مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷. تابستان ۱۴۰۱

Urban managment
No.67 Summer 2022

۴۳-۵۶

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۱/۲۳ تاریخ پذیرش نهایی : ۱۴۰۱/۰۴/۱۸

طراحی مدل کاهش جوسازمانی سمی با رویکرد تلفیقی مدل‌سازی ساختاری تفسیری و مدل‌سازی معادلات ساختاری (موردمطالعه: شهرداری یزد)

علی صفاری دربرزی[*]: مسؤول پژوهش و فناوری دانشگاه جامع علمی کاربردی یزد، دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.
نغمه جباری: کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه علم و هنر یزد، یزد، ایران.
پوریا مالکی نژاد: دانشجوی دکتری رشته مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.
مهران ضیائیان: دانشجوی دکتری رشته مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

چکیده

محیط و جوسازمانی یکی از موضوعات مهم برای هر سازمانی به شمار می‌رود که اهمیت به آن مزایای بسیاری را برای هر سازمانی به همراه دارد. هدف از انجام پژوهش حاضر در ابتدا شناسایی و در ادامه طراحی مدل ارتباطی میان عوامل اثرگذار بر کاهش جوسازمانی سمی در شهرداری یزد بوده است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارکنان شهرداری یزد تشکیل داده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش؛ پرسشنامه بوده که ابتدا به منظور تکمیل پرسشنامه مقایسات زوجی میان عوامل شناسایی شده و ارائه مدل مفهومی پژوهش با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تعداد ۹ نفر از مدیران شهرداری یزد به عنوان نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. در ادامه به منظور برازش مدل به دست آمده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از قرارگیری ۷ بعد اصلی پژوهش در ۵ سطح کلی دارد. همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش؛ عوامل فرهنگ‌سازمانی و رهبری به عنوان یکی از ابعاد اصلی در سطح آغازین مدل ارتباطی کاهش جوسازمانی سمی دارد. از نتایج پژوهش حاضر، مدیران شهرداری می‌توانند به عنوان یک چراغراه دستیابی به مسیر کاهش جو سمی در سازمان خود استفاده نمایند.

واژگان کلیدی: جوسازمانی، جوسازمانی سمی، فرهنگ‌سازمانی، شهرداری

Designing a Toxic Organizational Atmosphere Reduction Model with an Integrated Approach to Interpretive Structural Modeling and Structural Equation Modeling (Case Study: Yazd Municipality)

Abstract

organizational environment and atmosphere is one of the most important issues for any organization that attention and importance to it can bring many benefits to any organization. The purpose of this study was to first identify and then design a communication model between the factors affecting the reduction of toxic organizational climate in Yazd Municipality. The statistical population of the study consists of managers and employees of Yazd Municipality. Data collection tools in this study; In order to complete the pairwise comparison questionnaire between the identified factors and present the conceptual model of the research using interpretive structural modeling approach, 9 managers of Yazd Municipality were selected as a sample using snowball sampling method. Then, in order to fit the obtained model, the structural equation modeling approach and Smart PLS3 software were used. The research results indicate that the 7 main dimensions of the research are located in 5 general levels. Also, according to the research findings, the factors of organizational culture and leadership as one of the main dimensions in the initial level of the communication model has a toxic organizational climate reduction. From the results of the present study, city managers can use as a beacon to achieve the path of reducing toxic atmosphere in their organization.

Keyword: Organizational climate, toxic organizational climate, organizational culture, municipality

* نویسنده مسؤول a.safari@guest.yazd.ac.ir

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

مقدمه

بیشتر سازمان‌ها با وضعیت پویای محیط کار روبه‌رو هستند که این امر منجر به ایجاد یک ساختار پیچیده چندوجهی در تعاملات کارکنان و خدمات‌گیرنگان سازمانی شده است (Wang, Zaman, Rasool, uz Zaman, & Amin, 2020). از سوی دیگر با تکامل دانش مدیریت رفتار سازمانی، در کنار طرح متغیرهایی همچون رضایت شغلی، عملکرد، تعهد سازمانی و مانند آن‌ها که به عنوان متغیرهای کارکردی شناخته می‌شوند (Loan, 2020)، متغیرهایی غیرکارکردی نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند که اساساً به رهاوردهایی منفی در سازمان منجر می‌شوند (Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich, & Konopaske, 2012). یکی از چالش‌هایی که امروزه بسیاری از سازمان‌ها را درگیر خود کرده، جوسازمانی سمی[1] است (Creech, 2020). واژه جوسازمانی سمی اگرچه یک مفهوم غیرمعمول نیست و به معنای محل کار مضر برای رفاه کارگران می‌باشد، اما مطالعات زیادی بر روی آن در سال‌های گذشته شکل نگرفته است (McCulloch, 2017). کلمه سمی[2] به معنی بسیار خشن، مضر و مخرب می‌باشد (Daniel, 2020) و جوسازمانی سمی به عنوان منبع عدم تعادل جسمی و روحی که باعث ایجاد سطح بالایی از استرس و فرسودگی شغلی شده و تأثیرات منفی روانی بر سلامت کارکنان دارد، تعریف شده است (Pickering, Nurenberg, & Schiamberg, 2017). ایجاد جو سمی در درون سازمان در یک محیط کاری سازمانی سبب ایجاد سازمان سمی[3] می‌گردد. پژوهش‌های مختلف در حوزه جوسازمانی سمی منجر به ایجاد اصطلاحاتی مانند رهبر سمی[4]، مدیر سمی[5] و فرهنگ سمی[6] شده است. در حوزه‌های ادبیات تجارت، رهبری، مدیریت و روانشناسی ظاهر گردیده است تا بتواند به نحوی فضای حاکم بر سازمان‌های دارای جو سمی را توضیح دهد (حسینی بامکان، ۱۳۹۹). سمیت در جوسازمانی، می‌تواند بر اثر تجربه و احساسات منفی کارکنان در پاسخ به تعارضات، روابط بین فردی در محل کار و عوامل مرتبط با شغل به وجود بیاید (Chamberlain & Hodson, 2010). جوسازمانی سمی زمانی در یک سازمان ایجاد می‌شود که افراد و کارکنان در سازمان حریص، خودشیفته و خودخواه باشند و از ابزارهای ناعادلانه برای توهین، تحقیر، آزار و اذیت دیگران استفاده کنند (Durré, 2010). در مقابل جوسازمانی سمی، محیط مشارکتی قرار دارد که می‌تواند شامل مهربانی، احترام، همکاری، ارتباطات متقابل و دوستانه باشد (Hillier, Fish, Siegel, & Beversdorf, 2011). جوسازمانی سمی توسط برخی از محققان، مطبوعات و مجلات مختلف مورد بررسی قرار گرفته و به عنوان یک واقعیت تأسف‌بار در سازمان‌ها که باعث اختلالات در عملکرد و ایجاد یک وضعیت نامطلوب در هر سازمانی شناخته می‌شود و می‌تواند به عنوان عدم تعادل، قلدری، خودشیفتگی و سایر اشکال مخرب در هر سازمانی ظاهر شود (Kahn & Rouse, 2020). یک جوسازمانی سمی می‌تواند منجر به برآورده نشدن نیازهای نیروی کار، کاهش وحدت اجتماعی و کاهش ظرفیت و توانایی کارکنان در رسیدن به اهدافشان شود (Rasool, Wang, Tang, Saeed, & Iqbal, 2021). از سوی دیگر حتی اگر کارکنان درون یک سازمان از لحاظ روحی و جسمی تحت تأثیر محیط منفی کار خود قرار نگیرند، جو سمی در درون یک سازمان می‌تواند منجر به ایجاد رفتارهای انحرافی کارمندان در درون سازمان گردد (Creech, 2020).

