

Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 12 (4), (Series 48): 25-46/ 2025

 <https://10.30473/fmss.2025.66103.2489>

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

ORIGINAL ARTICLE

Effective Factors for Creating a Toxic Organizational Atmosphere: Case of study Sports and Youth Offices of East Azarbaijan Province

Zahra Baghali Khaniani¹, Mahdi Bashiri^{2*}, Rasoul Faraji², Sheyda Amini³

¹ M.A Student in Sport Management, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, Iran

² Associate Professor of Sports Management, Department of Sport Sciences, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, Iran

³ Ph.D. Student in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Tabriz University, Tabriz, Iran.

*Correspondence:

Mahdi Bashiri
Email: bashiri@azaruniv.ac.ir

Receive Date: 01/Jun/2025
Accept Date: 13/Nov/2025
Published Online: 22/Dec/2025

How to cite

Baghali Khaniani, Zahra, Bashiri, Mahdi, Faraji, Rasoul & Amini, Sheyda (2025). Effective Factors for Creating a Toxic Organizational Atmosphere: Case of study Sports and Youth Offices of East Azarbaijan Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 12(4), 25-46.

Background and Purpose: Organizational atmosphere is crucial, reflecting employees' collective perceptions, feelings, commitment, and values, which are key determinants of organizational success (1). While a positive atmosphere enhances productivity and job satisfaction, a negative or poisoned organizational atmosphere leads to detrimental outcomes such as increased absenteeism and staff turnover (2). This toxicity is often rooted in destructive managerial behaviors, known as toxic leadership, which severely undermine employee morale and performance throughout the entire organization (3). The phenomenon of a toxic environment, characterized by high levels of distress and conflict, poses a serious threat to both individual well-being and organizational longevity (4). Although various factors have been linked to creating a toxic atmosphere in general organizations, this critical issue remains largely unexplored within the context of sports and youth agencies in Iran. Given the observed negative impact of toxicity on these specific governmental sports entities (5), the main objective of this study is to identify and determine the specific factors contributing to the toxic organizational atmosphere within the Sports and Youth Departments of East Azerbaijan province, thereby filling a significant gap in the sports management literature.

Methodology: This study adopted a quantitative, applied research approach, utilizing a descriptive-survey design for data collection. The statistical population comprised all managers, deputies, and employees of the Sports and Youth Departments of East Azerbaijan province in 2022 (N=293). Based on the determination using Morgan's table, a sample size of 166 individuals was selected through simple random sampling to ensure representativeness. Data collection was carried out using a researcher-made questionnaire, which was developed through modification and adaptation of a questionnaire by Rostaei (2015) (6). The final instrument consisted of 68 items categorized into five corresponding dimensions of toxic organizational atmosphere, measured on a five-point Likert scale (ranging from 1 = Strongly Disagree to 5 = Strongly Agree). To ensure the instrument's robustness, its face and content validity were confirmed by a panel of eight expert professors in Sports Management. Reliability was assessed using Cronbach's Alpha coefficient. The results confirmed the instrument's adequate reliability, as the Cronbach's Alpha coefficient for all toxic organizational atmosphere components exceeded 0.70.

(7, 8). Data analysis involved both descriptive and inferential statistics. Descriptive statistics were computed using SPSS software (version 24). For the inferential analysis and testing of the conceptual model, Structural Equation Modeling (SEM) was employed using Smart PLS version 3. This software utilizes the Partial Least Squares (PLS) method, which is variance-based and was chosen for its higher flexibility compared to covariance-based structural models, making it highly appropriate for the predictive aims of this applied research.

Results: The analysis was conducted on the responses of 166 participants from the Sports and Youth Departments of East Azerbaijan province. The sample consisted of 45.2% male and 54.8% female respondents. A majority of the participants were married (63.9%), with significant representation in the 5-10 years of service tenure group (36.7%) and the 25-35 years age bracket (33.7%). Prior to hypothesis testing, descriptive statistics confirmed the normal distribution of the data for all research variables, with all skewness and kurtosis values falling within the acceptable range of less than ± 2 . The measurement model underwent evaluation using Structural Equation Modeling (SEM) in Smart PLS. The results confirmed the robustness and psychometric properties of the research instrument. Reliability was established through high Cronbach's Alpha (ranging from 0.737 to 0.853) and Composite Reliability (CR) values (all above 0.7). Both convergent validity (Average Variance Extracted (AVE) values mostly above 0.5) and discriminant validity (Fornell-Larcker criterion satisfied) were confirmed. Furthermore, the Variance Inflation Factor (VIF) for all latent variables was below the threshold of 5, confirming the absence of collinearity issues. The overall quality and predictive power of the structural model were deemed strong, as evidenced by a Goodness of Fit (GoF) index of 0.630. The model collectively accounted for a significant portion of the variance in the toxic organizational atmosphere ($R^2 = 0.486$), indicating a strong explanatory power for the hypothesized factors. The path analysis, which tested the effect of five independent factors on the toxic organizational atmosphere, yielded the following key results:

1. Toxic Leadership emerged as the strongest and most significant predictor of the toxic organizational atmosphere ($\beta = 0.443$, $t = 8.516$, $p < 0.001$).
2. Toxic Job Structure was the second most influential factor, showing a significant positive effect ($\beta = 0.311$, $t = 6.775$, $p < 0.001$).
3. Toxic Interpersonal Relations and the Toxic Reward and Compensation System also exhibited significant positive effects, with path coefficients of $\beta = 0.171$ ($t = 2.871$, $p = 0.004$) and $\beta = 0.144$ ($t = 2.167$, $p = 0.031$), respectively.
4. Crucially, the study found that the Toxic Physical Structure factor did not have a statistically significant effect on the toxic organizational atmosphere ($\beta = 0.015$, $t = 0.340$, $p = 0.734$), leading to the rejection of this specific hypothesis.

In summary, four out of the five hypothesized dimensions—Toxic Leadership, Toxic Job Structure, Toxic Interpersonal Relations, and Toxic Reward System—are confirmed as significant contributors to the toxic organizational atmosphere within the Sports and Youth Departments of East Azerbaijan province.

Discussion: This study identified the primary determinants of a toxic organizational atmosphere in the Sports and Youth Departments of East Azerbaijan province. The structural equation modeling results confirmed that Toxic Leadership, Toxic Job Structure, Toxic Interpersonal Relations and the Toxic Reward System all have a significant positive impact on organizational toxicity. Notably, Toxic Leadership emerged as the strongest factor, aligning with previous research that highlights the destructive role of self-serving leaders who neglect employee welfare. Conversely, the Toxic Physical Structure was found to have no significant effect on the toxic atmosphere, suggesting that internal human and organizational factors outweigh the external physical environment in generating toxicity within these governmental departments. Managers must therefore prioritize addressing leadership style, ensuring job security and autonomy, fostering healthy inter-personal relations, and establishing fair reward systems to cultivate a positive and resilient working environment.

KEY WORDS

Toxic Organizational Atmosphere, Physical Structure, Job Structure, Interpersonal Relations, Sports Organizations.

References

1. Bangwal D, Tiwari P. Workplace environment, employee satisfaction and intent to stay. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2019;31(1):268-84. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0230>
2. Kruzhilko O, Polukarov O, Vambol S, Vambol V, Khan N, Maystrenko V, et al. Control of the workplace environment by physical factors and SMART monitoring. *Archives of Materials Science and Engineering*. 2020; 103(1): 18-29. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.1770>
3. Dogan Ü, Aslan H. Investigation of the Relationship between School Principals' Toxic Leadership Behaviors and Teachers' Perceptions of Organizational Gossip. *International Journal of Psychology and Educational Studies*. 2024;11(2):145-54. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2024.11.2.1307>
4. Daniel TA. *Organizational toxin handlers: The critical role of HR, OD, and coaching practitioners in managing toxic workplace situations*: Springer; 2020.
5. Yahyaneghad A, Bahlake T, Fallah Z, Noudehi M. Identify of Barriers to Effective Management of Managers of Sports Organizations. *Sport Management Journal*. 2022;14(1):284-56. <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.309154.2560> [In Persian]
6. Roustaei S. *Toxic climate of organization: A conceptualization and measure*. Rafsanjan, Iran: Vali-E-Asr University of Rafsanjan, 2015. [In Persian]
7. Barbera J, Naibert N, Komperda R, Pentecost TC. Clarity on Cronbach's Alpha Use. *Journal of Chemical Education*. 2021;98(2):257-258.
8. Sürücü L, Maslakci A. Validity and reliability in quantitative research. *Business & Management Studies: An International Journal*. 2020;8(3):2694-726. <https://doi.org/doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1540>



«مقاله پژوهشی»

عوامل مؤثر بر ایجاد جو سازمانی سمی: مورد مطالعه ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی

زهرآ بقالی خانینانی^۱، مهدی بشیری^۲، رسول فرجی^۳، شیدا امینی^۴

چکیده

جو سازمانی سمی در واقع نوعی عارضه و بیماری سازمانی است که در صورت تداوم و پایداری می‌تواند پیامدهای منفی برای سازمان به همراه داشته باشد. هدف پژوهش حاضر تعیین عوامل مؤثر بر ایجاد جو سازمانی سمی در اداره‌های ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه دسترسی به داده‌ها از نوع تحقیقات پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری را کلیه مدیران، معاونان، کارشناسان و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی در سال ۱۴۰۱ تشکیل می‌داد ($N=293$). نمونه آماری به کمک جدول مورگان و به شیوه تصادفی ساده و با استفاده از جدول مورگان، ۱۶۶ تن انتخاب و در پژوهش مشارکت نمودند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که با بهره‌گیری و تعدیل پرسشنامه روستایی (۱۳۹۴) طراحی شده بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط ۸ تن از اساتید مدیریت ورزشی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. همچنین برای ارزیابی پایایی، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. در این تحقیق تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS و Smart PLS مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از بررسی مدل ساختاری پژوهش نشان داد که عوامل ساختار شغلی مسموم و رهبری زهرآگین در سطح معنی‌دار ($P<0/001$) در ایجاد جو مسموم سازمانی نقش دارند. روابط بین فردی و نظام پاداش و جبران خدمت مسموم در سطح معنی‌دار ($P<0/05$) در ایجاد جو سازمانی مسموم نقش دارد، اما ساختار فیزیکی مسموم بر ایجاد جو مسموم نقش معنی‌داری ندارد ($P>0/05$). براساس نتایج حاصل، عواملی چون: ساختار شغلی، شیوه مدیریت، نوع روابط بین فردی و نظام پاداش و جبران خدمت باید به گونه‌ای باشد که کارکنان جو سازمان‌های ورزشی را فاقد مسمومیت درک کنند تا نیت سازمان در حمایت و ارزش‌گذاری به کارکنان آشکار شود و همچنین سازمان بتواند از پتانسیل کامل کارکنان خود بهره‌برد و دستیابی به اهداف سازمان آسان‌تر گردد.

