



## The Effect of Toxic Leadership on Organizational Indifference with Mediating Role of Organizational Laziness (Case Study: Elementary School teachers of Sarbaz city)

Morteza Kuhi, M.A student

Educational administration, Department of educational administration and planning, University of Sistan and Baluchestan, Faculty Education and Psychology, Zahedan, Iran.

Naser Nastiezaie, Ph.D

Associate Professor of educational administration, Department of education, Faculty Education and Psychology, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the effect of toxic leadership on organizational indifference with mediating role of organizational laziness. This study was an applied and correlation research method based on structural equation modeling. The study population was all elementary school teachers in Sarbaz city in the academic year of 2018-19 (N=377). 191 elementary school teachers of Sarbaz city were studied by stratified random sampling method. To collect information, three questionnaires were used: Toxic Leadership (Schmitt, 2008), Organizational Indifference (Danaee Fard, Hasanzadeh & Eslamiyeh, 2011) and Organizational Laziness (Ghafariyeh & Rostami, 2017). For data analysis structural equation modeling were used by SPSS and Lisrel software. Based on results the direct effect of toxic leadership on organizational indifference ( $\beta=0.34, t=4.51$ ), direct effect of toxic leadership on organizational laziness ( $\beta=0.64, t=6.07$ ) and direct effect of organizational laziness on organizational indifference ( $\beta=0.55, t=5.83$ ) was significant ( $p<0.01$ ). The indirect effect of toxic leadership on organizational indifference was also significant with the mediator role of organizational laziness ( $\beta=0.352, t=4.73, p<0.01$ ). Therefore, it can be concluded that toxic leadership has a positive and significant relationship, directly and indirectly, through the organizational laziness mediation variable with the organizational indifference. **Keywords:** toxic leadership, organizational indifference, organizational laziness, elementary teachers, elementary school teachers

## تأثیر رهبری زهر آگین بر بی‌تفاوتی سازمانی با نقش میانجی تنبلی سازمانی (مورد مطالعه: معلمان مدارس ابتدایی شهرستان سر باز)

مرتضی کوهی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

\*ناصر ناستی‌زایی

دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

### چکیده

هدف پژوهش بررسی تأثیر رهبری زهر آگین بر بی‌تفاوتی سازمانی با نقش میانجی تنبلی سازمانی بود. روش پژوهش توصیفی-همبستگی است. جامعه پژوهش کلیه معلمان مدارس ابتدایی شهرستان سر باز در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ به حجم ۳۷۷ نفر بود. ۱۹۱ معلم به شیوه نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای (بر حسب جنسیت) از طریق سه پرسشنامه رهبری زهر آگین (Schmidt, 2008)، بی‌تفاوتی سازمانی (Danaee Fard, Hasanzadeh & Eslamiyeh, 2011) و تنبلی سازمانی (Ghafariyeh & Rostami, 2017) مورد مطالعه قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزارهای اس پی اس و لیزرل استفاده شد. بر اساس یافته‌ها اثر مستقیم رهبری زهر آگین بر بی‌تفاوتی سازمانی ( $\beta=0.34, t=4.51$ )، اثر مستقیم رهبری زهر آگین بر تنبلی سازمانی ( $\beta=0.64, t=6.07$ ) و اثر مستقیم تنبلی سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی ( $\beta=0.55, t=5.83$ ) معنادار بود ( $P<0.01$ ). همچنین اثر غیرمستقیم رهبری زهر آگین بر بی‌تفاوتی سازمانی با میانجی‌گری تنبلی سازمانی ( $\beta=0.352, t=4.73$ ) معنادار بود. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که رهبری زهر آگین هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی تنبلی سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد.

**کلید واژه‌ها:** رهبری زهر آگین، بی‌تفاوتی سازمانی، تنبلی

سازمانی، معلمان مدارس ابتدایی

## مقدمه

هیچ‌گونه سؤال و قضاوت درباره اقدامات خود باقی نمی‌گذارند و هرگونه تفکر انتقادی را سرکوب می‌کنند. از اینرو، در سازمان‌هایی که رهبران زهرآگین وجود دارند، افراد بله قربان گو، پاداش می‌گیرند و ارتقا می‌یابند درحالی که کارکنان دارای تفکر انتقادی و خواستار پاسخگویی رهبران درباره تصمیمات و اقداماتشان تخریب و تهدید به اخراج می‌شوند (Wilson-Starks, 2003). رهبران زهرآگین فاقد صلاحیت رهبری هستند؛ افرادی بی‌کفایت و فاقد اعتماد به نفس که به علت همین دو ویژگی احساس ترس و ناامنی می‌کنند و در نتیجه رفتارهای متناظر با رهبری زهرآگین از خود بروز می‌دهند (Di Genio, 2002). این رهبران سطح پایینی از وجدان و سطح بالایی از وابستگی دارند (Bradley & Charbonneau, 2004)، انعطاف‌ناپذیرند و حس انسان دوستی ندارند (Steele, 2011). آن‌ها از موقعیت و اقتدار خود را به زور کسب کرده‌اند و به کنترل شدید و قاطعانه بر افراد و محیط کاری تمایل دارند و به ایده‌های جدید توجه نمی‌کنند؛ افرادی بی‌تابند و بداخلاقی می‌کنند (Mehta & Maheshwari, 2014). آن‌ها هم‌چنین افرادی کینه‌توز، بی‌کفایت و بی‌صلاحیت، قانون‌گریز، کوردل و دارای احساسات نابخردانه هستند و استعداد بالقوه روانی در بروز رفتارهای انحرافی دارند (Ludeman & Erlandson, 2004). رهبران زهرآگین یا از بدو استخدام سَمی بوده‌اند و یا نظام سازمانی باعث سَمی شدن آن‌ها شده است. Steele (2011) معتقد است بر پایه نظریه "جاذبه، انتخاب، سایش"، رهبران زهرآگین در وهله نخست با تمایلات سَمی جذب سازمان می‌شوند (جاذبه) و سپس نظام سازمان و پیروان به طور مستقیم و یا غیرمستقیم این نوع رهبری را تقویت می‌کنند (انتخاب). سپس کسانی که متفاوت از گروه سازمانی و غیر سَمی هستند، به طور نظام‌مند از سازمان حذف می‌شوند (سایش). محیط‌های کاری بوروکراتیک، استبدادی و غیردوستانه مکانی مساعد برای حضور رهبران مخرب خواهند بود (Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu, & Hua, 2009). سازمان‌هایی که تکنیک‌های مناسبی برای حل مسئله تعارض کارکنان خود اتخاذ نکرده و شرح شغل دقیقی ندارند بیشتر در معرض ظهور رهبران

