



## Correlation of Managers' Leadership and Organizational Inertia with the Mediating Role of Social loafing in the Employees of the Ministry of Sports and Youth

Hossein Ameriyan<sup>1</sup>, Ali Fahimi-Nezhad<sup>2\*</sup>, Bagher Morsal<sup>3</sup>, Mohammad Siavashi<sup>4</sup>

1- PhD Student in Sport Management, Department of Physical Education, Shahrood Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Physical Education, Shahrood Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Physical Education, Shahrood Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran.

4- Assistant Professor, Department of Physical Education of Payame Noor, Iran.

**Corresponding author:** Ali Fahimi-Nezhad, Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Faculty of Humanities, Islamic Azad University of Shahrood, Shahrood, Iran.

**Email:** afahimi77@gmail.com

Received: 18 Aug 2022

Accepted: 20 Jan 2023

### Abstract

**Introduction:** In today's competitive world, highly productive employees are the biggest competitive advantage for organizations. Leadership style is one of the factors that can be effective in the occurrence of this mental state. The aim of the current research is to determine the correlation of toxic leadership and organizational inertia with the mediating role of social loafing among the employees of the Ministry of Sports and Youth.

**Methods:** The current research is descriptive-correlational. The statistical population of this research is made up of 303 managers and experts of the Ministry of Sports and Youth, of which 181 people were selected as a statistical sample. Data collection instruments included demographic questionnaire, "Toxic Leadership Scale", "Organizational Inertia Questionnaire", and "Social Loafing Questionnaire". The validity of the instruments was measured by face validity (by qualitative method), convergent and divergent validity. Also, composite reliability and internal consistency reliability were checked and confirmed by calculating Cronbach's alpha coefficient of the instruments. Data analysis with Smart PLS software .3 and SPSS. 24 is done.

**Results:** The model had a good and acceptable fit and all paths (hypotheses) were confirmed with high confidence. The analysis of fit indexes of the structural model indicated that the model has a good fit and therefore has a high ability to measure the main variable. The weakest correlation is between toxic leadership and social loafing.

**Conclusions:** With the presence of the mediating variable of social loafing in the relationship between toxic leadership and organizational inertia, it is significant for the direct path between toxic leadership and organizational inertia. The model has a good fit and a high ability to measure the main variable. Also, the weakest correlation is between toxic leadership and social loafing. It is suggested that the managers of the Ministry of Sports and Youth, by giving importance to the leadership style of the organization, can prevent the destructive behavior of the employees, such as loafing, and improve their performance and prevent them from leaving the organization.

**Keywords:** Toxic Leadership, Social Loafing, Organizational Inertia, Youth and Sport Ministry Staff.



## همبستگی رهبری مدیران و اینرسی سازمانی با نقش میانجی گری طفره روی اجتماعی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان

حسین عامریان<sup>۱</sup>، علی فهیمی نژاد<sup>۲\*</sup>، باقر مرسل<sup>۳</sup>، محمد سیاوشی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران.

۲- استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران.

۳- استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران.

۴- استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، ایران.

نویسنده مسئول: علی فهیمی نژاد، استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران.  
ایمیل: [afahimi77@gmail.com](mailto:afahimi77@gmail.com)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۵/۲۷

### چکیده

**مقدمه:** در دنیای رقابتی امروز کارکنان با بازدهی بالا، بزرگترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به حساب می‌آیند. سبک رهبری یکی از عواملی است که می‌تواند در بروز این حالت روانی اثرگذار باشد. هدف پژوهش حاضر تعیین همبستگی رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی با نقش میانجی گری طفره روی اجتماعی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌باشد.

**روش کار:** پژوهش حاضر، توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را ۳۰۳ تن از مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان تشکیل داده اند که از بین آن‌ها ۱۸۱ تن به صورت در دسترس به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه جمعیت شناختی، "مقیاس رهبری زهرآگین" (Toxic Leadership Scale)، "پرسشنامه اینرسی سازمانی" (Organizational Inertia Questionnaire) و "پرسشنامه طفره روی اجتماعی" (Social Loafing Questionnaire) بود. روایی صوری ابزارها به روش کیفی، روایی سازه به روش روایی همگرا و واگرا مورد بررسی قرار گرفت. همچنین پایایی ترکیبی و پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ ابزارها نیز بررسی و تایید شد. تحلیل داده‌ها با نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۳ و نرم افزار اس پی اس نسخه ۲۴ انجام شده است.

**یافته‌ها:** الگو از برازش خوب و قابل قبولی برخوردار بود و تمامی مسیرها (فرضیه‌ها) با اطمینان بالا مورد تأیید قرار گرفتند. تحلیل شاخص‌های برازش الگو ساختاری حاکی از این بود که الگو دارای برازش مناسب و لذا توانایی بالایی در اندازه‌گیری متغیر اصلی دارد. ضعیفترین همبستگی بین رهبری زهرآگین با طفره روی اجتماعی می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** با حضور متغیر میانجی طفره روی اجتماعی در رابطه بین رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی برای مسیر مستقیم بین رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی معنادار می‌باشد. الگو دارای برازش مناسب و توانایی بالایی در اندازه‌گیری متغیر اصلی دارد. همچنین ضعیفترین همبستگی بین رهبری زهرآگین با طفره روی اجتماعی می‌باشد. پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان، با مهم‌شمردن سبک سرپرستی سازمان می‌توان از بروز رفتارهای مخرب کارکنان از جمله طفره روی جلوگیری کرد و عملکرد آن‌ها را بهبود بخشید و مانع از هدایت آن‌ها به سمت ترک سازمان شد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری زهرآگین، طفره روی اجتماعی، اینرسی سازمانی، کارکنان وزارت ورزش و جوانان.

امروزه، سازمان‌ها رکن اصلی جامعه را تشکیل داده و ۲ عامل بسیار مهم و حیاتی آن عبارت‌اند از: مدیریت که عامل در حیات، رشد، بالندگی یا مرگ سازمان محسوب می‌شود و دیگری انسان‌ها که گردانندگان اصلی هر سازمان می‌باشند (۱). توسعه کمی و کیفی ورزش در کشور ایران نیازمند سازمان‌های ورزشی اثربخش و مدیران ورزشی لایق، کارآمد و شایسته است. (۲). در مدیریت ورزش، مدیران با چالش‌هایی جدی مواجه هستند که یکی از آن‌ها، بی‌توجهی به رفتارهای کارکنان است (۳). سازمان‌ها امروزه نیازمند کارکنانی شاد و دارای سلامت روانی هستند. علاوه بر این، کارکنان زمان زیادی را در محیط کار می‌گذرانند، از اینرو زندگی کاری افراد بطور قابل توجهی بر سلامت شخصی آن‌ها تأثیر می‌گذارد (۴). در دنیای امروز، سازمان‌ها دریافته‌اند مهمترین سرمایه‌های آن‌ها منابع انسانی است که عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت هر سازمان بوده و هیچ سازمانی بدون وجود آن نخواهد توانست به تمامی اهداف مورد نظر خود دست یابد (۵).

