

## واکاوی رهاوردهای سازمان سمی با روی آورد مدلیابی ساختاری تفسیری

مصطفی هادوی نژاد<sup>۱\*</sup>، سلطنه اسدزاده<sup>۲</sup>

۱- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران

۲- دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران

دریافت: ۱۳۹۵/۵/۳

پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۷

### چکیده

سمی شدن سازمان‌ها به پدیده‌ای فراگیر در زندگی سازمانی تبدیل شده است. از این رو نگاه نظریه‌پردازان و پژوهشگران را برای بررسی و شناخت چستی 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 گنجانیدن 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 سنج‌های اخیر، در مجموع ۶ متغیر در ۳ سطح به عنوان رهاوردهای سازمان سمی شناسایی شدند. سطح اول شامل رهاوردهای فردی شناختی، روانشناختی - نگرشی و رفتاری و نیز رهاوردهای گروهی می‌شد. سطح دوم، رهاوردهای درون‌سازمانی و سطح سوم، رهاوردهای برون‌سازمانی را در بر می‌گرفتند.



واژه‌های کلیدی: لبه 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 تجربه 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 آلودگی به شرنگ‌های سازمانی [۲]. چنین سازمان‌هایی آکنده از رویدادهای سمی، شامل نیت (مانند بداندیشی و کینه‌توزی)، ناشایستگی‌ها (مانند ضعف مهارت‌های بین‌فردی)، خیانت‌ها (مانند افشای راز و عدم صداقت)، بی‌عاطفگی‌ها (مانند نبود همدلی و هوش عاطفی)، دخالت‌های نابجا (مانند کنترل 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 فراگیر شدن دامنه 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 لبالب 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 آلودگی سمی<sup>۲</sup> می‌شود [۷]، شایسته است نحوه این آلودگی مورد بررسی و دقت نظر علمی قرار گیرد. اگرچه در این ارتباط ادعا می‌شود که سازمان سمی جز نااثربخشی برای خود و تخریب برای اعضایش چیزی به ارمغان نمی‌آورد [۵]، اینکه این ادعا چگونه و براساس کدام پویایی‌های رفتار سازمانی در عمل، مطابق بوم، جامعه عینیت به خود می‌پوشاند و رهاوردهای قابل درک آن از منظر آگاهان سازمانی چیست، پرسشی است که مطالعه حاضر متکفل پاسخ به آن است. بنابراین هدف از انجام این پژوهش، بررسی رهاوردهای سازمان سمی و کاوش پویایی‌های

---

1. Toxic Organizations  
2. Toxicity



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

## ۲- مروری بر پیشینه پژوهش

### ۲-۱- 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 رهاوردهایی منفی در سازمان منجر می‌شدند. این سنخ از رفتارهای غیرکارکردی در سازمان به بعد دیگری از سازمان توجه می‌دادند که از آنها به لبه تاریک رفتار سازمانی<sup>۱</sup> یاد می‌شود [۸]. یکی از مفاهیمی که در ساحت لبه 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]. لبه 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].

### ۲-۲- رهاوردهای سازمان سمی

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

**الف) رهاوردهای فردی:** برخی از رهاوردهای فردی از نوع «روانشناختی-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 رهاورد دیگر روانشناختی-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 ارتقا، 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 رهاوردهای روانشناختی 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 فزونی 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 رهاوردهای روانشناختی - نگرشی سازمان سمی، «رهاوردهای 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 مجرب و آگاه سازمان است [۲۰].



ب) رهاوردهای 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 رهاوردهای فردی سازمان رسمی، «رفتارهای انحرافی سازمانی» هستند که آگاهانه از سوی عضو سازمان سر می‌زنند و با منویات قانونی سازمان مغایر هستند [۲۳]. این رفتارها هنجارهای مهم سازمان را مخدوش می‌سازند و سلامت سازمان و یا اعضای 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 استانداردهای ارائه خدمات)، شخصی (رفتارهای خشونت‌آمیز در سازمان) و سیاسی (رفتارهای نفع‌طلبانه فردی به بهای منافع جمع یا صدمه به دیگران) تقسیم شده‌اند [۲۴].

ج) رهاوردهای گروهی: رنج‌ناگزیر 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 مختل و از رضایت و اعتماد اعضا کاسته می‌شود [۲۶].

د) رهاورد سازمانی: کاهش عملکرد سازمانی را می‌توان رهاورد 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 ناامیدی، خشم، روحیه پایین، ارتباطات ضعیف و افسردگی در میان کارکنان و در نتیجه عملکرد ضعیف کارکنان می‌شوند [۱۵].