واژه‌های کلیدی

جو سازمانی مسموم، ساختار فیزیکی، ساختار شغلی، روابط بین فردی، سازمان‌های ورزشی.

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزش، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران
^۲ دانشیار مدیریت ورزش، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران
^۳ دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

نویسنده مسئول: مهدی بشیری
 رایانامه: bashiri@azaruniv.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

استناد به این مقاله:

بقالی خانینانی، زهرا، بشیری، مهدی، فرجی، رسول و امینی، شیدا. (۱۴۰۴). عوامل مؤثر بر ایجاد جو سازمانی سمی: مورد مطالعه ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۲(۴): ۲۵-۴۶.



مقدمه

سازمان عبارت است از نهاد اجتماعی متشکل از افراد خاصی که در جهت حصول هدف‌های معین با هم همکاری دارند، در همین راستا سازمان‌های ورزشی به دو دسته سازمان‌های ورزشی دولتی و خصوصی تقسیم می‌شوند. این تقسیم‌بندی با توجه به نوع وظایف و مأموریت‌هایی که سازمان به عهده دارد، صورت می‌گیرد. در سازمان‌های ورزشی، مدیران ورزشی مسئول توانمندسازی زیردستان برای ایجاد و دستیابی به اهداف هستند (۱). از این‌رو، مدیر سازمان‌های ورزشی باید به طور دقیق اهداف سازمان خود را بشناسد (ساختار شغلی) و در برخورد با کارکنان نباید تحکم کند و آمرانه دستور دهد (عدم رهبری زهرآگین)، یک مدیر خوب نباید خود را از سایرین جدا بداند (روابط بین فردی) و به تنوع وظایف و امور محول و ایجاد انگیزه مناسب برای انجام وظایف به نحو احسن، توجه کند (نظام پاداش و جبران خدمات) (۲). نقش مدیر به عنوان رهبر، در شکل‌دادن به فرهنگ، ارزش‌ها و پویایی کلی سازمان بسیار مهم است. در حالی که رهبری مؤثر می‌تواند سازمان را به سمت موفقیت سوق دهد، عکس آن نیز به همان اندازه صادق است، رهبری سمی می‌تواند پیامدهای مخربی بر ساختار سازمانی داشته باشد. رهبری سمی با رفتارهای مخرب رهبر مشخص می‌شود که بهزیستی، روحیه و عملکرد افراد و کارکنان را تضعیف می‌کند. پیامدهای چنین رهبری بسیار فراتر از حوزه نفوذ مستقیم است و در کل جو سازمانی نفوذ می‌کند (۳)، در همین مورد، جو سازمانی به ادراکات، احساسات و ارزش‌های کارکنان در محیط کار اشاره دارد. به همین ترتیب، احساس تعهد به سازمان، احساس اعتماد و تعلق، خودکفایی و وفاداری نیز در این دسته از احساسات قرار می‌گیرد که تحت تأثیر عوامل مختلفی از قبیل فضای فیزیکی، قوانین حاکم بر سازمان و ویژگی‌های رفتاری کارکنان در سازمان قرار دارد (۴). جو سازمانی منعکس کننده احساسات و نگرش‌های کارکنان بوده و نقش بسیار مهمی در ایجاد چابکی سازمانی در ابعاد مختلف تکنولوژی، رهبری، تغییر سازمانی ایفا می‌کند (۴۵). افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی از جمله تأثیرات جو مثبت سازمانی بر نگرش و رفتار کارکنان است و افزایش غیبت و ترک خدمت از تأثیرات جو سازمانی منفی است؛ بنابراین باید فضای مناسبی در سازمان ایجاد شود تا دستیابی به

اهداف و آرمان‌های سازمان به نحو مطلوبی میسر گردد (۵). به همان اندازه که جو سازمانی مناسب می‌تواند به عنوان یک منبع ارزشمند برای تأمین سلامت روانی و ایجاد رضایت شغلی محسوب شود، در مقابل، جو سازمانی نامناسب هم می‌تواند اثرات معکوس و مخربی داشته باشد. در محاورات روزانه در سازمان‌ها واژه جو متشنج، جو ناآرام و جو مسموم و مشابه این واژه‌ها به کار برده می‌شود و این در حالی است که بررسی عوامل مؤثر بر جو سازمانی مسموم و منابع ایجاد آن کمتر مورد توجه قرار گرفته است (۶). جو سازمانی سمی تأثیرات منفی بر ذهن، بهره‌وری، عملکرد و تصمیم‌گیری دارد. در واقع جو سمی سازمان محصول تزریق مفهوم سمیت سازمانی به بدنه جو سازمانی است (۷). واژه جو مسموم^۱ سازمانی اولین بار بعد از ورشکستگی شرکت انرون^۲، مورد توجه محققان و فعالان بازار سهام قرار گرفت (۸) و نگاه‌ها از مفاهیمی مانند ارزش سود به مفاهیمی از قبیل صداقت، پذیرش مسئولیت و تعهد در سازمان معطوف گردید (۹). سازمان‌هایی با جو مسموم، سطح بالایی از نارضایتی و فشار روانی را در بین کارکنان ایجاد می‌کنند که فراتر از مشکلات کاری عادی است. نارضایتی و فشار روانی منفی نتیجه روابط مخرب انسانی است. در نتیجه، سازمان‌های سمی می‌توانند آسیب‌های طولانی مدتی به کارکنان و مدیران سازمان وارد کنند (۱۰). سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند و مسائل حوزه رفتار سازمانی، عوامل سازمانی و مدیریتی حتی به شکل جدی‌تر در آن‌ها مشهود است. به گونه‌ای که توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان و جو سازمانی مثبت و محیط سالم در سازمان‌های ورزشی سبب افزایش حس مسئولیت‌پذیری و رشد و تعالی کارکنان می‌شود (۱۱). به طوری که طبق مشاهدات بین مؤلفه‌های پنج‌گانه جو سازمانی شامل؛ هدف، نقش، رویه، ارتباط و پاداش با عزت‌نفس کارکنان اداره کل ورزش و جوانان رابطه معنی‌دار مشاهده شده است (۱۲). علاوه بر این موارد، جو سازمانی مناسب زمینه‌ای برای حمایت کاری، تفویض اختیار، برقراری روابط دوستانه و اجتماعی را فراهم می‌نماید، پس مدیران سازمان‌های ورزشی برای مقابله با

^۱. toxic atmosphere

^۲. Enron

بررسی موضوع جو مسموم سازمان از آن جهت است که اولاً پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه بسیار پراکنده است و از منظرهای مختلف بررسی شده است ولی در سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه قرار نگرفته است. دومین دلیل که ضرورت بررسی جو سازمانی مسموم را آشکار می‌کند، تأثیرات و آسیب‌هایی است که اعضای سازمان و خود سازمان متحمل می‌شوند. سازمان‌هایی که اعضای آن از سمیت رنج می‌برند به مرور زمان علائمی مانند کاهش عملکرد و افزایش هزینه‌های مالی را نشان می‌دهند، علاوه بر این اثرات جو سازمانی مسموم در سطح فردی نیز مشهود است. به‌طوری‌که روابط بین فردی در چنین سازمان‌هایی در چارچوب تعارضات طولانی مدت بین فردی و سازمان مشاهده شده است (۳).

آنچه بیان شد، نشان می‌دهد جو سازمانی سمی در واقع نوعی عارضه و بیماری سازمانی است که در صورت تداوم و پایداری می‌تواند باعث پیدایش فرهنگ سمی سازمانی شده و متعاقب آن سازمان را درگیر پیامدهای منفی این عارضه سازمانی کند. اداره‌های ورزش و جوانان از جمله سازمان‌های ورزشی هستند که با توجه به رسالت آن در خصوص توسعه ورزش در زمینه‌های مختلف، نیاز به جو سازمانی سالم و پرنشاط دارد و مدیران ادارات ورزش و جوانان برای هدایت موثر سازمان در رسیدن به اهداف باید کارکردها و وظایف مختلفی را انجام دهند و به امر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هدایت اداره بپردازند و انجام هر وظیفه‌ای توانایی و مهارت خاص خود را می‌طلبد؛ بنابراین اعمال وظایف مدیریت نیز مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریت می‌باشد و مهارت‌های مدیریتی مدیران اداره‌های کل ورزش و جوانان منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (۳۰)؛ از سوی دیگر طبق پژوهش تقوی غوری و همکاران (۱۴۰۱) بین جو مسموم سازمانی در اداره‌های کل ورزش و جوانان با اینرسی و سکوت سازمانی رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد (۳۱). همچنین به زعم یحیی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱) یکی از مشکلات ورزش کشور، وجود مدیرانی است که به دلیل برخورداری نبودن از توانمندی لازم، نمی‌توانند از قابلیت‌های موجود، امکانات و ظرفیت‌های در اختیار، استفاده لازم را ببرند و در نتیجه قادر به رشد و توسعه سازمان تحت مدیریت خود نیستند و نتیجه چنین مدیریت نامناسبی، بروز خسارت‌های

تحلیل رفتگی کارکنان خود می‌توانند به این موارد به‌عنوان راهکار توجه نمایند (۱۳). به علاوه نتایج مطالعه‌ای که بر روی مدیران اجرایی و نمایندگان معاونین وزارت ورزش و جوانان و همچنین نمایندگان مدیران ادارات کل ورزش و جوانان سراسر کشور انجام شد، نشان داد که رابطه معنی‌داری بین جو سازمانی و مهارت‌های ارتباطی شامل مهارت شنیداری، گفتاری و بازخوردی وجود دارند (۱۴). جوهای سمی سازمانی در ورزش و سایر محیط‌های کاری اثرات مخربی بر کارمندان و عملکرد سازمانی دارد. رهبری سمی که با رفتارهای منفی مشخص می‌شود، می‌تواند منجر به بدبینی سازمانی، قصد ترک و کاهش اعتماد شود (۱۵).

