



Modeling the Human Resource Development by Individual And Organizational Factors with the Approach of Artificial Neural Networks (ANNs)

Zarrin Daneshvar Heris *¹, Ryhane Abaspoor ²

1. **(Corresponding Author):** Assistant Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Education, Islamic Azad University, Tabriz, Iran
Email: daneshvar88@yahoo.com
2. PhD student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Education, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Article Info	Abstract
<p>Article Type:</p> <p>Research Article</p> <p>Received Date: 11 November 2024</p> <p>Accepted Date: 20 January 2025</p> <p>Keywords: Human Resource Development, Individual Factors, Organizational Factors, Artificial Neural Network</p>	<p>Background and Aims: The purpose of this study was to Modeling the Human Resource Development by Individual and Organizational Factors with the Approach of Artificial Neural Networks.</p> <p>Method: Methodology of the research in terms of the main strategy, was quantitative; Purpose-based, practical; and descriptive-correlational research and cross-sectional. The statistical population of this study included all the staff of universities of west-north include of East and West Azarbayjan and Ardabil in 2023-2022. The research data were collected from 427 staff members who were selected by random sampling method. The sample size according to the Kregci- 427 persons were selected. To collect data Human Resource Development, Job Conflict Questionnaire, Professional ethics, toxic leadership, organizational cynicism, organizational injustice and organizational ethics atmosphere were used. Data with Spss.v.24 with the approach of Artificial Neural Networks (ANNs) such as Radial Basis Function (RBF) was analyzed.</p> <p>Findings: The results showed that the communication of individual and organizational factors affecting Human Resource Development has an input layer with six nodes and a hidden layer with the two nodes in the Radial Basis Function (RBF) Network. This artificial neural networks showed that the leaps and cycles of Human Resource Development can be predicted from organizational and individual factors. It is also observed that the role of individual variables (job conflict and professional ethics) in predicting Human Resource Development is less than the share of organizational variables (toxic leadership, organizational cynicism, Organizational injustice and the atmosphere of organizational ethics).</p> <p>Conclusion: Considering the significant effect of organizational and individual factors on Human Resource Development, it is necessary to pay attention to these components and their effects in the organization in guiding the behavior of human resources.</p>

Cite this article: Daneshvar Heris, Z., & Abaspoor, R. (2025). Modeling the Human Resource Development by Individual and Organizational Factors with the Approach of Artificial Neural Networks (ANNs). *Research Strategies in Educational Sciences*, 2(4), 44-64. DOI: [10.22034/jrses.2025.487876.1075](https://doi.org/10.22034/jrses.2025.487876.1075)



Extended abstract

Introduction

Human resources are the key asset of educational organizations and the foundation of sustainable development. Their effectiveness, however, depends on both individual and organizational factors. At the individual level, job conflict and professional ethics shape employees' behavior, either hindering or fostering creativity and commitment. At the organizational level, toxic leadership, organizational cynicism, injustice, and ethical climate strongly influence employee performance and the development of human resources.



While destructive leadership, cynicism, and injustice undermine trust and productivity, an ethical climate enhances satisfaction and retention. This study employs artificial neural network modeling to examine the combined impact of these individual and organizational factors on human resource development in academic institutions.

Methods

Methodology of the research in terms of the main strategy, was quantitative; Purpose-based, practical; and descriptive-correlational research and cross-sectional. The statistical population of this study included all the staff of universities of west-north include of East and West Azarbayjan and Ardabil in 2023-2022. The research data were collected from 427 staff members who were selected by random sampling method. The sample size according to the Kregci- 427 persons were selected. To collect data Human Resource Development, Job Conflict Questionnaire, Professional ethics, toxic leadership, organizational cynicism, organizational injustice and organizational ethics atmosphere were used. Data with Spss.v.24 with the approach of Artificial Neural Networks (ANNs) such as Radial Basis Function (RBF) was analyzed.

