



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## **Mediating Role of Toxic Organizational Climate in the Relationship Between Toxic Leadership Style and Job Burnout with Organizational Trauma**

**Zahra Rajaei<sup>1</sup>, Samira Pour<sup>2\*</sup>, Fatemeh Javan<sup>3</sup>,  
Sayyid Ali Banihashemi<sup>4</sup>**

1. Assistant Professor of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor of Organizational Behavior Management, University of Birjand, Birjand, Iran. (Corresponding Author). E-mail: [s.pour@birjand.ac.ir](mailto:s.pour@birjand.ac.ir)
3. Master of Public Administration, Payame Noor University, Birjand, Birjand, Iran.
4. Assistant Professor of Industrial Engineering, Payame Noor University, Tehran, Iran.

### **Extended Abstract**

#### **Abstract**

The aim of this research is to examine and measure the mediating effect of the variable of toxic organizational climate in the relationship between the variables of toxic leadership style and job burnout on organizational trauma. This research is classified as descriptive-survey research in terms of the method used, and it is considered applied research in terms of its objectives. The sample size consists of 169 individuals from the employee community of the Social Security Organization in South Khorasan Province, selected through simple random sampling. To gather the necessary data for the research, a questionnaire was designed based on four standard questionnaires by Corner (2014), Vovien and Horman (2015), Hakak et al. (2015), and Maxwell (2015). The validity and reliability of the questionnaire were confirmed using factor analysis and Cronbach's alpha technique. Additionally, structural equation modeling and LISREL software were used to test the research hypotheses. The results indicated that the variables of toxic leadership style and job burnout have a significant impact on the variables of toxic organizational climate and organizational trauma in the Social Security Organization of South Khorasan Province. Furthermore, the mediating role of the toxic organizational climate variable in the relationship between toxic leadership style and job burnout with organizational trauma was confirmed.

#### **Introduction**

One of the topics that has gained attention in the field of organizational behavior and is considered a contributor to organizational trauma is toxic leadership (Zare & Sepahvand, 2017: 193). These leaders, suffering from

managerial deficiencies and shortcomings, lose their experiential and professional competence, leading them to view their managerial positions as dependent on other connected managers. They are intolerant of accepting constructive criticism within the organizational system and suppress any critical thinking through authoritarianism and threats (Schmidt, 2008: 19). Another influential factor in organizational trauma is the phenomenon of job stagnation (Mirkamali et al., 2018: 4). Job stagnation refers to a point in an individual's career path where the likelihood of advancement in the organizational hierarchy is very low (Ahmadi & Nadi, 2019). On the other hand, research indicates that a healthy organizational climate can significantly enhance employee motivation, encourage participation in decision-making, improve morale, foster creativity and innovation, and create an entrepreneurial environment (Heydari et al., 2018: 68). Conversely, an unhealthy organizational climate can serve as a significant source of psychological pressure. When psychological pressures within an organization increase, they can threaten organizational goals, lead to resource depletion, and ultimately reduce the quality of employee performance (Zare et al., 2017: 25). Given that neglecting organizational trauma can inflict serious damage on an organization and may be detrimental, identifying the factors that contribute to organizational trauma and finding ways to mitigate it is of great importance. This is especially true as many organizations, including the Social Security Organization, are moving toward stagnation, making job stagnation an unavoidable issue. The present study seeks to answer the question of whether a toxic organizational climate can act as a mediating variable that influences the relationship between toxic leadership style and job stagnation with organizational trauma.

### **Case study**

The statistical population of this research consists of the employees of the Social Security Organization of South Khorasan.

### **Materials and Methods**

The research questionnaire has been designed based on Corner's (2014) theoretical model regarding job stagnation, and another questionnaire is based on Maxwell's (2015) theoretical model concerning toxic leadership. Additionally, a questionnaire based on the theoretical model of Hekak et al. (2016) has been developed regarding toxic organizational climate, and another questionnaire based on the theoretical model of Wu and Horman (2015) has been created concerning organizational trauma. This questionnaire includes 26 items with a five-point Likert scale. Furthermore,

this study employs structural equation modeling and the LISREL software to examine the validity of the research hypotheses.

### **Discussion and Results**

All hypotheses of the present study were confirmed, as their path coefficients were greater than 1.96 and their significance levels were less than 0.05. To test the hypotheses with mediating effects, the Sobel test was used, and the results also indicate the confirmation of these hypotheses.

### **Conclusion**

According to the first hypothesis of the research, job stagnation has a significant impact on organizational trauma. In this regard, it is recommended that the managers of the Social Security Organization of South Khorasan create conditions for hierarchical promotions for their employees. Based on the second hypothesis, the toxic leadership style significantly affects organizational trauma. This means that the more leaders ignore their employees and fail to value them, the more they cause psychological harm to both the employees and the organization, leading to the emergence of organizational trauma. According to the third hypothesis, job stagnation significantly affects the toxic organizational climate. In fact, a healthy organizational climate can lead to improved performance and organizational interactions. According to the fourth hypothesis, the toxic leadership style affects the toxic organizational climate. In this context, it is suggested that the managers of the Social Security Organization of South Khorasan create job security and independence for their employees. According to the fifth hypothesis, the toxic organizational climate impacts organizational trauma. In this regard, it is recommended that the managers foster a healthy environment within the organization characterized by warmth and a focus on participative leadership rather than authoritarian and directive approaches. According to the sixth hypothesis, job stagnation significantly affects organizational trauma with the mediating role of the toxic organizational climate. Therefore, it is advised that the managers of the Social Security Organization of South Khorasan do their best to prevent employees from collectively experiencing the shocks and traumas inflicted on the organization. According to the seventh hypothesis, the toxic leadership style significantly affects organizational trauma with the mediating role of the toxic organizational climate. In this context, it is recommended that the managers of the Social Security Organization of South Khorasan work to prevent despair and hopelessness within the organization.

**Keywords:** Job Burnout; Toxic Leadership Style; Organizational Trauma; Toxic Organizational Climate; Social Security Organization.

---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Rajaei, Z., Pour, S., Javan, F., & Banhashemi, S.A. (2025) Mediating Role of Toxic Organizational Climate in the Relationship Between Toxic Leadership Style and Job Burnout with Organizational Trauma. *Public Management Researches*, 18 (68), 171-204. (In Persian)

**DOI:** 10.22111/JMR.2024.46583.6058

**Received:** 06 Sep. 2023

**Revised in revised form:** 21 Apr. 2024

**Accepted:** 16 June. 2024

**Published online:** 22 June 2025

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## میانجی‌گری جو مسموم سازمانی در ارتباط بین سبک رهبری زهر آگین و فلات‌زدگی شغلی با ترومای سازمانی

زهرا رجائی<sup>۱</sup> - سمیرا پور<sup>۲\*</sup> - فاطمه جوان<sup>۳</sup> - سید علی بنی هاشمی<sup>۴</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول، استادیار مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران.  
[s.pour@birjand.ac.ir](mailto:s.pour@birjand.ac.ir)
۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور واحد بیرجند، بیرجند، ایران.
۴. استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی و سنجش اثر میانجی‌گری متغیر جو مسموم سازمانی در رابطه بین متغیرهای سبک رهبری زهر آگین و فلات‌زدگی شغلی بر ترومای سازمانی است. این پژوهش از نظر روش استفاده شده در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار گرفته و از نظر هدف انجام پژوهش، جزو پژوهش‌های کاربردی است. حجم نمونه آماری به تعداد ۱۶۹ نفر از جامعه کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان خراسان جنوبی می‌باشد که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید. برای گردآوری داده‌های موردنیاز پژوهش، پرسشنامه‌ای براساس چهار پرسشنامه استاندارد کورنر (۲۰۱۴)، وویین و هورمن (۲۰۱۵)، حکاک و همکاران (۲۰۱۵) و ماکسول (۲۰۱۵) طراحی شده است. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی و آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. همچنین از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد که متغیرهای سبک رهبری زهر آگین و فلات‌زدگی شغلی بر متغیرهای جو مسموم سازمانی و ترومای سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان خراسان جنوبی، تاثیر معناداری دارند. همچنین نقش میانجی-گری متغیر جو مسموم سازمانی در رابطه بین سبک رهبری زهر آگین و فلات‌زدگی شغلی با ترومای سازمانی مورد تایید قرار گرفت.

**واژه‌های کلیدی:** فلات‌زدگی شغلی؛ سبک رهبری زهر آگین؛ ترومای سازمانی؛ جو مسموم سازمانی؛ سازمان تأمین اجتماعی.

استناد: رجائی، زهرا؛ پور، سمیرا؛ جوان، فاطمه؛ بنی هاشمی، سید علی. (۱۴۰۴). میانجی‌گری جو مسموم سازمانی در ارتباط بین سبک رهبری زهر آگین و فلات‌زدگی شغلی با ترومای سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۸(۶۸)، ۱۷۱-۲۰۴.

DOI: 10.22111/JMR.2024.46583.6058



تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۵ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۲/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۷ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

## مقدمه

امروزه دانش مدیریت رفتار سازمانی نسبت به علوم و دانش موجود در حوزه سرمایه‌های انسانی و علوم مدیریت، بسیار پیچیده شده است. دلیل این امر آن است که متغیرهای مختلف و جدیدی در آن وارد شده که هر کدام از این متغیرها باعث بروز پیامدهای منفی و مخرب بر سازمان می‌شوند. یکی از این متغیرها، خشونت سازمانی است که باید به‌طور جدی در سازمان بررسی شده و کنترل گردد. وجود این چنین رفتارهای غیرکارکردی در سازمان‌های امروزی، با عنوان لبه تاریک دانش مدیریت رفتار سازمانی نام برده می‌شود (Roostae, 2015).

امروزه اینگونه رفتارها در سطح وسیعی، باعث بروز اثرات مخرب در سازمان‌ها می‌شوند و به-عنوان یک پدیده نوظهور و مهم مورد توجه قرار می‌گیرند (Hormann & Vivian, 2005: 162). سازمان‌هایی که در معرض این نوع ضربه روحی قرار گرفته‌اند، با کمبود منابع مالی، رکود و احتمالاً ورشکستگی روبه‌رو شده‌اند (Valiangas et al., 2009: 228) و نتیجه آن جز عدم اعتماد به سازمان و همکاران، بی‌قراری در سازمان و بروز اضطراب و فشار برای کارکنان نبوده است (Dihimpour & Dolati, 2016: 86).

