

## The Effect of Toxic Leadership of Managers on the Creation of Organizational Trauma: The Mediating Role of Organizational Cynicism in First and Second Secondary Schools' Teachers in Khuzestan Province

Esmail Rahmani\*  
Siroos Ghanbari\*\*

### Introduction

Toxic leadership is a style of leadership in which leaders, due to their negative behavior and detrimental personal characteristics, inflict long-lasting and serious harm directly on their followers and indirectly on their organizations. The interpersonal style of the leader, thus, has implications for formulating the organizational culture, both when it is positive and when it is negative (Mehta & Maheshwari, 2014). Trauma after a life-threatening event can lead to exhaustion and serious damage to an individual's ability to interact positively with others in the organizational community. Toxic leader behaviors and toxic interactions can lead to physical, mental, and emotional exhaustion. The present study was conducted with the aim of investigating the effect of toxic leadership by managers on the creation of organizational trauma with regard to the mediating role of organizational pessimism.

### Method

This correlational study was applied research in terms of purpose and descriptive in terms of implementation. The study population was all first and second secondary schools teachers in Khuzestan province in 2020 (N = 16750). Cochran's formula was used to determine the sample size (alpha= 0.048; error value= 0.05 and P & O ratio = 0.5). Therefore, the sample size was 407. The questionnaires were used to collect data Schmidt Toxic Leadership Questionnaire (2008), Dean et al. Organizational Cynicism

---

\* Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

\*\* Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. *Corresponding Author:* [s.ghanbari@basu.ac.ir](mailto:s.ghanbari@basu.ac.ir)

Questionnaire (1998), and Vivian and Hormann Organizational Trauma Questionnaire (2015).

### Results

Toxic leadership by managers had a positive and significant effect (0.81) on organizational cynicism at the level of  $P < 0.05$ . Toxic leadership by Principals had a positive and significant effect (0.16) on school organizational trauma at the level of  $P < 0.05$ . Organizational Cynicism had a positive and significant effect (0.79) on school organizational trauma at the level of  $P < 0.05$ . Toxic leadership by Principals due to Organizational Cynicism had an indirect, positive and significant effect (0.63) on school organizational trauma at the level of  $P < 0.05$ .

### Discussion

Toxic leaders exhibit highly destructive behaviors and some dysfunctional personal characteristics. Through poisoning, these behaviors and personality traits cause serious and lasting damage to their followers and organizations. And with selfish behaviors, harming others and reinforcing and pursuing personal goals, willingly or unwillingly, will also have negative effects. Considering that Toxic leadership has a direct and positive effect on the creation of organizational trauma in schools, in the meantime, teachers' cynicism and mistrust will intensify this relationship and create a school where everyone is hopeless and mistrustful of each other, and trauma and Lack of organizational health will prevail in the whole school. It is very important for school administrators to adopt a fair management approach so that teachers do not show attitudes and behaviors in the framework of organizational pessimism. Also, correcting the non-functional behaviors of managers as behavioral patterns in schools can prevent the occurrence of destructive behaviors that endanger the mental health of employees.

**Key word:** Organizational cynicism, Organizational trauma, Toxic leadership

---

**Author Contributions:** Dr. **Siroos Ghanbari** was responsible for leading the overall research process. **Esmail Rahmani** was responsible for designing, collecting and analyzing the data, and finally the authors reviewed the results, reviewed and approved the final version of the article.

**Acknowledgments:** The authors consider it necessary to appreciate and Acknowledge the principals and teachers of Khuzestan province who helped the researchers in conducting this research.

**Conflicts of interest:** The results of the research are not in conflict with the interests of any institutions or organizations.

**Funding:** The present study was funded by the authors.

---

## اثر رهبری سمی مدیران بر ایجاد ترومای سازمانی: نقش واسطه‌ای بدبینی سازمانی در دبیران مدارس متوسطه اول و دوم

اسماعیل رحمانی\*

سیروس قنبری\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر رهبری سمی مدیران بر ایجاد ترومای سازمانی با توجه به نقش واسطه‌ای بدبینی سازمانی انجام گرفت. روش این پژوهش توصیفی-همبستگی بود. اعضای جامعه پژوهش شامل تمامی دبیران مدارس متوسطه اول و دوم استان خوزستان در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۱۶۷۵۰ نفر بود که از این جامعه بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۴۰۷ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. شرکت‌کنندگان در پژوهش، پرسشنامه‌های رهبری سمی Schmidt، ترومای سازمانی Vivian and Hormann و بدبینی سازمانی Dean et al. را تکمیل نمودند. جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار AMOS و SPSS ویراست ۲۲ استفاده شد. نتایج نشان دادند که الگوی پیشنهادی پژوهش از برازش خوبی با داده‌ها برخوردار است. یافته‌ها حاکی از آن بود که اثر مستقیم رهبری سمی مدیران بر ترومای سازمانی و بدبینی سازمانی مثبت و معنی‌دار است ( $p < 0/05$ ). علاوه بر آن، اثر مستقیم بدبینی سازمانی به ترومای سازمانی نیز مثبت و معنی‌دار بود ( $p < 0/05$ ). نتایج مسیرهای غیرمستقیم نشان داد که رهبری سمی مدیران از طریق بدبینی سازمانی بر ترومای سازمانی مدارس اثر مثبت و معنی‌دار دارد. لذا بسیار مهم است که مدیران مدارس رویکرد مدیریت عادلانه‌ای را اتخاذ کنند تا دبیران نگرش و رفتاری را در چارچوب بدبینی سازمانی از خود نشان ندهند و از بروز رفتارهای مخربی که سلامت روانی کارکنان را به خطر می‌اندازند، جلوگیری شود.

**کلید واژگان:** بدبینی سازمانی، ترومای سازمانی، رهبری سمی

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.  
\*\* استاد علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. (نویسنده مسئول)

## مقدمه

تجارب شایسته سازمان‌های موفق درباره ارزش نیروی انسانی، مبین اهمیت سرمایه‌های انسانی شاغل در آن‌ها است (Beit Mashal et al., 2021). عدم توجه به منابع انسانی، کاهش اثربخشی و کارایی سازمان را به بار خواهد آورد و باعث ایجاد عدم رضایت و افزایش حوادث در میان آنها خواهد شد (Simin et al., 2021). مدیران و دبیران قلب مدارس هستند لذا نیازمند مهارت‌های والای رهبری برای تحقق اهداف آموزشی و فرهنگی در مدرسه می‌باشند (Ardalan et al., 2020).

سال‌هاست که رهبری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مباحث در دنیای سازمانی مطرح است. بخش عمده‌ای از آن چه در مورد رهبری و مدیریت نگاشته شده، بر میزان تأثیرگذاری و موفقیت رهبران متمرکز است. در سیستمی که در آن افرادی که در دنیایی بهم پیوسته زندگی می‌کنند، نیازمند مدیرانی در هر دو جنبه زندگی سازمانی و اجتماعی هستیم (Kilic & Gunsel, 2019). بهره‌وری هر سازمان به شیوه رهبری آن بستگی دارد. با وجود این‌که در زمینه رهبری پژوهش‌های متعددی انجام شده است اما در خصوص سبک رهبری سمی (toxic leadership) مطالعات آن از غنای کافی برخوردار نیست (Dehghani Soltani et al., 2020). پژوهش در مورد رهبری سمی یک زمینه نوظهور در مطالعات رهبری است. شش برجسب پرتکرار در ادبیات برای رهبری سمی شامل رهبری غیراخلاقی، جنبه تاریک/شرارت رهبری، رهبری خودشیفته، نظارت سوء استفاده‌کننده، رهبری سمی و رهبری سهل‌انگارانه می‌باشد (Ortega, 2019). در واقع اصطلاح "رهبری سمی" به‌منزله بُعد پنهان، سخت‌گیرانه و منفی رهبری است (Williams, 2018).

