The model of Organizational Toxicity Measurement using Mixed method in South Zagross Oil & Gas Production Company

Farjam Zare[1]-Reza Sepahvand*[2]- Mohammad Hakkak[3]- Seyed Najmeddin Moosavi[4]

Abstract:

In the current economic conditions of the country, retaining knowledge workers is one of the most important future challenges for organization, especially in the knowledge-based organizations. So, this study aimed at designing a knowledge worker turnover model. The mixed method has been used in this research. In order to collect data, three-stage Delphi technique, semi-structured interviews and research background were used in qualitative section and structural equations were used in the quantitative section. Based on the findings of qualitative section of the research, 7 factors including: environmental, organizational and structural, occupational, individual, legal, ideological and managerial factors, 35 components and 167 items were identified. The results of structural equations showed that model of turnover of knowledge workers in Oil Products Distribution Company Includes environmental, structural, occupational, legal, ideological factors, among which the structural factor was the most important and the legal factor was the least in the ranking.

Keywords: Turnover, Knowledge worker, Knowledge-Based Organizations, Khorasan Razavi Oil Products Distribution Company

1. PHD student of human resource management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan university, Khoramabad, Iran, zare.fa@fc.lu.ac.ir

2. Professor of management group, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan university, Khoramabad, Iran, Corresponding author: sepahvand.re@lu.ac.ir

3. Associate Professor of Management group, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan university, Khoramabad, Iran, hakak.m@lu.ac.ir

4. Associate Professor of Management group, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan university, Khoramabad, Iran, mousavi.na@lu.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۱۲/۱۱ تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۳/۲۱

مدل سنجش مسمومیت سازمانی با استفاده از روش آمیخته در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی

فرجام زارع[۱]- رضا سپهوند*[۲]- محمد حکاک[۳]- سید نجم‌الدین موسوی[۴]

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل سنجش مسمومیت سازمانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی و از طریق روش آمیخته و به‌صورت کمّی و کیفی انجام پذیرفت. این پژوهش از نظر هدف و روش، به‌ترتیب در مقولهٔ پژوهش‌های کاربردی و توصیفی قرار گرفت. تعداد ۳۲ نفر از خبرگان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی، جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند که بر اساس اصل کفایت نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۷ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب گردید. در بخش کیفی و کمّی پژوهش، گردآوری اطلاعات به‌ترتیب از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه انجام پذیرفت. در بخش کیفی، تحلیل داده‌های حاصله از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار اطلس و روش کدگذاری صورت پذیرفت و در نتیجهٔ تحلیل انجام شـده، ۱۲ بُعد به‌عنوان ابعاد مسـمومیت سـازمانی شناسـایی گردید. با اسـتفاده از تکنیک دلفی فازی، اجماع نظر خبرگان در خصوص ابعاد شناسـایی شـده مورد تأیید قرار گرفت. در ادامه نیز با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدل نهایی پژوهش(سـطوح ابعاد و همچنین روابط بین آن‌ها) ترسیم گردید و در ارتباط با هریک از ابعادِ مدل نیز گویه‌هایی در جهت تدوین پرسشنامه ارائه شد.

واژگان کلیدی: مسمومیت سازمانی، سموم سازمانی، مدل دلفی فازی، مدل ساختاری تفسیری.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری - دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران، zare.fa@fc.lu.ac.ir
۲. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری ، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران، نویسنده مسئول : sepahvand.re@lu.ac.ir
۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری ، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران، hakak.m@lu.ac.ir
۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران، mousavi.na@lu.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقدمه

امروزه فهم سازمان جهت شناخت اوضاع و احوال کاری، ضرورتی مدیریتی محسوب می‌شود. یکی از مسائل مهمی که مدیریت باید برای مطالعهٔ سازمان به بررسی آن بپردازد، محیط کار و جوّ سازمان است (Too et al, 2012). جوّ سازمان بیان‌کنندهٔ درک کارکنان از بستر سازمانی است و مشتمل بر ویژگی‌های وصف‌کننده و تمایزبخش سازمان از دیگر سازمان‌هاست که توسط اعضاء ادراک می‌گردد و در احساسات و رفتار آن‌ها اثر می‌گذارد (James et al, 2008). جوّ سازمانیِ مناسب می‌تواند به‌عنوان منبعی مهم در تأمین سلامت روانی کارکنان به‌شمار آید و برعکس چنانچه از سلامت برخوردار نباشد، پیامدهایی مخرّب به بار خواهد گذاشت. همیشه محیط‌های کاریِ سازمان‌ها به آن گونه‌ای نیست که مطلوب کارکنان باشد و گاه آنچنان از رفتارهای نفاق‌افکن، فاسد، قانون‌گریز و اخلاق‌ستیز لبریز می‌شود که تجربه‌ای تلخ را در اذهان افراد به یادگار می‌گذارد و اثر فزاینده این مواردِ نامطلوب سبب می‌گردد محیطی آکنده از خصیصه‌هایی منفی همچون بداندیشی، کینه‌توزی، خیانت، بی‌عاطفگی و رویدادهای سمّی همانند خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سمّی[1] و سبک‌های مدیریتی مسموم را به‌همراه داشته باشد. مسمومیت و شرنگ‌آلودگی به‌عنوان پدیده‌ای فراگیر و واقعیتی اجتناب‌ناپذیر از زندگی سازمانی تلقی می‌گردد؛ به‌طوری‌که امروزه بیشتر اعضاء سازمان‌ها با پویایی‌های مسموم و نتایج کژکارکردی آن مواجه شده‌اند و این امر سبب شده است که محیط کار سمّی به یکی از معضلات اساسی و فراگیر اجتماعی تبدیل گردد؛ به‌نحوی‌که از نظر برخی از صاحب‌نظران، با فراگیر شدن دامنهٔ این رویدادها در سازمان‌ها، می‌باید آن‌ها را به مثابه خانواده‌هایی بزرگ، غیرکارکردی و مملو از دروغ، فریب و تقلب دانست (Appelbaum et al, 2007). همانگونه که سموم طبیعی، عملکرد فیزیولوژیک بدن انسان را دچار آسیب‌های جدی می‌نماید، سموم سازمانی نیز این سوءکارکرد را دارند و موجب می‌شوند تا اعضاء سازمان دچار آشفتگی شده، از منظر روان‌شناختی، آرامش از اعضاء سازمان گرفته شود (Kasalak, 2019).

