

بررسی تأثیر سبک رهبری زهر آگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم

کامران عیدی پور^۱، بهرام یوسفی^۲، شیرین زردشتیان^۳، حسین عیدی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی (نویسنده مسئول)

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۴/۰۹

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر سبک رهبری زهر آگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم بود. روش پژوهش، توصیفی بود و در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار دارد. جامعه آماری پژوهش همه کارکنان رسمی وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۳۳۵ نفر بودند. حجم نمونه پژوهش براساس جدول مورگان ۱۸۰ نفر بود که به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار استفاده شده برای جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه استاندارد «رهبری زهر آگین» از اشمیت (۲۰۰۸)، پرسش‌نامه «ماکیاولیسم» از روث آلاس (۲۰۰۹)، پرسش‌نامه «بدبینی سازمانی» از کالگان (۲۰۰۹) و پرسش‌نامه «بیگانگی شغلی» از بانای و ریسل (۲۰۰۷) بود. شش نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه رازی روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها را تأیید کردند و پایایی این پرسش‌نامه‌ها به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۸۸ و ۰/۸۴ تعیین شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها آزمون ضریب همبستگی پیرسون و مدل تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزارهای اس.پی.اس. و آموس به کار برده شد. نتایج نشان داد که رهبری زهر آگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی به ترتیب با ضریب تأثیر ۰/۵۳ و ۰/۵۰ تأثیری مثبت داشت. همچنین، ماکیاولیسم نقش میانجی را با ضریب تأثیر ۰/۳۲ و ۰/۳۴ به ترتیب برای تأثیر رهبری زهر آگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی ایفا کرد؛ بنابراین، مدیران باید سعی کنند تا حد ممکن رفتارهای زهر آگین در شیوه رهبری خود نداشته باشند؛ زیرا، وجود و تداوم این رفتارهای منفی مدیران را به سمت بی‌توجهی به سازمان و منابع انسانی آن سوق می‌دهد و شرایط را برای بدبین شدن و بیگانه شدن کارکنان با سازمان فراهم می‌کند.

واژگان کلیدی: رهبری زهر آگین، ماکیاولیسم، بدبینی سازمانی، بیگانگی شغلی، وزارت ورزش و جوانان.

1. Email: eidipour_kamran@yahoo.com

2. Email: bahramyoosefy@yahoo.com

3. Email: zardoshtian2014@gmail.com

4. Email: eydihosseini@gmail.com

مقدمه

در محیط متلاطم کنونی سازمان‌ها برای رسیدن به سطوح بالاتر کارایی و اثربخشی و در نتیجه، دستیابی به اهداف تعیین شده ناگزیرند به منابع انسانی خود توجه زیادی داشته باشند. مطالعه و بررسی تاریخچه تحول و توسعه جوامع سنتی نشان می‌دهد که نیروی انسانی ماهر و پرورش یافته در انتقال جامعه سنتی به جامعه صنعتی نقش انکارناپذیری داشته است و این تأثیر به نحوی بوده است که پژوهشگران نیروی انسانی را مهم‌ترین عامل توسعه سازمان‌ها و به تبع آن، توسعه جوامع معرفی کرده‌اند (لیترل^۱، ۲۰۰۷، ۱۰۷). یکی از مسائل مهمی که تمام سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، نحوه هدایت و رهبری منابع انسانی است. در واقع، استفاده مدیران از سبک‌های گوناگون رهبری می‌تواند تأثیراتی متفاوت بر این منابع و به دنبال آن، بر موجودیت و حیات سازمان داشته باشد (سیدجوادی، قلی‌پور و جانعلی‌زاده، ۲۰۱۴، ۱۱۲). واقعیت‌ها نشان می‌دهند که با گذشت زمان و پیچیده‌تر شدن محیط‌های کاری، ضرورت پرداختن به مباحث جدیدتر در عرصه مطالعات سازمانی که بر کارایی هرچه بیشتر کارکنان اثرگذارند، روزبه‌روز بیشتر می‌شود. سازمان‌های موفق به این امر مهم دست یافته‌اند که به جای تأکید بر اهداف کمی، بر ظرفیت‌سازی و ارتقای کیفی منابع انسانی در همه سطوح تأکید کنند. برای دستیابی به این هدف عالی، توجه به عوامل گوناگون تأثیرگذار بر نگرش‌های کارکنان و پیامدهای آن‌ها ضروری است. بدبینی سازمانی^۲ مفهومی جدید در روابط کارگر-کارفرما و یکی از مهم‌ترین نگرش‌های کارکنان است که به تازگی پژوهشگران بسیاری به آن توجه کرده‌اند (اوزلر^۳، دروا و گیدرلر^۴، ۲۰۱۱، ۳۰).

کول، بروچ و ووگل^۴ (۲۰۰۶) بدبینی سازمانی را به‌عنوان قضاوتی تعریف کرده‌اند که از تجربیات فرد در سازمان ناشی شده است. در واقع، بدبینی سازمانی نگرش و احساس منفی در سازمان است که از ناامیدی، ناکامی و سرخوردگی شکل می‌گیرد؛ باوری که سازمان را فاقد درستی می‌داند و به بروز رفتارهای توهین‌آمیز و انتقادی به سازمان تمایل دارد. همچنین، بدبینی با تحقیر، نفرت و بی‌اعتمادی مرتبط است (کالاگان و اکسو^۵، ۲۰۱۰، ۴۸۲۳) و اثری زیانبار بر کارایی سازمان و رضایت کارکنان دارد (ارابسی^۶، ۲۰۱۰، ۴۸۰۶). بدبینی زمانی روی می‌دهد که کارکنان اعتقاد دارند در سازمانشان صداقت وجود ندارد (اینسی و تیورن^۷، ۲۰۱۱، ۱۱۸).

-
1. Littrell
 2. Cynicism
 3. Özler
 4. Cole, Bruch & Vogel
 5. Kalagan & Aksu
 6. Arabacı
 7. Ince & Turan

