



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Factors Affecting on the Toxic Political Behaviors of Managers and its Consequences with the Moderating Role of Coaching and Cognitive Cynicism

Alireza Saremi<sup>1</sup>, Alireza Mooghali<sup>2</sup>, Sayd Mohammad Hosein Kamani<sup>3\*</sup>

1. PhD in Human Resources Management, School of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
2. Professor of Management Department, Payame Noor University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: Kamani@pnu.ac.ir

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the factors affecting on the toxic political behaviors of managers with the moderating role of coaching and cognitive cynicism. According to the research literature and using the open system approach, the variables of toxicity illness of managers, organizational weakness and environmental inefficiency were identified and coaching variables and cognitive cynicism were considered as moderating variables. Data were collected using a survey strategy and a questionnaire. A total of 8 hypotheses were examined and 7 were confirmed.

### Introduction

The qualities that characterize an effective leader have been the focus of substantial scholarly attention. However, what happens when leaders fail to embody these qualities? Only relatively recently has the harmful side of leadership become a focus of academic inquiry. Harmful leaders with toxic political behaviors have been found to have negative effects on organizational outcomes, employee morale and motivation. Yet does responsibility for harmful or toxic leadership rest solely with the leader? We suggested that toxic political behaviors of managers are a confluence of the leader (illness of toxic manager), organizational weakness and the environment that facilitates it – the toxic behavior. Toxic political behaviors of managers can lead to emotional pain in employees and distract the organization from its goals and mission.

### Case study

The statistical population of the study is government organizations in the south of Fars province. Due to the size of the statistical population, cluster sampling as well as Cochran's formula for an infinite population was used.

### **Materials and Methods**

The present study is applied in terms of purpose and is a descriptive-survey that describes the conditions and phenomena studied. The research literature was compiled by library method and data collection was done by questionnaire. Cranach's alpha, composite reliability, communality reliability, convergent validity and divergent validity were used to determine the reliability and validity of the constructs.

### **Discussion and Results**

In this paper, 8 hypotheses were investigated, and 7 of them were confirmed. On the other hand, the results showed that the environmental inefficiency effective on the illness of toxicity of managers and the illness of toxicity of managers effective on organizational weakness. The variables of illness of toxicity of managers and organizational weakness affect on toxic political behaviors, but the affect environmental inefficiency on toxic political behaviors was rejected. Toxic political behaviors lead to negative individual and organizational consequences. The results of the moderator variable showed that coaching negatively modulates the relationship between illness of toxicity of managers and organizational weakness. Finally, cognitive cynicism positively moderates the relationship between illness of toxicity and toxic political behaviors.

### **Conclusion**

Toxic political behaviors and their consequences are the result of a systematic process, and reliance on one or more factors alone cannot stop this toxic cycle. Therefore, coping strategies are proposed in three forms of individual, organizational and environmental strategies for toxic systemic behaviors of managers.

**Keywords:** Toxic political behaviors, Illness of toxicity of managers, Organizational weakness, Environmental inefficiency, Moderating variable

---

### **Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Saremi, A.R., Mooghali, A.R., & Kamani, S.M.H. (2022). Factors Affecting on the Toxic Political Behaviors of Managers and its Consequences with the Moderating Role of Coaching and Cognitive Cynicism, *Public Management Researches*, 15 (55), 67-92. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR.2022.36232.5265

**Received:** 24 Oct. 2020 **Revised:** 21 Dec. 2021 **Accepted:** 10 Apr. 2022

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan



## عوامل موثر بر رفتارهای سیاسی سمی مدیران و نتایج آن نقش متغیر تعدیلگر مربیگری و بدبینی شناختی

علیرضا صارمی<sup>۱</sup> - علیرضا موغلی<sup>۲</sup> - سیدمحمدحسین کمانی<sup>۳\*</sup>

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استاد تمام گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. Kamani@pnu.ac.ir

### چکیده

هدف از این مقاله بررسی عوامل موثر بر رفتارهای سیاسی سمی مدیران سازمان است. پژوهشگران با استفاده از رویکرد سیستم باز، متغیرهای عارضه سمیت مدیر، ضعف سازمانی، ناکارآمدی محیط و نتایج شناسایی و متغیرهای مربیگری و بدبینی شناختی به عنوان متغیر تعدیلگر استفاده نمودند. جامعه آماری پژوهش سازمان‌های دولتی در جنوب استان فارس است. با توجه به گستردگی جامعه آماری، از نمونه‌گیری خوشه‌ای و همچنین فرمول کوکران برای جامعه نامحدود استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد، که به صورت آنلاین طراحی شده بود، استفاده گردید و در بازه یکماهه ۳۹۲ نفر به سوالات پاسخ دادند. نتایج حاصل از معادلات ساختاری در قالب نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس نشان داد که ناکارآمدی محیط بر عارضه سمیت مدیر و عارضه سمیت مدیر بر ضعف سازمانی تاثیرگذار است. متغیرهای عارضه سمیت مدیر و ضعف سازمانی بر رفتارهای سیاسی سمی تاثیرگذار است، اما تاثیر ناکارآمدی محیط بر رفتارهای سیاسی سمی رد شد. رفتارهای سیاسی سمی منجر به نتایج منفی فردی و سازمانی می‌شود. مربیگری بر رابطه بین عارضه سمیت مدیر و ضعف سازمانی به طور منفی تاثیرگذار است. در نهایت، بدبینی شناختی رابطه بین عارضه سمیت مدیر و رفتارهای سیاسی سمی به طور مثبتی تعدیل می‌کند. محققان در پایان نتیجه‌گیری کردند که رفتارهای سیاسی سمی حاصل یک فرایند نظام‌مند است و تکیه صرف بر یک یا چند عامل نمی‌تواند این چرخه سمی را متوقف نماید.

**واژه‌های کلیدی:** رفتارهای سیاسی سمی، عارضه سمیت مدیر، ضعف سازمانی، ناکارآمدی محیط

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای علیرضا صارمی است.

استناد: صارمی، علیرضا؛ موغلی، علیرضا؛ کمانی، سیدمحمدحسین (۱۴۰۱). عوامل موثر بر رفتارهای سیاسی سمی مدیران و نتایج آن نقش متغیر تعدیلگر مربیگری و بدبینی شناختی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۵)، ۹۲-۶۷.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۰۳ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۰۹/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۸

DOI:10.22111/JMR.2022.36232.5265

نوع مقاله: علمی پژوهشی



حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

مدیریت بر سازمان‌ها به دلیل پراکندگی و گستره فعالیت، مدیریت بر سیستم‌های پیچیده است. این شیوه مدیریت با سبک‌های مدیریت سنتی در سیستم‌های سلسله مراتبی و ساده متفاوت است. رهبران در سیستم‌های پیچیده نمی‌توانند مستقیماً نتایج رفتار را پیش‌بینی کنند، اما می‌توانند با شیوه مدیریتی خود و تعریف ارزش‌ها، هنجارها، و شیوه‌های مورد حمایت فرهنگ سازمانی، به دنبال الگوهای رفتاری سالم باشند یا اینکه با تفرقه‌افکنی، قلدری، تحقیر و غیره مروج رفتارهای سمی باشند.

رهبری سمی فرآیندی است که رهبر با رفتارهای مخرب و ویژگی‌های شخصی ناکارآمد منجر به آسیب جدی و پایدار به افراد و سازمان‌ها می‌شود (Omar & Ahmad, 2020). عارضه سمیت مدیر ترکیبی از نگرش‌ها، انگیزه‌ها و رفتارهای خودمحمور است که اثرات نامطلوبی بر زیردستان و عملکرد سازمان دارد (Indradevi, 2016). مدیران سمی منبع اصلی درد عاطفی در سازمان هستند، و در ایجاد و تداوم محیط کار سمی توانا هستند (Appelbaum & Roy-Girard, 2007). علیرغم وجود آگاهی در مورد ویژگی‌ها و رفتارهای منفی مرتبط با رهبران سمی، آنها بیش از آنچه انتظار می‌رود رایج هستند. در پژوهشی نشان داده شد که ۵۶ درصد از کارکنان مورد بررسی، با مدیرانی در تعامل هستند که درجاتی از سمیت در رفتار روزانه خود نشان می‌دهند (Matos, Oneill, & Lei, 2018). مدیر سمی به سلامتی جسمی و روحی کارکنان آسیب می‌زند (Schmidt, 2014) با دخالت در به اشتراک‌گذاری اطلاعات، انرژی سازمان تحلیل می‌برد، زیرآب کارکنان شایسته می‌زند، آنان را دلسرد می‌کند و منجر به غیبت و خروج آنان از سازمان می‌شود (Indradevi, 2016). اثر منفی مدیر سمی فراتر از محل کار است و می‌تواند علاوه بر تهدید سلامتی کارمند و سازمان، خانواده کارمند نیز تحت تاثیر قرار دهد (Moriss, 2019). تداوم این رفتارها می‌تواند منجر به سمی شدن جو و فرهنگ سازمانی شود و محیط کار را سمی کند. در چنین محیطی رفتارهای سیاسی سمی تشدید می‌شود (Carlock, 2013). محل کار سمی، کارمندان را تحت فشار قرار می‌دهد و آنان را وادار می‌کند تا با صرف هزینه‌های روحی و روانی، یا با شرایط سمی کنار بیایند یا سازمان را ترک کنند (Hamby, 2018).