این ضربات روحی که از آن به عنوان ترومای سازمانی یاد می‌شود، یکی از راهبردها و نظریه‌های مهم بیان شده در حوزه علوم مدیریت و سازمان، در جهت مقابله با ناآرامی‌های سازمانی است (Sarlak & Kolivand, 2015: 124). از طرفی، یکی از موضوعاتی که در حوزه رفتار سازمانی مورد توجه قرار گرفته و آن را به نوعی موجد ترومای سازمانی معرفی کرده‌اند، رهبری زهرآگین است (Zare & Sepahvand, 2017: 193). این رهبران با دچار شدن به کمبودها و کاستی‌های مدیریتی، صلاحیت تجربی و تخصصی خود را از دست داده و در نتیجه جایگاه مدیریتی خود را به سیار مدیران مرتبط و وابسته می‌دانند. آنها تحمل قبول و پذیرش انتقادات سازنده در سیستم سازمانی را نداشته و با خودکامکی و تهدید، هرگونه تفکر انتقادی را سرکوب می‌کنند (Schmidt, 2008: 19). رهبری زهرآگین با کج‌رفتاری و بروز اخلاقیات شخصی ناکارآمدشان، صدمات و آسیب‌های بلندمدت و غیرقابل جبرانی را به سازمانها می‌زنند و باعث کاهش رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان می‌گردند و موجبات جابجایی، استرس، خستگی عاطفی، درک بی‌عدالتی سازمانی توسط کارکنان، کاهش دلبستگی و تعهد کارکنان را فراهم می‌آورند (Spranger, 2014).

یکی دیگر از عوامل اثرگذار در ترومای سازمانی، پدیده فلات زدگی شغلی می‌باشد (Mirkamali et al., 2018: 4). فلات زدگی شغلی، نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد است که

احتمال حرکت در سلسله مراتب سازمان در آینده برای وی بسیار کم است (Ahmadi & Nadi, 2019). از آنجا که اکثر کارکنان، ارتقاء در مسیر و پیشرفت شغلی را به عنوان یک عامل اساسی و نمادی مهم در تعیین موفقیت شغلی قلمداد می‌کنند، مسأله فلات‌زدگی شغلی برای تمام سازمان‌ها، مسأله‌ای حائز اهمیت است (Oriarewo et al., 2013: 3). در حقیقت، فلات‌زدگی شغلی از مهمترین عواملی است که موفقیت و پیشرفت در کارراهه و مسیر شغلی سرمایه‌های انسانی سازمان را با تهدید جدی مواجه می‌سازد. فلات‌زدگی شغلی بیان‌کننده کاهش یادگیری فردی، عدم پیشرفت و رکود بوده و نوعی احساس شکست و افسردگی را برای فرد به ارمغان می‌آورد (Sue et al., 2017: 195). پدیده فلات‌زدگی شغلی، مقوله‌ای بسیار درخور توجه برای سازمان است؛ چرا که اگر مدیریت نشود، اثرات منفی و مضر بر کارکنان و به تبع آن، کل سازمان دارد. نتایج پژوهش‌ها نشان‌دهنده تاثیرات منفی فلات‌زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی و ترک خدمت کارکنان، تاثیرات روانی منفی بر کارکنان (Khanifar, 2015: 70)، عامل کاهش رضایت شغلی کارکنان و عاملی مخرب و کاهش‌دهنده در تعهد سازمانی و دلبستگی به کار می‌باشد. از طرف دیگر، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که جو سازمانی سالم می‌تواند در ایجاد و بروز انگیزه کارکنان؛ مشارکت کلیه افراد در تصمیمات و بهبود روحیه؛ خلاقیت و نوآوری آنان؛ ایجاد فضای کارآفرینی (Heydari et al., 2018: 68) و ... موثر باشد. با این وجود، جو سازمانی ناسالم می‌تواند به عنوان عامل مهم بوجود آورنده فشار روانی باشد. در صورتی که فشارهای روانی در یک سازمان با افزایش روبه‌رو شود، می‌تواند تهدیدکننده اهداف سازمانی باشد، منجر به تحلیل نیروها شود و در نهایت کیفیت عملکرد کارکنان سازمان را کاهش دهد (Zare et al., 2017: 25). جو مسموم در سازمان منجر به اثرات منفی بر تصمیم‌گیری‌ها، عملکرد، بهره‌وری و ذهن می‌شود. به عبارت دیگر، حاصل وارد کردن سمیت سازمانی در کالبد و جسم جو سازمان، منجر به بروز جو مسموم سازمانی می‌گردد. این‌گونه سازمان‌ها باعث بروز فشارهای روانی بالا و سطح نارضایتی قابل توجهی در کارکنان سازمان می‌شوند که بسیار بالاتر از مسائل و مشکلات معمولی و روزمره در کار است. ناخشنودی و فشار روانی، نتیجه‌ی روابط انسانی مخرب است (Too & Harvey, 2012: 174).

سازمان تأمین اجتماعی با استقرار نظام‌های تأمین اجتماعی، ارائه حمایت‌های اجتماعی و اجرای بیمه‌های اجتماعی و خصوصی نقش اساسی در استقرار عدالت اجتماعی و برخورداری از رفاه متناسب با ظرفیت‌ها و قابلیت‌های افراد و توسعه همه جانبه ملی رشد معنوی و نهایتاً توسعه اجتماعی دارد و سرمایه انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و موتور محرکه تحول در سازمان

تامین اجتماعی است و از آن جایی که بی‌توجهی به ترومای سازمانی موجب ورود صدمات جدی به سازمان شده و می‌تواند برای سازمان زیانبار باشد، لذا شناسایی عوامل ایجاد کننده ترومای سازمانی و راهکارهای کاهش آن بسیار حائز اهمیت است؛ بخصوص که بسیاری از سازمان‌ها از جمله سازمان تامین اجتماعی به سمت مسطح شدن پیش می‌روند، فلات زدگی اجتناب ناپذیر خواهد بود و امروزه ساختارهای سازمانی به سرعت در حال تغییرند و اصلاح ساختار تشکیلاتی سازمان تأمین اجتماعی نیز در سال ۱۳۹۹ انجام شد و کوچک‌سازی یکی از اهداف اصلاح ساختاری بوده که از نتایج این روند می‌توان به تخت و مسطح شدن ساختار آن اشاره نمود تا بتوان، مزیت‌های رقابتی کسب نمود و این خود باعث کوتاه شدن مراحل ترقی شغلی و فلات زدگی شغلی می‌گردد. این امر بدان معناست که تجربه فلات شغلی در القاکننده نوعی احساس افسردگی است که کارکنان، مدیران و سازمانها باید سعی در برطرف کردن آن کنند زیرا در کنار سازمان، ساختار و نهاد، کارگزار و نیروی انسانی از اهمیت بالایی در مسیر تحقق اهداف برخوردارند و به همین خاطر، منابع انسانی نقش جدی در انجام صحیح مأموریت‌ها در هر سازمان دارد و مدیران سازمان تامین اجتماعی باید بتوانند با شناخت این عوامل، از بروز این‌گونه کنش‌ها در سازمان متبوع و در بین کارکنان جلوگیری نمایند. با توجه به حساسیت مدیران و مسئولان منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی در راستای توجه بیشتر به اهمیت حوزه منابع انسانی و رفع بیماری‌های سازمانی در این حوزه، این مسئله منجر به بهره‌وری بالاتر و ارائه خدمات باکیفیت‌تر به ارباب‌رجوع سازمان خواهد شد. حال با توجه به آنچه که مطرح شد، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ این سوال است که آیا جو مسموم سازمانی می‌تواند به عنوان متغیر میانجی، رابطه بین سبک رهبری زهرآگین و فلات زدگی شغلی با ترومای سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد؟

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

پاتووویونوشانا هورمن (۲۰۱۵)، ترومای سازمانی را براساس تعریف ارائه شده توسط هووارد استین (۱۹۹۱)، چنین تعریف می‌کند: «ترومای سازمانی پدیده‌ای است که اگر در یک سازمان رسوخ کند، شوک بزرگی به همه گروه‌های سازمانی، افراد درون سازمان و حتی خانواده‌های کارکنان وارد می‌کند و منجر به درهم‌شکستن ساختارهای محافظتی و دفاعی سازمان می‌شود. این پدیده در نهایت منجر به احساس دل‌سردی شدید، ناامیدی و یاس در سازمان می‌گردد». در یک تعریف دیگر، ضربه‌ها و تکان‌های شدید ناگهانی به سازمان که معمولاً به دلیل سوء عملکرد ارکان سازمان شامل محیط، فناوری، ساختار، اهداف و افراد سازمان است، را ترومای سازمانی می‌نامند. به

عنوان مثال، زمانی که ارکان سازمان (کارکنان و مدیران) با عملکرد نامناسب خود، چهره سازمان را در ابعاد ذینفعان و جامعه خراب کنند و موجب بدبینی آنها به سازمان شوند؛ کارکنان و سازمان با زیان‌های معنوی-مادی و فشارهای روحی-روانی روبه‌رو می‌شوند (Sarlak & Kolivand, 2015: 129). سازمان‌هایی که با ترومای سازمانی روبه‌رو هستند، کارکنانشان دچار ناامیدی و یاس بوده و آینده روشنی را برای خود و سازمان متصور نیستند. این امر منجر به از دست رفتن انگیزه‌ها، بروز افسردگی و در نهایت تقلیل انرژی سازمانی می‌شود (Ahmadi & Shirazi, 2014: 95). براساس نظریه چهره‌های سازمانی، چهره اداره‌کننده ضربات روحی سازمانی یکی از چهره‌هایی است که همه سازمان‌ها جهت ادامه بقا در هنگام رویارویی با محیط پر آشوب بیرونی، باید از خود بجا بگذارند. سازمان‌ها به مثابه موجودات دارای بقا، باید از توان بالایی در جهت نشان‌دادن عکس‌العمل مناسب در برابر ضربات وارده بر پیکره خود برخوردار باشند. این امر باعث می‌شود تا سازمان‌ها بتوانند در محیط‌های پرتلاطم امروزی به حیات خود ادامه دهند.