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



پرسش‌ها طرح شده‌اند: رهاوردهای سازمان سمی در سازمان‌های اجرایی رفسنجان کدامند و روابط علی حاکم میان این رهاوردها در چه سطوحی و چگونه برقرار هستند؟

### ۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش، مطالعه‌ای موردی 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 مذکر، و ۷ درصد مؤنث، برحسب 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 رهاوردهای مستخرج از ادبیات پژوهش میان خبرگان توزیع شد. رهاوردهای جدید معرفی شده دوباره در قالب پرسشنامه مشابهی در اختیار خبرگان قرار گرفت. برای غربال‌گری رهاوردهای قابل اعتنا ضمن خنثی کردن تفاوت‌های فردی مشارکت‌کنندگان در تعبیر 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 مثلثی تعریف شد. اعداد فازی قطعی شده طبق فرمول مینکوفسکی<sup>۳</sup>  $(\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4})$  و میانگین فازی رهاوردها 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  $i$ ام و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است [۲۸].

جدول ۱ اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

| متغیرهای کلامی | عدد فازی مثلثی $(m, \alpha, \beta)$ | عدد فازی قطعی شده |
|----------------|-------------------------------------|-------------------|
| خیلی زیاد      | $(1, 0.25, 0)$                      | ۰/۹۳۷۵            |
| زیاد           | $(0.75, 0.15, 0.15)$                | ۰/۷۵              |
| متوسط          | $(0.5, 0.25, 0.25)$                 | ۰/۵               |
| کم             | $(0.25, 0.15, 0.15)$                | ۰/۲۵              |
| خیلی کم        | $(0, 0, 0.25)$                      | ۰/۰۶۲۵            |

طبق قاعده‌ای سرانگشتی، رهاوردهای با میانگین فازی زدایی شده کمتر از ۰/۶ (حد پایین زیاد) حذف شدند. مقتبس از کدگذاری کیفی، رهاوردهای خرد همگن در قالب مقوله‌هایی کلان گنجانده و نامگذاری شدند. رهاوردهای 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 ساختار بندی می‌شوند [۲۹]. خردمایه 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]. براینده 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  $1 + 1 = 1$  [۲۹]. 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، تغییری 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 برحسب سطح به ترتیب از بالا به پایین چیش 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 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 رهاورد 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 رهاوردهای دیگر سازمان سمی طبق تجربه مشارکت‌کنندگان، تعداد ۸ رهاورد دیگر نیز شناسایی شدند که در مجموع به استناد تحلیل فازی میانگین داده‌های گردآوری‌شده، هیچ یک از رهاوردها حذف نشدند. در ادامه رهاوردهای کلان از دل خرده‌رهاوردها دسته‌بندی شدند (جدول ۲).

جدول ۲ رهاوردهای سازمان سمی

| رهاوردهای کلان                        | خرده‌رهاوردها   |
|---------------------------------------|---|
| رهاوردهای فردی:<br>روانشناختی - نگرشی | کاهش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عزت نفس، معناداری کار و انگیزش شغلی و نیز افزایش فشار روانی، اضطراب و خشم  |
| رهاوردهای فردی: رفتاری                | رفتارهای انحرافی خدمت‌مندی، سیاسی، شخصی و مالی  |
| رهاوردهای فردی: شناختی                | ضعف حافظه، عدم تمرکز ذهنی، تصمیم‌گیری ضعیف و اختلال در قضاوت  |
| رهاوردهای گروهی                       | اختلال در انسجام، ارتباطات و تبعیت از اهداف گروه، افزایش خصومت میان اعضای گروه و نیز کاهش اعتماد بین فردی   |
| رهاوردهای درون‌سازمانی                | کاهش عملکرد سازمانی و بهره‌وری، اختلال در ارتباطات بین بخش‌های سازمان، افزایش مقاومت در برابر تغییر و رفتارهای مناقه‌انه در ارتباطات بین فردی و مخدوش شدن اخلاق در سازمان |
| رهاوردهای برون‌سازمانی                | افزایش نارضایتی ارباب‌رجوع و کاهش اعتماد عمومی به سازمان  |

پس از به دست آمدن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (جدول ۳) برای رهاوردهای 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 رهاوردهای سازمان سمی است که طبق آن رهاوردهای درون و برون‌سازمانی وابسته و دیگر رهاوردها متصل محسوب می‌شوند.



جدول ۳ ماتریس ساختاری روابط درونی رهاوردهای سازمان سمی

| ردیف | رهاوردها           | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ |
|------|--------------------|---|---|---|---|---|
| ۱    | روانشناختی - نگرشی | ۷ | ۷ | X | X | ۷ |
| ۲    | رفتاری             | ۷ | ۷ | X | X |   |
| ۳    | شناختی             | ۷ | ۷ | A |   |   |
| ۴    | گروهی              | ۷ | ۷ |   |   |   |
| ۵    | درون‌سازمانی       | ۷ |   |   |   |   |
| ۶    | برون‌سازمانی       |   |   |   |   |   |