اکثر پژوهش‌های سمت تاریک رهبر بر ویژگی‌های شخصیتی رهبر (Lubit, 2004; Grondel, 2016; Tepper, 2000 & Pelletier, 2010) تمرکز دارند. اما، باید توجه داشت که سازمان یک کل زنده و متشکل از سیستم‌های مرتبط به هم است (Levinson, 2002). بولمن و دیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) این تئوری را با بیان اینکه سازمان‌ها نهادهای پیچیده و یک کل منسجم بوده و با محیط متغیر و چالش‌برانگیز ارتباط دارند، کامل کرد. بنابراین، علاوه بر ویژگی‌های درون سازمانی مانند ساختار و فرهنگ ناکارآمد و ادراک بی‌عدالتی، سازمان در تعامل با محیط، برخی از ویژگی‌های فرهنگی، که ممکن است سمی باشند فرا می‌گیرد. همچنین، هر چند متغیرهای حاضر به صورت پراکنده در پژوهش‌های مختلف بررسی شده است؛ به عنوان مثال، تجربیات عاطفی سمی (Kiefer & Barclay, 2012)، سبک‌های رهبری سمی و بدبینی (Dobbs, 2014)، رهبری سمی و ترک زود هنگام (Daniel & Metcalf, 2015)، اما این متغیرها به صورت یک کل منسجم و در قالب یک مدل سیستمی و متشکل از متغیرهای درون و برون سازمان مورد بررسی قرار نگرفته است.

مطالعات رهبر سمی معمولاً در سازمان‌های خصوصی انجام شده است یا بخش‌های نظامی مورد توجه قرار داده‌اند (Kilic & Gunsel, 2019) و به سازمان‌های دولتی توجه‌ای نشده است. در حالی که اقتصاد ایران، اقتصادی دولتی است و اکثر قریب به اتفاق سازمان‌ها دولتی هستند. بنابراین اگر مدیریت در این سازمان‌ها سمی باشد، مدیران با به کارگیری رفتارهای سیاسی سمی مانند سرزنش، بی‌اعتبار کردن، کسب اعتبار از کار دیگران، ارباب، تبعیض، زیرآب‌زنی و تحریف اطلاعات سعی در گسترش امپراطوری خود دارند. علاوه بر این، سازمان‌های دولتی به دلیل داشتن ساختار خشک بروکراتیک، محیطی مناسب برای رشد مدیران سمی است. این سازمان‌ها به دلیل ضعف در ساختار و گاهاً فرهنگ سازمانی ناکارآمد به مدیران سمی کمک می‌کنند تا با ایجاد سبک‌های مدیریتی تاریک، مانند مدیریت ذره‌بینی، کنترل مرکزی شدیدی بر سازمان حاکم نمایند. مدیران در پناه این ساختار و با پنهان کردن سمیت خود، در سازمان رشد و سازمان را بیش از پیش سمی می‌کنند.

<sup>1</sup> - Bolman & Deal

در پژوهش‌های سمیت مدیر، به نقش متغیرهای تعدیلگر توجه‌ای نشده است. این مطالعه به دنبال آن است با استفاده از متغیر تعدیلگر مربیگری و بدبینی، شکاف کاربردی در این زمینه را پر کند و به غنی‌سازی ادبیات در حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی کمک نماید. مربیگری، به عنوان یکی از روش‌های مهم ارائه خدمات حرفه‌ای به اعضاء سازمان، با فراهم آوردن درک چندگانه از فرایندهای فردی و سازمانی (سیستم، ارزش‌ها و هنجارها) می‌تواند بر افراد سازمان تاثیرگذار باشد و فشار و استرس ناشی از کار را کم کند (Kusy & Holloway, 2007). نقطه مقابل، بدبینی شناختی با کاشتن بذر عدم صداقت و شفافیت در افراد سازمان به ترویج رفتارهای سمت تاریک رهبری کمک می‌کند. بنابراین، محققان با استفاده از رویکرد سیستم باز و در یک مدل جامع، درصدد پاسخگویی به این سوالات هستند: چه عواملی بر رفتارهای سیاسی سمی مدیران تاثیر دارد؟ این رفتارها چه نتایجی به دنبال دارد؟ متغیرهای تعدیلگر مربیگری و بدبینی شناختی چه نقشی ایفا می‌کنند؟

#### پیشینه پژوهش و توسعه فرضیه‌ها

ریشه رفتارهای سیاسی را می‌توان در مکتب ماکیاولیزم جستجو کرد. وی به کار بردن هر وسیله در سیاست برای رسیدن به هدف مجاز می‌شمرد. رضائیان (۲۰۱۲) معتقد است رفتار سیاسی بر استفاده غیرمجاز از قدرت برای تاثیر بر تصمیم‌گیری در سازمان یا رفتار افراد با هدف شخصی تمرکز دارد. رابینز (۱۹۹۵) رفتارهای سیاسی را به دو دسته مشروع (سیاست‌های عادی روزانه) و نامشروع (مانند اغتشاش) تقسیم می‌کند. کارلوک (۲۰۱۳) با الهام از رفتارهای انحرافی، به رفتار سیاسی انحرافی یا سمی اشاره می‌کند. به زعم وی، این رفتارها نوعی درگیری در تعامل اجتماعی است که افراد دیگر را در وضع نامساعد شخصی یا سیاسی قرار می‌دهد. وی این انحراف‌ها را تحت عنوان انحراف سیاسی مخفی (زیرآب‌زنی، شایعه‌پراکنی)، فعال/واکنشی (سرزنش، سپربلا، استفاده از اطلاعات) و سوء استفاده از قدرت (آزار و اذیت جنسی، تبعیض، محرومیت اجتماعی) و رقابت داخلی (اختلاف شدید، حرفه‌گرایی افراطی) چارچوب‌بندی نمود. در پژوهشی دیگر، به رفتارهایی اشاره می‌شود که افراد، به‌خصوص مدیران از آن استفاده می‌کنند: غیرمستقیم کلامی، غیرفعال کلامی، رفتارهای غیرمستقیم و منفعلانه فیزیکی، سرزنش، اجتناب از تغییر، مقاومت، توپ را به زمین دیگری انداختن، حمله به شخصیت افراد، کش دادن کار، حمایت ظاهری، توجیه،

سپریلا، تحریف، اشکال تراشی، فریب و منفی بافی (Rishel, 2013: 19). این رفتارها چون جزء رفتارهای میان فردی است و منجر به درد عاطفی در کارکنان می‌شوند تحت عنوان رفتارهای سیاسی سمی طبقه‌بندی می‌شوند. رفتارهای سیاسی سمی مدیران، اثرات جسمی و روحی-روانی بر کارکنان دارد و هزینه‌های زیادی بر سازمان تحمیل می‌کند. مثلاً، رفتار قلدری در انگلیس نشان داد که ۵۳ درصد از کارمندان قربانی قلدری شده‌اند. بعلاوه، ۷۴ درصد از افراد، تحت تسلط کسانی بودند که رفتار قلدرانه داشتند. از افراد قلدر ۴۱ درصد مدیران میانی و ۳۰ درصد مدیران ارشد بودند. این موضوع بیان می‌کند که اکثر قلدری‌ها در سطوح بالای سازمان رخ می‌دهد (Carlock, 2013: 5).

ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که عارضه سمیت مدیر می‌تواند اثرات مخربی بر کارکنان داشته باشد. این عارضه سمیت دارای ابعاد اقتداگرایی (Schmidt, 2014)، خودشیفتگی (Grondel, 2016)، دیکتاتوری (Lubit, 2004)، غائب (Whicker, 1996)، پارانوئید (Grondel, 2016) و دم‌دمی مزاجی (Schmidt, 2014) است. ویژگی شخصیت اقتدارگر عبارتند از: پایبندی بسیار زیاد به موافقتنامه‌های اجتماعی، اطاعت از افراد دارای قدرت مشروع و گرایش به اعمال شدید. خصوصیت افراد خودشیفته بزرگنمایی و ذهن مشغولی، تکبر و کم کردن ارزش دیگران، احساس ذیحقی، حساسیت به تحقیر، خشم و میل به انتقام است. از دید مدیران دیکتاتور، کنترل مرکزی بهترین مسیر برای اداره سازمان است (Loubit, 2004). از خصوصیات سبک غائب، اجتناب از ابهام و تصمیم‌گیری است و به دلیل دور شدن از وظایف مدیریت، قدرت را بی‌اثر می‌کنند و سمیت را تداوم می‌بخشد (Whicker, 1996). ویژگی شخصیت پارانوئید سوءظن و شک بی‌دلیل در مورد وفاداری و اعتماد همکاران، تعبیر معانی پنهان (تحقیرآمیز یا تهدید) از سخنان یا حوادث و کینه است (Grondel, 2016: 62). افراد دم‌دمی مزاج رفتار ثابتی ندارند و حالت و مشرب روزانه آنان رفتار آنان را تعیین می‌کند و به دلایل نامعلومی عصبانی می‌شوند (Schmidt, 2014).