جو سمی می‌تواند بهره‌وری و عملکرد کارکنان درون یک سازمان را با چالش‌های بسیاری روبه‌رو سازد که این موضوع می‌تواند درنهایت به ایجاد یک سازمان غیرپویا و غیرمحرک منجر گردد (Wang et al., 2020). لزوم پرداختن به راه‌کارهای کاهش جو سمی در محیط سازمان به عنوان یک عامل اثرگذار بر بهره‌وری فردی و سازمانی می‌تواند محرک مناسبی در درون سازمان‌ها جهت دستیابی و نیل به اهداف ایجاد نماید (Creech, 2020).

مفهوم سلامت سازمانی و جوسازمانی مثبت مفهوم بسیار مهم و قابل‌توجهی بوده به‌طوری که در سازمان‌های سالم، کارمندان متعهد و وظیفه‌شناس هستند و از روحیه و عملکرد بالایی برخوردارند. سازمان سالم جایی است که افراد با علاقه به محل کارشان می‌آیند و به کار کردن در این محل افتخار می‌کنند (عبدی،۱۳۹۸). از سوی دیگر لزوم برخورداری از یک جوسازمانی مثبت در درون شهرداری‌ها سبب می‌گردد تا این سازمان‌ها بتوانند با ارائه خدمات کاراتر به مجموعه خدمات‌گیرندگان زمینه‌های مختلف بهبود در کیفیت را فراهم آورند (Tsai, Horng, Liu, & Hu, 2015). شهرداری یزد به عنوان یکی از سازمان‌های غیردولتی بزرگ در استان یزد با توجه به حجم بالای ارائه خدمات به مشتریان در صورتی که درگیر یک محیط سمی در درون خود باشد، عملکرد آن کاسته می‌گردد و این کاهش در عملکرد سازمانی سبب بروز حوادث منفی بسیاری در ارائه خدمات به مشتریان می‌گردد.

1. Toxic Workplace Environment
2. Toxic
3. Toxic Organization
4. Toxic Leadership
5. Toxic Mnager
6. Toxic Culture

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱
Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

این پژوهش قصد دارد تا در گام اول اقدام به شناسایی راه‌کارهای کاهش جو سمی در درون شهرداری یزد نماید و در ادامه با استفاده از راه‌کارهای شناسایی شده به طراحی یک مدل مفهومی در زمینه کاهش جو سمی در درون شهرداری یزد اقدام نماید تا زمینه بهبود جوسازمانی در درون این سازمان فراهم آید.

پیشینه تحقیق

در این قسمت به مبانی نظری و پیشینه پژوهش پرداخته شده است.

جوسازمانی

مفهوم جوسازمانی به‌طور گسترده مورد بحث قرار گرفته است (Kristianto, Rivai, & SE, 2018; Willis, Reynolds, & Lee, 2019) و بیانگر آگاهی اعضای سازمان از وضعیت سازمان می‌باشد (Ryu, Hyun, Jeung, Kim, & Chang, 2020). جوسازمانی مجموعه‌ای از معیارهای قابل اندازه‌گیری در محیط کار است که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم توسط افرادی که در این محیط فعالیت می‌کنند درک شده و برانگیزش و رفتار آن‌ها تأثیرگذار است (Kim & Park, 2020). جوسازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از حالات، خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر یک سازمان که آن را گرم، سرد، قابل‌اعتماد، غیرقابل‌اعتماد، ترس‌آور و یا اطمینان‌بخش، تسهیل‌کننده یا بازدارنده ساخته و سبب تمایز دو سازمان مشابه از هم می‌شود. جوسازمانی ویژگی‌های درونی است که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز کرده و بر رفتار افراد تأثیر می‌گذارد (Quratulain, Khan, Sabharwal, & Javed, 2021) و بازتابی از احساس کارکنان در مورد رفتار سازمانی است (Raharso, 2021). به عبارتی دیگر اعضای یک سازمان رویدادها، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و... را تجربه می‌کنند و رفتارهایی را انجام خواهند داد که در پی آن مزیت‌هایی همچون پاداش، حمایت سازمانی و... را از سوی سازمان برای آن‌ها به همراه داشته باشد (Powell et al., 2021). جوسازمانی می‌تواند در یک سازمان مطلوب و یا نامطلوب باشد. جوسازمانی مطلوب ممکن است نقش مهمی در رابطه با رفتار اعضا، میزان انگیزه و تعهد سازمانی ایفا کرده و با همکاری مناسب بین اعضا شرایط منفی مانند ناهماهنگی احساسی یا ناهماهنگی، تعارض در محیط کار، نارضایتی کارکنان و... را کاهش دهد (Jeung & Chang, 2021). ماسانجا و مواسونگه[1] (۲۰۲۱) به مطالعه‌ای با عنوان نقش تعدیل‌گر اثرات جوسازمانی بر فرسودگی شغلی پرداخته‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که جوسازمانی نامطلوب می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی گردد. موتونی و همکاران[2] (۲۰۲۰) به مطالعه‌ای با عنوان تأثیر جوسازمانی بر عملکرد خلاقانه کارکنان پرداخته‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که جوسازمانی مناسب بر نوآوری و خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. صرامی و همکاران (۱۴۰۰) به مطالعه‌ای با عنوان تأثیر تغییر ویژگی‌های شخصیتی مدیران عالی سازمانی بر جوسازمانی پرداخته‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که با بالارفتن سن مدیران عالی کاراکترهای خودشیفتگی، کمال‌گرایی، هیجان‌جویی و مقابله با استرس دچار تغییر شده‌اند. همچنین نتایج نشان داد این ویژگی‌های شخصیتی بر جوسازمانی و مطلوب و یا نامطلوب بودن آن تأثیر مثبت و معناداری دارد. افشاری و ارشدی (۱۳۹۳) به مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین سبک رهبری تحولی، ساختار سازمانی، جوسازمانی و خلاقیت سازمانی پرداخته‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که سبک رهبری تحولی، ساختار سازمانی و جوسازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت سازمانی دارد.

جوسازمانی سمی

کارکنان نسبت به محیط خود بسیار بیشتر از آنچه که به نظر می‌رسد حساس هستند. تحقیقات زیادی وجود دارد که تأثیر قابل توجه محیط و محیط اطراف را بر بهره‌وری، انگیزه و تصمیمات کارکنان نشان می‌دهد (Azuma, Ikeda, Kagi, Yanagi, & Osawa, 2015). جوسازمانی را می‌توان به دو دسته عمده طبقه‌بندی کرد: جوسازمانی مشارکتی و جوسازمانی سمی. جوسازمانی مشارکتی به جوسازمانی با روحیه بالا با رویکرد جامعه‌محور اشاره می‌کند که در آن کارمند و کارفرما رابطه‌ای همدلانه دارند که بهزیستی جسمی و روانی یک کارمند را تقویت می‌کند (Chu, 2014). محیط کار مشارکتی می‌تواند به عواملی همچون احساس شادی، هماهنگی، مهربانی، ادب، همکاری و تسهیل در محل کار را منجر شود (Furnham & Siegel, 2011). در حالی‌که محل کار سمی اشاره به جو نامطلوب و غیرقابل تحمل برای کارکنان و حتی مدیران در محل کار دارد (Anjum & Ming, 2018). محیط سمی شبیه سرطانی است که به همه ذینفعان یک سازمان آسیب می‌رساند (Cheung & Yip, 2015). کلمه سمی می‌تواند به عنوان عاملی که باعث مرگ یا ناتوانی جدی می‌شود، اشاره گردد و همچنین به معنای بسیار خشن، مخرب یا مضر