بیشتر مطالعات انجام گرفته در زمینه رهبری جنبه مثبت و اثربخشی رهبری را مورد مطالعه قرار داده‌اند اما در واقعیت همه رهبران، لزوماً مؤثر و دارای ویژگی‌های شایسته نیستند. اینجاست که لبه تاریک رهبری رخ می‌نماید و روی دیگر سکه رهبری، یعنی رهبری ناکارآمد و پرگزند مورد توجه قرار می‌گیرد (Leet, 2011). صاحب‌نظران، گونه‌های مختلفی از لبه تاریک رهبری را از نظر گذرانده‌اند که رهبری زهرآگین<sup>۱</sup> از جمله آن‌هاست (Heppell, 2011) که در یک تعریف عبارت است از: رهبری ناسازگار، سرکش، بدخواه و بداندیشی که می‌اندیشد با متلاشی ساختن دیگران، تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه، تقلب و فریب به موفقیت برسد (Whicker, 1996). عدم امانداری، جاه‌طلبی، خودبینی، تکبر، عدم مراعات اصول اخلاقی، طمع، مخاطره‌گریزی، نیاز شخصی به قدرت، خودشیفتگی و نگاه منفی به زندگی از ویژگی‌های رهبران زهرآگین است (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). رهبران زهرآگین به عنوان کسانی که به طور عمده از طریق رفتارهای مخرب خود اثرات منفی و طولانی مدتی را بر افراد، سازمان، کمیته‌ها و حتی جامعه وارد ساخته و اثربخشی آن‌ها را کاهش می‌دهند، در نظر گرفته می‌شوند (Lipman-Blumen, 2005). در یک تقسیم‌بندی، رهبران زهرآگین به ۷ دسته سست عنصر، خودشیفته، تبهکار، قلدر، بدعهد، مرده متحرک و هوس‌باز تقسیم شده‌اند (Di Genio, 2002). این در حالی است که در تقسیم‌بندی دیگری، این تعداد ۱۸ دسته در نظر گرفته شده است: رهبران کارگریز، بی‌کفایت، بسیار وابسته، منفعل پرخاشگر، فضول، بدگمان، نامنعطف، کنترل‌کننده، وسواسی، افراطی، مجری کورکورانه دستورهای مافوق، خودشیفته، سنگدل، ستیزه‌جو، فاسد، تافته جدا بافته، قلدر و شرور (Williams, 2005). رهبران زهرآگین افرادی خودشیفته‌اند که به رفاه زیردستان اهمیتی نمی‌دهند؛ به آن‌ها گزند می‌رسانند، توهین و از آن‌ها سوءاستفاده می‌کنند (Lipman-Blumen, 2005)، به قلدری، تحمیل کار اضافی به زیردستان و تحقیر و سرزنش آن‌ها می‌پردازند (Frost, 2004)، تحمل انتقاد سازنده را ندارند و با تهدید و خودکامگی جای

1. Toxic Leadership

می‌کنند بلکه عملکرد خود را به اندازه پایین‌ترین عضو گروه پایین می‌آورند (Damghanian, Musavidavoodi & Fartash, 2015). عواملی از قبیل انگیزه شغلی، امنیت شغلی، تعاملات بین همکاران، شرایط محیط کار، پادش و دستمزد در کاهش تنبلی سازمانی نقش دارند (Akuzum, 2014). از نشانه‌های این بحران در سازمان، وجود کارکنانی است که در حاشیه مانده‌اند و کسی به آنان توجه و اهمیتی نمی‌دهد. کارکنانی که رفع تکلیف می‌کنند یعنی کار را ظاهری و صوری انجام می‌دهند یا ظاهراً خودشان را مشغول نگه می‌دارند یا کمتر به کار گرفته می‌شوند (Krats & Brown, 2013). در سازمانی که تنبلی رخنه می‌کند، افراد آن برای انجام امور کوچک و بزرگ در زندگی شخصی، کاری و عمومی، همیشه کار امروز را به فردا می‌اندازند، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری را به دیگران واگذار می‌کنند، تغییر و تحولی را که آرزو می‌کنند بدون کوچکترین اقدامی از دیگران انتظار می‌کشند، عادت به فکر کردن ندارند و برای هر انتخابی تعلل می‌ورزند (Piezon & Ferree, 2008). بالطبع در چنین سازمانی میزان تولید و بازده شغلی بسیار پایین و علاقه و اشتیاق به کار کم است، سازندگی به کندی پیش می‌رود و زمان از ارزش واقعی برخوردار نیست (Vincent, 2013). سازمان‌هایی که گرفتار تنبلی سازمانی می‌شوند، به شرایطی می‌رسند که حتی با داشتن بهترین نیروها بر روی زمین یخبندان تعاملات سازمانی خود، در شرایط لغزنده قرار می‌گیرند (Sepahvand & Mohammadyari, 2015). تنبلی در سازمان‌ها تحت تأثیر عوامل درونی (عوامل جسمانی، عاطفی و هیجانی، نگرش جمع‌گرایی و عدم تناسب روحیه شخص با محیط کار) و عوامل بیرونی (تناسب درآمد و کار، عدم نظم، قانون و بی‌عدالتی و جو کسالت‌بار) است (Shahrezaei, 2014). تنبلی یکی از معضلاتی است که امروزه افراد و سازمان‌ها با آن روبرو هستند. با توجه به شیوع تنبلی در سازمان‌ها و پیامدهای منفی آن، مدیران باید شرایطی را در سازمان پدید آورند که از بروز این پدیده تا حد ممکن جلوگیری شود. مدیران باید با اقداماتی همچون مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، کاهش اندازه گروه، افزایش خلاقیت، پرداخت پاداش مناسب و به موقع با این پدیده مبارزه کنند (Simms & Nichols, 2004).

زهرآگین هستند (Roter, 2011). استفاده از سبک یاد شده، موجب کاهش سطح رضایت شغلی، افت تعهد سازمانی در بلندمدت و افزایش نرخ ترک خدمت، افزایش میزان تنش و تسریع فرسودگی شغلی، کاهش میزان انگیزه شغلی و عدم تمایل رهبران به توانمندسازی کارکنان گردیده است (Sayyed Javadin, Gholipor & Jan Alizadeh Shavaki, 2015). Roter (2011) در مطالعه‌ای که بر روی بیش از ۱۰۰۰ نفر انجام داد دریافت که ۹۴ درصد از مشارکت‌کنندگان، دست کم با یک رهبر زهرآگین کار کرده‌اند؛ ۶۸ درصد به واسطه رهبری زهرآگین، عملکردشان و ۷۸ درصد تعهداتشان به سازمان کاهش یافته است؛ همچنین ۱۲ درصد نیز محل خدمت خود را در اثر مواجهه با رهبری زهرآگین ترک کرده‌اند. یکی از چالش‌هایی که اخیراً سازمان‌ها با آن دست و پنجه نرم می‌کنند، مسئله تنبلی سازمانی است. تنبلی، دردی است که هر انسانی احتمالاً دچار آن می‌شود. درجه پایین آن، کسالت، سستی یا تنبلی است و درجه شدیدتر آن، دست کشیدن از کار و آرام و سکون گرفتن پس از شور و شوق مداوم و تحرک و فعالیت پیوسته است (Arjmandniya, 2009). تنبلی سازمانی در یک تعریف ساده، تنبلی کارکنان در انجام کارهای خود در قالب جمعی است و حاصل تنبلی تک تک افراد مشغول به کار در سازمان است و کارکنان تنبل سازنده سازمان تنبل هستند (Ziapour, Zokaei, & HaydarPour, 2015). محققان عوامل اصلی مؤثر بر تنبلی سازمانی را در دو بعد ساختاری (انحصارگرایی، نبود قانون و قانونگرایی، ضعف نظارت بر عملکرد، ضعف کنترل اجتماعی، ساخت سنتی، ناامنی و عدم امکان پیش‌بینی) و فرهنگی (تقدیرگرایی، خودمداری، تمایل به کارهای زودبازده، فرار از مسئولیت، اعتقاد جبرگرایانه، بد نبودن تنبلی، ناآگاهی از مصادیق تنبلی، احساس بی‌قدرتی، بیگانگی اجتماعی و پایین بودن نیاز به موفقیت) مطرح کرده‌اند (Fazaeli, 2013). از دلایل تنبلی سازمانی این است که افراد در کار تیمی احساس بی‌انگیزگی می‌کنند، زیرا فکر می‌کنند تلاش آن‌ها در نظر گرفته نخواهد شد. اگر این افراد گمان کنند عملکرد فردی آن‌ها در میان همکارانشان قابل شناسایی نیست نه تنها از تلاش بیشتر برای موفقیت کل گروه خودداری