امروزه شرایط کار به‌گونه‌ای شکل گرفته است که در آن، اکثریت کارکنان از پتانسیل تجربهٔ ناامیدی و سرخوردگی برخوردارند و شاهد آن هستیم که کارکنان از سازمان‌های خود دل‌زده هستند و صرفاً مشکلات معیشتی را تنها دلیل توجیه‌کننده جهت ادامه فعالیتشان در سازمان می‌دانند. مگر نه این است که هر یک از کارکنان بیشتر عمر مفید خود را در سازمان‌ها و در کنار دیگر همکارانشان می‌گذرانند؛ پس سازمان‌ها چه رویکردی در پیش گرفته‌اندکه سبب شده است کارکنان از درون تهی گردند و وقتی پای صحبتشان می‌نشینیم، حلقه مفقودهٔ کلامشان شادی و امید به آینده است. بر این اساس، امروزه دیدگاهی جهت بررسی محیط کاری مسموم توسعه یافته است که به‌جای توجه به بُعد صرفاً فیزیکی در سازمان (مانند آلودگی، شرایط جوّی، نور، گرما، سر و صدا و ...)، بُعد منابع انسانی را نیز که دربرگیرندهٔ اصول رفتاری می‌باشد، مورد توجه قرار می‌دهد(هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۶). طبیعی است در وضعیتی که سازمان‌ها از مسمومیت

1. Toxic politics

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

برخوردار هستند؛ یعنی حالتی که سازمان در آن به مثابه یک بیمار است، می‌باید به فکر عارضه‌یابی، چاره و نسخه‌ای شفابخش بود، اما پیش از آن لازم است ابعاد مسمومیت سازمانی شناسایی وسنجه‌ای برای تشخیص وضع سازمان از حیث میزان مسمومیت در هر کدام از ابعاد مهیا شود. اهمیت این پژوهش، نشئت گرفته از ضرورت مطالعهٔ وضعیت سازمان از حیث میزان مسمومیت سازمانی جهت آگاهی و بیدارباش مدیریت است؛ چراکه این پدیدهٔ سازمانی با خود پیامدهایی نامیمون همچون افزایش غیبت، تأخیر، خصومت و بی‌اعتمادی، تضعیف روحیه و انگیزه و همچنین تهی شدن کارکنان از عزت‌نفس را به ارمغان خواهد آورد و شکل‌دهنده جوّی است که منبع عمده فشارهای روانی می‌باشد. اگر این فشارها در سازمان بیش از حد باشد، همچون آفتی نیروی انسانی سازمان را تهدید می‌نماید و به کاهش کیفیت عملکرد سازمانی و میزان مشارکت افراد منجر می‌گردد (Cox,2000). بر این پایه، درک چیستیِ مسمومیت سازمانی از یک‌سو به سبب اهمیت پیامدهای مخرب آن در سازمان حائز توجه است و از سویی دیگر، سنجه‌های تدوین شدهٔ معتبر از طریق مطالعهٔ پژوهش‌های انجام شده و همچنین مصاحبه با خبرگان، ابزاری حائز اهمیت جهت سنجش موضوعات متنوع سازمانی تلقی می‌گردد که می‌توان به واسطهٔ آن به بازبینی سازمان‌ها و مولفه‌های موثر در آن پرداخت.

بنابراین با توجه به اینکه صنعت نفت، گاز و پتروشیمی امروزه سهمی چشمگیر از بار اقتصادی کشور را به دوش می‌کشد و از آن جهت که شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی به‌عنوان شرکتی پیشرو در تولید نفت و گاز و تولیدکنندهٔ تقریباً ۳۰ درصد از گاز مصرفی کشور، از نقشی مهم در پیشبرد اهداف اقتصادی برخوردار می‌باشد، لذا انجام این پژوهش می‌تواند در جهت شناسایی ابعاد مسمومیت سازمانی و ارائه ابزاری در راستای سنجش و میزان آن، نقش حائز اهمیتی را ایفا نماید. شناسایی ابعاد مسمومیت سازمانی و ارائه ابزار سنجش آن، مدیران سازمان را در جهت توسعه درک نظری در رابطه با سموم سازمانی کمک می‌نماید و مدیران نیز با شناختی که به‌واسطهٔ پژوهش حاضر از ابعاد و مولفه‌های مسمومیت سازمانی می‌یابند، می‌توانند به ارائه برنامه‌ها و راهکارهای بازدارنده در راستای تضعیف چندجانبه این ابعاد بپردازند. با این توصیف، هدف از انجام این پژوهش طراحی و تبیین مدلی جهت سنجش مسمومیت سازمانی و کاوش پویایی‌های آن‌ها در قالب مدل ساختاری تفسیری در چارچوب مطالعه‌ای موردی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی می‌باشد.

در اجرای این پژوهش، پاسخ به پرسش‌های زیر مورد نظر بوده است:

۱. مولفه‌ها و ابعاد سازمانی تعیین‌کننده مسمومیت سازمانی کدام هستند؟

۲. چگونه می‌توان این ابعاد و مولفه‌ها را برای رسیدن به مدل جامع مسمومیت سازمانی مفهوم‌سازی کرد؟

در ادبیات موجود، چندین مفهوم‌سازی و طبقه‌بندی در خصوص درک اینکه محیط‌های کاری مسموم چه نوعی از رفتارها و نگرش‌ها را شامل می‌گردد، فراهم گردیده است. کاسی و همکاران (۲۰۰۹) رفتارهای مسموم را به‌عنوان الگوهایی رفتاری تعریف می‌نمایند که بهره‌وری سازمان و اثربخشی زندگی کاری را تحلیل می‌برد و محیط‌های مسمومی را شکل می‌بخشند که شامل انواع گسترده‌ای از عوامل همچون وسواس

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

کنترلی، خودشیفتگی[1]، رفتارهای قلدرمآبانه[2] ، افراد مسموم، تحقیرکنندگان، مدیران مسموم و ... می‌گردد. بر اساس پژوهش کاسی و همکاران، شخصیت مسموم به‌عنوان فردی تلقی می‌گردد که ارائه‌دهنده الگویی از رفتارهای کاریِ غیرمولد است که افراد، تیم‌ها و حتی سازمان‌ها را در بلندمدت تضعیف می‌نماید. پژوهشگرانِ علـوم اجتماعی همچـون باندورا و همکاران (۲۰۰۴) بر این عقیده‌اند که افرادِ مسـموم، ذاتاً افرادی فاسـد نیستند، بلکه چنین افرادی زمانی که در ساختارهایی که ترغیب‌کنندهٔ اقداماتشان می‌باشند، قرار می‌گیرند، زمینه فساد را فراهم می‌سازند. کوهن(۲۰۰۷) چنین رفتارهای مسمومی را به‌عنوان گسستگی خودمحورانه و روان‌شناختی از بشریت و متعاقباً قطع روابط همدلانه با افراد دیگر توصیف می‌نماید(Koehn, 2007).

