

## Typology of Toxic Employees in Governmental Organizations

Meysam Poursafar\*

Received: 06/02/2021

Mohamad Afkaneh\*\*

Accepted: 13/06/2021

### Abstract

Today, human resources are considered as the most important asset in order to gain a sustainable competitive advantage in organizations. Employees' behavior and attitude toward work is an important factor in achieving the goals of the organization. The main research purpose is the typology of toxic employees in governmental organizations in Gilan province. The research method is qualitative, and semi-structured interviews were used to collect data. The statistical population included managers and specialists in the field of human resources of government organizations in Gilan province, from which 15 people were selected using purposive sampling. In order to analyze the data, by performing content analysis with inductive approach, the characteristics of toxic employees were classified into 10 categories. Then typological analysis was applied on the obtained classes. The typological construction in this study was based on an operational strategy and finally, based on two dimensions of toxicity (low/ high) and consequences of toxic behaviors (individual/ organizational), four types of toxic employees named A,B,C and D were identified in governmental organizations of Gilan province. The findings of this study showed that personal, family, organizational and environmental contexts play a role in the formation of toxic employees and the presence of toxic employees in governmental organizations leads to consequences such as the increase of absentees and anomaly in getting to work and leaving for employees and the organization. Also, the methods of exposure and treatment of toxic employees were divided into two categories of prevention and treatment. We came to the definition that toxic employees are individuals who, for personal, family, organizational, and environmental reasons, engage in intentional and contagious behaviors that are contrary to the values and norms of the organization and cause harm to the organization, its Employees and assets.

### Keywords

Toxic Employees; Deviant Behaviors; Governmental Organizations; Typology; Content Analysis.

\* M.A. Public Management in Human Resources Development, Shahed University, Tehran, Iran. meysampoursafar@yahoo.com

\*\* Assistant Professor, Department of Business and Government Management, Shahed University, Tehran, Iran (Corresponding Author). m.afkane@shahed.ac.ir

10.30497/smt.2021.240437.3197

دو فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی  
سال چهاردهم، شماره دوم (پیاپی ۲۸)، پاییز و زمستان ۱۳۹۹، صص. ۴۹۳-۵۵۲

## گونه‌شناسی کارمندان سمی در سازمان‌های دولتی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۳

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۵ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

میثم پورصفر\*

محمد افکانه\*\*

### چکیده

سازمان پدیده‌ای اجتماعی است که دارای ابعاد مختلفی بوده و انسان در مرکز ثقل آن قرار دارد. با وجود نفوذ روزافزون فناوری‌ها در سازمان، اثربخشی آنها امروزه بیش از هر چیزی به نیروی انسانی و روابط متقابل آنها با یکدیگر بستگی دارد. لذا این پژوهش با تمرکز بر رفتارهای منفی کارکنان در سازمان‌های دولتی به گونه‌شناسی کارمندان سمی پرداخته است. روش تحقیق، از نوع کیفی بوده و برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. جامعه‌ی آماری شامل مدیران و متخصصان حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی در استان گیلان بوده که، تعداد ۱۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها، ابتدا با انجام تحلیل محتوا با رویکرد استقرایی، ویژگی‌های کارمندان سمی در ۹ طبقه قرار گرفتند. سپس تحلیل مبتنی بر گونه‌شناسی بر روی طبقات بدست آمده، اعمال گردید. برای ساخت گونه‌شناسی از استراتژی عملیاتی استفاده شد و سرانجام بر اساس دو بعد شدت سمی بودن (کم/زیاد) و پیامدهای رفتارهای سمی (فردی/سازمانی)، چهار گونه از کارمندان سمی با نشانه‌های (الف)، (ب)، (ج) و (د) برجسب‌گذاری شدند. یافته‌های این پژوهش نشان داد زمینه‌های شخصی، خانوادگی، سازمانی و محیطی در شکل‌گیری کارمندان سمی نقش دارند و حضور کارمندان سمی در سازمان‌های دولتی منجر به پیامدهایی مثل افزایش غیبت‌ها و بی‌نظمی در ورود و خروج، هدر رفتن زمان مدیران، لطمه به اعتبار سازمان و تضعیف سرمایه اجتماعی دولت، کاهش خلاقیت، از بین رفتن نشاط در محیط کار و... برای کارکنان و سازمان می‌گردد. همچنین روش‌های مواجهه و درمان کارمندان سمی، در دو طبقه پیشگیری و درمان قرار گرفتند. در نهایت، ما به این تعریف از کارمندان سمی رسیدیم که آنها افرادی هستند که بنا به دلایل شخصی، خانوادگی، سازمانی و محیطی، رفتارهایی عمده و مفسری را از خود بروز می‌دهند که در تقابل با ارزش‌ها و هنجارهای سازمان بوده و باعث آسیب به کارکنان، سازمان و دارایی‌های آن می‌شوند.

### واژگان کلیدی

کارمندان سمی؛ رفتار انحرافی؛ سازمان‌های دولتی؛ گونه‌شناسی.

\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران  
meysampoursafar@yahoo.com

\*\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی - دولتی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
m.afkane@shahed.ac.ir

#### مقدمه

سازمان پدیده‌ای اجتماعی است که دارای ابعاد مختلفی بوده و انسان در آن جایگاه ویژه‌ای دارد. در واقع، امروزه منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمان مطرح بوده و نگاه هزینه‌ای به آنها در حال زوال است. منابع انسانی شایسته برای سازمان، ارزشمند و کمیاب بوده و به راحتی قابل کپی برداری، تقلید و جایگزینی نیستند و موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شوند (قلی‌پور، ۱۳۸۶، ص. ۱۱).

مدیریت سازمان‌ها مملو از تلاش علمی، شامل تحقیق در تمام حوزه‌ها از رفتار کارکنان تا ظاهر فیزیکی محل کار شده است. در سال‌های اخیر تمرکز بیشتری برای درک ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان در انواع سازمان‌ها صورت گرفته است. کارکنان سازمان را تأسیس کرده و بطور موثر اداره می‌کنند. موفقیت سازمان شدیداً وابسته به فرهنگ سازمانی، محیط و رفتار کارکنان است. هر گونه شکافی بین این سه رکن، منجر به سازمانی غیراثربخش یا ناکارآمد می‌شود. مهم‌ترین رکن کارکنان هستند که مشکل اصلی، تعامل با آنهاست. هر یک از کارکنان ویژگی‌های روان‌شناختی متفاوتی دارند. بنابراین پاسخ آنها به موقعیت‌ها گوناگون و متنوع است، از این رو کار کردن با کارکنان نیازمند سطح بالایی از هوش عاطفی است (Usman, 2018, p. 1).

بر اساس نظر مک‌گریگور<sup>۱</sup> مدیران دو نوع نگرش در مورد کارکنان دارند. بر اساس نظریه X مدیران نسبت به کارکنان دید منفی و بر اساس نظریه Y مدیران نسبت به کارکنان دید مثبت دارند (رضائیان، ۱۳۹۹، ص. ۵۶). مقبولیت پیش فرض‌های تئوری Y مک‌گریگور بر خلاف تئوری X، از آغاز دهه ۱۹۶۰ به خاطر کاربردش در موضوعاتی از قبیل تصمیم‌گیری مشارکتی، ایجاد مشاغل مسئولیت‌دار و چالشی برای کارکنان می‌توان مشاهده کرد. (رابینز، ۱۳۹۲، ص. ۵۳)؛ در حالی که مفروضات تئوری X و توجه به کارکنان دارای رفتارهای منفی، انحرافی و... علی‌رغم ایجاد هزینه‌های پنهان و آشکار برای سازمان‌ها کمتر مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

یکی از رهیافت‌های عمده در سیر تکوین نظریه‌های سازمان و مدیریت، رهیافت‌های منابع انسانی می‌باشند که بر تأمین نیازهای انسانی، ایجاد گروه کاری و توجه به نقش عوامل اجتماعی در محیط کار تأکید دارند (رضائیان، ۱۳۹۹، ص. ۴۰). عمده تحقیقات

انجام شده پیرامون این رهیافت، توجه خود را به جنبه‌های مثبت و توسعه نیروی انسانی در سازمان معطوف کرده‌اند اما در سال‌های اخیر پژوهش‌هایی از جمله کاسالاک<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)؛ کانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)؛ ون رویج و فاین<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)؛ روشن ضمیر و همکاران (۱۳۹۶) ابعاد رفتارهای منفی کارکنان سازمان را مورد توجه قرار دادند.

رفتارهای سمی در سازمان به دلیل اهمیت در مدیریت، مورد توجه محققان و متخصصان مدیریت قرار گرفته‌است. این مفهوم می‌تواند به عنوان «دردی که افراد را از عزت نفس تهی کرده و آنها را از شغلشان در محیط کار جدا می‌کند»، توصیف شود. وجود کارمندان سمی<sup>۵</sup> در سازمان‌ها، پدیده‌ای رایج است. به گزارش پژوهش‌های موجود تقریباً ۱۵٪ از کارمندان «سمی» محسوب می‌شوند. آنها اغلب عملکرد پایینی داشته و کار را برای دیگر کارمندان مشکل‌تر کرده‌اند، بنابراین بهره‌وری را کاهش می‌دهند. این کارمندان به شدت در ایجاد یک محیط کاری با هیجانات منفی سهم هستند و عموماً در تعارض با همکاران و روسا بوده و احتمال بالایی دارد که تحکم کرده و از دیگران سوء استفاده کنند (Ettner, Maclean & French, 2011, p. 1).

