

مدیریت ورزشی - پاییز ۱۳۹۹  
دوره ۱۲، شماره ۳، ص: ۷۰۰ - ۶۸۵  
تاریخ دریافت: ۹۷ / ۰۶ / ۱۷  
تاریخ پذیرش: ۹۸ / ۰۴ / ۰۴

## رابطه مؤلفه‌های سبک رهبری زهرآگین با بدبینی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی مدیریت ماکیاولیسم

کامران عیدی پور\*<sup>۱</sup> - بهرام یوسفی<sup>۲</sup> - حسین عیدی<sup>۳</sup> - شیرین زردشتیان<sup>۴</sup>  
۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران ۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی،  
کرمانشاه، ایران ۳ و ۴. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

### چکیده

هدف از این تحقیق، بررسی رابطه مؤلفه‌های سبک رهبری زهرآگین با بدبینی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی مدیریت ماکیاولیسم بود. روش تحقیق توصیفی است و در دسته تحقیقات کاربردی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی کارکنان رسمی وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۳۳۵ نفر بود. حجم نمونه تحقیق براساس جدول مورگان، تعداد ۱۸۰ نفر تعیین شدند. ابزار مورد استفاده سه پرسشنامه استاندارد رهبری زهرآگین اشمیت (۲۰۰۸)، پرسشنامه مدیریت ماکیاولیسم روث آلاس (۲۰۰۹) و پرسشنامه بدبینی سازمانی کالاگان (۲۰۰۹) بود. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط شش تن از استادان مدیریت ورزشی دانشگاه رازی تأیید و پایایی این پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۸۷، ۰/۸۸ تعیین شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و مدل تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزارهای Amos و Spss استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی با ضریب ۰/۵۳ تأثیر مثبتی دارد. همچنین می‌توان گفت که مدیریت ماکیاولیسم نقش میانجی را با ضریب اثر ۰/۳۲، برای تأثیر رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی ایفا می‌کند. بنابراین مدیران باید سعی کنند که تا حد ممکن از بروز رفتارهای زهرآگین در شیوه رهبری خود ممانعت به عمل آورند، چراکه وجود و تداوم این رفتارهای منفی در نهایت مدیران را به سمت بی‌توجهی به سازمان و منابع انسانی آن سوق می‌دهد و شرایط را به‌منظور بدبین شدن کارکنان با سازمان فراهم می‌کند.

### واژه‌های کلیدی

بدبینی سازمانی، رهبری زهرآگین، مدیریت ماکیاولیسم، وزارت ورزش و جوانان.

## مقدمه

در محیط متلاطم کنونی، سازمان‌ها به‌منظور رسیدن به سطوح بالاتر کارایی و اثربخشی و در نتیجه دستیابی به اهداف تعیین‌شده، ناگزیرند به منابع انسانی خود توجه زیادی داشته باشند. مطالعه و بررسی تاریخیچه تحول و توسعه جوامع سنتی نشان می‌دهد که نیروی انسانی ماهر و پرورش‌یافته، در انتقال جامعه سنتی به جامعه صنعتی نقش انکارناپذیری داشته و این تأثیر به‌نحوی بوده است که محققان، نیروی انسانی را مهم‌ترین عامل توسعه سازمان‌ها و به‌تبع آن توسعه جوامع معرفی کرده‌اند (۱). یکی از مسائل مهمی که تمام سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، بحث نحوه هدایت و رهبری منابع انسانی است. در واقع استفاده مدیران از سبک‌های مختلف رهبری می‌تواند تأثیرات متفاوتی بر این منابع و به‌دنبال آن بر موجودیت و حیات سازمان داشته باشد (۲). سازمان‌های موفق به این مهم دست یافته‌اند که به‌جای تأکید بر اهداف کمی، بر ظرفیت‌سازی و ارتقای کیفی منابع انسانی در همه سطوح تأکید کنند. برای حصول به این هدف عالی، توجه به عوامل مختلف تأثیرگذار بر نگرش‌های کارکنان و پیامدهای آنها امری ضروری است. بدبینی سازمانی به‌عنوان مفهوم جدید روابط کارگر- کارفرما، از مهم‌ترین نگرش‌های کارکنان است که اخیراً مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است (۳).

کول و همکاران (۲۰۰۶)، بدبینی سازمانی را به‌عنوان یک قضاوت تعریف کرده‌اند که از تجربیات فرد در سازمان ناشی شده است (۴). در واقع بدبینی سازمانی نگرش و احساس منفی در سازمان است که از ناامیدی، ناکامی و سرخوردگی شکل می‌گیرد؛ باوری که سازمان را فاقد درستی می‌داند و به بروز رفتارهای توهین‌آمیز و انتقادی نسبت به سازمان تمایل دارد. بدبینی همچنین با تحقیر، نفرت و بی‌اعتمادی مرتبط است (۵) و اثر زیانباری بر کارایی سازمان و رضایت کارکنان دارد (۶). بدبینی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان اعتقاد دارند در سازمانشان صداقت وجود ندارد (۷). جیمز (۲۰۰۵) معتقد است که از جمله عوامل بروز بدبینی، بی‌عدالتی، انحراف از قرارداد روان‌شناختی، حمایت سازمانی درک‌شده و تبادل رهبر-عضو است. یافته‌های جیمز نشان می‌دهد وقتی کارکنان احساس می‌کنند رفتارهایشان به انتخاب خودشان نیست (سیاست‌های سازمان)، یا باور می‌کنند تخلف از مقررات و تقابل به مثل بین سازمان و کارکنان به‌وجود می‌آید (نقض قراردادهای روان‌شناختی)، همچنین وقتی درک بی‌عدالتی آنان در سازمان بیشتر باشد، بدبینی آنان به سازمان بیشتر خواهد شد. از طرفی وقتی کارکنان عقیده دارند سازمان برای کمک‌هایشان ارزش قائل است و نگران رفاه و آسایش آنهاست (حمایت سازمانی)، نگرش بدبینانه آنان کاهش می‌یابد (۸). بسیاری از تحقیقات نیز نشان داده‌اند که اگر کارکنان به سازمان بدبین شوند،

پیامدهای زیادی را در پی خواهد داشت. در واقع بدبینی سبب می‌شود کارکنان به نیت و برنامه‌های سازمان و مدیریت اعتماد و اعتقاد نداشته باشند. بنابراین مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان کاهش می‌یابد و تعهدی به اهداف سازمان نخواهند داشت. بی‌تعهدی کارکنان به اهداف سازمان سبب می‌شود کارکنان نه تنها تلاش مازاد بر وظیفه برای رسیدن به اهداف سازمانی از خود نشان ندهند، بلکه وظایف رسمی و سازمانی خود را نیز به نحو مطلوبی انجام نخواهند داد (۹). بنابراین آنان با توجه به احساس بدگمانی که به سازمان و رفتارهای مدیران ارشد دارند، میزان رضایت شغلی‌شان کاهش می‌یابد و چون از لحاظ عاطفی از کار خود فاصله گرفته‌اند، احتمال بیشتری وجود دارد که شغلشان را ترک کنند (۱۰).

