

Research Paper

Structural modeling of toxic leadership with organizational vitality of education workers of East Azarbaijan province with the mediating role of organizational discord

Jafar Khodai¹, Sadegh Maleki Avarsin^{2*}, Abolfazl Qasimzadeh³

1. PhD student in educational management, Tabriz branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

2. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, Iran

Received: 2022/10/29

Accepted: 2024/02/12

PP:122-138

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2024.30890.6202](https://doi.org/10.30495/jedu.2024.30890.6202)

Keywords:

Toxic leadership, organizational vitality, organizational disloyalty, education administrative staff.

Abstract

Introduction: The current research was conducted with the aim of structural analysis of toxic leadership on organizational vitality with the mediating role of organizational discord.

research methodology: This is an applied research and a descriptive correlation method of causal modeling (structural equation modeling). The statistical population is all the administrative employees of the educational districts of East Azarbaijan province in 1400. Proportional stratified random sampling method, 370 people were selected using Morgan's table. Three standard questionnaires were used to collect data. Content and structural validity of the questionnaires, confirmation and reliability of the questionnaires were obtained as 0.83, 0.87 and 0.89 respectively. In order to evaluate the relationships between the latent and measured variables in the research, structural data modeling was used using SPSS and LISREL software.

Findings: The findings of the present study indicate a significant role between the variables. Also, the results confirmed the mediating role of organizational discord in the causal relationship between toxic leadership and organizational vitality.

Conclusion: The research results indicate that toxic leadership and organizational hypocrisy are factors that reduce organizational vitality.

Citation Khodai Jafar, Maleki Avarsin Sadegh, Qasimzadeh Abolfazl (2024) Structural modeling of toxic leadership with organizational vitality of education workers of East Azarbaijan province with the mediating role of organizational discord. Journal of New Approaches in Educational Administration; 15(2):122-138

Corresponding author: Sadegh Maleki avarsin

Address: Associate Professor, Department of Educational Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Tell: 09144130377

Email: s.maleki@iaut.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

Happiness is one of the most important and effective components in the process of human life, and without it the field of activity, creativity, innovation, invention and healthy life cannot be created. Happiness is considered a valuable tool for improving the personality and job performance of employees; So that happy people are more successful in the work environment (Behlgerdi, Maryam, 2018). Today, healthy organizations are organizations that care about the mental and physical health of employees as much as they care about work and productivity. The need to deal with the category of happiness and the factors that create it in the organization comes from the fact that, on the one hand, happiness increases the positive emotions of personnel, and on the other hand, by reducing negative emotions, it increases productivity (Fathi Dehashtan, Samia, 2014). The findings of Chalabi and Mousavi's research (2017) showed that the average level of happiness in Iran is 48.6 based on the 0-100 scale, which is considered lower than the average level of happiness. The aim of the current research is to identify the factors that reduce organizational vitality in the organization and also to create a structural model between these factors (poisonous leadership, organizational vitality) with the mediating role of organizational discord.

Context: Despite the importance and necessity of dealing with the effective factors in creating organizational vitality, so far no research has been done in the field of effective factors in reducing vitality in organizations. Especially, which of the leadership styles has a negative effect on organizational vitality, no research has been done, identifying effective factors in reducing organizational vitality and identifying management styles that have a negative effect on organizational vitality can help managers of organizations to increase organizational vitality and benefit. The organization will bring a lot of help.

Goal: The purpose of the current research is to identify the factors that reduce organizational

vitality in the organization and also to create a structural model between these factors (poisonous leadership, organizational vitality) with the mediating role of organizational hypocrisy.

Research method: This is an applied research and a descriptive correlation method of causal modeling (structural equation modeling). The statistical population is all the administrative employees of the educational districts of East Azarbaijan province in the year 1400. Proportional stratified random sampling method, 370 people were selected using Morgan's table. To collect data, three standard questionnaires were used (Kroloff Organizational Vitality Questionnaire (2007), Schmidt Questionnaire (2008) for toxic leadership, and Hadovinejad et al. questionnaire (2009) for hypocrisy). Content and structural validity of the questionnaires, confirmation and reliability of the questionnaires were obtained as 0.83, 0.87 and 0.89 respectively. In order to evaluate the relationships between the latent and measured variables in the research, structural data modeling was used using SPSS and LISREL software.

Findings: The results obtained from the research show that there is a negative and significant relationship between the variables of toxic leadership and organizational hypocrisy with organizational vitality. Also, there is a positive and significant relationship between toxic leadership variables and organizational hypocrisy.

Conclusion: It seems that in addition to personality, individual and psychological factors, various organizational and managerial factors have an effect on reducing the level of vitality and cheerfulness of the employees of organizations. It is necessary to investigate and identify these factors and prevent them from occurring in the organization in order to increase organizational vitality. The present study showed that toxic leadership style plays an important role in reducing organizational vitality both directly and through the influence on mediating variables such as organizational discord.

مقاله پژوهشی

مدل سازی ساختاری رهبری زهرآگین با نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی با نقش واسطه ای نفاق سازمانی

جعفر خدائی^۱، صادق ملکی آوارسین^{۲*}، ابوالفضل قاسم زاده^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

۳. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف تحلیل ساختاری رهبری زهرآگین بر نشاط سازمانی با نقش میانجی نفاق سازمانی انجام گرفت.

روش: این پژوهش کاربردی و روش توصیفی همبستگی از نوع مدل یابی علی (مدل یابی معادلات ساختاری) است. جامعه آماری همه ی کارکنان اداری مناطق آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی در سال ۱۴۰۰ می باشد. روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبتی که با استفاده از جدول مورگان ۳۷۰ نفر انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها از سه پرسشنامه استاندارد (پرسشنامه نشاط سازمانی کرولف (۲۰۰۷)، پرسشنامه اشمیت (۲۰۰۸) برای رهبری زهرآگین و پرسشنامه هادوی نژاد و همکاران (۱۳۸۹) برای نفاق) استفاده شد. روایی محتوایی و سازه ای پرسشنامه ها تأیید و پایایی پرسشنامه ها به ترتیب ۰/۸۳ و ۰/۸۷ و ۰/۸۹ به دست آمد. به منظور ارزیابی روابط بین متغیرهای مکنون و اندازه گیری شده در پژوهش، از مدل یابی ساختاری داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS و LISREL استفاده گردید.

یافته ها: یافته های مطالعه حاضر حاکی از نقش معنی دار متغیرهای رهبری زهرآگین و نفاق سازمانی بر نشاط سازمانی می باشد. همچنین نتایج حاکی از تأیید نقش میانجی نفاق سازمانی در روابط علی بین رهبری زهرآگین با نشاط سازمانی بود.

نتیجه گیری: نتایج تحقیق حاکی از آن است که رهبری زهرآگین و نفاق سازمانی از عوامل کاهش دهنده نشاط سازمانی هستند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۳

شماره صفحات: ۱۳۸-۱۲۲

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن
مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2024.30890.6202

واژه های کلیدی:

رهبری زهرآگین، نشاط سازمانی، نفاق سازمانی،
کارکنان اداری آموزش و پرورش.

استناد: خدائی جعفر، ملکی آوارسین صادق، قاسم زاده ابوالفضل (۱۴۰۳). مدل سازی ساختاری رهبری زهرآگین با نشاط سازمانی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی با نقش واسطه ای نفاق سازمانی. دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۵ (۲): ۱۳۸-۱۲۲

* نویسنده مسوول: صادق ملکی آوارسین

نشانی: دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

تلفن: ۰۹۱۴۴۱۳۰۳۷۷

پست الکترونیکی: s.maleki@iaut.ac.ir

مقدمه

نشاط در محیط کار زمانی حاصل می شود که فرد برای دستیابی به اهداف کاری خود از توانایی ها و استعدادهای بالقوه خود استفاده کند. استعدادها، مجموعه ای از توانایی های ذهنی، جسمی و روانی اند که درون هر فرد به طور متفاوت موجود است. توانمندی های درونی، سرمایه های وجودی هر فردند که اگر به کار گرفته شوند، احساس رضایت و شادی ماندگار یا همان نشاط را ایجاد خواهند کرد. (Cloutier, 2014; Bagheri & et al, 2017).

یکی از سازمانهای مهم که نقش حیاتی و بسیار مهمی در زندگی افراد یک جامعه ایفا می کند، سازمان آموزش و پرورش است. سازمان آموزش و پرورش یکی از نهاد های مهم اجتماعی است و به شکوفایی استعدادها و افزایش توانایی ها و قابلیت های فرد کمک می کند و از طرف دیگر در خدمت نظام اجتماعی در می آید و از طریق انتقال بهسازی و گاه تغییر ارزش ها و هنجارهای اجتماعی، جامعه پذیری نسل آینده را ممکن می سازد. آموزش و پرورش از یک طرف تأثیر بسزایی بر جامعه می گذارد و جامعه پذیری نسل آینده را ممکن می سازد و از طرف دیگر آموزش و پرورش که قرار است انسان را برای آینده آماده کند، باید توانایی رویارویی با چالش هایی که تحولات کنونی رو در روی نسل حاضر قرار می دهند را داشته باشد، لذا باید ماهیت آن پویا، تغییر پذیر و منعطف باشد و در جهت رشد، تعالی و تغییر حرکت کند. پس باید از محیطی شاد و آرام بهره مند باشد (Jafari and Talebzadeh, 2009). نشاط ابزار ارزشمندی برای اصلاح شخصیت و عملکرد شغلی کارکنان محسوب می شود. افراد شاد تحلیل رفتگی کمتر، فرسودگی عاطفی کمتر و غیبت کمتری دارند و احتمال کمتری وجود دارد که شغل خود را ترک کنند؛ هم چنین، وجود نشاط در زندگی فردی و اجتماعی نگرش مثبت به زندگی، خودپنداری مثبت، تمایل بیشتر برای کمک به دیگران، برخورداری از شاخص های بالای زندگی، روابط اجتماعی متعادل، نگرش مطلوب و رضایت آمیز به خود و دیگران و در نهایت، عملکرد بهتر شغلی - تحصیلی و تصمیم گیری برای فرد و جامعه به همراه دارد (Taherian & et al, 2014).

