

## مدل سازی رفتار با کارکنان دشوار (مورد مطالعه: مدیران منابع انسانی بنیاد مسکن انقلاب اسلامی)

محسن خلیلی سامانی<sup>۱</sup> محمدرضا دلوی<sup>۲\*</sup> علیرضا شیروانی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف: هدف این پژوهش، مدل سازی رفتار با کارکنان دشوار و ارائه راهکارهای مؤثر برای مدیران منابع انسانی در بنیاد مسکن انقلاب اسلامی است.

روش: این مطالعه از روش تحقیق آمیخته بهره می برد؛ در بخش کیفی، از تحلیل محتوا برای شناسایی الگوهای رفتاری و در بخش کمی، از آزمون های آماری همبستگی پیرسون، فریدمن و تی استیوننت برای ارزیابی تأثیرات متغیرهای مختلف استفاده شده است.

یافته ها: نتایج نشان داد که ارتباط مؤثر و توانایی مدیریت تعارض ها، نقش مهمی در بهبود رفتار با کارکنان دشوار ایفا می کند. بهبود این مهارت ها می تواند به کاهش تنش ها، افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. یافته ها حاکی از آن بود که سازه ی «هالگوی کردن» با میانگین نمره ۳/۳۵ دارای بالاترین نمره و سازه «دست کاری اطلاعات» با میانگین نمره ۳/۰۷ دارای کمترین نمره در بین سازه های تسخیر اطلاعات در الگو با کارکنان دشوار می باشند.

نتیجه گیری: مدیریت کارکنان دشوار یکی از چالش های اصلی مدیران منابع انسانی، به ویژه در سازمان ها و نهادهای عمومی غیردولتی مانند بنیاد مسکن انقلاب اسلامی است. رفتارهای ناپایدار و مقاومت در برابر تغییر می تواند تأثیرات منفی بر بهره وری و روحیه کارکنان داشته باشد. مدل ارائه شده می تواند به عنوان یک راهنمای عملی برای مدیران منابع انسانی در مدیریت کارکنان دشوار مورد استفاده قرار گیرد.

**کلیدواژه ها:** الگوی رفتاری، کارکنان دشوار، مدیریت منابع انسانی، رضایت شغلی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان، دهقان، ایران. [mohsen.khalilisamani@iau.ir](mailto:mohsen.khalilisamani@iau.ir)

۲. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان، دهقان، ایران. (نویسنده مسئول) [mohammadrezadalvi@gmail.com](mailto:mohammadrezadalvi@gmail.com) و [mr.dalvi1349@iau.ir](mailto:mr.dalvi1349@iau.ir)

۳. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان، دهقان، ایران. [alireza.shirvani@iau.ac.ir](mailto:alireza.shirvani@iau.ac.ir)

## پیشگفتار

رفتار سازمانی به عنوان یکی از حوزه‌های کلیدی در مطالعات مدیریت و مدیریت منابع انسانی، مورد توجه بسیاری از پژوهشگران و عملگران در سازمان‌ها قرار گرفته است (تانترا، ۲۰۱۹). این حوزه به تحلیل و تفسیر رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان‌ها با توجه به عوامل فردی، سازمانی و محیطی می‌پردازد. در این سویه، پیچیدگی‌ها و تنوع‌های موجود در رفتار انسانی در محیط کار، از اهمیت بسزایی برخوردار است (استبان، ۲۰۱۴). در این راستا، مفهوم رفتار سازمانی می‌تواند به عنوان یک راهنمایی عملی برای مدیران و رهبران در مدیریت سازمان و منابع انسانی عمل کند (شولر-لوبیتزکی و لوبیتزکی، ۲۰۲۳).

رفتار سازمانی تأثیرات گسترده‌ای بر کارایی و عملکرد سازمان‌ها دارد. فهم عمیق از رفتارهایی که درون یک سازمان رخ می‌دهد، به مدیران کمک می‌کند تا مسائل مختلفی از جمله توسعه فردی، ارتباطات سازمانی، تغییرات سازمانی و رهبری را به طور مؤثرتر مدیریت کنند (کورتولموش، ۲۰۲۰). علاوه بر این، درک رفتار سازمانی می‌تواند به مدیران کمک کند تا بهبودهای موردنیاز در فرآیندها، ساختارها و فرهنگ‌های سازمانی خود را شناسایی و اعمال کنند.

یکی از اهداف مهم مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی، افزایش بهره‌وری سازمانی است. با مدیریت بهینه رفتارهای کارکنان، ایجاد انگیزه، افزایش تعهد به کار و ارتقاء سطح مشارکت، سازمان‌ها می‌توانند بهره‌وری خود را افزایش دهند (گراوینا و همکاران، ۲۰۲۴). همچنین، مدیریت رفتار سازمانی بر روابط بین افراد تأثیرگذار است؛ ارتباطات مؤثر و همکاری میان اعضای یک تیم، اصول اساسی این حوزه است که به ایجاد محیطی سالم و پویا کمک می‌کند (لاسرنا و همکاران، ۲۰۲۴). علاوه بر این، مدیریت رفتار سازمانی نقش مهمی در فرایند تغییرات سازمانی دارد. با درک عمیق از واکنش‌های انسانی در برابر تغییرات و ارائه راهکارهای مناسب برای مدیریت آن‌ها، سازمان‌ها می‌توانند فرآیندهای تغییر را بهبود دهند و موفقیت بیشتری در راه‌اندازی تغییرات داشته باشند (جکس و همکاران، ۲۰۲۴). در نتیجه،

مدیریت رفتار سازمانی به عنوان یک ابزار کلیدی برای مدیران و رهبران در فرآیند انعطاف‌پذیری و پیشرفت سازمانی محسوب می‌شود.

از جمله مباحث مهم در حوزه رفتار و مدیریت منابع انسانی، تحلیل رفتار با افراد و کارکنان دشوار است. این نوع رفتارها می‌توانند تأثیرات مخرب بر فرآیندها و کارایی سازمان‌ها داشته باشند و لذا، بررسی و تحلیل آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

معرفی افراد و کارکنان دشوار در سازمان امری حیاتی است تا مدیران و همکاران بهترین راهکارها را برای مدیریت این نوع افراد پیاده کنند. این افراد معمولاً شامل افرادی هستند که رفتارهایی ناپسند و مخرب از خود نشان می‌دهند و ممکن است به چالش‌هایی برای محیط کار و همکاران خود منجر شوند. این رفتارها می‌توانند شامل سوءاستفاده از قدرت، انتقادات بی‌منطق، بی‌احترامی، تحریک‌آمیزی و یا رفتارهای مزاحمتی باشند (لویت، ۲۰۰۴). کارکنان دشوار معمولاً دارای ویژگی‌هایی همچون مقاومت در برابر تغییرات، عدم همکاری، عدم انعطاف‌پذیری و نقص در مهارت‌های ارتباطی هستند. آن‌ها ممکن است به دلیل عوامل فردی، سازمانی یا شخصیتی، این نوع رفتارها را از خود نشان دهند که می‌تواند به محیط کار و ارتباطات داخلی زیان برساند.

شناخت دقیق این افراد و معرفی آن‌ها به مدیران و همکاران می‌تواند به مدیران کمک کند تا بهترین راهکارها را برای مدیریت آن‌ها پیاده کنند. این شناخت می‌تواند از طریق مشاهده رفتارها، گزارش‌های همکاران و همچنین ارزیابی‌های روان‌شناختی انجام شود. با این اقدام، می‌توان بهبودی در مدیریت رفتارهای دشوار کارکنان در سازمان ایجاد کرد و محیط کاری سالم و مؤثر را تضمین کرد.

تحلیل رفتار کارکنان دشوار در سازمان امری بسیار حیاتی است که نیازمند بررسی دقیق و عمیق می‌باشد. در این راستا، ابتدا لازم است که رفتارهای دشوار در سازمان‌ها شناسایی شود (کلان آکونا و ماله، ۲۰۲۴). این شناسایی شامل تحلیل اقدامات و عملکردهای مخرب،

سوءاستفاده از قدرت، انتقادات بی‌منطق و رفتارهای تحریک‌آمیز است که ممکن است تأثیرات منفی بر روی همکاران، فرآیندها و فضای کاری داشته باشد.

در مرحله بعدی، باید علل و عوامل موجود پشت رفتارهای دشوار را شناسایی کرد. این عوامل می‌توانند شامل عوامل فردی، سازمانی و محیطی باشند. به عنوان مثال، شخصیت‌های مختلف مانند نقص در مهارت‌های ارتباطی، احساس ناکارآمدی و یا نقص در تعاملات اجتماعی ممکن است به عنوان عوامل فردی مؤثر باشند (بالویی، ۲۰۲۰).

در حوزه رفتار با افراد و کارکنان دشوار در سازمان، چالش‌های اساسی متعددی وجود دارد که نیازمند بررسی و راه‌حل‌های مناسب می‌باشند. اولین چالش اساسی، شناسایی کارکنان دشوار در سازمان است. این مسئله ممکن است به دلیل عدم شناخت دقیق از رفتارهای سمی و دشوار و یا از طریق سیاست‌های مدیریتی ناموفق باشد که مانع از تشخیص و مدیریت صحیح این افراد می‌شود. همچنین مدیریت و کنترل رفتارهای دشوار است. معمولاً این نوع رفتارها باعث ایجاد اختلافات و تنش‌های داخل سازمان می‌شوند که نیازمند مداخله و مدیریت مؤثر می‌باشند. برنامه‌های مؤثر مدیریت سوء رفتارها، گزارش دهی مؤثر و اعمال عواقب مناسب برای رفتارهای ناپسند از جمله راهکارهایی است که می‌تواند به مدیران کمک کند تا با این چالش مواجه شوند (شولر-لویبنتزکی و لویبنتزکی، ۲۰۲۳).

