



Designing a pattern of toxic employee behavior with a focus on strategies and consequences Ports and Maritime Organization of Mazandaran Province

Zeinab banisheykholslami¹, davood kiakojouri^{Abstract}²

Abstract

Purpose: Today, recognizing and paying attention to toxic behaviors in organizations has gone beyond a choice and has become a managerial necessity and requirement. The present study was conducted with the aim of designing a model of toxic employee behaviors, focusing on strategies and consequences.

Method: The research is a fundamental-exploratory research in terms of its purpose and a qualitative one in terms of methodology. The statistical population studied is experts and specialists in the field of management in the Ports and Maritime Organization of Mazandaran Province, thirteen of whom were selected through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was reached. A semi-structured interview tool was used to collect data, and the content analysis method was used to analyze it.

Findings: Data analysis was conducted through three stages of open coding, axial coding, and selective coding using MAXQDA software, and selective coding. A total of 13 factors affecting the solutions were identified in the form of a subcategory and a general category, weakening healthy behavioral patterns and intensifying dangerous behaviors. Also, 18 outcome factors were identified in the form of two subcategories and two general categories of individualistic and organizational factors. Then, with a total of 29 factors in the form of three subcategories and a general category, the phenomenon of toxic behavior was identified with emotional, cognitive, and functional factors.

Conclusion: Given the framework obtained and its application, the ability to predict behavior by management becomes much more accurate and up-to-date.

Keywords: Strategies, consequences, toxic behavior, employees, Ports and Maritime Organization

1. Ph.D. in administration public, Branch Chalous, University Azad Islamic, Chalous, Iran

E-mail: z.sheykholslami@yahoo.com

2. Associate Professor, Department of Management, Islamic Azad University Chalous Branch, Chalous, Iran

Journal of Maritime management sciences studies, 2024, vol. 5, No 17, pp. 67-87

Doi 10.22034/mmr.2024.316749.1155

Article Type: Research-based Published by Faculty of Management and Marine Commission

Received: 22 /8/ 2024

Accepted: 22 /11 /2024





طراحی الگوی رفتار سمی کارکنان با تمرکز بر راهبردها و پیامدها

در سازمان بنادر و دریانوردی استان مازندران

زینب بنی شیخ الاسلامی^{۱*}، داود کیاکجوری^۲

چکیده

هدف: امروزه شناخت رفتارهای سمی در سازمان و توجه به آن از یک انتخاب فراتر رفته و به ضرورت و الزام مدیریتی تبدیل گردیده است. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگو رفتارهای سمی کارکنان با تمرکز بر راهبردها و پیامدها انجام گرفته است.

روش شناسی: تحقیق از لحاظ هدف جزء تحقیقات بنیادی-اکتشافی و از حیث روش شناسی کیفی است. جامعه آماری مورد مطالعه صاحبان نظران و متخصصان در حوزه مدیریت در سازمان بنادر و دریانوردی استان مازندران هستند که سیزده نفر تا رسیدن به اشباع نظری به صورت نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و برای تجزیه و تحلیل آن از روش تحلیل محتوا استفاده شده است.

یافته‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی با نرم افزار مکس کیو دی ای انجام شد و در مجموع ۱۳ عامل اثرگذار در راهکارها در قالب یک مقوله فرعی و یک مقوله کلی، تضعیف الگوی سالم رفتاری و تشدید رفتارهای خطرناک شناسایی شدند. همچنین ۱۸ عامل پیامدها در قالب دو مقوله فرعی و دو مقوله کلی عوامل فردگرایانه و سازمان گرایانه قرار گرفتند. در ادامه با مجموع ۲۹ عامل در قالب سه مقوله فرعی و یک مقوله کلی پدیده رفتار سمی با عوامل عاطفی، شناختی و کارکردی شناسایی گردید.

نتیجه گیری: با توجه به چارچوب بدست آمده و بکارگیری از آن، قدرت پیش بینی رفتارها ازسوی مدیریت به مراتب دقیق تر و به روزتر می گردد.

واژگان کلیدی: راهبردها، پیامدها، رفتار سمی، کارکنان، سازمان بنادر و دریانوردی

استناد: بنی شیخ الاسلامی، زینب، کیاکجوری داود، (۱۴۰۳) طراحی الگوی رفتار سمی کارکنان با تمرکز بر راهبردها و پیامدها

در سازمان بنادر و دریانوردی استان مازندران، مطالعات علوم مدیریت دریایی (۳) ص ۶۷-۸۷

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. مدیریت مسئول،

ایمیل: E-mail: z.sheykholislami@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

ناشر: دانشکده مدیریت و کمیسردریایی دانشگاه علوم دریایی امام خمینی(ره)

نوع مقاله: علمی و پژوهشی

Doi: 10.22034/mmr.2024.316749.1155

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۹/۰۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۰۱

مقدمه

سازمان‌های امروزی جزئی از ارکان زندگی بشر تلقی می‌گردند و نمی‌توان از مقوله مهمی که افراد را در قالب کارمند به عنوان عنصر اصلی و کلیدی سازمان بر می‌شمارد به سادگی عبور کرد (یاو و همکاران، ۲۰۲۲). کارمندان هر سازمانی، عامل اصلی حیات آن سازمان محسوب می‌شوند (گارج و همکاران^۱، ۲۰۲۳: ۲۵۱) و این مفهوم موکد آن است که سازمان تحت تاثیر از کارکنان در صدد ایجاد ارزش افزوده و دستیابی به اهداف و رسالت خویش خواهد بود (دانایی فرد و همکاران، ۱۴۰۱: ۵۵۵). از همین رو اخیراً توجه بحث‌های علوم رفتاری به گونه‌های مختلف رفتار کارکنان اعم از مثبت و منفی جلب شده است (گولرک^۲، ۲۰۲۱: ۳۳۹). عملکرد و موفقیت سازمان شدیداً وابسته به فرهنگ سازمانی، محیط و رفتار کارکنان است (چن و همکاران^۳، ۲۰۲۱: ۷). هر گونه شکافی بین این سه رکن، منجر به سازمانی غیراثربخش، ناکارآمد و زیان ده می‌شود. مهمترین رکن کارکنان هستند که مشکل و دغدغه اصلی، تعامل و همکاری با آنهاست زیرا هر یک از کارکنان ویژگی‌های روانشناختی متفاوتی دارند (میرکمالی، ۱۳۹۳: ۴۵). بنابراین پاسخ آنها به موقعیت‌ها و شرایط گوناگون متنوع است، از این رو کار کردن و تعامل داشتن با کارکنان نیازمند سطح بالایی از هوش اجتماعی و عاطفی است (کولیوند و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۸). یکی از رهیافت‌های عمده در حوزه منابع انسانی و سازمان، رهیافت‌هایی مبتنی بر رفتار است که توجه به تیم‌های کاری، رهبری و مدیریت و محیط اجتماعی محیط کار دارد (رضاییان، ۱۴۰۱: ۲۵). عمده تحقیقات انجام شده در این رهیافت مرتبط با سازمان، تمرکز خود را به جنبه‌های مثبت کارکنان جلب نموده است (سیلوا و راناسینگه^۴، ۲۰۱۷: ۳۷). علی‌رغم اینکه سوی دیگری از رفتارهای کارکنان به گونه‌ای فزاینده در حال گسترش و سرایت در سازمان می‌باشد (یاو و همکاران، ۲۰۲۲: ۱۹۸). عارضه‌یابی رفتاری کارکنان که در سطوح و درجات مختلف سازمانی می‌باشد (گارج^۵، ۲۰۲۳) با پدیده‌ای جدید به نام کارکنان مسموم به عنوان کارکنانی که تنها با منافع شخصی (قدرت، پول نقد، پست ویژه) و با استفاده از تکنیک‌های دستکاری غیرقانونی یا غیر اخلاقی برانگیخته می‌شوند و با الگوها و هنجارهای مثبت و استاندارد سازمان هماهنگی نداشته‌اند تشخیص داده شدند (بنی شیخ الاسلامی و همکاران، ۱۴۰۱: ۷). رفتارهای سمی کارکنان ناشی از کژکارکردی بودن رفتار در سازمان خواهد بود که موجبات درد و رنج عاطفی و همچنین نگرانی، استرس و افسردگی در سازمان می‌شود (صارمی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۷۸). قدرت تخریب و آسیب‌زایی این گونه از رفتارها آنچنان بالا است که سازمان‌های امروزی را با خطر بسیار مواجه می‌سازد (رابینسون و همکاران^۶، ۲۰۱۴: ۱۲۵). آنچنان که دانشمندان و نظریه پردازان حوزه رفتار و مدیریت از آن به عنوان رفتارهای سمی یا رفتارهای مسموم یاد می‌کنند (راسول و همکاران^۷، ۲۰۲۱: ۶). کارکنانی که رفتارها و حرکات سمی دارند برای سازمان تهدید محسوب می‌شوند زیرا می‌توانند بقیه کارکنان، مشتریان