در بررسی دقیق‌تر ابعاد ایجادکننده جو سازمانی مسموم و اثرات آن، یوسال^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی که به منظور شناسایی عوامل ایجاد رفاه برای کارکنان انجام داد، متوجه شد درک و فهم کارکنان از رهبری سمی، در ایجاد استرس شغلی و کاهش رضایت شغلی آنها نقش معنی‌داری دارد (۱۶). انجم و همکاران^۲ (۲۰۱۸) نیز در یک مطالعه تجربی مبتنی بر تجزیه و تحلیل بهره‌وری شغلی در جو سازمانی مسموم با استفاده از ابزارها و تکنیک‌های آماری متعدد، ثابت کردند که طرد شدن، بی‌ادبی، آزار و اذیت و قلدری اثرات منفی مستقیم و معناداری بر بهره‌وری شغلی دارند، در حالی که افزایش فرسودگی شغلی و کاهش بهره‌وری تحت تأثیر ابعاد محیط کار سمی است. در نهایت، به این نتیجه دست یافتند که سازمان‌ها برای اطمینان از شکوفایی و موفقیت خود، باید عوامل محیط‌های سمی محل کار را ریشه‌کن کنند (۱۷). به طور کلی، در حال حاضر هیچ دیدگاه واحدی از این پدیده وجود ندارد و محققان بر این باورند که در سطح مدیریتی عواملی مانند رهبری سمی (۳، ۱۸-۲۰)، مدیریت سمی (۲۱)، فرهنگ سمی (۲۲-۲۴) و تصمیم‌گیری سمی (۲۵) می‌توانند در تبدیل یک سازمان به سازمان سمی نقش اساسی داشته باشند. در سطح روابط بین فردی نیز برخی واکنش‌های کارکنان مانند احساسات سمی (۲۶) و وجود شرایطی از جمله تعارض بین فردی (۲۷-۲۹)، به ایجاد محیط کار سمی کمک می‌کنند. ضرورت

1. Usyal

2. Anjum et al.

سازمانی را شناسایی کرده و برای رفع اثرات منفی آن اقدامات و برنامه‌ریزی‌های مؤثری انجام دهند. در پژوهش‌های مختلفی که در سازمان‌های غیرورزشی انجام شده عوامل مختلفی را در ایجاد جو سازمانی مسموم دخیل دانسته‌اند و این در حالی است که تا کنون در سازمان‌های ورزشی به این مهم پرداخته نشده است. حال این سوال وجود دارد که در اداره‌های ورزش و جوانان چه عواملی می‌تواند موجب ایجاد جو سازمانی مسموم شود؟ بنابراین به صورت طیف لیکرت پنج ارزشی (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) تنظیم شده بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط ۸ نفر از اساتید مدیریت ورزشی مسلط به موضوع پژوهش مورد بررسی و تأیید قرار گرفت و پایایی آن نیز از روش آلفای کرونباخ بدست آمد. با توجه به جدول ۱ میزان ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی مولفه‌های جو مسموم سازمانی بیش از ۰/۷ به دست آمد؛ لذا پرسشنامه از پایایی مناسب برخوردار است (۳۴). جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. جهت انجام آمار توصیفی از نرم‌افزار اس پی اس اس نسخه ۱۲۴ استفاده گردید و در بخش آمار استنباطی از مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس^۱ نسخه ۳ استفاده گردید جهت انجام آزمون مدل مفهومی پژوهش از تکنیک مدل‌سازی به روش حداقل مربعات استفاده گردید، این روش واریانس محور بوده و در مقابل مدل‌های ساختاری کوواریانس محور از انعطاف‌پذیری بالاتری برخوردار می‌باشد.

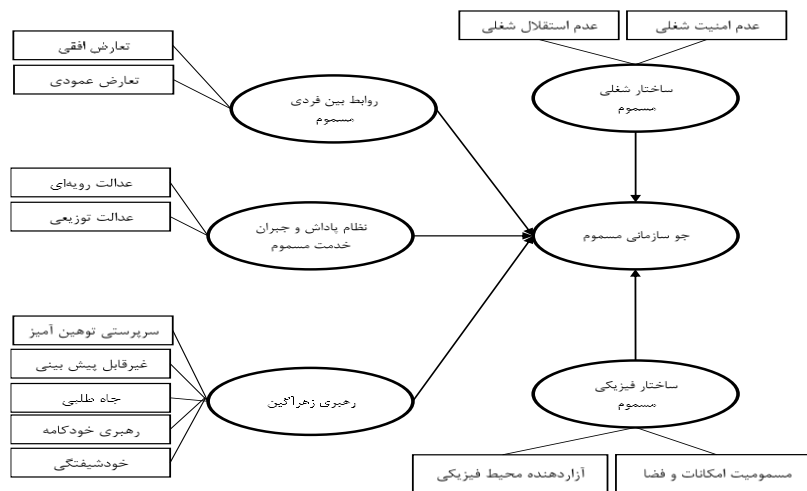
فراوان برای ورزش کشور است؛ لذا به نظر می‌رسد مدیران ادارات ورزش و جوانان با وجود داشتن مهارت‌های مدیریتی، شناخت واضح و روشنی از ظاهر سمیت در ادارات ورزش و جوانان و نحوه عملکرد آن ندارند و نمی‌دانند که این عارضه و بیماری می‌تواند کل سازمان را تحت تأثیر قرار داده و از رسیدن به اهداف سازمانی ممانعت نماید (۳۲)؛ بنابراین مدیران سازمان بایستی با شناخت و تسلط کامل بر سازمان بتوانند نشانه‌ها و علائم این ویروس هدف اصلی پژوهش حاضر تعیین عوامل مؤثر بر جو سازمانی مسموم در ادارات ورزش و جوانان می‌باشد. محقق به دنبال این است که بداند چه عواملی می‌توانند جو سازمانی اداره‌های ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی را سمی کرده و بر روند کاری این سازمان تأثیرگذار باشد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کمی بود که از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه دسترسی به داده‌ها از نوع تحقیقات پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران، معاونان و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی در سال ۱۴۰۱ بود که بر اساس آخرین استعلام از اداره کل، ۲۹۳ نفر گزارش شد. نمونه‌گیری به شیوه تصادفی ساده و با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۱۶۶ نفر انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد که با بهره‌گیری و تعدیل پرسشنامه روستایی (۱۳۹۴) طراحی شد (۳۳)، که مشتمل بر ۶۸ گویه با ابعاد متناظر (۵ بعد) با شکل ۱ بود که

^۱ SPSS-24

^۲ Smart PLS3



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ به تفکیک مولفه‌ها

مولفه	ضریب آلفای کرونباخ
ساختار فیزیکی مسموم	۰/۸۸۷
رهنبری زهرآگین	۰/۸۹۹
روابط بین فردی مسموم	۰/۸۹۵
نظام پاداش و جبران خدمت مسموم	۰/۷۷۷
ساختار شغلی مسموم	۰/۷۷۰

یافته‌ها

۲۱/۷ درصد کمتر از ۵ سال، ۲۵/۳ درصد ۱۱-۱۵ سال، ۷/۸ درصد ۲۰-۱۶ سال و مابقی بیش از ۲۰ سال سابقه داشتند. همچنین ۱۸/۷ درصد کمتر از ۲۵ سال، ۳۳/۷ درصد در بازه سنی ۲۵-۳۵ سال، ۳۰/۷ درصد در بازه سنی ۳۶-۴۵ سال و ۳۰/۷ درصد در بازه سنی بیش از ۴۵ سال بودند.

نتایج ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان داد که از ۱۶۶ پاسخ‌دهنده، ۴۵/۲ درصد شرکت‌کنندگان مرد و ۵۴/۸ درصد آن زن بودند. همچنین ۳۰/۷ درصد مجرد، ۶۳/۹ درصد متاهل و ۵/۴ درصد متارکه کرده بودند. بر اساس نتایج جدول ۲، سابقه خدمت

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

متغیر	گروه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۷۵	۴۵/۲
	زن	۹۱	۵۴/۸
وضعیت تاهل	مجرد	۵۱	۳۰/۷
	متاهل	۱۰۶	۶۳/۹
	متارکه کرده	۹	۵/۴
سن	کمتر از ۲۵ سال	۳۱	۱۸/۷
	۲۵-۳۵ سال	۵۶	۳۳/۷

۳۰/۷	۵۱	سال ۳۶-۴۵	سابقه خدمت
۱۶/۹	۲۸	بیش از ۴۵ سال	
۲۱/۷	۳۶	کمتر از ۵ سال	
۳۶/۷	۶۱	۵-۱۰ سال	
۲۵/۳	۴۲	۱۱-۱۵ سال	
۷/۸	۱۳	۱۶-۲۰ سال	
۸/۴	۱۴	بیش از ۲۰ سال	
۱۰۰	۱۶۶	مجموع	

پژوهش از چولگی و کشیدگی کمتر از ۲ برخوردار هستند؛ این نشان از آن دارد که توزیع داده‌های تمامی متغیرهای پژوهش طبیعی است.

