

پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره ۷، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۶

## واکاوی رهاوردهای سازمان سمی با روی‌آورد مدلیابی ساختاری تفسیری

مصطفی هادوی‌نژاد<sup>\*</sup>، سلطنه اسدزاده<sup>۲</sup>

- ۱- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی‌عصر (عج)، رفسنجان، ایران  
۲- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی‌عصر (عج)، رفسنجان، ایران

پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۷

دریافت: ۱۳۹۵/۵/۳

### چکیده

سمی‌شدن سازمان‌ها به پدیده‌ای فرآگیر در زندگی سازمانی تبدیل شده است. از این رو نگاه نظریه‌پردازان و پژوهشگران را برای بررسی و شناخت چیستی و چگونگی آن به سمت خود جلب کرده است. در همین راستا، پژوهش حاضر نیز با هدف شناسایی رهاوردهای سازمان سمی با استفاده از طراحی مدل ساختاری تفسیری انجام شده است. به این منظور پس از مطالعه ادبیات پژوهش و شناسایی رهاوردهای سازمان سمی و گنجاندن آنها در پرسشنامه نیمه‌بسته‌ای مبتنی بر طیف لیکرت، پرسشنامه میان ۲۶ نفر از خبرگان سازمان‌های اجرایی شهر رفسنجان توزیع شد. خبرگان یاد شده با استفاده از نمونه‌گیری‌های مفهوم و گلوله‌برفی شناسایی شده بودند. در ادامه، با استفاده از تحلیل فازی، گویه‌ها غربال و پس از مقوله‌بندی برای کشف مدل در سنجه‌ای مربوط به مدلیابی ساختاری تفسیری واقع شدند. طبق نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌های سنجه‌اخیر، در مجموع ۶ متغیر در ۳ سطح به عنوان رهاوردهای سازمان سمی شناسایی شدند. سطح اول شامل رهاوردهای فردی‌شناختی، روانشناختی - نگرشی و رفتاری و نیز رهاوردهای گروهی می‌شد. سطح دوم، رهاوردهای درون‌سازمانی و سطح سوم، رهاوردهای برون‌سازمانی را در بر می‌گرفتند.

E-mail: hadavi@vru.ac.ir

\* نویسنده مسئول مقاله:

واژه‌های کلیدی: لغهٔ تاریک رفتار سازمانی، سازمان سمی، سمیت سازمانی، مدلیابی ساختاری تفسیری.

## ۱ - مقدمه

زندگی سازمانی همواره آن طور که مطلوب اعضای آن است، رقم نمی‌خورد و گاه به گونه‌ای ناگوار است که کام آنها را تلخ می‌کند. این تجربهٔ تلخکامی، برآمده از «سازمان‌های سمی<sup>۱</sup>» است [۱، ص ۸]؛ سازمان‌هایی دارای سمومی از قبیل رهبران زهرآگین، پیروان مستعد مسمومیت و محیطی رسانا برای آلدگی به شرنگ‌های سازمانی [۲]. چنین سازمان‌هایی آنکه از رویدادهای سمی، شامل نیات (مانند بداندیشی و کینه‌توزی)، ناشایستگی‌ها (مانند ضعف مهارت‌های بین‌فردي)، خیانت‌ها (مانند افسای راز و عدم صداقت)، بی‌عاطفگی‌ها (مانند نبود همدلی و هوش عاطفی)، دخالت‌های نابجا (مانند کترل فزاینده و افزودن کار فراطاقت بر دوش کارکنان)، ضرورت‌های سمی (مانند رهبری و تغییرات سازمانی سمی) و رویدادهای نهادی سمی (مانند خطمشی‌های سمی و نبود عدالت) هستند [۳]. با فرآگیر شدن دامنهٔ این رویدادها در سازمان‌ها، این روزها محیط‌های کاری سمی به یکی از معضلات اساسی فراگیر اجتماعی تبدیل شده‌اند [۴]، به نحوی که از نظر برخی صاحب‌نظران، بسیاری از سازمان‌های کنونی را باید خانواده‌هایی بزرگ، غیرکارکردی و لبال از دروغ، فریب و تقلب دانست [۵]. از آنجا که فهم سازمان برای شناخت اوضاع و احوال کاری، ضرورتی مدیریتی است [۶]، با در نظر داشتن این واقعیت که گاه محیط کار سازمان دچار آلدگی سمی<sup>۲</sup> می‌شود [۷]، شایسته است نحوه این آلدگی مورد بررسی و دقت نظر علمی قرار گیرد. اگرچه در این ارتباط ادعا می‌شود که سازمان سمی جز نااثربخشی برای خود و تخریب برای اعضاش چیزی به ارمغان نمی‌آورد [۵]، اینکه این ادعا چگونه و براساس کدام پویایی‌های رفتار سازمانی در عمل، مطابق بوم، جامهٔ عینیت به خود می‌پوشاند و رهاردهای قابل درک آن از منظر آگاهان سازمانی چیست، پرسشی است که مطالعهٔ حاضر متکفل پاسخ به آن است. بنابراین هدف از انجام این پژوهش، بررسی رهاردهای سازمان سمی و کاوش پویایی‌های

1. Toxic Organizations  
2. Toxicity



آنها در قالب یک مدل ساختاری تفسیری در چارچوب مطالعه‌ای موردي در سازمان‌های اجرایی رفسنجان است.

