

## Structural Modeling of Toxic Leadership and Organizational Pessimism with Organizational Vitality with the Mediating Role of Organizational Hypocrisy

Jafar Khodaie 


PhD student, Educational Management, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: [j.khodaie1399@gmail.com](mailto:j.khodaie1399@gmail.com)

Sadegh Maleki

Avarsin \* 

Corresponding Author, Associate Professor, Department of Educational Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: [s.maleki@iaut.ac.ir](mailto:s.maleki@iaut.ac.ir)

Abolfazl

Ghasemzade 

Professor in Educational Administration, Department of Education, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, Iran. E-mail: [ghasemzadee@yahoo.com](mailto:ghasemzadee@yahoo.com)

### ABSTRACT

The education system is one of the key organizations that significantly influences society. Ensuring satisfaction and vitality among its employees is therefore of great importance. Accordingly, the present study aimed to develop a structural model of toxic leadership and organizational pessimism in relation to organizational vitality among administrative staff of the education departments in East Azerbaijan Province, with organizational hypocrisy serving as the mediating variable. The research employed a correlational design and structural equation modeling. A total of 370 administrative employees were selected through proportional stratified random sampling. Data were collected using four standardized questionnaires measuring toxic leadership, organizational vitality, organizational pessimism, and organizational hypocrisy. Content validity was confirmed through expert review, and reliability coefficients calculated using Cronbach's alpha were 0.83, 0.87, 0.84, and 0.89 for the respective questionnaires. Data analysis was conducted using confirmatory factor analysis, structural equation modeling, and path analysis. The findings revealed a negative and significant relationship between toxic leadership, organizational pessimism, and organizational hypocrisy with organizational vitality. Overall, the results suggest that, in addition to personality, individual, and psychological factors, various organizational and managerial factors also contribute to reduced levels of employee vitality and well-being. Preventing the emergence of such detrimental factors within organizations is therefore essential.

**Keywords:** Organizational pessimism; toxic leadership; administrative staff in education; organizational vitality; organizational hypocrisy

**Cite this Article:** Khodaie, J., Maleki Avarsin, S., & Ghasemzade, A. (2025). Structural Modeling of Toxic Leadership and Organizational Pessimism with Organizational Vitality with the Mediating Role of Organizational Hypocrisy. *Educational Leadership Research*, 9(36), 67-116. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.80780.1768>



## Extended Abstract

### Introduction

Among the organizations that play a pivotal and influential role in society at large is the education system. The existence of satisfaction and vitality among the employees of the Ministry of Education is of paramount importance. Happiness and cheerfulness are among the most critical components affecting the course of human life, serving as a foundation for activity, creativity, initiative, invention, and a healthy existence. In the organizational context, happiness is a valuable tool for improving employee personality and job performance, as happy individuals tend to be more successful in the workplace. Contemporary healthy organizations are those that pay as much attention to the mental and physical health of their employees as they do to work and productivity. The strategic need for long-term success necessitates the creation of a happy organization, which in turn requires satisfied and vibrant human resources. However, global and national reports in recent years indicate a decline in organizational cheerfulness within Iranian organizations. This study, therefore, aims to identify factors that reduce organizational vitality and to create a structural model linking toxic leadership and organizational pessimism to organizational vitality, with organizational hypocrisy acting as a mediating variable.

### Research Questions

This research was guided by the following primary question: What is the structural relationship between toxic leadership and organizational pessimism with the organizational vitality of the administrative staff of the Ministry of Education in East Azerbaijan province, considering the mediating role of organizational hypocrisy? Subsidiary questions pertained to the direct relationships between these variables and the predictive power of the independent variables on the mediator and the dependent variable.

### Literature Review

Organizational vitality is the art and skill of adapting to unfavorable conditions and problems while simultaneously creating positive and vibrant experiences in the workplace. It is a state achieved when an individual utilizes their abilities and talents to achieve work goals. Key antecedents include organizational rationality, justice, leadership style,

and trust, while its consequences encompass reduced job burnout, lower turnover intention, and increased productivity (Kjerulf, 2007; Soudagar & Nastizaei, 2020).

In contrast, toxic leadership represents the dark side of leadership, characterized by systematic and repetitive behaviors by a leader that undermine the organization's legitimate interests by obstructing goals, tasks, resources, effectiveness, and the motivation, well-being, or job satisfaction of subordinates (Schmidt, 2008; Fahie, 2019). Its outcomes include reduced job satisfaction, organizational commitment, and increased psychological stress and deviant behaviors.

Organizational hypocrisy involves deceptive and duplicitous behavior where an individual expresses attitudes contrary to their true beliefs to gain favor or influence others (Hadovinejad et al., 2010). It acts as a defensive mechanism, hiding feelings, thoughts, and behaviors that conflict with human ideals, and is often stimulated by perceived injustice and toxic leadership.

Organizational pessimism is a negative attitude towards the organization, comprising cognitive, affective, and behavioral components. It is a learned response stemming from workplace experiences, leading to increased emotional exhaustion, reduced organizational commitment, and counterproductive workplace behaviors (Callaghan, 2009).

The theoretical framework posits that toxic leadership fosters an environment of fear and threat, encouraging hypocritical behaviors among employees to avoid negative consequences. This hypocrisy, alongside a direct influence, contributes to a pessimistic outlook on the organization. Both toxic leadership and the resulting organizational pessimism and hypocrisy are hypothesized to directly and indirectly diminish organizational vitality.

### **Methodology**

The present study is applied in purpose and descriptive-correlational in nature, utilizing structural equation modeling (SEM). The statistical population consisted of all 2,500 administrative staff across 5 districts and 35 regions of the Ministry of Education in East Azerbaijan Province. Using a stratified random sampling method proportional to the population size, a sample of 370 individuals was selected based on the Morgan table.

Data were collected using four standard questionnaires:

1. Schmidt's (2008) Toxic Leadership Questionnaire (28 items, 5 dimensions).
2. Kroloff's (2007) Organizational Vitality Questionnaire (23 items, 6 dimensions).
3. Callaghan's (2009) Organizational Pessimism Questionnaire (13 items, 3 dimensions).
4. Hadovinejad et al.'s (2010) Organizational Hypocrisy Questionnaire (14 items, 3 dimensions).

Content validity was confirmed by experts, and reliability was assessed using Cronbach's alpha, which yielded coefficients of 0.83, 0.87, 0.84, and 0.89 for the toxic leadership, organizational vitality, organizational pessimism, and organizational hypocrisy questionnaires, respectively. Data analysis was performed using both descriptive (mean, standard deviation) and inferential statistics (Pearson correlation, confirmatory factor analysis, path analysis, and structural equation modeling) with SPSS, AMOS, and LISREL software.

## Results

The results of the path analysis and structural equation modeling confirmed the proposed research model. The findings indicated:

- There is a significant negative relationship between toxic leadership and organizational vitality ( $r = -0.424$ ,  $p < 0.01$ ).
- There is a significant negative relationship between organizational pessimism and organizational vitality ( $r = -0.398$ ,  $p < 0.01$ ).
- There is a significant positive relationship between toxic leadership and organizational hypocrisy ( $r = 0.607$ ,  $p < 0.01$ ).
- There is a significant positive relationship between organizational pessimism and organizational hypocrisy ( $r = 0.592$ ,  $p < 0.01$ ).
- There is a significant negative relationship between organizational hypocrisy and organizational vitality ( $r = -0.469$ ,  $p < 0.01$ ).
- The structural model demonstrated that organizational hypocrisy plays a significant mediating role in the relationship between toxic leadership and organizational pessimism with organizational vitality. Both direct and indirect effects were statistically significant.
- Regression analysis showed that toxic leadership, organizational pessimism, and organizational vitality are significant predictors of organizational hypocrisy ( $R^2 = 0.511$ ,  $p < 0.01$ ).

All fit indices for the structural model were at an acceptable level, indicating a good fit between the proposed model and the observed data.

## Conclusion

The study concludes that, in addition to individual and psychological factors, various organizational and managerial factors significantly impact the level of employee vitality. The findings robustly demonstrate that toxic leadership and organizational pessimism are critical detrimental factors to organizational vitality, both directly and through their role in fostering organizational hypocrisy. The presence of toxic leaders who exhibit abusive, authoritarian, and narcissistic behaviors creates a climate of fear and distrust. This environment encourages hypocritical behaviors among employees and fosters a pervasive sense of pessimism regarding the organization's intentions and integrity. Consequently, this toxic cycle severely undermines the cheerfulness, motivation, and overall vitality of the workforce.

To cultivate a vibrant and productive organizational environment, it is imperative to prevent the emergence of these factors. Practical recommendations include:

- Implementing careful selection and training processes for managers to prevent individuals with toxic leadership tendencies from assuming leadership positions.
- Establishing independent oversight units to monitor managerial behavior and provide feedback mechanisms for employees.
- Proactively developing and implementing organizational happiness programs and fostering a culture of trust, participation, and justice.
- Training employees on how to constructively confront negative and abusive managerial behaviors.

For the Ministry of Education, as a fundamental societal institution, addressing these issues is not merely beneficial but essential for creating a healthy and effective educational administration that can positively influence the broader community. Future research is recommended to replicate this study in other organizational contexts and to explore additional factors that influence organizational vitality.

## مدل سازی ساختاری رهبری زهر آگین و بدینی سازمانی با نشاط سازمانی با نقش واسطه‌ای نفاق سازمانی

دانشجوی دکتری، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.  
رایانامه: [www.j.khodaie1399@gmail.com](mailto:www.j.khodaie1399@gmail.com)

جعفر خدائی

نویسنده مسئول، دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: [s.maleki@iaut.ac.ir](mailto:s.maleki@iaut.ac.ir)

صادق ملکی آوارسین\*

استاد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران. رایانامه: [ghasemzadee@yahoo.com](mailto:ghasemzadee@yahoo.com)

ابوالفضل قاسم‌زاده

### چکیده

از جمله سازمان‌هایی که نقش مهم و تأثیرگذاری بر کل جامعه دارد سازمان آموزش و پرورش است. وجود رضایتمندی و نشاط در بین کارکنان آموزش و پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است. در همین راستا تحقیق حاضر با هدف مدلی سازی ساختاری رهبری زهر آگین و بدینی سازمانی با نشاط سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی با نقش واسطه‌ای نفاق سازمانی انجام شده است. روش تحقیق همبستگی و معادلات ساختاری است. در این راستا از جامعه کارکنان اداری مناطق آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تعداد ۳۷۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب، انتخاب شدند. داده‌های پژوهش حاضر با استفاده از چهار پرسشنامه استاندارد (رهبری زهر آگین، نشاط سازمانی، بدینی سازمانی و نفاق سازمانی) گردآوری شدند. برای روایی محتوایی پرسشنامه‌ها از نظر متخصصان استفاده شد و برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ میزان پایایی پرسشنامه‌ها محاسبه گردید که به ترتیب برای پرسشنامه‌های سبک رهبری زهر آگین، نشاط سازمانی، بدینی سازمانی و نفاق سازمانی، ۰/۸۷ و ۰/۸۳ و ۰/۸۴ و ۰/۸۹ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی، مدل معادلات ساختاری - تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج نشان داد که بین متغیرهای رهبری زهر آگین، بدینی سازمانی و نفاق سازمانی با نشاط سازمانی رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. نهایتاً به نظر می‌رسد علاوه بر عوامل شخصیتی، فردی و روانی، عوامل سازمانی و مدیریتی مختلفی بر کاهش سطح نشاط و شادابی کارکنان تأثیرگذار هستند. ضروری است از بروز این عوامل در سازمان جلوگیری شود.

**کلیدواژه‌ها:** بدینی سازمانی، رهبری زهر آگین، کارکنان اداری آموزش و پرورش، نشاط سازمانی، نفاق سازمانی

**استناد به این مقاله:** خدائی، جعفر، ملکی آوارسین، صادق، قاسم زاده، ابوالفضل. (۱۴۰۴). مدل سازی ساختاری رهبری زهر آگین و بدینی سازمانی با نشاط سازمانی با نقش واسطه‌ای نفاق سازمانی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۹(۳۶)، ۶۷-۱۱۶. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.80780.1768>

## مقدمه

نشاط<sup>۱</sup>، ضرورتی مهم برای سلامت جسم و روح و سرزندگی است که به زندگی شخصی و شغلی انسان‌ها رنگ و بو و معنا و مفهوم خاصی می‌دهد و عامل بسیار مهمی در جهت پیشرفت است (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۹). ارسطو می‌گوید: «شادی، بهترین چیزهاست و آن قدر اهمیت دارد که دیگر چیزها وسیله به دست آوردن آن هستند.» دین مقدس اسلام نیز که تأمین‌کننده صلاح دنیا و آخرت آدمی است، شادی‌های مناسب و حلال را تأیید می‌کند و پیروانش را از افسردگی و بی‌حالی بر حذر می‌دارد (سالاری نهند، ۱۳۹۹). شادی و نشاط<sup>۲</sup> سازمانی، مفهومی نوظهور در عرصه مدیریت است. این مفهوم بر این واقعیت بنیادین تکیه دارد که محیط کاری شاد، باعث تشویق کارکنان شده و تأثیری مثبت بر روی نگرش و بهره‌وری<sup>۳</sup> آن‌ها دارد (خداپرست و باقرزاده، ۱۴۰۰). یکی از مسائل مهمی که تمام سازمان‌ها با آن روبرو هستند و می‌تواند بر نشاط سازمانی تأثیر بسیاری داشته باشد، 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 (سیدجوادین و همکاران، ۲۰۱۴). به‌طور سنتی بسیاری از پژوهشگران رهبری تمرکز خود را بر روی عوامل مؤثر بر ظهور رهبران اثربخش معطوف کرده و معتقدند نبود رهبران اثربخش معادل نبود رهبری است، باین‌حال رهبری جنبه تاریک هم دارد. یکی از این جنبه‌های تاریک رهبری، سبک رهبری زهرآگین<sup>۴</sup> است، رهبری زهرآگین با ابعادی نظیر کنترل فزاینده، خودشیفتگی و اقتدارگرایی باعث کاهش انگیزه کارکنان و ناکارآمدی سازمان می‌شود (Cetin, 2019). از نتایج و اثرات سبک رهبری زهرآگین در سازمان‌ها ایجاد بدبینی در کارکنان و منابع انسانی است که در نتیجه آن کل سازمان و کارکنان دچار مشکل شده و در نهایت بهره‌وری سازمان کاهش می‌یابد. بدبینی سازمانی<sup>۵</sup> به نگرش شکاکانه کارکنان هنگام ارزشیابی انتقادی از انگیزه‌ها، اعمال و ارزش‌های سازمانی اشاره دارد. تجزیه و تحلیل انگیزه‌های نهان رفتار انسان، خیلی سخت است، این انگیزه‌ها بسیار پیچیده، متنوع و تقریباً

1. happiness, activity
2. organizational vitality
3. productivity
4. poisonous leadership
5. organizational pessimism

برای فرد کنشگر به طور کامل قابل درک نیست. نفاق یکی از این گونه رفتارهاست که اغلب به صورت اقدامات ریاکارانه نشان داده می‌شود و نوعی سازوکار دفاعی است که احساسات، افکار و رفتارهایی را که در تضاد با آرمان‌های انسانی است، پنهان می‌کند (اشگرف و امیری، ۱۳۹۷). تأثیرگذارترین متغیر سازمانی که زمینه‌ساز رفتارهای منافقانه در سازمان است، سبک رهبری زهرآگین است. رهبران زهرآگین از طریق ایجاد ترس و تهدید (مانند تهدید به اخراج یا کم کردن درآمد) و با اعمال رفتارهای خشونت‌آمیز سعی می‌کنند بر کارکنان کنترل و تسلط داشته باشند و از این طریق باعث ایجاد جو نفاق در سازمان می‌شوند. کارکنان از ترس آسیب‌های محتمل از رفتارهای رهبران زهرآگین خود ممکن است رویکرد منافقانه را در سازمان در پیش بگیرند (زارع و همکاران، ۱۳۹۸). همان‌طور که اشاره شد متغیرهای رهبری زهرآگین، بدبینی سازمانی و نفاق سازمانی از عواملی هستند که در سازمان تأثیر زیادی دارند و هر سه متغیر ذکر شده می‌توانند بر نشاط سازمانی اثرگذار باشند.

آموزش برای شاد بودن و شاد زیستن برای افراد جامعه به‌ویژه برای کارکنان سازمان‌ها لازم است ولی کافی نیست، زیرا شناخت موانع نشاط نیز لازم است. اگر سازمانی یا مدیری مدام به آموزش شادی و نشاط در بین کارکنان اقدام نماید ولی از شناخت موانع شادی غافل شود توفیق زیادی در این زمینه به دست نخواهد آورد؛ بنابراین شرط لازم و کافی برای موفقیت در به دست آوردن نشاط و شادی در سازمان‌ها هم آموزش نشاط و هم برطرف کردن موانع نشاط در سازمان است.

