Research in Sport Management & Motor Behavior
Kharazmi University

*(Research article)*

# the Consequences of Toxic Leadership in Sport Teams: Mediation Role of Unit Civility

Seyed Abbas Ebrahimi [1], Mohsen Eynali [2] , Hooshmand Bagheri GaraBollagh [3]

1. Seyed Abbas Ebrahimi, (Ph.D) Semnan University, Semnan, Iran
2. Mohsen Eynali, (Ph.D student) Semnan University, Semnan, Iran
3. Hooshmand Bagheri GaraBollagh, (Ph.D student) Semnan University, Semnan, Iran

**ARTICLE INFO**

Received June 2018
Accepted October 2019

**KEYWORDS:**
Toxic Leadership, Unit Civility, Organizational Cynicism, Intention to Leave

**CITE:**

Ebrahimi, Eynali, Bagheri GaraBollagh, **the Consequences of Toxic Leadership in Sport Teams: Mediation Role of Unit Civility**, Research in Sport Management & Motor Behavior, 2020: 10(19):180-197

**ABSTRACT**

In recent years, leadership studies have been expanded and new leadership models have been presented by scholars that one of these models is toxic leadership. Contrary to positivist leadership styles, toxic leadership emphasizes the negative aspects of a leader. The popularity of the dark leadership vision has led to the development of a toxic leadership model. The present study seeks to investigate the consequences of toxic leadership with an emphasis on mediation role of unit civility. This is a applied and descriptive study and has been performed by survey method. For this purpose, a sample of 210 sports athletes in Semnan were randomly selected. Data were collected with questionnaire and analyzed using structural equation modeling in Smart-Pls software. Findings show that, toxic leadership has a significant relationship with organizational cynicism and Intention to Leave. There was a negative and significant relationship between toxic leadership, organizational trust and unit civility. In addition, the unit civility has a negative and significant relationship with organizational cynicism and Intention to Leave. Also, there was a significant relationship between unit civility and organizational trust.



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

❋(مقاله پژوهشی)❋

# واکاوی پیامدهای رهبری زهرآگین در هیات های ورزشی: با تأکید بر نقش میانجی مدنیت واحد

سید عباس ابراهیمی❋ [۱]، محسن عین علی[۲]، هوشمند باقری قره بلاغ [۳]

۱. استادیار و عضو هیات علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

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

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

**اطلاعات مقاله:**

دریافت مقاله خرداد ۱۳۹۷

پذیرش مقاله مهر ۱۳۹۸

**❋نویسنده مسئول:**

a.ebrahimi@semnan.ac.ir

**واژه های کلیدی:**

رهبری زهرآگین، مدنیت واحد، بدبینی سازمانی، ترک خدمت

**ارجاع:**

ابراهیمی، عین علی، باقری قره بلاغ. **واکاوی پیامدهای رهبری زهرآگین در هیات های ورزشی:با تأکید بر نقش میانجی مدنیت واحد.** پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۳۹۹: ۱۰ (۱۹):۱۸۰-۷۸

## چکیده

در سال های اخیر، مطالعات مربوط به رهبری گسترش یافته و مدل های جدیدی از رهبری توسط اندیشمندان ارائه شده است که یکی از آن مدل ها، رهبری زهرآگین است. بر خلاف سبک های رهبری مثبت گرا، رهبری زهرآگین بر جنبه های منفی یک رهبر تأکید دارد و محیط کسب و کار را برای پیروان تبدیل به محیطی آکنده از تنفر و بدبینی می کند. محبوبیت چشم انداز رهبری تاریک منجر به توسعه مدل رهبری زهرآگین شده است. پژوهش حاضر به دنبال بررسی پیامدهای رهبری زهرآگین با تأکید بر نقش میانجی مدنیت واحد است. این مطالعه از لحاظ هدف کاربردی، از نوع تحقیقات توصیفی و با روش پیمایشی است. برای این منظور نمونه¬ای به تعداد ۲۱۰ نفر از ورزشکاران هیات های ورزشی مستقر در شهر سمنان به بصورت غیر احتمالی در دسترس انتخاب شدند و داده ها از طریق پرسشنامه گردآوری شد و به کمک مدل یابی معادلات ساختاری در نرم افزار Smart –Pls مورد بررسی قرار گرفت. یافته های پژوهش نشان می دهد که رهبری زهراگین بر بدبینی سازمانی و تمایل به ترک خدمت رابطه معناداری دارد. با این وجود، بین رهبری زهراگین، اعتماد سازمانی و مدنیت واحد رابطه منفی و معناداری یافت شد. علاوه بر این، مدنیت واحد رابطه منفی و معناداری با بدبینی سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد. همچنین بین مدنیت واحد و اعتماد سازمانی تأثیرمعناداری یافت شد.



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]

[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]

[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

## مقدمه

موضوعی که امروزه توجه زیادی از محققان را به خود جلب کرده است، نحوه تعامل رهبر و پیرو است که به ایجاد تغییرات ملموس بگونه‌ای که بازتابی از اهداف مشترک آن‌ها باشد منجر می‌شود (۱ و ۲). رهبری در سازمان بـه عنـوان یـک عامـل مهم برای موفقیت در نظر گرفته شده است (۳). تأثیرات رهبری ضعیف و بدبینی به طور فزاینده‌ای به عنوان مشکلات در سازمان‌ها شناخته می‌شوند (٤). بنابراین؛ یکی از مسائل مهمی که تمامی سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، بحث رهبری و سبک‌های مختلف هدایت منابع انسانی در سازمان است. آنچه بعضاً سازمان‌ها را عذاب می‌دهد، وجود کسانی است که نقش برجسته رهبری را در سازمان‌ها برعهده می‌گیرند و نمی‌توانند کار را به‌صورتی مفید و مؤثر انجام دهند؛ رهبران زهرآگین از این نوع افراد هستند. این سبک رهبری به طور کلی به پیروان، زیردستان و نتایج کار آنان آسیب می‌رساند (۵). رهبری زهرآگین انگیزه کارکنان، خلاقیت، رضایت، بهره‌وری، تعهد و عملکرد را کاهش می‌دهد، در حالی که تمایل به ترک خدمت، مشکلات سلامتی و استرس را افزایش می‌دهد (۲، ۵ و ٦). بیشتر مطالعات انجام گرفته در زمینه رهبری جنبه مثبت و اثربخشی رهبری را مورد مطالعه قرار داده‌اند (۷، ۸ و ۹). واقعیت این است که پدیدهٔ رفتار سازمانی همیشه چنین دلکش نیست. در واقع، همهٔ رهبران، لزوماً مؤثر و دارای ویژگی‌های شایسته نیستند. اینجاست که لبهٔ تاریک رهبری رخ می‌نماید و روی دیگر سکهٔ رهبری، یعنی رهبری ناکارآمد و پرگزند مورد توجه قرار می‌گیرد (۱۰). مطالعه قلدری محیط‌کار توسط نامی و نامی (۲۰۰۰) نشان داد که حدود پنج تا ده درصد کارکنان قلدری را حداقل یکبار در شغل خود تجربه می‌کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد؛ حدود ۸۹ درصد از آن‌هایی که در محیط کار مورد آزار و اذیت قلدری قرار می‌گیرند، رهبران را عامل اصلی قلدری در محیط کار می‌دانند (۱۱). در حالی که مرور پیشینه، 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 (۱۲).