استفاده از سبک‌های مختلف رهبری می‌تواند بر جنبه‌های مختلف کاری و روحی کارکنان مؤثر باشد. اینرسی و همکاران (۲۰۱۰)، معتقدند که وجود رهبران سمی در سازمان‌ها سبب کاهش اثربخشی، انگیزش، رضایت و بدبینی آنها به سازمان می‌شود (۱۱). به نظر والتون (۲۰۰۸)، حداقل براین وجود رهبران زهرآگین در سازمان و عواقب ناشی از رفتار منفی آنها بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان است (۱۲). مفهوم رهبری زهرآگین نخستین بار توسط محقق آمریکایی به نام لیپمن بلومن در سال ۲۰۰۵ مطرح شد. او معتقد بود بسیاری از رهبران گرایش‌ها و رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که به افتراق و قطب‌بندی در بین زیردستان منجر می‌شود. از نظر وی، این سبک رهبری علاوه بر مباحث سیاسی، در مسائل تجاری و سازمان‌های مختلف نیز مشاهده می‌شود (۱۳). رهبران زهرآگین کسانی هستند که اغلب از طریق رفتارهای مخرب، آثار منفی و طولانی‌مدتی بر افراد، کمیته‌ها، سازمان و حتی جامعه وارد می‌کنند (۱۴). در واقع، رهبری زهرآگین، سبکی از رهبری است که در آن رفتارهای نظام‌مند و تکرارشونده 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 (۱۵)، انگیزش، رضایت و تعهد شغلی کارمندان آن، تهدید می‌کند (۱۶). در این سبک، رفتار رهبر زهرآلود و مسموم‌کننده بوده و حاوی خصوصیات و ویژگی‌های زشت و ناشایستی همچون ترور شخصیت، تخریب، نفاق‌افکنی، استثمار و بهره‌کشی، شیبادی و سوءاستفاده‌گری و سایر رفتارهای توأم با سوء کارکرد است. محیط و محل کار این رهبران مملو از آزار و اذیت کارکنان، قلدری و گردن‌کشی، رفتارهای فریبکارانه و اغواگرانه و انواع تقلب و کلاهبرداری است (۱۷). رهبری زهرآگین در سطح وسیع و گسترده و به صورت عمدی و نفاق‌افکنانه قدرت سازمانی را در خدمت منافع شخصی خود قرار می‌دهد (۱۸). این رهبر نوع خاصی از روابط را در سازمان تعریف و پیاده

می‌کند که در سایه آن روابط کاری سالم و سازنده، متزلزل و کارایی و کارکردگرایی اثربخش در سازمان از بیخ و بن تخریب می‌شود و هر روز افت می‌کند و به تحلیل می‌رود (۱۹). پادایلا و همکاران (۲۰۰۷)، سه دسته از عوامل را در ظهور این رهبران دخیل دانسته و از آن به‌عنوان مثلث سمی نام برده‌اند. نخستین ضلع این مثلث را ویژگی‌های شخصیتی رهبران از جمله جاه‌طلبی، خودبزرگ‌بینی، نیاز شخصی به قدرت، خودشیفتگی و ... شکل می‌دهند. ضلع دوم این مثلث ویژگی‌های زیردستان است که در ظهور این پدیده اهمیت فراوانی دارد. زیردستانی با سطح بلوغ پایین، جاه‌طلبی، ارزش‌ها و باورهای موافق با رهبر، توجه صرف به امیال شخصی، زمینه مساعدی را برای ظهور این دسته از رهبران فراهم می‌کند. در نهایت ضلع سوم این مثلث را ویژگی‌های محیطی سازمان تشکیل می‌دهد. ویژگی‌هایی مانند محیط‌های ناپایدار، تهدید ادراک‌شده محیطی، ارزش‌های فرهنگی، فقدان سازوکارهای رسمی و ... (۲۰).

از طرف دیگر، به‌نظر می‌رسد که نوعی تعامل بین رفتارهای منفی رهبری و ماکیاولی وجود دارد (۲۱). مدیران ضمن ارتباط با کارکنان خود، به‌صورت آگاهانه و هدفمند برای رسیدن به قدرت بیشتر؛ بر پایه آموزه «هدف وسیله را توجیه می‌کنند» در سازمان عمل می‌کنند که از آن به مدیریت ماکیاولیسم تعبیر می‌شود و مدیریت ماکیاولیسم به‌طور عمده به ویژگی شخصیتی مانند نفوذ در دیگران برای موفقیت خود اشاره دارد (۲۲). رهبران ماکیاولی از قدرت خود برای کنترل، نفوذ و ترغیب کارکنان به انجام وظایف، در جهت منافع شخصی خود استفاده می‌کنند. این نوع رهبران تمایل کمتری به دنبال کردن روش‌ها یا رعایت استانداردهای اخلاقی و معنوی دارند (۲۳). افراد با مدیریت ماکیاولیسم بالا از هنجارهای اخلاقی به‌منظور دستیابی به اهداف شخصی چشم‌پوشی می‌کنند. از ویژگی‌های بارز مدیریت ماکیاولیسم‌ها، سردی عاطفی و عدم صمیمیت در ارتباطات افراد است (۲۴). رهبرانی که به‌عنوان افراد ماکیاول توصیف می‌شوند، معمولاً افرادی بسیار سیاسی، تحلیل‌گر و راهبردی در تفکر خود هستند. آنان قادر به هدایت پویایی‌های قدرت در سازمان‌های پیچیده و در جست‌وجوی فرصت‌هایی برای سوءاستفاده از قدرت هستند. رهبران ماکیاولی از قدرت خود برای کنترل، نفوذ و متقاعد کردن کارکنانشان برای انجام وظایف، به نفع شخصی رهبر استفاده می‌کنند (۲۵).