Results

The results showed that the communication of individual and organizational factors affecting Human Resource Development has an input layer with six nodes and a hidden layer with the two nodes in the Radial Basis Function (RBF) Network. This artificial neural networks showed that the leaps and cycles of Human Resource Development can be predicted from organizational and individual factors. It is also observed that the role of individual variables (job conflict and professional ethics) in predicting Human Resource Development is less than the share of organizational variables (toxic leadership, organizational cynicism, Organizational injustice and the atmosphere of organizational ethics).

Conclusion

Considering the significant effect of organizational and individual factors on Human Resource Development, it is necessary to pay attention to these components and their effects in the organization in guiding the behavior of human resources.

Ethical considerations

Following the ethics of research

The principle of confidentiality was maintained in this research. All ethical standards, honesty and trustworthiness have been observed in the analysis of texts and citations, and no bias has been made in reporting the results, and the teachers have been assured of the confidentiality of the information.

Financial sponsor

This study did not have a financial sponsor and the costs were covered by the authors.

Authors' contribution

This research is the result of independent study. All authors have actively participated from the beginning of the research to the completion of the writing stage of the article.

Conflict of interest

There is no conflict of interest between the authors and the Quarterly Journal of Research Strategies in Educational Sciences.



الگویابی توسعه منابع انسانی بر اساس عوامل فردی و سازمانی با رویکرد شبکه عصبی مصنوعی

زیرین دانشور هریس*^۱ ID، ریحانه عباس پور^۲ ID

۱. نویسنده مسئول: استادیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

رایانامه: daneshvar88@yahoo.com

۲. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله: علمی پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۱</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۱</p> <p>کلیدواژه‌ها: توسعه منابع انسانی، عوامل فردی، عوامل سازمانی، شبکه عصبی مصنوعی</p>	<p>زمینه و هدف: پژوهش حاضر با هدف الگویابی توسعه منابع انسانی بر اساس عوامل فردی و سازمانی با رویکرد شبکه عصبی مصنوعی انجام گرفت.</p> <p>روش: پژوهش حاضر از نظر راهبرد اصلی، کمی، از نظر هدف، کاربردی و از نوع توصیفی - همبستگی و از نوع مقطعی بود. جامعه آماری این مطالعه شامل تمامی کارکنان ستادی دانشگاه‌های شمال غرب کشور در استان های آذربایجان غربی، آذربایجان شرقی و اردبیل در سال ۱۴۰۲-۱۴۰۱ بود. روش نمونه‌گیری از نوع در دسترس بود. حجم نمونه با توجه به مدل کرجسی - مورگان ۴۲۷ نفر در نظر گرفته شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های توسعه منابع انسانی، تعارض شغلی، اخلاق حرفه‌ای، رهبری زهراگین، بدبینی سازمانی، بی‌عدالتی سازمانی و جو اخلاق سازمانی استفاده شد. داده‌ها با نرم افزار Spss.v.24 با رویکرد شبکه‌های عصبی مصنوعی از نوع شبکه تابع پایه شعاعی (RBF) تحلیل شد.</p> <p>یافته‌ها: نتایج نشان داد ارتباطی عوامل فردی و سازمانی موثر بر توسعه منابع انسانی دارای یک لایه ورودی با شش گره و یک لایه پنهان با دو گره در شبکه تابع پایه شعاعی (RBF) است. این شبکه عصبی مصنوعی نشان داد پرسش‌ها و روند توسعه منابع انسانی دانشگاهی را می‌توان از روی عوامل سازمانی و عوامل فردی؛ پیش‌بینی نمود. همچنین مشاهده گردید نقش متغیرهای فردی (تعارض شغلی و اخلاق حرفه‌ای)، در پیش‌بینی توسعه منابع انسانی کمتر از سهم متغیرهای سازمانی (رهبری زهراگین، بدبینی سازمانی، بی‌عدالتی سازمانی و جو اخلاق سازمانی) است.</p> <p>نتیجه‌گیری: با توجه به اثر معنی‌دار عوامل سازمانی و عوامل فردی در توسعه منابع سازمانی، ضروری است در هدایت رفتار منابع انسانی، به این مولفه‌ها و اثراتشان در سازمان توجه شود.</p>
<p>استناد به این مقاله: دانشور هریس، ز؛ و عباس پور، ر. (۱۴۰۳). الگویابی توسعه منابع انسانی بر اساس عوامل فردی و سازمانی با رویکرد شبکه عصبی مصنوعی. راهنمای پژوهش در علوم تربیتی، ۲(۴)، ۶۴-۴۴.</p> <p>DOI: 10.22034/jrses.2025.487876.1075</p>	