با توجه به رواج رهبری خودخواه، متکبر و بی‌کفایت در سازمان‌ها در سال‌های اخیر، افزایشی در ناکارآمدی، مخرب بودن و رفتارهای زهرآگین توسط کسانی که در موقعیت قدرت و نفوذ قرار دارند نیز به کرات مشاهده شده است. مطالعات مختلفی بر رهبری خوب و اثربخش و چیستی رهبری و رفتارهای مؤثر رهبر که اثربخشی و موفقیت سازمان‌ها را منجر می‌شود وجود دارد (۱۳ و ١٤). سازمان‌ها به طور مداوم در تلاش هستند تا رفتارهای رهبری را که ایجاد فرهنگ‌های اخلاقی قوی را برای ایجاد سازمان‌های پایدار کمک می‌کند شناسایی کنند. با این‌حال مطالعات اندک و معدودی در مورد جنبه‌های منفی رهبری که در محیط‌های امروزی رایج شده است وجود دارد (٤، ٥، ٦ و ۱۵). اگرچه در مطالعات مدیریت به مقوله‌ی رهبری و سبک‌های مختلف آن تأکید فراوانی شده است، اما برخی سبک‌ها کمتر مورد توجه قرارگرفته است و این بخش به عنوان لبهٔ تاریک رهبری قلمداد می‌شود. در سال‌های اخیر صنعت ورزش با ناسازگاری‌های اخلاقی روبرو بوده است. یکی از عوامل بروز این رفتارهای غیراخلاقی می‌تواند وجود رهبری زهرآگین یا مخرب در سازمان‌های ورزشی باشد. رهبری زهرآگین گونه‌ای رهبری غیراخلاقی است که وجود آن می‌تواند سوءپیامدهایی را در سازمان به دنبال داشته

باشد (٤). همچنین، رهبران زهرآگین به عنوان رهبرانی که در رفتارهای مخرب متعددی دخیل هستند و کسانی که خصوصیات شخصی ناکارآمد خاصی را نشان می‌دهند، تعریف می‌شوند (۱۵). بطور کلی رهبری زهرآگین به عنوان رویکردی تعریف می‌شود که مربی با ورزشکاران خود رفتار نامناسبی داشته، با آن‌ها پرخاشگرانه رفتار می‌کند و در بسیاری از موارد ایده‌های آن‌ها را نادیده می‌گیرد، این موارد باعث بروز آسیب به افراد و سازمان می‌گردد. در این راستا؛ مدنیت واحد نیز شامل رفتارهایی است که می‌توان از آن‌ها برای ایجاد ارتباط مثبت با دیگران، ساختن روابط و همدردی با دیگران بهره گرفت. علاوه بر این، به‌جای ارتقاء یا رشد مدنیت کارکنان، رهبران زهرآگین یک الگوی منفی را تعیین کرده 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 (۵، ۱). مرور این مطالعات نشان می‌دهد مطالعه‌ای که به صورت جامع به بررسی پیامدهای رهبری زهرآگین با تأکید بر نقش میانجی مدنیت واحد در شکل‌گیری پیامدهای رهبری زهرآگین پرداخته باشد، وجود ندارد بنابراین شناسایی تأثیر بکارگیری این سبک رهبری بر نتایج و پی‌آمدهای مختلف منابع انسانی از جمله بدبینی سازمانی و ترک خدمت کارکنان و غیره به عنوان مسأله‌ی اصلی این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به این مسئله که، نیمه تاریک رهبری در جوامع امروزی بخصوص در کشور ما و سازمان‌ها کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است. و از طرفی در هیات‌های ورزشی رابطه بین مربی و اعضای تیم از اهمیت زیادی برخوردار است و باید بین آن‌ها اعتماد و تعامل وجود داشته باشد، اینجاست که نقش پررنگ رهبری مخرب و ناسازگار می‌تواند اثرات سوئی بر مربیان و اعضای تیم داشته باشد. بر این اساس پژوهش حاضر در پی آن است که به واکاوی پیامدهای رهبری زهرآگین با تأکید بر نقش میانجی مدنیت واحد بپردازد.

## پیشینه پژوهش

لیپمن و بلومن، یکی از اولین پیشگامان تحقیق در مورد رهبری زهرآگین بودند و آن را فرایندی که رهبران با توجه به رفتار مخرب و یا ویژگی‌های شخصیت ناکارآمد خود، آسیب جدی و پایداری به پیروان، سازمان‌های خود و غیر پیروان وارد می‌کنند تعریف کرده‌اند (٦ و ۱۵). علاوه بر این؛ پلیتیر (۲۰۰۹) رفتارهای رهبری زهرآگین را نادیده گرفتن ایده‌ها، سرزنش دیگران برای اشتباهات خود، دروغ گفتن و اعتراض به اعضای گروه می‌داند (۵). اصطلاح رهبری زهراگین اغلب برای توصیف‌های ناهنجاری‌های رهبران بد استفاده می‌شد یا با دیگر ویژگی‌های علمی رهبران منفی و رفتارهای غیرمخرب در محیط کار استفاده می‌شود (١٦ و ۱۷). در این زمینه مطالعات خارجی و داخلی درباره رهبری زهرآگین صورت گرفته است که در داخل می‌توان به مطالعه انجام گرفته هادوی‌نژاد و کلندوی (۱۳۹۵) اشاره کرد که آن‌ها ریشه‌ای‌ترین پیشایند رهبری زهرآگین را کاستی‌های فردی دانستند که نقطهٔ 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 زهرآگین، این گونه کاستی در رهبر حادث می‌شود و به دنبال آن ویژگی‌های روان شناختی وی تأثیر می‌پذیرند. رهبری زهراگین تصور کاری و بهره‌وری



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

کارکنان را با نگرش‌ها و رفتارهای مضرکاهش می‌دهد (۵). 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. 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 خودترفیعی و غیرمنتظره بودن[1] 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، خودشیفگتی یا اعتیاد دارند که به صورت غیرمنتظره در رفتارهای سیاسی و نظارتی مستبدانه تعامل دارند (۱۷). در ادبیات مفاهیم متفاوتی برای اشاره به نیمهٔ تاریک رهبری مانند سرپرستی ظالمانه[2] (۱۸)، رهبری مخرب[3] (۱۹ و ۲۰)؛ قلدری[4] (۲۱) و رهبری زهرآگین[5] (۲۲) وجود دارد. رهبری زهرآگین روحیه کارکنان و اثربخشی سازمان را مخدوش می‌کند. کارکنان ممکن است رهبران زهرآگین را به عنوان نمایندگان کل سازمان فرض کنند و این دیدگاه را ترویج دهند که سازمان برای حمایت از پرسنل خود تلاش نمی‌کند. این فقدان اعتقاد به رهبری هر واحد اداری می تواند در ابعاد بزرگتر به فقدان وابستگی به سازمان منجر شود و در نهایت ممکن است باعث ایجاد سرخوردگی، ناامیدی و احتمالاً تحقیر افراد یا کل سازمان شود (٤). رهبران زهرآگین به عنوان ترکیبی از نگرش‌های خودمحور، انگیزه‌ها و رفتارهایی است که بر زیردستان و عملکرد واحدها تأثیر منفی می‌گذارد (٦). ماوریتز و همکاران (۲۰۱۲) بیان کردند 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. علاوه‌بر این، چنین رهبرانی ممکن است به‌طور مستقیم بر رفاه فردی و 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 (۱۲). با توجه به موارد مطرح شده، در این مطالعه رهبری زهرآگین به عنوان رویکردی تعریف می‌شود که مربی در تیم با ورزشکاران خود رفتار نامناسبی داشته و با آن‌ها بطور نامناسب و پرخاشگرانه رفتار می‌کند و در بسیاری از موارد ایده‌های آن‌ها را نادیده می‌گیرد ودر نتیجه باعث آسیب‌رسانی به روحیه افراد و تیم می‌شود. سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۳)، سبک رهبری زهرآگین را بر پیامدها و نتایج منابع انسانی مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که استفاده از سبک رهبری زهراگین، 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 عدم‌تمایل رهبران به توانمندسازی کارکنان گردیده است (۲۳). حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹٦) در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین

