

## جو شرنگ آلود سازمان: مفهوم‌سازی و سنجش

مصطفی هادوی نژاد<sup>۱</sup>، سعیده روستایی<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۹۵/۱۱/۴ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۲/۱۱)

### چکیده

سازمان به مثابه یک موجود زنده، گاه دچار جوی شرنگ آلود می‌شود. از آنجا که چنین جوی، آستن پیامدهای کژکارکردی برای اعضای سازمان است، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شکل‌دهنده و نیز تدوین ابزاری برای سنجش آن بایسته است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف تدوین و اعتباریابی پرسشنامه‌ای برای سنجش جو شرنگ آلود سازمان انجام شده است. به این منظور، نخست از دل پیشینه نظری، ابعاد و مؤلفه‌هایی برای آن شناسایی شدند. در ادامه، پرسشنامه اولیه‌ای تدوین و پس از اطمینان از سازگاری درونی، بین نمونه ۶۰۰ نفری از کارکنان سازمان‌های اجرایی ارسنجان، سعادت‌شهر و مرودشت، به صورت طبقه‌ای نامتناسب توزیع شد. برای بررسی مقدماتی روایی سازه سنج، از تجزیه مؤلفه‌های اصلی و به منظور اجتناب از تهدید واریانس مشترک، آزمون یک عاملی هارمن اجرا شد. برای اعتبارسنجی پرسشنامه، پایایی‌های ثبات و همسنگ و روایی‌های همگرا و واگرا با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS، Amos Graphics و Smart PLS ارزیابی شدند. نتیجه پژوهش به تأیید ابعاد ساختار فیزیکی شرنگ آلود، روابط بین فردی شرنگ آلود، نظام شرنگ آلود پاداش و جبران خدمت و رهبری زهرآگین انجامید. سنج نهایی پرسشنامه‌ای ۵۷ گویه‌ای بر مبنای مقیاس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود.

واژگان کلیدی: جو سازمانی، شرنگ آلودگی سازمانی، جو شرنگ آلود سازمان، اعتباریابی.

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه ولی عصر (نویسنده مسئول) adavi@vru.ac.ir  
۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشکده علوم اداری و اقتصاد، گروه مدیریت، دانشگاه ولی عصر

## مقدمه

شرنگ آلودگی<sup>۱</sup> واقعیتی ناگزیر در زندگی سازمانی است، به نحوی که از مدیران گرفته تا کارکنان منابع انسانی و مشاوران سازمان، همه با پویایی‌های سمی و آثار کژکارکردی آن در سازمان مواجه شده‌اند (Goldman, 2008). متأثر از وضعیت شرنگ آلود سازمان، ادراک کارکنان از محیط عمومی کارشان نیز دستخوش تغییر می‌شود؛ از آنجا که جو سازمانی<sup>۲</sup>، ادراک کارکنان از محیط عمومی کار است (Hoy & Miskel, 2013)، انتظار می‌رود با تزریق عوامل ایجاد شرنگ آلودگی در سازمان، جو سازمان نیز شرنگ آلود شود. در گفت‌وگوهای روزانه در سازمان‌ها، واژه‌های جو متشنج، جو شرنگ آلود، جو ناآرام و مانند آنها بارها به کار برده می‌شود. حال اینکه به مفاهیم علمی آن کمتر توجه می‌شود و روش‌های شناخت آن نیز کمتر مورد تحقیق قرار می‌گیرد (Too & Harvey, 2012). طبیعی است که در وضعیت وخیم شرنگ آلوده و مسموم سازمان، یعنی حالتی که سازمان در آن به مثابه یک بیمار است، ضروری است به فکر چاره و نسخه شفابخش بود (Goldman, 2008)؛ اما پیش از آن لازم است سنج‌های برای تشخیص وضع پیشرفت بیماری مزبور مهیا شود. اهمیت این کار، برآمده از ضرورت شناسایی وضعیت سازمان به لحاظ درجه آلودگی به سم برای بیدارباش مدیریت است؛ چرا که مصادیق این پدیده سازمانی با خود پیامدهای نامیمونی از قبیل افزایش غیبت، تأخیر، خصومت و بی‌اعتمادی در سازمان و نیز خدشه‌دار شدن روحیه و انگیزه، ارتباطات و قضاوت کارکنان به ارمغان می‌آورند (Cox, 2000). بر این پایه، از یک سو درک چستی جو شرنگ آلود سازمان<sup>۳</sup> به سبب اهمیت پیامدهای مخرب آن در سازمان حائز توجه است و از سوی دیگر، در قاموس پارادایم اثبات‌گرا<sup>۴</sup>، سنج‌های تدوین‌شده معتبر ابزارهای مهمی برای سنجش موضوعات گوناگون اداری- سازمانی تلقی می‌شوند که مدیران می‌توانند با استفاده از آنها سازمان‌ها و متغیرهای مؤثر در آنها را رصد و بازبینی کنند. علی‌رغم اهمیت جو شرنگ آلود سازمان و پیامدهای غیرکارکردی آن، برای این سازه، سنج معتبر و بومی در دست نیست؛ از این رو پژوهش حاضر بر آن است تا به تدوین و اعتباریابی سنج‌های برای این پدیده رفتار سازمانی بپردازد.

## مبانی نظری پژوهش

شرنگ آلودگی در سازمان. پس از بروز رسوایی‌های بزرگی مثل رسوایی انرون<sup>۵</sup>،

1. Toxicity
2. Organizational Climate
3. Organizational Toxic Climate
4. Positivist
5. Enron

مفاهیمی همچون صداقت و مسئولیت پذیری در فرهنگ سازمانی در کانون توجه اندیشه‌ورزان قرار گرفت (Gilbert et al., 2012) و بر بایستگی رعایت اخلاق و موازین آن در سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌های دولتی (الوانی، ۱۳۸۳؛ الوانی و یعقوبی، ۱۳۸۲) تأکید شد. بر پایه همین دغدغه بود که مفهومی به نام شرننگ آلودگی در سازمان شکل گرفت (Appelbaum & Roy, 2007). این مفهوم در چارچوب گفتمان لبه تاریک رفتار سازمانی در سپهر نظری دانش مدیریت رفتاری طرح می‌شود که ناظر به مفاهیم غیرکارکردی رفتار سازمانی است (Griffin & O'Leary-Kelly, 2004). شرننگ آلودگی، درد و تلخ کامی را در پی دارد که افراد را از عزت نفس تهی و از کار در سازمان جدا می‌کند (Frost, 2004). شرننگ‌ها و سمومی از قبیل رهبری زهرآگین<sup>۱</sup>، فرهنگ سمی و مانند آنها که به بدنه سازمان تزریق می‌شوند، می‌توانند آن را به یک سازمان شرننگ آلود<sup>۲</sup> بدل سازند (Reed, 2004). این سازمان‌ها در عین غیراثربخش بودن، برای کارکنان‌شان نیز بسیار مخرب هستند. آنها دائم در بحران به سر می‌برند و همواره باید کنترل شوند؛ باید حادثه و رویداد مهمی رخ دهد تا تغییرات مورد نیاز برای بهبود آنها انجام شود. راه‌حلی‌هایی که برای حل مسائل در آنها به کار گرفته می‌شود، مانند اهداف‌شان کوتاه‌مدت و صرفاً در سطوح خرد مؤثر است. در یک نگاه، ویژگی‌های سازمان‌های شرننگ آلود عبارتند از ناتوانی در نیل به اهداف عملیاتی و تعهدات، فرآیندهای حل مسئله مبتنی بر ترس که ندرتاً به تصمیمات سودمندی منجر می‌شوند، ارتباطات ضعیف درونی، حجم عظیم ضایعات به دلیل تصمیمات ضعیف و لاجرم دوباره کاری‌های فراوان و روابط بین فردی بر پایه فریبکاری و خودخواهی (Appelbaum & Roy-Girard, 2007).