مدیریت ماکیاولیسم براساس دو دیدگاه عمده، هدف وسیله را توجیه می‌کند و بر صحبت کردن مطابق میل مردم، استوار است. دروغگویی و گرایش به نیرنگ، فریب‌کاری، کنترل اوضاع به نفع خود، جاه‌طلبی، جعل شخصیت واقعی، تفرقه‌افکنی، تخریب شخصیت افراد، به بردگی گرفتن دیگران، احترام به افراد صاحب ثروت، قدرت و شهرت، تحمیق دیگران، نقش بازی کردن و مطابق میل دیگران رفتار کردن

به‌منظور نیل به هدف، از جمله ویژگی‌های افراد با شخصیت مدیریت ماکیاولیسم است. افراد با ویژگی بالای مدیریت ماکیاولیسم در ارتباطات چهره به چهره، بسیار قوی هستند و قدرت چانه‌زنی بالایی دارند و در گفت‌وگو و مناظره دیگران را به‌راحتی متقاعد می‌سازند. از این‌رو می‌توان گفت که آنان در برخی مهارت‌های ارتباطی موفق‌ترند، به‌خصوص در نفوذ در نگرش‌های دیگران و تأثیرگذاری بر آنان هم در عمل و هم در کنش؛ بسیار حاضر جواب هستند و می‌توانند بلافاصله پاسخ‌های نسبتاً مناسبی به سؤالات طرف مقابل خود بدهند و بدون توجه به حضور دیگران و سروصداها و دیگر عوامل بازدارنده اطراف خود، به‌خوبی بیندیشند و واکنش مناسبی ارائه دهند. به‌نظر می‌رسد آنان همواره پاسخ مناسبی برای هر پرسشی در آستین خود دارند و در مقابل هر تکانی، از آمادگی بالایی بهره می‌گیرند. مدیران می‌توانند در انتخاب افراد به نسبت نوع وظایفی که به آنها محول می‌کنند، به این ویژگی‌ها توجه داشته باشند. مدیران می‌توانند افرادی با ویژگی مدیریت ماکیاولیسم بالا را برای انجام مذاکره و مناظره و معامله انتخاب کنند تا با استفاده از قدرت ارتباطی خود و مهارت‌های چانه‌زنی، حاضر جوابی، تفکر مناسب و آمادگی روحی و ...، بتوانند به نفع سازمان عمل کنند. برعکس، این افراد در اموری همانند کسب تفاهم یا طرح موضوعات از روی صداقت و درستی، ناموفق‌اند و چندان کار مثبتی از پیش نمی‌برند، بنابراین نباید در این زمینه‌ها از آنها استفاده کرد (۲۶).

مارک بل (۲۰۱۷)، در تحقیقی به بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر روی اثربخشی کارکنان پرداخت و نشان داد وجود رهبری زهرآگین و مؤلفه‌های آن در سازمان مانع ایجاد اثربخشی مطلوب برای کارکنان می‌شود و روی آن اثر منفی دارد (۲۷). دایز (۲۰۱۴)، در تحقیقی به بررسی رابطه بین سبک رهبری زهرآگین، اثربخشی رهبر و بدبینی سازمانی پرداخت و نشان داد که به‌کارگیری رفتارهای سمی در سطح سازمان از میزان اثربخشی رهبران می‌کاهد و سبب افزایش بدبینی کارکنان به سازمان می‌شود (۱۷). شیرینی و همکاران (۱۳۹۴)، به بررسی ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتار ماکیاولی‌گری مدیران در سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که خودشیفتگی مدیران بر رفتارهای ماکیاولی‌گری اثر مستقیم و معناداری دارد. خودشیفتگی نیز اثر مستقیم معناداری بر رفتار منافقانه دارد. رفتار ماکیاولی‌گری نیز بر رفتار منافقانه اثر مستقیم و معناداری دارد؛ پس میانجی بودن رفتار ماکیاولی‌گری در ارتباط بین خودشیفتگی مدیران و رفتار منافقانه مدیران نیز تأیید می‌شود (۲۸). سید جوادین، قلی‌پور و جانعلی‌زاده (۱۳۹۳)، در مطالعه‌ای کیفی به بررسی شناسایی تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی پرداختند.

نتایج نشان داد که استفاده از سبک یادشده موجب کاهش سطح رضایت شغلی، افت تعهد سازمانی، افزایش نرخ ترک خدمت، فرسودگی شغلی، کاهش انگیزش شغلی، عدم تغییر میزان غیبت، کاهش میزان امنیت شغلی، کاهش سطح عملکرد، کاهش سطح رفتار شهروندی و عدم تمایل رهبر به توانمندسازی کارکنان می‌شود (۲۹).

در کشور ما، وزارت ورزش و امور جوانان، متولی اصلی ورزش کشور محسوب می‌شود. این سازمان عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان در ایران است. به‌طور کلی، اهداف وزارت ورزش و جوانان شامل پرورش نیروی جسمانی و تقویت روحیه سالم در افراد، توسعه و تعمیم ورزش و هماهنگ ساختن فعالیت‌های تربیت بدنی و تفریحات سالم، ایجاد و اداره امور مراکز ورزش و توسعه و ترویج ورزش قهرمانی، حل مسائل جوانان، اعتلا و رشد نسل جوان کشور، استفاده بهینه از استعداد و توانایی‌های نسل جوان و ... است (۳۰). به‌دلیل حساسیت‌های مربوط به این وزارتخانه در زمینه ترویج و گسترش ورزش کشور و با توجه به نقش و مسئولیت مهمی که در امر توسعه ورزش و تأمین سلامت مردم دارد، توجه اساسی به کارکنان این وزارتخانه و انجام تحقیقات علمی در این زمینه از ضروریات است. چنانچه کارکنان به این وزارتخانه به‌مثابه یک سازمان بدبین شوند، مضرات بسیاری را در پی خواهد داشت و عملکرد مطلوب آن را با مشکل مواجه خواهد ساخت. این موضوع به عدم کارایی و عدم اثربخشی وزارت ورزش و جوانان منجر می‌شود. از طرف دیگر، با توجه به دولتی بودن ساختار وزارت ورزش و جوانان در کشور، وجود تصمیم‌گیری از بالا به پایین، وجود تمرکز، عدم شفافیت و پاسخگویی مطلوب و ... در وزارت ورزش و جوانان، شرایط برای بروز رفتار منفی رهبری و از جمله رهبری زهرآگین در این وزارتخانه وجود دارد. از این‌رو تحقیق در زمینه عوامل رهبری زهرآگین در این وزارتخانه و شناسایی تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین به‌عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر نتایج و پیامدهای مختلف منابع انسانی آن، از ضروریات است. از آنجا که به‌ظن می‌رسد تاکنون تحقیقات اندکی در زمینه تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر متغیرهای سازمانی و آن هم در سطح سازمان‌های ورزشی در داخل کشور انجام گرفته است، بنابراین در این تحقیق رابطه مؤلفه‌های سبک رهبری زهرآگین با بدبینی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با توجه به نقش میانجی مدیریت ماکیاولیسم بررسی می‌شود.