1- self-promotion and unpredictability
2- Abusive supervision
3- Destructive leadership
4- Bullying
5- Toxic Leadership



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان بیان کردند که فقدان رهبری مؤثر، تنها به تشکیلات اقتصادی محدود نمی‌شود، بلکه در تعلیم وتربیت، بنیادها و همهٔ انواع دیگر ادارات و سازمان‌ها به چشم می‌خورد. آنچه بعضاً سازمان‌ها را عذاب می‌دهد، وجود کسانی است که نقش برجسته رهبری را در سازمان‌ها برعهده می‌گیرند و نمی‌توانند کار را به صورتی مفید و مؤثر انجام دهند؛ رهبران زهرآگین از این نوع افراد هستند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که رهبری زهرآگین بر رفتارکژکارکردی تأثیر مثبت داشته، اما بر تعهدسازمانی، رضایت‌شغلی و حفظ و نگهداشت کارکنان، تأثیر منفی و معنی‌دار دارد. در فرضیه‌های دیگر، تأثیر رفتارکژکارکردی بر میزان تعهدسازمانی کارکنان و رضایت‌شغلی منفی بوده ولی رفتارکژکارکردی بر حفظ و نگهداشت کارکنان، تأثیر معنی‌داری ندارد (۲٤). سینگ و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «رفتار زهرآگین ادراک شده در رهبران: از طریق ویژگی‌های جمعیت شناختی زیردستان» و با هدف تعیین میزان تغییر رفتار زهرآگین رهبر با توجه به سن، جنس و میزان تحصیلات کارکنان انجام دادند. تحلیل رگرسیون ابعاد درک شده رهبری زهرآگین با عوامل دموگرافیک نشان داد که جنسیت مهمترین عامل تعیین‌کننده برای تفاوت در میزان رفتار رهبری زهرآگین می‌باشد (۱۵). نتایج پژوهش یاواس (۲۰۱٦) با عنوان «تفاوت‌های متقابل در درک رهبری زهرآگین» نشان داد که رهبری زهرآگین از ۵ بعد خودمحوری، خلق و خوی منفی، رفتار رهبری مستبدانه، بی‌ثباتی و عدم اطمینان و ناسازگاری تشکیل شده است و بین ابعاد آن تفاوت‌های قابل تأملی وجود دارد (۲۵). علاوه بر این؛ مطالعه انجام شده توسط کلبی (۲۰۱٦) ابعاد رهبری زهرآگین را مشخص کرده است و روایی آن‌ها را مورد بررسی قرار داده است. از این ابعاد می‌توان به چهار بعد خودمحوری، خلق وخوی منفی، بی‌ثباتی و عدم‌اعتماد و رفتار مستبدانه اشاره کرد که مطالعات نشان داده‌اند با رفتار رهبری زهرآگین در ارتباط است. 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 (۲٦). گالوس و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان «ظلم غیر قابل تحمل: بررسی چند جانبه تأثیر رهبری زهرآگین در واحدهای نظامی و خدمات نظامی ایالات متحده» انجام دادند. نتایج نشان داد که رفتار رهبری زهرآگین با مدنیت واحد ارتباط منفی دارد، بر این اساس پیش‌بینی می‌شود که رهبری زهرآگین تأثیر منفی مستقیمی بر مدنیت واحد داشته باشد. همچنین مدنیت واحد رابطه بین رهبری زهرآگین و رضایت و تعهد شغلی را تعدیل کند (۲۷). سرانجام؛ در ترکیه مطالعه‌ای انجام گرفته است که هدف آن توسعه مقیاس‌هایی برای تعریف ویژگی‌های رهبران زهرآگین است. به عنوان مثال یوماز (۲۰۱۳) شش نوع رهبری مخرب را شناسایی کرد: رهبری مستبدانه، رهبری با مهارت‌های ناکافی، رهبری با رفتارهای غیراخلاقی، عدم‌توانایی در برخورد با تکنولوژی‌های جدید و سایر تغییرات، بی‌عاطفه نسبت به زیردستان و خویشاوند سالاری یا فامیل‌پروری است (۲۸). از طرفی بر اساس تئوری یادگیری اجتماعی باندورا (۱۹۹۷)، رهبری زهرآگین تأثیر مستقیمی بر مدنیت واحد دارد، رهبری زهرآگین به واسطه مدنیت منجر به اثرگذاری بر ترک خدمت، بدبینی و اعتماد می‌شود. 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، رهبری زهرآگین



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

تأثیر منفی بر اعتماد سازمانی (اعتمادی که ورزشکاران به مربیان و مجموعه تیم دارند) داشته که به‌طور جزئی به‌وسیله آسیب‌هایی برای مدنیت واحد توضیح داده شده است. به عبارت دیگر رهبری زهرآگین اثری منفی بر مدنیت واحد دارد (۲۷). نتایج به‌دست آمده از مطالعه گالوس و والش (۲۰۱۳) نشان می‌دهد رهبران زهرآگین یک الگوی منفی را تعیین می‌کنند که در آن مدنیت بین اعضا پایین‌تر است. نکته قابل توجه این است که این اثرات به‌طور یکسان مخرب هستند (۲۷). به زعم جنیو (۲۰۰۲) 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 (۲۹).

تمایل به ترک خدمت یعنی کارمند قصد خروج از سازمان برای پیدا کردن یک شغل بهتر و همکاری با یک کارفرمای بهتری را داشته باشد. بعلاوه؛ ترک خدمت، تمایل ارادی و برنامه‌ریزی شده برای جست‌وجوی فرصت‌های شغلی در سازمان دیگر است. سه عامل فردی، درون سازمانی و برون سازمانی به عنوان عوامل تعیین کننده ترک خدمت کارکنان در نظر گرفته می‌شوند (۳۰). اشتیاق کارکنان برای ترک کار خود در یک زمان کوتاه، به عنوان تمایل به ترک خدمت در ادبیات مدیریت، جامعه‌شناسی و روانشناسی نامیده می‌شود. زمانی که کارکنان به چنین تصمیمی می‌رسند، داوطلبانه شغل خود را ترک می‌کنند. احساسات فردی برای جابجایی خود از کار با میل و انتخاب، مفهوم تمایل به ترک خدمت را ایجاد می‌کند (۵). آکا (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با عنوان تأثیر رهبری زهرآگین بر قصد ترک کارکنان بیان کردند که سبک رهبری زهرآگین، کارمند و سازمان را تحریک می‌کند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین ادراک از رهبری زهرآگین و قصد ترک کارکنان رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد (۵).

بدبینی سازمانی اشاره به نگرش منفی کارمند به سازمانش دارد. باور اصلی در بدبینی سازمانی این است که اصول صداقت، عدالت و درستکاری قربانی منافع شخصی رهبری و منجر به اقداماتی بر پایه انگیزه‌های پنهانی و فریبکاری شده است (٤). هنگامی که کارکنان درک کنند که با آنها به طور مطلوبی رفتار نشده و از سوی سازمان نیز حمایت نشده‌اند، به احتمال بیشتری باورها و احساسات منفی نسبت به سازمانشان پیدا می‌کنند. دابز و دو (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر رهبری زهرآگین ادراک شده بر بدبینی سازمانی» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد، یعنی افرادی که در معرض رهبری با ویژگی‌های شخصیتی زهرآگین قرار دارند، احتمال بیشتری وجود دارد که نسبت به سازمان خود نگرش منفی پیدا کنند (٤).