جیمز^۱ (۲۰۰۵) معتقد است که ازجمله عوامل بروز بدبینی، بی‌عدالتی، انحراف از قرارداد روان‌شناختی، حمایت سازمانی درک‌شده و تبادل رهبر-عضو است. بسیاری از پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که اگر کارکنان به سازمان بدبین شوند، پیامدهای زیادی را به دنبال خواهد داشت. درواقع، بدبینی باعث می‌شود که کارکنان به نیت و برنامه‌های سازمان و مدیریت اعتماد و اعتقاد نداشته باشند؛ بنابراین، مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان کاهش خواهد یافت و به اهداف سازمان تعهد نخواهند داشت. بی‌تعهدی کارکنان به اهداف سازمان باعث می‌شود که کارکنان نه تنها تلاش مازاد بر وظیفه درجهت رسیدن به اهداف سازمانی از خود نشان ندهند، بلکه وظایف رسمی و سازمانی خود را نیز به‌نحو مطلوب انجام ندهند (چیاپیریو، پنگ، بنک و لوملی^۲، ۲۰۱۳، ۱۹۳)؛ بنابراین، با توجه به احساس بی‌عدالتی و بدگمانی آن‌ها به رفتارهای سازمان و مدیریت ارشد، میزان رضایت شغلی‌شان کاهش می‌یابد و چون از لحاظ عاطفی از کار خود فاصله گرفته‌اند، احتمال بیشتری وجود دارد که شغل خود را ترک کنند (بارنز^۳، ۲۰۱۰، ۴۶). بیگانگی شغلی نیز یکی از پیامدهای شرایط ساختاری سازمان‌هاست (برای مثال، تصمیم‌گیری متمرکز، وجود قوانین خشک و رسمی و سیاست‌ها و رویه‌های انعطاف‌ناپذیر) که در محیط‌های کاری بوروکراتیک ریشه دارد و پیامدهای منفی متعددی برای فرد و سازمان و جامعه دارد (ماری، ویتال و ویور^۴، ۲۰۰۸، ۵۱۰). در سطح روان‌شناختی، مفهوم بیگانگی شغلی در حالات روانی ریشه دارد که فرد احساس می‌کند از درون درمورد وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود دچار گسست روانی شده است و تمایلی به برقراری و حفظ روابط اجتماعی با دیگران احساس نمی‌کند (سولو، سیلان و کیانک^۵، ۲۰۱۰، ۳۲)؛ به‌عنوان مثال، فردی که به‌طور بالقوه قادر است وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود را انجام دهد و همواره برای برقراری و حفظ روابط اجتماعی با دیگران سعی کرده است، با تجربه بیگانگی شغلی، دیگر در خود کشش و جاذبه‌ای به وظایف شغلی‌اش احساس نمی‌کند و از نظر روابط اجتماعی به انزوا کشیده می‌شود (نیگرن و گیدلاند^۶، ۲۰۱۲، ۵۱۵)؛ بنابراین، میزان رضایت شغلی آن‌ها کاهش می‌یابد و چون از لحاظ عاطفی از کار خود فاصله گرفته‌اند، احتمال بیشتری وجود دارد که شغلشان را ترک کنند (بارنز، ۲۰۱۰، ۵۱).

-
1. James
 2. Chiaburu, Peng, Bank & Lomeli
 3. Barnes
 4. Mary, Vitale & Weave
 5. Sulu, Ceylan & Kayank
 6. Nygren & Gidlund

استفاده از سبک‌های گوناگون رهبری می‌تواند بر جنبه‌های مختلف کاری و روحی کارکنان تأثیر داشته باشد. اینرسن، سوگستد و اسلاند^۱ (۲۰۱۰) معتقدند که رهبران سمی^۲ در سازمان‌ها باعث کاهش اثربخشی، انگیزش، رضایت و بدبینی کارکنان به سازمان می‌شوند. والتون^۳ (۲۰۰۸) نیز معتقد است که حداقل برآیند وجود رهبران زهرآگین در سازمان و عواقب ناشی از رفتار منفی آن‌ها، بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی^۴ کارکنان است. برای نخستین بار پژوهشگری آمریکایی به نام بلومن^۵ (۲۰۰۵) مفهوم «رهبری زهرآگین» را مطرح کرد. او معتقد بود که بسیاری از رهبران گرایش‌ها و رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که به افتراق و قطب‌بندی زیردستان منجر می‌شود. از نظر وی، این سبک رهبری علاوه بر مباحث سیاسی، در مسائل تجاری و سازمان‌های متفاوت نیز مشاهده می‌شود (هپل^۶، ۲۰۱۱، ۲۴۴). رهبران زهرآگین کسانی هستند که با رفتارهای مخرب آثاری منفی و طولانی‌مدت بر افراد، کمیته‌ها، سازمان و حتی جامعه وارد می‌کنند (بلومن، ۲۰۰۵، ۵۶). رهبری زهرآگین سبکی از رهبری است که در آن رفتارهای نظام‌مند و تکرارشونده رهبر، کارفرما یا سرپرست بروز می‌کنند و منافع مشروع سازمان را از طریق ایجاد مانع در دستیابی به اهداف، انجام وظایف، تحلیل منابع یا کاهش اثربخشی، انگیزش و رضایت کارمندان آن تهدید می‌کنند (هیچکاک^۷، ۲۰۱۵، ۱۴۴). در این سبک، رفتار رهبر زهرآلود و مسموم‌کننده است و حاوی ویژگی‌های زشت و ناشایستی همچون ترور شخصیت، تخریب، نفاق‌افکنی، بهره‌کشی، شیادی و سوءاستفاده‌کردن و سایر رفتارهای همراه با سوء کارکرد است. محیط کار این رهبران از آزار و اذیت کارکنان، قلدری و گردن‌کشی، رفتارهای فریبکارانه و اغواگریانه و انواع تقلب و کلاهبرداری آکنده است. تحمیل بار کاری اضافی و غیرمنصفانه، کاشت بذر نفاق و پرورش روحیه ستیزه‌جویی در بین کارکنان، ارائه آمار و ارقام و اطلاعات نادرست، جعل واقعیت‌ها و ترویج رفتارهای تهاجمی، پرخاشگرانه و سلطه‌جویانه در بین کارکنان، از نمونه‌های بد رفتاری بارز دیگر در این سبک به حساب می‌آیند (دابز^۸، ۲۰۱۴، ۱۲۵). رهبری زهرآگین در سطح گسترده و به صورت عمدی و نفاق‌افکنانه قدرت سازمانی را در خدمت منافع شخصی خود قرار می‌دهد. این رهبر نوع خاصی از روابط را در سازمان تعریف و پیاده می‌کند که در سایه آن روابط کاری سالم و سازنده متزلزل می‌شوند، کارایی و

-
1. Einarsen, Skogstad & Asland
 2. Toxic or Poisonous Leadership
 3. Walton
 4. Work Alienation
 5. Lipman-Blumen
 6. Heppell
 7. Hitchcock
 8. Dobbs

کارکردگرایی اثربخش در سازمان از بیخ‌وبن تخریب می‌شود، هر روز افت می‌کند و به تحلیل می‌رود (روترا، ۲۰۱۱، ۱۶۴). پادیلا، هوگان و کایسر^۲ (۲۰۰۷) سه دسته از عوامل را در ظهور این رهبران دخیل دانسته‌اند و از آن به عنوان «مثلث سمی» نام برده‌اند. نخستین ضلع این مثلث را ویژگی‌های شخصیتی رهبران یادشده از جمله جاه‌طلبی، خودبزرگ‌بینی، نیاز شخصی به قدرت، خودشیفتگی و غیره شکل می‌دهند. ویژگی‌های زیردستان نیز در ظهور این پدیده اهمیت فراوانی دارد؛ زیردستانی که با سطح بلوغ کم، جاه‌طلبی، ارزش‌ها و باورهای موافق با رهبر، توجه صرف به امیال شخصی زمینه مساعدی را برای ظهور این دسته از رهبران فراهم می‌کنند. درنهایت، برخی ویژگی‌های محیطی مانند محیط‌های ناپایدار یا بسیار ناپایدار، تهدید ادراک‌شده محیطی، ارزش‌های فرهنگی، فقدان سازوکارهای رسمی و غیره، عنصر ضلع سوم این مثلث به‌شمار می‌آیند.