1. Yao et al
2. Garg et al
3. Gurlek
4. Chen et al
5. Silva & Ranasinghe
6. Garg
7. Robinson et al
8. Rasool et al

و ارباب رجوعان را نیز مبتلا کنند و می‌تواند منجر به افزایش نرخ ترک شغل و هزینه‌های بالای استخدام و آموزش کارکنان جدید گردد (لین و همکاران^۱، ۲۰۱۸: ۱۲). این رفتارها، رفتارهای تنگ نظرانه، غیرقانونی و ارادی هستند که اقتدار رسمی و ایدئولوژی سازمان آن را مجاز نمی‌داند (وجود چنین کارکنانی که باعث و عامل فشار روانی بر سازمان و کارکنان دیگر هستند و منبع عظیمی از استرس و فرسودگی را بر سازمان تحمیل می‌نمایند و موجب کاهش بهره‌وری سازمان و سایر کارکنان و رایج شدن رفتارهای سمی در محیط کار و افزایش هزینه‌های سازمانی می‌شود بسیار خطرناک خواهد بود (هادوی نژاد، ۱۳۹۹: ۷۸). عدم تعادل جسمی و روانی به طور منظم در محیط‌هایی با آلودگی سمی مشاهده می‌شود که به دلیل وجود ریشه‌های عمیق و سطوح بالای استرس و فرسودگی شغلی نگران کننده خواهد بود و منبع عظیم فشار روانی بر سلامت کارکنان است. فشارهای کاری باعث ایجاد رفتار کاری غیرمولد در محل کار می‌شود و کارایی سازمان را از بین می‌برد (راسول و همکاران، ۲۰۲۱: ۶). بنابر آنچه گفته شد، کوشش سازمان‌ها برای بهبود عملکرد شغلی کارکنان خود، تشخیص وجود رفتارهای سمی در آنان، سعی در علت یابی این رفتارها و از همه مهمتر تدوین برنامه‌ها و راه‌حلی برای مقابله و یا کاهش دادن این رفتارها، منجر خواهد شد تا کارکنان ارتباط بهتری با مدیریت و یکدیگر و نهایتاً ارباب رجوعان برقرار کنند و خدمات را با کیفیت بهتری ارائه دهند (رئیس و ناستی زای، ۱۳۹۸: ۱۲۳) و در نتیجه، فرآیند اعتبار، سودآوری و رضایت مشتریان سازمان افزایش پیدا می‌کند (پور صفر و افکانه، ۱۴۰۰: ۴۹۵).

گفتنی است مسئله اصلی برای سازمان‌ها آن است تا با توجه به شیوع فزاینده بدرفتاری‌ها و رفتارهای مخرب و حرکات سمی در محیط کار و هزینه‌های مرتبط با آن عوامل و ابعادی را شناسایی کنند که پاسخی برای چرایی و چگونگی ظهور چنین رفتارهایی در سازمان است (کونور و همکاران، ۲۰۱۷: ۲۱). با وجود اهمیت فراوان مسئله کارمندان و از آن مهمتر کارکنان با ابعاد منفی رفتاری که در این نوشتار به کارکنان سمی اطلاق می‌شود و پیامدهای منفی حضور آنها در سازمان‌ها، متأسفانه در ایران تحقیقات معدودی در این زمینه انجام شده است. شایان ذکر است در این حوزه مطالعاتی، عمده پژوهش‌های داخلی عموماً در حوزه مدیریت و رهبری، فرهنگ و سازمان‌های سمی توسط پژوهشگران صورت پذیرفته است که واژه سمی با معادل‌هایی نظیر زهرآکین، شرنگ آلود در ادبیات نظری این حوزه به چشم می‌خورد. در سطح جهانی نیز پژوهش‌های صورت گرفته در این رابطه، آشکارا دچار کاستی‌ها و ضعف‌هایی در روش تحقیق مبهم، جامعه آماری و نفوذ نظرات شخصی در این حوزه می‌باشد که اغلب قریب به اتفاق این مطالعات بر محیط کار سمی تمرکز دارد و به صورت مشخص بر کارکنان تکیه نمی‌نماید. کما اینکه دانش غالب در تحقیقات رفتارهای سمی و بد رفتاری‌ها نشان می‌دهد که انحراف بین فردی و سازمانی در محل کار با ادراکات، نگرش‌ها، نوع شخصیت و رفتارهای کارکنان مرتبط بوده و اغلب مطالعات صورت گرفته بصورت پراکنده به بررسی علل ریشه‌ای و مولفه‌های موثر بر رفتارهای سمی پرداخته‌اند و کمتر مطالعه‌ای به صورت مشخص و دقیق به بررسی راهکارهای بکارگیری شده از سوی کارمند و پیامدهای این گونه رفتارها در محیط کار اقدام نموده است، لذا ما با برانگیختن بحث‌های جدید، خرد غالب را به چالش می‌کشیم و

1. Lin et al.

2. Connor et al

این مطالعه به صورت هدفمند، پاسخی برای این سوال پژوهش باشد که راهکارها و پیامدهای رفتار سمی کارکنان در محیط کار کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

رفتار سمی کارکنان

رفتار هنگامی کنش است که فاعل برای رفتار خویش معنایی می‌پذیرد، بنابراین کنش‌ها نتیجه نیات فرد هستند (هادوی نژاد، ۱۳۹۹). نیاتی که در رفتار انسان تجلی می‌یابد و مسلماً این نیات همیشه رفتارهای مثبت و سالم را موجب نمی‌شوند (گارج^۱، ۲۰۲۲: ۳). گاهی باعث بروز انحرافات، تعارضات و تنش‌هایی جبران‌ناپذیری می‌شود و به دلیل اهمیت فراوانی که در اثربخشی سازمان دارد به موضوعات و چالش‌های پیش روی مدیریت و سازمان تبدیل شده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۴۰۱). اینگونه رفتارهای آسیب‌زا در محل کار می‌تواند برای سازمان‌ها، کارکنان و مشتریان پرهزینه باشد (وو و همکاران^۲، ۲۰۲۲: ۷۵۲). چالش برانگیزترین نوع رفتار آن دسته از رفتارها تعریف می‌شوند که بصورت بالقوه و با اراده در صدد آسیب بر می‌آیند (تاتسان^۳، ۲۰۱۷). از جمله تعاریف در خصوص رفتارهای سمی در سازمان، می‌توان به این مورد اشاره کرد که: «رفتار افرادی که خواسته یا ناخواسته، مخفیانه یا آشکارا چه بصورت عمد و چه غیرعمد، اقداماتی را در سازمان انجام می‌دهند، که برخلاف انتظارات و مفروضات سازمانی است و منجر به اختلال در خدمات رسانی به مشتریان می‌شود» (هولوی و کیسی^۴، ۲۰۱۰: ۳۳۷). در بیانی دیگر رفتار سمی با رفتار خودشیفته تعریف می‌شود و به تجربه برخورد با کارمندی و رهبری مهاجم و دیکتاتور، زیست سازمانی با رفتارهای تهدید آمیز مدیران و همکاران، آزار و اذیت کلامی و غیرکلامی، میزان بالایی قلدری و خشونت، و طردشدگی می‌انجامد (آنجوم و همکاران^۵، ۲۰۱۸: ۱۰۳۵). کارکنان با رفتارهای سمی با علاقه به سلطه‌گری و نفوذ، تهدید و اجبار، فریب، خودمحوری و پیامدهایی که کیفیت زندگی کارکنان را می‌کاهد مشخص می‌شود، رفتارهایی را علیه سازمان و افراد انجام می‌دهند. سازمان را به عنوان بیماردر نظر گرفت و مسمومیت در سیستم سازمانی را مانند حمله به سیستم ایمنی بدن انسان تشبیه کرد. در این بین، رفتار مسموم یک قاتل خاموش است (گارج و همکاران، ۲۰۲۳: ۲۵۵). رهبران مسموم کارکنانی با رفتار سمی مانند یک مار زهردار، با وارد کردن سم به بدنه سازمان انرژی سازمان را تحلیل می‌برند. آنان زیرآب کارکنان دیگر را می‌زنند، با نظرات تند و زننده و قصور عمدی از انجام درست کار (یاداو و رای^۶، ۲۰۲۰: ۵۰۰)، کارکنان شایسته و خلاق را دلسرد و مایوس می‌نمایند و با بی انضباطی و خود شیفتگی و آزار و اذیت جسمی و روحی یک فضای آلوده و تضعیف شده غیرانسانی و رنج آور به وجود می‌آورند به گونه‌ای که سازمان را فلج می‌کند (ساکسنا و همکاران^۷، ۲۰۲۰: ۷۸۶). طیف وسیعی از رفتارهای سمی

1. Garg

2. Wu et al

3. Tastan

4. Holloway & Kusy

5. Anjum et al

6. Yadav & Rai

7. Saxena et al

از ضعیف کردن، تحقیر، به حاشیه راندن، تهدید، تضعیف روحیه و عدم وجود حق اعتراض تا ناتوان کردن، زندانی، ارباب و ترس، کینه توزی، زیرآب زنی، شکنجه و یا حتی کشتن بیان شده است (طولایی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۴). رفتارهای منفی رایج در سازمان در گروه‌های مختلف از سرقت، خرابکاری و تخریب تا آزار و اذیت و تخریب اموال قرار می‌گیرد و سلامت و ایمنی کارکنان را به خطر می‌اندازد. برجسته‌ترین مطالعات درباره رفتار ضد اجتماعی، رفتار ضد تولید، رفتار ناکارآمد و سازمانی انجام شده است. پژوهشگران برای این رفتارها اسامی مختلفی ذکر کرده‌اند. از جمله: انحراف در محیط کار، رفتار ضد تولید و رفتارهای ضد اجتماعی و بدرفتاری‌ها (منتو و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۰۴). در واقع رفتارهایی در محیط کار رفتارهای مخرب و انحرافی محسوب می‌گردند که ۱- عمدی و ارادی باشند، ۲- رسوم و قواعد و هنجارهای پذیرفتنی در سازمان را نادیده گرفته و نقض شوند، ۳- سلامت سازمان و کارکنان را در معرض خطر قرار دهد (فائد ایمنی و همکاران، ۱۴۰۱: ۸۶).