در واقع رهبری سمی، رفتار رهبری است که ماهیتی مخرب دارد و از کمبود یا ضعف شخصیتی ناشی می‌شود (Hannah et al., 2011). از جمله رفتارهای پرخاشگرانه‌ای که توسط رهبران سمی به نمایش گذاشته می‌شود شامل: تهدید، حمله، نگاه متحیرکننده/ خبیث، رفتارهای سوء استفاده‌کننده، استفاده از الفاظ کلامی ناشایست، تمسخر و رفتار توهین‌آمیز، انتقاد در مقابل دیگران، برخورد پشت سر افراد، عدم پاسخگویی، دامن زدن به شایعات، پنهان شدن در پشت هدف، تعیین تکلیف اجباری، اعمال کار اضافی، عدم محافظت از رفاه کارکنان، عدم اشتراک اطلاعات حیاتی برای تقویت شغل، پرخاشگری‌های مداوم و رفتارهایی از این

قبیل بدون توجه به عواقب فردی هر کدام از آن‌ها آثار مخربی بر سلامت سازمانی خواهد داشت (Yusif, 2019). مدیران سمی بیشتر بر موفقیت و پیش بردن اهداف خود تمرکز دارند در حالی که آسیب طولانی مدت و دائمی خود را بر کارکنان نادیده می‌گیرند (Kilic & Gunsel, 2019). به علاوه، وجود رهبران سمی منجر به عواقب منفی و فراگیر شده و یک محیط استرس‌زا را ایجاد خواهد کرد که بر زندگی حرفه‌ای و شخصی کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد (Winn & Dykes, 2019). افرادی که در یک سازمان کار می‌کنند بعلت حجم بالای رفتارهای آسیب‌زا واکنش‌های بیشماری از خود نشان می‌دهند، در صورت عدم توجه، به رفتارها و خدمات سمی ناکارآمدی سازمان را در پی خواهد داشت (Sprang et al., 2023). رهبری سمی پیامدهای نامطلوب بسیاری دارد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به بدبینی سازمانی و ترومای سازمانی اشاره کرد.

در مطالعات جداگانه‌ای (Dobbs and Do (2019) بر روی یک سازمان نظامی، Mahlangu (2020) در یک سازمان آموزش و پرورش، Eidi Pour et al. (2020) در خصوص کارکنان رسمی وزارت ورزش و جوانان، Inandi and Giliç (2021) نیز بر روی دبیران دوره ابتدایی و متوسطه و همچنین Turhan and Erol (2020) و (Sprang et al., 2023) در مطالعه‌ای جداگانه بر روی دبیران، نشان دادند رابطه رهبری سمی با ایجاد بدبینی سازمانی در کارکنان تأیید شده است. همچنین این رفتار سمی رهبران می‌تواند عواقب منفی بر نگرش کارکنان نسبت به رهبر، سازمان و رفتارهای کاری آن‌ها به همراه داشته باشد.

سازه بدبینی شبیه مفاهیمی چون بدپنداری، ناباوری و بی‌اعتمادی است. برای توصیف افرادی که به سختی رضایت‌مند می‌شوند و همواره در حال عیب‌یابی بوده بکار می‌رود (Karacaoglu & Ince, 2012). بدبینی سازمانی، نگرشی پیچیده بوده که در برگیرنده جنبه‌های رفتاری، عاطفی و شناختی است و به بی‌اعتمادی و دیگر مؤلفه‌های مرتبط و مخالف سازمان منجر می‌شود (Bayat Mokhtari & Mirzaei, 2022). انسان به عنوان نیروی کار نمی‌تواند در محیط سازمانی نمی‌تواند از احساسات، باورها، افکار و تعارضات دوری باشد (Bayat Mokhtari & Mirzaei, 2022). بدبینی نگرشی است که از ناامیدی، ناکامی و سرخوردگی شکل می‌گیرد (Neazi, 2023) بدبینی سازمانی نشانگر، حالتی فردی نسبت به سازمان است که از ناامیدی، ناکامی و سرخوردگی نشأت می‌گیرد و هر لحظه ممکن است، تغییر کند و یا از

طریق وضعیت‌های خاص گسترش یابد. به عبارت دیگر، بدبینی سازمانی اشاره به گرایش منفی کارکنان به سازمانشان دارد (Tatari et al., 2019). بدبینی سازمانی واکنشی نسبت به سازمان است و از مؤلفه‌های شناختی، عاطفی و رفتاری برخوردار است. بدبینی شناختی در افکار مشکوک و تردیدها نمایان می‌شود. علی‌رغم این‌که کارفرما منصف و صادق است، کارکنان بدبین نسبت به اقدامات سازمانی نگاه بدی داشته و معتقدند که سازمان فاقد صداقت لازم است. بدبینی عاطفی شامل واکنش‌های احساسی مانند تنش، تحریک، تشدید و اضطراب نسبت به سازمان می‌باشد. بدبینی رفتاری نیز اقدامات آشکار منفی مثل اظهارات انتقادی که عدم صداقت سازمان را نشان می‌دهد، شامل می‌شود (Pfrombeck et al., 2020). اصول اصلی در بدبینی سازمانی عدم وجود حقیقت، انصاف، صداقت و صراحت است. عدم وجود اصول اصلی در رهبران سازمان‌ها می‌تواند سبب ایجاد انگیزه و نیرنگ پنهان شود (Aslan & Eren, 2014). مرور مطالعات موجود در زمینه بدبینی سازمانی بیانگر وجود ارتباط بین بدبینی سازمانی و شاخص‌های مختلف عملکردی از جمله، کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، بهره‌وری، روحیه و همچنین کاهش مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی، ترک شغل، کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی، فرسودگی شغلی، رفتارهای انحرافی کار و حتی افزایش مقاومت در مقابل تغییر می‌باشد (Mirzaei et al., 2018)، هر کارمند انتظاراتی از شغل خود دارد و عملکرد موفقیت‌آمیزی را دنبال می‌کند و تا زمانی که از آن‌ها راضی باشد، نگرش مثبتی نسبت به شغل خود خواهد داشت (Nelson & Quick, 2013) و اگر تفکر و نگرش منفی پیدا کند، ناامیدی ایجاد خواهد شد (Qian, 2007) و آن‌ها شروع به ترک سازمان می‌کنند (Dehghanan et al., 2020). بدبینی به صورت نگرش بدبینانه و بی‌تفاوت نسبت به کارهای مدرسه فقدان علاقه، بی‌معنی پنداشتن آنها احساس شایستگی پایین، پیشرفت پایین بروز خواهد کرد ((Badri et al., 2013) دبیران تحقیر شده و به حاشیه رانده شده در مسائل و تصمیمات مدرسه، فاقد انگیزه کافی برای انجام کارآمد شغل خود هستند (Rahmani & Ghanbari, 2023). لذا می‌توان گفت بدبینی سازمانی نقش مهمی در ترومای سازمانی دارد.