افزون‌براین، به‌نظر می‌رسد نوعی تعامل بین رفتارهای منفی رهبری و ماکیاولی^۳ وجود دارد (کسلر، بندلی، اسپکتور و بورمن^۴، ۲۰۱۰، ۱۸۸۵). مدیران علاوه بر ارتباط با کارکنان خود، به‌صورت آگاهانه و هدفمند برای رسیدن به قدرت بیشتر براساس این آموزه عمل می‌کنند که هدف وسیله را توجیه می‌کند که از آن به «ماکیاولیسم» تعبیر می‌شود. ماکیاولیسم به‌طور عمده به ویژگی شخصیتی از قبیل نفوذ در دیگران برای موفقیت خود اشاره می‌کند (چن^۵، ۲۰۱۰، ۲۹۶). مدیرانی که در فرایند ارتباطات توانایی زیادی در نفوذ در کارکنان دارند، در اصطلاح گفته می‌شود که شخصیت ماکیاولی دارند. رهبران ماکیاولی از قدرت خود برای کنترل، نفوذ و ترغیب کارکنان به انجام وظایف در جهت منافع شخصی خود استفاده می‌کنند. این نوع رهبران تمایل کمتری به دنبال کردن روش‌ها یا رعایت استانداردهای اخلاقی و معنوی دارند. با توجه به این ویژگی‌ها، در بیشتر مطالعات ماکیاولیسم مفهومی منفی است (کمپبل، هافمن، کمپبل و مارچیسو^۶، ۲۰۱۱، ۲۷۶). افراد با ماکیاولیسم زیاد برای دستیابی به اهداف شخصی خود از رعایت هنجارهای اخلاقی چشم‌پوشی می‌کنند. یکی از ویژگی‌های بارز ماکیاولیسم‌ها، داشتن سردی عاطفی و نداشتن صمیمیت در ارتباطات با افراد است. نفوذکنندگان غیرمنصف به‌جای فکرکردن به عواقب بلندمدت کارهای خود معمولاً بر اهداف کوتاه‌مدت و کار خود تمرکز می‌کنند (پینکوس^۷ و همکاران، ۲۰۰۹، ۳۷۱). افراد با ماکیاولی زیاد

-
1. Rotter
 2. Padilla, Hogan & Kaiser
 3. Machiavellianism
 4. Kessler, Bandelli, Spector & Borman
 5. Chen
 6. Campbell, Hoffman, Campbell & Marchisio
 7. Pincus

پیوسته تلاش می‌کنند که تسلط و کنترل بیشتری بر آن‌ها داشته باشند؛ بنابراین، هرگز از شغل خود به صورت کامل راضی نیستند (سندجایا، پکرتی، هارتل، هیرست و بوتربوتر^۱، ۲۰۱۶، ۱۳۱).

بل^۲ (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر اثربخشی کارکنان پرداخت. براساس نتایج پژوهش، وجود رهبری زهرآگین و مؤلفه‌های آن در سازمان مانع ایجاد اثربخشی مطلوب بر کارکنان می‌شود و بر آن اثر منفی دارد. دابز (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی رابطه بین سبک رهبری زهرآگین، اثربخشی رهبر و بدبینی سازمانی پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که به‌کارگیری رفتارهای سمی در سطح سازمان از میزان اثربخشی رهبران می‌کاهد و باعث افزایش بدبینی کارکنان به سازمان می‌شود. شیرری، خالد شریفی، دهقانی و یاسینی (۲۰۱۵) به بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتار ماکیاولی‌گری مدیران در سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که خودشیفتگی مدیران بر رفتارهای ماکیاولی‌گری اثر مستقیم و معنادار دارد. همچنین، خودشیفتگی اثر مستقیم معناداری بر رفتار منافقانه دارد. رفتار ماکیاولی‌گری نیز بر رفتار منافقانه دارای اثر مستقیم و معناداری است؛ بنابراین، میانجی‌بودن رفتار ماکیاولی‌گری در ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتار منافقانه مدیران تأیید می‌شود. سیدجوادین، قلی‌پور و جانعلی زاده (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای کیفی به بررسی تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که استفاده از سبک یادشده موجب کاهش سطح رضایت شغلی، افت تعهد سازمانی، افزایش نرخ ترک خدمت، فرسودگی شغلی، کاهش انگیزش شغلی، تغییر نکردن میزان غیبت، کاهش میزان امنیت شغلی، کاهش سطح عملکرد، کاهش سطح رفتار شهروندی و تمایل نداشتن رهبر به توانمند کردن کارکنان می‌شود.

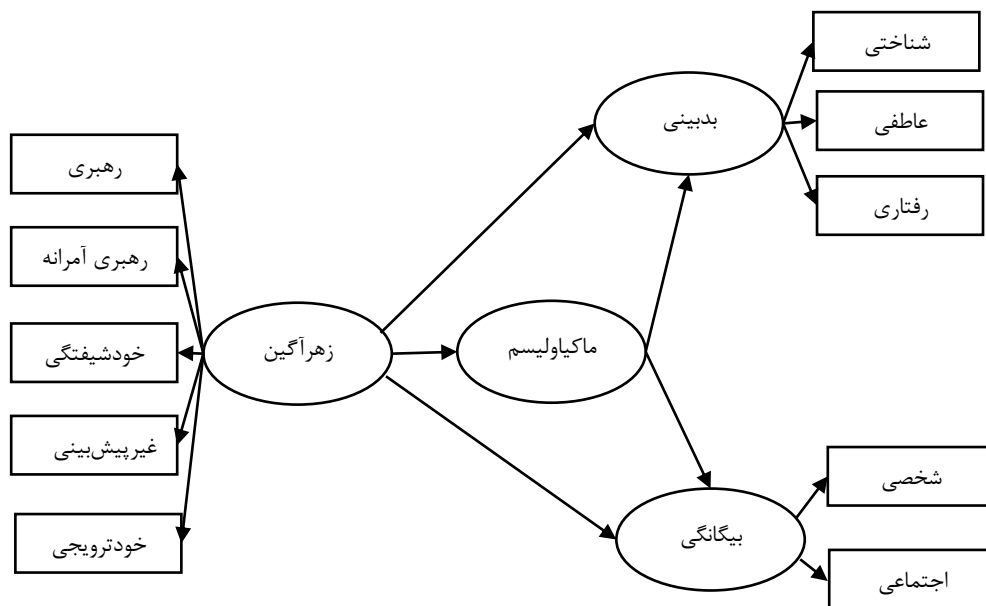
در کشور ما، وزارت ورزش و جوانان متولی اصلی ورزش کشور محسوب می‌شود. این سازمان عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان در ایران است. به‌طور کلی، اهداف وزارت ورزش و جوانان شامل پرورش نیروی جسمانی و تقویت روحیه سالم در افراد، توسعه و تعمیم ورزش و هماهنگ کردن فعالیت‌های تربیت بدنی و تفریح‌های سالم، ایجاد و اداره امور مراکز ورزش، توسعه و ترویج ورزش قهرمانی، حل مسائل جوانان، اعتلا و رشد نسل جوان کشور، استفاده بهینه از استعداد و توانایی‌های نسل جوان و غیره است (عیدی‌پور، زردشتیان، عباسی و فرزی، ۲۰۱۳، ۳۱).

