

طراحی مدل ساختاری تفسیری پیشران‌های سازمان شرنگ آلود

سلطنه اسدزاده^۱، مصطفی هادوی نژاد^{۲*}

۱. کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران

۲. دانشیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۷/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۳/۱۷)

چکیده

هدف از این پژوهش طراحی مدل ساختاری تفسیری پیشران‌های سازمان شرنگ‌آلود برآمده از تجارب خبرگان سازمان‌های اجرایی رفسنجان است. برای این کار، پس از شناسایی پیشران‌های سازمان شرنگ‌آلود از دل ادبیات پژوهش و گنجاندن آن‌ها در پرسش‌نامه نیمه‌بسته‌ای مبتنی بر طیف لیکرت، با استفاده از روش نمونه‌گیری مفهوم و گلوله‌برفی، ۲۶ خبره شناسایی و پرسش‌نامه میان آن‌ها توزیع شد. با استفاده از تحلیل فازی، گویه‌های پرسش‌نامه غربال شد و پس از مقوله‌بندی در پرسش‌نامه متناسب با مدلیابی ساختاری تفسیری گنجانده شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. پس از تحلیل داده‌ها و ترسیم مدل، برای پیشران‌های سازمان شرنگ‌آلود در مجموع ۱۲ متغیر در شش سطح شناسایی شد: سطح اول، محیط شرنگ‌آلود برون‌سازمانی؛ سطح دوم، رهبری شرنگ‌آلود؛ سطح سوم، مدیریت منابع انسانی و فرایندهای شرنگ‌آلود سازمانی؛ سطح چهارم، ساختارهای شرنگ‌آلود فیزیکی، شغلی، و سازمانی؛ سطح ششم، جو شرنگ‌آلود سازمانی و ادراک شرنگ‌آلود فردی؛ سطح ششم، اخلاق شرنگ‌آلود عمومی، ارتباطات شرنگ‌آلود بین‌گروهی، و رفتارهای شرنگ‌آلود سازمانی.

کلیدواژگان

پیشران، سازمان شرنگ‌آلود، شرنگ‌آلودگی، لبه تاریک رفتار سازمانی، مدلیابی ساختاری تفسیری.

فهم سازمان برای شناخت اوضاع و احوال کاری ضرورتی مدیریتی محسوب می‌شود (Bennett and Lehman, 1999: 308). یکی از مسائل مهمی که مدیریت باید برای فهم سازمان به بررسی آن‌ها بپردازد محیط کار است. گاه محیط کار سازمان دچار شرننگ‌آلودگی می‌شود (Too and Harvey, 2012: 171) و آن‌چنان از رفتارهای نفاق‌افکن، ویرانگر، کژکارکردی، ناسزاوار، فاسد، قانون‌گریز، و اخلاق‌ستیز از قبیل قلدرمآبی، گونه‌های مختلف تجاوزگری، زورگویی، رقابت‌های ناسالم موجب نزاع‌های مخرب درون‌سازمانی، فریب‌کاری، دغل‌بازی و مانند آن‌ها به عنوان شرننگ‌های سازمانی لبالب می‌شود (Walton, 2008: 9) که ناگزیر تجربه‌سنخی از درد و تلخ‌کامی را فراهم می‌آورد و افراد را از عزت نفس تهی و از کار در سازمان جدا می‌سازد (Frost, 2003: 8).

محیط کار شرننگ‌آلود مشکل اجتماعی گسترده‌ای است که سازمان‌های بسیاری را درگیر کرده است. به دیگر سخن، شرننگ‌آلودگی پدیده‌ای فراگیر در نظام‌های انسانی و واقعیتی ناگزیر از زندگی سازمانی قلمداد می‌شود. از مدیران گرفته تا کارکنان منابع انسانی و مشاوران سازمانی، همه با پویایی‌های شرننگ‌آلودگی و آثار کژکارکردی آن در سازمان مواجه شده‌اند. طبیعی است که در وضعیت وخیم شرننگ‌آلودگی سازمان، یعنی حالتی که سازمان در آن به‌مثابه یک بیمار است، ضروری است به فکر عارضه‌یابی، چاره، و نسخه‌ شفابخش بود (Goldman, 2008: 227)؛ زیرا سازمان‌های شرننگ‌آلود، در عین غیراثربخش بودن، برای کارکنانشان نیز بسیار مخرب‌اند. آن‌ها دائم در بحران به‌سر می‌برند و همواره باید کنترل شوند (Appelbaum and Roy-Girard, 2007: 18). از آنجا که افراد سریع‌تر از رفتارهای مثبت به رفتارهای منفی واکنش نشان می‌دهند (Appelbaum and Roy-Girard, 2007: 25) و چه بسا اعضای کارآمد سازمان به ترک سازمان شرننگ‌آلود متمایل شوند، در نتیجه برای سازمان‌هایی که به دنبال جذب، حفظ، و استفاده مؤثر از کارکنان با کیفیت بالا هستند، باید این اوضاع سامان‌دهی شود (Whitener et al., 1998: 525)؛ لیکن این امر میسر نخواهد بود، مگر از رهگذر شناسایی عوامل موجب و بسترساز سازمان شرننگ‌آلود؛ چه اینکه درک آنچه می‌تواند سازمان را به محیط کار شرننگ‌آلود بدل سازد و نیز عواملی که می‌توانند به کاهش پیامدهای منفی چنین سازمانی منجر شوند مهم

است (Frost, 2003: 9). بر این اساس، نگارندگان در پژوهش حاضر بر آن بوده‌اند تا، ضمن مطالعه‌ای بومی، به طراحی مدل ساختاری-تفسیری پیشران‌های سازمان شرنگ‌آلود برآمده از تجارب خبرگان سازمان‌های اجرایی رفسنجان در چارچوب مطالعه‌ای موردی بپردازند.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