موفقیت و شکست سازمان‌ها به عوامل متعددی بستگی دارد، که کیفیت مدیریت و رهبری در سازمان یکی از برجسته‌ترین آن‌هاست. کیفیت مدیریت و رهبری عامل مهم موفقیت مدیریت منابع انسانی است. یکی از رویکردهایی که به تازگی مورد توجه صاحب نظران حوزه مدیریت و رهبری قرار گرفته است رهبری زهرآگین (Toxic Leadership) است و به عنوان بعد پنهان و سخت گیرانه رهبری از سوی پژوهشگران معرفی شده است (۶). رهبری زهرآگین یکی از سبک‌های رهبری نامطلوب است که رهبران این سبک به کاستی‌های مدیریتی دچار و فاقد صلاحیت تخصصی و تجربی هستند. رهبری زهرآگین جایگاه خود را وابسته به دیگر مدیران می‌داند و تحمل انتقاد سازنده را ندارند و با تهدید و اقتدارگرا، جای هیچ‌گونه سؤال و قضاوت درباره اقدامات خود باقی نمی‌گذارند و هرگونه تفکر انتقادی را سرکوب می‌کنند (۷). امروزه ضربات روحی به عنوان پدیده‌ای مطرح می‌گردند که بطور گسترده در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد و اما این در حالی است که به خوبی درک نشده است و عدم کنترل و مدیریت لازم در این خصوص، موجب ایجاد پیامدهای مخربی می‌گردد. بدرفتاری سرپرستان با کارکنان با تضعیف توانایی کاری و به ویژه خودکارآمدی کارکنان زمینه را برای بی‌انگیزگی، فرسودگی هیجانی و

تضعیف توانایی کاری کارکنان فراهم می‌کند. این تضعیف در یک روند روبه‌جلو زمینه گسست روانی فرد را در قالب بیگانگی شغلی و طفره روی اجتماعی ایجاد می‌کند (۸). یکی از روش‌هایی که اغلب می‌تواند به رشد و توسعه سازمان‌های ورزشی کمک کند اینرسی سازمانی است. اطلاعات ارزشمند در سازمان، قوانین خشک، انعطاف ناپذیر بودن در سازمان نمود پیدا می‌کند (۹). هرگونه پیشرفت و توسعه جامعه به عملکرد سالم و سازگار نظام اداری بستگی دارد. یکی از انتقادهای که به نظام اداری کشور وارد بوده است، عدم انطباق پذیری این سازمان‌ها با تغییر و تحول محیطی است. این عدم انطباق پذیری ریشه در سکون و بی‌تحركی سازمانی و یا به عبارتی اینرسی سازمانی دارد (۱۰). سازمان‌ها همواره در حال تغییر و تحول است و ادامه حیات آن‌ها در گرو همین تغییرات است. یکی از مشکلات سازمان‌ها اینرسی سازمانی است (۱۱). اینرسی سازمانی، مقاومتی است که سازمان در برابر تغییر و تحول محیطی از خود بروز می‌دهد. اینرسی سازمانی منجر به عدم نوآوری و رفتارهای مورد انتظار خواهد شد که ممکن است حیات بقای یک سازمان را به خطر بیندازد و مزیت رقابتی سازمان را در یک محیط رقابتی از بین ببرد (۱۲). Allcorn & Godkin (۱۳) معتقدند که اینرسی سازمانی مهمترین عامل برای بروز مقاومت در برابر تغییر و در نهایت عملکرد سازمان می‌باشد. همچنین اینرسی سازمانی منجر به عدم نوآوری و رفتارهای مورد انتظار خواهد شد که ممکن است حیات و بقای یک سازمان را به خطر بیندازد و مزیت رقابتی سازمان را در یک محیط رقابتی از بین ببرد.

طفره روی اجتماعی (social loafing) به تمایل افراد برای تلاش کمتر اشاره دارد؛ آن هنگام که افراد در گروه فعالیت می‌کنند، در مقایسه با زمانی که به صورت انفرادی فعالیت می‌کنند. طفره روی اجتماعی کارکنان زمانی رخ می‌دهد که کار بی‌اهمیت و ساده به‌شمار آید، اعضای سازمان فکر کنند که نتیجه تلاش فردی آن‌ها تشخیص‌دانی نخواهد بود. لذا کارکنان پیوسته شاهد طفره رفتن همکاران از وظایف خود می‌باشند و مدیران و سرپرستان سازمان پیوسته کارکنان خود را تحقیر می‌کنند. بنابراین، کارکنان احساس می‌کنند که سایر همکاران تلاش کمتری در مقایسه با آن‌ها انجام می‌دهند، اما دستمزد برابر با آن‌ها یا بیشتری از آن‌ها می‌گیرند. این احساسات و مشاهدات

و کم کاری کارکنان دارد و همچنین همبستگی غیر مستقیم اینرسی سازمانی با ریا کاری سازمانی با نقش میانجی سایش اجتماعی و کم کاری نیز معنا دار است. Tulubas & Celep (۲۳) در مطالعه خود نشان دادند طفره روی اجتماعی، نتایج منفی در سراسر سازمان به همراه دارد و به کارکنان اجازه می دهد که تلاش کمتری داشته باشند و عملکرد آن ها با مقایسه با کار فردی، کاهش داشته باشد. پدیده طفره روی اجتماعی کارکنان، موضوعی قابل تامل است که پژوهش های کافی پیرامون این پدیده در سازمان ها بطور عام و با متغیرهای دیگر در بحث ورزشی بطور خاص، صورت نگرفته است. هر سازمان از جمله وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اصلی برنامه ریزی و تدوین راهبرد های کلان ورزش کشور و ادارات کل تابعه در استان ها، نیازمند استفاده از روش های صحیح تصمیم گیری در فرآیندهای کاری خود و استفاده از ظرفیت تخصصی منابع انسانی خود با آگاهی از فرایندهای تأثیرگذاری رهبری زهرآگین بر اینرسی سازمان و طفره روی اجتماعی است. لذا، مطالعه حاضر با هدف تعیین همبستگی رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی با نقش میانجی گری طفره روی اجتماعی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام شد.

### روش کار

روش مطالعه از نوع توصیفی - همبستگی می باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان کشور در سال ۱۴۰۰ بود که تعداد آن ها ۳۰۳ تن اعلام گردید. تعداد نمونه در الگوی معادلات ساختاری می تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازاء هر متغیر اندازه گیری شده تعیین شود. بنابراین، می توان کمترین و بیشترین تعداد نمونه را از طریق،  $n \geq 15q \leq 5q$  که در آن،  $q =$  تعداد متغیرهای مشاهده شده (عبارت های پرسشنامه)،  $n =$  تعداد نمونه، محاسبه نمود. لذا تعداد نمونه با استفاده از روش فوق  $(n \geq 15 \times 28) \geq 5 \times 28$  برای حداقل تعداد برابر با ۱۴۰ و حداکثر تعداد برابر با ۴۲۰ تن تعیین شد. با توجه به استفاده از پرسشنامه ۲۸ عبارت «مقیاس رهبری زهرآگین» و ۹ عبارت «پرسشنامه اینرسی سازمانی» و ۷ عبارت «پرسشنامه طفره روی اجتماعی» از تعداد عبارت های بیشتر (۲۸ عبارت) برای محاسبه تعداد نمونه استفاده گردید. با توجه به عدم دسترسی به اطلاعات کارمندان برای انتخاب تصادفی؛ با استفاده از مبانی مربوط به روش الگوسازی

باعث می شود کارکنان تلاش خود را برای انجام دادن کارهای مشترک محول شده به آن ها کاهش دهند و دچار طفره روی اجتماعی شوند (۱۴). این پدیده تبعات منفی زیادی همچون کاهش عملکرد (۱۵)، و تمایل به ترک شغل را (۱۶) به همراه دارد. ۳ عامل بر طفره رفتن اجتماعی تأثیر دارد: ابهام در مسئولیت، سرزنش و عیبجویی کردن و همچنین از دست دادن صفات انسانی (۱۷). ترک خدمت کارکنان از مباحث مهم مدیریت منابع انسانی است زیرا نیروی انسانی مهم ترین عامل حیاتی برای عملکرد و موفقیت هر نظام و دارایی هر سازمان به شمار می رود. با افزایش رقابت و گسترش روش های توسعه منابع انسانی، سازمان ها تلاش می کنند کارکنان مستعد خود را حفظ کنند و آن ها را توانمند کنند تا آن ها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند. سازمان ها با از دست دادن نیروهای ارزشمند، مهارت ها و تجربیاتی را از دست می دهند که طی سال ها تلاش به دست آمده است (۱۸).