مهم ترین عامل اثربخشی در هر سازمان نیروی انسانی است، لذا برای افزایش اثربخشی و در نتیجه بهره وری نیروی انسانی لازم است تا راهبردهای خاصی به کار گرفته شود. به کارگیری نیروی اثربخش در دو عامل حیاتی سازمان، یعنی کاهش هزینه ها و افزایش راندمان و عملکرد نقش دارد و برون دادها را افزایش می دهد. هر چه مقابله مؤثر با فشار روانی و دور کردن کارکنان از فرسودگی و کاهش عواطف منفی بیشتر باشد و تلاش برای، بالا بردن رضایت مندی و افزایش عواطف مثبت مؤثر باشد، بهره وری افزایش می یابد. مطالعات زیادی به بررسی این موارد در محیط کار پرداخته اند که نتایج آن ها نشان می دهد که در سازمان ها می توان با مداخله و دستکاری بعضی از متغیرها جوسازمانی را دگرگون کرد و شادی، خشنودی شغلی و در پی آن بهره وری را افزایش داد (Smithson and Lewis, 2000).

Alexander Kjerulf مدیر ارشد شادی، بامدیران و کارکنان موسسات مختلفی در سراسر دنیا صحبت و مشاوره کرده و به آنها آموزش می دهد که چگونه محل کار خود را از یک محیط استرس زا و ملال آور به محیطی شاد و انرژی زا تبدیل کنند. او در مقاله ای به ارتباط میان شادی و بهره وری پرداخته و ابراز می کند: پیوند و رابطه آشکاری بین "شادی در کار" و "بهره وری" وجود دارد. آیا بهره وری ما را شاد می کند یا شادی موجب بهره وری می شود؟ بله. رابطه دو طرفه ای بین این دو وجود دارد، اما پیوند "از شادی به بهره وری" قوی تر است. به این معنی که اگر می خواهید بهره ور باشید، بهترین چیزی که می تواند کمک تان کند تمرکز بر شاد بودن در کاری است که انجام می دهید.

عوامل متعددی بر شادی کارکنان یک سازمان تأثیر دارد (Masouminejad and et al, 2019) در مقاله ای تحت عنوان «مدل نهایی پیشرانهای مؤثر بر نشاط سازمانی» پیشران های مؤثر بر نشاط کارکنان سازمان ها با دیدی جامع و کل نگر در ۳ بعد اصلی (سازمانی، فردی، اجتماعی)، ۱۰ مؤلفه (شاغلی، مدیریت و رهبری، رفاهی، زمینه ای، فیزیولوژیکی، شخصیتی، اعتقادی، مهارتی، ارتباطات، رفتارهای شهروندی سازمانی)، و ۴۶ شاخص (معنادار بودن شغل، علاقه به کار، سبک رهبری، حرفه ای گرایی، اخلاق مداری، شایسته بودن، حامی بودن، درک کارکنان، ورزش و تفریح، حقوق و مزایا، عدالت سازمانی، ساختار منعطف، امنیت شغلی، مسایر پیشرفت شغلی، هدفگذاری، فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی، یادگیری سازمانی، اعتماد سازمانی، توانمندسازی کارکنان، سن، جنسیت، تغذیه، سلامت جسمی، آراستگی و معطر بودن، مثبت اندیشی، کانون کنترل، خوش بینی، عزت نفس، خودگشودگی، خوش خلقی، انعطاف پذیری، توکل، شاکر بودن، قناعت و دین داری، سلامت روان، شوخ طبعی، کارآفرینی، نوآوری، روابط اجتماعی گسترده و تعامل مؤثر با دیگران، کمک به دیگران، شاد کردن دیگران، دید و بازدید، اعتماد به دیگران) شناسایی شده است.

از ماحصل مفاهیم فوق چنین برداشت می شود که امروزه مفهوم نشاط سازمانی به عنوان نسخه جدیدی از رضایت شغلی کارکنان بیان می گردد. مفاهیمی چون رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، تحلیل رفتگی و غیره در تبیین پیامدهای فردی و سازمانی نقش بسزایی دارند.

در حال حاضر، نشاط و پویایی در ادارات آموزش و پرورش کشور کم رفق شده است. بی نشاطی منابع انسانی ادارات آموزش و پرورش، پیامدهایی نظیر تمایل اندک کارکنان در خصوص اجرای وظایف محول، کاهش تعامل و تبادل نظر بین کارکنان ادارات، عدم استفاده از سرمایه های انسانی موجود به طور مطلوب، تمایل اندک کارکنان به اجرای کارهای تیمی، شکاف بین توانمندی کارکنان و عملکرد آنها، رفتارهای غیر بهره ور تعمدی از قبیل سکوت های تعمدی، بانشاطی های کاذب، کرختی، تنبلی و بروز فلات های شغلی و غیره را در بر خواهد داشت. تحقیقات زیادی در ارتباط با نشاط سازمانی و عوامل تاثیر گذار بر آن صورت گرفته است ولی در زمینه نشاط کارکنان اداری آموزش و پرورش و عواملی که باعث کاهش نشاط سازمانی می شوند پژوهش های اندکی صورت گرفته است.

یکی از پژوهش هایی که در زمینه موانع نشاط صورت گرفته است پژوهش (Mohammadi Moghaddam & et al, 2020) با نام « کاوشی داده بنیاد بر موانع سازمانی نشاط آفرینی در محیط دانشگاه » می باشد.

بنابراین پژوهش، مدل داده بنیاد موانع سازمانی نشاط آفرینی از منظر اعضای دانشگاه الزهراء شامل پنج مقوله اصلی ۱. نارسایی های ساختاری (پدیده محوری)، ۲. ناکارآمدی قوانین و مقررات (شرایط علی)، ۳. مهجور ماندن توانمندی های دانشگاه (شرایط مداخله گر)، ۴. بروز تعارض های کار- خانواده (شرایط زمینه ای) و ۵. بروز واکنشهای روانشناختی منفی و ضد بهره ور سازمانی (کنش ها و واکنش ها) است؛ که شایسته است رفع این موانع در دستور کار مسوولان و ذی ربطان دانشگاه قرار بگیرد.

یکی از مسائل مهمی که تمام سازمان ها با آن روبه رو هستند، نحوه هدایت و رهبری منابع انسانی است. درواقع، استفاده مدیران از سبکهای گوناگون رهبری می تواند تأثیراتی متفاوت بر این منابع و به دنبال آن، بر موجودیت و حیات سازمان داشته باشد (Seyedjavadin, 2014). (Qolipour and Janalizadeh).

اگر مدیران سازمانها سبک مدیریت مناسبی را جهت هدایت و رهبری منابع انسانی در پیش نگیرند باعث اثرات منفی زیادی برای سازمان خود خواهند شد. یکی از سبک هایی که ممکن است از سوی مدیران سازمانها مورد استفاده قرار گیرد سبک رهبری زهرآگین می باشد (Walton, ۲۰۰۸)، نیز معتقد است که حداقل برای وجود رهبران زهرآگین در سازمان و عواقب ناشی از رفتار منفی آن ها، بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی ۱ کارکنان است. در این سبک از رهبری، رفتار رهبر، زهرآلود و مسموم کننده است و حاوی خصوصیات و ویژگی های ناشایستی همچون ترور شخصیت، تخریب، نفاق افکنی، استثمار و بهره کشی، شیدای و سوء استفاده گری و دیگر رفتارهای همراه با سوء کارکرد است (Zare and Sepahvand, 2015: 191). (Shiri et al, 2015) به بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران (از ویژگی های رهبران زهرآگین) و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتار ماکیاولیگری مدیران در سازمانهای دولتی شهر کرمانشاه پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که خود شیفتگی مدیران بر رفتارهای ماکیاولیگری اثر مستقیم و معناداری دارد. خود شیفتگی نیز اثر مستقیم معناداری بر رفتار منافقانه دارد. رفتار ماکیاولیگری نیز بر رفتار منافقانه اثر مستقیم و معناداری دارد؛ پس میانجی بودن رفتار ماکیاولی گری در ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتار منافقانه مدیران نیز تأیید می شود.

با توجه به نتایج تحقیقات فوق الذکر از پیامدهای متعدد رهبری زهرآگین می توان به بروز رفتارهای منافقانه (نفاق) از طرف کارکنان سازمان اشاره نمود که این گونه رفتارها هم برای خود فرد و هم برای سازمان نتایج مخربی در پی خواهد داشت. تجزیه و تحلیل انگیزه های نهان رفتار انسان، خیلی سخت است، این انگیزه ها بسیار پیچیده، متنوع و تقریباً برای فرد کنشگر به طور کامل قابل درک نیست. نفاق یکی از این گونه رفتارها ست که اغلب به صورت اقدامات ریاکارانه نشان داده می شود و نوعی ساز و کار دفاعی است که احساسات، افکار و رفتار هایی را که در تضاد با آرمان های انسانی است، پنهان می کند (Ashgraf and Amiri, 2017). تأثیرگذارترین متغیر سازمانی که زمینه ساز رفتارهای منافقانه در سازمان است، سبک رهبری قلدرمآبانه است.