اعتماد یکی از مسایل مهم و برجسته‌ای است که توجه پژوهشگران سازمان را به خود جلب کرده است. اعتماد سازمانی بر ادراک و نگرش کارکنان از سازمان و بر عملکرد فردی و سازمانی تأثیرگذار است (۳۱). اعتماد سازمانی، انتظارات مثبت کارکنان نسبت به سیاست‌ها و اعمال سازمان است که آنان را متأثر می‌سازد و همچنین احساس اعتماد و حمایتی است که کارکنان نسبت به سازمان و کارفرمایشان دارند (۳۲). یافته‌های پژوهش سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۳)، در راستای تأثیر رهبری زهرآگین بر پیامدهای سازمانی (ترک خدمت، تعهد سازمانی، رضایت و اعتماد) نشان می‌دهد که استفاده از سبک



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

رهبری زهراگین، 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 عدم‌تمایل رهبران به توانمندسازی کارکنان می‌شود (۲۳).

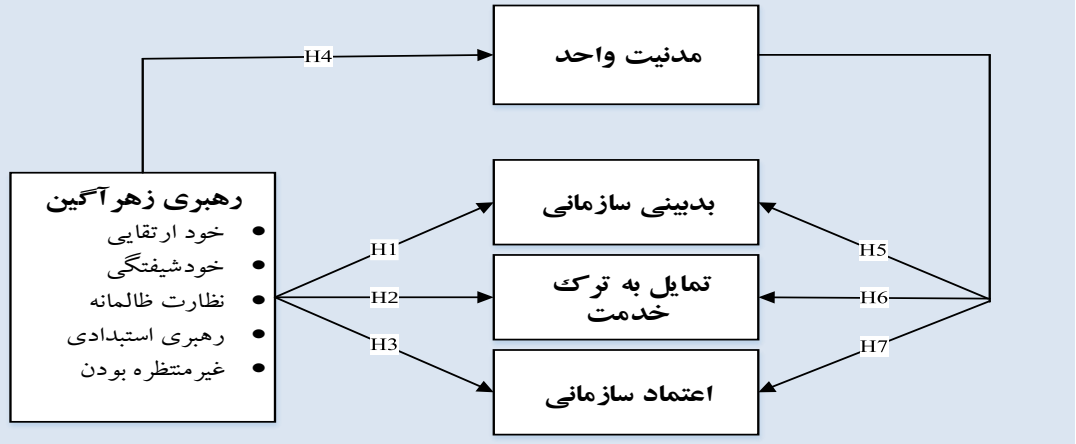
اندیشمندان زیادی در علم مدیریت و علوم اجتماعی به مفهوم مدنیت پرداخته‌اند، به نظر می‌رسد مدنیت به مفهومی بیش از رفتار صرفاً خوب و اخلاق حرفه‌ای اشاره داشته باشد (۳۳، ۳٤، ۳۵، ۳٦ و ۳۷). مدنیت، توجه فرد را به خارج از وجود شخصی خود هدایت می‌کند و باعث ایجاد احترام به دیگران و نگرانی فرد برای رفاه دیگران می‌شود (۳۳). پیرسون و همکاران (۲۰۰۰) مدنیت در واحد کاری را به عنوان رفتاری که به حفظ هنجارهای احترام متقابل در محیط کار منجر می‌شود تعریف کرده‌اند(۳۸). مدنیت واحد شامل رفتارهایی است که می‌توان از آن‌ها برای ایجاد ارتباط مثبت با دیگران، ساختن روابط و همدردی با دیگران بهره گرفت (۳٤).

به‌طور خاص، تئوری یادگیری اجتماعی نشان می‌دهد افراد چگونه از طریق مشاهده یاد می‌گیرند تا رفتارهای دیگران را مدل‌سازی کنند (۳۹). به‌دلیل نقش برجسته و موقعیت رسمی‌شان، رهبران نقش خیلی مهمی را در یادگیری اجتماعی اعضای سازمان ایفا می‌کنند (٤۰). این موضوع بخصوص در مورد بسیاری از هیات‌های ورزشی جایی‌که 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 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. پیش‌بینی می‌شود رفتارهای رهبر زهرآگین بر نحوه‌ای که اعضای واحد با یکدیگر رفتار می‌کنند تأثیر می‌گذارد که این به نوبه خود تأثیر زیان‌بار رهبری زهرآگین را بر دریافت خدمات فردی اعضا توضیح می‌دهد. رفتارهای رهبری زهرآگین می‌تواند توسط اعضای واحد الگوبرداری شود و به ایجاد یک جو دور از احترام یا مدنیت منجر شود (۳۳). بنابراین با توجه به موارد مطرح شده و بر اساس مطالعات صورت گرفته این ویژگی‌ها در رهبر، خود باعث تشدید رفتارهای زهرآگین می‌شود که می‌تواند آسیب‌های جدی برای هیات‌های ورزشی، مربیان و ورزشکاران در برداشته باشد.



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

## مدل مفهومی پژوهش




شکل۱) مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش؛ توصیفی- پیمایشی و از نوع مقطعی است. جامعه آماری پژوهش؛ شامل ورزشکاران هیئت‌های ورزشی شهر سمنان می‌باشد. برای این منظور نمونه‌ای به تعداد ۲۱۰ نفر به صورت بصورت غیراحتمالی در دسترس انتخاب شدند و داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری شد. لذا برای سنجش متغیر رهبری زهراگین (خودارتقایی، خودشیفتگی، نظارت ظالمانه، رهبری استبدادی، غیرمنتظره بودن) از پرسشنامه بورنس (۲۰۱۷)؛ مدنیت واحد از پرسشنامه گالوس[6] و همکاران (۲۰۱۳)؛ بدبینی سازمانی از پرسشنامه بروکوی[7] و همکاران (۲۰۰۲)، همچنین برای سنجش متغیرهای ترک خدمت و اعتماد سازمانی به ترتیب از پرسشنامه آکا (۲۰۱۷) و گالوس (۲۰۱۳) استفاده گردید (٦، ۲۷، ٤١ و ٥ ). علاوه بر این، بر اساس نظر خبرگان از روایی صوری و محتوایی، مقیاس‌ها بررسی و تأیید شدند.

### یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از طریق مدلسازی معادلات ساختاری انجام گرفته است. ابتدا نرمال بودن متغیرها از طریق آزمون کولموگروف- اسمیرنوف (K-S)، بررسی شد. با توجه به اینکه اکثر متغیرها غیر نرمال بودند، لذا از روش PLSبرای مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. همچنین، ۲۵/۵٪ پاسخگویان زن و بیش از ۳۰٪ پاسخگویان متأهل بودند. تحصیلات مقطع دیپلم با حدود ۳۷/۵٪ بیشتر فراوانی را در میان پاسخگویان داشته است و نیز از لحاظ دامنه سنی؛ دامنه ۲۰ تا ۲۹ سال دارای بیشترین درصد (۰/٤۷) و درآمد ماهیانه زیر یک میلیون تومان دارای بیشترین درصد (٦٤/١) است.