قبل از بحث در مورد تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها با استفاده از مدل ساختاری، ابتدا اطلاعات مربوط به میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش با استفاده از نرم‌افزار اسپاس استخراج شده است و با توجه به جدول ۳ همه متغیرهای

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	مولفه	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیش‌ترین	چولگی	کشیدگی
ساختار فیزیکی مسموم	آزاردهنده محیط فیزیکی	۱۲/۷۶	۲/۱۶	۷	۲۰	۰/۰۷۵	۰/۲۸۳
	مسمومیت امکانات و فضا	۱۱/۷۹	۲/۴۶	۵	۱۹	۰/۰۷۹	۰/۴۷۴
رهبری زهرآگین	سرپرستی توهین آمیز	۳۳/۵۱	۵/۲۲	۱۲	۵۰	۰/۲۷۵	۰/۳۰۷
	غیرقابل پیش بینی بودن	۱۴/۷۳	۳/۸۲	۵	۲۵	۰/۳۹۷	-۰/۲۷۵
	جاه طلبی	۶/۱۳	۱/۹۷	۲	۱۰	-۰/۰۱۹	-۰/۶۲۳
	رهبری خودکامه	۸/۶۱	۲/۳۲	۳	۱۵	۰/۱۲۶	-۰/۳۰۰
نظام پاداش و جبران خدمت مسموم	خودشیفتگی	۱۶/۸۵	۴/۶۰	۷	۲۹	۰/۶۳۹	-۰/۰۱۰
	عدالت رویه ای	۱۷/۴۵	۳/۰۹	۸	۲۶	-۰/۲۴	۰/۸۶۱
روابط بین فردی مسموم	عدالت توزیعی	۹/۹۳	۱/۸۹	۵	۱۵	-۰/۰۳۱	-۰/۳۵۲
	تعارض افقی	۱۰/۲۵	۲/۳۷	۵	۱۶	۰/۲۷۳	-۰/۳۰۵
	تعارض عمودی	۱۰/۷۹	۲/۷۳	۴	۱۸	۰/۰۲۹	۰/۳۲۱
ساختار شغلی مسموم	عدم امنیت شغلی	۲/۴۷	۱/۲۷	۱	۴	۰/۷۹۵	-۰/۴۱۳
	عدم استقلال شغلی	۲۶/۹۷	۵/۵۱	۱۰	۴۱	۰/۳۶۵	۱/۰۴۷

در مدل اندازه‌گیری، اعتبار ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از سه معیار پایایی مانند آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی^۱ و ضرایب بارهای عاملی^۲ و دو معیار روایی همگرا و واگرا^۳ مورد آزمون قرار

در پژوهش حاضر برای نشان دادن و بررسی روابط کلی متغیرها از مدل‌بایی معادلات ساختاری با نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد که شامل بررسی مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری است. مدل اندازه‌گیری شامل تحلیل عاملی تأییدی بوده و در بخش مدل ساختاری، روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر جهت آزمون فرضیات پژوهش بررسی شدند.

¹ Composite Reliability

² Loadings

³ Discriminant Validity

۴ مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی متغیرهای پژوهش قابل مشاهده می‌باشد.

می‌گیرد. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشان‌دهنده پایایی درونی مناسبی برای مدل اندازه‌گیری است (۳۶)؛ همچنین، برای روایی همگرا مقدار ۰/۵ به بالا را مناسب می‌دانند (۳۷). در جدول

جدول ۴. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	روایی همگرا (AVE>0.5)
ساختار شغلی مسموم	۰/۸۰۵	۰/۹۱۱	۰/۸۳۶
رهبری زهرآگین	۰/۸۵۲	۰/۸۹۶	۰/۶۳۶
روابط بین فردی مسموم	۰/۷۸۲	۰/۹۰۲	۰/۸۲۱
نظام پاداش و جبران خدمت مسموم	۰/۷۸۷	۰/۹۰۴	۰/۸۲۵
ساختار فیزیکی مسموم	۰/۷۳۷	۰/۸۸۴	۰/۶۹۳
جو سازمانی مسموم	۰/۸۵۳	۰/۹۰۰	۰/۷۹۲

جدول ۵. روایی واگرایی مدل

ساختار شغلی مسموم	رهبری زهرآگین	روابط بین فردی مسموم	نظام پاداش و جبران خدمت مسموم	ساختار فیزیکی مسموم	جوسازمانی مسموم
۰/۹۱۵					
۰/۶۴۲	۰/۷۹۷				
۰/۸۶۴	۰/۴۶۶	۰/۹۰۶			
۰/۵۸۵	۰/۴۶۴	۰/۴۴۸	۰/۹۰۸		
۰/۸۱۱	۰/۶۰۶	۰/۶۳۱	۰/۴۹۰	۰/۸۳۲	
۰/۷۹۹	۰/۷۸۹	۰/۵۹۹	۰/۷۵	۰/۷۰۷	۰/۸۹

برای ارزیابی مشکل هم خطی باید مجموعه‌ای از متغیرهای برون‌زا به‌طور جداگانه مورد بررسی قرار گیرد تا مشخص شود که آیا متغیری باید حذف شود یا اینکه با متغیر دیگری ادغام شود. برای این که مشکل هم خطی وجود نداشته باشد باید عامل تورم واریانس (VIF)^۱ برابر ۵ و یا کمتر از آن باشد (۳۸). با توجه به نتایج جدول ۶ عامل تورم واریانس برای تمامی مسیرها کمتر از ۵ به‌دست آمده است؛ لذا مشکل هم خطی بودن وجود ندارد.

¹ Variance inflation factor

جدول ۶ عامل تورم واریانس برای تمامی مسیرها

متغیر	نماد	مولفه	نماد	VIF
ساختار فیزیکی مسموم	poisPHStr	آزاردهندة محیط فیزیکی	phEnvir	۱/۵۱۸
		مسمومیت امکانات و فضا	Poisspace	۱/۴۵۵
		سرپرستی توهین آمیز	Abusive	۱/۷۱۲
رهبری زهرآگین	POLeader	غیرقابل پیش بینی بودن	Unpredict	۱/۵۵۶
		جاه طلبی	Ambition	۱/۷۳۵
		رهبری خودکامه	AutoLeader	۱/۴۸۷
نظام پاداش و جبران خدمت مسموم	RearCompen	خودشیفتگی	Narsist	۱/۵۶
		عدالت رویه ای	PrJustice	۱/۰۳۸
		عدالت توزیعی	DisJustice	۱/۱۶۴
روابط بین فردی مسموم	Relation	تعارض افقی	Horconflict	۲/۴۵۶
		تعارض عمودی	Verconflict	۲/۱۴۵
		عدم امنیت شغلی	Security	۱/۳۶۶
ساختار شغلی مسموم	JobStructu	عدم استقلال شغلی	Indepence	۱/۶۹۷
		ساختار شغلی مسموم	JobStructu	۱/۲۳۷
		رهبری زهرآگین	POLeader	۱/۵۵۳
جو سازمانی مسموم	Toxic Atmosph	روابط بین فردی مسموم	Relation	۲/۱۵۲
		نظام پاداش و جبران خدمت مسموم	RearCompen	۱/۹۱۵
		ساختاری فیزیکی مسموم	poisPHStr	۱/۷۱۷

GOF به عدد یک نزدیک باشد، بیانگر مناسب تر بودن مدل است. با توجه به حصول مقدار ۰/۶۳۰ برازش مدل کلی به صورت قوی تأیید می شود.

$$GoF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0/639 \times 0/621}$$

$$GoF = \sqrt{0/396819}$$

$$GoF = 0/630$$

کیفیت و قدرت پیش بینی ساختاری مدل پژوهش از طریق شاخص هایی نظیر اعداد معنادار تی^۱، ضریب تعیین^۲ و معیار استون- گیزر^۳ بررسی شده است. ضریب تعیین (R²) نشان از تأثیری دارد، که یک مؤلفه برونزا (مستقل) بر یک مولفه درونزا (وابسته) می گذارد. مقدار این ضریب از صفر تا یک است که مقادیر بزرگتر، مطلوب تر است. سه مقدار ۰، ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان ضریب تعیین برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی می کنند. با توجه جدول ۵ و محاسبات انجام شده، مقدار شاخص GOF در مدل ۰/۶۳۰ به دست آمد. هر چه مقدار شاخص

¹. T-Values

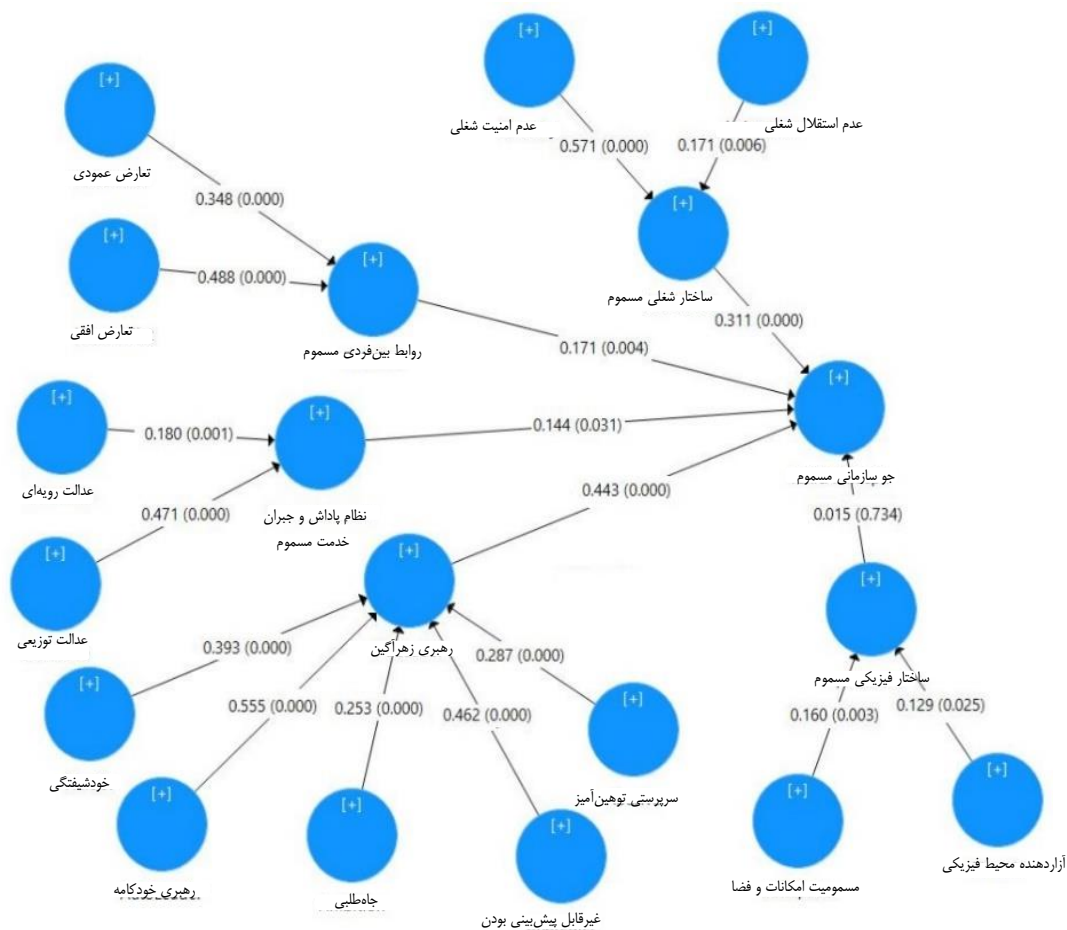
². R Squares (R²)

