

**Investigating the mediating role of social undermining in the relationship between toxic leadership and organizational indifference**

Hamideh Abbasi\*<sup>1</sup> | Hamed Taghizadeh<sup>2</sup> | Sajjad Jelveh<sup>3</sup>

13

Vol. 4  
Spring 2023



Research Paper

Received:  
20 January 2023  
Accepted  
5 April 2023  
P.P: 97-114

Print ISSN: 2717-4484  
Online ISSN: 2717-4492



**Abstract**

The purpose of this research was to investigate the mediating role of social undermining in the relationship between toxic leadership and organizational indifference. The research method was applied in terms of objective and correlational in terms of descriptive method. The statistical population of the research was the employees of the fiscal affairs organization of East Azarbaijan province with the number of 812 people, from this population, the desired sample number was obtained through the Morgan table, the number of 291 people. which is selected by stratified random sampling method. standard questionnaires data collection tool; The toxic leadership of Ashmit (2008), Duffy's Social Attrition (2002) and the Organizational Indifference Questionnaire of Danai Fard et al. Face validity and CVR index were used to determine validity, and Cronbach's alpha method was used to determine reliability. The value of alpha for toxic leadership, organizational indifference and social undermining was obtained as 0.894, 0.821 and 0.858 respectively. The analysis of research data has been done through path analysis and structural equation model using Lisrel software. The results of the research have shown that toxic leadership has an effect on social undermining with an effect intensity of 0.361 and on organizational indifference with an effect intensity of 0.276. Also, social undermining has a mediating role in the relationship between toxic leadership and organizational indifference with an effect intensity of 0.173. Social wear also with the effect intensity of 479%. It affects organizational indifference.

**Keywords:** Toxic Leadership, Social undermining, Organizational indifference

**DOI: 10.22098/AEL.2023.12180.1218**

<sup>1</sup> **Corresponding author:** Management Department, Telomer Higher Education Institution, Qom, Iran.

<sup>2</sup> Department of Management, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Social Security Expert, Tehran. Iran

## بررسی نقش میانجی سایش اجتماعی در رابطه بین رهبری زهرآگین و بی تفاوتی سازمانی

حمیده عباسی\*<sup>۱</sup> | حامد تقی زاده<sup>۲</sup> | سجاد جلوه

۱۳

سال چهارم  
بهار ۱۴۰۲



### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۱۰/۳۰

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۱/۱۶

صص: ۹۷-۱۱۴

شاپا چاپی: ۴۴۸۴-۲۷۱۷

الکترونیکی: ۴۴۹۲-۲۷۱۷



**چکیده**

هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی سایش اجتماعی در رابطه بین رهبری زهرآگین و بی تفاوتی سازمانی بوده است. روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از حیث روش توصیفی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری پژوهش کارکنان سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی با تعداد ۸۱۲ نفر بوده است، از این جامعه تعداد نمونه مورد نظر از طریق جدول مورگان تعداد ۲۹۱ نفر به دست آمده است. که به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده است. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه های استاندارد؛ رهبری زهرآگین آشمیت (۲۰۰۸)، سایش اجتماعی دافی (۲۰۰۲) و پرسشنامه بی تفاوتی سازمانی دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹) بوده است. جهت تعیین روایی از روایی صوری و شاخص سی وی آر و جهت تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار آلفا برای متغیرهای رهبری زهرآگین، بی تفاوتی سازمانی و سایش اجتماعی به ترتیب مقادیر ۰/۸۹۴، ۰/۸۲۱ و ۰/۸۵۸ بدست آمده است. تجزیه و تحلیل داده های پژوهش از طریق تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داده است که رهبری زهرآگین بر سایش اجتماعی با شدت اثر ۰/۳۶۱ و بر بی تفاوتی سازمانی با شدت اثر ۰/۲۷۶ تاثیر دارد، همچنین سایش اجتماعی در رابطه بین رهبری زهرآگین و بی تفاوتی سازمانی با شدت اثر ۰/۱۷۳ نقش میانجی داشته و سایش اجتماعی نیز با شدت اثر ۰/۴۷۹ بر بی تفاوتی سازمانی تاثیر دارد. بر اساس یافته های پژوهش پیشنهاد می شود برنامه ریزان سازمانی جهت کاهش سایش اجتماعی و بی تفاوتی کارکنان به اقدامات پیشگیرانه از رهبری زهرآگین در سطح سازمان کمک نمایند.

**واژگان کلیدی:** بی تفاوتی سازمانی، سایش اجتماعی، رهبری زهرآگین

DOI: 10.22098/AEL.2023.12180.1218

\*<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی طوع مهر، قم، ایران.

<sup>۲</sup> گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی. علوم و تحقیقات، تهران. ایران.

منابع انسانی یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی و به عنوان یک مزیت رقابتی در سازمان محسوب می‌شود (marashi et al, 2021). اگر نیروی انسانی در راستای اهداف سازمان باشد و ضمن مسئولیت‌پذیری و خلاقیت وظایف خود را به شکل مناسبی انجام دهد و در راستای اهداف سازمان تلاش کند، عامل تاثیرگذاری در اثربخشی سازمان است. چنین نیروهایی ضمن ارتقاء وجه اجتماعی، زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کنند. اما ممکن است هر سازمانی در بدنه خود با کارکنانی مواجه باشد که به دلایل متفاوتی نسبت به انجام وظایف خود بی تفاوت باشند، این موضوع به ایجاد آسیب‌ها، خسارت‌ها و هزینه‌های فراوانی برای سازمان منتهی می‌شود (Noori & Shariati, 2022). بی تفاوتی سازمانی از دیدگاه روانشناسی زمانی اتفاق می‌افتد که شخص بعد از ناکامی‌های بلندمدت، امید محقق شدن اهداف خود را در یک موقعیت خاص از دست داده و می‌خواهد از دلیل و سر منشأ آن ناکامی فاصله بگیرد (Roodsaz et al, 2019). پدیده بی تفاوتی خصوصیت افرادی است که به مشاغل تکراری و خسته کننده اشتغال دارند و در محیط کار پیرامون خود به این واقعیت می‌رسند که باید تسلیم شرایط شوند زیرا هیچ امیدی برای بهتر شدن شرایط وجود ندارد. از بعد سازمانی، مفهوم بی تفاوتی، حالتی است که در آن، انگیزه فرد تحلیل رفته و با انگیزه پایین یا بدون انگیزه به کار خود می‌پردازد اما توجهی معطوف به کار ندارد. در واقع در این حالت موفقیت یا شکست سازمان برای کارکنان اهمیتی نداشته و کارکنان به سازمان دل‌بستگی ندارند (Mehraban, 2021). بی تفاوتی سازمانی یک فرایند تدریجی بوده و نشان‌دهنده نگرش کارکنان به شغل و سازمانشان است. این پدیده نوعی بحران صامت و یک فروپاشی آهسته و تخریب پیوسته و بدون صدا می‌باشد (zahed & ahmadi, 2022). کاهش بی تفاوتی در سازمان زمانی حاصل می‌شود که سازمان قادر باشد به شکلی دقیق زمینه‌های بروز بی تفاوتی و متغیرهای تاثیرگذار بر آن را تحلیل کند (tajneya et al, 2021).