### روش تحقیق

روش تحقیق به صورت توصیفی است و به صورت میدانی انجام گرفته است و در دسته تحقیقات کاربردی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق تمامی کارکنان رسمی وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۳۳۵ نفر بود. حجم نمونه تحقیق براساس جدول مورگان و با توجه به حجم جامعه آماری تحقیق تعداد ۱۸۰ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده سه پرسشنامه استاندارد رهبری زهرآگین اشمیت (۲۰۰۸)، پرسشنامه مدیریت ماکیاولیسم روٹ آلاس (۲۰۰۹) و پرسشنامه بدبینی سازمانی کالاگان (۲۰۰۹) بود. پرسشنامه رهبری زهرآگین اشمیت (۲۰۰۸)، دارای ۳۰ سؤال است که پنج مؤلفه رهبری توهین آمیز، رهبری آمرانه، خودشیفتگی، خودترویجی و پیش‌بینی‌ناپذیر بودن را می‌سنجد. در این تحقیق با روایی‌سنجی این پرسشنامه در نمونه مورد تحقیق، ۷ سؤال از مجموع سؤالات آن حذف شد و ۲۳ سؤال به‌عنوان گویه‌های پرسشنامه به کار رفت. این پرسشنامه براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است. پرسشنامه سنجش مدیریت ماکیاولیسم روٹ آلاس (۲۰۰۹)، دارای ۸ سؤال است و براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است. پرسشنامه بدبینی سازمانی کالاگان (۲۰۰۹)، دارای ۱۳ سؤال است و سه بعد شناختی، عاطفی و رفتاری را می‌سنجد. این پرسشنامه براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است. این دو پرسشنامه نیز توسط محقق روایی‌سنجی شدند که هیچ‌کدام از سؤالات آنها حذف نشده و تأیید شدند. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط شش تن از استادان مدیریت ورزشی دانشگاه رازی تأیید و پایایی این پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۸۷ و ۰/۸۴ تعیین شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی مانند میانگین، انحراف معیار، جداول و آمار استنباطی مانند آزمون ضریب همبستگی پیرسون و مدل تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزارهای Spss و Amos استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

جدول ۱. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تعیین توزیع نرمال داده‌های پژوهش

متغیر	رهبری زهرآگین	مدیریت ماکیاولیسم	بدبینی
کولموگروف اسمیرنوف	۰/۹۴	۱/۵۲	۱/۲۳
معناداری	۰/۳۳	۰/۱۱	۰/۰۹
میانگین	۳/۹۱	۳/۶۵	۳/۷۰
انحراف معیار	۰/۴۲	۰/۳۱	۰/۴۶
تعداد نمونه	۱۸۰	۱۸۰	۱۸۰

نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف نشان می‌دهد که چون سطح معناداری داده‌ها بالاتر از ۰/۰۵ است، بنابراین داده‌ها نرمال است و در نتیجه برای آزمون فرضیه‌ها و تحلیل داده‌ها، مجاز به استفاده از آمار پارامتریک و روش‌های مبتنی بر کوواریانس، از جمله اموس هستیم. همچنین در این جدول نتایج میانگین و انحراف معیار داده‌ها ذکر شده است که نتایج نشان می‌دهد که میانگین همه متغیرها بالاتر از میانگین استاندارد (۳) است و در جامعه موردنظر در حد تقریباً زیادی قرار دارند.

جدول ۲. ضریب همبستگی پیرسون برای همبستگی بین متغیرها

متغیر پیش‌بین	متغیر وابسته	تعداد	همبستگی	معناداری
رهبری توهین‌آمیز	بدبینی سازمانی	۱۸۰	۰/۶۹	۰/۰۰۱
	مدیریت ماکیاولیسم	۱۸۰	۰/۷۷	۰/۰۰۱
رهبری آمرانه	بدبینی سازمانی	۱۸۰	۰/۶۵	۰/۰۰۱
	مدیریت ماکیاولیسم	۱۸۰	۰/۸۸	۰/۰۰۱
خودشیفتگی	بدبینی سازمانی	۱۸۰	۰/۵۹	۰/۰۰۱
	مدیریت ماکیاولیسم	۱۸۰	۰/۷۹	۰/۰۰۱
خودترویجی	بدبینی سازمانی	۱۸۰	۰/۶۲	۰/۰۰۱
	مدیریت ماکیاولیسم	۱۸۰	۰/۸۴	۰/۰۰۱
پیش‌بینی‌ناپذیر بودن	بدبینی سازمانی	۱۸۰	۰/۶۰	۰/۰۰۱
	مدیریت ماکیاولیسم	۱۸۰	۰/۸۰	۰/۰۰۱
رهبری زهرآگین	بدبینی سازمانی	۱۸۰	۰/۶۶	۰/۰۰۱
	مدیریت ماکیاولیسم	۱۸۰	۰/۸۶	۰/۰۰۱
مدیریت ماکیاولیسم	بدبینی سازمانی	۱۸۰	۰/۵۷	۰/۰۰۱

براساس نتایج جدول ۲، ضریب همبستگی بین متغیرهای درون‌زا و برون‌زا معنادار است، چون میزان معناداری کمتر از ۰/۰۵ است و همچنین ضریب همبستگی بین این متغیرها در وضعیت مطلوبی قرار دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین متغیرهای درون‌زا و برون‌زا رابطه خطی وجود دارد.