ادبیات پژوهش به صورت پراکنده به تاثیر برخی از ابعاد سمیت مدیر بر رفتارهای سیاسی سمی اشاره نموده‌اند. مدیر سمی موجب توزیع نامناسب منابع درون‌گروهی، تبعیض و ارتقاء بر اساس رفیق‌بازی می‌شود (Pelletier, 2010). رفتار مدیران سمی بر ادراک سیاسی سازمان تاثیرگذار است (Ferris & Kacmar, 1992).

**فرضیه ۱:** عارضه سمیت مدیر بر تشدید رفتارهای سیاسی سمی تأثیر دارند.

اکثر پژوهش‌های سمیت مدیر، به درون سازمان توجه نموده و به محیطی که سازمان در آن فعالیت دارد توجه نکرده‌اند. کارلوک (۲۰۱۳) محدودیت پژوهش خود را عدم توجه به تأثیرات محیطی سمیت سازمان ذکر می‌کند، اما محیط‌های ناکارآمد، افراد سمی تربیت می‌کنند و به سازمان‌ها تحویل می‌دهند. اینگونه محیط‌ها توانایی تحمل ابهام را ندارند و فاصله قدرت را می‌پذیرند، به رفتارهای سمی برچسب مثبت می‌زنند و به سازمان‌ها برای رسیدن به مقاصد خود فشار مضاعفی وارد می‌کنند. نظارت اجتماعی در چنین محیطی بسیار پایین است (Saremi, Moughali, Sarlak & Kamani, 2019). محیط مخرب در ایجاد رهبران مخرب نقشی اساسی ایفا می‌کنند (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007) و رهبران تاریک در فرهنگ‌هایی رشد می‌کنند که پرهیز از عدم اطمینان و فاصله قدرت زیاد است (Luthans, Peterson & Ibrayeva, 1998). ارزش‌های فرهنگی با رفتارهای انحرافی رابطه دارد (Taylor, 2012).

**فرضیه ۲:** ناکارآمدی محیط بر عارضه سمی بودن مدیر تأثیر دارد.

**فرضیه ۳:** ناکارآمدی محیط بر تشدید رفتارهای سیاسی سمی تأثیر دارد.

معمولاً در سازمان‌های دولتی هدف‌گذاری و راهبرد مشخصی وجود ندارد. این سازمان‌ها مسیری برای حل بلندمدت مشکلات سازمانی ترسیم نمی‌کنند، پاسخ آنها به مسائل فقط واکنشی است، فرایندهای حل مساله با ترس و اضطراب همراه بوده و مواردی مانند برنامه‌ریزی راهبردی، ماموریت و چشم‌انداز فقط در حد شعار است. سازمان‌های دولتی در ایران دارای ضعف‌های ساختاری (ضعف در هدف‌گذاری و راهبرد، ساختار بروکراتیک، سیاست بازی، ابهام در استانداردهای عملکرد و نقش، ارتباطات ناکارآمد) و فرهنگ سازمانی ناکارآمد (رقابت سازمانی جهت پست‌های دولتی، عدم بازخورد، جو سکوت، ابهام، تشویق و تنبیه غیر کارکردی) هستند. در این سازمان‌ها ادارک از عدالت (عدالت توزیعی، رویه‌ای و بیرونی) و راهبردهای منابع انسانی (شایسته‌سالاری، توسعه منابع انسانی، توسعه مسیر شغلی) به شدت ضعیف است (Saremi et al., 2019). در این سازمان‌ها رهبران سمی ساختارهای گروه را تحت تأثیر قرار داده (Fitzgibbons, 2018) و بی‌کفایتی آنان منجر به سمیت می‌شود (Aravena, 2017).

فرضیه ۴: عارضه سمیت مدیر بر ضعف سازمانی تاثیر دارد.

فرهنگ و ساختار از علل اصلی رفتارهای مخرب و مسموم است (Carlock, 2013 & Aravena, 2017). پاداش به رفتارهای منفی منجر به تشدید رفتارهای سیاسی مانند اعمال فشار به کارکنان جهت تایید هنجارهای گروهی منفی می‌شود (Litzky, Eddleston & Kidder, 2006: 92). ابهام و تعارض در نقش موجب استرس، ایجاد حالات عاطفی و رفتاری منفی، رفتارهای انحرافی، رفتارهای سمی، قلدری و در کل نگرش بدبینانه می‌شود (Aubrey, 2012). عدم ادراک عدالت توزیعی و رویه‌ای، کارکنان را به شدت تحت فشار روانی و تنش قرار می‌دهد (Cohen-Charash & Spector, 2001: 291).

فرضیه ۵: ضعف سازمانی بر تشدید رفتارهای سیاسی سمی تاثیر دارد.

از نتایج رهبر سمی تضعیف روحیه کارکنان (Indradevi, 2016)، کاهش اعتماد، تعهد سازمانی و افزایش نتایج منفی سازمانی و شخصی (Spranger, 2014). انصراف از کار، تنش شغلی و قصد ترک سازمان است (Levinson, 2002).

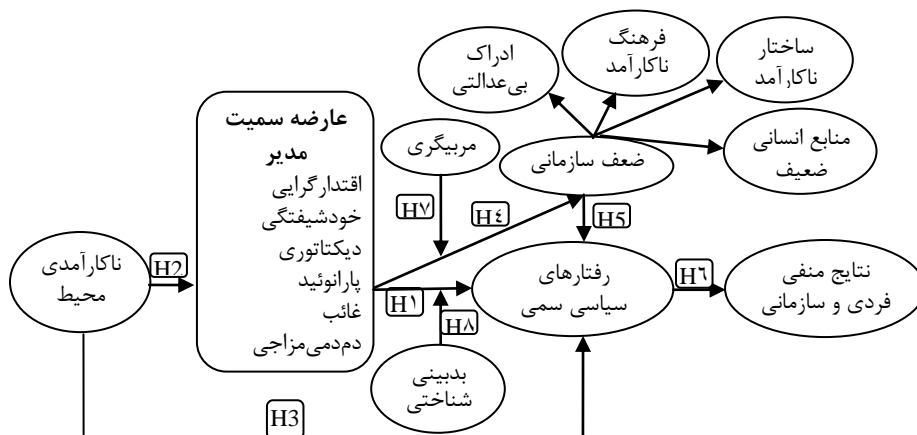
فرضیه ۶: تشدید رفتارهای سیاسی سمی بر نتایج منفی فردی و سازمانی تاثیر دارد.

مربیگری فرایند پروتکلی رسمی است که به موجب آن یک فرد آگاه و با تجربه با نقش حمایتی خود، توسعه مهارت‌ها و تسهیل یادگیری یک کارمند دیگر برعهده می‌گیرد (Damjanovic, Proud & Milosavljevic, 2020). بعد از شناخت مدیر سمی مربیگری موثر است (Maxwell, 2015). مربیگری این پتانسیل را دارد که فرهنگ سازمان یا تیم را از سمی به سالم تغییر دهد (Kusy & Holloway, 2007) و به مدیران سطح بالا که اختلال عملکرد دارند کمک زیادی می‌کند (Mehta & Maheshwari, 2013: 8).

فرضیه ۷: مربیگری رابطه بین عارضه سمیت مدیر و ضعف سازمانی تعدیل می‌کند.

عدم اطمینان و اعتماد به سازمان منجر به بدبینی سازمانی می‌شود (Durrah, Chaudhary & Gharib 2019:3). بدبینی شناختی بر این باور است که سازمان فاقد صداقت و شفافیت است (Nafei, 2013: 3) و انگیزه‌های پنهانی برای رفتار و اعمال وجود دارد و به احتمال خیلی کم توجیه و استدلال‌های سازمان و در راس آن مدیران را می‌پذیرند.