با وجود اهمیت فراوان مسئله کارمندان سمی و پیامدهای منفی حضور آنها در سازمان‌های دولتی، متأسفانه در ایران تحقیقات معدودی در این زمینه انجام شده است. خلیلی (۱۳۹۷) بر روی رهبران سمی تمرکز کرده است؛ هادوی‌نژاد و اسدزاده (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «واکاوی رهاوردهای سازمان سمی با روی آورد مدل‌یابی ساختاری تفسیری» با تمرکز بر سازمان‌های سمی، پژوهشی در این حوزه را با روش تحقیق کمی و با ابزار پرسشنامه به ثمر رسانیده‌اند. شایان ذکر است در این حوزه مطالعاتی، پژوهش‌ها عموماً در حوزه رهبری، فرهنگ و سازمان‌های سمی توسط پژوهشگران صورت پذیرفته است که واژه «سمی» با معادل‌هایی چون «زهرآگین» و «شرنگ آلود» در ادبیات علمی این حوزه به چشم می‌خورد. اما پژوهش در مورد «کارمندان سمی» مورد غفلت واقع شده است.

در سطح جهانی نیز پژوهش‌های صورت گرفته در این رابطه، آشکارا از ضعف‌هایی چون فقدان جامعه آماری مشخص، ورود دیدگاه‌های شخصی محقق به فرآیند پژوهش و روش تحقیق مبهم رنج می‌برند. به عنوان مثال آسمن<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) مطالعه‌ای با عنوان

«چگونه کارمندان سمّی را در سازمان مدیریت کنیم» انجام داد. نتایج نشان داد که چندین نوع از کارمندان سمّی در سازمان وجود دارند که معمول‌ترین آنها عبارتند از: بهانه‌تراش، شخصی که وقتی رئیس خارج می‌شود اداره را ترک می‌کند، شخصی که مورد پسند دیگران نیست، ناراضی، بسیار عصبانی، سخن‌چین، غیر قابل اعتماد، متقلب، خودشیفته، شخصی که نمی‌تواند روی یک تصمیم بماند، شخصی که همیشه از دیگران کمک می‌خواهد و قلدر. در تحقیق دیگری که توسط پاولو<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) صورت گرفت، «نحوه شناسایی و مدیریت کارمندان سمّی» مورد بررسی قرار گرفت. محقق در این پژوهش به این نتیجه رسید که انواع کارمندان سمّی عبارتند از: سخن‌چین، همیشه موافق، به‌تعویق‌انداز، بهانه‌تراش، خودشیفته، معتاد به کار، ناراضی و اشخاص همه‌چیزدان (Pavlou, 2018, p. 2). همچنین لوین<sup>۹</sup> (۲۰۱۸) در یادداشت خود با عنوان «کارمندان سمّی، فرهنگ و سودآوری را نابود می‌کنند» بیان می‌کند که شش نوع از کارمندان سمّی وجود دارند: تنبل، قلدر، سخن‌چین، افرادی که عملکرد بسیار بالایی دارند اما با تیم نیستند، افرادی که از لحاظ عاطفی آشفته هستند و افرادی که فکر می‌کنند همه چیز را می‌دانند (Levin, 2018, p. 3). بنابراین با توجه به خلاءهای موجود در تحقیقات گذشته داخلی و خارجی، مطالعه حاضر به عنوان یک پژوهش کیفی با تمرکز بر گونه‌شناسی کارمندان بخش دولتی انجام گرفته است. تحقیق حاضر در نظر دارد به این سؤال پاسخ دهد که با توجه به پیامدهای ایجاد شده به دلیل رفتارهای سمّی و لزوم نحوه مواجهه صحیح با کارکنان دارای این رفتارها، «چه گونه‌هایی از کارمندان سمّی در سازمان‌های دولتی وجود دارند؟»

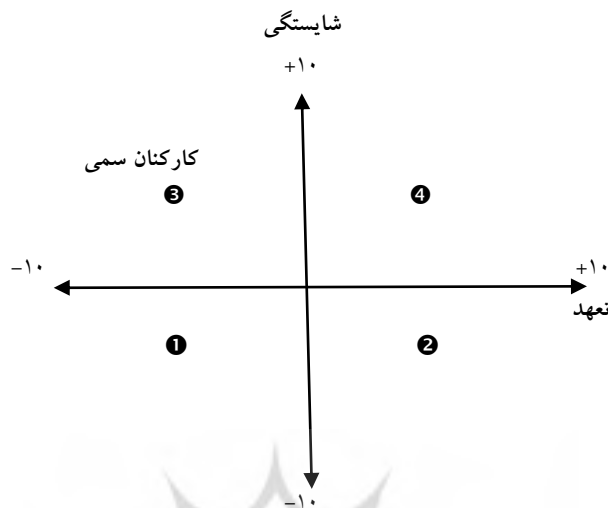
#### ۱. مبانی نظری تحقیق

کارمندان برای انجام وظایف سازمان استخدام می‌شوند اما برخی از آنها مضر هستند و حضور آنها تأثیر منفی دارد. آنها علاوه بر محیط کار، بر همکاران و دارایی‌های سازمان نیز تأثیرگذارند. این کارمندان را «سمّی» می‌نامند (Usman, 2018, p. 1). کارمندان سمّی از طریق کسب و محافظت از منافع شخصی (قدرت، پول، یا موقعیت ویژه) برانگیخته می‌شوند نه با دستیابی به اهداف سازمان. ارتباطات آنها با همکاران به جای تبعیت از سلسله مراتب سازمانی با قدرت شخصی‌شان تعریف می‌شود (Benoit, 2012, p. 5). آنها

از روش‌های غیراخلاقیو غیرقانونی برای کنترل کردن و آزار دادن همکارانشان استفاده می‌کنند (Housman & Minor, 2015, p. 12).

رفتار سمی در حال گسترش است. بر اساس مطالعه کاسی<sup>۱۰</sup> و هالووی<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۰)، ۶۴ درصد از افراد مورد بررسی گفتند که در حال حاضر یک همکار سمی دارند و ۹۴ درصد گفتند که سابقه کار کردن با یک کارمند سمی را داشته‌اند. به نظر می‌رسد سمی بودن در برخی مشاغل مانند پرستاری شایع‌تر باشد، به طوری که مطالعات نشان داده که ۹۱ درصد از پرستاران مورد حملات لفظی یا رفتارهای توهین‌آمیز همکاران یا سرپرستارانشان قرار گرفته‌اند. بیش از نیمی از آنها نمی‌دانستند که چگونه باید به این قبیل رفتارها پاسخ دهند یا چگونه با یک همکار سمی در محل کار برخورد کنند (Kusy & Holloway, 2010, p. 1)

تعهد کارمندان سمی نسبت به سازمان و شغلشان کم است، مهم نیست که آیا آنها شایسته هستند یا خیر، آنها مضر هستند. شکل (۱) شناسایی کارمندان سمی را در یک سازمان نشان می‌دهد. محور افقی تعهد را در مقیاس ۱۰- تا ۱۰+ و محور عمودی شایستگی را در مقیاس ۱۰- تا ۱۰+ نشان می‌دهد. کارمندانی که سطوح منفی شایستگی و تعهد را دارند (ربع اول)، هرگز مناسب سازمان نیستند. بعضی از کارمندان دارای سطح تعهد مثبت اما سطح شایستگی منفی هستند (ربع دوم)، چنین کارمندانی نیاز به آموزش دارند تا شایستگی آنها بهبود یابد. اما برخی کارمندان در ربع چهارم قرار دارند، آنها دارای سطوح مثبتی از تعهد و شایستگی و بهترین نوع کارمندان برای سازمان‌های پیشرو هستند. کارمندانی که شایستگی مثبت اما تعهد منفی دارند در ربع سوم شکل (۱) قرار گرفته‌اند. این کارمندان به عنوان سمی برای سازمان طبقه‌بندی می‌شوند (Usman, 2018, p. 2).



شکل (۱): انواع کارکنان سازمان بر مبنای دو بعد شایستگی و تعهد (کارمندان سمی افرادی هستند که تعهد پایین (منفی) اما شایستگی بالا (مثبت) دارند)  
منبع: (Usman, 2018, p. 3).

همچنین هوسمن و مینور<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۵)، به ویژگی مهم دیگری درباره کارگران سمی اشاره نمودند؛ کارگران سمی نسبت به کارگران متوسط تولید بیشتری دارند. استخدام یک فرد غیراخلاقی دارای منافع بالقوه است: آنها مخرب‌اند، اما عملکرد خوبی دارند. این شاید مهم‌ترین دلیلی باشد که چگونه یک کارگر سمی می‌تواند در سازمان ماندگار شود. با این حال کیفیت کار آنها پایین‌تر از حد متوسط است. بنابراین، آنها با سرعت بیشتر اما کیفیتی پایین‌تر از کارگران متوسط تولید می‌کنند (Gino & Ariely, 2012, p. 454; Frank & Obloj, 2014, p. 1289).

#### ۱-۱. ویژگی‌های کارکنان سمی

در سازمان‌ها اصطلاح «سمی» برای توصیف کارکنانی که اثر منفی بر محیط کار، تعهد و عملکرد دیگر کارکنان دارند به کار می‌رود. بر طبق تعریف آندرونی و میلر<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۲)، کارگر سمی، کارگری است که درگیر رفتارهایی است که برای سازمان، دارایی‌ها و کارکنان آن مضر است.



