

## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد جو مسموم سازمانی به‌عنوان پیشایند فرهنگ مسموم سازمانی

امین زارع\*، مسیح ابراهیمی\*\*، محمد ابراهیم سنجقی\*\*\*، مجید رمضان\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۹/۰۴

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۲/۱۰

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در ایجاد جو مسموم سازمانی به‌عنوان عاملی تأثیرگذار در بروز فرهنگ مسموم سازمانی صورت گرفت. پژوهش حاضر از جهت هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است و جامعه آماری شامل کارکنان و خبرگان باتجربه و با سابقه یکی از نهادهای انتظامی استان فارس بود. با بررسی ادبیات جو سازمانی، عواملی که زمینه‌ساز بروز جو مسموم سازمانی هستند، شناسایی و با استفاده از نرم‌افزار SPSS و آزمون‌های کلموگروف اسمیرنوف و آزمون t تک‌نمونه‌ای مشخص شد که عوامل و مؤلفه‌های شناسایی شده در سازمان مورد بررسی نیز مصداق پیدا می‌کند. بعد از شناسایی این عوامل، اقدام به رتبه‌بندی آنها گردید. به این منظور پرسشنامه مقایسات زوجی، بین ۱۰ نفر از خبرگان و افراد با سابقه سازمان مورد مطالعه، توزیع و پس از جمع‌آوری، با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice 11 و تکنیک AHP به رتبه‌بندی این عوامل و مؤلفه‌های مربوط به این عوامل پرداخته شد. نتایج نشان داد که رهبری زهرآگین از جهت میزان اهمیت با وزن ۰/۵۹۱ در رتبه اول؛ روابط بین‌فردی مسموم با وزن ۰/۲۰۲ در رتبه دوم؛ ساختار شغلی مسموم با وزن ۰/۱۰۷ در رتبه سوم؛ نظام پاداش مسموم با وزن ۰/۰۷ در رتبه چهارم و ساختار فیزیکی مسموم با وزن ۰/۰۳ در رتبه پنجم قرار گرفتند. همچنین همه مؤلفه‌های مرتبط با هر عامل به‌صورت تفکیک شده و به‌صورت کلی و براساس وزن نهایی هر مؤلفه، رتبه‌بندی شدند.

**کلیدواژه:** جو مسموم؛ فرهنگ مسموم؛ فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)

\*. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Aminzare65@yahoo.com

\*\* .استادیار مجتمع مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

\*\*\* .استاد مجتمع مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

\*\*\*\* .استادیار مجتمع مدیریت و فناوری‌های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

## مقدمه

جو سازمانی به تصورات، احساسات و ارزش‌های کارکنان در محیط کارشان اطلاق می‌شود. همین‌طور احساس تعهد نسبت به سازمان، حس اعتماد و تعلق، اعتماد به نفس و وفاداری را نیز شامل می‌شود که تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند: فضای فیزیکی، قوانین سازمانی حاکم و ویژگی‌های رفتاری افراد در محیط کار قرار می‌گیرد (الیس و هارتلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). جو سازمانی می‌تواند در نگرش و رفتار کارکنان هم به صورت مثبت مانند افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی و هم به صورت منفی مانند افزایش غیبت و ترک خدمت، اثر بگذارد؛ آن‌سان که گاه اثری مستقیم و گاه غیرمستقیم دارد. از این‌رو، باید جو مناسبی در سازمان ایجاد شود تا بتوان به‌نحو مطلوب به اهداف و آرمان‌های سازمان دست یافت (ادمونتون و وسترن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۴۲). در گفتگوهای روزانه در سازمان‌ها، واژه‌های جو متنسج، جو مسموم<sup>۳</sup>، جو ناآرام و مانند آنها بارها به کار برده می‌شود. حال اینکه به مفاهیم علمی آن کمتر توجه می‌شود و روش‌های شناخت آن نیز کمتر مورد تحقیق قرار می‌گیرد (کوهی رستمکلائی و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۳۲). جو مسموم سازمانی تأثیراتی منفی در ذهن، بهره‌وری، عملکرد و تصمیم‌گیری‌ها دارد. در واقع، جو مسموم سازمانی محصول تزریق مفهوم سمیت<sup>۴</sup> سازمانی به کالبد جو سازمانی است. سازمان‌های دارای جو مسموم، سطوح بالای نارضایتی و فشار روانی بین کارکنان ایجاد می‌کنند که فراتر از مسائل کاری معمولی است. نارضایتی و فشار روانی منفی نتیجه روابط انسانی مخرب است. در نتیجه سازمان‌های مسموم می‌توانند در بلندمدت صدماتی را به کارکنان و مدیران شاغل در سازمان وارد کنند (تو و هاروی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۱۷۳).

رابطه جو سازمانی و فرهنگ سازمانی مانند رابطه هوای روزانه و فصل‌هاست. فرهنگ سازمانی که تجلی مجموعه‌ای از ارزش‌های مسلم، اعتقادات و هنجارهای انسانی است و رفتارهای مناسب را در شرایط مختلف به اعضای سازمان گوشزد می‌کند (لوئیس<sup>۶</sup>، ۱۹۸۵)، به اکسیژن یا

1. Ellis and Hartley
2. Edmonton and Western
3. Toxic Climate
4. Toxcity
5. Too and Harvey
6. Louis

مونواکسید کربن می‌ماند که کاملاً بی‌رنگ، بی‌بو و بی‌مزه است؛ نیروی محیطی نامشهودی که هر چه را درون خود دارد، تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ همان‌گونه که استنشاق اکسیژن توسط فردی که به سختی تنفس می‌کند، می‌تواند حیات‌بخش باشد، تأثیر فرهنگ سازمانی مثبت نیز می‌تواند نیروی تعالی‌بخش و دمنده‌ای در کالبد اعضای سازمان باشد؛ به همین ترتیب، همان‌گونه که استنشاق مونواکسید کربن می‌تواند مرگ‌آور باشد، فرهنگ سازمانی منفی نیز می‌تواند به حال سازمان مضر باشد (استینکمب و ارداز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

فرهنگ سازمانی مناسب (مثبت) فرهنگی است که در جهت مأموریت، آرمان مشترک، هدف‌ها و راهبردهای سازمان حرکت کند؛ فرهنگی انعطاف‌پذیر که در آن هنجارها و باورهای تقویت یا تأیید می‌شوند که بتوان به وسیله آنها علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و واکنش مناسب از خود نشان دهد (کلانته سیفری و تندنویس، ۱۳۹۱: ۱۰۹). نقطه مقابل فرهنگ مثبت، فرهنگ مسموم (منفی) قرار می‌گیرد. فرهنگ مسموم می‌تواند برای یک سازمان، کارکنانش و به صورت کلی موفقیت در عرصه رقابتی، مهلک و مرگ‌آور باشد. زمانی که فرهنگ مسموم سازمانی بر فرهنگ مثبت سازمانی پیشی بگیرد، رهبران سازمانی باید با مداخلات لازم جهت سم‌زدایی سازمان اقدام کرده و روند تأثیرات منفی این عارضه سازمانی بر فرهنگ و ارزش‌های سازمانی را متوقف کنند. فرهنگ مسموم به‌عنوان یک ویروس سازمانی عمل کرده و می‌تواند به سراسر سازمان سرایت و موفقیت و اعتبار سازمان را خدشه‌دار کند. به این ترتیب رهبران سازمانی به‌مثابه پزشکان سازمانی باید برای شناسایی نشانه‌ها و علائم این ویروس سازمانی همچون روابط بین فردی ناشایست، کاهش شایستگی‌ها، رفتارهای مخرب و بی‌ثباتی شغلی که نشئت گرفته از جو مسموم و ناسالم سازمانی هستند، اقدام نمایند (هالووی و کاسی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

طبق مطالب ارائه‌شده، باید اشاره کرد که جو مسموم سازمانی در واقع شکلی از عارضه و بیماری سازمانی است که در صورت تداوم و ثبات می‌تواند باعث زمینه‌ساز بروز فرهنگ مسموم سازمانی شده و متعاقباً سازمان را درگیر تبعات منفی این عارضه سازمانی کند. بر این اساس، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد جو مسموم سازمانی برای شناخت کامل‌تر این عارضه سازمانی و برنامه‌ریزی برای رفع اثرات منفی آن می‌تواند مؤثر باشد.

1. Stinchcomb and Ordaz  
2. Holloway and Kusy

## مبانی نظری

### جو سازمانی

به طور کلی، به دلیل اینکه جو سازمانی، پدیده‌ای چندلایه، پیچیده و چندبعدی است که از ادراکات کارکنان از تجربیاتشان در سازمان مشتق شده و در طول زمان پایدار می‌ماند و به طور گسترده در واحد سازمانی به اشتراک گذاشته می‌شود، امکان ارائه یک تعریف دقیق و استاندارد از این مفهوم وجود ندارد (داوسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). با این حال از دیدگاه شنایدر<sup>۲</sup> و همکاران، جو سازمانی به عنوان ادراکات مشترک و مضمون مربوط به خط‌مشی‌ها، عملکردها و رویه‌هایی که کارکنان تجربه کرده و رفتارهایی از کارکنان که در ارتباط با تشویق، حمایت و انتظارات آنان است، تعبیر می‌شود که می‌تواند بر پیامدهای سازمانی نظیر توانمندی تأثیر بگذارد (شنایدر و همکاران، ۲۰۱۳). در تعریف دیگر، جو سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از حالات، خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر یک سازمان که آن را گرم، سرد، قابل اعتماد، غیرقابل اعتماد، ترس آور و یا اطمینان‌بخش، تسهیل‌کننده یا بازدارنده می‌سازد و سبب تمایز دو سازمان مشابه از هم می‌شود (حیدری و همکاران، ۱۳۸۹: ۶۸). جو سازمانی نگرش و رفتار کارکنان را هم به صورت مثبت (مانند بهره‌وری و رضایت شغلی) و هم به صورت منفی (مانند غیبت از کار و ترک خدمت) و به طور مستقیم و یا غیرمستقیم توسط کسانی که در سازمان کار می‌کنند تحت تأثیر قرار می‌دهد، از این رو، با توجه به تأثیری که جو سازمانی بر رفتار کارکنان دارد، مدیران به ویژه در محیط‌های رسمی کار، باید در سازمان جو مناسبی ایجاد کنند تا این همخوانی و تناسب موجود باشد (کار<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۳: ۶۰۹). آراباسی<sup>۴</sup>، ابعاد جو سازمانی را با تمرکز بر هفت بعد: ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی، پاداش، تعهد سازمانی، ریسک‌پذیری، تعارض سازمانی و کار گروهی بررسی کرده است (آراباسی، ۲۰۱۰: ۴۴۴۷).