سازمان شرنگ‌آلود

دغدغه‌های آغازین نظریه‌پردازان مدیریت رفتاری کاوش متغیرهای وابسته سودآور برای سازمان و شناسایی پیشران‌های آن‌ها بوده است؛ متغیرهایی از قبیل رضایت شغلی و عملکرد. اما، مانند هر دانش دیگری، مدیریت رفتار سازمانی نیز به تدریج کامل و پیچیده‌تر شد و متغیرهای جدید غیرکارکردی در آن مورد توجه قرار گرفت که باید کنترل و مدیریت می‌شد، مانند خشونت سازمانی. این سنخ رفتارهای غیرکارکردی در سازمان به بُعد دیگری از سازمان توجه می‌دادند که می‌توان به آن‌ها لبه تاریک رفتار سازمانی اطلاق کرد (Griffin and O'Leary-Kelly, 2004: 1-13). یکی از مفاهیمی که در چارچوب گفتمان لبه تاریک رفتار سازمانی طرح می‌شود «شرنگ‌آلودگی در سازمان» است که خاستگاه آن را باید در دل بروز رسوایی‌های بزرگی مثل رسوایی انرون جست‌وجو کرد (Gilbert et al., 2012: 34). مقصود از این پدیده، ظهور و هم‌جوشی شرنگ‌های گوناگون از قبیل رهبری مخرب، پیروان مستعد، و محیط مساعد در کالبد اجتماعی سازمان است که می‌تواند آن را به سازمانی شرنگ‌آلود مبدل سازند (Padilla et al., 2007: 180). سازمان شرنگ‌آلود سازمانی است که، متأثر از سموم گوناگون سازمانی، محیطی غیراثربخش و مخرب برای کارکنان خود فراهم می‌آورد و در نتیجه در بلندمدت بقا و زیست‌پذیری‌اش تأثیر منفی می‌پذیرد (Harder et al., 2014: 207). در یک نگاه، ویژگی‌های سازمان‌های شرنگ‌آلود عبارت‌اند از ناتوانی در نیل به اهداف عملیاتی و تعهدات؛ فرایندهای حل مسئله مبتنی بر ترس که ندرتاً به تصمیمات سودمندی منجر می‌شوند؛ ارتباطات ضعیف درونی؛ حجم عظیم ضایعات به دلیل تصمیمات ضعیف؛ و لاجرم دوباره‌کاری‌های فراوان و روابط بین‌فردی بر پایه فریب‌کاری و خودخواهی (Appelbaum and Roy-Girard, 2007: 18).

پیشران‌های سازمان شرنگ‌آلود

مبتنی بر مطالعات پیشین، سه دسته پیشران اصلی برای سازمان شرنگ‌آلود قابل شناسایی است: رهبری شرنگ‌آلود؛ محیط شرنگ‌آلود درون‌سازمانی؛ و رفتارهای انحرافی سازمانی.

الف) رهبری شرنگ آلود: رهبران شرنگ آلود کسانی هستند که با خصیصه رفتارهای ویرانگر و ویژگی‌های کژکارکردی شخصی خود باعث وارد شدن آسیب‌های جدی و ماندگاری در افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، جوامع، و حتی ملت‌هایی می‌شوند که سررشته رهبری آن‌ها را به دست دارند (Lipman-Blumen, 2005: 30). آن‌ها افرادی ستمگر، مخرب، و اهل سرپرستی توهین‌آمیزند (Mathieu et al., 2013: 1). که به علایق دیگران و رفاه زیردستان توجهی ندارند و فقط سودای منافع خود را در سر دارند (Reed, 2004: 67). شرنگ‌آلودگی در سازمان اغلب از بالا به پایین است؛ هر چه فرد شرنگ‌آلود در رده سازمانی بالاتری قرار داشته باشد رنج بیشتری بر گرده سازمان وارد می‌سازد و افراد بیشتری نیز مانند او رفتار می‌کنند (Finkelstein, 2005: 27). رفتارهای منفی و ویژگی‌های فردی مخرب رهبر شرنگ‌آلود آسیب طولانی‌مدت و جدی به طور مستقیم به پیروان خود و به طور غیرمستقیم به سازمان تحمیل می‌کند (Lipman-Blumen, 2006: 3).

ب) محیط شرنگ‌آلود درون‌سازمانی: جو سکوت سازمانی، ساختار شرنگ‌آلود فیزیکی، ساختار شرنگ‌آلود شغلی، و تعارض بین‌گروهی همگی از جمله عوامل مهمی است که از درون محیط سازمان در شرنگ‌آلودگی سازمان تأثیر می‌گذارد.

در جو سکوت، کارکنان از انتقال اظهارنظرهای خالصانه و حقیقی خود درباره اوضاع و احوال و وقایع سازمانی به پاپورانی که می‌توانند روی این شرایط تأثیر بگذارند دریغ می‌کنند (Fletcher and Watson, 2007: 156)؛ زیرا آن‌ها بر این باورند که صحبت کردن در مورد مشکلات سازمان بی‌فایده و ابراز نظر در این باره برایشان خطرناک است (Morrison and Milliken, 2000: 706). جو سکوت سازمانی، با محدود کردن اظهارنظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌شود. همچنین، این پدیده رفتاری، به وسیله ممانعت از بازخورد منفی، مانع توسعه و تحول سازمانی مؤثر می‌شود؛ از این رو، سازمان توانایی بررسی و تصحیح خطاها را از دست می‌دهد (Panahi et al., 2012: 736).

منابع شرنگ‌آلودگی در سازمان می‌تواند ابعاد مختلف فیزیکی داشته باشد؛ از جمله ساختمان، موانع گردش آزاد کارکنان، موانع ارتباطات، و نبود حریم خصوصی. هر یک از این ابعاد یا ترکیب آن‌ها می‌تواند بر مجموعه‌ای از نیروهای ناتوان‌کننده کارکنان تأثیر داشته باشد. مطالعاتی در زمینه ارتباط بین محیط فیزیکی و رفاه کارکنان در رشته‌های مختلف انجام شده

است. در این مطالعات به بررسی رابطه بین محیط فیزیکی و سلامت و بهره‌وری کارکنان پرداخته شده است. در اغلب موارد، این مطالعات بر ارتباط بین عناصری از محیط فیزیکی کار از قبیل دمای مطبوع، نور، کیفیت هوا، و سر و صدا بر سلامت کارکنان متمرکز شده‌اند. مثلاً، رطوبت نسبی عامل مؤثری در سندروم سوزش چشم است (Wolkoff et al., 2006). (258) همچنین، محیط فیزیکی کار پیش‌گویی‌کننده خوبی برای درگیر شدن کارکنان در رفتارهای انحرافی سازمانی محسوب می‌شود (Appelbaum et al., 2005: 43). عناصر بالقوه محیط فیزیکی کار عبارت‌اند از عدم حفظ حریم خصوصی؛ کمبود فضا؛ تهویه ضعیف؛ انعطاف‌ناپذیری فضا؛ عدم کنترل سیستم‌های گرمایشی- سرمایشی و روشنایی؛ آلودگی صوتی؛ کمبود وسایل اداری؛ گردش کار ضعیف؛ کمبود فضای تعامل؛ از کارافتادگی مکرر فنی. هر یک از این عناصر می‌تواند برای کارکنان مشکل‌ساز باشد؛ اما مشکل واقعی موضوع تأثیر جمعی از این عناصر در طی زمان است (Too and Harvey, 2012: 176).