از جمله عوامل مرتبط با بی تفاوتی سازمانی سایش اجتماعی کارکنان در سطح سازمان است. علم رفتار سازمانی در تحلیل‌های نوین، ضمن اشاره به زوایای تاریک ارتباطات و تعاملات مداوم روزانه، یکی از تبعات منفی مواجهه‌های کارکنان با همکاران، و ارباب رجوع را پدیده‌ای به نام سایش اجتماعی می‌داند (taherpour et al, 2022). سایش اجتماعی پدیده‌ای است که می‌تواند موجب بروز رفتارهای مخرب در سازمان گردد. این رفتارها به شکل دشمنی‌های شخصی، خرابکاری کردن، انتقادهای غیر اصولی، اهانت به دیگران، مانع‌تراشی در دستیابی به اهداف و لکه‌دار کردن حیثیت و اعتبار دیگران جلوه‌گر می‌شوند که نتیجه آن ایجاد جوی ناسالم در سازمان است (Mousavi & Yeganeh, 2021). در واقع رفتارهای سایشی، مجموعه‌ای از رفتارهای منفی هستند که به شکلی هدفمند در یک دوره زمانی ظهور پیدا می‌کند و نشان‌دهنده بروز یک رفتار مخرب و آسیب‌زا هستند که به دلیل تکرار مداوم در دوره زمانی، آسیب‌ها و پیامدهای منفی برای سازمان به همراه دارد (taherpour et al, 2022). حال اگر مجموعه شرایط در سازمان مساعد باشد و سازمان‌ها از کارکنانی بهره ببرند که به شغل خود علاقمند



بوده و خود را درگیر وظایف شغلی خود می‌نمایند، طبعاً عملکرد مطلوبی در انتظار سازمان خواهد بود (goodarzi et al, 2022).

موفقیت و شکست سازمان‌ها با عوامل زیادی مرتبط است، از جمله این عوامل کیفیت رهبری در سازمان است. کیفیت رهبری یکی از عوامل مهم در موفقیت مدیریت منابع انسانی است که به نظر می‌رسد می‌تواند بر بی‌تفاوتی سازمانی تاثیرگذار باشد. رهبری زهرآگین یکی از رویکردهای نسبتاً جدید در حوزه مدیریت و رهبری است. این نوع سبک رهبری از سوی محققان به عنوان بعد پنهان و سخت‌گیرانه رهبری معرفی شده است (Ameriyan et al, 2023). رهبری زهرآگین از سبک‌های رهبری نامطلوب به حساب می‌آید که در آن رهبران دچار کاستی‌های مدیریتی بوده صلاحیت‌های تخصصی و تجربی لازم را ندارند. این نوع رهبران تحمل انتقادهای سازنده را ندارند و با اقتدار و تهدید کردن، جای هیچ‌گونه سؤال یا قضاوتی را در مورد عملکرد خود باقی نگذاشته و تفکرهای انتقادی را سرکوب می‌کنند (Eidipour et al, 2020). رفتارهای نادرست سرپرستان با کارکنان با تضعیف توانایی‌های کاری زمینه را برای بروز بی‌انگیزگی و بی‌توجهی به کار در کارکنان فراهم می‌کند (Ameriyan et al, 2023). ضمن اینکه این رفتارها در یک روند روبه‌جلو زمینه بروز بی‌تفاوتی را موجب می‌شود. اینرسی و همکاران (۲۰۱۰) و والتون (۲۰۰۸)، معتقدند که رهبری زهرآگین در سازمانها سبب کاهش اثربخشی، انگیزش، رضایت شده و بدبینی و بیگانگی شغلی را به همراه دارد. همچنین تحقیقات نشان داده است که رهبری زهر آگین موجب کاهش تعهد سازمانی و عملکرد شغلی شده و در نهایت ترک سازمان از سوی کارکنان اتفاق می‌افتد (Hadovinejad et al, 2016).

مباحث ذکر شده نشان از اهمیت متغیرهای مطرح شده در سازمانها و به تبع آن بروز پیامدها و آثار آن در کارکنان دارد. به نظر می‌رسد این متغیرها در سازمانهای خدماتی همچون سازمان امور مالیاتی به لحاظ حساسیت بالا و تأثیرگذاری بر سطوح مختلف جامعه می‌تواند پیامدهای بیشتری از طریق زمینه سازی برای ایجاد تنش‌های شغلی مرتبط با تعاملات کارکنان سطوح مختلف سازمانی ایجاد نماید. از آنجائیکه کارکنان اداری نقش مهمی در برنامه ریزی، پشتیبانی و ارائه خدمات بر عهده دارند، متأسفانه مشاهده می‌شود در برخی موارد سوء رهبری در چنین سازمان‌هایی، باعث می‌شود بی‌اعتمادی بر سازمان حاکم شده و کارکنان در سایه بی‌اعتمادی به مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی بالایی از خود نشان دهند که این موضوع می‌تواند باعث کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی شده و موجبات نارضایتی را در سطح مودیان مالیاتی بوجود آورد. بدون تردید سازمانها و رهبرانشان باید درباره وضعیت بی‌تفاوتی سازمانی و همچنین متغیرهای مرتبط با آن حساسیت داشته، به آن توجه نمایند. پژوهش حاضر با درک اهمیت این موضوع، درصدد پاسخگویی به این سوال است که آیا رهبری زهرآگین با نقش میانجی‌گری سایش اجتماعی بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان تاثیر دارد؟

رهبری از موضوع‌های بسیار مهم در مطالعات آکادمیک محسوب می‌شود. پژوهشگران عمدتاً در زمینه رهبری بر جنبه‌های مثبت رهبری به‌شکل وسیع‌تری متمرکز شده‌اند. با این وجود، لُبّه تاریکی در سبک رهبری وجود دارد که به زوایای منفی و مخرب و رفتارهای سرکوب‌گر رهبری اشاره دارد (Vahdati et al, 2019). ماریسیا لین