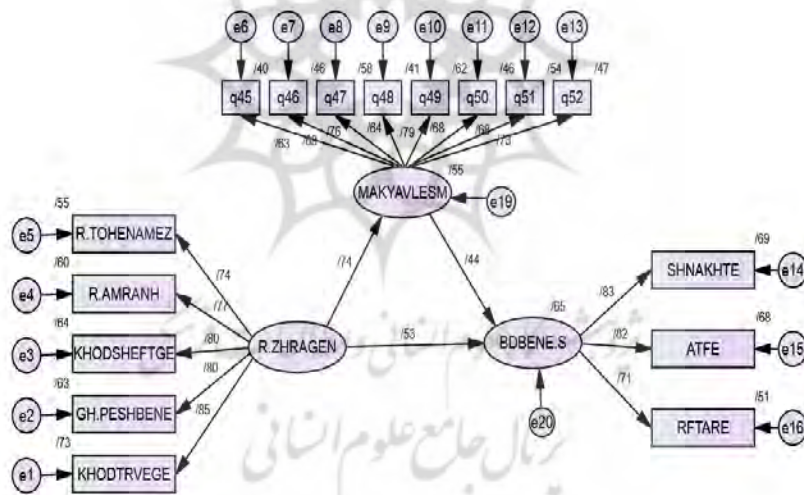
با توجه به جدول ۳، پایایی محاسبه‌شده برای ۳ متغیر رهبری زهرآگین، بدبینی و مدیریت ماکیاولیسم بزرگ‌تر از ۰/۷ است. به این ترتیب می‌توان گفت که پایایی سازه برقرار است. در ضمن با توجه به میانگین واریانس استخراج‌شده به دست آمده بالاتر از حد آستانه‌ای ۰/۵ برای تمامی متغیرها می‌توان گفت که روایی همگرایی برای سازه مدل نیز برقرار است. میزان توضیح‌دهندگی متغیرها (اعداد پرننگ ۰/۷۰، ۰/۷۹،



۸۹/۰۰)) در مقایسه با همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های تحقیق بیشتر است و عناصر الگو اعتبار و اگرایی بسیار خوبی دارند.

جدول ۳. روایی و پایایی مدل رهبری زهرآگین، بدبینی و مدیریت ماکیاولیسم

مدیریت ماکیاولیسم	بدبینی	رهبری زهر آگین	میانگین مجذور واریانس	حداکثر مجذور واریانس	روایی همگرایی	پایایی خرده مقیاس
۰/۸۹	۰/۷۹	۰/۷۰	۰/۱۳	۰/۲۶	۰/۵۰	رهبری زهر آگین
۰/۸۹	۰/۷۹	۰/۶۶	۰/۱۵	۰/۲۷	۰/۶۲	بدبینی
۰/۸۹	۰/۵۷	۰/۸۶	۰/۲۷	۰/۳۷	۰/۵۷	مدیریت ماکیاولیسم



شکل ۱. مدل ضرایب استاندارد متغیرهای تحقیق

نتایج جدول ۴. نشان می‌دهد که شاخص‌های نسبت‌خ‌ی دو برابر با ۱/۳۸، شاخص برازش مطلق برابر با ۰/۰۵، شاخص‌های برازش تطبیقی، برازش فزاینده، برازش هنجاری، نیکویی برازش، تناسب تطبیقی، برازش مطلق، در حالت مطلوب و شاخص جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از ۰/۱ در حد مطلوبی قرار دارند؛ بدین معنی که مدل تحقیق حاضر برازش مطلوبی دارد و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن قابل قبول است. به عبارتی داده‌های تحقیق مدل نظری تحقیق را حمایت و تأیید می‌کنند.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل

ردیف	جذر برآورد واریانس خطا	برازش مطلق	تناسب تطبیقی	نیکویی برازش	برازش انطباقی	برازش هنجاری	برازش فزاینده	کای دو به درجه آزادی
برآورد شرایط	مطلوب	مطلوب	مطلوب	قابل قبول	مطلوب	قابل قبول	مطلوب	۱/۳۸
								۰/۹۶
								۰/۸۷
								۰/۸۴
								۰/۸۷
								۰/۹۶
								۰/۰۴
								۰/۰۴

بر اساس نتایج جدول ۵، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی تأثیر مثبتی دارد. همچنین می‌توان ادعا کرد که مدیریت ماکیاولیسم نقش میانجی را با ضریب اثر ۰/۳۲، برای تأثیر رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی ایفا می‌کند.

جدول ۵. نتایج حاصل از تحلیل مدل معادلات ساختاری تحقیق

نتیجه	ضریب تأثیر	فرضیه‌های تحقیق
تأیید فرضیه	۰/۵۳	رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی تأثیر دارد.
تأیید فرضیه	۰/۷۴	رهبری زهرآگین بر مدیریت ماکیاولیسم تأثیر دارد.
تأیید فرضیه	۰/۴۴	مدیریت ماکیاولیسم بر بدبینی سازمانی تأثیر دارد.
تأیید فرضیه	۰/۳۲	مدیریت ماکیاولیسم نقش میانجی در رابطه بین رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد که ضریب استاندارد بین دو متغیر سبک رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی برابر با ۰/۵۳ است، پس می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری زهرآگین به‌طور مستقیم و مثبت بر بدبینی سازمانی مؤثر است. همچنین بین پنج مؤلفه رهبری زهرآگین شامل رهبری آمرانه، رهبری توهین‌آمیز،