فرضیه ۸: بدبینی شناختی رابطه عارضه سمیت مدیر و رفتار سیاسی سمی تعدیل می‌کند. با توجه به فرضیه‌های بالا مدل مفهومی پژوهش به شرح نمودار شماره ۱ است.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از نظر نوع روش همبستگی و استراتژی مورد استفاده پیمایش است. جامعه آماری سازمان‌های دولتی در جنوب استان فارس (شهرستان‌های داراب، زرین‌دشت، فسا، جهرم و لار) است. با توجه به گستردگی جامعه آماری، محقق از نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده نمود. ابتدا تمامی سازمان‌های دولتی در شهرستان‌های مذکور شناسایی و به صورت تصادفی از بین آنان برای هر شهرستان ۵ سازمان انتخاب شد. در مرحله بعد در خوشه انتخابی و بر اساس نمونه‌گیری تصادفی اعضای انتخاب شدند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه نامحدود با خطای ۰/۰۵ تعداد ۳۸۴ نفر به دست آمد. ابزار سنجش، پرسشنامه استاندارد است که در پژوهش‌های گذشته (Saremi et al., 2019; Bellini, Ramaci & Bonatiuto, 2015; Schmidt, 2014) پایایی آن مورد تایید قرار گرفته است. در جدول شماره ۱ به ابعاد و مولفه‌های پرسشنامه‌ها اشاره شده است. چون مدیران سازمان‌ها حاضر به توزیع پرسشنامه در سازمان خود نشدند، محققان پرسشنامه را به صورت آنلاین طراحی و در دسترس اعضا قرار دادند. ۳۹۲ نفر در بازه یک ماهه و بر اساس طیف لیکرت (خیلی مخالفم، مخالفم، نه موافق نه مخالف، موافقم خیلی موافقم) به سوالات پاسخ دادند. جهت آزمون فرضیات از رویکرد مدل

معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۱</sup> استفاده شد. این نرم‌افزار برای اجرای مدل‌های بعددار و تعدیلگر مناسب است (Kline, 2012). در این نرم‌افزار از برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و برازش کلی مدل و آزمون‌های آنان استفاده می‌شود.

جدول شماره ۱: ابعاد و مولفه‌های سنجش متغیرهای پژوهش

ردیف	سازه	بعد	پرسشنامه	تعداد سوال	ترتیب سوالات	علامت
۱	عارضه سمیت مدیر	اقتدارگرایی	اسچمیدت (۲۰۰۸)	۳	۱-۳	egq
		خودشیفتگی		۶	۴-۹	khq
		دمدمی مزاجی		۳	۱۰-۱۲	daq
		پارانوئید	صارمی (۲۰۱۹)	۶	۱۳-۱۸	paq
		غائب		۶	۱۹-۲۴	ghq
		دیکتاتوری	چلبی (۲۰۰۵)	۶	۲۵-۳۰	diq
۲	ناکارآمدی محیط	--	صارمی (۱۳۹۸)	۶	۳۱-۳۶	moq
۳	ضعف سازمانی	فرهنگ ناکارآمد	صارمی (۲۰۱۹)	۸	۳۷-۴۴	saq
		ساختار ناکارآمد		۹	۴۵-۵۳	
		ادارک بی‌عدالتی		۳	۵۴-۵۶	
		منابع انسانی ضعیف		۳	۵۷-۵۹	
۴	رفتارهای سیاسی سمی	--	صارمی (۲۰۱۹)	۱۱	۶۰-۷۰	rsq
۵	نتایج	--	صارمی (۲۰۱۹)	۹	۷۱-۷۹	naq
۶	مربیگری	--	هیو (۲۰۱۱)	۹	۸۰-۸۸	mq
۷	بدبینی شناختی	--	بویو <sup>۲</sup> (۲۰۰۶)	۴	۸۹-۹۲	bq

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

از نظر ویژگی‌های جمعیت شناختی ۳۰۶ نفر (۷۸ درصد) مرد و ۸۶ نفر (۲۲ درصد) زن بودند. از نظر مدرک تحصیلی ۲۴ نفر (۶/۱ درصد) پایین‌تر از لیسانس، ۱۹۴ نفر (۴۹/۵ درصد) لیسانس، ۱۷۴ نفر (۴۴/۴ درصد) فوق‌لیسانس و بالاتر بودند. ۱۲۲ نفر (۳۱/۱ درصد) دارای سابقه خدمت زیر ۱۰ سال، ۱۶۵ نفر (۴۲/۱ درصد) بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۰۵ نفر (۲۶/۸ درصد) بالای ۲۰ سال سابقه داشتند.

<sup>۱</sup>- Smart PLS

<sup>۲</sup>- Bobbio

قبل از ورود داده‌ها به نرم‌افزار، عملیات پیش‌پردازش انجام و داده‌های پرت و گمشده شناسایی شدند و مدیریت لازم بر آنان اعمال گردید. در آزمون کشیدگی و چولگی مشخص شد داده‌ها نرمال هستند. آزمون KMO به منظور کفایت حجم نمونه انجام شد. با توجه به مقدار  $0/928$  مشخص گردید که حجم نمونه از کفایت لازم برخوردار است.

### برازش مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی)

مدل اندازه‌گیری مدلی است که رابطه بین سنج‌ها (سوالات) و متغیرها را مورد بررسی قرار می‌دهد. در این مرحله ابتدا آزمون همگن بودن مورد بررسی قرار می‌گیرد. آزمون همگن بودن: آزمون همگنی بیانگر تک بعدی بودن سوالات است. در این آزمون شاخص‌ها یا گویه‌ها هر متغیر باید با هم همبستگی کامل داشته و همگی به تک بعدی اشاره کنند، پس بارهای عاملی کمتر از  $0/7$  حذف می‌شوند (Rigdon, Ringle & Sarstedt, 2010). بنابراین سوالات moq35 و moq36 با بارعاملی به ترتیب  $0/48$  و  $0/57$  از بعد ناکارآمدی محیط حذف شدند.

آزمون پایایی: برای به دست آوردن پایایی، سه آزمون آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> و اشتراکی<sup>۲</sup> مورد بررسی قرار گرفت. آلفای کرونباخ همبستگی بیرونی سوالات (خارج از مدل) و پایایی ترکیبی همبستگی درونی سوالات (درون مدل) مورد بررسی قرار می‌دهد. ملاک مناسب برای آلفای کرونباخ، حداقل  $0/7$  (Nunally, 1978) و پایایی ترکیبی بالاتر از  $0/7$  است. پایایی اشتراکی بیان می‌کند یک سوال بدون در نظر گرفتن همبستگی آن با مابقی سوالات، خودش به تنهایی چقدر تعمیم‌پذیری دارد. این شاخص باید بزرگتر از  $0/5$  باشد (Rigdon, Ringle & Sarstedt, 2010). جدول شماره ۲ نشان می‌دهد مدل از پایایی مناسب برخوردار است.

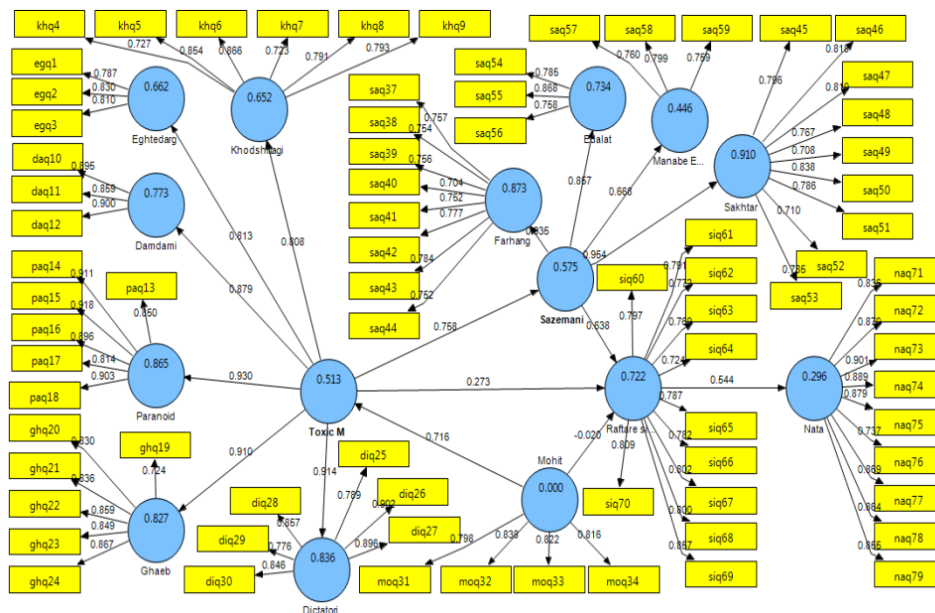
آزمون روایی: روایی دو بعد دارد: روایی همگرا بیان می‌کند سوالات هر یک از ابعاد پرسشنامه چقدر با یکدیگر همبستگی دارند و باید چهار شرط معناداری بارهای عاملی، بارهای عاملی بالاتر از  $0/7$ ، میانگین واریانس استخراجی<sup>۳</sup> بالای  $0/5$  و بزرگتر بودن پایایی ترکیبی از میانگین واریانس استخراجی رعایت شود (Rigdon, Ringle & Sarstedt, 2010).