رهبران قلدرمآب از طریق ایجاد ترس و تهدید (مانند تهدید به اخراج یا کم کردن درآمد) و با اعمال رفتارهای خشونت آمیز سعی می کنند بر کارکنان کنترل و تسلط داشته باشند و از این طریق باعث ایجاد جو نفاق در سازمان می شوند. کارکنان از ترس آسیبهای محتمل از رفتارهای قلدرمآبانه رهبران خود ممکن است رویکرد منافقانه را در سازمان در پیش بگیرند (Zare and et al, 2017).

همان طور که گفته شد تحقیقات اندکی در زمینه موانع نشاط صورت گرفته است و لازم است جهت شناسایی موانع نشاط در سازمانها تحقیقات بیشتری انجام گیرد و به همین دلیل در پژوهش حاضر برآن است تا تاثیر سبک رهبری زهرآگین بر نشاط سازمانی با نقش میانجیگری نفاق سازمانی را مورد بررسی قرار دهد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

از آنجا که شادی یکی از هیجانات اساسی بشر است، لذا هرکس به فراخور خود آن را تجربه می کند. اما تعریف شادی به سادگی تجربه آن آسان نیست. افلاطون در کتاب جمهوری به سه عنصر وجود انسان اشاره می کند که عبارتند از: قوه عقل یا استدلال، احساسات و امیال.

افلاطون شادی را حالتی از انسان می داند که بین این سه عنصر تعادل و هماهنگی وجود داشته باشد (DiCkEy, 1999). (Argyle, 1995) شادی را ترکیبی از وجود عاطفه مثبت، فقدان عاطفه منفی^۱ و رضایت از زندگی می داند. جامع ترین و در عین حال عملیاتی ترین تعریف شادمانی را (Veenhoven, 1988) ارائه می دهند. به نظر او شادمانی به قضاوت فرد از درجه یا میزان مطلوبیت کیفیت کل زندگی اطلاق می گردد. به عبارت دیگر شادمانی به این معناست که فرد چقدر زندگی خود را دوست دارد (Mirshah Jafari, 2001). شادی سازمانی مفهومی نو ظهور در عرصه مدیریت رفتار سازمانی است. شادی سازمانی اشاره واضح و روشنی دارد که مثبت اندیشی، شاکر بودن، مهربان بودن، بخشش کردن باعث افزایش رضایتمندی و تعهد سازمانی کارکنان می گردد. این مفهوم نو ظهور منجر به ایجاد بهره وری، افزایش کارایی، دقت در تصمیمگیری، افزایش طول عمر و ... می گردد (Shibani Deloi, 2015). از دو دهه اخیر، متغیرهای نشاط، امید به آینده، خشنودی و رضایتمندی افراد جامعه به عنوان سطح توسعه یافتگی کشورها مدنظر قرار گرفته اند. در ایران نیز با توجه به نقش نشاط فردی - اجتماعی در توسعه پایدار، بند ب ماده ۹۷ برنامه چهارم توسعه به بسط و گسترش روحیه نشاط، شادابی، امیدواری، اعتماد اجتماعی، تعمیق ارزشهای دینی و هنجارهای اجتماعی پرداخته است. (Chavoshbashi and Dehghan afifi, 2012). از علل نشاط سازمانی می توان به عقلانیت سازمانی، عدالت سازمانی، کارمندیابی، جبران خدمت، ارزش های اخلاقی، یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی (Zaheri & et al, ۲۰۱۷). 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 (Taherian and et al, 2014) اشاره کرد. از سال ۱۹۶۰ پژوهش های مربوط به شادکامی افزایش یافت و سازمان های مختلفی به بررسی شادمانی پرداختند. در برخی از آنها سنجش میزان شادکامی و تهیه ابزارهایی برای سنجش شادکامی هدف اصلی بوده است. در برخی دیگر از پژوهش ها شیوه های افزایش شادکامی ارزیابی شده است، اما در این میان بررسی عوامل مؤثر بر شادکامی مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است (Hilles & Argyle, 2001). در پیشینه تحقیقات مرتبط با نشاط سازمانی می توان تحقیقاتی یافت که هریک از دریچه نگاه خویش و به شکلی خاص به معرفی این مقوله پرداخته اند لیکن هیچ یک از این تحقیقات منجر به ارائه الگویی جامع در جهت گسترش سطح نشاط سازمانی نگردیده اند. در برخی از تحقیقات از جمله در تحقیقی که طاهریان و همکاران، (Taherian and et al, 2014) با نام "عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر شادی و نشاط در دانشگاهها و تأثیر آنها بر تولید علم" انجام دادند، تأثیر عوامل ساختاری و مدیریتی بر شادی و نشاط کارکنان مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین باسری، شریعت، (2016)، (Baseri & shariat)، در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین سبکهای رهبری با نشاط سازمانی در بین امدادگران جمعیت هلال احمرشهر کرمان" به این نتیجه دست یافتند که، بین سبک رهبری و نشاط سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. با وجود اینکه تحقیقات انجام شده تأثیر سبک رهبری بر نشاط سازمانی را تأیید کرده اند ولی در زمینه تأثیر منفی سبک رهبری بر نشاط کارکنان پژوهشی صورت نگرفته است. یکی از سبکهای رهبری که ممکن است بر نشاط کارکنان اثر منفی داشته باشد سبک رهبری زهرآگین است که در این پژوهش اثر آن بر نشاط مورد بررسی قرار می گیرد.

رهبری، یکی از مهمترین و تأثیرگذارترین ارکان هر سازمان است و سازمانهای آموزشی نیز مهم ترین و تأثیرگذارترین سازمان ها در کشورها می باشند (Brennan, Ferris, Paquet & Kline, 2003). وقتی شخصی بالاترین فرد در سازمان است، طبعاً قدرت بیشتری در اختیار دارد. اگر از این قدرت برای به اجرا در آوردن رفتار ناکارآمد استفاده کند، به دلیل مشروع بودن قدرت و موقعیت فرد در سازمان، عواقب بدی را برای کل سازمان به ارمغان می آورد (Achua & Lussier, 2004). بروز رفتار انحرافی کارکنان به دلیل وجود قلدری در محیط کار، متأثر از سبک رهبری مدیران و سرپرستان از جمله سبک رهبری زهرآگین است چرا که رفتار رهبران تأثیر مستقیمی بر رفتار کارکنان دارد. رهبران مسوول یکپارچه سازی کارکنان با سازمانها هستند و باعث ایجاد درک نهایی از سازمان می شوند. درجه بالای رابطه رهبر - عضو باعث افزایش دلبستگی عاطفی و احساس تعهد نسبت به سازمان و در نتیجه کاهش تخلفات اداری می شود (Mehdad and Malekzadeh, 2017). رفتارهای کاری خارج از هنجارهای سازمان عواقب گسترده ای در همه سطوح سازمان از جمله فرایندهای تصمیم گیری، بهره وری و هزینه های مالی به دنبال خواهد داشت. بروز رفتارهای انحرافی سازمانی و فساد اداری در جمهوری اسلامی ایران به نام یک کشور در حال توسعه بسیار شایع می باشد. در تأیید این گفته لازم به ذکر است که بر اساس گزارش سازمان جهانی شفافیت که در سال ۲۰۱۶ ارائه شده ایران از نظر شاخص ادراک فساد^۲ در بین ۱۷۶ کشور در رتبه ۱۳۱ قرار دارد که نشان دهنده فساد بالا در سازمان های ایرانی^۳ است.

لیپمن بلومن (Lipman-Blumen, 2005)، در توصیف رهبران زهرآگین آنها را به عنوان "افرادی معرفی می کند که به موجب رفتارهای مخرب و صلاحیتهای شخصی ناکارآمد، باعث ایجاد آسیب جدی و پایدار در افراد، گروه ها، سازمانها، جوامع و حتی سازمان ملل" می شوند. به زعم (Reed, ۲۰۰۸)، زهرآگینی اثر یک رفتار خاص نیست، بلکه اثر تجمعی رفتار غیر انگیزشی در جو سازمان است. سه عنصر کلیدی از