طی پژوهشی مجزا Maleki Minbashrazgah et al. (2021) بر روی کارکنان دانشگاه سمنان، Abdollahi Godollo and Seyed Ameri (2020) در خصوص دبیران تربیت بدنی

استان آذربایجان غربی و Ebrahimi et al. (2019) در خصوص یک مرکز ارائه‌دهنده خدمات سلامت، نشان دادند که ترومای سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معنی‌داری با بدبینی سازمانی دارد، و اشاره کردند که می‌توان ترومای سازمانی را به‌عنوان یک عامل مهم در سلامت روان یک سازمان در نظر گرفت.

یکی دیگر از پیامدهای رهبری سمی، ترومای سازمانی است. به‌طورکلی هرگونه آسیب، ضربه، جراحت، شک و پیش‌آمد وارده را تروما می‌گویند. واژه ترومای سازمانی از جدیدترین نظریه‌ها در پهنه رفتار سازمانی بوده که از علم پزشکی وارد عرصه مدیریت شده، که هدف آن بررسی و تبیین آثار جانبی روحی و جسمی وارده بر یک فرد یا گروه در سازمان می‌باشد. به بیان ساده‌تر تروما، سبب استرس و تغییر شرایط نرمال و در نتیجه کاهش کارکردهای فردی و سازمانی می‌شود (Ebrahimi et al., 2019). (Pena et al., 2017). ترومای سازمانی را مواجهه بیش از حد یک سازمان با از هم‌گسیختگی عاطفی و روحی که ناشی از یک رویداد بالقوه آسیب‌زا بوده و منجر به بروز آشفتگی‌های عاطفی در کل سازمانی شده، می‌دانند. ترومای سازمانی چالش‌هایی را به دنبال دارد و نحوه فهم کارکنان سازمان از جهان پیرامونی و جایگاه خود در سازمان را دچار تغییر اساسی می‌کند (Alexander et al., 2021). تروما یک آسیب روان‌شناختی است که به‌طور ناگهانی باعث درگیری فرد، تهدید زندگی عادی و کاهش توانایی در مقابل وضعیت‌های نامطلوب می‌شود. بنابراین، تروما یا همان آسیب روحی می‌تواند در مدت زمان طولانی اعمال و رفتار فرد را تحت تأثیر قرار دهد و پس از مدتی با علائمی همچون بی‌احساسی، کرختی، هیجان کمتر، کاهش ایمنی بدن، اعصاب ضعیف و ... نمایان شود (Sepahund et al., 2020). در هر سطحی، تروما تجربه‌ای است که یک گروه سازمان از نظر احساسی (نه تنها از نظر شناختی) آمادگی آن را نداشته، تجربه‌ای که ساختار دفاعی (خودمحافظتی) افراد را تحت‌الشعاع قرار داده و سازمان را کاملاً آسیب‌پذیر، دست‌کم به‌طور موقت بی‌پناه می‌گرداند (Vivian & Hormann, 2015).

در پژوهش‌های جداگانه‌ای (Dehghani Soltani et al. (2020) بر روی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان، Zare & Sepahv (2019) نیز روی کارکنان دانشگاه آزاد و پیام‌نور شیراز و Maxwell (2015) نیز پژوهشی در خصوص نیروی انسانی دانشگاه نشان دادند سبک رهبری

سمی رابطه مستقیم و معنی‌داری با ترومای سازمانی دارد. بر همین اساس رهبری سمی در محیط‌های اداری سبب کاهش بهره‌وری، عملکرد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان می‌شود که همه این عوامل در به وجود آوردن ترومای سازمانی مؤثر است.

موفقیت مدرسه به مجموعه‌ای از عوامل، از جمله رهبران و پیروان و میزان تلاش آنها بستگی دارد. نقش رهبری اغلب به‌عنوان مهمترین عامل موفقیت یا عدم موفقیت مدرسه به‌عنوان یک سازمان اجتماعی در نظر گرفته می‌شود (Rahmani. & Ghanbari 2022).

رهبری سمی در هر سازمانی از جمله مدرسه وجود دارد. بدیهی‌ترین مکان برای بررسی سمیت مدارس، رهبری مدرسه است. زیرا این نوع سبک رهبری منجر به بروز پیامدهای منفی (از جمله نگرش منفی به فعالیت‌های حرفه‌ای، خستگی‌های روحی، غیبت‌ها و تأخیرهای متوالی، نداشتن انگیزه کافی برای تحقق بخشیدن وظایف، تعارض و تضاد در محیط و گاهاً ترک شغل) بسیاری در محل کار می‌شود (Mushtaq et al., 2021; Ghanbari, & Majooni, 2021). اگر معلم از حرفه‌اش راضی نباشد هم خود دچار افسردگی می‌شود و کارش بی‌نتیجه خواهد بود و از این رهگذر جامعه نیز دچار آسیب خواهد شد و سلامت اجتماعی به خطر خواهد افتاد (Derafsh et al., 2022). بنابراین تمرکز این مطالعه بر نقش رفتارهای سمی رهبری به‌ویژه رهبران مدارس در بدبینی سازمانی کارکنان و ترومای مجموعه سازمانی مدرسه بود. هرچه سطح افراد در سازمان مدرسه بیشتر باشد قدرت بیشتری نیز در اختیار آنها قرار خواهد داشت؛ در صورت استفاده از این قدرت برای اجرای رفتارهای ناکارآمد، عواقب ناشی از آن می‌تواند به دلیل مشروعیت یا قدرت موقعیتی که فرد از سمت خود در مدرسه بدست می‌آورد گسترش یابد. شایان ذکر است که رهبران سمی در محیط مدرسه نمی‌توانند سمی بودن خود را درک کنند و بیشتر بر موفقیت آینده خود تمرکز می‌کنند و در عین حال آسیب‌های بلندمدت و پی‌درپی به زیردستان را نادیده می‌گیرند. لذا هدف پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری سمی مدیران بر ایجاد ترومای سازمانی با میانجی‌گری بدبینی سازمانی در مدارس بود. با توجه به پیشینه پژوهشی و نظری این پژوهش بر آن است تا به این سؤال پاسخ دهد که آیا رهبری سمی به‌صورت مستقیم و نیز از طریق بدبینی سازمانی بر ترومای سازمانی تأثیرگذار می‌باشد؟ نمودار ۱ الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