یکی دیگر از عوامل محیط شرنگ‌آلود درون‌سازمانی ساختار شرنگ‌آلود شغلی شامل دو عنصر اصلی عدم امنیت و عدم استقلال شغلی است (Chamberlin and Hodson, 2010). (458) عدم امنیت شغلی به درک وضعیت اشتغال، ازدست‌دادن ثبات شغلی، و تداوم رابطه اشتغال با سازمان اشاره دارد (Bernardi et al., 2008: 288). در محیط‌های شرنگ‌آلود سازمانی، کاهش ثبات شغلی باعث کاهش بهره‌وری و افزایش استرس می‌شود (Fenwick, 2006). (266) استقلال شغلی میزانی است که شغل آزادی و استقلال لازم را برای برنامه‌ریزی، زمان‌بندی، و تعیین روش‌های اجرای کار برای فرد فراهم می‌آورد (Hackman and Oldham, 1976: 258). طبق نتایج مطالعات، استقلال شغلی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی، مشارکت، انگیزش، و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و با ناراحتی عاطفی و غیبت رابطه‌ای منفی دارد (Spector, 1986: 1005). تأثیر استقلال شغلی در فشار روانی شغلی سه‌وجهی است: اول، استقلال شغلی سبب می‌شود تا الزامات شغل از سوی فرد کمتر فشارزا تلقی شود؛ دوم اینکه استقلال شغلی به سبک‌تر سازگاری با موقعیت فشارزا منجر می‌شود؛ سوم اینکه نبود استقلال شغلی مانع کامروایی نیاز درونی برای شایسته‌بودن می‌شود (Spector, 1998: 153).

چهارمین عامل برآمده از محیط شرنگ‌آلود درون‌سازمانی تعارض بین‌گروهی است که دست‌آورد حضور اعضای شرنگ‌آلود در سازمان محسوب می‌شود. این افراد در سازمان

باعث ایجاد تعارض در بین گروه‌ها و کاهش عملکرد گروه‌ها می‌شوند (Kong, 2011). (155) مقصود از تعارض بین‌گروهی برخورد و مخالفت گروه‌ها، تیم‌های کاری یا بخش‌های سازمان با یکدیگر است. تعارض در سازمان‌ها بسیار معمول و گاه شدید، کاهنده انرژی و برای دو طرف تعارض پُرهزینه است (Williams, 2011: 148).

ج) **رفتارهای انحرافی سازمانی:** در اصطلاح به رفتارهای شرنگ‌آلود و رفتارهای انحرافی سازمانی نیز اطلاق می‌شود. رفتارهای انحرافی در سازمان آن دسته از رفتارهای آگاهانه‌ای است که از ناحیه عضو سازمان سر می‌زد و با منویات قانونی سازمان مغایر است (Gruys and Sackett, 2003: 30) و سلامت سازمان و اعضای آن را تهدید می‌کند (Robinson and Bennett, 1995: 557). از جمله مهم‌ترین مصادیق کلان رفتارهای انحرافی می‌توان به پرخاشگری، خشونت، انتقام‌جویی، دزدی، و خراب‌کاری اشاره کرد (Kantur, 2010: 70). در یک گونه‌شناسی، رفتارهای انحرافی به چهار گونه رفتارهای انحرافی مالی (رفتارهایی که در آن کارکنان به طور غیرقانونی به اموال یا دارایی‌های سازمان آسیب می‌رسانند؛ از قبیل تخریب اموال، آسیب‌زدن به وسایل، سرقت از سازمان، و جعل ساعت کار)، رفتارهای انحرافی خدماتی (رفتارهای ناقض هنجارهای رسمی و استانداردهای ارائه خدمات؛ از قبیل تأخیر و تعجیل، اهمال‌کاری، اسراف و اتلاف منابع سازمان، و کم‌کاری عمدی)، رفتارهای انحرافی شخصی (خشونت‌هایی که توسط همکاران می‌تواند در همه‌جا رخ دهد؛ از قبیل بددهانی، بی‌نزاکتی، آزار کلامی، حملات فیزیکی، تخریب کار همکاران، سرقت از همکاران، از بین بردن اموال همکاران، و به‌خطرانداختن همکاران)، و رفتارهای انحرافی سیاسی (رفتارهای نفع‌طلبانه فردی به بهای منافع جمع یا صدمه دیدن دیگر اعضای سازمان؛ از قبیل پارتی‌بازی، شایعه‌پراکنی، عیب‌جویی، و رقابت ناسالم) دسته‌بندی شده‌اند (Robinson and Bennett, 1995: 565).

روش تحقیق

این پژوهش یک مطالعه موردی در سازمان‌های اجرایی رفسنجان است. به منظور گردآوری داده‌ها، از خبرگان این سازمان‌ها برای مشارکت در پژوهش دعوت به عمل آمد. خبره در اینجا عضوی از سازمان قلمداد می‌شود که، پس از دریافت تعریف مفهومی سازمان شرنگ‌آلود، به شناخت چنین سازمانی اذعان کند (روش نمونه‌گیری مفهوم). همچنین، برای شناسایی بهتر خبرگان هر سازمان، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز استفاده شد. این روش

کمک می‌کند تا پژوهشگر ناآشنا با قلمرو مکانی پژوهش و اعضای آن، با مراجعه اولیه به اعضای سازمان، از آن‌ها بخواهد افرادی مطلع را در ارتباط با پدیده مورد مطالعه به وی معرفی کنند (Creswell, 2012: 208-209). در مجموع، ۲۶ نفر از کارکنان بیست سازمان اجرایی شهر رفسنجان برای مشارکت در پژوهش شناسایی شدند و اعلام آمادگی کردند. نسبت مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر حسب جنسیت عبارت بود از: ۹۲/۵۱ درصد مذکر، و ۷/۴۱ درصد مؤنث؛ بر حسب سن: بین ۲۷ تا ۵۱ سال با میانگین ۴۲ سال؛ به لحاظ سابقه کار در سازمان: بین ۷ تا ۳۱ سال با میانگین ۱۸ سال. پس از شناسایی خبرگان، داورگان خبرگان برای معرفی پژوهش و نحوه مشارکت اعضا در فرایند پژوهش تشکیل شد.