می‌توان خاطرنشان کرد که ادبیات مربوط به مسمومیت رفتار ناشی از یک قطع ارتباط روانشناختی خودمحورانه از انسانیت، و متعاقب آن قطع روابط همدلانه و دوستانه با افراد دیگر را توصیف می‌کند. (کریس و همکاران، ۲۰۲۰). این طرح واژه‌های مسمومیت در محل کار تا حد زیادی فراگیر است، زیرا سمیت را به عنوان پدیده‌ای شناسایی می‌کند که توسط تعاملات مداوم بین اقدامات منفی، موقعیت‌ها، ادراکات و ویژگی‌های سازمانی نامطلوب به وقوع می‌پیوندد (کارج و همکاران، ۲۰۲۳: ۲۵۹). مطالعات دیگر رفتارهای سمی خاصی را که می‌تواند در محل کار توسط کارکنان ظاهر شود، مانند طردشدگی، بی ادبی و آزار و اذیت مشخص کرد (آنجوم و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۰۳۶).

پیشینه تجربی پژوهش

پژوهش‌های داخلی و خارجی اندکی به رفتارهای سمی کارکنان پرداخته‌اند، اما شرح برخی از رفتارهای سمی را ادبیات نظری در انواع دیگر رفتارهای انحرافی، کج رفتاری‌ها و رفتارهای مخرب در محل کار می‌توان یافت. شریعت نژاد، منیشداوی و موسوی زاده (۱۴۰۳) در تحقیقی با عنوان طراحی الگوی چگونگی پدیدآیی رفتارهای انتقام جویانه منابع انسانی با روش SM^۲، یافته‌های پژوهش مشتمل بر شناسایی ابعاد و مولفه‌های چگونگی پدیدآیی رفتارهای انتقام جویانه منابع انسانی در چهار محور بسترهای شکل‌گیری رفتارهای انتقام جویانه، عوامل مداخله-جوی در رفتارهای انتقام جویانه، انواع رفتارهای انتقام جویانه منابع انسانی و پیامدهای رفتارهای انتقام جویانه منابع انسانی می‌باشد. درنهایت، نتایج پژوهش نشانگر آن است که پدیدآیی رفتارهای انتقام جویانه منابع انسانی، پیامدهایی از قبیل: ایجاد جو سازمانی سمی و آسیب‌زا، افزایش تعارض و تضاد سازمانی، افزایش اصطکاک سازمانی و رفتارهای غیرکارکردی و کاهش کارایی و بهره‌وری منابع انسانی را به دنبال خواهد داشت. در پژوهشی که بنی شیخ الاسلامی، کیاکجوری، تقی پوریان و رحمتی (۱۴۰۲) با عنوان واکاوی پیشایندها و برآیندهای رفتارهای مخرب کارکنان با تاکید بر تئوری‌های پشتیبان (روش فراترکیب)

1. Mento et al

2. Chris et al.

3. Interpretive structural modeling

انجام دادند، نتایج تحقیق حاکی از شناسایی پیشایندهای رفتار مخرب کارکنان در سه مقوله عوامل فردی (ویژگی های شخصیتی، نگرش مشکوک، انگیزه تباری، ضعف ادراک، پس زدگی اجتماعی)، عوامل گروهی (رهبری دافعانه، جو تحقیرنما، مرادوات اصطحکاک گرا، ضعف ساختار)، عوامل محیطی (سیاست های تهدیدگرایانه، فشار بالادستی و رقابت های برون سازمانی) و برآیندهای رفتارهای مخرب با سه مقوله عوامل شناختی-عاطفی (گرایش به انحراف، ابهام پروری، بدبینی نهادینه شده) عوامل جسمی-حرکتی (تیک های عصبی-عضلانی، ضعف عملکرد مغز و کاهش حافظه) عوامل رفتاری (رفتار خودکامه-استبدادی، رفتار ضدبهره وری، رفتارهای آسیب زا) بوده است. فرهادی و جواشی (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان پیشایندها و پسایندهای رفتارهای ضد تولید در سازمانهای دفاعی دانش بنیان و فناور، مدیریت نوآوری در سازمانهای دفاعی به این نتیجه رسیدند که پیشایندهای رفتارهای ضد تولید در سازمانهای دانش بنیان و فناور شامل چهار بعد عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی اجتماعی و عوامل فردی و پسایندهای رفتارهای ضد تولید نیز در دو بعد فردی و سازمانی شناسایی و طبقه بندی گردیدند. قمرآوی، ابو شفیق، شال و قمرآوی (۲۰۲۴) در تحقیقی با عنوان واکاوی رفتار مخرب رهبری (مورد مطالعه مدیران آموزش عالی)، با مصاحبه (عمیق و نیمه ساختاریافته) از ۸ عضو هیات علمی در دانشگاههای کشورهای عرب و با رویکرد پدیدارشناسی با تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده نشان دادند که در مدیران با رفتارهای مخرب و سمی مدیریت خرد در سطح پایینی بوده است و جو سازمانی آلوده حکم فرماست و ارتباطات درست و صحیح سازمانی به سختی انجام می گیرد و تعادل بین کار-زندگی کاملاً بهم ریخته نشان می دهد. کارمندان در سطح استرس بالا بسر می برند و نمی توانند فعالیت های روزمره را به شکل رسمی انجام دهند. گارج (۲۰۲۳) در مطالعه ای که بر روی محیط کار سمی و میزان ترک شغل در بخش بهداشت و درمان کشور هند انجام داد از نتایج تحقیق متوجه گردید که سمیت و مسومیت در شغل و محل کار می تواند میزان $45/8$ درصد ترک شغل را موجب گردد و میزان سلامت اعضای سازمان در متغیرهایی نظیر تعلق سازمانی و همبستگی سازمانی تاثیر معناداری خواهد داشت. تکین و همکارانش (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر سمیت محل کار بر افسردگی و فرسودگی در سازمان به نتایجی دست یافتند که نشان می دهد سمیت سازمانی تاثیر مثبتی بر میزان افسردگی کارکنان داشته و همچنین موجب تسریع در فرسودگی شغلی می شود. در ادامه نشان دادند هر چه قدر میزان افسردگی در سازمان بالا برود به میزان فرسودگی شغلی نیز اضافه می گردد. راسول و همکارانش (۲۰۲۰) در تحقیقی در مورد خشونت و پرخاشگری در محل کار به نتایجی دست یافتند که نشان می دهد هر چه میزان خشونت محل کار بیشتر باشد از آن سو میزان عملکرد پایدار کاهش می یابد. آزار و اذیت در بین کارکنان روحیه و انگیزه را کاهش می دهد و غیبت در سازمان و ترک شغل را افزایش می دهد و کارکنانی که میزان بالایی از استرس را تحمل می کنند در بهره وریشان شکاف عمیقی بوجود می آید. کاسالاک و همکارانش (۲۰۱۹) در مطالعه ای با عنوان رفتارهای سمی در محیط کار: بررسی تأثیر عوامل جمعیت شناختی بر ادراک اعضای هیأت علمی از سمیت سازمانی به این نتیجه دست یافتند که سمیت و رفتارهای این چنینی در هر سطحی از سازمان درک می شود و سمیت با رفتارهای

خسونت بار و پرخاشگرانه در بالاترین رتبه قرار گرفت که موجب تحقیر و تمسخر، توهین، کینه توزی، بی انگیزی، رفتارهای آسیب زا، جو نامناسب می گردد.

از آنجا که موضوع راهکارها و پیامدهای رفتار سمی کارکنان به صورت مشخص به زعم محقق این پژوهش و با توجه به پیشینه بررسی شده تاکنون به صورت جدی مطرح و ابعاد آن مشخص نشده است و پیشینه آن در حد موضوعات مطرح شده در حوزه عوامل ریشه ای، دسته بندی عوامل فردی و گروهی منجمله شخصیت، ادراک و نگرش و یا سبک رهبری و مدیریت، ساختارهای ناکارآمد سازمانی، فرهنگ و جو مسموم سازمانی در علوم مدیریت است و ابزارهای رفتاری بروز و پیامدهای آن به طور خاص تا زمان نگارش این پژوهش مشاهده نشده است. از این رو پرداختن به آن ضروری می نماید.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف شناسایی راهبردها و پیامدهای رفتار سمی کارکنان در سازمان صورت گرفت لذا از لحاظ هدف بنیادی-اکتشافی می‌باشد. و از نوع پژوهش‌های کیفی است که از روش تحلیل محتوا برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. انتخاب روش کیفی برای فراهم آمدن زمینه بررسی دقیق و عمیق در شرایط متغیر برای پژوهشگر، فقدان الگو در این حوزه با وجود الگوهای جدیدی که کمکی به حل مشکل نمی‌کند، شناخت چگونگی رخ دادن فرایندها و عوامل مؤثر بر آنها که به مراتب مهم‌تر از سنجش مقدار و میزان فرآورده‌ها هستند، که این امر از طریق پژوهش کیفی بهتر مهیا می‌شود. جامعه آماری متشکل از کلیه صاحب‌نظران رشته مدیریت (با سابقه علمی و تجربی در حوزه رفتارشناسی و روانشناسی) بودند. نمونه‌گیری به شیوه گلوله برفی انجام شد که با ۱۳ مصاحبه اشباع نظری، صورت گرفت. ابزار تحقیق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان بود. سوالات اولیه مصاحبه با مطالعات کتابخانه‌ای و با توجه به پیشینه تحقیق، دانش موجود و اهداف مورد نظر تدوین شدند. مصاحبه با توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان شروع و سپس سئوالات اصلی پژوهش ارائه میشد و در پایان نیز از مصاحبه شوندگان با سؤال باز مانند «فکر می‌کنید مطلبی هست که به آن در این حوزه نپرداخته‌اید؟» خاتمه یافت. مدت زمان مصاحبه بین ۳۰ الی ۵۰ دقیقه بود که در پژوهش حاضر میانگین مصاحبه با نمونه‌ها ۳۰ دقیقه بود. پس از اخذ مصاحبه‌ها، با استفاده از روش تحلیل محتوا، داده‌های جمع‌آوری شده در این بخش، که خود دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز (جهت تولید مفاهیم) و کدگذاری محوری (جهت شناسایی روابط بین مفاهیم) و کدگذاری انتخابی (جهت شناسایی طبقه‌های اصلی) بودند، به دو صورت دستی و نرم افزاری مکس کیو.دی.ای^۱ تجزیه و تحلیل شد.