## ۲- مروری بر پیشینه پژوهش

### ۱-۱- سازمان سمی

با تکامل دانش مدیریت رفتار سازمانی، در کنار طرح متغیرهای وابسته کارکردی از قبیل رضایت شغلی، عملکرد، تعهد سازمانی و مانند آنها، متغیرهایی غیرکارکردی مورد توجه قرار گرفتند که اساساً به رهایردهایی منفی در سازمان منجر می‌شدند. این سinx از رفتارهای غیرکارکردی در سازمان به بعد دیگری از سازمان توجه می‌دادند که از آنها به لبۀ تاریک رفتار سازمانی<sup>۱</sup> یاد می‌شود [۸]. یکی از مفاهیمی که در ساحت لبۀ تاریک رفتار سازمانی طرح می‌شود، سمی بودن سازمان است که خاستگاه آن را باید در دل بروز رسوایی‌های بزرگی مثل انرون<sup>۲</sup> جستجو کرد [۹]. لبۀ تاریک سمی سازمان از منظرهای گوناگونی همچون تحول سازمانی، روانکاوی، روانپزشکی، روانشناسی صنعتی و مشاوره سازمانی، نظریه سیستم‌ها، روانشناسی صفات، انسان‌شناسی فرهنگی و هوش عاطفی و اجتماعی بررسی شده است [۱۰].

### ۲- رهایردهای سازمان سمی

رهایردهای سازمان رسمی را به سه دسته‌ فردی، گروهی و سازمانی قابل تقسیم است:

**(الف) رهایردهای فردی:** برخی از رهایردهای فردی از نوع «روانشناسی - نگرشی» هستند که از جمله آنها می‌توان به کاهش معناداری کار نزد اعضای سازمان اشاره کرد [۴]; چه اینکه کار معنادار به طور مستقیم نتیجه محیط کاری است که بر هدف اصلی افراد تأثیر می‌گذارد [۱۱]. دو رهایردد دیگر روانشناسی - نگرشی، کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی هستند [۴]. پنج بعد شغلی که رضایت شغلی از آنها اثر می‌پذیرد، عبارتند از خود شغل، پرداخت، فرصت ارتقاء، سرپرستی و همکاران [۱۲]. انتظار می‌رود در سازمان سمی همه یا برخی از این

1. Dark Side of Organizational Behavior  
2. Enron

پنج مؤلفه دستخوش تغییر قرار گیرند و در نتیجه از رضایت شغلی کاسته شود. همچنین تعهد سازمانی به سه دسته تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر دسته‌بندی می‌شود؛ مراد از تعهد عاطفی، وفاداری کارکنان به ارزش‌ها و اهداف سازمان است. تعهد مستمر به تمایل حسابگرانه کارکنان برای بقا در سازمان و تعهد هنجاری، به تعهد عضو سازمان به سازمان، متأثر از هنجارهای سازمانی اشاره دارد [۱۳]. به سبب سمی شدن سازمان، از یکسو هنجارهای سازمان شکسته می‌شوند و زمینه برای کاهش تعهد هنجاری افراد فراهم می‌آید. از سوی دیگر، از وفاداری کارکنان به ارزش‌ها و اهداف سازمان کاسته شده و به علت کاستی‌های عملکردی ناشی از آلودگی سمی، تمایل حسابگرانه اعضا برای بقا در سازمان کم می‌شود.

یکی دیگر از رهابردهای روانشناسی سازمان رسمی، کاهش انگیزش شغلی است، زیرا سازمان سمی باعث روند نزولی شاخص‌های بهداشت روانی در محیط کار و در نتیجه کاهش انگیزش شغلی کارکنان می‌شود [۱۴]. آلودگی سمی سازمانی می‌تواند به افزایش احساس خشم، اضطراب و فشار روانی نیز منجر شود [۴؛ ۵؛ ۱۵]، زیرا وقتی احترام میان همکاران در سازمان در اثر عواملی مثل خشم مخدوش شود، اضطراب فرونی می‌گیرد [۱۶] و به تبع آن فشار روانی افزایش پیدا می‌کند. همچنین آلودگی سمی سازمانی، پدیده‌ای است که افراد را از عزت نفس خالی می‌کند [۱، ص ۸]. کسانی که احترام چندانی برای خود قائل نیستند، نگرش منفی نسبت به خود یافته‌اند؛ احساس خوبی نسبت به خودشان ندارند و معمولاً در طرز رفتار مؤثر با دیگران مشکل دارند و گرفتار خودشکی هستند [۱۷]. افرادی که عزت نفس ضعیفی دارند، به شدت تحت تأثیر ارزیابی دیگران از خودشان قرار دارند؛ کسانی را که بازخورد مثبت به آنان می‌دهند می‌ستایند و کسانی که بازخورد منفی می‌دهند، تحقیر می‌کنند [۱۸].