1. Masanja & Mwasongwe

2. Mutonyi et al.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

است (Too & Harvey, 2012). شنیدن این جمله که محیط کار سمی است؛ غیرمعمول نیست. بیشتر مردم درک شهودی از معنی این عبارت دارند؛ یعنی اینکه محل کار به نوعی برای رفاه کارگران-اغلب سلامت روانی و احساسی آن‌ها مضر است (Pelletier, 2010). اصطلاح عمومی سمیت در محل کار به عنوان سازمانی که در آن رفتارهای مخرب، سوءاستفاده کننده، ناکارآمد و غیرقابل تحمل است تعریف گردیده است. علاوه بر این محیط کار سمی به عنوان محیطی تعریف شده که در آن الگوی (معمولاً) مداوم و مکرر سوءاستفاده، آزار و اذیت یا تبعیض در طول زمان وجود دارد که نادیده گرفته می‌شود و یا اجازه وجود دارد و یا توسط کارفرما پشتیبانی می‌شود و هیچ‌گونه شرایطی برای حذف آن‌ها از محل کار وجود ندارد. یک محیط کار سمی را می‌توان از ساختارهای مرتبط مانند زورگویی و نظارت سوءاستفاده کننده، متمایز کرد. یک محیط کار سمی به پویایی کلی‌تر و مضرتر در محیط کار اشاره دارد و در مورد تداوم عوامل استرس‌زا است تا خود عوامل استرس‌زای خاص. در یک جوسازمانی سمی عوامل مؤثر بر ایجاد سمیت در محیط کار به مدت طولانی در سازمان وجود دارد که درنهایت منجر به ایجاد یک محیط سمی در کار می‌شود (Danaher, 2021). رسول و همکاران (۲۰۲۱) به مطالعه‌ای با عنوان اثرات محیط کاری سمی بر درگیری و مشارکت کارکنان با توجه به نقش میانجی حمایت سازمانی و رفاه کارکنان پرداخته‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که محیط کاری سمی منجر به کاهش مشارکت و درگیری کارکنان در شرکت می‌شود. همچنین نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که محیط کاری سمی منجر به کاهش رفاه کارکنان و حامیت آن‌ها از شرکت می‌گردد. وانگ و همکاران (۲۰۲۰) به مطالعه‌ای با عنوان روابط بین جوسازمانی سمی محل کار، استرس در محل کار و موفقیت پروژه با اثر تعدیل‌کننده حمایت سازمانی پرداخته‌اند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که محیط سمی و استرس در محل کار می‌تواند اثرات منفی بر موفقیت در انجام پروژه‌ها داشته باشد. همچنین نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که حمایت سازمانی می‌تواند اثرات منفی محیط سمی و استرس در محل کار را بر پروژه‌های انرژی‌های تجدید پذیر کاهش دهد. حسینی بامکان و همکاران (۱۳۹۹) به مطالعه‌ای با عنوان تأثیر رهبران، مدیران و فرهنگ سازمان‌های سمی بر عملکرد سازمان و کارکنان پرداخته‌اند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که رهبران، مدیران و فرهنگ‌های سمی در سازمان‌ها بر عملکرد کارکنان و سازمان تأثیرات منفی دارد.

با مرور ادبیات و پیشینه مرتبط با مطالعات رفتار سازمانی و همچنین جوسازمانی مشخص گردید اکثر مطالعات صورت گرفته در این حوزه به بررسی عوامل و متغیرهای کارکردی مثبتی همچون تعهد سازمانی، رضایت شغلی و... پرداخته‌اند. از سویی دیگر در مطالعات صورت گرفته کمتر متغیرهای غیرکارکردی مورد توجه و بررسی از سوی محققین قرار گرفته است. همچنین جوسازمانی سمی و راه‌کارهای ناشی از کاهش آن در محیط سازمانی نیز مورد غفلت قرار گرفته است. با توجه به اهمیت این موضوع و شکاف پژوهشی موجود در این زمینه، در این پژوهش سعی گردیده تا با شناسایی عوامل مؤثر بر کاهش جوسازمانی سمی و نحوه ارتباط میان آن‌ها با یکدیگر، مدلی مفهومی به منظور کاهش جوسازمانی در شهرداری یزد ارائه داد. در جدول ۱ عوامل مؤثر بر کاهش جوسازمانی سمی در شهرداری یزد بر اساس مرور مطالعات ادبیات پژوهش و تعدیل آن‌ها توسط خبرگان شناسایی گردیده است.

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱
Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

جدول ۱: عوامل مؤثر بر کاهش جوسازمانی سمی در شهرداری یزد

ردیف	عوامل اثرگذار برکاهش جوسازمانی سمی	شرح	منبع
۱	فرهنگ‌سازمانی[1]	فرهنگ‌سازمانی شامل یک نیروی پویا که رفتار محل کار کارکنان را در شهرداری یزد شکل داده که می‌تواند منجر به کاهش تأثیر عوامل استرس‌زا و جوسازمانی سمی در محیط کار شود. به عبارتی دیگر فرهنگ‌سازمانی به عقاید، باورها و اعتقادات افراد در شهرداری یزد و همچنین فرهنگ موجود در زمینه‌های مختلفی همچون همکاری، نحوه برقراری ارتباطات، رویه‌ها، سیاست‌های موجود و... در شهرداری یزد اشاره دارد.	(Lam, Nguyen, Le, & Tran, 2021; McCulloch, 2017)
۲	رهبری[2]	رهبری می‌تواند از طریق تعریف دقیق وظایف، مسؤولیت‌ها و تعیین نقش کارکنان شهرداری یزد در راستای انجام فعالیت‌ها و فرآیندها، توجه به ایده‌ها و نظرات کارکنان در راستای بهبود فعالیت‌های روزانه و فرآیندها، ثبات در تصمیم‌گیری، ایجاد اعتماد در شهرداری بین کارکنان و همچنین کارکنان و ارباب‌رجوعان به شهرداری، محیط سمی در سازمان را به حداقل یا به صفر برساند.	(Bacal, 2000; Kimura, 2003; Laguda, 2021)
۳	فرآیندهای کاری[3]	فرآیندهای طراحی شده در سازمان‌ها، به خصوص شهرداری که یک سازمان خدماتی به حساب می‌آید از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. به عبارتی دیگر با طراحی فرآیندهای مناسب در شهرداری از طریق برنامه‌ریزی منسجم و مناسب در جهت انجام فعالیت‌ها در زمان کافی و مناسب و به دور از استرس، پرهیز از نظارت‌های مکرر و کنترل‌های غیر ضروری در محیط کار، تعیین حجم کاری مشخص و منطقی برای کارکنان و دوری کردن از حجم کار زیاد برای کارکنان و ایجاد فشار استرس برای آنان و کاهش رقابت‌های درون‌سازمانی و افزایش همدلی و همکاری در سازمان، می‌تواند محیط کاری سمی را کاهش دهد.	(Chamberlain & Hodson, 2010; McCulloch, 2017)
۴	همکاران و ارباب‌رجوعان[4]	همکاران و ارباب‌رجوعان به ارتباطات مناسب میان کارکنان شهرداری یزد و همچنین برقراری روابط مناسب با ارباب‌رجوعان که می‌تواند محیط سمی را کاهش دهد، اشاره دارد. پرهیز از شایعه‌پراکنی در شهرداری یزد توسط کارکنان، اجتناب از رفتارهای غیرمحترمانه و پرخاشگرانه میان کارکنان شهرداری و دوری از قلدری و خشونت در محل کار می‌تواند محیط سمی را کاهش داده و حتی به صفر برساند.	(Chamberlain & Hodson, 2010; Frost, 2004; McCulloch, 2017)
۵	تشویق کارکنان[5]	تقدیر، تشکر و تشویق از کارکنان توسط مدیران و مسؤولان شهرداری یزد و بخشهای مختلف آن از طریق پاداش، برگزاری مراسم قدردانی و تشکر از کارکنان، تفویض اختیار به آنان می‌تواند منجر به کاهش محیط سمی در سازمان گردد.	(Miller, 2018; Pfister, Jacobshagen, Kälin, & Semmer, 2020)
۶	بازخورد[6]	بازخورد به کارکنان از طریق ارزیابی عملکرد آنان در دوره‌های مختلف کاری، برگزاری جلسات با کارکنان شهرداری یزد جهت آگاه کردن آنان از وضعیت فعلی و عملکرد آن‌ها در جهت ارائه خدمات به شهروندان و ارائه گزارشات عملکردی هر فرد در دوره‌های زمانی می‌تواند کمک قابل‌توجهی به کارکنان در جهت شناسایی و برطرف کردن نقاط ضعف کرده و درنهایت محیط کاری سمی را کاهش دهد.	(Ajjawi, Molloy, Bearman, & Rees, 2017)
۷	سرمایه اجتماعی[7]	افزایش سرمایه اجتماعی در شهرداری یزد از طریق برقراری روابط غیررسمی در محیط کار میان مدیران و کارکنان، افزایش اعتماد و درک متقابل کارکنان نسبت به یکدیگر و برقراری روابط دوستانه و افزایش همکاری و مشارکت در سازمان می‌تواند محیط سمی را کاهش دهد.	(Chen, Huang, & Hsiao, 2010; Koohi, 2020)