جدول شماره ۱: مشخصه‌های ظهور ترومای سازمانی کورنر (۲۰۱۴)

مشخصات	تعریف
بروز روحیه ناامیدی و یاس	از دست رفتن خوش‌بینی و روحیه در بین افراد سازمان و در نتیجه کاهش انرژی و انگیزه لازم برای انجام کارها
وجود عصبانیت، ترس و افسردگی در کارکنان	ظهور افسردگی در بین کارکنان سازمان و بروز روابط همراه با پرخاشگری و ترس
پایین آمدن سطح هویت سازمانی	کمرنگ شدن هویت سازمانی
بروز اضطراب و استرس در سازمان	شکل‌گیری سریع اضطراب و استرس در بین کلیه کارکنان سازمان
تمرکز بر روابط داخلی	تاکید بر روابط درونی جهت ایجاد حمایت و امنیت کارکنان
عدم ارتباط بین سازمان و محیط	نگاه به محیط بیرون به عنوان یک نیروی تهاجمی و دشمن

متغیر مورد بررسی دیگر در این مطالعه، فلات زندگی شغلی است. منظور از فلات‌زدگی شغلی، رسیدن به مرحله‌ای از مسیر شغلی است که در آن مرحله امکان ترقی به سطوح بالاتر سازمانی میسر نباشد و یا این امکان کاهش یابد (Sani Hassan et al., 2006). فاستر، شاستری و ویتان (۲۰۰۴) معتقدند که بروز فلات‌زدگی در سازمان، احساس ناکامی روانی و ناامیدی است که کارکنان سازمان در مسیر ترقی و پیشرفت حرفه‌ای و شغلی خود، زمانی که با توقف دائم یا موقت روبه‌رو شوند، آن را تجربه می‌کنند. در پژوهش دیگری، آنگوری و آنگولا (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که

اگر کارکنان سازمان، احساس عدم ارتقا در سلسله مراتب سازمانی را دریابند یا مشکلاتی در این مسیر مشاهده کنند، فلات‌زدگی شغلی رخ می‌دهد.

جدول شماره ۲: عوامل تاثیرگذار بر متغیر فلات‌زدگی شغلی و اثرات آنها بر رفتار شغلی و عملکرد

(Feldman & Vitez, 1988)

مداخلات مدیریتی	تأثیر بر نگرش و عملکرد	منابع فلات‌زدگی شغلی
فراهم نمودن زمینه بازنشستگی کارمندان با عملکرد پایین یا ترک آنها فراهم شدن ستاره‌ها با افزایش منابع	کاهش نگرش‌های شغلی تداوم عملکرد خوب در کوتاه‌مدت	پیش‌بینی نادرست پرسنل استراتژی دفاعی سازمان شرایط کسب و کار بیرونی رشد سازمانی پایین
مدیریت پیشگیری از استرس چرخش شغلی فرصت‌های مطالعاتی خارج از آموزش	نگرش‌های شغلی ضعیف عملکرد ضعیف	ارتباطات بین فردی در شغل تضاد نقش جو سازمانی فرسودگی شغلی و استرس
طراحی مجدد سیاست‌های ارتقا طراحی مجدد سیستم جبران	نگرش‌های شغلی ضعیف عملکرد ضعیف	ارتقا و ترقی پایین کمبود پاداش‌های بیرونی پاداش‌های غیرمشروط عدم توازن در سیستم‌های پاداش
تشکیل واحدهای کار طبیعی ایجاد روابط با مشتری ترکیب وظایف باز بودن کانال‌های بازخورد بارگیری عمودی	زوال نگرش شغلی قابل قبول بودن حداقل عملکرد	پایین بودن هویت شغلی کاهش انگیزش درونی پایین بودن مفهوم شغل کاهش تنوع در مهارت
سیستم‌های اطلاعات مسیر شغلی تداوم پاداش، مشروط به عدم رکود عملکردی	نگرش شغلی مناسب عملکرد راکد	نیازها و ارزش‌های فردی اختیار و امنیت در مسیر شغلی نیاز کم به رشد
بهبود آموزش بازطراحی سیستم انتخاب بهبود سیستم‌های ارزیابی و بازخورد عملکرد	نگرش‌های شغلی ضعیف عملکرد ضعیف	کاستی‌های سیستم انتخاب کمبود آموزش توانایی‌ها و مهارت‌های فردی درک ناکافی از بازخورد

به‌طور کلی ارتباط معناداری بین فلات‌زدگی شغلی و نتایج منفی آن برای کارکنان وجود دارد. از جمله این نتایج منفی می‌توان به تعهد سازمانی پایین‌تر و یا رضایت شغلی کمتر اشاره کرد (Wang, et al., 2014: 323). کارکنانی که با فلات‌زدگی شغلی در سازمان روبه‌رو می‌شوند، تمایل به کار در آنها کاهش پیدا می‌کند. این افراد عواملی از قبیل

نامیدی، احساس گناه و شکست و استرس بالا را تجربه می‌کنند ( Oriarewo, Agbim & Owoicho, 2013: 5).

نخستین بار یک محقق آمریکایی به نام جین لیپمن بلومن، مفهوم رهبری زهرآگین را مطرح کرد. وی اعتقاد داشت که بعضی از رهبران با بروز برخی از رفتارهای خود باعث قطب‌بندی و افتراق در کارکنان رده پایین خود و یا زیردستان می‌شوند. از نظر بلومن، سبک رهبری زهرآگین علاوه بر مسائل سیاسی، در سازمان‌های مختلف تجاری نیز مشاهده شده است (Heppell, 2011: 243). رهبران زهرآگین از نظر لیپمن-بلومن، به کسانی گفته می‌شود که به‌صورت عمده اثرات طولانی‌مدت و منفی بر جامعه، کمیته‌ها، سازمان‌ها و افراد می‌گذارند. این اثرات منفی از طریق رفتارهای مخرب این افراد ایجاد می‌شود (Lipman- Blumen, 2005).

محققان دیگری، رهبری سخت‌گیرانه یا رهبری زهرآگین را به عنوان یک نوع سبک از رهبری می‌دانند که در آن رفتارهای تکرارشونده و نظام‌مندی از طرف سرپرست، کارفرما یا رهبر انجام می‌شود و منافع سازمان را به خطر می‌اندازد. این رفتارها از طریق بروز موانع در انجام وظایف و رسیدن اهداف، کاهش اثربخشی درون سازمانی، کاهش رضایت و انگیزش کارکنان و یا تحلیل منابع انجام می‌شود (Einarsen et al., 2010: 211). به‌عبارت‌دیگر، رهبری زهرآگین بیانگر نوعی از روابط را در درون سازمان است که در صورت وجود آن، روابط کاری سازنده و سالم دچار تزلزل شده و اثربخشی و کارایی در سازمان، ذره ذره نابود می‌شود (Marturano & Gosling, 2008). در یک سازمان، محیط کار می‌تواند در وضعیت روانی، جسمی، رفاهی، اجتماعی و عملکردی کارکنان اثر مستقیم یا غیرمستقیم با تاثیرات منفی و مثبت بگذارد (Too & Harvey, 2012: 171). از این‌رو، مفهوم سمیت سازمانی بیان می‌گردد که به معنی درد و تلخ‌کامی است که کارکنان سازمان را از کار جدا کرده و عزت نفس آنها را نشانه می‌گیرد (Stark, 2003). این سموم سازمانی که بر بدنه سازمان تزریق شده و سازمان را تبدیل به یک سازمان زهرآگین می‌کنند، شامل فرهنگ سمّی، مدیریت سمّی یا رهبری سمّی است (Reed, 2004: 69). بنابراین طبق بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش، به اعتقاد محققین، سبک رهبری زهرآگین با وجود اهمیت بالای آن جزو سبک‌هایی است که در نیمه تاریک یا پنهان رهبری قرار دارد.

## پیشینه تحقیق

ملکی مین‌باش رزگاه، رستگار، عین‌علی، باقری و هوشمند (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان "تأملی بر نقش ترومای سازمانی بر بدبینی سازمانی با نقش تعدیلگر سرمایه روان‌شناختی" انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان دانشگاه سمنان بود که از بین آنها ۲۱۳ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج نشان داد که ترومای سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر بدبینی سازمانی دارد. همچنین، سرمایه روان‌شناختی رابطه بین ترومای سازمانی و بدبینی سازمانی را تعدیل می‌کند.

قائدامینی هارونی، ابراهیم زاده دستجردی و ابراهیم پور (۲۰۲۱) تحقیقی تحت عنوان "بررسی تاثیر قلدری در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق رهبری زهرآگین و رهبری مخرب" انجام دادند. جامعه آماری آن کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) به تعداد ۶۶۰ نفر بودند که از طریق نمونه‌گیری کوکران تعداد ۲۴۴ نفر به عنوان نمونه از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج تحقیق نشان داد که قلدری در محیط کار از طریق رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تاثیر مثبت و معناداری دارد و از طریق رهبری زهرآگین بر رفتارهای انحرافی در محیط کار نیز تاثیر مثبت و معناداری دارد.

مهربان (۲۰۲۱) نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی در رابطه میان فلات‌زدگی شغلی با سلامت اداری کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تبریز را انجام داد. جامعه آماری شامل همه کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تبریز بودند که بر اساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۴۵ نفر به عنوان نمونه مورد مطالعه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. به‌منظور تحلیل داده‌ها از تکنیک معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار آماری Lisrel استفاده شد. یافته‌های کمی حاصل از آزمون فرضیه پژوهش نشان داد که میان فلات‌زدگی شغلی و بی‌تفاوتی سازمانی با سلامت اداری کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد و بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه میان فلات‌زدگی شغلی با سلامت اداری نقش میانجی داشته است.