با توجه به رویکردهای دیگر، مشخصه‌های عمومیِ محیط کار مسموم، فهرستی از عواملی همچون ارائه پاداش به افرادِ دارای عملکرد متوسـط، برخورداری کارکنان از گردش شـغلی بالا و عدم پایداری بادوام در سازمان و اجتناب کارکنان از عدم موافقت و همراهی با مدیران به دلیل ترس از تنبیه می‌باشد (Macklem, 2005). ماکلم (۲۰۰۵) اظهار می‌دارد مدیرانی که اهدافی نامعقول برمی‌گزینند و به‌دنبال منافعی غیرمنطقی هستند، به‌عنوان منبع اصلی مسمومیت به‌شمار می‌آیند. در چنین محیط‌هایی، کارکنان، بارِ کاری وسیعی را به دوش می‌کشند، تعادل بین زندگی و کار غیرمحتمل است و مدیران از آن‌ها انتظار دارند که توجه به کار را نسبت به سایر موارد دیگر در اولویت قرار دهند (Gilbert et al, 2012).

با توجه به رویکرد اندرسـون (۲۰۱۳)، انواع رفتارهای سـمّی شـامل صدمه زدن بـه دیگران، رهبری متخاصم و پرخاشـگرانه، شـایعات بی‌اساس و مخرب[3]، سیاسـت‌های منحرف و سایر حالت‌های منفی دیگر می‌گردد (Too et al, 2012). برایتمن (۲۰۱۳) به چهار قسـم از رفتارهای سـمی شـامل پرخاشـگری[4]، خودشـیفتگی، فقدان اعتبار و بی‌ارادگی اشاره نموده اسـت. علاوه بر این، ویژگی‌هایی همچون محیط‌های دارای اعتماد پایین، عواطف منفی، استرس بالا و خشونت به‌عنوان ویژگی‌های مسموم‌کننده برشمرده شده‌اند (Gilbert et al, 2012). لاورنس(۲۰۱۴) نشـان داد زمانی‌که مدیری از رفتار قلدرمآبانه (شامل آزار و اذیت فیزیکی، روحی و روانی، تحقیر و اهانت و ارعاب اسـت) برخوردار باشـد، موفقیت‌ها را نتیجهٔ عملکرد خود می‌پنـدارد. به‌نوعـی می‌توان گفت که از حاصل کار دیگران برای خود اعتبار کسـب می‌نماید و در خصوص سایر مواردی که در آن موفقیتی حاصل نمی‌گردد، کارکنان را پاسخگو می‌داند. این افراد در بلندمدت سبب می‌گردند که محیط کاری مسموم گردد و شایعات و اتهامات ناروا معمول و عادی شود. سیگل (۲۰۱۱) بر این عقیده بود که سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه و قلدرمابانه به‌عنوان اشکالی از رفتارهای مسموم تلقی می‌گردند که می‌تواند شامل تمسخرِ (دست انداختن) مرئوسین و تحقیر و اهانت به آن‌ها باشد.

مدیران خودشـیفته به‌عنوان عامل اصلی محیط‌های کاری مسـموم تلقـی می‌گردند. چنین مدیرانی به‌راحتـی می‌تواننـد الگوهای ویـژه‌ای از رفتار را حفظ نماینـد؛ الگویی که در آن مرئـوسِ موفق به فردی پیـرو و کامـلاً مطیـع که بلـه قربان‌گویی بیـش نیسـت، تبدیـل می‌گـردد (Gilbert et al, 2012). دان

1. narcissist
2. Bully behavior
3. Destructive rumor
4. Aggression

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

(۱۹۹۷) چنیــن افــرادی را با مشــخصه‌های زیر توصیف می‌نماید: افرادی هســتند که ســبب می‌شــوند خودشــیفتگی، موجــه به‌نظر رســد و غالباً از انتقاد خــودداری می‌نمایند. داتی و فنلاســون (۲۰۱۳) اظهار می‌دارند که خودشــیفتگی بخشــی عظیم و حیاتی از پارادایم رهبری مســموم و محیط کاری مســموم را شــامل می‌گــردد. با توجه بــه تعریف آنها، رهبران مســموم از حس خودســتایی و خودبینــی برخوردارند و همچنیــن آگاهانــه یــا ناآگاهانــه تمایل شــدیدی به خودشــان، موفقیت‌هــا و حرفه شغلی‌شــان دارند. (Doty et al, 2013).

بــا توجــه به نظرات لیپمن - بلومن (۲۰۰۵)، رهبرانِ زهرآگین افرادی هســتند که رفتارهای مخرب و همچنین مشخصه‌های غیرکارکردی آنها سبب ایجاد اثرات جدّی و سمی پایدار می‌گردد. پژوهشگران بر این اشاره داشته‌اند که اثرات منفیِ بلندمدتی که رهبران زهرآگین بر فرهنگ و جو سازمان دارند به‌عنوان متغیری کلیدی در تعیین مســمومیت تلقی می‌گردد (Aubrey, 2012). کوهن (۲۰۰۷) رفتار مســموم را به‌عنوان گسستگی روان‌شناختی و خودمحورانه از انسانیت تعریف می‌نماید(Dyck et al, 2001)

عــلاوه بــر این، مــک اینتیر (۲۰۱۴) هرگونــه رفتار کلامی و غیرکلامی که ســبب می‌گــردد دیگران در ســازمان‌ها احســاس افســردگی، اضطراب، نگرانی، ســستی یا ناامیدی نمایند را از عوامل مسمومیت بر می‌شــمرد. خصیصه‌های شخصیتیِ مشــکل‌آفرین، موانع موجود در کارراهه شغلی[1]، مقاومت در برابر تغییر و تغییــرات بی‌رویــۀ مدیریتــی به‌عنوان دلایل اصلی ایجاد یک چنین محیط‌های مســموم و ســازمان‌های ناســالم نشان داده می‌شــوند (McIntyre, 2014). علاوه‌بر این، فرســت و همکاران (۱۹۹۹) اشاره می‌دارند که کوچک‌ســازی[2]، مهندســی مجدد، کاهــش بودجه، اعمال فشــار جهت افزایش بهــره‌وری، محیط‌های کاریِ اســتبدادی و به‌کارگیــری کارکنان پاره‌وقت، به رفتارهای پرخاشــگرانه و بی‌نزاکــت منتج می‌گردد. (Doty et al, 2013). چمبرلین و همکاران(۲۰۱۰) از رویدادهای ســمّی همچون نیات مســموم (بداندیشی و کینه‌توزی)، ناشایســتگی‌ها (ضعف مهارت‌های بین‌فردی)، خیانت (افشای راز و عدم‌صداقت)، بی‌عاطفگی (نبود همدلی و هوش عاطفی)، دخالت‌های نابه‌جا(کنترل فزاینده و افزودن کار فراطاقت بر دوش کارکنان) و رویدادهای نهادی سمی (خط‌مشی‌های سمی و نبود عدالت) به‌عنوان عوامل مسمومیت سازمانی نام می‌برند (Chamberlain et al, 2010). از فرایندهای سازمانیِ مسموم، ادراک مسموم فردی، رفتارهای سمی، رهبری زهراگین، اخلاق شرنگ‌آلود عمومی، ارتباطات بین‌گروهی مسموم، ساختار سازمانی سمی و ساختار فیزیکی مسموم نیز می‌توان به‌عنوان عوامل ایجادکننده مسمومیتِ سازمانی اشاره نمود(اسدزاده و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۶).