³. Stone-Geisser Criterion (Q²)

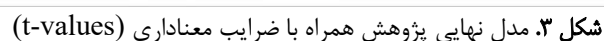
جدول ۵. تعیین نکویی برازش الگو

متغیر	مقادیر اشتراکی هر سازه	R^2	R^2 الحاقی	اعتبار کلی الگو
ساختار شغلی مسموم	۰/۵۷۷	۰/۴۷۹	۰/۴۷۵	۰/۶۳۰
رهبری زهرآگین	۰/۵۷۵	۰/۷۳۵	۰/۷۳۱	
روابط بین فردی مسموم	۰/۶۴۴	۰/۶۲۱	۰/۶۱۹	
نظام پاداش و جبران خدمت مسموم	۰/۷۰۲	۰/۶۵۳	۰/۶۵۱	
ساختاری فیزیکی مسموم	۰/۷۹۴	۰/۷۵۴	۰/۴۸۶	
جو سازمانی مسموم	۰/۷۸۷	۰/۴۸۶	۰/۴۷۹	
آزاردهنده محیط فیزیکی	۰/۴۵۹	—	—	
مسمومیت امکانات و فضا	۰/۵۱۹	—	—	
سرپرستی توهین آمیز	۰/۷۸۷	—	—	
غیرقابل پیش بینی بودن	۰/۸۶۵	—	—	
جاه طلبی	۰/۶۶۱	—	—	
رهبری خودکامه	۰/۶۷۱	—	—	
خودشیفتگی	۰/۷۹۴	—	—	
عدالت رویه‌ای	۰/۵۸۹	—	—	
عدالت توزیعی	۰/۵۰۱	—	—	
تعارض افقی	۰/۳۳۷	—	—	
تعارض عمودی	۰/۶۵۱	—	—	
عدم امنیت شغلی	۰/۵۴۷	—	—	
عدم استقلال شغلی	۰/۶۸۱	—	—	
میانگین	۰/۶۳۹	۰/۶۲۱		

شکل‌های شماره ۲ و ۳ مدل نهایی پژوهش با توجه به مقادیر T-Values و بار عاملی متغیرهای پژوهش می‌باشند.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش همراه با ضرایب بارهای عاملی متغیرها



با توجه به نتایج جدول ۶ می‌توان گفت که ساختار شغلی مسموم، رهبری زهرآگین، روابط بین فردی مسموم و نظام پاداش و جبران خدمت مسموم بر ایجاد جو سازمانی مسموم در اداره‌های ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی تاثیر معنی‌دار دارد، اما

جدول ۶. نتایج آزمون تحلیل مسیر مربوط به اثر متغیرهای پژوهش

جهت مسیر	ضریب مسیر	معنی‌داری	آماره t	نتیجه
ساختار شغلی مسموم <---> جو مسموم سازمان	۰/۳۱۱	۰/۰۰۱	۶/۷۷۵	تأیید
رهبری زهرآگین <---> جو مسموم سازمان	۰/۴۴۳	۰/۰۰۱	۸/۵۱۶	تأیید
روابط بین فردی مسموم <---> جو مسموم سازمان	۰/۱۷۱	۰/۰۰۴	۲/۸۷۱	تأیید
نظام پاداش و جبران خدمت مسموم <---> جو مسموم سازمان	۰/۱۴۴	۰/۰۳۱	۲/۱۶۷	تأیید
ساختار فیزیکی مسموم <---> جو مسموم سازمان	۰/۰۱۵	۰/۷۳۴	۰/۳۴	رد

بحث و نتیجه‌گیری

در شرایطی که امروزه ورزش بین‌الملل در حال ورود به سطوح پیچیده و پیشرفته است؛ مدیریت شرایط نیازمند هوشمندی، خودباوری و اتخاذ سیاست‌های شجاعانه است تا بتوان مقدمات تبدیل تهدید به فرصت را فراهم نمود و در این بین، مسئولیت مدیریت سازمان‌های ورزشی، مسئولیتی حساس و فرهنگی است. بررسی وضع موجود ورزش کشور در حوزه‌های تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای، بیانگر کاستی‌ها، مشکلات و موانع در توسعه ورزش کشور است و با وجود تأکید قانون اساسی بر مقولۀ سلامت و تربیت‌بدنی، در عمل یک نظام کارآمد و مطلوب در زمینه تربیت‌بدنی و ورزش که از رسالت‌های اصلی ادارات ورزش و جوانان است، روبرو نیستیم. مطالعات بهره‌وری ملی و مقایسه‌ای ایران با کشورهای مشابه نیز نشان‌دهنده لزوم توجه به ساختارهای مدیریتی و سازمانی است (۴۲). ازجمله مواردی که می‌توان اشاره کرد، بحران روبه‌رشد ناکارآمدی نظام اداری، فقدان یکپارچگی و انسجام درونی، عدم توجه و پاسخ به خواسته‌ها و نیازهای جامعه، تمایل به حفظ وضع موجود، مقاومت در برابر تحول و نوسازی و نبود تمایل به مشارکت‌پذیری و شفافیت عملکردها به‌عنوان اهم تهدیدها و نقطۀ ضعف‌ها مطرح شده است (۳۹).

با توجه مباحث مطرح‌شده، هدف پژوهش حاضر تعیین عوامل مؤثر بر ایجاد جو مسموم در ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی بود که فرضیه اول آن مبنی بر تأثیر ساختار شغلی مسموم بر ایجاد جو سازمانی مسموم مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاصل از معادلات ساختاری نشان داد که ساختار شغلی مسموم بر ایجاد جو مسموم سازمانی در اداره‌های ورزش و جوانان تأثیر معنی‌دار دارد. این یافته با نتایج مطالعه زارع و همکاران (۱۳۹۶) مبنی بر رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد جو مسموم سازمانی همسویی داشت (۴۰)؛ اما با یافته روستایی (۱۳۹۴) ناهمسو بود (۳۳). ناهمسویی این یافته می‌تواند به دلیل قلمرو مکانی متفاوت به کار رفته در دو پژوهش، نوع سازمان و کارکنان اداره باشد. به عبارت دیگر، در پژوهش روستایی (۱۳۹۴)، جامعه آماری سازمان‌های اجرایی سه شهرستان در استان فارس بود در حالی‌که در پژوهش حاضر، ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی مورد بررسی قرار گرفت و عدم همسویی احتمالاً به علت تفاوت در نوع عملکرد سازمان‌ها، تفاوت فرهنگی و اقلیمی باشد. در تبیین یافته حاصل، حفظ و نگهداری نیروی انسانی در ادارات ورزش و جوانان، مستلزم داشتن نگاه جامع و فراگیر به نیازها و

خواسته‌های مادی و معنوی کارکنان است. تغییر و جابجایی‌های مداوم و نسنجیده در ساختار شغلی و روابط کاری، عدم توجه به فرهنگ سازمان، عدم حضور کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فردی، منجر به فروپاشی چارچوب نگرشی و فکری کارکنان سازمان‌های ورزشی می‌گردد که عواقب ناشی از آن در کاهش عملکرد و ارائه خدمات بهینه، عدم شفافیت اطلاعات سازمانی و عدم پاسخ‌گویی کارکنان در قبال مسئولیت‌ها، قابل مشاهده است (۴۱). به بیان دیگر، ساختار شغلی مناسب با وجود امنیت شغلی و استقلال شغلی سبب افزایش کارایی و اثربخشی در ادارات ورزش و جوانان می‌گردد. از همین رو لازم است، مدیران ادارات ورزش و جوانان برای دستیابی به اهداف کوتاه مدت و بلندمدت در سازمان یک ساختار کاملاً منظم تشکیل دهند. به علاوه ساختار شغلی مناسب در عدم ایجاد جو مسموم سازمانی، از جهات دیگری نیز تأثیرگذار است. این ساختار موجب ایجاد هماهنگی بین وظایف و مسئولیت‌های سازمان می‌باشد. این هماهنگی میان مسئولیت‌های سازمان سبب افزایش سطح بهره‌وری کارکنان اداره می‌گردد و در نتیجه دستیابی سازمان به اهداف خود آسان‌تر خواهد بود (۳۰).