جو سازمانی شرننگ آلود، جو سازمانی عبارتست از ویژگی‌های وصف کننده و تمایزبخش سازمان از دیگر سازمان‌ها- از قبیل ساختار و فرآیندها، روابط بین فردی، شیوه جبران خدمت، رفتار کارکنان، انتظار عملکرد و فرصت‌های رشد- که در طول زمان نسبتاً پایدار است، توسط اعضای سازمان ادراک می‌شود و در احساسات و رفتار آنها اثر می‌گذارد (Forehand & Von Haller, 1964; Hoy & Miskel, 1987; James et al., 2008). جو سازمانی می‌تواند در نگرش و رفتار کارکنان هم به صورت مثبت - مانند افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی- و هم به صورت منفی - مانند افزایش غیبت و ترک خدمت- اثر بگذارد (Edmonton & Western, 2002). در همین ارتباط، جو شرننگ آلود سازمانی تأثیراتی منفی در ذهن، بهره‌وری، عملکرد و تصمیم‌گیری‌ها می‌گذارد. در واقع، جو شرننگ آلود سازمانی محصول تزریق مفهوم شرننگ آلودگی به کالبد جو سازمانی است. سازمان‌های دارای جو شرننگ آلود، سطوح بالای ناراضی و فشار روانی منفی در بین

کارکنان ایجاد می کنند که فراتر از مسائل کاری معمولی است. نارضایتی و فشار روانی منفی نتیجه روابط انسانی مخرب است. در نتیجه سازمان های شرننگ آلود می توانند در بلندمدت صدماتی را به کارکنان و مدیران شاغل در سازمان وارد کنند (Too & Harvey, 2012).

**ابعاد جو شرننگ آلود سازمان.** با مروری بر پیشینه نظری متغیر مورد مطالعه، مطالعات ۴

بعد برای جو شرننگ آلود سازمان به دست می دهند:

الف) ساختار فیزیکی شرننگ آلود: منابع شرننگ آلودگی در ساختار فیزیکی می تواند مواردی از قبیل کمبود فضا، تهویه ضعیف، عدم انعطاف پذیری فضا، عدم کنترل در سیستم تهویه، گرمایش - سرمایش و روشنایی، آلودگی صوتی، کمبود وسایل اداری، از کار افتادگی مکرر فنی، موانع گردش آزاد کارکنان، موانع ارتباطات و تماس الکترونیک و عدم حفظ حریم خصوصی برای افراد در سازمان باشد. هر یک از این مصادیق یا ترکیبی از آنها می تواند بر مجموعه ای از نیروهای ناتوان کننده کارکنان در سازمان تأثیر داشته باشند و در نتیجه به طور مستقیم یا غیرمستقیم در وضعیت جسمی، روانی، اجتماعی و رفاه کارکنان تأثیر بگذارند (Too & Harvey, 2012). به عنوان مثال، ساختار فیزیکی سازمان پیش گویی کننده معناداری در تبیین رفتارهای انحرافی سازمانی است. سازمان های حاوی چنین رفتارهایی غالباً سمی و دارای ویژگی هایی از قبیل عملکرد ضعیف، ضعف تصمیم گیری، سطح بالایی از نارضایتی و فشار روانی کارکنان هستند (Applebaum et al., 2005).

ب) رهبری زهر آگین: رهبران بیشترین تأثیر را در ایجاد جو سازمانی دارند. مطالعات نشان می دهند بیش از ۷۰ درصد از کارکنان نتیجه جو سازمانی را به طور مستقیم متأثر از رفتار یک رهبر در تحریک روحیه، احساسات و رفتارهای کارکنان می دانند (Momeni, 2009). به همین ترتیب، شرننگ آلودگی نیز در رده های سازمانی، اغلب از بالا به پایین است؛ هر چه فرد زهر آگین در رده سازمانی بالاتری قرار داشته باشد، رنج بیشتری به سازمان تحمیل می کند و افراد بیشتری نیز مانند او رفتار می کنند (Finkelstein, 2005). برخی بر این نظر هستند که سازمانی سمی نیست مگر آنکه رهبری آن زهر آگین است (Appelbaum & Roy-Girard, 2007). رهبری زهر آگین یک واقعیت دردناک اما شایع در سازمان ها است. رفتارهای مخرب و ویژگی های شخصی ناکارآمد این رهبران اغلب باعث تولید اثرات سمی پایدار می شود (Tavanti, 2011). این رهبران اهمیتی به رفاه زیردستان نمی دهند و چه بسا تخریب کننده و توهین کننده به آنها باشند (Lipman-Blumen, 2005; Wilson-Starks, 2003). افرادی خودشیفته هستند (Whicker, 1996) و به قلدری، تحمیل کار اضافی به زیردستان و تحقیر و سرزنش کارکنان می پردازند (Frost, 2004)؛ تحمل انتقاد سازنده ندارند و با تهدید

و استبداد رأی، جای هیچ‌گونه سؤال و قضاوت برای اقدامات خود باقی نمی‌گذارند و هر گونه تفکر انتقادی را سرکوب می‌کنند (Wilson-Starks, 2003).

ج) روابط بین فردی شرننگ آلود: توانایی ایجاد روابط بین فردی موجب تقویت رابطه گرم و صمیمی با دیگران، حفظ و ارتقای سلامت روانی، قطع روابط ناسالم، حل مسائل و مشکلات خود با دیگران و رفع تعارض‌ها می‌شود. استقرار روابط بین فردی برای تأمین و حفظ سلامت سازمان لازم است و نبود آن ممکن است کارکنان را دچار عدم رضایت کند و موجودیت سازمان را به خطر اندازد (Canary et al., 2008). با عنایت به اینکه روابط بین فردی شامل پیام‌هایی می‌شود که بین دو نفر با وابستگی متقابل رد و بدل می‌شود تا از این رهگذر بین آنها نوعی رابطه ایجاد، تعریف، حفظ یا تقویت شود (Dainton & Zelle, 2015)، در سازمان‌های شرننگ آلود روابط بین فردی در چارچوب تعارضات طولانی مدت بین فردی در سازمان شکل می‌گیرد و بر فشار روانی منفی اعضای سازمان می‌افزاید (Pearlin, 1989). اگر چه تعارض یک رویارویی بین فردی و مشخصه اصلی آن تبادلات خصومت‌آمیز یا پرخاشگرانه است، تعارض بین فردی هم می‌تواند شامل رفتارهای بی‌ادبانه و هم اختلافات پرتنش باشد (Ilies et al., 2011).