توجه به بعضی از شغل‌ها، وجود تبعیض، وجود هرم تصمیم‌گیری، بی‌توجهی به مسائل رفاهی کارکنان و عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود، باشد (Hoseynian, Yarigholi & Yarmohammadzadeh, 2018). پدیده بی‌تفاوتی سازمانی به تدریج در افراد سازمان ظاهر می‌شود. افراد بی‌تفاوت، توجهی به آینده خود و سازمان ندارند، زیرا در نظر آن‌ها حال، گذشته و آینده تفاوتی با هم ندارند. آن‌ها از اعتماد به نفس پایین برخوردارند و بدون هیچ‌گونه واکنش یا اعتراضی، هر دستوری حتی دستورات غیرمنصفانه را انجام می‌دهند. چنین کارکنانی از هر فرصتی برای فرار از کار استفاده می‌کنند، نسبت به مسائل و مشکلات سازمان بی‌تفاوت بوده و حتی فرایند آن‌ها را سرعت می‌بخشند، نسبت به حفظ منابع سازمان بی‌تفاوت هستند، خلاقیت و نوآوری ندارند و در قبال مشکلات احساس مسولیت نمی‌کنند (Torkzadeh, Salimi & Sangi, 2016). Byrd (2008) نشانه‌های فرهنگ بی‌تفاوتی سازمانی را در دو دسته تقسیم کرد: ۱. تأثیرات رفتاری که در رفتار کارکنان قابل مشاهده‌اند، مانند بی‌احترامی به قوانین سازمانی، ائتلاف منابع سازمان و کاهش احساس تعهد به سازمان، و ۲. تأثیرات کارکردی که در عملکرد آن‌ها به وضوح مشهودند، مانند عدم تلاش به منظور دستیابی به مأموریت و اهداف سازمان و هماهنگی با آن. ابعاد بی‌تفاوتی را شامل بی‌تفاوتی نسبت به سازمان، همکاران، ارباب رجوع، مدیر و کار معرفی می‌کنند (Danaee Fard et al., 2011). محققان از دلایل ایجاد بی‌تفاوتی سازمانی می‌توان به عوامل مدیریتی (مانند ناآگاهی از نیازهای کارکنان، فقدان شایسته‌سالاری و تبعیض)، ساختاری (مانند ناهماهنگی میان اهداف فردی و سازمانی، لجام گسیختگی بوروکراسی، هرم تصمیم‌گیری و نبود سیستم بازخورد، انگیزشی (مانند حقوق پایین، تأخیر در پرداخت‌ها و پاداش‌های غیرجذاب) و فردی (مانند بی‌علاقگی به کار گروهی، نبود روحیه خلاقیت و نوآوری و ناآگاهی درباره توانایی‌های فردی) اشاره کرده‌اند (Nasr Esfahani et al., 2013).

با توجه به رقابت و تغییرات شدیدی که امروزه در محیط وجود دارد، در صورت پیشگیری نکردن از تنبلی و بی‌تفاوتی کارکنان و مقابله نکردن با آن، سازمان‌ها به زحمت خواهند

بی‌تفاوتی سازمانی دیگر معضلی است که در تمام سازمان‌ها و شرکت‌ها با هر اندازه و در هر صنعتی یافت می‌شود (Keefe, 2006). معمولاً کارکنان پس از مدتی که از ورودشان به سازمان می‌گذرد، دیگر شور و نشاط اولیه را ندارند و به نوعی بی‌تفاوت می‌شوند. این پدیده ویژگی افرادی است که به کارهای تکراری و کسل‌کننده اشتغال دارند و در کار خود اغلب تسلیم این واقعیت می‌شوند که در محیط کار امید چندانی به بهبود و پیشرفت وجود ندارد (Shiria, Azizian Pourm & 2013). بی‌تفاوتی را احساس جدایی میان فرد و نظام‌های اجتماعی تعریف کرده‌اند. بر این اساس، منظور از بی‌تفاوتی در سازمان، شرایطی است که کارکنان نسبت به رخدادهای محیط اطراف و موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان بی‌تفاوتند. حیطه بی‌تفاوتی در سازمان، رفتار فردی را توصیف می‌کند که همانند یک ماشین و بدون استفاده از خلاقیت و نبوغ فردی، وظایف سازمانی را بدون توجه و اهمیت انجام می‌دهد (Willemsen & Keren, 2009). بی‌تفاوتی سازمانی شرایطی بدون احساس درونی و عاطفه، نبود علاقه و درگیری احساسی نسبت به محیط سازمان است (Nasr Esfahani, Ghorbani, Amiri & Farokhi, 2013). بی‌تفاوتی سازمانی رفتار مخربی است که آسیب‌های جدی را بر سازمان تحمیل می‌کند. در این حالت مشکلات، آینده، اهداف و مأموریت‌های سازمان و همچنین، دیدگاه ارباب رجوع نسبت به سازمان، برای کارکنان بی‌ارزش می‌شود و فقط در حد دریافت حقوق و اخراج نشدن در سازمان فعالیت می‌کنند (Danaee Fard, Salarieh & Noruzi, 2011). از پیامدهای بی‌تفاوتی سازمانی می‌توان به کاهش سطح کیفیت تولیدات و خدمات، استفاده از فرصتی برای گریز از کار، بی‌تفاوتی به مشکلات؛ تخریب سازمان و حتی کمک به سرعت بخشیدن آن؛ بی‌توجهی به حفظ و حراست از منابع ارزشمند سازمانی، بی‌توجهی به نوآوری و خلاقیت و زحمت ندادن به خود حتی برای فکر کردن و عدم مسئولیت‌پذیری در زمان بروز مشکلات و متهم کردن دیگران، اشاره کرد (Nasiri, Saedi, Nargesiyan & Abdoli, 2017). از علل بی‌تفاوتی می‌تواند عدم شایسته‌سالاری، برخورد گزینشی با تخصص افراد، عدم وجود نظارت، عدم شناخت نیازهای کارکنان،

- ۲- رهبری زهرآگین بر تنبلی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.
- ۳- تنبلی سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.
- ۴- رهبری زهرآگین با میانجی‌گری تنبلی سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

### روش

#### روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه:

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهشی همبستگی است. جامعه آماری پژوهش کلیه معلمان مدارس ابتدایی شهرستان سرباز در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ به حجم ۳۷۷ نفر (۲۷۸ مرد و ۹۹ زن) بود. با توجه به این که حجم جمعیت معلمان بر حسب جنسیت یکسان نبود، به طوری که ۷۳/۷۴ درصد معلمان مرد و ۲۶/۲۶ درصد آنان زن بودند، به شیوه نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای متناسب با حجم (بر حسب درصد جنسیت معلمان) و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۱۹۱ معلم (۱۴۱ مرد و ۵۰ زن) مورد مطالعه قرار گرفتند.