فرضیه دوم پژوهش، تأثیر ساختار فیزیکی مسموم بر ایجاد جو مسموم سازمانی در اداره‌های ورزش و جوانان آذربایجان- شرقی بود که یافته‌های حاصل از معادلات ساختاری حاکی از رد شدن و عدم تأیید این مورد بود. این یافته با نتایج مطالعه روستایی (۱۳۹۴) در تعیین نقش عوامل مؤثر در ایجاد جو مسموم سازمانی ناهمسو بود (۳۳). در تبیین نتیجه حاصل می‌توان گفت، آنچه در ایجاد جو مسموم سازمانی در مقابل ساختار فیزیکی ادارات ورزش و جوانان نقش دارد، روابط مبتنی بر اعتماد، روابط فراگیر برون سازمانی و روابط فراگیر عاطفی است. به‌طوری‌که جو سمی سازمان اغلب از طریق ارتباطات ضعیف، ارعاب، عدم احترام و سوء استفاده از قدرت ظاهر می‌شوند که منجر به استرس، کاهش انگیزه و افزایش گردش مالی می‌شود، برای مبارزه با سمیت سازمان‌ها باید جو سالم مبتنی بر احترام، شفافیت و انصاف در سازمان حکم فرما شود (۱۱). روابط مثبت همکار و مشارکت کارکنان می‌تواند به عنوان محافظی در برابر شرایط سمی عمل کند (۴۲). به‌طور کلی در بررسی محیط اداره و سازمان به محیط درونی و بیرونی اشاره می‌شود. محیط بیرونی عوامل فیزیکی و ساختمانی هستند که بر سازمان اثر می‌گذارند، اما سازمان کنترل‌چندانی بر آن‌ها ندارد. محیط درونی نیز شامل همه عوامل مؤثر بر سازمان است

خواهند داشت که بی‌کفایتی رهبری، شرارت، فساد، خرابکاری، رفتار غیراخلاقی و رفتار مجرمانه از جمله این اثرات هستند (۴۷). این سبک رهبری به‌ویژه در ساختار ادارات دولتی بسیار مشاهده می‌شود. بسیاری از موارد فساد اداری در ایران در این سبک رهبری سازمانی ریشه دارد. اگر به درستی به شناخت جنبه‌های مختلف این امر پرداخته نشود، اثرات آن دامن همه را خواهد گرفت. رهبران زهرآگین، باعث آلوده کردن محیط می‌شوند و روند آلودگی، ممکن است به مرور زمان موجب احساس بی‌اعتمادی، ترس، عدم اطمینان، پیش‌بینی ناپذیر بودن، پیش‌گویی کردن و تهدید در سازمان شود. این احساسات منفی کارکنان، پیامدهای بدی را بر رفتار و نگرش آنان ایجاد می‌نماید. همچنین ضرر غیرقابل جبرانی را بر سازمان و جامعه وارد می‌کند (۴۸). باتوجه به این مطالب، درک مظاهر و پیامدهای رهبری سمی برای سازمان‌هایی که در تلاش برای پرورش یک محیط کاری مثبت، نوآورانه و مشارکتی هستند، بسیار مهم است. این رهبران اغلب منافع خود را بر رفاه کارکنان یا سازمان اولویت می‌دهند و محیطی را ایجاد می‌کنند که منفی‌گرایی، ترس و ناکارآمدی را تقویت می‌کند. آنها با دادن وعده‌هایی که به آنها عمل نمی‌کنند منجر به مواردی چون: ۱) تضعیف اعتماد زیردستان؛ محیط مسموم ایجاد شده توسط رهبری می‌تواند منجر به فضای عمومی بی‌اعتمادی در بین اعضای تیم شود، ۲) کاهش روحیه و جو عاطفی منفی؛ رهبری سمی به جو عاطفی منفی کمک می‌کند، روحیه و اشتیاق را در بین کارکنان کاهش می‌دهد. ۳) گردش مالی بالایی کارمندان؛ جو سمی سازمان اغلب افراد با استعداد را وادار می‌کند تا به دنبال فرصت‌هایی در جاهای دیگر باشند و در نتیجه نرخ جابجایی بالایی ایجاد می‌شود. ۴) پویایی ضعیف تیم؛ رهبران سمی ممکن است ارتباط و همکاری باز را منع کنند و مانع توسعه پویایی موثر تیم شوند. ۵) افزایش تعارض؛ محیط سمی ممکن است منجر به درگیری‌های بین فردی بین اعضای تیم شود و کار تیمی را مختل کند. ۶) نوآوری خفه شده به‌علت ترس از مجازات؛ کارکنان ممکن است به دلیل ترس از اقدامات تنبیهی در بیان ایده‌های جدید یا ریسک‌های حساب شده تردید کنند. ۷) فقدان خلاقیت؛ فرهنگ سرکوبگر ممکن است تفکر خلاق و نوآوری را سرکوب کند و توانایی سازمان برای سازگاری و پیشرفت را خفه کند (۴۹). رهبری زهرآگین و اصلاح آن در سازمان، می‌تواند شاهد کاهش اجرای دستورالعمل‌های متناقض، کاهش اتخاذ همه تصمیمات در سطوح عالی سازمان، افزایش کانال‌های ارتباطی باز، و عدم

که قابل کنترل هستند. وقتی از عوامل محیط داخلی صحبت می‌شود، متغیرهای انسانی مانند ارتباطات سازمانی یا مدیریت سازمان به ذهن متبادر می‌شود (۴۳)؛ از این‌رو منابع انسانی و سازمان‌دهی سازمان در مقابل محیط فیزیکی کار از اهمیت بیشتری برخوردار است، به بیان دیگر، محیط کاری، بازتابی از روابط و سمت‌های سازمانی است که به کارکنان، قدرت تصمیم‌گیری و نفوذ می‌دهد. همچنین این محیط، نوعی از نظام ارتباطی بین افراد هم‌تراز و سلسله‌مراتب را بر مبنای فرهنگ سازمانی تداعی می‌کند (۴۴).

فرضیه سوم پژوهش به بررسی تاثیر رهبری زهرآگین بر ایجاد جو سازمانی مسموم در اداره‌های ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی پرداخت و بر اساس نتایج حاصل از معادلات ساختاری در بخش یافته‌ها، مورد تایید قرار گرفت. این یافته با نتایج مطالعه زارع و همکاران (۱۳۹۶) با موضوع «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد جو مسموم سازمانی به عنوان عاملی تأثیرگذار در بروز فرهنگ مسموم سازمانی» همسو بود. در این پژوهش نتایج نشان داد که رهبری زهرآگین از جهت میزان اهمیت با وزن ۰/۵۹۱ به عنوان اولین و مهم‌ترین عامل در ایجاد جو مسموم سازمانی است (۴۰). همچنین این یافته با نتایج مطالعه روسباسان^۱ و همکاران (۲۰۲۱) همسو بود، آنها نشان دادند که چگونه رهبری سمی که توسط برخی از مربیان دانشگاهی به نمایش گذاشته می‌شود، ممکن است تأثیر منفی بر دانشجویان ورزشکار و تصمیمات آن‌ها برای تداوم در دانشگاه و ورزش داشته باشد (۴۵). در تبیین نتیجه حاصل، رهبران مخرب، ویژگی آشکار و برجسته‌ای با عنوان، تمرکز بر اهداف و منافع غیرمشروع خود و بی‌توجهی به نیازها و شرایط کارکنان و سازمان را دارند (۴۶). این بی‌توجهی به نیازها، خواسته‌ها و منافع کارکنان اداره‌های ورزش و جوانان، عامل بسیار مهمی برای حمایت نکردن کارکنان و روبه‌رو کردن آن‌ها با خیل تقاضاهای کاری غیرمتعاف و دشوار است. از طرف دیگر، رفتارهای مخرب رهبران، تهدید مستقیمی برای کارکنان اداره‌های ورزش و جوانان در همه ابعاد روانی-اجتماعی است که این احساس تهدید، عامل بسیار مهمی برای اتلاف و کاهش تدریجی نیرو، منابع و توان روانی کارکنان سازمان‌های ورزشی (۱) و به‌مرور زمان، ایجاد جو مسموم سازمانی می‌شود. اگر رهبران سازمان‌ها، دارای صلاحیت و شایستگی رهبری نباشند، اثرات خطرناک و ناخواسته‌ای را برای سازمان به همراه

^۱ . Rusbasan

مدیریت قلدرمآبانه بود که با بهبود سلسله مراتب سازمانی، کاهش بروکراسی، افزایش بهره‌وری سازمان، کاهش تصمیمات ضعیف، کاهش دوباره‌کاری‌ها، افزایش سودمندی و منفعت سازمان اتفاق می‌افتد. درک و پرداختن به رهبری سمی برای سازمان‌هایی که هدفشان پرورش فرهنگ سازمانی مثبت و مولد است، باید با شناخت نشانه‌ها، اجرای اقدامات پیشگیرانه و پرورش فرهنگ رهبری که رفاه اعضای خود را در اولویت قرار می‌دهد، انجام گیرد تا بتوان گام‌های مهمی در جهت ایجاد یک محیط کار سالم و تاب‌آور برداشت (۳).

فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر تاثیر روابط بین فردی مسموم بر ایجاد جو سازمانی مسموم در اداره‌های ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی مورد آزمون قرار گرفت و نتایج حاصل از معادلات ساختاری در یافته‌ها نشان داد این تاثیر در سطح معنی‌داری قابل قبول است. تاستان^۱ (۲۰۱۷) در تحقیق خود نشان داد که انواع رفتارهای سمی شامل تخریب دیگران، رهبری پرخاشگرانه منفعلانه، شایعات مخرب، سیاست‌های انحرافی، منفی‌نگری زیاد، نظارت سوءاستفاده آمیز، سیاست‌های ناعادلانه و پرخاشگری در ایجاد جو مسموم نقش دارند که با این یافته همسو بود (۵۰). مهری و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی تحت عنوان «تأثیرات رقابت‌جویی افراطی و حسادت بین فردی کارکنان بر ایجاد جو مسموم در سازمان» انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که بروز رفتارهای انحرافی و حسادت بین فردی در سازمان دارای پیامدهایی از قبیل: تمایل به ترک خدمت، کاهش تعاملات مثبت بین فردی، روابط، رفتارهای ضداجتماعی (یا غیر شهروندی)، پایین آمدن فرایند تسهیم دانش و غیره می‌گردد، همچنین در سازمان‌های دارای جو مسموم روابط بین فردی در چارچوب تعارضات طولانی مدت بین فردی در سازمان قرار داشت که با یافته‌های پژوهش حاضر همسویی داشت (۲۷). اداره‌ی یک سازمان، علاوه بر نیاز به سرمایه، وسایل و تجهیزات، به افرادی که خدماتی را عرضه می‌کنند نیاز دارد. همچنین ماهیت رابطه در کار تضمین کننده انجام کار به شکل مفید در رابطه بین فرد و سازمان است. هماهنگی تصمیم‌های اتخاذ شده در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی برای تنظیم روابط بین فردی (فرد با سازمان، فرد با همکاران) با هدف رعایت حقوق طرفین، در موفقیت سازمان نقش کلیدی دارد (۵۱). پس، با تمرکز بر ارتباطات باز و دو جانبه بین مدیران ادارات ورزش و جوانان با کارکنان آن‌ها،