یک سازمان برای موفقیت به چارچوب و بستری برای تغییر اوضاع نیاز دارد. چنین شرایطی باعث می‌شود که کارکنان به عنصر اساسی موفقیت یک سازمان تبدیل شوند؛ بنابراین استخدام کارمندان آگاه و ماهر، که دارای نگرش خوبی باشند و مسئولیت‌های مختلف سازمان را بر عهده بگیرند و به‌سرعت با تغییرات سازگار شوند و بتوانند با دیگران همکاری کنند و از شادی و نشاط و خوشحالی برخوردار باشند امری اجتناب‌ناپذیر است (AbdulQuddus, 2019). در دنیای پراز تنش و استرس امروز و بازارهای رقابتی<sup>۱</sup> موجود، وجود آرامش و بهره‌مندی از نشاط سازمانی، هدفی است که بسیاری از سازمان‌ها در پی رسیدن به آن می‌باشند. سازمان‌ها با توجه به شرایط رقابتی و پویایی محیط، نشاط سازمانی را به‌عنوان نیازی بلندمدت و استراتژیک قلمداد می‌کنند. بیشتر سازمان‌ها به این امر پی برده‌اند

که وجود نشاط سازمانی، ابزاری مهم و اثرگذار برای تحقق اهداف و استراتژی‌ها و عملکرد وظیفه‌ای مطلوب آن‌ها است (ظاهریان و همکاران، ۱۳۹۳). کارکنان با نشاط، زندگی شغلی با کیفیت تری دارند، خستگی ناپذیرند، در کارشان موفق و در محیط خانوادگی پرنرژی‌ترند و دیگران کمتر از آن‌ها دلخور می‌شوند. مهم‌تر اینکه نشاط آن‌ها باعث بهبود روحیه اطرافیان‌شان می‌شود و موجب شکوفایی استعدادها و توانمندی‌های آنان می‌شود (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۶). شادی و نشاط در محیط، منعکس‌کننده نگرش‌های مثبت، تجربه مثبت یا تجربه عاطفی مثبت در محل کار است و می‌تواند به کارکنان در دستیابی به موفقیت حرفه‌ای، بهبود رضایت شغلی و تشویق آن‌ها به کار سخت‌تر کمک کند و هم‌زمان، نرخ ترک خدمت کارکنان شاد کمتر خواهد بود و شرکت‌ها به سودآوری بالاتری دست می‌یابند (Kim et al., 2019). در هر سازمانی نشاط و شادی به جهت افزایش بهره‌وری در کار لازم و ضروری است، چراکه بر اساس یک گزارش توسط سازمان ملل، هر کارمندی در طول زندگی خود به‌طور میانگین ۹۰۰۰۰ ساعت را در محل کار خود می‌گذراند (Tosten et al., 2018). بر اساس گزارش جهانی شادی، در فاصله بین سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۰، شادی در ایران کمتر از متوسط میزان شادی در جهان ثبت شده است (فرخ سرشت و همکاران، ۱۳۹۹).

جدول ۱. وضعیت ایران در گزارش جهانی شادی ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۰ (فرخ سرشت و همکاران، ۱۳۹۹)

سال	۲۰۱۳	۲۰۱۴	۲۰۱۵	۲۰۱۶	۲۰۱۷	۲۰۱۸	۲۰۱۹	۲۰۲۰
رتبه	۱۱۵	۱۱۵	۱۱۰	۱۰۵	۱۰۸	۱۰۶	۱۱۷	۱۱۸

رهبر به‌عنوان اثرگذارترین فرد در هدایت و تعیین سرنوشت سازمان با انتخاب سبک رهبری مناسب در برنامه‌ریزی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، برقراری ارتباط با افراد و کنترل تعارضات می‌تواند فرایند توسعه فردی و سازمانی را تسریع کرده و سازمان را به مکانی منسجم برای رسیدن به اهداف مشترک تبدیل نماید. در واقع وظایف اساسی رهبر، تسهیل در ایجاد محیطی برای دستیابی به اهداف، از طریق هدایت و شکل‌دهی به هنجارها و مدیریت تعارض است (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۹). در مقابل رهبران زهرآگین با آلوده کردن محیط سازمانی، به‌مرورزمان موجب احساس بی‌اعتمادی، ترس، عدم اطمینان، تهدید و بروز احساسات منفی در کارکنان می‌شوند که پیامدهای نامطلوبی را در پی داشته و فرهنگ سازمانی را خدشه‌دار می‌کند. اخیراً با افزایش مطالعات در زمینه رفتارهای منفی در سازمان، پژوهش در زمینه

سبک رهبری زهر آگین، به موضوع پراهمیتی میان پژوهش‌ها تبدیل شده است (Karabati, 2021). با وجود خطرها و مشکلاتی که رهبران زهر آگین برای سازمان‌های کشورمان ایجاد می‌کنند در بسیاری از سازمان‌های آموزشی و مدرسه‌ها این سبک رهبری مشاهده می‌شود. از این رو، لازم است در انتخاب رهبران چنین سازمان‌هایی دقت و حساسیت لازم صورت گیرد؛ زیرا اگر رهبران این سازمان‌ها صلاحیت و شایستگی رهبری را نداشته باشند، با نهادینه کردن رفتارهای مخربی همچون بی‌کفایتی، شرارت، فساد و خرابکاری در سازمان، اثرهای جبران‌ناپذیری را بر مؤسسه‌های آموزشی، مدرسه‌ها و جامعه وارد می‌کنند. از طرف دیگر حضور یک رهبر با رفتارهای مستبد با تمایلات متحکمانه باعث کاهش سطح اعتماد سازمانی خواهد شد. به عبارتی برآورده نشدن انتظارات زیردستان وعدم پایبندی سازمان و رهبران سازمانی به تحقق تعهداتشان باعث نقض قرارداد روان‌شناختی میان کارکنان و سازمان شده و سطح بدبینی سازمانی و تمایل به رفتارهای انحرافی را بالا خواهد برد. بی‌اعتمادی و بی‌اخلاقی در مواقعی که رهبران رفتارهای مستبدانه از خود بروز می‌دهند باعث افزایش نگرش بدبینانه خواهد شد. زمانی که کارکنان به این نتیجه برسند به ابزاری برای تحقق خواسته‌ها و اهداف رهبر مستبد خود تبدیل شده و استانداردهای اخلاقی از جانب رهبران رعایت نشده و ادراک بی‌تفاوتی، سردی عاطفی، بی‌پروایی، خودمحوری و بدرفتاری از جانب رهبران خود داشته باشند؛ به علت ضایع و قربانی شدن منافعشان و عدم توجه رهبران مستبد به رفاه کارکنان؛ احساس تعهد و اعتمادشان نسبت به سازمان کاهش یافته و نسبت به سازمان و اهداف آن بدبین خواهند شد (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۹). با توجه به مطالعاتی که پیرامون نشاط در سازمان انجام شده و با درک این موضوع که نشاط سازمانی از ضروریات و خصوصیات سازمان‌های موفق بوده، شناسایی راه‌های گسترش آن در بین کارکنان سازمان‌ها و همچنین شناسایی موانع نشاط در سازمان برای مدیران سازمان‌ها بیش‌ازپیش مهم و با اهمیت است. از طرفی نشاط سازمانی بدون مدیریت و سبک رهبری مناسب امکان‌پذیر نیست، نوع مدیریت در هر سازمانی اثرات بسیار مهمی بر دیدگاه‌های کارکنان و عملکرد آنان و درنهایت بر بهره‌وری سازمان دارد که بدبینی و نفاق سازمانی از جمله آن دیدگاه‌هاست. با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیتی که نشاط در آموزش و پرورش دارد در پژوهش حاضر به ساختار ارتباط سبک رهبری زهر آگین و بدبینی سازمانی با نشاط سازمانی، با میانجیگری نفاق سازمانی پرداخته شده است.

## مبانی نظری و پیشینه

نشاط سازمانی هنر و مهارت سازگاری با شرایط نامطلوب و مشکلات و درعین حال خلق و ایجاد تجربه‌های مثبت و با نشاط در محیط کار است (سوداگر و ناستی زایی، ۱۴۰۰). منظور از نشاط در محل کار حرکت در مسیری است که برای رسیدن به هدف طی می‌شود، در نتیجه، نشاط سازمانی نوعی طرز فکر است که منجر به افزایش عملکرد و دستیابی به توانمندی‌ها می‌شود. نشاط سازمانی در محیط کار زمانی حاصل می‌شود که فرد برای دستیابی به اهداف کاری خود از توانایی‌ها و استعدادهای خود استفاده می‌کند (معصومی نژاد و همکاران، ۱۴۰۱). بر اساس دیدگاه روان‌شناس معروف (آرگایل)، نشاط یک پدیده و ویژگی در انسان است که سه مؤلفه اصلی عاطفه مثبت، رضایت از زندگی و نبود احساسات منفی را داراست. پدیده اجتماعی «نشاط و سرزندگی» مربوط به سلامت جسم و روح کارکنان در سازمان است که با رفاه، بهداشت روح و روان و شرایط مادی و معنوی و انگیزش شغلی افراد سروکار دارد (جووری، ۱۳۹۹). از علل نشاط سازمانی می‌توان به عقلانیت سازمانی، عدالت سازمانی، کارمندیابی، جبران خدمت، ارزش‌های اخلاقی، یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری، اعتمادسازی، مثبت اندیشی، خودگشودگی، شرایط محیط کاری، تعامل با همکاران، امنیت شغلی، روابط انسانی، حقوق، مزایا و پاداش، فرهنگ سازمانی، مشارکت سازمانی، استرس شغلی اشاره کرد. از پیامدهای نشاط سازمانی فرسودگی شغلی کمتر، تمایل کمتر به ترک شغل، بهره‌وری کارکنان، احساس تعلق سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، حمایت اجتماعی، تعهد سازمانی و کاهش استرس شغلی است (سوداگر و ناستی زایی، ۱۴۰۰). ایجاد فضای توأم با محبت، رابطه با دوستان، تجارب موفق و محیط کار و فضای فیزیکی مناسب می‌تواند در رشد عواطف و به‌ویژه نشاط مهم باشد. همچنین تمرین ورزشی و احساس موفقیت، روابط سالم در محیط کار، بها دادن به پرسنل و دخالت دادن آن‌ها در امور مربوط به کار و سازمان می‌تواند در اثربخشی عواطف مثبت اثرگذار باشد. افراد با خواسته‌ها و آرزوهایی به سازمان می‌پیوندند؛ هماهنگی و همسویی سازمان با این آمال در افراد ایجاد نشاط می‌نماید. این شادی و خشنودی خود باعث نوآوری، خلاقیت در کار، افزایش میزان تولید و خدمات و وفاداری افراد به سازمان شده و از این رهیافت سازمان نیز از سلامت و پویایی برخوردار می‌شود. در پرتو شادی است که انسان می‌تواند خویش را بسازد و خود را برای آینده کاری و افراد موفق در محیط زندگی و اجتماع آماده کند. شادی و نشاط ماده اولیه

تغییر جامعه و تحول و تکامل درونی انسان‌هاست. در محیط بانشاط و خرسند، تولید بهتر، اشتغال بیشتر و اقتصاد سالم‌تر خواهد بود. در محیط شاد، ذهن پویا، زبان گویا و استعداد شکوفا می‌شود (نیک‌نام، ۱۳۹۰).

جدول ۲. مزایای نشاط سازمانی در سازمان و محیط کار (Kjerulf, 2007)

مزایای نشاط سازمانی در سازمان و محیط کار		
مزایای شادی برای سازمان	مزایای شادی برای مدیریت	مزایای شادی برای افراد
افزایش تولید	سرپرستی یک کار رقابتی	شادی در خانه
بهبود توانایی تصمیم‌گیری	مزایای عالی	هوش هیجانی
تجربه کارکنان شاد برای مشتریان	تحقق بیانیه رسالت سازمان	افزایش تمرکز
کاهش غیبت و مرخصی استعلاجی کارکنان	قدردانی عمومی	عشق به کار
انرژی بیشتر افراد شاد برای کار کردن	کارمندان برای کار خود ارزش قائل‌اند	ارزیابی موقعیت خود
بهبود ارتباطات	بهبود نظارت	
بهبود کار تیمی	ارزش‌های رهبری	احساس قدردانی
تعهد به کسب‌وکار		

در تحقیقی که (هادی پور و همکاران، ۱۴۰۱) با عنوان «شناسایی و واکاوی موانع مؤثر بر نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی» انجام دادند، نتایج پژوهش نشان داد موانع مؤثر بر نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی دارای ۱۲۰ مفهوم، ۴۹ مؤلفه و ۹ مضمون بود؛ به طوری که شامل مضمون مدیریتی (شامل ۵ مؤلفه)، مضمون فردی (شامل ۶ مؤلفه)، مضمون سازمانی (شامل ۶ مؤلفه)، مضمون اقتصادی (شامل ۷ مؤلفه)، مضمون سیاسی (شامل ۵ مؤلفه)، مضمون محیط کالبدی (شامل ۵ مؤلفه)، مضمون مذهبی-ارزشی (شامل ۶ مؤلفه)، مضمون تکنولوژیکی (شامل ۴ مؤلفه) و مضمون فرهنگی-اجتماعی (شامل ۵ مؤلفه) بود.

یکی از مؤلفه‌هایی که می‌تواند بر نشاط سازمانی تأثیرگذار باشد مفهوم رهبری است. مفهوم رهبری در ادبیات رهبری، اغلب با جنبه‌های مثبت و مزایای سازمانی مورد بحث قرار گرفته است و بیشتر مطالعات دانشگاهی دارای محتوایی هستند که جنبه مثبت اثرگذاری رهبر در سازمان‌ها را بیان می‌کند (Cankaya & Ciftci, 2020). با این حال رهبری، جنبه تاریک هم دارد. این سویه تاریک با انواع رهبری نظیر استبداد کوچک، رهبری سوءاستفاده‌کننده، رهبری مخمل، رهبری زهر آگین، قلدری در محل کار و نظایر آن مطرح شده است. رهبری

زهرآگین با ابعادی نظیر کنترل فزاینده، خودشیفتگی و اقتدارگرایی باعث کاهش انگیزه کارکنان و ناکارآمدی سازمان می‌شود (Cetin, 2019).

Fahie (2019) رهبری زهرآگین را به معنای رفتار منظم و مکرر یک رهبر، ناظر یا مدیر می‌داند که منافع قانونی سازمان را با تضعیف و خرابکاری در هدف‌ها، منابع، وظایف و اثربخشی سازمان و همچنین انگیزه، رفاه، یا رضایت شغلی زیردستانش، نقض می‌کند. رفتار رهبر در این سبک، زهرآلود و مسموم‌کننده است و حاوی ویژگی‌های زشت و ناشایستی همچون محدود کردن تعامل‌ها، مانع‌تراشی، ترور شخصیت، تخریب، نفاق‌افکنی و سایر رفتارهای همراه با سوء کارکرد است (عیدی پور و همکاران، ۱۳۹۹؛ Milosevic et al., 2020). رهبری زهرآگین، سبکی از رهبری است که در آن رفتارهایی نظام‌مند و تکرار شونده از سوی رهبر، کارفرما یا سرپرست بروز کرده 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، مورد تهدید قرار می‌دهد (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۳). با وجود خطرهای و مشکلاتی که رهبران زهرآگین برای سازمان‌های کشورمان ایجاد می‌کنند در بسیاری از سازمان‌ها و مدرسه‌ها این سبک رهبری مشاهده می‌شود.