<sup>1</sup>. Composite Reliability (CR)

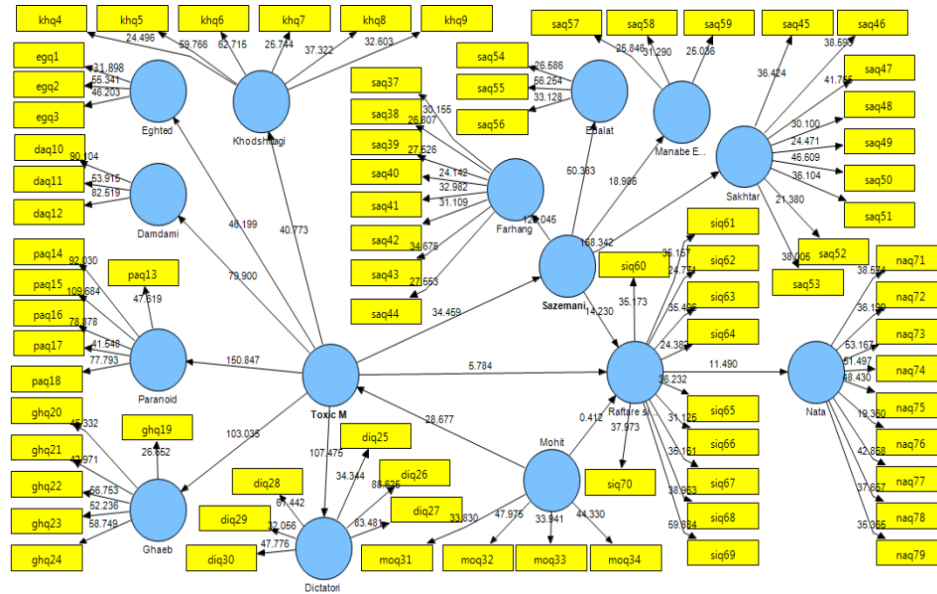
<sup>2</sup>. Commnality

<sup>3</sup>. Average Variance Extracted (AVE)

در جدول شماره ۲ و نمودار شماره ۱ و ۲ هر چهار شرط بالا رعایت شده و مدل از روایی همگرای مناسب برخوردار است.



نمودار شماره ۱: مدل اندازه‌گیری انعکاسی در حالت تخمین ضرایب استاندارد



نمودار شماره ۱: مدل اندازه‌گیری انعکاسی در حالت معنی‌داری ضرائب

جدول شماره ۲: مشخصات اعتبار سنجی سازه‌ها

AVE	Communality	CR	کرونباخ	بعد
۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۹۵	۰/۷۴	اقتدارگرایی
۰/۶۹	۰/۶۰	۰/۹۱	۰/۹۱	غائب
۰/۷۸	۰/۷۸	۰/۹۵	۰/۹۴	پارانوئید
۰/۶۳	۰/۶۴	۰/۹۶	۰/۸۸	خودشیفتگی
۰/۷۲	۰/۶۸	۰/۹۵	۰/۹۲	دیکتاتوری
۰/۷۸	۰/۷۸	۰/۹۲	۰/۸۶	دم‌دمی مزاجی
۰/۵۵	۰/۵۶	۰/۹۸	۰/۹۵	عارضه سمی بودن مدیر
۰/۶۷	۰/۶۷	۰/۸۹	۰/۸۴	ناکارآمدی محیط
۰/۵۹	۰/۵۷	۰/۹۱	۰/۸۹	فرهنگ سازمانی ناکارآمد
۰/۶۴	۰/۶۲	۰/۹۳	۰/۹۲	ساختار ناکارآمد
۰/۶۵	۰/۷۱	۰/۸۸	۰/۷۳	ادارک بی‌عدالت
۰/۷۱	۰/۶۰	۰/۸۲	۰/۷۰	توسعه ضعیف منابع انسانی
۰/۵۱	۰/۵۱	۰/۹۵	۰/۹۵	ضعف سازمانی
۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۹۵	۰/۹۴	تشدید رفتارهای سیاسی سمی
۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۹۶	۰/۹۵	نتایج

در روایی واگرا سوالات یک بعد باید از ابعاد دیگر متمایز بوده و با یکدیگر اختلاف داشته باشند. برای این روایی از آزمون فورنل و لارکر استفاده می‌شود. در این آزمون باید جذر میانگین واریانس استخراجی از همبستگی تک تک متغیرها بیشتر باشد. جدول ۳ نشان می‌دهد مدل از روایی واگرای مناسب برخوردار است.

جدول شماره ۳: نتایج حاصل از آزمون فورنل و لارکر

عنوان	ادراک بی عدالتی ۱	فرهنگ ناکارآمد ۲	منابع انسانی ضعیف ۳	ضعف سازمانی ۴	دمدمی مزاج ۵	دیکتاتوری ۶	اقتدارگر ۷	غایب ۸	خودشیفته ۹	عارضه سمیت ۱۰	محیط ناکارآمد ۱۱	نتایج ۱۲	پارنویز ۱۳	رفتار سیاسی ۱۴	ساختار ناکارآمد ۱۵
۱	۱۸۴														
۲	۱۷۴	۱۸۴													
۳	۱۵۱	۱۵۲	۱۸۴												
۴	۱۸۶	۱۸۳	۱۶۲	۱۷۹											
۵	۱۵۰	۱۶۳	۱۳۹	۱۶۳	۱۸۸										
۶	۱۵۱	۱۶۵	۱۳۹	۱۶۷	۱۷۳	۱۸۱									
۷	۱۵۸	۱۶۸	۱۴۳	۱۷۰	۱۷۹	۱۸۰	۱۸۳								
۸	۱۵۵	۱۶۷	۱۴۳	۱۶۷	۱۷۳	۱۷۰	۱۷۵	۱۸۰							
۹	۱۵۷	۱۶۹	۱۴۰	۱۷۰	۱۷۹	۱۷۷	۱۷۴	۱۸۳							
۱۰	۱۵۹	۱۷۲	۱۴۴	۱۷۴	۱۸۶	۱۷۹	۱۸۰	۱۸۱	۱۸۵						
۱۱	۱۵۳	۱۶۹	۱۴۱	۱۶۸	۱۶۱	۱۶۶	۱۶۶	۱۶۷	۱۶۷	۱۷۱	۱۸۲				
۱۲	۱۴۶	۱۵۱	۱۳۱	۱۵۲	۱۳۲	۱۳۶	۱۳۳	۱۳۳	۱۳۷	۱۳۹	۱۳۸	۱۸۶			
۱۳	۱۵۳	۱۶۴	۱۴۲	۱۶۷	۱۷۹	۱۷۸	۱۸۰	۱۷۰	۱۸۳	۱۸۲	۱۳۸	۱۸۸			
۱۴	۱۷۱	۱۷۸	۱۶۰	۱۷۴	۱۶۴	۱۶۹	۱۷۰	۱۶۳	۱۶۹	۱۷۴	۱۶۲	۱۵۴	۱۷۰	۱۷۹	
۱۵	۱۷۶	۱۷۹	۱۵۲	۱۸۰	۱۵۷	۱۶۲	۱۶۴	۱۶۰	۱۶۴	۱۶۸	۱۶۱	۱۴۳	۱۶۳	۱۷۵	۱۸۱

توجه: قطر ماتریس مجذور میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه است.

## برآزش مدل ساختاری (مدل درونی) و کیفیت مدل

آزمون معناداری ضرائب مسیر و فرضیه‌ها: مدل ساختاری رابطه بین متغیرهای مکنون (پنهان) در قالب آزمون  $t$  مورد بررسی قرار می‌دهد. اگر مقادیر  $t$  خارج از بازه  $1/96$  و  $-1/96$  باشد روابط بین سازه‌های مدل معنادار است و فرضیه‌ها تایید می‌شوند (جدول شماره ۵). البته لازم به ذکر است در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس متغیر تعدیلگر در صورتی رابطه بین دو متغیر تعدیل می‌کند که حاصل ضرب ماتریس‌های آن دو متغیر بر متغیر تعدیلگر معنادار باشد. نتایج نشان داد مربیگری به طور منفی رابطه بین عارضه سمیت مدیر و ضعف سازمانی تعدیل می‌کند و بدبینی شناختی به طور مثبت بر رابطه بین عارضه سمیت مدیر و رفتارهای سیاسی سمی تاثیرگذار است. همچنین در مدل ارائه شده (نمودار ۱) علاوه بر فرضیات با تاثیر مستقیم، دو متغیر میانجی با تاثیر غیرمستقیم می‌توانیم مورد بررسی قرار دهیم. ضعف سازمانی به دلیل معناداری تاثیر مستقیم عارضه سمیت مدیر بر رفتارهای سیاسی سمی و همچنین معناداری مسیر عارضه سمیت مدیر-ضعف سازمانی- رفتارهای سیاسی سمی میانجی کامل است. بر اساس آزمون سوبل نیز مقدار  $Z$  برابر با  $2/10$  به دست آمد که نشان‌دهنده این است که ضعف سازمانی نقشی میانجی در رابطه بین عارضه سمیت مدیر و رفتارهای سیاسی سمی دارد. به دلیل اینکه تاثیر مستقیم ناکارآمدی محیط بر رفتارهای سیاسی سمی معنادار نبود، بنابراین نقش میانجی عارضه سمیت مدیر مورد بررسی قرار نگرفت.