می‌توان تضادهای داخلی و درک نادرست همکاران و در نهایت تعارضات را رفع نمود، این محیط فرهنگ توانمندسازی کارکنان را ارتقا می‌دهد و موجب تقویت تعهد، همکاری و وفاداری کارکنان می‌گردد (۱). روابط کاری مطلوب در سطح سازمان، به بروز کارآیی، بهره‌وری و رضایت شغلی منجر می‌شود که ثبات و ادامه حیات سازمان را فراهم می‌کند. در سطح ملی نیز منجر به بهبود بهره‌وری و افزایش درآمد می‌شود و در نهایت ثبات و امنیت اجتماعی و سیاسی میسر می‌گردد (۵۲). در تبیین یافته حاصل، رابطه میان فردی به ارتباطات قوی بین کارکنان یک اداره و سازمان اشاره دارد. داشتن مهارت‌های بین فردی قوی برای تبدیل شدن به یک ارتباط مؤثر در هر سازمان به ویژه سازمان‌های ورزشی حیاتی است (۵۳). ایجاد روابط با همکاران، تبادل دانش و اطلاعات و توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های جدید، نقش مهمی در موفقیت کاری و پیشرفت شغلی دارد. در مجموع روابط بین فردی در اداره‌های ورزش و جوانان برای موفقیت شغلی تک تک کارکنان بسیار مهم است. مهارت‌های ارتباطی قوی باعث کاهش ارتباطات نادرست و اختلافات احتمالی ناشی از سوء تفاهم‌ها، سردرگمی و منفی‌گرایی می‌شود. علاوه بر این، موجب احترام متقابل و قدردانی از یکدیگر می‌شود و به کارکنان این امکان را می‌دهد که ارتباط و تفاهم مؤثرتری را با همکاران خود داشته باشند؛ بطوری که درک، اعتماد و احساسات مثبت نسبت به یکدیگر حفظ شود (۱۳). از طرف دیگر، نحوه‌ی ادراک و نگرش، در افراد مختلف متفاوت است و فرد همان‌گونه که جو سازمانی را ادراک می‌کند، می‌تواند وظایف خود را انجام دهد. در صورت درک جو مسموم سازمانی توسط کارکنان، اهمال کاری و کوتاهی در انجام وظایف وجود دارد و افراد برای انجام امور کوچک و بزرگ در زندگی شخصی، کاری و عمومی، همیشه کار امروز را به فردا موکول می‌کنند، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری را به دیگران واگذار می‌کنند، عادت به فکر کردن ندارند و برای هر انتخابی تعلل می‌کنند و این موضوع با آمارهایی نظیر کاهش ساعت کار مفید، آمار شکایت اربابان رجوع از کندکاری سازمان‌های بخش دولتی و طولانی شدن مطالبات مراجعین و برخی مشکلات دیگر همسویی دارد. با بهبود روابط بین فردی، کاهش حسادت بین کارکنان، وجود رقابت سالم، وجود ارتباطات انسانی اثربخش، افزایش ارتباطات درونی و کاهش روابط بین فردی بر پایه فریبکاری و خودخواهی اتفاق می‌افتد.

در آخر، فرضیه پنجم پژوهش به بررسی تاثیر نظام پاداش و جبران خدمت مسموم بر ایجاد جو سازمانی مسموم در اداره‌های

^۱ . Tastan,

دلیل توانایی‌های موجود، تمایل دارند مورد ارزیابی قرار نگیرند؛ یا اگر مهارت‌های کارکنان آن‌ها ضعیف یا توسعه نیافته باشد، این فقدان شایستگی، توسط مدیریت ارشد نادیده گرفته شود. از این‌رو چنین مدیرانی با افراد خود به خوبی رفتار نمی‌کنند، تحمل انتقاد سازنده را ندارند؛ با تهدید و خودکامگی، جای هیچ گونه سؤال و قضاوت درباره اقدامات خود باقی نمی‌گذارند و هرگونه تفکر انتقادی را سرکوب می‌کنند؛ در نتیجه سمیتی که ایجاد می‌کنند می‌تواند برای کارکنان آن‌ها بسیار ناتوان کننده باشد و کارکنان احساس کنند کنترلی بر امور ندارند و به ناچار سطح استرس آن‌ها را بالا برده و در نتیجه ابتکار عمل و اشتیاق کارکنان برای اجرای خلاقانه از بین می‌رود (۱۰). بنابراین، رفتار سمی را می‌توان با تفویض قدرت و توانمندسازی کارکنان، حل مسائل داخلی، توسعه مهارت‌های ضروری، آموزش و ترویج فرهنگ عاری از مسمومیت کاهش داد و جوی سالم را جایگزین نمود (۱).

با عنایت به اینکه پژوهش حاضر در اداره‌های ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی انجام شده است، لذا پژوهشگران آتی می‌توانند در سایر استان‌ها و شهرها پژوهش مشابهی انجام دهند. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، ابزار مورد استفاده پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از روستایی بود و ۵ بعد را مورد بررسی قرار داده بود، لذا پژوهشگران آتی می‌توانند از ابعاد مختلف دیگری و پرسشنامه‌های استاندارد دیگری جهت مقایسه نتایج با پژوهش حاضر انجام دهند. همچنین جهت دستیابی به اطلاعات دقیق‌تر و عمیق‌تر، پژوهشگران آتی می‌توانند با استفاده از روش تحقیق کیفی و با انجام مصاحبه، پژوهش مشابهی را جهت پی بردن به موارد پنهان مسأله که شاید به صورت پرسشنامه قابل حصول نبود، انجام دهند.

سپاسگزاری

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند که از مدیران و کارکنان اداره کل، اداره‌های ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی و کلبه عزیزانی که در انجام این پژوهش مشارکت و همکاری داشتند، صمیمانه تشکر و قدردانی نمایند.

ورزش و جوانان آذربایجان شرقی پرداخت. نتایج حاصل از معادلات ساختاری نشان داد که این فرضیه مورد تایید است که با یافته‌های زارع و همکاران (۱۳۹۶) و روستایی (۱۳۹۴) همخوانی دارد. نتایج حاصل از پژوهش زارع و همکاران (۱۳۹۶)، نشان داد که نظام پاداش مسموم با وزن ۰/۰۷ در رتبه چهارم قرار دارد و به عنوان یکی از عوامل ایجاد جو مسموم سازمان شناسایی شد (۴۰). روستایی (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خود نظام پاداش و جبران خدمت مسموم را به عنوان عامل تاثیرگذار در جو مسموم سازمان تأیید کرد (۳۳). در تبیین یافته حاصل، سازمان‌ها و شرکت‌هایی که با نیروی انسانی سروکار دارند، با بهره‌گیری از سیستم‌ها و فرآیندهای مختلفی چون سیستم مدیریت عملکرد، نظام جبران خدمت و سیستم ارزیابی کارکنان، امور مربوط به کارکنان را سامان‌دهی می‌کنند. در واقع سازمان‌ها با بهره‌گیری از این سیستم و ارائه انواع مزایا، علاوه بر افزایش بهره‌وری کارکنان، همکاری نیروی انسانی را تثبیت می‌بخشند (۵۴). با بهبود نظام پاداش و جبران خدمت در ادارات ورزش و جوانان، شاهد افزایش سطوح روحیه و انگیزش در کارکنان، افزایش اعتماد بین کارکنان سازمان، کاهش غیبت کارکنان، افزایش تعهد سازمانی و افزایش رفتارهای اخلاقی در سازمان خواهیم بود.

با بررسی عوامل ایجاد کننده مسمومیت سازمانی در اداره ورزش و جوانان می‌توان گفت، سازمان‌ها دائماً به علت ادغام، مهندسی مجدد، تغییرات مدیریتی، کوچک‌سازی و غیره در حال تغییر هستند؛ اما پیامد ناخواسته این ابتکارات، ایجاد اضطراب شدید و حتی ترس فلج‌کننده در میان کارکنان است. بدون کنترل سموم، جو مسموم ایجاد شده توسط این رویدادهای استرس‌زا، منجر به افزایش هدررفت منابع مالی، افزایش هزینه‌های سلامت، کاهش بهره‌وری و کاهش مشارکت کارکنان می‌شود که در نهایت تاثیر منفی کلی بر سودآوری سازمان در بلندمدت دارد. به علاوه، عمده‌ترین عامل در ایجاد جو مسموم سازمانی، مشکل در ناتوانی مدیران در تشخیص مرز بین نقش استراتژیک خود و نقش‌های عملیاتی زیردستان است. به بیان دیگر، بسیاری از مدیران بر اساس مهارت‌های فنی و اطلاعاتی خود، در رتبه‌های سازمانی خود ارتقا می‌یابند و به

References

1. Abbas M, Saad GB. An empirical investigation of toxic leadership traits impacts on workplace climate and harassment. *Talent Development & Excellence*. 2020 Mar 2;12(3):2317-33.
2. Akinwande MO, Dikko HG, Samson A. Variance inflation factor: as a condition for the inclusion of suppressor variable (s) in regression analysis. *Open journal of statistics*. 2015;5(07):754.