### جدول ۳. پیامدهای رهبری زهرآگین

پیامدها	خرده پیامدها
جسمی افزایش فشارخون و تنش عضلانی روان‌شناختی - نگرشی کاهش رضایت شغلی، عزت‌نفس، انگیزش شغلی و تعهد فردی سازمانی و نیز افزایش فشار روانی، افسردگی، سردرگمی شناختی عدم تمرکز ذهنی و تصمیم‌گیری ضعیف رفتاری رفتارهای انحرافی خدماتی، سیاسی و شخصی و مالی، کاهش عملکرد شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی	گروهی اختلال در انسجام و ارتباطات گروه، افزایش تعارض بین فردی و نیز کاهش اعتماد بین فردی عملکرد و بهره‌وری کاهش عملکرد و بهره‌وری سازمانی افزایش رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی، ناهنجاری سازمانی و
سازمانی ارتباطات و جوسازمانی رقابت بین فردی غیر کارکردی، کاهش اعتماد، همکاری، انسجام و همدلی سازمانی؛ و نیز ایجاد جو بدررفتاری و بی‌احترامی به یکدیگر تصمیمات مدیریتی عدم ثبات مدیریت، افزایش تمرکز در تصمیم‌گیری، عدم شایسته گزینی کارکنان	برون‌سازمانی افزایش نارضایتی ارباب‌رجوع و کاهش اعتماد بین سازمانی

تجزیه و تحلیل انگیزه‌های نهان رفتار انسان، خیلی سخت است، این انگیزه‌ها بسیار پیچیده، متنوع و تقریباً برای فرد کنشگر به‌طور کامل قابل درک نیست. نفاق یکی از این گونه رفتارهاست که اغلب به‌صورت اقدامات ریاکارانه نشان داده می‌شود و نوعی سازوکار دفاعی است که احساسات، افکار و رفتارهایی را که در تضاد با آرمان‌های انسانی است، پنهان می‌کند (اشگرف و امیری، ۱۳۹۷). نفاق رفتاری دروغین و فریبکارانه است که دو ویژگی دارد: اولاً با نگرش واقعی فرد تناقض دارد و ثانیاً با هدف جلب نظر مثبت و نفوذ در مخاطب انجام می‌گیرد. در این رفتار، فرد با بیان نگرش‌های متفاوت و گاه متناقض با نگرش واقعی خود و سازگار و موافق با نگرش‌های مخاطبان به خودشیرینی و نفوذ در مخاطبان اقدام می‌کند. معمولاً اولین کسانی که مرتکب رفتارهای منافقانه در سازمان می‌شوند به لحاظ شخصیتی، روحیه ماکیاولیسم قوی دارند درحالی‌که ادراک از بی‌عدالتی در سازمان نیز محرک اصلی دیگر کارکنان سازمان است که در رفتارهای منافقانه گروه اول از خود نشان می‌دهند (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۹۸). رفتار ریاکارانه پیامدهای بسیاری دارد، به‌عنوان مثال می‌تواند فضای اعتماد در ارتباطات بین فردی را تیره کند، عملکرد یک گروه را کاهش دهد و در نتیجه بر ماندگاری طولانی اعضای سازمان و آرامش آنان تأثیر بگذارد (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۹). ریاکاری سازمانی، وقتی اتفاق می‌افتد که: (۱) توافق‌نامه‌ها یا مباحثات غیررسمی وجود دارد. (۲) تصمیم‌گیری‌های رسمی یا سیاست‌های ثبت شده در سلسله‌مراتب سازمانی و عموماً از طریق برنامه‌های نوشتاری، از جمله برنامه‌ها و بودجه‌ها تصویب می‌شوند و (۳) اقدامات واقعی بازیگران سازمانی، برخلاف آنچه آن‌ها رسماً در مورد آن توافق کرده‌اند یا به‌طور غیررسمی گفته‌اند که آن‌ها انجام می‌دهند (اشگرف و همکاران، ۱۳۹۷). نفاق سازمانی، حاصل شکل‌گیری فرهنگ نامطلوب در سازمان‌ها است. سازمان دورو، تزلزل رفتاری خواهد داشت و اگر این آناارشی رفتاری درمان نشود، شخصیت سازمان را شکل می‌دهد. سازمان دورو دیگر تنها برای کارکنان خود مخاطره اخلاقی ایجاد نمی‌کند، بلکه با تظاهر رفتاری‌ای که جزء ملکات نفسانی سازمان شده است با مشتریان، ذی‌نفعان، جامعه، رقبا و غیره نیز صادقانه رفتار نمی‌کند و نمی‌توان رفتار این سازمان‌ها را پیش‌بینی نمود. بسیاری از پژوهشگران فکر کرده‌اند که ریاکاری سازمانی ممکن است بر رضایت شغلی، غیبت، عملکرد کارگران، استمرار، اعتماد، تعهد، ادراک عدالت، تحریک

سازمانی، اعتماد به نفس، احساس عدالت نسبت به سازمان و قصد ترک اعضای سازمان تأثیر بگذارد (عیدوزهی و همکاران، ۱۳۹۹).

یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها که از مسائل درونی آن‌ها نشأت می‌گیرد، بدبینی سازمانی است. بدبینی سازمانی داشتن احساس منفی نسبت به سازمان و گرایش به رفتارهای تحقیرآمیز و بدخواهانه نسبت به سازمان است (میرزایی و همکاران، ۱۳۹۸). بدبینی سازمانی با ایجاد فضای بدبینانه و مسموم در سازمان، به افزایش فرسودگی احساسی، کاهش تعهد سازمانی، رفتارهای ضد شهروندی، کاهش عملکرد و همچنین از بین رفتن روحیه کارکنان منجر می‌شود و می‌تواند موفقیت سازمان را در رسیدن به اهدافش به شدت تضعیف کند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۸). بدبینی سازمانی یک واکنش آموخته شده به جای تمایل مبتنی بر شخصیت است؛ به عبارت دیگر بدبینی سازمانی صرفاً احساساتی نیست که افراد منفی به درون سازمان می‌آورند بلکه نوعی نگرش است که از طریق تجربه کاری در سازمان شکل می‌گیرد. کارکنان تصمیم نمی‌گیرند بدبین شوند بلکه بدبینی سازمانی از تجربه‌ها حاصل می‌گردد (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸). در نهایت می‌توان بدبینی سازمانی را این‌گونه تعریف کرد: نگرش منفی نسبت به سازمان که سه بخش را در برمی‌گیرد: ۱. اعتقاد به این که سازمان دارای عیب است. ۲. نتیجه‌گیری منفی نسبت به سازمان. ۳. رفتاری توهین‌آمیز نسبت به سازمان متناسب با اعتقاد و نتیجه. این مفهوم از بدبینی چندبعدی است و هر سه بخش ادراک، نتیجه و رفتار را در برمی‌گیرد.

### پیشینه پژوهش

در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه رهبری زهرآگین با قصد ترک شغل با نقش میانجی قلدری در محل کار و عدم امنیت شغلی پرداخته شده است که نتیجه پژوهش نشان داد، توجه به رهبری زهرآگین و زمینه‌های بروز قلدری در محل کار جهت کاهش قصد ترک شغل کارکنان، ضروری است. لذا لازم است مدیرانی انتصاب شوند که سبک مدیریتی تعاملی با کارکنان داشته باشند (میرزایی و همکاران، ۱۴۰۲).

در تحقیقی با عنوان طراحی الگوی عوامل مؤثر بر نشاط سازمانی کارکنان به بررسی عوامل مؤثر بر نشاط پرداخته‌اند که نتیجه پژوهش نشان داد تا کنون در ۳ بعد و ۱۰ مؤلفه و ۷۹ شاخص درباره عوامل مؤثر بر نشاط سازمانی کارکنان تحقیق صورت پذیرفته که پس از طی مراحل متعدد مدل مفهومی مرتبط با این موضوع ارائه شده است. ابعاد اصلی نشاط

سازمانی کارکنان شامل بعد فردی، سازمانی و اجتماعی است. نتایج این پژوهش نیز نشان داد که عوامل متعدد و بی‌شماری بر نشاط سازمانی تأثیر دارد که این موضوع منطقی به نظر می‌رسد. در صورت وجود نشاط در سازمان، بر اساس ابعاد آن، کارکنان آن کارآمدتر می‌شوند، علاقه‌مندند که مسائل جدید را یاد بگیرند و به صورت جمعی عمل کنند، اطلاعات و دانش جدید خود را در اختیار دیگر همکاران قرار می‌دهند، در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت می‌کنند و بنابراین به آن متعهد می‌شوند، اهداف شغلی خود را مهم می‌دانند و با علاقه کارشان را انجام می‌دهند. همهٔ موارد یادشده موجب می‌شود روابط بهتری بین کارکنان وجود داشته باشد و کارکنان وظایف خود را به‌طور کارا و اثربخش انجام دهند و در نتیجه آن موجب بهبود بهره‌وری خود و سازمان می‌شوند (نیازی و ذوالفقاری، ۱۴۰۲).

در تحقیقی با عنوان «واکاوی عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده بروز رهبری زهرآگین در سازمان‌های امروزی مبتنی بر تکنیک فراترکیب» چهار عامل: ویژگی‌های فردی رهبر با هشت زیرمجموعه - ویژگی‌های پیروان با چهار زیرمجموعه - ویژگی‌های سازمان با سه زیرمجموعه - ویژگی‌های محیط برون‌سازمانی با دو زیرمجموعه، عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده بروز رهبری زهرآگین در سازمان‌ها شناسایی شدند و با توجه به اهمیت ویژگی‌های رهبری برگرفته از مقالات، به سازمان‌ها توصیه می‌کنند که در نحوه استخدام و به‌کارگیری رهبران، دقت فزاینده‌ای مبذول دارند (تقی پوریان و همکاران، ۱۴۰۱).

در تحقیقی که با عنوان «شناسایی و واکاوی موانع مؤثر بر نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی» انجام گرفته است نتایج آن نشان داد که موانع مؤثر بر نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی دارای ۱۲۰ مفهوم، ۴۹ مؤلفه، ۹ مضمون بود، در تفسیر و تشریح نتایج پژوهش حاضر می‌توان گفت که بر اساس مضمون مدیریتی، عوامل مختلفی مانند داشتن سبک رهبری مستبدانه و نداشتن سبک رهبری مناسب (مقتدرانه)، عدم اعتماد لازم و کافی در محیط شغلی و سازمانی، نظارت سخت، بی‌مورد و مکرر بر کارکنان، کارآمدی پایین یا عدم کارآمدی لازم در مدیران و نگرش منفی مدیران به کارکنان باعث می‌شود که زمینه برای رشد موانع نشاط سازمانی فراهم شود. همچنین طبق مضمون فردی، عواملی سبب افت نشاط سازمانی می‌شوند که از میان آن‌ها می‌توان به منفی‌نگری و منفی‌بافی درباره شغل و حرفه خود؛ خودسانسوری، سکوت سازمانی و عدم بیان مشکلات سازمانی با هدف رفع آن‌ها و بهبود شرایط سازمان، درون‌گرایی و عدم بیان احساس و شناخت‌های خود به دیگر کارکنان، عدم

رضایت شغلی به دلایل مختلف مادی و غیرمادی، شکاف طبقاتی و شکاف بین نسلی در سازمان و عدم درک متقابل بین نسل‌های مختلف در سازمان و تفاوت‌ها و تبعیض‌های جنسیتی و دریافت حقوق و مزایا بر اساس جنسیت اشاره کرد. علاوه بر آن، با توجه به مضمون سازمانی، مؤلفه‌ها و عواملی مانند بی‌عدالتی و عدم رعایت عدل و انصاف در سازمان، شرایط سخت محیط کاری ناشی از زمان زیاد کاری، زمان نامناسب کاری و غیره، ساختار متمرکز سازمانی و تمرکز بالا در سازمان، عدم ثبات شغلی و ترس از بیکاری به دلایل مختلف به‌ویژه کاهش کارکنان و سایر عوامل فردی، اجتماعی و سازمانی، روابط انسانی کنترل‌شده و عدم آزادی لازم و داشتن استرس‌ها و تنش‌های شغلی مکرر باعث ایجاد زمینه برای از بین رفتن نشاط سازمانی می‌شود (هادی پور و همکاران، ۱۴۰۱).

معصومی نژاد و همکاران (۱۴۰۱)، پژوهشی را با هدف طراحی مدل پیشران‌های نشاط کارکنان سازمان‌ها با تکنیک فراترکیب انجام دادند نتیجه گرفتند که مدل پیشران‌های نشاط کارکنان مشتمل بر ۴۶ شاخص و ۱۰ مؤلفه (شغلی، مدیریت و رهبری، رفاهی، زمینه‌ای، فیزیولوژیکی، شخصیتی، اعتقادی، مهارتی، ارتباطات، رفتارهای شهروندی سازمانی) و ۳ بعد (فردی، سازمانی، اجتماعی) است.

رزمجو و پورعزت (۱۴۰۱)، پژوهشی با عنوان «شناسایی و کشف عوامل کاهنده بدبینی سازمانی و مهار آن با تأکید بر سرمایه اجتماعی» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که بدبینی سازمانی را می‌توان با رعایت عوامل و اقداماتی از قبیل، ایجاد ساختار منعطف سازمانی، افزایش بوروکراسی زدایی، توانمندسازی ساختاری، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، استقرار سیستم مدیریت مبتنی بر هدف، استقرار فرهنگ مبتنی بر اعتماد، افزایش اعتماد و پابندی به اخلاقیات، توسعه اخلاق حرفه‌ای در میان کارکنان، ایجاد فرصت‌های برابر برای توسعه کارکنان، توسعه مراودات بین فردی، بهبود مراودات بین مدیران و کارکنان، تصمیم‌گیری مشارکتی، ارتقاء گروه‌های غیررسمی درون سازمانی، بهبود هویت سازمانی، مهار و کاهش داد.

خداپرست و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های عدم نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی با تکنیک دلفی فازی» در مجموع برای عدم نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی ۳ بعد، ۱۲ مؤلفه و ۸۴ شاخص شناسایی و تأیید شد. بعد فردی

شامل دو مؤلفه، بعد گروهی شامل دو مؤلفه، بعد سازمانی شامل سه مؤلفه، بعد محیطی شامل دو مؤلفه، بعد انسانی و آموزشی شامل دو مؤلفه شناسایی گردید.

سوداگر و ناستی زایی (۱۴۰۰)، تحقیقی با عنوان «تأثیر رهبری امنیت مدار بر نشاط سازمانی با نقش میانجی روحیه در محیط کار» انجام دادند. در مجموع یافته‌های این مطالعه نشان دادند رهبری امنیت مدار هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم از طریق روحیه در محل کار بر نشاط سازمانی معلمان تربیت‌بدنی اثر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، مدیران مدارس از طریق گسترش امنیت روانی، برقراری روابط انسانی و صمیمانه، تقویت احساس تعلق و شایستگی معلمان و توسعه فرهنگ گفت‌وگو و همکاری در افزایش روحیه و نشاط سازمانی معلمان نقش مهمی دارند.

شجاعی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان «مدل‌سازی عوامل مؤثر بر شادمانی کارکنان» دریافتند که یازده عامل-اعتماد، خوش‌بینی، رضایت شغلی، امنیت شغلی و اقتصادی، اهداف کاری مشخص، تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی، احساس عدالت، صداقت، علاقه به کار، معنادار بودن کار- بر نشاط کارکنان در محل کار مؤثرند.

Semedo و همکاران (2023)، در تحقیقی با عنوان «رهبری سمی و رهبری توانمند، روابط با انگیزه کاری، پژوهش روان‌شناسی و مدیریت رفتار» به بررسی ماهیت در حال تغییر رهبری سمی در دنیای دیجیتال می‌پردازند. آن‌ها با تکیه بر دیدگاه اکولوژی رسانه‌ای، که ادعا می‌کند فن‌آوری‌های ارتباطی غالب در یک لحظه معین، شرایط اجتماعی که به‌نوبه خود ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند می‌کند، نشان دادند که چگونه منطق دیجیتالی تبلیغات، ناسازگاری، گستاخی و تکانشگری خطوط رهبری را از نو می‌سازد. بر اساس یک مطالعه موردی انتقادی از مدیریت عمومی ایلان ماسک در تویتر، که متعاقباً به "X" تغییر نام داد، استدلال می‌شود که چهار منطق دیجیتال، رهبری سمی را به اقتدارگرایی دیجیتال تبدیل می‌کنند، شکلی بی‌عیب از حکومت استبدادی.

Blanca Klahn (2023)، در تحقیقی با عنوان: رهبری سمی در آموزش عالی- آنچه می‌دانیم، چگونه با آن برخورد می‌کنیم. به این نتیجه رسیدند که: در ایجاد رهبر سمی اتفاق نظر وجود دارد که ساختار سلسله‌مراتبی و سبک‌های مدیریت از بالا به پایین می‌تواند به‌عنوان یک زمینه، ظهور یک رهبر سمی را تسهیل کند. در رابطه با ماندگاری در طول زمان، هیچ دلیل عینی برای علت وقوع آن ذکر نشده است، اما اقدامات حفاظتی کمیاب برای قربانیانی

که موقعیت‌های سوء یا مخرب را گزارش می‌کنند و عدم نظارت رهبری در منطقه، از مهم‌ترین علل ذکر شده است. با در نظر گرفتن اینکه همه افراد به‌طور یکسان با رویدادهای آسیب‌زا یا آسیب‌زا برخورد نمی‌کنند، داشتن یک ایده روشن از اینکه رهبر چگونه بر عملکرد کارگر در حال حاضر تأثیر می‌گذارد برای ایجاد استراتژی‌های مداخله کافی ضروری است.

در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط بین دو مدل متضاد رهبری سمی و توانمندساز و ابعاد مختلف انگیزه کاری» تحلیل خوشه‌ای، هشت خوشه را بر اساس پیکربندی‌های مختلف ابعاد رهبری تولید کرد که عبارت‌اند از: اجباری، متمرکز، پدرسالاری کاذب، الگوی نقش سمی، مربی، خودشیفته-توانمند، سمی و توانمندساز. این خوشه‌ها به‌طور متفاوتی با ابعاد انگیزه کاری مرتبط هستند (Chen et al., 2022).

در مقاله‌ای با عنوان اثرات شادی بر مؤسسات آموزش عالی در کشورهای شیلی، کلمبیا و اسپانیا پرداخته‌اند در این مقاله ابراز می‌دارند که شادی به‌عنوان عنصری کلیدی با افزایش و ارتقای سطح عملکرد و بهره‌وری، در موفقیت مؤسسات آموزش عالی تأثیر بسزایی دارد (Manar et al., 2020).

در پژوهشی با عنوان «تأثیر ادراک کارکنان از خوش‌بینی - بدبینی نسبت به رضایت از زندگی: همه‌گیری ویروس کرونا» نشان دادند: ادراک کارکنان خوش‌بینی از شرایط محیط کرونایی موجود بر رضایت از زندگی تأثیر مثبت داشت و ادراک کارکنان بدبینی بر رضایت از زندگی تأثیر منفی داشت (Atar et al., 2020).