زارع و سپهوند (۲۰۱۹) در پژوهشی، نقش میانجی‌گری سکوت سازمانی را در ارتباط با دو متغیر سبک رهبری زهرآگین و ترومای سازمانی مورد بررسی قرار دادند. نتایج این

پژوهش حاکی از ارتباط مثبت و معنادار سبک رهبری زهرآگین و ترومای سازمانی و بین رهبری زهرآگین و سکوت سازمانی بوده است. همچنین نقش متغیر میانجی سکوت سازمانی در رابطه بین دو متغیر سبک رهبری زهرآگین و ترومای سازمانی تایید گردید. یافته‌های این پژوهش موید این مطلب است که رهبران زهرآگین می‌توانند زمینه بروز ترومای سازمانی را از طریق حاکم ساختن جو سکوت سازمانی تسریع بخشند.

شکوه و نیک پور (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر دل‌بستگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی، پرداختند. روش تحقیق توصیفی-همبستگی می‌باشد که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری، شامل کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان (هفت سازمان) است و تعداد ۳۰۱ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. همچنین روش نمونه‌گیری در این تحقیق، طبقه‌ای متناسب با حجم است. ابزارهای مورد استفاده جهت جمع‌آوری داده‌ها، دو پرسشنامه رهبری زهرآگین اشمیت (۲۰۰۸) و دل‌بستگی کاری شافیلی و باکر (۲۰۰۸) می‌باشد که روایی محتوایی و سازه و همچنین پایایی آن‌ها به تایید رسیده است. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است و نرم‌افزارهای مورد استفاده، SPSS و AMOS می‌باشند. با توجه به مدل نهایی می‌توان گفت که رهبری زهرآگین و ابعاد آن یعنی رهبری توهین‌آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفتگی رهبری، جاه‌طلبی رهبری و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن بر دل‌بستگی کاری کارکنان تأثیر منفی و معنادار می‌گذارند. با توجه به نتایج حاصله پیشنهاد می‌گردد که اقدامات و سازوکارهای لازم در جهت پیش‌گیری از به وجود آمدن سبک رهبری زهرآگین در سازمان‌های دولتی به عمل آید.

عیدی پور و همکاران (۲۰۱۹) هدف از انجام تحقیق خود را بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم عنوان کردند. روش تحقیق به صورت توصیفی است و در دسته تحقیقات کاربردی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان رسمی وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۳۳۵ نفر بود. حجم نمونه تحقیق بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۸۰ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده تحقیق چهار پرسش‌نامه استاندارد رهبری زهرآگین اشمیت (۲۰۰۸)، پرسش‌نامه ماکیاولیسم روث آلاس (۲۰۰۹)،

پرسش نامه بدبینی سازمانی کالاگان (۲۰۰۹) و بیگانگی شغلی بانای و ریسل (۲۰۰۷) بود. روایی محتوایی پرسش نامه‌ها به وسیله ۶ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه رازی تایید شد و پایایی این پرسش نامه‌ها به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۸۷، ۰/۸۸ و ۰/۸۴ تعیین شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و مدل تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزارهای Spss و Amos استفاده شده است. نتایج نشان داد که، رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی به ترتیب با ضریب تاثیر ۰/۵۳ و ۰/۵۰ تأثیر مثبتی دارد. همچنین، می‌توان ادعا کرد که ماکیاولیسم نقش میانجی را با ضریب اثر ۰/۳۲ و ۰/۳۴ صدم، به ترتیب برای تأثیر رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی ایفا می‌کند.

زارع، ابراهیمی، سنجقی و رمضانی (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای به شناسایی و رتبه‌بندی متغیرهای موثر در ایجاد جو مسموم سازمانی به عنوان عاملی تاثیرگذار در بروز فرهنگ مسموم سازمانی پرداختند. آنها نشان دادند که سبک رهبری زهرآگین از جهت میزان اهمیت با وزن ۰/۵۹۱ در رتبه اول قرار دارند.

حکاک و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود، تحلیل بررسی نقش جو مسموم سازمانی بر اینرسی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی سکوت سازمانی را مورد مطالعه قرار دادند. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و از شاخه مطالعات پیمایشی به شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش را تعداد ۲۲۰ نفر از کارکنان رسمی ستاد شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی در شیراز تشکیل داده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای به تعداد ۱۳۴ نفر انتخاب شد. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری شد. برای تحلیل آن‌ها نیز از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار آماری Smart PLS استفاده شد. مدل مفهومی تحقیق از برازش مطلوبی برخوردار بود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که جو مسموم سازمانی رابطه مثبت و معناداری با سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی دارد. یافته‌های تحقیق دلالت بر وجود رابطه مثبت و معنادار بین سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی دارد.

توتار، توزکوگلو و سارخانوو<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان «نقش میانجی بدبینی سازمانی در رابطه بین بی‌تمدنی در محل کار و سکوت سازمانی» انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شاغل در شرکت‌های خدماتی آنکارا بود که از بین آنها ۴۵۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد که بین بی‌نزاکتی در محل کار و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و نقش میانجی بدبینی سازمانی در رابطه بین بی‌نزاکتی در محل کار و سکوت سازمانی تایید شد.

ووین و هورمان<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در مقاله‌ای تحت عنوان تروما در سازمانهای غیردولتی به مطالعه پدیده ترومای سازمانی در سازمان‌های غیرانتفاعی ماموریت محور پرداختند و بینش‌های مهم مرتبط با ضربه روانی و مداخله‌ها در سازمان‌های آسیب دیده با شناخت علائم و اثراتی که مانع آن می‌شود. تحلیل نمودند و مجموعه‌ای از ویژگی‌ها تروما سازمانی را توصیف و ترسیم کردند که سبب کاهش تعهد سازمانی، تحلیل رفتن انگیزه کارکنان، ضعف عملکرد سازمان، جو نامناسب سازمانی، کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان، رکود، ورشکستگی و کاهش منابع مالی، استرس و اضطراب، غمناک بودن، بیقراری، بی‌اعتیادی به همکاران و سازمان، کاهش هویت سازمانی، حاکم شدن روحیه یأس و ناامیدی، آسیب‌رسانی به برند سازمان، سهم بازار و از دست دادن مشتریان، وفاداری سازمانی، سرمایه اجتماعی و تنزل درجه و رتبه سازمان‌ها، می‌شود و استراتژیهای توسعه سازمانی یا OD را در این زمینه پیشنهاد نمودند.

ماکسول<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در رساله دکتری خود با عنوان "منابع انسانی و رهبری زهرآگین" بیان می‌کند با وجود اینکه رهبری زهرآگین، روحیه، بهره‌وری و اثربخشی سازمانی را تخریب می‌کند ولی تحقیقات صورت گرفته صرفاً به بررسی دیدگاه کارکنان و گاهی اوقات برخورد سازمان‌ها در زمینه چگونگی رسیدگی به رفتارهای سمی در سازمان پرداخته است و این تحقیقات دیدگاه مدیران منابع انسانی که باید وجود رفتارهای سمی در سازمان را شناسایی و به آنها رسیدگی کنند، را مورد بررسی قرار نداده‌اند. برای ازبین بردن این

1. Tutar, Tuzcuoğlu & Sarkhanov

2. Vivian & Hormann

3. Maxwell

شکاف، هدف این پژوهش بررسی چگونگی برخورد مدیران منابع انسانی با اثرات مخرب رهبری زهرآگین بود. در این پژوهش با ۷ نفر از مدیرانی که تجربه برخورد با رهبران زهرآگین را داشتند، مصاحبه شد و در قسمتی از پژوهش خودکامگی، رفتارهای توهین‌آمیز، خودشیفتگی، رفتارهای جاه‌طلبانه، ارتباطات و غیرقابل پیش‌بینی بودن به عنوان ابعاد رهبری زهرآگین تعیین شد.

کورنر<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) به بررسی تأثیرات واکنش یک کارگر تأثیرگذار به قرار گرفتن در وضعیت فلات شغلی بر اعضای درون گروهی پرداخت با استفاده از مفاهیم فلات شغلی، تناسب فرد-سازمان، و جو سازمانی، مجموعه‌ای از گزاره‌ها نسبت به پاسخ کارگر تأثیرگذار بود. و یک کارگر با نفوذ شغلی می‌تواند بر درون گروهی که با آن در ارتباط است تأثیر بگذارد. کارگری که به طور غیر مؤثری فلات زندگی شغلی را تجربه کرده است، نه تنها بهره‌وری پایینی دارد، بلکه به رفتارهای منفی مانند غیبت، کناره‌گیری و تغییر مکرر شغل نیز متوسل می‌شود. هنگامی که سایر اعضای گروه متوجه آن شوند، چنین رفتاری می‌تواند بر نگرش‌ها و رفتارهای آنها تأثیر منفی بگذارد. فرآیند اجتماعی شدن سازمانی می‌تواند با تأثیرات واکنش افراد با نفوذ غیرمؤثر رفتارهای منفی افرادی که فلات شغلی را تجربه کرده‌اند مقابله کند. این امر در صورتی امکان‌پذیر است که فرآیند اجتماعی‌سازی به اندازه کافی قوی باشد که بتواند بر برخی ویژگی‌های شخصی اعضای درون گروه و ارتباط آن‌ها با فرد دارای موقعیت شغلی با ایجاد محیطی که در آن پیشرفت شغلی، انتظارات عملکرد، و انتظارات نقش روشن است غلبه کند.