در رابطه با پیامدهایی که از مسمومیت سازمانی منتج می‌گردد، می‌توان به مواردی همچون افسردگی در بین کارکنان، احساس ناامیدی، تضعیف روحیه، رفتارهای منفعت‌طلبانه، تهدید سلامت سازمان، کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی و تهی شدن کارکنان از عزت‌نفس اشاره نمود (Padilla et al, 2007). گلدمن (۲۰۰۸) در خصوص پیامدهایی که مسمومیت سازمانی به‌همراه دارد، رهاوردهای فردی-شناختی و گروهی

1. Barrier in job career
2. Downsizing

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

را نام می‌برد که در این تقسیم‌بندی، ضعف حافظه، عدم‌تمرکز ذهنی، ضعف در تصمیم‌گیری و اختلال در قضاوت به‌عنوان رهاوردهای فردی-شناختی تلقی می‌گردند و اختلال در انسجام، گروه‌اندیشی، افزایش تعارض و خصومت بین اعضاء گروه و نیز کاهش اعتماد بین‌فردی در مقولهٔ رهاوردهای گروهی قرار می‌گیرند. اگرچه در پیشینه‌های خارجی به موضوع سازمانِ مسموم پرداخته شده است، اما پژوهش‌های داخلیِ اندکی در این خصوص انجام گرفته و معدود پژوهش‌هایی نیز که در داخل انجام شده، کاملاً متکی به ابعاد برگرفته شده از پیشینه‌های خارجی بوده‌که به‌طور کلی در آن‌ها مصاحبه‌ای با خبرگان در جهت شناسایی ابعاد بومی مسمومیت سازمانی صورت نگرفته است. با توجه به بافت سازمان‌های داخلی و همچنین شرایط حاکم بر آن‌ها(شرایط سیاسی حاکم بر سازمان‌های دولتی) که متفاوت از سازمان‌های مورد مطالعه در پژوهش‌های خارجی می‌باشد، این شکاف پژوهشی موجب گردید که بررسی جوانب بومیِ مسمومیت سازمانی نیازمند مطالعاتی مستقل باشد و با این اوصاف، بستری فراهم گردید که این پژوهش با هدف طراحی و تبیین مدل سنجش مسمومیت سازمانی انجام پذیرد.

روش‌شناسی

رویکرد این پژوهش پیمایشی و از نظر هدف، پژوهشی اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نظر نوع جمع‌آوریِ اطلاعات، توصیفی-تحلیلی است. اجرای پژوهش به‌صورت قیاسی- استقرایی صورت پذیرفته است؛ بدین‌منظور ابتدا با بررسی مبانیِ نظری پژوهش و همچنین انجام مصاحبه با خبرگان در خصوص بررسی ابعاد تکمیلی که از نظر ایشان می‌تواند به‌عنوان مولفهٔ مسمومیت سازمانی در نظر گرفته شده اما در مبانی نظری مغفول واقع گردیده‌اند، مولفه‌های اصلی و فرعی مسمومیت سازمانی شناسایی و بر مبنای رویکرد قیاسی، از طریق روش دلفی، اجماع نظر خبرگان در رابطه با تمامی ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده مورد بررسی قرار گرفت. سپس بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، مدل مسمومیت سازمانی طراحی گردید. در نهایت، در رابطه با سنجش مسمومیت سازمانی، گویه‌هایی طرح گردید که در مجموع به تدوین پرسشنامه سنجش مسمومیت سازمانی منتج شد.

در بخش کیفیِ پژوهش، ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. در این بخش، داده‌های کیفیِ به‌دست آمده از مصاحبه، با نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری تحلیل و ابعاد مسمومیت سازمانی شناسایی شدند. در این خصوص لازم به ذکر است که داده‌ها بر اساس شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی و در نهایت، ایجاد مقوله‌ها و مولفه‌ها تحلیل گردیده است. در بخش کمّی با استفاده از روش دلفی فازی به بررسی اجماع نظر خبرگان در خصوص مولفه‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها پرداخته شد. جامعه آماری پژوهش، بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۳۲ نفر از مدیران، رؤسای ستادی و رؤسای مناطق عملیاتی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی(بر مبنای احراز سمت‌های حساس و کلیدی) می‌باشد. بدین‌شکل بر اساس اصل کفایت نظری، تا سر حد اشباع نظری، داده‌ها گردآوری گردید. در این پژوهش پس از انجام تعداد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

۱۷ مصاحبه، اشـــباع نظری حاصل شـــد. به‌منظور طراحی مدل ساختاری-تفسیری، ۱۷ نفر از مدیران، رؤسای ستادی و رؤسای مناطق عملیاتی به‌منظور پاسخ به پرسشنامۀ طراحی شده مصاحبه گردیدند و سپس با تبدیل ماتریس روابط و ایجاد سازگاری در آن، نمودار ISM به‌عنوان مدل‌سازی گرافیکی روابط ترسیم گردید. از تعداد ۱۷ نفر نمونه آماری پژوهش، نســـبت آن‌ها بر حسب جنسیت، ۸۸ درصد مرد و ۱۲ درصد زن، بر حسب سن، بین ۲۵تا ۴۰ سال، ۶۴ درصد و از ۴۰ سال به بالا، ۳۶ درصد، به لحاظ سابقۀ کار بین ۵ تا ۱۵ سال، ۲۵ درصد، از ۱۵ تا ۲۵ سال، ۵۰ درصد و بالای ۲۵ سال سابقه، ۲۵ درصد و در نهایت، بر حسب میزان تحصیلات، مقطع کارشناسی ۲۰ درصد، مقطع کارشناسی ارشد ۶۵ درصد و مقطع دکتری ۱۵ درصد بودند.