تحقیق در زمینه رفتار کارکنان دشوار در محیط سازمانی به عنوان یک حوزه مهم در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. این مطالعات می‌توانند ابعاد مختلفی از رفتار کارکنان دشوار را بررسی کنند. ابعاد این تحقیقات شامل بررسی عوامل مؤثر بر رفتار کارکنان دشوار، نحوه مدیریت و کنترل این رفتارها و تأثیر آن‌ها بر محیط کار و عملکرد سازمانی می‌شود (شولر-لویبنتزکی و لویبنتزکی، ۲۰۲۳). یکی از ابعاد اصلی تحقیقات در این زمینه، شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار کارکنان دشوار است. این پژوهش عواملی مانند ویژگی‌های شخصیتی، شرایط کاری، روابط بین افراد و فرهنگ سازمانی را مورد بررسی قرار دهند و تأثیر آن‌ها بر رفتار کارکنان دشوار را بررسی کنند. همچنین، تحلیل راهکارها و روش‌های مدیریت

و کنترل رفتارهای دشوار کارکنان پرداخته و به مدیران کمک کنند تا بهترین روش‌ها را برای مدیریت این افراد اتخاذ کنند (تانترا، ۲۰۱۹)

در نهایت، بررسی رفتار کارکنان دشوار می‌تواند به تحلیل تأثیر این رفتارها بر محیط کار و عملکرد سازمانی پرداخته و به مدیران کمک کند تا استراتژی‌ها و راهکارهایی را برای حفظ سلامت سازمان و افزایش بهره‌وری محیط کار ارائه دهند.

لذا پیشگیری از وقوع رفتارهای دشوار دارای اهمیت است. این مسئله می‌تواند از طریق ارتقاء فرهنگ سازمانی، آموزش‌های مناسب، ایجاد مکانیزم‌های گزارش دهی مؤثر و ارتقاء فرهنگ رهبری سازمانی مدیریت شود. پیشگیری از وقوع رفتارهای دشوار باعث کاهش اثرات منفی آن‌ها بر سازمان و همچنین بهبود محیط کاری می‌شود. در نهایت، چالش اصلی دیگر، ایجاد راهکارهایی برای حفظ ارتباطات سالم و سازمانی است. رفتارهای دشوار می‌توانند منجر به شکاف‌ها و ناهماهنگی‌های درون‌سازمانی شوند که باعث ضعف عملکرد و کاهش رضایت همکاران می‌گردد؛ بنابراین، توسعه روابط مؤثر و سالم بین اعضای سازمان، به عنوان یکی از اولویت‌های مدیریتی، نقش بسیار مهمی در پیشگیری از رفتارهای دشوار کارکنان دارد.

مطالعات در زمینه رفتار کارکنان دشوار در سازمان ممکن است با جنبه‌های معلوم، مجهول و مبهم مواجه شود. در جنبه معلوم، تحقیقات معمولاً به دنبال شناسایی و تحلیل رفتارهای خاص و مشخص افراد دشوار هستند. این افراد ممکن است ویژگی‌های مشخصی داشته باشند که باعث می‌شود رفتار آن‌ها قابل پیش‌بینی باشد. برای مثال، بررسی رفتارهای یک فرد دشوار که به طور متناوب تعارضات با همکاران خود داشته است، می‌تواند جنبه معلوم یک تحقیق در این زمینه باشد.

در جنبه مجهول، تحقیقات معمولاً به دنبال شناخت و فهم عواملی هستند که باعث شده‌اند که افراد به رفتار دشوار برخورد کنند. این عوامل ممکن است متغیر و پیچیده باشند و نیازمند بررسی و تحلیل دقیق‌تر باشند. برای مثال، بررسی اثرات محیط کاری، فشارهای

سازمانی، یا تعاملات اجتماعی بر رفتار افراد دشوار می‌تواند جنبه مجهول یک تحقیق در این زمینه باشد.

در جنبه مبهم، تحقیقات ممکن است با موانعی مواجه شوند که باعث ایجاد عدم قطعیت و ابهام در نتایج گردد. این موانع ممکن است شامل تعاملات پیچیده بین عوامل مختلف، نقص در داده‌ها یا روش‌های تحقیق، یا عدم توانایی در پیش‌بینی رفتار افراد دشوار باشد. برای مثال، نتوانستن درک دقیق علت و معلولی رفتارهای یک فرد دشوار در محیط سازمانی می‌تواند جنبه مبهم یک تحقیق باشد.

طراحی و تبیین مدل رفتار با افراد دشوار در سازمان، موضوعی پیچیده و حیاتی است که نیازمند توجه ویژه و تحقیقات گسترده می‌باشد. این مدل نه تنها باید بتواند رفتارهای دشوار را شناسایی کند، بلکه باید راهکارهایی نیز برای مدیریت و کنترل آن‌ها ارائه دهد. در این مدل، نیاز است تا عوامل مختلفی از جمله عوامل فردی، سازمانی و محیطی که بر رفتارهای دشوار تأثیر می‌گذارند، به دقت شناسایی شوند.

در مدل رفتار با کارکنان دشوار، باید به تحلیل عوامل موجود در داخل و خارج سازمان پرداخته شود. عوامل فردی مانند شخصیت و تجربیات فرد، عوامل سازمانی مانند ساختار سازمان و سیاست‌ها و عوامل محیطی مانند فرهنگ اجتماعی و شرایط اقتصادی می‌توانند به عنوان موارد مورد تحلیل قرار گیرند.

با توجه به پیچیدگی این موضوع، طراحی یک مدل جامع و تبیینی برای رفتار با کارکنان دشوار می‌تواند به عنوان یک ابزار قدرتمند برای مدیران و عملگران در سازمان‌ها عمل کند. این مدل نه تنها به آن‌ها کمک می‌کند تا رفتارهای دشوار را شناسایی کنند، بلکه به آن‌ها امکان می‌دهد تا با استفاده از راهکارهای مناسب، این نوع رفتارها را مدیریت کرده و به بهبود کارایی و عملکرد سازمانی بیشتری دست یابند. از این رو در این پژوهش تلاش می‌شود بر اساس مدل تحلیل محتوا مدلی جامع و تبیینی برای رفتار با کارکنان دشوار در سازمان‌ها ارائه

داده تا مدیران و عملگران بتوانند بهبودهای موردنیاز را در مدیریت این نوع رفتارها ایجاد کنند.

### پیشینه پژوهش

بنی شیخ‌الاسلامی (۱۴۰۲) در پژوهش خود به بررسی اثرات منفی رفتارهای سمی در زندگی سازمانی پرداخت. این پژوهش با هدف ارائه مدل رفتار سمی کارکنان در بخش دولتی انجام شد و از روش تحقیق آمیخته (کیفی- کمی) بهره برد. در مرحله کیفی، با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه با ۱۳ خبره مدیریتی و در مرحله کمی، با استفاده از پرسشنامه و نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای از ۳۸۵ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی، مدل نظریه داده‌بنیاد و معادلات ساختاری برای شناسایی و غربالگری رفتارهای آلوده تدوین شد. نتایج نشان داد که مدل اندازه‌گیری از روایی و پایایی مناسبی برخوردار است و می‌تواند به مدیران در برنامه‌ریزی و مدیریت رفتارهای سمی کمک کند.

زینتی شعاع (۱۴۰۲) در پژوهش خود به اهمیت نوآوری و عملکرد آن در سازمان‌ها پرداخته است. این پژوهش به بررسی تأثیر جنبه‌های سازمانی مانند تمرکز نداشتن، مشارکت کارکنان و ظرفیت جذب بر عملکرد نوآوری و کسب‌وکار می‌پردازد. این مطالعه به روش پیمایشی-تحلیلی و با استفاده از پرسشنامه‌ای که پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰,۹۴۳ و روایی آن با فرمول لاوشه (CVR) تأیید شده است، انجام شد. یافته‌ها نشان دادند که تمرکز نداشتن، مشارکت کارکنان و ظرفیت جذب با عملکرد نوآوری رابطه معنادار مثبت دارند و عملکرد نوآوری نیز بهبود عملکرد کسب‌وکار را به دنبال دارد.

اکبری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود به مطالعه روابط میان ناامنی شغلی، تعهد عاطفی و رفتارهای بازدارنده در شرکت خدمات بندری و فنی مهندسی آریا دیزل اروند پرداختند. در این پژوهش اثر تعدیل‌کننده حمایت سرپرستان نیز مورد مطالعه قرار گرفته است. این تحقیق به صورت توصیفی-پیمایشی انجام شد و داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شدند. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی

(PLS) استفاده شد. پس از برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری، مدل کلی پژوهش ارزیابی شد و فرضیات مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج نشان داد که امنیت شغلی و تعهد عاطفی نقش مهمی در کاهش رفتارهای بازدارنده کارکنان دارند و حمایت سرپرستان می‌تواند اثر تعهد عاطفی بر این رفتارها را تعدیل کند. همچنین، ایجاد حس تعلق سازمانی در بین کارکنان منجر به کاهش رفتارهای بازدارنده و افزایش امنیت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود. حمایت سرپرستان به کارکنان فرصت‌های لازم برای رشد و پیشرفت در محیط کار را فراهم می‌آورد.