برای گردآوری داده‌های اولیه، نخست پرسش‌نامه‌ای نیمه‌بسته مبتنی بر طیف لیکرت، حاوی پیشران‌های مستخرج از ادبیات پژوهش، برای ممیزی و غربال از نظر اهمیت و شناسایی پیشران‌های پیشنهادی دیگر میان خبرگان توزیع شد. پیشران‌های جدید معرفی شده دوباره در قالب پرسش‌نامه مشابهی در اختیار خبرگان قرار گرفت. برای غربالگری پیشران‌های قابل‌اعتنا، در ضمن خنثی کردن خصوصیات متفاوت و مؤثر مشارکت‌کنندگان پژوهش، در تعبیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی، از منطق فازی در میانگین‌گیری دیدگاه‌های خبرگان در پرسش‌نامه استفاده شد. برای این کار، دامنه متغیرهای کیفی با توجه به جدول ۱ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شد. اعداد فازی قطعی شده طبق فرمول مینکوفسکی^۱ ($\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$) و میانگین فازی هر یک از پیشران‌ها با توجه به روابط زیر محاسبه شد:

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

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

که در آنها A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۲).

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

عدد فازی قطعی شده	عدد فازی مثلثی m, α, β	متغیرهای کلامی
۰.۹۳۷۵	(۰.۲۵, ۰.۱, ۰)	خیلی زیاد
۰.۷۵	(۱۵/۰۱۵, ۰, ۷۵/۰)	زیاد
۰.۵	(۲۵/۰۲۵, ۰, ۵/۰)	متوسط
۰.۲۵	(۱۵/۰۱۵, ۰, ۲۵/۰)	کم
۰.۰۶۲۵	(۲۵/۰۰, ۰, ۰)	خیلی کم

بر اساس قاعده‌ای سرانگشتی، آن دسته از پیشران‌هایی که میانگین فازی زدایی شده‌ای کوچک‌تر از $0/6$ (حد پایین زیاد) داشتند از گردونه حذف شدند. سپس، مقتبس از فرایند کدگذاری در مطالعات کیفی، پیشران‌های خرد همگن در قالب مقوله‌هایی کلان گنجانده و نام‌گذاری شدند. پیشران‌های کلان وارد پرسش‌نامهٔ مربوط به مدل‌یابی ساختاری تفسیری شدند و در معرض اظهارنظر خبرگان قرار گرفتند. مدل‌یابی ساختاری، تفسیری فنی برای فهم و ایجاد روابط میان عناصر کیفی پدیدهٔ مورد مطالعه است (رمضانیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۷۸). پرسش‌نامهٔ مزبور به صورت ماتریسی است که متغیرهای مربوط به پدیدهٔ مورد مطالعه در سطر و ستون آن قرار می‌گیرد. به این ماتریس در اصطلاح ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها^۱ اطلاق می‌شود (Attri et al., 2013: 5). آنگاه روابط دو به دوی متغیرها به وسیلهٔ نمادهای زیر مشخص می‌شود: (Ravi and Shankar, 2005: 1013).

V: عامل سطر i می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر j باشد.

A: عامل ستون j می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر i باشد.

X: بین عامل سطر i و ستون j ارتباط دوطرفه وجود دارد و هر دو می‌توانند زمینه‌ساز

رسیدن به همدیگر شوند.

O: هیچ نوع ارتباطی بین دو عنصر i و j وجود ندارد.

برآیند آرای خبرگان از دل پرسش‌نامه‌ها بر مبنای قاعدهٔ رأی اکثریت استحصال و یک

ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به صورت یکپارچه ایجاد شد. در ادامه، نمادهای

روابط این ماتریس بر حسب قواعد زیر به اعداد ۰ و ۱ تبدیل شد و در ماتریس دست‌یابی^۲

قرار گرفت: (Faisal et al., 2010: 187).

1. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

2. reachability matrix

- الف) اگر خانه i در ماتریس SSIM نماد V گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دست‌یابی عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد ۰ می‌گیرد.
- ب) اگر خانه i در ماتریس SSIM نماد A گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دست‌یابی عدد ۰ و خانه قرینه آن عدد ۱ می‌گیرد.
- ج) اگر خانه i در ماتریس SSIM نماد X گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دست‌یابی عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد ۱ می‌گیرد.
- د) اگر خانه i در ماتریس SSIM نماد O گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دست‌یابی عدد ۰ و خانه قرینه آن صفر می‌گیرد.

پس از ایجاد ماتریس اولیه، ضروری بود از برقراری سازگاری درونی آن اطمینان حاصل شود. برای سازگار کردن ماتریس از قوانین ریاضی در سازگاری ماتریس دست‌یابی استفاده شد؛ به این صورت که ماتریس دست‌یابی به توان $K+1$ رسید ($K \geq 1$) عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قاعده بولن^۱ انجام شد. بر اساس این قاعده، $1 \times 1 = 1$ و (Huang et al., 2005: 761) برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دست‌یابی^۲ و مجموعه پیش‌نیاز^۳ برای هر متغیر تعیین شد. (Mandal and Deshmukh, 1994: 55). مجموعه دست‌یابی هر متغیر شامل متغیرهایی است که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید و مجموعه پیش‌نیاز متغیرهایی را شامل می‌شود که می‌توان به وسیله آن‌ها به این متغیر رسید. این کار با استفاده از ماتریس دست‌یابی انجام شد. پس از تعیین مجموعه دست‌یابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر، عناصر مشترک در مجموعه دست‌یابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر شناسایی شد. سپس، نوبت به تعیین سطح متغیرها رسید. در اولین جدول، متغیری دارای بالاترین سطح تلقی می‌شود که مجموعه دست‌یابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین این متغیر یا متغیرها، آن‌ها از جدول حذف شدند و با بقیه متغیرهای باقی‌مانده، جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز، همانند جدول اول، متغیر سطح دوم مشخص شد و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت (Attri et al., 2013: 5). پس از تعیین روابط و سطح متغیرها، مدل

-
1. Boolean
 2. reachability set
 3. antecedent set

ترسیم شد. بدین منظور، نخست متغیرها بر حسب سطح به ترتیب از بالا به پایین چینش شدند و روابط میان آن‌ها بر اساس ماتریس دست‌یابی اولیه ترسیم شد.