در پژوهشی با عنوان «معنویت در محیط کار و نشاط ذهنی در بین معلمان دبیرستانی» بیان داشت معنویت و سلامت دو ساختاری هستند که مربوط به سطوح بهینه عملکرد انسان است. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه ساختاری از معلمان دبیرستانی که با مدارس دولتی در منطقه جنوبی هند کار می‌کردند جمع‌آوری شد. نتایج حاکی از ارتباط معنادار بین معنویت در محل کار، نشاط ذهنی و قدردانی است. قدردانی نیز به‌عنوان یک تعدیل‌کننده مهم مشاهده شد، که تأثیر مثبتی در رابطه معنویت و نشاط در محیط کار داشت (Mahipalan, 2019).

در پژوهشی تحت عنوان تأثیر رهبری سمی بر بدبینی در بین کارکنان صنایع نیروی هوایی آمریکا به این نتیجه رسیدند که رهبری سمی درک شده توسط کارکنان موجب بدبینی آنان

و نگرش منفی نسبت به سازمان می‌گردد؛ بنابراین بین رهبری سمی و بدبینی سازمان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (Dobbs & Do, 2019).

رهبری زهر آگین را به معنای رفتار منظم و مکرر یک رهبر، ناظر یا مدیر می‌داند که منافع قانونی سازمان را با تضعیف و خرابکاری در اهداف، وظایف، منابع و اثربخشی سازمان و همچنین انگیزه، رفاه یا رضایت شغلی زیردستانش، نقض می‌کند. رفتار رهبر در این سبک، زهر آلود و مسموم کننده است و حاوی ویژگی‌های زشت و ناشایستی همچون محدود کردن تعامل‌ها، مانع تراشی، ترور شخصیت، تخریب، نفاق‌افکنی و سایر رفتارهای همراه با سوء کارکرد است (Fahie, 2019).

تحقیقی با بررسی تجربی و زمینه‌ای ۵۸ آیتم در زمینه نشاط در محیط کار را شناسایی کرد و از بین آن‌ها با توجه به نظر خبرگان ۱۴ آیتم عملکرد، اثربخشی، اشتباه، تلاش کاری، انطباق و عواقب صبوری در قالب طبقه رفتارهای درون نقش و ۱۷ آیتم رفتار شهروندی، تمایل به ترک، رفتار آوای مدیران، رفتار کارکنان، اشتراک دانش، استفاده از فناوری اطلاعات، پردازش کمتر اطلاعات، رفتار پیشگیرانه و فضیلت مدنی در طبقه رفتارهای فرانشی دسته‌بندی شدند (Salas-Vallina, 2018).

پژوهش (Mehta & Maheshwari, 2013)، با عنوان «نتیجه رهبری زهر آگین بر رضایت شغلی کارکنان و تعهد سازمانی» اثر رهبری زهر آگین بر رضایت شغلی کارکنان و تعهد سازمانی را تأیید و معنادار معرفی کرد.

Barnes (2010)، در تحقیقی رابطه بین بدبینی سازمانی بر تعهد سازمانی نشان داد بدبینی به طور مستقیم بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد و تعهد سازمانی موجب ایجاد حس بی‌تفاوتی و بی‌علاقگی نسبت به سازمان می‌شود.

نتیجه تحقیقی در حوزه بدبینی سازمانی، رابطه بین بدبینی سازمانی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی نشان داد رابطه منفی بین بدبینی سازمانی و تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی و بسیاری از متغیرهای دیگر وجود دارد (Crown & Green, 2008).

## روش

انتخاب روش پژوهش تا اندازه زیادی متأثر از موضوع و ماهیت پژوهش، اهداف، پرسش‌های پژوهش و متغیرهای مورد مطالعه است. از آنجایی که موضوع پژوهش حاضر،

مدل یابی ساختاری رهبری زهر آگین و بدبینی سازمانی با نشاط سازمانی با نقش میانجیگری نفاق سازمانی است، ماهیتی توصیفی- همبستگی داشته و از نوع کمی است و به دلیل اینکه به دنبال استفاده عملی از نتایج تحقیق هستیم از نوع کاربردی است؛ بنابراین در این پژوهش، داده‌های کمی گردآوری و تجزیه و تحلیل می‌شوند و در نهایت مورد تفسیر و نتیجه‌گیری قرار می‌گیرند. با توجه به مطالب فوق فرضیه‌های اصلی پژوهش به شرح زیر است:

۱- بین رهبری زهر آگین و نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

۲- بین بدبینی سازمانی و نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

۳- بین رهبری زهر آگین و نفاق سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

۴- بین بدبینی سازمانی و نفاق سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

۵- بین نفاق سازمانی و نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

۶- رابطه علی بین رهبری زهر آگین و بدبینی سازمانی با نقش میانجی نفاق سازمانی روی نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.

۷- بین رابطه علی رهبری زهر آگین و بدبینی سازمانی با نقش میانجی نفاق سازمانی روی نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیر مستقیم و تأثیر غیرمستقیم وجود دارد.

۸- نفاق سازمانی بر اساس رهبری زهر آگین، بدبینی سازمانی و نشاط سازمانی در کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی قابل پیش‌بینی است.

جامعه آماری پژوهش حاضر را تمامی کارکنان اداری مناطق و نواحی آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تشکیل می‌دهند. آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی از ۵ ناحیه و ۳۵ منطقه تشکیل شده است و حدود ۲۵۰۰ نفر شاغل در ادارات آموزش و پرورش استان جامعه آماری تحقیق را تشکیل می‌دهند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی نمونه آماری از بین اعضای جامعه آماری انتخاب شده و پرسشنامه‌ها در بین آن‌ها جهت

جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها توزیع گردید. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان و با توجه به جامعه آماری و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی ۴۱۸ نفر در نظر گرفته شد. در این پژوهش جهت نمونه‌گیری طبقه‌ای ابتدا مناطق و نواحی آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی را به پنج قسمت در پنج طبقه نواحی مرکز استان، مناطق شمال استان، مناطق جنوب استان، مناطق غرب و مناطق شرق استان در نظر گرفته شدند. سپس تعداد کارکنان اداری مناطق پنج‌گانه محاسبه شده جهت نمونه‌گیری نسبتی، ابتدا تعداد اعضای کارکنان اداری برای هر منطقه با توجه به حجم نمونه حاصل می‌شود سپس تعداد کارکنان مناطق مختلف با توجه به نسبت‌های موجود مناطق مختلف در شهرهای متفاوت هر منطقه با توجه به حجم نمونه به دست می‌آید.

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها و سنجش متغیرها از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری زهرآگین، بدبینی سازمانی، نشاط سازمانی و نفاق سازمانی استفاده شده است. جهت سنجش متغیر سبک رهبری زهرآگین از پرسشنامه اشمیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۲۸ گویه و ۵ مؤلفه (رهبری توهین‌آمیز، رهبری آمرانه، خودشیفتگی، خود ترویجی، غیرقابل‌پیش‌بینی بودن) است. پرسشنامه بدبینی سازمانی کالاکان (۲۰۰۹)، دارای ۱۳ سؤال است و سه بعد شناختی، عاطفی و رفتاری را می‌سنجد.

برای اندازه‌گیری نشاط سازمانی از پرسشنامه استاندارد نشاط سازمانی کرولف (۲۰۰۷) استفاده شد. پرسشنامه مذکور دارای ۲۳ گویه در ۶ خرده‌مقیاس یادگیری (۳ گویه)، خودگشودگی، (۴ گویه)، مشارکت، (۴ گویه)، مثبت‌اندیشی، (۴ گویه)، معنادار بودن کار (۴ گویه) و علاقه به کار (۴ گویه) است که با مقیاس پاسخگویی ۵ گزینه‌ای لیکرت (بسیار کم با امتیاز ۱، کم با امتیاز ۲، متوسط با امتیاز ۳، زیاد با امتیاز ۴ و بسیار زیاد با امتیاز ۵) طراحی شده است (کرولف، ۲۰۰۳).

به‌منظور سنجش متغیر نفاق سازمانی از پرسشنامه هادوی نژاد و همکارانش (۱۳۸۹) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۴ گویه است و سه مؤلفه، نفاق سازمانی و نفاق روان‌شناختی و رفتار منافقانه در ارتباطات بین فردی را مورد سنجش قرار می‌دهد.

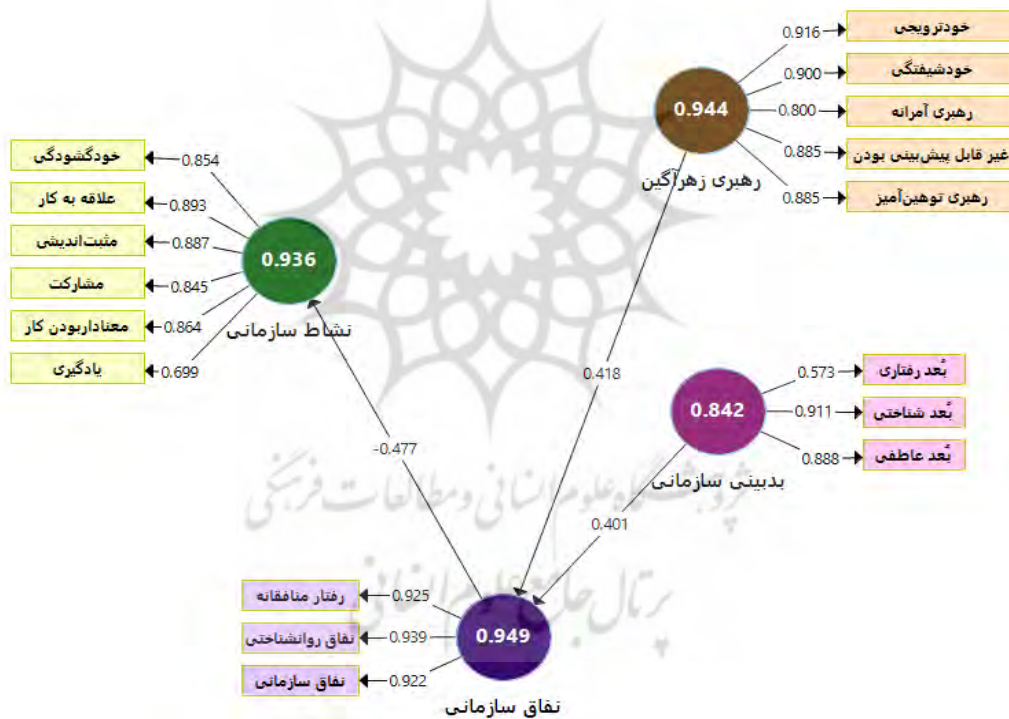
برای بررسی و توصیف داده‌های به‌دست‌آمده از نمونه مورد مطالعه از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی (میانگین و انحراف استاندارد) استفاده شد تا از چگونگی پراکندگی نمرات به‌دست‌آمده از متغیرهای مورد مطالعه اطلاعات لازم کسب شود. برای ورود به مدل یابی معادلات ساختاری باید ابزارهای پژوهش جهت تعیین اعتبار سازه مورد تحلیل تأییدی قرار گیرند. برای تأیید هر یک از متغیرها همچنین گویه‌های مربوط به هر یک از آن‌ها از تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> استفاده شده است. در واقع تحلیل عاملی تأییدی برای تعیین تناسب مدل اندازه‌گیری به کار می‌رود. تحلیل عاملی تأییدی در واقع یک مدل آزمون تئوری است، که در آن پژوهش‌گر تحلیل خود را با یک فرضیه قبلی آغاز می‌کند. این مدل که مبتنی بر یک شالوده تجربی و نظری قوی است، مشخص می‌کند که کدام متغیرها با کدام عامل‌ها و کدام عامل‌ها با کدام عامل‌ها همبسته شود. همچنین برای ارزشیابی اعتبار سازه نیز یک روش قابل اعتماد به پژوهشگر عرضه می‌کند تا از این طریق بتواند به گونه بارزی فرضیه‌هایی را درباره ساختار عاملی داده‌ها که ناشی از یک مدل از پیش تعیین شده با تعداد و ترکیب مشخصی از عامل‌هاست، بیازماید. همچنین در این پژوهش به منظور بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف بهره گرفته شد. همچنین، پاسخ به فرضیه اصلی پژوهش و نیز فرضیه‌های جزئی پژوهش، مستلزم انجام مدل‌یابی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار پی‌اس‌ای و ای‌موس است. لیکن، قبل از انجام آزمون‌های مزبور، لازم بود، مقادیر آزمون کیزر-میر-الکین و آزمون کرویت بارتلت، با استفاده از نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس مورد آزمون قرار گیرد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای بکار گرفته شده در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گرفت. در سطح آمار توصیفی از جداول حاوی فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد درصد جمععی و در سطح آمار استنباطی از آزمون‌های کولموگوروف اسمیرنوف تک نمونه‌ای<sup>۲</sup>، ماتریس همبستگی، شاخص برازش، تحلیل عاملی و تحلیل مسیر برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شد. همچنین با کمک نرم‌افزار لیزرل به بررسی سایر فرضیه‌های تحقیق و مدل ساختاری تحقیق مبتنی بر مدل نظری پرداخته شد.

- 
1. Confirmatory factor analysis
  2. kolomogrov smirnov

### یافته‌ها

**فرضیه اصلی:** رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با میانجی‌گری نفاق سازمانی روی نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد. برای پاسخ به این فرضیه، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. در شکل ۱، ضرایب مسیر (بارهای عاملی) تأثیر رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی روی نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی با میانجی‌گری نفاق سازمانی؛ و نیز پایایی ترکیبی هر یک از متغیرها ارائه شده است.

شکل ۱. پایایی ترکیبی و ضرایب مسیر (بارهای عاملی) تأثیر رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با میانجی‌گری نفاق سازمانی روی نشاط سازمانی

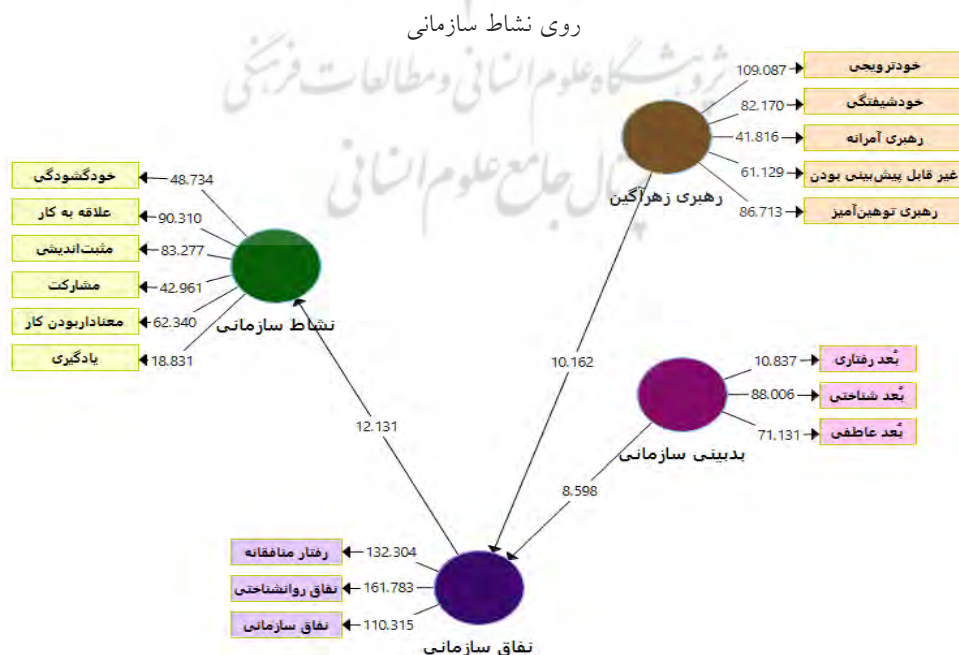


در این شکل ۱، تأثیر متغیرهای مستقل یا متغیرهای برون‌زا (رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی) بر متغیر وابسته یا متغیر درون‌زا (نشاط سازمانی) با میانجی‌گری متغیر مستقل دوم (نفاق سازمانی) نشان داده شده است. اعداد نوشته شده روی مسیرها ضرایب مسیر (بارهای عاملی)

عاملی) را نشان می‌دهند. اعداد داخل دایره‌ها، نیز نشان‌دهنده پایایی ترکیبی هستند. در واقع، قدرت تأثیر متغیر مستقل (اول و دوم) بر متغیر وابسته به وسیله بار عاملی نشان داده شده است. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کوچک‌تر از  $0/3$  باشد، میزان تأثیر ضعیف است. بار عاملی بین  $0/3$  تا  $0/6$  قابل قبول و بیشتر از  $0/6$  بسیار مطلوب است. همچنین، اگر مقدار پایایی ترکیبی بیشتر از  $0/7$  باشد، نشان‌دهنده پایداری درونی مناسب هر سازه است؛ مقدار کمتر از  $0/6$ ، نیز بیانگر عدم وجود پایایی است. همان‌طور که شکل ۴-۱۰، نشان می‌دهد، تمام ضرایب مسیر (بارهای عاملی) بین  $0/3$  تا  $0/6$  و تمام مقادیر پایایی ترکیبی بیشتر از  $0/7$  هستند؛ بنابراین، تمام ضرایب مسیر (بارهای عاملی) و تمام مقادیر پایایی ترکیبی معنی‌دار هستند؛ بنابراین، فرضیه تأیید می‌شود و نتیجه‌گیری می‌شود، رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با میانجی‌گری نفاق سازمانی روی نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.