صارمی (۱۴۰۱) در پژوهش خود به بررسی عوامل مؤثر بر رفتارهای سیاسی سمی مدیران سازمان‌های دولتی در جنوب استان فارس پرداخت. این پژوهش با استفاده از رویکرد سیستم باز، متغیرهای عارضه سمیت مدیر، ضعف سازمانی، ناکارآمدی محیط و نتایج مرتبط را شناسایی کرد و متغیرهای مربیگری و بدبینی شناختی را به عنوان تعدیلگر در نظر گرفت. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه آنلاین جمع‌آوری و با تحلیل معادلات ساختاری در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس تحلیل شد. نتایج نشان داد که ناکارآمدی محیط بر عارضه سمیت مدیر و عارضه سمیت مدیر بر ضعف سازمانی تأثیرگذار است و هر دو این متغیرها بر رفتارهای سیاسی سمی تأثیر دارند. همچنین، مربیگری تأثیر منفی و بدبینی شناختی تأثیر مثبت بر این روابط دارند، اما تأثیر ناکارآمدی محیط بر رفتارهای سیاسی سمی رد شد. این تحقیق نشان داد که رفتارهای سیاسی سمی حاصل یک فرایند نظام‌مند است و نمی‌توان با تکیه بر یک یا چند عامل به تنهایی این چرخه را متوقف کرد.

خلیلی (۱۳۹۷) در پژوهش خود به بررسی تأثیر سبک رهبری سمی بر بطالت اجتماعی با نقش میانجی زیر کار درروی کارکنان شرکت پتروشیمی ایلام پرداخته است. این تحقیق کاربردی و پیمایشی با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده و انتخاب ۲۳۴ نفر از کارکنان از جامعه آماری ۶۰۰ نفری انجام شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد است که روایی آن توسط خبرگان و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ تأیید



شده است. نتایج تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نشان می‌دهد که سبک رهبری سمی تأثیر مثبت و معناداری بر بطالت اجتماعی و زیر کار درروی کارکنان دارد و زیر کار درروی کارکنان نیز تأثیر مثبت و معناداری بر بطالت اجتماعی کارکنان دارد.

مقاله ابراهیم و همکاران (۲۰۲۴) به بررسی اثرات رهبری سمی در سازمان‌های غنائی می‌پردازد و تأثیر مرکزی ارزش‌های اجتماعی بر رفتارهای رهبری در این سازمان‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهد. تحقیق با استفاده از دیدگاه پارادایم سازندگان و از روش اتنومتدولوژی به انجام رسیده است و پانزده مصاحبه عمیق در این زمینه تحلیل شده است. نتایج نشان می‌دهند که سیستم‌های ارزشی اجتماعی به عنوان زیرساخت‌های اصلی، به شدت بر رهبری سمی تأثیر می‌گذارند، به گونه‌ای که با همکاری در تخلفات، نادیده گرفتن ارزش زمان و بی‌توجهی به رفتارهای سمی، این رفتارها را تقویت می‌کنند و این موضوع می‌تواند رهبران را از سمی به سازنده تبدیل کند؛ بنابراین، ایجاد تأثیر مثبت توسط جامعه و ساختارهای سازمانی از طریق تقویت ارزش‌های مسئولیت‌پذیری و پاداش دادن به رهبران سازنده می‌تواند به‌طور قابل توجهی در رشد سازمانی مؤثر باشد.

مطالعه سینیو و همکاران (۲۰۲۴) به تحلیل ارتباطات میان رهبری سمی و خروج سازمانی، صدای اجتماعی مفید، اهمال و سکوت دفاعی پرداخته است. این تحقیق از یک طرح مطالعه مقطعی استفاده کرده و با استفاده از نمونه‌ای ۵۴۴ نفره، این روابط را بررسی کرده است. نتایج حاکی از آن است که رهبری سمی به‌طور معناداری با خروج سازمانی، سکوت دفاعی و اهمال مرتبط است و اثرات منفی‌ای بر صدای اجتماعی مفید دارد. علاوه بر این، وفاداری نقش واسطه‌ای جزئی در این روابط را ایفا می‌کند.

جدول ۱. خلاصه پیشینه تحقیق

منبع	عنوان	نتایج
۱ (بنی شیخ‌الاسلامی و همکاران، ۱۴۰۲)	ارائه مدل رفتار سمی کارکنان در سازمان‌های دولتی	الگوی این پژوهش، علاوه بر غنای ادبیات رفتار سمی کارکنان می‌تواند به مدیران سازمان‌های دولتی در برنامه‌ریزی به منظور شناسایی و غربالگری رفتارهای آلوده و دستیابی به سلامت سازمانی یاری رسانده و در مواجهه با این‌گونه رفتارهای کشنده از سوی کارکنان، راهبری مثبت و معقولی را اتخاذ نماید.
۲ (حسین پور و شمس، ۱۳۹۶)	تأثیر رفتار سازمانی مثبت و ابعاد آن بر مزیت رقابتی	نتایج حاکی از تأیید تأثیر مثبت هر چهار بعد رفتار سازمانی مثبت (خودکارآمدی، تاب‌آوری، امیدواری و خوش‌بینی برون‌زا و متغیر مزیت رقابتی درون‌زا) بر مزیت رقابتی است.
۳ (بهاری فر و همکاران، ۱۳۹۰)	رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی: تأثیر ارزش‌های اخلاقی، عدالت و تعهد سازمانی	نتایج این پژوهش نشان داد که ارزش‌های اخلاقی سازمان تأثیر مثبتی بر عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی دارند. همچنین، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی به‌طور مثبتی بر تعهد سازمانی فرد اثر می‌گذارند. تعهد سازمانی نیز به شکل مثبتی بر رفتار اخلاقی تأثیر دارد و این رفتار اخلاقی به نوبه خود، تأثیر مثبتی بر ابعاد جوانمردی و نوع‌دوستی در رفتارهای شهروندی سازمانی دارد.
۴ (بستانی و خضری پور، ۱۴۰۲)	مدیریت رفتار سازمانی، بررسی ریسک‌های مدیریت عملیاتی و رفتار کارکنان سازمان	رفتار منصفانه با کارکنان ممکن است به طور بالقوه هزینه‌های کم کاری کارکنان (تقلب) را برای شرکت کاهش دهد و توانایی آن را برای انطباق با تغییرات افزایش دهد.
۵ (رضایی و زمانی، ۱۳۹۹)	تأثیر معنویت کاری و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار کاری نوآورانه: با تبیین نقش میانجی تناسب فرد-سازمان	نتایج پژوهش نشان داد که معنویت کاری تأثیر مثبت و معناداری بر تناسب فرد-سازمان دارد؛ به این معنا که با افزایش معنویت کاری، تناسب فرد-سازمان بهبود می‌یابد. همچنین، حمایت سازمانی ادراک‌شده نیز تأثیر مثبت و معناداری بر تناسب فرد-سازمان دارد، به طوری که با افزایش این حمایت، تناسب فرد-سازمان ارتقا پیدا

منبع	عنوان	نتایج
		می‌کند. در این پژوهش تأیید شد که تناسب فرد-سازمان تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار کاری نوآورانه دارد؛ یعنی هر چه تناسب فرد-سازمان بیشتر شود، رفتار کاری نوآورانه نیز بهبود می‌یابد.
۶ (اکبری و همکاران، ۱۳۹۷)	بررسی نقش میانجی تعهد عاطفی و تعدیل‌گری حمایت سرپرست در رابطه نامنی شغلی و رفتارهای بازدارنده	نتایج این پژوهش نشان داد که امنیت شغلی و تعهد عاطفی نقش مهمی در کاهش رفتارهای بازدارنده کارکنان دارند و حمایت سرپرستان می‌تواند اثر تعهد عاطفی بر این رفتارها را تعدیل کند. همچنین، ایجاد حس تعلق سازمانی در بین کارکنان منجر به کاهش رفتارهای بازدارنده و افزایش امنیت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود. حمایت سرپرستان به کارکنان فرصت‌های لازم برای رشد و پیشرفت در محیط کار را فراهم می‌آورد.
۷ (میر محمد تبار، ۱۴۰۲)	بررسی عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در ایران (فراتحلیلی از تحقیقات موجود)	نتایج تحقیق حاکی از آن است که در تحقیقات مرور شده، رابطه ۳۳ متغیر با رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. از میان این متغیرها، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عدالت سازمانی بیشترین تأثیر را بر رفتار شهروندی سازمانی داشته‌اند.
۸ (کوکبی و بروجردی، همکاران، ۱۴۰۲)	اعتبارسنجی مدل الگوی اخلاق سازمانی از نگاه رفتار سازمانی مثبت‌گرا	نتایج تحلیل‌ها نشان داد که علاوه بر آنکه رفتار سازمانی مثبت‌گرا بر اخلاق سازمانی تأثیرگذار است، مؤلفه‌های رفتار مثبت‌گرا، شامل رفتار مثبت‌گرای فردی، رفتار مثبت‌گرای گروهی، رفتار مثبت‌گرای اجتماعی و رفتار مثبت‌گرای سازمانی بر اخلاق سازمانی تأثیرگذار هستند.
۹ (صالحیان، ۱۳۹۹)	بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان در استانداری اصفهان	نتایج پژوهش نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در این سازمان در سطح مطلوبی قرار دارد. همچنین، بین رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد مختلف آن با عملکرد، رابطه معناداری مشاهده شده است. در اولویت‌بندی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی، فضیلت مدنی بالاترین رتبه را کسب کرده و وظیفه‌شناسی در پایین‌ترین رتبه قرار گرفته است.