1 negative affect

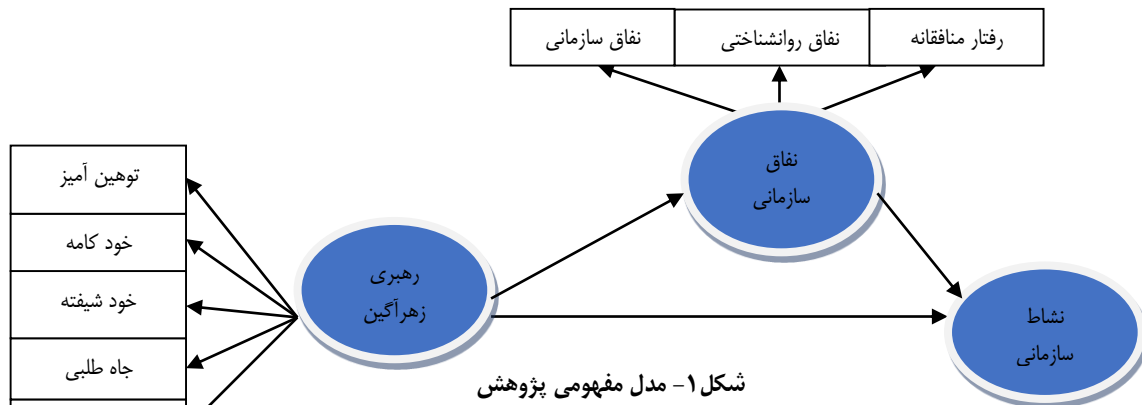
2 Corruption Perceptions Index

3 www.Transparency.org

نشانگان رهبر زهرآگین هستند: ۱. فقدان نگرانی برای سلامت زیردستان، ۲. فن خاص شخصیتی یا بین فردی است که بر جو سازمانی تأثیر منفی می گذارد، و ۳. اعتقاد به انگیزه های خود و اولویت دادن به آنها در برابر انگیزه زیردستان. (Khorasani Torughi et al, 2017)، در پژوهشی با عنوان رابطه سبک رهبری سوء استفاده گر با رفتار انحرافی کارکنان (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی) به این نتیجه رسیدند که بین رهبری سوء استفاده گر با رفتار انحرافی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. (Hamidizadeh et al, 2016)، در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین و رفتارهای کژکارکردی بر پیامدها و نگرش شغلی کارکنان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری زهرآگین بر رفتار کژکارکردی و تمایل به ترک خدمت کارکنان، تأثیر مثبت داشته، اما بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و حفظ و نگه داشت کارکنان، تأثیر منفی و معنی دار داشته است. (Hadavinejad and Kolvandi, 2016)، در پژوهشی با نام کاوش پویاییهای پیشیندهی رهبری زهرآگین با استفاده از مدل یابی ساختاری تفسیری که در سازمانهای اجرایی رفسنجان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که در مجموع ۱۲ متغیر در ۶ سطح (سطح اول: کاستیهای فردی رهبر؛ سطح دوم: ویژگیهای روانشناختی رهبر؛ سطح سوم: کاستیهای مدیریتی رهبر و محیط برون سازمانی؛ سطح چهارم: ساختار بروکراتیک و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمان؛ سطح پنجم: ویژگی های روانشناختی نگرشی کارکنان، خرده استبداد رهبر، جو سازمانی غیرکارکردی و رفتارهای انحرافی خدماتی و سیاسی رهبر؛ سطح ششم: سرپرستی توهین آمیز) به عنوان پیشایندهای رهبری زهرآگین شناسایی شد. مفهوم رهبری زهرآگین نخستین بار توسط محقق آمریکایی به نام لیمن بلومن در سال ۲۰۰۵ مطرح شد. او معتقد بود بسیاری از رهبران گرایشها و رفتارهایی را از خود بروز می دهند که به نفاق و قطب بندی در بین زیردستان منجر می شود. از نظر وی، این سبک رهبری علاوه بر مباحث سیاسی، در مسائل تجاری و سازمان های مختلف نیز مشاهده می شود (Heppell, 2011). نفاق سازمانی یکی از پیامدهای رهبری زهرآگین است که در تحقیقات فوق الذکر نیز به آن اشاره شده است. نفاق سازمانی به عنوان متغیر میانجی در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفته است. طبق تعریف مفهومی، «نفاق نوعی دروغ است که بر پایه آن، فرد نگرشی خاص را وانمود می کند تا نزد دیگران خوب یا موجه جلوه کند» (Gilby, 1979: 1752). براین اساس نفاق، رفتاری جعلی و فریبکارانه است که اولاً بر نگرشی ناهمگون با نگرش واقعی فرد دلالت دارد، دوم این که هدف از انجام دادن آن جلب نظر مثبت و نفوذ در مخاطب است. دقت در این دو ویژگی نشان می دهد نفاق برابر نهاد خود شیرینی^۱ است (Hadavinejad and et al, 2012: 84). شناسایی نفاق کارکنان سازمان برای مدیریت سازمان بسیار مهم است. حذف صداقت و صراحت از ارتباطات بین فردی و جایگزین شدن رفتارهای دوگانه یا چند پهلوی ناسازگار در شبکه تعاملات درون سازمانی، پدیده ای قابل تأمل و مطالعه است. این پدیده که از آن به نفاق^۲ یاد می شود، واجد گونه های مختلفی است که گاه زمینه ساز بروز پیامدهای نامطلوب رفتار سازمانی اند. از جمله این پیامدها، کاهش اعتماد بین فردی^۳ در سازمان است (Hadavinejad and et al, 2012: 17). نفاق مدیریتی یکی دیگر از اشکال نفاق است که در هر دو بخش دولتی و خصوصی مشاهده می شود. نفاق مدیریتی به عنوان یکی از منابع فساد و همچنین به عنوان یکی از نتایج آن مطرح می شود که بر تمامی جنبه های سازمانی، فرایندها و سطوح بهره وری و اثربخشی سازمانی سایه می افکند (Al-Teani, 2012). ریاکاری و نفاق دارای پیامدهایی است: هم در بعد فردی و هم در بعد اجتماعی و سازمانی. عمل کردن در راستایی که مخالف عقاید و ایده آل های هر شخصی است نتایج روانشناسانه قدرتمندی ایجاد خواهد کرد. به طور خاص، وقتی که افکار و اعمال افراد در تعارض با هم باشند، ناسازگاری شناختی و حالت بیزاری ناشی از فشار و حالت روانی را تجربه خواهند کرد (McConnell and Brown, 2010: 361). (Ashgraf and Amiri, 2017) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت های دولتی» به این نتیجه دست یافتند که عوامل متعدد فردی، ساختاری و سازمانی بر بروز رفتارهای ریاکارانه تاثیر دارند که در این میان، فرهنگ سازمانی و جو سکوت از مهم ترین عوامل هستند.

سازمانها زمانی با بهره وری بالا به حیات خود ادامه خواهند داد که منابع انسانی خود را به طور صحیح مدیریت نمایند. برای این کار لازم است مدیرانی که در راس سازمان قرار می گیرند با انتخاب سبک رهبری مناسبت با افزایش روحیه و نشاط کارکنان و با جلب اعتماد آنان نسبت به مدیریت سازمان از استعداد و توان آنها حداکثر بهره را برده و با شناسایی و جلوگیری از بروز نفاق و چابپلوسی در بین کارکنان و ترویج و تشویق کارکنان به صداقت و درستکاری در سازمان، محیط امن و فرهنگ سازمانی مناسب برای آنان فراهم کنند. با توجه به مطالب ذکر شده مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ارائه می شود.

- 1 Ingratiation
- 2 Hypocrisy
- 3 Interpersonal Trust



فرضیه های پژوهش

- ۱- سبک رهبری زهرآگین بر نشاط سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی اثر علی معنی دار دارد.
- ۲- نفاق سازمانی بر نشاط سازمانی کارکنان مناطق آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی اثر علی معنی دار دارد.
- ۳- سبک رهبری زهرآگین بر نفاق سازمانی مناطق آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی اثر علی معنی دار دارد.
- ۴- سبک رهبری زهرآگین از طریق نقش واسطه ای نفاق سازمانی بر نشاط سازمانی کارکنان مناطق آموزش و پرورش استان تاثیر می گذارد

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش همه ی کارکنان اداری مناطق آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی در سال ۱۴۰۰ که حدود ۲۰۰۰ نفر هستند که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبتی که با استفاده از جدول مورگان ۳۷۰ نفر انتخاب شدند.

پرسشنامه های پژوهش

برای اندازه گیری نشاط سازمانی از پرسشنامه استاندارد نشاط سازمانی کرولف (۲۰۰۷) استفاده شد. پرسشنامه ۲۴ گویه دارد که با مقیاس پنج گزینه ای لیکرت طراحی شده است. روایی پرسشنامه نشاط سازمانی از طریق همبستگی بین هر یک از مولفه های پرسشنامه توسط کرولف تایید شده است. برای تعیین ضریب پایایی پرسشنامه نشاط سازمانی براساس آلفای کرونباخ استفاده شد. براساس این روش و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS، میزان پایایی ۰/۸۳ تعیین گردید.

برای اندازه گیری سبک رهبری زهرآگین از پرسشنامه اشمیت (۲۰۰۸) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۸ سوال و ۵ مولفه (رهبری توهین آمیز، رهبری آمرانه، خود شیفتگی، خود ترویجی، غیر قابل پیش بینی بودن) است. این پرسشنامه براساس طیف پنج گزینه ای لیکرت طراحی شده است. روایی محتوایی پرسشنامه توسط چند تن از استادان مدیریت آموزشی تأیید شد. برای تعیین ضریب پایایی پرسشنامه رهبری زهرآگین براساس آلفای کرونباخ استفاده شد. براساس این روش و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS، میزان پایایی پرسشنامه رهبری زهرآگین ۰/۸۷ تعیین گردید.

به منظور سنجش متغیر نفاق سازمانی از پرسشنامه هادوی نژاد و همکاران (۱۳۸۹) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۲ گویه است. سه مولفه نفاق سازمانی (سوالات ۱ تا ۳)، نفاق روانشناختی (سوالات ۴ تا ۶)، و رفتار منافقانه در ارتباطات بین فردی (۷ سوالات تا ۱۲) را مورد سنجش قرار می دهد. برای تعیین روایی پرسشنامه از نظرات صاحب نظران خبرگان استفاده شد و برای تعیین پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده کردیم که میزان پایایی پرسشنامه نفاق سازمانی ۰/۸۹ به دست آمد.