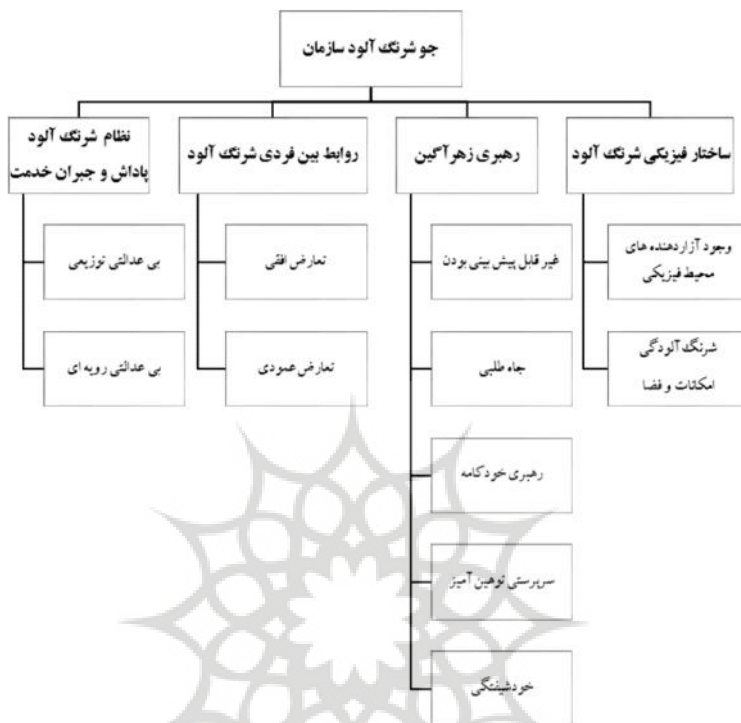
دو شکل اصلی تعارض در سازمان، تعارض با سرپرست (عمودی) و تعارض با همکاران (افقی) است (Guerra et al., 2005). این دو گونه تعارض در سازمان منابع قابل توجهی از آزردهی خاطر برای کارکنان به حساب می‌آیند (Leiter & Maslach, 1988). شواهد پژوهشی نشان می‌دهند که سطوح بالای تعارض بین فردی در محیط کار به تجربه ناکامی، تنش و ترس از طرد شدن توسط دیگر اعضای گروه کاری منجر می‌شود و به دنبال آن زمینه را برای رفتارهای انحرافی، کاهش تعهد سازمانی، افزایش مشکلات ارتباطی در اعضای گروه کاری، کاهش رضایت شغلی و افزایش سطوح استرس فراهم می‌سازد (Friedman et al., 2000). همچنین، تعارضات بین فردی در محیط کار به صورت مستقیم با تجربه هیجان‌ناپذیری منفی مانند خشم، اضطراب، نفرت و ناخشنودی شغلی و تمایل به ترک شغل در ارتباط است (Ilies et al., 2007). ضمن اینکه این عامل می‌تواند در زندگی خانوادگی کارکنان نیز تأثیر منفی بگذارد (Eddleston & Kellermanns, 2007).

ه) نظام پاداش و جبران خدمت شرننگ آلود: ادراک بی‌عدالتی جو سازمان را شرننگ آلود می‌کند (Fitzgerald & Van Eignatten, 2002). جو شرننگ آلود ناعادلانه باعث عدم توازن تلاش و پاداش در نظام جبران خدمت سازمان و متعاقب آن افزایش استرس‌های شغلی و میل به ترک خدمت در کارکنان می‌شود (Derycke et al., 2010). توضیح آنکه، اگر کارکنان

در این ارتباط ادراک بی‌عدالتی کنند، بیشتر به دنبال جبران زحمت‌شان می‌روند و چه بسا به همین دلیل سازمان خود را برای کسب مزیت‌های بیشتر در دیگر سازمان‌ها ترک کنند (Wang et al., 2012). وانگهی، وقتی کارکنان احساس کنند اصول عدالت توزیعی<sup>۱</sup> و رویه‌ای<sup>۲</sup> در سازمان رعایت نمی‌شود، به شدت تحت فشار روانی قرار می‌گیرند (Cohen & Charash & Spector, 2001).

مقصود از بی‌عدالتی توزیعی، ادراک کارکنان از نبود عدالت در منابع و پاداش‌های تخصیص یافته در سازمان است (رضاییان، ۱۳۸۴). پرداخت قابل قبول در قبال انجام کار، مؤلفه عمده‌ای از فرآیند جبران خدمت و پاداش است (French, 1998). اگر کارکنان احساس کنند که در مورد آنها بی‌عدالتی توزیعی اتفاق افتاده، احساس فرسودگی عاطفی، شکایات بیشتر در ارتباط با سلامتی و غیبت بیشتر بر اثر بیماری را تجربه می‌کنند. همچنین می‌توان گفت که تجربه بی‌عدالتی توزیعی، با زمینه‌سازی بروز هیجانات منفی، خشم و برانگیختگی بستر را برای استرس شغلی و سپس فرسودگی عاطفی فراهم می‌سازد (Greenberg, 2004). با وجود این، ادراک بی‌عدالتی در رویه‌ها، گاه بیشتر از پیامدهای غیرعادلانه، موجب رنجش و خشم کارکنان می‌شود (Lambert, 2003). مقصود از بی‌عدالتی رویه‌ای نبود عدالت در رویه‌های جاری تصمیم‌گیری درباره جبران خدمات، مانند رویه‌های ارزیابی عملکرد و نحوه برخورد با شکایت‌هاست (رضاییان، ۱۳۸۴). بر اساس آنچه شرحش گذشت، شکل ۱ ابعاد و مؤلفه‌های مفهوم جو شرنک آلود سازمان را نشان می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی



شکل (۱) ابعاد و مؤلفه های مفهوم جو شرننگ آلود سازمان

### روش شناسی پژوهش

پس از شناسایی ابعاد و مؤلفه های سازه جو شرننگ آلود سازمان، پرسشنامه های معرف هر یک از آنها احصاء شدند. طراحی همه پرسشنامه ها مبتنی بر طیف پنج گزینه ای لیکرت بود. توضیحات درباره اجزای پرسشنامه و سنجه های به کار رفته در آن به شرح زیر است:

الف) تعارض افقی / عمودی: برای سنجش این دو متغیر از پرسشنامه ۸ گویه ای اسپکتور<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) استفاده شد که ۴ گویه آن مربوط به تعارض افقی و ۴ گویه دیگر مربوط به تعارض عمودی بود. از این پرسشنامه در مطالعات دیگر، از جمله پژوهش فرون<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) نیز استفاده شده است که در آن مطالعه ضرایب آلفای کرونباخ به ترتیب برای تعارض افقی ۰/۸۵ و برای تعارض عمودی ۰/۸۶ به ثبت رسیده است.