منبع	عنوان	نتایج
۱۰ (ابراهیم همکاران، ۲۰۲۴)	و رهبری سمی در مؤسسات	در این مورد نقش اساسی در تبدیل یک رهبر به رهبر سمی یا سازنده دارد. جامعه و ساختارهای سازمانی آن باید با ایجاد اثر مثبت، به هم‌آفرینی رهبری سازنده اثرگذار در پرورش ارزش‌هایی که مسئولیت‌پذیری رهبری را تقاضا می‌کنند و رهبری سازنده را برای تأثیر معنادار آن در رشد سازمانی پاداش دهند، تأثیرگذار باشند.
۱۱ (سبینو همکاران، ۲۰۲۴)	و رهبری سمی و خروج، صدای اجتماعی مفید	تحلیل رابطه بین نتایج نشان داد که رهبری سمی بر خروج، سکوت دفاعی و اهمال اثر مثبتی دارد و اثر منفی‌ای بر صدای اجتماعی مفید دارد. علاوه بر این، وفاداری به عنوان یک واسطه جزئی در روابط مورد مطالعه شناخته شد.
۱۲ (ژ و <sup>۱</sup> همکاران، ۲۰۲۴)	و رهبری سمی در حوزه پرستاری	ضریب آلفای کرونباخ برای مقیاس کلی ۰۰۹۸۹ بود و برای دو بعد به ترتیب ۰۰۹۶۹ و ۰۰۹۸۷ بود، با پایایی تقسیم نیمه ۰۰۹۶۶ و پایایی آزمون-آزمون مجدد ۰۰۹۷۸. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مقیاس <b>C-ToxBH-NM</b> دارای اعتبار و پایایی خوبی است و می‌توان از آن برای ارزیابی شدت رفتارهای رهبری سمی در میان مدیران پرستار استفاده کرد.

مطالعات مختلف در زمینه هوش سیاسی کارکنان و مدیران، نشان می‌دهند که رویکردهای تحقیقاتی در این حوزه به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: برخی از محققان بر عوامل درون‌سازمانی تمرکز کرده‌اند، در حالی که دیگران به بررسی عوامل برون‌سازمانی پرداخته‌اند. عوامل درون‌سازمانی معمولاً شامل مواردی مانند ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و روابط بین کارکنان و مدیران می‌شود. در مقابل، عوامل برون‌سازمانی بیشتر به شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی پیرامون سازمان مربوط می‌شود که می‌تواند بر رفتارهای سیاسی افراد در محیط کاری تأثیرگذار باشد. در این پژوهش نیز با تلفیق این دو دسته عوامل،

<sup>۱</sup>. Zhou

سعی شده است تا چارچوبی جامع‌تر و کامل‌تر از هوش سیاسی کارکنان و مدیران ارائه شود. بر اساس مبانی نظری موجود و تحلیل عوامل داخلی و خارجی، چارچوبی به دست آمده است که رفتارهای سیاسی را با توجه به ویژگی‌های سازمان و محیط پیرامون آن تحلیل می‌کند. این چارچوب که در جدول ۲ ارائه شده، نشان‌دهنده ابعاد مختلف هوش سیاسی و ارتباط آن با عملکرد کارکنان و مدیران است و می‌تواند به بهبود مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان کمک کند.

جدول ۲. تئوری‌های رفتار با کارکنان دشوار (نگارنده)

ردیف	عنوان تئوری	حوزه پژوهش
۱	مهارت رفتاری سیاست اجتماعی	سیاسی
۲	مهارت رفتار دانش و آگاهی	دانش
۳	مهارت رفتاری مدیریت استرس	مدیریت استرس
۴	مهارت رفتاری شخصیت	شخصیت
۵	مهارت رفتاری قدرت و نفوذ	قدرت

آنچه از جدول ۲ قابل مشاهده است، نشان داده می‌شود که در پژوهش حاضر، رفتار با کارکنان دشوار مدیران از منظر مهارت‌های رفتاری شامل مهارت دانش و آگاهی، مهارت سیاسی-اجتماعی، مهارت مدیریت استرس، مهارت شخصیت و مهارت قدرت و نفوذ مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین، عملکردهای سیاسی مدیران در سه سطح فردی، گروهی و شبکه تحلیل شده است. از طریق انجام مصاحبه در سطح جامعه مورد مطالعه، تلاش شده است تا به الگویی جامع‌تر و کامل‌تر از رفتار با کارکنان دشوار دست یافته شود.

## روش تحقیق

روش پژوهش یکی از مراحل بسیار مهم در انجام پژوهش‌های علمی است و روش‌شناختی درست پژوهش، موجب به‌کارگیری ابزار و روش‌های معتبر در فرآیند بررسی واقعیت‌ها،

کشف مجهولات و حل مشکلات خواهد شد.

## الف) فاز اول پروژه؛ طراحی الگو

در فاز اول تحقیق، با مراجعه به پایگاه‌های اطلاعاتی متعدد ( Emerald, Ebsco, Elsevier, Scopus, WOS), مجموعه پژوهش‌های انجام‌شده گردآوری گردیده، بررسی می‌گردد تا بتوان سؤالات اساسی و مناسب جهت تهیه سؤالات و نکات مصاحبه را فراهم نمود.

سپس مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۳۰ مدیران شرکت‌ها و بنیاد مسکن استان‌ها، شامل مدیران عامل، مدیران کل، اعضا هیئت‌مدیره و معاونین بنیاد مسکن استان‌ها و شرکت‌های وابسته به بنیاد مسکن انقلاب اسلامی جهت تهیه لیست تشخیص و شناسایی مؤلفه‌های رفتاریک‌های با کارکنان دشوار؛ انجام خواهد شد. مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه خواهد یافت. به این معنا که تا زمانی ادامه خواهد داشت که محقق، دریابد که مشارکت‌کنندگان جدید، مطلب جدیدی برای گفتن ندارند و سپس تحلیل محتوا انجام خواهد شد. عناصر متدولوژیک فاز اول در جدول ۳، معرفی گردیده است.

الگوی پیاز پژوهش‌سازندرز یک مدل جامع و مرحله‌بندی شده است که برای طراحی و انجام تحقیقات علمی استفاده می‌شود. این الگو به صورت لایه‌های مختلفی شبیه به یک پیاز ارائه می‌شود که هر لایه نمایانگر یکی از جنبه‌های کلیدی فرایند تحقیق است. لایه‌های بیرونی‌تر به فلسفه پژوهش (مانند پوزیتیویسم یا تفسیرگرایی) و روش‌شناسی (مانند روش‌های کیفی یا کمی) مربوط می‌شوند. با حرکت به سمت لایه‌های درونی، مواردی مانند استراتژی‌های پژوهش (مانند مطالعات موردی یا تجربی)، انتخاب زمان‌بندی و در نهایت تکنیک‌های جمع‌آوری داده‌ها (مانند مصاحبه یا پرسشنامه) مشخص می‌شوند. این الگو به محققان کمک می‌کند تا ساختار مناسبی برای پژوهش خود ایجاد کرده و اطمینان حاصل

کنند که تمامی جوانب پژوهش از فلسفه تا روش‌های عملیاتی به درستی در نظر گرفته شده است.

### جدول ۳. ویژگی‌های فاز اول پژوهش حاضر بر اساس الگو پیاز پژوهش ساندرز

ردیف	پیاز پژوهش	ویژگی‌های تحقیق حاضر
۱	مبانی فلسفی پژوهش	پارادایم تفسیر‌گرایی
۲	رویکرد پژوهش	استقرایی
۳	متدولوژی پژوهش	کیفی
۴	استراتژی پژوهش	تحلیل محتوا
۵	افق زمانی پژوهش	مقطعی
۶	شیوه گردآوری داده‌ها	میدانی - کتابخانه‌ای
۷	ابزار جمع‌آوری اطلاعات	مصاحبه

### ب) فاز دوم؛ بررسی اعتبار الگو

۱. در این فاز، به جهت شناسایی اعتبار الگوی طراحی شده از پرسشنامه استفاده شده است. برای این کار، ابتدا مبتنی بر مؤلفه‌های احصاء شده در فاز قبل، پرسشنامه سنجش و اعتبار

یابی فاز قبل ساخت و طراحی می گردد.

۲. با توجه به اهداف پژوهش، مبتنی بر ویژگی شخصیتی و همچنین دانش ضمنی ذینفعان، تلاش شده تا در این مرحله، سؤالات به صورت کوتاه و بیشترین ارتباط با موضوع اصلی پژوهش طراحی شود تا بتوان شاخص‌های مربوط به الگوی طراحی شده را مورد راستی آزمایی قرار دهد.