خودشیفتگی، خودترویجی و پیش‌بینی‌ناپذیر بودن با بدبینی سازمانی به ترتیب ارتباط مثبت و معنادار ۰/۶۵، ۰/۶۹، ۰/۵۹، ۰/۶۲، ۰/۶۰ وجود دارد. بنابراین سبک رهبری زهرآگین و مؤلفه‌های آن سبب افزایش بدبینی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌شود. اینرسن و همکاران (۲۰۱۰)، نیز معتقدند که وجود رهبران سمی در سازمان‌ها موجب کاهش اثربخشی، انگیزش، رضایت و بدبینی آنها نسبت به سازمان می‌شود (۱۱). والتون (۲۰۰۸) نیز معتقد است که حداقل برابند وجود رهبران زهرآگین در سازمان و عواقب ناشی از رفتار منفی آنها بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان است (۱۲). در این زمینه، نتایج این بخش از تحقیق با نتیجه تحقیق دابز (۲۰۱۴)، هم‌جهت است (۱۷). طبق دیدگاه بلومن (۲۰۰۵)، رهبری زهرآگین دارای پنج مؤلفه رهبری آمرانه، رهبری توهین‌آمیز، خودشیفتگی، خودترویجی و پیش‌بینی‌ناپذیر بودن است (۱۴). مدیران زمانی که از سبک رهبری آمرانه استفاده می‌کنند، در حقیقت خود را از کارکنان جدا کرده و بر قدرت خویش تأکید می‌کنند، به‌گونه‌ای که روش‌های کاری خود را بر کارکنان دیکته می‌کنند و تصمیم‌های یکجانبه می‌گیرند (۳۱). بنابراین این نوع تصمیمات می‌تواند شرایطی را ایجاد کند که سبب محدود شدن مشارکت کارکنان شود و در نتیجه همبستگی با بدبینی سازمانی کارکنان در این تحقیق را توجیه کند. مفهوم خودشیفتگی نیز ا به نیاز افراد برای شهرت، تحسین و بزرگ جلوه دادن خود در نزد دیگران اشاره دارد. در سازمان مدیران اجرایی خودشیفته پاداش بیشتری برای خود قائل می‌شوند و از این طریق موقعیت خود را در سازمان تحکیم می‌کنند (۱۷). می‌توان گفت که گرایش به احساس خودبزرگی در میان افراد خودشیفته سبب می‌شود که قدرت و مدیریت برای فرد خودشیفته شغل جذابی به حساب بیاید و این امر سبب می‌شود که مدیریت حرفه‌ای آسیب‌پذیر شود و عواقب منفی از جمله بدبین شدن نسبت به سازمان را برای زیردستان در پی داشته باشد. در زمینه خودترویجی مدیران هم می‌توان گفت که بی‌شک در یک سازمان و در یک صنعت همه امور صددرصد مثبت یا منفی نیست، اما اینکه همه افراد این توانایی و ظرفیت را در خویش به‌وجود آورده باشند که انتقاد از عملکرد را سرلوحه اصلاح و پیشرفت قرار دهند، این اقدام می‌تواند سازنده و مبتنی بر واقع‌گرایی و به نفع وزارت ورزش و جوانان باشد. وقتی پس از شنیدن انتقادهای اصولی، مدیران سازمان باز هم بر این نکته پافشاری کنند که ما بهترین هستیم و ما بهتر از هر کسی می‌توانیم این سازمان را اداره کنیم و انتقادات اصولی را به کار خود وارد ندانند، این عامل سبب می‌شود که کارکنان احساس کنند مدیران خودترویج هستند و در نتیجه به آنها بدبین شوند. پیش‌بینی‌ناپذیر بودن مدیران نیز بیشترین تأثیر را در روابط بین‌فردی می‌گذارد، زیرا اطرافیان مدیر نمی‌دانند او در موقعیت‌های گوناگون چه عکس‌العملی نشان

می‌دهد. مدیران با شخصیت پیش‌بینی‌ناپذیری، با اینکه اغلب در روابط بین‌فردی‌شان دچار مشکل هستند، فکر می‌کنند مشکل از دیگران است (۳۲). این مدیران پیش‌بینی‌ناپذیر دارای روابط متعدد و ناپایدارند و معمولاً روابطشان با زیردستان انسجام زیادی ندارد و دائم در حالت تعارض با اطرافیان هستند که می‌تواند تأثیرات منفی بر روابط آنها با کارکنان بر جای بگذارد. در آخر سرپرستی توهین‌آمیز، شامل رفتارهای کلامی و غیرکلامی خصمانه رهبران نسبت به زیردستان است. نمونه چنین رفتارهایی پرخاشگری، حمله به عزت نفس کارکنان، دشنام و تحقیر آنها، تمسخر و بازخورد منفی و مخرب است. همچنین، سرپرستی توهین‌آمیز، استفاده از نیروی فیزیکی مانند هل دادن و کتک زدن را هم شامل می‌شود (۳۲). دیگر نتایج تحقیق نشان داد که بین پنج مؤلفه رهبری زهرآگین شامل رهبری آمرانه، رهبری توهین‌آمیز، خودشیفتگی، خودترویجی و پیش‌بینی‌ناپذیر بودن با مدیریت ماکیاولیسم به ترتیب ارتباط مثبت و معنادار ۰/۸۸، ۰/۷۷، ۰/۷۹، ۰/۸۴، ۰/۸۰ وجود دارد. از طرف دیگر، اثری که سبک رهبری زهرآگین به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر واسطه مدیریت ماکیاولیسم بر بدبینی سازمانی می‌گذارد، برابر ۰/۳۲ درصد است. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت ماکیاولیسم، ارتباط متغیر سبک رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی را به صورت مثبت و نسبی میانجی‌گری می‌کند. در واقع، وجود رهبری زهرآگین در وزارت ورزش و جوانان به شکل‌گیری و افزایش مدیریت ماکیاولیسم منجر می‌شود و ایجاد مدیریت ماکیاولیسم در سطح سازمان نیز به افزایش بدبینی سازمانی کارکنان می‌انجامد، در نتیجه رابطه رهبری زهرآگین و بدبینی سازمانی کارکنان را تشدید می‌کند. در این بخش تحقیق منسجمی که نتایج به دست آمده را تأیید کند، وجود نداشت، اما می‌توان به نتایج تحقیق پاناجیوتیز و همکاران (۲۰۱۵) اشاره کرد که نشان داد رهبری ماکیاولی سبب افزایش بدبینی سازمانی می‌شود و بر خستگی عاطفی کارکنان تأثیر می‌گذارد (۳۳). همچنین شیری و همکاران (۱۳۹۴)، که ارتباط بین خودشیفتگی مدیران را به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری زهرآگین و رفتارهای منافقانه با نقش میانجی رفتار ماکیاولی‌گری مدیران تأیید کرد، می‌تواند با نتایج این بخش از تحقیق همسو باشد (۲۸). بلشاک و همکاران (۲۰۱۵)، معتقدند که رهبران ماکیاولی متعهد به دستکاری دیگران هستند تا اهداف خود را به انجام برسانند. آنها اعتماد کمی به مردم داشته و تمایل دارند دیگران را مورد اعتماد قرار ندهند. علاوه بر این، آنها اظهار داشتند که رهبران ماکیاولی استانداردهای اخلاقی را نادیده می‌گیرند و در رفتارهایی که به نفع خود است، ارزش را می‌بینند که این مسئله موجبات نارضایتی کارکنان و بدبین شدن آنها نسبت به رهبران و کل سازمان را موجب می‌شود (۳۴). کسلر و همکاران (۲۰۱۰)، نیز معتقدند نوعی تعامل بین رفتارهای منفی رهبری و ماکیاولی

وجود دارد که وجود رفتارهای منفی از سوی رهبران در سازمان به شکل‌گیری مدیریت ماکیاولیسم در سطح سازمان منجر می‌شود و می‌تواند در نهایت تأثیرات سویی را بر روی نیروی انسانی سازمان بر جای بگذارد (۲۱).

