of Toxic Leadership's Antecedents Using Interpretive Structural Modeling (ISM). *Organizational behavior studies quarterly*, 5(3), 1-24. (in Persian).
17. Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, social undermining, bullying... oh my!: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519.
18. Ilies, R. , & Judge, T. A. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European journal of work and organizational psychology*, 13(3), 367-389.
19. Irani H. R, Alvani M, Jandaghi G, Zarei Matin H. designing a generous leadership model of Iranian public hospitals in Qom Province. *Journal of Management Science of Iran*; 2015; 10(38): 1-33. (In Persian)
20. Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press.
21. Kelloway EK, Mullen J, Francis L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of occupational health psychology*,- 11(1):76.
22. Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
23. Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*. Oxford University Press, USA.
24. Mawritz, M. B. , Mayer, D. M. , Hoobler, J. M. , Wayne, S. J. , & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325-357.
25. Mehta, S. , & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2).
26. Namie, G. , & Namie, R. (2009). *Bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Sourcebooks, Inc.
27. Nazari, R. , & Noorbakhshan. , A. Analysis of the relationship between managers' communication skills with the Clark Network Management between sports Managers. *Communication Management in Sport Media*, 2015; 2(7): 41-48. (In Persian).
28. Nazari. , R. (2016). Model the Relationship Between Manager's Communication Skills with Staff's Job Satisfaction and Organizational Commitment in Sport Organizations: Structural Equation Modeling. *Communication Management in Sport Media*, 3(10): 53-60. (In Persian).
29. 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.
30. Pelletier, K. L. (2009). The effects of favored status and identification with victim on perceptions of and reactions to leader toxicity. The Claremont Graduate University.
31. Rayner, C. , & Cooper, C. (1997). Workplace bullying: myth or reality-can we afford to ignore it?. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 211-214.
32. Roter, A. B. (2011). *The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors* (Doctoral dissertation, Capella University).
33. Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Doctoral dissertation).
34. Schmidt, A. A. , & Hanges, P. J. (2012). *My boss is killing me! Developing and validating a measure of toxic leadership*. Manuscript submitted for publication.

35. Seifpanahi, J, Rezaei, SH. (2017). Relationships between Spiritual Leadership and Quality of Work Life with Psychological Empowerment. *Journal of Human Resource Management in Sport*. 4(2): 231-243. (In Persian).
36. Seyed Javadin, S. R. , Gholipour, A & Haji Karimi. , A. (2015). Identification Effect of Toxic Leadership Style In Organization On The Consequences of Human Resource Management. *Journal of Research in Human Resources Management*, 6(4), 109-127. (in Persian).
37. Soutar, G. N. , & Ridley, S. (2008). Looking at leaders: a conjoint analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 461-472.
38. Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.
39. Walsh, B. M. , Magley, V. J. , Reeves, D. W. , Davies-Schrills, K. A. , Marmet, M. D. , & Gallus, J. A. (2012). Assessing workgroup norms for civility: The development of the Civility Norms Questionnaire-Brief. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 407-420.
40. Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Quorum Books.
41. Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership, transleadership*. Inc. See online at.  
Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 267-276.