#### جدول ۴. ویژگی‌های پژوهش حاضر بر اساس الگو پیاز پژوهش ساندرز

ردیف	پیاز پژوهش	ویژگی‌های تحقیق حاضر
۱	مبانی فلسفی پژوهش	پارادایم اثبات گرایی
۲	رویکرد پژوهش	قیاسی
۳	متدولوژی پژوهش	کمی
۴	استراتژی پژوهش	معادلات ساختاری
۵	افق زمانی پژوهش	مقطعی- گذشته‌نگر
۶	شیوه گردآوری داده‌ها	میدانی
۷	ابزار جمع‌آوری اطلاعات	پرسشنامه



## یافته‌های پژوهش

به‌منظور تدوین چارچوب و الگو رفتاری با کارکنان دشوار و بر اساس رویکرد راهبردی از مطالعه مورد کیفی استفاده شد و برای تحلیل داده‌های به‌دست آمده از فن تحلیل محتوا و تشکیل شبکه مفاهیم استفاده گردید. تحلیل محتوا یکی از فنون تحلیلی مناسب در تحقیقات کیفی است که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی تبدیل می‌کند. بر این اساس، در گام نخست، داده‌ها طی فرایند مصاحبه دقیق ساختاریافته گردآوری شد. سپس متون مصاحبه مکتوب دفعات مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفت و فهرستی از کدهای اولیه ایجاد شد. در این مرحله ۹۰ کد اولیه شناسایی گردید. در گام‌های بعد کدهای به‌دست آمده در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی شد و شبکه مفاهیم چندین بار مورد تحلیل و بازبینی قرار گرفت و در نهایت برای تبیین متغیرهای مؤثر در الگو رفتاری با کارکنان دشوار بر اساس رویکرد راهبری رقابت‌پذیری به‌عنوان ۱۴ سازمان دهنده و ۹۰ مضمون پایه شناسایی گردید و شبکه مفاهیم استخراج گردید (جدول ۵)

جدول ۵. شبکه مفاهیم الگو رفتاری با کارکنان دشوار سازمان

محتوا	مفاهیم سازمان دهنده	مؤلفه‌ها	فراوانی با تکرار	فراوانی بدون تکرار
		چگونگی صحبت کردن	5	4
		چگونگی رفتار کردن: نشان دادن		
		رفتارهایی همچون تملق و چاپلوسی در ارتباط با مدیران مافوق	4	3
		چگونگی جلوه کردن: بزرگ جلوه		
هوش سیاسی	۴، ۳، ۲	دادن کار افراد برای کسب موافقت آن‌ها در آینده	3	2
		تأیید نظر افراد برای کسب موافقت آن‌ها در آینده.	4	2
		وصف خویش: بیان ویژگی‌ها و مهارت‌های مثبت خویش	4	3

محتوا	مفاهیم سازمان دهنده	مؤلفه‌ها	فراوانی با تکرار	فراوانی بدون تکرار
نتیجه و عذرخواهی		ادعا کردن یا خود را ستودن: ایجاد تصویر مطلوب از خود در ذهن دیگران	4	2
		مورد لطف و عنایت قرار دادن عذرخواهی کردن از کارکنان و مدیران جهت به وجود آمدن رویداد نامطلوب	3	2
		تلاش در جهت حل مشکلات به وجود آمده	2	1
		پذیرفتن مسئولیت رویدادی نامطلوب یا ناخوشایند	3	2
		چگونگی توجیه کردن	2	1
		با اهمیت نگاه و توجه کردن	2	4
		هالگوی کردن	2	5
		داشتن هوش هیجانی مناسب	3	5
		توانایی خواندن ذهن دیگران	3	5
		دست کاری اطلاعات	4	5
بازی اجتماعی (سیاسی)		توجه به شایستگی کارکنان در انتصاب	4	2
		توضیح دادن دلایل اخذ تصمیمات به کارکنان	5	3
		تفویض برخی از تصمیم گیری‌ها به سطوح پایین سازمان	4	2
		وجود همکاری	2	1
		وجود رقابت	3	1
		انجام معاملات و تبادل علایق با دیگران جهت کسب منافع: در نظر گرفتن منافع دیگران در مذاکرات	3	3

نتیجه و عذرخواهی

نتیجه و عذرخواهی

نتیجه و عذرخواهی

بازی اجتماعی (سیاسی)

محتوا	مفاهیم سازمان دهنده	مؤلفه‌ها	فراوانی با تکرار	فراوانی بدون تکرار
		توانایی استدلال متخصص در حوزه تشخیص تقلب	2	1
		داشتن تبحر و چانه‌زنی در مذاکره: توانایی به دست آوردن منافع مدنظر در مذاکرات	3	1
		احترام متقابل در مذاکره	4	1
		توانایی در کنترل موقعیت‌های اجتماعی	5	3
		وجود رفتار مناسب در موقعیت‌های اجتماعی	4	3
		صادق نبودن با کارکنان	3	3
	جمله‌گری	استفاده از تقلب در ارائه اطلاعات به کارکنان	2	1
		نقض قول با کارکنان	4	3
		آگاهی و ارزیابی پایگاه‌های قدرت	5	3
		درک منابع قدرت	4	2
		داشتن شهرت «خوب»	5	3
		وجود مدیر محاسبه‌گر و باهوش	4	4
		غلبه بر مقاومت دیگران: استفاده از قدرت برای غلبه بر مقاومت نیروهای مخالف	5	3
	تفکر بیش از صعل	استفاده از کلام و اطلاعات	5	3
	یونانی قدرت	استفاده از قدرت در ارتباط با سایر نهادها	3	1
		استفاده از قدرت با تکیه بر تخصص و مهارت	3	1
		استفاده از قدرت جهت افزایش عملکرد کارکنان	2	2

محتوا	مفاهیم سازمان دهنده	مؤلفه‌ها	فراوانی با تکرار	فراوانی بدون تکرار
		استفاده از قدرت جهت پیشبرد اهداف سازمان	3	1
		استفاده از شوخ طبعی	4	3
		وابستگی	5	3
		توانایی تفسیر یک موقعیت سیاسی در سازمان	4	3
	تفسیر موقعیت سیاسی	در نظر گرفتن مزایا و مضرات یک تصمیم گیری: سبک مناسبی از تصمیم گیری	5	3
		داشتن چشم انداز و افق چندساله بر پایه شرایط و موقعیت‌های فعلی سازمان	3	1
	تخصیص سیاسی	استفاده از یک زبان برای منفعت خود	4	3
		دارا بودن تمرکز مثبت فعال:	5	3
		داشتن جایگاه داخل کنترل	5	3
		فعال بودن در عرصه‌های سیاسی سازمان	4	3
	ویژگی‌های فردی	توانایی در نظر گرفتن پیامدهای مختلف یک مشکل یا بحران	3	1
		دارا بودن توانایی نفوذ در دیگران	4	2
	سیاست	کنترل درونی فردی	3	5
		اعتماد به نفس در کنترل تعاملات	3	4
		استفاده مؤثر از منابع	2	4
	دانش کاربردی (آگاهی و دانش)	داشتن دانش ضمنی	2	5
		داشتن هوش عملی	2	4
	هوشیاری	توانایی درک کردن	2	4

محتوا	مفاهیم سازمان دهنده	مؤلفه‌ها	فراوانی با تکرار	فراوانی بدون تکرار
		قدرت مشاهده کردن رفتار سیاسی	2	5
فردی فردی		داشتن شخصیت متقاعدکننده	2	4
		داشتن سبک مناسب در برخورد کردن	2	5
صداقت آشکار		پرهیز از دروغ	3	4
		پرهیز از دورویی	3	3
		توانایی ابلاغ و برداشت‌های صادقانه و صمیمانه	3	4
توانایی شبکه‌ای	اجتماعی	دارا بودن مهارت درک موقعیت خود برای رسیدن به سرمایه‌های اجتماعی	1	2
		دارا بودن مهارت درک پویایی‌های سازمان برای رسیدن به سرمایه‌های اجتماعی	2	2
	درون‌سازمانی	توانایی توسعه روابط با کارکنان	5	4
		توانایی توسعه روابط با مدیران	4	3
		علاقه داشتن به کار گروهی و مشارکت	3	2
	بیرون‌سازمانی	استفاده از توانایی افراد مختلف جهت رسیدن به اهداف	2	3
		توانایی در برقراری ارتباط با سازمان‌ها و نهادهای دولتی	3	3
		هم‌راستا نمودن اهداف سازمان با اهداف سازمان‌های مشابه	2	2
		توانایی استفاده از توانایی‌ها و ظرفیت‌های سازمان‌ها و افراد ذینفع در جهت پیشبرد اهداف سازمانی	3	3

با مراجعه به مبانی نظری و پژوهشی نشان می‌دهد که مضامین سازمان دهنده و پایه موجود در این پژوهش، با مبانی و پیشینه‌های پژوهشی همسو است؛ که نشان‌دهنده تأیید اعتبار پژوهش بر اساس شیوه همسوسازی می‌باشد.