به‌دلیل حساسیت‌های این وزارتخانه در زمینه ترویج و گسترش ورزش کشور و با توجه به نقش و مسئولیت مهمی که در توسعه ورزش و تأمین سلامت مردم دارد، توجه اساسی به کارکنان این

1. Sendjaya, Pekerti, Härtel, Hirst & Butarbutar

2. Bell

وزارتخانه و انجام پژوهش‌های علمی در این زمینه ضروری است. چنانچه کارکنان به این وزارتخانه به‌مثابه یک سازمان، بدبین شوند و با شغل خود بیگانه شوند، موجب وارد شدن ضررهای بسیاری به آن می‌شوند و عملکرد مطلوب آن را با مشکل مواجه می‌کنند. این موضوع به کارایی نداشتن و اثربخش نبودن وزارت ورزش و جوانان منجر می‌شود. از طرف دیگر، با توجه به دولتی بودن ساختار وزارت ورزش و جوانان در کشور، تصمیم‌گیری از بالا به پایین، تمرکز، نبود شفافیت و پاسخ‌گویی مطلوب و غیره در وزارت ورزش و جوانان، شرایطی برای بروز رفتارهای منفی رهبری و از جمله رهبری زهراآگین و ماکیاولیسم در این وزارتخانه وجود دارند؛ بنابراین، انجام پژوهش در زمینه عوامل رهبری زهراآگین در این وزارتخانه و شناسایی تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهراآگین به‌عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر نتایج و پیامدهای متفاوت منابع انسانی آن ضروری است. به‌نظر می‌رسد تاکنون پژوهش‌هایی اندک در زمینه تأثیر سبک رهبری زهراآگین بر متغیرهای سازمانی و به‌ویژه در سطح سازمان‌های ورزشی در کشورمان انجام شده‌اند؛ بنابراین، در این پژوهش به بررسی تأثیر سبک رهبری زهراآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با توجه به نقش میانجی ماکیاولیسم پرداخته می‌شود.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی است که به صورت میدانی انجام شده است و در دسته مطالعات کاربردی قرار دارد. جامعه آماری پژوهش همه کارکنان رسمی وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۳۳۵ نفر بودند. حجم نمونه پژوهش براساس جدول مورگان و با توجه به حجم جامعه آماری پژوهش، ۱۸۰ نفر بود که به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزارهای استفاده شده پرسش‌نامه استاندارد «رهبری زهرآگین» از اشمیت^۱ (۲۰۰۸)، پرسش‌نامه «ماکیاولیسم» از روث آلاس^۲ (۲۰۰۹)، پرسش‌نامه «بیگانگی شغلی» از بانایو ریسل^۳ (۲۰۰۷) و پرسش‌نامه «بدبینی سازمانی» از کالگان و اکسو^۴ (۲۰۱۰) بودند. پرسش‌نامه رهبری زهرآگین از اشمیت (۲۰۰۸) ۳۰ سؤال دارد که پنج مؤلفه رهبری توهین‌آمیز، رهبری آمرانه، خودشیفتگی، خودترویجی و غیر قابل پیش‌بینی بودن را می‌سنجد. در این پژوهش با روایی‌سنجی این پرسش‌نامه در نمونه موردپژوهش، هفت سؤال از مجموع سؤال‌های آن حذف شدند و ۲۳ سؤال به‌عنوان گویه‌های پرسش‌نامه استفاده شدند. این پرسش‌نامه براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است. پرسش‌نامه سنجش ماکیاولیسم از روث آلاس (۲۰۰۹) حاوی هشت سؤال است و براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است. پرسش‌نامه بیگانگی شغلی از بانایو و ریسل (۲۰۰۷) هشت سؤال دارد و دو بعد بیگانگی شخصی و بیگانگی اجتماعی را می‌سنجد که براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است. پرسش‌نامه بدبینی سازمانی از کالگان (۲۰۰۹) حاوی ۱۳ سؤال است و دارای سه بعد شناختی، عاطفی و رفتاری است. این پرسش‌نامه براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است. پژوهشگر مطالعه حاضر سه پرسش‌نامه اخیر را روایی‌سنجی کرد که هیچ‌کدام از سؤال‌های آن‌ها حذف نشدند و همه سوالات تأیید شدند. شش نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه رازی روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها را تأیید کردند که پایایی آن‌ها به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۸۷، ۰/۸۸ و ۰/۸۴ تعیین شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی مانند میانگین، انحراف معیار و جداول و از آمار استنباطی مانند آزمون ضریب همبستگی پیرسون و مدل تحلیل مسیر از طریق نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس.^۵ و آموس^۶ استفاده شده است.

-
1. Schmidth
 2. Ruth Alas
 3. Banai & Reisel
 4. Kalagan & Aksu
 5. SPSS
 6. Amos