روایی و پایایی مصاحبه‌های انجام شده در بخش کیفی با استفاده از شاخص روایی نظری و محتوایی و شاخص پایاییِ درون‌کدگذار و میان‌کدگذار مورد آزمون قرار گرفت. در خصوص سنجش روایی مصاحبه‌های انجام شده، سؤالات مصاحبه با مبانی نظری مرتبط با پژوهش، مورد مقایسه قرار گرفت که نتیجه این مقایسه از نظر اساتیدِ ارزیابی‌کننده، تشابه بالای سؤالات مصاحبه با مبانی نظری مسمومیت سازمانی می‌باشد. برای ســـنجش پایاییِ ابزار گردآوریِ اطلاعاتِ کیفی، از روش پایایی میان‌کدگذار و پایایی درون‌کدگذار اســـتفاده شد. با استفاده از روش درون‌کدگذار، محقق بعد از توزیع مجدد مصاحبه‌ها بین خبرگان مشترک، داده‌های مصاحبه را کدگذاری نمود و مجدداً میزان ثبات نتایج را مورد بررسی قرار داد که این امر حکایت از توافق و سازگاری میان دو کدگذاری انجام شده داشت. با توجه به اینکه ضریب توافق در پایایی درون‌کدگذار ۰/۸۲ بوده است، می‌توان اذعان داشت که از نظر شاخصِ پایایی درون‌کدگذار، مصاحبه انجام شده در پژوهش، حائز پایایی لازم اســـت. همچنین در ارتباط با پایایی میان‌کدگذار باید گفت که نمونه‌ای از متون برای کدگذاری به فرد خبره دیگری داده شـــد و نتایج کدگذاری وی با کدگذاری اصلی مقایســـه شد، در نتیجۀ این مقایسه مشـــخص گردید که بین دو کدگذار ۷۸ درصد توافق وجود دارد که بیانگر توافق بالای کدگذاری‌های انجام شـــده بود. در بخش کمی به‌منظور تأیید روایی پرسشـــنامه‌های ساخته شده، از روش روایی محتوا (CVR) استفاده گردید. با توجه به اینکه مقدار CVR بیش از ۰/۴۹ می‌باشد، اعتبار محتوایی مولفه‌ها تأیید گردید. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که بر اساس محاسبات به‌عمل آمده، ضریب آلفای کرونباخ در رابطه با ابعاد مسمومیتِ سازمانی بالاتر از ۰/۷۰ می‌باشد.

یافته‌ها

پس از بررســـی مطالعات انجام شده در رابطه با مسمومیت سازمانی، نظرات اعضاء خبرگان در خصوص مولفه‌های حاصله از پژوهش اخذ گردید و متغیرهایی نیز که در پژوهش‌ها به آن‌ها اشاره‌ای نشده بود و از نظر خبرگان در سنجش مسمومیت سازمانی تأثیرگذار بود، به ابعاد و مولفه‌ها افزوده شد. در مجموع، ابعاد سنجش مسمومیت سازمانی در جدول (۱) ارائه شده است.

بعد از مصاحبه با اعضاء نمونه و شناسایی ابعاد مسمومیت سازمانی، پرسشنامه‌ای در قالب ابعاد شناسایی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول۱
ابعاد و مولفه‌های مسمومیت سازمانی

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
مسمومیت بین‌فردی	رفتارهای منافقانه	دو رویی- ریاکاری- چاپلوسی، چرب‌زبانی و تملق- خودشیرینی
	رفتارهای ضدشهروندی	پرخاشگری- کینه‌توزی- لجبازی- طفره‌روی از کار- مقاومت در برابر اقتدار- خودسری
	کجروی‌های سیاسی	ایجاد ارتباط با افراد با نفوذ- پنهان کردن اطلاعات نزد خود- ایجاد تصویر مطلوب از خود- بدهکار کردن دیگران از نظر اخلاقی- پشتوانه سیاسی کارکنان
مسمومیت زمینه‌ای	سکوت سازمانی	مطرح نکردن ایده‌های سازنده، چشم‌پوشی بر خطای دیگران، عدم‌مشارکت در امور، فرمانبرداری محض، عدم مسئولیت‌پذیری-پذیرش زور
	چارچوب مسموم شغل و نقش	ابهام در نقش- تضاد و تعارض نقش- یکنواختی شغل- عدم‌اهمیت شغل- بار بیش از حد شغل- عدم بازخورد- بی‌هویتی شغل- عدم استقلال شغلی- استانداردسازی بیش از حد مشاغل- تداخل نقش‌ها
	سیستم مسموم مدیریت منابع انسانی	نبود سیستم استاندارد ارزیابی عملکرد، ضعف در سیستم انضباطی، نبود سیستم جانشین‌پروری، نبود سیستم ارتقاء و انتصاب، نبود سیستم استاندارد و شفاف حقوق و دستمزد، عدم شایسته‌سالاری، عدم تلاش برای حفظ افراد شایسته، وجود سیستم رابطه‌بازی به‌جای سیستم ضابطه‌مندی، پرسنل مازاد و غیرکار آمد، کمبود منابع انسانی تخصصی و ماهر، بی‌انگیزگی کارکنان.
	رهبری زهرآگین	خودشیفتگی، خودکامگی، جاه‌طلبی، قلدرمآبی، محافظه‌کاری، دهان‌بینی، سطحی‌نگری، انتقادناپذیری مدیریت ارشد سازمان، وام‌دار بودن به زیردستان و مافوقیها، عدم‌حمایت از کارکنان، نادیده گرفتن خلاقیت‌های کارکنان، وجود دیدگاه رئیس و مرئوسی.
	قوانین مسموم	قوانین و بخش‌نامه‌های موازی، به‌روز نبودن قوانین، نبود قوانین کافی، عدم‌پوشش همه موضوعات در قانون، وجود قوانین مبهم، تفاسیر مختلف از قوانین، وجود قوانین دست و پا گیر، عدم انطباق قوانین با واقعیات، عدم بازدارندگی قوانین
	عدم شفافیت سازمانی	عدم تشریح نتایج تصمیمات، فرایندهای مبهم، درگیر نکردن افراد در اموری که به آنها مرتبط می‌باشد، عدم‌اطلاع کارکنان، عدم به‌اشتراک‌گذاری دانش، پنهان‌کاری، عدم‌ارتباط بین مسئولیت و پاسخگویی
	عدم تعادل بین کار و زندگی	نامتناسب بودن بار کاری- ایجاد محدودیت در ساعات کار - عدم شناور کردن کار برای افرادی که دلائل موجه دارند- عدم ممانعت از داشتن مشاغل متعدد
	فساد(انحراف) مالی	اختلاس، ارتشاء، چشم بستن بر تخریب اموال، زد و بند با پیمانکار، کلاهبرداری، اخاذی، سرقت، پولشوئی
	عدم ثبات سازمانی	تغییرات بی‌رویه در سطوح مدیریتی، تغییرات ساختاری سازمان، کم و زیاد شدن بی رویه تعداد افراد واحد، تغییرات اتوبوسی در واحدهای زیر مجموعه، تأثیرپذیری مدیران از بیرون سازمان

(تنظیم از پژوهشگران)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

شده با هدف بررسی اجماع نظر خبرگان در خصوص ابعاد طراحی گردید. خبرگان از طریق متغیرهای کلامیِ خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز نمودند. پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر یک از ابعاد و سپس، بعد از محاسبهٔ میانگین فازی‌زدایی مثلثی، از طریق فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شدهٔ هر مولفه محاسبه و پس از انجام دو مرحله نظرسنجی، نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه گردید. در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی‌شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می‌بود، در این صورت، فرایند نظرسنجی متوقف می‌گردید. با توجه به اینکه در این پژوهش اختلاف میانگین فازی‌زدایی شدهٔ نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می‌باشد.