---

1. Dawson  
2. Schneider  
3. Carr  
4. Arabaci

## زهر آگینی و جو مسموم سازمانی

نگاهی به تاریخچه ظهور و تکامل دانش مدیریت رفتاری نشان می‌دهد، آغازین دغدغه‌های نظریه پردازان و صاحب‌نظران در این دانش و نیز نوع غالب آنها، کاوش متغیرهای وابسته سودآور برای سازمان و شناسایی پیشایندهای آنها بوده است؛ متغیرهایی از قبیل: رضایت شغلی، انگیزش کارکنان، عملکرد، تعهد سازمانی و مانند آنها که مضمون اصلی حاکم بر آنها افزایش قابلیت‌ها است؛ به این معنا که به‌واسطه بهبود آنها سازمان از یک یا چند جنبه ارتقا می‌یابد؛ مثلاً بهره‌وری آن افزوده می‌شود، اثربخش‌تر و یا اخلاق‌مدارتر می‌شود، مدیریت رفتار سازمانی مانند هر دانش دیگری به‌تدریج متکامل‌تر و پیچیده‌تر شد و متغیرهای جدیدی در آن مورد توجه قرار گرفت که برخی از آنها به لحاظ ماهیت، کارکردی نبودند و اساساً به پیامدهایی منفی در سازمان منجر می‌شدند که باید کنترل و مدیریت می‌شدند؛ مانند خشونت سازمانی. این سنخ رفتارهای غیرکارکردی در سازمان به بعد دیگری از سازمان توجه می‌کنند که می‌توان به آنها لبه تاریک رفتار سازمانی اطلاق کرد. رفتارهای تاریک سازمانی گاه هزینه‌های واقعی و قابل‌سنجشی برای سازمان به بار می‌آورد؛ مانند دزدی از اموال سازمان و گاه هزینه‌هایی غیرمستقیم و نامحسوس مانند تصمیم‌گیری غیربهبهینه برای ارتقا افراد (روستایی، ۱۳۹۴).

در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان رفتارهای تاریک را به سه دسته تقسیم کرد: ۱. رفتارهای دگرآزار: رفتارهایی از قبیل خشونت لفظی و روان‌شناختی، خشونت فیزیکی، تجاوز جنسی و رفتارهای نایمن‌کاری برای دیگران؛ ۲. رفتارهای خودآزار: رفتارهایی مانند سوء‌مصرف مواد مخدر و مشروبات الکلی، استعمال دخانیات و رفتارهای نایمن‌کاری برای خود؛ ۳. رفتارهای سازمان‌آزار: این رفتارها گاه از نوعی هستند که به سازمان هزینه مالی تحمیل می‌کنند؛ مانند غیبت و تأخیر غیرکارکردی، تخریب یا سرقت دارایی‌ها و اموال سازمان و نادیده‌گرفتن برخی قوانین و مقررات از قبیل دفن زباله‌های سمی. گاه نیز این رفتارها هزینه‌های مالی مستقیم و سراسری به بار نمی‌آورند؛ مانند رفتارهای سیاسی مخرب، رفتارهای نامناسب مدیریت تصویرپردازی، نقض حریم محرمانه و بروز مستمر عملکرد غیربهبهینه (گریفین و اولری - کلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). یکی از مسائل مهمی

1. Griffin & O'Leary-Kelly

که مدیریت باید به ارزیابی آنها در سازمان بپردازد، تأثیر محیط کار بر کارکنان است. محیط کار می‌تواند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم و مثبت یا منفی در وضعیت جسمی، روانی، اجتماعی و رفاهی و عملکردی کارکنان تأثیر بگذارد (تو و هاروی، ۲۰۱۲: ۱۷۱). پس از بروز رسوایی‌های بزرگی مثل ورشکستگی شرکت انرون<sup>۱</sup>، کانون توجه اندیشه‌ورزان از ارزش سود سهام‌داران و مالکان تغییر کرد و نگاه‌ها به مفاهیمی همچون: صداقت و مسئولیت‌پذیری در فرهنگ سازمانی معطوف شد (بایرن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). بر پایه همین دغدغه بود که مفهومی به نام سمیت<sup>۳</sup> در سازمان شکل گرفت (اپلباوم و روی - جرارد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۱۷). تلخکامی و دردی که افراد را از عزت نفس تهی و از کار در سازمان جدا می‌کند، سمیت می‌گویند (استارک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). سمومی از قبیل رهبری سمی، مدیریت سمی، فرهنگ سمی و مانند آنها که به بدنه سازمان تزریق می‌شوند، می‌توانند آن را به یک "سازمان زهر آگین"<sup>۶</sup> مبدل سازند (رید<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴).

سازمان زهر آگین برای کارکنان مخرب بوده و در آن کرامت افراد حفظ نمی‌شود؛ در چنین سازمانی کارکنان چندان رشد نمی‌کنند، ارتباطات و پیوندهای میان آنها ضعیف است و اغلب بر راهکارها و اهداف کوتاه‌مدت تمرکز می‌کنند. همه سازمان‌هایی که سمیت را تجربه می‌کنند، لزوماً زهر آگین نیستند؛ چراکه سازمان‌های زهر آگین در عین غیر اثربخش بودن، برای کارکنانشان نیز بسیار مخرب هستند. آنها دائم در بحران به سر می‌برند و همواره باید کنترل شوند و باید حادثه و رویداد مهمی رخ دهد تا تغییرات مورد نیاز برای بهبود آنها انجام شود. راه‌حل‌هایی که برای حل مسائل در آنها به کار گرفته می‌شود، کوتاه‌مدت بوده و صرفاً در سطوح خرد مؤثر هستند. در یک

۱. شرکت انرون (Enron) در سال ۱۹۸۵ فعالیت خود را در زمینه تولید و فروش انرژی شروع کرد و به سرعت به بزرگ‌ترین شرکت انرژی جهان تبدیل شد. این در حالی بود که پایان حیات این شرکت در اواخر سال ۲۰۰۱ رقم خورد و امریکا را با بزرگ‌ترین ورشکستگی تاریخ خود مواجه کرد. تخلفات مالی مدیران، معیوب بودن ساختار درونی شرکت، عدم شفاف‌سازی و پنهان‌کاری، حساب‌سازی، بی‌توجهی به حقوق سهام‌داران و زیرپا گذاشتن اصول و قواعد اخلاقی از عوامل عمده سقوط این شرکت بزرگ بود.

2. Byrne  
3. Toxicity  
4. Appelbaum and Roy-Girard  
5. Stark  
6. Toxic Organization  
7. Reed

نگاه، ویژگی‌های سازمان‌های زهر آگین به شرح زیر است: الف) ناتوانی در نیل به اهداف عملیاتی و تعهدات؛ ب) فرایندهای حل مسئله مبتنی بر ترس که به‌ندرت به تصمیمات سودمندی برای حل مسئله منجر می‌شود؛ ج) ارتباطات ضعیف درونی؛ د) حجم عظیم ضایعات به‌دلیل تصمیمات ضعیف و لاجرم دوباره کاری‌های فراوان؛ ه) روابط بین‌فردی بر پایه فریبکاری و خودخواهی. سمیت در سازمان ناشی از عوامل سمی در درون سازمان از جمله رهبران و مدیران سمی است (اپلباوم و روی - جرارد، ۲۰۰۷: ۱۸).

ابعاد جو مسموم سازمانی شامل موارد زیر است:

۱. ساختار فیزیکی مسموم: یکی از مسائل اساسی که مدیریت باید به ارزیابی آن پردازد، تأثیر محیط فیزیکی بر کارکنان است. محیط فیزیکی شامل تمامی جنبه‌های فیزیکی و غیرانسانی زمینه‌ای است که در آن رفتار ارباب‌رجوع اتفاق می‌افتد (تو و هاروی، ۲۰۱۲: ۱۷۵). محیط فیزیکی شامل دکور، صداها، بوها، نورپردازی، وضعیت هوا و سایر عواملی است که عامل محرک را دربر می‌گیرد (هاو کینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). ساختار فیزیکی مسموم یک مشکل اجتماعی فراگیر است که گریبان میلیون‌ها نفر از کارکنان سازمان‌ها را در سراسر جهان گرفته است (بسمن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲). محیط کار سمی اثرات منفی قابل توجهی از قبیل: غیبت، تأخیر، گردش مالی، روحیه و انگیزه پایین، ضعف ارتباطات، قضاوت مختل و افزایش خصومت و بی‌اعتمادی در سازمان‌ها به دنبال دارد (کوکس و تامسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). منابع سمیت ساختار فیزیکی می‌تواند مواردی از قبیل: کمبود فضا، تهویه ضعیف، عدم انعطاف‌پذیری فضا، عدم کنترل در سیستم تهویه، گرمایش و روشنایی، آلودگی صوتی، کمبود وسایل اداری، از کارافتادگی مکرر فنی، موانع گردش آزاد کارکنان، موانع ارتباطات و تماس الکترونیک و عدم حفظ حریم خصوصی برای افراد در سازمان باشد. هر یک از این مصادیق یا ترکیبی از آنها می‌تواند بر مجموعه‌ای از نیروهای ناتوان‌کننده کارکنان در سازمان تأثیر داشته باشد. مشکل واقعی موضوع تأثیر جمعی این عناصر در طول زمان است (تو و هاروی، ۲۰۱۲):

---

1. Hawkins  
2. Bassman  
3. Cox & Thomson

۱۷۷-۱۷۶). به زعم اپلبائوم و همکاران، ساختار فیزیکی سازمان پیشگویی کننده معناداری در تبیین رفتارهای انحرافی سازمانی است (اپلبائوم و همکاران، ۲۰۰۵). به طور خاص معلوم شد ساختار فیزیکی یک عامل مهم و مؤثر در رفتارهای انحرافی سیاسی در سازمان است (فاگبوهانگب<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۱۴). رفتارهایی مانند تبعیض آفرینی، شایعه پراکنی و غیبت پشت سر همکاران از جمله رفتارهای انحرافی سیاسی در سازمان محسوب می‌شوند (موافی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). سازمان‌های حاوی چنین رفتارهایی غالباً سمی و دارای ویژگی‌هایی از قبیل: عملکرد ضعیف در تصمیم‌گیری، سطح بالای نارضایتی و وجود فشار روانی بر کارکنان هستند (اپلبائوم و همکاران، ۲۰۰۵)