در پایان، از تحلیل MICMAC استفاده شد که در آن متغیرهای پژوهش بر حسب قدرت هدایت (تعداد عناصر مجموعه دست‌یابی) و قدرت وابستگی (تعداد عناصر مجموعه پیش‌نیاز) به چهار دسته تقسیم می‌شوند: (Faisal et al., 2010: 190).

الف) متغیرهای خودمختار: متغیرهایی با قدرت هدایت و وابستگی ضعیف که به سبب ارتباطات کم و ضعیف با سیستم نسبتاً به آن نامتصل‌اند؛

ب) متغیرهای وابسته: متغیرهایی با قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد؛

ج) متغیرهای متصل: متغیرهایی غیرایستا با قدرت هدایت و وابستگی زیاد که هر نوع تغییری در آن‌ها در سیستم اثر می‌گذارد؛

د) متغیرهای مستقل: متغیرهای زیربنایی مدل با قدرت هدایت زیاد و وابستگی کم.

یافته‌های پژوهش

پس از مطالعه ادبیات پژوهش، ۱۸ پیشران برای سازمان شرنگ‌آلود شناسایی شد و در قالب پرسش‌نامه نخست در اختیار خبرگان قرار گرفت. نتایج تحلیل فازی میانگین‌ها به حذف ۵ پیشران (شرنگ‌آلودگی فضایی، شرنگ‌آلودگی صوتی، رفتارهای انحرافی مالی، رفتارهای انحرافی شخصی، رفتارهای توهین‌آمیز مدیریت) منجر شد. افزون بر این، از دل پرسش باز پرسش‌نامه نخست، ۲۷ پیشران دیگر نیز شناسایی شد و، به استناد تحلیل فازی میانگین داده‌های گردآوری‌شده، ۳ پیشران (بومی‌نبودن کارکنان، بومی‌نبودن مدیران، عدم مستندسازی تجارب شخصی) حذف شد. در ادامه، پیشران‌های کلان از دل خرده‌پیشران‌ها دسته‌بندی شدند (جدول ۲).

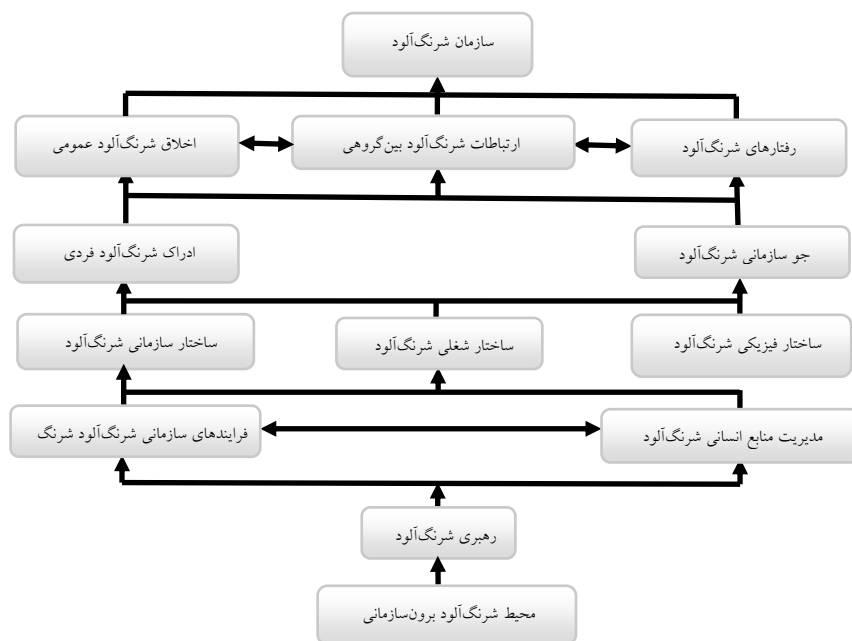
پس از به‌دست‌آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (جدول ۳) برای پیشران‌های سازمان شرنگ‌آلود، به تهیه ماتریس دست‌یابی اقدام شد و در ادامه، ماتریس به شرح جدول ۴ سازگار شد. در این ماتریس، سلول‌هایی که پس از سازگاری تغییر کرده‌اند با علامت * نمایش داده شده‌اند. در ادامه، سطح متغیرها طبق جدول ۵ تعیین و مدل ساختاری تفسیری ترسیم شد (شکل ۱).

جدول ۴. ماتریس دستیابی پیشران‌های سازمان شترنگ آلود پس از سازگاری

ردیف	پیشران‌ها	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	رهبری	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
2	ساختار فیزیکی	0	1	0	0	1	0	1	0	0	*1	1	1
3	ساختار شغلی	0	0	1	0	0	0	1	0	0	*1	1	1
4	ساختار سازمانی	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1
5	جو سازمانی	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0
6	محیط برون‌سازمانی	1	0	1	1	1	1	1	1	1	*1	1	1
7	رفتارها	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0
8	مدیریت منابع انسانی	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
9	فرایندهای سازمانی	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
10	ارتباطات بین‌گروهی	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0
11	اخلاق عمومی	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0
12	ادراک فردی	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1

جدول ۵. تعیین سطوح پیشران‌های سازمان شترنگ آلود

ردیف	پیشران‌ها	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
۱	رهبری	۱، ۳-۵، ۱۲-۷	۱، ۶	۱	۵
۲	ساختار فیزیکی	۳، ۵، ۷، ۱۰-۱۲	۲	۲	۳
۳	ساختار شغلی	۳، ۵، ۷، ۱۰-۱۲	۱، ۳، ۶، ۹، ۸	۳	۳
۴	ساختار سازمانی	۴، ۵، ۷، ۱۰-۱۲	۱، ۴، ۶، ۹، ۸	۴	۳
۵	جو سازمانی	۵، ۷، ۱۰، ۱۱	۱، ۶، ۹، ۸	۵	۲
۶	محیط برون‌سازمانی	۱، ۱۲-۳	۶	۶	۶
۷	رفتارها	۷، ۱۰، ۱۱	۱-۱۲	۷، ۱۰، ۱۱	۱
۸	مدیریت منابع انسانی	۵، ۳، ۱۲-۷	۱، ۶، ۹، ۸	۸، ۹	۴
۹	فرایندهای سازمانی	۵-۳، ۱۲-۷	۱، ۶، ۹، ۸	۸، ۹	۴
۱۰	ارتباطات بین‌گروهی	۷، ۱۰، ۱۱	۱-۱۲	۷، ۱۰، ۱۱	۱
۱۱	اخلاق عمومی	۷، ۱۰، ۱۱	۱-۱۲	۷، ۱۰، ۱۱	۱
۱۲	ادراک فردی	۷، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱، ۴، ۶، ۹، ۸، ۱۲	۱۲	۲