ب) بی عدالتی توزیعی / رویه ای: برای سنجش این دو متغیر از پرسشنامه کالکوئیت<sup>۳</sup> و

1. Spector  
2. Frone  
3. Colquitt

همکاران (۲۰۰۱) استفاده شد. که ۴ گویه از این پرسشنامه متعلق به بی عدالتی توزیعی و ۷ گویه متعلق به بی عدالتی رویه‌ای بود. در مطالعه کالکویت ضریب آلفای کرونباخ برای هر دوی این متغیرها ۰/۹۳ بود.

(ج) ساختار فیزیکی شرننگ آلود: برای این متغیر، برآمده از تعریف عملیاتی تو و هاروی (۲۰۱۲)، پرسشنامه‌ای ۱۰ گویه‌ای با ۲ مؤلفه وجود آزاردهنده‌های محیط فیزیکی با ۴ گویه و شرننگ آلودگی امکانات و فضا با ۶ گویه تهیه شد.

(د) رهبری زهر آگین: این سنجه توسط اشمیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) با ۵ بعد و جمعاً ۳۰ گویه طراحی شده است: سرپرستی توهین آمیز و غیر قابل پیش‌بینی بودن، هر یک با ۷ گویه، رهبری خودکامه با ۶ گویه و خودشیفتگی و جاه‌طلبی هر یک با ۵ گویه. پژوهش اشمیت نشان داد ضرایب آلفای کرونباخ هر یک از این ۵ بعد به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۹۲، ۰/۸۹، ۰/۸۸ و ۰/۹۱ است. از آنجا که ترجمه فارسی دو زوج از گویه‌های غیر قابل پیش‌بینی بودن مشابه بود، در هم ادغام شدند و مجموع گویه‌ها به ۲۸ مورد تقلیل یافت.

با هدف بومی‌سازی سنجه‌ها و نیز حصول اطمینان از روایی محتوا، پرسشنامه‌ها در اختیار ۵ تن از اساتید مدیریت قرار گرفت تا نظر خود را درباره گویه‌ها ابراز دارند. به منظور ارزیابی پایایی سنجه اولیه، پرسشنامه با نمونه‌گیری در دسترس در اختیار نمونه مقدماتی ۱۰۰ نفری از کارکنان دانشگاه ولی عصر (عج) قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای نمونه مقدماتی گویای پایایی مناسب سنجه و مؤلفه‌های آن بود (۰/۹۶ و ۰/۸۴).

جامعه آماری هدف در این پیمایش، کارکنان سازمان‌های اجرایی شهرهای ارسنجان، سعادت‌شهر و مرو دشت از توابع استان فارس، به ترتیب به تعداد تقریبی ۳۶۰، ۴۰۰ و ۴۵۰ نفر بودند. حجم نمونه آماری پیشنهادی بر اساس جدول کرجسی و مورگان<sup>۲</sup> (۱۹۷۰)، به صورت متمایز برای هر شهر ۱۸۶، ۱۹۶ و ۲۰۸ نفر و در مجموع ۵۹۰ نفر برآورد شد. بر اساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نامتناسب، ۶۷۰ پرسشنامه در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت که در نهایت ۶۰۰ پرسشنامه گردآوری شد (نرخ بازگشت ۹۰ درصد). نسبت مشارکت کنندگان در پژوهش بر حسب جنسیت، ۷۶/۵ درصد مذکر، و ۲۳/۵ درصد مؤنث، بر حسب سن، بین ۲۳ تا ۵۸ سال ( $M=38/26$  و  $SD=7/34$ )، به لحاظ سابقه کار در سازمان مورد مطالعه بین ۱ تا ۳۵ سال ( $M=12/26$  و  $SD=8/26$ ) و بر حسب تحصیلات، ۱۲/۸ درصد دیپلم، ۷/۸ درصد فوق دیپلم، ۶۰/۲ درصد کارشناسی و ۱۹/۲ درصد کارشناسی ارشد به بالا بودند.

1. Schmidt  
2. Krejcie & Morgan



پیش از انجام تحلیل‌های لازم برای اعتبارسنجی پرسشنامه، سه اقدام مقدماتی آماری توسط نرم‌افزار SPSS انجام شد:

الف) نخست باید وضعیت داده‌های مفقود بررسی و برای آن‌ها چاره‌اندیشی می‌شد. برای این کار ابتدا آزمون MCAR انجام شد (Little & Rubin, 2002). مقدار ۵۶/۹۱ کای دو (df=۶۶؛ p=۰/۷۸) بر عدم نظام‌مند بودن داده‌های مفقود و در نتیجه کاملاً تصادفی بودن آنها دلالت داشت و لذا قابل اطمینان بود؛ از این رو از فن بیشینه‌سازی انتظار<sup>۱</sup> برای برآورد داده‌ها استفاده شد (Tabachnick et al., 2001).

ب) با هدف بررسی مقدماتی روایی سازه سنج و در صورت لزوم حذف برخی گویه‌های کاهنده این روایی (گویه‌های با مقادیر اشتراک استخراجی<sup>۲</sup> کمتر از ۰/۵) با استفاده از فن آماری تجزیه مؤلفه‌های اصلی<sup>۳</sup>، تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۴</sup> انجام شد. نتایج به حذف گویه‌ای منجر نشد.

ج) از آنجا که همه داده‌های این پژوهش به طور همزمان از افرادی مشخص و با ابزاری (پرسشنامه) واحد جمع‌آوری شده بود، به منظور پرهیز از تهدید پژوهشی واریانس روش مشترک، پیش از انجام تحلیل‌های آماری لازم برای آزمون فرضیات، آزمون یک عاملی هارمن<sup>۵</sup> اجرا شد (Harman, 1967)؛ واریانس روش مشترک زمانی وجود دارد که تنها یک عامل (نخستین عامل یا عمده‌ترین عامل)، بیشترین میزان واریانس را تبیین می‌کند. نتیجه اجرای تحلیل عاملی اکتشافی از طریق تجزیه مؤلفه‌های اصلی، ۱۲ عامل را با مقادیر ویژه بزرگ‌تر از ۱ شکل داد که عمده‌ترین آنها ۲۹/۲۳ درصد از کل واریانس را تبیین می‌نمود؛ بنابراین با توجه به پایین بودن این مقدار معلوم شد تهدید واریانس روش مشترک در این پژوهش متوجه روایی سنج نیست.