۲. ساختار شغلی مسموم: ساختار شغلی مسموم دو جزء اصلی دارد: عدم امنیت و عدم استقلال شغلی. به طور کلی، ناامنی شغلی به درک شرایط اشتغال و ازدست‌دادن ثبات شغلی و تداوم رابطه اشتغال با سازمان اشاره دارد (برناردی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۹۱). این پدیده یکی از عوامل مهم افزایش ناکامی، فشارهای منفی شغلی و کاهش بهره‌وری در سازمان است (روسکیس و لوئیس-گورین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰: ۳۴۹). زمانی که کارکنان با ادراک ناامنی شغلی مواجه می‌شوند، از انگیزه‌ها، رضایت و تعهدشان کاسته می‌شود و حتی ممکن است به ترک سازمان تمایل نشان دهند (دیوی<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۷؛ پروبست<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰). در محیط‌های سمی سازمان، کاهش ثبات شغلی عاملی است که باعث کاهش بهره‌وری و افزایش فشار روانی منفی می‌شود (فنویک و تاسینگ<sup>۷</sup>، ۱۹۹۴). استقلال شغلی بر آزادی لازم شاغل برای برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و تعیین روش‌های انجام کار دلالت دارد (هچمن و اولدمن<sup>۸</sup>، ۱۹۷۵). به باور اسپکتور<sup>۹</sup>، تأثیر استقلال شغلی در فشار روانی شغلی سه وجه دارد:

1. Fagbohungbe
2. Muafi
3. Bernardi
4. Roskiesand Louis-Guerin
5. Davy
6. Probst
7. Fenwick and Tausig
8. Hackman and Oldham
9. Spector



۱. استقلال شغلی سبب می‌شود تا الزامات شغل از سوی فرد کمتر فشارزا تلقی شوند؛
۲. استقلال شغلی به سبک سالم‌تر سازگاری با موقعیت فشارزا منجر می‌شود و ۳. نبود استقلال شغلی مانع از کامروایی نیاز درونی برای شایسته‌بودن می‌شود. طبق نتایج تحقیقات، استقلال شغلی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی، مشارکت، انگیزه و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و با ناراحتی عاطفی و غیبت، رابطه منفی دارد (اسپکتور، ۱۹۹۸).
۳. رهبری زهرآگین<sup>۱</sup>: مطالعات نشان می‌دهد بیش از ۷۰ درصد از کارکنان، نتیجه جو سازمانی را به‌طور مستقیم متأثر از رفتار یک رهبر در تحریک روحیه، احساسات و رفتارهای کارکنان می‌دانند (مومنی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). متأسفانه رهبری زهرآگین، یک واقعیت دردناک اما شایع در سازمان‌هاست. رفتارهای مخرب و ویژگی‌های شخصی ناکارآمد این رهبران اغلب باعث تولید اثرات سمی پایدار می‌شود. حتی برخی از سازمان‌ها به دلایل اقتصادی یا سیاسی به‌سادگی رهبران سمی را تحمل می‌کنند که در بلندمدت بر مأموریت و شهرت سازمان اثر می‌گذارد (تاوانتی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). رهبری زهرآگین سبکی از رهبری است که در آن رهبر با توجه به رفتار منفی و ویژگی‌های فردی مخربی که دارد، آسیب طولانی‌مدت و جدی به‌طور مستقیم به پیروان خود و به‌طور غیرمستقیم به سازمان تحمیل می‌کند (لیپمن - بلومن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). در اغلب موارد رهبری زهرآگین ترکیبی از ابعاد زیر را به نمایش می‌گذارد:

  - سرپرستی توهین‌آمیز<sup>۵</sup>: این رهبران با رفتارهای مخربشان شناخته می‌شوند؛ رفتارهایی از قبیل: انتقاد در جمع، قشقرق به راه‌انداختن، رفتارهای بی‌ملاحظه و دور از ادب، پارتی‌بازی، خشونت، استفاده از لحن ارباب‌مآبانه، به‌کارگیری القاب نامناسب، تمسخر در ملا عام، ایجاد ارباب و اجبار و استفاده از رفتارهای خصمانه کلامی و غیر کلامی.

---

1. Toxic Leadership
2. Momeni
3. Tavanti
4. Lipman- Blumen
5. Abusive Supervision

- خودشیفتگی<sup>۱</sup>: از ویژگی‌های اساسی رهبران خودشیفته، عدم کفایت شخصی و علاقمندی بیش از حد به خود است. برخی مطالعات نظری در این زمینه، رهبری خودشیفته را به عنوان یک رهبری مثبت بالقوه در نظر گرفته‌اند (دلوگا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷؛ کتس دی وریز و میلر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۴). عده‌ای هم اینگونه رهبری را مضر دانسته‌اند. به زعم برخی صاحب‌نظران، رهبری خودشیفته یک سبک رهبری متمایز است (کتس دی وریز، ۱۹۹۹).
- رهبری خودکامه<sup>۴</sup>: خودکامگی یکی دیگر از عناصر رهبری زهرآگین است؛ به این علت که از آن به عنوان رهبری با قدرت مطلق و کنترل بیش از حد و خواستار اطاعت بی‌چون و چرای زیردستان یاد می‌شود (اری<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۹۴). استبداد، خودبزرگ‌بینی، تمایل به داشتن قدرت بیش از حد بر دیگران، حل تعارض به شیوه جبری، تنبیه‌های نامتناسب با شرایط، بی‌اعتمادی به کارکنان، شعار دادن، سرزنش زیردستان به علت اشتباهات خود، در نطفه خفه کردن نظر مخالفان و مخالفت ورزیدن با روابط غیررسمی در سازمان از جمله ویژگی‌های رهبران خودکامه است (اشفورث<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴).
- جاه‌طلبی<sup>۷</sup>: اینگونه رهبران فقط به فکر ارتقا و افزایش قدرت خود هستند و رفاه دیگران برای آنها اهمیتی ندارد. منافع خود را بالاتر از منافع افراد و سازمان قرار می‌دهند و به دنبال افزایش جایگاه خود در سطوح سلسله‌مراتب هستند. آنها در این راستا برای اثرگذاری در صاحبان قدرت و در نتیجه افزایش قدرت و اعتبار خود از رفتارهای چاپلوسانه استفاده می‌کنند.
- غیرقابل پیش‌بینی بودن<sup>۸</sup>: صفات منفی (توهین و استبداد) در رهبران دارای این

---

1. Narcissism  
2. Deluga  
3. Kets de Vries & Miller  
4. Authoritarian Leadership  
5. Aryee  
6. Ashforth  
7. Self-Promotion  
8. Unpredictability

صفات، مداوم و پایدار است. از این رو، سمیت یک رهبر زهرآگین به یک صفت پایدار در او تبدیل می‌شود. در نتیجه رفتارهای او قابل پیش‌بینی نخواهد بود؛ به عبارت دیگر، تغییرات زیادی در خلق و خو و در نتیجه رفتار او بروز می‌کند (اشمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

- قلدرمآبی<sup>۲</sup>: رهبران زهرآگین، با ایجاد ترس و تهدید به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم، مثل تهدید به اخراج یا کم کردن درآمد، سعی می‌کنند بر کارکنان کنترل و تسلط داشته باشند. اینگونه رهبران در روابط بین فردی به‌عنوان فردی قلدر شناخته می‌شوند؛ یعنی کسانی که با هدف نیل به منافع شخصی یا سازمانی خود، به راحتی افراد ناتوان و مطیع را تحت کنترل و تأثیر قرار می‌دهند (هاروی و همکاران، ۲۰۰۷).
۴. روابط بین فردی مسموم: ارتباطات بین فردی، ارتباطاتی هستند که برای نیل به اهداف شخصی از طریق کنش متقابل با دیگران شکل می‌گیرند و فرایندی است که در آن یک فرد، اطلاعات و احساسات خود را از طریق پیام‌های کلامی و غیر کلامی به یک فرد یا افراد دیگر می‌رساند. این توانایی موجب تقویت رابطه گرم و صمیمی با دیگران، حفظ و ارتقای سلامت روانی، قطع روابط ناسالم، حل مسائل و مشکلات خود با دیگران و رفع تضادها و تعارض‌ها می‌شود. استقرار روابط بین فردی برای تامین و حفظ سلامت سازمان لازم است و نبود این عامل ممکن است کارکنان را دچار عدم رضایت کند و موجودیت سازمان را به خطر اندازد (کانری<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). در سازمان‌های مسموم روابط بین فردی در چارچوب تعارضات طولانی‌مدت بین فردی در سازمان شکل می‌گیرد و بر فشار روانی منفی اعضای سازمان می‌افزاید (پرلین<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹: ۲۴۷). به عبارت دیگر تعارض بین فردی، یک عامل استرس‌زای مهم در سازمان است که با پیامدهای شغلی ضعیف و حالات روان‌شناختی منفی همراه است و به میزانی که یک فرد به صورت منفی بر تعاملات اجتماعی با همکارانش تأثیر دارد، اشاره می‌کند (اسپکتور، ۱۹۸۷). آنچه منشأ تعارض بین فردی است، تفاوت‌های فردی

---

1. Schmidt  
2. Bullying  
3. Canary  
4. Pearlin

افراد در محیط‌های کاری است. در واقع مشخصه‌های روانی، اجتماعی و شخصیتی متفاوت افراد با یکدیگر، چشم‌اندازها و نظرات مختلفی را به وجود می‌آورد که بعضاً منجر به پدید آمدن تعارض بین فردی می‌شود که دو شکل اصلی آن، تعارض با سرپرستان (تعارض عمودی) و تعارض با همکاران (تعارض افقی) است (گوئرا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۶۴).