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری پیشران‌های سازمان شرنگ‌آلود

جدول ۶ و شکل ۲ نشان‌دهندهٔ درجهٔ قدرت هدایت و قدرت وابستگی پیشران‌های سازمان شرنگ‌آلود در قلمرو مورد مطالعه‌اند. آن‌گونه که مشخص است، پیشران‌های جو سازمانی، ادراک فردی، رفتارها، اخلاق عمومی، و ارتباطات بین‌گروهی شرنگ‌آلود متغیرهایی وابسته محسوب می‌شوند؛ یعنی متغیرهایی معلول که بیش از آنکه زمینه‌ساز ظهور سازمان شرنگ‌آلود باشند، خود معلول و تأثیرپذیرند. این تأثیرپذیری بیش از آنکه از متغیرهای خودمختار (ساختارهای فیزیکی، شغلی، و سازمانی شرنگ‌آلود) باشد، از متغیرهای مستقل (مدیریت منابع انسانی، فرایندهای سازمانی، رهبری، و محیط برون‌سازمانی شرنگ‌آلود) است که زیربنا و زمینه‌سازهای اصلی برای تحقق سازمان شرنگ‌آلود محسوب می‌شوند.

جدول ۶. درجهٔ قدرت‌های هدایت و وابستگی پیشران‌های سازمان شرنگ‌آلود

ردیف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
قدرت هدایت	۱۰	۶	۶	۶	۴	۱۱	۳	۹	۹	۳	۳	۴
قدرت وابستگی	۲	۱	۵	۵	۸	۱	۱۲	۴	۴	۱۲	۱۲	۸

قدرت وابستگی

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱					خودمختار							وابسته
۲												
۳												۱۱، ۱۰، ۸
۴								۱۳، ۵				
۵												
۶	۲				۴، ۳							
۷					مستقل							متصل
۸												
۹				۹، ۸								
۱۰		۱										
۱۱	۱											
۱۲												

قدرت هدایت

شکل ۲. نمودار قدرت‌های هدایت و وابستگی پیشران‌های سازمان شرنگ‌آلود

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی از اجرای این پژوهش، شناسایی پیشران‌های سازمان شرنگ‌آلود در قالب ترسیم مدل ساختاری تفسیری در قلمرو مکانی سازمان‌های اجرایی رفسنجان بود. در راستای نیل به این هدف و بر اساس نتایج پژوهش معلوم شد که:

۱. سازمان شرنگ‌آلود در خلاً و خودزا شکل نمی‌گیرد، بلکه به طور بنیادی از محیط برون‌سازمانی شرنگ‌آلود تأثیر می‌پذیرد. محیط برون‌سازمانی شرنگ‌آلود برآیند جو سیاست‌زده و سیاست‌گذاری‌های ناکارآمد است. به یک تعبیر، سیاست‌بازی از یک سو و

بازی گرفتن سیاست‌گذاری از سوی دیگر مشعل سازمان شرنگ‌آلود را برافروخته می‌کند. رهبری شرنگ‌آلود نزدیک‌ترین معلول محیط برون‌سازمانی شرنگ‌آلود شناسایی شد.

۲. همان‌گونه که پیش‌تر نیز اذعان شده است، به لحاظ درون‌سازمانی، شرنگ‌آلودگی در سازمان اغلب از بالا به پایین و از ناحیه رهبری شرنگ‌آلود تحمیل می‌شود (Finkelstein, 2005). (27 رهبر شرنگ‌آلود با ویژگی‌های خودشیفتگی، خودکامگی، جاه‌طلبی، قلدرمآبی، محافظه‌کاری، دهان‌بینی، سطحی‌نگری، و انتقادناپذیری، ضمن بروز رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی، وام‌داربودن به زیردستان و مافوق‌ها، حمایت‌نکردن از کارکنان، و نادیده‌گرفتن خلاقیت‌های ایشان، باعث آسیب‌رسانی به افراد، گروه‌ها، و سازمان می‌شود) (Lipman- Blumen, 2005: 30). چنین رهبری متأثر از محیط برون‌سازمانی شرنگ‌آلود بستر را برای تحقق مدیریت منابع انسانی شرنگ‌آلود و شرنگ‌آلودگی فرایندهای سازمانی فراهم می‌آورد؛ در نتیجه، سازمان از ضعف قانون‌سالاری، آموزش سازمانی، نظام نظارت در رسیدگی به شکایات، و نظام تشویق و تنبیه و نیز مشخص‌نبودن اهداف سازمانی و عدم برنامه‌محوری رنج خواهد برد. کما اینکه عدم شایسته‌سالاری، نبود جدول جای‌گزینی مدیریت، تقدم میج‌گیری بر پیش‌گیری در نظارت و بی‌توجهی به تجارب اداری کارکنان در سازمان نمودار می‌شود. این‌ها مواردی هستند که در یکدیگر تأثیر متقابل دارند؛ بنابراین شرنگ‌آلودگی مدیریت منابع انسانی سازمان در شرنگ‌آلودگی فرایندهای آن اثر دارد و بالعکس.

۳. متأثر از محیط شرنگ‌آلود برون‌سازمانی، رهبری شرنگ‌آلود، مدیریت منابع انسانی، و فرایندهای شرنگ‌آلود سازمانی، ساختارهای شغلی و سازمانی نیز شرنگ‌آلود می‌شوند؛ یعنی تصمیمات سازمانی متمرکز خواهند بود و ساختار از نوع دیوان‌سالار. ضمن اینکه، امنیت و استقلال شغلی در چنین سازمانی کم می‌شود (Chamberlin and Hodson, 2010: 458). رهبر شرنگ‌آلود، به سبب خودکامگی و خودشیفتگی‌اش، مجالی برای اظهارنظر و مشارکت دیگر اعضای سازمان در تصمیمات سازمانی فراهم نمی‌سازد و لذا بوروکراسی را به عنوان محمل ساختاری سازمان متبوع خویش برمی‌گزیند و بقا و تداومش را دامن می‌زند. از این رو، استقلال شغلی افراد نیز کم می‌شود.