جدول ۴ ماتریس دستیابی رهاوردهای سازمان سمی پس از سازگاری

| ردیف | رهاوردها           | ۶  | ۵ | ۴ | ۳  | ۲ |
|------|--------------------|----|---|---|----|---|
| ۱    | روانشناختی - نگرشی | ۱  | ۱ | ۱ | ۱  | ۱ |
| ۲    | رفتاری             | ۱* | ۱ | ۱ | ۱  | ۱ |
| ۳    | شناختی             | ۱  | ۱ | ۱ | ۱* | ۱ |
| ۴    | گروهی              | ۱  | ۱ | ۱ | ۱  | ۱ |
| ۵    | درون‌سازمانی       | ۰  | ۰ | ۰ | ۰  | ۱ |
| ۶    | برون‌سازمانی       | ۰  | ۰ | ۰ | ۰  | ۰ |

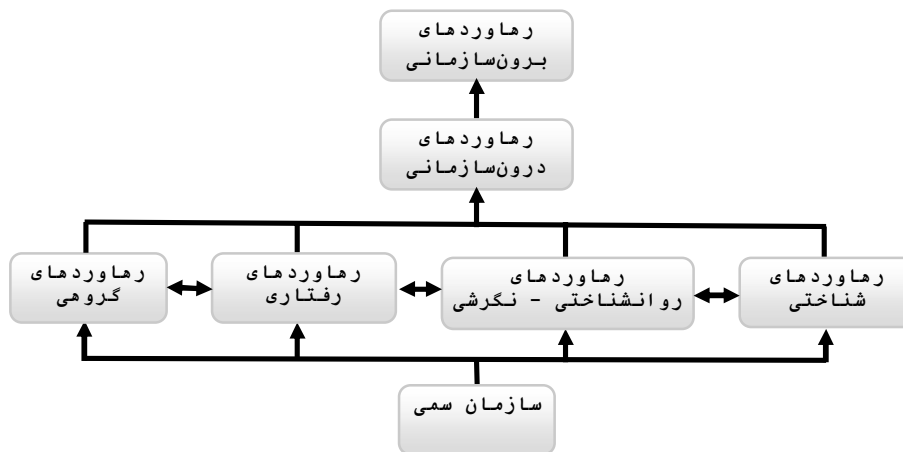
جدول ۵ تعیین سطوح رهاوردهای سازمان سمی

| ردیف | رهاوردها           | مجموعه دستیابی | مجموعه پیش‌نیاز | مجموعه مشترک | سطح |
|------|--------------------|----------------|-----------------|--------------|-----|
| ۱    | روانشناختی - نگرشی | ۱-۶            | ۱-۴             | ۱-۴          | ۳   |
| ۲    | رفتاری             | ۱-۶            | ۱-۴             | ۱-۴          | ۳   |
| ۳    | شناختی             | 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

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



شکل ۱ مدل ساختاری تفسیری رهاوردهای سازمان سمی

## ۵- نتیجه گیری

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، روانشناختی - 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. همان سان 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.

رهاوردهای روانشناختی - نگرشی شامل کاهش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عزت نفس، معناداری کار و انگیزش شغلی از یک سو و افزایش فشار روانی، اضطراب و خشم از سوی دیگر است. به این ترتیب متأثر از سموم 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 رهاوردهای فردی سازمان سمی، رهاوردهای رفتاری است. رفتارهای پیامد چنین سازمانی، هنجارستیز و از نوع رفتارهای انحرافی است. به این ترتیب بروز رفتارهایی مانند تأخیر و تعجیل، اهمال‌کاری، اسراف و اتلاف منابع سازمان، کم‌کاری عمدی و مانند آنها (رفتارهای انحرافی خدماتی)، پارتی‌بازی، 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 تشدید هستند، چه اینکه با سست شدن اخلاق عمومی، افراد سمی رفتار منفی خود را بروز می‌دهند [۲۵].

در همین ارتباط، پیش‌تر نیز در مطالعاتی به برخی از این‌گونه رهاوردهای 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 تبعیت از اهداف خود می‌شوند و بر خصومت 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 اغلب مانع عملکرد گروه می‌شوند. در میان این



رهاوردهای نامطلوب، ارتباطات، انسجام گروه و تبعیت از اهداف گروه مختل و همه این اشکال تعارض باعث کاهش رضایت و اعتماد اعضا می شود [۲۶].

ثمره رهاوردهای 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 مخدوش 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 برمی‌بندد، سازمان از درون دچار تزلزل می‌شود و در نتیجه از یک سو با زوال اخلاق در سازمان، رگه‌هایی از نفاق میان اعضا حاکم می‌شود و تعارضات علاوه بر سطح بین فردی، در سطح بین بخشی 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 سرایشی سقوط قرار خواهد گرفت. بر این پایه، چندان دور از انتظار نخواهد بود که دستاورد برون‌سازمانی پدیده سازمان سمی به تبع رهاوردهای درون‌سازمانی آن، افزایش نارضایتی ارباب رجوع و کاهش اعتماد عمومی به سازمان باشد.

## ۶- پیشنهادها

با توجه به رهاوردهای 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 سموم در سازمان بیشتر خواهد شد. برای انجام پژوهش‌های آتی، علاوه بر انجام پژوهشی مستقل برای شناسایی عوامل موجد 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.