### ابزار سنجش

برای جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه استفاده شد:

الف) پرسشنامه رهبری زهرآگین<sup>۱</sup> (Schmidt, 2008): این پرسشنامه دارای ۲۸ گویه و ۵ مولفه‌ی: سرپرستی، توهین‌آمیز<sup>۲</sup> (به صورت رفتارهایی از قبیل انتقاد در جمع، رفتارهای بی‌ملاحظه و دور از ادب، خشونت، استفاده از لحن اریاب مآبانه، به کارگیری القاب نامناسب، تمسخر در ملاء عام، ارباب و اجبار در قالب ۷ گویه)، رهبری خودکامه<sup>۳</sup> (به صورت استبدادی عمل کردن، خود بزرگ‌بینی، تمایل به داشتن قدرت بیش از حد بر دیگران، عدم انعطاف در قالب ۶ گویه)، خودشیفتگی<sup>۴</sup> (به صورت تحسین خود، خود را برتر از دیگران دانستن در قالب ۵ گویه)، جاه‌طلبی<sup>۵</sup> (به فکر ارتقاء و افزایش قدرت خود بودن، عدم توجه به رفاه دیگران، منافع

توانست وضعیت موجود خود را حفظ کنند، چه برسد به این که خواهان بهره‌وری، کارآیی و رسیدن به وضعیت مطلوب باشند. تنبلی و بی‌تفاوتی رفتارهای جان‌سوزی هستند که اگر بر روح و جسم سازمان چنگ بیندازد، سازمان دچار عقب ماندگی ذهنی و جسمی مزمّن خواهد شد. در چنین حالتی کارمند به صورت ماشین‌وار و بدون به کار بردن نبوغ و خلاقیت خود فعالیت‌های سازمانی را بدون چون و چرا انجام می‌دهد. طبعاً چنین پذیرش دستوری که به دور از هرگونه علاقه باشد، ممکن است در ظاهر باعث حفظ نظم سازمانی شود؛ ولی کارمند را به تلاش، پذیرش مسئولیت‌ها یا نشان دادن ابتکار تشویق نمی‌کند (Hoseynian et al., 2018).

رهبران و مدیران با اتخاذ سبک‌های مناسب می‌توانند با فراهم ساختن بستری مطلوب، زمینه را جهت کاهش تنبلی و بی‌تفاوتی در کارکنان مهیا سازند. اما در برخی از سازمان‌ها، مدیران از به کارگیری سبک‌های ثمربخش غفلت می‌ورزند و یا این که تمایلی به استفاده از چنین سبک‌هایی ندارند. با وجود اهمیت فراوان سبک رهبری زهرآگین به عنوان یکی از سبک‌های رهبری مورد استفاده در برخی از سازمان‌ها و آثار ناشی از به کارگیری آن، متأسفانه در ایران پژوهش جامع در این زمینه صورت نگرفته است. در سطح جهانی نیز، بیشتر تحقیقات به بیان چارچوب‌های مفهومی این پدیده پرداخته و تحقیقات میدانی بسیار اندکی در این زمینه به انجام رسیده است (Sayed Javadin et al., 2015). لذا شناسایی تأثیر به کارگیری این سبک رهبری بر نتایج و پیامدهای مختلف منابع انسانی از جمله بی‌تفاوتی سازمانی و تنبلی سازمانی به عنوان مسأله‌ی اصلی این پژوهش، اهمیت دارد. بررسی پیشینه نشان داد که چنین مطالعه‌ای انجام نگرفته است. بنابراین مسئله اصلی پژوهش این است که آیا رهبری زهرآگین بر بی‌تفاوتی سازمانی با نقش میانجی تنبلی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد؟

### فرضیات پژوهش

۱- رهبری زهرآگین بر بی‌تفاوتی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

۴ . Narcissism

۵ . Self-Promotion

۱ . Toxic Leadership Questionnaire

۲ . Abusive Supervision

۳ . Authoritarian Leadership

نمره به ۱۶۵ نزدیکتر باشد نشانه بی‌تفاوتی بیشتر سازمانی است و برعکس. Danaee Fard et al (2011) برای تعیین روایی سازه، همبستگی پرسشنامه بی‌تفاوتی سازمانی را با سه پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی، ترک شغل و هویت سازمانی محاسبه کردند و به ترتیب مقدار ضرایب همبستگی ۰/۶۴-، ۰/۶۲۵ و ۰/۳۲۷- را گزارش کردند. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده کردند که مقدار ضریب ۰/۹۳۷ به دست آمد. در این مطالعه مقدار آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۳۰، بی‌تفاوتی به مدیر ۰/۸۲۲، بی‌تفاوتی به سازمان ۰/۷۲۳، بی‌تفاوتی به ارباب رجوع ۰/۸۱۳، بی‌تفاوتی به همکار ۰/۷۶۴ و بی‌تفاوتی به کار ۰/۸۴۷ به دست آمد. جملات زیر از گویه‌های این پرسشنامه هستند: ۱. مدیر را از روند کارها مطلع نمی‌کنم. ۲. در گاهی اوقات، وظایف خود را با جدیت پیگیری نمی‌کنم.

**ج) پرسشنامه تنبلی سازمانی<sup>۳</sup> ( Ghaffari & Rostamniya, 2017):** این پرسشنامه دارای ۲۰ گویه و ۳ بعد: ویژگی‌های کار (به صورت احساس موثر نبودن بر خروجی کار، عدم وضوح وظایف شغلی فرد در قالب ۳ گویه)، ویژگی‌های گروه (به صورت جذاب نبودن گروه، تعداد زیاد اعضای گروه، دیده نشدن عملکرد فردی در قالب ۹ گویه) و ادراکات فردی (به صورت ترجیح دادن اهداف فردی بر اهداف گروهی، باور به اثربخشی کار فردی تا کار گروهی، واگذاری مسولیت‌ها بدون توجه به دانش و توانی افراد در قالب ۸ گویه) است. پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است و نمره‌گذاری آن از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره در این پژوهش به ترتیب ۲۰ و ۱۰۰ است. هرچه نمره به ۱۰۰ نزدیکتر باشد نشانه تنبلی بیشتر سازمانی است و برعکس. Ghaffari & Rostamniya (2017) مقدار ضریب پایایی پرسشنامه را با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برای ویژگی‌های کار ۰/۷۷۱، ویژگی‌های گروه ۰/۸۳ و ادراکات فردی ۰/۹۱۹ گزارش کرده‌اند. در این مطالعه مقدار آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۲۲، ویژگی‌های کار

خود را بالاتر از منافع افراد و سازمان قرار دادن در قالب ۵ گویه) و غیرقابل پیش‌بینی<sup>۱</sup> (به صورت عدم ثبات و تغییرات زیاد در خلق و خوی و رفتار در قالب ۵ گویه) به بررسی سبک رهبری زهرآگین می‌پردازد. پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است و نمره‌گذاری آن از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره در این پژوهش به ترتیب ۲۸ و ۱۴۰ است. هرچه نمره به ۱۴۰ نزدیکتر باشد نشانه بکارگیری بیشتر سبک رهبری زهرآگین در سازمان است. مقدار ضریب پایایی پرسشنامه رهبری زهرآگین با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ در مطالعه Zare & Sepahvand (2019) ۰/۸۳ گزارش شده است. در این مطالعه مقدار آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۴۴، سرپرستی توهین‌آمیز ۰/۷۸۴، رهبری خودکامه ۰/۷۸۷، خودشیفتگی ۰/۷۷۸، جاه‌طلبی ۰/۷۷۶ و غیرقابل پیش‌بینی ۰/۸۱۹ به دست آمد. جملات زیر از گویه‌های این پرسشنامه هستند: ۱. زیردستان را مسخره می‌کند. ۲. زیردستان را تحقیر می‌کند.