۴. ساختارهای شرنگ‌آلود سازمان، اعم از سازمانی، شغلی، و فیزیکی، و نیز شرنگ‌آلودگی امنیتی و امکانات و تجهیزات (Too and Harvey, 2012: 176)، در بروز جو

و ادراکات شرنگ‌آلود سازمانی اثر دارند؛ بدین معنا که موجب می‌شوند در سازمان جو سکوت حاکم شود و اعضای سازمان از بیان دیدگاه‌ها و انتقادات خود به مدیریت دریغ کنند و طفره بروند (Fletcher and Watson, 2007: 156). به علاوه اینکه آن‌ها، ضمن ادراک بی‌عدالتی توزیعی، نحوه تخصیص منابع و پاداش‌ها را منصفانه نمی‌انگارند.

۵. اگر سازمان شرنگ‌آلود را به کوه یخ تشبیه کنیم، سطح بیرون از آب و نمایان آن اخلاق شرنگ‌آلود عمومی، ارتباطات شرنگ‌آلود بین‌گروهی، و رفتارهای شرنگ‌آلود است. به دیگر سخن، ظهور عینی و ملموس سازمان شرنگ‌آلود، افزایش بسامد رفتارهای شرنگ‌آلود در قالب رفتارهای انحرافی خدماتی و سیاسی (Gruys and Sackett, 2003: 30)، ارتباطات بین‌گروهی شرنگ‌آلود (Kong, 2011: 155) و مظاهر اخلاق شرنگ‌آلود عمومی در سازمان است که در نزدیک‌ترین سطح در جو و ادراکات شرنگ‌آلود سازمانی ریشه دارند؛ یعنی سازمانی که در آن خفقان حاکم است و افراد نظام پاداش و جبران خدمت آن را به بی‌عدالتی در توزیع منابع متهم می‌کنند، باید منتظر عبور از خط قرمزهای اخلاق جمعی، تعارض میان بخش‌ها و گروه‌های مختلف آن- اعم از رسمی و غیررسمی- و بروز یا تشدید رفتارهایی هنجارشکن از قبیل تأخیر و تعجیل، اهمال‌کاری، اسراف و اتلاف منابع سازمان، کم‌کاری عمدی، پارتی‌بازی، شایعه‌پراکنی، عیب‌جویی، رقابت ناسالم و مانند آن‌ها بود.

پیشنهادها

از خلال نتایج، کاربردهای ضمنی و پیشنهادهای اجرایی زیر ارائه می‌شود:

الف) نظر به اینکه سنگ زیرینای سازمان شرنگ‌آلود محیط مسموم برون‌سازمانی (برآیندی از جو سیاسی برون‌سازمانی و سیاست‌های ناکارآمد بالادستی) است و با توجه به تحلیل MICMAC واجد بیشترین قدرت هدایت است و نیز با توجه به تأثیر مستقیمی که بر مسمومیت رهبری سازمان و به تبع آن در مسمومیت مدیریت منابع انسانی و فرایندهای سازمانی دارد، شایسته است مراجع قانونی و ذی‌صلاح تصمیم‌ساز و سیاست‌گذار، با رعایت تعهد و اخلاق، از سیاست‌زدگی پرهیز کنند و هوشمندانه به وضع سیاست‌های اثربخش و کارآمد در بخش دولتی بپردازند. این مسئله به‌ویژه در انتصاب مدیران و فرایند اجرای آن قابل تأکید است. در این راستا، گزینش مدیران دولتی و رصد ویژگی‌هایی مانند جاه‌طلبی، خودکامگی، خودشیفتگی، سرپرستی توهین‌آمیز، و دمدمی مزاج بودن در آن‌ها شایسته است.

ب) از سطح سوم پیشران‌های سازمان شرنگ‌آلود چنین برمی‌آید که حتی اگر رهبری شرنگ‌آلود بر سازمان سایه نینداخته باشد، در صورت شرنگ‌آلودگی مدیریت منابع انسانی و فرایندهای سازمانی، سازمان از شرنگ‌آلودشدن ایمن نخواهد بود. برای این مهم، حاکمیت قانون و مقررات در سازمان، تقویت نظام‌های آموزشی سازمان، نظارت و رسیدگی به شکایات و تشویق و تنبیه بایسته است. همچنین، ضروری است اهداف سازمان به روشنی و به طور شفاف مشخص باشد و مدیریت و بخش‌های مختلف سازمان بر اساس برنامه‌های مدون وظایف خود را انجام دهند. توجه به شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌ها و جابه‌جایی‌ها در چارچوب جدول جای‌گزینی و نیز بهادادن به تجارب اداری کارکنان در سازمان نیز در راستای پیش‌گیری سازمان از شرنگ‌آلودشدن حائز اهمیت است.

ج) ارائه امکانات و تجهیزات مناسب به اعضای سازمان و در عین حال ایجاد اطمینان از رعایت حریم خصوصی آن‌ها در سازمان برای مصون‌سازی ساختار فیزیکی سازمان از شرنگ‌آلودگی سازمانی ضروری است. ضمن اینکه مدیریت سازمان باید بکوشد تا، ضمن توانمندسازی کارکنان، ساختار سازمانی را از شکل مکانیکی به گونه‌های ارگانیک‌تری سوق دهد و در این راستا، ضمن اطمینان‌بخشی به کارکنان در داشتن امنیت شغلی، بر استقلال شغلی آن‌ها بیفزاید.

د) از آنجا که بی‌عدالتی توزیعی و جو سکوت سازمانی نیز در شرنگ‌آلودگی سازمان سهیم‌اند، تقویت نظام پاداش و جبران خدمت در چارچوب موازین عادلانه و نیز ایجاد فضایی باز برای اعضای سازمان به منظور ارائه نظر و احیاناً نقد کاستی‌های موجود سازمان می‌تواند از درجه سمیت سازمان بکاهد و چه بسا به نادرشدن مظاهر آن در سازمان بینجامد.

ه) نظر به اینکه از نتایج پژوهش چنین استنباط شد که رفتارهای شرنگ‌آلود این قابلیت را دارند تا به صورت تصاعدی در سازمان رشد و نمو یابند، به مدیران ناآلوده سازمان‌های شرنگ‌آلود توصیه می‌شود زمان را از دست ندهند و هر چه زودتر برای اصلاح آن طبق پیشنهادهای فوق پیش‌قدم شوند؛ وگرنه در گذر زمان ضریب نفوذ شرنگ در سازمان بیشتر خواهد شد.