مقدمه

نقش و اهمیت منابع انسانی در توسعه و بالندگی سازمان‌های آموزشی بر کسی پوشیده نیست. در محیط رقابتی امروز، منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و ارائه خدمات و مهم‌ترین دارایی و سرمایه‌ی هر سازمانی محسوب می‌شوند به طوری که مدیریت اثربخش آن‌ها، زمینه را برای تعالی سازمانی فراهم می‌سازد. در مواردی ممکن است کارکنان به رفتارهایی گرایش داشته باشند که با هنجارهای سازمانی مطابقت ندارند و از این طریق سلامت خود و سایر کارکنان را تهدید کنند. بروز چنین رفتارهایی میزان توسعه یافتگی کارکنان و موفقیت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (باغبانیان، خمرنیا، ۱۳۹۲).

توسعه جوامع به توسعه منابع انسانی گره می‌خورد و امروزه سرمایه انسانی محور هر گونه توسعه قلمداد می‌شود. در سالهای اخیر نقش بالقوه توسعه منابع انسانی در رشد و توسعه اقتصادی و ارتقای سطح اجتماعی جوامع در سزح ملی، توجه بسیاری از صاحب‌نظران را در بخش توسعه منابع انسانی به خود جلب کرده است (الگارجا، وانگ، ۲۰۱۲). ارزیابی جنبه‌های مختلف توسعه منابع انسانی در سطوح گوناگون برای رسیدن به توسعه جامعه ضروری است. به نظر می‌رسد شاخه‌هایی مانند توسعه منابع انسانی و توسعه انسانی موفق به حل چالش‌های شناسایی شده نمی‌شوند. توسعه منابع انسانی تنها بر محدوده سازمانی متمرکز است (مکلین، ۲۰۲۰) و به حل مشکلات درون سازمانی می‌پردازد. در همین راستا محققان معتقدند توسعه منابع انسانی غایت نیست، بلکه تسهیل‌گر و روان‌کننده رسیدن به دیگر هدف‌هاست. توسعه منابع انسانی ملی به دتل اجرای طرح‌هایی در سطح سیاستگذاری ملی است که ذی‌نفعان مختلفی دارد و نقش آن در کشورهای در حال توسعه و در سازمان‌ها توسط پژوهشگران بسیار مورد تأکید است (رانا اردچپولی، تینگ، ۲۰۱۷).

رفتار کارکنان در سازمان متأثر از عوامل فردی و سازمانی متعددی می‌باشد (کاویانی، پوراشرف، ۱۳۹۵؛ عسکری؛ سعید؛ خجسته، مهدی‌پور، ۱۳۹۵). در این زمینه کاویانی و پوراشرف (۱۳۹۵) در تحقیق خود تعارض شغلی^۱ را از جمله عوامل فردی مؤثر بر رفتار سازمانی کارکنان و توسعه منابع انسانی دانسته‌اند. تعارض جنبه اجتناب‌ناپذیر زندگی روزمره انسان‌ها است. روندهای عمده مانند تغییر مستمر، تنوع بیشتر ترکیب کارکنان، کارهای تیمی بیشتر، ارتباطات چهره به چهره کمتر (تعامل الکترونیکی بیشتر) و مبادلات میان فرهنگی بیشتر، سبب تعارض می‌شود (روبرت، کینسکی، ۲۰۱۰). درباره تعارض شغلی دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. دیدگاه اول، دیدگاه نظریه پردازان کلاسیک مدیریت است. طرفداران این دیدگاه معتقد بودند هرگونه تعارضی بد است و باید از آن جلوگیری نمود. به عقیده این گروه، افراد ناآرامی که در داخل سازمان اندک هستند، تعارض ایجاد می‌کنند، بنابراین باید اخراج شوند. کارشناسان مدیریت علمی نظیر تیلور، عقیده داشتند که تمامی تعارضات در نهایت قدرت و اختیار مدیریت را تهدید می‌کنند. بنابراین باید از آن‌ها جلوگیری کرد و یا به سرعت آن‌ها را برطرف نمود (واین، موسیسکا، فلیسون، ۲۰۱۰). دیدگاه دوم، دیدگاه مکتب روابط انسانی است. طرفداران این نظریه، معتقد بودند تعارض اجتناب‌ناپذیر است و نمی‌توان از ایجاد آن جلوگیری کرد، اما می‌توان آن را به حداقل رساند. این گروه به مدیران پیشنهاد کردند که بیاموزند چگونه تعارض را کنترل و با آن زندگی کنند. سومین دیدگاه را تعامل‌گرایان^۲ مطرح کردند. تعامل‌گرایان تعارض را نه تنها مخرب، بلکه آن را مفید می‌دانند. این گروه معتقدند، تعارض در حد متوسط، خوب و مقداری از آن برای عملکرد مؤثر ضروری است (پارسائیان، اعرابی، ۱۳۹۵). تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنشج در سازمان می‌شود. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت افراد و سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نایل آید و توسعه منابع انسانی سازمان را منجر می‌شود (آخوند لطفعلی، حسینی، خانکه، فلاحی خشکناز، حسین زاده، ۱۳۹۰). تحقیقات نشان داده‌اند تعارض