جدول شماره ۴: ضرائب مسیر و معناداری فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	شرح فرضیات	ضرائب مسیر	معناداری	نتیجه	سطح پذیرش
۱	اثر ضعف سازمانی بر رفتارهای سیاسی سمی	۰/۶۳۸	۱۴/۲۳	قبول	۰/۹۹
۲	اثر ناکارآمدی محیط بر عارضه مدیران سمی	۰/۷۱۶	۲۸/۶۷	قبول	۰/۹۹
۳	اثر ناکارآمدی محیط بر رفتارهای سیاسی سمی	-۰/۰۲۰	۰/۴۱۲	رد	--
۴	اثر عارضه مدیران سمی بر رفتارهای سیاسی سمی	۰/۲۷۳	۵/۷۸	قبول	۰/۹۹
۵	اثر عارضه مدیران سمی بر ضعف سازمانی	۰/۷۵۸	۳۴/۴۶	قبول	۰/۹۹
۶	اثر رفتارهای سیاسی سمی بر نتایج	۰/۵۴۴	۱۱/۴۹	قبول	۰/۹۹
۷	اثر مربیگری بین عارضه سمیت مدیر و ضعف سازمانی	-۰/۲۸۰	۳/۰۷	قبول	۰/۹۹
۸	اثر بدبینی شناختی بین عارضه سمیت مدیر و رفتار سمی	۰/۱۷۰	۲/۰۴	قبول	۰/۹۵

آزمون کیفیت مدل: آزمون کیفیت شامل کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و کیفیت کلی مدل است. کیفیت مدل اندازه‌گیری یعنی، سوالات به شکل مناسبی توانسته‌اند متغیرهای متناظر خود در مدل، اندازه‌گیری کنند. کیفیت مدل ساختاری بیان می‌کند کیفیت تبیین واریانس متغیرهای درون‌زا در یک مدل ساختاری چقدر است. برای کیفیت مدل اندازه‌گیری و ساختاری به ترتیب به شاخص روایی متقاطع شاخص اشتراکی<sup>۱</sup> و روایی متقاطع شاخص افزونگی<sup>۲</sup> نیاز است. اگر مقدار شاخص‌ها ۰/۰۲ باشد کیفیت ضعیف، ۰/۱۵ کیفیت متوسط و در نهایت ۰/۳۵ به بالا کیفیت قوی است (Chin, 2010). جدول شماره ۵ نشان می‌دهد هر دو مدل از کیفیت مناسبی برخوردارند.

جدول شماره ۵: نتایج حاصل از کیفیت آزمون مدل اندازه‌گیری و ساختاری

بعد آزمون	ادارک بی‌عدالتی	فرهنگ ناکارآمد	منابع انسانی ضعیف	ضعف سازمانی	دردمی مزاج	دیکتاتوری	اقتدارگرا	غایب	خودشیفته	عارضه مدیر سمی	محیط ناکارآمد	نتیج	پارازوئید	رفتار سیاسی	ساختار ناکارآمد
CV com	۱۶۵	۱۵۷	۱۶۰	۱۴۸	۱۷۸	۱۷۲	۱۶۵	۱۶۹	۱۶۳	۱۵۵	۱۶۸	۱۷۳	۱۷۸	۱۶۲	۱۶۱
CV red	۱۴۶	۱۴۹	۱۲۷	۱۲۷	۱۶۰	۱۵۹	۱۴۳	۱۵۶	۱۴۱	۱۲۷	۱۶۸	۱۲۱	۱۶۷	۱۴۵	۱۵۴

کیفیت کلی مدل در آزمون GFO نهفته است. در این آزمون میانگین پایایی اشتراکی در میانگین ضریب تعیین ضرب و سپس از آن جذر می‌گیریم. با توجه به مقدار به دست آمده، یعنی ۰/۷۱ مدل کلی از کیفیت بالا و قوی برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر عوامل موثر بر رفتارهای سیاسی سمی مدیران مورد بررسی قرار داده شد. محققان علاوه بر عوامل درون سازمانی (ضعف سازمانی) با تکیه بر رویکرد سیستم باز، به عوامل برون سازمانی (ناکارآمدی محیطی) توجه نموده و در کنار عارضه سمیت مدیر، تاثیر آن بر رفتارهای سیاسی سمی مورد بررسی قرار دادند، ضمن اینکه به نقش متغیرهای تعدیلگر نیز توجه شد. اینک به بررسی هر یک از فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم.

۱. CV com

۲. CV red

فرضیه اول نشان داد که عارضه سمیت مدیر در بروز رفتارهای سیاسی سمی تاثیر دارد. نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های مرتبط (*Pelletier, 2010; Ferris & Kacmar, 1992*) همخوانی دارد. رهبری از علل اصلی رفتارهای مخرب و سمی است و بی‌کفایتی مدیر سازمان منجر به سمیت در سازمان خواهد شد. به عبارت دیگر، انواع مدیران سمی برای رسیدن به اهداف خود رفتارهای سیاسی سمی در سازمان تشدید می‌کنند. مدیران غائب با چشم‌پوشی از رفتارهای سمی و بی‌اثر کردن قدرت در سازمان، مدیران پارانوئید با سوءظن به همکاران و تعبیر بد از سخنان و رویدادها، مدیران دیکتاتور با قلدری و مدیریت میکروسکوپی و جلوگیری از رشد افراد، مدیران خودشیفته با احساس ذیحقی، خودراتقایی، غرور و خودبزرگ‌بینی و کسب اعتبار از کار دیگران، مدیران اقتدارگرا با سلطه‌پذیری از مافوقان و سلطه‌گری نسبت به زیردستان و سوء استفاده از قدرت، مدیران دم‌دمی مزاج با رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی به تشدید رفتارهای سیاسی سمی کمک می‌کنند. این رفتارها مانند سم در سازمان پخش می‌شود. به عبارت دیگر، آنان می‌کوشند با دورویی، تبعیض، محروم کردن افراد از حقوق اجتماعی، تفرقه‌افکنی، سوءاستفاده مذهبی، گروکشی، ایجاد سپربلا، تحقیر، تخریب، ایجاد ترس و حذف روانی فرد به هدف خود برسند و طی این فرایند، آن شخص یا اشخاص خاص را در نظر رؤسا، مرئوسان و همکارانش نامطلوب، کم‌کار و مخالف اهداف سازمان و درنهایت مخالف شیوه‌های متداول و پذیرفته‌شده در سازمان و حتی جامعه معرفی کنند. فرضیه دوم نشان داد ناکارآمدی محیط بر عارضه سمیت مدیران تاثیرگذار است. این امر با ادبیات پژوهش منطبق است. مدیرانی که در چنین محیط‌هایی رشد کرده‌اند، احتمالاً سمی هستند، اختلال عملکرد دارند و تا اندازه‌ای اعمال و رفتارهای غیراخلاقی در آنها رایج است. بر اساس نظریه سیستمی، استدلال می‌شود محیط‌های ناکارآمد، افراد سمی تربیت می‌کنند و آنان را تحویل سازمان‌ها می‌دهند. افراد در چنین محیط‌هایی تحمل ابهام ندارند و فاصله قدرت را می‌پذیرند. آنان ایمان دارند برخی از آنان برترند، پس فشار و اقتدارگرایی آنان را می‌پذیرند. در این‌گونه محیط‌ها افراد به رفتارهای سمی برچسب مثبت می‌زنند. حال اگر کسی بخواهد مخالف این هنجارها رفتار نماید به عنوان فرد نابهنجار شناخته خواهد شد و به وی برچسب‌هایی چون بزدل، ترسو و... می‌زنند.

این فرهنگ می‌تواند به سازمان به عنوان خرده فرهنگی از جامعه سرایت نماید و در عارضه سمیت مدیران نقش ایفا کند.

فرضیه سوم نشان داد ناکارآمدی محیط بر رفتارهای سیاسی سمی تاثیر ندارد و فرضیه رد شد. با توجه به نظر تیلور (۲۰۱۲) مبنی بر رابطه بین ارزش‌های فرهنگی و رفتارهای انحرافی و نقش فاصله قدرت در پیش‌بینی رفتارهای غیراخلاقی، می‌توان گفت این اختلاف احتمالا ناشی از تفاوت در فرهنگ و ارزش‌های جامعه آماری است.

عارضه سمیت مدیر منجر به ضعف سازمانی می‌شود. مدیران سمی با تحت تاثیر قرار دادن ساختار و فرهنگ، به جو سازمانی آسیب می‌زنند، فرایند ارتباطات را مختل کرده و بی‌اعتمادی نهادینه می‌کنند. در چنین سازمانی افراد، خود را قربانی سیاست‌ها و تصمیمات مدیران سمی می‌بینند، مدیرانی متکبر و خودشیفته، که به همه چیز مشکوک بوده و با کنترل مرکزی شدید به دنبال تداوم امپراطوری خود در سازمان هستند. نتایج فرضیه چهارم با ادبیات (Fitzgibbons, 2018 & Aravena, 2017) همخوانی دارد.