در کنار رهابردهای روانشناسی - نگرشی سازمان سمی، «رهابردهای شناختی» قرار دارند که یکی از مصادیق آن، تصمیم‌گیری ضعیف و اختلال در قضاوت [۴] و دیگری ضعف حافظه و عدم تمرکز ذهنی است [۵]. از دست دادن حافظه نیروی کار در درون سازمان یکی از مهم‌ترین تهدیدات پیش روی بهداشت سازمانی است، چرا که از دست دادن حافظه کارکنان موجب از دست دادن دانش سازمانی می‌شود [۱۹]. این از دست دادن حافظه به طور چشم‌گیری بیشتر مربوط به کارکنان مجبوب و آگاه سازمان است [۲۰].



**ب) رهادردهای رفتاری:** سازمان‌های رسمی بر میزان احتمال تأخیر، غیبت و ترک خدمت کارکنان می‌افزایند [۵]. غیبت شغلی هزینه بالایی برای سازمان‌ها دارد و این هزینه‌زایی به دو طریق است: اول هزینه جبران جایگزین برای کارکنانی که غیبت می‌کنند و دوم کاهش بهره‌وری و عملکرد سازمان [۲۱]. به همین ترتیب از دیدگاه سازمانی ترک خدمت کارکنان نیز هزینه‌های زیادی بر سازمان تحمیل می‌کند [۲۲].

از جمله رهادردهای فردی سازمان رسمی، «رفتارهای انحرافی سازمانی» هستند که آگاهانه از سوی عضو سازمان سر می‌زنند و با منوبات قانونی سازمان مغایر هستند [۲۳]. این رفتارها هنجارهای مهم سازمان را مخدوش می‌سازند و سلامت سازمان و یا اعصاب آن را تهدید می‌کنند. در یک دسته‌بندی، رفتارهای انحرافی به چهار دسته رفتارهای انحرافی مالی (آسیب‌رسان به اموال یا دارایی‌های سازمان)، خدماتی (ناقض هنجارهای رسمی و استاندارهای ارائه خدمات)، شخصی (رفتارهای خشونت‌آمیز در سازمان) و سیاسی (رفتارهای نفع طلبانه فردی به بهای منافع جمع یا صدمه به دیگران) تقسیم شده‌اند [۲۴].

**ج) رهادردهای گروهی:** رنج ناگزیر بسیاری از سازمان‌ها داشتن افراد سمی دارای رفتارهای منفی است [۲۵]. در اثر تعارض‌های ناشی از کار با این افراد، اغلب ارتباطات، انسجام و تبعیت از اهداف گروه مختلف و از رضایت و اعتماد اعضا کاسته می‌شود [۲۶].

**د) رهارد سازمانی:** کاهش عملکرد سازمانی را می‌توان رهارد سازمانی مهمی برای سازمان رسمی تلقی کرد. رهبر سازمان نقش بیشتری را در عملکرد ضعیف سازمان دارد. اگر رهبر سازمانی سمی باشد، رفتارهای او برای عملکرد سازمان زیان‌بار خواهد بود. حتی اگر رهبر سازمان سمی نباشد، اما مدیران زیردستش سمی باشند، چه بسا به عملکرد منفی سازمان منجر شود، زیرا چنین مدیرانی باعث احساس نامیدی، خشم، روحیه پایین، ارتباطات ضعیف و افسردگی در میان کارکنان و در نتیجه عملکرد ضعیف کارکنان می‌شوند [۱۵].

اگر چه رهادردهای یاد شده از سازمان سمی در پیشینه پژوهش مورد توجه واقع شده‌اند، بررسی جواب‌بومی آن نیازمند مطالعاتی مستقل است. از این رو در امتداد هدف پژوهش، این

پرسش‌ها طرح شده‌اند: رهابردهای سازمان سمی در سازمان‌های اجرایی رفسنجان کدامند و روابط علیٰ حاکم میان این رهابردها در چه سطوحی و چگونه برقرار هستند؟