راه‌حل‌هایی برای کاهش و گاهی حذف سموم در سازمان‌ها وجود دارند. البته بستگی به این دارد که سمی بودن مربوط به کدام بخش سازمان و میزان آن چقدر است. اما مهم‌ترین عامل، شناخت «سموم» است. اگر هیچ شخصی متوجه سمی بودن سازمان نشود و یا کاری برای تغییر شرایط انجام ندهد، سازمان تا زمانی که کارکنان غیرسمی جایگزین کارکنان سمی شوند، سمی باقی می‌ماند. در سازمانی که کاملاً سمی نیست، می‌توان از طریق روش‌های زیر از آسیب‌های جدی جلوگیری کرد: آموزش تشخیص شخصیت‌های مشکل‌آفرین، جابجایی مدیران سمی به پست‌هایی که رفتارشان آسیب کمتری ایجاد کند و استفاده از روش مربیگری. در این جا این سؤال مطرح می‌شود که در ابتدا چه کسی پی به رفتارهای مشکل‌آفرین می‌برد؟ اگر مدیر عامل و مدیران عالی سمی باشند به احتمال زیاد آنها این موضوع را متوجه نخواهند شد (Ashforth & Kreiner, 2002, p. 228) و مسئولیت تشخیص و حل مسئله سمی بودن بر عهده متخصصان منابع انسانی یا مدیران میانی است. با این حال تغییر این وضعیت بسیار دشوار خواهد بود. اما اگر اغلب مدیران عالی سمی نبوده و تنها یک مدیر مشکل‌آفرین در سازمان وجود داشته باشد، تشخیص و اصلاح این شرایط آسان‌تر است. به عنوان مثال می‌توان نرخ ترک خدمت را در بخش‌ها با یکدیگر مقایسه نمود. اگر نرخ ترک خدمت در یک بخش بیشتر از سایر بخش‌ها باشد نمایانگر وجود مشکل است. نشانه دیگر اینکه وقتی با افراد احتمالاً سمی صحبت می‌کنید آنها اغلب از کلمه‌ی «من» به جای «ما» استفاده می‌کنند و بیشتر دیگران را مقصر می‌دانند. معیاری بهتر از افرادی که با کارکنان سمی کار می‌کنند، وجود ندارد. اما کارکنان در بیان انزجار از رئیس خود، صراحت ندارند. راه دیگر برای تغییر فرهنگ سمی، تدوین یک استراتژی منحصر به فرد است، یعنی رواج فرهنگی که کارکنان در آن به جای رقابت با هم، به همکاری می‌پردازند (Kusy & Holloway, 2010, p. 4).

گولستون<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۵)، مینور (۲۰۱۴)، فولمر و دی کرمر<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۲) و آندرونی و میلر (۲۰۰۲) ویژگی‌های رفتاری و نحوه عملکرد کارکنان سمی را با خصوصیات ذیل توصیف کرده‌اند:

۱. به طور مخفیانه در محیط کار خرابکاری می‌کنند.
۲. اطلاعات مهم را پنهان می‌کنند و نسبت به همکارانشان بی‌تفاوت هستند.



۳. از ساختارهای غیررسمی استفاده می‌کنند.
۴. زمان را هدر داده و درگیر روابط و تعهدات منفی می‌شوند.
۵. کارکنان سمی مسامحه می‌کنند.
۶. اطلاعات را برای بی‌اعتبار کردن سایر کارکنان دستکاری می‌کنند.
۷. از نیاز انسان‌ها برای مورد علاقه بودن و پذیرفته شدن سوء استفاده می‌کنند.
۸. کارکنان سمی تصور می‌کنند دانش بیشتری از دیگران دارند.
۹. کارکنان سمی قلدر هستند. ( Goulston, 2015, p. 2; Minor, 2014, p. 22; Folmer & De Cremer, 2012, p. 768; Andreoni & Miller, 2002, p. 747).

## ۲. روش تحقیق

تحقیق پیش رو از نظر هدف از نوع تحقیقات بنیادی می‌باشد. روش تحقیق پژوهش از نوع کیفی بوده و به منظور جمع‌آوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای (کتاب، مقالات و...) و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (داده‌های میدانی) استفاده شد. برای تحلیل اطلاعات حاصل از ادبیات و مصاحبه‌ها نیز روش‌های تحلیل محتوا و گونه‌شناسی به‌کارگیری شده‌اند. جامعه آماری تحقیق حاضر، مدیران و متخصصان حوزه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان گیلان بوده است. روش نمونه‌گیری در مطالعه‌ی پیش رو از نوع نظری و هدفمند بوده که نمونه‌ها بر اساس مرتبط بودن با موضوع و اهداف تحقیق انتخاب شدند. در پژوهش‌های کیفی، جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌یابد که به نقطه اشباع برسیم. اشباع داده یا اشباع نظری رویکردی است که در پژوهش‌های کیفی برای تعیین کفایت نمونه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد (جلالی، ۱۳۹۱، ص. ۳۱۶). تعداد نمونه این پژوهش، ۱۵ نفر بودند، که شامل ۱۳ نفر از مدیران منابع انسانی سازمان‌های مختلف دولتی در استان گیلان و ۲ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های استان، آشنا با حوزه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، با توزیع جنسیتی ۱۱ مرد و ۴ زن می‌شدند. با انجام این تعداد مصاحبه، تشخیص محققان این بود که اشباع داده‌ها صورت گرفته است، به این معنا که اطلاعات و طبقه جدیدی ایجاد نمی‌شد. بازه زمانی انجام این مصاحبه‌ها به منظور جمع‌آوری اطلاعات، مرداد ۱۳۹۹ بود. قابل ذکر است که با توجه به انجام این

پژوهش در قلمروی مکانی استان گیلان، محققان قصد تعمیم یافته‌های حاصل را به سطح کلان کشور ندارند.

مدیران منابع انسانی در بعد فردی، بخشی از زمان کاری خود را به تعامل با کارکنان می‌پردازند. وظایف منابع انسانی در این زمینه شامل رسیدگی به شکایات، حل اختلافات، اطمینان یافتن از رفتارهای عادلانه با کارکنان، ایجاد و حفظ روابط مطلوب و اثربخش بین کارکنان و مدیریت، سنجش رضایت شغلی کارکنان، رسیدگی به اقدامات مخرب کارکنان (از جمله آسیب به تولید یا دارایی‌های سازمان)، اجرای مقررات انضباطی و تنبیهی و خاتمه خدمت کارکنان غیر مولد و ضعیف است (استوارت و براون، ۱۳۹۵، ص. ۲۴). بنابراین مدیران منابع انسانی مستقیماً با رفتارهای انحرافی، منفی و سمی کارمندان در سازمان درگیر بوده و با توجه به اشراف آنها به این مسئله، پرسش از آنها می‌تواند به اطلاعاتی جامع و دقیق منجر گردد.

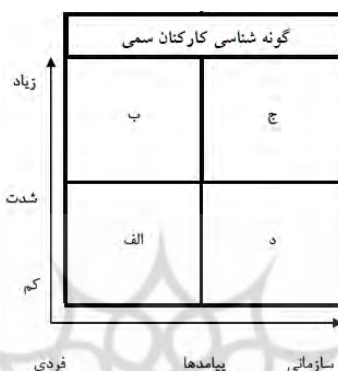
همان‌طور که اشاره گردید برای تحلیل اطلاعات این تحقیق از روش‌های گونه‌شناسی و تحلیل محتوا استفاده شد که در ادامه به بررسی آنها می‌پردازیم.

## ۱-۲. روش گونه‌شناسی

خروجی تحلیل‌های کیفی در سه قالب گونه‌شناسی، مضمون‌ها و یا نظریه قابل ارائه هستند و در این میان گونه‌شناسی‌ها قالبی نظام‌مند و رسمی برای طبقه‌بندی داده‌های کیفی می‌باشند (Bradley, Curry & Devers, 2007, p. 1768). اندیشه گونه‌شناسانه یکی از توانایی‌های ذهن انسان است که بعد از مواجه شدن با پدیده‌ها فعال می‌شود. این قابلیت کمک می‌کند که انسان، پدیده‌ها و مفاهیم را طبقه‌بندی کند و به محدودیت‌ها و واماندگی‌های ذهنی خویش نظم بدهد (لطیفی، ۱۳۹۷، ص. ۲۸).

در مطالعه حاضر، گونه‌شناسی مبتنی بر استراتژی عملیاتی مورد استفاده قرار گرفت و ساخت گونه‌شناسی با استفاده از دو کران (بُعد) شدت و پیامدهای رفتار سمی صورت پذیرفت. در اینجا بُعد شدت به میزان سمی بودن رفتار اشاره می‌کند و طیفی از کم تا زیاد را در بر می‌گیرد. در بعد دیگر، رفتارهای سمی می‌توانند پیامدهای فردی یا سازمانی داشته باشند. شایان ذکر است که منظور از «پیامدها»، تمام خروجی‌ها، نتایج و پیامدهایی می‌باشند که به دلیل حضور کارمندان سمی در سازمان‌ها ایجاد می‌شوند. برخی از

رفتارهای سمّی، پیامدهای فردی دارند یعنی معطوف به دیگر کارکنان سازمان می‌باشند. در نقطه مقابل، انواعی از رفتارهای سمّی وجود دارند که دارای پیامدهای سازمانی بوده یعنی معطوف به سازمان هستند. شکل ۲، نمای کلی گونه‌شناسی در تحقیق حاضر را نشان می‌دهد:



شکل (۲): نمای کلی گونه‌شناسی در پژوهش  
منبع: یافته‌های تحقیق

## ۲-۲. روش تحلیل محتوا

در این مطالعه به منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا با رویکرد استقرایی استفاده گردید. بدین منظور متون ادبیات تحقیق و مصاحبه‌ها چندین بار خوانده شد تا درکی کلی از آنها بدست آید. سپس تمام جملات کلیدی یا واحدهای معنایی از این متون استخراج شد. در مرحله بعد به هر یک از واحدهای معنایی، یک کد یا برچسب اختصاص یافت. با انجام مراحل فوق، در مجموع، ۴۶۶ کد باز استخراج گردید. سپس کدهای اولیه از لحاظ هم‌پوشانی با یکدیگر مقایسه شده تا کدهای نهایی حاصل گردد. در نهایت، کدهای نهایی مشابهت‌یابی شدند و در طبقات اصلی و زیرطبقات جای گرفتند. از آنجایی که برای اولین بار گونه‌شناسی کارمندان سمّی صورت می‌گیرد، عموم کدگذاری‌ها، دسته‌بندی‌ها و ایجاد طبقات، استقرایی صورت گرفته است، هر چند پیشینه مطالعاتی محققان از حوزه رفتار انحرافی در این امر بی تأثیر نبوده و ردپای قیاس در این پژوهش دیده می‌شود.