6- Gallus
7- Brockway



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

## روایی و پایایی

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود. پایایی از طریق ضریب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی صورت می‌پذیرد که در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول۱) شاخص‌های پایایی و روایی

| تغیرهای مکنون | ابعاد | α | میانگین | CR | AVE | factor loading | $R^2$ | تعداد گویه |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رهبری زهراگین | خودارتقایی | ۰/۸۷ | ۳/۲۶ | ۰/۸۰ | ۰/۷۹ | ۰/۷۹۰ | ۰/٤۹۰ | ۳ |
| | | | ۳/۸۵ | | | ۰/۸۰۸ | | |
| | | | ۳/۷٤ | | | ۰/۸٤۹ | | |
| | خودشیفتگی | ۰/۸۹ | ۳/٦۰ | ۰/۸۵ | ۰/۷٤ | ۰/۸٦۷ | ۰/۵٦۰ | ۳ |
| | | | ۳/۸۸ | | | ۰/۸۱۹ | | |
| | | | ۳/۱۳ | | | ۰/۷۹۳ | | |
| | نظارت ظالمانه | ۰/۸۰ | ۳/۳۲ | ۰/۷۲ | ۰/۵۷ | ۰/۷۸٦ | ۰/۳٤۸ | ۳ |
| | | | ۳/۷۹ | | | ۰/۸۱٦ | | |
| | | | ۳/۰۵ | | | ۰/۷۷۹ | | |
| | رهبری استبدادی | ۰/۸۳ | ۳/٤۹ | ۰/۷۹ | ۰/٦۰ | ۰/۸۰۵ | ۰/٤۱۰ | ۳ |
| | | | ۳/۸۰ | | | ۰/۸۲۳ | | |
| | | | ۳/۱۵ | | | ۰/۸٤۹ | | |
| | غیرمنتطره بودن | ۰/۷۹ | ۳/۰۸ | ۰/۷۱ | ۰/٦۵ | ۰/۷۸۵ | ۰/۳۲۹ | ۳ |
| | | | ۳/۷۰ | | | ۰/۸۳٦ | | |
| | | | ۳/۲۹ | | | ۰/۷۵۳ | | |
| مدنیت واحد | – | ۰/۹۱ | ٤/۵۰ | ۰/۸٦ | ۰/۷۲ | ۰/۸۹۹ | ۰/۷۵۸ | ٤ |
| | | | ٤/٦۸ | | | ۰/۷۹۵ | | |
| | | | ٤/۸۰ | | | ۰/۹۰٦ | | |
| | | | ٤/۳۰ | | | ۰/۸۰۱ | | |
| بدبینی سازمانی | – | ۰/۷۹ | ۳/٤٦ | ۰/۸۵ | ۰/۷۰ | ۰/۷۹۰ | ۰/٤۰۸ | ٤ |
| | | | ۳/٦۰ | | | ۰/۸٤۵ | | |
| | | | ۳/۹۱ | | | ۰/۷۲۰ | | |
| | | | ۳/۱۰ | | | ۰/۸۳۳ | | |
| تمایل به ترک خدمت کارکنان | – | ۰/۷۵ | ۳/٤۳ | ۰/۷٤ | ۰/٦٤ | ۰/۷۹۰ | ۰/۳٦۹ | ۳ |
| | | | ۳/۰٦ | | | ۰/۸۱۰ | | |
| | | | ۳/٦۹ | | | ۰/۷٦۸ | | |
| اعتماد سازمانی | – | ۰/۸۷ | ٤/۲۸ | ۰/۸۱ | ۰/۷۳ | ۰/۹۲٤ | ۰/۷٤۸ | ۳ |
| | | | ٤/٤۹ | | | ۰/۸٤۰ | | |
| | | | ٤/۸۵ | | | ۰/۷۹۹ | | |



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

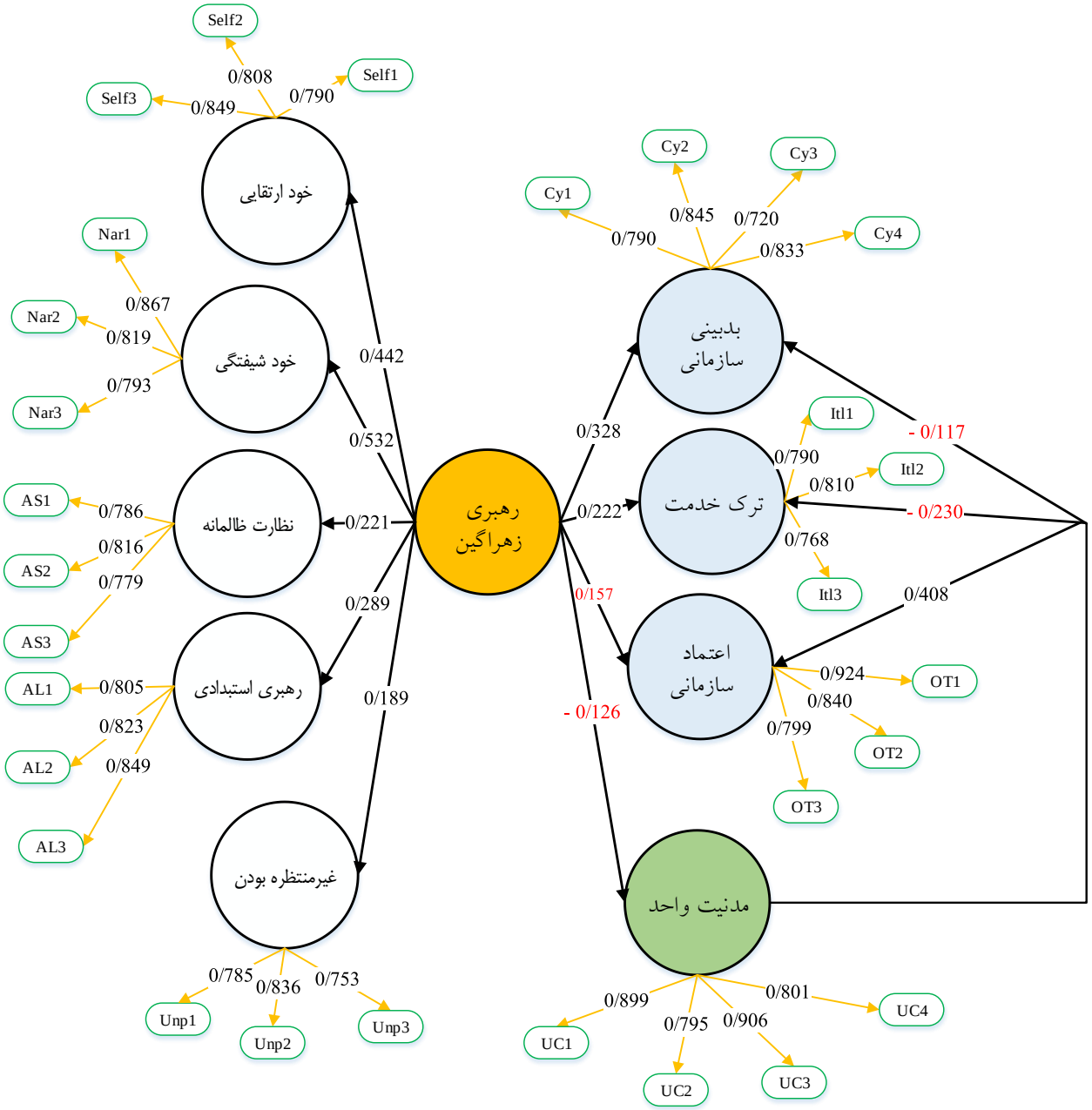
با توجه به اینکه مقدار مناسب برای بار عاملی، ۰/٤، آلفای کرونباخ ۰/۷، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای میانگین واریانس استخراج شده، ۰/۵ است و و لازم بود سؤال‌هایی که دارای کمترین بارعاملی هستند حذف گردند و به ناچار ۱ سؤال از بدبینی سازمانی، ۱ سؤال از تمایل به ترک خدمت و در نهایت، ۱ سوال از اعتماد سازمانی به منظور بهبود شاخص‌ها حذف گردید. که مطابق جدول ۲ مشاهده می‌شود که تمامی معیارها (آلفای کرونباخ؛ پایایی ترکیبی؛ میانگین واریانس استخراج شده و بارهای عاملی) در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسب اتخاذ نموده‌اند که می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای پژوهش حاضر را تأیید ساخت. معیار دیگر برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری روایی واگرا است که دو موضوع را پوشش می‌دهد: الف) مقایسه میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سازه‌های دیگر. ب) مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها (روش فورنل و لاکر). در این پژوهش نحوه تفسیر روایی واگرا با روش دوم گزارش شده است.