ضعف سازمانی در بروز رفتارهای سیاسی سمی تاثیر دارد، بنابراین فرضیه پنجم تایید شد. فرهنگ قلب سازمان است و به دلیل تاثیر عمیقی که بر شکل‌دهی رفتار اعضای سازمان دارد بسیار مهم است. در پناه فرهنگ سازمانی ناکارآمد، مدیران سمی با بروز ویژگی‌های فردی نهفته در خود، فرصت‌طلبان غیراخلاقی را با خود همراه می‌کنند. با ناکارآمدی فرهنگ، سازمان کارکرد اصلی خود را از دست می‌دهد و به رفتارهای سمی پاداش می‌دهد و آن را تبدیل به هنجار می‌کند (Litzky, Eddleston & Kidder, 2006). سازمان سمی بیش از اندازه خشک و غیرقابل انعطاف است (Appelbaum & Roy-Girard, 2007: 20). ساختار پرورکراتیک با خصیصه پنهان‌سازی خود، راه را برای مدیران سمی باز می‌کند. این ساختار و توانایی رهبر در پوشاندن سمیت خود، شناخت رهبر سمی را به تعویق می‌اندازد. پس آنان در سازمان رشد، سازمان را سمی و مدیریت میکروسکوپی در سازمان اجرا می‌کنند. در این سازمان مدیران به شایسته‌سالاری اعتقاد ندارند و پارتی‌بازی، زیرآب‌زنی، چاپلوسی، دورویی و سیاست‌بازی جایگزین آن می‌شود. سازمان کم‌کم یاد می‌گیرد به رفتارهای منفی پاداش دهد، بنابراین، ادارک از عدالت آسیب خواهد دید. پاداش به رفتارهای منفی منجر به تشدید رفتارهای سیاسی مانند اعمال فشار به کارکنان جهت تایید

هنجارهای گروهی منفی می‌شود. پس از مدتی بروز این رفتارها در سازمان امری رایج می‌شود و افرادی که نخواهند در این رفتارها مشارکت نمایند مجبورند یا سازمان را ترک کرده یا سکوت پیشه کنند.

تحلیل آماری نشان داد رفتارهای سیاسی سمی منجر به نتایج منفی می‌شود و فرضیه ششم تایید شد. رفتارهای سیاسی سمی نتایجی مانند بی‌اعتمادی، کاهش انگیزه و مشکلات روحی و روانی، تنفر خاموش، افزایش استرس، فرسودگی شغلی، ازبین‌رفتن تعهد خصوصاً تعهد عاطفی، ازبین‌رفتن خلاقیت و نوآوری و درنهایت افزایش قصد ترک سازمان به دنبال دارند.

نتایج نشان داد مربیگری می‌تواند رابطه بین عارضه سمیت مدیر و ضعف سازمانی به طور منفی تعدیل نماید. بنابراین، استخدام مربی و افراد آموزش دیده جهت شناسایی و اصلاح رفتارمدیران سمی می‌تواند این چرخه معیوب را تا حدودی اصلاح نماید. محققان فرض می‌کنند اگر مربیگری برای رهبری سمی نتایج مثبتی به همراه نداشته باشد، عملیات حمایت، پیام مثبتی برای نمایندگان منابع انسانی و اعضای تیم ارسال می‌کند که مدیریت ارشد می‌پذیرد مشکلی وجود دارد و اقدام لازم انجام خواهد داد (Maxwell, 2015). مربی استخدام شده باید از ابعاد چندگانه فرایندهای فردی و سازمانی مانند سیستم‌های سازمان، فرایند تغییر، ارزش‌ها و هنجارها، نگرش سیستمی و کل‌نگرانه درک خوبی داشته باشد. در صورت موفقیت‌آمیز نبودن مربیگری، این مربی باید توانایی توقف فرایند مربیگری دارا باشد (Kusy & Holloway, 2007).

فرضیه هفتم نشان داد بدبینی شناختی رابطه بین عارضه سمیت مدیر و رفتارهای سیاسی سمی تشدید می‌کند. باور به اینکه سازمان و در راس آن مدیران ارشد فاقد صداقت و شفافیت بوده و به دنبال رفتارهای سیاسی سمی هستند این حس در افراد تقویت می‌کند که آنان نیز به جای افزایش شایستگی خود و نشان دادن آن به مدیران، به سمت رفتارهای سیاسی سمی رفته و سعی در اثبات توانایی خود در این حوزه دارند.

تحلیل آماری نشان داد که متغیر عارضه سمیت مدیر در رابطه بین ناکارآمدی محیط و رفتارهای سیاسی سمی نقشی میانجی دارد. می‌توان استدلال کرد مدیران سمی قدرت را به عنوان عاملی برای منافع شخصی و ارتقاء خود می‌دانند. آنان همچنین از کنترل و اجبار برای تحمیل و پیشبرد اهداف خود استفاده و دیدگاه مخالف را سرکوب می‌کنند. این امر

می‌تواند نشأت گرفته از فرهنگ جامعه، بخصوص فرهنگ فاصله قدرت باشد. مدیران سمی در این فرهنگ‌ها، بخصوص آنهایی که سطح پایینی از آموزش و نابرابری در توزیع ثروت دارند، پیروان را به شکیبایی بیشتری فرا می‌خوانند، این امر منجر به استبداد و خودرایی بیشتر آنان می‌شود و رفتارهای سیاسی سمی در سازمان تشدید می‌گردد.

راهبردهای مقابله‌ای، در سه قالب راهبردهای فردی، سازمانی و محیطی برای رفتارهای سیستمی سمی مدیران پیشنهاد می‌شود. راهبردهای فردی در قالب هوش هیجانی قابل تبیین است. مقابله با مدیر سمی نیاز به مهارت‌های خاصی، از جمله درک ویژگی‌های شخصیت سمی و مشکلات عاطفی که عملکرد افراد را مختل می‌کند دارد. توسعه هوش هیجانی می‌تواند درک ما را در مورد چرایی رفتار افراد سمی افزایش دهد، تا به جای منفعل بودن نسبت به رفتارهای سمی فعال باشیم. شناخت و خودمدیریتی دو موضوع مهم جهت توانمندی اعضای سازمان است. آنان کلید بقا در سازمان سمی است. وقتی فرد فرهنگ سازمان و مشکلات فردی که با او کار می‌کند بشناسد می‌تواند در تصمیم‌سازی چگونگی مدیریت موقعیت و همچنین توسعه راهبردهای مدیریت توانمند شود. پس، هوش هیجانی به افراد می‌آموزد تا با آگاهی از توانایی‌های خود و کنترل هیجان، علاوه بر درک مدیران سمی، از موقعیت، سیستم و کسانی که از سمیت حمایت می‌کنند نیز درک مناسبی به دست آوریم. مثلاً مدیران خودشیفته و دیکتاتور در رشد عاطفی خود آسیب دیده‌اند و فاقد توانایی همدردی و رفتار معقول با دیگران هستند. هوش هیجانی کمک می‌کند تا از این مدیران انتقاد نکنیم و از بحث با آنها خودداری نماییم، زیرا این کار موجب عصبانیت آنان و حمله کورکورانه می‌شود.

در سطح سازمانی می‌توان به راهبردهایی مانند ایجاد نقش دفع‌کننده سموم در ساختار، تنظیم قوانین و مقررات برای محدود کردن سیاست‌بازی مدیران، تعریف روشن و شفاف استانداردهای عملکرد، افزایش سطح ادراک از عدالت، کاهش ابهام و تعارض در نقش، توجه به شبکه‌های ارتباطی کارآمد، توسعه مسیر شغلی مناسب، توسعه منابع انسانی، مربیگری، بازخورد ۳۶۰ درجه، شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران، ایجاد نظام تشویق و تنبیه کارکردی و در نهایت تغییر فرهنگ سازمانی سمی اشاره نمود.

در سطح محیطی می‌توان به تقویت سرمایه اجتماعی اشاره نمود. یکی از مهمترین منابعی که مدیران سعی تباہ می‌کنند سرمایه اجتماعی، به‌ویژه اعتماد است. با کاهش سرمایه اجتماعی رفتارهای سیاسی تشدید می‌شود. افزایش سرمایه اجتماعی نیازمند شفافیت اطلاعات و روابط، تحقق حکمرانی خوب و مولفه‌هایی آن (شایستگی، قانونمندی و کرامت انسان‌ها، مشروعیت، پاسخگویی و عدم تبعیض)، کاهش فساد، عدم تخریب سرمایه‌های نمادین، مشارکت و سهیم کردن افراد در قدرت با تشویق احزاب، گروه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد، گسترش روحیه نقدپذیری و پایبندی به الزامات نقد سازنده، توانمندسازی افراد جامعه خصوصاً گروه‌های آسیب‌پذیر، فرهنگ‌سازی در جلوگیری از فرهنگ برچسب‌زنی و تلطیف فرهنگ فاصله قدرت و پرهیز از ابهام دارد.