### ۳-۲. روایی و پایایی پژوهش

در این مطالعه، به منظور اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها از روش‌های مختلفی استفاده گردید. مهم‌ترین روش، مشورت با محقق آشنا با روش تحقیق کیفی بود. بدین منظور مراحل متوالی تحلیل محتوا با نظارت دو متخصص پژوهش کیفی انجام شده و قبل از ورود به مرحله بعد، نظرات اصلاحی ایشان بر داده‌ها اعمال می‌گردید. همچنین ملاحظه دقیق مفروضات پژوهش و بازنگری مکرر نتایج بدست آمده از هر مرحله توسط پژوهشگر جهت افزایش روایی و پایایی نتایج حاصله انجام گردید. بازنگری مکرر کمک کرد وسعت و عمق اطلاعات بدست آمده افزایش یابد.

در این تحقیق از روش پایایی بازآزمون جهت تعیین ضریب پایایی استفاده شد. برای مصاحبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شد و هرکدام از آنها در یک فاصله زمانی مشخص مجدداً کدگذاری شد. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی، برای هرکدام از مصاحبه‌ها، باهم مقایسه گردید. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به‌کار می‌رود. در هرکدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان توافق و موارد غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند. اگر میزان پایایی بیشتر از ۶۰٪ باشد قابلیت اعتماد کدگذار مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

$$\text{درصد پایایی باز آزمون} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

در این تحقیق چهار مصاحبه به شرح ذیل جهت انجام پایایی بازآزمون انتخاب شده و در فاصله زمانی حدود یکماه پس از انجام کدگذاری اول مجدداً کدگذاری شده‌اند که نتایج حاصل به شرح زیر به‌دست آمد:

جدول (۱): نتایج پایایی کدگذار باز آزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	B	۲۶	۲۲	۴	۸۴٪
۲	D	۳۱	۲۲	۹	۷۲٪
۳	F	۲۷	۲۱	۶	۷۹٪
۴	H	۲۸	۲۴	۴	۸۵٪

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
	مجموع	۱۱۲	۸۹	۲۳	۷۹٪

منبع: یافته‌های تحقیق

همچنین به منظور ایجاد اطمینان کامل از پایایی تحقیق، دو مصاحبه از موارد فوق‌الذکر مورد پایایی دو کدگذار توسط کارشناس دیگری قرار گرفت. نتایج حاصل از پایایی دو کدگذار به صورت زیر به دست آمد:

### جدول (۲): نتایج پایایی دو کدگذاری

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	D	۳۱	۱۹	۱۲	۶۱/۲٪
۲	H	۲۸	۱۹	۹	۶۷/۸٪
	مجموع	۵۹	۳۸	۲۱	۶۴/۴٪

منبع: یافته‌های تحقیق

علاوه بر این، به منظور تأیید صحت داده‌ها و کدهای بدست آمده، روش بازنگری مشارکت‌کنندگان به کارگیری شد و کدهایی که به زعم مشارکت‌کنندگان بیانگر نظر آنها نبود اصلاح شد. همچنین اختصاص دادن مکان مناسب و زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها، حسن ارتباط با مشارکت‌کنندگان، مکتوب کردن سریع مصاحبه‌ها و تحلیل همزمان داده‌ها، مقبولیت داده‌ها را امکان‌پذیر کرد. رعایت تنوع در نمونه‌گیری (از نظر سن، جنسیت، سابقه کار) نیز موجب گردید که اعتبار داده‌ها افزایش یابد.

### ۳. یافته‌های پژوهش

۳-۱. طبقه‌بندی ویژگی‌های کارکنان ستمی  
تعداد کدهای نهایی به دست آمده از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌ها در خصوص ویژگی‌های کارکنان ستمی، ۴۴ کد بود که این کدها در فرایند تجزیه و تحلیل در ۲ زیر طبقه و ۹ طبقه قرار گرفتند.

### جدول (۳): طبقه‌بندی ویژگی‌های کارکنان ستمی

کد	زیر طبقه	طبقه
منفعت طلب	فردگرا	مشارکت‌گریز
تمرکز بر اهداف شخصی		
ناتوان از کار تیمی		
خود شیفته		

طبقه	زیر طبقه	کد
	وظیفه شناس	بی مسئولیت
		بی تفاوت نسبت به همکاران
		حاشیه ساز
پرخاشجو		عدم کنترل بر خشم
		شورش مآب
هتاک به دیگران		تحقیر کردن
		تمسخر کردن
		کنایه زدن
		توهین کردن
بدبین		معتراض به وضع موجود
		منفی نگر
		شکاک
انتقاد ناپذیر		شنونده نبودن
		تحمل نکردن دیدگاه مخالف
		مقصر جلوه دادن دیگران
زیر کار دررو		تنبل
		به تعویق انداز
		انجام کارهای شخصی در ساعات کاری
		تاخیر غیر موجه
		خروج زودتر از موعد
		سربار دیگران
		غیبت غیر موجه
		تمارض
		سهل انگار
		عملکرد بی کیفیت
قلدر مآب		ارتباط از موضع قدرت
		کنترل و دخالت بی جا
		ارعاب و خشونت
خرابکاری تعمدی		اختلال فیزیکی در کار
رفتارهای سیاسی مخرب		باندبازی
		زیرآب زن
		ژست ناجی سازمان

طبقه	زیر طبقه	کد
		پارتی‌بازی
		شایعه پراکن
		چاپلوس
		دورو
		سوء استفاده‌گر
		پنهان کردن اطلاعات
		سخن چین

منبع: یافته‌های تحقیق

### ۳-۱-۱. گونه‌شناسی کارکنان سمّی در سازمان‌های دولتی

با توجه به این که هدف مطالعه حاضر، گونه‌شناسی کارکنان سمّی در سازمان‌های دولتی بود، بدین منظور طبقات مربوط به ویژگی‌های کارکنان سمّی با توجه به دو بُعد شدت و پیامدهای رفتارهای سمّی مورد تحلیل گونه‌شناسانه قرار گرفتند. در این گونه‌شناسی، بُعد شدت به میزان سمّی بودن رفتار اشاره می‌کند که طیف کم تا زیاد را در بر می‌گیرد. بُعد پیامدها، معطوف به پیامدهای رفتارهای سمّی می‌باشد که فردی یا سازمانی است. بر این اساس کارکنان سمّی در سازمان‌های دولتی استان گیلان، در یکی از چهار گونه (الف)، (ب)، (ج) و (د) قرار می‌گیرند.



شکل (۳): گونه‌شناسی کارکنان سمّی در سازمان‌های دولتی

منبع: یافته‌های تحقیق



### ۲-۳. طبقه‌بندی زمینه‌های شکل‌گیری کارکنان سمی

تعداد کدهای نهایی بدست آمده از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌ها در خصوص زمینه‌های شکل‌گیری کارکنان سمی، ۴۱ کد بود که این کدها در فرایند تجزیه و تحلیل در ۲۲ زیر طبقه و ۴ طبقه قرار گرفتند.

- \* زمینه‌های شخصی: شامل زیر طبقات ویژگی‌های شخصیتی و سطح درک پایین؛
- \* زمینه‌های خانوادگی: شامل زیر طبقات مشکلات تربیتی، مشکلات ارتباطی در خانواده، فروپاشی خانواده‌ها و رفتارهای انحرافی در خانواده؛
- \* زمینه‌های سازمانی: شامل زیر طبقات مدیران سمی، سوء مدیریت، کارکنان سمی ذی‌نفوذ، دورویی کارکنان سمی، سطوح مدیریتی کارمند سمی، جایگاه شغلی، سیاست‌های منابع انسانی، بی‌توجهی به اهمیت ارزیابی عملکرد، محدودیت‌های ابزاری، ساختار سازمانی سمی، جو گروهی سمی، مفاشات با کارکنان سمی، فرهنگ سازمانی سمی، بی‌تفاوتی سازمان نسبت به کارکنان؛
- \* زمینه‌های محیطی: شامل زیر طبقات شرایط اجتماعی و اقتصادی.

### ۳-۳. طبقه‌بندی پیامدهای کارکنان سمی

تعداد کدهای نهایی بدست آمده از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌ها در خصوص پیامدهای کارکنان سمی، ۴۳ کد بود که این کدها در فرایند تجزیه و تحلیل در ۷ زیر طبقه و ۲ طبقه قرار گرفتند:

- \* پیامدهای فردی: شامل زیر طبقات مسری‌بودن رفتار سمی، ایجاد جو مسموم، کاهش روحیه همکاران، آسیب‌های روحی، عصبی‌کردن دیگران و فرسودگی شغلی همکاران؛
- \* پیامدهای سازمانی: شامل زیر طبقات زیان‌های مادی و زیان‌های غیرمادی.