**جدول ۶.** شواهد همسوسازی الگو رفتار با کارکنان دشوار بر اساس رویکرد راهبردی

مضامین سازمان دهنده	پیشینه نظری	پیشینه پژوهشی	آگاهی دهندگان کلیدی
تسخیر احساسات	(دوستار و ممینی، ۱۳۹۳)	-	اساتید دانشگاه - متخصصان و دانش‌آموختگان مدیریت دولتی
تسخیر اطلاعات	(دوستار و ممینی، ۱۳۹۳)	-	اساتید دانشگاه - متخصصان و دانش‌آموختگان مدیریت دولتی
بازی اجتماعی (اجتماعی-سیاسی)	(اشرف و اقبال <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۱)	-	اساتید دانشگاه - متخصصان و دانش‌آموختگان مدیریت دولتی
پویایی قدرت	(اشرف و اقبال، ۲۰۱۱)	(لوسیر و آچوا، ۲۰۱۹)	اساتید دانشگاه - متخصصان و دانش‌آموختگان مدیریت دولتی
شخصیت سیاسی	(اشرف و اقبال، ۲۰۱۱)	(اشرف و اقبال، ۲۰۱۱)	اساتید دانشگاه - متخصصان و دانش‌آموختگان مدیریت دولتی
مدیریت اثربخش استرس	(اشرف و اقبال، ۲۰۱۱)	(اشرف و اقبال، ۲۰۱۱)	اساتید دانشگاه - متخصصان و دانش‌آموختگان مدیریت دولتی
دانش کاربردی (آگاهی و دانش)	-	(اشرف و اقبال، ۲۰۱۱)	اساتید دانشگاه - متخصصان و دانش‌آموختگان مدیریت دولتی

<sup>1</sup>. Ashraf & Iqbal

<sup>2</sup>. Lussier & Achua

مضامین سازمان دهنده	پیشینه نظری	پیشینه پژوهشی	آگاهی دهندگان کلیدی
هوشیاری اجتماعی	(فریس <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵)	-	اساتید دانشگاه - متخصصان و دانش‌آموختگان مدیریت دولتی
نفوذی فردی	(فریس و همکاران، ۲۰۰۵)	-	اساتید دانشگاه - متخصصان و دانش‌آموختگان مدیریت دولتی
صداقت آشکار	(فریس و همکاران، ۲۰۰۵)	(دوستار و ممبینی، ۱۳۹۳)	اساتید دانشگاه - متخصصان و دانش‌آموختگان مدیریت دولتی
توانایی شبکه‌ای	(فریس و همکاران، ۲۰۰۵)	(دوستار و ممبینی، ۱۳۹۳)	

در بخش حاضر به واکاوی داده‌ها پرداخته می‌شود. واکاوی اطلاعات فرایندی چندمرحله‌ای است که طی آن پس از گردآوری داده‌ها و محاسبه مقادیر متغیرهای موردنظر برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، اطلاعات حاصله مورد آزمون قرار گرفته و بر اساس یافته حاصل از آزمون‌ها، نسبت به تأیید یا رد و تفسیر آن‌ها اقدام می‌گردد. در این بخش در راستای ابعاد رفتار با کارکنان دشوار، پرسشنامه محقق ساخته طراحی شد و در اختیار کارکنان و مدیران قرار گرفت. پاسخ‌های سؤالات پرسشنامه‌ها به وسیله طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری گردید. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

به منظور شناخت بهتر جامعه مورد پژوهش و آشنایی بیشتر با متغیرهای پژوهش، قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، لازم است این داده‌ها توصیف شوند؛ بنابراین پیش از آزمون فرضیه‌های تحقیق، آمار توصیفی متغیرهای مورد استفاده در تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. میانگین به عنوان یکی از پارامترهای مرکزی، نشان‌دهنده‌ی مرکز ثقل جامعه بوده و به عبارتی مبین این امر است که اگر به‌جای تمامی مشاهدات جامعه میانگین آن قرار داده شود

<sup>۱</sup>. Ferris

هیچ تغییری در جمع کل داده‌های جامعه ایجاد نمی‌گردد. همچنین بیشینه، بیشترین عدد متغیر در جامعه آماری و کمینه کمترین عدد متغیر در جامعه آماری را نشان می‌دهد.

**جدول ۷.** آمار توصیفی سازه‌های تسخیر احساسات در الگو رفتار با کارکنان دشوار

سازه	میانگین	انحراف معیار
چگونگی صحبت کردن	۳,۰۴	۱,۲۰۲
چگونگی رفتار کردن: نشان دادن رفتارهایی همچون چاپلوسی و تملق در ارتباط با مدیران مافوق	۳,۳۹	۱,۲۳۳
چگونگی جلوه کردن: بزرگ جلوه داده کار افراد برای کسب موافقت آن‌ها در آینده	۳,۴۹	۱,۱۴۶
تأیید نظر افراد برای کسب موافقت آن‌ها در آینده.	۳,۲۶	۱,۱۷۶
وصف خویش: بیان ویژگی‌ها و مهارت‌های مثبت خویش	۳,۲۲	۱,۱۱۷
ادعا کردن یا خود را ستودن: ایجاد تصویر مطلوب از خود در ذهن دیگران	۲,۹۳	۱,۲۰۰
مورد لطف و عنایت قرار دادن	۳,۲۳	۱,۱۹۹
جلب توجه	۳,۲۲۴۰	۰,۵۴۷۸۰
عذرخواهی کردن از کارکنان و مدیران جهت به وجود آمدن رویداد نامطلوب	۳,۲۰	۱,۲۴۷
تلاش در جهت مشکلات به وجود آمده	۳,۰۸	۱,۲۱۶
پذیرفتن مسئولیت رویدادی نامطلوب یا ناخوشایند	۳,۲۷	۱,۲۲۰
چگونگی توجیه کردن	۳,۲۱	۱,۲۰۸
توجیه و عذرخواهی کردن	۳,۱۸۸۹	۰,۷۰۴۲۰
تسخیر احساسات	۳,۲۰۶۵	۰,۵۲۴۸۵

جدول ۷ میانگین و انحراف معیار سازه‌های متغیر تسخیر احساسات را در الگو رفتاری با کارکنان دشوار نشان می‌دهد. میانگین نمره برای سازه «جلب توجه» ۳/۲۲ و برای سازه «توجیه و عذرخواهی» ۳/۱۸ به دست آمده است. همچنین ملاحظه می‌شود که سازه‌ی «چگونگی جلوه کردن: بزرگ جلوه داده کار افراد برای کسب موافقت آن‌ها در آینده»



میانگین نمره ۳/۴۹ دارای بالاترین نمره و سازه «ادعا کردن یا خود را ستودن: ایجاد تصویر مطلوب از خود در ذهن دیگران» با میانگین نمره ۲/۹۳ دارای کمترین نمره در بین سازه‌های متغیر تسخیر احساسات در الگو رفتاری با کارکنان دشوار می‌باشند.

**جدول ۸.** آمار توصیفی سازه‌های تسخیر اطلاعات در الگو رفتاری با کارکنان دشوار

سازه	میانگین	انحراف معیار
با اهمیت نگاه و توجه کردن	۳,۱۸	۱,۲۴۶
هالگوی کردن	۳,۳۵	۱,۲۶۰
داشتن هوش هیجانی مناسب	۳,۳۳	۱,۲۵۳
توانایی خواندن ذهن دیگران	۳,۲۶	۱,۳۳۰
دست کاری اطلاعات	۳,۰۷	۱,۱۹۳
تسخیر اطلاعات	۳,۲۳۵۲	۰,۷۲۶۲۵

جدول ۸ میانگین و انحراف معیار سازه‌های متغیر تسخیر اطلاعات را در الگو رفتاری با کارکنان دشوار نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود که سازه‌ی «هالگوی کردن» میانگین نمره ۳/۳۵ دارای بالاترین نمره و سازه «دست کاری اطلاعات» با میانگین نمره ۳/۰۷ دارای کمترین نمره در بین سازه‌های تسخیر اطلاعات در الگو رفتاری با کارکنان دشوار می‌باشند.

**جدول ۹.** آمار توصیفی سازه‌های بازی اجتماعی در الگو رفتاری با کارکنان دشوار.

سازه	میانگین	انحراف معیار
توجه به شایستگی کارکنان در انتصاب	۳,۱۰	۱,۰۹۹
توضیح دادن دلایل اخذ تصمیمات به کارکنان	۲,۷۵	۱,۱۲۹
تفویض برخی از تصمیم‌گیری‌ها به سطوح پایین سازمان	۳,۰۷	۱,۲۳۶
وجود همکاری	۲,۷۸	۱,۱۶۲
وجود رقابت	۳,۰۶	۱,۳۱۴
انجام معاملات و تبادل علائق با دیگران جهت کسب منافع: در نظر گرفتن منافع دیگران در مذاکرات	۲,۹۰	۱,۱۹۴
توانایی استدلال متخصص در حوزه تشخیص تقلب	۳,۲۱	۱,۲۷۲

سازه	میانگین	انحراف معیار
داشتن تبحر و چانه‌زنی در مذاکره: توانایی به دست آوردن منافع مدنظر در مذاکرات	۳,۱۰	۱,۱۸۶
احترام متقابل در مذاکره	۲,۹۹	۱,۱۵۹
توانایی در کنترل موقعیت‌های اجتماعی	۳,۲۳۳	۱,۲۰۸۱۸
وجود رفتار مناسب در موقعیت‌های اجتماعی	۳,۴۷۷۳	۱,۳۳۰۷۶
خیرخواهی و شفقت	۳,۰۶۱۵	۰,۵۶۴۲۰
صادق نبودن با کارکنان	۲,۹۲۰۵	۱,۳۰۲۵۰
استفاده از تقلب در ارائه اطلاعات به کارکنان	۳,۳۹۲۰	۱,۱۹۵۱۱
نقض قول با کارکنان	۳,۴۴۸۹	۱,۱۴۵۲۸
حیله‌گری	۳,۲۵۳۸	۰,۸۴۴۷۷
بازی اجتماعی	۳,۱۵۷۶	۰,۵۵۸۴۶

جدول ۹ میانگین و انحراف معیار سازه‌های بازی اجتماعی را در الگو رفتاری با کارکنان دشوار نشان می‌دهد. میانگین نمره برای سازه اصلی «خیرخواهی و شفقت» برابر با ۳/۰۶ و برای سازه اصلی «حیله‌گری» برابر با ۳/۲۵ به دست آمده است. همچنین ملاحظه می‌شود که سازه‌ی «نقض قول با کارکنان» میانگین نمره ۳/۴۴ دارای بالاترین نمره و سازه «توضیح دادن دلایل اخذ تصمیمات به کارکنان» با میانگین نمره ۲/۷۵ دارای کمترین نمره در بین سازه‌های بازی اجتماعی در الگو رفتار با کارکنان دشوار می‌باشند.