جدول (۲)، نتیجه‌گیری می‌شود که خبرگان در مورد ابعاد شناسایی شده به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌گردد. این بدان معنی است که خبرگان به ابعاد مسمومیت سازمانیِ شناسایی شده در این پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند.

پس از شناساییِ ابعاد مسمومیت سازمانی و حصول اطمینان از اجماع نظر خبرگان در خصوص آن‌ها، ابعاد در ماتریس ساختاری-تفسیری وارد می‌گردند. در ماتریس ساختاری تفسیری، روابط میان ابعاد در یک مقایسه

جدول۲
اختلاف میانگین نظرسنجی مرحله اول و دوم دلفی فازی

متغیرها	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین
رفتارهای منافقانه	۰/۵۳	۰/۵۶	۰/۰۳
رفتارهای ضدشهروندی	۰/۵۳	۰/۵۴	۰/۰۱
کجروی‌های سیاسی	۰/۵۲	۰/۵۴	۰/۰۲
ساختارهای مسموم نقش و شغل	۰/۵۳	۰/۵۸	۰/۰۵
سکوت سازمانی	۰/۴۶	۰/۵۱	۰/۰۵
سیستم مسموم مدیریت منابع انسانی	۰/۴۸	۰/۵۵	۰/۰۷
قوانین مسموم	۰/۵۴	۰/۵۸	۰/۰۴
سبک مسموم مدیریت	۰/۵۸	۰/۶۰	۰/۰۲
عدم تعادل بین کار -زندگی	۰/۵۱	۰/۵۴	۰/۰۳
عدم شفافیت سازمانی	۰/۵۶	۰/۵۴	۰/۰۲
فساد(انحراف) مالی – اداری	۰/۵۲	۰/۵۴	۰/۰۲
بی‌ثباتی سازمانی	۰/۶۲	۰/۶۰	۰/۰۲

(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

زوجی از طریق نمادهای V(i منجر به j می‌شود)، A(j منجر به i می‌شود)، X (تأثیر دوطرفه) و O (عدم وجود رابطه بین دو بُعد)، تعیین می‌گردد و در نتیجهٔ چنین اقدامی، ماتریس روابط درونی شـکل می‌گیرد. سـپس با جایگزین ساختن نمادهای موجود در ماتریس با اعداد صفر و یک و بر اساس قواعد زیر، ماتریس دستیابی اولیه به‌دست می‌آید.

اگر نماد خانه (i , j) معادل V باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه صفر است.

اگر نماد خانه (i , j) معادل A باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل صفر و ارزش خانه قرینه ۱ است.

اگر نماد خانه (i , j) معادل X باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و خانه قرینه ۱ است.

اگر نماد خانه (i , j) معادل O باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و خانه قرینه صفر خواهد بود.

پس از ایجاد ماتریس دسـتیابی اولیه می‌باید در خصوص ایجاد ماتریس دسـتیابی سازگاری شده، در روابط بین ابعاد موجود در ماتریس، سـازگاری درونی نیز برقرار شـود (اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود). در این پژوهش برای برقرار نمودن سازگاری درونیِ ماتریس از نرم‌افزار مطلب استفاده شد که نتایج آن در جدول (۳) قابل مشاهده است.

برای تعیین سطح و اولویت ابعاد و همچنین ارتباط بین آنها، مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می‌شود. در این مرحله پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک

جدول۳
ماتریس دستیابی سازگار شده

ردیف	مولفه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	قدرت نفوذ
۱	رفتارهای منافقانه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱۱
۲	رفتارهای ضدشهروندی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱۰
۳	کجروی‌های سیاسی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۹
۴	ساختارهای مسموم نقش و شغل	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۵
۵	سکوت سازمانی	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱۰
۶	سیستم مدیریت منابع انسانی	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۹
۷	قوانین مسموم	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
۸	سبک مسموم مدیریت	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۹	عدم تعادل بین کار -زندگی	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۵
۱۰	عدم شفافیت سازمانی	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
۱۱	فساد(انحراف) مالی – اداری	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۹
۱۲	عدم ثبات سازمانی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
	میزان وابستگی	۱۰	۱۰	۹	۱۰	۸	۸	۷	۸	۱۰	۸	۱۰	۱۰	

(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

برای هر متغیر نیز تعیین می‌گردد. سپس به‌منظور اولویت‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتبِ مدل ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطحِ بعدی سیستم، متغیر سطح‌بندی شده، حذف و با بقیه متغیرهای باقی‌مانده، جدول بعدی شـــکل داده می‌شود و این عمل تا تعیین سطوح همه متغیرها ادامه داده خواهد شد. جدول (۴) سطح‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد.

پس از تعیین روابط و مشـــخص شـــدن ســـطح متغیرها می‌توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد و به‌همین منظور، ابتدا متغیرها بر حسب سطح، از بالا به پایین مرتب می‌شوند. در پژوهش حاضر، ابعاد مسمومیت سازمانی در پنج سطح دسته‌بندی شدند. شکل (۱) مدل نهایی پژوهش را نشان می‌دهد.