در این تحقیق برای بررسی روایی از ضریب کاپا کوهن^۲ و ضریب هولستی (PAO)^۳ برای سنجش پایایی از معیار مقبولیت در ارزشیابی پژوهش‌های کیفی به جای معیارهای روایی و پایایی استفاده گردید که از ترکیب ۳ روش شامل:

1. MAXQDA
2. Cohen's Kappa Index
3. درصد توافق مشاهده‌شده.

نظارت اساتید راهنما و مشاورین بر کلیه مراحل پژوهش، تبادل نظر با هم‌تایان علمی در حوزه رفتار سازمانی در چین و انتهای کار و سنجش اعتبار مدل با بازخورد از مشارکت کنندگان و مصاحبه شونده‌گان است. برای سنجش اعتبار ابزار در بخش کیفی از روایی توصیفی و قابلیت اطمینان استفاده شد. جهت محاسبه شاخص کاپا از یک فرد خبره در امر موضوع خواسته می‌شود بدون اطلاع از کدگذاری محقق، نسبت به کدگذاری و دسته‌بندی مفاهیم اقدام نماید. سپس مفاهیم ارائه‌شده توسط پژوهشگر با مفاهیم ارائه‌شده توسط فرد خبره مقایسه شده است. چنانچه کدهای این دو محقق نزدیک به هم باشند نشان‌دهنده‌ی توافق بالا بین این دو کدگذار و بیان‌کننده پایایی است همان‌طور که در ادامه نشان داده شده است مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۸۰۱ محاسبه‌شده که در سطح توافق پذیری معتبر قرار گرفته است. همچنین با وضعیت شاخص هولستی و نتایج آماره درصد توافق مشاهده شده که برابر با ۰/۷۹ بوده است میتوان اطمینان حاصل کرد که مصاحبه‌های صورت گرفته از پایایی لازم برخوردار یافته‌های تحقیق هستند.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، پس از بیان ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان، به تحلیل کیفی پاسخ پرسش‌های اصلی پژوهش پرداخته می‌شود.

جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

ردیف	تحصیلات	جنسیت	سن	حوزه تخصصی فعالیت
۱	دکتری	مرد	۶۲	مدیریت
۲	کارشناس ارشد	مرد	۴۵	مهندسی
۳	دانشجوی پسا دکتری	مرد	۵۲	مدیریت
۴	دکتری	زن	۴۱	مهندسی
۵	دکتری	زن	۴۸	مدیریت
۶	کارشناس ارشد	مرد	۵۴	مدیریت
۷	دکتری	مرد	۴۷	مدیریت
۸	دکتری	مرد	۵۳	مدیریت
۹	دکتری	مرد	۵۱	مهندسی
۱۰	کارشناس ارشد	مرد	۴۹	مدیریت
۱۱	دکتری	مرد	۵۷	مدیریت
۱۲	دکتری	مرد	۶۰	مدیریت
۱۳	دکتری	مرد	۴۶	مدیریت

پس از انجام مصاحبه با مشارکت کنندگان، متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل‌های صوتی ضبط شده، نگارش یافته و از این راه داده‌های خام برای کدگذاری فراهم شدند. مراحل تحلیل داده‌ها عبارتند بودند از: کدگذاری باز یا همان شناسایی شواهد از مصاحبه‌های نگارش شده، کدگذاری ثانویه یا همان شناسایی شاخص‌ها از مصاحبه‌ها و در نهایت شناسایی مقوله‌ها و طبقه‌بندی آنها. مقوله‌ها و مفاهیم بدست آمده از داده‌های کیفی در جدول (۲) به صورت ۳ دسته‌بندی

راهکارها و پیامدها و پدیده اصلی (رفتار سمی کارکنان) نشان داده شده است.

جدول ۲ روند کدگذاری داده‌ها از کدگذاری اولیه تا کدگذاری انتخابی (راهبردها بروز رفتار سمی کارکنان)

کدهای باز اولیه	مقولات	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
دو پهلو بیان کردن نظرات / دیگران را سپر بلا کردن / تفرقه افکنی / پنهان کردن اطلاعات / شایعه پراکنی / زیر آب زنی			
سواستفاده مذهبی / تحقیر و تخریب / حيله گری و دروغ پردازی / بر هم زدن تعادل رفتاری دیگران / نادیده گرفتن زحمات دیگران / پارتي بازی	تشدید رفتارهای خطرناک	تضعیف الگوی سالم	راهکارها رفتاری

در راستای طراحی الگوی رفتار سمی کارکنان، تضعیف الگوی رفتار سالم در سازمان راهبرد عمده‌ای است که توسط محققین شناسایی گردید. دستیابی به ابزارها برای کارکنانی که از این شکل رفتاری استفاده می‌کنند بسیار حائز اهمیت است به طوری که راهبردهای متفاوتی را بر می‌گزینند. در این خصوص با دو دسته از افراد مواجه هستیم، افرادی که معمولاً به دور از هیاهو و در خفا دست به اقداماتی ویران کننده می‌زنند. اینگونه از رفتارها بدور از خشونت و همراه با فریفتن و نقش بازی کردن صورت می‌گیرد، این دست از رفتارها به دلیل اینکه معطوف به آگاهی است به صورت نرم و پنهان عمل می‌کند. به عقیده یاداو و رای^۱ (۲۰۲۰) اینگونه از رفتارها که با هدف آسیب زدن بوده، بیشتر جنبه تجاوز و ضربه عاطفی دارد و رنجی عمیق را به مرور زمان در افراد ایجاد می‌کند. در مواجهه با دسته دوم، سازمان آشکارا در معرض مسمومیت قرار می‌گیرد، آلامها نواخته می‌شود و جوی آلوده شکل می‌گیرد به گونه‌ای که با اعمال روش‌های فیزیکی و غیر فیزیکی، در صدد آسیب آگاهانه بر می‌آیند. در این گونه از رفتارها ممکن است فرد نه تنها به تخریب روحی و عاطفی اقدام نماید بلکه اهداف و نیت دیگری را در سر بپرواند مانند رسیدن به منابع قدرت، پست یا مقام و....

جدول ۳ روند کدگذاری داده‌ها از کدگذاری اولیه تا کدگذاری انتخابی (پیامدهای رفتار سمی کارکنان)

کدهای باز اولیه	مقولات	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
افزایش سطح استرس و هراس بیخوابی مستمر تیک های عصبی = عضلانی اختلال در عملکرد مغز و ضعف حافظه گسلش عاطفی تمایل به انزوا طلبی احساس نامفیدی تمایل به خودکشی	جسمی - حرکتی	فردگرایانه	پیامدها

افزایش رفتارهای کناره گیرانه تمایل به غیبت و ترک کار کاهش بهره روی و عملکرد شغلی رفتارهای منافقانه و ریاکارانه رفتارهای غیر اخلاقی و جنسیتی بی اعتمادی به نظام مدیریتی و حاکمیتی تخریب نیکویی و شهرت سازمان رفتارهای ضد تولید	رفتار محور	سازمان گرایانه
--	------------	----------------

در پیامدهای رفتار سمی کارکنان که از بکارگیری راهبردها منتج می‌شوند در دسته بندی فردگرایانه و سازمان گرایانه شناسایی شده‌اند. آنچه نشأت گرفته از رفتارهای سمی در کارکنان نمایان می‌گردد شاید بسیار عمیق‌تر از آنچه باشد که به عینه شاهد آن هستیم. پیامدهای فردگرایانه، سلامت جسمی و روانی فرد را نشانه گرفته است. طبق نظریه‌های عصب شناسی سازمانی-رفتاری، مغز مبنای عصبی رفتار انسان است. برهم کنش‌های رفتاری به طور فزاینده بر عملکرد مغز اثر می‌گذراند. حال اگر برهم کنش‌های رفتاری به صورت مخرب و آسیب زا در سازمان ظهور یابد، مغز انسان تحت تاثیر این فعل و انفعالات منفی به صورت آگاهانه و ناآگاهانه دچار اختلال عملکرد خواهد گردید. صدمات جسمی-حرکتی خود عاملی برای بقای رفتارهای آسیب زا بوده و توانمندی‌های انسان را به شدت در معرض تهدید قرار می‌دهد تا جاییکه برای مقابله با این تهدیدها فرد بیشتر به سمت نشان دادن این دست از رفتارها گرایش می‌یابد. در خصوص پیامدهای سازمان گرایانه بارزترین آن نتایج رفتاری است، کاهش بهره‌وری و کناره‌گیری از کار، عدم تمکین به سازمان و فرمان پذیری، رفتارهای منافقانه و ریاکارانه و رفتارهای غیر اخلاقی و جنسیتی از جمله مهمترین آن می‌باشند. در پی پیامدهای این دست از رفتارها سازمان وجاهت خود را در بین کارکنان از دست می‌دهد و به صورت قارچ گونه‌ای با کاهش عملکرد و اثربخشی مواجه می‌گردد به گونه‌ای که ساختار سازمان را متزلزل و گاهاً در پاره‌ای از سطوح موجب از هم پاشیدگی و بی اعتمادی کارکنان به سازمان می‌گردد. حال اگر کارمندی با این گونه از رفتارها بواسطه رفتارهای قلدرمابانه، استبدادی و یا چابلوسی و زیرآزنی و نزدیکی به منابع قدرت و باندبازی به موفقیت‌هایی دست یابند، چنانکه اکثریت کارمندان تمایل به کسب موفقیت دارند طبق نظریات مبادلات اجتماعی میزان الگوبرداری از این رفتارها شیوع می‌یابد. گسترش فساد و زد و بندهای پشت پرده، اهمال کاری‌ها و تخریب از حالت پنهان به آشکار مبدل شده و ماهیت وجودی سازمان را دچار مخاطره و سقوط می‌نماید.