اولین کسی بود که رفتارهای مخرب را با رهبری ارتباط داد وی در پژوهش خود سه نوع متفاوت از رهبران را در سازمان مطرح کرده است. این سه نوع رهبری عبارت هستند از: رهبری قابل اعتماد (چراغ سبز)، رهبری تبادلی (زرد روشن) و رهبری زهرآگین (چراغ قرمز). پژوهش وی قدم تاثیرگذاری برای تشریح جنبه‌های تاریک رهبری برداشته است (ghasempour & Weisheh, 2020). در سبک رهبری زهرآگین به پیامدهای مضر و زیان‌بخش رهبران با اندیشه‌ها و عملکردهای ویرانگر توجه شده است (Mergen & Ozbilgin, 2021). تعداد زیادی از رهبران رویکردها و رفتارهایی از خود نشان می‌دهند که منجر به تفرق و پراکندگی زیردستان می‌شود. در ظهور این نوع از رهبران سه دسته از عوامل دخالت دارند که از آنها به‌عنوان مثلث سمی نام برده شده است. اولین ضلع مثلث سمی ویژگی‌های شخصیتی رهبران زهرآگین است که شامل: جاه‌طلبی، خودبزرگ‌بینی، نیاز به قدرت و خودشیفتگی می‌باشد. دومین ضلع مثلث سمی ویژگی‌های زیردستان است. وقتی زیردستان سطح بلوغ پایین، جاه‌طلبی، توجه به امیال شخصی و باورهای موافق با رهبرشان دارند، زمینه را برای ظهور این رهبران مساعد می‌کنند. سومین ضلع مثلث سمی، ویژگی‌های محیطی از جمله: محیط‌های ناپایدار، تهدید ادراک‌شده از محیط، ارزش‌های فرهنگی، کم‌شدن مکانیسم‌های رسمی و غیره می‌باشد (Eidipour, et al, 2020).

بی‌تفاوتی و ناامیدی نسبت به برنامه‌ها و هدف‌های سازمان و همچنین عدم وجود درک مؤثری از رابطه بین کارکنان و مدیریت برای کاهش عملکرد سازمان یک هشدار محسوب می‌شود؛ لذا، بی‌تفاوتی در سازمان یکی از موضوع با اهمیت مربوط به منابع انسانی می‌باشد؛ اما سازمان‌های زیادی وجود دارند که این موضوع را مورد توجه قرار نداده‌اند. بی‌تفاوتی سازمانی به حالتی گفته می‌شود که افراد نسبت به وقایع موجود در محیط شغلی خود بی‌تفاوت باشند. به عبارت دیگر بی‌تفاوتی سازمانی همان عدم واکنش به اتفاقات محیط اطراف کارکنان می‌باشد (Azizi et al, 2020). بی‌تفاوتی در سازمان دارای پنج بعد است: بی‌تفاوتی نسبت به مدیر، بی‌تفاوتی نسبت به سازمان، بی‌تفاوتی نسبت به ارباب رجوع، بی‌تفاوتی نسبت به همکاران و بی‌تفاوتی نسبت به کار. بی‌تفاوتی نسبت به مدیر: در این حالت کارکنان از پاسخگویی به مدیر طفره می‌روند، رفتار نامناسبی با مدیر دارند و کار مدیر را به معوق نگه می‌دارند، در جلسات کاری نظری نمی‌دهند و از دروغ‌های مصلحتی استفاده می‌کنند. بی‌تفاوتی نسبت به سازمان: در این حالت کارکنان احساس علاقه و دلبستگی نسبت به سازمان نداشته و درگیر موفقیت و شکست سازمان نمی‌شوند. بی‌تفاوتی نسبت به ارباب رجوع: در این حالت کارکنان خدمت‌رسانی به ارباب رجوع را در ساعات اداری به زمان‌های خاصی محدود می‌کنند. گاهی با ارباب رجوع با پرخاشگری رفتار کرده و اغلب پاسخ ارباب رجوع را از طریق تلفن نمی‌دهند و آنها را وادار می‌کنند که در سازمان حضور پیدا کنند. بی‌تفاوتی نسبت به همکاران: در این حالت کارکنان در کارهای جمعی مشارکتی



نمی‌کنند، کارهای دیگران را خودشیروینی نسبت به مدیر دانسته، رابطه‌ی دوستانه با دیگران برقرار نمی‌کنند و نقاط قوت دیگران را کوچک و نقاط ضعف آنها را بزرگ می‌کنند. بی‌تفاوتی نسبت به کار: در این حالت کارکنان دقت لازم را در کار خود ندارند، فاقد نوآوری بوده و وظایف شغلی را بی‌اهمیت می‌دانند (Noori & Shariati, 2022).

سایش اجتماعی به عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای منفی شناخته شده است که در طول زمان از کارکنان بروز پیدا می‌کند و زمینه را برای تحلیل توانمندی فرد مورد سایش فراهم می‌آورد. با توجه به این تعریف؛ سایش اجتماعی را میتوان در چهار بعد تفکیک نمود: سایش اجتماعی مستقیم، کلامی، فیزیکی و غیر کلامی که هر کدام از این ابعاد بر حسب ویژگی‌های خود نموده‌های رفتاری متفاوتی را از خود نشان می‌دهند (Mohtaram & Zamani, 2020) دلایل بروز سایش اجتماعی را میتوان در سه بخش بیان نمود: نخست مقایسه: مطابق با نظریه‌ی انصاف فولگر و کروپانزانو، افراد همیشه بین آن چیزی که واقعاً اتفاق افتاده با آن چیزی که باید اتفاق بیفتد مقایسه‌هایی انجام می‌دهند. در فرایند این مقایسه‌ی فرد با توجه به درک شخصی خود و نه واقعیت‌ها با استفاده از ذهنیات و علاقه خود سناریوهای مختلفی را تجزیه و تحلیل می‌کند. دوم، تفکر عدالت محور: نتایج مطالعات دافی و همکارانش روی کارکنانی که مورد سایش قرار گرفته اند نشان داد، این افراد دارای تفکر ادراکی عدالت‌گرای ضعیفی بوده و این اندیشه نادرست و غیر عادلانه باعث می‌شود آنها در مسیر رفتارهای هنجارشکنانه حرکت کنند (Jamshidi et al, 2020). سوم، نقش تعدیل‌کننده‌ی ارزش‌های فرهنگی و شکل‌گیری تفکر عدالت‌گرا: بدلیل اینکه رفتار سایشی در یک محیط اجتماعی مانند سازمان رخ می‌دهد، فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی بازدارنده در آن نقش‌آفرینی می‌کند. با مطالعه‌ی ابعاد و جایگاه قدرت در سازمان می‌توان پی به این موضوع برد که قدرت در لایه‌های زیرین سازمانها در کمین است و هنگام بروز نمودی زشت از خود نشان می‌دهد. یکی از این نموده‌ها سوء استفاده از مفهوم سرپرستی می‌باشد که موجب ایجاد جوی منفی را بین کارکنان و مدیران ایجاد می‌کند. بررسی‌ها و مقایسه‌ی آن با ابعاد مطالعات هافستد، نشانگر آن است که در فرهنگ‌هایی که فاصله‌ی قدرت زیاد می‌باشد سایش اجتماعی نیز بیشتر خواهد بود (Imani, 2015). پیامدهای سایش اجتماعی در نیروی انسانی قادر هستند موجبات مرادوات نابهنجار کارکنان با عوامل داخلی و خارجی مانند مشتریان، خانواده، بروز حوادث و سوانح شغلی را ایجاد کنند و در نتیجه سازمانها با کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی مواجه گردند (Nasr esfahani et al, 2020)