1. Organizational Culture
2. Leadership
3. Work processes
4. Colleagues and clients
5. Encourage employees
6. Feedback
7. Social capital

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

روش‌شناسی

این پژوهش از جنبه هدف، کاربردی و از جهت نوع و نحوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی پیمایشی است. در این پژوهش ابتدا با استفاده از مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش؛ عوامل اثرگذار بر جوسازمانی سمی شناسایی گردد و سپس با مشورت خبرگان در شهرداری یزد تعدیل و بومی‌سازی گردید. در ادامه با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری[1] اقدام به طراحی مدل ارتباطی میان عوامل شناسایی شده در زمینه کاهش جو سمی در شهرداری یزد گردید. بدین منظور پرسشنامه مقایسه زوجی میان ابعاد شناسایی شده در اختیار خبرگان قرار گرفت. تعداد خبرگان در پر کردن پرسشنامه مقایسات زوجی به منظور اجرای تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری بین ۸ تا ۱۵ خبره کفایت می‌کند (Yadav & Sagar, 2021). بر همین اساس در این بخش از پژوهش به منظور پر کردن پرسشنامه از نظر ۹ تن از خبرگان آشنا به موضوع پژوهش که در این زمینه کار پژوهشی داشته و دارای حداقل ۵ سال سابقه کاری مرتبط بوده‌اند، خواسته شد تا به سؤالات پرسشنامه پاسخ دهد. این ۹ نفر در شهرداری یزد و دانشگاه یزد حضور داشتند و با جمع‌بندی نظرات خبرگان در این بخش مدل ساختاری تفسیری شکل گرفت. مدل‌سازی ساختاری تفسیری یک فرآیند است که در آن با استفاده از یادگیری تعاملی اقدام به طراحی ساختار یک مسئله می‌نماید (حسینی بامکان و همکاران،۱۳۹۸). اولین بار وارفیلد[2] در سال ۱۹۷۴ این تکنیک را معرفی نمود (Warfield, 1974). ابزار استفاده‌شده در اجرای تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری، پرسشنامه‌ای متشکل از ۸ عامل شناسایی‌شده نهایی از پیشینه پژوهش بوده است که در آن مقایسات زوجی عوامل با کشف روابط (عدم وجود رابطه، وجود رابطهٔ یک‌طرفه، وجود رابطهٔ متقابل) میان آن‌ها شناسایی گردید. مراحل انجام تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری به صورت زیر شرح داده شده است (Mabrouk, 2020).

الف) تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری:[3] رابطهٔ میان عوامل اثرگذار بر جوسازمانی سمی در شهرداری یزد از این طریق این ماتریس بدست می‌آید. برای به دست آوردن این ماتریس از روابط زیر استفاده می‌شود.

V: i منجر به j می‌شود
A : Jمنجر به i می‌شود
X : برای نشان دادن تأثیر دوطرفه بین i و j
O : برای نشان دادن عدم تأثیر بین i و j

1. Interpretive Structural Modeling (ISM)
2. Warfield
3. Structural Self-Interaction Matrix

ب) ایجاد ماتریس دستیابی اولیه:[4] این ماتریس بر مبنای ماتریس خودتعاملی و با استفاده از رابطه‌های زیر تشکیل می‌شود.

- ✓ اگر خانه ارتباطی میان □ و □ در ماتریس خودتعاملی نماد V گرفته است، آنگاه خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه j به i عدد صفر می‌گیرد.
- ✓ اگر خانه ارتباطی میان □ و □ در ماتریس خودتعاملی نماد A گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه‌ی قرینه آن، یعنی خانه j به i عدد ۱ می‌گیرد.
- ✓ اگر خانه ارتباطی میان □ و □ در ماتریس خودتعاملی نماد X گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه j به i هم عدد ۱ می‌گیرد.
- ✓ اگر خانه ارتباطی میان □ و □ در ماتریس خودتعاملی نماد O گرفته است، خانه مربوط در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه j به i هم عدد صفر می‌گیرد.

ج) تشکیل ماتریس دستیابی نهایی:[5] با در نظر گرفتن رابطه تعاملی بین عناصر لازم است، ماتریس دستیابی اولیه سازگار می‌گردد. بدین منظور باید ماتریس اولیه را به توان k+1 رساند; به‌طوری که حالت پایدار برقرار شود ($M^K=M^{K+1}$)، بدین ترتیب برخی عناصر صفر تبدیل به ۱ خواهد شد که به صورت *۱ نشان داده می‌شود.

د) تعیین سطح شاخص‌ها: پس از تعیین مجموعه قابل دستیابی[6] و مجموعه مقدم[7] برای هر عنصر و تعیین مجموعه مشترک، سطح‌بندی متغیرها انجام می‌شود. مجموعه قابل دستیابی برای هر عنصر، مجموعه‌ای است که در آن سطرها ماتریس دستیابی نهایی به صورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه مقدم، مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها به صورت یک ظاهر شده باشند. با بدست آوردن اشتراک این دو مجموعه، مجموعه مشترک[8] به دست می‌آید. عناصری که مجموعه مشترک با مجموعه قابل دستیابی یکسان باشد، سطح اول اولویت را به خود اختصاص می‌دهند. با حذف این عناصر و تکرار این مرحله برای سایر عناصر، سطح کلیه عناصر تعیین می‌شود.

ه) ترسیم مدل ساختاری تفسیری: بر اساس سطوح

4. Initial Reachability Matrix
5. Final Reachability Matrix
6. Reachability Set
7. Antecedent Set
8. Intersection Set

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱
Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

تعیین شده و ماتریس دستیابی نهایی، مدل تحقیق ترسیم می‌شود.

باید خاطرنشان کرد از آنجا که در این تحقیق برای پر کردن پرسشنامه‌ها از نظر ۹ تن از مدیران شهرداری یزد و خبرگان دانشگاه یزد استفاده شده است، برای تشکیل ماتریس خودتعاملی از روش مُد بر اساس بیشترین فراوانی در هر درایه استفاده می‌شود.