۵. نظام پاداش و جبران خدمت مسموم: سازمان‌ها بر این باورند که منابع انسانی به‌عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به‌عنوان یک مزیت رقابتی مطرح هستند. هر سازمانی خواهان جذب، حفظ و انگیزه کارکنان خود است. بسیاری بر این باورند که چنین خواسته‌ای هدف اولیه هر برنامه پاداش و جبران خدمت است. در چنین شرایطی حفظ منابع انسانی و ایجاد انگیزه برای افزایش روزافزون بهره‌وری در کار با استفاده از سازوکارهای مختلف از جمله پاداش، از اهم وظایف هر سازمان است (عباس‌پور، ۱۳۹۲). سازمان باید در طراحی نظام جبران خدمت، درک درستی از برابری یا انصاف ادراک شده توسط کارکنان داشته باشد. همه کارکنان باید احساس کنند که به‌طور منصفانه خدمات آنان جبران می‌شود (ملو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). اگر کارکنان احساس کنند که بازدهی آنها مهارت، دانش و ارزش‌هایشان را منعکس نمی‌کند، ادراک بی‌عدالتی می‌کنند (ارتیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). به لحاظ نظری، زمانی که افراد ادراک بی‌عدالتی می‌کنند، به دنبال آن فشارهای متعددی را نیز تجربه می‌کنند (فرنسیس و بارلینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۲۵۴). به‌طور دقیق‌تر، وقتی کارکنان در فضاهای سازمانی احساس کنند که اصول عدالت توزیعی و رویه‌ای رعایت نمی‌شود، به‌شدت تحت فشار روانی و تنش قرار می‌گیرند (کوهن - چاراش<sup>۵</sup> و اسپکتور، ۲۰۰۱: ۲۹۱). منظور از بی‌عدالتی توزیعی، نبود عدالت در توزیع منابع و پاداش‌های تخصیص‌یافته در سازمان است (رضاییان، ۱۳۸۴). افرادی که احساس می‌کنند در مورد آنها بی‌عدالتی توزیعی اتفاق افتاده، احساس فرسودگی عاطفی، شکایات بیشتر در ارتباط با سلامتی و غیبت بیشتر بر اثر بیماری

1. Guerra  
2. Mello  
3. Artis  
4. Francis and Barling  
5. cohen-Charash

را تجربه می‌کنند (گرینبرگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۳۵۷). منظور از بی‌عدالتی رویه‌ای، نبود عدالت در رویه‌های جاری تصمیم‌گیری دربارهٔ جبران خدمات، مانند: رویه‌های ارزیابی عملکرد، نحوه برخورد با شکایات و مانند آنهاست (رضاییان، ۱۳۸۴). چنانچه کارکنان ادراک بی‌عدالتی کنند، چه‌بسا احساس کنند که یا دارای ارزش لازم برای سازمان نیستند و یا اینکه نقش و کار آنها برای سازمان اهمیتی ندارد که سعی نمی‌کنند با آنها عادلانه رفتار کنند (گل‌پرور و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۴۱).

### فرهنگ مسموم سازمانی

در محیط‌های کاری سالم، به احتمال زیاد، مدیران، مسموم سازمانی را شناسایی و از محیط کار حذف می‌کنند، ولی در سازمان‌های مسموم، نه تنها مدیران از این معضل سازمانی دوری نکرده، بلکه حتی ممکن است باعث گسترش آن شوند. فرهنگ هر سازمان تحت تأثیر رهبرانش و از جمله مدیران سازمانی قرار داشته و توسعه می‌یابد. فرهنگ سازمانی شامل ترکیبی از علائم، زبان، مفروضات و رفتارهای آشکار و به‌عبارت‌دیگر فرهنگ شامل مجموعه‌ای از قوانین و هنجارهای نانوشته یا نوشته، صریح و ضمنی است که کارکنان در تعاملاتشان با سایرین، تصمیم‌گیری‌ها و انجام وظایف به کار می‌گیرند (کوکیا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). چنانچه در سازمان، سمومی همچون: رهبر زهرآگین، مدیر زهرآگین، روابط بین‌فردی مسموم و غیره شیوع پیدا کند، زمینه لازم برای ایجاد سازمان زهرآگین و به تبع آن فرهنگ مسموم فراهم خواهد شد. سمیت یک واقعیت مرتبط با حیات سازمان‌هاست ولی درعین حال همه سازمان‌ها زهرآگین نیستند. سازمان‌های زهرآگین دارای نتایج و عملکردهای متفاوت می‌باشند (باکال<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). پرواضح است که وجود و تجربه سمیت در یک سازمان، لزوماً باعث ایجاد یک سازمان زهرآگین نمی‌شود. معمولاً ساختار سازمانی از بالا به پایین بوده و بر همین اساس سمیت عموماً یک پدیده از بالا به پایین بوده و با شیوع سمیت در سازمان، سایر افراد سطوح پایین‌تر نیز به شکلی رفتار خواهند کرد که این پدیده در سازمان گسترش یافته و سازمان به یک سازمان زهرآگین تبدیل شود (استارک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳؛ فینکلستین<sup>۴</sup>،

1. Greenberg  
2. Coccia  
3. Bacal  
4. Finkelstein

۲۰۰۵). در این میان با توجه به اینکه باورها، ارزش‌ها و مفروضات بنیانگذاران و رهبران سازمانی نقش اساسی در شکل‌گیری و توسعه فرهنگ سازمانی دارد، رهبران سازمانی در ایجاد یا پیشگیری از بروز فرهنگ مسموم سازمانی نقش اساسی ایفا می‌کنند. رهبران زهرآگین به علت تبعیت از برخی عقاید و قوانین زیر باعث ایجاد سازمان زهرآگین و فرهنگ مسموم می‌شوند: ۱. رهبر باید همه امور سازمانی را در همه زمان‌ها کنترل کند؛ ۲. وقتی مشکلی پیش می‌آید باید یک بخش یا گروه مقصر برای مشکل به وجود آمده پیدا کرد؛ ۳. به هیچ کس اعتماد نکن؛ ۴. اشتباه نکن و اگر اشتباه کردی بر آن سرپوش بگذار (اپلبائوم و روی - جراد، ۲۰۰۷: ۱۸). احتمالاً رهبری زهرآگین در یک سازمان دارای فرهنگ مثبت و سالم، چندان دوامی نخواهد داشت. آنچه که به عنوان یک چسب عمل کرده و مسموم‌کننده‌های سازمانی را در کنار هم نگه می‌دارد، فرهنگ سازمان خواهد بود. فرهنگ (نظام ارزش‌ها) در یک سازمان به رفتار همه گروه‌های حاضر در سازمان مرتبط است. پرواضح است که چنانچه میزان سمیت در گروه‌های سازمانی افزایش یابد، آنها قادر به نفوذ و تأثیرگذاری بر فرهنگ خواهند بود و در این میان، گروه‌های دارای قدرت بیشتر و متصل به مراکز قدرت سازمان بیشترین اثرگذاری را خواهند داشت (اپلبائوم و روی - جراد، ۲۰۰۷: ۲۵). شرکت انرون یک مدل و نمونه مناسب برای بررسی این مسئله است. این شرکت یک مثال از فرهنگ مسموم بود که توسط رهبران زهرآگین توسعه یافته و بوسیله مدیران زهرآگین حمایت می‌شد. این همان چیزی است که به عنوان رسوایی انرون<sup>۱</sup> معروف شد. برخی از افراد درگیر در این رسوایی، رفتارهای افراطی مسموم داشته و زیردستان را نیز به تبعیت از این وضعیت تشویق می‌کردند. به عنوان مثال، مدیر مالی سابق انرون، به عنوان یک فرد قلدر شناخته می‌شد که کارکنان را به علت مقاومتشان در برابر انجام امور غیرقانونی حسابداری با زدن برچسب بی‌وفاء<sup>۲</sup> مورد سرزنش قرار می‌داد. این مدیر مالی از طریق ایجاد ترس، فرهنگی با این اندیشه که "سؤال نپرس، فقط آنچه را به تو گفته شده انجام بده" به وجود آورده بود که کارکنان نیز برای حفظ موقعیت شغلی خود و جلوگیری از مجازات شدن، تبعیت می‌کردند (زلنر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

1. Enron scandal  
2. disloyal  
3. Zellner

## پیشینه پژوهش

اپلبائوم و روی - جرارد (۲۰۰۷) پژوهشی با عنوان "سمیت در محیط کار: تأثیرات بر سازمان و کارکنان" با هدف بررسی و تعریف سمومی همچون رهبر زهرآگین، مدیر زهرآگین، فرهنگ مسموم و سازمان مسموم و بررسی چگونگی تأثیرگذاری این سموم بر عملکرد کارکنان و سازمان انجام دادند. در این پژوهش به بررسی ادبیات مربوط به مفهوم سمیت و ارائه یک نمای کلی از این مسئله و مشکلات مرتبط و چگونگی برخورد با این مشکلات پرداخته شد. نتایج پژوهش نشان داد که هم سازمان و هم کارکنان از پیامدهای وجود سمیت سازمانی متضرر شده و کارکنان از اثرات روانی این مسئله همچون ضعف در قضاوت و بی‌عدالتی، تحریک‌پذیری، اضطراب، خشم و ناتوانی در تمرکز کردن رنج می‌برند. همچنین نتایج نشان داد شرکت‌های موجود در شمال امریکا، سالانه بالای ۲۰۰ میلیارد دلار در نتیجه رفتارهای انحرافی کارکنان متضرر می‌شوند. در این پژوهش اشاره شد حدود ۳۰ درصد از شکست‌های مربوط به کسب و کار به علت این رفتارهای انحرافی کارکنان است.

چمبرلین و هودسن<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود با عنوان "محیط کار سمی: به چه کمک می‌کند، به چه لطمه می‌زند"، به بررسی محیط کار سمی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که محیط کار سمی یک مشکل اجتماعی گسترده و مربوط به میلیون‌ها نفر از کارکنان در سراسر جهان است و مشکلات سازمانی از قبیل: غیبت، تأخیر، ضعف ارتباطات و غیره را در پی دارد. شرایط کار سمی و عواملی که می‌تواند تأثیر منفی بر فرد داشته و باعث کاهش اثرات سطح سازمانی شود شامل شرایط فردی، شرایط شغلی و شرایط سازمانی می‌شود.

تو و هاروی (۲۰۱۲) پژوهشی با عنوان "محیط کار سمی: رابطه منفی بین محیط‌های فیزیکی و اجتماعی" با هدف بررسی ارتباط بین محل کار فیزیکی و رفتار اجتماعی انجام دادند. یافته‌های پژوهش به ارائه یک چارچوب تلفیقی برای درک علت بروز سمیت در محل کار و یک راهبرد پیشگیرانه منجر شد. این پژوهش استدلال کرد که بین محیط فیزیکی و رفتارهای اجتماعی کارکنان رابطه وجود داشته و با به‌وجود آمدن محیط کار سمی دو رفتار اجتماعی ناکارآمد شامل

1. Chamberlain and Hodson

قلدرمآبی و رهبری مخرب پدیدار می‌شود. در این پژوهش سعی شد یک طرح منطقی برای نظارت و اصلاح این شرایط سمی مربوط به محیط کار ارائه شود.