Hung و همکاران (۱۹) در مطالعه خود نتیجه گرفته اند که سازمان برای شکست نیروهای اینرسی مجبور خواهد بود؛ چشم انداز خود را مورد بازنگری قرار دهد، یک برنامه قابل درک از طریق مطالعه تمامی وجوه تغییر آماده کند، نیروهای خود را برای پذیرش تغییر تشویق کند، محیطی هماهنگ و سرشار از اعتماد برای گروه ها پدید آورد، ارزیابی مداوم از پیشرفت تغییر داشته باشد و خود را برای مشکلات احتمالی طی اجرای تغییر آماده سازد. مومنی بادل و عنایتی (۲۰) معتقدند که سازمان های غیرکارآمد برای حفظ حیات خود به نوآوری و خلاقیت اینرسی سازمانی تمایل شدیدی دارند و احساس می کنند بدون تغییر و تحول امکان پایداری و ادامه حیات برای آن ها وجود دارد. دهقانی و همکاران (۲۱) در مطالعه خود نشان دادند که وجود رهبری زهرآگین و مؤلفه های آن در سازمان مانع ایجاد اثربخشی مطلوب بر کارکنان می شود و باعث کاهش انگیزش، رضایت و بدبینی کارکنان به سازمان می شوند. اتخاذ شیوه مدیریتی مناسب و انعطاف پذیر برای پاسخگویی به تغییرات مهم داخلی و خارجی سازمان ها، می تواند زمینه رشد و ترقی سازمان های ورزشی و در نتیجه شکوفایی ورزش کشور را فراهم سازد. بیاتی و همکاران (۲۲) پژوهشی با عنوان اثر اینرسی سازمانی بر ریا کاری سازمانی با میانجی کم کاری و سایش اجتماعی در سازمان ورزش شهرداری تهران انجام دادند. نتایج نشان داد که اینرسی سازمانی به طور مستقیم همبستگی معناداری با ریا کاری سازمانی و سایش اجتماعی

## حسین عامریان و همکاران

محتوا به روش کیفی پرسشنامه توسط ۲۳ تن از متخصصین پژوهش ارتش ایالات متحده بررسی و تایید شد. پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ با ۲۱۸ تن از کارکنان دانشگاه مریلند در کالج پارک در ایالات متحده آمریکا (۸۲ درصد آقا و ۱۸ درصد خانم) انجام و ۰/۷۰ گزارش شد. James (۲۵) در مطالعه خود روایی محتوا به روش کیفی و صوری، «مقیاس رهبری زهرآگین» را برای ۵۱ تن (۳۰ تن خانم و ۲۱ تن آقا) در سازمان های آموزشی، به طور مشترک ۱۲ تا مدرسه و ۱۲ تا از دانشگاه های ایالت های آمریکا بررسی و تایید شد. پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ با نمونه ۳۰۰ تن در ۵۰ ایالت، با ۱۵۰ تن مربیان روانشناس در مدارس و ۱۵۰ تن مربیان روانشناس در آموزش عالی انجام و مقدار آن ۰/۸۷ گزارش شد.

قائد امینی هارونی و همکاران (۲۶) در پژوهش خود روایی محتوا به روش کیفی «مقیاس رهبری زهرآگین» با استفاده از نظر ۲۵ تن از صاحب نظران در دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) تایید شد. پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ با ۲۴۲ تن از کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) مورد بررسی قرار گرفت و ۰/۹۰ گزارش شد. آریانی و کاظمی (۲۷) در مطالعه خود روایی صوری و محتوا را به روش کیفی با نظرات ۱۰ تن از کارکنان ستادی دانشگاه های دولتی جامع کشور (۱۰ دانشگاه دولتی در کشور که ذکر نشده) بررسی و تایید کردند. پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ و ثبات به روش آزمون مجدد (فاصله آزمون گزارش نشده) با نمونه ۴۳۰ کارمند ستادی ۱۰ دانشگاه کشور انجام شد (از بین دانشگاه های دولتی کشور با توجه به جدول سطح بندی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی کشور به چهار سطح اول (دارای تراز عملکرد بین المللی)، سطح دوم (دارای تراز عملکرد ملی)، سطح سوم (دارای تراز عملکرد منطقه ای) و سطح چهارم (دارای تراز عملکرد محلی) تقسیم شدند؛ از سطوح اول، دوم و سوم، سه دانشگاه و از بین سطح چهارم به دلیل تعداد کم، یک دانشگاه انتخاب گردید) و آلفا کرونباخ ۰/۹۵ و بازآزمایی، ۰/۸۸ گزارش شد.

«پرسشنامه طفره روی اجتماعی» (Social Loafing Questionnaire) (۲۸) توسط Hoigaard و همکاران در کشور نروژ در سال ۲۰۱۰ طراحی شد. این پرسشنامه در برگیرنده

معادلات ساختاری؛ متغیرهای مشاهده شده و پیچیدگی الگو، همچنین متناسب سازی تعداد نمونه با جدول مورگان ۱۷۰ تن با استفاده از روش در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شد. لذا با توجه به تعداد نمونه برآورد شده و نیاز به تعداد نمونه بالا در الگوی معادلات ساختاری و نیز تعداد کل افراد جامعه، تعداد ۲۰۰ نسخه پرسشنامه توزیع شد. بعد از جمع آوری پرسشنامه ها مشخص شد که تعدادی از پرسشنامه ها یا بی جواب مانده اند یا به طور کامل پاسخ داده نشدند. به همین دلیل پرسشنامه های ناقص برای تحلیل داده ها حذف شدند و در نهایت تعداد ۱۸۱ پرسشنامه کامل و بدون نقص وارد تحلیل شدند.

معیارهای ورود به این مطالعه شامل حداقل مدرک کارشناسی یا پست رسمی کارشناس و علاوه بر این به صورت تمام وقت در وزارت ورزش و جوانان مشغول فعالیت باشد و تمایل به تکمیل پرسشنامه ها و مشارکت در مطالعه باشند و عدم تمایل به شرکت در پژوهش و پاسخ ناقص به سوالات پرسشنامه ها معیار خروج بود.

ابزار اندازه گیری متغیرهای پژوهش، شامل پرسشنامه جمعیت شناختی شامل جنسیت، وضعیت تاهل، سن، مدرک، سابقه خدمت و سابقه مدیریت بود.

«مقیاس رهبری زهرآگین» (Toxic Leadership Scale) توسط Schmidt در سال ۲۰۰۸ در دانشگاه مریلند، کالج پارک در ایالت متحده آمریکا طراحی شده است (۲۴) این پرسشنامه دارای ۲۸ عبارت و ۵ زیر مقیاس می باشد. مولفه ها شامل سرپرستی بد لحن (abusive supervision) (۷) عبارت شامل عبارت های ۱ تا ۷، اقتدارگرا (authoritarian leadership) (۶) عبارت شامل عبارت های ۸ تا ۱۳، رهبری خودشیفته (narcissistic leadership) (۵) عبارت شامل عبارت های ۱۴ تا ۱۸، استبداد خرد (petty tyranny) (۵) عبارت شامل عبارت های ۱۹ تا ۲۳ و غیر قابل پیش بینی (unpredictable) (۵) عبارت شامل عبارت های ۲۴ تا ۲۸ می باشد. نمره گذاری پرسشنامه بر اساس رتبه بندی ۵ درجه ای لیکرت می باشد به این صورت که به گزینه خیلی زیاد (۵ نمره)، زیاد (۴ نمره)، تا اندازه ای (۳ نمره)، کم (۲ نمره) و خیلی کم (۱ نمره) تعلق می گیرد. حداقل نمره ممکن ۲۸ و حداکثر ۱۴۰ خواهد بود. نمره بین ۲۸ تا ۵۶ نشان دهنده رهبری زهرآگین خفیف، نمره بین ۵۷ تا ۸۴ نشان دهنده رهبری زهرآگین متوسط و نمره بالاتر از ۸۴ نشان دهنده رهبری زهرآگین شدید بود. روایی صوری و

شیکاگو ساخته شده است. این پرسشنامه دارای ۳ مولفه شامل اینرسی بینش (insight inertia) (عبارت های ۱ تا ۳)، اینرسی عمل (action inertia) (عبارت های ۴ تا ۶) و اینرسی مبتنی بر روانشناختی (psychologically based inertia) (عبارت های ۷ تا ۹)، می باشد که دارای ۹ عبارت با ۵ گزینه کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم در رتبه بندی لیکرت است که به ترتیب از ۱ تا ۵ شماره گذاری می گردد. نمره کل پرسشنامه نیز از میانگین نمره تمام عبارت ها به دست می آید. به این صورت که نمره تمامی عبارت ها با هم جمع شده و بر تعداد ۹ تقسیم خواهد شد. نمره گذاری این پرسشنامه بر اساس میانگین است. بر همین اساس حداقل نمره این پرسشنامه ۱ و حداکثر نمره آن ۵ می باشد، که هرچقدر به نزدیکتر باشد به معنای اینرسی سازمانی زیاد و هرچقدر به ۱ نزدیکتر باشد نشان از اینرسی سازمانی کم می باشد. به این ترتیب که اگر نمره به دست آمده توسط هر فرد بین ۱ تا ۲/۹۹ باشد به معنی اینرسی سازمانی کم، نمره ۳ یعنی اینرسی متوسط و نمره ۳/۱ تا ۵ به معنی اینرسی سازمانی زیاد محسوب می شود (۳۳).