به منظور برازش مدل مفهومی شکل‌گرفته بر اساس تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری، از نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده گردید. بدین منظور پرسشنامه‌ای دارای ۲۴ سؤال بر اساس پیشینه پژوهش و نظر خبرگان طراحی گردید و در اختیار کارکنان شهرداری یزد قرار گرفت. یکی از قواعد شناخته شده برای تعیین حجم نمونه لازم در مدل‌سازی معادلات ساختاری، فرمول بارکلای[1] است (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995). تعداد نمونه برای پژوهش حاضر بر اساس فرمول بارکلای، حداقل ۴۰ مورد به دست آمد. لذا به منظور دستیابی به داده‌ها تعداد ۱۰۰ پرسشنامه در میان کارکنان شهرداری یزد توزیع و پس از بررسی و جمع‌بندی، با حذف موارد ناقص درنهایت تعداد ۸۲ پرسشنامه برای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. روش نمونه‌گیری استفاده شده در این بخش روش نمونه‌گیری تصادفی بوده است. به منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری[2] با کاربرد نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شده است. در این رویکرد به منظور برازش مدل مفهومی پژوهش، سه سطح مدل اندازه‌گیری که نشان‌دهنده بررسی ارتباط میان سؤالات و متغیرهای پژوهش (تعیین روایی و پایایی)، مدل ساختاری که نشان‌دهنده ارتباط میان متغیرها با یکدیگر و برازش کلی مدل که نشان‌دهنده ارزیابی کلی از مدل ارائه شده می‌باشد، مورد ارزیابی قرار گرفته است. به منظور بررسی روایی در این پژوهش از ابزار روایی همگرا[3] استفاده شده است. روایی همگرا نشان‌دهنده همبستگی سؤالات مرتبط با یک متغیر با همان متغیر است که با استفاده از دو معیار ضرایب بار عاملی[4] و میانگین واریانس به اشتراک[5] گذاشته مورد سنجش قرار گرفته است. حد قابل قبول برای این دو معیار به ترتیب ۰/۴ و ۰/۵ در نظر گرفته شده است (Law & Fong, 2020). به منظور سنجش پایایی از معیارهای آلفای کرونباخ[6] و پایایی ترکیبی[7] استفاده شده است. آلفای کرونباخ نشانگر میزان همبستگی یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است که حد قابل قبول برای این معیار مقدار ۰/۷ می‌باشد. همچنین معیار پایایی ترکیبی، پایایی سازه‌ها را نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌کند. در صورتی‌که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالاتر از ۰/۷ باشد نشان از برازش مناسب پایایی مدل دارد (Ramayah, Cheah, Chuah, Ting, & Memon, 2018). به منظور برازش مدل ساختاری از معیارهای Q^2 و R^2 و F^2 پژوهش اقدام گردیده است. معیار Q^2 که برای سازه‌های درون‌زا استفاده می‌شود، قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ تعیین گردیده است. معیار R^2 نیز همانند معیار Q^2 تنها برای سازه‌های درون‌زای (وابسته) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا (مستقل) مقدار این معیار صفر است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی شده است و هر چه مقدار R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. معیار F^2 شدت تأثیر را مورد سنجش قرار می‌دهد. مقدار این متغیر بین صفر تا یک است. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان‌دهنده اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ است (Campus & Adyar, 2018). برازش کلی مدل با شاخص SRMR مورد سنجش قرار گرفته است. این شاخص بین صفر تا یک تغییر می‌کند و هرقدر که کوچک‌تر باشد بیانگر برازش بیشتر کل مدل است؛ به عبارت دیگر هرقدر که بارهای عاملی و ضرایب رگرسیونی مدل، در سطح بالاتری باشند، این شاخص به صفر نزدیک‌تر خواهد شد. خط برش این شاخص؛ هشت درصد است؛ به عبارت دیگر چنانچه SRMR یک مدل ۸ درصد یا کمتر باشد بیانگر برازش کلی بالای مدل است و هرقدر که بیشتر از ۸ درصد باشد بیانگر برازش کمتر مدل است (Dash & Paul, 2021).

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

با توجه به عوامل به دست آمده و اثرگذار بر کاهش جوسازمانی سمی در شهرداری یزد و همچنین نظرات خبرگان، مقایسه زوجی ارتباط بین این عوامل به صورت جدول ۲ نشان داده شده است.

1. Barclay
2. Structural Equation Modeling
3. Convergent validity
4. Outer Loadings
5. Average Variance Extracted (AVE)
6. Cronbach's Alpha
7. Composite Reliability (CR)

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

جدول ۲: ماتریس خودتعاملی ساختاری

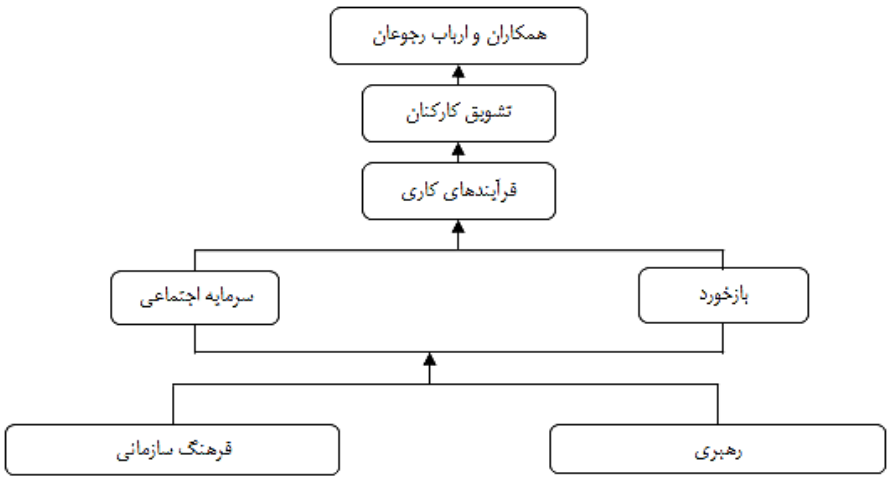
عوامل مؤثر بر کاهش محیط سمی	۱- فرهنگ‌سازمانی	۲- رهبری	۳- فرآیندهای کاری	٤- همکاری و ارباب‌رجوعان	٥- تشویق کارکنان	٦- بازخورد	۷- سرمایه اجتماعی
۱- فرهنگ‌سازمانی		X	V	V	V	V	V
۲- رهبری			V	V	V	V	V
۳- فرآیندهای کاری				O	V	A	A
۴- همکاران و ارباب‌رجوعان					A	A	A
۵- تشویق کارکنان						O	A
۶- بازخورد							O
۷- سرمایه اجتماعی							

با استفاده از جدول ۲ ماتریس دستیابی اولیه تشکیل داده شد و سپس جدول دستیابی نهایی بر اساس آن به دست آمد. برای تعیین سطح ابعاد مطابق با آنچه در مرحله قبل گفته شد نیاز به شناسایی، مجموعه قابل دست‌یابی، مقدم و مشترک است که در جدول ۳ مشخص‌شده است.

جدول ۳: تعیین سطوح

ردیف	عوامل	مجموعه‌دستیابی	مجموعه‌مقدم	مجموعه‌مشترک	سطح
۱	۱- فرهنگ‌سازمانی	۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۲و۱	۲و۱	۵
۲	۲- رهبری	۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۲و۱	۲و۱	۵
۳	۳- فرآیندهای کاری	۵و۴و۳	۷و۶و۳و۲و۱	۳	۳
۴	۴- همکاران و ارباب‌رجوعان	۴	۷و۶و۵و۴و۳و۲و۱	۴	۱
۵	۵- تشویق کارکنان	۵و۴	۷و۶و۵و۳و۲و۱	۵	۲
۶	۶- بازخورد	۶و۵و۴و۳	۶و۲و۱	۶	۴
۷	۷- سرمایه اجتماعی	۷و۵و۴و۳	۷و۲و۱	۷	۴

با توجه به جدول ۳ مدل مفهومی این پژوهش در پنج سطح به صورت شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱
Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

مـدل بدسـت آمـده در پژوهـش کـه در شـکل ۱ بـه آن پرداختـه شـد، بـه منظـور بـرازش آمـاری در نرم‌افـزار Smart PLS3 قـرار داده شـد تـا بـا اسـتفاده از اطلاعـات به‌دسـت آمـده از ۸۲ تـن از کارکنـان شـهرداری یـزد، مـورد آزمـون قـرار بگیـرد. جـدول ۴ مقادیـر روایـی و پایایـی بدسـت آمـده بـرای هـر یـک از ابعـاد مـدل را نشـان می‌دهـد.