¹ Alagaraja & Wang

² McLean

³ Rana, Ardichvili & Taing

⁴ Job Conflict

⁵ Robert, Kinicki

⁶ Taylor

⁷ Wayne, Musisca & Fleeson

⁸ Ntractionisms

دایمی در محیط کار ضمن ایجاد اثرات منفی بر سلامت جسمی و روانی افراد؛ موجب تخریب جو کاری، افزایش میزان ترک خدمت و غیبت، کاهش همکاری و مشارکت در کارها و کاهش اثربخشی می‌شود (تورانی، احمدی، کرمی، ۱۳۹۳). لذا اهمیت شناخت موضوع تعارض و تاثیرات منفی و مثبت آن بر عملکرد و توسعه منابع انسانی می‌تواند آگاهی‌های لازم را برای مدیران سازمان جهت اتخاذ تصمیم‌های مناسب در مواقع ضروری فراهم آورد (غفوریان، فلامرزی، ۱۳۹۰).

گل‌پرور و نادری (۱۳۹۰) در نتیجه‌ی تحقیق خود ابراز داشته‌اند که اخلاق حرفه‌ای کارکنان عاملی است که بر رفتار آنان در سازمان تأثیر گذار است. پیچیده شدن روز افزون سازمان‌ها و افزایش میزان کارهای غیر اخلاقی و غیر قانونی در محیط‌های کاری توجه مدیران و رهبران را به ایجاد و حفظ اخلاق حرفه‌ای در همه سازمان‌ها ضروری کرده است (قاسم‌زاده، ملکی، بروکی میلان، ۱۳۹۳). اخلاق حرفه‌ای مجموعه استانداردها و قواعدی است که بر نحوه رفتار تمام اعضای یک حرفه اعمال می‌شود (مریاک، ۲۰۱۵) و در واقع منظور از اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت اخلاقی فرد از حیث شغل است (پراکش تریپاتی، ۲۰۱۴). اخلاق به عنوان مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌ها که درستی یا نادرستی (خوبی و بدی) رفتارها و تصمیم‌های فرد یا سازمان را تعیین می‌کند، در سال‌های اخیر تحت عنوان (اخلاق کاری و اداری) وارد عرصه ادبیات مدیریت شده و مورد توجه و اقبال زیاد دانشگاهیان، سیاستمداران و مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی قرار گرفته است (ویمبا کویتزی، اکپیر، ۲۰۱۳). سازمان‌ها برای پویایی و بقای خود نیازمند تدوین و به‌کارگیری استانداردهای اخلاق حرفه‌ای هستند تا براساس آن مدیران و کارکنان بتوانند برای بهره‌مندی هر چه بیشتر ذی‌نفعان، ارزش‌های مشترک حرفه‌ای را پدید آورند و توسعه منابع انسانی سازمان را فراهم سازند (ایوتس، ۲۰۱۳؛ کانگاسنیمی، پاکانن، کورهونن، ۲۰۱۵). در این راستا پژوهش کونمی، سینگاپکدی، ویراکول و لی (۲۰۱۰) نشان داده است که نهادینه کردن اخلاق در نظام‌های آموزشی باعث افزایش کیفیت زندگی کاری، روحیه، تعهد کارکنان می‌گردد و محیط سالم آموزشی موثر ایجاد می‌کنند و منجر به توسعه منابع انسانی می‌شوند. به طور کلی با توجه به اهمیت اخلاق حرفه‌ای در عملکرد نیروی انسانی، لازم است در تعیین اثربخشی و میزان تحقق اهداف سازمانی و هدایت منابع (از جمله منابع انسانی) به اخلاق حرفه‌ای و اثرات آن در سازمان توجه شود (کناپ، هندلسمن، گاتلیب، وندگریک، ۲۰۱۳).