با استفاد از تحلیل عاملی تأیید مقدار بار عاملی تمامی سازه های پرسشنامه ها مورد تأیید قرار گرفت که نشانگر روایی ظاهری پرسشنامه ها بوده و مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار می باشد. بارعاملی تمامی گویه های پرسشنامه ها بالاتر از ۰/۳ و مقدار t متناظر آنها بالاتر از ۱/۹۷ است که نشانگر تأیید روایی سازه ای پرسشنامه هاست. نتایج نشان داد که مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است که نشانگر مناسب بودن پایایی پرسشنامه های تحقیق به لحاظ آماری می باشند. در نهایت به منظور بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش از معادلات ساختاری به روش تحلیل مسیر از نرم افزار Lisrel استفاده شد.

یافته ها :

یافته های توصیفی:

برای بررسی و توصیف داده‌های به دست آمده از نمونه مورد مطالعه از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی (میانگین و انحراف استاندارد) استفاده شد تا از چگونگی پراکندگی نمرات به دست آمده از متغیرهای مورد مطالعه اطلاعات لازم کسب شود.

جدول ۱- آماره های توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) متغیرهای پژوهش

متغیرها	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
رهبری توهین آمیز	۷	۲۹	۱۱/۴۳	۴/۶۵
نشاط سازمانی	۲۳	۱۱۵	۶۶/۰۷	۲۰/۱۷
نفاق سازمانی	۵	۲۵	۱۱/۸۸	۴/۲۴

با توجه به جدول (۱) میانگین و انحراف استاندارد رهبری توهین آمیز با $(۴/۶۵ \pm ۱۱/۴۳)$ ، و نشاط سازمانی $(۶۶/۰۷ \pm ۲۰/۱۷)$ ، نفاق سازمانی با $(۴/۲۴ \pm ۱۱/۸۸)$ می باشد. بر اساس جدول بالا مشخص گردید که بیشترین میانگین $(۶۶/۰۷)$ مربوط به متغیر نشاط سازمانی و کمترین مقدار میانگین $(۱۱/۴۳)$ مربوط به متغیر رهبری زهرآگین می باشد.

تحلیل آماری فرضیات تحقیق

در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل فرضیه ها و بررسی روابط بین متغیرها از روش مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. در ذیل ابتدا توضیحات کلی در مورد این روش داده می شود، سپس شاخصهای برازندگی مدل ساختاری پژوهش مورد بحث قرار می گیرد و در نهایت بر اساس مدل ساختاری فرضیه دای پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

آمار استنباطی بخش اصلی تحلیل آماری را در بر می گیرد، در این پژوهش فرضیه هایی مطابق با موضوع تحقیق طراحی شده است که برای سنجش آنها از آزمونهای آماری کمک گرفته شده است. قبل از بحث در مورد تجزیه و تحلیل فرضیه ها با استفاده از مدل ساختاری، ابتدا نرمال بودن توزیع متغیرها با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت. چرا که نرمال بودن توزیع متغیرها در معادلات ساختاری از پیش فرضهای روش مدل یابی معادلات ساختاری است.

با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف در جدول (۲) نرمال بودن باقیمانده ها برای متغیر وابسته نشاط سازمانی با توجه به متغیرهای رهبری زهرآگین و نفاق سازمانی بررسی شد که نتیجه نشان دهنده عدم تخطی از این پیش فرض بود. برای بررسی استقلال باقیمانده ها، از آماره دوربین- واتسون استفاده شد که مقدار آن برابر با $۱/۸۸$ بود و این نتیجه نشان می دهد که پیش فرض استقلال باقیمانده ها رعایت شده است.

جدول ۲- آزمون کولموگروف- اسمیرنوف جهت نرمال بودن باقیمانده نشاط سازمانی

کجی	کشیدگی	آماره	معنی داری	دوربین - واتسون
-۰/۰۹	۰/۲۵	۰/۶۰	۰/۸۵	۱/۸۸
نشاط سازمانی				

بررسی شاخص VIF (بیشتر از ۱۰) و شاخص تحمل (کمتر از ۰/۱) نشان داد که شاخص های VIF و تحمل در هر یک از متغیرهای پیش بین (رهبری زهرآگین و نفاق سازمانی) در حد مطلوب است و بین متغیرهای پیش بین همبستگی های بزرگ وجود ندارد و هم خطی جدی مشهود نیست.

جدول (۴-۲۱)- نتایج هم خطی متغیرهای پیش بین

متغیرها	شاخص تحمل	VIF
رهبری زهرآگین	۰/۶۹	۱/۴۴
نفاق سازمانی	۰/۵۸	۱/۷۱

ماتریس همبستگی متغیرها

جدول ماتریس همبستگی مبنای تجزیه و تحلیل مدل های علی است، ماتریس همبستگی متغیرهای مورد بررسی در پژوهش حاضر در جداول (۳ و ۴) ارائه شده است.

جدول ۳- نتایج همبستگی پیرسون برای رهبری زهرآگین و نشاط سازمانی

متغیرها	رهبری توهین آمیز	رهبری خودکامه	خودشیفته	جاه طلبی	غیرقابل پیش بینی	نشاط سازمانی
رهبری توهین آمیز	۱					
رهبری خودکامه	۰/۵۵**	۱				
خودشیفته	۰/۵۸**	۰/۶۱**	۱			
جاه طلبی	۰/۶۳**	۰/۵۵**	۰/۷۳**	۱		
غیرقابل پیش بینی	۰/۶۷**	۰/۵۵*	۰/۶۱**	۰/۷۳**	۱	
نشاط سازمانی	-۰/۳۳**	-۰/۲۶**	-۰/۳۲**	-۰/۳۵**	-۰/۲۱**	۱

** معنی داری در سطح ۰/۰۱ * معنی داری در سطح ۰/۰۵

با توجه به جدول (۲) بین رهبری زهرآگین و ابعاد آن (رهبری توهین آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفته، جاه طلبی و غیرقابل پیش بینی) با نشاط سازمانی رابطه منفی و معنی داری وجود دارد ($p < 0/01$).

جدول ۴- نتایج همبستگی پیرسون برای رهبری زهرآگین و نفاق سازمانی

متغیرها	توهین آمیز	خودکامه	خودشیفته	جاه طلبی	غیرقابل پیش بینی	نفاق سازمانی	رفتار روانشناختی	رفتار منافقانه
توهین آمیز	۱							
خودکامه	۰/۵۸**	۱						
خودشیفته	۰/۶۶**	۰/۶۵**	۱					
جاه طلبی	۰/۶۸**	۰/۵۷**	۰/۷۹**	۱				
غیرقابل پیش بینی	۰/۶۸**	۰/۵۴*	۰/۶۸**	۰/۷۳**	۱			
نفاق سازمانی	۰/۴۱**	۰/۴۱**	۰/۴۳**	۰/۴۵**	۰/۳۶**	۱		
رفتار روانشناختی	۰/۴۱**	۰/۳۹**	۰/۴۳**	۰/۴۲**	۰/۳۹**	۰/۸۰**	۱	
رفتار منافقانه	۰/۴۳**	۰/۳۸**	۰/۴۸**	۰/۴۴**	۰/۴۰**	۰/۷۳**	۰/۸۰**	۱

** معنی داری در سطح ۰/۰۱ * معنی داری در سطح ۰/۰۵

با توجه به جدول ۳ بین رهبری زهرآگین و ابعاد آن (رهبری توهین آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفته، جاه طلبی و غیرقابل پیش بینی) با نفاق سازمانی، رفتار روانشناختی و رفتار منافقانه رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ($p < 0/01$).

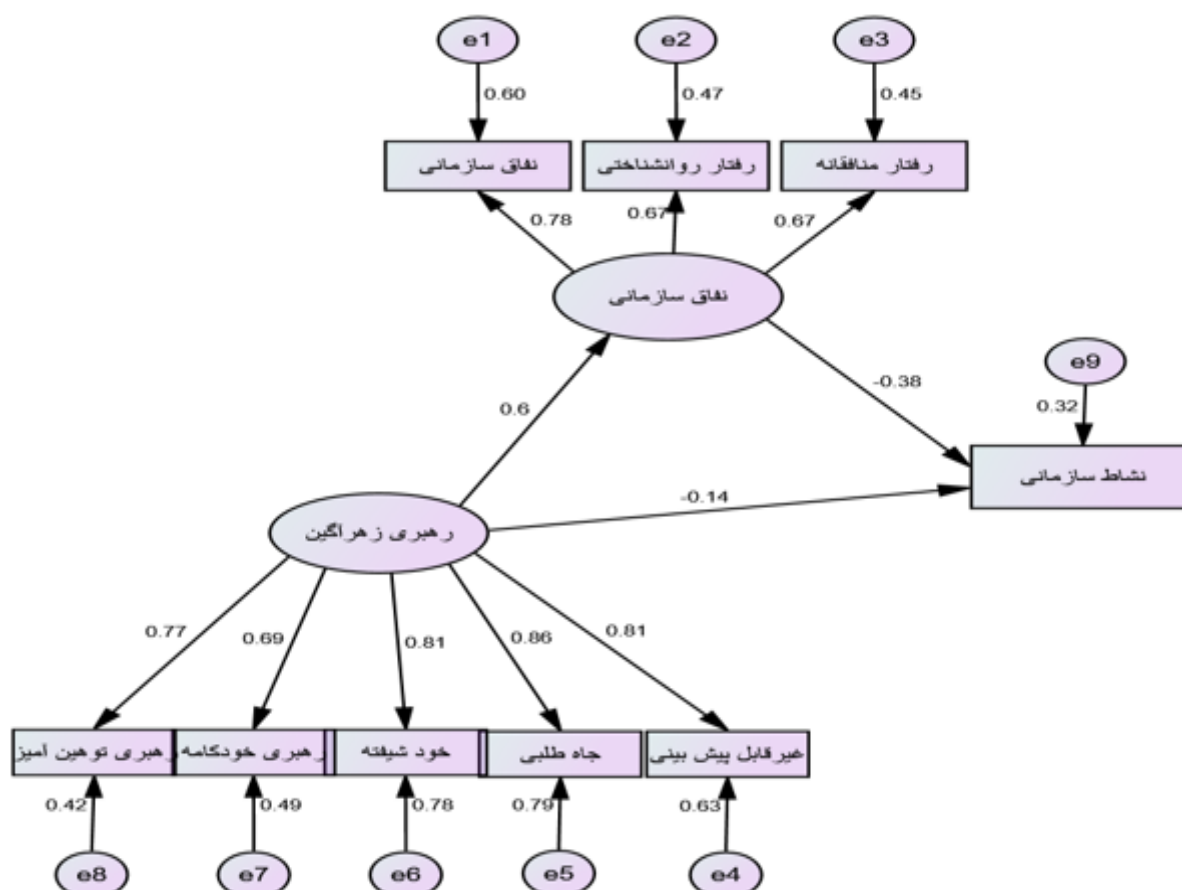
جدول ۵- نتایج همبستگی پیرسون برای نفاق سازمانی و نشاط سازمانی