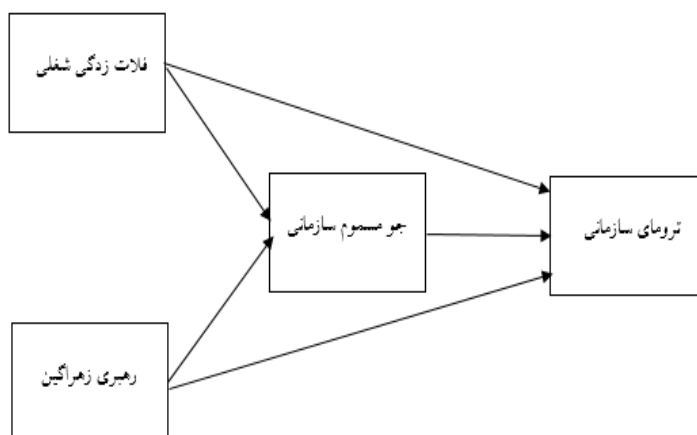
### مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

پژوهش‌های معدودی به بررسی تأثیر فلات زندگی بر ترومای سازمانی پرداخته‌اند؛ بنابراین، پژوهش در این زمینه، نو به شمار می‌رود. همچنین، موضوعاتی همچون افسردگی و از دست رفتن انرژی و انگیزه‌های کاری که از مشخصات یک سازمان ترومازده است به وضوح در بدنه سازمان‌ها، مشاهده می‌شود که ضرورت پرداختن به این تحقیق را مضاعف می‌کند. از این رو براساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق، فرضیات تحقیق حاضر به این شرح است:

<sup>1</sup>. Conner

۱. فلات‌زدگی شغلی بر ترومای سازمانی تأثیر معناداری دارد.
۲. سبک رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی تأثیر معناداری دارد.
۳. فلات‌زدگی شغلی بر جو مسموم سازمانی تأثیر معناداری دارد.
۴. سبک رهبری زهرآگین بر جو مسموم سازمانی تأثیر معناداری دارد.
۵. جو مسموم سازمانی بر ترومای سازمانی تأثیر معناداری دارد.
۶. فلات‌زدگی شغلی بر ترومای سازمانی با نقش میانجی جو مسموم سازمانی تأثیر معناداری دارد.
۷. سبک رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی با نقش میانجی جو مسموم سازمانی تأثیر معناداری دارد.

با توجه به فرضیه‌های پژوهش، مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل زیر است:



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش ( محقق ساخته بر اساس کورنر<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) و ماکسول<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) و ووبین و هورمن<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) و حکاک و همکاران (۲۰۱۶) )

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف انجام، جزو مطالعات کاربردی محسوب می‌شود. داده‌های

1. Conner

2. Maxwell

3. Vivian & Hormann

تحقیق حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی می‌باشند.

جامعه آماری این پژوهش، کارکنان سازمان تأمین اجتماعی خراسان جنوبی هستند. از آنجا که روش شناسی مدلیابی معادلات ساختاری، تا حدود زیادی با برخی از جنبه های رگرسیون چند متغیری شباهت دارد، می‌توان از اصول تعیین حجم نمونه در تحلیل رگرسیون چند متغیری به منظور تعیین حجم نمونه در مدلیابی معادلات ساختاری استفاده نمود (Hooman, 2014: 22). در تحلیل رگرسیون چند متغیری نسبت تعداد نمونه (مشاهدات) به متغیرهای مستقل نباید از ۵ کمتر باشد. در غیر اینصورت نتایج حاصل از معادله رگرسیون چندان تعمیم پذیر نخواهد بود (Hirro & et al., 1995: 105). نسبت محافظه کارانه تر ۱۰ مشاهده به ازای هر متغیر مستقل را هالینسکی و فلورت (۱۹۷۰) و میلر و کانس (۱۹۷۳) پیشنهاد نموده‌اند. از دیدگاه جیمز استیونس حتی در نظر گرفتن ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر پیش‌بین در تحلیل رگرسیون چند گانه با روش معمولی کمترین مجذورات استاندارد، یک قاعده سر انگشتی خوب به حساب می‌آید (هومن، ۱۳۸۴، ۲۲). پس به طور کلی در روش شناسی مدلیابی معادلات ساختاری بر اساس کوواریانس و با استفاده از نرم افزارهای آموس و لیزرل تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود:

$$n - 15q$$

که در آن  $q$  تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه‌ها (سوالات) پرسشنامه و  $n$  حجم نمونه است. پس به طور مثال اگر پرسشنامه ای دارای ۳۰ گویه یا سوال است، حجم نمونه این تحقیق حداقل ۱۵۰ می‌باشد (Ahmadi & Salehi, 2000: 314).

پرسشنامه تحقیق حاضر بر اساس مدل نظری کورنر (۲۰۱۴) در زمینه فلات‌زدگی شغلی و پرسشنامه دیگر بر اساس مدل نظری ماکسول (۲۰۱۵) در زمینه رهبری زهرآگین طراحی شده است. همچنین پرسشنامه‌ای بر اساس مدل نظری حکاک و همکاران (۱۳۹۵) در زمینه جو مسموم سازمانی و پرسشنامه‌ای بر اساس مدل نظری وووین و هورمن (۲۰۱۵) در زمینه ترومای سازمانی طراحی شده است. این پرسشنامه شامل ۲۶ گویه با طیف پنج تایی لیکرت (جدول ۴) می‌باشد. همچنین، چهار پرسش عمومی شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کار نیز در پرسشنامه لحاظ شده است.

جدول شماره ۴: کمی‌سازی طیف لیکرت پنج درجه

گزینه انتخابی	کاملاً مخالف	مخالف	ممتنع	موافق	کاملاً موافق
امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵

جدول شماره ۵: ابعاد و گویه‌های پرسشنامه تحقیق حاضر

ابعاد	منبع پرسشنامه	تعداد گویه‌ها	شماره سوالات
فلات زدگی شغلی	کورنر (۲۰۱۴)	۶	۱-۶
ترومای سازمانی	وووین و هورمن (۲۰۱۵)	۵	۱۹-۱۵
جو مسموم سازمانی	حکاک و همکاران (۲۰۱۶)	۷	۲۶-۲۰
سبک رهبری زهرآگین	ماکسول (۲۰۱۵)	۸	۷-۱۴

در این پژوهش برای ارزیابی روایی پرسشنامه از روش مدل بیرونی استفاده شده است. بدین صورت که پرسشنامه به تعدادی از صاحب نظران و اساتید راهنما و مشاور داده شده و از آنها در مورد سوالات و ارزیابی فرضیه‌ها نظرخواهی گردید که به اتفاق پرسشنامه را تایید نمودند. یکی از روش‌های محاسبه پایایی، ضریب آلفای کرونباخ است. چنانچه ضریب آلفای کرونباخ برای یک مقیاس بیش از ۰/۷ محاسبه گردد، پایایی آن مقیاس مطلوب ارزیابی می‌شود.

جدول شماره ۶: خروجی آلفای کرونباخ سازه‌های مطالعه

ابعاد	تعداد سوالات	شماره سوالات	آلفای کرونباخ
فلات زدگی شغلی	۶	۱-۶	۰/۷۶۹
جو مسموم سازمانی	۷	۲۶-۲۰	۰/۷۰۸
رهبری زهرآگین	۸	۱۴-۷	۰/۷۸۱
ترومای سازمانی	۵	۱۹-۱۵	۰/۸۴۴
کل پرسشنامه	۲۶	۲۶-۱	۰/۷۵۵

در این مطالعه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۵۵ بدست آمده است. بنابراین پایایی پرسشنامه‌ها مطلوب ارزیابی گردیده است.

نتایج آمار توصیفی نشان داد که ۶۶/۹ درصد از پاسخگویان را مردان و ۳۳/۱ درصد از پاسخگویان را زنان تشکیل داده‌اند.

۸/۳ درصد از پاسخگویان در رده سنی کمتر از ۳۰ سال، ۶۶/۹ درصد بین ۳۰ تا ۴۰

سال، ۱۶/۶ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۸/۳ درصد بالای ۵۰ سال می‌باشند. ۰/۱۳ درصد از پاسخگویان ۳ تا ۵ سال سابقه و ۵۳/۸ درصد از پاسخگویان ۵ تا ۱۰ سال و ۳۳/۱ درصد از پاسخگویان بیشتر از ۱۰ سال سابقه کار دارند. بیشترین میانگین مربوط به متغیر جو مسموم سازمانی (۳/۷۲) و کمترین میانگین مربوط به متغیر فلات زدگی (۳/۱۸) می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

در اولین مرحله از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر، آزمون کفایت حجم نمونه انجام شده است. مقدار آماره آزمون KMO برابر ۰/۸۸ در سطح معناداری ۰/۰۰۰ به دست آمد که با توجه به بالا بودن این مقدار از ۰/۷، نشان‌دهنده توان آماری و کفایت حجم نمونه مورد بررسی در این پژوهش است. در ادامه آزمون چولگی و کشیدگی به جهت بررسی وضعیت نرمال بودن متغیرهای پژوهش انجام گرفت.

جدول شماره ۷: نتایج حاصل از آزمون نرمال بودن

شاخصها	فلات زدگی	سبک رهبری زهرآگین	ترومای سازمانی	جو مسموم سازمانی
چولگی <sup>۱</sup>	-۰/۲۴	-۰/۲۰	-۰/۱۴	-۰/۳۶
کشیدگی <sup>۲</sup>	-۰/۴۲	-۰/۴۲	-۰/۸۰	-۰/۲۹

نتایج آزمون پیرسون بین متغیرهای پژوهش نیز در جدول ۸ نشان داده شده است.

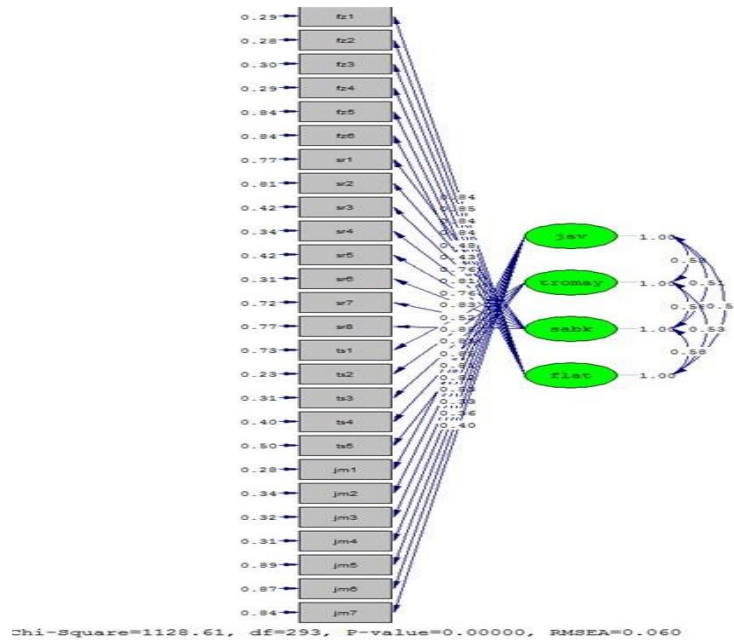
جدول شماره ۸: نتایج آزمون همبستگی میان متغیرهای پژوهش

جو مسموم سازمانی	ترومای سازمانی	سبک رهبری زهرآگین	فلات زدگی	
۰/۶۱	۰/۵۱	۰/۶۶	۱	فلات زدگی
۰/۶۱	۰/۵۵	۱	۰/۶۶	سبک رهبری زهرآگین
۰/۴۷	۱	۰/۵۵	۰/۵۱	ترومای سازمانی
۱	۰/۴۷	۰/۶۱	۰/۶۱	جو مسموم سازمانی

با توجه به آنکه سطح معناداری در کلیه متغیرهای پژوهش از مقدار ۰/۰۵ کوچکتر است، در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ارتباط معنادار بین متغیرهای مستقل و وابسته را پذیرفت.