اگرچه سالیان متمادی، نظریه‌های رهبری بر جنبه‌ی سازنده آن تمرکز کرده و این موضوع باعث ایجاد نوعی تعصب و نگاه مثبت نسبت به رهبری شده است (پلتایر، ۲۰۰۹؛ روتر، ۲۰۱۱)؛ واقعیت این است که پدیده‌ی رفتار سازمانی همیشه مثبت نیست، در واقع، همه رهبران لزوماً مؤثر و دارای ویژگی‌های شایسته نیستند. اینجاست که لبه‌ی تاریک رهبری رخ می‌نماید و روی دیگر سکه‌ی رهبری، یعنی رهبری ناکارآمد و پرگزند، مورد توجه قرار می‌گیرد (لیت، ۲۰۱۱). یکی از گونه‌های رهبری پرگزند، رهبری زهرآگین^۳ است که در یک تعریف، عبارت است از: رهبری ناسازگار، سرکش، بدخواه و بداندیشی که می‌اندیشد با متلاشی ساختن دیگران، تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه، تقلب و فریب به موفقیت برسد (ویکر، ۱۹۹۶). مطالعه‌ای در سال ۲۰۰۹ روی بیش از ۱۰۰۰ نفر نشان داد، ۹۴ درصد از مشارکت کنندگان، دست کم با یک رهبر زهرآگین کار کرده‌اند؛ ۶۸ درصد به واسطه‌ی رهبری زهرآگین، عملکردشان و ۷۸ درصد تعهداتشان به سازمان کاهش یافته است؛ همچنین ۱۲ درصد نیز محل خدمت خود را در اثر مواجهه با رهبری زهرآگین ترک کرده‌اند (روتر،

¹ Professional Ethics

² Meriac

³ Prakash Tripathi

⁴ Vimba, Coetzee&Ukpere

⁵ Evetts,

⁶ Kangasniemi, Pakkanen& Korhonen

⁷ Koonmee, Singhapakdi, Virakul& Lee

⁸ Knapp, Handelsman, Gottlieb& VandeCreek

⁹ Pelletier

¹ Roter 0

¹ Harmful 1

¹ Leet 2

¹ Toxic Lradership 3

¹ Whicker 4

۲۰۱۱). در همین راستا، نتایج پژوهش‌های شاینز و چیلینگ^۱ (۲۰۱۳) و کراسیکووا، گرین و لیبرتون^۲ (۲۰۱۳) بیانگر این موضوع می‌باشد که همواره وجود رهبران زهرآگین در سازمان باعث رشد بدرفتاری‌ها در میان کارکنان سازمان می‌شود و در نهایت موجب خدشه‌دار شدن اعتماد عمومی به این‌گونه سازمان‌ها می‌گردد و توسعه منابع انسانی سازمان را با خطر مواجه می‌سازد. بنابراین در عصری که گرایش رهبران سازمان‌ها به نمایش و اجرای رفتارهای زهرآگین افزون شده است (پلتایر، ۲۰۱۰) مطالعه‌ی این‌گونه از رهبری و اثرات آن بر توسعه منابع انسانی، به ویژه با در نظر داشتن جوانب بومی آن، اهمیت بیشتری نیز می‌یابد.