### ۴-۳. طبقه‌بندی روش‌های مواجهه و درمان کارکنان سمی

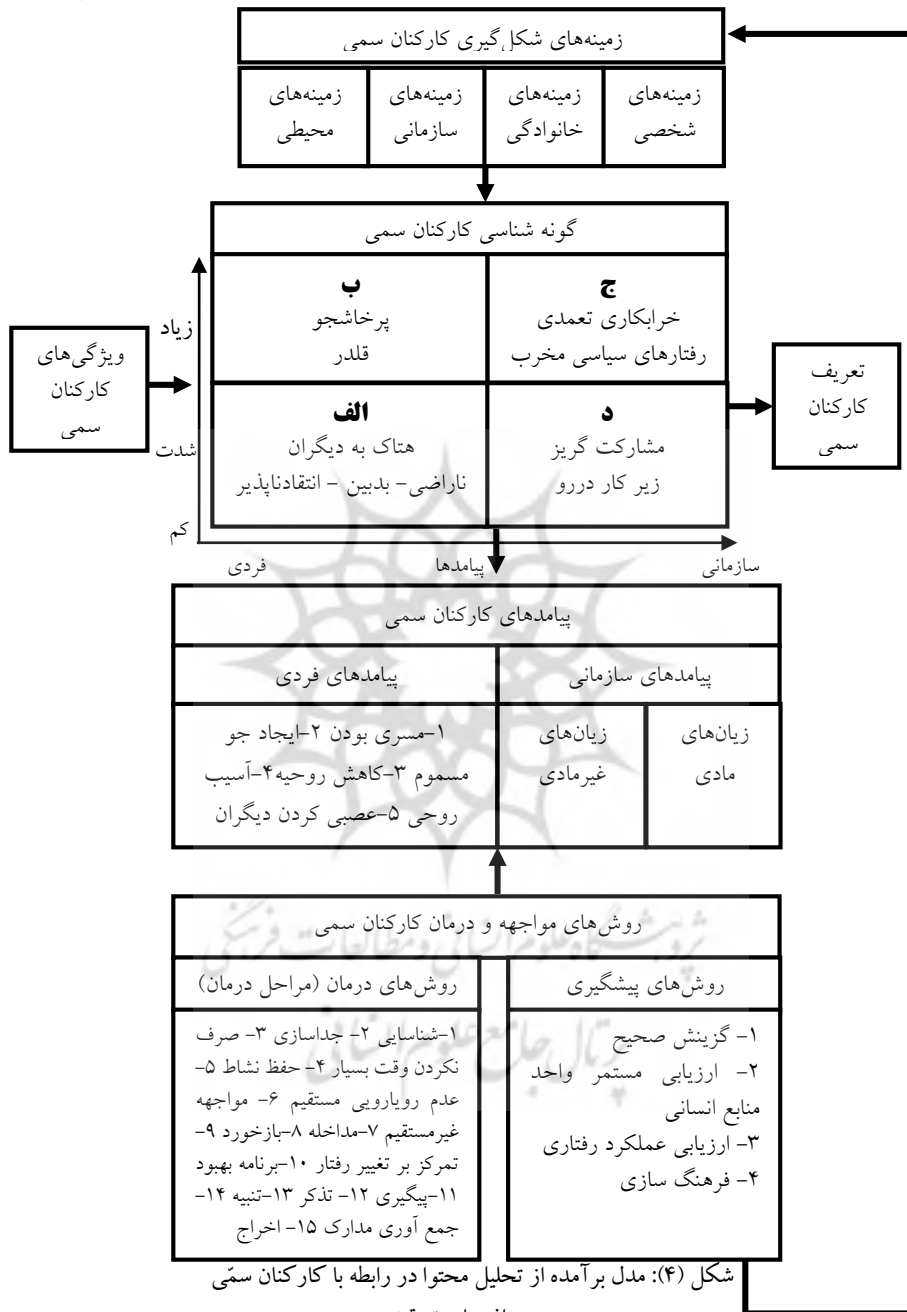
تعداد کدهای نهایی بدست آمده از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌ها در خصوص روش‌های مواجهه و درمان کارکنان سمی، ۱۸ کد بود که این کدها در فرایند تجزیه و تحلیل در ۵ زیر طبقه و ۲ طبقه قرار گرفتند:

- \* پیشگیری: شامل زیر طبقات گزینش صحیح، ارزیابی مستمر از سلامت رفتاری کارکنان، ایجاد بازدارندگی از طریق ارزیابی عملکرد و فرهنگ‌سازی؛

\* درمان: شامل زیرطبقه مراحل درمان (شناسایی کارکنان سمی در سازمان، جداسازی کارکنان سمی، صرف نکردن وقت و انرژی بسیار برای مدیریت کارکنان سمی، حفظ نشاط در محیط کار، مواجهه غیرمستقیم، مداخله رفتاری، ارائه بازخورد، تمرکز بر تغییر رفتار نه شخصیت، برنامه بهبود، پیگیری، تذکر، اقدامات تنبیهی، جمع‌آوری مدارک و اخراج.

### ۳-۵. مدل برآمده از تحلیل محتوای کارکنان سمی

با استفاده از روش تحلیل محتوا و مراحل متوالی آن، ابعاد چهارگانه ویژگی‌ها، زمینه‌های شکل‌گیری، پیامدها و روش‌های مواجهه و درمان کارکنان سمی، مورد طبقه‌بندی قرار گرفتند. از آنجا که هدف اصلی مطالعه حاضر، گونه‌شناسی کارکنان سمی در سازمان‌های دولتی بود، کارکنان سمی در این سازمان‌ها با توجه به دو بعد شدت سمی بودن رفتار و پیامدهای رفتار سمی در یکی از چهار گونه (الف)، (ب)، (ج) و (د) قرار گرفتند. در توصیف مدل باید گفت که این مدل به صورت فرآیندی ارائه شده است. به این ترتیب که ابتدا زمینه‌های شکل‌گیری کارکنان سمی درج شده است، سپس طبقات و ویژگی‌های کارکنان سمی در قالب گونه‌شناسی کارکنان سمی آمده است، که از این قسمت تعریف کارکنان سمی حاصل می‌شود. در ادامه فرآیند، پیامدهای کارکنان سمی در دو دسته پیامدهای سازمانی و فردی ذکر شده است. روش‌های مواجهه و درمان کارکنان سمی در انتهای فرآیند آمده و شامل روش‌های پیشگیری و درمان کارکنان سمی می‌شود. روش‌های پیشگیری، به جهت ایفای نقش در جلوگیری از ایجاد و ورود کارکنان سمی در فرآیند، با زمینه‌های شکل‌گیری کارکنان سمی مرتبط شده است. شکل ۴ مدل برآمده از تحلیل محتوا و گونه‌شناسی را در ارتباط با کارکنان سمی نشان می‌دهد.



شکل (۴): مدل برآمده از تحلیل محتوا در رابطه با کارکنان سمی

منبع: یافته‌های تحقیق

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر با مطالعه بینویت (۲۰۱۲)، مبنی بر وجود ویژگی‌های منفعت طلبی و تمرکز بر اهداف شخصی در کارمندان سمّی همسو بود. همچنین اپلماوم و روی جرارد<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۷)، عنوان کرده‌اند که کارمندان سمّی در صحبت‌های معمول خود در سازمان‌ها، به تکرار از ضمیر «من» به جای «ما» استفاده می‌کنند (Appelmaum & Roy- Girard, 2007) عدم همکاری با دیگران، از دیگر ویژگی‌های مرتبط با فردگرایی در این پژوهش محسوب می‌شود که در مطالعه لوین (۲۰۱۸) نیز مطرح شده است. او از این خصیصه به عنوان عدم همراهی با تیم یاد کرده است. بر اساس نتایج این تحقیق، کارمندان سمّی افراد خودشیفته‌ای می‌باشند. این ویژگی در مطالعات آسمن (۲۰۱۸) و پاولو (۲۰۱۸) به خوبی قابل مشاهده است. شایان ذکر است نتایج این تحقیق با مطالعه آکپابو و اوکان<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۷) نیز مشابهت دارد. آنها نیز یکی از خصوصیات کارمندان سمّی را عدم حساسیت نسبت به همکاران ذکر نمودند (Ukpabio & Okon, 2017).

پرخاشگری از دیگر طبقات کارمندان سمّی در این پژوهش به شمار می‌رود که در نتایج آسمن (۲۰۱۸) نیز ذکر گردیده است. بر اساس نتایج این مطالعه، یکی از طبقات کارمندان سمّی در سازمان‌های دولتی، هتاک به دیگران است. هتاک به همکاران و مراجعان سازمان، در قالب تحقیر، تمسخر، کنایه زدن، توهین و بددهانی کدگذاری شده بود. این نتایج با مطالعات آکپابو و اوکان (۲۰۱۷) و کاسی و هالووی (۲۰۱۰) در این زمینه مشابهت دارد.

نتایج پژوهش حاضر با تحقیق آسمن (۲۰۱۸) و پاولو (۲۰۱۸) مبنی بر اینکه کارمندان ناراضی در زمره کارمندان سمّی محسوب می‌شوند همسو بود. همچنین یافته‌های این تحقیق با مطالعه کاسی و هالووی (۲۰۱۰) در خصوص بدبین بودن کارکنان سمّی مشابهت دارد. کاسی و هالووی، عنوان نمودند که از جمله خصوصیات کارمندان سمّی، بی‌اعتمادی به دیگران است. یافته‌های مطالعه حاضر، با تحقیق کاسی و هالووی (۲۰۱۰) مبنی بر انتقادناپذیر بودن کارمندان سمّی همسو بود. بر اساس دیدگاه کاسی و هالووی، این کارکنان انتقادات را نمی‌پذیرند و خودشان را به عنوان یک مشکل نمی‌بینند. همچنین

نتایج پژوهش حاضر با مطالعه اپلماوم و روی جرارد (۲۰۰۷) مبنی بر اینکه کارمندان سمی در اشتباهات خود، دیگران را مقصر می‌دانند، همسو بود.

از دیگر ویژگی‌های کارکنان سمی که در تحقیق حاضر بدان اشاره شده است، باند بازی می‌باشد. این ویژگی با نتایج مطالعه گولستون (۲۰۱۵)، مینور (۲۰۱۴)، فولمر و دی کرمر (۲۰۱۲) و آندرونی و میلر (۲۰۰۲) همسو بود (Goulston, 2015; Minor, 2014; Folmer & De Cremer, 2012; Andreoni & Miller, 2002). داد که کارمندان سمی نسبت به همکارانشان بی‌تفاوت هستند و تنها از اعضای گروه‌های غیررسمی مخرب، که خودشان نیز جزئی از آنها هستند حمایت می‌کنند. نتایج تحقیق حاضر با مطالعه آسمن (۲۰۱۸)، پاولو (۲۰۱۸) و لوین (۲۰۱۸) مبنی بر ویژگی سخن‌چینی در کارکنان سمی همسو بود. در تحقیق حاضر، زیر کار در روی شامل کدهای تنبل، به تعویق انداز، انجام کارهای شخصی در ساعات کاری، تأخیر غیرموجه، خروج زودتر از موعد، بهانه‌گیر، سربرار دیگران، غیبت غیرموجه و تمارض می‌شود. این نتایج با مطالعات آسمن (۲۰۱۸)، پاولو (۲۰۱۸) و لوین (۲۰۱۸) در این زمینه مطابقت دارد.