ماکسول<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "منابع انسانی و رهبری زهرآگین" بیان می‌کند با وجود اینکه رهبری زهرآگین، روحیه، بهره‌وری و اثربخشی سازمانی را تخریب می‌کند ولی تحقیقات صورت گرفته صرفاً به بررسی دیدگاه کارکنان و گاهی اوقات برخورد سازمان‌ها در زمینه چگونگی رسیدگی به رفتارهای سمی در سازمان پرداخته است و این تحقیقات دیدگاه مدیران منابع انسانی که باید وجود رفتارهای سمی در سازمان را شناسایی و به آنها رسیدگی کنند، را مورد بررسی قرار نداده‌اند. برای از بین بردن این شکاف، هدف این پژوهش بررسی چگونگی برخورد مدیران منابع انسانی با اثرات مخرب رهبری زهرآگین بود. در این پژوهش با ۹ نفر از مدیرانی که تجربه برخورد با رهبران زهرآگین را داشتند، مصاحبه شد و در قسمتی از پژوهش خودکامگی، رفتارهای توهین آمیز، خودشیفتگی، رفتارهای جاه طلبانه، ارتباطات و غیرقابل پیش‌بینی بودن به‌عنوان ابعاد رهبری زهرآگین تعیین شد.

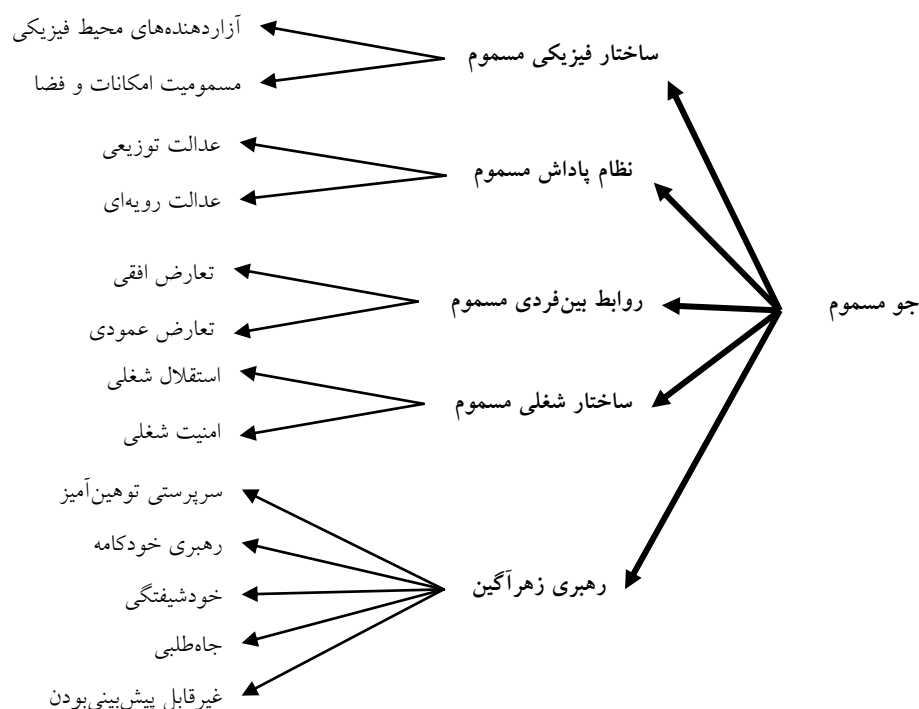
روستایی (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان "جو مسموم سازمان: مفهوم‌سازی و سنجش"، به تدوین و اعتباریابی پرسشنامه‌ای برای سنجش مفهوم جو مسموم سازمان در سازمان‌های اجرایی شهرهای ارسنجان، سعادت‌شهر و مرودشت پرداخت. در این پژوهش پس از مطالعه پیشینه نظری مفهوم مورد مطالعه، ابعاد و مؤلفه‌هایی برای آن کاوش و شناسایی شد. در ادامه پرسشنامه اولیه تدوین و پس از اطمینان از سازگاری درونی آن، بین نمونه ۶۰۰ نفری از کارکنان قلمرو مکانی پژوهش به صورت طبقه‌ای توزیع شد. برای بررسی مقدماتی روایی سازه سنججه از فن تجزیه مؤلفه‌های اصلی و برای اجتناب از تهدید واریانس مشترک، آزمون یک عاملی هارمن اجرا شد. برای اعتبارسنجی پرسشنامه، پایایی‌های ثابت و همسنگ و روایی‌های همگرا و واگرایی سنججه با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS، Amos Graphics و Smart PLS ارزیابی شدند. نتیجه پژوهش به تأیید همه ابعاد مفهوم جو مسموم سازمان، به جز ساختار شغلی مسموم انجامید. سنججه نهایی پرسشنامه‌ای ۵۷ گویه‌ای بر مبنای مقیاس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بود.

1. Maxwell



## مدل مفهومی پژوهش

در نتیجه بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش، ۵ بعد شامل ساختار فیزیکی مسموم؛ نظام پاداش مسموم؛ روابط بین فردی مسموم؛ ساختار شغلی مسموم و رهبری زهر آگین، به‌عنوان ابعاد جو مسموم سازمانی شناسایی شد. در شکل (۱) این ابعاد به همراه مؤلفه‌های مربوط به هر بعد نمایش داده شده است.



شکل ۱. ابعاد و مؤلفه‌های جو مسموم سازمانی

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از جهت هدف، کاربردی و از جهت نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان و خبرگان باتجربه و باسابقه یکی از نهادهای

انتظامی استان فارس است. برای شناسایی عوامل مؤثر در ایجاد جو مسموم سازمانی، اقدام به مطالعه و بررسی مقالات و ادبیات مرتبط با مفهوم جو سازمانی و جو مسموم سازمانی کرده و ۵ عامل و مؤلفه‌های مرتبط با این عوامل شناسایی و پس از توزیع پرسشنامه بین کارکنان و خبرگان سازمان مورد مطالعه؛ با استفاده از نرم‌افزار SPSS و دو آزمون نرمالیتی (کلموگروف اسمیرنوف) و آزمون t تک‌نمونه‌ای، مشخص شد که همه عوامل و مؤلفه‌های شناسایی شده در سازمان مورد بررسی ما مصداق پیدا می‌کند. روش نمونه‌گیری در این مرحله، نمونه‌گیری غیرتصادفی دردسترس بود. پس از شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد جو مسموم سازمانی، برای رتبه‌بندی این عوامل و مؤلفه‌های آنها، پرسشنامه مقایسات زوجی تهیه و بین ۱۰ نفر از خبرگان توزیع و سپس این عوامل و مؤلفه‌ها رتبه‌بندی شد. خبرگان پژوهش شامل افرادی بود که فهم نظری مطلوبی از موضوع پژوهش داشته و از سابقه خدمتی در جایگاه‌های شغلی متنوع برخوردار و دارای تحصیلات مرتبط بوده و شناخت جامع و کاملی از سازمان و فرهنگ سازمان مورد مطالعه داشتند. نمونه‌گیری خبرگان نیز به روش گلوله برفی انجام گرفت. باید بیان کرد یک راهکار مناسب برای نمونه‌گیری در تصمیم‌گیری چندمعیاره، استفاده از تکنیک گلوله برفی است. نمونه‌گیری گلوله - برفی یکی از رویکردهای متداول در نمونه‌گیری متوالی یا متواتر است. در این روش پژوهشگر ابتدا یک یا چند کارشناس واجد شرایط را شناسایی می‌کند و پس از دریافت اطلاعات از آنها می‌خواهد که فرد یا افراد دیگری را به وی معرفی کنند. این روش همچنین برای شناسایی افراد متخصص در یک زمینه خاص نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (آلونسو و لاماتا، ۲۰۰۶). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Expert Choice 11 و تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شد. روش AHP یکی از روش‌های بسیار پرکاربرد برای شرایطی است که رتبه‌بندی و انتخاب از بین گزینه‌های موجود با توجه به معیارهای کمی و کیفی شناسائی شده برای مسئله، لازم باشد. مدل‌سازی براساس روش AHP مبتنی بر درخت سلسله‌مراتبی است که بیانگر مسئله تحت بررسی است. سطح یک آن، هدف، سطح آخر آن، گزینه‌های رقیب و سطوح میانی معیارهای تصمیم‌گیری است. AHP رویکردی است که در آن مسئله به یک ساختار سلسله‌مراتبی متشکل از

معیارهای تصمیم‌گیری تجزیه می‌شود که در آن وابستگی معناداری بین زیرمعیارها وجود ندارد (لی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). روش AHP به‌صورت عمومی دارای ۳ مرحله است: ۱. ایجاد سلسله‌مراتب؛ ۲. مقایسه زوجی معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها و ۳. تعیین اولویت‌ها (ساعتی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶).

## یافته‌های پژوهش

در ادامه به بررسی یافته‌های پژوهش در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی خواهیم پرداخت.

### الف) آمار توصیفی

در این قسمت خلاص، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنانی که در مرحله شناسایی و تأیید ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده (گروه الف) و همچنین خبرگانی که براساس نظر آنها اقدام به رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد جو مسموم سازمانی کردیم (گروه ب)، در قالب جدول (۱) ارائه می‌شود.

#### • ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه الف

همان‌گونه که در جدول (۱) مشخص است، ۱۰۰ درصد پاسخ‌دهندگان مرد بوده و سن ۲۰/۷۶ درصد پاسخ‌دهندگان بین ۳۰ تا ۴۰؛ ۴۳/۰۷ درصد پاسخ‌دهندگان بین ۴۰ تا ۵۰؛ ۲۵/۴ درصد پاسخ‌دهندگان بین ۵۰ تا ۶۰، و ۱۰/۷۷ درصد پاسخ‌دهندگان بالای ۶۰ سال قرار داشت. همچنین ۱۳/۰۸ درصد پاسخ‌دهندگان زیر ۱۰ سال؛ ۵۳/۰۷ درصد پاسخ‌دهندگان بین ۱۰ تا ۲۰ سال؛ ۳۳/۸۵ درصد پاسخ‌دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه کار داشتند. ۳۰ درصد پاسخ‌دهندگان دارای لیسانس؛ ۵۵/۴ درصد پاسخ‌دهندگان دارای فوق لیسانس و ۱۴/۶ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دکتری می‌باشند.