**ب) پرسشنامه بی‌تفاوتی سازمانی<sup>۲</sup> (Danaee Fard et al., 2011):** این پرسشنامه دارای ۳۳ گویه و ۵ بعد: بی‌تفاوتی به مدیر (به صورت فرار از پاسخگویی، همراهی نکردن با مدیر، رفتار نامناسب با مدیر در قالب ۱۰ گویه)، بی‌تفاوتی به سازمان (به صورت کاهش مسولیت‌پذیری فردی، افزایش بی‌دلیل هزینه‌های سازمانی، تلاش برای ترک محل کار در قالب ۶ گویه)، بی‌تفاوتی به ارباب رجوع (به صورت در اولویت ندانستن ارباب رجوع، سردرگم کردن عمدی ارباب رجوع و رفتار نامناسب با ارباب رجوع در قالب ۶ گویه)، بی‌تفاوتی به همکار (به صورت کاهش همکاری با همکاران، رفتار نامناسب با همکاران در قالب ۴ گویه) و بی‌تفاوتی به کار (به صورت اهمیت ندادن به بهره‌وری، بدبینی به کار در قالب ۷ گویه) است. پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است و نمره‌گذاری آن از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم می‌باشد. حداقل و حداکثر نمره در این پژوهش به ترتیب ۳۳ و ۱۶۵ است. هرچه

3. Organizational Laziness Questionnaire

1. Unpredictability

2. Organizational Indifference Questionnaire

یا عدم شرکت در مطالعه را داشتند، به آن‌ها اطمینان داده شد که از اطلاعات خصوصی و شخصی داوطلبین محافظت خواهد شد. آزمودنی‌ها به صورت انفرادی به سؤالات پرسشنامه‌ها جواب می‌دادند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری) با کمک نرم‌افزار SPSS21 و لیزرل استفاده شد.

#### یافته‌ها

در مطالعه حاضر ۱۹۱ معلم شرکت داشتند که وضعیت جمعیت شناختی آن‌ها در جدول ۱ آمده است.

۰/۷۰۹، ویژگی‌های گروه ۰/۸۵۶ و ادراکات فردی ۰/۸۴۸ به دست آمد. جملات زیر از گویه‌های این پرسشنامه هستند: ۱. زمانی که حس کنم فعالیت‌م بر خروجی کار گروه تأثیری ندارد، انرژی کمتری را برای گروه صرف می‌کنم. ۲. وقتی احساس می‌کنم عملکردم در گروه ارزیابی نمی‌شود، تمایلی برای بهبود عملکردم ندارم.

#### روش اجرا و تحلیل داده‌ها

شیوه اجرا این گونه بود که پس از انجام مکاتبات اداری و هماهنگی‌های لازم با آموزش و پرورش شهرستان سرپاز، پژوهشگر شخصاً به مدارس مراجعه می‌کرد. پیش از توزیع پرسشنامه‌ها، آزمودنی‌ها (داوطلبان) از موضوع و هدف مطالعه مطلع شدند، شرکت‌کنندگان آزادی کامل برای شرکت

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

متغیر	فراوانی (درصد)	متغیر	فراوانی (درصد)
جنسیت	مرد ۱۴۱ (۷۳/۸)	دیپلم و فوق دیپلم	۳۳ (۱۷/۲۷)
	زن ۵۰ (۲۶/۲)	تحصیلات	کارشناسی ۱۳۰ (۶۸/۰۶)
وضعیت تأهل	متأهل ۱۴۲ (۷۴/۳)	کارشناسی ارشد	۲۸ (۱۴/۶۳)
	مجرد ۴۹ (۲۵/۷)	سن	۱۰ تا ۱۰ سال ۹۵ (۴۹/۷۳)
وضعیت	رسمی ۱۲۹ (۶۷/۵)	سنوات خدمت	۱۱ تا ۲۰ سال ۷۸ (۴۰/۸۳)
استخدامی	پیمانی و قراردادی ۶۲ (۳۲/۵)	بالای ۲۰ سال	۱۸ (۹/۴۲)

( $p < 0/001$ ). با توجه به برقراری رابطه بین متغیرهای پژوهش به طراحی مدل معادلات ساختاری پرداخته شد. قبل از بررسی فرضیات پژوهش به برازش مدل پرداخته شد. اندازه برازش مدل در تعیین ارتباط متغیرهای آشکار و متغیرهای پنهان استفاده می‌شود (جدول ۲).

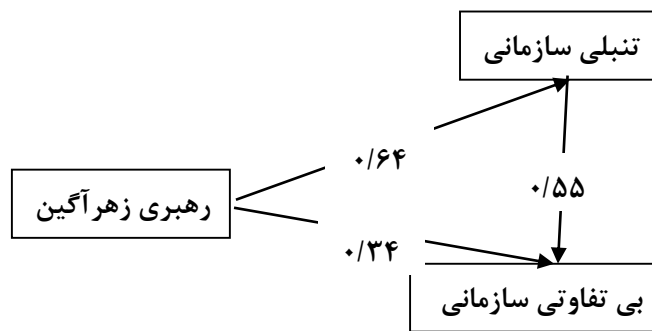
قبل از طراحی مدل معادلات ساختاری فرض ارتباط بین متغیرهای پژوهش از طریق آزمون ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد که مقدار ضریب همبستگی رهبری زهرآگین با تنبلی سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی به ترتیب ۰/۵۴۵ و ۰/۶۲۱ و مقدار ضریب همبستگی بین تنبلی سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی ۰/۶۸۱ به دست آمد که مثبت و معنادار بودند

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل نظری پژوهش

نام شاخص	مقدار بدست آمده در مدل واقعی
نیکوئی برازش (GFI)	۰/۹۱
ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)	۰/۰۵
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۹
ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۷۵

شده تا چه اندازه مدل نظری را مورد حمایت قرار می‌دهد که برای پاسخ به این سؤال از شاخص‌های کمی برازش مدل (CFI, GFI, SRMR...) استفاده شده است. در صورتی که شاخص‌های کلی قابل قبول بودند یا به عبارتی مدل نظری مورد تأیید قرار گرفت در آن صورت می‌توان به روابط درون مدل پرداخت که این روابط متقابل ضریب رگرسیونی (ضریب تأثیر) مربوط به فرضیه و بارهای عاملی مربوط به هر گویه می‌باشند. در شکل ۱ کلیه روابط متغیرهای پنهان و بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها نشان داده شده است.

محققان شاخص‌های برازش را شامل، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۹ نشانگر برازش مناسب مدل هستند، شاخص مجذور میانگین مربعات خطای تقریب (RMSEA) مقادیر کمتر از ۰/۰۸ و شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR) مقادیر کمتر از ۰/۰۵، نشانگر برازش مناسب مدل است. نتایج برازش مطابق با استانداردهای تعیین شده مطابق با جدول ۴ مناسب بوده است. برای تحلیل فرضیه‌ها، ابتدا باید مدل نظری تدوین شده برای هر فرضیه مورد پردازش قرار گیرد تا مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری



شکل ۱. مدل برازش شده تحقیق (ضرایب استاندارد)

با توجه به مدل به دست آمده (شکل ۱) می‌توان فرضیات پژوهش را این گونه تحلیل کرد:

جدول ۳. ضرایب مسیر برای بررسی فرضیات پژوهش

نتیجه	T	$\beta$		
تأیید	۴/۵۱	۰/۳۴	←	رهبری زهرآگین
تأیید	۶/۰۷	۰/۶۴	←	رهبری زهرآگین
تأیید	۵/۸۳	۰/۵۵	←	تنبلی سازمانی
تأیید	۴/۷۳	۰/۳۵۲	←	رهبری زهرآگین

دارد. بر اساس یافته‌ها مقدار ضریب  $\beta$  رهبری زهرآگین بر تنبلی سازمانی ۰/۶۴ می‌باشد. با توجه به این، فرضیه پژوهش تأیید می‌شود ( $t=۶/۰۷$  و  $p<۰/۰۱$ ).