جدول۲) روایی واگرا (روش: فورنل- لارکر)

| | ۱ | ۲ | ۳ | ٤ | ۵ | ٦ | ۷ | ۸ | ۹ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱- خود ارتقایی | ۰/۸۸۸ | | | | | | | | |
| ۲- خودشیفتگی | ۰/۵۸۰۲ | 0/۸٦۰ | | | | | | | |
| ۳- نظارت ظالمانه | -۰/٤۷۵۲ | -۰/٤۰۱۸ | 0/۷۵٤ | | | | | | |
| ٤- رهبری استبدادی | ۰/٤۲۰٦ | ۰/۵٦۷۳ | ۰/۰۳۱۲۷ | ۰/۷۷٤ | | | | | |
| ۵- غیرمنتظره بودن | ۰/۳۰۵۷ | ۰/٤۱۸۷ | ۰/۵٦۸۵ | ۰/۳۵٤۵ | ۰/۸۰٦ | | | | |
| ٦- مدنیت واحد | ۰/۴۸۰۶ | ۰/۳۵۲۳ | ۰/۱۰۷۶ | ۰/۶۳۴۰ | ۰/۶۵۷۴ | ۰/۸٤۸ | | | |
| ۷- بدبینی سازمانی | -۰/۳۰۷۳ | -۰/۰۸۷۰ | -۰/۰۰۵٦ | ۰/۰۱۱۷ | -۰/۰۲۳۷ | -۰/۲۲۹۶ | ۰/۸۳۶ | | |
| ۸- اعتماد سازمانی | ۰/۳۲۷۷ | ۰/۳۴۲۰ | ۰/۴۰۷۰ | ۰/۲۰۷۶ | ۰/۵۰۷۴ | ۰/۴۰۰۶ | ۰/۷۰۵۵ | ۰/۸۰۰ | |
| ۹- ترک خدمت | ۰/۲۲۶۹ | ۰/۲۰۲۵ | ۰/۳۰۴۴ | ۰/۱۹۷۰ | ۰/۲۰۷۷ | ۰/۳۲۳۴ | ۰/۴۰۸۶ | ۰/۳۱۸۵ | ۰/۸۵۴ |

روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر بعد بیشتر از مقدار توان دوم ضرایب همبستگی میان آن بُعد و سایر ابعاد در مدل باشد. همان‌گونه که در جدول ۲ نشان داده شد مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای مکنون که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی مرتب شده‌اند، بیشتر است (در مورد متغیر بدبینی سازمانی با کمی اغماض می‌توان این قاعده را مورد قبول دانست). از این‌رو می‌توان اظهار داشت که از بین شاخص‌های متغیر رهبری زهرآگین، دو شاخص خودارتقایی و خودشیفتگی تعامل بیشتری با مدنیت واحد و اعتماد سازمانی دارند. به بیان

دیگر روایی واگرای مدل در حد مناسبی است. در نهایت، با توجه به مناسب بودن روایی واگرای مدل پژوهش، می‌توان گفت جامعهٔ مورد مطالعه باید به متغیرهای خودشیفتگی، خودارتقایی، مدنیت واحد و اعتماد سازمانی اهمیت ویژه‌ای دهد و این ویژگی‌ها را در بین مربیان و ورزشکاران تقویت کند، این امر، ضمن بهبود عملکرد ورزشکاران، موجب می شود افراد از مربی خود احساس رضایت داشته باشند، همچنین باعث افزایش اعتماد به اعضای تیم و کاهش تمایل به ترک خدمت و بدبینی سازمانی می‌شود.




شکل۲) ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل تحقیق



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

در شکل (۲) ضرایب مسیر که بیانگر شدت رابطه است مشخص شده است. اعداد روی مسیرها نشان دهنده ضریب مسیر و اعداد روی فلش‌های متغیرهای پنهان؛ بیانگر بارهای عاملی است. در مدل آزمون شده ابتدا معنی‌دار بودن ضرایب مسیر و بارهای عاملی در سطح ۰/۹۵ بررسی شد که مطابق شکل ۲ مشاهده می‌شود که تمام بارهای عاملی در این سطح اطمینان معنی‌دار هستند (بار عاملی کلیه متغیرها در حد قابل قبول بالاتر از٤ دهم می‌باشند). این بدان معناست که ضریب همبستگی متغیرهای آشکار در برآورد متغیر پنهان مربوط به خود از توانایی لازم برخوردارند و در نتیجه نشان‌دهنده این است که روایی سازه مدل مورد قبول واقع شده است. برای بررسی برازش مدل کلی تنها از یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳٦ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده‌است و با حصول مقدار ۰/۵۵۱ برای GOF برازش قوی مدل کلی آن تأیید می‌شود. معیار GOF به ترتیب زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\overline{Communality} \times \overline{R^2}} \quad = ۰/٦٢٣ \times ۰/٤٨٩ = ۰/ ۵۵۱$$

## بررسی برازش مدل درونی

ملاک تأیید فرضیه‌های پژوهش این است که ضرایب مسیر مثبت و آماره t بالاتر از ۱/۹٦ باشد. در جدول ۳ نتایج برازش مدل درونی مشاهده می‌شود.

جدول ۳) نتایج برازش مدل درونی

| H | مسیر | | | ضریب مسیر | تی- ولیو | نتیجه |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *H1* | رهبری زهراگین | ⊂ | بدبینی سازمانی | ۰/۳۲۸ | ۸/۱٤۷ | تأیید ☑ |
| *H2* | رهبری زهراگین | ⊂ | تمایل به ترک خدمت | ۰/۲۲۲ | ٦/۰۸۹ | تأیید ☑ |
| *H3* | رهبری زهراگین | ⊂ | اعتماد سازمانی | -۰/۱۵۷ | ۵/۳۰۹ | تأیید ☑ |
| *H4* | رهبری زهراگین | ⊂ | مدنیت واحد | -۰/۱۲٦ | ۲/٤۱۵ | تأیید ☑ |
| *H5* | مدنیت واحد | ⊂ | بدبینی سازمانی | -۰/۱۱۷ | ۱/۲۱۹ | رد ☒ |
| *H6* | مدنیت واحد | ⊂ | تمایل به ترک خدمت | -۰/۲۳۰ | ٤/۸۳٦ | تأیید ☑ |
| *H7* | مدنیت واحد | ⊂ | اعتماد سازمانی | ۰/٤۰۸ | ۳/٤۵۱ | تأیید ☑ |