1. Lee  
2. Saaty

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه الف (n=۱۳۰)

متغیر	پرچسب	فراوانی	درصد
جنس	مرد	۱۳۰	۱۰۰/۰
	زن	۰	۰
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۲۷	۲۰/۷۶
	۴۰ تا ۵۰ سال	۵۶	۴۳/۰۷
	۵۰ تا ۶۰ سال	۳۳	۲۵/۴
	بالاتر از ۶۰ سال	۱۴	۱۰/۷۷
سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۱۷	۱۳/۰۸
	۱۰ تا ۲۰ سال	۶۹	۵۳/۰۷
	۲۰ تا ۳۰ سال	۴۴	۳۳/۸۵
تحصیلات	لیسانس	۳۹	۳۰/۰
	فوق لیسانس	۷۲	۵۵/۴
	دکتری	۱۹	۱۴/۶

• ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه ب (n=۱۰)

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی گروه ب (n=۱۰)

متغیر	پرچسب	فراوانی	درصد
جنس	مرد	۱۰	۱۰۰/۰
	زن	۰	۰
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۱	۱۰/۰
	۴۰ تا ۵۰ سال	۴	۴۰/۰
	۵۰ تا ۶۰ سال	۳	۳۰/۰
	بالاتر از ۶۰ سال	۲	۲۰/۰
سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۲	۲۰/۰
	۱۰ تا ۲۰ سال	۵	۵۰/۰
	۲۰ تا ۳۰ سال	۳	۳۰/۰
تحصیلات	لیسانس	۲	۲۰/۰
	فوق لیسانس	۶	۶۰/۰
	دکتری	۲	۲۰/۰

طبق جدول (۲)، ۱۰۰ درصد خبرگان مرد بوده و سن ۱۰ درصد خبرگان بین ۳۰ تا ۴۰؛ ۴۰ درصد خبرگان بین ۴۰ تا ۵۰؛ ۳۰ درصد خبرگان بین ۵۰ تا ۶۰، و ۲۰ خبرگان بالای ۶۰ سال قرار داشت. همچنین ۲۰ درصد خبرگان زیر ۱۰ سال؛ ۵۰ درصد خبرگان بین ۱۰ تا ۲۰ سال؛ و ۳۰ درصد خبرگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، سابقه کار دارند. از نظر میزان تحصیلات، ۲۰ درصد خبرگان دارای لیسانس؛ ۶۰ درصد خبرگان دارای فوق‌لیسانس و ۲۰ درصد خبرگان دارای دکتری می‌باشند.

### ب) آمار استنباطی

پس از مطالعه و بررسی ادبیات موجود در زمینه جو سازمانی و جو مسموم سازمانی، ابعاد و مؤلفه‌های جو مسموم سازمانی شناسایی شد. برای اینکه مشخص کنیم آیا این عوامل و مؤلفه‌های شناسایی شده در سازمان موردنظر نیز مصداق پیدا می‌کند یا نه؟ پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت تهیه و از کارکنان و خبرگان سازمانی نظرسنجی شد. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار SPSS و دو آزمون نرمالیتی (کلموگروف اسمیرنوف) و آزمون t تک‌نمونه‌ای، مشخص شد که همه عوامل و مؤلفه‌های شناسایی شده در سازمان مورد مطالعه ما نیز مصداق دارد. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف و آزمون t تک‌نمونه‌ای در جدول (۳) نشان داده شده است.

### نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

برای بررسی بهنجاربودن (نرمال) مؤلفه‌های مربوط به ابعاد جو مسموم سازمانی از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد و در تمامی آزمون‌ها، فرضیه آماری به صورت زیر است:

$H_0$ : داده‌ها نرمال هستند (داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند)

$H_1$ : داده‌ها نرمال نیستند (داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند)

جدول ۳. نتایج آزمون نرمالیتی

نتیجه	sig	Z	مؤلفه‌ها	ابعاد
تایید	۰/۰۵۹	۱/۳۲۹	آزاردهنده‌های محیط فیزیکی	ساختار فیزیکی مسموم
تایید	۰/۳۷۱	۰/۹۱۶	مسمومیت امکانات و فضا	
تایید	۰/۰۷۴	۱/۲۸۵	عدالت توزیعی	نظام پاداش مسموم
تایید	۰/۱	۱/۲۲۴	عدالت رویه‌ای	
تایید	۰/۲۶۶	۱/۰۰۴	روابط افقی	روابط بین فردی مسموم
تایید	۰/۲۰۳	۱/۰۶۹	روابط عمودی	
تایید	۰/۰۸۷	۱/۲۵۱	استقلال شغلی	ساختار شغلی مسموم
تایید	۰/۲۰۳	۱/۰۶۹	امنیت شغلی	
تایید	۰/۱۲۲	۱/۱۸۳	سرپرستی توهین آمیز	رهبری زهر آگین
تایید	۰/۱۰۵	۱/۲۱۴	رهبری خودکامه	
تایید	۰/۱۳۷	۱/۱۵۸	خودشیفتگی	
تایید	۰/۰۸۱	۱/۲۰۹	جاه‌طلبی	
تایید	۰/۲۵۶	۱/۰۱۳	غیرقابل پیش‌بینی بودن	

بر اساس نتایج آزمون نرمالیتی سطح معنی‌داری محاسبه‌شده برای همه مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۰۵ است که از نرمال بودن توزیع آنها حمایت شده است. مؤلفه‌هایی که آماره Z بزرگتری دارند، دارای چولگی و کشیدگی بیشتری بوده یا به عبارت دیگر هر چه آماره Z کوچکتر باشد، داده‌ها به توزیع نرمال نزدیک‌ترند. براین اساس، مؤلفه‌هایی همچون مسمومیت امکانات و فضا و روابط افقی نسبت به سایر مؤلفه‌های جو مسموم سازمانی از توزیع نرمال تری برخوردار می‌باشند.

### نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای

با توجه به انتخاب طیف لیکرت پنج‌تایی (۱ تا ۵) برای سؤالات تشکیل‌دهنده متغیرهای تحقیق، می‌بایست مقادیر حاصل از نظرات پاسخگویان را مورد بررسی قرار داد تا این موضوع روشن شود که آیا میانه پاسخ‌های ایشان به‌طور متوسط با ۳ (نمره بهنجار این مقدار می‌باشد) تفاوت معنی‌داری دارد یا خیر؟

H0: مؤلفه، بر بروز جو مسموم سازمانی مؤثر است ( $Mean \leq 3$ )

H1: مؤلفه، بر بروز جو مسموم سازمانی مؤثر نیست ( $Mean > 3$ ).

جدول ۴. نتایج توصیفی و آزمون t تک‌نمونه‌ای

عوامل	مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	T	Sig	نتیجه
ساختار فیزیکی مسموم	آزادنده‌های محیط فیزیکی	۳/۸۵	۱/۱۳۴	۳/۹۰۵	۰/۰۰۱	تایید
	مسمومیت امکانات و فضا	۳/۶۷	۱/۳۵۹	۲/۵۵	۰/۰۱۷	تایید
نظام پاداش مسموم	عدالت توزیعی	۳/۷۸	۱/۰۵	۳/۸۴۹	۰/۰۰۱	تایید
	عدالت رویه‌ای	۳/۶۷	۱/۲۴	۲/۷۹۳	۰/۰۱	تایید
روابط بین فردی مسموم	روابط افقی	۳/۵۲	۱/۲۲۱	۲/۲۰۷	۰/۰۳۶	تایید
	روابط عمودی	۳/۷	۱/۰۳۱	۳/۵۴۷	۰/۰۰۲	تایید
ساختار شغلی مسموم	استقلال شغلی	۳/۸۱	۱/۲۴۱	۳/۴۱	۰/۰۰۲	تایید
	امنیت شغلی	۳/۶۳	۱/۰۷۹	۳/۰۳۱	۰/۰۰۵	تایید
رهبری زهر آگین	سرپرستی توهین آمیز	۳/۴۴	۱/۰۱۳	۲/۲۸	۰/۰۳۱	تایید
	رهبری خودکامه	۳/۴۸	۱/۱۲۲	۲/۲۲۹	۰/۰۳۵	تایید
	خودشیفتگی	۳/۴۹	۱/۱۳	۲/۳	۰/۰۳۴	تایید
	جاه‌طلبی	۳/۵۲	۱/۱۸۹	۲/۲۶۷	۰/۰۳۲	تایید
	غیرقابل پیش‌بینی بودن	۳/۷۴	۱/۰۹۵	۳/۵۱۴	۰/۰۰۲	تایید

چنانچه میانگین از ۳ بیشتر بوده و مقدار sig زیر ۰/۰۵ باشد، می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت موجود مؤلفه‌ها مطلوب است. همان‌گونه که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، میانگین نمرات تمامی مؤلفه‌ها به‌طور معنی‌داری ( $p < 0/05$ ) از نمره میانگین ۳ بیشتر بوده و به‌این ترتیب می‌توان گفت کلیه مؤلفه‌های شناسایی شده بر بروز جو مسموم سازمانی، مؤثرند.

پس از شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های جو مسموم سازمانی، پرسشنامه مقایسات زوجی تهیه شد و در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان و افراد باسابقه و باتجربه سازمانی قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های مقایسات زوجی، داده‌ها با کمک نرم‌افزار Expert Choice 11 تجزیه و تحلیل شد؛ بدین صورت که ماتریس‌های مقایسات زوجی پرسشنامه‌ها درون نرم‌افزار به‌صورت انفرادی وارد و سپس نرخ ناسازگاری ماتریس نظرات هریک از افراد محاسبه شد. نرم‌افزار برای هر کدام از

چهار ماتریس یک ماتریس تلفیقی ایجاد کرد و رتبه‌بندی نهایی به همراه وزن هر کدام را به صورت تفکیک شده و تلفیقی در اختیار ما قرار داد که نتایج در جدول (۵) قابل مشاهده است. با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری برابر ۰/۰۹ بوده و کمتر از ۰/۱ است، پس نتایج رتبه‌بندی، مورد تأیید و قابل اعتماد است.