نتایج

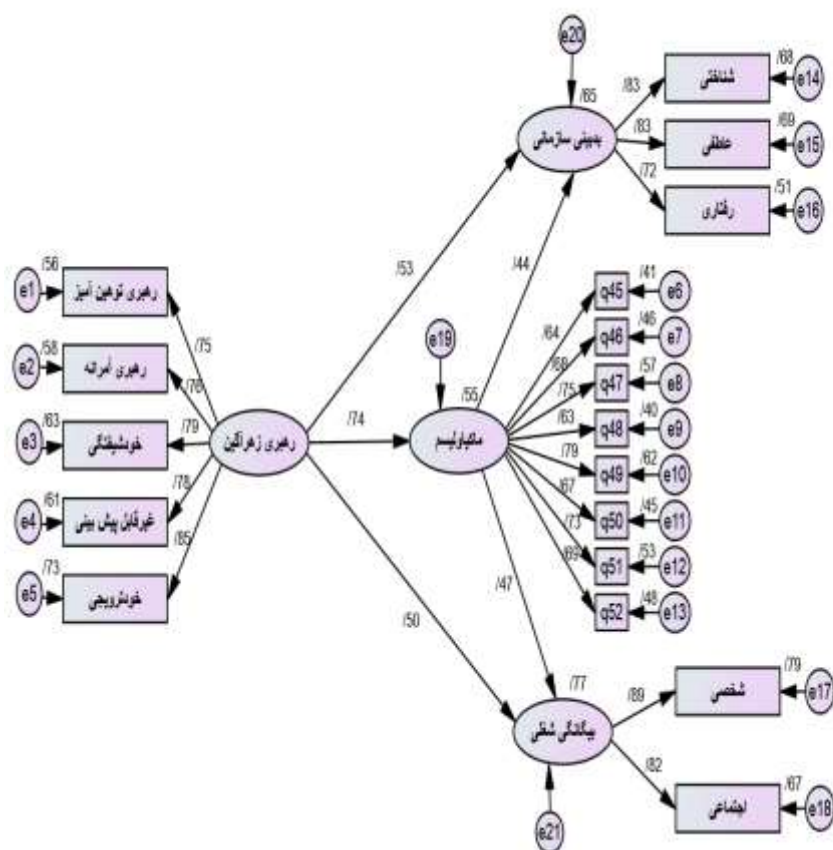
جدول ۱- نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای تعیین توزیع طبیعی داده‌های پژوهش

متغیر	رهبری زهرآگین	ماکیاولیسم	بدبینی	بیگانگی
کلموگروف-اسمیرنوف	۰/۹۴	۱/۵۲	۱/۲۳	۰/۸۳
معناداری	۰/۳۳	۰/۱۱	۰/۰۹	۰/۴۸
میانگین	۳/۹۱	۳/۶۵	۳/۷۰	۳/۳۴
انحراف معیار	۰/۴۲	۰/۳۱	۰/۴۶	۰/۵۲
تعداد نمونه	۱۸۰	۱۸۰	۱۸۰	۱۸۰

نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف^۱ نشان می‌دهد که چون سطح معناداری داده‌ها از ۰/۰۵ بیشتر است، داده‌ها طبیعی هستند؛ در نتیجه، برای آزمون فرضیه‌ها و تحلیل داده‌ها می‌توانیم از آمار پارامتری و روش‌های مبتنی بر کواریانس از جمله آموس استفاده کنیم. همچنین، در این جدول نتایج میانگین و انحراف معیار داده‌ها ذکر شده است که نشان می‌دهد میانگین همه متغیرها از میانگین استاندارد، یعنی سه بیشتر است و در جامعه مدنظر در حد تقریباً زیاد قرار دارند. براساس نتایج جدول شماره دو، ضریب همبستگی بین متغیرهای درون‌زا و برون‌زا معنادار است؛ زیرا، میزان معناداری از ۰/۰۵ کمتر است و همچنین، ضریب همبستگی بین این متغیرها در وضعیت مطلوب قرار دارد؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که بین متغیرهای درون‌زا و برون‌زا رابطه‌ی خطی وجود دارد و در این پژوهش می‌توان از تحلیل مسیر استفاده کرد.

جدول ۲- ضریب همبستگی پیرسون برای همبستگی بین متغیرها

متغیر پیش‌بین	متغیر وابسته	تعداد	همبستگی	معناداری
رهبری زهرآگین	ماکیاولیسم	۱۸۰	۰/۸۶	۰/۰۰۱
رهبری زهرآگین	بدبینی سازمانی	۱۸۰	۰/۶۶	۰/۰۰۱
رهبری زهرآگین	بیگانگی شغلی	۱۸۰	۰/۶۲	۰/۰۰۱
ماکیاولیسم	بدبینی سازمانی	۱۸۰	۰/۵۷	۰/۰۰۱
ماکیاولیسم	بیگانگی شغلی	۱۸۰	۰/۵۹	۰/۰۰۱



شکل ۱- مدل ضرایب استاندارد متغیرهای پژوهش

براساس نتایج جدول شماره سه، شاخص‌های نسبت کای دو به درجه آزادی^۱ کمتر از ۳، شاخص نیکویی برازش^۲، شاخص نیکویی برازش انطباقی^۳، شاخص برازش هنجاری^۴، شاخص تناسب تطبیقی^۵، شاخص برازش فزاینده^۶، شاخص برازش مقتصد هنجار شده^۷، بیشتر از ۰/۹۰ و جذر

1. χ^2/df
2. Goodness of Fit Index
3. Adjusted Goodness – of – Fit Indexes
4. Norm Fit Index
5. Comparative Fit Index
6. Incremental Fit Index
7. Parsimonious Normed Fit Index

برآورد واریانس خطای تقریب^۱ کمتر از ۰/۱ می باشد (باربارا و ویلیام، ۲۰۰۵، ۲۲۷). که در حد مطلوب قرار دارند؛ یعنی مدل پژوهش حاضر دارای برازش مطلوب است و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن قابل قبول است؛ به عبارتی، داده‌های حاصل از پژوهش از مدل نظری مطالعه حمایت می‌کنند و آن را تأیید می‌کنند.

جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل

شاخص	برآورد	نتیجه
جذر برآورد واریانس خطا	۰/۰۴	مطلوب
بrazش مطلق	۰/۰۴	مطلوب
تناسب تطبیقی	۰/۹۶	مطلوب
نیکویی برازش	۰/۸۷	مطلوب
بrazش انطباقی	۰/۸۴	مطلوب
بrazش هنجاری	۰/۸۷	مطلوب
بrazش فزاینده	۰/۹۶	مطلوب
خی دو به درجه آزادی	۱/۳۸	مطلوب

براساس نتایج جدول شماره چهار، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی تأثیر مثبت دارد. همچنین، می‌توان ادعا کرد که ماکیاولیسم نقش میانجی را با ضریب اثر ۰/۳۲ و ۰/۳۴، به ترتیب برای تأثیر رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی ایفا می‌کند.