به‌طور کلی نتایج این تحقیق نشان داد که رفتارهای رهبری زهرآگین بر بدبینی کارکنان نسبت به وزارت ورزش و جوانان مؤثر است و وجود رفتارهای مدیریت ماکیاولیسم به تشدید این رابطه منجر می‌شود. می‌توان گفت که رفتارهای سمی و زهرآگین به‌گونه‌ای است که به‌راحتی می‌تواند در بین اعضای سازمان گسترش یابد. این رفتارها در وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان یک سازمان دولتی، به‌دلیل شرایط خاصی مانند وجود تمرکز در این وزارتخانه و زیاد بودن حیطه اختیارات مدیران، نظارت کم، شفاف نبودن، عدم پاسخگویی، نبود سازوکارهای ارزیابی عملکرد؛ که وجود دارند، می‌تواند بیشتر و سریع‌تر ایجاد شود. گسترش بدبینی کارکنان وزارت ورزش و جوانان نسبت به یکدیگر موجب می‌شود که میزان اعتماد و اطمینان آنها به همدیگر در سطح پایین‌تری قرار گیرد و همین عامل خوداثربخشی این وزارتخانه را با مشکل مواجه می‌کند. در کنار این عامل، نوع برخورد رهبر و عدم حمایت از کارکنان، سرخوردگی و کاهش انگیزه زیردستان را به‌همراه دارد که رفتار فرانقشی را از خود بروز می‌دهند. بنابراین مدیران این وزارتخانه باید سعی کنند که کمتر به سمت رفتارهای سمی و زهرآگین متمایل شوند و تا حد ممکن از بروز این رفتارها در شیوه رهبری خود ممانعت به‌عمل آورند، چراکه در غیر این صورت وجود و تداوم این رفتارهای منفی در نهایت مدیران را به سمت ماکیاولی‌گری و بی‌توجهی به سازمان و منابع انسانی آن سوق می‌دهد و شرایط را برای بدبین شدن کارکنان به کل سازمان فراهم می‌کند و مانع تحقق اثربخشی و جهت‌گیری سازمان در راستای اهداف واقعی خود می‌شود. بر این اساس، پیشنهادهای کاربردی زیر به‌منظور استفاده مسئولان وزارت ورزش و جوانان ارائه می‌شود:

۱. رهبری زهرآگین از مجرای ساختار بوروکراتیک و مدیریت منابع انسانی ناکارآمد سازمان محقق می‌شود. از این‌رو، توصیه می‌شود مادام که امکان‌پذیر است، در ایجاد ساختار سازمانی ارگانیک-دموکراتیک و رفع ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی سازمان از طریق اعمال شایسته‌سالاری، اصلاح نظام تشویق و تنبیه و نظارت، تقویت ثبات مدیریتی و رفع ابهام از مشاغل اهتمام ورزیده شود تا اگر مدیریت ارشد سازمان تغییر کرد و به رهبری زهرآگین متمایل نشان داد، محملی برای تحقق منویات خود نداشته باشد.

۲. ایجاد کمیته‌های کاری تخصصی به منظور نظارت بر کار رهبر، افزایش میزان مشارکت کارکنان در تصمیمات کاری و در نتیجه افزایش سطح رضایت و انگیزه آنها و در نتیجه توسعه فعالیت‌های گروهی. این عامل سبب می‌شود که رهبر سازمان کمتر رفتار منفی از خود بروز دهد و به سمت ماکیاولی‌گری و تلاش برای رسیدن منافع خود گرایش کمتری پیدا کند و نتواند به کارکنان سازمان بی‌تفاوت باشد. در نتیجه وقتی کارکنان در فعالیت‌های سازمان مشارکت زیادی داشته باشند و رهبر سازمان نتواند آنها را محدود کند، بدبینی آنها نیز نسبت به سازمان به حداقل می‌رسد.

۳. برقراری سامانه دقیق ارزیابی عملکرد کارکنان به طوری که عملکرد واقعی فرد مبنای ارزیابی قرار بگیرد. این کار سبب می‌شود که دخالت مدیریت ارشد در نتایج ارزیابی کم‌رنگ‌تر شود و نتایج آن را واقعی‌تر گرداند. برقراری چنین سامانه‌ای افزایش انگیزه کارکنان را برای عملکرد بهتر در پی دارد که از میزان بیگانگی شغلی و بدبینی آنها به سازمان می‌کاهد و در بلندمدت به افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان منجر می‌شود.

۴. شایسته‌سالاری مدیران برای سازمان امری حیاتی است، چراکه مدیران با ویژگی‌های منفی سبب دامن زدن به رفتارهایی می‌شوند که حیات سازمان‌ها را با خطر مواجه می‌کنند.

## منابع و مآخذ

1. Littrell, R. F. Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by the Ideal Manager in China, *International Journal of Intercultural Relations*, (2007). Vol.31, pp.87-110. Lipman .
2. Seyed Javadin, S. R; Gholipour, A; Jan Alizadeh, M (2014). Identify the effect of using Toxic leadership style in the organization on the results and consequences of human resources. *Human resource management research*, 6 (4). 109-127. (in Persian)
3. Özler, E.; Derya, A.; Giderler' C. "A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector". *Business and Management Review*, (2011). 1(4), 26-38.
4. Cole, M.S. and Bruch, H. and Vogel, B. Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, (2006). Vol. 27, pp. 463-484.
5. Kalagan, G. and Aksu, B. Organizational cynicism of the research assistants: A Case of Akdeniz University. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (2010). Vol. 2, pp. 4820-4825.
6. Arabaci, I. "The Effects of Depersonalization and Organizational Cynicism Levels on the Job Satisfaction of Educational Inspectors". *African Journal of Business Management*,

(2010). 4(13), 2803- 2807.