جدول ۵. اوزان و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های جو مسموم سازمانی

رتبه نهایی مؤلفه‌ها	وزن نهایی مؤلفه‌ها	رتبه مؤلفه‌ها	وزن مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها	رتبه ابعاد	وزن ابعاد	ابعاد
۱۱	۰/۰۲۴	۱	۰/۸۰۰	آزادنده‌های محیط فیزیکی	۵	۰/۰۳	ساختار فیزیکی مسموم
۱۳	۰/۰۰۶	۲	۰/۲۰۰	مسمومیت امکانات و فضا			
۱۲	۰/۰۱۸	۲	۰/۲۵۰	عدالت توزیعی	۴	۰/۰۷	نظام پاداش مسموم
۶	۰/۰۵۳	۱	۰/۷۵۰	عدالت رویه‌ای			
۹	۰/۰۴۰	۲	۰/۲۰۰	روابط افقی	۲	۰/۲۰۲	روابط بین-فردی مسموم
۲	۰/۱۶۲	۱	۰/۸۰۰	روابط عمودی			
۵	۰/۰۸۰	۱	۰/۷۵۰	استقلال شغلی	۳	۰/۱۰۷	ساختار شغلی مسموم
۱۰	۰/۰۲۷	۲	۰/۲۵۰	امنیت شغلی			
۱	۰/۲۵۹	۱	۰/۴۳۹	سرپرستی توهین‌آمیز	۱	۰/۵۹۱	رهبری زهرآگین
۴	۰/۰۹۸	۳	۰/۱۶۶	رهبری خودکامه			
۷	۰/۰۵۲	۴	۰/۰۸۸	خودشیفتگی			
۳	۰/۱۴۰	۲	۰/۲۳۷	جاه‌طلبی			
۸	۰/۰۴۱	۵	۰/۰۷۰	غیرقابل پیش‌بینی بودن			

نرخ ناسازگاری: ۰/۰۹



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های فرهنگ سازمانی و جو سازمانی این است که فرهنگ سازمانی، پایدار، بلندمدت و راهبردی، ولی جو سازمانی گذرا، کوتاه‌مدت و قابل کنترل است. مسئله اساسی این است که چنانچه جو سازمانی در جهت منفی شکل بگیرد و به عبارتی به جو مسموم تبدیل شود و برای تغییر و کنترل آن تلاشی صورت نگیرد، به مرور و با گذشت زمان این جو مسموم تبدیل به خرده فرهنگ‌های قوی البته در جهت منفی شده و در نهایت ممکن است تبدیل به فرهنگ کلی سازمان شود که در این صورت سازمان از یک فرهنگ مسموم سازمانی برخوردار خواهد شد و تبعات منفی این موضوع گریبان‌گیر سازمان و حتی جامعه خواهد شد. با توجه به اینکه تغییر در فرهنگ سازمانی کاری سخت، دشوار و زمان‌بر است، عدم توجه به علائم و عوامل مؤثر در شکل‌گیری جو مسموم سازمانی و عدم برنامه‌ریزی برای از بین بردن این معضل سازمانی در نطفه، در نهایت باعث تبدیل شدن جو مسموم به خرده فرهنگ‌های مسموم و در نهایت فرهنگ مسموم سازمانی خواهد شد که اثرات منفی و مخرب آن می‌تواند در بخش‌های مختلف سازمانی مانند بخش منابع انسانی، بخش‌های مالی و در مواردی همچون بهره‌وری سازمانی دیده شود. براین اساس باید مدیران سازمان‌های دولتی و حتی مدیران بخش خصوصی به این نکته توجه خاص داشته باشند که تغییر در جو سازمانی، راحت‌تر، سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر از تغییر در فرهنگ سازمانی است و به همین دلیل مدیران سازمانی باید به‌طور مداوم جو و فرهنگ سازمانی خود را رصد کرده و در صورت مشاهده علائم و نشانه‌های وجود مسمومیت در جو سازمانی، برای رفع آنها برنامه‌ریزی کنند.

براساس نتایج پژوهش مشخص شد که عامل رهبری زهرآگین با وزن ۰/۵۹۱ مؤثرترین عامل در ایجاد جو مسموم سازمانی است. روابط بین فردی مسموم نیز از جهت میزان تاثیرگذاری در ایجاد جو مسموم سازمانی با وزن ۰/۲۰۲ در رتبه دوم قرار گرفت و ساختار شغلی مسموم با وزن ۰/۱۰۷ در رتبه سوم قرار گرفته است. دو عامل نظام پاداش مسموم با وزن ۰/۰۷ و ساختار فیزیکی مسموم با وزن ۰/۰۳ به ترتیب در رتبه‌های چهارم و پنجم قرار گرفته‌اند. به این ترتیب براساس نتایج پژوهش برای موفقیت مدیران و مشاوران سازمانی در جلوگیری از بروز جو مسموم سازمانی پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه شده است:

- باتوجه به اینکه از میان عوامل مؤثر بر بروز جو مسموم سازمانی، رهبری زهر آگین در رتبه اول قرار گرفت، می توان به اهمیت بالای این عامل پی برد. باید اشاره کرد که بعضی از مدیران و مسئولان سازمانی به این موضوع توجه ندارند که اساساً رهبری و مدیریت با وجود اینکه همپوشان و لازم و ملزوم یکدیگر هستند، ولی دو موضوع منفک از هم هستند و مدیران جدای از اینکه به عنوان یک مدیر در سازمان نقش آفرینی می کنند، باید به نقش معنوی خود به عنوان رهبر سازمانی نیز توجه خاصی داشته باشند و باید بدانند که کارکنان ترجیح می دهند با میل و رضایت و با انگیزش بالا که باید توسط یک رهبر سازمانی ایجاد شود، در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش نمایند تا اینکه صرفاً از روی اجبار و به عنوان وظایف قانونی خود بخواهند انجام وظیفه کنند. به همین دلیل پیشنهاد می شود مدیران سازمانی برای ایجاد ویژگی ها و سبک های مثبت رهبری مانند سبک رهبری تحول آفرین تلاش نمایند. برگزاری کارگاه ها و کلاس های آموزشی مستمر برای آشنایی با انواع سبک های رهبری و بهترین راه های اعمال رهبری مناسب با محیط های اداری و دولتی می تواند در این زمینه کمک کننده باشد. همچنین برای جلوگیری از بروز رهبری زهر آگین باتوجه به مؤلفه های مرتبط با آن، این موارد پیشنهاد می شود:
  - سرپرستی توهین آمیز: تحقیر نکردن زیردستان در جمع توسط مدیر، به رخ نکشیدن خطاها و اشتباهات زیردستان توسط مدیر، زیردستان را مسئول کارهای خارج از شرح شغل ندانستن.
  - رهبری خودکامه: دست اندازی نکردن به حریم خصوصی کارکنان توسط مدیر؛ توجه به نظرات مخالف توسط مدیر، خودداری از برخورد های خشک و بیش از حد مقرراتی بودن.
  - خوشبختگی: مدیر خود را فردی فوق العاده و با توانایی بالا نداند، مدیر همیشه خود را ذی حق نداند و به حق رفتار کند.
  - جاه طلبی: نداشتن تغییرات شدید رفتاری مدیر در حضور مافوقش؛ نپرداختن صرف به فعالیت هایی که باعث ارتقای وی می شود، نسبت ندادن موفقیت هایی که به مدیر ربطی ندارد.

- غیرقابل پیش‌بینی بودن: از کوره درنرفتن ناگهانی مدیر، دمدمی مزاج نبودن و درگیر و متشنج‌نکردن جو سازمان با خلق و خوی خود؛ لگدمال‌نکردن احساسات زبردستان در زمان ناراحتی و عصبانیت.
- در زمینه روابط بین فردی مسموم باید به این نکته اشاره کرد که همان‌گونه که از نتایج جدول (۵) مشخص است، روابط عمودی یا به عبارتی روابط از بالا به پایین در اینجا جو مسموم سازمانی نقش بیشتری دارد. براین اساس پیشنهاد می‌شود مدیران برای تقویت روحیه حمایتگری تلاش کنند؛ زیرا در فضای ارتباطی حمایتگرانه بین مدیران و کارکنان، افراد بدون هرگونه هراس و تهدید و بدون تنش به برقراری ارتباطات و بیان نظرات و تصمیمات خود پرداخته و احترام به احساسات و عقاید طرف مقابل مورد توجه بیشتر قرار می‌گیرد. چنانچه ارتباطات مدیران با کارکنانشان رئیسانه- مرئوسانه باشد و این مسئله در ارتباطات آنها سایه افکند، اثربخشی ارتباطات کاهش یافته و تساوی انسانی به فراموشی سپرده می‌شود. بر همین اساس مدیران باید به دور از غرور شغلی و برتری‌های تخصصی و اجتماعی خویش، خود را هم‌تراز با شخصیت انسانی کارکنان در نظر گرفته و به برقراری ارتباطات اثربخش کمک کنند. افزایش آگاهی مدیران و کارکنان از مهارت‌های برقراری ارتباطات اثربخش می‌تواند کمک بالقوه‌ای در چگونگی انتقال پیام، درک گفتار، عقاید و احساسات دیگران در یک فضای حمایتگرانه و در نتیجه کاهش تعارض در جریان ارتباطات شود. همچنین پیشنهاد می‌شود زمینه مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی از طریق به کارگیری سبک‌های مشارکتی افزایش یابد.
- در زمینه ساختار شغلی مسموم، همان‌گونه که از نتایج مشخص است، نداشتن استقلال شغلی باعث ایجاد احساس بی‌هویتی در کارکنان شده و این حس را به کارکنان منتقل خواهد کرد که از اختیار و قدرت زیادی برای انجام کار خود برخوردار نیستند و به همین علت می‌تواند سبب سرخوردگی و بی‌انگیزگی کارکنان و زمینه‌ساز مسمومیت جو سازمانی شود. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمانی با توجه به مواردی همچون تخصص، سابقه و تجربه و توانایی‌ها و غیره به کارکنان اعتماد کرده و در حد امکان تفویض اختیار کنند تا به این ترتیب احساس مهم‌بودن به کارکنان منتقل شود. همچنین برای جلوگیری از ایجاد

احساس نداشتن استقلال شغلی و احساس عدم امنیت شغلی این موارد رعایت شود: واگذاری اختیار تصمیم‌گیری در مورد نحوه انجام کار به کارکنان؛ فراهم کردن امکان دخالت کارکنان در تنظیم جدول زمانی انجام کار؛ دادن اختیار به کارکنان برای تنظیم توالی و ترتیب انجام فعالیت‌های کاری؛ دادن اختیار در تغییر برخی ابعاد شغل توسط کارکنان؛ دادن اختیار در تغییر اهداف شغلی توسط کارکنان.