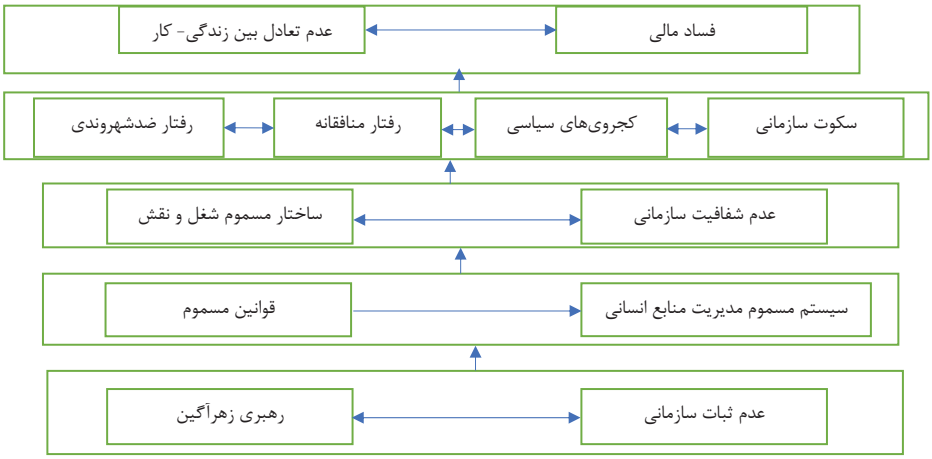
جدول۴
تعیین سطوح متغیرها در مدل تحقیق

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
عدم ثبات سازمانی	۸-۱۲	۸-۱۲	۸-۱۲	پنجم
عدم شفافیت سازمانی	۴-۶-۷-۸-۱۰	۶-۷-۸-۱۰	۶-۷-۸-۱۰	سوم
عدم تعادل بین کار-زندگی	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹	۱-۲-۴-۵-۹	۱-۲-۴-۵-۹	اول
قوانین مسموم	۶-۷-۸-۱۲	۶-۷-۸-۱۲	۶-۷-۸-۱۲	چهارم
رهبری زهرآگین	۸-۱۲	۱۲	۱۲	پنجم
سیستم مسموم مدیریت منابع انسانی	۶-۸-۱۲	۶-۸	۶-۸	چهارم
ساختار مسموم شغل و نقش	۴-۷-۸-۱۰	۴-۸-۱۰	۴-۸-۱۰	سوم
سکوت سازمانی	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۱۰-۱۲	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۱۲	۱-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۱۲	دوم
کجروی‌های سیاسی	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸-۱۰-۱۲	۱-۲-۳-۵-۶-۱۰-۱۲	۱-۲-۳-۵-۶-۱۰-۱۲	دوم
رفتارهای ضدشهروندی	۱-۳-۴-۵-۷-۸-۱۰	۳-۴-۵-۱۰-۱۱	۳-۴-۵-۱۰-۱۱	دوم
رفتارهای منافقانه	۱-۳-۴-۵-۷-۸-۱۰	۱-۳-۵-۷-۸	۱-۳-۵-۷-۸	دوم
فساد مالی	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۵-۷-۸-۱۰-۱۱-۱۲	۱-۲-۳-۵-۷-۸-۱۰-۱۱-۱۲	اول

(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

شکل۱
مدل نهایی پژوهش



پس از تدوین مدل مسمومیت سازمانی، لازم است در ارتباط با سنجشِ آن، پرسشنامه تدوین گردد. در خصوص تدوین پرسشنامه می‌باید در رابطه با هریک از ابعاد شناسایی شده، با بهره‌گیری از مبانی نظری موجود و همچنین اخذ نظر خبرگانِ دانشگاهی و سازمانی، گویه‌هایی طراحی گردد. با توجه به این تفسیر، در این پژوهش نیز این رویه دنبال گردیده و در نهایت، ۶۷ گویه طرح گردید.

به‌منظور بررسی اینکه آیا روابط بین ابعاد و گویه‌ها از حد قابل‌قبولی برخوردار می‌باشد یا خیر، از روش تحلیل عاملی تأییدی اســتفاده گردید. در این تحلیل، قدرت رابطه بین عامل/ بعد(متغیر پنهان) و متغیر قابل مشــاهده به‌وســیلۀ بار عاملی یا ضریب عاملی نشــان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک اســت. اگر بار عاملی کمتر از ۰,۴ باشــد، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شــود. در پژوهش حاضر، بار عاملی بین متغیرهای مشــاهده شده(گویه‌ها) و مکنون(ابعاد) بالاتر از ۰,۴ می‌باشد و در نتیجه، گویه‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارائه مدل ســنجش مســمومیت سازمانی در قالب ترسیم مدل ساختاری تفســیری صورت پذیرفت. در راســتای نیل به هدف پژوهش، ابعاد مسمومیت سازمانی با تشکیل جلســه‌های مصاحبه با خبرگان، شناســایی و از طریق روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، مدل مســمومیت ســازمانی طراحی گردید. در نهایت، در رابطه با هر یک از ابعاد مدل، گویه‌هایی جهت دستیابی به پرسشنامه سنجش مسمومیت سازمانی تدوین گردید. نتایج حاصل از سطح‌بندی ابعاد مســمومیت سازمانی در مدل ساختاری-تفسیری نشــان داد که ابعاد شناسایی شده در پنج سطح

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

قرار می‌گیرند.

در سطح پنجمِ مدل، رهبری زهراگین و عدم‌ثبات سازمانی قرار می‌گیرد که از بیشترین تأثیرگذاری و کمترین تأثیرپذیری برخوردار می‌باشند و به‌عنوان متغیرهای مستقل تحقیق مطرح می‌گردند. این دو بُعد بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند به‌نحوی که رهبرانِ زهراگین زمینه‌ساز عدم‌ثبات در سازمان می‌باشند و همچنین تغییرات مستمر و بی‌ثبات‌کنندهٔ سازمان نیز رهبران را به در پیش گرفتن رویکرد زهراگین و خصیصه‌های سمی ترغیب می‌نماید(اسدزاده و همکاران، ۱۳۹۷). متغیرهای موجود در این سطح بر سطوح دیگرِ مدل تأثیر معناداری دارند و نقشی محوری را در مسمومیت سازمانی ایفاء نموده، زمینه‌ساز ظهور دیگر ابعاد مسمومیت سازمانی در سطوح بعدی می‌باشند. یافته‌های پژوهش فینکلستین(۲۰۰۵) نیز با اشاره به اینکه شرنگ‌آلودگی در سازمان اغلب از بالا به پایین است و هرچه فردِ شرنگ‌آلود در ردهٔ سازمان بالاتری قرار داشته باشد، رنج بیشتری بر گردهٔ سازمان وارد می‌سازد و افراد بیشتری نیز از رفتار وی تأثیر می‌پذیرند، نتایج این پژوهش را تأیید می‌نماید. در سطح چهارم مدل پژوهش، قوانین مسموم و سیستم مسموم مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد که در مقایسه با سطح پنجم از نفوذ و تأثیرگذاری کمتر و در نتیجه تأثیرپذیری بیشتری برخوردار می‌باشد. مدل پژوهش نشان می‌دهد که رهبران زهرآگین و عدم‌ثباتِ سازمانی زمینه‌ساز تدوین قوانین مسموم و سیستم مدیریت منابع انسانی شرنگ‌آلود می‌گردد و کارکردهای آن را (فرایند انتصاب، جبران خدمات، برنامه‌های آموزش، مسیر شغلی افراد و ...) به‌طور نامطلوبی تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج پژوهش در این بخش با یافته‌های پژوهش اسدزاده و همکارن(۱۳۹۷) که بر این نکته اشاره می‌کند که حتی اگر رهبری زهرآگین بر سازمان سایه نینداخته باشد، در صورت مسمومیتِ کارکردهای مدیریت منابع انسانی و فرایندهای سازمانی(قوانین و مقررات شرنگ‌آلود، ضعف سیستم انضباطی و ...)، سازمان از شرنگ‌آلودگی ایمن نخواهد بود، هم‌راستا می‌باشد.