جدول ۴ روند کدگذاری داده‌ها از کدگذاری اولیه تا کدگذاری انتخابی (پدیده اصلی رفتار سمی کارکنان)

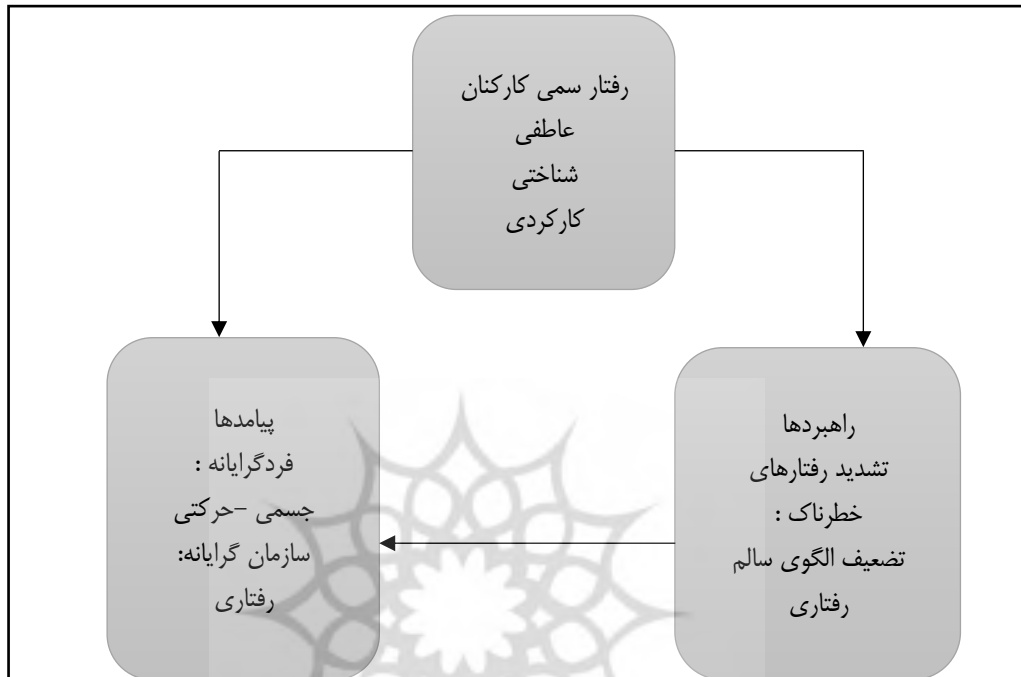
کدهای باز اولیه	مقولات	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
رنج آوری/ ایجاد حس‌های متضاد در افراد/ ناتوانی در بروز احساسات/ انباشت خشم/نگاه جنسیتی و ابزار گونه/ضربه زدن به روح و روان دیگران/ سوق دادن افراد به رفتارهای خشن و خطرناک/ رواج بی اعتمادی/نبودن حس همدلی/قرار دادن اجباری دیگران در جو بددنی و ناسزا/ خود برتری بینی مریض گونه	عاطفی		رفتار سمی کارکنان

کدهای باز اولیه	مقولات	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
	عدم تمرکز در فعالیت‌ها/ نابسامانی در تصمیم‌گیری/ ناتوانی حل مسئله/ تعارضات بالا/ ماندگی در درون/ ذهن مشغولی و نوشخوار فکری/ ضعف در درک موضوعات و موقعیت‌های حساس شغلی/ نداشتن مرز رفتاری/ نوسانات خلقی/ سوء برداشت	شناختی	پدیده اصلی
	تفاوتی در کار و کاهش عمدی کارایی م. تلاش در جهت پیشبرد اهداف سازمان عدم رعایت حضور و غیاب (شانه خالی کردن از کار)	کارکردی	

با توجه به انتخاب هدف اصلی (شناخت و تحلیل رفتارهای سمی کارکنان) تحقیق، پدیده اصلی مورد مطالعه، تعریف پدیده رفتارهای سمی کارکنان در نظر گرفته شد. بر این اساس، از مصاحبه‌شوندگان تحقیق خواسته شد تا تعریفی از رفتارهای سمی کارکنان ارائه نمایند. پدیده رفتار سمی کارکنان، به عنوان پدیده محوری شامل سه دسته ویژگی عاطفی، شناختی و کارکردی می‌باشد. ویژگی‌های عاطفی که معمولاً در بخش درک احساسات و هیجانات قرار دارند شامل مواردی است که بیشتر در حوزه‌های فردی و گروهی است. به طور مثال در اکثر مصاحبه‌های انجام شده به وجود رنج، درد عمیق و کسندگی ناشی از رفتار سمی اشاره نموده و وسعت درگیری روانشناختی را به عنوان اصلی‌ترین مقوله در پدیده رفتار سمی مطرح کرده‌اند که مفهوم و کاربایه مفهومی رفتار سمی کارکنان در سازمان را تشکیل می‌دهد. این رفتارها به دلیل ماهیت آلوده‌ای که دارند وارد هر محیطی که می‌شوند با فاصله یا تدریجاً محیط را دچار خواهند نمود. ویژگی‌های شناختی که شامل عدم تمرکز بر فعالیت‌ها، نوسانات خلقی، نابسامانی در تصمیم‌گیری، ضعف در درک موضوعات و موقعیت‌های حساس شغلی، نداشتن مرزهای رفتاری و ماندگی در درون خویش می‌باشد مواردی هستند که در فرایند شکل‌گیری رفتار و کنش‌ها و واکنش‌های رفتاری مد نظر قرار داده می‌شوند. بنابراین رفتارهای سمی به دلیل عدم شناخت فرد از خویش و محیط پیرامونش هم افزایی یافته و متاثر از آن کلیت سازمان در مواجهه با آن قرار می‌گیرد. در ویژگی‌های کارکردی که عدم کارایی بارزترین آن می‌باشد و شامل عدم تلاش کارمند در پیشبرد امور و ماموریت سازمان با هدف ضربه زدن و تخریب بوده، آنگونه که کارکرد رفتارهای سمی در سازمان از سوی کارمند در تقابل مستقیم با موفقیت و سلامت سازمان خواهد بود. رفتار سمی در یک معنا کنشی تخریبگر و معطوف به آگاهی است که با استفاده از گزندگی و دردآوری به دنبال رسیدن به مقاصد خود است. کارکنانی با این دست از رفتارها با انتخاب استراتژی‌های سمی که در رفتارهای خاص آنان نمایان است سلامت سازمان و سایر کارکنان و یا هر دو را نشانه گرفته‌اند. لازم بذکر است با توجه به تنوع سازمان‌ها و فرهنگ و جو حاکم اداری در هر منطقه بکارگیری این رفتارها متفاوت خواهد بود. گاهاً برخی از این رفتارها به دلیل شایعه بودن و کثرت به یک شگرد معمول اداری تقلیل می‌یابند که به مرور زمان در عمق سازمان نفوذ کرده و به تدریج الگوهای رفتاری خطرناک را جایگزین رفتارهای سالم می‌نماید.

در نهایت با دسته بندی بدست آمده از یافته‌های پژوهش الگوی رفتار سمی کارکنان با تمرکز بر راهکارها و پیامدهای

بروز رفتار سمی کارکنان به شرح ذیل نمایش داده می شود:



شکل ۱ الگوی رفتار سمی کارکنان با تمرکز بر راهکارها و پیامدها

بحث و نتیجه گیری

آنچه از سمیت در اذهان نقش بسته است آلودگی و خطر آفرینی آن و همچنین تاثیر پذیری هر سیستم زنده و پویایی از مسمومیت ناشی از سم خواهد بود. سازمان نیز به مثابه یک سیستم پویا و فعال در معرض این آلودگی ها قرار دارد. که واکنش به این آلودگی ها در هر میزان و سطحی مستقیماً عملکرد و بازدهی سازمان را متاثر خواهد نمود. به طوریکه منابعی را که می بایست صرف رسیدن به اهداف و پیشبرد امور خود نماید اجباراً در بخش دیگری صرف می کند. وجود سمیت در بدنه سازمان، بخش عظیمی از سرمایه های سازمان از جمله مهم ترین و کلیدی ترین آن یعنی سلامت سازمان را دستخوش تغییرات ماهیتی و شکلی می کند. آنچنان که سازمان از درون و بیرون به صورت یک اجتماع بیمارگونه تلقی می گردد. همان طور که ذکر شد هدف تحقیق حاضر شناسایی و کشف مولفه های کلیدی عوامل مرتبط رفتارهای سمی کارکنان می باشد که بر این اساس یافته های تحقیق به شرح زیر ارائه می گردد: شناسایی راهبردهای موثر بر بروز رفتارهای سمی کارکنان در قالب یک مقوله کلی و یک مقوله فرعی که عبارتند از: (تشدید رفتارهای خطرناک). شناسایی پیامدهای رفتارهای سمی کارکنان در قالب دو مقوله کلی و دو مقوله فرعی که عبارتند از: (فردگرایانه و سازمان گرایانه). و شناسایی پدیده اصلی در قالب یک مقوله کلی و سه مقوله فرعی که عبارتند از: رفتار سمی کارکنان (عاطفی، شناختی و کارکردی).