همچنین، برای آزمون معنی‌داری ضرایب مسیر (بارهای عاملی) از روش بوت‌استرپ استفاده شد. مقادیر بوت‌استرپ بر اساس آزمون t استیودنت گزارش و تفسیر می‌شوند. در شکل ۲، مقادیر بوت‌استرپ گزارش شده است. در این شکل، اعداد روی خطوط مسیر، مقادیر بوت‌استرپ را نشان می‌دهند. همچنین، تمام مقادیر بزرگ‌تر از  $2/58$  و در سطح  $0/01$  معنی‌دار هستند.

شکل ۲. مقادیر بوت‌استرپ تأثیر رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با میانجی‌گری نفاق سازمانی



**فرضیه اول:** بین رهبری زهرآگین و نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

برای پاسخ به این فرضیه، از آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شد. در جدول ۴، نتیجه آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون ارائه شده است.

جدول ۴. نتیجه آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون فرضیه جزئی اول

متغیرها	رهبری زهرآگین	نشاط سازمانی	درجات آزادی	سطح معنی داری (دو دامنه)
رهبری زهرآگین	-۰/۴۲۴		۴۱۶	۰/۰۱
نشاط سازمانی	-۰/۴۲۴			

$P < 0/01$

با توجه به این که قدر مطلق ضریب همبستگی محاسبه شده (-۰/۴۲۴)، بزرگ‌تر از ضریب همبستگی جدول با درجات آزادی ( $n-2=416$ ) و سطح معنی داری ۹۹ درصد (۰/۱۲۸) است، بنابراین، با ۹۹ درصد اطمینان فرض صفر رد و فرض خلاف تأیید می‌شود. با توجه به رد فرض صفر و تأیید فرض خلاف، با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه گیری می‌شود، بین رهبری زهرآگین و نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین بدبینی سازمانی و نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

برای پاسخ به این فرضیه، از آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شد. در جدول ۵، نتیجه آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون ارائه شده است.

جدول ۵. نتیجه آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون فرضیه جزئی دوم

متغیرها	بدبینی سازمانی	نشاط سازمانی	درجات آزادی	سطح معنی داری (دو دامنه)
بدبینی سازمانی	-۰/۳۹۸		۴۱۶	۰/۰۱
نشاط سازمانی	-۰/۳۹۸			

$P < 0/01$

با توجه به این که قدر مطلق ضریب همبستگی محاسبه شده (-۰/۳۹۸)، بزرگ‌تر از ضریب همبستگی جدول با درجات آزادی ( $n-2=416$ ) و سطح معنی داری ۹۹ درصد (۰/۱۲۸)

است، بنابراین، با ۹۹ درصد اطمینان فرض صفر رد و فرض خلاف تأیید می‌شود. با توجه به رد فرض صفر و تأیید فرض خلاف، با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه‌گیری می‌شود، بین بدبینی سازمانی و نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

**فرضیه سوم:** بین رهبری زهرآگین و نفاق سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

برای پاسخ به این فرضیه، از آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شد. در جدول ۶، نتیجه آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون ارائه شده است.

جدول ۶. نتیجه آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون فرضیه جزئی سوم

متغیرها	رهبری زهرآگین	نفاق سازمانی	درجات آزادی	سطح معنی‌داری (دو دامنه)
رهبری زهرآگین	۰/۶۰۷	۰/۶۰۷	۴۱۶	۰/۰۱
نفاق سازمانی	۰/۶۰۷			

$P < 0.01$

با توجه به این که قدر مطلق ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۶۰۷)، بزرگ‌تر از ضریب همبستگی جدول با درجات آزادی ( $n-2=416$ ) و سطح معنی‌داری ۹۹ درصد (۰/۱۲۸) است، بنابراین، با ۹۹ درصد اطمینان فرض صفر رد و فرض خلاف تأیید می‌شود. با توجه به رد فرض صفر و تأیید فرض خلاف، با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه‌گیری می‌شود، بین رهبری زهرآگین و نفاق سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

**فرضیه چهارم:** بین بدبینی سازمانی و نفاق سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

برای پاسخ به این فرضیه، از آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شد. در جدول ۷، نتیجه آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون ارائه شده است.

جدول ۷. نتیجه آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون فرضیه جزئی چهارم

متغیرها	بدبینی سازمانی	بدبینی سازمانی	درجات آزادی	سطح معنی‌داری (دو دامنه)
بدبینی سازمانی	۰/۵۹۲	۰/۵۹۲	۴۱۶	۰/۰۱
بدبینی سازمانی	۰/۵۹۲			

$P < 0.01$

با توجه به این که قدر مطلق ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۵۹۲)، بزرگ‌تر از ضریب همبستگی جدول با درجات آزادی (n-۲=۴۱۶) و سطح معنی‌داری ۹۹ درصد (۰/۱۲۸) است، بنابراین، با ۹۹ درصد اطمینان فرض صفر رد و فرض خلاف تأیید می‌شود. با توجه به رد فرض صفر و تأیید فرض خلاف، با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه‌گیری می‌شود، بین بدبینی سازمانی و نفاق سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

**فرضیه پنجم:** بین نفاق سازمانی و نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

برای پاسخ به این فرضیه، از آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شد. در جدول ۸، نتیجه آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون ارائه شده است.

جدول ۸. نتیجه آزمون ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون فرضیه جزئی پنجم

متغیرها	نفاق سازمانی	نشاط سازمانی	درجات آزادی	سطح معنی‌داری (دو دامنه)
نفاق سازمانی	-۰/۴۶۹	۴۱۶	۰/۰۱	
نشاط سازمانی	-۰/۴۶۹			

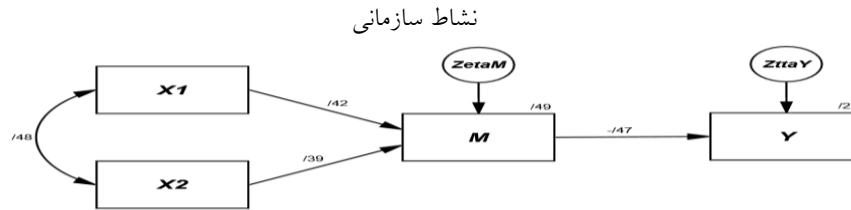
$P < 0/01$

با توجه به این که قدر مطلق ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۴۶۹)، بزرگ‌تر از ضریب همبستگی جدول با درجات آزادی (n-۲=۴۱۶) و سطح معنی‌داری ۹۹ درصد (۰/۱۲۸) است، بنابراین، با ۹۹ درصد اطمینان فرض صفر رد و فرض خلاف تأیید می‌شود. با توجه به رد فرض صفر و تأیید فرض خلاف، با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه‌گیری می‌شود، بین نفاق سازمانی و نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

**فرضیه ششم:** رابطه علی بین رهبری زهر آگین و بدبینی سازمانی با نقش میانجی نفاق سازمانی روی نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.

برای پاسخ به این فرضیه، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار ای‌موس استفاده شد. در شکل ۳، نتیجه مدل‌یابی معادلات ساختاری ارائه شده است.

شکل ۳. رابطه علی بین رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با اثر نقش میانجی نفاق سازمانی روی

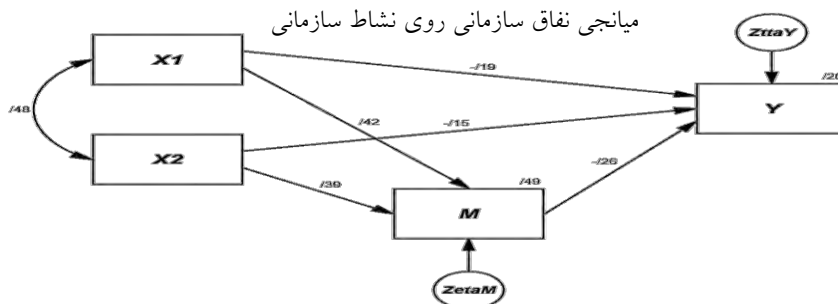


در شکل ۳، رهبری زهرآگین با نماد X1، بدبینی سازمانی با نماد X2، نفاق سازمانی با نماد M و نشاط سازمانی با نماد Y نشان داده شده است. همان‌طور که این شکل نشان می‌دهد، ضریب همبستگی بین رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با نقش میانجی نفاق سازمانی روی نشاط سازمانی برابر با ۰/۴۸ است. با توجه به این که قدر مطلق ضریب همبستگی محاسبه شده (۰/۴۸)، بزرگ‌تر از ضریب همبستگی جدول با درجات آزادی (n-۲=۴۱۶) و سطح معنی‌داری ۹۹ درصد (۰/۱۲۸) است، بنابراین، با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه‌گیری می‌شود، بین رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با نقش میانجی نفاق سازمانی روی نشاط سازمانی رابطه وجود دارد. علاوه بر این، بار عاملی رابطه علی بین رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با نقش میانجی نفاق سازمانی روی نشاط سازمانی برابر با ۰/۴۷- است. این مقدار، بالاتر از ۰/۳۰ است؛ بنابراین، بار عاملی تأیید شده و نتیجه‌گیری می‌شود، رابطه علی بین رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با نقش میانجی نفاق سازمانی روی نشاط سازمانی تأثیر دارد.

**فرضیه هفتم:** بین رابطه علی رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با نقش میانجی نفاق سازمانی روی نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیر مستقیم و تأثیر غیرمستقیم وجود دارد.

برای پاسخ به این فرضیه، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار ای‌موس استفاده شد. در شکل ۴، نتیجه مدل‌یابی معادلات ساختاری ارائه شده است.

شکل ۴. تأثیر مستقیم و تأثیر غیرمستقیم رابطه علی بین رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با نقش



در شکل ۴، رهبری زهرآگین با نماد  $X1$ ، بدبینی سازمانی با نماد  $X2$ ، نفاق سازمانی با نماد  $M$  و نشاط سازمانی با نماد  $Y$  نشان داده شده است. همان‌طور که این شکل نشان می‌دهد، متغیرهای مستقل  $X1$  و  $X2$  بر متغیر  $M$  اثر گذاشته است؛ و متغیر  $M$  نیز بر متغیر وابسته  $Y$  اثر داشته است. بر این اساس، متغیر  $M$  در رابطه بین  $X1$  و  $X1$  و  $Y$  نقش میانجی دارد.

جدول ۹. وزن‌های رگرسیونی تأثیر مستقیم و تأثیر غیرمستقیم رابطه علی بین رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با نقش میانجی نفاق سازمانی روی نشاط سازمانی

مسیر	نوع اثر	برآورد	خطای معیار	نسبت بحرانی	احتمال خطا	نتیجه
$X1 \leftarrow M$	مستقیم	۰/۲۴۱	۰/۰۲۳	۱۰/۵۵۰	۰/۰۰۰	معنی‌دار
$X2 \leftarrow M$	مستقیم	۰/۴۸۷	۰/۰۵۰	۹/۸۰۷	۰/۰۰۰	معنی‌دار
$M \leftarrow X1$	غیرمستقیم	-۰/۳۷۴	۰/۰۸۳	-۴/۴۸۳	۰/۰۰۰	معنی‌دار
$X1 \leftarrow Y$	مستقیم	-۰/۱۵۷	۰/۰۴۴	-۳/۵۸۰	۰/۰۰۰	معنی‌دار
$X2 \leftarrow Y$	مستقیم	-۰/۲۶۷	۰/۰۹۴	-۸/۴۴۲	۰/۰۰۰	معنی‌دار

جدول ۹، وزن‌های رگرسیونی یا ضریب تأثیر رهبری زهرآگین ( $X1$ )، بدبینی سازمانی ( $X2$ )، روی متغیر نشاط سازمانی ( $Y$ )، با میانجی‌گری نفاق سازمانی ( $M$ ) را نشان می‌دهد. همان‌طور که این جدول نشان می‌دهد، تمام ضرایب تأثیر مستقیم و غیرمستقیم معنی‌دار است.

جدول ۱۰. ماتریس واریانس-کوواریانس باقی‌مانده

نشاط سازمانی سخت‌کوشی روان‌شناختی	بدبینی سازمانی		
	رهبری زهرآگین ( $X1$ )	( $X2$ )	( $M$ )
رهبری زهرآگین ( $X1$ )	۰/۰۰۰		
بدبینی سازمانی ( $X2$ )	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	
نفاق سازمانی ( $M$ )	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
نشاط سازمانی ( $Y$ )	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

جدول ۱۰، ماتریس واریانس-کوواریانس باقی‌مانده متغیر رهبری زهرآگین ( $X1$ )، بدبینی سازمانی ( $X2$ )، روی متغیر نشاط سازمانی ( $Y$ )، با میانجی‌گری نفاق سازمانی ( $M$ ) را نشان می‌دهد. با عنایت به برابر بودن مقادیر گزارش شده در جدول ۱۰ با صفر، نتیجه‌گیری می‌شود، داده‌ها با شدت بیشتری مدل نظری تدوین شده را حمایت می‌کند.

بنابراین، بر اساس داده‌های شکل ۴؛ و نیز داده‌های جدول ۹ و جدول ۱۰ نتیجه‌گیری می‌شود، بین رابطه علی رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با نقش میانجی نفاق سازمانی روی نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیر مستقیم و تأثیر غیرمستقیم وجود دارد.

**فرضیه هشتم:** نفاق سازمانی بر اساس رهبری زهرآگین، بدبینی سازمانی و نشاط سازمانی در کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی قابل پیش‌بینی است. برای پاسخ به این فرضیه، از آزمون رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شد. در جدول ۱۱، متغیرهای واردشده/حذف‌شده به معادله رگرسیونی ارائه شده است.

جدول ۱۱. متغیرهای واردشده/حذف‌شده به معادله رگرسیونی فرضیه جزئی هشتم

مدل	متغیرهای واردشده	متغیرهای حذف‌شده	روش
۱	نشاط سازمانی بدبینی سازمانی رهبری زهرآگین	۰	ورود همه متغیرها در تعریف مدل

همان‌طور که در جدول ۱۱، مشاهده می‌شود، هر سه متغیر نشاط سازمانی، بدبینی سازمانی و رهبری زهرآگین به معادله رگرسیونی وارد شده است. به عبارت دیگر، هر سه متغیر، توانستند از معیار موردنظر عبور کنند و وارد مدل شوند؛ بنابراین، هر سه متغیر نشاط سازمانی، بدبینی سازمانی و رهبری زهرآگین بهترین پیش‌بین برای نفاق سازمانی هستند. در این مدل، سه متغیر نشاط سازمانی، بدبینی سازمانی و رهبری زهرآگین به عنوان متغیر مستقل؛ و نفاق سازمانی، به عنوان متغیر وابسته است.

جدول ۱۲. خلاصه برازش مدل رگرسیونی فرضیه جزئی هشتم

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل‌شده	خطای استاندارد برآورد
۱	۰/۷۱۵	۰/۵۱۱	۰/۵۰۷	۹/۵۳۷۷۵

همان‌طور که از جدول ۱۲، مشخص است، مقدار  $0/715$ ، نشان‌دهنده میزان «ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون» است. با توجه به ضریب  $0/715$ ، نتیجه‌گیری می‌شود، مدل، سهم بیشتری در تغییرات متغیر وابسته دارد. به علاوه، میزان ضریب تعیین  $0/511$ ، نشان‌دهنده برازش بهتر و نیز سهم بیشتر در بیان تغییرات متغیر وابسته است. این مقدار، بیانگر سهم  $50$

درصد مدل در بیان پراکندگی متغیر وابسته، یعنی؛ «نفاق سازمانی» است. مقدار ۰/۵۰۷ ضریب تعیین تعدیل شده نشان می‌دهد، با افزودن متغیرهای مستقل یا پیش‌بین به مدل، ضریب تعیین افزایش یافته و مدل بهتری حاصل شده است. در واقع، برابر بودن مقادیر «ضریب تعیین» و «ضریب تعیین تعدیل شده»، بیانگر آن است، متغیرهای به کاررفته در مدل، برازش مناسبی ارائه داده‌اند. مقدار ۹/۵۳۷۷۵، نیز نشان‌دهنده خطای استاندارد برآورد یا میانگین ریشه مربع خطا است. با عنایت به پائین بودن این مقدار، می‌توان برازش مدل را مناسب ارزیابی کرد.

جدول ۱۳. تحلیل واریانس یک‌طرفه فرضیه جزئی هشتم

مدل	منابع تغییرات	مجموع مجدورات	درجات آزادی	میانگین مجدورات	F	سطح معنی‌داری
	رگرسیون	۳۹۲۰۷/۲۳۷	۳	۱۳۰۶۹/۰۷۹		
۱	باقی‌مانده	۳۷۵۷۰/۰۴۸	۴۱۳	۹۰/۹۶۹	۱۴۳/۶۶۶	۰/۰۰۰
	کل	۷۶۷۷۷/۲۸۵	۴۱۶			

$P < 0.01$

همان‌طور که از جدول ۱۳، مشخص است، با عنایت به اینکه، قدر مطلق F محاسبه شده (۱۴۳/۶۶)، بزرگ‌تر از F جدول با درجات آزادی ۳ و ۴۱۶ و سطح معنی‌داری ۹۹ درصد (۳/۸۳) است، بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه‌گیری می‌شود، مدل ارائه‌شده، به‌خوبی نفاق سازمانی را به‌عنوان متغیر وابسته، توصیف می‌کند.