در سطح سوم مدل که از سطح اول و دوم تأثیر می‌پذیرد، ابعاد ساختار مسموم شغل و نقش و عدم شفافیت سازمانی قرار می-گیرد. بدون شک، شغلی که افراد در سازمان احراز می‌نمایند و نقشی که ایفاء می‌کنند تحت تأثیر کارکردهای سیستم مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد که اگر این کارکردها ناکارآمد گردد، شغل و نقش کارکنان در سازمان نیز دچار ابهام و یکنواختی می‌گردد. ساختارهای شغلی مسموم در بلندمدت دریچه‌های عدم شفافیت را در سازمان می‌گستراند و در چنین شرایطی، فرایندهای کاری مکتوم مانده، در راستای مسئولیت‌های محول شده نیز پاسخگوییِ صریح و مشخصی صورت نمی‌پذیرد. یافته‌های پژوهش استارکز (۲۰۰۳) در رابطه با تأثیرپذیری ساختار شغل و نقش از کارکردهای مسموم مدیریت منابع انسانی نیز نتایج پژوهش حاضر را در این رابطه تأیید می‌نماید. سطح دوم مدل در برگیرندهٔ رفتارهای ضدشهروندی سازمانی، رفتارهای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

منافقانه، کجروی‌های سیاسی و سکوت سازمانی می‌باشد. هرچه از سطوح پایینی به سطوح بالا حرکت می‌کنیم، میزان تأثیرپذیری ابعاد بیشتر و بالعکس تأثیرگذاری آنها کمتر می‌گردد. سبک رهبری زهرآگین، عدم ثبات سازمانی و سیستم مسموم مدیریت منابع انسانی، شرایط سازمان را به سمت‌وسویی هدایت می‌نماید که کارکنان جهت رشد و پیشرفت، راهی جز متوسل شدن به راهکارهای غیراخلاقی، رفتارهای نشئت گرفته از نفاق و کجروی‌های سیاسی نمی‌یابند و افرادی هم که بستر توسل به چنین رفتارهایی برای آنها فراهم نباشد و یا از حیث اخلاقی تمایلی به انجام آنها نداشته باشند، سکوت اختیار می‌کنند و از هرگونه اظهارنظری خودداری می‌نمایند. تأثیرپذیری رفتارهای بین‌فردیِ مسموم از کارکردهای مسموم مدیریت منابع انسانی و عدم‌شفافیت سازمانی در پژوهش اسدزاده و همکاران(۱۳۹۷) نیز مورد تأیید قرار گرفته است و با یافته‌های این پژوهش هم‌راستا می‌باشد.

ابعاد عدم‌تعادل بین زندگی-کار و فساد مالی در سطح یک مدل قرار می‌گیرند. این ابعاد از بیشترین میزان وابستگی نسبت به سایر ابعاد برخوردار بوده و تحت تأثیر عوامل و شرایط متعددی هستند و از سایر عوامل بیشترین تأثیر را می‌پذیرند. با توجه به اینکه پسایند سایر ابعاد هستند و به‌عنوان متغیرهای وابسته‌ی تحقیق تلقی می‌گردند، بنابراین لازم است که در خصوص ممانعت از رخداد آنها، دیگر ابعاد مسمومیت سازمانی را مورد توجه قرار داد. در تحقیق کاراتپ و همکاران(۲۰۰۸) نیز تأثیرپذیری عدم‌تعادل بین زندگی-کار و انحراف مالی از رهبری زهرآگین، قوانین مسموم و رفتارهای بین‌فردی مورد تأیید قرار گرفته است و با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌راستا می‌باشد (Karatepe et al, 2008).

منابع

هادوی‌نژاد، مصطفی و اسدزاده، سلطنه (۱۳۹۶). واکاوی رهاوردهای سازمان سمّی با روی‌آورد مدیابی ساختاری تفسیری. *پژوهش‌های منابع سازمانی*. سال ۷، شماره ۲، صص ۲۰۹-۱۹۳.

هادوی‌نژاد، مصطفی، امیرخانلو، مریم (۱۳۹۵). پرده‌برداری از نفاق در سازمان با به‌کارگیری پدیدارنگاری: فهمی از دریافت‌های متکثر. *مدیریت فرهنگ سازمانی*. سال۱۴، شماره۱، صص ۲۴۹-۲۷۸.

Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Effect on organizations and employees. *The International Journal of Business in Society*, 7 (1), 17-28.

Aubrey, D. W. (2012). The Effect of Toxic Leadership. Master thesis. United States Army War College.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Chamberlain, L. J., & Hodson, R. (2010). Toxic work environments: What helps and what hurts. S*ociological Perspectives*, 53 (4), 455-477.

Cox, T. (2000). Organizational healthiness, work-related stress and employee health. *Business Process Management Journal,* 16 (1), 173-190.

Doty, j., & Fenalson, j. (2013). Narcissism and toxic leaders. *Military Review*, 93 (1), 55-60.

Dunlop, P.D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of OrganizationalBehavior*, 25 (1), 67-80 .A

Dyck, D., & Roithmayr, T. (2001). The toxic workplace: is your organization making workers sick. *Journal of organizational behavior,* 25 (4), 73-91.

Frost, P. J. (2007). Toxic emotions at work: And what you can do about them. *Journal of Health and Social Behavior,* 23 (7), 12-30.

Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 111-127.

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*, 7 (1), 29-47.

Goldman, A. (2008). Company on the couch unveiling toxic behavior in dysfunctional Organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17 (3), 226-238.

Karatepe, O. M., & Bekteshi, L. (2008). Antecedents and Outcomes of Work-Family Facilitation and Family-Work Facilitation among Frontline Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (4), 517-528.

Kasalak, G. (2019). Toxic behaviors in workplace: Examining the effects of the demographic factors on faculty members' perceptions of organizational toxicity. *International Journal of Research in Education and Science*, 5 (1), 272-282.

Koehn, D. (2007). Facing the phenomenon of evil. *International Management Review*, 3 (1), 38-59.

Kulik, C. T., Cregan, C., Metz, I., & Brown, M. (2009). HR managers as toxin handlers: The buffering effect of formalizing toxin handling responsibilities. *Human Resources Management*, 48 (7), 695-716.

Maitlis, S., & Ozcelik, H. (2004). Toxic decision processes: A study of emotion and organizational decision making. *Organization Science*, 15 (4), 375-393.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1159-1168.

Moore, I. C., Coe, J. B., Adams, C. L., Conlon, P. D., & Sargeant, J. M. (2015). Exploring the impact of toxic attitudes and a toxic environment on the veterinary healthcare team. *The Leadership Quarterly*, 10 (2) 78-80.

Padilla A., Hogan R., & Kaiser R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 176-194.

Too L., & Harvey M. (2012). TOXIC workplaces: The negative interface between the physical and social environments, *Journal of Corporate Real Estate*, 14 (4), 171-181.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]