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، مطالعه‌ای موردنی در سازمان‌های اجرایی رفسنجان بود. برای گردآوری داده‌ها با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری مفهوم<sup>۱</sup> و گلوله برفی<sup>۲</sup> (از جمله روش‌های نمونه‌گیری هدفمند در مطالعات کیفی) از خبرگان این سازمان‌ها دعوت به عمل آمد [۲۷، صص ۲۰۹-۲۰۸]. براساس نمونه‌گیری مفهوم، خبرگان کسانی بودند که پس از دریافت تعریف مفهومی سازمان سمی، به شناخت چنین سازمانی اذعان میکردند. همچنین بر پایه نمونه‌گیری گلوله‌برفی از خبرگان منتخب توسط نمونه‌گیری مفهوم خواسته می‌شد، مطلعان دیگری از اعضای سازمان را که می‌شناسند، معرفی کنند تا در معرض نمونه‌گیری مفهوم واقع شوند. در مجموع، ۲۶ نفر از کارکنان ۲۰ سازمان برای مشارکت شناسایی شدند و اعلام آمادگی کردند. نسبت آنها بر حسب جنسیت، ۹۳ درصد مذکور، و ۷ درصد مؤنث، بر حسب سن، بین ۲۷ تا ۵۱ سال با میانگین ۴۲ سال و به لحاظ سابقه کار بین ۷ تا ۳۱ سال با میانگین ۱۸ سال بود. در ابتدا، داورگان خبرگان برای معرفی پژوهش و نحوه مشارکت اعضا در فرایند پژوهش تشکیل شد. سپس، پرسشنامه‌ای نیمه‌بسته بر پایه طیف لیکرت، حاوی رهابردهای مستخرج از ادبیات پژوهش میان خبرگان توزیع شد. رهابردهای جدید معرفی شده دوباره در قالب پرسشنامه مشابهی در اختیار خبرگان قرار گرفت. برای غربالگری رهابردهای قابل اعتنای ختنی کردن تفاوت‌های فردی مشارکت‌کنندگان در تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی، از منطق فازی در میانگین‌گیری از نظرات خبرگان استفاده شد. برای این کار، دامنه متغیرهای کیفی با توجه به جدول ۱ به شکل اعداد فازی مثالی تعریف شد. اعداد فازی قطعی شده طبق فرمول مینکوفسکی<sup>۳</sup> ( $\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$ ) و میانگین فازی رهابردها با توجه به روابط زیر محاسبه شدند:

- 
1. Concept Sampling
  2. Snowball
  3. Mincovski



$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

که در آنها  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$  و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است [۲۸].

جدول ۱ اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی ( $\alpha, \beta, \gamma$ )	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰، ۰/۲۵، ۰)	۰/۹۳۷۵
زیاد	(۰/۷۵، ۰/۱۵، ۰/۱۵)	۰/۷۵
متوسط	(۰/۰۵، ۰/۲۵، ۰/۲۵)	۰/۰۵
کم	(۰/۰۲۵، ۰/۱۵، ۰/۱۵)	۰/۰۲۵
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

طبق قاعده‌ای سرانگشتی، رهاردهای با میانگین فازی زدایی‌شده کمتر از  $0/6$  (حد پایین زیاد) حذف شدند. مقتبس از کدگذاری کیفی، رهاردهای خرد همگن در قالب مقوله‌هایی کلان گنجانده و نامگذاری شدند. رهاردهای کلان وارد پرسشنامه مربوط به مدلیابی ساختاری تفسیری و به خبرگان ارائه شدند. مدلیابی ساختاری تفسیری فنی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک نظام پیچیده و فرایندی متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط در یک مدل نظاممند جامع ساختاربندی می‌شوند [۲۹]. خردماهیه کاربست این نوع از مدلیابی در عوض مدلسازی‌های کمی، استخراج مدل بومی اولیه مطابق نظر جمع خبرگان بود. پرسشنامه مزبور ماتریسی موسوم به «ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها» است که متغیرهای مربوط به پدیده مورد مطالعه در سطر و ستون آن قرار می‌گیرند [۳۰].

روابط زوجی متغیرها به وسیله نمادهای  $V$  (عامل سطر  $i$  زمینه‌ساز عامل ستون  $j$ )،  $A$  (عکس  $V$ )،  $X$  (رابطه دوطرفه عوامل  $i$  و  $j$ ) و  $O$  (عدم ارتباط عوامل  $i$  و  $j$ ) مشخص می‌شوند [۳۱]. برایند نظرات از دل پرسشنامه‌ها براساس قاعده رأی اکثریت استحصال و یک ماتریس یکپارچه ساختاری روابط درونی متغیرها ایجاد شد. در ادامه نمادهای روابط

این ماتریس به اعداد ۰ و ۱ تبدیل و در «ماتریس دستیابی» قرار داده شد؛ به این صورت که به ازای  $V$ ، خانه مربوط در ماتریس عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد ۰ گرفت و به عکس درباره  $A$  نیز به ازای  $X$  و  $O$  هر دو خانه به ترتیب ۱ و ۰ گرفتند [۳۲]. پس از ایجاد ماتریس اولیه، باید از برقراری سازگاری درونی آن اطمینان حاصل می‌شد. برای سازگار کردن ماتریس از قوانین ریاضی در سازگاری ماتریس دستیابی استفاده شد، به این صورت که ماتریس دستیابی به توان  $K+1$  رسید ( $K \geq 1$ ). عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قاعده بولن<sup>۱</sup> انجام شد که براساس آن  $1 \times 1 = 1$  و  $1 + 1 = 2$ . برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر متغیر تعیین شد [۳۳]. مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی است که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید و مجموعه پیش‌نیاز متغیرهایی را شامل می‌شود که می‌توان توسط آنها به این متغیر رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام شد. پس از شناسایی عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر، سطح متغیرها تعیین شدند. در اولین جدول، متغیری دارای بالاترین سطح تلقی می‌شد که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان بودند. پس از تعیین این متغیر یا متغیرها، از جدول حذف شدند و با متغیرهای باقیمانده، جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، متغیر سطح دوم مشخص شد و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت [۳۰].