تنبلی سازمانی بر بی تفاوتی سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. بر اساس یافته‌ها مقدار ضریب  $\beta$  تنبلی سازمانی بر بی تفاوتی سازمانی ۰/۵۵ می‌باشد. با توجه به این، فرضیه پژوهش تأیید می‌شود ( $t=۵/۸۳$  و  $p<۰/۰۱$ ).

با توجه به مدل به دست آمده (شکل ۱) و جدول ۵ می‌توان فرضیات پژوهش را این گونه تحلیل کرد:

رهبری زهرآگین بر بی تفاوتی سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. بر اساس یافته‌ها مقدار ضریب  $\beta$  رهبری زهرآگین بر بی تفاوتی سازمانی ۰/۳۴ می‌باشد. با توجه به این فرضیه پژوهش تأیید می‌شود ( $t=۴/۵۱$  و  $p<۰/۰۱$ ).

رهبری زهرآگین بر تنبلی سازمانی اثر مثبت و معنادار



بی تفاوتی سازمانی سوق می‌دهند.

یافته دوم نشان داد رهبری زهرآگین بر تنبلی سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. Pelletier (2010) دریافت رهبران زهرآگین با اعمال رفتارهایی از قبیل تحقیر، تمسخر، سرزنش، پرخاشگری و زورگویی به زیردستان، تهدید به اخراج، اجبار به کار مشقت‌بار، نادیده گرفتن نظرات و اعمال محرومیت‌های اجتماعی برای آن‌ها، تفرقه افکنی، مخفی‌کاری، فریب‌کاری، انعطاف‌ناپذیری، خفه‌کردن آراء مخالف و تحمیل دستورهای زهرآگین به زیردستان باعث کاهش انگیزه شغلی کارکنان شده که پیامد آن می‌تواند تنبلی سازمانی باشد. Yen و همکاران (2013) دریافتند که رابطه منفی قابل توجهی بین رهبری مخرب با تمام ابعاد رضایت شغلی و سطح بهره‌وری کارکنان وجود دارد. Clegg & Bailey (2008) دریافتند که رهبران زهرآگین باعث احساس انرژی منفی گسترده و شدید، جدا شدن افراد از کارشان، همکاران، سازمان، آسیب رساندن به روحیه و عملکرد آن‌ها، هم در محل کار و هم در خارج از محل کار، می‌شوند. Schyns & Schilling (2012) دریافتند که رهبری مخرب با رفتارهای ضد تولید و عملکرد ضعیف کارکنان دارای رابطه مثبت است.

یافته سوم نشان داد تنبلی سازمانی بر بی تفاوتی سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. Mohamad Yari و همکاران (2018) دریافتند کارکنان تنبل به علت احساس نادیده گرفته شدن و عدم قدردانی مدیریت و دیگر همکاران هیچ رغبت و اشتیاقی به تحرک و جنب و جوش نداشته و از پویایی و جست و خیز گریزان هستند و با پنهان ماندن در حاشیه، رفع تکلیف و شکایت از این‌وآن و با انتقال روش‌های خود به تازه واردین به مقابله می‌پردازند. به نظر این کارکنان تمام قدرت در دست مدیران و رهبران ارشد است. مدیران تصمیم می‌گیرند که چه زمانی بیایند، چه زمانی بروند، چه کاری را انجام دهند و چقدر به آن‌ها پرداخت شود. به طور کلی، منطق این کارکنان بدین‌گونه است که وقتی کسی به دستاوردهای ما توجهی ندارد، چرا برای درخشیدن به خود زحمت بدهیم؟ چرا وقتی ممکن است در میان گروه بعدی اخراجی‌ها باشیم، به خود زحمت تلاش بدهیم؟ که پیامد چنین تفکری بی تفاوتی سازمانی است. Mohammad Hosseinpour, Eskandari &

رهبری زهرآگین بر بی تفاوتی سازمانی با میانجی‌گری تنبلی سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. بر اساس یافته‌ها مقدار ضریب  $\beta$  رهبری زهرآگین بر بی تفاوتی سازمانی با میانجی‌گری تنبلی سازمانی ۰/۳۵۲ می‌باشد. با توجه به این فرضیه پژوهش تأیید می‌شود ( $p < ۰/۰۱$  و  $t = ۴/۷۳$ ).

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر بی تفاوتی سازمانی با نقش میانجی تنبلی سازمانی انجام گرفت. یافته اول نشان داد رهبری زهرآگین بر بی تفاوتی سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. Zhou, Meier, & Spector (2014)، Crellin (2013) دریافتند از آن‌جا که رهبران زهرآگین خودمحمور بوده و نقش پیروان را به طور قابل ملاحظه‌ای در سازمان نادیده می‌گیرند و پیروان هم در مقابل نفوذ رهبران زهرآگین از سر ترس تسلیم می‌شوند که پیامد آن می‌تواند بی تفاوتی سازمانی پیروان باشد. Hesari (2013) دریافت یکی از عوامل و دلایل بی تفاوتی سازمانی، ناکافی و نامناسب بودن سبک‌های رهبری و روش‌های مدیریتی است. Mousavi Mashhadi (2014) دریافت انتخاب سبک رهبری غلط در سازمان می‌تواند موجب کندکاری کارکنان در سازمان گردیده و انگیزه کار و تلاش را از آن‌ها بگیرد و کارکنان را نسبت به افراد و محیط پیرامون خود بی تفاوت کند. Abolfazli, Yousefi Saidabadi & Fallah (2016) نتیجه گرفتند که عوامل نگرش و عملکرد مدیر، انگیزش شغلی، توسعه کارکنان، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، نگرش کارکنان، محیط کاری و ماهیت کار از عوامل موثر بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان است. Danaee Fard و همکاران (2011) دریافتند که بی توجهی مدیریت، موجب جهالت سازمانی به کارکنان و جهالت سازمانی به کارکنان نیز موجب مسموم شدن جو سازمانی می‌گردد که این به نوبه‌ی خود بی تفاوتی سازمانی را در کارکنان گسترش می‌دهد. Keshavarz Hagigi (2013) دریافت که مدیرانی که در رهبری سازمان خود دارای بی‌عدالتی، ضعف در سیستم حقوق و پاداش، ضعف در سنجش عملکرد کارکنان، ضعف در انتصاب کارکنان، ضعف در مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی هستند کارکنان را به سمت