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

## بحث و نتیجه‌گیری

رهبری زهرآگین، گونه‌ای رهبری غیراخلاقی است که وجود آن می‌تواند پیامدهای نامناسبی را برای سازمان به دنبال داشته باشد. بر این اساس، هدف از مطالعهٔ حاضر، بررسی پیامدهای ادراک از رهبری زهرآگین بر روی تمایل به ترک خدمت کارکنان، مدنیت واحد، بدبینی سازمانی و اعتماد سازمانی می‌باشد. برای این منظور ۲۱۰ نمونه از بین ورزشکاران هیات‌های 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 (۳) نشان داده شد، به ترتیب رهبری زهرآگین با بدبینی سازمانی (بتای ۰/۳۲۸ و تی ولیو ۸,۱٤۷) و تمایل به ترک خدمت (بتای ۰/۲۲۲ و با تی ولیو ٦/۰۸۹) رابطه معناداری دارد. نتایج فرضیه اول و دوم به ترتیب با یافته‌های پژوهش آکا (۲۰۱۷)؛ دابز و دو (۲۰۱۸) همخوانی دارد. یعنی باوجود این نوع رهبران در سازمان، کارکنان تمایل بیشتری برای ترک سازمان پیدا می‌کنند. مطابق با نتایج، توصیه می‌شود با کاهش رفتارهای رهبری زهرآگین در سازمان‌ها، تمایل به ترک خدمت کارکنان به حداقل رسانده شود. بدبینی سازمانی به نگرش منفی ورزشکاران نسبت به تیم و هیات‌های ورزشی اشاره دارد و در واقع قضاوت ارزیابانه‌ای است که از تجربه‌های کاری هیات‌های ورزشی نشات می‌گیرد. همچنین بدبینی، واکنشی تدافعی است زیرا این کار می‌تواند از ورزشکاران در برابر هیجان‌های قوی حمایت کرده و آن‌ها را در برابر ناکامی‌های گریزناپذیر بعدی آماده کند. علاوه بر این؛ نتایج نشان می‌دهد که بین رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. در واقع، کسانی که دارای مربیانی با ویژگی‌های زهرآگین هستند، احتمالاً نگرش منفی نسبت به تیم و هیات‌های ورزشی خود پیدا می‌کنند.

از سوی دیگر، رهبری زهرآگین موجب افزایش نارضایتی شغلی و تمایل به ترک سازمان یا تیم می‌شود، بر همین سیاق، می‌توان استدلال کرد که رهبری زهرآگین منجر به افزایش ترک خدمت، پریشانی روانی، کاهش روحیه و عملکرد کارکنان می‌گردد. از منظری دیگر، رهبری زهرآگین می‌تواند منجر به انحراف اخلاقی و کاهش عزت نفس در اعضای سازمان شود. علاوه بر اینها، کسانی که تجربهٔ کار با رهبری زهرآگین داشته‌اند، کمتر احتمال دارد که در رفتارهای مدنی سازمانی مشارکت کنند.

نتایج فرضیه سوم و چهارم نشان می‌دهد که رهبری زهرآگین تأثیر منفی و معناداری بر اعتماد سازمانی و مدنیت واحد دارد؛ این با مطالعه سبک‌رو و همکاران (۱۳۹۷)، گالوس و همکاران (۲۰۱۳) و مهتا و مهشواری (۲۰۱۳) همراستایی دارد (۲۷، ٤۲ و ٤۳). گالوس و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند که رفتار رهبری زهرآگین باعث می‌شود مدنیت واحد در سازمان کاهش یابد. به این معنی که رهبر با نگاه‌های متفاوتی که در سازمان نسبت به اعضا دارد منجر به بروز اختلاف میان کارکنان اعضای سازمان می‌شود و در سازمان با همه به صورت یکسان رفتار نمی‌شود. به عبارتی در این سازمان‌ها امکان رو آوردن رهبران به قوم‌گرایی وجود دارد و این امر باعث کاهش مدنیت و رفتارهای دگرخواهانه بین کارکنان می‌شود. از طرفی دیگر، کاهش اعتماد میان اعضای سازمان، بهره‌وری و عملکرد سازمانی و نیز افزایش اختلال در ارتباطات، از جمله پیامدهای سازمانی رهبری زهرآگین به شمار می‌آیند. در واقع، رهبری زهرآگین در نخستین سطح از پیامدهای خود



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

موجب اختلال در انسجام و ارتباطات گروه‌های سازمان، افزایش تعارض بین فردی می‌شود. در مطالعه حاضر برای اجتناب از بی‌انگیزه شدن ورزشکاران و عدم بروز رفتارهای زهرآگین از سوی مربیان، توصیه می‌شود که مربیان در سازمان‌های ورزشی اجازه دهند که ورزشکاران و مربیان دیگر نیز نظرات خود را بیان کنند و آن‌ها را در امر تصمیم‌گیری دخیل کنند. سرانجام، یافته‌های فرضیه‌های پنجم، ششم و هفتم در راستای نتایج تحقیق گالوس و همکاران (۲۰۱۳) و سید جوادین و همکاران (۱۳۹۳)، بیانگر رابطه منفی مدنیت واحد با بدبینی سازمانی و تمایل به ترک خدمت و نیز رابطه مثبت مدنیت واحد با اعتماد سازمانی است (۲۳ و ۲۷). امروزه عدم اطمینان مربیان در هیات‌های ورزشی منجر به بروز رفتار مخرب و زهرآگین می‌شود که با مطالعه جینو (۲۰۰۲) همراستایی دارد (۲۹). این ویژگی در مربی یا رهبر باعث می‌شود که مربی هر آنچه را که مد نظر دارد انجام دهد و همه کارها باید به شیوه‌ای صورت گیرد که مورد انتظار مربی می‌باشد. از طرفی بی‌ثباتی در رفتارهای مربی، باعث تشدید رفتارهای دور از انتظار می‌شود و نمی‌توان پیش‌بینی کرد که در صورت ارائه پیشنهادات، رهبر چه رفتاری از خود بروز می‌دهد. این مربیان هرگونه نظری را که بر خلاف پیشنهادهای آن‌ها باشد، نمی‌پسندند چرا که اعتمادی به افراد درون سازمان ندارند، این مساله به تدریج باعث سرخوردگی ورشکاران می‌شود. در راستای یافته‌های این فرضیه پیشنهاد می‌شود که مربیان تلاش کنند اعتماد خود نسبت به ورزشکاران را افزایش داده و از ضعیف و غیرقابل اعتماد جلوه دادن آن‌ها اجتناب کنند. همچنین سعی مربیان بر آن باشد تا حس مسئولیت، روحیه اعتماد و اطمینان نسبت به یکدیگر را در سازمان ایجاد کنند، در نتیجه این امر منجر به کاهش رفتارهای مخرب مربی و ورزشکاران می‌شود. مطابق نتایج پژوهشی، رهبری زهرآگین موجب می‌شود افزایش نارضایتی شغلی و تمایل به ترک سازمان می‌شود. بر همین سیاق، نتایج پژوهش دیگری نیز نشان داد رهبری زهرآگین به افزایش ترک خدمت، پریشانی روانی و کاهش روحیه و عملکرد کارکنان منجر می‌شود. علاوه بر این‌ها، کسانی که تجربهٔ کار با رهبری زهرآگین داشته‌اند، کمتر احتمال دارد که در سازمان، رفتارهای مدنی از خود بروز دهند (٤٤). بر همین اساس، می‌توان نتیجه گرفت رهبری زهرآگین با ایجاد احساسات مخرب و نامطلوب، موجب کاهش رفتارهای مثبت و دگرخواهانه و رواج رفتارهای منفی سازمانی در بین کارکنان می‌شود. مطابق با نتایج، توصیه می‌شود با کاهش رفتارهای رهبری زهرآگین در سازمان‌ها، تمایل به ترک خدمت کارکنان به حداقل رسانده شود. پیشنهاد می‌شود که ایجاد جلسات پاسخگویی رهبران به مدیران، زیردستان و حتی جامعه می‌تواند بر کاهش رفتار ناکارآمد رهبران و بدبینی سازمانی تأثیر بگذارد. اگر رهبران سازمان‌های دولتی به صورت منظم موظف به پاسخگویی در مورد رفتار و عملکرد خود باشند، به راحتی سعی در افزایش میزان کارایی خود و همچنین افزایش میزان رضایت کارکنان و ارباب رجوع‌های خود دارند. اگرچه یافته‌های مطالعه حاضر، بینشی قابل توجه در رابطه با رهبری زهرآگین و مدنیت واحد ارائه می‌دهد، اما از چندین محدودیت نیز برخوردار است. نخست اینکه هدف آن بررسی رهبری زهرآگین، فارغ از تأثیر عوامل مداخله‌گر احتمالی مانند سن و سابقه شغلی است. دشواری در برقراری ارتباط با پاسخ‌دهندگان به دلیل عدم شناخت از این سبک رهبری و اعتماددهی به آنان در مورد افشاء نشدن پاسخ‌های آنها نیز محدودیت دیگر این پژوهش می‌باشد. از طرفی دیگر، این تحقیق، تحقیقی مقطعی است و داده‌های آن در بازه