با هدف اعتبارسنجی پرسشنامه، به ارزیابی پایایی و روایی همگرا و واگرایی سنج و مؤلفه‌های آن با استفاده از نرم‌افزارهای Smart PLS و SPSS و دست‌آخر برآزش مدل اندازه‌گیری پرسشنامه به شرح زیر اقدام شد:

الف) ارزیابی پایایی سنج و ابعاد و مؤلفه‌های آن: به منظور ارزیابی سازگاری درونی سنج و ابعاد و مؤلفه‌های آن (پایایی همسنگ<sup>۶</sup>)، همزمان از سه شاخص ضرایب استاندارد بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. مقدار ملاک برای هر یک از این سه شاخص به

1. Expectation- Maximization (EM)
2. Extraction Communalities
3. Principal Component Analysis (PCA)
4. Exploratory Factor Analysis (EFA)
5. Harman Single-Factor Test
6. Equivalence

ترتیب، ۰/۴ برای ضرایب بارهای عاملی (Hulland, 1999)، ۰/۷ برای آلفای کرونباخ و ۰/۶ برای پایایی ترکیبی (Nunnally & Bernstein, 1994) است. همچنین، به منظور حصول اطمینان از پایایی ثبات سنج، با استفاده از روش‌های آزمون-بازآزمون و پایایی به شکل موازی، پرسشنامه نهایی با چینش متفاوت به نسبت پرسشنامه اولیه، با فاصله زمانی تقریباً یک ماهه میان نمونه‌های ۱۹۰ نفره از جامعه آماری توزیع و در ادامه ضریب همبستگی پیرسون<sup>۱</sup> میان میانگین مواد مشترک پرسشنامه اولیه و نهایی محاسبه و مثبت و معناداری آن ارزیابی شد.

ب) ارزیابی روایی همگرایی سنج و ابعاد و مؤلفه‌های آن: به این منظور، از میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد. مقدار بحرانی ۰/۵ در این شاخص، بر روایی همگرایی قابل قبول متغیر دلالت دارد (Fornell & Larcker, 1981).

ج) ارزیابی روایی واگرایی سنج و ابعاد و مؤلفه‌های آن: به منظور ارزیابی روایی واگرایی متغیرهای پنهان سنج، از روش بارهای عاملی متقابل استفاده شد. بر اساس این روش، میزان همبستگی بین شاخص‌های یک متغیر با آن متغیر و نیز همبستگی بین آن شاخص‌ها با دیگر متغیرها مقایسه می‌شود (Hensler et al., 2009). همچنین، به منظور حصول اطمینان از روایی واگرایی کلیت پرسشنامه، همزمان با توزیع مجدد پرسشنامه نهایی و اصلاح شده جو مسموم سازمان، بخش‌هایی از پرسشنامه کیفیت زندگی کاری<sup>۲</sup> والتون<sup>۳</sup> (۱۹۷۳) - که از برخی جهات با ابعاد و مواد پرسشنامه جو مسموم سازمان تناظر معکوس داشت- نیز در قالب سنج‌های دیگر میان نمونه پیش گفته به طور تصادفی توزیع شد. ابعاد منتخب این پرسشنامه عبارت بودند از پرداخت منصفانه و کافی، یکپارچگی اجتماعی در کار و قانون‌گرایی در سازمان، هر یک با ۴ گویه و شرایط کاری با ۶ گویه. نظر به اینکه مقصود از کیفیت زندگی کاری هر گونه بهبود در فرهنگ سازمانی است که از رشد و تعالی کارکنان در سازمان حمایت می‌کند (Filippo, 1998)، روایی واگرایی تأیید می‌شد که ضریب همبستگی پیرسون میان میانگین مواد پرسشنامه جو مسموم سازمان و سنج مزبور منفی معنادار می‌بود. شایان ذکر است، ضرایب آلفای کرونباخ سنج اقتباس شده از سنج کیفیت زندگی کاری و مؤلفه‌های آن همگی قابل قبول بودند (۰/۸۶  $\alpha$  ۰/۷).

د) آزمون مدل اندازه‌گیری کلی پرسشنامه: به این منظور از ۵ شاخص مهم برآزش استفاده شد؛ شاخص کای دو بهنجار شده<sup>۴</sup> (CMIN/DF) که مقدار بین ۱ تا ۵ آن، و ریشه دوم مربعات خطای برآورد<sup>۵</sup> (RMSEA) که مقدار کوچک‌تر از ۰/۰۸ آن مدل را تأیید می‌کنند، دو شاخص از شاخص‌های مورد استفاده بودند؛ این دو شاخص از جمله

1. Pearson  
2. Quality of Work Life (QWL)  
3. Walton  
4. Normed Chi-Square  
5. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

شاخص‌های برازش مقتصد<sup>۱</sup> محسوب می‌شوند؛ شاخص‌های مزبور برآند تا مهم‌ترین نقطه ضعف شاخص‌های برازش مطلق (بهبود مقدار شاخص‌های برازش با افزایش پارامتر به مدل) جبران شود؛ لذا بررسی می‌کنند آیا از دست دادن یک درجه آزادی به ازای آزاد گذاردن یک پارامتر برای برآورد، سبب بهبود شاخص‌های برازش مطلق شده است یا خیر. سه شاخص دیگر که از آنها برای برازش مدل‌ها استفاده شد، عبارت بودند از شاخص برازش افزایشی<sup>۲</sup> (IFI)، شاخص توکر- لوئیس<sup>۳</sup> (TLI) و شاخص برازش تطبیقی<sup>۴</sup> (CFI) که مقادیر بزرگ‌تر مساوی ۰/۹ آنها نشان دهنده قابل قبول بودن مدل است؛ این سه شاخص از جمله مهم‌ترین شاخص‌های برازش تطبیقی شمرده می‌شوند؛ شاخص‌های برازش تطبیقی، در راستای تکمیل شاخص‌های برازش مطلق، با مبنای قرار دادن یک یا چند مدل، مدل نظری تدوین شده مورد آزمون را با آن مقایسه و بررسی می‌کنند که آیا به لحاظ آماری قابل قبول‌تر، ضعیف‌تر یا بدون تفاوت با آن است (Schumacker & Lomax, 2004). محاسبات در نرم‌افزار Amos Graphics انجام شد. برای ساده‌سازی مدل، از میانگین نمرات گویه‌ها به عنوان نماینده هر متغیر استفاده شد؛ با این توضیح که از این الگو در مطالعات گوناگون مدیریت استفاده شده است (Gonzalez & Garazo, 2006).

همچنین، با هدف اندازه‌گیری شدت تأثیر متغیرهای درون‌زا در متغیرهای برون‌زای مدل کلی پرسشنامه، از معیار  $R^2$  در نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. توضیح آنکه برای ملاک  $R^2$ ، سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب بر ضعیف، متوسط و قوی بودن شدت تأثیر دلالت دارند (Chin, 1998).