سپس برای ترسیم مدل، متغیرها بر حسب سطح به ترتیب از بالا به پایین چینش و روابط میان آنها براساس ماتریس دستیابی اولیه ترسیم شدند. در پایان، تحلیل MICMAC ارائه شد که در آن متغیرها طبق قدرت هدایت (تعداد عناصر مجموعه دستیابی) و قدرت وابستگی (تعداد عناصر مجموعه پیش‌نیاز) به چهار دسته خودمختار (دارای قدرت هدایت کم و وابستگی ضعیف که نسبتاً به سیستم نامتصل هستند)، وابسته (دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد، متصل (متغیرهای غیرایستا و دارای قدرت هدایت و وابستگی زیاد که هر نوع تغییری در آنها در سیستم اثر می‌گذارد) و مستقل (متغیرهای زیربنایی مدل با قدرت هدایت زیاد و وابستگی کم) تقسیم می‌شوند [۳۲].

1. Boolean



## ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از مطالعه ادبیات پژوهش، ۲۱ رهای برای سازمان سمی شناسایی شدند و در قالب پرسشنامه نخست در اختیار خبرگان قرار گرفت. افزون بر این، از دل پرسش باز پرسشنامه نخست، مبنی بر معرفی رهای دیگر سازمان سمی طبق تجربه مشارکت کنندگان، تعداد ۸ رهای دیگر نیز شناسایی شدند که در مجموع به استناد تحلیل فازی میانگین داده‌های گردآوری شده، هیچ یک از رهای حذف نشدند. در ادامه رهای داده‌ای کلان از دل خرد رهای داده‌ها دسته‌بندی شدند (جدول ۲).

جدول ۲ رهای سازمان سمی

رهای داده‌ای کلان	خرده رهای
رهای داده‌ای فردی: روانشناختی - نگرشی	کاهش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عزت نفس، معناداری کار و انگیزش شغلی و نیز افزایش فشار روانی، اضطراب و خشم
رهای داده‌ای فردی: رفتاری	رفتارهای انحرافی خدماتی، سیاسی، شخصی و مالی
رهای داده‌ای فردی: شناختی	ضعف حافظه، عدم تمرکز ذهنی، تصمیم‌گیری ضعیف و اختلال در قصاویت
رهای داده‌ای گروهی	اختلال در انسجام، ارتباطات و تبعیت از اهداف گروه، افزایش خصوصیت میان اعضای گروه و نیز کاهش اعتماد بین فردی
رهای داده‌ای درون‌سازمانی	کاهش عملکرد سازمانی و بهره‌وری، اختلال در ارتباطات بین بخش‌های سازمان، افزایش مقاومت در برابر تغییر و رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی و مخدوش شدن اخلاق در سازمان
رهای داده‌ای برون‌سازمانی	افزایش نارضایتی ارتباطی و کاهش اعتماد عمومی به سازمان

پس از به دست آمدن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (جدول ۳) برای رهای سازمان سمی، ماتریس دستیابی تهیه و به شرح جدول ۴ سازگار شد. در این ماتریس، سلول‌هایی که پس از سازگاری تغییر کرده‌اند، با علامت \* نمایش داده شدند. در ادامه، سطح متغیرها طبق جدول ۵ تعیین و مدل ساختاری تفسیری ترسیم شد (شکل ۱). جدول ۶ شامل درجه قدرت هدایت و قدرت وابستگی رهای داده‌ای سازمان سمی است که طبق آن رهای داده‌ای درون و برون‌سازمانی وابسته و دیگر رهای داده‌ها متصل محسوب می‌شوند.

جدول ۳ ماتریس ساختاری روابط درونی رهاوردهای سازمان سمی

ردیف	رهاوردها	۶	۵	۴	۳	۲
۱	روانشنختی - نگرشی	V	X	X	V	V
۲	رفتاری		X	X	V	V
۳	شنختی		A	V	V	
۴	گروهی			V	V	
۵	درون‌سازمانی				V	
۶	برون‌سازمانی					