جدول ٤: آزمون پایایی و روایی

متغیرهای پژوهش	گویه‌های مرتبط با هر متغیر	ضرایب بار عاملی	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
فرهنگ‌سازمانی	Q1	۰/۹۱۴	۰/۷۴۴	۰/۸۸۵	۰/۹۲۱
	Q2	۰/۸۶۵			
	Q3	۰/۹۰۹			
رهبری	Q4	۰/۸۸۱	۰/۷۶۴	۰/۸۴۵	۰/۹۰۷
	Q5	۰/۸۸۱			
	Q6	۰/۸۴۶			
فرآیندهای کاری	Q7	۰/۹۰۰	۰/۷۵۷	۰/۸۳۹	۰/۹۰۳
	Q8	۰/۸۷۴			
	Q9	۰/۸۴۱			
	Q10	۰/۸۱۸			
همکاران و ارباب‌رجوعان	Q11	۰/۸۷۰	۰/۸۰۱	۰/۸۷۶	۰/۹۲۴
	Q12	۰/۸۴۵			
	Q13	۰/۸۶۷			
	Q14	۰/۸۷۲			
تشویق کارکنان	Q15	۰/۸۷۴	۰/۷۳۸	۰/۸۸۱	۰/۹۱۸
	Q16	۰/۸۵۲			
	Q17	۰/۸۹۶			
بازخورد	Q18	۰/۸۷۶	۰/۸۰۴	۰/۸۷۷	۰/۹۲۵
	Q19	۰/۸۵۲			
	Q20	۰/۸۴۱			
	Q21	۰/۸۸۰			
سرمایه اجتماعی	Q22	۰/۸۷۶	۰/۷۴۶	۰/۸۸۶	۰/۹۲۱
	Q23	۰/۸۵۲			
	Q24	۰/۸۴۱			

بـا توجـه بـه مقادیـر بـه دسـت آمـده در جـدول ۴ پایایـی و روایـی پرسشـنامه پژوهـش مـورد تأییـد قـرار گرفتـه اسـت. بـر اسـاس جـدول ۵ در ایـن بخـش بـه بـرازش مـدل سـاختاری و مقادیـر Q^2 و R^2 بـرای متغیرهـای وابسـته مـدل پژوهـش و مقادیـر بـرای تمامـی متغیرهـا اقـدام گردیـده اسـت.

جدول ۵: مقادیر R^2 و Q^2

ردیف	متغیرها	R^2	Q^2
۱	بازخورد	۰/۸۴۲	۰/۵۸۸
۲	تشویق کارکنان	۰/۷۷۵	۰/۵۶۱
۳	سرمایه اجتماعی	۰/۷۳۰	۰/۵۵۲
۴	فرآیندهای کاری	۰/۸۶۵	۰/۵۹۷
۵	همکاران و ارباب‌رجوعان	۰/۷۸۵	۰/۵۵۱

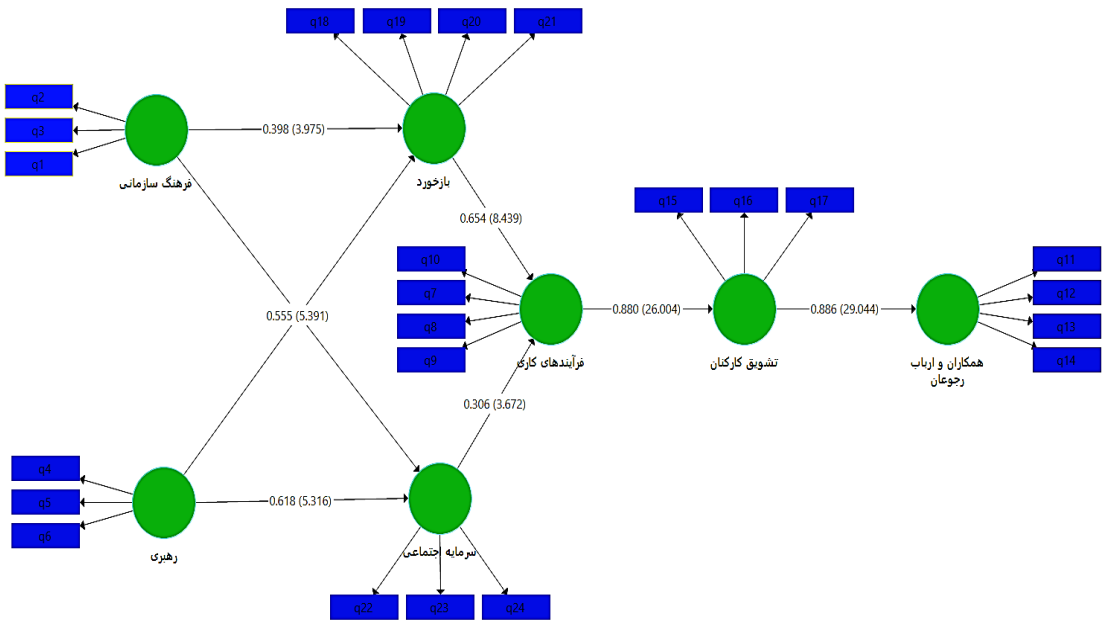
[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

با توجه به مقادیر به دست آمده در جدول ۵ برازش مدل ساختاری نیز مورد تأیید قرار گرفته است. به منظور برازش کلی مدل با توجه به مطالب ذکر شده در روش تحقیق از شاخص SRMR استفاده گردیده که مقدار به دست آمده در این پژوهش برابر با ۰/۰۴۹ است که نشان از برازش مناسب کلی مدل این پژوهش دارد. مقادیر آماره تی برای تمامی مسیرها باید از میزان استاندارد قدرمطلق ۱/۹۶ بالاتر باشد (Grilo, Grilo, & Martire, 2018). در این مقادیر آماره تی برای تمامی روابط بالاتر از مقدار ۱/۹۶ است که گواهی بر وجود رابطه‌های معنی‌دار بین ابعاد پژوهش است. در جدول ۶ ضرایب مسیر و آماره تی و همچنین شدت ارتباطات نشان داده شده است.

جدول ٦.: نتایج حاصل از آماره تی و ضرایب مسیر

ردیف	مسیر	آماره تی	ضرایب رگرسیون	شدت تأثیر	نتیجه
۱	بازخورد بر فرآیندهای کاری	۸/۴۳	۰/۶۵۴	۰/۸۴۸	تأیید
۲	تشویق کارکنان بر همکاران و ارباب‌رجوعان	۲۹/۰۴	۰/۸۸۶	۳/۶۵	تأیید
۳	رهبری بر بازخورد	۵/۳۹	۰/۵۵۵	۰/۵۳۸	تأیید
۴	رهبری بر سرمایه اجتماعی	۵/۳۱	۰/۶۱۸	۰/۳۹۱	تأیید
۵	سرمایه اجتماعی بر فرآیندهای کاری	۳/۶۷	۰/۳۰۶	۰/۱۸۶	تأیید
۶	فرآیندهای کاری بر تشویق کارکنان	۲۶/۰۰	۰/۸۸۰	۳/۴۴	تأیید
۷	فرهنگ‌سازمانی بر بازخورد	۳/۹۷	۰/۳۹۸	۰/۲۷۷	تأیید
۸	فرهنگ‌سازمانی بر سرمایه اجتماعی	۲/۱۵	۰/۲۶۴	۰/۲۷۲	تأیید

با توجه به مقادیر به دست آمده در جدول ۶ تمامی روابط مورد تأیید قرارگرفته‌اند. در شکل ۳ آماره تی و ضرایب مسیر نشان داده شده است



شکل ۲: مقادیر آماره تی و ضرایب مسیر

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱
Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