## یافته‌ها

جدول ۱ مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان، و شکل ۲ نیز ضرایب بارهای عاملی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد؛ نظر به اینکه این مقادیر همگی در دامنه مناسب قرار دارند، پایایی همسنگ سنجه تأیید می‌شود. به منظور حصول اطمینان از پایایی ثبات سنجه، با استفاده از روش‌های آزمون- بازآزمون و پایایی به شکل موازی، ضریب همبستگی پیرسون میان میانگین مواد مشترک پرسشنامه اولیه و نهایی محاسبه و معناداری آن در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید شد ( $r = +0/۸۹$ ).

همچنین، همان‌گونه که از نتایج جدول ۱ برمی‌آید، با توجه به مقادیر میانگین واریانس

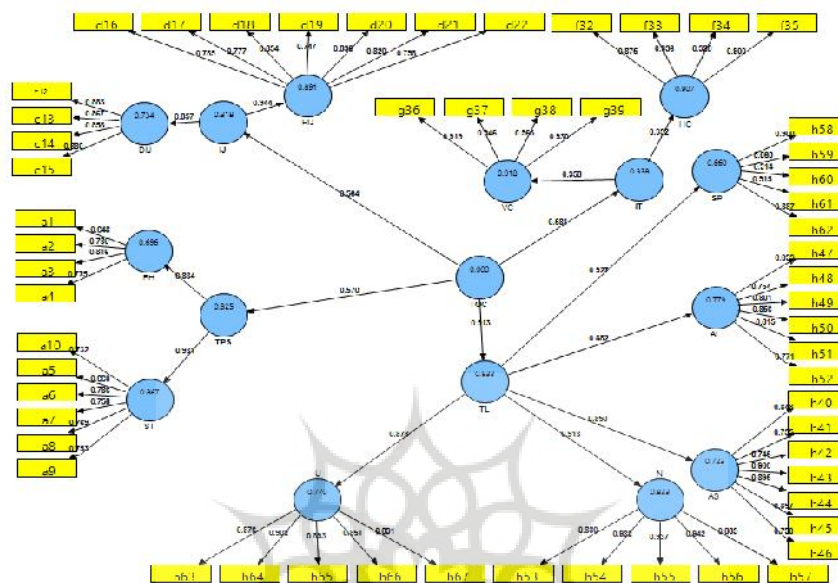
1. Compare Fit Index
2. Incremental Fit Indices
3. Tucker-Lewis Index
4. Root Mean Squared Error of Approximation

استخراج شده، همه متغیرهای پنهان پژوهش واجد روایی همگرا بودند. با هدف ارزیابی روایی واگرایی متغیرهای پنهان سنجه، از روش بارهای عاملی متقابل استفاده شد؛ نتایج نشان داد همبستگی هیچ یک از شاخص‌ها با دیگر متغیرها، بیش از همبستگی آنها با متغیرهایشان نیست. همچنین، به منظور حصول اطمینان از روایی واگرایی مجموعه پرسشنامه، از آنجا که ضریب همبستگی پیرسون میان میانگین مواد پرسشنامه جو شرننگ آلود سازمان و بخش‌هایی از پرسشنامه کیفیت زندگی کاری والتون در سطح اطمینان ۹۵ درصد منفی معنادار بود (۰/۶۳ = -)، روایی واگرایی پرسشنامه نیز مورد تأیید قرار گرفت.

بر اساس مقادیر معیار  $R^2$  در شکل ۲، شدت تأثیر متغیرهای درون‌زای سطح دوم مدل اندازه‌گیری کلی پرسشنامه در متغیر برون‌زای جو شرننگ آلود سازمان، برای ابعاد نظام پاداش و جبران خدمت، روابط بین فردی و ساختار فیزیکی شرننگ آلود متوسط و برای بعد رهبری زهرآگین قوی است.

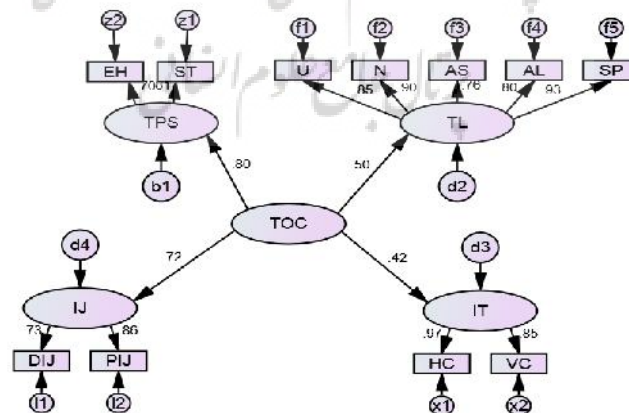
جدول ۱) شاخص‌های پایایی و روایی همگرای سنجه

میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	سازه
۰/۵۳	۰/۸۶	۰/۷۹	رهبری خود کامه (AL)
۰/۶۹	۰/۹۴	۰/۹۲	سرپرستی توهین آمیز (AS)
۰/۸۴	۰/۹۶	۰/۹۵	خودشیفتگی (N)
۰/۸۰	۰/۹۵	۰/۹۴	جاه‌طلبی (SP)
۰/۷۸	۰/۹۵	۰/۹۳	غیر قابل پیش‌بینی بودن (U)
۰/۷۹	۰/۹۷	۰/۹۷	رهبری شرننگ آلود (TL)
۰/۸۳	۰/۹۵	۰/۹۳	تعارض افقی (HC)
۰/۸۸	۰/۹۸	۰/۹۶	تعارض عمودی (VC)
۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۶	روابط بین فردی شرننگ آلود (IT)
۰/۶۵	۰/۹۳	۰/۹۱	بی‌عدالتی رویه‌ای (PIJ)
۰/۷۶	۰/۸۳	۰/۹۰	بی‌عدالتی توزیعی (DIJ)
۰/۸۱	۰/۹۴	۰/۹۲	بی‌عدالتی (IJ)
۰/۵۷	۰/۸۴	۰/۷۵	وجود آزاردهنده‌های محیط فیزیکی (EH)
۰/۵۵	۰/۸۸	۰/۸۴	شرننگ آلودگی فضا و امکانات (ST)
۰/۷۸	۰/۸۹	۰/۸۶	ساختار فیزیکی شرننگ آلود (TPS)
۰/۵۳	۰/۹۶	۰/۹۵	جو شرننگ آلود سازمان (TOC)



شکل ۲) مقادیر  $R^2$  و ضرایب استاندارد بارهای عاملی

همچنین، شکل ۳ مدل پژوهش را برای ارزیابی مدل اندازه گیری در نرم افزار Amos Graphics نشان می دهد. این یک مدل تحلیل عاملی تأییدی است که معناداری شاخص های برازش آن بر حمایت داده های نمونه ای از آن و در نتیجه تأیید مدل در سطح اطمینان مورد نظر دلالت دارد. برآیند شاخص های برازش در سطح ۹۹ درصد اطمینان، مؤید مدل بود. (RMSEA=۰/۰۷۹؛ CFI=۰/۹۵۴؛ TLI=۰/۹۴۱؛ IFI=۰/۹۵۵؛ CMIN/DF=۴/۶۹۲).