3. Anicich EM, Fast NJ, Halevy N, Galinsky AD. When the bases of social hierarchy collide: Power without status drives interpersonal conflict. *Organization Science*. 2016;27(1):123-40. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1019>
4. Anjum A, Ming X, Siddiqi AF, Rasool SF. An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International journal of environmental research and public health*. 2018;15(5):1035. <https://doi.org/10.3390/ijerph15051035>
5. Arnejčič B. Mobbing in company: Levels and typology. *Organizacija*. 2016;49(4):240-50
6. Azizabadi M. Investigating the effect of toxic organizational climate, job stress and burnout on the tendency of employees to leave the service (Case study: Employees of Mashhad Electricity Department). *Journal of Accounting and Management Vision*. 2020;3(29):87-97.
https://www.jamv.ir/article_118367_5a87eac9db711210e891f4910134db7b.pdf
7. Baillien E, Escartín J, Gross C, Zapf D. Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2017;26(6):870-881. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1385601>
8. Bangwal D, Tiwari P. Workplace environment, employee satisfaction and intent to stay. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2019;31(1):268-84. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0230>
9. Barbera J, Naibert N, Komperda R, Pentecost TC. Clarity on Cronbach's Alpha Use. *Journal of Chemical Education*. 2021;98(2):257-258. <https://doi.org/10.1021/acs.jchemed.0c00183>
10. Catherine Q, Susanna W, Isidora ES, Mark H, Aurélie V, Jean-François H. A review of current knowledge on toxic benthic freshwater cyanobacteria--ecology, toxin production and risk management. *Water Res*. 2013;47(15):5464-79. <https://doi.org/10.1016/j.watres.2013.06.042>
11. Ceacâr NI. Cultura organizațională toxică: diagnostic și prevenție. *Revista de Știință, Inovare, Cultură și Artă „Akademos”*. 2023;69(2):116-25.
12. Chamberlain LJ, Hodson R. Toxic work environments: What helps and what hurts. *Sociological Perspectives*. 2010;53(4):455-77.
13. Chu LC. Mediating toxic emotions in the workplace-the impact of abusive supervision. *Journal of Nursing Management*. 2014;22(8):953-63.
14. Daniel TA. *Organizational toxin handlers: The critical role of HR, OD, and coaching practitioners in managing toxic workplace situations*: Springer; 2020.
15. Dogan Ü, Aslan H. Investigation of the Relationship between School Principals' Toxic Leadership Behaviors and Teachers' Perceptions of Organizational Gossip. *International Journal of Psychology and Educational Studies*. 2024;11(2):145-54. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2024.11.2.1307>
16. Ebrahimi SA, Eynali M, Bagheri GaraBolagh H. the Consequences of Toxic Leadership in Sport Teams: Mediation Role of Unit Civility. *Research in Sport Management and Motor Behavior*. 2020;10(19):180-97. <https://doi.org/10.29252/jrsm.10.19.180> [In Persian]
17. Farghaly Abdelaliem SM, Abou Zeid MAG. The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. *BMC nursing*. 2023 Jan 4;22(1):1-12.. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01167-8>

18. Freedman BD. Risk factors and causes of interpersonal conflict in nursing workplaces: Understandings from neuroscience. *Collegian*. 2019;26(5):594-604. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2019.02.001>
19. Ghanbari S, Majooni H. The Role of Destructive Leadership in Burnout Mediated by Organizational Justice and Procrastination. *Strategic Research on Social Problems*. 2021;10(3):69-98. <https://doi.org/10.22108/srsp.2021.130961.1738> [In Persian]
20. Ghasemi MH, Doroudian AA, Mortazavi SS. The relationship between organizational climate and dual-trust in top level sport associations of Iran. *Human Resource Management in Sports*. 2014;2(1):59-69. <https://doi.org/10.22044/shm.2014.547> [In Persian]
21. Hatami S, Beyrami Igder J, Sobhani Y. Relationship between the Organizational Climate and the Quality of Work Life with Productivity and Sports Organizations. *Sport Management Studies*. 2016;8(36):227-42. <https://doi.org/10.22089/smrj.2016.790> [In Persian]
22. Johnson LPQ. After Enron: remembering loyalty discourse in corporate law. *Delaware Journal of Corporate Law*. 2003;27(28): 27-35.
23. Joseph S, Davide O. Impact of Toxic Leadership on Organizational Culture. *Policy Studies*. 2023.
24. Kruzhilko O, Polukarov O, Vambol S, Vambol V, Khan N, Maystrenko V, et al. Control of the workplace environment by physical factors and SMART monitoring. *Archives of Materials Science and Engineering*. 2020; 103(1): 18-29. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.1770>
25. Maitlis S, Ozcelik H. Toxic decision processes: A study of emotion and organizational decision making. *Organization Science*. 2004;15(4):375-393. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0070>
26. Maleki MR, Faghihi A, Mirsepasi N. deficiencies of Public Sector compensation in Iran. *Iranian journal of management sciences*. 2019; 14(54): 1-29. http://journal.iams.ir/article_307_3ceba9d446b918fd7cce09caacdee906.pdf
27. Mehri H, Davodi H, Abdullahi Mofard B. The Effects of Extreme Competitiveness and Interpersonal Jealousy of Employees (Deviant Behavior) on Creating a Poisonous Atmosphere in the Organization *Economic Studies, Financial Management and Accounting*. 2019; 4(5):63-82.
28. Milosevic I, Maric S, Lončar D. Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2020;27(2):117-37. <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>
29. Mirza Karimi M, Esmaeili Shazandi MR, Haji Anzehaei Z. Testing the Model of Job Characteristics and Work-Leisure Conflicts with Physical Activity Attitudes in Staff of Ministry of Sport and Youth. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2021; 20(53):247-64. <https://doi.org/10.22034/ssys.2021.466>
30. Nasiri Valyk Beny F, Shaygani Manie S. The Relationship between Organizational Structure and Organizational Development in Bu Ali Sina University. *Journal of Development & Evolution Mangement*. 2016;26(8):45-51. <http://sanad.iau.ir/fa/Article/949844>
31. Pickering CE, Nurenberg K, Schiamberg L. Recognizing and responding to the “toxic” work environment: Worker safety, patient safety, and abuse/neglect in nursing homes. *Qualitative health research*. 2017;27(12):1870-81. <https://doi.org/10.1177/1049732317723889>

32. PourMousavi SM, Salari Sardari F, Alizadeh SD, Bayranvandzadeh M, Shahinifar M. Influence of Physical Structures of Urban Spaces on Environmental Security (Case Study: Samen Region, Mashhad City). *Human Geography Research*. 2015;47(3):463-76. <https://doi.org/10.22059/jhgr.2015.51256>
33. Qalavandi H, Ahmadian Z. Causal pattern of relationships between professional ethics, organizational health and quality of work life in the higher education system. *Quarterly Journal Educational Leadership and Management* 2017;4(11):143-58.
34. Rabie Sangalji V. Investigating the impact of management skills on the organizational performance of sports and youth departments in Mazandaran province. 5th National Conference on Management & Humanities Science Research in Iran Tehran Univcity, Iran, 2018. [In Persian]
35. Rastegar AA, Golshahi B. The Challenges of Relationship between Individuals and Organization in Knowledge Based Companies. *Management Studies in Development and Evolution*. 2019;28(92):115-33. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.10107>
36. Rezaei S, monazami A. Designing an effective model of strategic control for Sports organizations in Iran: With grounded theory approach. *Sport Management Journal*. 2020;12(1):223-40. <https://doi.org/10.22059/jsm.2019.269788.2180> [In Persian]
37. Rezvani N, Mokhtari Dinani M, Norouzi Seyed Hossini R. Modeling the Linear Relationships Between Professional Ethics with Professional Competencies and Social Responsibility of Sport Federation's Staff. *Sport Management Journal*. 2023;15(4):109-95. <https://doi.org/10.22059/jsm.2022.337592.2885> [In Persian]
38. Roustaei S. Toxic climate of organization: A conceptualization and measure. Rafsanjan, Iran: Vali-E-Asr University of Rafsanjan, 2015. [In Persian]
39. Ruihley BJ, Li B. An introduction to sport organizations. *Administration and Governance in Global Sport Business*: Kendall Hunt. 2021
40. Rusbasan D, Collisson B, Ham E. Toxic coaching of collegiate student-athletes: Burnout mediates the relation between school/sport conflict and commitment. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*. 2021;14(1):365-386. <https://scholarcommons.sc.edu/jiia/vol14/iss1/37>
41. Safari O, Safari G, Asadi S. The relationship between the toxic organizational atmosphere and the desire to leave the job through job burnout among the employees Business management and information science. 2022;1(3):12-22. [In Persian]
42. Saati A, Shabani bahar G, Solymani M. Analyzing of The Effect of Talent Management System on Employees Empowerment Process Through Organizational Intelligence at Sport and Youth General Office of Iran. *New Approaches in Sports Mmanagement* 3 2020; 8 (28) :101-118
URL: <http://ntsmj.issma.ir/article-1-1339-En.html> [In Persian]
43. Sajjadi SN. Management of sports organizations. Tehran: Samt Publications; 2012. [In Persian]
44. Shabani A, Sohrabiyan Moghadam A. The Relationship between Organizational Climate and Self-esteem among Staff of Sports and Youth Departments of Tehran Province. *The Journal of Modern Thoughts in Education*. 2019;2(14):111-119. <http://sanad.iau.ir/fa/Article/1110630> [In Persian]
45. Shabani bahar, G., Goudarzi, M., Loqmani, M. Predicting the Organizational Agility Components through Organizational Climate of Iranian Sport and Youth Ministry. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2015; 2(3): 31-41. [In Persian]

46. Shariati M, Majidi A, Khojaste M. Investigating impact of job structure changes on employee job satisfaction in one of police units. Quarterly journal of resource management in the police force. 2016;4(16):61-86. [In Persian]
47. Sull D, Sull C, Cipolli W, Brighenti C. Why every leader needs to worry about toxic culture. MIT Sloan Management Review. 2022.
48. Sull D, Sull C, Zweig B. Toxic culture is driving the great resignation. MIT Sloan Management Review. 2022. <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>
49. Sull D, Sull C. The toxic culture gap shows companies are failing women. MIT Sloan Management Review. 2023; 64(3):1-9.
50. Sürücü L, Maslakci A. Validity and reliability in quantitative research. Business & Management Studies: An International Journal. 2020;8(3):2694-726. <https://doi.org/doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1540>
51. Taghipor ghoriz, safari o, rostami a. The relationship between organizational indifference and organizational inertia through organizational silence in the employees of the General Department of Sports and Youth of Fars. Management and organizational behavior in sports. 2022;7(11):25-33. <http://sanad.iau.ir/fa/Article/1045879> [In Persian]
52. Taştan SB. Toxic workplace environment: In search for the toxic behaviours in organizations with a research in healthcare sector. Postmodern Openings. 2017;8(1):83-109.
53. Tsang S, Royse CF, Terkawi AS. Guidelines for developing, translating, and validating a questionnaire in perioperative and pain medicine. Saudi journal of anaesthesia. 2017;11(Suppl 1):S80-S9. https://doi.org/10.4103/sja.SJA_203_17
54. Uysal HT. The mediation role of toxic leadership in the effect of job stress on job satisfaction. International Journal of Business. 2019;24(1):55-73.
55. Vahdani M, Moharramzadeh M, SeyedAmeri MH. Analyzing the Effective Factors of Job Burnout and Coping Strategies in Personnel of Youth and Sport General Offices. Sport Management and Development. 2017;5(2):1-16. https://jsmd.guilan.ac.ir/article_2131_3265bab3305c294b5030b9b65dc53f44.pdf [In Persian]