برخیزند و به تخریب عملیات و ارائه اطلاعات نادرست و عدم همکاری و آسیب زدن به سازمان بپردازند. همچنین نتایج پژوهش Nasr Esfahani, Ghorbani, Amiri & Farokhi (2013) بیانگر این موضوع بود که عوامل ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و فردی از عوامل اصلی تأثیرگذار بر بی‌تفاوتی سازمانی است. پژوهش Bibi, Karim & Ud Din (2013) نشان دادند که بدرفتاری رهبران یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های مهم رفتارهای ضد تولید (خرابکاری، تخریب محصولات و تولیدات، غیبت و تأخیر بدون هماهنگی و بی‌برنامه و دزدی) در کارکنان است. یافته‌های Sayyed Javadin و همکاران (2015) نشان داد استفاده از سبک رهبری زهرآگین، موجب کاهش: انگیزه، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، امنیت شغلی، عملکرد و بهره‌وری، کار گروهی می‌شود. Padilla و همکاران (2007) دریافتند که رهبران مخرب با رفتارهای سوء استفاده‌گرانه، زورگویانه و رفتارهای غیراخلاقی خود، کارکنان را در معرض تهدید دائمی قرار داده و زمینه را برای تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی از قبیل کاهش تولید و گسترش تبدیلی سازمانی فراهم می‌سازند. Ferris, Spence, Brown & Heller (2012) دریافتند که رفتار خشونت‌بار و قلدرمآبانه توسط رهبران مخرب به صورت یک سیاست سازمانی تعبیر می‌شود که در آن رهبران ممکن است قلدری را به عنوان تلاشی استراتژیک برای تأثیر گذاشتن بر دیگران به منظور به حداکثر رساندن اهداف سازمانی یا فردی به کار گیرند. همین امر می‌تواند این پیام را به کارکنان منتقل نماید که خشونت و رفتارهای انحرافی از نظر سازمان قابل تحمل است که پیامد آن می‌تواند تبدیلی و بی‌تفاوتی سازمانی باشد.

این پژوهش دارای محدودیت‌هایی بوده که می‌تواند بر تعمیم‌پذیری نتایج مطالعه اثرگذار باشد. محدود بودن جامعه پژوهش ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین به سایر پژوهشگران انجام چنین مطالعه‌ای در جامعه بزرگتر پیشنهاد می‌شود. با توجه به شیوه خود گزارشی ابزار و وجود جبهه‌گیری منفی درباره موضوعاتی همانند تبدیلی سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی، ممکن است افراد مورد مطالعه در این گونه پژوهش‌ها خود افشاگری کامل نداشته باشند و نتایج کمتر از حد انتظار باشد. همچنین از آن جا که این مطالعه

Abbaspour (2014) دریافتند در شرایطی که امکان دیده شدن در تیم ضعیف است افراد از نشان دادن مشارکت خود اجتناب ورزند و در نتیجه پدیده تبدیلی اجتماعی روی دهد؛ و همین مسئله می‌تواند باعث خسارت به تیم و کاهش بهره‌وری سازمان شود. Vincent (2013) دریافت که تبدیلی سازمانی کارکنان با کاهش میزان تولید و بازده شغلی بسیار پایین می‌تواند بی‌تفاوتی سازمانی آن‌ها را نشان دهد. در پژوهش Leander (2009) مشخص شد که شکل‌گیری حالت بی‌تفاوتی در سازمان، تأثیر نامطلوبی بر سطح انگیزه کارکنان و به تبع آن بر تعهد سازمانی، وفاداری سازمانی و هویت سازمانی خواهد داشت و موجبات تبدیلی سازمانی فرد را فراهم می‌کند.

یافته چهارم نشان داد رهبری زهرآگین با میانجی‌گری تبدیلی سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. می‌توان گفت رهبر زهرآگین با محدود کردن اعضای سازمان در ساختار بوروکراتیک شدید از یک سو و نادیده گرفتن شایستگی‌های افراد، کاستی در نظارت و تشویق و تنبیه، جابه‌جا کردن دائمی و تغییر سمت‌های مدیریتی و عدم شفاف‌سازی نقش کارکنان در مشاغل‌شان از سویی دیگر سبب عدم ارضای نیازهای اساسی پیروان و کاهش بلوغ آنان می‌شوند (Zhou et al., 2014) که نتیجه آن تبدیلی و بی‌تفاوتی سازمانی پیروان خواهد بود. Keshavarz Hagigi (2013) دریافت که ضعف صداقت مدیران، لحن بد صحبت مدیران، از بین بردن جوّ همدلی و خلق جوّ مسموم، مدیریت آمرانه، قول‌های بی‌عمل مدیران، سپاس‌گزاری نکردن از کارمندان، سرکوب کردن کارکنان، حمایت کم از کارکنان، بی‌توجهی به کارکنان لایق، نادیده گرفتن خدمات کارکنان، پارتی‌بازی، تبعیض، شرایط ناسالم رقابتی برای کارکنان، اجحاف در حق کارکنان موجبات بی‌تفاوتی کارکنان را ایجاد می‌کند. (Reed, 2004) دریافت که رفتارهای زیان‌بار رهبری زهرآگین موجب می‌شود کارکنان نسبت به سازمان بی‌تفاوت شده به طوری که منافع فردی را بر منافع گروهی و سازمانی ترجیح داده و با انجام رفتارهای منفی از قبیل پرخاشگری، رفتارهای توهین‌آمیز، خودمحوری و خودخواهی، حرص و طمع، عدم صداقت، آزار دیگران، تقلب و تحریف حقایق به مقابله به مثل

- Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 317-334.
- Bradley, P., & Charbonneau, D. (2004). Transformational leadership: Something new, something old. *Canadian Military Journal*, 5(1), 7-14.
- Byrd, D. (2008). *The tripping point in leadership: overcoming organizational apathy*. Texas, slight Edge Publishing.
- Clegg, S., & Bailey, J. (2008). *International Encyclopaedia of Organization Studies*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Crellin P. (2013). From injustice to destructive leadership: Follower attitudes and the creation of destruction. *Third Degree*, 1(1), 42-48.
- Damghanian, H., Musavidavoodi, S. M., & Fartash, K. (2015). Investigating the Relationship between Organization Justice and Social Loafing: Case Study. *Organizational Culture Management*, 13(1), 115-133. [Persian]
- Danaee Fard, H., Salarieh, N., & Noruzi, M. R. (2011). Exploring organizational indifference: Creating and validating a measure. *African Journal of Business Management*, 5(31), 12381-12391.
- Di Genio, J. (2002). The toxic boss. *The Armed Forces Comptroller*, 47(1), 14-19.
- Fazaeli, A. (2013). The global position of Islamic Iran in terms of social laziness Review of reports and researches related to social laziness in Iran. *Strategy for Culture*, 16(2), 57-77. [Persian]
- Ferris, D. L., Spence, J. R., Brown, D. J., & Heller, D. (2012). Interpersonal injustice and workplace deviance: The role of esteem threat. *Journal of Management*, 38(6), 1788-1811.
- Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and their Organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111-127.
- Ghaffari, R., & Rostamniya, Y. (2017). Organizational Social Inertia and laziness; Dysfunctions of the bureaucratic Organizational culture. *Journal of Public Administration*, 9(2), 307-332. [Persian]
- Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Representation*, 47(3), 241-249.
- Hesari, M. (2013). The role of managers in correcting the behavior of indifferent employees of the organization using the game theory approach. *Journal of Operational Research and Its Applications*, 10(2), 51-59. [Persian]
- Hoseynian, N., Yarigholi, B., & Yarmohammadzadeh, P. (2018). Mediating role of Organizational Ethical Climate in the relationship between Organizational justice, Organizational silence and Indifference. *Managing Education in Organizations*, 7(1), 103-133. [Persian]
- Keefe, L. (2006). Overcome organizational indifference. *Nonprofit world*, 24(14), 14-15.
- به روش کمی انجام شده است به سایر پژوهشگران انجام چنین پژوهشی به صورت کیفی و آمیخته (کمی و کیفی) پیشنهاد می‌شود. در مجموع یافته‌ها نشان داد که رهبری زهرآگین هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم و با میانجی‌گری تبلی سازمانی با بی‌تفاوتی سازمانی رابطه دارد. بنابراین به مدیران عالی سازمان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که در هنگام مدیریابی نهایت دقت را به کار ببرند تا از جذب افراد با زمینه رهبری زهرآگین خودداری شود. عدم انتصاب مدیران حائز شرایط در مدارس باعث نارضایتی معلمان و تا حدی ناکارآمدی نظام آموزش و پرورش می‌شود. وقتی معلمان پی‌برند که مدیر مدرسه شایستگی‌های لازم را برای احراز پست مدیریت ندارد به سمت بی‌تفاوتی و تبلی سازمانی گرایش پیدا می‌کنند. همچنین در رابطه با کاهش تبلی سازمانی و تقویت احساس مسولیت و تعهد معلمان، تیم‌سازی و تقویت کار تیمی و تقویت مدیریت مشارکتی (مشارکت در اظهارنظر، انتقاد، پیشنهاد و تصمیم‌گیری) در مدارس پیشنهاد می‌شود.