- درباره نظام پاداش مسموم باید اشاره کرد که منابع انسانی سازمان، مهم‌ترین دارایی سازمان است و ادراک بی‌عدالتی در زمینه‌های مختلف از جمله نظام جبران خدمات و پاداش می‌تواند این منبع مهم سازمانی را تحلیل برده و حتی به یک معضل سازمانی تبدیل کند. مدیران سازمانی باید به موضوع عدالت توزیعی و رویه‌ای، توجه خاصی داشته باشند و این موارد را رعایت کنند: متناسب کردن مبالغ دریافتی با تلاش فردی کارکنان؛ متناسب کردن مبالغ دریافتی با حجم کاری کارکنان، متناسب کردن مبلغ دریافتی با سهم افراد در پیشبرد اهداف سازمان؛ فراهم کردن توانایی و حق برای بهبود رویه‌های پرداخت حقوق و مزایا توسط کارکنان؛ فراهم کردن حق و امکان تجدیدنظر در رویه‌های پرداخت حقوق و مزایا توسط کارکنان.
- در مورد محیط فیزیکی مسموم نیز رعایت موارد زیر می‌تواند در کاهش مسمومیت فیزیکی مؤثر باشد: کاهش آلودگی صوتی در محل کار؛ ایجاد تهویه مناسب در محل کار؛ در دسترس بودن سیستم گرمایش / سرمایش محل کار؛ جادار بودن محل کار؛ رعایت حریم خصوصی افراد با طراحی مناسب محیط فیزیکی محل کار.

## منابع

- حیدری، زهرا؛ عسکریان، مصطفی و دوابی، مهدی (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین جو سازمانی و مدیریت تعارض از دیدگاه دبیران، *فصلنامه تازه‌های روان‌شناسی صنعتی/ سازمانی*، دوره یکم، شماره سوم: ۶۵-۷۴.
- رضاییان، علی (۱۳۸۴)، *انتظار عدالت و عدالت در سازمان*، تهران: انتشارات سمت.
- روستایی، سعیده (۱۳۹۴)، *جو مسموم سازمانی: مفهوم‌شناسی و سنجش*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان (چاپ نشده).
- عباس‌پور، عباس (۱۳۹۲)، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*، تهران: انتشارات سمت.
- کلاته سیفری، معصومه و تندنویس، فریدون (۱۳۹۱)، رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران، *دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، سال دوم، شماره چهارم: ۱۰۵-۱۱۸.
- کوهی رستم کلائی، زهره؛ طل، آذر؛ اکبری حقیقی، فیض‌الله؛ رحیمی فروشانی، عباس و پوررضا، ابوالقاسم (۱۳۹۲)، بررسی ارتباط مؤلفه‌های جو سازمانی با استفاده از ابعاد تعهد سازمانی در پرستاران شاغل بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران، *مجله علمی پژوهشی تحقیقات نظام سلامت*، سال نهم، شماره هفتم: ۷۳۱-۷۴۰.
- گل‌پرور، محسن؛ غفوری، محمدرضا و نصری، مرجان (۱۳۸۸)، پیش‌بینی حمایت و تعهد سازمانی از طریق ابعاد عدالت سازمانی ادراک‌شده در مربیان آموزشگاه‌های استثنایی، *مجله کودکان استثنایی*، دوره نهم، شماره چهارم: ۳۳۱-۳۴۴.
- Alonso, J. A., & Lamata, M. T. (2006). Consistency in the analytic hierarchy process: a new approach. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, 14(4), 445-459.
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. *Corporate Governance*, 5(4), 43- 56.
- Applebaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employee. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28.
- Arabaci, B. (2010). Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate (Sample of Educational Faculty of Firat University). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4445-4450.
- Artis, S. (2007). *The effects of perceived organizational support on training and safety in Latino and nin-Latino construction workers*. Doctoral Dissertation. ProQuest, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. **Journal of Applied Psychology**, 92(1), 191-201.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. **Human relations**, 47, (7), 755- 778.
- Bacal, R. (2000). **Toxic organizations – welcome to the fire of an unhealthy workplace** . available at: www.work911.com.
- Bassman, E. S. (1992). **Abuse in the workplace: Management remedies and bottom line impact**. Quorum Books.
- Bernardi, L., Klarner, A., & Von der Lippe, H. (2008). Job insecurity and the timing of parenthood: A comparison between Eastern and Western Germany. **European Journal of Population/Revue Europeenne de Demographic**, 24(3), 287-313.
- Byrne, J. A. (2002). **After Enron: The Ideal Corporation**. Business week, 68-74.
- Canary D. J., Cody, M. j., & Manusov, V. L. (2003). **Interpersonal Communication: A goals based approach**. New York Bedford / st. Martins.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. **Journal of Applied Psychology**, 88(4), 605–619.
- Chamberlain, L. J., & Hodson, R. (2010). Toxic work environments: What helps and what hurts. **Sociological Perspectives**, 53(4), 455-477.
- Coccia, C. (1998). Avoiding a toxic organization. **Nursing Management**, 29(5), 32-40.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. **Organizational behavior and human decision processes**, 86(2), 278-321.
- Cox, T., & Thomson, L. (2000). **Chapter nine Organizational healthiness, work-related stress and employee health**. Coping, health, and organizations, 177.
- Davy, J. A., Kiniki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. **Journal of organizational behavior**, 18(4), 323-349.
- Dawson, J. F., González-Romá, V., Davis, A., & West, M. A. (2008). Organizational climate and climate strength in UK hospitals. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 17 (1), 89-111.
- Deluga, R. J. (1997). Relationship among American presidential charismatic leadership, narcissism, and rated performance. **The Leadership Quarterly**, 8(1), 49-65.
- Edmonton, J., & Western, J. (2002). Leadership development in health care: what do we know?. **Journal of management in medicine**, 16(1), 34-74.
- Ellis, J. R., & Hartley, C. L. (2000). **Managing and coordinating nursing care** (3thed). Philadelphia: Lippincott.
- Fagbohunbe, B. O., Akinbode, G. A., & Ayodeji, F. (2012). Organizational determinants of workplace deviant behaviors: An empirical analysis in Nigeria. **International Journal of Business and Management**, 7(5), 207-221.
- Fenwick, R., & Tausig, M. (1994). The macroeconomic context of job stress. **Journal of Health and Social Behavior**, 35(3), 266-282.
- Finkelstein, S. (2005). When bad things happen to good companies: Strategy failure and flawed executives. **Journal of Business Strategy**, 26(2), 19-28.
- Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. **Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement**, 37(4), 250-261.
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. M. (2004). **The dark side of organizational behaviour**. San Francisco: Jossey-Bass.

- Greenberg, J.(2004). Stress Fairness to Fare No stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. **Organizational Dynamics**, 33(4), 352-365.
- Guerra, J. M., Martinez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). Contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: the role of organizational culture. **European Journal of work and organizational psychology**, 14(2), 157-176.
- Hackman, J. R.,& Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied psychology**, 60(2), 159-170.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., &Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. **The Leadership Quarterly**, 18(3), 264-280 .
- Hawkins, D. (2005). **Onsumer Behavior, Bulding Marketing Strategy**. New York: Mcgraw-Hill Companies.
- Holloway, E., & Kusy, M. (2010). Detox your workplace. **Marketing Health Services**, 30(3), 24-27.
- Kets de Vries, M. F. (1999). High-performance teams: Lessons from the pygmies. **Organizational Dynamics**, 27(3), 66-77.
- Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1984). **The Neurotic Organization Diagnosing and Revitalizing Unhealthy Companies**. NY: Harper Business.
- Lee, H., Lee, S., &Park, Y. (2009). Selection of Technology Acquisition Mode using the AnalyticNetwork Process.Mathematical and Computer Modelling, 49(5/6), 1274- 1282.
- Lipman-Blumen,J. (2006). **The allure of toxic leaders: Why we fallow destructive bosses and corrupt politicians- and how we can survive them**. Oxford University Press.
- Louis, M. R. (1985). **An investigator's guide to workplace culture**. In Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, G.C., & Martin, J. (ed.), Organizational culture. CA: Sage, Beverly Hills, PP. 73-93.
- Maxwell, S. M. (2015). **An Exploration of Human Resource Personnel and Toxic Leadership**. Doctoral dissertation. Walden University.
- Mello, J. A. (2002). **Strategic Human Resource Management**. South-western: Thomson Learning.
- Momeni, N. (2009). The relation between managers emotional intelligence and the organizational climate they create. **Public Personnel Management**, 38(2), 35-48.
- Muafi, J. (2011). Causes and consequences of deviant workplace behavior.**International Journal of Innovation. Management and Technology**, 2(2), 6-123.
- Pearlin, L. I.(1989). Thesociological study of stress. **Journal of Health and Social Behavior**, 30(3), 241-56.
- Probst, T. M. (2000). Wedded to the job: Moderating effects of job involvement on the consequences of job insecurity. **Journal of occupational health psychology**, 5(1), 63-73.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. **Military Review**, 84(4), 67-71.
- Roskies, E., & Louis-Guerin, C.(1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. **Journal of organizational behavior**, 11(5), 345-359.
- Saaty, T. (1996).**Decision Making with Dependence andFeedback:the Analytic Network Process**. RWSPublications, Pittsburgh, Pa.
- Schmidt, A. A. (2008). **Development and Validation of the Toxic Leadership Scale**. M.Sc. Thesis, University of Maryland.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H.(2013). Organizational climate and culture. **Annual Review of Psychology**, 64, 361-388.

- Spector, P. E. (1998). **A control theory of the job stress process**. New York: Oxford University Press.
- Spector, P. E. (1987). Interactive effects of perceived control and job stressors on affective reactions and health outcomes for clerical workers. **Work & Stress**, 1(2), 155-162.
- Stark, M. (2003). **Time to treat toxic emotions at work**. Harvard Business School Working Knowledge Retrieved.
- Stinchcomb, J. B., & Ordaz, F. (2007). The integration of two brotherhoods into one organizational culture: A psycho-social perspective on merging police and fire services. **Public Organization Review**, 7(2), 143-161.
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. **Human Resource Management**, 6(63), 127-136.
- Too, L., & Harvey, M. (2012). TOXIC workplaces: the negative interface between the physical and social environments. **Journal of Corporate Real Estate**, 14(3), 171-181.
- Zellner, W. (2003). An insider's tale of Enron's toxic culture. **Business Week**, March 31, 16.