اسماعیلی، حکاک و شاه سیاه (۱۳۹۵) در تحقیق خود بدبینی سازمانی‌آرا از جمله عوامل مؤثر در رفتار کارکنان و توسعه منابع انسانی دانسته‌اند. در این راستا قابل ذکر است جهانی شدن، فناوری اطلاعات و تنوع نیروی کاری، مدیران منابع انسانی را با مشکلات و مسائلی روبرو کرده است، بزرگترین چالش پیشروی مدیران پدیده بدبینی سازمانی است (خان، روود، ۲۰۱۴). صاحب نظران، بدبینی را به عنوان اندیشه‌های بدبینانه فرد درباره‌ی آینده و انتظارات نامعقول برای خود و دیگران تعریف می‌کنند. این‌گونه افراد معتقدند که دیگران دارای سطح فکر پایین هستند، خودخواهند و ارزشی برای اعتماد و وفاداری قائل نیستند (میت، ۲۰۱۳). هم‌چنین بسیاری از مشکلات و مسائل مربوط به کارکنان که اثرات منفی را برای سازمان فراهم می‌آورد، محصول بدبینی سازمانی است. مطالعات نشان می‌دهد که بدبینی سازمانی مرتبط با اثراتی است که می‌تواند به شدت موفقیت سازمان را تضعیف کند. به بیان بهتر کارکنانی که دچار بدبینی شده‌اند تأثیر زیادی بر سازمان دارند. آن‌ها می‌توانند سازمان را از رسیدن به اهدافش باز دارند (نافی، ۲۰۱۳؛ ویلکرسن، ایوانس، داویس، ۲۰۰۸). با توجه به مطالعات اخیر و ادبیات موجود در بحث مدیریت منابع انسانی، پژوهشگران بسیاری به شناسایی عوامل مؤثر در بروز این‌گونه رفتارها پرداخته‌اند و یکی از دلایل عدم توسعه منابع انسانی را بدبینی سازمانی معرفی کرده‌اند (بارسکی، ۲۰۱۱). علاوه بر این پدیده بدبینی یا بدگمانی سازمانی در بسیاری از جوامع، به یکی از چالش‌های عمده رهبری سازمانی تبدیل شده است (وارد، ۲۰۱۴). از این‌رو، لازم است سازمان‌ها و مدیران، مطالعه‌ی اثرات این پدیده، راه‌های رویارویی با این واقعیت جدید، و پیشگیری از پیامدهای منفی آن در محیط کار را در اولویت قرار دهند (کیم، باتمن، گیلبرت، اندرسون، ۲۰۰۹؛ وارد، ۲۰۱۴).

پژوهشگرانی همچون لیم (۲۰۰۲)، بیری، وانس، ساچت^۱ (۲۰۰۹)، بودانکین، تزینر^۲ (۲۰۰۹)، گراهام^۳ (۲۰۰۹)، گل پرور، واثقی (۱۳۹۰) و یلدیز و همکاران (۲۰۱۵) نشان داده‌اند که بی‌عدالتی سازمانی‌تأملی تأثیر گذار در رفتار کارکنان سازمان و توسعه منابع انسانی سازمان است. متأسفانه علیرغم این‌که در عرصه‌ی جهانی، به طور جدی به این‌که بی‌عدالتی در هر یک از عرصه‌های توزیع، رویه‌ها و تعاملات امری تنش آفرین تلقی می‌شود؛ توجه شده (کولکیوت، اسکات، جادج، شاو^۴، ۲۰۰۶)، ولی تلاش جدی برای سنجش و اثرات مخرب ناشی از بی‌عدالتی در سطح سازمان‌های آموزشی کشور به چشم نمی‌خورد. نتایج مطالعات حاکی از آن است که فشار در عرصه‌های مختلف و از جمله فشار ادراکی عاطفی ناشی از بی‌عدالتی، پیش‌بینی‌کننده‌ی توسعه منابع انسانی است (بیری، وانس، ساچت، ۲۰۰۹؛ بودانکین، تزینر، ۲۰۰۹، گل پرور، واثقی، ۱۳۹۰). شواهد پژوهشی موجود حاکی از آن است که بی‌عدالتی سازمانی ظرفیت سازگاری و توافق‌پذیری را در افراد از طریق فشار روانی، ادراکی و عاطفی به تحلیل می‌برد و از این طریق سطح تعارضات را در میان افراد در محیط کار بالا می‌برد. هم‌سو با این