Haag (۳۳) روایی سازه به روش تحلیل عاملی تاییدی «پرسشنامه اینرسی سازمانی» را در بین ۳۹۰ تن از کارکنان شرکت های فناوری اطلاعات و ارتباطات شیکاگو در آمریکا مورد بررسی قرار داد. نتایج مولفه اینرسی در بینش، اینرسی در عمل و اینرسی روانشناختی را تایید کرد. همچنین پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ در بین ۶۰ تن از نمونه های فوق، برای مؤلفه های اینرسی در بینش ۰/۷۶، اینرسی در عمل ۰/۷۲ و اینرسی روانشناختی ۰/۸۱، به دست آمد. Abbas & Al Hasnawi (۳۴) در پژوهشی، روایی سازه به روش تحلیل عاملی تاییدی «پرسشنامه اینرسی سازمانی» را در بین ۴۶۴ تن از کارکنان شرکت های نساجی عراق مورد بررسی قرار دادند. نتایج به دست آمده از شاخص های برازش مقتصد نشان داد که همه مولفه ها مربوط به اینرسی سازمانی مورد تایید می باشد. پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ در بین ۶۰ تن از کارکنان شرکت های نساجی عراق ۰/۸۶ گزارش شد.

فریدی و همکاران (۳۵) در مطالعه خود بر اساس روایی محتوا با استفاده از نظر ۱۰ تن از صاحب نظران رشته مدیریت ورزشی دانشگاه های ارومیه و تبریز «پرسشنامه

۷ عبارت تک عاملی بوده و به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس ۵ درجه ای لیکرت (از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) مورد سنجش قرار گرفت. حداقل نمره ۷ و حداکثر ۳۵ خواهد بود. نمره بین ۷ تا ۱۴ نشان دهنده طفره روی اجتماعی ضعیف نمره بین ۱۵ تا ۲۱ نشان دهنده طفره روی اجتماعی متوسط و نمره بالاتر از ۲۱ نشان دهنده طفره روی اجتماعی قوی بود.

Tosunta (۲۹) در مطالعه ای که در یکی از دانشگاه های دولتی ترکیه در سال ۲۰۲۰ انجام داد؛ روایی صوری و محتوا به روش کیفی «پرسشنامه طفره روی اجتماعی» مورد تأیید تعدادی از مدرسین و متخصصین رشته مدیریت (تعداد و نوع دانشگاه گزارش نشده) قرار گرفت. پایایی با روش همسانی درونی به روش محاسبه ضریب آلفا کرونباخ توسط ۸۴۶ دانشجوی مقطع کارشناسی ۰/۷۸ محاسبه شد. Meydan و همکاران (۳۰) مطالعه ای در یک بانک خصوصی واقع در شهر آنکارا در ترکیه، در سال ۲۰۱۴ انجام دادند. روایی صوری و محتوا به روش کیفی «پرسشنامه طفره روی اجتماعی» مورد تأیید ۲۸ تن از متخصصین مدیریت دانشگاه آنکارا قرار گرفت. پایایی با روش همسانی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ توسط ۱۰۰ کارمند بانک خصوصی واقع در آنکارا ترکیه که از بین شرکت کنندگان ۷۴ تن مرد و ۲۶ تن زن بررسی و ۰/۹۵ گزارش شد.

امرایبی و همکاران (۳۱) در مطالعه خود روایی محتوا به روش کیفی «پرسشنامه طفره روی اجتماعی» را بر اساس نظر ۱۵ تن از اعضای هیات علمی مدیریت ورزشی دانشکده های تربیت بدنی کشور بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. پایایی با روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ در نمونه ای شامل ۳۱۷ تن از ورزشکاران حرفه ای مرد در رشته های فوتبال، بسکتبال، والیبال و هندبال انجام و ۰/۸۸ بدست آمد. سپهوند و همکاران (۳۲) در مطالعه خود روایی صوری و محتوایی به روش کیفی «پرسشنامه طفره روی اجتماعی» انجام دادند که به تأیید تعدادی از مدرسین و صاحب نظران رشته مدیریت دانشگاه لرستان شهر خرم آباد (تعداد گزارش نشده) حاصل شد. پایایی با روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ و ضریب پایایی مرکب با ۲۲۰ تن از کارکنان جهاد کشاورزی استان لرستان انجام و ضریب آلفا کرونباخ ۰/۸۹ و پایایی مرکب ۰/۸۵ به دست آمد.

«پرسشنامه اینرسی سازمانی» (Organizational Inertia Questionnaire) توسط Haag در سال ۲۰۱۴ در ایالت

## حسین عامریان و همکاران

وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران ارسال نمود تا مجوز توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها تایید شود. پس از هماهنگی‌های مرتبط و اخذ مجوز، پرسشنامه‌ها در طول ۱ ماه در بین مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان کشور در بخش‌های مختلف ورزش همگانی، ورزش قهرمانی، ورزش بانوان، خصوصی‌سازی، حراست، بخش حقوقی، پشتیبانی و اداری مالی توزیع و جمع‌آوری شد.

ملاحظات اخلاقی این پژوهش نیز، داشتن رضایت و تمایل آگاهانه تمامی مشارکت کنندگان برای انجام پژوهش و عدم استفاده از نام آن‌ها در پرسشنامه‌ها بود.

برای تحلیل از آمار توصیفی (میانگین، جداول، تحلیل عاملی، آلفا کرونباخ و...) به کمک نرم افزار اس پی اس نسخه ۲۴ و به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش و الگوی پیشنهادی از آزمون تحلیل معادلات ساختاری (SEM) به وسیله نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۳ استفاده شد.

### یافته‌ها

در این مطالعه زنان ۷۱ تن (۳۹/۲۳ درصد) و مردان ۱۱۰ تن (۶۰/۷۷ درصد) بودند. همچنین ۶۰ تن (۳۳/۱۵ درصد) مجرد و ۱۲۱ تن (۶۶/۸۵ درصد) متاهل بودند. وضعیت سن نمونه آماری نشان داد ۲۷ تن زیر ۳۰ سال (۱۴/۹۱ درصد) ۳۱-۴۰ سال ۹۸ تن (۵۴/۱۵ درصد)، ۴۱-۵۰ سال ۳۲ تن (۱۷/۶۸ درصد) و بالای ۵۰ سال ۲۴ تن (۱۳/۲۶ درصد) بود. همچنین ۵۷ تن کمتر از ۱۰ سال (۳۱/۵۰ درصد)، ۱۰-۱۵ سال ۳۵ تن (۱۹/۳۴ درصد)، ۱۶-۲۰ سال ۶۵ تن (۳۵/۹۱ درصد) و بالای ۲۰ سال ۲۴ تن (۱۳/۲۵ درصد) سابقه کاری داشتند. از لحاظ مدرک تحصیلی تعداد ۹۲ تن کارشناسی (۵۰/۸۳ درصد)، تعداد ۳۷ تن کارشناسی ارشد (۲۰/۴۴ درصد) و ۵۲ تن (۲۸/۷۳ درصد) مدرک دکتری داشتند و از نظر سابقه مدیریتی تعداد ۳۵ تن بدون سابقه مدیریتی (۱۹/۳۵ درصد)، ۱-۵ سال ۴۷ تن (۲۵/۹۲ درصد)، ۶-۱۰ سال ۳۲ تن (۱۷/۶۹ درصد)، ۱۱-۱۵ سال ۲۱ تن (۱۱/۶۱ درصد)، ۱۶-۲۰ سال ۲۷ تن (۱۴/۹۱ درصد) و بالای ۲۰ سال ۱۹ تن (۱۰/۵۲ درصد) سابقه مدیریتی داشتند.

در اندازه‌گیری روایی سازه به روش روایی همگرا، اگر متوسط واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵۰، ضریب آلفا کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) Composite Reliability بیشتر از ۰/۷۰ باشد، میزان آن‌ها مورد تأیید است (۳۷) (جدول ۱).