جدول ۴- نتایج حاصل از تحلیل مدل معادلات ساختاری پژوهش

فرضیه‌های پژوهش	ضریب تأثیر	نتیجه
رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی تأثیر دارد.	۰/۵۳	تأیید فرضیه
رهبری زهرآگین بر بیگانگی شغلی تأثیر دارد.	۰/۵۰	تأیید فرضیه
رهبری زهرآگین بر ماکیاولیسم تأثیر دارد.	۰/۷۴	تأیید فرضیه
ماکیاولیسم بر بدبینی سازمانی تأثیر دارد.	۰/۴۴	تأیید فرضیه
ماکیاولیسم بر بیگانگی شغلی تأثیر دارد.	۰/۴۷	تأیید فرضیه
ماکیاولیسم نقش میانجی در رابطه بین رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی دارد.	۰/۳۲	تأیید فرضیه
ماکیاولیسم نقش میانجی در رابطه بین رهبری زهرآگین و بیگانگی شغلی دارد.	۰/۳۴	تأیید فرضیه

1. Root Mean Square Error of Approximation
2. Barbara & William

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد که ضریب استاندارد بین سبک رهبری زهرآگین با بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی به ترتیب برابر با ۰/۵۳ و ۰/۵۰ است؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری زهرآگین به طور مستقیم و مثبت بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی مؤثر است؛ یعنی سبک رهبری زهرآگین باعث افزایش بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌شود. اینرسن و همکاران (۲۰۱۰) نیز معتقدند که وجود رهبران سمی در سازمان‌ها باعث کاهش اثربخشی، انگیزش، رضایت و بدبینی آن‌ها به سازمان می‌شود. همچنین، والتون (۲۰۰۸) معتقد است که حداقل برآیند وجود رهبران زهرآگین در سازمان و عواقب ناشی از رفتار منفی آن‌ها، بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان است. در این زمینه، نتایج این بخش از پژوهش با نتیجه مطالعه دابز (۲۰۱۴) هم‌راستا است. زمانی که مدیران از سبک رهبری آمرانه استفاده می‌کنند، در حقیقت خود را از کارکنان جدا می‌کنند و بر قدرت خویش تأکید می‌کنند؛ به گونه‌ای که روش‌های کاری خود را به کارکنان دیکته می‌کنند و تصمیم‌های یک‌جانبه می‌گیرند (پلتیئر، ۲۰۱۰، ۳۸۳)؛ بنابراین، این نوع تصمیم‌ها می‌توانند شرایطی را ایجاد کنند که باعث محدود شدن مشارکت کارکنان شوند و در نتیجه، همبستگی با بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان را توجیه کنند. مفهوم خودشیفتگی نیز به نیاز افراد برای شهرت، تحسین و بزرگ جلوه‌دادن خود در نزد دیگران اشاره دارد. در سازمان مدیران اجرایی خودشیفته پاداش بیشتری برای خود قائل می‌شوند و از این طریق موقعیت خود را در سازمان تحکیم می‌کنند (اوریلی، دوئر، کالدور و چاتمن، ۲۰۱۴، ۲۲۸). می‌توان گفت که گرایش به احساس خودبزرگ‌بینی در میان افراد خودشیفته سبب می‌شود که قدرت و مدیریت برای فرد خودشیفته شغلی جذاب محسوب شود و این امر موجب می‌شود که مدیریت حرفه‌ای آسیب‌پذیر شود و عواقب منفی از جمله بدبین شدن به سازمان را برای زیردستان به همراه داشته باشد. در زمینه خودترویجی مدیران نیز می‌توان گفت که مسلم است در یک سازمان و در یک صنعت همه امور صد درصد مثبت یا صد درصد منفی نیست، اما این اقدام که همه افراد این توانایی و ظرفیت را در خویش به وجود آورده باشند که انتقاد از عملکرد را سرلوحه اصلاح و پیشرفت قرار دهند، می‌تواند سازنده و مبتنی بر واقع‌گرایی و به نفع وزارت ورزش و جوانان باشد. وقتی پس از شنیدن انتقادهای اصولی مدیران سازمان باز هم بر این نکته پافشاری کنند که ما بهترین هستیم و ما بهتر از هر کسی می‌توانیم این سازمان را اداره کنیم و انتقادهای اصولی را به کار خود وارد ندانند، این عامل باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند مدیران خودترویج هستند؛ در نتیجه، به آن‌ها

1. Pelletier
2. O'Reilly, Doerr, Caldwell & Chatman

بدبین می‌شوند. پیش‌بینی‌پذیر نبودن مدیران بیشترین تأثیرش را بر روابط بین‌فردی می‌گذارد؛ زیرا، اطرافیان مدیر نمی‌دانند او در موقعیت‌های گوناگون چه واکنشی نشان می‌دهد. با اینکه مدیران با شخصیت غیر قابل‌پیش‌بینی اغلب در روابط بین‌فردی‌شان دچار مشکل هستند، تصور می‌کنند دیگران مشکل دارند (اشمیت، ۲۰۰۸، ۲۵). این مدیران غیر قابل‌پیش‌بینی دارای روابط متعدد و ناپایدارند و معمولاً روابطشان با زیردستان انسجام زیادی ندارد و پیوسته در تعارض با اطرافیان هستند که این امر می‌تواند تأثیراتی منفی بر روابط آنها با کارکنان برجای بگذارد. در آخر نیز سرپرستی توهین‌آمیز شامل رفتارهای کلامی و غیرکلامی خصمانه رهبران به زیردستان به‌استثنای برخوردها و اقدام‌های فیزیکی مانند هل‌دادن و کتک‌زدن می‌شود. نمونه‌چنین رفتارهای پرخاشگرانه‌ای، حمله به عزت‌نفس کارکنان، دشنام و تحقیر آنها، تمسخر و بازخورد منفی و مخرب است. همچنین، رهبری زهرآگین شامل پرتاب اشیاء و استفاده از نیروی فیزیکی می‌شود. رهبر در سرپرستی توهین‌آمیز به عزت‌نفس کارکنان می‌تازد (اشمیت، ۲۰۰۸، ۳۱).

دیگر نتایج پژوهش نشان داد اثری که سبک رهبری زهرآگین به‌صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر واسطه‌ماکیاولیسم بر بدبینی سازمانی و ماکیاولیسم می‌گذارد، به‌ترتیب برابر با ۰/۳۲ و ۰/۳۴ است؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که ماکیاولیسم ارتباط متغیر سبک رهبری زهرآگین با بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی را به‌صورت مثبت و نسبی میانجی‌گری می‌کند. درواقع، وجود رهبری زهرآگین در وزارت ورزش و جوانان به شکل‌گیری و افزایش ماکیاولیسم منجر می‌شود و ایجاد ماکیاولیسم در سطح سازمان نیز باعث افزایش بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان می‌شود و در نتیجه، رابطه رهبری زهرآگین با بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان را تشدید می‌کند. در این بخش پژوهش منسجمی که نتایج به‌دست‌آمده را تأیید کند، وجود نداشت، اما می‌توان به پژوهش پاناجیوتیز، ایجنیا و تئودورا^۱ (۲۰۱۵) اشاره کرد. براساس پژوهش آنها، رهبری ماکیاولی باعث افزایش بدبینی سازمانی می‌شود و بر خستگی عاطفی کارکنان تأثیر می‌گذارد. همچنین، شیری و همکاران (۱۳۹۴) ارتباط بین خودشیفتگی مدیران به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری زهرآگین و رفتارهای منافقانه را با نقش میانجی رفتار ماکیاولی‌گری آنها تأیید کردند که این پژوهش می‌تواند با نتایج این بخش از پژوهش حاضر همسو باشد. بلشاک، دن هارتورگ و کالشوون^۲ (۲۰۱۵) معتقد هستند که رهبران ماکیاولی به دستکاری دیگران متعهد هستند تا اهداف خود را عملی کنند. آنها اعتماد کمی به مردم دارند و تمایل دارند به دیگران اعتماد نکنند. علاوه‌براین، آنها اظهار کردند که رهبران ماکیاولی استانداردهای اخلاقی را نادیده می‌گیرند و در رفتارهایی که