در ارتباط با راهبردهای رفتار سمی از سوی کارکنان به عنوان سوال اول پژوهش می‌توان به عمده عواملی مانند دیگران را سپر بلا کردن، زیرآب زنی، سواستفاده مذهبی، بر هم زدن تعادل رفتاری دیگران، حيله‌گری و دروغ پردازی، پنهان کردن اطلاعات، تفرقه اندازی و... اشاره کرد. در حال حاضر یکی از سخت‌ترین آسیب‌های ناشی از شیوع رفتار سمی در سازمان تضعیف الگوی سالم رفتاری است که تأییراتی بر رفتار سازمانی کارکنان گذاشته است. به عنوان یک نتیجه مستقیم می‌توان به رشد انحرافات سازمانی از طریق منزوی کردن افراد سالم، به گوشه راندن، تخریب و نادیده گرفتن زحمات آنان اشاره نمود که می‌تواند از طریق راهبردهایی نظیر بزرگنمایی توفیقات سازمانی که از طریق راه‌های نامشروع بدست آمده مانند باج دهی، پارتی بازی، چابلوسی و دزدی بوده است و همچنین دشمن انگاری و ایجاد فضای دو قطبی و یا چند قطبی در بین همکاران و نفوذ در هر گروه به شیوه‌های منفی، خود سانسوری و کم اهمیت جلوه دادن موفقیت‌های دیگران، شناسایی نقاط ضعف افراد و بازی با احساسات و هیجانات آنان به صورت اینکه دستاویزی باشد برای کنترل گری شدید و باج گیری عاطفی از سایرین. در مطالعات صارمی و همکاران (۱۳۹۸) مولفه‌هایی نظیر دستکاری عاطفی و ایجاد فضای دورویی و نفاق به عنوان عواملی برای بروز رفتار سمی در کارکنان شناخته شد که با نتایج بدست آمده با تحقیق حاضر همخوانی داشته است. آشنا و همکاران (۱۳۹۸) نیز ایجاد بدبینی و سیاه انگاری و تفرقه افکنی و دو بهم زنی را یکی از نشانه‌های افراد سمی بیان کردند که در نتایج تحقیق حاضر نیز بر بکارگیری این راهبردها برای بروز رفتار سمی اشاره شده است. قائد ایمنی و همکاران (۱۴۰۱) در دسته بندی عوامل به راهبردهایی مانند خود شیرینی، اطلاعات کم و ناقص، مستبد بودن، لابی گری و پارتی بازی و تخریب هدفدار و برنامه‌ریزی شده اشاره نمودند که در با راهبردهای مستخرج از داده‌های تحقیق مطابقت دارد.

در ارتباط با سوال دوم پژوهش، پیامدهای رفتار سمی کارکنان شامل فردگرایانه (جسمی- حرکتی) و سازمان گرایانه (رفتاری) می‌شود. اختلالات جسمی نظیر افزایش سطح استرس و هراس، تیک‌های عصبی-عضلانی، کم خوابی، ضعف شدید حافظه و تمایل به خودزنی، اهمال کاری و تبلی صدماتی را منجر می‌گردد. بر طبق نظریات عصب شناسی مغز و علوم اعصاب برهم کنش‌های رفتاری به طور فزاینده بر عملکرد مغز اثر می‌گذارند. حال اگر برهم کنش‌های رفتاری به صورت مخرب و آسیب‌زا در سازمان ظهور یابد، مغز انسان تحت تاثیر این فعل و انفعالات منفی به صورت آگاهانه و ناآگاهانه دچار اختلال عملکرد جسمی و روحی خواهد گردید و با این توضیحات اینگونه نتیجه گیری از سوی محققین پیرامون آسیب زایی این رفتارها در جسم و روح به عنوان پیامدهای بروز آن شایسته بنظر می‌آید. تحمل استرس‌های همیشگی و در هراس دائمی بودن می‌تواند در ترشح هورمون‌های شادی آور از جمله دوپامین و سرتالین اختلال ایجاد کند. کم خوابی و بی خوابی‌های مفرط نیز در اثر تنش‌های مداوم با خود و محیط یکی از پیامدهای رایج احصاء گردید. در مرور این پیامدها که گریبانگیر فرد می‌شود او را در سازمان به انزوا کشانده و از سوی همکاران پس زده می‌شود و با بررسی‌های انجام شده ممکن است تمایل به خودکشی نیز در فرد بالا برود. در مطالعات صارمی و همکاران (۱۳۹۸) نیز اشاره مستقیمی به این دست از پیامدهای فردی شده است که با کمبود حافظه و اختلال در یادگیری، افزایش استرس و اضطراب بیان گردید که با نتایج تحقیق حاضر همسو بوده است. فرهادی و همکارانش (۱۴۰۱) در عوامل بدست آمده برای

پسایندهای رفتارهای ضد تولید کارکنان به تحمل استرس و کم خوابی‌های ناشی از تنش‌ها و درگیری‌های داخل سازمان، اختلالات یادگیری و تعامل پذیری برای فرد اشاره کرده است که همخوانی و همسویی با نتایج پژوهش داشته است. در رابطه با پیامدهای سازمان گرایانه که بیشترین شیب را به سمت جو سازمان، اهداف و ماموریت‌های سازمان، بهره‌وری و راندمان کار داشته است عواملی نظیر رفتارهای کناره‌گیرانه به قصد آسیب، تمایل به غیبت و ترک کار، کارشکنی و ایجاد جو رفتارهای ریاکارانه و منافقانه و تخریب نیکویی و شهرت سازمان و عدم تمایل به تیم‌سازی و همکاری مشاهده گردید. نقدهای بیرحمانه و آشکار، بد جلوه دادن مدیر از لحاظ شخصیتی و کارکردی بین همکاران و بیرون سازمان، ارسال گزارشات غیرواقع و دسیسه‌گرایانه برای همکاران و مدیریت نیز از مولفه‌های پیامدهای رفتاری در سطح سازمانی است که به شدت سازمان و مدیریت را درگیر کرده، وقت و منابع سازمان را هدر می‌دهد و مانند یک افعی که هر لحظه آماده نیش زدن و زخمی کردن است بر سر سازمان سایه افکنده است. در تحقیقاتی نظیر تحقیق پاریانتی و دیگران (۲۰۲۲) به مولفه‌هایی از جمله رفتارهای ضد تولید و به قصد اختلال در فرایند کار، تشویق سایرین به کار نکردن و موجب اتلاف وقت سایرین و کارشکنی در امور وظیفه‌ای اشاره شده است که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی داشته است در مطالعه دیگری که قائد ایمنی و همکاران (۱۴۰۱) ابهام‌پروری و دزدی وقت از سایرین به عنوان نتایج چنین رفتارهایی در نظر گرفته شده است که با احصاء مولفه‌های ایجاد آلودگی شغلی و رفتارهای ضد تولید و کم‌کاری و کارشکنی تحقیق پیش رو مطابقت داشته است.

در ارتباط با سوال سوم پژوهش مبنی بر شناسایی پدیده اصلی رفتار سمی کارکنان سه مقوله (عاطفی، شناختی و کارکردی) احصاء گردید. ویژگی‌های عاطفی که معمولاً در بخش درک احساسات و هیجانات قرار دارند شامل مواردی است که بیشتر در حوزه‌های فردی و گروهی است. به طور مثال در اکثر مصاحبه‌های انجام شده به وجود رنج، درد عمیق و کشندگی ناشی از رفتار سمی اشاره نموده و وسعت‌درگیری روانشناختی را به عنوان اصلی‌ترین مقوله در پدیده رفتار سمی مطرح کرده‌اند که مفهوم و کار پایه مفهومی رفتار سمی کارکنان در سازمان را تشکیل می‌دهد. این رفتارها به دلیل ماهیت آلوده‌ای که دارند وارد هر محیطی که می‌شوند بالا فاصله یا تدریجاً محیط را دچار خواهند نمود. قرار دادن افراد در یک محیط خشونت‌بار و اجبار به تحمل از طریق خود برترینی بیمارگونه پرکشش‌ترین مولفه در بعد عاطفی می‌باشد. سوق دادن افراد به سمت اعمال رفتارهای تلافی‌جویانه و ایجاد حس انتقام در آنان عاملی است که به شدت در احساسات و روان افراد رسوخ می‌کند و فشار روانی بالایی را به مجموعه تحمیل می‌کند. موتی (۲۰۱۹) نیز به متغیر رفتارهای انتقام‌جویانه و از سر کینه‌توزی اشاره نمود که می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری را بر سازمان متحمل سازد. داشتن نگاه جنسیتی و دید ابزارگونه یکی دیگر از مولفه‌هایی است که رنج‌آوری عمیقی را در افراد و سازمان ایجاد می‌کند که فرد درگیر شده در لاک دفاعی فرو رفته و گاهاً دست به اقداماتی می‌زند که منجر به بروز مشکلات عدیده‌ای می‌گردد. جنسیت‌گرایی در مطالعات کاسالاک (۲۰۱۹) به گونه‌ای نشان با نتایج تحقیق همخوانی دارد که نشان داد افرادی که در معرض این گونه از رفتارهای سمی قرار گرفتند به میزان قابل توجهی نزدیک به ۱۲ درصد از کارایی‌شان کاسته شد. از دیگر مولفه‌های مهم در بعد عاطفی می‌توان به ناتوانی در بروز احساسات اشاره نمود که حاصل آن احساسات تجربه نشده، انباشت خشم،

سرخوردگی و حس نادیده گرفته شدن است که در طول زمان افراد را تبدیل به باروت‌های قابل اشتعال می‌نماید که در هر لحظه امکان آتش افروزی در سازمان خواهند داشت که هم خود و هم سازمان را به ورطه نابودی سوق می‌دهد. در مطالعات تکین و همکارانش (۲۰۲۳) که به افسردگی و فرسودگی ناشی از رفتارهای سمی اشاره داشتند این موارد با درجه‌ای بیشتر از سایر عوامل شناخته شد که با نتایج کسب شده تحقیق مطابقت و همخوانی دارد.