قنبری و معجونی (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه‌ی رهبری زهرآگین با فرسودگی شغلی معلمان به‌واسطه‌ی نقش میانجی انسداد و سکوت سازمانی" انجام داده‌اند. نتایج تحلیل نشان داده است که متغیرهای رهبری زهرآگین، انسداد سازمانی و سکوت سازمانی اثر مستقیم، مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ بر فرسودگی شغلی معلمان دارند. همچنین، رهبری زهرآگین با نقش میانجی انسداد سازمانی و سکوت سازمانی اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ بر فرسودگی شغلی معلمان دارد. همینطور وجود رهبران زهرآگین در رأس سازمان‌های آموزشی و مدرسه‌ها باعث انسداد سازمانی، سکوت سازمانی و درنهایت فرسودگی شغلی معلمان می‌شود. قائدامیری هارونی و همکارانش (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان "بررسی تاثیر قلدری در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق رهبری زهر آگین و رهبری مخرب در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)" انجام

داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داده است که قلدری در محیط کار از طریق رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر مثبت دارد و از طریق رهبری زهرآگین بر رفتارهای انحرافی در محیط کار نیز تاثیر مثبت دارد. ریحان اوغلو و آکین (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان "تأثیر رهبری سمی بر قصد ترک شغل: پژوهشی بر روی کارکنان دائمی و قراردادی بیمارستان" انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان داده است که رهبری سمی به طور مستقیم و منفی با عدالت سازمانی مرتبط است، در حالی که همه ابعاد سکوت سازمانی و قصد ترک شغل رابطه مثبت دارند. در این مدل، ضرایب روابط به جز رابطه بین رهبری سمی و سکوت، در کارکنان دائمی تقریباً دو برابر بیشتر از کارکنان قراردادی بوده است. این استثنا در این واقعیت نهفته است که کارکنان دائمی با اشتغال طولانی مدت سال‌ها با مدیران سروکار داشته‌اند. رفتارهای منفی رهبری می‌تواند بر عزت نفس کارکنان و نگرش آنها نسبت به بیماران و نزدیکان آنها تأثیر منفی بگذارد. میلسویچ و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان "شکست دادن رئیس سمی: ماهیت رهبری سمی و نقش پیروان" انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان داده است که پیروان نه تنها دنبال کردن رهبران خود را انتخاب می‌کنند، بلکه فعالانه برای خنثی کردن تأثیر رهبران سمی از طریق راه‌حل‌ها و یادگیری تلاش می‌کنند. اما هنوز پیروان تا حد زیادی توسط ادبیات موجود در رهبری نادیده گرفته شده‌اند و بنابراین، عاملیتی که آنها اغلب در فرآیندهای رهبری نشان می‌دهند به اندازه کافی مورد بررسی قرار نگرفته است.

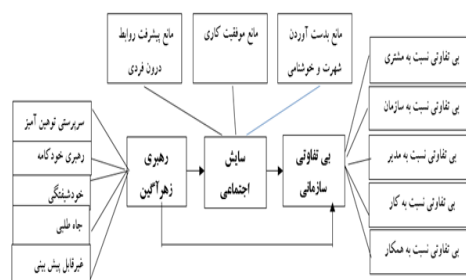
مدل و فرضیه های پژوهش

رهبری زهرآگین با نقش میانجی‌گری سایش اجتماعی بر بی‌تفاوتی سازمانی تاثیر دارد.

رهبری زهرآگین بر بی‌تفاوتی سازمانی تاثیر دارد.

رهبری زهرآگین بر سایش اجتماعی تاثیر دارد

سایش اجتماعی کارکنان بر بی‌تفاوتی سازمانی تاثیر دارد.



نمودار(۱): برگرفته از سه مدل نظری رهبری زهرآگین اشمیت(۲۰۰۷)، بی‌تفاوتی سازمانی دانایی فرد (۱۳۸۹) و سایش اجتماعی دافی(۲۰۰۲)



## روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از حیث روش در زمره تحقیقات توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی با تعداد ۸۱۲ نفر بوده است. در این پژوهش برای محاسبه حجم نمونه آماری از جدول مورگان استفاده شده است. بر اساس جدول حجم نمونه آماری ۲۹۱ نفر بدست آمده است. با توجه به اینکه جامعه مورد مطالعه کارکنان سازمان امور مالیاتی در استان آذربایجان شرقی بوده است، لذا از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برای انتخاب نمایندگان هر طبقه استفاده شده است. این روش وقتی مورد استفاده قرار می‌گیرد که جامعه هدف دارای ساخت ناهمگن باشد، لذا به علت ناهمگنی جامعه پژوهش به طبقات مختلف تقسیم می‌شود. در واقع با بهره‌گیری از نمونه‌گیری طبقه‌ای جامعه به گروه‌های همگن تقسیم می‌شود به طوری‌که افراد در هر طبقه شبیه و همگن شوند سپس از هر طبقه یک نمونه تصادفی به نسبت اعداد افراد جامعه انتخاب می‌شود. در پژوهش حاضر ابتدا جامعه آماری براساس تفکیک شهر به ۲۳ طبقه، طبقه‌بندی گردید و سپس سهم هر طبقه در نمونه آماری محاسبه شده است.

در پژوهش حاضر جهت جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است. پرسشنامه رهبری زهرآگین آشمیت (۲۰۰۸) دارای ۲۸ سؤال بوده است؛ که ابعاد سرپرستی توهین‌آمیز ۶ گویه، رهبری خودکامه ۶ گویه، خود شیفتگی ۵ گویه، جاه طلبی ۵ گویه و غیر قابل پیش بینی بودن ۵ گویه را سنجش کرده است. پرسشنامه بی‌تفاوتی سازمانی دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹) دارای ۳۳ سؤال بوده است؛ که بی‌تفاوتی نسبت به مدیر ۱۰ گویه، بی‌تفاوتی نسبت به سازمان ۶ گویه، بی‌تفاوتی نسبت به ارباب‌رجوع ۶ گویه، بی‌تفاوتی نسبت به همکاران ۴ گویه و بی‌تفاوتی نسبت به کار با ۷ گویه سنجش شده است. پرسشنامه سایش اجتماعی دافی (۲۰۰۲) که شامل ۱۳ سؤال بوده است؛ ایجاد مانع در حفظ روابط بین فردی ۵ گویه، ایجاد مانع در بدست آوردن خوشنامی ۴ گویه، ایجاد مانع در بدست آوردن موفقیت کاری با ۴ گویه سنجش شده است. در این پژوهش برای تعیین روایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات از روایی صوری و سی‌وی آر استفاده شده است. بدین ترتیب که نخست پرسشنامه اولیه تنظیم شده در اختیار اساتید و صاحب‌نظران دانشگاهی رشته مدیریت قرار گرفت تا در رابطه با اینکه سؤالات مطرح شده، آنچه را که مد نظر است، اندازه‌گیری می‌کند یا خیر اظهار نظر نمایند. سپس نظرات اساتید و صاحب‌نظران در پرسشنامه لحاظ و تغییرات لازم در سؤالات به وجود آمد. سپس، به منظور ارزیابی میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه‌گیری و هدف پژوهش از روش کمی ارزیابی روایی محتوایی سی‌وی آر استفاده شده است. از آنجائیکه در این پژوهش تعداد متخصصان ۱۵ نفر بوده است، با توجه به جدول سی‌وی آر حداقل روایی قابل قبول برای ۱۵ نفر ۰/۴۹ می‌باشد. محاسبات نشان داده است که مقادیر سی‌وی آر برای متغیرها بالاتر از این مقدار بوده است، لذا اعتبار روایی ابزار گردآوری اطلاعات تأیید گردیده است.