متغیرها	نفاق سازمانی	رفتار روانشناختی	رفتار منافقانه	نشاط سازمانی
نفاق سازمانی	۱			
رفتار روانشناختی	۰/۸۰**	۱		
رفتار منافقانه	۰/۵۱**	۰/۸۰**	۱	
نشاط سازمانی	-۰/۳۵**	-۰/۲۷**	-۰/۳۲**	۱

** معنی داری در سطح ۰/۰۱ * معنی داری در سطح ۰/۰۵

با توجه به جدول (۴) بین نفاق سازمانی و ابعاد آن (نفاق سازمانی، رفتار روانشناختی و رفتار منافقانه) و نشاط سازمانی رابطه منفی و معنی داری وجود دارد ($p < 0/01$).

با توجه به نتایج جداول فوق و سطوح معنی داری به دست آمده هر یک از متغیرهای پژوهش که بزرگتر از ۰/۰۵ می باشد، داده های تمام متغیرها نرمال است و برای آزمون هر یک از متغیرها می توان از آزمونهای پارامتریک استفاده کرد. پس از اطمینان از رعایت پیش فرضهای تحلیل معادلات ساختاری، نتایج این آزمون در شکل ۲ و جدول (۶) ارائه شده است.



شکل ۲- ضرایب تاثیر رهبری زهرآگین بر نشاط سازمانی از طریق نفاق سازمانی

شکل (۲) بارهای عاملی مدل اندازه گیری را نشان می دهد. در مدل های اندازه گیری قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می شود.

جدول ۶- شاخص های برازش مدل پرونداد

شاخص ها	X^2	df	X^2/df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	p
مدل پیشنهادی	۷۰/۵۱	۲۵	۲/۸۲	۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۰۷	۰/۰۰۱

بر اساس جدول (۶) که شاخص های برازندگی مدل پیشنهادی را نشان می دهد، چنانکه ملاحظه می گردد مقادیر شاخص برازندگی یا GFI، شاخص برازندگی تعدیل شده یا AGFI، شاخص برازش افزایشی یا IFI و شاخص برازش تطبیقی یا CFI در مدل بیشتر از ۰/۹ است. هم چنین در مدل های مناسب، شاخص نسبت کای اسکور به درجه آزادی X^2/df باید در دامنه ۱الی ۳ باشد که در این مدل شاخص نسبت کای اسکور به درجه آزادی X^2/df در دامنه ۱ الی ۳ قرار گرفته است. ضمناً شاخص ریشه میانگین مربع خطای برآورد یا RMSEA باید کوچک تر از ۰/۰۹ باشد که در این مدل ۰/۰۷ به دست آمد که نشان می دهد اعتبار این مدل مطلوب است. بنابراین، مدل ارائه شده کاملاً اشباع شده است.

جدول ۷- اثرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری زهرآگین بر نشاط سازمانی از طریق نفاق سازمانی

متغیرهای پژوهش	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
رهبری زهرآگین-نفاق سازمانی	$P(<0.001)$ $\beta (-0.60)$	-	$\beta (-0.33)$
رهبری زهرآگین-نشاط سازمانی	$P(<0.04)$ $\beta (-0.14)$	-	$\beta (-0.205)$
رهبری زهرآگین - نفاق سازمانی - نشاط سازمانی	-	$P(<0.005)$ $\beta (-0.33)$	-
R^2 نفاق سازمانی	۰/۳۶	-	-
نشاط سازمانی	۰/۳۲	-	-

با توجه به شکل (۲) و جدول (۷) مسیر مستقیم از رهبری زهرآگین به نفاق سازمانی ($\beta = -0.001$ ، $P = 0.60$) و نشاط سازمانی ($\beta = -0.04$ ، $P = 0.14$) و همچنین مسیر مستقیم از نفاق سازمانی به نشاط سازمانی ($\beta = -0.38$ ، $P = 0.01$) از نظر آماری معنی دار هستند. مسیر رهبری زهرآگین و نفاق سازمانی مثبت و به نشاط سازمانی منفی بود. به عبارتی، افزایش رهبری زهرآگین منجر به افزایش نفاق سازمانی و کاهش نشاط سازمانی می گردد. از سویی مسیر نفاق سازمانی به نشاط سازمانی منفی است. یکی از ویژگی های روش مدل یابی معادلات ساختاری، برآورد اثرات غیر مستقیم متغیرها بر یکدیگر است. این ویژگی به پژوهشگران این امکان را می دهد تا نقش میانجی متغیرها را در مدل مورد بررسی قرار دهند. با توجه به جدول (۷) ملاحظه می گردد، اثر غیرمستقیم رهبری زهرآگین بر نشاط سازمانی از طریق نفاق سازمانی ($\beta = 0.22$ ، $P = 0.005$) است، این نتیجه نشان می دهد که نفاق سازمانی نقش میانجی معنی داری در رابطه رهبری زهرآگین و نشاط سازمانی دارند.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف مطالعه تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر نشاط سازمانی کارکنان اداری مناطق آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی با اثر میانجی نفاق سازمانی انجام گرفت. روابط یاد شده از طریق مدل معادلات ساختاری موردآزمون قرار گرفت.

فرضیه اول: سبک رهبری زهرآگین بر نشاط سازمانی کارکنان مناطق آموزش و پرورش استان تأثیر دارد. یافته های پژوهش نشان داد که تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر نشاط سازمانی منفی و معنی دار می باشد. این یافته با یافته های (Fazlullah Kazemi, ۲۰۱۷)، (Mateen Bakhtari Ramezani, ۲۰۱۲)، (Katchero et al, ۲۰۱۰)، (Edward Leet, ۲۰۱۱)، (۲۰۱۴)، (Seyedjavadin et al) و (Hamidzadeh et al, ۲۰۱۷) که در تحقیقات خود تأثیر سبک رهبری بر نشاط سازمانی کارکنان و بهره وری را تأیید کرده اند همخوان و همسوست. برای تفسیر نتیجه به دست آمده باید گفت به طور معمول نوع سبک رهبری مدیران در عملکرد کارکنان سازمان تأثیر گذار می باشد. بعضی از سبکها باعث انگیزه و افزایش بهره وری در کارکنان می شود و بعضی دیگر باعث رخوت و گوشه گیری و بی انگیزگی کارکنان می گردد. مدیران سازمانها با انتخاب نوع سبک مدیریتی خود می توانند در موفقیت و دست یابی به اهداف سامان نقش موثرتری داشته باشند. دراین خصوص، پژوهشها نشان می دهند همواره وجود رهبران زهرآگین در سازمان باعث رشد سوءرفتار در میان کارکنان سازمانی می شود (Seago, ۲۰۱۶). این رهبران با بی توجهی به تفاوت های بین فردی و نیازهای اساسی کارمندان در محیط کاری موجب کاهش میزان رضایت شغلی و افزایش تنش شغلی شده و با نادیده گرفتن تخصص و شایستگی های فردی، کارمند را به خروج از درهای ورودی سازمان در بیشتر مواقع از روی اختیار وامی دارد.

فرضیه دوم: نفاق سازمانی بر نشاط سازمانی کارکنان مناطق آموزش و پرورش استان تأثیر دارد. یافته های پژوهش نشان داد که تأثیر نفاق سازمانی بر نشاط سازمانی کارکنان نیز منفی و معنی دار است. این یافته ها با یافته های (۲۰۱۲) AbbasPur et al, (۲۰۱۳) Hadovinejad et al, (۲۰۱۴) Fanny et al, (۲۰۱۴) Kanny et al که در تحقیقات خود به اثر رفتارهای منافقانه در ارتباطات فردی و عوامل شکل گیری رفتارهای منافقانه دست یافته اند، همسو و همخوان است. اگر کارکنان به کسی برچسب فرصت طلبی، بی لیاقتی یا رفتار بدخواهانه بزنند، اعتمادشان از او سلب خواهد شد (Velar, ۲۰۱۷). هرچه مدیران بیشتر از سبک رهبری بروکراتیک و آمرانه استفاده کنند، بروز رفتارهای چاپلوسانه و مزورانه در سازمان بیشتر خواهد شد. هرچه قدر در سازمان بهره گیری از سیستم گزینش و ترفیع نیروی انسانی مبتنی بر شایسته سالاری، سیستم تنبیه و پاداش مبتنی بر عملکرد، برخورد قاطع با ریاکاران و نقدپذیری در سازمان بیشتر باشد باعث ایجاد اعتماد کارکنان و کاهش نفاق سازمانی خواهد شد.