برای اجرای پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) بررسی نتایج این پژوهش و بازآفرینی آن در سطح سازمان‌های بخش خصوصی و سازمان‌های اجرایی شهرهای دیگر؛

ب) بررسی نتایج مدل یا روابط آن در چارچوب راهبردهای پژوهشی آزمایشی یا پیمایش.

منابع

۱. رمضانیان، محمدرحیم، مرادی، محمود و سلطانی، فاطمه (۱۳۹۴). تحلیل موانع تعامل‌پذیری فرهنگی در زنجیره تأمین صنعت خودرو با به‌کارگیری رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM)، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۲): ۳۶۹-۳۹۱
۲. میرسپاسی، ناصر، طلوعی اشلقی، عباس، معمارزاده، غلامرضا و پیدایی، میرمهرداد (۱۳۸۹). طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی، پژوهش‌های مدیریت، ۸۷: ۱-۲۳
3. Appelbaum, S.H., Deguire, K.J., and Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour, *Corporate Governance*, 5(4): 43-55.
4. Appelbaum, S.H. and Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees, *Corporate Governance*, 7(1): 17-28.
5. Attri, R., Dev, N. and Sharma, V. (2013). Interpretive structural modelling (ISM) approach: An overview, *Research Journal of Management Sciences*, 2(2): 3-8.
6. Bennett, J.B. and Lehman, W.E. (1999). Employee exposure to coworker substance use and negative consequences: The moderating effects of work group membership, *Journal of Health and Social Behavior*, 40(3): 307-322.
7. Bernardi, L., Klärner, A. and Von der Lippe, H. (2008). Job insecurity and the timing of parenthood: A comparison between Eastern and Western Germany, *European Journal of Population/Revue Européenne de Démographie*, 24(3): 287-313.
8. Chamberlain, L.J. and Hodson, R. (2010). Toxic work environments: What helps and what hurts, *Sociological Perspectives*, 53(4): 455-477.
9. Creswell, J.W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, (ed. 4), Boston: Pearson.
10. Faisal, M.N. (2010). Analysing the barriers to corporate social responsibility in supply chains: An interpretive structural modelling approach, *International Journal of Logistics Research and Applications*, 13(3): 179-195.
11. Fenwick, R. and Tausig, M. (1994). The macroeconomic context of job stress, *Journal of Health and Social Behavior*, 35(3): 266-282.
12. Finkelstein, S. (2005). When bad things happen to good companies: Strategy failure and flawed executives, *Journal of Business Strategy*, 26(2): 19-28.
13. Fletcher, D. and Watson, T. (2007). Voice, silence and the business of construction: Loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities, *Organization*, 14(2): 155-174.
14. Frost, P.J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
15. Gilbert, J.A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J.M., and 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*, 17(1): 29-47.
16. Goldman, A. (2008). Company on the couch: Unveiling toxic behavior in dysfunctional organizations, *Journal of Management Inquiry*, 17(3): 226-238.

17. Griffin, R.W. and O'Leary-Kelly, A.M. (2004). An introduction to the dark side, In: R.W. Griffin and A.M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organization behavior*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 1-19.
18. Gruys, M.L. and Sackett, P.R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior, *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1): 30-42.
19. Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
20. Harder, H.G., Wagner, S.L., and Rash, J.A. (2014). *Mental illness in the workplace: Psychological disability management*, UK, Farnham: Gower Publishing.
21. Huang, J.J., Tzeng, G.H. and Ong, C.S. (2005). Multidimensional data in multidimensional scaling using the analytic network process, *Pattern Recognition Letters*, 26(6): 755-767.
22. Kantur, D. (2010). Emotional motives and attitudinal reflections of workplace deviant behavior, *The Business Review*, 14(2): 70-77.
23. Kong, Y.D. (2011). Emotional Intelligence: An Approach for Coping with Toxic Co-workers, *Paper presented at the 2011 National Conference on Entrepreneurship and Innovation*, 154-163.
24. Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*, New York: Oxford University Press, Inc.
25. Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions, *Leader to Leader*, 36: 29-36.
26. Mandal, A. and Deshmukh, S. (1994). Vendor selection using interpretive structural modelling (ISM), *International Journal of Operations and Production Management*, 14(6): 52-59.
27. Mathieu, C., Neumann, C.S., Hare, R.D. and Babiak, P. (2013). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction, *Personality and Individual Differences*, 3: 1-6.
28. Morrison, E.W. and Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.
29. Padilla, A., Hogan, R. and Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments, *The Leadership Quarterly*, 18: 176-194.
30. Panahi, B., Veisheh, S.M. and Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment, *Management Science Letters*, 2: 735-744.
31. Ravi, V. and Shankar, R. (2005). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics, *Technological Forecasting and Social Change*, 72(8): 1011-1029.
32. Reed, G.E (2004). Toxic leadership, *Military Review Journal*, 84(4): 67-71.
33. Robinson, S.L. and Bennett, R.J. (2000). Development of a measure of workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 349-360.

34. Robinson, S.L. and Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A Multidimensional scaling study, *The Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572.
35. Schmidt, A.A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*, University of Maryland, Master Thesis.
36. Spector, P.E. (1998). A control theory of the job stress process, In Cooper, C.L. (Ed.), *Theories of organizational stress*, New York: Oxford University Press, 153-169.
37. Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work, *Human Relations*, 39(11): 1005-1016.
38. Too, L. and Harvey, M. (2012). TOXIC workplaces: The negative interface between the physical and social environments, *Journal of Corporate Real Estate*, 14(3): 171-181.
39. Walton, M. (2008). In consideration of a toxic workplace: A suitable place for treatment, In Kinder, A., Hughes, R., and Cooper, C.L. (Eds.), *Employee well-being support: A workplace resource*, UK: John Wiley and Sons, Ltd, 9-24.
40. Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. and Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior, *Academy of Management Review*, 23(3): 513-530.
41. Williams, F. (2011). Interpersonal conflict: The importance of clarifying manifest conflict behavior, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(3): 148-160.
42. Wolkoff, P., Nøjgaard, J.K., Franck, C. and Skov, P. (2006). The modern office environment desiccates the eyes?, *Indoor Air*, 16(4): 258-265.