ویژگی‌های شناختی که شامل عدم تمرکز بر فعالیت‌ها، نوسانات خلقی، نابسامانی در تصمیم‌گیری، ضعف در درک موضوعات و موقعیت‌های حساس شغلی، نداشتن مرزهای رفتاری و ماندگی در درون خویش می‌باشد مواردی هستند که در فرایند شکل‌گیری رفتار و کنش‌ها و واکنش‌های رفتاری مد نظر قرار داده می‌شوند. بنابراین رفتارهای سمی به دلیل عدم شناخت فرد از خویش و محیط پیرامونش هم افزایی یافته و متاثر از آن کلیت سازمان در مواجهه با آن قرار می‌گیرد. یکی از اصلی‌ترین متغیرهای عوامل شناختی ضعف در درک بموقع و بهنگام احساسات فردی است، که در مطالعات راسول و همکارانش (۲۰۲۱) به نبود مهارت لازم برای درک محیط و احساسات فردی اشاره به عنوان عاملی برای بروز رفتار سمی اشاره شده است که با نتایج کسب شده همسو می‌باشد. ناپایداری رفتاری و عدم ثبات در پیش گرفتن یک رویه رفتاری در سازمان در نتایج تحقیقات صارمی و همکاران (۱۳۹۸)، گارج (۲۰۲۳) مشاهده گردید که با مولفه نوسانات خلقی تحقیق پیش رو همخوانی دارد. ذهن مشغولی و نوشخوار فکری و ماندگی در خود از آن دسته از عوامل کشف شده است که شخص را درگیر یک سری تصمیمات نادرست کرده و پیامدهای ناشی از تصمیم نادرست گریبانگیر خود و سازمان می‌شود و مکرراً مشاهده شده است که اگر در سطوح بالای سازمان این اتفاق صورت گیرد علاوه بر صدمات بیشتر، شاهد عواقب خطرناکتری برای سازمان خواهیم بود. لذا سمیت این مولفه می‌تواند در جای جای سازمان اثرات جبران ناپذیری را بر جای گذارد. عدم توانایی در تصمیم‌گیری و واماندگی روانی از سوی رهبران و مدیران زهرآگین در مطالعات فرهادی و همکاران (۱۴۰۲) نشان از همسویی با نتایج تحقیق است. تعارضات فردی و بین فردی از مولفه‌هایی است که مصاحبه‌شوندگان به کثرت به آن اشاره داشته‌اند و در مطالعات صارمی و همکارانش (۱۳۹۸)، آشنا و همکارانش (۱۳۹۸)، قائد ایمنی و همکاران (۱۴۰۰) و بالایونگ و همکاران (۲۰۱۸) به چشم می‌خورد در همگی این پژوهش‌ها تعارض (فردی و بین فردی) به عنوان متغیری اثرگذار در رفتارهای مخرب و انحرافی شناسایی شدند که با نتایج کسب شده همسویی و مطابقت داشته است. مرتضوی و عربی (۱۳۹۶) نیز در مطالعات خود نشان دادند که در تعارضات بین فردی بالا با خلیقات منفی رفتارهای ضد تولید افزایش می‌یابد که همسو با نتایج کسب شده پژوهش است.

در ویژگی‌های کارکردی که عدم کارایی بارزترین آن می‌باشد و شامل عدم تلاش کارمند در پیشبرد امور و ماموریت سازمان با هدف ضربه زدن و تخریب بوده، آنگونه که کارکرد رفتارهای سمی در سازمان از سوی کارمند در تقابل مستقیم با موفقیت و سلامت سازمان خواهد بود. رفتار سمی در یک معنا کنشی تخریبگر و معطوف به آگاهی است که با استفاده از گزندگی و دردآوری به دنبال رسیدن به مقاصد خود است. کارکنانی با این دست از رفتارها با انتخاب استراتژی‌های سمی که در رفتارهای خاص آنان نمایان است سلامت سازمان و سایر کارکنان و یا هر دو را نشانه گرفته‌اند. لازم بذکر است با توجه به تنوع سازمان‌ها و فرهنگ و جو حاکم اداری در هر منطقه بکارگیری این رفتارها متفاوت خواهد بود. گاهاً برخی

از این رفتارها به دلیل شایعه بودن و کثرت به یک شگرد معمول اداری تقلیل می‌یابند که به مرور زمان در عمق سازمان نفوذ کرده و به تدریج الگوهای رفتاری خطرناک را جایگزین رفتارهای سالم می‌نماید. نتایج کسب شده در این پژوهش به صورت مستقیم و غیرمستقیم با نتایج پژوهشگرانی از قبیل (گارج و همکاران، ۲۰۲۳)، (راسول و همکاران، ۲۰۲۱) همسو است. کاهش کارایی در اینگونه از رفتارها امری کاملاً ارادی و عامدانه به قصد اختلال و تخریب معرفی شده است، فعالیت‌هایی برنامه‌ریزی شده و آگاهانه که رفتارهای سمی را رقم می‌زند. آنچه در این مولفه قویاً به آن اشاره شده است اثرات ناشی از آن بوده که تاروپود سازمان را از هم جدا می‌سازد و ضرباتی هولناک بر بدنه سازمان وارد می‌نماید که برای جبران آن گاه‌ها ماه‌ها و سال‌ها زمان لازم خواهد بود. همچنین رفتارهای سمی از بعد کارکردی می‌تواند انحصارگرایی کارکنان را افزایش دهد مخصوصاً در کارکنانی که وظایف و مشاغل تخصصی‌تری نسبت به سایر کارکنان داشته‌اند. در اختیارگیری منابع سازمانی (مانند وسایل نقلیه، امکانات سازمانی و رفاهیات مزاد بر دیگران، درخواست پاداش‌های غیرمعارف و غیرقانونی برای انجام وظایف معمول و...) در تحقیق (بنت و همکاران، ۲۰۱۹)، نزدیک شدن به منابع قدرت به جهت پیشبرد منافع شخصی در مطالعه (اسمیت و همکاران، ۲۰۲۰)، دسترسی بیشتر به اطلاعات و عدم انتشار آن و یا انتشار اطلاعات کذب و دروغین (صارمی و همکاران، ۱۳۹۸)، غیبت‌های متوالی در کار به منزله بی تفاوت بودن در برابر ماموریت‌های محوله از جمله مولفه‌هایی است که نشان از همسویی نتایج بدست آمده دارد.

پیشنهاد‌های کاربردی

در پایان پژوهشگر توانست با سه رویکرد ریشه‌یابی، اصلاحی و مقابله‌ای پیشنهادات کاربردی را ارائه دهد، که در ذیل به آنها اشاره شده است:

به مدیران پیشنهاد می‌گردد:

- ۱) با حضور مستمر و پرنرنگ در سازمان و تسلط بیشتر بر نگرانی‌های و دغدغه‌های کارکنان و بکارگیری تکنیک‌های گوش کردن عمیق و مربی‌گری شبکه‌ای از ارتباطات کارآمد و حرفه‌ای را در سازمان ایجاد کنند.
- ۲) سازمان در مهار و مبارزه با فساد به عنوان یکی از بزرگترین مصادیق رفتار سمی اعم از مالی، اخلاقی و غیره بخش نظارتی تحت عنوان واحد حفاظت یا کمیته شناسایی را ایجاد و با بیان آن به طور واضح به کارکنان میزان اطلاعات آنان را بالا برده و به نحوی به فرد دارای رفتار سمی بفهماند که با رفع آلودگی ساختارها و کارآمد شدن، مهارسازی رفتار صورت خواهد پذیرفت. از آنجاییکه آسیب‌زندگی این رفتارها عمیق، رنج‌آور و هزینه‌دار می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد سازمان با تدوین دوره‌های آموزشی و با هدف بالابردن مهارت‌های انسانی و ادارکی نظیر: تاب‌آوری، عاطفه‌گرایی، معنویت‌گرایی، مدیریت هوش هیجانی، خودکارآمدی و خودتنظیمی میزان کنش و واکنش کارکنان را مدیریت نماید.

1 .Bennett at al

2 .Smith et al

- (۳) نظر به اینکه تیپ‌های شخصیتی سمی در بروز رفتارهای سمی آمادگی بیشتری نسبت به سایر تیپ‌های شخصیتی داشته و قدرت پیش‌بینی‌کنندگی دارند، لذا سازمان در امر جذب و استخدام کارکنان، از غربالگری‌هایی متناسب با شغل استفاده کند، بدین منظور بکارگیری از پرسشنامه‌های روانشناختی و مشاوران روانشناس شخصیت در مراحل جذب می‌تواند مثمرتر و پیش‌گیرنده باشد.
- (۴) ایجاد کانال‌های ارتباطی امن، شفاف برای کارکنان به جهت نقد منصفانه، گرفتن بازخوردهای ارتباطی، ترویج الگوهای رفتاری مثبت از قبیل تشویق در جمع، ارتقای شغلی، پاداش‌های مادی و معنوی، توبیخ و تنبیه افراد خاطی، عدم مسامحه با فرد دارای رفتار سمی، شایسته‌سالاری و عدالت محوری و تعریف پروژه‌ها و فعالیت‌های گروهی و تیم‌سازی مشخصاً به منظور شناسایی افراد کارشکن و اختلال‌گر در فرایندهای کاری.
- (۵) مدیران عالی در انتصاب مدیران میانی سختگیری و جدیت بیشتری نشان داده و مدیرانی را سرکار آورند که روحیه بالای حمایتی و تقویت‌کنندگی را در جهت فرهنگ سازمانی شفاف، قدرت‌دهی به سرمایه‌های اجتماعی در سازمان، کاهش و حذف رفتارهای سیاسی نامشروع، باند بازی و پارتی بازی را دارا باشد.
- (۶) استفاده از مشاوران آگاه و دلسوز در کنار مدیران هم فشار کاری ناشی از وجود کارکنانی با رفتار سمی را کاهش دهد و در بخشی دیگر با شناسایی و پیش‌بینی‌کنندگی رفتارها در سازمان، استراتژی‌های متنوعی را با دانستن نوع سم رفتاری به جهت ریشه‌یابی، اصلاح و مقابله انتخاب نمایند.