7. Ince, M., & Turan, S. Organizational Cynicism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions, *Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (2011). Issue 37, 104-121.
8. James, M.S.L. Antecedents and Consequences of Cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems. Dissertation submitted to the Department of Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The Florida State University, College of Business. (2005).
9. Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I-S., Bank, G. C., & Lomeli, L.C. Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, (2013). 83, 181-197.
10. Barnes, L.L. The effect of organizational cynicism on community colleges: Exploring concepts from positive psychology. Dissertation submitted to the Faculty of Claremont Graduate University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Psychology. (2010).
11. Einarsen, S. skogstad, A. Asland, M. S. The nature prevalence, and outcomes of destructive Leadership: A behavioral and conglomerate approach. In B. schyns and T. hansbrough (Eds). *When Leadership goes wrong: Destructive Leadership. Mistakes, and ethical failure.* (2010). Pp 145-171.
12. Walton. *Toxic Leadership: the key concepts.* Abingdon: Routledge. Pp 63-160. (2008).
13. Heppell, T. *Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen Model to Political Leadership, Representation.* (2011). Vol.3, pp. 241-249.
14. Blumen, J. *The Allure Of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians and How We Can Survive Them,* New York: Oxford University. (2005).
15. Hitchcock, Melanie J. *The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors Among San Diego Nonprofit Paid Staff.* Ph.D. Thesis. University of San Diego, (2015). 153 pages.
16. Foster, E (2018). *Impact of Manager Perceptions of Toxic Leadership on Their Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Food Processing Industry.* Ph.D. Thesis. Grand Canyon University. Pp 167.
17. Dobbs, James M . *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism.* Master's thesis. University of San Diego, (2014). 137 pages.
18. Roter, Annette B. *The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors.* Master's thesis. Capella University, (2011). 177 pages.
19. Fitzgibbons, A (2018). *The Relation Between Toxic Leadership and Organizational Climate: An Investigation Into the Existence of Toxic Leadership Within an Organization and the Effects Those Toxic Elements Have on Organizational Climate.* Ph.D. Thesis. Indiana Institute of Technology. Pp174.

20. Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments, *The Leadership Quarterly*, (2007). Vol.3, pp.176±94.
21. Kessler, S.R., Bandelli, A.C., Spector, P.E., Borman, W.C. "Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace, *Journal of Applied Social Psychology*, (2010). 40, 1868-1896
22. Chen, S.Y. "Relations of Machiavellianism with Emotional Blackmail Orientation of Salespeople". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (2010). 5, 294-298.
23. Campbell, W.K., Hoffman, B.J., Campbell, S.M. & Marchisio, G. "Narcissism in Organizational Contexts". *Human Resource Management Review*, (2011). 21(4), 268-284.
24. Pincus, A.L., Ansell, E.B., Pimentel, C.A., Cain, N.M., Wright, A.G.C. & Levy, K.N. "Initial Construction and Validation of the Pathological Narcissism Inventory". *Psychological assessment*, (2009). 21 (3): 365-379.
25. Sendjaya, S., Pekerti, A., Härtel, C., Hirst, G. & Butarbutar, I. "Are Authentic Leaders Always Moral? The Role of Machiavellianism in the Relationship between Authentic Leadership and Morality". *Journal of Business Ethics*, (2014). 1- 15.
26. Hartmann, Frank G.H and Victor S. Mass (2010) "Why Business Unit Controllers Create Budget Slack : Involvement in Management, Social Pressure and Machiavellianism" *Behavioral research In Accounting Vol.22, No.2 pp.27-49.*
27. Mark Bell The Impact of Toxic Leadership on Follower Effectiveness. Available from ProQuest Dissertations and Theses Global database. (2017). (UMI No. 10260880).
28. Shiri, A; Khald Sharafi, S; Dehghani, M; Yasini, A (2015). Investigating the relationship between managers' narcissism and hypocritical behaviors with the mediating role of managers' Machiavellian behavior in government organizations in Kermanshah. *Management of government organizations*. 3 (11). 107-128. (in Persian)
29. O'Reilly, C.A., Doerr, B., Caldwell, D.F. & Chatman, J.A. "Narcissistic CEOs and Executive Compensation". *The Leadership Quarterly*, (2014). 25 (2), 218-231.
30. Eidipour, K, Zardoshtian, S, Abbasi, H, Farzi, H (2013). Relationship between servant leadership style and creativity of employees of Lorestan Sports and Youth Department. 3 (6). 29-37. (in Persian)
31. Pelletier, K. L. Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, (2010). 6 (4), 373-389.
32. Schmidt, A. A. Development and validation of the Toxic Leadership Scale, University of Maryland, College Park. (2008).
33. Panagiotis, G, Eugenia, P, Theodora, K. The Detrimental Effect of Machiavellian Leadership on Employees' Emotional Exhaustion: Organizational Cynicism as a Mediator. *Europe's Journal of Psychology*, (2015). Vol. 11 (4), doi:10.5964/ejop.v11i4.988.
34. Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Kalshoven, K. Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, (2015). 41, 1934-1956. doi:10.1177/01492063134.



## **The Relationship of the Components of Toxic Leadership Style with Organizational Cynicism in the Staff of the Ministry of Sport and Youth with the Mediating Role of Machiavellianism Management**

**Kamran Eydipour<sup>\*1</sup> - Bahram Yousefi<sup>2</sup> - Hossein Eydi<sup>3</sup> - Shirin Zardoshtian<sup>4</sup>**

**1. PhD Student of Sport Management, Razi University, Kermanshah, Iran, 2. Associate Professor of Sport Management, Razi University, Kermanshah, Iran, 3,4. Assistant Professor of Sport Management, Razi University, Kermanshah, Iran**

**(Received: 2018/09/08, Accepted: 2019/06/25)**

### **Abstract**

The aim of this study was to investigate the relationship of the components of toxic leadership style with organizational cynicism in the staff of the Ministry of Sport and Youth with the mediating role of Machiavellianism management. The research method was descriptive and was in the category of applied research. The statistical population of the study consisted of all the official staff of the Ministry of Sport and Youth (N=335). The sample size of the study included 180 subjects based on Morgan's table. 3 standard questionnaires of Schmidt's Toxic Leadership (2008), the Machiavellian Management Questionnaire by Ruth Klaus (2009) and the Kalagan's Organizational Cynicism Questionnaire (2009) were used in the study. Content validity of the questionnaires was approved by 6 sport management professors at Razi University. Their reliability was determined as 0.89, 0.87 and 0.88 respectively. Pearson correlation coefficient and path analysis model were used to analyze the data using SPSS and Amos software. The results showed that toxic leadership had a positive effect on organizational cynicism, with the impact factor of 0.53. It can also be stated that Machiavellianism management plays a mediating role with the impact factor of 0.32 in the effect of toxic leadership on organizational cynicism. Therefore, managers should try to prevent toxic behaviors as much as possible in their leadership style, because the existence and continuation of these negative behaviors ultimately lead managers to the lack of attention to the organization and its human resources and lay the groundwork for staff's cynicism in the organization.

### **Keywords**

Machiavellianism management, Ministry of Sport and Youth, organizational cynicism, toxic leadership.

---

<sup>\*</sup>Corresponding Author: Email: eidipour\_kamran@yahoo.com; Tel: +989169634305