جدول ۱۴. ضرایب مدل رگرسیونی فرضیه جزئی هشتم

مدل	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب استاندارد		سطح معنی‌داری
	B	خطای استاندارد	بتا	t	
مقدار ثابت	۱۷/۵۰۱	۳/۲۶۸		۵/۳۵۵	۰/۰۰۰
رهبری زهرآگین	۰/۲۱۰	۰/۰۲۳	۰/۳۶۸	۸/۹۹۰	۰/۰۰۰
بدبینی سازمانی	۰/۴۳۲	۰/۰۵۰	۰/۳۴۷	۸/۵۸۷	۰/۰۰۰
نشاط سازمانی	-۰/۱۲۳	۰/۰۲۸	-۰/۱۷۵	-۴/۴۶۱	۰/۰۰۰

$P < 0.01$

همان‌طور که از جدول ۱۴، مشخص است، سطح معنی‌داری مقادیر t کوچک‌تر از ۰/۰۱ است؛ بنابراین، فرض صفر که بیانگر بی‌اثر بودن متغیرها در مدل است، رد می‌شود. بر این

اساس، طبق جدول ۱۴، همه ضرایب از لحاظ آماری معنی‌دار بوده و باید در مدل لحاظ شوند. مدل ارائه شده توسط این برازش رگرسیونی، به صورت زیر است:

$$۴/۴۶۱ - ۸/۵۸۷ + ۸/۹۹۰ + ۱۷/۵۰۱ = \text{نفاق سازمانی}$$

با توجه به نتایج به دست آمده از جداول، مقادیر اندازه‌گیری شده شاخص‌های خبی دو بر درجه آزادی، RMSEA، CFI، GFI، AGFI در مقایسه با ملاک‌های پذیرفتنی برای برازش مناسب الگو و الگوی آزمون شده، مطلوب و پذیرفتنی ارزیابی می‌شود که نشان‌دهنده برازش مناسب الگوی ساختاری پژوهش حاضر است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش سعی شده است با استفاده از مدل‌های تجزیه و تحلیل و روابط ساختاری پیامدهای سبک رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با توجه به اثرات میانجی نفاق سازمانی بر نشاط سازمانی محاسبه و مشخص گردد. با توجه به تعداد متغیرها و رویکرد ساختاری که به سبب تأثیرگذاری متغیرها بر همدیگر اتخاذ شد از روش معادلات ساختاری - تحلیل مسیر، برای تحلیل داده‌ها استفاده گردید. جهت تدوین مدل ابتدا با توجه به پیشینه تحقیقاتی موجود مانند «طراحی الگوی نشاط منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی» (محمدی مقدم و همکاران، ۱۴۰۲)، «شناسایی و واکاوی موانع مؤثر بر نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی» (هادی پور و همکاران، ۱۴۰۱)، «لزوم مدیریت شادی و نقش آن در سازمان» و «مزایای نشاط برای سازمان» (بختیاری رضانی، ۱۳۹۰)، «شناسایی و کشف عوامل کاهنده ی بدبینی سازمانی و مهار آن با تأکید بر سرمایه اجتماعی» (زرگو و پورعزت، ۱۴۰۱)، «شناسایی و تحلیل عوامل ایجادکننده رهبری زهرآگین و ارائه راهکارهای پیشگیرانه» (قلی زاده و همکاران، ۱۴۰۰)، «رابطه رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر عدالت سازمانی در آموزش و پرورش» (ظهورپرونده، شکراللهی، ۱۳۹۷)، «تأثیر قلدری سازمانی بر بدبینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی و مدیریت برداشت» (عبدی و همکاران، ۱۳۹۷)، «سبک رهبری زهرآگین و عوامل مؤثر بر آن» (خان محمدی، ۱۳۹۴)، «شادی و نشاط در زندگی و محیط کار»، (زارعی متین و حق‌گویان، ۱۳۹۴)، «رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی سازمان» (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۹۲)، «بدبینی سازمانی: علل و پیامدهای آن» (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۸۸)، مدل نظری مشخص گردید.

سپس سعی گردید با توجه به اندازه‌گیری متغیرها، مدل مورد تحلیل قرار گیرد، برای تحلیل نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های برآورد کننده هر متغیر مشخص و نهایتاً مدل برازش شد، میزان برازش مدل مقدار قابل قبولی بود به این معنی که داده‌های جمع‌آوری شده توانسته بود به خوبی با مدلی که برای آن تعریف شده بود تطابق نشان دهد. با توجه به نتایج مدل ساختاری، بین رهبری زهرآگین و ابعاد آن (رهبری توهین‌آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفته، جاه‌طلبی و غیرقابل‌پیش‌بینی) با نشاط سازمانی و ابعاد آن (یادگیری، خودگشودگی، مشارکت، مثبت‌اندیشی، معناداربودن کار، علاقه به کار) رابطه معنی‌داری وجود دارد ( $p < 0/01$ ).

با وجود اینکه در هیچ تحقیقی رابطه دو متغیر رهبری زهرآگین با نشاط سازمانی تا کنون موردبررسی قرار نگرفته است با این حال نتیجه به‌دست‌آمده از پژوهش تا حدودی با نتایج تحقیقات (هادی پور و همکاران، ۱۴۰۱)، که به شناسایی و واکاوی موانع مؤثر بر نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند، (خداپرست و همکاران، ۱۴۰۰)، که ابعاد و مؤلفه‌های عدم نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی را شناسایی کرده‌اند، (قلی زاده و همکاران، ۱۴۰۰)، که در تحقیقی با عنوان «شناسایی و تحلیل عوامل ایجادکننده رهبری زهرآگین و ارائه راهکارهای پیشگیرانه» پرداخته‌اند، (سوداگر و ناستی زایی، ۱۴۰۰)، تأثیر رهبری امنیت‌مدار بر نشاط سازمانی با نقش میانجی روحیه در محیط کار را بررسی کرده‌اند. (Bhandarker & Rai, 2019)، که در پژوهش خود ارتباط معنادار بین رهبری زهرآگین و استرس عاطفی کارکنان (از دست دادن ارزش خود، اضطراب) را موردبررسی قرار داده‌اند، همسو است.

می‌توان گفت وجود رهبران زهرآگین در سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی و فرهنگی مانند آموزش و پرورش باعث اضطراب و استرس، غیبت در محل کار، سرخوردگی، بی‌انگیزگی، بی‌اعتمادی کارکنان به مدیران سازمان شده و روزبه‌روز انگیزه کاری کارکنان کمتر شده و بهره‌وری سازمان کاهش پیدا خواهد کرد در چنین وضعیتی کارکنان سازمان روحیه و نشاط لازم برای انجام کار را نخواهند داشت و نشاط سازمانی که طبق نتایج تحقیقات به‌عمل‌آمده باعث افزایش بهره‌وری و موفقیت سازمان می‌شود به‌مرورزمان کم‌رنگ شده و جای خود را به کسالت و بی‌انگیزگی، بی‌اعتمادی به مدیران، عدم خلاقیت، سرخوردگی و... خواهد داد. با توجه به ویژگی‌های رهبران زهرآگین، وجود آن‌ها در

سازمان مانع اجرای برنامه‌های نشاط‌آور در بین کارکنان خواهد شد. لذا برای افزایش نشاط در سازمان و جلوگیری از کاهش نشاط در آن ایجاب می‌کند که مدیران با سبک زهرآگین در رأس سازمان قرار نگیرند.

همچنین نتایج به‌دست‌آمده از مدل ساختاری پژوهش نشان می‌دهد بین بدبینی سازمانی و ابعاد آن (شناختی، عاطفی و رفتاری) با نشاط سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد ( $p < 0/01$ ).

نتیجه به‌دست‌آمده از تحقیق با نتایج تحقیقات: (Huang, 2016)، که در پژوهش خود به بررسی، عوامل مؤثر بر نشاط در محیط کار پرداخته‌اند، رزمجو و پور عزت (۱۴۰۱)، که پژوهشی با عنوان «شناسایی و کشف عوامل کاهنده بدبینی سازمانی و مهار آن با تأکید بر سرمایه اجتماعی» انجام دادند، (Atar et al., 2020)، در پژوهش خود نشان دادند: ادراک کارکنان خوش‌بین از شرایط محیط کرونایی موجود بر رضایت از زندگی تأثیر مثبت دارد و ادراک کارکنان بدبین بر رضایت از زندگی تأثیر منفی داشت، (آیت و زارع، ۱۴۰۰)، که پژوهشی با عنوان «پایش حصار شیشه‌ای اطلاعات بر بدبینی سازمانی» انجام داده‌اند، همخوانی دارد.

با توجه به نتایج بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق می‌توان گفت، اگر در سازمانی علل و عوامل بدبینی کارکنان بررسی و شناسایی نشود این عامل روزه‌روز در سازمان گسترش یافته و در آینده به یک مشکل و چالش اساسی برای سازمان تبدیل خواهد شد و چه‌بسا سازمان را با شکست کامل و نابودی مواجه خواهد کرد. لذا مدیران سازمان‌ها باید با دقت و برنامه‌ریزی و با استفاده از روش‌های مختلف و متنوع در هر زمانی و در سطوح مختلف سازمان از بروز بدبینی در بین کارکنان جلوگیری کرده و برای مقابله با آن برنامه داشته باشند. از جمله روش‌های کاهش بدبینی در سازمان ایجاد نشاط در بین کارکنان است کارکنانی که از شادابی و نشاط برخوردارند با نگاه مثبت با مسائل و مشکلات برخورد می‌کنند، برعکس کارکنانی که از شادابی و نشاط برخوردار نیستند مسائل را بسیار تاریک و سیاه می‌بینند و همه چیز را منفی و شک‌برانگیز می‌دانند. ایجاد نشاط نه با صرف هزینه‌های کلان مادی بلکه با کارهایی مانند مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، اعتماد به آنان، مشارکت در کارهای گروهی، توجه به نظرات و پیشنهادهای آنان و... ایجاد خواهد شد.

همچنین نتایج به دست آمده از مدل ساختاری پژوهش نشان می‌دهد بین رهبری زهر آگین و نفاق سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. نتیجه به دست آمده از تحقیق با نتایج پژوهش‌های: (تقی پوریان و همکاران، ۱۴۰۱)، که به واکاوی عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده بروز رهبری زهر آگین در سازمان‌ها پرداخته‌اند، (ضیاءالدینی و همکاران، ۱۳۹۴)، که پژوهشی پیرامون نقش رفتارهای منافقانه بر اثربخشی کارکنان انجام دادند، هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۴)، که پژوهشی پیرامون رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان، پیشایندها و پیامدهای سازمانی انجام دادند، (Bhandarker & Rai, 2019)، که در پژوهش خود ارتباط معنادار بین رهبری زهر آگین و استرس عاطفی کارکنان (از دست دادن ارزش خود، اضطراب) را مورد بررسی قرار داده‌اند، همخوان و همسو است.

با توجه به نتایج بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق می‌توان گفت، دو متغیر سبک رهبری زهر آگین و نفاق سازمانی از آفات سازمانی بوده و وجود هم‌زمان این ویژگی‌ها در یک سازمان می‌تواند سازمان را در مسیر شکست و نابودی قرار دهد. اگر در سازمانی فقط نفاق وجود داشته باشد و رهبری سازمان تعاملی و غیر زهر آگین باشد احتمال اینکه سازمان بتواند با نفاق مقابله کند وجود دارد ولی در حالت دوم یعنی اینکه اگر در سازمانی مدیریت آن از سبک زهر آگین استفاده نماید به احتمال زیاد و قطعاً نفاق در سازمان افزایش پیدا خواهد کرد و امیدی به مقابله با آن بسیار کم خواهد بود یعنی این دو ویژگی در کنار هم و همسو با هم هستند ولی اثر رهبری زهر آگین دوچندان است؛ بنابراین از مهم‌ترین اقدامات لازم برای کاهش نفاق سازمانی عدم به کارگیری مدیران زهر آگین در سازمان است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد بین بدبینی سازمانی و نفاق سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. نتیجه به دست آمده در تحقیق با نتایج تحقیقات زیر همخوانی دارد.

(رزمجو و پور عزت، ۱۴۰۱). پژوهشی با عنوان «شناسایی و کشف عوامل کاهنده بدبینی سازمانی و مهار آن با تأکید بر سرمایه اجتماعی» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که بدبینی سازمانی را می‌توان با رعایت عوامل مختلفی مهار و کنترل کرد. (دهقانان، ۱۴۰۱)، در پژوهشی با عنوان «اثرات بدبینی سازمانی بر کارکنان سازمان آموزش و پرورش» به این نتیجه رسید که بدبینی سازمانی بر استرس شغلی در سازمان آموزش و پرورش کل تهران تأثیر

دارد. نوذری (۱۳۹۶)، در پژوهش خود «تأثیر رفتارهای منافقانه در بدبینی سازمانی» به این نتیجه رسید که: رفتارهای منافقانه و بدبینی سازمانی رابطه معناداری دارند، بدین معنی است که بالا رفتن رفتارهای منافقانه باعث می‌شود بدبینی سازمانی نسبت به کارکنان افزایش یابد. با توجه به محتوای مبانی نظری و پیشینه تحقیقات مربوط به پژوهش، می‌توان گفت که دو متغیر نفاق و بدبینی به‌نوعی در هر سازمانی با مقادیر متفاوتی وجود دارند و وجود بیش‌ازحد آن‌ها قطعاً عملکرد هر سازمانی را تحت‌الشعاع قرار خواهد داد و باعث آسیب‌های زیادی به سازمان خواهد شد. چنان‌که از محتوای منابع مطالعه شده برمی‌آید برای ظهور و بروز نفاق و بدبینی در سازمان علل و عواملی وجود دارد و برای کنترل و جلوگیری از گسترش آن‌ها در سازمان اولین کار شناسایی علل پیدایش آن‌هاست. با شناخت علل و زمینه‌های بروز نفاق و بدبینی در سازمان می‌توان برای جلوگیری از گسترش آن‌ها برنامه‌ریزی کرده و اقدامات لازم را انجام داد. بر اساس نتایج تحقیقات پیشین، رفتارهای منافقانه بر کاهش مشارکت کارکنان، کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی، رضایت شغلی پایین کارکنان و تعهد سازمانی پایین کارکنان تأثیر دارد، یعنی هرچقدر رفتارهای منافقانه بیشتر باشد، رفتارهای بدبینانه نیز افزایش می‌یابد.

همچنین نتیجه پژوهش نشان داد بین نفاق سازمانی و نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی رابطه وجود دارد.

نتیجه به‌دست‌آمده در تحقیق با نتایج تحقیقات زیر همخوانی دارد. اشگرف و امیری (۱۳۹۷)، که در پژوهشی با عنوان «برده‌برداری از نفاق در سازمان با به‌کارگیری پدیدار نگاری» دریافتند که عوامل متعددی بر رفتارهای ریاکارانه و منافقانه در روابط فردی و سازمانی تأثیر دارند که از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آن می‌توان به فرهنگ سازمانی مبتنی بر سوت و سکوت سازمانی، اشاره کرد.

هادوی نژاد و بهارلویی (۱۳۹۴)، در پژوهشی به بررسی رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: بر پیشایندها و پیامدهای نفاق سازمانی پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که سه متغیر جو سکوت، ارتباطات بین فردی سیاسی، ضعف قانونی- نظارتی پیشایندهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان‌اند و دو متغیر سکوت سازمانی و زوال اعتماد بین فردی پیامدهای آن محسوب می‌شوند.

می‌توان نتیجه گرفت که در مدل طراحی شده شرایط علی، نفاق در ساختار سازمانی، نشاط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و هر چه قدر نفاق در سازمان افزایش یابد بیشتر نشاط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با افزایش مؤلفه‌های نشاط در سازمان شاهد کاهش نفاق با تمامی ابعاد آن خواهیم شد. اگر مدیران سازمانی ابعاد نشاط سازمانی را جزو ویژگی‌های کارکنان سازمان خویش مدنظر قرار دهند و برای تقویت و افزایش این ویژگی‌ها در کارکنان خود برنامه داشته باشند مطمئناً نفاق و ابعاد آن در بین کارکنان سازمان روزبه‌روز کمرنگ‌تر شده و به‌مرورزمان مفهومی در سازمان نخواهد داشت.

نتایج به‌دست آمده از تحقیق نشان داد بین رابطه علی رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با نقش میانجی نفاق سازمانی روی نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیر مستقیم و تأثیر غیرمستقیم وجود دارد.

بر اساس نتایج به‌دست آمده متغیرهای مستقل رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی بر متغیر نفاق سازمانی اثر گذاشته است و متغیر نفاق سازمانی نیز بر متغیر وابسته نشاط سازمانی اثر داشته است. بر این اساس، متغیر نفاق سازمانی در رابطه بین متغیرهای رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی و نشاط سازمانی نقش میانجی دارد.