شکل ۳) مدل اندازه گیری جو شرنگ آلود سازمان

## نتیجه‌گیری

هدف اصلی از انجام این پژوهش، مفهوم‌سازی و اعتباریابی سنج‌های برای جو شرننگ-آلود سازمان بود. در راستای نیل به این هدف و بر اساس نتایج پژوهش معلوم شد که:

(۱) همه ابعاد چهارگانه شناسایی شده از دل پیشینه نظری برای مفهوم جو شرننگ‌آلود سازمان (ساختار فیزیکی شرننگ‌آلود شامل مؤلفه‌های وجود آزردهنده‌های محیط فیزیکی و شرننگ‌آلودگی امکانات و فضا؛ روابط بین فردی شرننگ‌آلودگی شامل مؤلفه‌های تعارضات افقی و عمودی؛ نظام شرننگ‌آلود پاداش و جبران خدمت شامل مؤلفه‌های بی‌عدالتی‌های توزیعی و رویه‌ای؛ و رهبری زهرآگین شامل مؤلفه‌های غیر قابل پیش‌بینی بودن، رهبری خودکامه، خودشیفتگی، سرپرستی توهین آمیز و جاه‌طلبی رهبر) مورد تأیید قرار گرفتند.

(۲) پرسشنامه نهایی تأیید شده برای سنجش مفهوم جو شرننگ‌آلود سازمان، بر مبنای مقیاس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (از بسیار موافقم تا بسیار مخالفم)، شامل ۵۷ گویه ویژه ابعاد ساختار فیزیکی شرننگ‌آلود، رهبری زهرآگین، روابط بین فردی شرننگ‌آلود و نظام شرننگ‌آلود پاداش و جبران خدمت به شرح جدول ۲ است.

(۳) به استناد معیار  $R^2$ ، مشخص شد علی‌رغم تأثیرگذاری معنادار ابعاد سه‌گانه یاد شده در جو شرننگ‌آلود سازمان، آن سان که مطالعات و ادعای نظری صاحب‌نظران بر آن اذعان دارد (مانند اثرشان از رهبری زهرآگین در ایجاد جو شرننگ‌آلود سازمان کمتر است. کما اینکه پیش‌تر برخی اندیشه‌ورزان قاطعانه اعلام کرده بودند که اصولاً سازمانی شرننگ‌آلود نیست، مگر اینکه حتماً رهبری آن زهرآگین است (Appelbaum & Roy-Girard, 2007). شاید به همین دلیل است که گفته می‌شود آلودگی سمی در سازمان اغلب از بالا به پایین جریان می‌یابد (Finkelstein, 2005).

برای انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، پیشنهادها زیر ارائه می‌شود:

الف) استفاده از پرسشنامه جو شرننگ‌آلود سازمان در سطح سازمان‌های بخش خصوصی و سازمان‌های اجرایی شهرهای دیگر با هدف تقویت ویژگی تعمیم‌پذیری آن؛

ب) بهره‌گیری از داوری خبرگان سازمان‌های قلمرو مکانی پژوهش یا قلمروهای مکانی برگزیده دیگر برای شناسایی ابعاد احتمالی دیگر جو شرننگ‌آلود سازمان با هدف تقویت جنبه بومی سنج.

جدول ۲) پرسشنامه جَو شرنِگ آلود سازمان

ابعاد	مؤلفه‌ها	گویه‌ها	ردیف
ساختار فیزیکی شرنِگ آلود	وجود آزاردهنده‌های محیط فیزیکی	در محل کار من آلودگی صوتی وجود دارد.	۱
		در محل کار من وضعیت تهویه نامناسب است.	۲
		کنترل سیستم سرمایش/گرمایش محل کارم خارج از دسترس من است.	۳
		کنترل سیستم روشنایی محل کارم خارج از دسترس من است.	۴
	شرنِگ آلودگی امکانات و فضا	لوازم اداری محل کار من نامناسب است.	۵
		در محل کار با کمبود جا مواجه هستم.	۶
		ساختار فیزیکی محل کارم طوری است که انعطاف چندانی برای تغییر چیدمان وسایل وجود ندارد.	۷
		چینش دفاتر کاری طوری است که باعث سردرگمی و اتلاف وقت ارباب رجوع می‌شود.	۸
		چینش دفاتر کاری طوری است که تعاملات میان همکاران اندک است.	۹
		ساختار فیزیکی محل کارم طوری است که در آن حریم خصوصی افراد رعایت نمی‌شود.	۱۰
نظام شرنِگ آلود پاداش و جبران خدمت	بمی‌عدالتی توزیمی	مبلغ دریافتی با تلاش کاری فرد متناسب نیست.	۱۱
		مبلغ دریافتی با حجم کاری فرد سازگار نیست.	۱۲
		مبلغ دریافتی با سهم فرد در پیشبرد سازمان مطابقت ندارد.	۱۳
		مبلغ دریافتی با عملکرد فرد همسنگ نیست.	۱۴
	بمی‌عدالتی رویه‌ای	نمی‌توان نظرات را برای اصلاح رویه‌های پرداخت حقوق در سازمان ابراز کرد.	۱۵
		رویه‌های پرداخت حقوق در سازمان طوری است که نمی‌توان در بهبود آنها نقشی داشت.	۱۶
		رویه‌های پرداخت حقوق در سازمان مناسب اجرا نمی‌شود.	۱۷
		پرداخت در سازمان جانبدارانه است.	۱۸
		پرداخت حقوق در سازمان بر پایه اطلاعات درستی صورت نمی‌گیرد.	۱۹
		رویه‌های پرداخت حقوق و مزایا در سازمان طوری است که نمی‌توان درخواست تجدید نظر داد.	۲۰