جدول ۴ ماتریس دستیابی رهاوردهای سازمان سمی پس از سازگاری

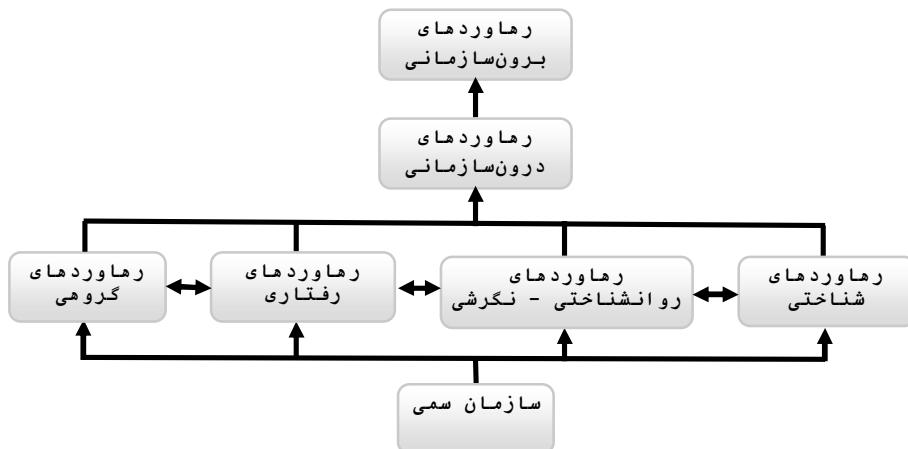
ردیف	رهاوردها	۶	۵	۴	۳	۲
۱	روانشنختی - نگرشی	۱	۱	۱	۱	۱
۲	رفتاری		۱*	۱	۱	۱
۳	شنختی		۱*	۱	۱	۱
۴	گروهی			۱	۱	۱
۵	درون‌سازمانی				۰	۰
۶	برون‌سازمانی				۰	۰

جدول ۵ تعیین سطوح رهاوردهای سازمان سمی

ردیف	رهاوردها	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
۱	روانشنختی - نگرشی	۱-۶	۱-۴	۱-۴	۳
۲	رفتاری	۱-۶	۱-۴	۱-۴	۳
۳	شنختی	۱-۶	۱-۴	۱-۴	۳
۴	گروهی	۱-۶	۱-۴	۱-۴	۳
۵	درون‌سازمانی	۶، ۵	۱-۵	۵	۲
۶	برون‌سازمانی	۶	۱-۶	۶	۱

**جدول ۶ درجه قدرت‌های هدایت و وابستگی رهاوردهای سازمان سمی**

ردیف رهاوردها	۶	۵	۴	۳	۲	۱
قدرت هدایت	۱	۲	۶	۶	۶	۶
قدرت وابستگی	۶	۵	۴	۴	۴	۴

**شکل ۱ مدل ساختاری تفسیری رهاوردهای سازمان سمی****۵- نتیجه‌گیری**

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی رهاوردهای سازمان سمی در قالب ترسیم مدل ساختاری تفسیری در سازمان‌های اجرایی رفسنجان بود. برای نیل به این هدف، وفق نتایج پژوهش معلوم شد سازمان سمی به طور مستقیم رهاوردهایی فردی و گروهی به دنبال دارد که همگی در هم اثر متقابل دارند. رهاوردهای فردی سازمان سمی در سه دسته رهاوردهای شناختی، روانشناسی - نگرشی و رفتاری تقسیم می‌شوند؛ براساس رهاوردهای شناختی انتظار می‌رود اعضای سازمان سمی، ضعف حافظه، عدم تمرکز ذهنی، تصمیم‌گیری ضعیف و اختلال در قضاوت را تجربه کنند. همان‌سان که سموم طبیعی عملکرد فیزیولوژیک بدن انسان را دچار آسیب‌های جدی می‌کند، سموم سازمانی نیز این سوءکارکرد را دارند و موجب می‌شوند تا

اعضای سازمان دچار آشفتگی‌های شناختی یاد شده شوند. از این رو چندان دور از انتظار نخواهد بود که ضریب خطای ایشان در انجام وظایف افزوده شد.

رهادردهای روانشناختی - نگرشی شامل کاهش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عزت نفس، معناداری کار و انگیزش شغلی از یکسو و افزایش فشار روانی، اضطراب و خشم از سوی دیگر است. به این ترتیب متأثر از سوم سازمانی، از منظر روانشناختی آرامش از اعضای سازمان گرفته می‌شود و از منظر نگرشی نسبت به شغل و سازمان، نه تنها دیگر چندان دل در گرو کار ندارند که به سازمان هم تعهد قابل قبولی نخواهند داشت.

از دیگر رهادردهای فردی سازمان سمی، رهادردهای رفتاری است. رفتارهای پیامد چنین سازمانی، هنجارستیز و از نوع رفتارهای انحرافی است. به این ترتیب بروز رفتارهایی مانند تأخیر و تعجیل، اهمال کاری، اسراف و اتلاف منابع سازمان، کمکاری عمدى و مانند آنها (رفتارهای انحرافی خدماتی)، پارتی بازی، شایعه‌پراکنی، عیب‌جویی، رقابت ناسالم و مانند آنها (رفتارهای انحرافی سیاسی)، تخریب اموال، آسیب زدن به وسایل، جعل ساعت کار، سرقت از سازمان و مانند آنها (رفتارهای انحرافی مالی)، بددهانی، بی‌نزاکتی، آزار کلامی، تخریب کار همکاران و مانند آنها (رفتارهای انحرافی شخصی) می‌شوند. بر همین اساس می‌توان ادعا کرد در سازمان سمی، رفتارهای مسموم در حال تشديد هستند، چه اینکه با سیست شدن اخلاق عمومی، افراد سمی رفتار منفی خود را بروز می‌دهند [۲۵].