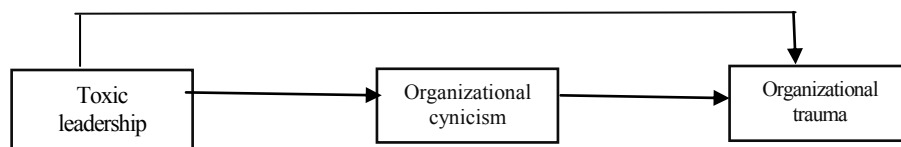


Figure 1. The proposed model of the current research

## روش

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نوع مطالعات توصیفی-همبستگی بود. جامعه پژوهش شامل کلیه دبیران مدارس متوسطه اول و دوم در استان خوزستان در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۱۶۷۵۰ نفر بوده که از این جامعه بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۴۰۷ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. ابتدا کل مناطق آموزش و پرورش استان خوزستان از نظر جغرافیایی به پنج منطقه مرکزی، شمالی، جنوبی، شرقی و غربی طبقه‌بندی شد. در مرحله بعد با توجه به تعداد دبیران دوره اول و دوم متوسطه و رعایت نسبت جنسیت آنها در هر منطقه، سهم هر منطقه از حجم نمونه پژوهش تعیین گردید و در نهایت از هر منطقه یک شهرستان به صورت تصادفی انتخاب شد و پرسشنامه برای دبیران ارسال شد. به دلیل شرایط حاکم بر جامعه و محدودیت‌هایی که برای تردد و ارتباطات اجتماعی به خاطر بیماری کرونا وجود داشت با مجوز و همکاری اداره کل آموزش و پرورش استان خوزستان پرسشنامه از طریق اجرای اینترنتی (استفاده از سامانه‌های اجرای آنلاین پرسشنامه) توزیع شد. در گردآوری داده‌های پژوهش به حقوق، خواسته‌ها، ارزش‌ها و انتظارات مشارکت‌کنندگان توجه شد. همچنین، پژوهشگر متعهد شد که کلیه اطلاعات مشارکت‌کنندگان محفوظ مانده و از ارائه اطلاعات به سایرین خودداری نماید. براساس اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه، تعداد ۲۲۰ نفر از دبیران برابر با ۵۴/۰۵ درصد، زنان؛ و ۱۸۷ نفر از دبیران برابر با ۴۵/۹۵ درصد از نمونه، مردان بودند. ۳۰۷ نفر از دبیران برابر با ۷۵/۴ درصد از نمونه، دارای تحصیلات لیسانس و پایین‌تر؛ و ۱۰۰ نفر از دبیران برابر با ۲۴/۶ درصد از نمونه، دارای تحصیلات بالاتر از لیسانس هستند. ۱۹۵ نفر از دبیران برابر با ۴۷/۹ درصد از نمونه، در مقطع متوسطه اول؛ و ۲۱۲ نفر از دبیران برابر با ۵۲/۱ درصد از نمونه، در مقطع متوسطه دوم مشغول

به خدمت بودند.

### ابزار پژوهش

**پرسشنامه رهبری سمی (Toxic Leadership Questionnaire):** به منظور سنجش رهبری سمی از پرسشنامه Schmidt (2008) در این پژوهش استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۲۸ ماده و پنج مؤلفه (سرپرستی توهین‌آمیز (ماده‌های ۱-۷)؛ خودکامه (ماده‌های ۸-۱۳)؛ خودشیفتگی (ماده‌های ۱۴-۱۸)؛ جاه‌طلبی (ماده‌های ۱۹-۲۳)؛ و رهبری غیرقابل‌پیش‌بینی (ماده‌های ۲۴-۲۸)) است که پاسخ‌ها بر روی طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از خیلی زیاد= ۵ تا خیلی کم= ۱ نمره‌گذاری می‌شوند. (Hadoinejad and Raushi (2017) در پژوهشی آن را ترجمه و معرفی کرده‌اند. Schmidt (2008) در پژوهش خود تأییدکننده روایی همگرا پرسشنامه رهبری سمی با مقیاس رهبری تحول‌آفرین (۰/۶۸-) و تبادل رهبر-عضو (۰/۷۶-) بود. ضریب پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای سرپرستی توهین‌آمیز؛ خودکامه؛ خودشیفتگی؛ جاه‌طلبی؛ و رهبری غیرقابل‌پیش‌بینی به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۹۲، ۰/۸۹، ۰/۸۸ و ۰/۹۲ گزارش نمود. Shokoh and Nikpour (2019) به روش تحلیل عاملی (CFI=۰/۹۱، RMSEA=۰/۰۵۰، AGFI=۰/۸۵، GFI=۰/۸۷) روایی را تأیید و ضریب پایایی این ابزار را با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۶ گزارش کردند. در پژوهش حاضر ضریب پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۶، و برای سرپرستی توهین‌آمیز ۰/۸۶، خودکامه ۰/۷۸، خودشیفتگی ۰/۹۵، جاه‌طلبی ۰/۹۴ و رهبری غیرقابل‌پیش‌بینی ۰/۹۰ به دست آمد که بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه بود. همچنین، روایی سازه (ضرایب از ۰/۶۸ تا ۰/۹۶)، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مقدار خی‌دو (۶۶۱/۲۶)، درجه آزادی (۳۴۰)، نسبت خی‌دو بر درجه آزادی (۱/۹۴)، RMSEA (۰/۰۴۸)، CFI (۰/۹۷)، GFI (۰/۹۴) و AGFI (۰/۹۲) به دست آمد که نشان از روایی مطلوب این پرسشنامه دارد.

**پرسشنامه ترومای سازمانی (Organizational Trauma Questionnaire):** به منظور سنجش ترومای سازمانی از پرسشنامه ترومای سازمانی (Vivian and Hormann (2015) در این پژوهش استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۹ ماده بوده که پاسخ‌ها بر روی طیف لیکرت

۵ درجه‌ای از خیلی زیاد= ۵ تا خیلی کم= ۱ قرار دارند. نمرات بالاتر، نشان‌دهنده میزان ترومای سازمانی بالاتر خواهد بود. در پژوهش Vivian and Hormann (2015) روایی همگرا به روش AVE ۰/۵۹ و CR را ۰/۷۸ و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۸ گزارش شده است. در پژوهش Ebrahimi et al. (2019) روایی همگرا به روش AVE ۰/۸۵ به دست آمد. در پژوهش حاضر ضریب پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۳ به دست آمد. همچنین، روایی سازه (ضرایب از ۰/۷۲ تا ۰/۸۴) و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مقدار خی دو (۴۹/۹۱)، درجه آزادی (۲۷)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۸۴)، RMSEA (۰/۰۴۶)، CFI (۰/۹۸)، GFI (۰/۹۴) و AGFI (۰/۹۳) به دست آمد که نشان از روایی مطلوب این پرسشنامه دارد.

**پرسشنامه بدبینی سازمانی (Organizational Cynicism Questionnaire):** به منظور سنجش بدبینی سازمانی از پرسشنامه بدبینی Dean et al. (1998) در این پژوهش استفاده شده است. این ابزار مشتمل بر سه مؤلفه عاطفی (ماده‌های ۱ تا ۴)، شناختی (ماده‌های ۵ تا ۹) و رفتاری (ماده‌های ۱۰ تا ۱۳) است که پاسخ‌ها بر روی طیف لیکرت ۵ درجه‌ای کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵، نمره‌گذاری می‌شوند. در پژوهش Dean et al. (1998) روایی صوری و محتوایی این پرسشنامه به تأیید اساتید صاحب‌نظر رسید و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۲ گزارش شده است. در پژوهش Moghaddam and Mahmoudi Meym (2018) روایی واگر ۰/۸۵، روایی همگرا ۰/۷۲ و ضریب پایایی کل پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۷ گزارش شده است. در پژوهش حاضر ضریب پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۱، بُعد عاطفی ۰/۹۴، بُعد شناختی ۰/۹۰ و بُعد رفتاری ۰/۸۱ به دست آمد. همچنین، روایی سازه (ضرایب از ۰/۵۳ تا ۰/۹۳) نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مقدار خی دو (۸۳/۲۱)، درجه آزادی (۵۱)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۶۳)، RMSEA (۰/۰۹۷)، CFI (۰/۹۳)، GFI (۰/۹۳) و AGFI (۰/۹۲) به دست آمد که نشان از روایی مطلوب این پرسشنامه دارد.

داده‌های حاصل از این پژوهش در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شدند و از روش همبستگی پیرسون و الگویابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS

ویراست ۲۵ در سطح اطمینان ۹۵٪ انجام شد. سطح معنی‌داری برای آزمودن متغیرها برابر ۰/۰۵ در نظر گرفته شد.

## یافته‌ها

میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی در جدول ۱ نشان داده شده است.