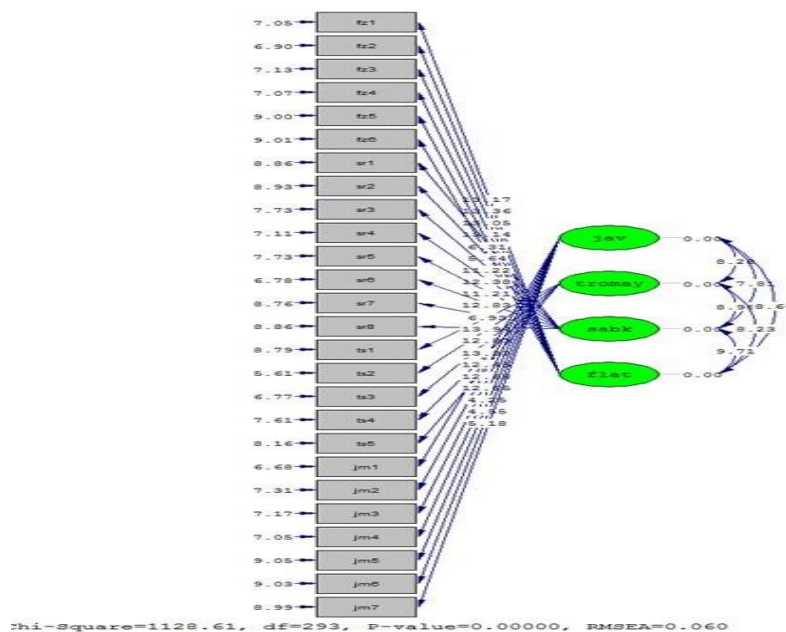
1. Skewness

2. Kurtosis



شکل شماره ۲: تحلیل عاملی تاییدی در حالت استاندارد

با توجه به شکل ۲، بار عاملی سوالات بالاتر از ۳۰٪ در حالت استاندارد، قابل قبول و معنادار خواهد بود. همچنین در حالت معناداری، مقادیر بار عاملی برای سوالات، بیش از ۱/۹۶ است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کلیه سوالات پرسش‌نامه مورد تایید قرار گرفته و می‌توانند متغیر پنهان را به خوبی بسنجند.

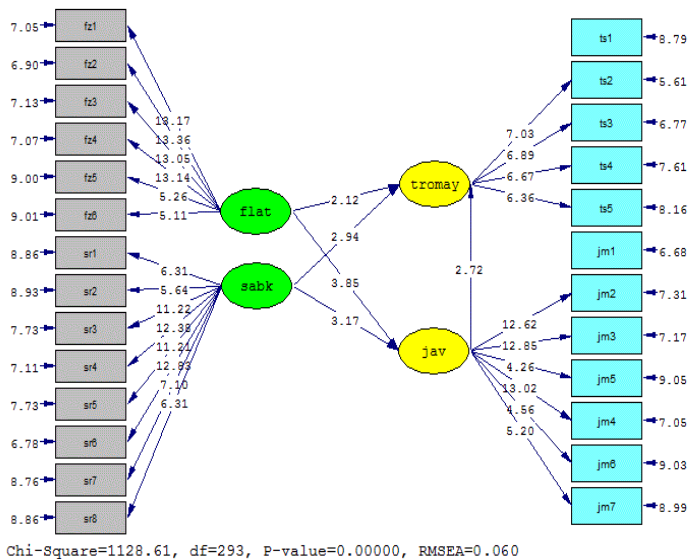


شکل شماره ۳: تحلیل عاملی تاییدی در حالت t-value

شکل شماره ۳ متغیرهای پژوهش را در حالت معناداری نشان می‌دهد که می‌توان گفت همه سوالات، معنادار و قابل قبول تلقی می‌شوند و مدل مفهومی نیز دارای برازش مناسبی است.

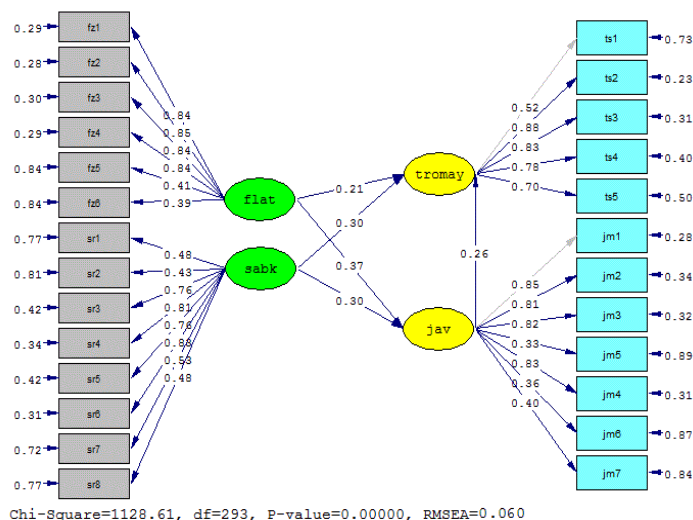
### آزمون فرضیه‌های پژوهش

در این پژوهش از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل جهت بررسی صحت فرضیه‌های تحقیق، استفاده شده است. شکل ۴ نتایج مدل‌سازی با استفاده از نرم‌افزار را در حالت معنی‌داری و شکل ۵ نتایج مدل‌سازی را در حالت استاندارد نشان می‌دهد.



شکل شماره ۴: مدلسازی معادلات ساختاری (معنی‌داری)

در حالت معنی‌داری مدل‌سازی معادلات ساختاری، بار عاملی بین متغیرهای مستقل و وابسته باید بیش از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- قرار گیرد. با توجه به شکل ۴، کلیه مقادیر از ۱/۹۶ بیشتر است که این موضوع دلالت بر تایید فرضیه‌های پژوهش دارد.



شکل شماره ۵: مدلسازی معادلات ساختاری (ضریب استاندارد)

شکل ۵ حالت استاندارد مدل مفهومی تحقیق را به تصویر کشیده است. مقادیر بارهای عاملی در این شکل بیان‌کننده میزان تغییرات متغیر وابسته به ازای یک واحد تغییر در متغیر مستقل است. در جدول ۹ نیز آزمون فرضیه‌های تحقیق آورده شده است. همانطور که در این جدول ملاحظه می‌شود، تمامی فرضیات مستقیم مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

جدول شماره ۹: خلاصه فرضیه اول تا پنجم

نتیجه	مقایسه	مقدار استاندارد	مقدار معناداری	
تایید	$1/96 < 2/12$	۰/۳۰	۲/۱۲	فرضیه اول
تایید	$1/96 < 2/94$	۰/۳۰	۲/۹۴	فرضیه دوم
تایید	$1/96 < 3/86$	۰/۳۷	۳/۸۶	فرضیه سوم
تایید	$1/96 < 3/17$	۰/۳۰	۳/۱۷	فرضیه چهارم
تایید	$1/96 < 3/17$	۰/۳۰	۲/۷۲	فرضیه پنجم

برای بررسی فرضیه ششم و معنی‌داری اثر میانجی از آزمون سو بل استفاده شده است.

جدول ۱۰ نتایج آزمون میانجی‌گری را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱۰: بررسی اثر متغیر میانجی متغیر جو مسموم سازمانی

مقدار آماره آزمون سوبل Z-Value	مسیر ساختاری تحقیق
۷/۶۱	متغیر جو مسموم سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین متغیرهای فلات زدگی شغلی و ترومای سازمانی دارد.

$$Z - Value = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}} \\ = \frac{(0.61 * 0.47)}{\sqrt{(0.47^2 * 0.07^2) + (0.61^2 * 0.03^2) + (0.07^2 * 0.03^2)}} = 7.61 > 1.96$$

در رابطه بالا، مقدار a بیان‌گر ضریب مسیر بین متغیرهای مستقل و میانجی است. مقدار Sa نیز خطای استاندارد این مسیر را نشان می‌دهد. متغیرهای b و Sb نیز نشان‌دهنده ضریب مسیر و خطای استاندارد بین متغیرهای میانجی و وابسته هستند. با توجه به مقدار حاصل شده از آزمون سوبل (۷/۶۱)، چون مقدار آن از ۱/۹۶ بیشتر است، می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، متغیر جو مسموم سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین متغیرهای فلات زدگی شغلی و ترومای سازمانی در جامعه مورد بررسی دارد. برای بررسی فرضیه هفتم و معنی‌داری اثر میانجی در این تحقیق نیز از آزمون سوبل استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۱۱ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱۱: نتایج آزمون معنی‌داری اثر متغیر میانجی جو مسموم سازمانی

مقدار آماره آزمون سوبل Z-Value	مسیر ساختاری تحقیق
۹/۶۲	متغیر جو مسموم سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین متغیرهای سبک رهبری زهر آگین و ترومای سازمانی دارد.

$$Z - Value = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}} \\ = \frac{(0.61 * 0.47)}{\sqrt{(0.47^2 * 0.05^2) + (0.61^2 * 0.03^2) + (0.05^2 * 0.03^2)}} = 9.62 > 1.96$$

در این رابطه:

با توجه به مقدار به‌دست آمده از آزمون سوبل (۹/۶۲) و بزرگتر بودن از مقدار ۱/۹۶، می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، جو مسموم سازمانی در رابطه بین سبک رهبری زهرآگین و ترومای سازمانی، نقش میانجی را ایفا می‌کند. جدول ۱۲ نیز شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود، مدل مفهومی تحقیق حاضر از برازش مطلوبی برخوردار است.