¹ Schyns & Schilling

² Krasikova, Green & LeBreton

³ Organizational Cynicism

⁴ Khan & Road

⁵ Mete

⁶ Nafi

⁷ Wilkerson, Evans & Davis

⁸ Barsaky

⁹ Ward

¹ Kim, Bateman, Gilbreath & Andersson

¹ Berry, Ones & Sackett. 1

¹ Bodankin & Tziner 2

¹ Graham 3

¹ Organizational Injustice 4

¹ Colquitt, Scott, Judge & Shaw.

استدلال، بی عدالتی در برخی پژوهش‌ها به عنوان عاملی تعارض آفرین معرفی شده است (زاپاتافلن، کولکیوت، اسکات، لیوینگستون؛ ۲۰۰۹؛ فاین، هورویتز، ویگلر، باسیس؛ ۲۰۱۰؛ مک کالوم، والمسلی؛ ۲۰۱۰؛ ماهونی، هامز، اندروو، دیتمور؛ ۲۰۱۰). هم‌چنین در عرصه‌ی نقش بی عدالتی بر تعارضات میان فردی، به خوبی مشخص شده که بی عدالتی در محیط‌های کار، پرخاشگری تسلط جویانه یا متقابلاً رفتارهای کنارگیرانه و اجتنابی و رفتارهای مخرب را افزایش می‌دهد (گراهام، ۲۰۰۹). به طور کلی، محققان مختلف نشان داده‌اند که درک از عدالت سازمانی ضعیف منجر به عدم توسعه منابع انسانی می‌شود (جونز؛ ۲۰۰۹؛ کواک؛ ۲۰۰۶). به همین دلیل طی این پژوهش، در کنار متغیرهای دیگر، به واکاوی تأثیر بی عدالتی سازمانی پرداخته می‌شود تا سازمان‌ها و مدیران، ضمن مطالعه و آشنایی با اثرات این متغیر، راه‌های رویارویی با این واقعیت جدید و پیشگیری از پیامدهای منفی آن در محیط سازمانی‌های آموزشی را در اولویت قرار دهند.