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

زمانی مشخصی جمع‌آوری شده است، در حالی که تحقیقات طولی می‌توانند نتیجه غنی‌تری ارائه بدهند. در پایان به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تأثیر این سبک از رهبری را بر نگرش شغلی کارکنان و حفظ و نگهداشت کارکنان مورد بررسی قرار دهند. علاوه بر این؛ توصیه می‌گردد اثرات به‌کارگیری این سبک بر نتایج و پی‌آمدهای منابع انسانی را شناسایی کنند.

## منابع


1- Pelletier, K. L. *The effects of favored status and identification with victim on perceptions of and reactions to leader toxicity*. The Claremont Graduate University, 2009.

2- İzgüden, D., Eroymak, S., & Erdem, R. Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Balkan Journal of Social Sciences Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2017; 262-276.

3- Gentry, W. A., Eckert, R. H., Munusamy, V. P., Stawiski, S. A., & Martin, J. L. The needs of participants in leadership development programs: A qualitative and quantitative cross-country investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2014; 21(1), 83-101.

4- Dobbs, J. M., & Do, J. J. The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Armed Forces & Society*, 0095327X17747204.

5- Akca, M. (2017). The Impact of Toxic Leadership on Intention to Leave of Employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 2018; Vol.1, No.04.

6- Burns, W. A. A descriptive literature review of harmful leadership styles: Definitions, commonalities, measurements, negative impacts, and ways to improve these harmful leadership styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, 2017; 3*(1), 33-52.

7- Roter, A. B. *The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors* (Doctoral dissertation, Capella University), 2011.

8- Torres, F. C., Espinosa, J. C., Dornberger, U., & Acosta, Y. A. C. Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model. *Asian Social Science*, 2017; 13(9), 9.

9- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 2016; 37(7), 843-859.

10- Hadavi nejad, M., kalvandi, M. Exploring Dynamics of Toxic Leadership's Antecedents Using Interpretive Structural Modeling (ISM). *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 2016; 5(3): 1-24. (in Persian).

11- Namie, G., & Namie, R. *Bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Sourcebooks, Inc, 2009.

12- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology, 2012; 65*(2), 325-357.

13- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of business research*, 2018; 83, 120-129.




[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

14- Khan, Z. A., Nawaz, D., & Khan, I. The impact of leadership styles on innovation in health services. *Gomal University Journal of Research*, 2015; 31(1).
15- Singh, N., Dev, S., & Sengupta, S. Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates. *Procedia Computer Science, 2017;* 122, 114-121.
16- Hershcovis, M. S. "Incivility, social undermining, bullying… oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 2011; 32(3), 499-519.
17- Schmidt, A. A., & Hanges, P. J. My boss is killing me! Developing and validating a measure of toxic leadership. *Manuscript submitted for publication*, 2012.
18- Tepper, B. J. Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 2007; *33*(3), 261-289.
19- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 2007; *18*(3), 207-216.
20- Einarsen, S., Skogstad, A., Loseth, A. M. S. B., & Aasland, M. S. Destructive leadership: A behavioural model. *Forskning ved Institutt for samfunnspsykologi*, *Bergen*, 2002.
21- Rayner, C., & Cooper, C. Workplace bullying: myth or reality-can we afford to ignore it?. *Leadership & Organization Development Journal*, 1997; 18(4), 211-214.
22- Lipman-Blumen, J. The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 2005; 69(3), 1-40.
23- Identification Effect of Toxic Leadership Style In Organization On The Consequences of Human Resource Management. *Journal of Research in Human Resources Management*, 2015; 6(4): 109-127. (in Persian).
24- Hamidizadeh, A., zarei matin, H., zafari, H. Investigating the Effect of Toxic Leadership Style and Dysfunctional Behaviors on Employees' Outcomes and Job Attitudes. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 2017; 6(3): 1-32. (in Persian).
25- Yavaş, A. Sectoral Differences in the Perception of Toxic Leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2016; 229, 267-276.
26- Çelebi, N., güner, A. G. H., & Yildiz, V. Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi (Developing Toxic Leadership Scale)..... Doi: 10.14686/buefad. 2015111056. *bartin üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 2015; 4(1), 249-268.
27- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on US military units and service members. *Military Psychology*, 2013; 25(6), 588.
28- Uymaz, A.O. Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 2013; Vol 24, No 75, 37-57
29- Genio, J. D. The toxic boss. *Armed Forces Comptroller*, 2002; 47(1), 14-18.
30- Rusi Sun, Weijie Wang. "Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations". *Journal Public Management Review*, 2017; Volume 19, - Issue 8
31- Jiang, Y., & Chen, W. K. Effects Of Organizational Trust On Organizational Learning And Creativity. *eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 2017; 13(6), 2057-2068.
32- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 2016; 23(1), 46-61.



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]

33- Walsh, B. M., Magley, V. J., Reeves, D. W., Davies-Schrils, K. A., Marmet, M. D., & Gallus, J. A. Assessing workgroup norms for civility: The development of the Civility Norms Questionnaire-Brief. *Journal of Business and Psychology*, 2012; 27(4), 407-420.

34- Gill, M. J., & Sypher, B. D. Workplace incivility and organizational trust. In P. Lutgen-Sandvik & B. D. Sypher (Eds.), Destructive organizational communication: Processes, consequences, and constructive ways of organizing, New York: Routledge, 2009; 53–73.

35- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. Workplace Incivility. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets, Washington, DC: American Psychological Association, 2005; 177–200.

36- Peck, D. L. Civility: A contemporary context for a meaningful historical concept. Sociological Inquiry, 2002; 72, 358–375

37- Sypher, B. D. Reclaiming civil discourse in the workplace. *Southern Communication Journal*, 2004; 69, 257–269.

38- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 2000; 29, 123–137.

39- Bandura, A. Organisational applications of social cognitive theory. *Australian journal of management*, 1998; 13(2), 275-302.

40- Thomas, J. L., & Castro, C. A. Organizational behavior and the US peacekeeper. *The psychology of the peacekeeper: Lessons from the field*, 2003; 127-146.

41- Brockway, J. H., Carlson, K. A., Jones, S. K., & Bryant, F. B. Development and validation of a scale for measuring cynical attitudes toward college. Journal of Educational Psychology, 2002; 94(1), 210.

42- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 2013; 7(2), 1.

43- Sabokro, M., Bagheri GharaBolagh, H., Mohammadi, F. Analysis of the Toxic Leadership Behavior Antecedents of Staff of Sports Media and its Effect on the Job Satisfaction: Mediation Role of Unit Civility. *Communication Management in Sport Media*, 2018; 6(2): 55-68. (in Persian).

44- Steele, J. P. *Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions*. Center for Army Leadership Fort Leavenworth Ks, 2011.



[ Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02 ]
[ DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7 ]
[ DOI: 10.29252/JRSM.10.19.180 ]