بحث و نتیجه‌گیری

بی‌شک دنیای کنونی، دنیای سازمان‌ها است و متولیان این سازمان‌ها افرادی هستند که در کالبد سازمان روح می‌دمند؛ آن را به حرکت درآورده و اداره می‌کنند (Schoeneborn, 2011). سازمان‌ها بدون وجود مدیران و کارکنان خود یا به عبارتی دیگر نیروی انسانی نه تنها تعریفی ندارند، بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود (Cooke, Schuler, & Varma, 2020). سازمان‌ها با هم تفاوت‌های فراوانی دارند. یکی از مباحثی که امروزه از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است، جوسازمانی منفی یا به عبارتی دیگر محیط کاری سمی است که می‌تواند عواقب بسیار بدی را به همراه خود برای سازمان‌ها بیاورد. به منظور کاهش محیط کاری سمی در شهرداری یزد، این پژوهش یک مدل پنج سطحی بر اساس رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری ارائه گردیده که برازش مدل ارائه شده بر اساس رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار SmartPLS3 مورد تأیید در هر سه بخش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و برازش کلی مدل قرار گرفته است. بر اساس نتایج به دست آمده در این پژوهش، در سطح پنجم یا زیربنای مدل ارائه شده، فرهنگ‌سازمانی و رهبری قرارگرفته‌اند. فرهنگ‌سازمانی و رهبری نقش بسیار مهمی در کاهش محیط کاری سمی در شهرداری یزد دارند. به عبارتی دیگر این دو متغیر نقش کلیدی و زیربنایی را در کاهش محیط کاری سمی ایفا می‌کنند. فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر مشارکت و همکاری و همچنین کاهش بوروکراسی اداری و کاغذبازی‌های بسیار زیاد و خسته‌کننده و از سویی دیگر ایجاد یک فرهنگ‌سازمانی مناسب، مطلوب، مشارکتی و همکاری در راستای آزادی به کارکنان در ارائه نظرات و ایده‌های آنان نسبت به امور روزانه کاری در شهرداری یزد، می‌تواند منجر به ایجاد روابط و ارتباطات مناسب میان کارکنان و اعتماد بین آنان شود. همچنین فرهنگ‌سازمانی می‌تواند تأثیر بسیار زیادی بر بازخورد از کارکنان و ارائه یک سیستم مناسب ارزیابی عملکرد داشته باشد که این یافته پژوهش یا یافته حاصل از مطالعه صورت گرفته توسط ماموتوگلو[1] (۲۰۰۸) مطابقت دارد (Mamatoglu, 2008). زمانی‌که فرهنگ مناسب بازخورد عملکردی و سطح بالای انتقادپذیری کارکنان و مدیران در بازخورد ارائه شده به آنان وجود داشته باشد، فرآیند بازخورد می‌تواند به بهترین شکل ممکن صورت گرفته و درنهایت منجر به اصلاح فرآیندهای کاری روزانه در شهرداری یزد گردد. به عبارتی دیگر بازخورد مناسب به کارکنان شهرداری یزد، می‌تواند فرآیندهای موجود در شهرداری را بهبود بخشیده و استرس و فشار کاری را در نزد کارکنان به صورت بسیار زیادی کاهش دهد. از سویی دیگر فرآیندهای کاری و نحوه طراحی آنان برای شهرداری یزد و کارکنان آن می‌تواند زمینه مناسبی برای تشویق کارکنان و ایجاد انگیزه برای انجام فعالیت‌های موجود شود که با یافته‌های به دست آمده از مطالعه صورت گرفته توسط کادی و همکاران[2] (۲۰۱۹) مطابقت دارد (Cady, Brodke, & Parker, 2019). طراحی فرآیندهای کاری مناسب و تعیین زمان مناسب برای انجام آنان در نزد کارکنان، می‌تواند قابلیت‌های کارکنان در جهت انجام وظایف خورد را بالا برده که درنهایت می‌تواند منجر به تشویق و قدردانی از کارکنان توسط مدیریت ختم شود. تشویق و قدردانی از کارکنان نیز ارتباطات میان کارکنان با ارباب‌رجوعان و حتی با همکاران خود را در محیط کاری بهبود بخشیده و با ایجاد یک محیط کاری مناسب، اثر سمیت در شهرداری یزد را کاهش می‌دهد. از دیگر نتایج این پژوهش می‌توان به نقش تعیین‌کننده رهبری و مدیریت در کاهش محیط کاری سمی اشاره کرد که این یافته پژوهش با مطالعه صورت گرفته توسط لابراگو و همکاران[3] (۲۰۲۰) مطابقت دارد (Labrague, Nwafor, & Tsaras, 2020). به عبارتی دیگر با تعیین دقیق نقش‌ها و مسؤولیت کارکنان و همچنین ایجاد شرایط مناسب و مطلوب از سوی مدیریت به منظور نظرخواهی و بازخورد از کارکنان و همچنین ایجاد ارتباطات مناسب و برقراری روابط غیررسمی در شهرداری یزد از سوی مدیریت، فرآیندهای کاری بهبود بخشیده و درنهایت سمی بودن محیط کاری را در شهرداری یزد به حداقل می‌رسد. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند به عنوان سرنخ‌هایی به عنوان مسیر سایر پژوهش‌گران مورداستفاده قرار بگیرد. از جمله این موارد می‌توان به طراحی یک نقشه ارتباطی میان زیرعامل‌های ابعاد کاهش‌دهنده جو سمی اشاره نمود تا با طراحی سناریوهای مختلف بتوان مسیر مناسب حرکتی را برای سازمان پیش‌بینی نمود. همچنین با توجه به قرارگیری دو عامل فرهنگ‌سازمانی و رهبری، سایر پژوهشگران می‌توانند با انجام پژوهش‌های مختلف ارتباط میان زیرعامل‌های اثرگذار بر این دو عامل را به صورت مجزا بررسی نمایند و با شبیه‌سازی بهتر فرآیندهای این عوامل، پاسخی به چگونگی بهبود این دو عامل بیابند. پژوهش حاضر همانند بسیاری از پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی در زمینه انجام فرآیندهای پژوهش بوده است. ازجمله این محدودیت‌ها می‌توان به عدم بررسی چرخه‌های مختلف میان عوامل کاهنده جوسمی در شهرداری یزد اشاره نمود که این محدودیت به عنوان

1. Mamatoglu

2. Cady et al.

3. Labrague et al.

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷. تابستانی ۱۴۰۱
Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

یـک محدودیـت سـاختاری در تکنیـک معـادلات سـاختاری همـواره دیـده می‌شـود.

منابع

۱. افشـاری، علـی، ارشـدی، نسـرین (۱۳۹۳)، بررسـی رابطـه بیـن سـبک رهبـری تحولـی، سـاختار سـازمانی و جوسـازمانی بـا خلاقیـت سـازمانی، ابتـکار و خلاقیـت در علـوم انسـانی، شـماره ۴، صـص ۹۵-۷۷.

۲. حسـینی بامـکان، سـید مجتبـی، رحیـم، جـواد، طغرالجـردی، عـارف (۱۳۹۹)، تأثیـر رهبـران، مدیـران و فرهنـگ سـازمان‌های سـمی بـر عملکـرد سـازمان و کارکنـان، دومیـن کنفرانـس بین‌المللـی نـوآوری در مدیریـت کسـب‌وکار و اقتصـاد، تهـران.

۳. حسـینی بامـکان، سـید مجتبـی، مالکـی نـژاد، پوریـا، ضیائیـان، مهـران (۱۳۹۸)، بررسـی و تحلیـل زنجیـره تأمیـن خدمـات شـهری پایـدار (موردمطالعـه: شـهرداری اصفهان)، مدیریـت شـهری و روستایی، شـماره ۵۶، صـص ۷۳-۹۲.

۴. عبـدی، فریبـا (۱۳۹۸). تأثیـر سـلامت سـازمانی بـر رفتـار شـهروندی سـازمانی بـا نقـش میانجـی توانمندسـازی روان‌شـناختی در کارکنـان شـهرداری زاهـدان. مدیریـت شـهری و روسـتایی، شـماره ۵۷، صـص ۱۴۴-۱۲۹.

۵. صرامـی، محسـن، خـاءف الهـی، احمدعلـی، آزاد فـلاح، پرویـز و رجـب‌زاده، علـی (۱۴۰۰)، تأثیـر تغییـر ویژگی‌هـای شـخصیتی مدیـران عالـی سـازمان بـر جوسـازمانی، پژوهش‌هـای مدیریـت منابـع سـازمانی، شـماره ۱۱، صـص ۱۱۳-۹۲.