اینرسی سازمانی را بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. پایایی با روش همبستگی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ با نمونه ۱۸۱ تن از کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور ۰/۸۹ به دست آمد. غفاری و رستم نیا (۳۶) در سال ۱۳۹۶ در مطالعه ای روایی سازه «پرسشنامه اینرسی سازمانی» را به روش تحلیل عاملی اکتشافی در بین ۲۱۰ تن از کارکنان دانشگاه ایلام مورد بررسی قرار دادند. نتایج به دست آمده مولفه‌ها را تایید کرد. روایی سازه به روش روایی همگرا نیز با استفاده از میانگین واریانس مستخرج (AVE) ۰/۶۹ گزارش شد. پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ نیز در نمونه آماری فوق ۰/۷۸ و پایایی ترکیبی ۰/۸۷ برآورد شد.

در مطالعه حاضر روایی صوری ابزارها به روش کیفی مورد تأیید ۱۵ تن از مدرسین مدیریت ورزشی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور قرار گرفت و موارد سطح دشواری، میزان عدم تناسب و ابهام بررسی و اصلاح شد. اندازه‌گیری روایی سازه به روش روایی همگرا با استفاده از شاخص متوسط واریانس استخراجی (Average) (AVE) (Variance Extracted) و اندازه‌گیری روایی سازه به روش روایی واگرا با استفاده از روش ماتریس Fornell&Larcker انجام شد. همچنین پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ روی آزمودنی‌های پژوهش حاضر (۱۸۱ تن از مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان کشور بررسی شد. برای «مقیاس رهبری زهرآگین» ۰/۸۲، «پرسشنامه طفره روی اجتماعی» ۰/۸۱ و «پرسشنامه اینرسی سازمانی» ۰/۸۶ به دست آمد. پایایی ترکیبی برای «مقیاس رهبری زهرآگین» ۰/۹۰، «پرسشنامه طفره روی اجتماعی» ۰/۸۶ و «پرسشنامه اینرسی سازمانی» ۰/۸۹ به دست آمد.

پس از تصویب پروپوزال و قطعی شدن موضوع پژوهش در دانشگاه شاهرود در طی نامه ای خطاب به وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران جهت همکاری اقدام شد. نامه مذکور بعد از بررسی استاد راهنما به کمیته آموزش و به مرکز مطالعات و پژوهش‌های راهبردی وزارت ورزش و جوانان به همراه درخواست پژوهشگر مطرح گردید و هماهنگی‌های لازم را برای اخذ مجوز و همکاری با پژوهشگر خواستار شد. در مرحله بعد، مرکز مطالعات و پژوهش‌های راهبردی وزارت ورزش و جوانان پس از بررسی‌های تخصصی از ابزار و اهداف پژوهش و تأیید ابزار و روش گردآوری داده‌ها توسط پرسشنامه و نیز تأیید آن‌ها، نامه درخواست برای حراست

جدول ۱: آلفا کرونباخ، rho\_A، پایایی ترکیبی و متوسط واریانس استخراج شده

متوسط واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	rho_A	ضریب آلفا کرونباخ	
۰/۷۴	۰/۸۹	۰/۸۲	۰/۸۲	اینرسی سازمانی
۰/۵۱	۰/۸۶	۰/۸۳	۰/۸۱	طفره روی اجتماعی
۰/۶۴	۰/۹۰	۰/۸۶	۰/۸۶	رهبری زهرآگین

که سازه ها با شاخص های مربوط به خود همبستگی بیشتری داشته باشند تا با سازه های دیگر، روایی سازه به روش روایی واگرایی مناسب، تأیید می شود (۳۷). لذا در پژوهش حاضر، سازه ها (متغیرهای مکنون) در الگو، تعامل بیشتری با شاخص های خود دارند بر این اساس می توان گفت که الگوهای اندازه گیری برای تمامی متغیرهای الگو از روایی واگرایی مناسبی برخوردار هستند.

در جدول ۲ بررسی روایی سازه به روش روایی واگرایی با استفاده از روش ماتریس Fornell & Larcker نشان می دهد.

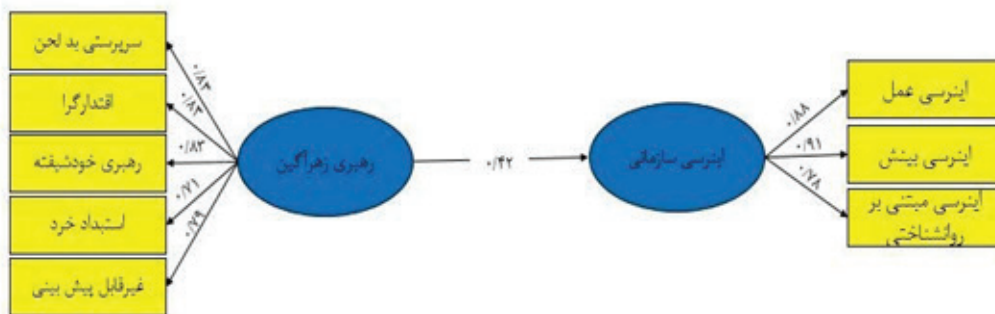
جدول ۲: روایی واگرایی با استفاده از روش Fornell & Larcke

اینرسی سازمان	طفره روی اجتماعی	رهبری زهرآگین
اینرسی سازمانی ۰/۸۶		
طفره روی اجتماعی ۰/۵۸	۰/۷۱	
رهبری زهرآگین ۰/۴۲	۰/۲۹	۰/۸

رهبری زهرآگین از طریق طفره روی اجتماعی با اینرسی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان همبستگی معنادار دارد. به منظور بررسی این فرضیه صفر نیز از بوت استرپینگ استفاده شد. به این منظور ابتدا الگو بدون حضور متغیر میانجی مورد آزمون قرار گرفت (شکل ۱).

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می گردد، متوسط واریانس استخراج شده متغیرها بالاتر از ۰/۵۰ و ضریب آلفا کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز بالاتر از ۰/۷۰ می باشد و این مطلب مؤید این می باشد که میزان آن ها در حد قابل قبول است. در قسمت روایی سازه به روش روایی واگرایی میزان تفاوت بین شاخص های یک سازه با شاخص های سازه دیگر در الگو مقایسه می شود. این کار از طریق مقایسه جذر متوسط واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه ها محاسبه می گردد. در صورتی

با توجه به نتایج جدول ۲ چون سازه ها با شاخص های مربوط به خود همبستگی بیشتری داشته اند تا با سازه های دیگر، روایی واگرایی تأیید می شود. پس از تأیید روایی همگرا و روایی واگرایی ترکیبی، در ادامه به طراحی الگوی نهایی پرداخته شده است.



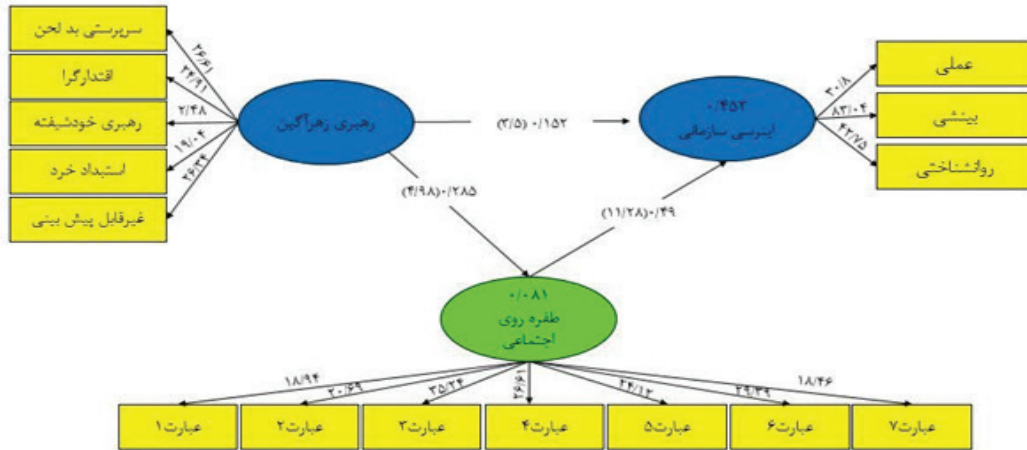
شکل ۱: ضریب مسیر مستقیم رهبری زهرآگین با اینرسی سازمانی



## حسین عامریان و همکاران

رهبری زهرآگین به عنوان متغیر مستقل، اینرسی سازمانی به عنوان متغیر وابسته و طفره روی اجتماعی به عنوان متغیر میانجی وارد الگو گردید. شکل ۲ خروجی الگو را نشان می‌دهد. مقادیر  $T$  برای تمامی مسیرهای الگو بیشتر از میزان مورد انتظار شده است.

همانگونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی بدون حضور متغیر میانجی طفره روی اجتماعی معنادار است ( $\beta = 0/42$ ،  $P=0/001$ ،  $T=6/45$ ). بنابراین، پیش فرض اولیه آزمون بوت استرپینگ برقرار است و الگو مجدداً با حضور متغیر میانجی مورد آزمون قرار گرفت (شکل ۱).



شکل ۲: P-value و ضرایب مسیر: نقش میانجی طفره روی اجتماعی در بین رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی

## بحث

هدف پژوهش حاضر با هدف تعیین همبستگی رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی با نقش میانجی گری طفره روی اجتماعی در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام شد.

نتایج آزمون نشان داد که با حضور متغیر میانجی طفره روی اجتماعی در رابطه بین رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی مسیر مستقیم بین رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی معنادار می‌باشد. این نتایج با یافته به دست آمده از پژوهش های عیدی پور و همکاران (۷)، Kimura (۳۸) و Yavas (۳۹) در همراستا می باشد. علت این همسویی را می توان در نوع متغیرهای پژوهش جستجو نمود. رهبری ماکیاولیستی با ویژگی های همچون خودشیفته، تفرقه افکنی، دورویی، دروغ گویی، تخریب، به بردگی گرفتن و خشم رابطه زیادی با رهبری زهرآگین دارد. با توجه به نتایج، مدیران سعی در استفاده از زور و اجبار در جهت بهبود وضعیت دارند که این نوع رهبری موجب کاهش انگیزه-های کارکنان می شود؛ اما در کارایی و اثربخشی سازمانی

در الگوی نهایی پژوهش (شکل ۲) الگو معادلات ساختاری طفره روی اجتماعی در بین رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی وزارت ورزش و جوانان از برآزش مناسبی برخوردار است. نتایج آزمون نشان داد که با حضور متغیر میانجی طفره روی اجتماعی در رابطه بین رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی مقدار  $T$  برای مسیر مستقیم بین رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی معنادار می‌باشد ( $\beta = 0/152$ ،  $T = 3/54$ ،  $P = 0/001$ ). همچنین نقش میانجی طفره روی اجتماعی با اینرسی سازمانی ( $\beta = 0/144$ ،  $T = 4/89$ ،  $P = 0/001$ ) و مسیر غیر مستقیم رهبری زهرآگین به اینرسی سازمانی، یعنی ضرایب مسیر بین رهبری زهرآگین و طفره روی اجتماعی ( $\beta = 0/285$ ،  $T = 4/99$ ،  $P = 0/001$ ) و همچنین طفره روی اجتماعی و اینرسی سازمانی ( $\beta = 0/49$ ،  $T = 11/21$ ،  $P = 0/001$ ) این الگو در واقع تمامی معادلات اندازه-گیری و معادلات ساختاری را با استفاده از آمار  $t$ ، آزمون می‌کند و بر طبق این الگو، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد.

تأثیری ندارد. در این خصوص پژوهشگران به نتایج مختلفی دست یافته‌اند (۲، ۷)، اما به نظر می‌رسد استفاده از این سبک رهبری منطقی به نظر نمی‌رسد و در صورت استفاده از این نوع سبک رهبری تأثیر منفی آن به وضوح قابل مشاهده خواهد بود.

بعلاوه، نتایج نشان داد که رهبری زهرآگین با اینرسی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان همبستگی معناداری ندارد این نتایج با یافته به دست آمده از پژوهش‌های مومنی بادل و همکاران (۴۰)، گل پرور و همکاران (۴۱) و بیاتی و همکاران (۲۲) همخوانی دارد. در واقع وجود تنبلی در سازمان موجب به وجود آمدن اینرسی سازمانی می‌شود که آن نیز می‌تواند باعث تشدید رخوت و بیحالی در بین کارکنان گردد که در نهایت عملکرد سازمانی را به صورت منفی در پی خواهد داشت. شاید یکی از دلایل همسو بودن نتایج را در تعداد نمونه‌ها و سازمانی باید جستجو نمود که این مطالعات در آن‌ها انجام گرفته است. در تبیین این یافته می‌توان بیان نمود که اینرسی سازمانی موجب می‌شود تا کارکنان وزارت ورزش و جوانان تلاش کمتری در وظایف و به خصوص وظایفی که به صورت گروهی به آن‌ها واگذار شده داشته باشند. به طور کلی در محیط دائماً در حال تغییر سازمان‌های امروزی، اینرسی سازمانی موجب می‌شود سازمان نتواند با محیط خود انطباق پیدا کند و در نتیجه به مرور به سمت انحلال سوق پیدا کند. مومنی بادل و همکاران (۴۰)، در سال ۱۳۹۸ به این نتیجه رسیدند که یکی از مهمترین ارکان تحول سازمانی، تغییرات مؤثر و کارا می‌باشد و مبنای تغییرات، گذشت از سکون و جلوگیری از فسیل شدن سازمانی می‌باشد زیرا تحول کارآمد بدون تغییر و تغییر بدون حرکت و پویایی امکانپذیر نمی‌باشد زیرا اینرسی سازمانی یکی از علل عدم تحرک سازمانی است. همچنین نتایج نشان داد، رهبری زهرآگین با طفره روی اجتماعی کارکنان وزارت ورزش و جوانان همبستگی مثبت و معنادار دارد. یافته‌های الگو نهایی پژوهش حاضر با نتایج مطالعات گل پرور و همکاران (۸)، Padilla و همکاران (۴۲) همسو و همخوانی دارد. علت این همسویی می‌تواند مربوط به ماهیت تنبلی در سازمان و از زیر کار در رفتن باشد، که به معنای تن پروری، بیکاری، کاهلی و اهمال و سستی می‌باشد که همواره عملکرد سازمانی افراد را تحت تأثیر منفی خود قرار می‌دهد. در خصوص و تبیین این یافته و شواهد روزافزون حاکی از نقش سبک رهبری سوءاستفاده‌گرانه در

بروز رفتارهای غیراخلاقی است. بطور خاص، مروری بر ادبیات پیشینه موجود حاکی از تأیید این یافته پژوهش حاضر است. گل پرور و همکاران (۸)، نشان داده‌اند که اجحاف و بی‌عدالتی سرپرستان سوءاستفاده‌گر به طور جدی می‌تواند باعث احساس بی‌نظمی، هنجاری و تعارض هنجاری شود. در پژوهش دیگری گل پرور و همکاران (۴۱) نشان دادند که طی یک سلسله روابط چند سطحی، رهبری سوءاستفاده‌گرانه با گرانباری نقش، سپس گرانباری نقش با فرسودگی هیجانی و در پایان فرسودگی هیجانی با بیگانگی شغلی دارای رابطه معنادار هستند. همچنین پورصادق (۴۳) در مطالعه‌ای نشان داد که بین سرپرستی تحقیرآمیز و طفره روی اجتماعی کارکنان همبستگی مثبت، مستقیم و معناداری وجود دارد. Lyu & Zheng (۱۲) در سال ۲۰۱۹ در پژوهشی بر این عقیده‌اند که رهبران سوءاستفاده‌گر علاوه بر اینکه زمینه‌تث را برای کارکنان فراهم می‌کنند، با تحریک افراد به رفتارهای تلافی‌جویانه در جهت طفره روی در انجام دادن کارهای سازمان، به مرور زمینه‌تضعیف نظام‌های کاری و عملکردی و به دنبال آن، تضعیف عملکرد و کارایی سازمانی را فراهم می‌کنند و سازمان‌ها را به بن‌بست ناکارآمدی می‌کشاند.