جدول شماره ۱۲: نتایج برازش مدل معادلات ساختاری

شاخص‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری	حدود مورد تایید	مقدار به‌دست آمده	نتیجه
$X^2/df$	(۱-۵)	۳/۷۰	تایید
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۵	تایید
شاخص نیکویی برازش (GFI)	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۶	تایید
شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI)	نزدیک به ۱	۰/۸۹	تایید
شاخص توکر-لوویس (TLI) یا شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱	تایید
شاخص برازش افزایشی (IFI)	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۰	تایید
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۰	تایید
شاخص برازش هنجار شده مقتصد (PNFI)	بزرگتر از ۰/۶	۰/۷۷	تایید
ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶	تایید
شاخص برازش نسبی (RFI)	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۴	تایید
ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR)	نزدیک به ۰	۰/۱۳	تایید

### بحث و نتیجه‌گیری

شوک‌های روانی و تنش‌های موجود در محیط کار، تاثیر بسزایی بر کل سازمان داشته و می‌تواند عملکردهای سازمانی، گروهی و فردی را تحت تاثیر قرار دهد. یکی از این تنش‌ها و پدیده‌های موثر بر سازمان‌های عصر حاضر، ضربه روحی یا ترومای سازمانی است که امروزه به طور فزاینده‌ای گریبان‌گیر آنها شده است. در این راستا هدف از مطالعه حاضر، بررسی تاثیر فلات‌زدگی شغلی و سبک رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی از طریق جو مسموم سازمانی است. نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد که تمامی این روابط بر یکدیگر تاثیر معناداری دارند.

براساس فرضیه اول پژوهش، فلات‌زدگی شغلی بر ترومای سازمانی تأثیر معناداری دارد. در این راستا به مدیران سازمان تأمین اجتماعی خراسان جنوبی پیشنهاد می‌شود، شرایط ترفیع سلسله‌مراتبی را برای کارکنان سازمان فراهم کنند؛ تحرک‌پذیری روبه‌بالای اضافی (به عبارتی ترفیع) را برای کارکنان سازمان ممکن سازند؛ مسیر پیشرفت شغلی کارکنان را به طور موقت یا دائم متوقف نکنند تا کارکنان احساس ناامیدی و ناکامی روانی نکنند.

براساس فرضیه دوم پژوهش، سبک رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی تأثیر معناداری دارد. به این مفهوم که هر چه رهبران سازمانها کارکنان خود را نادیده بگیرند و به آنان اهمیتی ندهند، بیشتر باعث ایجاد ضربه روحی به آنها و سازمان خود می‌شوند و بدین شکل ترومای سازمانی شکل می‌گیرد (Dehghani Soltani et al., 2020: 180). این یافته در تحقیق حاضر با مطالعه زارع و سپهوند (۲۰۱۹) و دهقانی سلطانی، مصباحی و میرزاصادقی (۲۰۲۰) همسو می‌باشد. در این راستا به مدیران سازمان تأمین اجتماعی خراسان جنوبی پیشنهاد می‌شود، افراد مناسبی که کار مفید و موثری برای سازمان انجام می‌دهند را برای نقش برجسته رهبری در سازمان انتخاب کنند تا موجب کاهش میزان انگیزه‌ی شغلی، میزان غیبت، کاهش احساس امنیت شغلی، کاهش میزان عملکرد و بهره‌وری، کارگروهی محدود در سازمان نشوند؛ تنها بر روی جنبه‌های منفی یک رهبر در محیط سازمان و کار تمرکز نداشته باشند؛ هدف مدیران مربوطه فقط رسیدن به اهداف شخصی خود نباشد؛ رهبران از انجام دادن اعمال تفرقه افکنانه و مخرب که باعث کاهش اثربخشی و کارایی سازمان‌ها در رسیدن به اهدافشان می‌شود، خودداری کنند.

براساس فرضیه سوم پژوهش، فلات‌زدگی شغلی بر جو مسموم سازمانی تأثیر معناداری دارد. در واقع، جو سازمانی سالم می‌تواند منجر به بهبود عملکرد و تعاملات سازمانی شود؛ یا جو سازمانی مسموم و ناسالم ممکن است محیط کاری را پر از استرس و سوءظن کرده و اثرات نامطلوبی بر عملکرد سازمان و افراد داشته باشد (Kazemi, et al., 2016: 190). در این راستا به مدیران سازمان تأمین اجتماعی خراسان جنوبی پیشنهاد می‌شود، در مسیر ترقی شغلی کارمند مانع صعود وی از نردبان نشوند؛ امکان ارتقای مقام و کسب موفقیت بر مبنای عدالت را برای کارکنان خود فراهم کنند.

براساس فرضیه چهارم پژوهش، سبک رهبری زهرآگین بر جو مسموم سازمانی تأثیر

دارد که همسو با مطالعه شکوه و نیک پور (۲۰۱۹) و عیدی پور، یوسفی، زردشتیان و عیدی (۲۰۱۹) می‌باشد. در این راستا به مدیران سازمان تأمین اجتماعی خراسان جنوبی پیشنهاد می‌شود، برای کارکنان امنیت و استقلال شغلی ایجاد کنند؛ میان تلاش و پاداش توازن برقرار کنند تا مانع افزایش استرس‌های شغلی کارکنان که در پی آن میل به ترک شغل را در آن‌ها افزایش می‌دهد، شوند؛ عدالت را در پاداش و پرداختها رعایت کنند تا اثرات منفی قابل توجهی از قبیل غیبت، تأخیر، گردش مالی، روحیه و انگیزه پایین، ضعف ارتباطات و افزایش خصومت را کاهش دهند و ساختار فیزیکی و شغلی سالم ایجاد کنند تا مانع ایجاد جو مسموم سازمانی شوند.

براساس فرضیه پنجم پژوهش، جو مسموم سازمانی بر ترومای سازمانی تأثیر دارد. لذا، در این راستا به مدیران سازمان تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌شود جو سالمی در سازمان همراه با صمیمیت میان خود و کارکنانشان ایجاد کنند که بیشتر بر پایه رهبری مشارکتی باشد تا آمرانه و دستوری، تا از این طریق کارکنان نیز شجاعت طرح موضوعات خود را به مدیرشان داشته باشند.

براساس فرضیه ششم پژوهش، فلات‌زدگی شغلی بر ترومای سازمانی با نقش میانجی جو مسموم سازمانی تأثیر معناداری دارد. لذا، در این راستا به مدیران سازمان تأمین اجتماعی خراسان جنوبی پیشنهاد می‌شود، تا حد امکان مانع تجربه جمعی کارکنان از ضربات و شوک‌های وارده به سازمان شوند؛ به ساختارهای محافظتی و دفاعی سازمان توجه کنند.

براساس فرضیه هفتم پژوهش، سبک رهبری زهرآگین بر ترومای سازمانی با نقش میانجی جو مسموم سازمانی تأثیر معناداری دارد. در این راستا به مدیران سازمان تأمین اجتماعی خراسان جنوبی پیشنهاد می‌شود، مانع یأس و ناامیدی در سازمان شوند؛ برای کارکنان و مدیران انگیزه ایجاد کنند؛ بر ارضای نیازهای ارباب رجوع تمرکز کنند.

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، مدل مفهومی پژوهش حاضر در سایر سازمانها نیز مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود متغیرهای تحقیق حاضر با متغیرهای دیگری همچون بدبینی سازمانی، سکوت سازمانی، خودسانسوری، و ... نیز مورد آزمون قرار گیرند.

## منابع فارسی

- احمدی، فریدون و شیرازی، اسکندر (۲۰۱۴). طراحی و توضیح جنبه‌های محیطی سازمانی که به مدیریت ترومای روانی در بخش عمومی می‌پردازد. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۳(۲)، ۹۱-۱۰۶.
- دهقانی سلطانی، مهدی، مصباحی، مریم و میرزاسادقی، نعیمه (۲۰۲۰). تأثیر رهبری زهر آگین بر ترومای سازمانی با ترویج رفتارهای ریاکارانه و ماکیاولیستی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۳)، ۱۵۹-۱۸۴.
- دیهیم‌پور، مهدی و دولتی، حسن (۲۰۱۶). تأثیر عوامل ایجادکننده ترومای سازمانی بر ترک خدمت کارکنان نظامی. *تحقیقات مدیریت منابع انسانی*، ۹(۴)، ۸۱-۱۰۶.
- عیدی‌پور، کامران، یوسفی، بهرام، زرتشتیان، شیرین و عیدی، حسین (۲۰۱۹). بررسی تأثیر سبک رهبری زهر آگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۲(۵۹)، ۱۳۵-۱۵۲.
- کاظمی، فضل اله، زارعی، امین، سپهری، سعید و روستایی، سعیده (۲۰۱۶). جو مسموم سازمانی و تمایل به ترک شغل: تبیین نقش میانجی گر استرس شغلی و فرسودگی شغلی. *زن و جامعه (جامعه‌شناسی زنان)*، ۸(۳۲)، ۷۵-۱۰۲.
- قائدامینی هارونی، عباس، ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا و ابراهیم‌پور، علیرضا (۲۰۲۲). بررسی تأثیر قلدری در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق رهبری زهر آگین و رهبری مخرب (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان (خوراسگان)). *مجله مطالعات جامعه‌شناسی*، ۱۵(۵۴)، ۳۵-۵۹.
- حکاک، محمد، سپهند، رضا، زارع، فرجام و موسوی، سید نجم الدین (۲۰۱۸). نقش جو مسموم بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی در شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۰(۳۹)، ۱۴۹-۱۷۴.
- حیدری، زهرا، عسگریان، مصطفی و دوایی، مهدی (۲۰۱۸). بررسی رابطه بین جو سازمانی و مدیریت تعارض از دیدگاه دبیران. *تازه های روانشناسی صنعتی/سازمانی*، ۱(۳)، ۶۵-۷۴.
- خنیفر، حسین (۲۰۱۵). بررسی ابعاد روانی فلات شغلی و ارائه راهکارهای عملی برون رفت. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۴(۱۲)، ۵۸-۱۱۱.
- ملکی مین باش رزگاه، مرتضی؛ رستگار، عباس علی؛ عین علی، محسن و باقری قره بلاغ، هوشمند (۲۰۲۱). تأملی بر نقش ترومای سازمانی بر بدبینی سازمانی با نقش تعدیلگر سرمایه روان‌شناختی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه سمنان). *فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ۱۱(۳۸)، ۱۱۷-۱۳۶.
- مهربان، جواد (۲۰۲۱). نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه بین فلات زدگی شغلی با سلامت اداری کارکنان ادارات آموزش و پرورش تبریز. *مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۳(۱)، ۵۵-۸۲.
- میرکمالی، سید محمد، ابراهیمی، صلاح الدین، خلیل بیگی، کمال و فتحی، ادريس (۲۰۱۸). رابطه فلات شغلی با تمایل به ترک خدمت، استرس شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان. *مدیریت توسعه و تحول*، ۱۱(۳۶)، ۱-۹.