Table 1.  
Mean, standard deviation, and correlation coefficients matrix of research variables

Variable	Mean	S.D	1	2	3
Toxic Leadership	3.38	0.89	-		
Organizational Cynicism	3.92	0.84	0.72*	-	
Organizational Trauma	4.01	0.96	0.76*	0.82*	-

$P < 0.05$

با توجه به نتایج جدول ۱، متغیرهای رهبری سمی مدیران (۰/۷۶) و بدبینی سازمانی (۰/۸۲) دارای رابطه مثبت و معنی‌دار با متغیر ترومای سازمانی مدارس دارد ( $P \leq 0/05$ ). همچنین متغیر رهبری سمی مدیران دارای رابطه مثبت و معنی‌دار با متغیر بدبینی سازمانی دبیران (۰/۷۲) بود ( $P \leq 0/05$ ).

در پژوهش حاضر ضریب چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب رهبری سمی ۰/۹۳- و ۰/۱۷، بدبینی سازمانی ۰/۸۴- و ۰/۳۱، ترومای سازمانی ۱/۰۸- و ۰/۵۸ به دست آمد. با توجه به معیار نرمال بودن، متغیرهای پژوهش همگی دارای قدرمطلق ضریب کجی کمتر از ۳ و قدر مطلق کشیدگی کمتر از ۱۰ می‌باشند؛ بنابراین، تخطی از نرمال بودن داده‌ها مشاهده نشد.

از آنجا که اندازه کفایت نمونه‌گیری کایزر- میجر- الکین (KMO) برابر ۰/۷۹ به دست آمد لذا کفایت نسبتاً بالای نمونه‌گیری و تناسب داده‌ها برای تحلیل عاملی (داده‌های بالاتر از ۰/۷ برای تحلیل مناسب هستند) را نشان می‌دهد، لذا مقدار KMO به دست آمده رضایت‌بخش بود. به علاوه میزان خی‌دو تقریبی برای آزمون کرویت بارتلت ۱۵۲۰/۸۴، درجه آزادی ۴۸۰ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ نیز به دست آمد.

شاخص‌های برازندگی الگوی پژوهش حاضر در جدول ۲ آورده شده است.

Table 2.  
Experimental Model of Research Model

Index	X <sup>2</sup>	df	X <sup>2</sup> /df	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	TLI	RMSEA
Final model	208.06	116	1.79	0.95	0.92	0.96	0.96	0.95	0.95	0.046

بر اساس نتایج جدول ۲ شاخص‌های برازندگی الگوی پژوهش حاضر، شامل  $\chi^2$  دو برابر با ۲۰۸/۰۶، درجه آزادی (df) برابر با ۱۱۶، نسبت  $\chi^2/df$  دو برابر با ۱/۷۹، شاخص‌های برازندگی فزاینده (IFI) برابر با ۰/۹۵، شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI) برابر با ۰/۹۶، شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۵، شاخص نیکویی برازش تطبیقی (AGFI) برابر با ۰/۹۲، شاخص تاکر-لویس (TLI) برابر با ۰/۹۵ و شاخص جذر برآورد خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۴۶ می‌باشد. بنابراین الگوی ساختاری پژوهش از برازندگی قابل قبولی برخوردار است.

ضرایب مسیر استاندارد الگوی پژوهش حاضر در شکل ۲ نشان داده شده است. نتایج مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم در پژوهش حاضر در جدول ۳ نشان داده شده است.

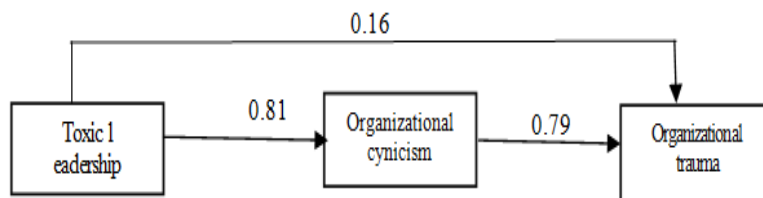


Figure 2. Coefficients of direct paths in the proposed model

با توجه به نتایج جدول ۳ اثر مستقیم رهبری سمی بر بدبینی سازمانی ( $p < 0/001$ )، رهبری سمی بر ترومای سازمانی ( $\beta = 0/81$ )، بدبینی سازمانی بر ترومای سازمانی ( $\beta = 0/16$ )، بدبینی سازمانی بر ترومای سازمانی ( $\beta = 0/79$ ) از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد. همچنین، اثر غیرمستقیم رهبری سمی بر ترومای سازمانی از طریق بدبینی سازمانی ( $\beta = 0/63$ )، به دست آمد که از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد. بنابراین فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای این مسیر غیرمستقیم حاکی از قرار نگرفتن عدد صفر در این فاصله است. لذا مسیر غیرمستقیم در الگوی پیشنهادی تأیید شد.

Table 3.  
Results of direct & indirect paths in the present study

Independent variable	Mediator variable	Dependent variable	Path coefficient	T	p
Toxic leadership	-	Organizational cynicism	0.81	15.41	0.001
Toxic leadership	-	Organizational trauma	0.16	2.73	0.001
Organizational cynicism	-	Organizational trauma	0.79	10.70	0.001
Toxic leadership	Organizational cynicism	Organizational trauma	0.63	8.75	0.001

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی اثر رهبری سمی مدیران بر ایجاد ترومای سازمانی با توجه به نقش واسطه‌ای بدبینی سازمانی دبیران مدارس متوسطه اول و دوم در استان خوزستان انجام شد. بدون شک سبک رهبری مدیران در هدایت صحیح دبیران در جهت اهداف مدرسه مؤثر است. استفاده سبک رهبری حرفه‌ای منجر به افزایش اثربخشی و کارایی مدرسه خواهد شد (Jafari et al., 2019). نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری سمی بر بدبینی سازمانی دبیران مدارس متوسطه اول و دوم در استان خوزستان اثر دارد. این یافته با نتایج مطالعات (Dobbs and Do (2019), Mahlangu (2020), Eidi Pour et al. (2020), Inandi (2021) and Gılıç (2021) و Turhan and Erol (2020) همسو می‌باشد. حداقل عواقب ناشی از رفتار منفی رهبران سمی در یک سازمان، بدبینی سازمانی در بین کارکنان است (Heppell, 2011). بدبینی واکنشی تدافعی نسبت به سازمانی است که به دنبال ناامیدی، ناکامی و سرخوردگی کارکنان در محیط کاری به علت عدم وجود حقیقت، انصاف، صداقت و صراحت در محیط به وجود می‌آید (Aslan & Eren, 2014). در این نوع سبک رهبری، رهبران خود را از کارکنان جدا می‌دانند و بر قدرت خویش تأکید دارند؛ تصمیم‌های یک‌جانبه می‌گیرند و بر نوع کاری خود مرتباً تأکید دارند (Eidi Pour et al., 2020). به دنبال رفتارهای رهبران سمی، زمینه بی‌اعتمادی، شک و تردید در بین دبیران فراهم می‌شود، و در نتیجه زمینه بدبینی سازمانی دبیران را نسبت به مدرسه، سازمان و حتی رسالت‌های نظام آموزشی فراهم می‌کند.

نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری سمی بر ترومای سازمانی دبیران مدارس متوسطه اول و دوم در استان خوزستان اثر دارد. این یافته با نتایج مطالعات Dehghani Soltani et al. (2020)، Maxwell (2015) و Zare and Sepahv (2019) همسو می‌باشد. ترومای سازمانی به دلیل یک رویداد بالقوه آسیب‌زا در مواجهه بیش از حد یک سازمان با از هم‌گسیختگی عاطفی و روحی به وجود می‌آید و در نتیجه باعث بروز آشفتگی‌های عاطفی در آن سازمانی می‌گردد (Pena et al., 2017). رهبری سمی مدیران بر ایجاد این آشفتگی‌های عاطفی و به وجود آوردن ترومای سازمانی تأثیرگذار خواهد بود (Dehghani Soltani et al., 2020). به دنبال رهبری سمی در محیط‌های اداری، کاهش بهره‌وری، عملکرد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان مشاهده می‌شود که همه این عوامل در به وجود آوردن ترومای سازمانی مؤثر است (Maxwell, 2015). یک سازمان ترومازده، سازمانی بیمار، از کارافتاده و پر از تنش در حوزه‌های مختلف فردی و سازمانی است، رهبری سمی مدیران بر ایجاد و پایداری ترومای سازمانی تأثیرگذار خواهد بود. از این رو، رهبری مدرسه با رفتارهای مخرب و سمی خود، زمینه ایجاد یک مدرسه ترومازده و بیماری که در راستای اهداف سازمانی خود قادر به رقابت و حفظ حیات خود نیست، را فراهم می‌سازد.

نتایج این پژوهش نشان داد که بدبینی سازمانی بر ترومای سازمانی دبیران مدارس متوسطه اول و دوم در استان خوزستان اثر دارد. این یافته با نتایج مطالعات Maleki Minbashrazgah et al. (2021)، Abdollahi Godollo and Seyed Ameri (2020) و Ebrahimi et al. (2019) همسو می‌باشد. بدبینی سازمانی دبیران با مفاهیمی چون بدپنداری، ناباوری و بی‌اعتمادی همراه است (Karacaoglu & Ince, 2012). به مرور زمان تهدیدها، احساسات آسیب‌دیده و ناامیدکننده در بین اعضاء یک سازمان به بدبینی تبدیل می‌شود. در این حالت اعضاء آینده خود را در خطر می‌بینند و در نهایت تبدیل به عناصر تهدیدکننده برای سازمان‌ها می‌شوند (Faruk & Sitar, 2016). یکی از علل بدبینی سازمانی ترومای سازمانی است. ترومای سازمانی فرصت تعامل اجتماعی را در بین دبیران کاهش می‌دهد. دبیران ترومازده اغلب با کاهش روحیه مثبت هستند که این عامل خود موجب احساس ناراحتی، استرس، خشم، کوتاهی در انجام وظایف خود، نداشتن حس تعهد نسبت به امور خود در مدرسه می‌گردد که در این صورت چرخه فعالیت مؤثر مدرسه به درستی نخواهد چرخید (Maleki Minbashrazgah et al., 2021).

نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری سمی بر ایجاد ترومای سازمانی با میانجی‌گری بدبینی سازمانی دبیران مدارس متوسطه اول و دوم در استان خوزستان اثر دارد. اصل اساسی مفهوم بدبینی، نبود شفافیت، صداقت، اعتماد، انسجام و وفاداری است (Yildirim, 2022). با توجه به نتایج مطالعه Sepahund et al. (2020) ضعف فرهنگ سازمانی، فقدان صداقت و عدالت سازمانی، عدم توجه به مدیریت مشارکتی، عدم ارتقاء و موفقیت شغلی، بی‌تفاوتی سازمانی، ناکارآمدی مدیران و سرپرستان، فقدان نظام شایسته‌سالاری و عدم حمایت سازمانی نیز از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ترومای سازمانی است. وجود رفتارهای رهبران سمی منجر به ایجاد یک محیط استرس‌زا شده که بر زندگی حرفه‌ای و شخصی کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد (Winn & Dykes, 2019). لذا رهبران سمی با توجه به رفتارهای خود سبب ایجاد بدبینی سازمانی در کارکنان شده و به دنبال آن به مرور زمان ترومای سازمانی در کارکنان شکل می‌گیرد. بر این اساس در مدرسی که بدبینی سازمانی مطرح است، از تمام استعدادها و خلاقیت‌های موجود دبیران به اندازه کافی برای توسعه مدارس استفاده نمی‌شود. دبیرانی که دچار بدبینی نسبت به سازمان داشته باشند می‌توانند مدرسه را از رسیدن به اهدافش باز دارند (Yildirim, 2022).

با توجه به نقش مستقیم و غیرمستقیم رهبری سمی بر ترومای سازمانی مدارس در این میان بدبینی سازمانی و بی‌اعتمادی دبیران، این رابطه را تشدید کرده و یک مدرسه‌ای را رقم خواهد زد که همه نسبت به هم نا امید و بی‌اعتماد بوده و تروما و عدم سلامت سازمانی در تمام مدرسه حکم‌فرما خواهد بود.

پژوهش حاضر نیز مانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه است. استفاده از پرسشنامه به عنوان تنها ابزار گردآوری داده‌ها (با توجه به محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه) و نیز انتخاب نمونه صرفاً از بین دبیران مدارس متوسطه، از محدودیت‌های این پژوهش می‌باشد، استفاده از پرسشنامه خودسنجی به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها و انتخاب نمونه از بین دبیران مدارس تعمیم نتایج به دست‌آمده این پژوهش را با محدودیت‌هایی مواجه می‌سازد. علاوه بر این، ترس از دست دادن موقعیت سازمانی باعث ظاهرسازی و عدم ارائه اطلاعات واقعی از طرف دبیران شده بود، که یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش می‌باشد.



با توجه به نتایج پژوهش به مدیران و مسئولین آموزش و پرورش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود: (۱) شناسایی رهبران سمی مدارس، و برنامه‌ریزی منظم و مستمر تغییر و اصلاح دانش، نگرش و توانایی رهبری آنان جهت حرکت به سمت سبک‌های مثبت رهبری؛ (۲) چنانچه نتایج برنامه تغییر و اصلاح رهبری سمی مدیران مدارس منجر به تغییر رهبری آنان نگردید، نسبت به انتصاب مدیران جدید با سبک‌های رهبری مثبت بجای آنان اقدام گردد؛ (۳) یک راه امیدوارکننده برای شکستن این چرخه منفی، آماده‌سازی دبیران برای مدیریت چالش‌های رفتاری است که با بدبینی سازمانی و ترومای سازمانی پایین‌تر همراه خواهد شد؛ (۴) آموزش‌های توسعه حرفه‌ای دبیران به‌ویژه در زمینه توانمندسازی آنان؛ و (۵) شناسایی افرادی که دارای توانایی بالقوه رهبری هستند و تحت آموزش قرار دادن آنها، این امر به صداقت، اطمینان و اعتماد دبیران در محل کار کمک شایانی می‌کند. در نهایت موضوعات زیر به پژوهشگران آینده توصیه می‌شود: (۱) بررسی عوامل مؤثر بر رهبری سمی مدیران مدارس به منظور شناخت و ارائه راهکارهایی جهت کاهش و کنترل آنان؛ (۲) طراحی و اعتبارسنجی الگوی رهبری سمی مدیران مدارس به منظور کسب دانش و درک بیشتر از رهبری سمی در مدرسه؛ (۳) طراحی و اعتبارسنجی الگوی بدبینی سازمانی دبیران به منظور کسب دانش و درک بیشتر آن؛ (۴) طراحی و اعتبارسنجی الگوی ترومای سازمانی مدرسه به منظور کسب دانش و درک بیشتر؛ و (۵) تحلیل جامع روان‌شناختی، اجتماعی، فرهنگی و سازمانی پدیده منفی ترومای سازمانی و شناخت ابعاد، سطوح و عوامل مؤثر در آن.