### تقدیر و تشکر

این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان می‌باشد. پژوهشگران بر خود لازم می‌بینند از همه کسانی که با ما در انجام این مطالعه همکاری داشتند، به ویژه معلمان مورد مطالعه، تشکر و قدردانی بنمایند.

### منابع

- Abolfazli, A., Yousefi Saidabadi, R., & Fallah, V. (2016). An analytical study on indifference management in educational system of Iran: reflection on expert's opinions Faculty of Business Economics and Entrepreneurship. *International Review*, 1(2), 22-37.
- Akuzum, C. (2014). Knowledge inertia and organizational learning as the explanation of organizational performance. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1143-1155.
- Arjmandniya, A. A. (2009). A reflection on the phenomenon of social laziness. *Research Letter*, 4(48), 37-54. [Persian]
- Bibi, Z., Karim, J., & Ud Din, S. (2013). Workplace incivility and counterproductive work behavior:

- toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389.
- Piezon, S. L., & Ferree, W. D. (2008). Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups: A Study of Public University and US Naval War College Students. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, 9(2):65–74.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67–71.
- Ridings, C., Gefen, D., & Arinze, B. (2006). Psychological barriers: Lurker and postermotivation and behavior in online communities. *Communications of AIS*, 18(16), 329–354.
- Roter, A. (2011). *The Lived Experiences of Registered Nurses Exposed to Toxic Leadership Behaviors*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, Minneapolis.
- Sayyed Javadin, S. R., Gholipor, A., Jan Alizadeh Shavaki, M. (2015). Identification Effect of Toxic Leadership Style in Organization on the Consequences of Human Resource Management. *Human Resource Management Researches*, 6(4), 109-127. [Persian]
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A metaanalysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
- Sepahvand, R., & Mohammadyari, Z. (2015). Identify the mentality of people towards the organizational laziness in Ilam government agencies. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 4(3), 1-30. [Persian]
- Shahrezaei, M. (2014). Examining laziness in organizations. *Bimonthly Payam Darya*, 52 (222), 12-21. [Persian]
- Shiria, A., Azizian Pourm, M., & Rostami, K. R. (2013). Relationship between Moral-Islamic Merit and Dimensions of Organizational Indifference. *Iranian Journal of Culture in the Islamic University*, 3(1), 3-18. [Persian]
- Simms, A., & Nichols, A. (2014). Social Loafing: A Review of the Literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 58–67.
- Steel, P. (2010). Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist?. *Personality and Individual Differences*, 48(8), 926–934.
- Steele, J. P. (2011). *Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions*, DTIC Document.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, Keshavarz Hagigi, M. (2013). Organizational Indifference Model in a Bank System (Case Study: A Private Bank). *Journal of Research in Human Resources Management*, 4(2), 183-202. [Persian]
- Khalili, K. (2018). Effect of Toxic Leadership on Social Loafing with Mediating Role of Employee' Soldiering (Case: Ilam Petrochemical Company). *Strategic studies in the oil and energy industry*, 9(36), 137-158. [Persian]
- Leander, P. N. (2009). *Losing the will: Automatic reactions to the indifference perceived in others*. Unpublished master's Thesis, Duke University.
- Leet, E. (2011). *The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organisation*. Murdoch University, Murdoch.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36(2005), 29–36.
- Ludeman, K., & Erlandson, E. (2004). Coaching the alpha male. *Harvard Business Review*, 82(5), 58–67.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A Trickle-Down Model of Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325–357.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail, *Journal Impact Factor*, 5(10), 18–24.
- Mohamad Yari, Z., Sepahvand, R., Vahdati, H., & Moosavi, S. N. D. (2018). Evaluating the Maturity of Human Resource Management Processes Based on Philips Model. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 51-76. [Persian]
- Mohammad Hosseinpour, F., Eskandari, H., & Abbaspour, A. (2013). Investigating the relationship between organizational citizenship behavior and employees' social laziness. *Career and Organizational Counseling*, (19), 24-38. [Persian]
- Mousavi Mashhadi, F. (2014). Investigating the relationship between leadership style and organizational indifference in educational schools of Mashhad city. Master's thesis, Ferdowsi University of Mashhad. [Persian]
- Nasiri, M., Saedi, A., Nargesiyan, J., & Abdoli, M. R. (2017). The Study of Organizational Commitment and its Relationship with Organizational Indifference. *Public Administration Perspective*, 8(2), 118-135. [Persian]
- Nasr Esfahani, A., Ghorbani, O., Amiri, Z., & Farokhi, M. (2013). Identifying and ranking the effective factor on the organizational indifference through Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP) (Damavand Municipality as a Case Study). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(6), 64–77.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The

- Personality and Social Psychology*, 61(4), 570–581.
- Yen, T. Q., Tian, Y., & Sankoh, F. P. (2013). The impact of prevalent destructive leadership behaviors on subordinate employees in a firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(7), 595–600.
- Zare, F., & Sepahvand, R. (2016). Examination of the role of toxic leadership style on organizational trauma by considering the role of mediator of organizational silence. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(37), 189-216. [Persian]
- Zhou, Z. E., Meier, L. L., & Spector, P. E. (2014). The role of personality and job stressors in predicting counterproductive work behavior: A three-way interaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), 286–296.
- Ziapour, A., Zokaei, A., & HaydarPour, B. (2015). Association between Personality Traits and Social Laziness (Case Study: Staff of Kermanshah University of Medical Sciences in 2014). *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, 5(1), 49–54.
- intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156–167.
- Torkzadeh, J., Salimi, G., & Sangi, F. (2016). Reduction of Organizational Indifference in Light of Development of Enabling Organizational Structure. *Management Research in Iran*, 20(3), 53-82. [Persian]
- Vincent, K. (2013). The Pursuit of Laziness: An Idle Interpretation of the Enlightenment. *The European Legacy: Toward New Paradigms*, 18(4), 531–532.
- Whicker, M. L. (1996). Toxic leaders: When organizations go bad. Westport. Quorum Books.
- Willemssen, M. C., & Keren, G. (2009). The meaning of indifference in choice behavior: asymmetries in adjustments embodied in matching. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 10(4), 42–59.
- Williams, D. F. (2005). *Toxic leadership in the U.S. Army*. USA: Strategic Research Project Carlisle Barracks, US Army War College.
- Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social Compensation: The effects of expectations of co worker performance. *Journal of*