نتایج این تحقیق با مطالعه کاسی و هالووی (۲۰۱۰) مبنی بر ویژگی دورویی در کارکنان سمی مشابهت دارد. بر اساس مطالعه کاسی و هالووی، کارمندان سمی با همکاران و زیردستانشان رفتار نامناسبی دارند اما در مواجهه با مدیر، رفتاری اخلاقی در پیش می‌گیرند. بر طبق یافته‌های این پژوهش، یکی از ویژگی‌های کارمندان سمی، پنهان‌کردن اطلاعات است. این نتیجه با مطالعات گولستون (۲۰۱۵)، مینور (۲۰۱۴)، فولمر و دی کرمر (۲۰۱۲) و آندرونی و میلر (۲۰۰۲) مبنی بر پنهان کردن اطلاعات مهم توسط کارکنان سمی مطابقت دارد.

از دیگر طبقات کارکنان سمی که در تحقیق حاضر به دست آمده است، تهمت زدن به دیگران می‌باشد. این نتیجه با مطالعه گولستون (۲۰۱۵) در این زمینه مشابهت دارد. همچنین نتایج پژوهش حاضر با مطالعه آسمن (۲۰۱۸)، لوین (۲۰۱۸) و آکپابیو و اوکان (۲۰۱۷) مبنی بر قلدر بودن کارمندان سمی همسو بود. بر اساس یافته‌های این تحقیق، یکی از طبقات کارمندان سمی، کارمندانی هستند که سطوح عملکرد بالایی دارند اما کیفیت کار آنها پایین است. بر همین اساس مطالعه هوسمن و مینور (۲۰۱۵) نیز نشان

داده است که کارمندان سمّی، کیفیت کار پایینی را از خود ارائه می‌دهند. نتایج تحقیق حاضر با مطالعه کاسی و هالووی (۲۰۱۰) مبنی بر سوء استفاده‌گر بودن کارمندان سمّی مطابقت دارد. یافته‌های این مطالعه با تحقیق گولستون (۲۰۱۵)، مینور (۲۰۱۴)، فولمر و دی کرمر (۲۰۱۲) و آندرونی و میلر (۲۰۰۲) مبنی بر ویژگی شایعه پراکنی و پارتی‌بازی در کارمندان سمّی همسو بود.

تعدادی از ویژگی‌های کارمندان سمّی برای نخستین بار در این مطالعه شناسایی شدند که عبارتند از: «چاپلوس، زیرآب‌زن و سهل‌انگار». این ویژگی‌ها از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها استخراج گردیده و فاقد پیشینه در ادبیات تحقیق هستند. مطابق یافته‌های این تحقیق، یکی از گونه‌های کارمندان سمّی در سازمان‌های دولتی، افراد چاپلوس هستند. اگرچه سازمان‌ها، برنامه‌های ویژه‌ای جهت ارتقاء کارکنان دارای عملکرد بالا دارند، اما نمی‌توان تأثیرات رفتارهای مبتنی بر تملق و چاپلوسی را در ترفیع برخی کارکنان انکار نمود. چاپلوسی باعث ایجاد جوی مسموم از نظر فرهنگی و اخلاقی در محیط کار می‌شود و به تدریج افراد نالایق، سکان امور را به دست می‌گیرند. این رفتار در واقع روشی برای نفوذ در سطوح بالای سلسله مراتب سازمان محسوب می‌گردد. یعنی کارکنان چاپلوس می‌کوشند تا از این طریق جایگاه کنونی خود را حفظ نموده و یا به ترفیعات بیشتری دست یابند. علی‌رغم اینکه چاپلوسی در کشور ما بسیار مورد تقبیح قرار گرفته، اما برخی کارکنان برای رسیدن به منافع خود از آن بهره می‌گیرند. کارمند چاپلوس سعی می‌کند با تمرکز بر ویژگی‌ها و علائق شخصی مافوق خود، از طریق تعریف و تمجید، در او نفوذ کنند، در حالی که هدف اصلی او پیشرفت و ارتقای شغلی است. در این بین مدیرانی که انتقادپذیر نبوده و صرفاً تمایل به شنیدن نکات مثبت راجع به خود را دارند، از چنین رفتاری احساس خشنودی و رضایت کرده و درصدد جبران برمی‌آیند، در نتیجه منافع کارکنان چاپلوس محقق خواهد شد. تأثیرات منفی این مسئله بر سایر کارکنان قابل توجه است. به ویژه کارکنان شایسته سازمان، هنگامی که مشاهده می‌کنند کارمندان متملق بدون هیچ تلاش و صرفاً با مجیزگویی مدیران به سرعت پله‌های ترقی را در سازمان طی می‌کنند، روحیه خویش را از دست داده و عملکردشان افت می‌کند. در این شرایط، فرهنگی در سازمان پدید می‌آید که کار و تلاش را بی‌معنا تفسیر می‌کند و این باور ایجاد

می‌شود که تنها کارکنانی می‌توانند در محیط کار پیشرفت کنند که قادر به برقراری روابط ناسالم و مبتنی بر تملق با مدیران باشند. بنابراین مدیر تملق‌پذیر بدون اینکه متوجه باشد سازمان را به سمت انحطاط پیش می‌برد.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر یکی از ویژگی‌های غالب کارمندان سمی در سازمان‌های دولتی، زیرآب‌زنی بود. زیرآب‌زنی اشاره به اقدامات پنهانی یک کارمند به منظور تخریب و ضربه زدن به همکارانش دارد. کارمند زیرآب‌زن به گونه‌ای از همکاری در نزد مدیر بدگویی می‌کند تا مدیر تصمیمی بگیرد که به زیان آن همکار باشد. گاهی این عمل موجب می‌گردد تا فرد زیرآب‌زن به ارتقای شغلی نیز برسد. جنبه مهم رفتار زیرآب‌زنی، پنهانی بودن آن است، از این جهت که کارمند زیرآب‌زن در پوشش دوستی با همکارش مرتکب این عمل می‌شود و حتی ممکن است همکاری هیچ‌گاه پی به عامل زیرآب‌زنی نبرد. در توجیه دلایل شیوع این نوع رفتارها در سازمان‌های دولتی شاید بتوان به مواردی همچون حسادت و منافع شخصی اشاره نمود. افراد حسود با مقایسه خودشان با دیگران احساس کمبود کرده و ممکن است تصمیم بگیرند به گونه‌ای به همکاران خود آسیب بزنند. همچنین محتمل است کارمندان منفعت طلب برای رسیدن به اهداف شخصی خود، زیرآب همکارشان را بزنند.

نتایج این مطالعه نشان داد که یکی از طبقات کارمندان سمی در سازمان‌های دولتی، کارمندان سهل‌انگار هستند. کارمندان سهل‌انگار، کارمندانی هستند که کارها را به‌طور درست انجام نمی‌دهند. سهل‌انگاری از بزرگ‌ترین معضلات در کارایی منابع انسانی محسوب می‌شود و مانعی در مسیر بهره‌وری و ابتکار به شمار می‌رود.

شایان ذکر است که ویژگی ژست ناجی سازمان در ادبیات تحقیق مطرح شده اما در داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها وجود نداشت. بر این اساس یکی از ویژگی‌های کارکنان سمی ارائه راه‌حل برای مسائلی است که خودشان عامل ایجادش بوده‌اند. یعنی این افراد ژست ناجی سازمان را به خود می‌گیرند. به عبارت دیگر آنها با مراجعه نزد مدیر سازمان جوسازی کرده و وانمود می‌کنند که دغدغه‌مند هستند و برای آینده سازمان اظهار نگرانی می‌کنند. با این مقدمه، سپس راه‌حل‌های پیشنهادی خود را به مدیر ارائه می‌دهند تا



خودشان را خوب نشان دهند. بدون شک اگر مدیران سازمان، هوشیار نباشند به راحتی فریب خورده و تحت تأثیر رفتار اغواگرانه آنها قرار خواهند گرفت.

در این تحقیق، ویژگی مشارکت‌گریز، یکی از ویژگی‌های دارای فراوانی بالا محسوب می‌شود. به نظر می‌رسد معضل مشارکت‌گریزی یک جنبه عمومی دارد که از عدم اطمینان افراد نشأت می‌گیرد. به گونه‌ای که بسیاری از افراد از زیان‌هایی که ممکن است در نتیجه مشارکت در فعالیت‌ها ببینند هراس دارند. از جمله اینکه ممکن است نگاه ابزاری به آنها وجود داشته باشد و در نهایت منافع حاصله نصیب افراد دیگری شود. همچنین محتمل است که برخی اشخاص نیز به دلیل تجارب منفی که از کار گروهی دارند تمایلی به مشارکت از خود نشان ندهند، از آن جمله می‌توان به عدم احساس مسئولیت در بعضی از اعضای گروه، حاشیه‌سازی و انواع آزارها و تهمت‌ها در کار گروهی اشاره نمود.