در همین ارتباط، پیش‌تر نیز در مطالعاتی به برخی از این‌گونه رهادردهای فردی از قبیل افزایش تأخیر و غیبت، ضعف حافظه و عدم تمرکز ذهنی [۵]، احساس خشم، اضطراب و فشار روانی [۴؛ ۵؛ ۱۴]، کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، تصمیم‌گیری‌های ضعیف و اختلال در قضاوت اعضای سازمان [۴] و کاهش عزت نفس [۱، ص ۸] اشاره شده بود.

از منظر گروهی در سازمان‌های سمی، گروه‌ها دچار اختلال در انسجام، ارتباطات و تعیت از اهداف خود می‌شوند و بر خصوصیت میان اعضای گروه افزوده و به طور متقابل از میزان اعتماد بین‌فردی در آنها کاسته می‌شود. گروهی که اعضای آن از اهداف گروه پیروی نکنند، اثربخشی خود را از دست می‌دهد و با زوال اعتماد متقابل و یکپارچگی میان اعضا و در عوض جایگزین شدن تعارضات غیرکارکردی در آن، کارایی خود را مخدوش می‌شود. آن‌گونه که پیش‌تر نیز مطرح شده بود، افراد سمی غالب مانع عملکرد گروه می‌شوند. در میان این



رهادردهای نامطلوب، ارتباطات، انسجام گروه و تعیت از اهداف گروه مختل و همه این اشکال تعارض باعث کاهش رضایت و اعتماد اعضاء می شود [۲۶].

ثرمه رهادردهای فردی و گروهی سازمان سمی در سطح روبنایی سازمان، کاهش عملکرد سازمانی و بهرهوری، اختلال در ارتباطات بین بخش‌های سازمان، افزایش رفتارهای منافقانه و مقاومت در برابر تغییر و نیز محدودش شدن اخلاق در سازمان خواهد بود، به عبارت دیگر وقتی اعضای سازمان دچار ضعف حافظه، عدم تمرکز ذهنی، تصمیم‌گیری ضعیف، اختلال در قضاوت، فشار روانی، اضطراب و خشم می‌شوند؛ هنجارهای سازمانی را زیر پا می‌گذارند؛ نگرش مثبتی نسبت به شغل و سازمان خود ندارند و وحدت، یکدلی و اعتماد از میان آنها رخت بر می‌بندد، سازمان از درون دچار تزلزل می‌شود و در نتیجه از یکسو با زوال اخلاق در سازمان، رگه‌هایی از نفاق میان اعضاء حاکم می‌شود و تعارضات علاوه بر سطح بین‌فردی، در سطح بین‌بخشی نیز بروز پیدا می‌کنند و از سوی دیگر، تغییرات از سوی کارکنان با مقاومت مواجه و ناکام می‌شوند؛ روشن است در چنین وضعیتی عملکرد سازمانی و بهرهوری در سرنشیبی سقوط قرار خواهد گرفت. بر این پایه، چندان دور از انتظار نخواهد بود که دستاورد بروند سازمانی پدیده سازمان سمی به تبع رهادردهای درون‌سازمانی آن، افزایش نارضایتی ارباب رجوع و کاهش اعتماد عمومی به سازمان باشد.

## ۶- پیشنهادها

با توجه به رهادردهای رفتاری و این نتیجه که رفتارهای سمی به صورت تصاعدی در سازمان رشد می‌کنند، شایسته است تا با شناسایی و مدیریت پیشایندهای سازمان‌های سمی، برای اصلاح آنها اقدام‌های مقتضی صورت پذیرد که در غیر این صورت در گذر زمان، ضریب نفوذ و دامنه پراکنش سوم در سازمان بیشتر خواهد شد. برای انجام پژوهش‌های آتی، علاوه بر انجام پژوهشی مستقل برای شناسایی عوامل موجود و بستر ساز ظهور سازمان سمی (شرنگ‌های سازمانی)، ارزیابی یافته‌های این پژوهش و بازآفرینی آنها در سازمان‌های بخش خصوصی و سازمان‌های اجرایی قلمروهای مکانی دیگر و نیز بررسی یافته‌های مدل و یا روابط آن در

چارچوب راهبردهای پژوهشی آزمایشی یا پیمایش، از قبیل مدلسازی‌های کمی مانند مدلیابی معادلات ساختاری پیشنهاد می‌شود.