---

**سهم مشارکت نویسندگان:** در پژوهش حاضر دکتر سیروس قنبری، به‌عنوان استاد راهنما، نظارت و راهبری روند کلی پژوهش، تدوین و نهایی‌سازی اصلاحات مقاله را بر عهده داشته‌اند. اسماعیل رحمانی تدوین طرح تحقیق، فرآیند گردآوری، تحلیل و تفسیر یافته‌ها و نگارش متن مقاله را بر عهده داشته و در مجموع نتیجه‌گیری از یافته‌ها و بسط و تفسیر به صورت مشترک و با بحث و تبادل نظر دوجانبه انجام گردید.

**تشکر و قدردانی:** نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از مدیران و دبیران استان خوزستان که پژوهشگران را در انجام این پژوهش یاری رساندند، تقدیر و تشکر نمایند.

**منابع مالی:** پژوهش حاضر توسط نویسندگان تأمین مالی شده است.

**تضاد منافع:** نتایج پژوهش با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نمی‌باشد.

---

## References

- Abdollahi Godollo R. & Seved Ameri M H (2020) The relationship between organizational anti-citizenship behavior organizational laziness & organizational trauma on the work conscientiousness of physical education teachers with the mediating role of organizational cynicism. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(3), 59-76. <https://www.doi.org/10.30473/fmss.2020.52170.2102> [Persian]
- Alanezi A (2022) Toxic leadership behaviours of school principals: A qualitative study. *Educational Studies*, 1-15. <http://dx.doi.org/10.1080/03055698.2022.2059343>
- Alex&er, B. N., Greenbaum, B. E., Shani, A. B., Mitki, Y., & Horesh, A. (2021). Organizational posttraumatic growth: Thriving after adversity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 30-56. <https://doi.org/10.1177/0021886320931119>
- Ardalan M A AbdolMaleki J & Heidari N (2020) The relationship between Ethical Leadership with teachers' organizational citizenship behavior: Mediating role of teachers' social capital. *Journal of School Administration* 8(4) 133-160. [https://doi.org/https://jsa.uok.ac.ir/article\\_61358.html](https://doi.org/https://jsa.uok.ac.ir/article_61358.html) [Persian]
- Aslan, S., & Eren, S. (2014). *The effect of cynicism & the organizational cynicism on alienation*. The clute institute international Academic Conference, Munich, Germany. [https://www.researchgate.net/publication/289504971\\_The\\_Effect\\_of\\_Cynicism\\_and\\_The\\_Organizational\\_Cynicism\\_on\\_Alienation](https://www.researchgate.net/publication/289504971_The_Effect_of_Cynicism_and_The_Organizational_Cynicism_on_Alienation)
- Badri, R., Mahdavi, A., Zarrabi, M. T., (2013). Motivation Profiles and School-Burnout: A Person-Oriented Analysis. *Psychological Achievements*, 19(2), 45-62. [https://psychac.scu.ac.ir/article\\_11744.html](https://psychac.scu.ac.ir/article_11744.html) [Persian]
- Bayat Mokhtari, M., & Mirzaei, V. (2022). Investigating the relationship between organizational pessimism and organizational commitment with the mediating role of quality of work life. *Police Organizational Development*, 18(80), 65-94. <https://www.magiran.com/paper/2451876/> [Persian]
- Beit Mashal, B., Arshadi, N., Heidari, A., & Asgari, P. (2021). Designing & testing a model of some consequences of job burnout. *Psychological Achievements* 28(1) 153-176. <https://www.doi.org/10.22055/psy.2021.32786.2501> [Persian]
- Darfesh, H., Jahanifar, M., & Mojtahedi, G A. (2022). The Role Perception of Organizational Justice on Job Satisfaction and Social Health of Secondary School Teachers in Behbahan. *Psychological Achievements*, 29(1), 37-56. <https://dori.net/dor/20.1001.1.22286144.1401.29.1.3.9> [Persian]
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-353. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Dehghanan H Shakeri F & Azarirad S (2020) Investigating the relationship between non-volunteers' fit with their organization & intention to quit with emphasis on the role of burnout, spirituality &

- narcissism *Public Administration Persnaective*, 11(2), 149-176. <https://www.doi.org/10.29252/jpap.2020.96865> [Persian]
- Dehghani Soltani, M., Mesbahi, M., & Mirzasadeghi, N. (2020). Studying the effect of toxic leadership on organizational trauma: The intermediating role of hypocrisy & machiavellian behaviors. *Journal of Human Resource Management* 10(3), 159-184. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.236600.1441> [Persian]
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer c&idates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26. <https://doi.org/10.1177/0095327X17747204>
- Ebrahimi S. A., Bagheri, H., Eynali, M., & Baki Hashemi, S. M. (2019). The role of organizational trauma on silence & organizational cynicism in a health service provider center. *Khatam Healing*, 7(3), 50-60. <http://shefayekhatam.ir/article-1-1944-fa.html> [Persian]
- Eidi Pour K Yosefv B Zardoshtian S & Evdi H (2020) Effect of toxic leadership style on organizational cynicism & job alienation of staff in the snorts & youth ministry of iran with a mediating role of machiavellianism. *Sport Management Studies* 12(59), 135-152. <https://doi.org/10.22089/smjr.2018.5378.2060> [Persian]
- Faruk I. & Sitar K (2016) Examining the organizational cynicism among teachers at schools: A mixed methods study. *Educational Research & Reviews*, 11(21), 2009-2020. <http://www.academicjournals.org/ERR>
- Ghanbari, S., & Majooni, H. (2021). The role of destructive leadership in burnout mediated by organizational justice & procrastination. *Strategic Research on Social Problems in Iran* 10(3), 69-98. <https://doi.org/10.22108/srsp.2021.130961.1738> [Persian]
- Hadoineiad M & Raushi S (2017) The toxic climate of organization: conceptualization & measurement. *Management Studies in Development & Evolution*, 25(82), 61-80. <https://www.sid.ir/paper/202833/fa> [Persian]
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation & moral conation: A capacity approach to explaining moral thought & action. *The Academy of Management Review*, 36(4), 663-685. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0128>
- Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Representation*, 3, 241-249. <https://doi.org/10.1080/00344893.2011.596422>
- Inandi Y & Gilic F (2021) The relationship between school administrators' leadership styles & organisational cynicism from teachers' perspectives. *South African Journal of Education* 41(1) 1-2-12. <https://www.researchgate.net/publication/350162775> The relationship between school administrators' leadership styles and organisational cynicism from teachers' perspectives
- Jafari, S., Aminbeidokhti, A., & Ghasemian Dastjerdi, Z. (2019). The role of managers' professional leadership in students' competency development by mediating trust & collaboration between teachers & professionalization of