جدول (۱): ضریب سی‌وی آر محاسبه شده متغیرها

متغیرها	تعداد خبرگان	میانگین ضریب سی‌وی آر
رهبری زهرآگین	۱۵	۰/۸۴۱
سایش اجتماعی	۱۵	۰/۸۵۰
بی‌تفاوتی سازمانی	۱۵	۰/۸۰۲



جهت سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. بر این اساس میزان پایایی متغیرهای رهبری زهرآگین، سایش اجتماعی و بی تفاوتی سازمانی به ترتیب مقادیر ۰/۸۰۷، ۰/۸۵۶، ۰/۸۳۹ بدست آمده است. در پژوهش حاضر به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روشهای آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در سطح استنباطی از مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل نسخه ۱۰/۳ استفاده شده است.

#### یافته‌ها

از لحاظ توصیف مشخصات جمعیت شناختی کارکنان باید گفت بیشترین فراوانی از نظر جنسیت ۷۷/۳ کارکنان مرد، براساس وضعیت تاهل ۷۱/۵ متاهل، براساس سن ۴۲/۳ بین ۲۵ تا ۳۵ سال، براساس سطح تحصیلات ۵۰/۲ لیسانس و براساس سوابق خدمت ۴۰/۵ افراد با سابقه خدمت بین ۱۱ تا ۱۵ سال بوده است.

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی تحقیق، برای ارزیابی اعتبارسنجی مدل‌های اندازه گیری مقادیر زیر را محاسبه کرده و در صورت برآورده شدن شرایط مندرج در جدول ۱ می‌توانیم ادعا کنیم که مدل اندازه گیری از شرایط مناسب و مطلوبی برخوردار است.

#### جدول (۲): شرایط برقراری پایایی و روایی همگرا

شاخص	حد مجاز
پایایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ باشند.</li> <li>بارعاملی بزرگتر از ۰/۵ و معنادار باشد.</li> </ul>
روایی همگرا	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>CR &gt; AVE</math></li> <li><math>AVE &gt; 0/5</math></li> </ul>
روایی واگرا	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>AVE &gt; MSV</math></li> <li><math>X^2/df \leq 3</math></li> </ul>
شاخص‌های	$GFI, AGFI > 0/8$
برازش مدل	$RMSEA < 0/09$
	$CFI, RFI, NFI, NNFI > 0/9$



بر طبقه نتایج به دست آمده از مدل ۱ تمامی شاخص‌ها دارای بار عاملی بزرگتر از ۰/۵ و در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار ( $t > 1/96$ ) بوده اند. در بررسی مدل‌های بیرونی از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد.

جدول (۳): ضرایب همبستگی، روایی واگرا و همگرا

متغیرهای پنهان	(۱)	(۲)	(۳)	آلفا	پایایی	میانگین واریانس	انحراف معیار
				کرونباخ	ترکیبی	تیین شده	
(۱) رهبری زهرآگین	۰/۸۵			۰/۸۰۷	۰/۸۸۶	۰/۷۳۳	۲/۶۹
(۲) سایش اجتماعی	۰/۶۰۶	۰/۸۸۱		۰/۸۵۶	۰/۹۱۲	۰/۷۷۶	۳/۰۱
(۳) بی‌تفاوتی سازمانی	۰/۵۵۹	۰/۴۲	۰/۸۷	۰/۸۳۹	۰/۹۰۳	۰/۷۵۷	۲/۸۹

\*\*\*روی قطر اصلی ریشه دوم میانگین واریانس تییین شده قرار دارد.

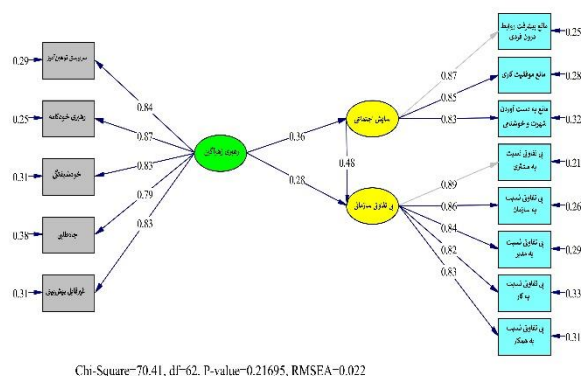
با توجه به جدول شماره (۳) مقدار آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بزرگتر از حد مناسب ۰/۷ می‌باشد و از پایایی مطلوبی برخوردار می‌باشند. همچنین مقدار ضریب پایایی ترکیبی (ضریب دیلون - گلداشتاین) برای هر متغیر بیشتر از حد مطلوب ۰/۷ بوده و نتیجه بر مناسب بودن پایایی ترکیبی هر متغیر دارد.

جدول (۴): شاخص‌های برازش مدل

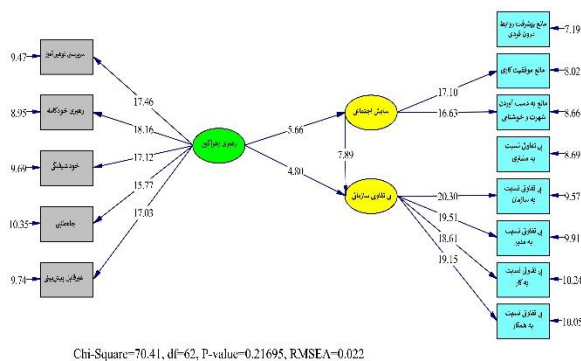
نام شاخص	برآورد شده	نتیجه
(کای دو بر درجه‌ی آزادی)	۱/۱۳	<3
نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۶۵	>0/8
نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰/۹۴۹	>0/8
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۲۲	<0/09
برازندگی تعدیل یافته (CFI)	۰/۹۴۵	>0/9
برازندگی نرم شده (NFI)	۰/۹۷۵	>0/9
برازندگی نرم نشده (NNFI)	۰/۹۹۶	>0/9

منبع : یافته های تحقیق

همان طور که مشخصه های برازندگی در جدول شماره (۴) نشان می دهد، داده های مدل تحقیق با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه های نظری است و در نتیجه می توان گفت مدل تحقیق مورد تایید واقع می گردد.