فرضیه سوم: سبک رهبری زهرآگین بر نفاق سازمانی کارکنان مناطق آموزش و پرورش استان تأثیر دارد. یافته های پژوهش نشان داد که تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر نفاق سازمانی کارکنان مثبت و معنی دار است. این یافته ها با یافته های (۲۰۲۰) Dehghani Sultani, (۲۰۱۷) Hamidzadeh, (۲۰۱۸) Karam Khalili, (۲۰۱۴) Seyyed Javadin, (۲۰۱۴) Abbasi et al, (۲۰۱۳) Hadovinejad et al, (۲۰۱۰) Nasr Isfahani که در یافته های خود بر تأثیر رهبری زهر آگین بر رفتارهای کارکنان و کژکارکردهای سازمانی و پیامدهای آن بر منابع انسانی دست یافته اند، همخوانی دارد. در رویکرد مارتورانو و گاسلینگ به رهبری زهرآگین، رهبری زهرآگین در سطح وسیع و گسترده و بصورت عمدی و نفاق افکنانه قدرت سازمانی را در خدمت منافع شخصی خود قرار می دهد. این رهبر نوع خاصی از روابط را در سازمان تعریف و پیاده می کند که در سایه آن روابط کاری سالم و سازنده، متزلزل و کارایی و کارکرد گرایی اثر بخش در سازمان از بین و بن تخریب شده و هر روز افت کرده و تحلیل می رود (Martorano and Gosling, ۲۰۰۸).

فرضیه چهارم: نفاق سازمانی اثر واسطه ای در رابطه علی بین رهبری زهرآگین و نشاط سازمانی کارکنان آموزش و پرورش ایفا می کند. یافته های پژوهش نشان داد که مسیر مستقیم از رهبری زهرآگین به نفاق سازمانی و هم چنین مسیر مستقیم از نفاق سازمانی به نشاط سازمانی از نظر آماری معنی دار هستند. مسیر رهبری زهرآگین و نفاق سازمانی مثبت و به نشاط سازمانی منفی بود. به عبارتی، افزایش رهبری

زهرآگین به افزایش نفاق سازمانی و کاهش نشاط سازمانی می گردد. از سویی مسیر نفاق سازمانی به نشاط سازمانی منفی است. در واقع با افزایش نفاق سازمانی، نشاط سازمانی نیز کاهش می یابد. همچنین اثر غیرمستقیم رهبری زهرآگین بر نشاط سازمانی از طریق نفاق سازمانی این نتیجه را نشان می دهد که نفاق سازمانی نقش میانجی معنی داری در رابطه رهبری زهرآگین و نشاط سازمانی دارند.

محدودیت‌های تحقیق:

محدودیت مطالعه حاضر آن است که داده ها فقط از کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی گردآوری شده بود، از اینرو نتایج مطالعه صرفاً به جامعه کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی قابل تعمیم است. بر اساس این محدودیت، پیشنهاد می شود تحقیقات بیشتر در آینده به مطالعه در بین کارکنان سایر ادارات و معلمان مدارس و نمونه هایی از جوامع دیگر بپردازند. محدودیت دیگری که می توان عنوان کرد آن است که در این تحقیق فقط اثر سبک رهبری زهرآگین بر نشاط سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است، تحقیقات دیگر می توانند اثر سبکهای دیگر بر نشاط سازمانی را مورد بررسی قرار دهند.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش بر اساس نتایج استنباطی

راهکارهای پیشنهادی بر مبنای یافته های تحقیق برای نشاط آفرینی سازمانی در کارکنان اداری آموزش و پرورش :

با توجه به فرضیه اول، سبک رهبری زهرآگین بر نشاط سازمانی تاثیر منفی و معنی داری دارد. لذا پیشنهاد می شود تا کارکنان و مدیران در رابطه با ویژگی های سبک رهبری زهرآگین آموزش ببینند تا کارکنان در مقابل مدیرانی که از این سبک استفاده می کنند رفتارهای مناسب از خود نشان دهند. هم چنین مدیران سازمانها با شناخت اثرات سبک رهبری زهرآگین در سازمان خود از این سبک استفاده نکنند.

نظر به فرضیه دوم، تاثیر نفاق سازمانی بر نشاط سازمانی کارکنان نیز منفی و معنی دار می باشد. پیشنهاد می شود مدیران ادارات رفتارهای منافقانه کارکنان را شناسایی کرده و در جهت از بین بردن اثرات منفی آنها برای کارکنان و سازمان وقت و انرژی لازم را خرج کنند.

در ارتباط با فرضیه سوم، یافته های پژوهش نشان داد که تاثیر سبک رهبری زهرآگین بر نفاق سازمانی کارکنان مثبت و معنی دار می باشد. بنا براین پیشنهاد می شود مدیران ادارات برای کاهش نفاق در سازمان از به کار گیری سبک رهبری زهرآگین خودداری کنند و بر عکس برای اینکه در سازمان زمینه برای استفاده از سبک رهبری زهرآگین فراهم نشود از بروز رفتارهای منافقانه در سازمان جلوگیری نمایند.

با توجه به فرضیه چهارم، یافته های پژوهش نشان داد که مسیر مستقیم از رهبری زهرآگین به نفاق سازمانی و همچنین مسیر مستقیم از نفاق سازمانی به نشاط سازمانی از نظر آماری معنی دار هستند. مسیر رهبری زهرآگین و نفاق سازمانی مثبت و به نشاط سازمانی منفی بود. لذا پیشنهاد می شود برای افزایش نشاط در سازمان موانع ایجاد نشاط از جمله (سبک رهبری زهر آگین و نفاق سازمانی) شناسایی شده و با کاهش و یا از بین بردن این موانع نشاطسازمانی را در سازمان افزایش دهند.

پیشنهاد برای پژوهشهای آتی

همچنین پیشنهاد می شود تحقیقات آتی تاثیر سایر سبکهای رهبری بر نشاط سازمانی را مورد بررسی قرار دهند و میزان تاثیر سبکهای مختلف را باهم مقایسه کنند. همچنین سایر عوامل تاثیر گذار بر نشاط سازمانی را مورد بررسی قرار دهند. تحقیقات آتی می توانند میزان نشاط در کارکنان اداری و آموزشی آموزش و پرورش را با کارکنان سایر ادارات مورد بررسی قرار دهند و علل و عوامل نشاط در سازمانهای مختلف را مورد بررسی قرار دهند.

همچنین پیشنهاد می شود تحقیقات آتی تاثیر سایر سبک های رهبری بر نشاط سازمانی را مورد بررسی قرار دهند و میزان تاثیر سبکهای مختلف را باهم مقایسه کنند. هم چنین سایر عوامل تاثیر گذار بر نشاط سازمانی را مورد بررسی قرار دهند.

تحقیقات آتی می توانند میزان نشاط در کارکنان اداری و آموزشی آموزش و پرورش را با کارکنان سایر ادارات مورد بررسی قرار دهند و علل و عوامل نشاط در سازمان های مختلف را مورد بررسی و مقایسه قرار دهند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرمهای رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی ها تکمیل شد.

حامی مالی

هزینه های مطالعه حاضر از سوی نویسندگان مقاله تامین شد.

مشارکت نویسندگان

تمامی مراحل پژوهش حاضر از طراحی و ایده پردازی و روش شناسی و تحلیل داده ها تا نگارش نهایی از سوی نویسندگان مقاله: جعفر خدائی، صادق ملکی آوارسین، ابوالفضل قاسم زاده، انجام شده است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References:

- Achua, C., F. & Lussier, R., N. (2004). Leadership: Theory, Application, Skill Development. 2 nd Edition, Thomson South-Western. **Open Journal of Business and Management**, Vol.8 No.6, November 27, 2020. DOI: [10.4236/ojmetal.2013.32A2004](https://doi.org/10.4236/ojmetal.2013.32A2004).
- Ashgraf, R; Amiri, A. (2017). Identifying and ranking factors influencing the occurrence of hypocritical behavior in Iran's state-owned companies and providing solutions based on Islamic texts, the case study of Parsian Gas Refining Company, **Organizational Culture Management**, year 16, number 2:305-325 DOI: [10.22059/jomc.2018.211944.1006909](https://doi.org/10.22059/jomc.2018.211944.1006909).
- Argyle, M. (2001). **Causes and correlates of happiness**. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds). **Well-being: The foundations of hedonic psychology**. Vol. 15.No. 1.353-373.
- Baseri, D, Shariat, H. (2016), investigation of the relationship between leadership styles and organizational vitality among the relief workers of Red Crescent Kerman city, **the third international conference on management and entrepreneurship**, Shahrivar 2016. [in Persian].
- Brennan, A., Ferris, P., Paquet, S. & Kline, T. (2003). The Use and Abuse of Power in Leadership. University of Calgary. **Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute. Kingston, Ontario**.
- Chavush bashi, f; Dehghan Afifi, N (2012). Identification and measurement of factors affecting the organizational vitality of employees in Islamic Azad University, Tehran West Branch. **Behavioral Sciences**, Volume 5, Number 16, pp. 43-66. [in Persian].
- Dehghani s, M, Mesbahi M, MirzAsadeghi N. (2018). "The effect of toxic leadership on organizational trauma by promoting hypocritical and expensive Machiavellian behaviors", **Journal of Human Resources Studies**, Volume 3, Number 91, pp. 432-450. Dol: [10.22034/jhrs.2020.236600.1441](https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.236600.1441).
- Dehghani, h; Akbarzadeh , f; Khoshfar, gh; Rabbany, r. (2010). **Examining the effect of economic capital on the happiness of young people**, Rahbard Farhang Magazine, No. 13 and 12. [in Persian].
- Dickey, M.T. (1999). **The pursuit of happiness**. [http :// www.Dickey.Org /happy. Htm](http://www.Dickey.Org/happy.Htm).
- Diener, E, Scollon, C. N, & Lucas, R. E. (2004). The evolving concept of subjective wellbeing: The multifaceted nature of happiness. In **Advances in cell aging and gerontology edited by P. T. Costa & I. C. Siegler.**, 15, pp 187-220. Amsterdam: Elsevier.
- Dutton, M, Edmund, D. (2007). A model of workplace happiness, **Journal of selection and development review** .No. 23. 9-14.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. **Journal of occupational health psychology**, 12(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>.
- Fani et al. (2013). **Exploring the factors affecting the formation of political behavior in the organization**, Public Administration, Vol. 1, Vol. 6: 174-151. DOI: [10.22059/jipa.2014.51711](https://doi.org/10.22059/jipa.2014.51711).
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). **Perceptions of organizational politics: Theory and research directions**. In The many faces of multilevel issues (pp. 179-254). ISBN: 978-0-76230-805-7, eISBN: 978-1-84950-113
- Gilby, (1979). Hypocrisy . In P.K. Meagher & O'Brien, T.C. (Eds.), **Encyclopedic Dictionary of Religion**, Washington, DC: Corpus Publications, p.1752. Dor : [20.1001.1.23221518.1397.7.4.6.6](https://doi.org/10.1001.1.23221518.1397.7.4.6.6)
- Hadovinejad, M, Kolvandi, M. (2016). Exploring the antecedent dynamics of the poisonous leader using interpretive structure modeling, **Organizational Behavior Studies**, Year 5, Number 3, pp. 1-24 [20.1001.1.23221518.1395.5.3.1.5](https://doi.org/10.1001.1.23221518.1395.5.3.1.5).
- Hadovinejad et al. (2012), **hypocritical behaviors in interpersonal communication of the organization**. Perspectives of Public Administration, No. 13 - Spring 1992, pp. 15-40. . [in Persian].
- Hamidizadeh, A, Zarei Mateen, H , Zafari, H. (2016). Investigating the effect of toxic leadership style and dysfunctional behaviors on the results and job attitude of employees, scientific research, **organizational behavior studies**, number 3, (series 23). [20.1001.1.23221518.1396.6.3.1.2](https://doi.org/10.1001.1.23221518.1396.6.3.1.2).
- Hassan Puro et al. (2008). **Organizational pessimism: its causes and consequences**. Management culture, seventh year, number 19, pp. 119-141. . [in Persian].

- Heppell, T. Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen **Model to Political Leadership**, Representation, (2011). Vol.3, pp. 241-249. DOI:[10.1080/00344893.2011.596422](https://doi.org/10.1080/00344893.2011.596422)
- Hilles, P, Argyle, M. (2001). Emotional stability as a major diemension of happiness. **Personality and Individual Differences**, 31, 1357-1364. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00229-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00229-4)
- Jafari, P, Talebzadeh, F. (2009). Presenting a model for vitality and happiness in elementary schools in Tehran. **Educational Leadership and Management Quarterly of Islamic Azad University**, Garmsar branch, fourth year, number 4, winter 2009, pp. 9-32. [in Persian].
- Johnson, J. L. O'leary-K. & Anne, M. (2003). **The effects of psychological contract breach and organizational cynicism**: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 627-647. <https://doi.org/10.1002/job.207>
- Kanny et al. (2014) situational factors: **leadership style and decision-making, role ambiguity, lack of resources**. [in Persian].
- Kazemi,F, Amin, Z. (2017). The relationship between abusive supervision and organizational citizenship behavior and organizational emotional commitment: explaining the mediating role of employees' perception of interactive justice, **New Approach Scientific-Research Quarterly in Educational Management**, 10th Year, Number 4, Winter 98, Series 4. [in Persian].
- Khorasani Toroghi, H. Rahim Niya, F. Malekzadeh, G. & Mortazavi, S. (2017). The Relationship between Abusive Leadership Style and Deviant Behavior of Employees (Case Study: Sports and Youth Departments of North Khorasan Province), **Quarterly Journal of Human Resource Management in Sports**. Year 5, No. 4, P.p: 133-146.
- Kılıçoğlu, G, Kılıçoğlu, D, Y. (2019). Understanding organizational hypocrisy in schools: the relationships between organizational legitimacy, ethical leadership, organizational hypocrisy and work-related outcomes, **International Journal of Leadership in Education**. P.p: 52-82. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623924>.
- Kılıçoğlu, G., Yılmaz, D. & Karadağ E. (2014). **Organizational Hypocrisy in Educational Organizations**: Do Talk and Decisions Lead to Inconsistent Actions in Schools?. *European educational research association*, 7 (3), 101-123.
- Lipman Blumen, J.; Drucker, F. P. & Ito, M. (2005). Toxic Leadership: A Conceptual Framework. **Graduate School of Management Claremont Graduate University**, 2(1), pp. 1-12.
- Mahdad, A, Malekzadeh, M. (2018). Structural model of the relationship between destructive leadership and job stress with deviant behaviors, **Social Psychology Quarterly**. Year 12, No. 46, P.p: 1-13. [in Persian].
- McConnel, Allen R. I, Brown ,Christina M. ,” Dissonance averted: Self-concept organization moderates the effect of hypocrisy on attitude change”, **Journal of Experimental Social Psychology** , Miami University, Oxford, United States, Saint Louis University, St. Louis, MO, United States,2009.
- Mirshah, J, Ebrahim et al. (1381). Happiness and factors affecting it, **Journal Cognitive science updates**, Year 4, Number 3, 2018. [in Persian].
- Özler, E., Derya, A., & Giderler, C. (2011). A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. **Business and Management Review**, 1(4), 26-38.
- Reed, G., E. (2008). Toxic Leadership. **Military Review**, July–August, P.p: 67–71.
- Seyed Javadin, S, Qolipour, A, Janalizadeh Shouki, M. (1394). Identifying the impact of using toxic leadership style in the organization on the results and consequences of human resources. **Human Resource Management Research Quarterly**, Volume 6, Number 4, pp. 109-129. [in Persian].
- Shibani, D, Jahan, R. (2017), Organizational happiness, solutions and factors affecting it, International Management Conference; **Humanities and Economics**, Istanbul, Turke.
- Shiri, A; Khaldsharafi, S; Dehghani, M; Y. (1394), investigation of the relationship between managers' narcissism and hypocritical behaviors with the mediating role of Machiavellian behavior of managers in government organizations of Kermanshah city, **Scientific-Research Quarterly of Management of Government Organizations**, Volume 3, Number 11, pp.107-128. Dol: [20.1001.1.2322522.1394.3.0.12.0](https://doi.org/10.1001.1.2322522.1394.3.0.12.0)
- Taherian, H, Faiz, D, Heydarkhani, Z. (1393). Management and organizational factors affecting happiness and vitality in universities and their effect on science production, **Journal of Research and Planning in Higher Education**, Summer 1393, No. 7, pp. 116-99. URL: <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-2352-en.html>
- Veenhoven, (1988). The utility of happiness. **Social Indicators Research**, 20 , 254-333. DOI: [10.1007/BF00302332](https://doi.org/10.1007/BF00302332)
- Wageeh A. Nafei, Belal A.. (2013). The impact of organizational cynicism on organizational commitment: An applied study on teaching hospitals in Egypt, *European Journal of Business and Management*, 5(12):131-147. [in Persian].
- Walton, M. (2007). Leadership Toxicity— An Inevitable Affliction of Organisations?. **Organisations & People**, 14 (1).Dol: [20.1001.1.23221518.1395.5.3.1.5](https://doi.org/10.1001.1.23221518.1395.5.3.1.5)
- Zare et al. (2017) The relationship between bullying leadership and hypocritical behavior, the role of **perceived silence and interpersonal trust**.Dol: <https://doi.org/10.22067/pmt.v10i2.60708>

Zarei Metin and Hag Goyan (2010). Joy and happiness in work and life environment, first edition, Qom, El Hadi Publishing. [in Persian].

Zahari, M; Sepahvand, R.; Esmaili, M. R. (2016). Identification and ranking of factors affecting organizational vitality in small organizations in Hamadan province. **Police Organizational Development**, 14(3).86-109. . [in Persian].

Zare, F, Sepahvand, R. (2018). Examining the role of toxic leadership style on organizational trauma with regard to the mediating role of organizational silence (case study: employees of Azad University and Payam Noor Shiraz), **A new approach in educational management**, volume 10, number 1, (series 37), pp. 189-215. [in Persian].