در زمینه نوآوری باید گفت این پژوهش و نتایج آن از چند جهت در حوزه سمت تاریک رفتار سازمانی مهم است. اول، تجزیه‌ها و تحلیل‌ها، با رویکرد سیستمی و جامع حمایت تجربی از تاثیر عوامل درون سازمانی، برون سازمانی و عارضه سمیت مدیر (به عنوان مهمترین عامل تاثیر گذار در سازمان) بر رفتارها سیاسی سعی و نتایجی که برای فرد و سازمان به دنبال دارد نشان داد. دوم، برای اولین بار در کشور ایران در یک مطالعه تجربی عارضه سمیت مدیر به شکلی جامع چارچوب‌بندی شد. سوم، در مدل‌های تجربی پیشین رفتارهای سعی مدیران، به نقش متغیرهای میانجی ( *Gallus & Walsh, 2013, Schmidt* )، توجه شده بود، اما به نقش متغیرهای تعدیلگر اشاره‌ای نشده بود و پژوهش حاضر این فاصله تحقیقاتی مرتفع نمود. در پایان پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود. پلیتر (۲۰۱۰) معتقد است که مدیر سعی بر چگونگی درک از این پدیده استوار است و مدیر سعی فردی شاید قهرمان فرد بعدی باشد، بنابراین، پیشنهاد می‌شود برخی از ویژگی‌های جمعیتی مانند سن، تحصیلات و غیره به‌عنوان متغیر کنترل در مدل پیش‌بینی شود. باتوجه به اینکه رفتار سعی می‌تواند در کارکنان نیز وجود داشته باشد پیشنهاد می‌شود پژوهشی بین مدیران انجام، تا از دید آنان مشخص شود چه کارکنانی سعی هستند و چه رفتارهایی از خود بروز می‌دهند. این پژوهش می‌تواند در یک مطالعه تطبیقی با پژوهش حاضر مقایسه شود تا مدل کامل‌تری از رفتارهای سعی ارائه و فهم گسترده‌تری از این مفهوم ارائه شود.

## منابع فارسی

- صارمی، علیرضا، سرلک، علیرضا، موغلی، محمدعلی، کمانی، سیدمحمدحسین. (۱۳۹۸). ارائه مدل رفتارهای سمی مدیران. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*. ۴ (۳۲)، ۱۷۵-۲۰۴.
- رابینز، استیفن پی. (۱۹۹۵). *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، تهران: مرکز تحقیقات بازرگانی.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۱). *مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان*، تهران: انتشارات سمت.

## References

- Appelbaum, S. H., Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*. 7(1), pp.17-28.
- Aravena, F. (2017). Destructive Leadership Behavior: An Exploratory Study in Chile. *Leadership and Policy in school*. Published online: 02 Nov 2017, pp.83-96.
- Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership*. Army War Coll Carlisle Barracks PA.
- Bellini, D., Ramaci, T. & Bonatiuto, M. (2015). The Restorative Effect of the Environment on Organizational Cynicism and Work Engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 124-135.
- Bolman, L.G., Deal T.E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (4th Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carlock, H. (2013). Beyond Building: A Holistic Exploration of the Organizational Toxicity Phenomenon. A dissertation of Doctor of Education in Organizational Leadership.
- Chin, W. W. (2010). *How to write up and report PLS analyses*. Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields (pp. 655 – 690). Berlin: Springer.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A met analysis. *Organizational behavior and human decision processes*. 86(2), 278-321.
- Damnjanovic, V., Proud, W. & Milosavljevic, M. (2020). Mentoring development at student international business case competitions. *Euro Med Journal of Business*. DOI: 10.1108/EMJB-12-2018-0092.
- Daniel, T. A., Metcalf, G. (2015). Crossing the line: An examination of toxic leadership in the US Army. *The Leadership Quarterly*, 32 (1), 118-227.
- Dobbs, J. M. (2014). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness and organizational cynicism*. A dissertation of Doctorate. University of San Diego.

- Durrah, O., Chaudhary, & Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 1203.
- Ferris, G.R., Kalmar, K. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 8, 93-116.
- Fitzgibbons, K. A. (2018). *Toxic Leadership and Organizational Climate: an Investigation into the Existence of Toxic Leadership within an organization and the Effects Those Toxic Elements has on organizational climate*. Dissertation of PhD, Indiana Institute of Technology.
- Gallus, J. A. & Walsh, B. M. (2013). Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of the Impact of Toxic Leadership on U.S. Military Units and Service Members. *Military Psychology*, 25 (6), 588–601.
- Grondel, D. (2016). An Investigation of the Relationship between Leadership Styles and Dark Leadership Behavior in Law Enforcement Executives. Submitted of Doctoral. Bradman University.
- Hamby, J. M. (2018). *The Role of Employee Attributes in the Mitigating of Toxic Leadership Impact on Employee Behaviors* Doctor Dissertation, Maryland University
- Indradevi, R. (2016). Toxic Leadership over the Years – A Review. *SMS Varanasi*, IX (1).
- Kiefer, T. & Barclay, L. (2012). Between Negative Emotions and Adverse Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 600-625.
- Kilic, M. & Gunsel, A. (2019). The Dark Side of the Leadership: The Effects of Toxic Leaders on Employees. *European Journal of Social Sciences*. 2(2), 51-56.
- Kline, R. B. (2012). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3<sup>rd</sup> edition. New York: Guilford Press
- Kusy, M. E., Holloway, E. L. (2007). *Toxic Workplace: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levinson, H. (2002). *Organizational assessment: A step-by-step guide to effective consulting*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A. & Kidder, D. L. (2006). The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. *Academy of Management Perspectives*. 20(1), 91-103.
- Lubit, R. (2004). *Coping with toxic managers, subordinates and other difficult people*. New York, NY: Prentice Hall.
- Luthans, F., Peterson, S. & Ibrayeva, E. (1998). The potential for the dark side of leadership in post-communist. *World business*. 33, 185-210.

- Matos, K., Onill, O. & Lei, X. (2018). Toxic Leadership and the Masculinity Contest Culture: How Win or Die Cultures Breed Abusive Leadership. *Journal of Social Issue*. 74(3), 500—528.
- Maxwell, S. M. (2015). An Exploration of Human Resource Personnel and Toxic Leadership. Doctoral dissertation. Walden University.
- Mehta, S. & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8 (2), 2-23.
- Morris, J. (2019). *Understanding Coping Strategies and Behaviors of Employees Affected by Toxic Leadership*. Doctor, Walden University.
- Nafei, W. A. (2013). Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context. *Journal of Business Administration Research*. 2(2), 2-13.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw-Hill.
- Omar, A. T. & Ahmad, U. N. U. (2020). The Role of Toxic Leadership and Perceived Organizational Support on Academic Staff's Psychological Distress. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(12), 958–980.
- Padilla, A. Hogan R. & Kaiser R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*. 18 (3), 178.
- Pelletier, K.L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*. 6(4), 373–389.
- Rezaian, A. (2012). *Management of Political Behaviors in the Organization*, Tehran: Samt Publications. (In Persian)
- Rigdon, E. E., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2010). *Structural modeling of heterogeneous data with partial least squares*. In N. K. Malhotra (Ed.), *Review of marketing research*. 7.
- Rishel, T. R. (2013). Passive-Aggressive. *Leadership Excellence Essentials*, 30(7), 19-19.
- Robbins, A. (1995). *Organizational Behavior Management* (Translated by Ali Parsaian and Seyed Mohammad Arabi), Tehran: Business Research Center. (In Persian)
- Saremi, A. R., Sarlak, A. R. & Kamani, M. H. (2019). Presenting a model of managers' toxic behaviors. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*. 4(32), 175-230. (In Persian)
- Schmidt, A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes and the impact of military deployment*. Maryland, College Park, Doctor Dissertation.

- Spranger, A. (2014). Do not follow the leader: The poisonous effects of toxic leadership. Virtual Conference on Moral Leadership. Retrieved February 7, from Regent.edu: <http://www.regent.edu/>.
- Taylor, O.A. (2012). The Relationship between Culture and counterproductive Workplace Behavior. Unpublished Doctoral Dissertation. London: The University of Western Ontario.
- Tepper, B J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*. 43 (2), 178-190.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Quorum.
- Spranger, A. (2014). Do not follow the leader: The poisonous effects of toxic leadership. Virtual Conference on Moral Leadership. Retrieved February 7, from Regent.edu: <http://www.regent.edu/>.
- Taylor, O.A. (2012). The Relationship between Culture and counterproductive Workplace Behavior. Unpublished Doctoral Dissertation. London: The University of Western Ontario.
- Tepper, B J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*. 43 (2), 178-190.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Quorum.