جدول ۱۰. آمار توصیفی سازه‌های پویایی قدرت در الگو رفتاری با کارکنان دشوار.

سازه	میانگین	انحراف معیار
آگاهی و ارزیابی پایگاه‌های قدرت	۳,۶۷۶۱	۰,۹۳۹۷۳
درک منابع قدرت	۳,۳۸۶۴	۱,۰۴۶۷۰
داشتن شهرت «خوب»	۳,۳۹۷۷	۱,۲۷۴۲۷
وجود مدیر محاسبه‌گر و باهوش	۳,۴۴۳۲	۱,۱۹۳۸۷
غلبه بر مقاومت دیگران: استفاده از قدرت برای غلبه بر مقاومت نیروهای مخالف	۲,۶۴۲۰	۱,۱۸۱۸۸
استفاده از کلام و اطلاعات	۲,۷۶۱۴	۱,۲۳۷۴۶

سازه	میانگین	انحراف معیار
استفاده از قدرت در ارتباط با سایر نهادها	۲,۸۸۶۴	۱,۲۲۲۹۴
استفاده از قدرت با تکیه بر تخصص و مهارت	۳,۰۷۳۹	۱,۴۲۶۳۶
استفاده از قدرت جهت افزایش عملکرد کارکنان	۲,۹۷۱۶	۱,۴۳۹۹۶
استفاده از قدرت جهت پیشبرد اهداف سازمان	۲,۷۸۴۱	۱,۲۳۲۴۱
استفاده از شوخ طبعی	۳,۰۷۹۵	۱,۲۹۳۶۹
وابستگی	۳,۲۱۰۲	۱,۲۴۹۵۱
پویایی قدرت (تفکر پیش از عمل)	۳,۱۰۹۴	۰,۳۷۸۳۷

جدول ۱۰ میانگین و انحراف معیار سازه‌های پویایی قدرت را در الگو رفتاری با کارکنان دشوار نشان می‌دهد. ملاحظه می‌شود که سازه‌ی «آگاهی و ارزیابی پایگاه‌های قدرت» میانگین نمره ۳/۶۷ دارای بالاترین نمره و سازه «غلبه بر مقاومت دیگران»: استفاده از قدرت برای غلبه بر مقاومت نیروهای مخالف» با میانگین نمره ۲/۶۴ دارای کمترین نمره در بین سازه‌های پویایی قدرت در الگو رفتاری با کارکنان دشوار می‌باشند.

#### جدول ۱۱. آمار توصیفی سازه‌های شخصیت سیاسی در الگو رفتاری با کارکنان دشوار

سازه	میانگین	انحراف معیار
توانایی تفسیر یک موقعیت سیاسی در سازمان	۳,۲۳۳۰	۱,۳۴۶۸۵
در نظر گرفتن مزایا و مضرات یک تصمیم‌گیری: سبک مناسبی از تصمیم‌گیری	۲,۸۳۵۲	۱,۱۹۵۷۶
داشتن چشم‌انداز و افق چندساله بر پایه شرایط و موقعیت‌های فعلی سازمان	۳,۱۸۷۵	۱,۰۸۱۸۳
تفسیر موقعیت سازمانی	۳,۰۸۵۲	۰,۶۸۷۰۷
استفاده از یک زبان برای منفعت خود	۳,۱۰۸۰	۱,۱۴۳۸۰
دارا بودن تمرکز مثبت فعال:	۲,۹۱۴۸	۱,۰۷۸۹۵
داشتن جایگاه داخل کنترل	۳,۱۱۹۳	۱,۴۵۵۰۳
فعال بودن در عرصه‌های سیاسی سازمان	۲,۹۲۰۵	۱,۴۵۵۸۰
توانایی در نظر گرفتن پیامدهای مختلف یک مشکل یا بحران	۲,۹۲۶۱	۱,۲۰۰۰۹

دارا بودن توانایی نفوذ در دیگران	۳,۲۳۰	۱,۱۹۸۶۹
ویژگی‌های فردی	۳,۰۳۶۹	۰,۵۴۶۳۲
شخصیت سیاسی	۳,۰۶۱۱	۰,۴۵۶۱۱

جدول ۱۱ میانگین و انحراف معیار سازه‌های شخصیت سیاسی را در الگو رفتاری با کارکنان دشوار نشان می‌دهد. میانگین نمره برای سازه اصلی «تفسیر موقعیت سیاسی» برابر با ۳/۰۸ و برای سازه اصلی «ویژگی‌های فردی» برابر با ۳/۰۳ به دست آمده است. ملاحظه می‌شود که سازه‌ی «توانایی تفسیر یک موقعیت سیاسی در سازمان» و «دارا بودن توانایی نفوذ در دیگران» میانگین نمره ۳/۲۳ دارای بالاترین نمره و سازه «در نظر گرفتن مزایا و مضرات یک تصمیم‌گیری: سبک مناسبی از تصمیم‌گیری» با میانگین نمره ۲/۸۱ دارای کمترین نمره در بین سازه‌های شخصیت سیاسی در الگو رفتاری با کارکنان دشوار می‌باشند.

جدول ۱۲. آمار توصیفی سازه‌های مدیریت اثربخش در الگو رفتاری با کارکنان دشوار

سازه	میانگین	انحراف معیار
کنترل درونی فردی	۳,۲۲۷۳	۱,۲۳۰۳۵
اعتماد به نفس در کنترل تعاملات	۳,۰۲۸۴	۱,۲۳۴۸۷
استفاده مؤثر از منابع	۳,۰۳۴۱	۱,۲۰۹۰۰
مدیریت اثربخش	۳,۰۹۶۶	۰,۸۱۳۴۷

## بحث و نتیجه‌گیری

به منظور تدوین چارچوب و الگو رفتاری با کارکنان دشوار بر اساس رویکرد راهبردی از مطالعه مورد کیفی استفاده شد و برای تحلیل داده‌های به دست آمده از فن تحلیل محتوا و تشکیل شبکه مفاهیم استفاده گردید. بر این اساس، در گام نخست، داده‌ها طی فرایند مصاحبه دقیق ساختاریافته گردآوری شد. سپس متون مصاحبه مکتوب دفعات مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفت و فهرستی از کدهای اولیه ایجاد شد. در این مرحله ۹۰ کد اولیه شناسایی

گردید. در گام‌های بعد کدهای به‌دست آمده در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی شد و شبکه مفاهیم چندین بار مورد تحلیل و بازبینی قرار گرفت و در نهایت برای تبیین مؤلفه‌های رفتاری با کارکنان دشوار بر اساس رویکرد راهبری به‌عنوان مؤلفه‌های فراگیر، ۱۱ مؤلفه سازمان دهنده و ۷۲ عامل پایه شناسایی گردید و شبکه مفاهیم استخراج گردید که این مفاهیم اصلی این شبکه عبارت‌اند از تسخیر احساسات، تسخیر اطلاعات، بازی اجتماعی، پویایی قدرت، شخصیت سیاسی، مدیریت اثربخش، دانش کاربردی، هوشیاری اجتماعی، نفوذ فردی و صداقت آشکار، توانایی شبکه‌ای می‌باشد. همسویی مؤلفه‌ها و مؤلفه‌ها شبکه ترسیم شده با مبانی نظری و پژوهشی بررسی و مورد تأیید قرار گرفت.

بر اساس تحلیل کمی مدل‌سازی انجام شده نشان داده شد که میانگین نمره برای سازه «جلب توجه» ۳/۲۲ و برای سازه «توجه و عذرخواهی» ۳/۱۸ به‌دست آمده است. همچنین ملاحظه می‌شود که سازه‌ی «چگونگی جلوه کردن: بزرگ جلوه داده کار افراد برای کسب موافقت آن‌ها در آینده» میانگین نمره ۳/۴۹ دارای بالاترین نمره و سازه «ادعا کردن یا خود را ستودن: ایجاد تصویر مطلوب از خود در ذهن دیگران» با میانگین نمره ۲/۹۳ دارای کمترین نمره در بین سازه‌های متغیر تسخیر احساسات در الگو رفتاری با کارکنان دشوار می‌باشند.

سازه‌ی «هالگوی کردن» میانگین نمره ۳/۳۵ دارای بالاترین نمره و سازه «دست کاری اطلاعات» با میانگین نمره ۳/۰۷ دارای کمترین نمره در بین سازه‌های تسخیر اطلاعات در الگو با کارکنان دشوار می‌باشند.

میانگین نمره برای سازه اصلی «خیرخواهی و شفقت» برابر با ۳/۰۶ و برای سازه اصلی «حیله‌گری» برابر با ۳/۲۵ به‌دست آمده است. همچنین ملاحظه می‌شود که سازه‌ی «نقض قول با کارکنان» میانگین نمره ۳/۴۴ دارای بالاترین نمره و سازه «توضیح دادن دلایل اخذ

تصمیمات به کارکنان» با میانگین نمره ۲/۷۵ دارای کمترین نمره در بین سازه‌های بازی اجتماعی در الگو با کارکنان دشوار می‌باشند.

سازه‌ی «آگاهی و ارزیابی پایگاه‌های قدرت» میانگین نمره ۳/۶۷ دارای بالاترین نمره و سازه «غلبه بر مقاومت دیگران: استفاده از قدرت برای غلبه بر مقاومت نیروهای مخالف» با میانگین نمره ۲/۶۴ دارای کمترین نمره در بین سازه‌های پویایی قدرت در الگو رفتاری با کارکنان دشوار می‌باشند.