منابع

- آشنا، مصطفی، عباس پور، عباس، دهقانان، حامد، حقیقی کفاش، مهدی (۱۳۹۸). شناسایی رفتارهای منحرف سازمانی کارکنان و ساز و کارهای کاهش آن در سازمان‌های نظارتی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال دهم، شماره ۳۷، ص ۳۹-۵۷.
- بنی شیخ الاسلامی، زینب و کیاکجوری، داود (۱۴۰۲). شناسایی شناسایی عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر تاثیرگذار بر رفتار سمی کارکنان در بخش دولتی، فصلنامه مطالعات علوم مدیریت دریایی، ۲(۱۲)، ص ۲۵-۵.
- بنی شیخ اسلام، زینب، کیاکجوری، داود، تقی پوریان، محمد جواد و رحمتی، مریم (۱۴۰۱). واکاوی پیشایندها و برآیندهای رفتارهای مخرب کارکنان با تاکید بر تتوری‌های پشتیبان (روش فراترکیب)، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۶(۶۲)، ص ۱۶۴-۱۳۳.
- پورصفر، میثم و افکانه، محمد (۱۴۰۰). گونه‌شناسی کارمندان سمی در سازمانهای دولتی. دو فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۱۴(۲)، ۵۵۲-۴۹۳.
- دانایی فرد، حسن، کاظمی، سید حسین و دلخواه، جلیل (۱۴۰۱). فهم راهبردهای ارتقای به‌زیستی منابع انسانی در محل کار در سازمان‌های دولتی ایران: پژوهشی کیفی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۴(۴)، ۵۷۹-۵۵۴.
- رضاییان، علی (۱۴۰۱). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. چاپ بیستم. تهران: انتشارات سمت.
- رئیزی، آسیه، و ناستی زایی، ناصر (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین بدبینی سازمانی و رفتار ضد شهروندی سازمانی با

- نقش میانجی حسادت سازمانی. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۱(۳۸)، ۱۳۶-۱۱۷.
- سلطانی، هدایت الله، مختاری، مهران، تقی پوریان، یوسف، فرخ سرشت، بهزاد (۱۴۰۱). عوامل موثر بر پیشگیری از فساد اداری در دستگاه های آموزشی کشور (مورد مطالعه: دانشگاه های دولتی کلانشهر تهران). فصلنامه نظارت و بازرسی، ۶۲(۵)، ص ۳۶-۱۳.
- شریعت نژاد، علی، منیشداوی، الهه، موسوی زاده، سیده مریم (۱۴۰۳). طراحی الگوی چگونگی پدیدآیی رفتارهای انتقام جویانه منابع انسانی با روش ISM. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۳(۱۱۳)، ص ۲۷-۱.
- صارمی، علیرضا، موغلی، علیرضا، سرلک، محمدعلی و کمانی، محمد حسین (۱۳۹۸). ارائه مدل رفتارهای سمی مدیران. مطالعات رفتار سازمانی، ۸(۴)، ۲۰۳-۱۷۵.
- طولایی، زینب، محمودی، اسفندیار و خدادادیان، برومند (۱۳۹۸). ارائه الگویی برای درک بدرفتاری کارکنان شعب بانک ها. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۸(۹۴)، ۳۸-۱.
- فرهادی، علی، جواشی جدید، سلمان (۱۴۰۱). پیشایندها و پسایندهای رفتارهای ضد تولید در سازمان های دفاعی دانش بنیان و فناوری. مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی، ۵(۲)، ص ۷۴-۵۱.
- قائد ایمنی هارونی، عباس، ابراهیم زاده دستجردی، رضا، ابراهیم پور، علیرضا (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی. پژوهش های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۱۱(۱)، ص ۸۱-۱۰۸.
- قائد ایمنی هارونی، عباس، ابراهیم زاده دستجردی، رضا، ابراهیم پور، علیرضا (۱۴۰۰). بررسی تاثیر قلدری در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق رهبری زهر آگین و رهبری مخرب (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، مطالعات جامعه شناسی، ۱۵(۵۴)، ص ۵۹-۳۵.
- کولیوند، علیرضا، آزادی، حمید، کریمی، علی (۱۳۹۹). بررسی و تبیین پیامدهای بی اعتنائی سازمانی در نیروی انتظامی. فصلنامه علمی نظارت و بازرسی، ۱۴(۵۳)، ص ۳۸-۱۳.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۹۳). رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران: یسطرون.
- هادوی نژاد، مصطفی (۱۳۹۹). سازمان های شرنگ آلود، چاپ اول. رفسنجان: انتشارات دانشگاه ولیعصر.

- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An Empirical Research Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), PP 1035.
- Balogun, A.G., Oluyemi, T.S. and Afolabi, O.A. (2018). Psychological contract breach and workplace deviance: does emotional intelligence matter?. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), pp. 8-14.
- Bennett, R. J., Marasi, S., & Locklear, L. (2019). Workplace deviance. In *Oxford research encyclopedia of business and management*, 6(1), pp 1-27.
- Chen, H., Yang, X., Xia, W., Li, Y., Deng, Y.L. & Fan, C. (2021). The relationship between gratitude and job satisfaction: the mediating roles of social support and job crafting. *Current Psychology*, 42(3), 3134-3141. DOI:10.1007/s12144-021-01658-y
- Chris, A. C., Provencher, Y., Fogg, C., Thompson, S. C., Cole, A. L., aka, O., Bosco, F. A., & González-Morales, M. G. (2022). A meta-analysis of experienced incivility and

- its correlates: Exploring the dual path model of experienced workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 317–338.
- Connor, J., Stone, S., Walker, B., & Jackson, J. (2017). Deviant behavior in constrained environments: Sensation-Seeking predicts workplace deviance in shallow learners, *Personality and Individual Differences*, 44(108), 20-25.
- Garg, N. (2023). Gratitude and work-family enrichment among Indian female workforce: exploring the mediating role of psychological capital. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 13(1), 1-15.
- Garg, N., Mahipalan, M., & Sharma, N. (2023). Does workplace toxicity influence turnover intentions among Indian healthcare employees? Investigating the moderating role of gratitude. *Journal of Health Organization and Management*, 37(2), 250-272.
- Gürlek, M. (2021). Workplace ostracism, Syrian migrant workers' counterproductive work behaviors, and acculturation Evidence from Turkey. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, pp. 336–346.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D. and Niswaty, R. (2022), The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations, *International Journal of Public Sector Management*, 35 (3), pp. 317-333.
- 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 (IJRES)*, 5(1), 272-282.
- Lin, Szu-Han (Joanna); Scott, Brent A.; Matta, Fadel K. (2018). The dark side of transformational leader behaviors for leader themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1-59.
- Mento, C., Silvestri, M., Bruno, A., Muscatello, M.R., Cedro, C., Pandolfo, G., & Zoccali, R. (2020). Workplace violence against healthcare professionals: A systematic review. *Aggression and Violent Behavior*, 51(2), 101-138.
- Pariyanti, E., Rosid, A., & Adawiyah, W.R. (2021). Workplace deviant behavior among employees of Islamic-based universities in Lampung: the moderating role of Islamic workplace spirituality. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(4), 1567-1591.
- Robinson, Sandra L.; Wang, Wei; Kiewitz, Christian. (2014). Coworkers Behaving Badly: The Impact of Coworker Deviant Behavior upon Individual Employees. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 123–143.
- Rasool, S, Wang, M, Tang, M, Saeed, A, Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: the mediating role of organizational support and employee wellbeing, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2294), 1-17.
- Saxena, A., Garg, N., Punia, B.K. & Prasad, A. (2020). Exploring role of Indian workplace spirituality in stress management: a study of oil and gas industry. *Journal of Organizational Change Management*, 33 (5), pp779-803.

- Silva, H., & Ranasinghe, R. (2017). The impact of job stress on deviant workplace behaviour: a study of operational level employees of comfort apparel solutions company in sri lanka. *International Journal of Human Resource Studies*, 7 (1), 74-85.
- Smith, N., & Fredricks-Lowman, I. (2020). Conflict in the workplace: a 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), pp538-551. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591512>
- Tastan, S. (2017). Toxic Workplace Environment In Search for the Toxic Behaviors in Organizations with a Research in Healthcare Sector. *Postmodern Openings*, 8(1), 83-100. DOI:10.18662/po/2017.0801.07
- Tekin ÖA, Üngüren E, Doğrucan A, Yıldız S. (2023). How Does Organizational Toxicity Affect Depression? A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 20(5):3834. <https://doi.org/10.3390/ijerph20053834>
- Yao, J., Lim, S., Yang Guo., Ch., YQu, A., Wei Xuan Ng, J. (2022). Experienced incivility in the workplace: A meta-analytical review of its construct validity and nomological network. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 193-220.
- Yadav, P., Rai, A. (2020). The moderating role of emotional intelligence in the relation between organizational stress and workplace deviant behavior. In 2020 International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM), 499-504.
- Wu, M., Wang, R., Wang, H. and Estay, C. (2022). The formation mechanism of destructive leadership behavior: from the perspective of moral deconstruction process. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(5), 750-772.