## ۷- منابع

- [1] Frost P. J. (2003) *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*, Boston: Harvard Business School Press.
- [2] Padilla A., Hogan R., Kaiser R. B. (2007) "The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments"; *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, pp. 176-194.
- [3] Chamberlain L. J., Hodson R. (2010) "Toxic work environments: What helps and what hurts"; *Sociological Perspectives*, Vol. 53, pp. 455-477.
- [4] Glasø L., Løkke Vie T. (2009) "Toxic emotions at work"; *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, Vol. 2, pp. 13-16.
- [5] Appelbaum S. H., Roy-Girard D. (2007) "Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees", *Corporate Governance*, Vol. 7, pp. 17-28.
- [6] Bennett J., Lehman, W. E. (1999) "Employee exposure to coworker substance use and negative consequences: The moderating effects of work group membership", *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 40, pp. 307-322.
- [7] Too L., Harvey M. (2012) "TOXIC workplaces: The negative interface between the physical and social environments", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 14, pp. 171-181.
- [8] Griffin R. W., O'Leary-Kelly, A. M. (2004) "An introduction to the dark side", In: R. W. Griffin, A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The Dark Side of Organization Behavior*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 1-13.
- [9] Gilbert J. A., Carr-Ruffino N., Ivancevich, J. M., Konopaske R. (2012) "Toxic versus cooperative behaviors at work: The role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations", *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 17, pp. 29-47.



- [10] Goldman A. (2008) "Company on the couch: Unveiling toxic behavior in dysfunctional organizations", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 17, pp. 226-238.
- [11] Duchon D., Plowman, D. A. (2005) "Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance", *The leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 807-833.
- [12] Dalton D., Todor W. D. (1993) "Turnover, transfer, absenteeism: An interdependent perspective", *Journal of Management*, Vol. 19, pp. 193-219.
- [13] Meyer J. P., Allen N. J. (1991) "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- [14] Cox T. (2000) "Organizational healthiness, work-related stress and employee health" In: P. Dewe, M. Leiter, T. Cox (Eds.), *Coping, Health, and Organizations*, New York: Taylor and Francis, pp. 173-190.
- [15] Brett J. M., Stroh L. K. (2003) "Working 61 plus hours a week: Why do managers do it?"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 67-78.
- [16] Buunk B. P., Verhoeven K. (1991) "Companionship and support at work: A microanalysis of the stress-reducing features of social interaction"; *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 12, pp. 243-258.
- [17] Schlenker B. R., Weigold, M. F., Hallam, J. R. (1990) "Self-serving attributions in social context: Effects of self-esteem and social pressure", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 58, pp. 855-863.
- [18] Bumgardner A. H., Kaufman C. M., Levy, P. E. (1989) "Regulating affect interpersonally: When low esteem leads to greater enhancement", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 56, pp. 907-921.
- [19] Soliman F., Spooner K. (2000) "Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, pp. 337-345.
- [20] Lahei D. (2005) "The impact of corporate memory loss", *Leadership in Health Services*, Vol. 18, pp. 35-47.

- [21] Gaudine A. P., Saks, A. M. (2001) "Effects of an absenteeism feedback intervention on employee absence behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 15-29.
- [22] Pietersen C., Oni O. (2014) "Employee turnover in a local government department", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, pp. 141-153.
- [23] Gruys M. L., Sackett P. R. (2003) "Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 11, , pp. 30-42.
- [24] Bennett R. J., Robinson S. L. (2000) "Development of a measure of workplace deviance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 349-360.
- [25] Walton M. (2007) "Leadership toxicity: an inevitable affliction of organisations"; *Organisations and People*, Vol. 14, pp. 19-27.
- [26] Kong Y. D. (2011) "Emotional Intelligence: an Approach for Coping with Toxic Co-workers", *Paper presented at the 2011 National Conference on Entrepreneurship and Innovation*, pp. 154-163.
- [27] Creswell J. W. (2012) *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, Boston: Pearson.
- [28] Mirsepasi N., Tolouei A., Memarzadeh Gh., Peydayi M. (2010) "Designing a model of human resources excellence in public organizations of Iran using Fuzzy Delphi technique", *Journal of Managerial Studies*, No. 87, pp. 1-23. (In Persian).
- [29] Huang J. J., Tzeng G. H. Ong C. S. (2005) "Multidimensional data in multidimensional scaling using the analytic network process", *Pattern Recognition Letters*, Vol. 26, pp. 755-767.
- [30] Attri R., Dev N., Sharma V. (2013) "Interpretive structural modelling (ISM) approach: An overview", *Research Journal of Management Sciences*, Vol. 2, pp.3-8.
- [31] Ravi V., Shankar R. (2005) "Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 72, pp. 1011-1029.



- [32] Faisal M. N. (2010) "Analysing the barriers to corporate social responsibility in supply chains: an interpretive structural modelling approach", *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management*, Vol. 13, pp. 179-195.
- [33] Mandal A., Deshmukh S. (1994) "Vendor selection using interpretive structural modelling (ISM)", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, pp. 52-59.