نمودار (۲): مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد



نمودار (۳): مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب معناداری (آماره تی)



نمودار (۲) و (۳) مدل معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب نشان می‌دهد. مدل تحقیق از یک متغیر مستقل تحت عنوان رهبری زهرآگین، یک متغیر میانجی تحت عنوان سایش اجتماعی و یک متغیر وابسته تحت عنوان بی تفاوتی سازمانی تشکیل شده است. مدل ۳ در واقع تمامی معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره  $t$ ، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره‌ی  $t$  خارج بازه  $-1/96$  تا  $+1/96$  قرار گیرد.

یکی از معیارهای ارزیابی درونی مدل، ضریب تعیین ( $R^2$ ) می‌باشد. بر این اساس نتایج می‌توان گفت رهبری زهرآگین به تنهایی ۱۳٪ از واریانس سایش اجتماعی را توضیح داده است. هر دو متغیر رهبری زهرآگین و سایش اجتماعی روی هم رفته ۴۰/۱ درصد از تغییرات بی تفاوتی سازمانی را توضیح داده اند.

**جدول (۵): نتایج معادلات ساختاری و شاخص‌های کیفیت معادلات ساختاری**

ضریب تعیین		معادلات ساختاری			اثرات مستقیم
		سطح معناداری	t	بتا	
تحلیل	R <sup>2</sup>				
متوسط	۰/۱۳۱	۰/۰۰۰	۵/۶۶۱	۰/۳۶۱	رهبری زهرآگین ← سایش اجتماعی
قوی	۰/۴۰۱	۰/۰۰۰	۴/۸۰۰	۰/۲۷۶	رهبری زهرآگین ← بی تفاوتی سازمانی
		۰/۰۰۱	۷/۸۸۶	۰/۴۷۹	سایش اجتماعی ← بی تفاوتی سازمانی
آزمون سوبل					
		سطح معناداری	سوبل	بتا	اثرات غیرمستقیم
		۰/۰۰۰	۴/۲۴۴	۰/۱۷۳	رهبری زهرآگین ← سایش اجتماعی ← بی تفاوتی سازمانی

$|t| > 1.96$  Significant at  $P < 0.05$ ,  $|t| > 2.58$  Significant at  $P < 0.01$

فرضیه ۱: رهبری زهرآگین با نقش میانجی سایش اجتماعی بر بی تفاوتی سازمانی تاثیر دارد.

نتایج به دست آمده از روش آزمون سوبل نشان می‌دهند، اثر غیر مستقیم رهبری زهرآگین بر بی تفاوتی سازمانی به واسطه (میانجی‌گری) سایش اجتماعی برابر ۰/۱۷۳ شده است و مقدار آماره سوبل در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده و مقدار آن ۴/۲۴۴

محاسبه شده است. در نتیجه رهبری زهرآگین بر بی تفاوتی سازمانی با توجه به نقش میانجی سایش اجتماعی تاثیر معناداری دارد و فرضیه تحقیق تایید می شود. مقدار مثبت بتا (۰/۱۷۳) نشان از مثبت بودن این اثر می باشد.

فرضیه ۲: سایش اجتماعی بر بی تفاوتی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بر اساس جدول (۴)، فرضیه تحقیق مبنی بر وجود تاثیر سایش اجتماعی، بر بی تفاوتی سازمانی دارای مقدار معناداری ۷/۸۸۶ شده است که این مقدار در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (قدرمطلق آماره تی بزرگتر از ۱/۹۶ شده است)، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد ادعای محقق تایید می شود. مقدار مثبت بتا (۰/۴۷۹) نشان می دهد سایش اجتماعی بر بی تفاوتی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار می باشد.

فرضیه ۳: رهبری زهرآگین بر بی تفاوتی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بر اساس جدول (۴)، فرضیه تحقیق مبنی بر وجود تاثیر رهبری زهرآگین، بر بی تفاوتی سازمانی دارای مقدار معناداری ۴/۸ شده است که این مقدار در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (قدرمطلق آماره تی بزرگتر از ۱/۹۶ شده است)، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد ادعای محقق تایید می شود. مقدار مثبت بتا (۰/۲۷۶) نشان می دهد رهبری زهرآگین بر بی تفاوتی سازمانی تاثیر مثبت و معنادار می باشد.

فرضیه ۴: رهبری زهرآگین بر سایش اجتماعی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

بر اساس جدول (۴)، فرضیه تحقیق مبنی بر وجود تاثیر رهبری زهرآگین، بر سایش اجتماعی دارای مقدار معناداری ۵/۶۶۱ شده است که این مقدار در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (قدرمطلق آماره تی بزرگتر از ۱/۹۶ شده است)، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد ادعای محقق تایید می شود. مقدار مثبت بتا (۰/۳۶۱) نشان می دهد رهبری زهرآگین بر سایش اجتماعی تاثیر مثبت و معنادار می باشد.

#### جدول شماره (۶): نتایج کلی آزمون فرض

نتایج	فرضیه
تایید	رهبری زهرآگین با نقش میانجی گری سایش اجتماعی بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی تاثیر دارد.
تایید	رهبری زهرآگین بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی تاثیر دارد.
تایید	رهبری زهرآگین بر سایش اجتماعی کارکنان در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی تاثیر دارد.



سایش اجتماعی کارکنان بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان در سازمان امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی تاثیر دارد. تایید

## بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تاثیر رهبری زهرآگین بر بی تفاوتی سازمانی با توجه به نقش میانجی سایش اجتماعی بوده است. با توجه به ادبیات تحقیق و مدل مفهومی در نهایت چهار فرضیه طراحی و تدوین شدند. تجزیه و تحلیل های آماری با استفاده از معادلات ساختاری در نهایت نشان دادند که هر چهار فرضیه پژوهش تأیید شدند. نتایج نشان داد که رهبری زهرآگین با نقش میانجیگری سایش اجتماعی بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان تاثیر دارد، رهبری زهرآگین بر سایش اجتماعی کارکنان تاثیر دارد؛ رهبری زهرآگین بر بی تفاوتی سازمانی نیز تاثیر دارد. همچنین سایش اجتماعی کارکنان بر بی تفاوتی سازمانی آنها تاثیر دارد. نتایج پژوهش حاضر با تحقیقات موسوی و همکاران (۱۳۹۷)، بینا و همکاران (۱۳۹۶)، یواش (۲۰۱۶) عیدی پور و همکاران (۱۳۹۸)، سیدجوادین و قلی پور (۱۳۹۳)، ماوریتز و کالیجس (۲۰۱۳)، دوارد لیت (۲۰۱۵)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹)، محمدظاهری و سپهوند (۱۳۹۷)، رزمجو و رزمجو (۱۴۰۰)، حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۶) و غلامی و همکاران (۱۳۹۴) همسو بوده است.