بر اساس نتایج این پژوهش، زیر کار در روی نیز از ویژگی‌های دارای فراوانی بالا بود. این طبقه خود انواعی از کارمندان سمی را در بر می‌گیرد. از آن جمله می‌توان به کارمندان بهانه‌گیر اشاره کرد. آنها افرادی هستند که همواره سعی می‌کنند با بهانه‌تراشی از انجام کارها شانه خالی کنند و به این موضوع توجه ندارند که در سازمان، مشکل کاری شخصی وجود ندارد و هنگامی که مسئله‌ای در محیط کار ایجاد می‌شود مربوط به همه اعضای سازمان است، حتی افرادی که آموزش کافی برای انجام آن کار ندیده‌اند. یکی دیگر از کدهای مرتبط با زیرکار در روی، به تعویق انداز بود. این اصطلاح به کارمندانی اشاره دارد که تمایلی به انجام فعالیت‌ها در زمان حال از خود نشان نداده و به‌طور مداوم انجام کارها را به روزهای آینده موکول می‌کنند. یکی از نتایج این رفتار این است که به مرور زمان حجم زیادی از کارهای انجام‌نشده از گذشته در سازمان انباشته شده و در عین حال فعالیت‌های جاری نیز در دستور کار سازمان است که منجر به اختلال جدی در امور سازمان می‌گردد زیرا زمان کافی برای رسیدگی به این حجم از فعالیت‌ها وجود ندارد. از دیگر رفتارهای سمی نمایانگر زیر کار در روی، تنبلی در سازمان است. کارمندان تنبل تمایلی به انجام کار طولانی مدت و سخت نداشته و از انجام وظایف خود شانه خالی می‌کنند. ممکن است آنها به طور فردی، اشخاص توانمندی باشند اما هنگامی که در قالب

جمعی و سازمانی قرار می‌گیرند تن به کار نداده و انتظار دارند دیگران همه کارها را انجام دهند.

بر طبق یافته‌های تحقیق حاضر، رفتارهای سیاسی مخرب بیشترین فراوانی را در بین تمام طبقات داشتند. در این زمینه می‌توان به ویژگی‌های چاپلوس، باندبازی، سخن‌چین، دورو و پارتی‌بازی اشار نمود. نتایج این تحقیق نشان از شیوع رفتار چاپلوسی در سازمان‌های دولتی استان گیلان می‌دهد. شاید بتوان از مصادیق این رفتار به سیل پیام‌های تبریک در پی انتصاب مدیران جدید اشاره کرد. کارکنان چاپلوس سعی می‌کنند با تملق‌گویی، ضعف تخصص و دانش خود را جبران کرده و سریع‌تر در سازمان ارتقا یابند. باندبازی اشاره به گروه‌های غیررسمی موجود در ادارات دارد که اعضای آنها به منظور تحقق اهداف نامشروعی با یکدیگر متحد شده و هماهنگ با هم رفتار می‌کنند. حتی در مواردی مشاهده می‌شود که در سازمان‌های کوچک نیز چند گروه غیررسمی وجود دارند که هر یک منافع خاص خود را تعقیب می‌نمایند. هنگامی که چند کارمند سَمی به همراه هم یک گروه غیررسمی را تشکیل می‌دهند به دلیل خاصیت ناشی از هم‌افزایی تیمی، مسائل و مشکلات بیشتری را برای سازمان ایجاد خواهند نمود و به دلیل قدرتی که عضویت در گروه‌ها به این افراد می‌بخشد، به همان نسبت مقابله با پیامدهای منفی این کارکنان دشوارتر خواهد شد. از سوی دیگر آن دسته از کارکنان سازمان که در این گروه‌ها نیستند احساساتی همچون ناامیدی، ترس و بی‌عدالتی را تجربه خواهند نمود.

کارکنان سَمی ممکن است افرادی «زیرآب‌زن» باشند. آنها به دلیل کوتاه‌بینی، وجهه دیگر کارکنان را در نزد مدیر سازمان تخریب می‌کنند. همچنین ممکن است این اقدام ریشه در منفعت‌طلبی این افراد داشته باشد، به عبارت دیگر آنها سعی می‌کنند تا از این طریق به جایگاه بالاتری در سازمان دست یابند. در پی این رفتار، مدیران سازمان تصمیماتی را بر علیه کارکنان قربانی اتخاذ می‌نمایند. از پیامدهای این مسئله آن است که کارکنان آسیب دیده، انگیزه‌های کاری خود را از دست می‌دهند و نسبت به سازمان و مدیران آن بدبین و منفی‌نگر می‌شوند. این عوارض در پژوهش شول و همکاران (۱۳۹۸) هم بیان شده که به دلایل شکل‌گیری زیرآب‌زنی، چگونگی مواجهه با آن و پیامدهای شخصی و سازمانی آن پرداخته شده است.

سخن چینی به معنای نقل سخن، رفتار و عمل شخصی، برای دیگران است، به گونه‌ای که باعث ایجاد اختلاف بین افراد گردد. متأسفانه این رفتار در جامعه ما بسیار غالب است و در محیط‌های مختلف اجتماعی می‌توان این مسئله را مشاهده نمود. سازمان‌های دولتی نیز از این قاعده مستثنی نیستند. کارمندان سخن‌چین با بیان خصوصیات منفی همکاران خود در نزد دیگر اعضای سازمان، تصویری منفی از آنها ایجاد می‌کنند. به تدریج این جو منفی در سازمان غالب شده و تمام اعضای سازمان نسبت به یکدیگر دید منفی پیدا می‌کنند. با توجه به این که تحقق اهداف سازمانی، منوط به ارتباطات صحیح مبتنی بر حسن نیت بین افراد است، غلبه منفی‌نگری ناشی از سخن‌چینی در سازمان، منجر به اختلالات ارتباطی و در نتیجه کاهش همکاری و هماهنگی می‌شود.

کارمندان دورو رفتار منافقانه‌ای در سازمان دارند. نفاق در سازمان، بیانگر نوعی عدم صداقت است که در آن فرد تظاهر به رفتاری خاص می‌کند تا در نزد دیگر اعضای سازمان، خوب و موجه جلوه کند. در این حالت فرد رفتاری دوگانه از خود نشان داده و بر خلاف دیدگاه واقعی خود، سعی می‌کنند خود را موافق با دیدگاه دیگران نشان دهد. از دیگر جنبه‌های رفتار منافقانه کارمندان سمّی، تناقض در گفتار و رفتار آنها می‌باشد. به طور کلی این افراد با توجه به اطلاعاتی که از باورهای دیگران دارند با رفتار منافقانه خود آنها را فریب می‌دهند. پرداختن به مسئله‌ی نفاق و دورویی کارمندان به این دلیل حائز اهمیت است که باعث بی‌اعتمادی اعضای سازمان به یکدیگر شده و در نتیجه ارتباطات بین فردی را مختل می‌کند.

در مسئله پارتی‌بازی، کارمند سمّی از موقعیت خود سوء استفاده می‌کند تا فرصت‌هایی را به طور ناعادلانه در اختیار اقوامش یا افراد نزدیک به خود در سازمان قرار دهد. این فرصت‌ها می‌تواند در قالب فرصت‌های شغلی یا استفاده انحصاری از برخی امکانات سازمان متجلی شود. مسئله پارتی‌بازی، یکی از محورهای اصلی انتقادات عمومی نسبت به بخش دولتی محسوب می‌شود که زمینه‌ساز بی‌اعتمادی به این بخش گردیده و خدمات شایسته سازمان‌های دولتی را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد. البته بر طبق پژوهش کاظمی (۱۳۷۲) این عارضه در اثر شیوه حکمرانی حاکمان از دیرباز در ایران وجود داشته

است و یا اینکه بر اساس پژوهش خلیلی و همکاران (۱۳۹۸) پارتی‌بازی بر عملکرد شغلی و اعتماد سازمانی تأثیر منفی دارد.

حال می‌توانیم با توجه به شناسایی ویژگی‌ها و گونه‌شناسی صورت گرفته برای کارمندان سمی، تعریفی جامع و کامل از کارمندان سمی ارائه دهیم که این مفهوم را از مفاهیم هم‌خانواده آن متمایز کند. شایان ذکر است که این پژوهش از لحاظ رویکرد کلی به دنبال شناسایی دسته‌ای نوین از ویژگی‌های منفی کارکنان در سازمان‌های دولتی بوده است. این قبیل پژوهش‌ها هر کدام تلاش کرده‌اند تا همچون یک نورافکن، فضای سیاه و ناشناخته رفتارهای انحرافی کارکنان را روشن سازند، که تلاقی و همپوشانی مفهومی و حوزه‌ای را گریزناپذیر می‌سازد. یعنی ممکن است ویژگی‌های مشترک میان اصطلاحات موجود در حیطه‌ی رفتارهای انحرافی مثل قلدری سازمانی، کژکارکردی رفتاری، رفتار سیاسی مخرب، رفتارهای ضد شهروندی سازمانی و... وجود داشته باشد اما هر کدام، ابعادی جدید را نیز شناسایی و به ادبیات موجود افزوده‌اند.

رفتارهای سمی با دیگر رفتارهای انحرافی از جنبه‌هایی به هم شباهت دارند. همه این رفتارها در تقابل با ارزش‌ها و هنجارهای سازمان بوده و باعث آسیب دیدن سازمان، کارکنان و دارایی‌های آن می‌شوند. اما بر طبق یافته‌های این پژوهش، دو ویژگی، رفتارهای سمی را از سایر رفتارهای منفی و انحرافی متمایز می‌کند و آن «عمدی و مسری بودن» رفتارهای سمی است. پس هنگامی می‌توانیم عنوان سمی را برای رفتار یک کارمند به کار ببریم که آن رفتار از روی آگاهی و با امکان سرایت به دیگران رخ داده باشد. بنابراین در رویکردی جامع و با ملاحظه زمینه‌های شکل‌گیری و پیامدهای حضور این کارمندان در سازمان، کارمندان سمی را اینگونه تعریف می‌کنیم: «کارمندانی که بنا به دلایل شخصی، خانوادگی، محیطی و سازمانی، رفتارهایی عمدی و مسری را از خود بروز می‌دهند که در تقابل با ارزش‌ها و هنجارهای سازمان بوده و باعث آسیب به سازمان، کارکنان و دارایی‌های آن می‌شود.»

### محدودیت‌های تحقیق

الف) فقدان منابع تحقیق داخلی: یکی از محدودیت‌های مهم این تحقیق، کمبود منابع تحقیق داخلی در خصوص روش تحقیق گونه‌شناسی و همچنین زمینه‌های شکل‌گیری، پیامدها و روش‌های مواجهه با کارکنان سمی بود.