1. Panagiotis, Eugenia & Theodora
2. Belschak, Den Hartog & Kalshoven

به نفع خودشان است، ارزش را می بینند که این موضوع موجب نارضایتی کارکنان و بدبین شدن آنها به رهبران و کل سازمان می شود. کسلر و همکاران (۲۰۱۰) نیز معتقد هستند که نوعی تعامل بین رفتارهای منفی رهبری و ماکیاولی وجود دارد و رفتارهای منفی رهبران در سازمان موجب شکل گیری ماکیاولیسم در سطح سازمان می شوند و می توانند تأثیراتی نامطلوب بر نیروی انسانی سازمان بگذارند.

به طور کلی، نتایج این پژوهش نشان داد که رفتارهای رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان به وزارت ورزش و جوانان مؤثر است و رفتارهای ماکیاولیسم به تشدید این رابطه منجر می شوند. می توان گفت که رفتارهای سمی و زهرآگین به راحتی می توانند در بین اعضای سازمان گسترش یابند. این رفتارها در وزارت ورزش و جوانان به عنوان یک سازمان دولتی، به دلیل شرایط خاصی مانند تمرکز بر این وزارتخانه و زیادبودن حیطه اختیارات مدیران، نظارت کم، نبود شفافیت، پاسخگونی نبود، نبود سازوکارهای ارزیابی عملکرد که وجود دارند، می توانند بیشتر و سریع تر ایجاد شوند. گسترش بدبینی کارکنان وزارت ورزش و جوانان به یکدیگر موجب می شود که میزان اعتماد و اطمینان آنها به همدیگر کم شود و همین عامل به نوبه خود اثربخشی این وزارتخانه را با مشکل مواجه می کند. در کنار این عامل، نوع برخورد رهبر و حمایت نکردن از کارکنان، سرخوردگی و کاهش انگیزه زیردستان را به همراه دارد و آنها رفتارهای فرانقشی از خود بروز می دهند. بنابراین، مدیران این وزارتخانه باید سعی کنند کمتر به رفتارهای سمی و زهرآگین متمایل شوند و تا حد ممکن مانع بروز این رفتارها در شیوه رهبری خود شوند؛ در غیر این صورت، وجود و تداوم این رفتارهای منفی مدیران را به سمت ماکیاولی گری و بی توجهی به سازمان و منابع انسانی آن سوق می دهد و شرایط را برای بدبین شدن و بیگانه شدن کارکنان به کل سازمان فراهم می کند و مانع تحقق اثربخشی و جهت گیری سازمان در راستای اهداف واقعی خود می شود؛ بر این اساس، پیشنهادهای کاربردی زیر برای استفاده مسئولان وزارت ورزش و جوانان ارائه می شود:

۱- رهبری زهرآگین از مجرای ساختار بروکراتیک و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمان محقق می شود؛ از این رو، توصیه می شود تا زمانی که امکان پذیر است، در ایجاد ساختار سازمانی ارگانیک-دموکراتیک و رفع ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان، از طریق اعمال شایسته سالاری، اصلاح نظام تشویق و تنبیه و نظارت، تقویت ثبات مدیریتی و رفع ابهام از مشاغل تلاش شود تا اگر مدیریت ارشد سازمان تغییر کرد و به رهبری زهرآگین تمایل نشان داد، محملی برای تحقق نیتها و هدفهای خود نداشته باشد؛

۲- کمیته های کاری تخصصی با هدف نظارت بر کار رهبر، افزایش میزان مشارکت کارکنان در تصمیم های کاری و در نتیجه، افزایش سطح رضایت و انگیزه آنها و توسعه فعالیت های گروهی ایجاد

شوند. این امر سبب می‌شود که رهبران وزارت ورزش و جوانان کمتر رفتار منفی از خود بروز دهند و به ماکیاولی‌گری و تلاش در جهت رسیدن به منافع خود گرایش کمتری پیدا کنند و نتوانند به کارکنان سازمان بی‌تفاوت باشند؛ در نتیجه، هنگامی که کارکنان در فعالیتهای سازمان مشارکت زیاد داشته باشند و رهبر سازمان نتواند آنها را محدود کند، بدبینی آنها نیز به سازمان به حداقل می‌رسد؛

۳- برقراری سامانه دقیق ارزیابی عملکرد کارکنان در وزارت ورزش و جوانان به طوری که عملکرد واقعی فرد مبنای ارزیابی قرار بگیرد. این کار باعث می‌شود که دخالت مدیریت ارشد در نتایج ارزیابی کم‌رنگ‌تر شود و نتایج واقعی‌تر شود. برقراری چنین سامانه‌ای موجب افزایش انگیزه کارکنان برای عملکرد بهتر می‌شود که از میزان بیگانگی شغلی و بدبینی آنها به سازمان می‌کاهد و در بلندمدت به افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان منجر می‌شود؛

۴- مدیران و رهبران وزارت ورزش و جوانان با کلاس‌های بازآموزی و سبک‌های مدیریت از جمله سبک رهبری زهرآگین و متغیرهایی همچون بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان آشنا شوند؛

۵- مدیران وزارت ورزش و جوانان باید توجه داشته باشند که سبک رهبری و مدیریتی آنها به گونه‌ای باشد که روابط بهتری با کارکنان برقرار کنند و از اعتماد کارکنان به سازمان اطمینان حاصل نمایند. آنها باید براساس قرارداد روان‌شناختی سالم و شفاف بین سازمان و کارمند، توجه و دقت کافی به مسائل نیروی انسانی داشته باشند؛

۶- مدیران وزارت ورزش و جوانان تلاش کنند تا حد امکان مانع شکل‌گیری رفتارهای ماکیاولی در جهت منافع شخصی افراد در سازمان شوند. مدیران به ایجاد جوی خوب، حمایتی و مبتنی بر دوستی اقدام کنند. انتصابات بر مبنای لیاقت و عزل‌ها براساس منطق انجام شوند. از تصمیم‌های شتاب‌زده و منفعت‌طلبانه در سازمان که در راستای اهداف سازمانی نیستند، جلوگیری کنند و تا حد امکان از مدیریت مشارکتی در سازمان استفاده کنند تا کارکنان احساس مفیدبودن در سازمان کنند و کمتر احساس بیگانگی با شغل خود را داشته باشند.

References

1. Arabacı, I. (2010). The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2803-7.
2. Bell, M. A. (2017). *The dysfunction junction: The impact of toxic leadership on follower effectiveness* (Unpublished doctoral dissertation). Regent University, Virginia Beach, Virginia, United States.
3. Banai, M., & Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42, 463-476.

4. Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, (41), 1934-56.
5. Barnes, L. L. (2010). The effect of organizational cynicism on community colleges: Exploring concepts from positive psychology (Unpublished doctoral dissertation). University of Illinois. Urbana.
6. Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how we can survive them*. New York: Oxford University.
7. Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I-S., Bank, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, (83), 181-97.
8. Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-84.
9. Chen, S. Y. (2010). Relations of Machiavellianism with emotional blackmail orientation of salespeople. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (5), 294-8.
10. Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, (27), 463-84.
11. Dobbs, J. (2014). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism* (Unpublished master's thesis). University of San Diego, City of San Diego.
12. Eidipur, K., Zardestani, S., Abbasi, H., & Farzi, H. (2013). The relationship between servant leadership style and individual creativity of employees of sports and youth departments of Lorestan province. *Contemporary Research in Sports Management*, 3(6), 29-37 (Persian).
13. Einarsen, S., Skogstad, A., & Asland, M. S. (2010). The nature prevalence, and outcomes of destructive Leadership: A behavioral and conglomerate approach. In B. Schyns and T. Hansbrough (Eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failure*. National library of Australia. City of melborn. (145-71).
14. Hitchcock, M. J. (2015). *The relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff* (Unpublished doctoral dissertation). University of San Diego, City of San Diego.
15. Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Representation*, (3), 241-9.
16. Ince, M., & Turan, S. (2011). Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman's public institutions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (37), 104-21.
17. James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems* (Unpublished doctoral dissertation). The Florida State University, College of Business, City of Florida.

18. Kalagan, G., & Aksu, B. (2010). Organizational cynicism of the research assistants: A case of Akdeniz University. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (2), 4820-5.
19. Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., & Borman, W. C. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, (40), 1868-96.
20. Littrell, R. F. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in China. *International Journal of Intercultural Relations*, (31), 87-110.
21. Mary, K., Vitale, C., & Weaver, S. (2008). All in the hall or sage on the stage: Learning in leadership development programme. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(6), 504-21.
22. Nygren, K. G., & Gidlund, K. L. (2012). The pastoral power of technology: Rethinking alienation in digital culture. *Journal for a Global Sustainable Information Society*, (10), 509-17.
23. O'Reilly, C. A., Doerr, B., Caldwell, D. F., & Chatman, J. A. (2014). Narcissistic CEOs and executive compensation. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 218-31.
24. Özler, E., Derya, A., & Giderler, C. (2011). A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26-38.
25. Panagiotis, G., Eugenia, P., & Theodora, K. (2015). The detrimental effect of Machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's Journal of Psychology*, 11(4), 974- 988.
26. Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-89.
27. Pincus, A. L., Ansell, E. B., Pimentel, C. A., Cain, N. M., Wright, A. G. C., & Levy, K. N. (2009). Initial construction and validation of the pathological narcissism inventory. *Psychological Assessment*, 21(3), 365-79.
28. Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, (3), 176-94.
29. Roter, A. B. (2011). The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors (Unpublished master's thesis). Capella University, City of Capella.
30. Ruth; Alas (2009). Manufacturing strategies and choices in cultural contexts Machiavellian. *Journal of Business Economics and Management*. 10 (4): 279-89.
31. Sendjaya, S., Pekerti, A., Härtel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2016). Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 125-39.
32. Sulu, S., Ceylan, A., & Kayank, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, (5), 27-38.
33. Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (Unpublished master's thesis). University of Maryland, College Park, City of Maryland.

34. Seyed Javadein, S., Gholipour, A., & Janlyzade, M. (2014). Identification of the impact of using the Toxic leadership style of the poisonous poison on the outcomes and outcomes of human resources. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, (4), 109-27. (Persian).
35. Shiry, A., Khalid Sharafi, S., Dehkani, M., & Yasini, A. (2015). Investigating the relationship between adolescents 'narcissism and hypocritical behaviors and the mediating role of managers' macroeconomic behavior in government organizations in Kermanshah. *Quarterly Management of Governmental Organizations*, (11), 1-18. (Persian).

استناد به مقاله

عیدی پور، کامران، یوسفی، بهرام، زردشتیان، شیرین، و عیدی، حسین. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۲ (۵۹)، ۵۲-۱۳۵. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2018.5378.2060

Eydipour, K., Yousefi, B., Zardoshtian, Sh., & Eydi, H. (2020). Effect of Toxic Leadership Style on Organizational Cynicism and Job Alienation of Staff in the Sports and Youth Ministry of Iran with a Mediating Role of Machiavellianism. *Sport Management Studies*, 12 (59):135-52. (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2018.5378.2060

Effect of Toxic Leadership Style on Organizational Cynicism and Job Alienation of Staff in the Sports and Youth Ministry of Iran with a Mediating Role of Machiavellianism

K. Eydi Pour¹, B. Yousefi ², Sh. Zardoshtian³, H. Eydi⁴

1. Ph.D. Student of Sport Management, Razi University (Corresponding Author)

2. Associate Professor of Sport Management, Razi University

3,4. Assistant Professor of Sport Management, Razi University

Received: 2018/01/20

Accepted: 2018/06/30

Abstract

The purpose of this research was to investigate the effect of toxic leadership style on organizational cynicism and job alienation among the staff in the Sports and Youth Ministry of Iran with a mediating role of Machiavellianism. The methodology was descriptive and applied research. The population of the study consisted of all members of the official staff in the Sports and Youth Ministry (335 people). The sample was 180 individuals who were randomly selected using Morgan's table. The instruments used for the research were four standard questionnaires: Schmidt toxic leadership (2008), Ruth Klaus Machiavellian questionnaire (2009), Kalagan organizational cynicism questionnaire (2009) and Bani and Rissel job alienation questionnaire (2007). The content validity of the questionnaires was confirmed by six faculty members from Razi University. The reliability of the questionnaires was 89.8, 0.87, 0.88 and 0.84, respectively. The Pearson correlation coefficient and path analysis model were used to analyze the data in SPSS and Amos software. The results showed that toxic leadership has a positive effect on organizational cynicism and job alienation, with 0.53 and 0.50 impact factors, respectively. It can be argued that Machiavellianism played a mediating role with a 0.32 and 0.34 impact factor for toxic leadership on organizational cynicism and job alienation, respectively. The results suggest that managers should minimize poisonous behavior as much as possible in their leadership style, because the existence and continuation of such negative behavior ultimately distracts the attention from the organization and its human resources and provides conditions for pessimism and alienation of employees of the organization.

Keywords: Leadership Toxic, Machiavellianism, Organizational Cynicism, Job Alienation, Sports and Youth Ministry.

1. Email: eidipour_kamran@yahoo.com

2. Email: bahramyoosefy@yahoo.com

3. Email: zardoshtian2014@gmail.com

4. Email: eydihosseini@gmail.com