- teachers. *Journal of Educational Sciences*, 26(1), 77-96. <https://www.sid.ir/paper/186713/fa> [Persian]
- Karacaoğlu, K., & İnce, F. (2012). Reliability & validity of the Turkish version of Br&es, Dharwadkar, & Dean's (1999) Organizational Cynicism Scale: the case of organized industrial zone, Kayseri. *Business & Economics Research Journal*, 3(3), 71-77. <https://ideas.repec.org/a/ris/buecrj/0093.html>
- Kilic M. & Gunsel A (2019) The dark side of the leadership: The effects of toxic leaders on employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51-56. <https://doi.org/10.26417/ejss-2019.v2i2-64>
- Mahlangu, V. P. (2020). Understanding toxic leadership in higher education work places through betrayal trauma theory. *BCES Conference Books*, 18, 115-121. [https://www.researchgate.net/publication/341792669\\_Understanding\\_Toxic\\_Leadership\\_in\\_Higher\\_Education\\_Work\\_Places\\_Through\\_Betrayal\\_Trauma\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/341792669_Understanding_Toxic_Leadership_in_Higher_Education_Work_Places_Through_Betrayal_Trauma_Theory)
- Maleki Minbashrazgah, M., R., A., Eynali, M., & Bagheri garbollagh, H. (2021). Reflection on the role of organizational trauma on organizational cynicism with the moderating role of psychological capital (case study: Staff of Semnan university). *Culture in Islamic University*, 11(38), 117-136. <https://www.doi.org/10.22034/ciu.2021.1058> [Persian]
- Maxwell, S. M. (2015). *An exploration of human Resource personal & toxic leadership*. Doctoral Dissertation, Walden University. <https://www.proquest.com/openview/a2eb6db0e5af39b85b303c0af3d27e8f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Mirzaei, V., Rahimnia, F., Mortazavi, S., & Shirazi, A. (2018). Organizational cynicism of the nurses: a phenomenological study. *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*, 7(1), 88-102. <https://profdoc.um.ac.ir/paper-abstract-1061892.html> [Persian]
- Moghaddam, A., & Mahmoudi Meym&, M. (2018). The effect of organizational cynicism on tendency to deviant behaviours; the moderating role leadership stvle. *Management Studies in Development & Evolution*, 27(89), 73-89. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2018.26185.2479> [Persian]
- Mushtaq W Oammar A & Shafique I (2021) Effect of cyberbullying on employee creativity: Examining the roles of family social support & job burnout. *Foresight*, 24(5), 596-609. <http://dx.doi.org/10.1108/FS-01-2021-0018>
- Nelson D I. & Quick J C (2013) *Organizational behavior: Science. the real world. & you* Boston Massachusetts USA: Cengage learning. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282272898673280>
- Niazi Y (2023) Disappointing behavior in the organization. The second international conference on management psychology and accounting. Tehran. <https://www.sid.ir/paper/1066658/fa#downloadbottom> [Persian]
- Ortega A C (2019) *Academic Libraries and Toxic Leadership*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the

- degree of Doctor of Philosophy University of San Diego, dissertations. <https://doi.org/10.22371/05.2019.001>
- Ozler D. E. & Atalay C. G. (2011) A research to determine the relationship between organizational cynicism & burnout levels of employees in health sector *Business & Management Review* 1(4) 26-38 <https://www.semanticscholar.org/paper/A-RESEARCH-TO-DETERMINE-THE-RELATIONSHIP-BETWEEN-OF-%C3%96zler-Atalay/d5062647e8b7c31ae54ccd8db958fca6bfbcb2477>
- Pena, I. A., Roussel, Y., Daniel, K., Mongeon, K., Johnstone, D., Weinschutz Mendes, H., & MacKenzie A. (2017). Pyridoxine-dependent epilepsy in zebrafish caused by *aldh7a1* deficiency. *Genetics*, 207(4), 1501-1518. <https://doi.org/10.1534/genetics.117.300137>
- Pfrombeck J Doden W Grote G & Feierabend A (2020) A study of organizational cynicism & how it is affected by social exchange relationships at work *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 93(3), 578-604. <https://doi.org/10.1111/joop.12306>
- Qian Y (2007) Do national patent laws stimulate domestic innovation in a global patenting environment? A cross-country analysis of pharmaceutical patent protection 1978–2002. *The Review of Economics & Statistics* 89(3) 436-453 [https://econpapers.repec.org/article/tprrestat/v\\_3a89\\_3ay\\_3a2007\\_3ai\\_3a3\\_3ap\\_3a436-453.htm](https://econpapers.repec.org/article/tprrestat/v_3a89_3ay_3a2007_3ai_3a3_3ap_3a436-453.htm)
- Rahmani, A. & Ghanbari S. (2023). The Effect of Toxic Leadership on Organizational Trauma Mediated by Teachers Emotional Exhaustion, among High School Teachers in Khuzestan Province. *Journal of Educational Sciences* 30(1), 39-60. <https://doi.org/10.22055/edus.2022.39374.3313> [Persian]
- Rahmani, A. & Ghanbari S. (2022). The Role of Toxic Leadership in Organizational Trauma mediated by Hypocritical Behavior. *Journal of Research in Educational Systems*, 16(58), 20-34. <https://doi.org/10.22034/jiera.2022.167788> [Persian]
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. United States: University of Maryland, College Park. [https://www.researchgate.net/publication/277186751\\_Development\\_and\\_Validation\\_of\\_the\\_Toxic\\_Leadership\\_Scale](https://www.researchgate.net/publication/277186751_Development_and_Validation_of_the_Toxic_Leadership_Scale)
- Sepahvand R Momenimofrad M & Saedi A (2020) Identifying & prioritizing the factors affecting organizational trauma using delphi fuzzy approach *Transformation Management Journal*, 12(1), 251-272. <https://doi.org/10.22067/pmt.v12i1.75971> [Persian]
- Shokoh, Z., & Nikpour, A. (2019). Investigating the impact of toxic leadership on work engagement in governmental organizations. *Management Researches* 12(44), 133-154. <https://doi.org/10.22111/jmr.2019.30307.4621> [Persian]
- Sprang G Miech F J & Gusler S (2023) The role of secondary traumatic stress breakthrough champions in reducing worker trauma and improving organizational health using a configurational analysis approach *Implementation Research and Practice*, 4. <https://doi.org/10.1177/26334895231164582>

- Simin A, Naami A, Arshadi N & Hashemi S (2020) Designing & testing a model of precedents & outcomes of proactive coping skills in National Iranian Drilling Company (NIDC). *Psychological Achievements*, 27(2), 193-210. <https://doi.org/10.22055/psy.2020.32138.2473> [Persian]
- Tatari M, Bahrami Sh, Khademi M & Sabzi A H (2019) Presenting pattern for effect of organizational pessimism and political behavior on organizational health of the staff of the ministry of sports and youth. *Applied Research of Sport Management*, 8(2), 89-100. <https://doi.org/10.30473/arsm.2019.35141.2493> [Persian]
- Turhan M & Erol Y C (2020) Öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde kronizm sessizlik ve sinizm arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(4), 874-886. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hunefd/issue/57647/818901>
- Vivian, P., & Hormann, S. (2015). Persistent traumatization in nonprofit organizations. *OD Practitioner*, 47(1), 25-30. <file:///C:/Users/THIS%20PC/Downloads/Persistent%20Traumatization-1.pdf>
- Williams K R (2018) Toxic leadership in defense & federal workplaces: sabotaging the mission & innovation. *International Journal of Public Leadership*, 14(3), 179-198. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPL-04-2018-0023/full/html>
- Winn, G. L., & Dykes, A. C. (2019). Identifying toxic leadership & building worker resilience. *Professional Safety Journal*, 64(3), 37-45.
- Yıldırım İ (2022). What is the role of organizational cynicism in school effectiveness? *SAGE Open*, 12(3), 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440221111102>
- Yusif, A. N. (2019). *Followers coping with stress in toxic leader-follower dyadic relationships: A realist synthesis*. Doctoral dissertation, University of Maryland University College. <https://www.proquest.com/openview/6b1ca2880224b69b357b26049866e134/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Zare, F., & Sepahy, R. (2019). 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. <https://dori.net/dor/20.1001.1.20086369.1398.10.37.9.3> [Persian]