ب) استفاده صرف از مصاحبه: از جمله مزایای مصاحبه، جمع‌آوری اطلاعات غنی از موضوع مورد پژوهش است. علیرغم این، مصاحبه بسیار زمان‌بر بوده و مستلزم دقت و حوصله بسیار است.

ج) به تعویق افتادن زمان انجام بعضی از مصاحبه‌ها: محدودیت دیگر این تحقیق، به تعویق و فاصله افتادن بین زمان انجام بعضی از مصاحبه‌ها به دلیل همه‌گیری ویروس کرونا بود. در این زمینه، پژوهشگر تمام تلاش خود را برای گرفتن وقت به موقع و کافی از مصاحبه شونده‌ها انجام داد.

### پیشنهادات

#### پیشنادهایی برای سازمان‌ها

الف) پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های دولتی از گونه‌شناسی ارائه شده در این تحقیق، به عنوان راهنمای شناسایی کارکنان سمی جهت اقدامات آتی بهره‌گیرند.

ب) پیشنهاد می‌شود به موازات تأکید بر توانمندی‌های شغلی و عملکرد افراد، مؤلفه‌های رفتاری نیز در نظام ارتقاء کارمندان در سازمان‌های دولتی تأثیرگذار باشند تا کارمندان دولت تشویق به انجام رفتارهای شایسته در محیط کار گردند.

ج) بازنگری در مؤلفه‌های ساختاری سازمان‌های دولتی از طریق کاهش بوروکراسی، افزایش انعطاف‌پذیری در رویه‌ها و تفویض اختیار به منظور افزایش انگیزه و تعهد کارکنان مستعد سمی شدن.

د) گزینش بر اساس تطابق شغل و شاغل و توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی متقاضیان مشاغل دولتی.

ه) اعمال اقدامات تنبیهی سختگیرانه در مورد کارمندان سمی اصلاح‌ناپذیر، تا برای کارمندان سمی بالقوه سازمان اثر بازدارندگی داشته باشد.

### پیشنادهایی برای پژوهش‌های آتی

الف) به منظور افزایش تعمیم‌پذیری نتایج، پیشنهاد می‌شود این تحقیق در سطح سازمان‌های خصوصی و همچنین مناطق دیگری از کشورمان نیز انجام شود.

ب) با توجه به ویژگی‌ها و گونه‌شناسی ارائه شده در این مطالعه برای کارمندان سمی، پیشنهاد می‌گردد با تمرکز بر ابعاد منفی کارکنان، هر یک از این ویژگی‌ها به طور مجزا نیز مورد مطالعه قرار گیرند.

ج) این مطالعه منجر به شناسایی ویژگی‌های جدیدی برای کارمندان سمی گردید. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی، این ویژگی‌ها به طور جدی مورد بررسی قرار گیرند.

### یادداشت‌ها

1. McGregor
2. Kasalak
3. Kong
4. Van Rooij & Fine
5. Toxic Employees
6. Toxic
7. Usman
8. Pavlou
9. Levin
10. Kusy
11. Holloway
12. Housman & Minor
13. Andreoni & Miller
14. Goulston
15. Folmer & De Cremer
16. Appelmaum & Roy-Girard
17. Ukpabio & Okon

### کتابنامه

استوارت، گرگ ال؛ و براون، کنت جی (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل. (سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، مترجمان). چاپ هفتم، تهران: مهکامه.

خلیلی، کرم (۱۳۹۷). تأثیر سبک رهبری زهرآگین (سمی) بر بطالت اجتماعی با نقش میانجی زیرکار در روی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی ایلام). فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. (۳۶) ۹، ۱۵۸-۱۳۷.

خلیلی، کرم؛ قاسم‌پور، حامد؛ و حمیلی، سمیه (۱۳۹۸). پارتی‌بازی و عملکرد شغلی، تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی ایلام). فصلنامه فرهنگ ایلام. (۶۲ و ۶۳) ۲۰، ۲۱۱-۱۹۰.

جلالی، رستم (۱۳۹۱). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی. فصلنامه تحقیقات کیفی در علوم سلامت. (۴) ۱، ۳۲۰-۳۱۰.

رابینز، استیفن (۱۳۹۲). تئوری سازمان؛ ساختار و طرح سازمانی. (سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، مترجمان). تهران: صفار.

رضائیان، علی (۱۳۹۹). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ ۲۱. تهران: سمت.  
روشن‌ضمیر، سمیرا؛ ایرانی، حمیدرضا؛ و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۶). شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر بروز رفتار انحرافی کارکنان (مورد مطالعه: ستاد مرکزی دانشگاه تهران). فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی. (۷) ۲، ۱۸۳-۲۰۴.

شول، حسین؛ دامغانیان، حسین؛ رستگار، عباسعلی؛ دانایی‌فرد، حسن؛ و آذر، عادل (۱۳۹۸). پیشایندها و پسایندهای زیرآب‌زنی در سازمان‌های دولتی: پژوهش کیفی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. (۳۱) ۸، ۳۹-۷۴.

طهماسبی، رضا (۱۳۹۵). درآمدی بر نظریه‌های مدیریت دولتی. چاپ چهارم. تهران: سمت.  
عطارودی، محمدرضا؛ قلی‌پور، رحمت‌الله؛ دانایی‌فرد، حسن؛ و امیری، علی‌نقی (۱۳۹۵). واکاوی علل ناکامی یکپارچه‌سازی خط‌مشی‌های فرهنگی در ایران؛ مطالعه مبتنی بر روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت). ۱۰ (۲۰). ۸۱-۱۲۶

قلی‌پور، آرین (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی: رفتار فردی. تهران: سمت.  
لطیفی، میثم (۱۳۹۷). روش‌شناسی گونه‌شناسی: رهنمونی بر نظریه‌پردازی در دانش مدیریت. فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی ایران. ۱ (۲). ۵۲-۲۵.

کاظمی، بابک (۱۳۷۲). نگرش تاریخی به موضوع پارتی‌بازی. تحول اداری، (۳ و ۲) ۱، ۹۳-۸۴.  
هادوی‌نژاد، مصطفی؛ و اسدزاده، سلطنه (۱۳۹۶). واکاوی رهاوردهای سازمان سمی با روی‌آورد مدل‌یابی ساختاری تفسیری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۷ (۲). ۱۹۳-۲۰۹.



- Andreoni, J. & J. Miller (2002). Giving According to GARP: An Experimental Test of the Consistency of Preferences for Altruism. *Econometrica*. 70 (2). 737-753.
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *The International Journal of Business in Society*. 7(1). 17-28.
- Ashforth, B. and Kreiner, G. (2002). Normalizing emotion in organizations: making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review*. 12 (2). 215-235.
- Benoit, S. (2012). All about toxic employees in the workplace. Available at: [www.benoitcentral.com](http://www.benoitcentral.com)
- Bradley, E. H., Curry, L. A., & Devers, K. J. (2007). Qualitative data analysis for health services research: Developing taxonomy, themes, and theory. *Health Services Research*. 42 (4). 1758-1772.
- Ettner, S.L., Maclean, J.C and French, M.T. (2011). DOES HAVING A DYSFUNCTIONAL PERSONALITY HURT YOUR CAREER? AXIS II PERSONALITY DISORDERS AND LABOR MARKET OUTCOMES. *IndRelat (Berkeley)*. 50 (1). 149-173
- Folmer, C.P., and De Cremer, D. (2012). Bad for me or bad for us? Interpersonal orientations and the impact of losses on unethical behaviour. *Personality and social psychology*. 38 (6). 760-771.
- Frank, D. H., & Obloj, T. (2014). Firm-specific human capital, organizational incentives, and agency costs: Evidence from retail banking. *Strategic Management Journal*. 35(9), 1279-1301.
- Gino, F., & Ariely, D. (2012). The dark side of creativity: original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*. 102(3). 445-459.
- Goulston, M. (2015). Toxic Deflectors at work: how to fo from enemy to frenemy. Retrieved June 20<sup>th</sup>. 2017 from <https://hiring.monster.com>
- Housman, M. & Minor, D. (2015). Toxic Workers. Harvard Business School. Working Paper 16-057.
- Kasalak, G. (2019). Toxic Behaviors in Workplace: Examining the Effects of the Demographic Factors on Faculty Members' Perceptions of Organizational Toxicity. *International Journal of Research in Education and Science*. 5 (1). 272-282
- Kong, M. (2018). Effect of Perceived Negative Workplace Gossip on Employees' Behaviors. *Frontiers in Psychology*. 9(1112). 1-12
- Kusy, M & Holloway, E. (2010). Toxic Workplace! Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power.
- Levin, M. (2018). Harvard Research Proves Toxic Employees Destroy Your Culture and Your Bottom Line. Inc online articles <https://www.inc.com/marissa-levin/harvard-research-proves-toxic-employeesdestroy-your-culture-your-bottom-line.html>
- Minor, D. (2014). Shadow risks and disasters. Kellogg School of Management. working paper. 1-47.

- Pavlou, C. (2018). How to identify and address 'toxic employees. Workable tutorials. Workable online resources <https://resources.workable.com/tutorial/toxicemployees>
- Van Rooij, B. and Fine, A. (2018). Toxic Corporate Culture: Assessing Organizational Processes of Deviancy. *administrative Sciences*. 8 (23). 1-38.
- Ukpabio, G.E. & Okon, E.E. (2017). Benchmarks for Identifying and Managing Toxic Employees for Sustainable Development of the Secondary School System in Nigeria. *African Journal of Educational Assessors*. 3 (2). 86-96.
- Usman, M. (2018). How to Manage Toxic Employees in an Organization?. Report submitted to the department of communication and management sciences at Pakistan Institute of Engineering & Applied Sciences: <https://www.researchgate.net/publication/327743583>, 1-21.