6. Ajjawi, R., Molloy, E., Bearman, M., & Rees, C. E. (2017). Contextual influences on feedback practices: An ecological perspective. In Scaling up assessment for learning in higher education (pp. 129–143). Springer.
7. Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. Journal of Modelling in Management.
8. Azuma, K., Ikeda, K., Kagi, N., Yanagi, U., & Osawa, H. (2015). Prevalence and risk factors associated with nonspecific building-related symptoms in office employees in Japan: relationships between work environment, Indoor Air Quality, and occupational stress. Indoor Air, 25(5), 499–511.
9. Bacal, R. (2000). Toxic organizations–welcome to the fire of an unhealthy workplace. Erişim adresi: http://work911. com/articles/toxicorgs. htm.
10. Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption ans use as an Illustration.
11. Cady, S. H., Brodke, M., & Parker, N. (2019). When a Team is More Like a Group: Improving Individual Motivation by Managing Integrity Through Team Action Processes. Public Integrity, 21(1), 86–103.
12. Campus, M. I. T., & Adyar, M. (2018). Measuring the Effect Size of Coefficient of Determination and Predictive Relevance of Exogenous Latent Variables on Endogenous Latent Variables through PLS-SEM. International Journal of Pure and Applied Mathematics, 119(18), 39–48.
13. Chamberlain, L. J., & Hodson, R. (2010). Toxic work environments: What helps and what hurts. Sociological Perspectives, 53(4), 455–477.
14. Chen, C., Huang, J., & Hsiao, Y. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. International Journal of Manpower.
15. Cheung, T., & Yip, P. S. F. (2015). Depression, anxiety and symptoms of stress among Hong Kong nurses: a cross-sectional study. International Journal of Environmental Research and Public Health, 12(9), 11072–11100.
16. Chu, L. (2014). Mediating toxic emotions in the workplace-the impact of abusive supervision. Journal of Nursing Management, 22(8), 953–963.
17. Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. Human Resource Management Review, 30(4), 100778.
18. Creech, G. E. (2020). "Real" Insider Threat: Toxic Workplace Behavior in the Intelligence Community. International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 33(4), 682–708.
19. Danaher, M. (2021). From the Cottage to the Cage–Exploring the Efficacy of Complexity Leadership Theory in Addressing 21st Century Workplace Toxicity.
20. Daniel, T. A. (2020). What Causes Toxic Workplace Situations? A Focus on the Ethical Drivers. In Organizational Toxin Handlers (pp. 37–44). Springer.
21. Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. Technological Forecasting and Social Change, 173, 121092.
22. Durré, L. (2010). Surviving the toxic workplace: Protect yourself against coworkers, bosses, and work environments that poison your day. McGraw Hill Professional.
23. Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions:: New Challenges for Leaders and their Organization.

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۷ . تابستانی ۱۴۰۱

Urban managment
No.67 Summer 2022

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

sectional study. Journal of Nursing Management, 28(5), 1104–1113.

35. Laguda, E. (2021). Toxic leadership: managing its poisonous effects on employees and organizational outcomes. The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being, 969–999.
36. Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(1), 66.
37. Law, L., & Fong, N. (2020). Applying partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in an investigation of undergraduate students' learning transfer of academic English. Journal of English for Academic Purposes, 46, 100884.
38. Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. Management Science Letters, 10(14), 3307–3312.
39. Mabrouk, N. (2020). Interpretive structural modeling of critical factors for buyer-supplier partnerships in supply chain management. Uncertain Supply Chain Management, 8(3), 613–626.
40. Mamatoglu, N. (2008). Effects on organizational context (culture and climate) from implementing a 360-degree feedback system: The case of Arcelik. European Journal of Work and Organizational Psychology, 17(4), 426–449.
41. Masanja, N. M., & Mwasongwe, L. (2021). The Role of Organizational Climate on Managing Employees Burnout: A Case of NSSF Arusha Branch.
42. McCulloch, A. (2017). Toxic Work Environments. Carleton University.
43. Miller, J. (2018). The Underappreciation of Feeling Appreciated: Identifying and Measuring a Critical Bridge Construct.
44. Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. European Business Review.
45. Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. Leadership, 6(4), 373–389.
46. Pfister, I. B., Jacobshagen, N., Kälin, W., & Semmer, N. K. (2020). How does appreciation lead to higher job satisfaction? Journal of Managerial Psychology.
47. Pickering, C. E. Z., Nurenberg, K., & Schiamberg, L. (2017). Recognizing and responding to the "toxic" work environment: Worker safety, patient safety, and Organizational Dynamics, 33(2), 111–127.
24. Furnham, A., & Siegel, E. M. (2011). Reactions to organizational injustice: Counter work behaviors and the insider threat. In Justice and conflicts (pp. 199–217). Springer.
25. 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, 7(1), 29–47.
26. Grilo, L. M., Grilo, H. L., & Martire, E. (2018). SEM using PLS approach to assess workers' burnout state. AIP Conference Proceedings, 2040(1), 110008. AIP Publishing LLC.
27. Hillier, A. J., Fish, T., Siegel, J. H., & Beversdorf, D. Q. (2011). Social and vocational skills training reduces self-reported anxiety and depression among young adults on the autism spectrum. Journal of Developmental and Physical Disabilities, 23(3), 267–276.
28. Jeung, D.-Y., & Chang, S.-J. (2021). Moderating Effects of Organizational Climate on the Relationship between Emotional Labor and Burnout among Korean Firefighters. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(3), 914.
29. Kahn, W. A., & Rouse, E. D. (2020). Navigating space for personal agency: auxiliary routines as adaptations in toxic organizations. Academy of Management Journal, (ja).
30. Kim, E.-J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. Leadership & Organization Development Journal.
31. Kimura, H. (2003). Overcome toxic management. Nursing Management, 34(1), 26.
32. Koohi, K. (2020). Explaining the impact of social capital, psychological capital, and organizational climate, and job experience on job burnout (case study: Faculty Members of Tabriz University). Journal of Applied Sociology, 31(2), 77–94.
33. Kristianto, P. B., Rivai, A., & SE, S. (2018). The influence of leadership style and organizational climate on employee performance through organizational commitment on Perum Pegadaian Branch East Bekasi. Available at SSRN 3205830.
34. Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]

Stress, and Project Success with the Moderating Effect of Organizational Support: Empirical Evidence from Pakistan. Risk Management and Healthcare Policy, 13, 1055.

58. Warfield, J. N. (1974). Developing interconnection matrices in structural modeling. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, (1), 81–87.
59. Willis, L., Reynolds, K. J., & Lee, E. (2019). Being well at work: the impact of organizational climate and social identity on employee stress and self-esteem over time. European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(3), 399–413.
60. Yadav, A., & Sagar, M. (2021). Modified total interpretive structural modeling of marketing flexibility factors for Indian telecommunications service providers. Global Journal of Flexible Systems Management, 22(4), 307–330.

abuse/neglect in nursing homes. Qualitative Health Research, 27(12), 1870–1881.

48. Powell, B. J., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Weiner, B. J., Stanick, C. F., Lengnick-Hall, R., … Damschroder, L. J. (2021). Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. Implementation Research and Practice, 2, 26334895211018864.
49. Quratulain, S., Khan, A. K., Sabharwal, M., & Javed, B. (2021). Effect of self-efficacy and instrumentality beliefs on training implementation behaviors: Testing the moderating effect of organizational climate. Review of Public Personnel Administration, 41(2), 250–273.
50. Raharso, S. (2021). Impact of Organizational Climate on Knowledge-Sharing Behavior: An Empirical Study in Minimarkets. Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan, 17(2), 94–105.
51. Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. A. (2018). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using smartPLS 3.0. In An Updated Guide and Practical Guide to Statistical Analysis. Pearson.
52. Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(5), 2294.
53. Ryu, H.-Y., Hyun, D.-S., Jeung, D.-Y., Kim, C.-S., & Chang, S.-J. (2020). Organizational Climate Effects on the Relationship Between Emotional Labor and Turnover Intention in Korean Firefighters. Safety and Health at Work, 11(4), 479–484.
54. Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication: A Luhmannian perspective. Management Communication Quarterly, 25(4), 663–689.
55. Too, L., & Harvey, M. (2012). "TOXIC" workplaces: the negative interface between the physical and social environments. Journal of Corporate Real Estate.
56. Tsai, C.-Y., Horng, J.-S., Liu, C.-H., & Hu, D.-C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. International Journal of Hospitality Management, 46, 26–35.
57. Wang, Z., Zaman, S., Rasool, S. F., uz Zaman, Q., & Amin, A. (2020). Exploring the Relationships Between a Toxic Workplace Environment, Workplace

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-05]