همچنین بر اساس جدول ۹؛ تمام ضرایب تأثیر مستقیم و غیرمستقیم معنی‌دار است. جدول ۱۰، ماتریس واریانس-کوواریانس باقی‌مانده متغیر رهبری زهرآگین، بدبینی سازمانی، روی متغیر نشاط سازمانی، با میانجی‌گری نفاق سازمانی را نشان می‌دهد. با عنایت به برابر بودن مقادیر گزارش شده در جدول ۱۰ با صفر، نتیجه‌گیری می‌شود، داده‌ها با شدت بیشتری مدل نظری تدوین شده را حمایت می‌کند.

بنابراین، بر اساس داده‌های جدول ۹ و جدول ۱۰ نتیجه‌گیری می‌شود، بین رابطه علی رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی با نقش میانجی نفاق سازمانی روی نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تأثیر مستقیم و تأثیر غیرمستقیم وجود دارد.

در تبیین این فرضیه می‌توان گفت: مدل ساختاری طراحی شده پژوهش بیانگر آن است که دو متغیر مستقل رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی هم می‌توانند تأثیر مستقیم بر متغیر وابسته نشاط سازمانی داشته باشند و هم از طریق نفاق به‌عنوان متغیر واسطه بر نشاط سازمانی تأثیر داشته باشند.

نتایج پژوهش نشان داد نفاق سازمانی بر اساس رهبری زهرآگین، بدبینی سازمانی و نشاط سازمانی در کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی قابل پیش‌بینی است. بر اساس جدول ۱۱؛ هر سه متغیر نشاط سازمانی، بدبینی سازمانی و رهبری زهرآگین بهترین پیش‌بین برای نفاق سازمانی هستند. در این مدل، سه متغیر نشاط سازمانی، بدبینی سازمانی و رهبری زهرآگین به عنوان متغیر مستقل و نفاق سازمانی، به عنوان متغیر وابسته است. همچنین طبق جدول ۱۲، برازش مدل مناسب ارزیابی شده است. همان‌طور که از جدول ۱۳، مشخص است، با عنایت به اینکه، قدر مطلق F محاسبه شده (۱۴۳/۶۶)، بزرگ‌تر از F جدول با درجات آزادی ۳ و ۴۱۶ و سطح معنی‌داری ۹۹ درصد (۳/۸۳) است، بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه‌گیری می‌شود، مدل ارائه شده، به خوبی نفاق سازمانی را به عنوان متغیر وابسته، توصیف می‌کند. بر اساس جدول ۱۴، سطح معنی‌داری مقادیر t کوچک‌تر از ۰/۰۱ است؛ بنابراین، فرض صفر که بیانگر بی‌اثر بودن متغیرها در مدل است، رد می‌شود. بر این اساس، طبق جدول ۱۴، همه ضرایب از لحاظ آماری معنی‌دار بوده و باید در مدل لحاظ شوند. مدل ارائه شده توسط این برازش رگرسیونی، به صورت زیر است:

$$-۴/۴۶۱ + ۸/۵۸۷ + ۸/۹۹۰ + ۱۷/۵۰۱ = \text{نفاق سازمانی}$$

بنابراین نفاق سازمانی به وسیله سه متغیر مستقل نشاط سازمانی، بدبینی سازمانی و رهبری زهرآگین قابل پیش‌بینی است.

نتیجه کلی اینکه برای افزایش نشاط سازمانی علاوه بر توجه به عوامل افزایش‌دهنده نشاط سازمانی باید به عوامل کاهش‌دهنده آن نیز توجه کرد که از جمله این عوامل می‌توان به سبک رهبری زهرآگین، بدبینی سازمانی و نفاق سازمانی اشاره کرد.

**پژوهش حاضر دارای محدودیت‌هایی بود که به برخی از آن‌ها به شرح زیر اشاره می‌شود:**

- تعداد سؤالات پرسشنامه و طولانی بودن زمان پاسخگویی ممکن است عاملی برای عدم انگیزه پاسخ‌دهنده‌ها و عدم دقت آنان در پاسخ به گویه‌ها بوده و اعتبار پژوهش را تحت تأثیر قرار دهد. لذا عدم استقبال و تمایل کمتر کارکنان اداری برای تکمیل پرسشنامه از دیگر محدودیت‌های پژوهش بود.
- در ادارات آموزش و پرورش مدیران ادارات در زمان کوتاهی تغییر می‌یابند و به همین دلیل عدم شناخت کامل کارکنان از رئیس سازمان و ارتباط مستقیم با آن یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش بود.

- بسیط و جامع بودن موضوع تحقیق در عین اینکه در طراحی الگوی موردنظر یک الزام می‌نمود ولی به‌نوبه خود محدودیت‌هایی را پیش رو قرار می‌داد. در حقیقت وسعت موضوع تحقیق، شمولیت جامعی از متغیرها را در برمی‌گرفت که در عین اینکه برای مدل یابی الگو می‌بایست به همه این ابعاد توجه شود ولی مشکلاتی چند در طراحی ابزار و در نظر گرفتن آن‌ها با همدیگر برای محقق به همراه داشت.
  - فقر تحقیقاتی: هرچند تحقیقات داخلی و خارجی زیادی در ارتباط با تک‌تک متغیرهای پژوهش و در مواردی بین دو تا از متغیرها و به روش‌های متفاوت وجود داشت ولی تحقیقی که به روش پژوهش حاضر و به‌صورت مدل یابی ساختاری و همه متغیرها را در نظر گرفته باشد وجود نداشت.
  - قلمرو مکانی تحقیق، سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بوده است از آنجایی که یافته‌های این پژوهش در رابطه با این سازمان است در خصوص تعمیم آن به دیگر سازمان‌ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد.
- بر اساس نتیجه‌گیری‌های انجام شده در بخش‌های قبلی و در راستای هدف اصلی تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود.**
- به مدیران سازمان‌های آموزشی پیشنهاد می‌گردد به جهت برخورداری از محیط سازمانی با نشاط با کارمندان خود هم‌دل باشند، به مسئولیت‌های غیر کاری کارمندان خود توجه داشته باشند، زیردستان خود را تحقیر نکنند و اشتباهات گذشته آن‌ها را یادآور نشوند، کارمندان خود را در مقابل دیگران کوچک جلوه ندهند.
  - به مدیران سازمان‌های آموزشی پیشنهاد می‌گردد برای اینکه سازمانی با نشاط و پویا داشته باشند به نحوه انجام وظایف شغلی کارمندان خود نظارت ویژه داشته باشند، به حریم خصوصی کارمندان خود تجاوز نکنند، شرایطی را فراهم کنند که کارمندان از راه‌های نوآورانه وظایف شغلی خود را انجام دهند، در تصمیمات خود از نظرات و دیدگاه‌های کارمندان استفاده کنند، در شرایط خاص و حساس سازمانی تصمیمات صحیح همراه با سیاست‌های سازمانی را اتخاذ کنند.
  - به مدیران سازمان‌های آموزشی پیشنهاد می‌شود که سازوکارها و ابزارهایی مناسب را برای ارتقای نشاط کارکنان در سازمان به‌کارگیرند و آزادی عمل و تفویض اختیار که از رویکردهای مناسب برای افزایش نشاط کارکنان در محیط کار است در دستور کار قرار دهند، به‌طوری‌که با واگذاری مسئولیت و اختیار به سبب مقابله با روتین شدن،

خسته‌کننده بودن و کسالت‌آور بودن فعالیت‌های شغلی، موجبات نشاط و خوشنودی کارکنان فراهم شود.

- پیشنهاد می‌شود واحدی در ادارات تشکیل شود تا مسئولیت توسعه و گسترش نشاط در سازمان را بر عهده داشته باشد. این واحد میزان نشاط را به‌طور مستمر ارزیابی کرده و راه‌های رشد و توسعه نشاط را به کل سازمان ارائه نماید. با این کار نشاط در آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها گنجانده شده و جزئی از محتوای سازمان می‌گردد.

- به مدیران سازمان‌های آموزشی پیشنهاد می‌گردد به شناسایی رهبران زهرآگین مدارس و ادارات و برنامه‌ریزی منظم و مستمر جهت تغییر و اصلاح دانش، نگرش و توانایی رهبری آنان جهت حرکت به سمت سبک‌های مثبت رهبری اقدام نمایند.

- پیشنهاد می‌شود مسئولین آموزش و پرورش افرادی که دارای توانایی بالقوه رهبری هستند شناسایی و تحت آموزش قرار دهند، زیرا این امر به صداقت، اطمینان و اعتماد کارکنان در محل کار کمک شایانی می‌کند و این افراد قطعاً از سبک‌های حمایتی و مثبت‌گرا در سازمان استفاده خواهند کرد.

- با توجه به چالش‌های موجود در مدیران ادارات آموزش و پرورش (سبک رهبری زهرآگین و بدبینی و نفاق) یک راه امیدوارکننده برای شکستن این چرخه منفی، آماده‌سازی کارکنان برای مدیریت چالش‌های رفتاری است که با رفتارهای منافقانه و بدبینی سازمانی بالا همراه است. پیشنهاد می‌شود کارکنان با فنون رفتاری مواجهه کارکردی با رفتارهای بی‌ادبانه و توهین‌آمیز مدیران آشنا شوند تا هنگام لازم از آن‌ها استفاده کنند.

- پیشنهاد می‌شود به‌منظور نظارت بر عملکرد مدیران ادارات و مدارس آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی ساختارهایی در ادارات آموزش و پرورش ایجاد شوند تا مدیران از مقام و موقعیت خود در سازمان در جهت منافع شخصی سوءاستفاده نکنند.

- پیشنهاد می‌شود دولت با ایجاد کارگروه‌هایی برای بررسی و بازرسی رفتار مدیران که می‌تواند شامل افراد آگاه از سطوح داخل و فرهنگ سازمان باشند با گرفتن بازخورد از زیردستان و دریافت نظر ارباب‌رجوعان با استقرار نظام تنبیه یا پاداش برای مدیران از میزان رفتار کژکارکردی مدیران کاسته و اعتماد کارکنان را به وجود سیستم افزایش دهد که به نظر آن‌ها توجه می‌کند.

- پیشنهاد می‌شود با ارزیابی ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران و اعمال رتبه‌بندی در میان آنان بر اساس دستورالعمل‌های سازمانی مبتنی بر شایسته‌گزینی از سکان‌داری مدیران با ویژگی‌های زهرآگینی بشدت جلوگیری گردد.
- با توجه به بسط و جامع بودن موضوع تحقیق پیشنهاد می‌شود سایر عوامل مؤثر در کاهش نشاط سازمانی را در ادارات آموزش و پرورش و با استفاده از سایر روش‌های تحقیقی موردبررسی قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌شود برای جمع‌آوری داده‌ها در ارتباط با متغیرهای پژوهش پرسشنامه‌ها را در بین کارکنان ادارات دیگری غیر از ادارات آموزش و پرورش توزیع نموده و اطلاعات لازم را جمع‌آوری کرد.
- پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر را در استان‌ها و سازمان‌های دیگری غیر از آموزش و پرورش اجرا کرد.
- پیشنهاد می‌شود در انتخاب نمونه تحقیق از روش انتخاب هدفمند استفاده گردد تا در تحقیق از ادارات و سازمان‌هایی که مدیران آن‌ها مدت طولانی در منصب مدیریت بوده‌اند و برای کارکنان شناخته‌شده هستند استفاده گردد.

#### ملاحظات اخلاقی

در این پژوهش موازین اخلاقی از جمله رازداری، محرمانه بودن و مشارکت داوطلبانه در پژوهش به‌طور کامل رعایت شد.

#### تشکر و قدردانی

این پژوهش با هزینه شخصی نفر اول انجام و نویسندگان از همه کسانی که سهمی در این پژوهش داشتند، تشکر می‌کنند.

#### تعارض منافع

در این مقاله تعارض منافع وجود نداشت.

## منابع

- اشگرف، رضا، امیری، علینقی. (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی، مورد کاوی شرکت پالایش گاز پارسیان. *مدیریت فرهنگ‌سازمانی*، ۱۶(۲)، ۳۰۵ - ۳۲۵.  
<https://doi.org/10.22059/jomc.2018.211944.1006909>
- بختیاری، زینب، و هادوی نژاد، مصطفی. (۱۳۹۶). مدل پیروی شرنگ آلود مطیعان در سازمان: یک نگاهت علی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۱(۴)، ۱۰۱-۱۲۴.  
<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1316251>
- تقی پوریان، محمدجواد، محمدعلیزاده بجارینه، مریم، فرخ سرشت، بهزاد، و آقاجانی، حسنعلی. (۱۴۰۱). واکاوی عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده بروز رهبری زهرآگین در سازمان‌های امروزی مبتنی بر تکنیک فراترکیب. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری*، ۲۶(۷)، ۱۰۱-۱۱۹.
- جووری، بهنوش، محمدی مقدم، یوسف، قهرمانی قاجار، سوسن، و حسن مرادی، نرگس. (۱۳۹۹). تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای نشاط‌آفرینی سازمانی برای زنان دانشگاهی (با عنایت بر نقش‌های چندگانه زنان). *مطالعات زن و خانواده*، ۸(۲)، ۳۷-۷۸.  
<https://doi.org/10.22051/jwfs.2020.25057.2049>
- حسن‌زاده پسیخانی، محمدصادق؛ مؤذن جمشیدی، میرهادی، و مشرفی کسمایی، مجید. (۱۳۹۸). تأثیر رهبری اصیل درک شده بر بدبینی سازمانی و توانمندسازی ساختاری. *مجله مطالعات مدیریت راهبردی*، ۳۹، ۲۳۰-۲۰۹.  
<https://sid.ir/paper/410586/en>
- خداپرست، مهدی، و باقرزاده، محمدرضا. (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های عدم نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی با تکنیک دلفی فازی. *فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت*، ۱۲(۲۸)، ۴۸-۶۵.  
<http://dorl.net/dor/20.1001.1.20089775.1400.12.28.4.4>
- دهقانی سلطانی، مهدی، مصباحی، مریم، و میرزاصادقی، نعیمه. (۱۳۹۸). تأثیر رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی از راه ترویج رفتارهای ریاکارانه و ماکیاولی گرانه. *نشریه مطالعات منابع انسانی*، ۳(۹۷)، ۴۳۲-۴۵۰.  
<https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.236600.1441>
- رزمجو، شبنم، و پورعزت، علی‌اصغر. (۱۴۰۱). شناسایی و کشف عوامل کاهنده‌ی بدبینی سازمانی و مهار آن با تأکید بر سرمایه اجتماعی. *دو فصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۴(۷)، ۲۳۳-۲۶۱.  
<https://doi.org/10.22080/shrm.2022.23935.1353>

- زارع، فرجام، و سپهوند، رضا. (۱۳۹۸). بررسی نقش سبک رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه آزاد و پیام نور شیراز). *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۰(۱)، ۲۱۵-۱۸۹.  
<https://doi.org/20.1001.1.20086369.1398.10.37.9.3>
- زکی پور، شهپر، فرخ سرشت، بهزاد، تقی پوریان، محمدجواد، و آقاجانی، حسنعلی. (۱۳۹۹). واکاوی عوامل مؤثر بر کاهش رفتارهای نابهنجار کاری در حوزه‌ی سلامت مبتنی بر تکنیک فراترکیب. *پیابورد سلامت*، ۱۴(۳)، ۲۴۰-۲۲۸.  
<https://sid.ir/paper/415266/fa>
- سالاری نهند، ابراهیم. (۱۳۹۹). شادی و نقش آن در سازمان‌ها. *ماهنامه مدیر یار*، مقاله برگرفته از سایت مدیریت جامع، به نشانی: [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)
- سپهوندرضا، جعفری سلیمان. (۱۳۹۸). تأثیر احساس امنیت اجتماعی بر سرمایه و نشاط اجتماعی. *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۳(۴)، ۵۴۱ - ۵۲۱.  
<https://doi.org/10.22059/jscm.2016.62096>
- سوداگر، اسما، و ناستی زایی، ناصر (۱۴۰۰). تأثیر رهبری امنیت مدار بر نشاط سازمانی با نقش میانجی روحیه در محیط کار. *پژوهش‌نامه روان‌شناسی مثبت*، ۷(۲)، ۷۲-۶۱.  
<https://dx.doi.org/10.22108/ppls.2021.127711.2082>
- سیدجوادین، سیدرضا، قلی پور، آرین، و جانعلی زاده شوکی، محمد. (۱۳۹۴). شناسایی تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای مدیریت منابع انسانی. *مجله پژوهش در مدیریت منابع انسانی*، ۶(۴)، ۱۰۹-۱۲۷.
- شجاعی، پیام، باقری، مسلم، نیکبخت، امین، و محسنی بیک زاده، مهسا. (۱۳۹۹). مدل‌سازی عوامل مؤثر بر شادی سازمانی با رویکرد مدل‌سازی تفسیری ساختاری فراگیر. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۹(۲)، ۱۲۹-۱۵۸.  
<https://www.doi.org/20.1001.1.23221518.1399.9.2.5.5>
- طاهریان، حسین، فیض، داوود، و حیدرخانی، زهرا. (۱۳۹۳). عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر شادی و نشاط در دانشگاه‌ها و تأثیر آن‌ها بر تولید علم. *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۰(۲)، ۹۹-۱۱۶.  
<https://sid.ir/paper/68027/fa>
- ظهورپورونده، وجیهه، و شکراللهی، مهرداد. (۱۳۹۷). رابطه رفتار رهبری مدیران و بدبینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر عدالت سازمانی در آموزش و پرورش. *فصلنامه پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۳(۱۲)، ۱۱۱ - ۱۴۸.  
<https://www.doi.org/10.22054/jrlat.2019.35991.1402>
- عبدی، حمیرا، سبجانی، عبدالرضا، موسویان، سید مرتضی، و عباسی، حجت‌الله. (۱۳۹۸). تأثیر قلدری سازمانی بر بدبینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی و مدیریت برداشت