از طرف دیگر، به محض این‌که افراد در قالب گروه گرد هم می‌آیند، هنجارها، اهداف و انتظارات متقابل در بین آن‌ها شکل می‌گیرد. در نهایت هنجارهای گروهی نحوه تعاملات و تبادل بین اعضا را براساس قاعده یا اصل مقابله به مثل تنظیم خواهد کرد. در پایان زنجیره روابط تقویت‌کننده روبه‌جلو، سرپرستی تحقیرآمیز، بی‌هنجاری سازمانی، بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک‌شده، احتمال وقوع رفتارهای غیراخلاقی افزایش می‌یابد (۴۱). حسن نژاد و همکاران در سال ۱۴۰۱ در پژوهش اینرسی سازمانی به صورت میانجی در همبستگی تنبلی سازمانی با اینرسی سازمانی نقش دارد (۱۱). در این راستا Lim (۴۴) در پژوهشی در سال ۲۰۰۲ بیان کرد کارمندی که احساس کند سازمان در مقابل فعالیت‌های او برخوردی غیر عادلانه دارد، به احتمال بیشتری مرتکب رفتارهای انحرافی می‌شود. زمانی که کارمندی رفتار سازمان خود را از نظر توزیع منابع و پاداش‌ها، رویه‌های سازمانی و تعاملات افراد در درون سازمان ناعادلانه می‌بیند، تمایل بیشتری به طفره روی اجتماعی در سازمان دارد.

علاوه بر این، نتایج پژوهش حاضر نشان داد از طریق رهبری زهرآگین، طفره روی اجتماعی با اینرسی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان همبستگی معنادار دارد. این نتیجه با مطالعات بیاتی و همکاران (۲۲) و امرایی و همکاران (۳۱) همسو و همخوان است. علت این همسویی می‌تواند

## حسین عامریان و همکاران

و اینرسی سازمانی برای مسیر مستقیم بین رهبری زهرآگین و اینرسی سازمانی معنادار می‌باشد و تحلیل شاخص‌های برآزش الگو ساختاری حاکی از این بود که الگو دارای برآزش مناسب و لذا توانایی بالایی در اندازه‌گیری متغیر اصلی دارد و همچنین ضعیف‌ترین همبستگی بین رهبری زهرآگین با طفره روی اجتماعی می‌باشد. پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت ورزش و جوانان، با مهم‌شمردن سبک سرپرستی سازمان، از بروز رفتارهای مخرب کارکنان از جمله تک روی و طفره روی جلوگیری نمایند. زیرا عدم توجه به این روابط باعث تضعیف سازمان مربوطه شده و سازمان را از اهداف خود دور می‌کند.

از محدودیت‌های مطالعه حاضر می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به کارکنان وزارت ورزش و جوانان که در تعمیم نتایج باید احتیاط نمود. محدودیت دیگر، شرکت کارکنان، کارشناسان و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان هر کدام در مکانی جداگانه (ساختمان شماره ۱ و ۲ و واحدهای جداگانه) بود. به عبارت دیگر، مکان و محیط نمونه‌ها یکسان نبوده است. همچنین تعداد زیاد سوالات پرسشنامه‌ها که زمان تکمیل پرسشنامه را تحت تاثیر قرار می‌داد از محدودیت‌های این مطالعه بود.

### سیاسگزاری

این مقاله حاصل رساله دکتری، حسین عامریان رشته مدیریت ورزشی در دانشگاه آزاد اسامی واحد شاهرود با راهنمایی آقای دکتر علی فهیمی نژاد می‌باشد؛ که در تاریخ ۱۱/۰۲/۱۴۰۰ با کد شناسه اخلاق IR.IAU 1400.016 SHAHROOD.REC مصوب گردیده است. نویسندگان بر خود لازم می‌دانند تا مراتب تقدیر و تشکر خود را از کارکنان وزارت ورزش و جوانان به جهت همکاری در اجرای پژوهش، بعمل آورند.

### تضاد منافع

پژوهش حاضر هیچ گونه تضاد منافی برای نویسندگان نداشته است.

مربوط به ماهیت ورزشی در سازمان باشد که تنبلی سازمانی به عنوان یکی از چالش‌های بزرگ سازمان‌های امروزی، محدود به سازمان خاصی نبوده و همه سازمان‌ها از جمله کارکنان وزارت ورزش و جوانان را می‌تواند با چالش‌های بزرگی روبرو کند. در سازمانی که با این پدیده مواجه شده اند، کارکنان تمایل دارند کارهای امروز را به فردا بیندازند، تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی را به دیگران واگذار کرده و بدون هیچ اقدامی تغییر و تحول را آرزو می‌کنند. بنابراین، عملکرد سازمانی بسیار کم می‌شود و تغییرات به کندی ایجاد می‌شود و یا ایجاد نمی‌شود. نتایج بدست آمده می‌تواند برای پیشبرد اهداف وزارت ورزش در اختیار مسئولین و مدیران قرار گیرد تا با بهره‌گیری از آن، به عنوان یک الگوی عملی مورد استفاده قرار گیرد. با توجه به همپوشانی این متغیرها باعث بروز رفتارهایی از قبیل، ارتباطات مؤثر با کارکنان، چشم‌پوشی از منافع شخصی به نفع سازمان، اعتماد به نفس کافی جهت انجام کارها، تصمیمات بر پایه مشارکت و استفاده از نظرات کارکنان، نگرش خوش بینانه، پذیرش پیشنهادات مناسب جهت تحول در سازمان، فراهم کردن فرصت جهت بروز استعدادهای کارکنان، فراهم کردن آموزش‌های مناسب برای کارکنان و به وجود آوردن جو همکاری در سازمان از سوی مدیر در سازمان خواهد شد و باعث می‌گردد تا سبک‌های همکاری و مصالحه در سازمان ترویج یابد و مدیران سازمان را با روند منطقی راه حل‌گرایی حل نمایند. در این راستا امرایی و همکاران در پژوهشی در سال ۱۳۹۸ به این نتیجه رسیدند که شیوه رهبری و مدیریت سرپرستان باشگاه‌های ورزشی، تأثیر قابل توجهی بر رفتار بازیکنان دارد. بنابراین، با مهم‌شمردن سبک رهبری باشگاه‌های ورزشی، می‌توان از بروز رفتارهای مخرب بازیکنان از جمله تک روی و طفره روی جلوگیری کرد، عملکرد آن‌ها را بهبود بخشید و مانع از هدایت آن‌ها به سمت ترک باشگاه شد.

### نتیجه‌گیری

نتایج معادلات ساختاری نشان داد که با حضور متغیر میانجی طفره روی اجتماعی در رابطه بین رهبری زهرآگین