تحلیل داده ها نشان می دهد که رهبری زهرآگین بر بی تفاوتی سازمانی و سایش اجتماعی تاثیر دارد. رهبری زهرآگین یکی از سبک های مخرب رهبری است که پیامدهای نامناسب زیادی را برای سازمان ها به همراه دارد. اینرسن و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند که وجود رهبران سمی در سازمانها موجب کاهش اثربخشی و رضایت کارکنان به سازمان می شود. همچنین، والتون (۲۰۰۸) معتقد است که حداقل پیامد وجود رهبران زهرآگین در سازمان، بیگانگی شغلی کارکنان است. وقتی مدیران از سبک رهبری آمرانه استفاده می کنند، در واقع خود را از کارکنان مجزا کرده و بر قدرت خود اصرار می ورزند؛ به شکلی که روش های کاری خود را به کارکنان القاء می کنند و یکجانبه تصمیم گیری می کنند، این شکل از تصمیم گیری باعث محدود شدن مشارکت کارکنان شده و کم کم عاملی برای بی تفاوتی در سازمان شده و در نهایت بیگانگی شغلی کارکنان را به همراه دارد.

در سازمان ها مدیران خودشیفته گرایش به احساس خودبزرگ بینی دارند. خودشیفتگی باعث می شود که قدرت و مدیریت برای مدیر جذاب شود و مدیر برای خود پاداش ها و شرایط ویژه ای قائل شود که این امر مدیریت حرفه ای را آسیب پذیر کرده و عواقب منفی از جمله بی تفاوتی سازمانی را برای کارکنان به همراه دارد. در زمینه خودترویجی، وقتی که مدیران پس از شنیدن انتقادهای اصولی باز هم بر این نکته تاکید دارند که خودشان بهترین هستند و بهتر از هر فردی می توانند سازمان را اداره کنند، این عامل نیز باعث می گردد که کارکنان احساس کنند مدیران خودترویج بوده و ارزشی برای نظرات دیگران قائل نیستند؛ در نتیجه، به مسائل سازمانی بی تفاوت می شوند. مدیران پیش بینی ناپذیر بیشترین تاثیر را بر روابط بین فردی پذیرا خواهند بود؛ در چنین حالتی کارکنان نمی دانند مدیر در شرایط مختلف چه واکنشی نشان می دهد. با این حال این مدیر است که تصور می کند

دیگران مشکل دارند. این مدیران دارای روابط متعدد و ناپایدار با زیردستان هستند. آنان پیوسته با اطرافیان خود در تعارض هستند که این موضوع می‌تواند تأثیراتی منفی بر روابط آن‌ها با کارکنان برجای بگذارد. سرپرستی توهین آمیز شامل رفتارهای خصمانه رهبران به شکل کلامی و غیرکلامی با زیردستان می‌باشد که در این حالت به عزت نفس کارکنان لطمه وارد شده و کم‌کم زمینه برای بی‌تفاوتی در سازمان مهیا می‌گردد.

تحلیل داده‌ها نشان داده است که سایش اجتماعی بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر دارد. سایش اجتماعی شامل رفتارهایی است که در طول دوره‌های زمانی توسط کارکنان بروز پیدا کرده و سبب کاهش توانمندی‌های فردی کارکنان می‌شود؛ از جمله پیامدهای سایش اجتماعی، تعاملات نامناسب بین کارکنان و عوامل داخل سازمانی و همینطور عوامل خارج سازمانی همچون مراجعان سازمان و حتی خانواده فرد می‌شود که این قبیل امور خود موجب کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی کارکنان می‌گردد. به نظر می‌رسد واکنش‌هایی همچون بی‌تفاوتی می‌تواند نشانه‌ای از سایش اجتماعی در سازمان باشد. در واقع فرد بی‌تفاوت انگیزه‌ای برای فعالیت در شغل خود نداشته و توجه مناسبی به کار خود ندارد. این موضوع آسیب‌های فراوانی را برای سازمان به همراه دارد. زیرا اگر بی‌تفاوتی در سازمان مانند یک فرهنگ رواج پیدا کند سازمان از فعالیت و حرکت سازنده باز می‌ماند. با افزایش سایش اجتماعی کارکنان احساس عدم حمایت از جانب سازمان دریافت می‌کنند وقتی کارکنان برای نیازهای فردی، سازمانی، شغلی و روانی خود پاسخی دریافت نکنند، این موضوع خود موجب سرخورده‌گی و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان می‌شود. به بیانی دیگر اگر افراد گرفتار سایش اجتماعی شوند دیگر نظرات و اندیشه‌های خود را مطرح نمی‌کنند و موفقیت یا شکست سازمان برای آنها تفاوتی ندارد. لذا پیشنهاد می‌شود رهبران سازمانها تلاش کنند به بهبود محیط سازمانی از طریق کاهش تعارضات و رفتارهای منفی کمک کرده و برای تقویت ارتباطات دوستانه برنامه ریزی مناسب را اتخاذ کنند.

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که رهبری زهرآگین با نقش میانجی سایش اجتماعی بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر دارد. در واقع، وجود رهبری زهرآگین به شکل‌گیری و افزایش سایش اجتماعی منجر می‌شود و ایجاد سایش در سطح سازمان نیز باعث افزایش بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان می‌شود و در نتیجه، رابطه رهبری زهرآگین با بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان را تشدید می‌کند. با بررسی ادبیات پژوهش مشخص می‌شود که سایش اجتماعی کارکنان در سطح سازمانهای دولتی می‌تواند دلایل مختلفی داشته باشد که از جمله آنها میتوان به سبک رهبری مدیران در سازمان اشاره نمود. استفاده از سبک‌های رهبری نامناسب و دارای ماهیت منفی مانند سبک رهبری زهرآگین یا سمی که در آن مدیران خودشیفتگی بالایی داشته و نسبت به کارکنان خود بی‌اعتماد می‌باشند؛ جوی نامطلوب را در سازمان رقم می‌زند. اینگونه رهبران به کارکنان و اندیشه‌های آنها اهمیتی ندادند و حمایت سازمانی مناسب از سوی مدیر برای کارکنان درک نمی‌شود. در چنین حالتی کم‌کم کارکنان نسبت به مدیر بی‌تفاوت شده و این بی‌تفاوتی به سطح همکاران و ارباب رجوع نیز گسترش می‌یابد. یکی از علل اصلی بی‌تفاوتی احساس بی‌اهمیت بودن از سوی کارکنان در سازمان می‌باشد که رفتارهای سمی مدیران باعث ایجاد این احساس در کارکنان می‌شود. از طرفی گسترش بی‌تفاوتی در سطح کارکنان موجب می‌شود که میزان مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی کم شده و همین امر اثربخشی سازمان



را با مشکل مواجه می‌کند. در کنار این عامل، نحوه برخورد سمی رهبران و عدم حمایت از کارکنان، سخنان رئیس مآبانه، اهانت، برخورد نادرست، تحقیر فرد، عدم توجه به تلاش های فردی و مواردی از این قبیل باعث ایجاد سرخوردگی و کاهش انگیزه زبردستان و در نهایت سایش اجتماعی آنها خواهد شد. احساس سایش اجتماعی موجب ممانعت فرد از ارائه اندیشه و نظرات، سکوت و نهایتاً بی تفاوتی سازمانی خواهد شد. بنابراین، رهبران باید تلاش کنند به رفتارهای سمی و زهرآگین کمتر متمایل شده و در حد امکان مانع بروز این رفتارها در سبک رهبری خود شوند؛ در غیر این صورت وجود و ادامه چنین رفتارهای منفی مدیران را به سمت بی توجهی به سازمان و منابع انسانی آن حرکت داده و شرایط را برای بی تفاوتی سازمانی و رشد سایش اجتماعی و بیگانگی کارکنان به کل سازمان فراهم می‌کند و در نهایت مانع دستیابی به اثربخشی و جهت گیری مناسب سازمان در راستای اهداف واقعی خود می‌شود.