- (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب)، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، ۴(۱۶)، ۳۷-۷۰.  
<https://doi.org/10.22054/jrlat.2019.46646.1483>
- علیزاده، ناهید، تابان، محمد، و قلی پور سلیمانی، علی. (۱۳۹۶). بررسی نقش سرمایه روان‌شناختی در ایجاد نشاط اعضای بسیج واحدهای فرهنگی ارشاد اسلامی استان ایلام. پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت، ۳ (۱)، ۳۷-۹.  
<https://www.magiran.com/p1815521>
- عیدوزهی، مینا، و ناستی زدایی، ناصر. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر خودشیفتگی مدیران بر سکوت سازمانی معلمان با نقش میانجی ریاکاری سازمانی. مدیریت مدرسه، ۸(۲)، ۳۲۳-۳۴۳.  
<https://sid.ir/paper/383909/fa>
- عیدی پور، کامران، یوسفی، بهرام، زرتشتیان، شیرین، عیدی، حسین. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم. مدیریت مطالعات ورزشی، ۱۲(۵۹)، ۱۳۵-۱۵۲.  
<https://doi.org/10.22089/sm.rj.2018.5378.2060>
- قلی زاده، فاطمه، شجاع، سامره، و تجری، طیبه. (۱۴۰۰). شناسایی و تحلیل عوامل ایجادکننده رهبری زهرآگین و ارائه راهکارهای پیشگیرانه. فصلنامه علم نظارت و بازرسی ناجا، ۱۵(۵۶)، ۱۰۳-۱۲۴.  
<https://civilica.com/doc/1769522/>
- کاظمی، فضل اله، نظری، یونس، زارع، امین، و رمضان، مجید. (۱۳۹۹). رهبری ماکیاولی و رفتار انحرافی کارکنان: تبیین نقش میانجی گر رهبری غیراخلاقی خودکامه و بدبینی سازمانی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۵ (۲)، ۱۴۰-۱۴۹.  
<http://ethicsjournal.ir/article-1-1866-fa.html>
- محمدی مقدم، یوسف، محمدی مقدم، یحیی، طیبی، علی، و ساعدی، عبدالله. (۱۴۰۲). طراحی الگوی نشاط منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی. فصلنامه منابع انسانی تحول‌آفرین، ۷(۷)، ۳۹-۵۴.  
<https://doi.org/10.30495/THR.1402.1037834>
- معصومی نژاد، فرانک، فرخ سرشت، بهزاد، الوانی، سید مهدی، و تقی پوریان گیلانی، محمدجواد. (۱۴۰۱). طراحی مدل پیشران‌های نشاط کارکنان سازمان‌ها با تکنیک فراترکیب. مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۰(۱)، ۱۱۷-۱۰۱.  
<https://doi.org/10.22059/jomc.2021.309052.1008119>
- میرزایی، وحید، رحیم نیا، فریبرز، مرتضوی، سعید، و شیرازی، علی. (۱۳۹۷). بدبینی سازمانی پرستاران: مطالعه پدیدارشناسی. تحقیقات کیفی در علوم سلامت، ۷(۱)، ۸۸-۱۰۲.  
<https://sid.ir/paper/215511/fa>

- نیازی، محسن، و ذوالفقاری، اکبر. (۱۴۰۲). طراحی الگوی عوامل مؤثر بر نشاط سازمانی کارکنان: پژوهشی به روش فرا ترکیب. *مدیریت فرهنگ‌سازمانی*، ۲۱(۲)، ۱۵۵-۱۶۹.  
<http://doi.org/10.22059/jomc.2023.350898.1008498>
- هادوی نژاد، مصطفی، دانایی فرد، حسن، آذر، عادل، و خائف‌اللهی، احمد. (۱۳۹۷). کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۷، ۸۱-۱۳۰.
- هادوی نژاد، مصطفی، و کلوندی، مریم. (۱۳۹۵). کاوش پویایی‌های پیشایندهی رهبری زهرآگین با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۵(۳)، ۱-۲۴.  
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1395.5.3.1.5>
- هادی پور، عبدالله، محمدخانی، کامران، و محمدداوودی، امیر حسن. (۱۴۰۱). شناسایی واکاوی موانع مؤثر بر نشاط سازمانی در سازمان‌های دولتی. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۸، ۱۰۸-۹۷.  
<https://dor.isc.ac/dor/10.22034/ijes.2021.537484.1144>
- یوسفی، زهره، ایمانی، محمد نقی، و شریفی، اصغر. (۱۳۹۹). ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری). *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۳(۴۶)، ۲۰۰-۱۸۳.  
<https://dor.isc.ac/dor/10.48308/jcoc.2021.100619>

## References

- Abdi, H., Sobhani, A., Mousavian, S. M., & Abbasi, H. (2019). The effect of workplace bullying on organizational cynicism through organizational silence and impression management (Case study: Islamic Azad University, South Tehran Branch). *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management Research, Allameh Tabataba'i University*, 4(16), 37-70.  
<https://doi.org/10.22054/jrlat.2019.46646.1483> [In Persian]
- AbdulQuddus, M. (2019). Workplace happiness and positivity: Measurement, causes and consequences. *International Journal for Research in Engineering Application & Management (IJREAM)*, 5(2), 1-8.
- Alizadeh, N., Tabban, M., & Gholipour Soleimani, A. (2017). Investigating the role of psychological capital in creating joy among members of the Basij in Islamic Guidance cultural units of Ilam province. *Psychological Research in Management*, 3(1), 9-37. <https://www.magiran.com/p1815521> [In Persian]
- Ashgarf, R., & Amiri, A. (2018). Identifying and ranking factors affecting the emergence of hypocritical behaviors in Iranian state-owned companies and providing solutions based on Islamic texts: A case study of Parsian Gas Refining Company. *Organizational Culture Management*, 16(2), 305-325.  
<https://doi.org/10.22059/jomc.2018.211944.1006909> [In Persian]
- Bakhtiari, Z., & Hadvinejad, M. (2017). The model of sycophantic followers in organizations: A causal mapping. *Management Research in Iran*, 21(4), 101-124. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1316251> [In Persian]
- Barnes, L. L. (2010). *The effects of organizational cynicism on community colleges: Exploring concepts from positive psychology* [Doctoral dissertation, Claremont Graduate University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: Emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65–78. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-0025>
- Cankaya, M., & Ciftci, G. E. (2020). Hastane çalışanlarının toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi [The effect of hospital employees' perceptions of toxic leadership and organizational cynicism on their organizational commitment]. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273–298.
- Cetin, U. O. I. (2019). Yikici liderlerde etik disi davranislar [Unethical behaviors in destructive leaders]. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 5(2), 108–119.
- Chen, Z., Dong, B., Pei, Q., & Zhang, Z. (2022). The impacts of urban vitality and urban density on innovation: Evidence from China's Greater Bay Area. *Habitat International*, 119, 102492. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2021.102492>
- Cloutier, S., Jambeck, J., & Scott, N. (2014). The Sustainable Neighborhoods for Happiness Index (SHHI): A metric for assessing a community's sustainability and potential influence on happiness. *Ecological Indicators*, 40, 147–152. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2014.01.012>
- Dehghani Soltani, M., Mesbahi, M., & Mirza Sadeghi, N. (2019). The effect of toxic leadership on organizational trauma through promoting hypocritical and Machiavellian behaviors. *Human Resources Studies Journal*, 3(97), 432–450. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.236600.1441> [In Persian]
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3–26. <https://doi.org/10.1177/0095327X17747204>
- Eyidipour, K., Yousefi, B., Zartoshtian, S., & Eydi, H. (2020). Investigating the effect of toxic leadership on organizational cynicism and job alienation of employees of the Ministry of Sports and Youth with the mediating role of Machiavellianism. *Sport Management Studies*, 12(59), 135–152. <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.5378.2060> [In Persian]
- Eydozehi, M., & Nasti Zadahi, N. (2020). Investigating the effect of managers' narcissism on teachers' organizational silence with the mediating role of organizational hypocrisy. *School Management*, 8(2), 323–343. <https://sid.ir/paper/383909/fa> [In Persian]
- Fahie, D. (2019). The lived experience of toxic leadership in Irish higher education. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 341–355. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2019-0013>
- Gholizadeh, F., Shojae, S., & Tajri, T. (2021). Identifying and analyzing factors creating toxic leadership and providing preventive strategies. *Quarterly Journal of Naja Supervision and Inspection Science*, 15(56), 103–124. <https://civilica.com/doc/1769522/> [In Persian]
- Hadi Pour, E., Mohammadkhani, K., & Mohammad Davoodi, A. H. (2022). Identifying and analyzing obstacles affecting organizational joy in public organizations. *Sociology of Education*, 8, 97–108. <https://dor.isc.ac/dor/10.22034/jjes.2021.537484.1144> [In Persian]
- Hadvinejad, M., & Kolandi, M. (2016). Exploring the antecedent dynamics of toxic leadership using interpretive structural modeling. *Organizational Behavior Studies*, 5(3), 1–24. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1395.5.3.1.5> [In Persian]
- Hadvinejad, M., Danaee Fard, H., Azar, A., & Khafeh Allahi, A. (2018). Exploring the process of hypocritical behaviors in interpersonal communication in

- organizations using grounded theory. *Strategic Management Thought*, 7, 81–130. [In Persian]
- Hassanzadeh Pasikhani, M. S., Moazen Jamshidi, M., & Mashreghi Kasmaei, M. (2019). The effect of perceived authentic leadership on organizational cynicism and structural empowerment. *Journal of Strategic Management Studies*, 39, 209–230. <https://sid.ir/paper/410586/en> [In Persian]
- Huang, H. (2016). *Workplace happiness: Organizational role and the reliability of self-reporting* (Publication No. 10103038) [Master's thesis, University of Colorado at Boulder]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Javari, B., Mohammadi Moghaddam, Y., Ghorbani Ghajar, S., & Hassan Moradi, N. (2020). Developing and prioritizing organizational joy creation strategies for academic women (considering the multiple roles of women). *Women and Family Studies*, 8(2), 37–78. <https://doi.org/10.22051/jwfs.2020.25057.2049> [In Persian]
- Karabati, S. (2021). Organizational outcomes of destructive leadership: Summary and evaluation. In S. Karabati (Ed.), *Destructive leadership and management hypocrisy* (pp. 117–127). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-180-520211008>
- Kazemi, F. L., Nazari, Y., Zare, A., & Ramazan, M. (2020). Machiavellian leadership and employee deviant behavior: Explaining the mediating role of despotic unethical leadership and organizational cynicism. *Ethics in Science and Technology*, 15(2), 140–149. <http://ethicsjournal.ir/article-1-1866-fa.html> [In Persian]
- Khodaparast, M., & Bagherzadeh, M. R. (2021). Identifying the dimensions and components of organizational joylessness in public organizations using the fuzzy Delphi technique. *Journal of Behavioral Studies in Management*, 12(28), 48–65. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.20089775.1400.12.28.4.4> [In Persian]
- Kim, W., Han, S. J., & Park, J. (2019). Is the role of work engagement essential to employee performance or “nice to have”? *Sustainability*, 11(4), 1050. <https://doi.org/10.3390/su11041050>
- Klahn, B. (2023). Perspective chapter: Toxic leadership in higher education – What we know, how it is handled. In *Leadership*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.110159>
- Mahipalan, M. (2019). Workplace spirituality and subjective happiness among high school teachers: Gratitude as a moderator. *EXPLORE*, 15(2), 107–114. <https://doi.org/10.1016/j.explore.2018.07.002>
- Masoumi Nejad, F., Farokh Sarsht, B., Alvani, S. M., & Taghipourian Gilani, M. J. (2022). Designing a model of employee joy drivers in organizations using the meta-synthesis technique. *Scientific Journal of Organizational Culture Management*, 20(1), 101–117. <https://doi.org/10.22059/jomc.2021.309052.1008119> [In Persian]
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18–24.
- Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117–137. <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>
- Mirzaei, V., Rahiminia, F., Mortezaei, S., & Shirazi, A. (2018). Organizational cynicism of nurses: A phenomenological study. *Qualitative Research in Health Sciences*, 7(1), 88–102. <https://sid.ir/paper/215511/fa> [In Persian]

- Mohammadi Moghaddam, Y., Mohammadi Moghaddam, Y., Tayebi, A., & Saeedi, A. (2023). Designing a model of human resource joy in the Social Security Organization. *Transformative Human Resources Quarterly*, 2(7), 39–54. <https://doi.org/10.30495/THR.1402.1037834> [In Persian]
- Niyazi, M., & Zolfaghari, A. (2023). Designing a model of factors affecting organizational joy of employees: A meta-synthesis study. *Organizational Culture Management*, 21(2), 155–169. <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.350898.1008498> [In Persian]
- Razmjou, S., & Pourezzat, A. A. (2022). Identifying and discovering factors reducing organizational cynicism and controlling it with an emphasis on social capital. *Biannual Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4(7), 233–261. <https://doi.org/10.22080/shrm.2022.23935.1353> [In Persian]
- Salari Nahand, E. (2020). *Happiness and its role in organizations*. Manager-e-Yar Monthly, article retrieved from the Comprehensive Management website: [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com) [In Persian]
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Guerrero, R. F. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). Authentic leadership and creativity: The mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395–412. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2016-0994>
- Sepehvand, R., & Jafari Soleiman. (2019). The effect of social security feeling on social capital and joy. *Social Capital Management*, 3(4), 521–541. <https://doi.org/10.22059/jscm.2016.62096> [In Persian]
- Seyed Javadin, S. R., Gholipour, A., & Janalizadeh Shouki, M. (2015). Identifying the impact of employing toxic leadership style in the organization on human resource management outcomes. *Human Resource Management Research*, 6(4), 109–127. [In Persian]
- Shojaei, P., Bagheri, M., Nikbakht, A., & Mohseni Bikzadeh, M. (2020). Modeling factors affecting organizational happiness with an inclusive structural interpretive modeling approach. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 9(2), 129–158. <https://www.doi.org/20.1001.1.23221518.1399.9.2.5.5> [In Persian]
- Soodagar, A., & Nasti Zaei, N. (2021). The effect of security-oriented leadership on organizational joy with the mediating role of morale in the work environment. *Positive Psychology Research*, 7(2), 61–72. <https://dx.doi.org/10.22108/pprs.2021.127711.2082> [In Persian]
- Taghipourian, M. J., Mohammad Alizadeh Bajarbaneh, M., Farokh Sarsht, B., & Aghajani, H. (2022). Analyzing the driving and restraining factors of toxic leadership emergence in modern organizations based on the meta-synthesis technique. *Applied Research in Management and Accounting*, 7(26), 101–119. [In Persian]
- Taherian, H., Faiz, D., & Heidarkhani, Z. (2014). Managerial and organizational factors affecting happiness and joy in universities and their impact on knowledge production. *Research and Planning in Higher Education*, 20(2), 99–116. <https://sid.ir/paper/68027/fa> [In Persian]
- Tosten, R., Avci, Y. E., & Sahin, E. (2018). The relations between the organizational happiness and the organizational socialization perceptions of teachers: The sample of physical education and sport. *European Journal of Educational Research*, 7(1), 151–157. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.7.1.151>

- Yousefi, Z., Imani, M. N., & Sharifi, A. (2020). Presenting a predictive model of ethical leadership based on normative and individual (behavioral) variables. *Quarterly Journal of Career and Organizational Counseling*, 13(46), 183–200. <https://dor.isc.ac/dor/10.48308/jcoc.2021.100619> [In Persian]
- Zakipour, S., Farokh Sarsht, B., Taghipourian, M. J., & Aghajani, H. (2020). Analyzing factors affecting the reduction of workplace deviant behaviors in the health sector based on the meta-synthesis technique. *Payavard Salamat*, 14(3), 228–240. <https://sid.ir/paper/415266/fa> [In Persian]
- Zare, F., & Sepehvand, R. (2019). Investigating the role of toxic leadership style on organizational trauma considering the mediating role of organizational silence (Case study: Employees of Azad and Payame Noor Universities of Shiraz). *New Approach in Educational Management*, 10(1), 189–215. <https://doi.org/20.1001.1.20086369.1398.10.37.9.3> [In Persian]
- Zohoor Parvande, V., & Shokrallahi, M. (2018). The relationship between managers' leadership behavior and organizational cynicism considering the moderating role of organizational justice in education. *Educational Leadership Research Quarterly*, 3(12), 111–148. <https://www.doi.org/10.22054/jrlat.2019.35991.1402> [In Persian]