## References

- Jajarmizadeh M, Ranaei Kordshooli H, Bagheri M, Allahyari A, Mobasheri A. [Identifying the Jihadi Cultural Model in the Iranian administrative system]. *Journal of Organizational Cultural Management*. 2021; 1(19): 97-122.
- Yousefy B, Eidipour K, Gholami Torkesaluye S. [Relationship between authentic leadership style with job interest of general sport and young offices employments of west provinces of Iran]. *Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2015; 2(8):57-63. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.25384023.1394.2.4.5.3>.
- Mohamad Pour Eslamlu B, Nikbakhsh R, Afarinesh Khaki A, Sharififar F. [The role of employees' psychological capital in impact of authentic leadership, work meaningfulness, and supportive organizational climate with job satisfaction]. *Journal of Health Promotion Management*. 2021; 10 (1) :124-139. URL: <http://jhpm.ir/article-1-1344-fa.html>.
- Kim M, Kim AC, Newman JI, Ferris GR, Perrewé PL. The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Journal of Sport Management Review*. 2019; 1 (22):108-125. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.04.003>
- Khan S N. Abusive supervision and negative employee outcomes: The moderating effects of intimidation and recognition. *Journal of General Management*. 2015; 41(1): 61-81. <https://doi.org/10.1177/030630701504100105>
- Williams K R. Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation. *Journal of International Journal of Public Leadership*; 2018;14(3):179-198. <https://doi.org/10.1108/IJPL-04-2018-0023>
- Eidi Pour K, Yosefy B, Zardoshtian SH, Eydi H. [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*. 2020. 12(59):135-152.
- Golparvar M, Javadian Z, Adibi Z, Mosahebi M, Ahmadi A. [The relationship between job stress with turnover and task performance with consider the mediating role of job satisfaction]. *Journal of Iran Occupational Health Journal*. 2013;10(1): 33-42. <http://ioh.iiums.ac.ir/article-1-713-en.html>.
- Boyer M, Robert J. Organizational inertia and dynamic incentives. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2006;59(3): 24-48. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.06.024>
- Ghasemi Roshnavand J, Khoshbakhti J. [The relationship between employee participation, resistance to change, and organizational inertia in personnel of youth offices of Greater Khorasan]. *Journal of Applied Research in Sport Management*. 2014; 1(7): 53-64.
- Hasannejad R, Safania A M, Afarinesh Khaki A. [Correlation of organizational laziness with organizational performance mediated by organizational inertia in the staff of the Ministry of Sports and Youth]. *JHPM*. 2022; 11 (1) :72-84. URL: <http://jhpm.ir/article-1-1438-fa.html>
- Lyu D, Ji L, Zheng Q YF. Abusive supervision and turnover intention: Mediating effects of psychological empowerment of nurses. *Journal of International Nursing Sciences*. 2019; 6(2): 198-203. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.12.005>
- Godkin L, Allcorn S. Overcoming Organizational inertia: A Tripartite model for Achieving strategic organizational change. *Journal of Applied Business and Economics*. 2008; 8 (1): 82-95. [https://doi.org/10.1057/9781137394699\\_6](https://doi.org/10.1057/9781137394699_6)
- Simms A, Nichols T. Social loafing: A review of literature. *Journal of Management Policy and Practice*. 2014;15(1): 58-67.
- Mefoh P C, Nwanosike C L. Effects of group size and expectancy of reward on social loafing. *Journal of American Psychological Association IFE*. 2015; 20(1): 229-240. <https://hdl.handle.net/10520/EJC38908>.
- Akgunduz Y, Eryilmaz G. Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing? *Journal of International Hospitality Management*. 2018; 68 (10) 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010>
- Stark E M, Shaw J D, Duffy M K. Preference for group work, winning orientation, and social loafing behavior in groups. *Journal of Group & Organization Management*. 2007; 32(6): 699-723. <https://doi.org/10.1177/1059601106291130>
- Alnuaimi O A, Robert L P, Maruping LM. Team size, dispersion, and social loafing in technology supported teams. *Journal of Management Information Systems*. 2010; 27(1): 203-230.

- <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270109>
19. Hung HC, Lai MC, Line LH, Chen CT. Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation an open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*. 2013; 26 (6): 977-1002. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2012-0047>
  20. Momeni Badeleh K, Enayati T. [Stimulation of organizational inertia: Identification of the dimensions and components of organizational inertia at Mazandaran University of Medical Sciences Iran]. *Journal of Medical Education Development*. 2020; 12 (36) :60-71. <http://zums.ac.ir/edujournal/article-1-1200-en.html>.
  21. Dehghani Soltani M, Mesbahi M, Mirzasadeghi N. [Studying the effect of toxic leadership on organizational trauma: The intermediating role of hypocrisy and Machiavellian behaviors]. *Journal of Human Resource Studies*.2020; (36) :159-184.
  22. Bayati B, Ahmadi S, Soleimani M. [The effect of organizational inertia on organizational hypocrisy with hypothesis mediation and social wear (Case study of Tehran Municipality Sports Organization)]. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*. 2019;6 (2): 76-85. <https://dx.doi.org/10.30473/fmss.2019.47711.1985>.
  23. Tulubas T, Celep C. Effect of perceived procedural justice on faculty members, silence: The mediating role of trust in Supervisor. *Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences*.2012;1(47):1221-1231. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.804>
  24. Schmidt AA. Development and validation of the Toxic Leadership Scale. Doctoral dissertation. Available from ProQuest Dissertations and Theses data-base. 2008; <https://drum.lib.umd.edu/handle/191328176>.
  25. James E. Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*. 2014; 1(15):18-33. <http://www.nceapublications.org/>
  26. Ghaed Amini Harouni A, Ibrahimzadeh Dastgerdi R, Sadeghi Dehcheshmi M, Sadeghzadeh N. [Identifying the structural pattern of investigating the relationship between aging venom leadership and harvest management at Isfahan Azad University (Khorasgan)]. *Educational Management Innovations*. 2019; 13(25): 25-42. 20.1001.1.20081138.1397.13.4.1.9
  27. Aryani Ghizghapan E, Kazemi S. [Psychometric properties of Toxic Leadership Questionnaire (TLQ)]. *Journal of Applied Educational Leadership*.2020; 1(1): 73-86. <https://www.magiran.com/paper/2189952>
  28. Høigaard R, Fuglestad S, Peters DM, de Cuyper B, De Backer M, Boen F. Role satisfaction mediates the relation between role ambiguity and social loafing among elite women handball players. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2010;15(12): 408-419. <https://doi.org/10.1080/10413200.2010.495326>
  29. Tosuntaş SB. Diffusion of responsibility in group work: Social loafing. *Journal of Pedagogical Research*.2020; 4(3): 344-358. <https://doi.org/10.33902/JPR.2020465073>
  30. Meydan C H, Kahraman C A, Basar U. Social loafing and impression management in an organizational context. *International Review of Management and Marketing* .2014; 3(4): 201-206 <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32081/355060?publisher=http-www-cag-edu-tr-ilhan-ozturk>
  31. Amraei M, Mohammadi N, Siavashi M. [Explaining the mediating role of social loafing in the effect of abusive supervision on the club turnover intention in professional athletes]. *Journal of Sport Management Studies* .2021; 12(64): 255-276.
  32. Sepahvand R, Shariatinejad A, Mousavi N, Khodabakhshi A. [Investigating the impact of social capital on social evasion of employees with the mediating role of organizational laziness]. *Journal of Economic and Development Sociology*. 2020; 8(2): 225-255. <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?id=724085>
  33. Haag S. Organizational inertia as barrier to firms' IT Adoption- Multidimensional Scale development and validation. 12th Americas Conference on Information Systems, Savannah.2014; 20(1): 45-67. <https://aisel.aisnet.org/amcis2014/Posters/AdoptionofIT/33>.
  34. Al Hasnawi H, Abbas AA. Workplace ostracism as a mediating variable in the relationship between paradoxical leader behaviors and organizational inertia. *Journal of Management, Informatics and Human Resources*. 2020 ;53(2): 342-362. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0011>
  35. Faridi Zingir A, Moharamzadeh M, Imanzadeh

- M. [Designing a model organizational Inertia based on employees' empowerment of sport and youth general offices in North West of the country]. *Journal of Organizational Behavioral Management in Sport Studies*. 2020; 7(1): 53-64. [10.30473/FMSS.2020.49813.2045](https://doi.org/10.30473/FMSS.2020.49813.2045).
36. Ghaffari R, Rostamniya Y. [Organizational social inertia and laziness; dysfunctions of the bureaucratic organizational culture]. *Journal of Public Administration*. 2017; 9(2): 307-332. [https://jipa.ut.ac.ir/article\\_64368.html?lang=en](https://jipa.ut.ac.ir/article_64368.html?lang=en)
37. De Backer CJ, Gurven M. Whispering down the lane: The economics of vicarious information transfer. *Adaptive Behavior*. 2006; 14(3): 249-264 <https://doi.org/10.1177/105971230601400303>
38. Kimura H. Overcome toxic management. *Journal of Nursing Management*. 2003; 34(1): 26-29. <https://doi.org/10.1097/00006247-200301000-00012>
39. Yavaş A. Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2016; 19(229):267-276. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.137>
40. Momeni Badeleh K, Enayati T, Niaz Azari K. [Organizational inertia to effective evolution in the health system]. *Journal of Clinical Excellence*. 2019; 9 (1):16-24.
41. Golparvar M, Vaseghi Z, Javadian Z. [Structural model of abusive supervision, role overload, exhaustion and job alienation]. *Journal of Productivity Management* 2011; 5 (19): 33-42. <http://ce.mazums.ac.ir/article-1-446-en.html>
42. Padilla A, Hogan R, Kaiser R B. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Journal of The Leadership Quarterly*. 2007; 18 (3): 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
43. Poursadegh N. [Comparative study between abusive supervision and social loafing]. *Journal of Human Resource Management in Oil Industry*. 2017; 8 (31): 3-39. <http://iieshrm.ir/article-1-146-en.html>
44. Lim VG. The IT way of loafing on the job: Cyber loafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*. 2002; 23 (5): 675-694. <https://doi.org/10.1002/job.161>