میانگین نمره برای سازه اصلی «تفسیر موقعیت سیاسی» برابر با ۳/۰۸ و برای سازه اصلی «ویژگی‌های فردی» برابر با ۳/۰۳ به دست آمده است. ملاحظه می‌شود که سازه‌ی «توانایی تفسیر یک موقعیت سیاسی در سازمان» و «دارا بودن توانایی نفوذ در دیگران» میانگین نمره ۳/۲۳ دارای بالاترین نمره و سازه «در نظر گرفتن مزایا و مضرات یک تصمیم‌گیری: سبک مناسبی از تصمیم‌گیری» با میانگین نمره ۲/۸۱ دارای کمترین نمره در بین سازه‌های شخصیت سیاسی در الگو رفتاری با کارکنان دشوار می‌باشند.

سازه‌ی «کنترل درونی فردی» میانگین نمره ۳/۲۲ دارای بالاترین نمره و سازه «اعتماد به نفس در کنترل تعاملات» با میانگین نمره ۳/۰۳ دارای کمترین نمره در بین سازه‌های مدیریت اثربخش در الگو رفتاری می‌باشند.

سازه‌ی «داشتن هوش عملی» دارای میانگین نمره ۳/۱۵ و سازه «داشتن دانش ضمنی» با میانگین نمره ۳/۱۵ در بین سازه‌های دانش کاربردی (آگاهی و دانش) در الگو رفتاری می‌باشند.

سازه‌ی «توانایی درک کردن» میانگین نمره ۳/۲۸ دارای بالاترین نمره و سازه «قدرت مشاهده کردن» با میانگین نمره ۳/۰۶ دارای کمترین نمره در بین سازه‌های هوشیاری اجتماعی در الگو رفتاری می‌باشند.

سازه‌ی «داشتن شخصیت متقاعدکننده» میانگین نمره ۳/۲۱۱۸ دارای بالاترین نمره و سازه «داشتن سبک مناسب در برخورد کردن» با میانگین نمره ۳/۰۲ دارای کمترین نمره در بین سازه‌های نفوذ فردی در الگو رفتاری می‌باشند. سازه‌ی «پرهیز از دروغ» میانگین نمره ۳/۶۴ دارای بالاترین نمره و سازه «پرهیز از دورویی» با میانگین نمره ۳/۰۷ دارای کمترین نمره در بین سازه‌های صداقت آشکار در الگو رفتاری می‌باشند.

نتایج این پژوهش نشان داد که رفتار با کارکنان دشوار بر اساس رویکرد راهبردی، تحت تأثیر مجموعه‌ای از مؤلفه‌های پیچیده و متنوع است که شامل تسخیر احساسات، تسخیر اطلاعات، پویایی قدرت، شخصیت سیاسی و سایر عوامل مرتبط می‌باشد. تحلیل‌های کمی و کیفی صورت گرفته حاکی از آن است که مؤلفه‌های «جلب توجه»، «نقض قول» و «آگاهی و ارزیابی پایگاه‌های قدرت» بیشترین تأثیر را در رفتار با کارکنان دشوار دارند، در حالی که «ادعا کردن» و «توضیح دادن دلایل اخذ تصمیمات» کمترین تأثیر را از خود نشان دادند. این نتایج با مبانی نظری مرتبط همسو بوده و نشان می‌دهند که موفقیت در مدیریت کارکنان دشوار مستلزم توجه به عوامل روان‌شناختی، سیاسی و ارتباطی است که می‌تواند منجر به بهبود تعاملات و افزایش کارایی در سازمان گردد.

## منابع و مآخذ

اکبری، محسن؛ ابراهیم پور، مصطفی؛ ممینی، یعقوب؛ میرزا کاظمی، مسعود. (۱۳۹۷). بررسی نقش میانجی تعهد عاطفی و تعدیل‌گری حمایت سرپرست در رابطه ناامنی شغلی و رفتارهای بازدارنده، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۰(۲۰)، ۱۲۳-۱۴۸.

بستانی، فرشته؛ خضری پور، محمدرضا. (۱۴۰۲)، مدیریت رفتار سازمانی، بررسی ریسک‌های مدیریت عملیاتی و رفتار کارکنان سازمان، اولین کنفرانس ملی توسعه پایدار در مدیریت، صنایع و حسابداری، اصفهان، <https://civilica.com/doc/1936003>.

- بنی شیخ‌الاسلامی، زینب؛ رحمتی، مریم؛ تقی پوریان، محمدجواد؛ کیاکجوری، داود. (۱۴۰۲). ارائه مدل رفتار سمی کارکنان در سازمان‌های دولتی. نظارت و بازرسی، ۱۷ (۶۶)، ۲۰۷-۲۴۸.
- صالحیان، مجید. (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد کارکنان در استانداری اصفهان. فصلنامه پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت، ۶ (۲)، ۱۱۰-۱۳۸.
- حسین پور، داود؛ شمس، فاطمه. (۱۳۹۶). تأثیر رفتار سازمانی مثبت و ابعاد آن بر مزیت رقابتی. نشریه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶ (۸۶)، ۱۴۵-۱۶۶.
- خلیلی، کرم. (۱۳۹۷). تأثیر سبک رهبری زهرآگین (سمی) بر بطالت اجتماعی با نقش میانجی زیرکار در روی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی ایلام)، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۹ (۳۶)، ۱۳۷-۱۵۸.
- دوستار، محمد؛ ممینی، یعقوب (۱۳۹۳). مؤلفه‌ها و کارکردهای هوش سیاسی. دانش سیاسی، ۲۰ (۱۹)، ۸۶-۶۵.
- رضایی، حمید؛ زمانی، مهسا. (۱۳۹۹). تأثیر معنویت کاری و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار کاری نوآورانه: با تبیین نقش میانجی تناسب فرد - سازمان. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۳ (۴)، ۱۱۵-۱۳۹.
- صارمی، علیرضا؛ موغلی، علیرضا؛ کمانی، محمدحسین. (۱۴۰۱). عوامل مؤثر بر رفتارهای سیاسی سمی مدیران و نتایج آن نقش متغیر تعدیلگر مربیگری و بدبینی شناختی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵ (۵۵)، ۶۷-۹۲.
- کوکبی بروجردی، فهیمه؛ جهانگیر فرد، مجید؛ مهدی‌زاده، علی؛ حاج علیان، فرشاد. (۱۴۰۲). اعتبارسنجی مدل الگوی اخلاق سازمانی از نگاه رفتار سازمانی مثبت‌گرا. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۸، ۱۰۹-۱۱۶.
- بهاری فر، علی؛ جواهری کامل، مهدی؛ احمدی، سید علی‌اکبر. (۱۳۹۰). رفتار اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی: تأثیر ارزش‌های اخلاقی، عدالت و تعهد سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱ (۱)، ۲۳-۴۲.
- میرمحمدتبار، سید احمد. (۱۴۰۲). بررسی عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در ایران (فراتحلیلی از تحقیقات موجود). فصلنامه علمی مطالعات راهبردی فرهنگ، ۳ و ۴ (۱۲)، ۶۷-۸۸.



- Ashraf, F. & Iqbal, M. Z. (2011). A research agenda on the leaders' political intelligence for effective change management. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5798.
- Baloyi, G. T. (2020). Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting. *HTS Theologise Studies/Theological Studies*, 76(2), 1-8.
- Esteban, Q. (2014). Leading people many people have a difficult through change. *Strategic Finance*, 96(5), 15-16.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of management*, 31(1), 126-152.
- Gravina, N., King, A., & Wine, B. (2024). Finding a Meaningful Career Using Organizational Behavior Management. *Behavior Analysis in Practice*, 17(1), 338-346.
- Ibrahim, H., Abdulai, M., Iddrisu, S., & Konlan, I. (2024). Society and organizational leadership: Investigating the sociocultural construction of toxic and constructive leaders in Ghana. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24(1), 167-184.
- Jex, S. M., Britt, T. W., & Thompson, C. A. (2024). *Organizational Psychology and Organizational Behavior: Evidence-based Lessons for Creating Sustainable Organizations*. John Wiley & Sons.
- Klahn Acuña, B., & Male, T. (2024). Toxic leadership and academics' work engagement in higher education: A cross-sectional study from Chile. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 757-773.
- Kurtulmuş, B. E. (2020). Toxic leadership and workplace bullying: The role of followers and possible coping strategies. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-20.
- Lacerenza, C. N., Johnson, S. K., Lambert, B., & Van Wagoner, H. P. (2024). The benefits of inclusive organizational behavior: Why

- diversity climate improves mental health and retention among women during a crisis. *Journal of Organizational Behavior*.
- Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic Managers: An emotional intelligence approach to dealing with difficult personalities. *Ivey Business Journal*, 2, 117-128.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2019). *Leadership: Theory, application, & skill development*, Seventh Edition.
- Sabino, A., Cesário, F., & Antunes, A. (2024). Linking toxic leadership to exit, voice, silence and neglect: the mediating role of loyalty. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 22(1), 18-34.
- Schüler-Lubienetzki, H. and Lubienetzki, U., (2023). *Difficult People at Work: Action Strategies for Dealing with Challenging Personalities*. Springer Nature.
- Tantra, R. (2019). *Dealing with Difficult People*. In: *A Survival Guide for Research Scientists*. Springer, Cham.
- Zhou, Y., Lin, J., Liu, X., Gao, S., Yang, F., & Xu, H. (2024). Validity and reliability of the toxic leadership behaviors of nurse managers scale among Chinese nurses. *Frontiers in Psychology*, 15, 1363792.