## References

1. Ameriyan H, Fahimi-Nezhad A, Morsal B, siavashi M.(2023). Leadership and Organizational Inertia with the Mediating Role of Social loafing in the Employees of the Ministry of Sports and Youth. *Correlation of Managers*; 12 (1) :81-94. (in Persian).
2. Azizi, M., feili, A., & sabet, A. (2020). Investigating the Role of Invisible Employees on Organizational indifference with the Mediating Role of Career Plateauing. *Journal of Business Management*, 12(48), 75-93. (in Persian).
3. Eidi Pour K, Yosefy B, Zardoshtian SH, Eydi H.(2020) Effect of toxic leadership style on organizational cynicism and job alienation of staff in the Sports and Youth Ministry of Iran with a mediating role of Machiavellianism. *Journal of Sports Management Studies*. 12(59):135-152. (in Persian).
4. Einarsen, S. skogstad, A. Asland, M. S. (2010).The nature prevalence, and outcomes of destructive Leadership: A behavioral and conglomerate approach. In B. schyns and T. hansbrough (Eds). *When Leadership goes wrong: Destructive Leadership. Mistakes, and ethical failure*. 145-171.
5. Imani, P. (2015). A Survey of Social Undermining in Today's Organizations: Second International Conference on Management Challenges and Solutions, Shiraz. (In Persian)
6. Ghanbari S, Majuni H. (2022). Examining the relationship between toxic leadership and teachers' burnout through the mediating role of obstruction and organizational silence. *Strategic Researches of Iran's Social Issues*, 11(1), 55-80. (in Persian).
7. Ghasempour, H., & Veisesh, S. (2020). Investigating The effect of Poisonous leadership style on the emergence of the desire to leave voluntary service:the mediating role of organizational Silence. *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, (57), 56-82. (in Persian).
8. Goodarzi, S., nourbakhsh, P., & Noorbakhsh,M.(2022).Relationship between Social Undermining and Person Organization Fit with Job Performance of Physical Education Teachers. *SportSciencesQuarterly*, 14(46), 236256.(inPersian).



9. Hadovinejad M, Klondi M.(2016). Implications of poisonous unethical leadership in the organization, ethics in science and technology. 12(3): 121-131. (in Persian).
10. Jamshidi, E., Saied ameri, M. H., & Abbasi, H. (2020). The Effect of Social Undermining on Employees Innovative Behavior in Ministry of Sports and Youth of Iran with Role ModeretorTrust Orgonazition.*Sport Management Journal*, 12(1), 57-81. (in Persian).
11. Marashi, j, Hasanpoor, A, jafariNia, S, & Vakili, Y. (2021). A Model for the Formation of the Phenomenon of Organizational Forgetfulness in Government Organizations. *RESOURCE MANAGEMENT IN POLICE*,9(3),127-160. (in Persian).
12. Mehraban, J. (2021). The mediating role of organizational indifference in the relationship between job burnout and administrative health of education staff in Tabriz. *Management and Educational Perspective*,3(1),55-82. (in Persian).
13. Mergen, A., & Ozbilgin, M. (2021). Toxic illusio in the global value chain: the case of amazon, In *Destructive Leadership and Management Hypocrisy*, pp. 163-178.
14. Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27 (2), 117-137.
15. Mohtaram M, Zamani S.(2020). Predicting Social Undermining based on Teachers'" Perceptions of Different Types of Organizational Culture in Schools. *School Administration*, 8(3), 148-127.
16. Mousavi F, Yeganeh A. (2021). Examining the state of social wear and tear of employees and its relationship with job alienation of employees of Lorestan General Directorate of Education. *Educational and school studies*, 10(3), 181-201. (in Persian).
17. Nasr esfahani F, Karimi F, Nadim.A .(2020).Designing a Model for Overcoming Social Undermining in Clinical Wards Authorities of Isfahan' s Hospitals (Qualitative Research) *Journal of healthcare management*, 11(3):91-100. (in Persian).
18. Noori, M., & Shariati, M. (2022). Factors Affecting the Organizational Indifference of Employees of Greater Tehran Police Stations. *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, (66), 221-236. (in Persian).
19. Quidamini Haroni A, Ebrahinzadeh Dastjardi R, Ebrahimpour AR.(2022). Investigating the impact of bullying in the workplace on deviant behaviors in the workplace through poisonous leadership and destructive leadership (Study case: Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan). *Sociological Studies*, 15(54), 35-59. (in Persian).
20. Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2022). Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on permanent and contracted hospital employees, *Journal of Economic and Administrative Sciences*. 38(1), 156-177.
21. Rodríguez-Muñoz, A. Antino, M. Leon-Perez, J. M. & Ruiz-Zorrilla, P. (2020). Workplace bullying, emotional exhaustion, and partner social undermining: a weekly diary study. *Journal of interpersonal violence*.
22. Roodsaz, H., Ghorbani paji, A., & Salehi, F. (2019). The Impact of Emotional Irritation on Organizational indifference with the mediating role of cultural Intelligence in Female professors of allameh.tabataba'I university. *women's studies sociological and psychological*,17(3),147-188.(in Persian).
23. taherpour, F., pourshafei, H., & tahebifar, V. (2022). Analyzing the relationship between authentic leadership and social attrition with an emphasis on the mediating role of



- organizational loyalty (case study: secondary school teachers). *Applied Educational Leadership*, 3(3), 83-100. (in Persian).
24. tajneya, J., honari, H., & amirtash, A. (2021). Structural Relationships between. Organizational Indifference, Organizational Virtue, Organizational Justice and Quality of Work Life of Employees of General Departments of Sports and Youth in Northwestern Province of Iran. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 8(1), 135-148. (in Persian).
  25. Vahdati, H.; Saedi, A. and Momeni, M. (2019) Analyzing and investigating the effect of toxic leadership on the exit of human resources through the mediation of organizational blockage, *Organizational Culture Management Magazine*, 18(4), 661-682. (in Persian).
  26. Walton. (2008). *Toxic Leadership: the key concepts*. Abingdon: Routledge. Pp 63-160.
  27. zahed babelan A, ahmadi H. (2022) Investigating the mediating role of organizational indifference in the relationship between organizational justice and organizational trust of Ardabil secondary school teachers. *Managing Education in Organizations*; 11 (2) :85-107. (in Persian).