روستایی، سعیده (۲۰۱۵). جو مسموم سازمان: مفهوم‌سازی و سنجش. دانشگاه ولی‌عصر رفسنجان. پایان‌نامه.

کولیوند، پیر حسین و سرلک، محمد علی (۲۰۱۵). عوامل ایجادکننده ترومای سازمانی در بیمارستان‌های خصوصی و راهکارهای کاهش آن: مورد مطالعه بیمارستان خاتم الانبیاء. نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۱)، ۱۰۹-۱۲۰.

شریعت‌نژاد، علی، اسماعیلی، محمود رضا و عارف‌نژاد، محسن (۲۰۱۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده فلات زدگی شغلی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش دلفی فازی. فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۹(۴)، ۱۴۵-۱۶۵.

زارع، فرجام و سپهوند، رضا (۲۰۱۷). بررسی نقش سبک رهبری زهرگین بر ترومای سازمانی با توجه به نقش میانجی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه آزاد و پیام نور شیراز). رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۱)، ۱۸۹-۲۱۵.

زارع، امین؛ ابراهیمی، مسیح؛ سنجقی، محمد ابراهیم و رمضان، مجید (۲۰۱۷). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ایجاد جو مسموم سازمانی به‌عنوان پیشاینده فرهنگ مسموم سازمانی. مطالعات رفتار سازمانی، ۱۶(۱)، ۱-۳۲.

## References

- Ahmadi, F. & Shirazi, E. (2014). Designing and explaining the environmental aspects of the organization that administers psychological trauma in the public sector. *Management of Government Organizations*, 3(2), 91-106. (In Persian)
- Applebaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employee. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28.
- Byrne, J. A. (2002). After Enron: The Ideal Corporation. *Business week*, 68-74.
- Conner, D. (2014). The effects of career plateaued workers on in-group members' perceptions of P-O fit. *Employee Relations*, 36(2), 198-212.
- Dehghani Soltani, M., Mesbahi, M. & Mirzasadeghi, N. (2020). The effect of toxic leadership on organizational trauma by promoting hypocritical and Machiavellian behaviors. *Human resource studies*, 10(3), 159-184. (In Persian)
- Dihimpour, M. & Dolati, H. (2016). The effect of factors causing organizational trauma on the desertion of military employees. *Human resource management research*, 9(4), 81-106. (In Persian)
- Eidipour, K., Zoroastrian, S., Yousefi, B. & Eidi, H. (2019). Investigating the effect of toxic leadership style on organizational pessimism and job alienation of Ministry of Sports and Youth workers with the mediating role of Machiavellianism. Kazemi, F., Zare, A., Sepehri, S. & roostaeae, S.

- (2016). Organizational toxic atmosphere and tendency to leave job: Clarifying the mediating role of job stress and job burnout. *Women and society (sociology of women)*, 8(4), 75-102. (In Persian)
- Einarsen, S., Schanke Aasland, M., & Skogstad, A. (2010). Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model, *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14(1), 69-80.
- Foster P. B.; Shastri, T., & Withane, S. (2004). The Impact of mentoring on career plateau and turnover intentions of management accountants. *Journal of Applied Business Research*, 20(4), 33-42.
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1990). Predictors for careers advancement in the corporate hierarchy. *Human Relations*, 43(8), 703-726.
- Gheadamini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R. & Ebrahimpour, A. R. (2022). Investigating the effect of bullying in the workplace on deviant behaviors in the workplace through Toxic leadership and destructive leadership (Case study: Islamic Azad University of Isfahan (Khorasgan)). *Journal of sociology studies*, 15(54), 35-59. (In Persian)
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. M. (2004). *The dark side of organizational behaviour*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hakak, M.; Sephond, R.; Zare, F. & Mousavi, N. (2018). The role of toxic atmosphere on organizational inertia with the mediating role of organizational silence in South Zagros Oil and Gas Exploitation Company. *Human resource management in the oil industry*, 10(39), 149-174. (In Persian)
- Heppell, T. (2011). Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen Model to Political Leadership. *Representation*, 47(3), 241-249.
- Heydari, Z. , Askarian, M. & Dawai, M. (2018). Investigating the relationship between organizational climate and conflict management. *News of industrial/organizational psychology*, 1(3), 65-74. (In Persian)
- Hormann, S., & Vivian, P. (2005). Toward an understanding of organizations and how to intervene in them. *Traumatology*, 11(3), 159-169.
- Judge, T., Piccolo, R. & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, 855-875.
- Kellerman, B. (2004). What Every Leader Needs to Know About Followers. *Harvard Business Review*, 85(12), 1-10.
- Khanifar, H. (2015). Investigating the psychological dimensions of the career plateau and providing practical solutions for exit. *Culture of Management*,

- 4(12), 58-111. (In Persian)
- Lipman Blumen, J. (2005). *The Allure Of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians and How We Can Survive Them*, New York: Oxford University.
- Maleki Main Bash Rozgah, M., Houshmand , Rostgar, A.A., Ain Ali, M. & Bagheri Qarabalag, H. (2021). A reflection on the role of organizational trauma on organizational pessimism with the moderating role of psychological capital (case study: Semnan University employees). *the Culture Quarterly at the Islamic University*, 11(1), 117-136. (In Persian)
- Marturano, A. Gosling, J. (2008). *Leadership, the key concepts*, Taylor & Francis Group: Routledge.
- Maxwell, S. M. (2015). An Exploration of Human Resource Personnel and Toxic Leadership, Walden University, Doctoral dissertation.
- Mayasari, L. (2009). Managing career plateau professionally in organization setting. *Journal of human capital*, 1(2), 40-61.
- Mehraban, J. (2021). The mediating role of organizational indifference in the relationship between job burnout and administrative health of employees of education departments in Tabriz. *Education management and vision*, 3(1), 55-82. (In Persian)
- Mirkamali , M., Ebrahimi, S., Khalilbeigi , K. & Fathi, E. (2018). The relationship between career plateau and willingness to quit, job stress and employee burnout. *Development and Transformation Management*, 36, 1-9. (In Persian)
- Ongori, H. and Angolla, J. E. (2009). Paradigm shift in managing career plateau in organization: the best strategy to minimize employee intention to quit. *African journal of business management*, 3(6), 268-271
- Oriarewo, G. O.; Agbim, K. C., & Owoicho, M. (2013). Entrepreneurial success, knowledge workers plateauing and turnover: the impact of relatedness. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(6), 1-7.
- Padilla, A & Hogan, R & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Roostae, S. (2015). *The toxic atmosphere of the organization: conceptualization and measurement*. Vali Asr University of Rafsanjan. (In Persian)
- Sarlak, M. A. & Kolivand, P. (2015). Factors causing organizational trauma in private hospitals and ways to reduce it: the case study of Khatam Al Anbia Hospital. *Journal of Government Organizations Management*, 4(1), 121-

135. (In Persian)
- Shariatnejad, A., Esmaili, M. R. & Arefnejad, M. (2016). Identifying and prioritizing the factors that cause job plateauing in government organizations using the fuzzy Delphi method. *Management and development process*, 29(4), 145-165. (In Persian)
- Sani Hassan, M.; Ismail M., & Uli, J. (2006). *Moderating role of job performance on the relationship between career plateauing and work outcomes among administrative and diplomatic officers in Malaysia*, University Putra Malaysia.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and Validation of the Toxic Leadership Scale*, University of Maryland, M.Sc. Thesis.
- Spranger, A. (2014). Toxic leadership and organizational engagement. *Submitted to the Virtual Conference on Moral Leadership and the Journal of Virtues and Leadership*, Virginia: United States.
- Stark, M. (2003). *Time to treat toxic emotions at work*. Harvard Business School Press, HBS Working Knowledge.
- Su, Tzu-Wei, Jyh-Huei Kuo, Yu-Ha Cheung, Cheng-Ze Hung, Shih-Hao Lu & Jen-Wei Cheng (2017). Effect of Structural/Content Career Plateaus on Job Involvement: Do Institutional/Occupational Intentions Matter? *Universal Journal of Management*, 5(4), 190-198.
- Too, L., & Harvey, M. (2012). TOXIC workplaces: the negative interface between the physical and social environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 14(3), 171- 181.
- Tremblay, M., Roger, R. A., & Toulouse, J. M. (1995). Career plateau and work attitudes: an empirical study of managers. *Human Relations*, 48(3), 221–237.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Sarkhanov, T., (2021). The Mediating Role of Organizational Cynicism in the Relationship between Workplace Incivility and Organizational Silence. *TEM Journal*, 10 (2), 563- 572.
- Välíkangas, L., Hoegl, M. & Gibbert, M. (2009). Why learning from failure isn't easy (and what to do about it): Innovation trauma at Sun Microsystems. *European Management Journal*, 27(4), 225-233.
- Vivian, P., & Hormann, S. (2015). Persistent Traumatization in Nonprofit Organizations. *OD Practitioner*, 47(1), 25-30.
- Wang, Y. H., Hu, C., Hurst, C. S., & Yang, C. C. (2014). Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 319-328.
- Zareza, F. & Sepahund, R. (2017). Investigating the role of Zahragin's leadership style on organizational trauma with regard to the mediating role of organizational silence. *A new approach in educational management*, 10(37), 189-216. (In Persian)

Zare A.; Ebrahimi, M.; Sanjaghi, M. E. & Ramadan, M. (2017). Identifying and ranking factors influencing the creation of a toxic organizational atmosphere as a precursor to a toxic organizational culture. *Organizational Behavior Studies*, 6(1), 21-34. (In Persian)