روابط بین فردی شریک‌الود	تعارض افقی	۲۱	مبلغ دریافتی با تلاش کاری فرد متناسب نیست.
		۲۲	با همکارانم جر و بحث می‌کنم.
		۲۳	با همکارانم کج خلقی می‌کنم.
		۲۴	با همکارانم تندی می‌کنم.
		۲۵	در مواجهه با همکارانم فریاد می‌زنم.
	تعارض عمودی	۲۶	با مدیرم جر و بحث می‌کنم.
		۲۷	با مدیرم کج خلقی می‌کنم.
		۲۸	با مدیرم تندی می‌کنم.
		۲۹	در مواجهه با مدیرم فریاد می‌زنم.
مدیر این بخش:			
رهبری زهر آگین	سرپرستی توهین آمیز	۳۰	زیردستان را مسخره می‌کند.
		۳۱	زیردستان را مسئول کارهایی خارج از شرح شغلشان می‌داند.
		۳۲	به مسئولیت‌های غیر کاری زیردستان (مانند تعهد آنها نسبت به خانواده‌شان) توجهی ندارد.
		۳۳	در حضور دیگران از زیردستانش با کوچکی یاد می‌کند.
		۳۴	در جمع، زیردستان را تحقیر می‌کند.
		۳۵	خطاها و اشتباهات گذشته زیردستان را به رخ آنها می‌کشد.
		۳۶	به زیردستانش می‌گوید افرادی نالایق هستند.
	رهبری خودکامه	۳۷	بر نحوه تکمیل کار توسط زیردستان نظارت مضاعف دارد.
		۳۸	به حریم خصوصی زیردستان دست‌اندازی می‌کند.
		۳۹	اجازه نمی‌دهد زیردستان به روش‌های جدید کارشان را انجام دهند.
		۴۰	نظرات مخالف با نظرات خودش را نادیده می‌گیرد.
		۴۱	در شرایط خاص حاضر نیست از سیاست‌های سازمانی عدول کند.
		۴۲	همه تصمیم‌های مهم و غیر مهم این بخش را خودش می‌گیرد.
	خودشیفتگی	۴۳	همیشه خودش را ذی‌حق می‌داند.
		۴۴	خودش را شایسته بالاترین رده‌های سازمانی می‌داند.
		۴۵	خودش را از بقیه توانمندتر می‌داند.
		۴۶	خودش را فردی فوق‌العاده می‌داند.
۴۷		دوست دارد از او تعریف و تمجید شود.	



جاه طلبی	در حضور مافوقش به شدت رفتارش تغییر می کند.	۴۸
	پذیرای مسئولیت خطاهایی که در بخش او انجام شده نیست.	۴۹
	فقط هوای آنهایی را دارد که هوایش را داشته باشند.	۵۰
	موفقیت هایی را که به او ارتباطی ندارند، به خودش نسبت می دهد.	۵۱
	فقط برای فعالیت هایی تلاش می کند که باعث ارتقاء او شوند.	۵۲
غیر قابل پیش بینی بودن	ناگهان از کوره در می رود.	۵۳
	جو سازمان را درگیر خلق و خوی پر نوسان خودش کرده است.	۵۴
	گاهی می توان به او نزدیک شد ولی گاهی عصبانی است.	۵۵
	زیردستان باید حواسشان به خلق و خویش باشد.	۵۶
	وقتی برافروخته است، احساسات زیردستان را نادیده می گیرد.	۵۷



## منابع

- الوانی، س.م. (۱۳۸۳). اخلاقیات و مدیریت: به سوی نظام اخلاقیات یکپارچه در سازمان. فصلنامه مطالعات مدیریت، (۴۱ و ۴۲)، ۱۱-۱.
- الوانی، س.م.، و یعقوبی، ن.م. (۱۳۸۲). مدیریت دولتی و ضرورت تقویت زیرساخت‌های اخلاقی. فصلنامه مطالعات مدیریت، (۴۰ و ۳۹)، ۵-۲۰.
- رضاییان، ع. (۱۳۸۴). *انتظار عدالت و عدالت در سازمان*. تهران: انتشارات سمت
- 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.
- Canary, D. J., Cody, M. J., & Manusov, V. L. (2008). *Interpersonal communication: A goals based approach*. New York: Bedford/St. Martin's.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-358). Mahwan, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cox T. (2000). Organizational healthiness, work-related stress and employee health. In P. Dewe, M. Leiter, & T. Cox (Eds.), *Coping, Health, and Organizations* (pp. 173-190). New York: Taylor and Francis.
- Dainton, M., & Zelle, E. D. (2015). *Applying communication theory for professional life*. California: SAGE Publication.
- Derycke, H., Vlerick, P., Burnay, N., Declaire, C., D'Hoore, W., Hasselhorn, H. M., & Braeckman, L. (2010). Impact of the effort-reward imbalance model on intent to leave among Belgian health care workers: A prospective study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 879-893.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Filippo, E. B. (1998). *Personal management*. New York: McGraw-Hill.
- Edmonstone, J., & Western, J. (2002). Leadership development in health care: What do we know?. *Journal of Management in Medicine*, 16(1), 34-47.
- Finkelstein, S. (2005). When bad things happen to good companies: Strategy failure and flawed executives. *Journal of Business Strategy*, 26(2), 19-28.
- Fitzgerald, L. A., & Van Eijnatten, F. M. (2002). Chaos speak: A glossary of chaordic terms and phrases. *Journal of Organizational Change Management*, 15(4), 412-423.
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 62(6), 361-382.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.

- Friedman, R. A., Tidd, S.T., Currall, S .C., & Tsai, J. C . (2000). What goes around comes around: The impact of personal. *Conflict Management, 11(1)*, 32-55.
- French, J. R. (1998). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology, 85(6)*, 888-895.
- Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics, 33(2)*, 111-127.
- Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: The role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations. *International Journal of Leadership Studies, 17(1)*, 29-47.
- Goldman, A. (2008). Company on the couch unveiling toxic behavior in dysfunctional Organizations. *Journal of Management Inquiry, 17(3)*, 226-238.
- Gonzalez, G. V., & Garazo, T. G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management, 17(1)*, 23-50.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics, 33(4)*, 352-365.
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. M. (2004). An introduction to the dark side. In R. W. Griffin, & A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organization behavior* (pp. 1-13). Jossey-Bass, San Francisco.
- Guerra, J. M., Martinez, I., Munduate, L., & Medina, F.J. (2005). Contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14(2)*, 157-176.
- Harman, D. A. (1967). Single factor test of common method variance. *Journal of Psychology, 35(1)*, 359-378.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing, 20(43)*, 277-320.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal, 20(2)*, 195-204.
- Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A., & Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior, 32(1)*, 44-64.
- Ilies, R., Schwind, K. M., Wagner, M. T., Johnson, M. D., DeRue, D. S. & Ilgen, D. R. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home. *Journal of Applied Psychology, 92(5)*, 1368-1379.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review

of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.

Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.

Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.

Little, R. J. A., & Rubin, D. B. (2002). *Statistical analysis with missing data*. New York: Wiley.

Momeni, N. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management*, 38(2), 35-48.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Pearlin, L. I. (1989). The sociological study of stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 30(3), 241-256.

Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.

Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the Toxic Leadership Scale*. College Park: University of Maryland.

Schumacker, R., & Lomax, R. E. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. UK: Psychology Press.

Spector, P. E. (1998). *A control theory of the job stress process*. New York: Oxford University Press.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Osterlind, S. J. (2001). *Using multivariate statistics*. Northridge: California State University.

Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 6(83), 127-136.

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.

Walton, R. E. (1973). Quality of work life. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-12.

Wang, G. L., Lee, Y. J., & Ho, C. H. (2012). The effects of job satisfaction, organizational commitment and turnover intention on organizational operating performance: As exemplified with employees of listed property insurance companies in Taiwan. *Research in Business and Management*, 1(2), 41-53.

Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport: Quorum Books.

Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. Trans leadership, Inc.