قاسم‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود جو اخلاقی سازمان^۷ را از جمله عوامل موثر در رفتار کارکنان و توسعه منابع انسانی سازمان برشمرده‌اند. بدیهی است که یکی از راه‌های بهبود توسعه منابع انسانی در محیط کار افزایش سطح اخلاق و توجه به جو اخلاقی سازمان است. جو اخلاقی یک باور مشترک در میان کارکنان از وجود روبه‌ها و سیاست‌های اخلاقی در سازمان بوده و جنبه روانشناختی دارد. درحالی که سازمان‌ها دربرگیرنده‌ی جوهای زیادی می‌باشند، جو اخلاقی برای سازمان‌ها مهم بوده و بر رفتارهای کارکنان تأثیر می‌گذارد. جو اخلاقی سازمان در برگیرنده ادراک از درست و اشتباه در محیط کاری بوده و هنجارهایی برای پذیرش و عدم پذیرش رفتارهای سازمانی ارائه می‌نماید (رحیم‌نیا، نیکخواه فرخانی، ۱۳۹۲). جو اخلاقی یک سازمان، رفتارهای اخلاقی کارکنان را در محیط کار به صورت معناداری تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این راستا ادراکات اخلاقی که از جو اخلاقی در درون یک سازمان تأثیر می‌پذیرند، نه تنها رفتارهای ارزشی و اخلاقی بلکه رفتارهای غیر اخلاقی را در محیط کار پیش‌بینی می‌کنند (دشپاند، جورج، جوزف؛ ۲۰۰۰). سازمان‌ها برای انجام دادن امور سازمانی خود، علاوه بر معیارهای سازمانی و قانونی، به مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی و ارزشی نیاز دارند که آنان را در رفتارها و اعمال اداری یاری دهد و نوعی هماهنگی و وحدت رویه را در حرکت به سوی شیوه مطلوب جمعی و عمومی میسر سازد. یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری ارتباطات درون سازمانی و شرایط کارکنان، جو اخلاقی است، که تأثیر قابل ملاحظه‌ای در بهره‌وری سازمانی و توسعه منابع انسانی دارد (السی، آلپکان؛ ۲۰۰۹). سازمان‌ها به موضوع‌های اخلاقی توجه می‌کنند، چون مردم از آن‌ها انتظار دارند سطوح بالایی از استانداردهای اخلاقی را نشان دهند. سطوح بالای استانداردهای اخلاقی از افرادی که در سازمان کار می‌کنند یا در شرایط پرخطر کار می‌کنند، حمایت می‌کند (اوکپارا، جوهن؛ ۲۰۰۸). براساس تعریف جو اخلاقی سازمان نشان‌دهنده‌ی ارزش‌های اخلاقی و انتظارات رفتاری و نشانگر تأثیر اخلاقیات بر تصمیمات اعضای سازمان بوده و به معنی وجود گزینه‌های اخلاقی جهت انتخاب و عمل کارکنان می‌باشد. انواع جو اخلاقی سازمانی در سازمان وجود دارد که تأثیر مختلف خود را بر رفتار کارکنان در فعالیت‌های سازمان می‌گذارد. کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان دارای جو اخلاقی است، تلاش زیادی به خرج می‌دهند تا از روش‌های گمراه‌کننده استفاده نکنند (اوکدویر، مادن؛ ۲۰۰۶). از این‌رو، جو اخلاقی باعث می‌شود که کارکنان نسبت به شغل خود دید مثبتی نشان دهند و مدت بیشتری را در سازمان بگذرانند و کمتر به فکر ترک آن باشند (گوود، اسکوپکر؛ ۲۰۱۴). کارکنانی که احساس می‌کنند جو اخلاقی بر سازمان حاکم است، روابط و تعاملات سازمان خویش را عادلانه می‌دانند و این موضوع باعث افزایش رضایت و تعهد کارکنان می‌شود (لوویس، گوودمن، فندت، میچلیتچ؛ ۲۰۱۴). با توجه به این‌که جو اخلاقی در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده و کشف رابطه‌ی بین جو اخلاقی سازمان و رفتارهای کارکنان، به عنوان یکی

¹ Zapata- Phelan, Colquitt, Scott& Livingston

² Fine, Horowitz& Weigler& Busis

³ MacLoun& Walmsley

⁴ Mahony, Hums, Andrew& Dittmore

⁵ Jones

⁶ Kwak

⁷ Organizational ethical atmosphere

⁸ Deshpande, George& Joseph

⁹ Elci& Alpan

¹ Okpara& John 0

¹ OcDwyer& Madden 1

¹ Good& Schwepker 2

¹ Lewis, Goodman, Fandt& Mfchlitsch

از مهم‌ترین موضوعات در مطالعات سازمانی به شمار می‌رود؛ فهم ارتباط بین جو اخلاقی سازمان و توسعه منابع انسانی در هر سازمانی لازم به نظر می‌رسد.

به طور خلاصه از آنجایی که در دنیای امروز منابع انسانی تنها منبعی است که مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند، لازم است امر توسعه منابع انسانی همواره در سازمان‌ها اعم از خصوصی و دولتی مورد توجه قرار گیرد (ارسلان، واعظی، ۱۴۰۳). علاوه بر این، علی‌رغم تأکید فراوان مبنی بر قوت پیش‌بینی متغیرهای مختلف فردی و موقعیتی در تبیین توسعه منابع انسانی سازمانی (هادوی‌نژاد، درزی، ۱۳۹۴)، پیوند میان این متغیرها در تبیین متغیر یادشده کمتر مورد توجه مطالعات تجربی قرار گرفته است. خلأ محسوس دیگری که در پژوهش‌های تعیین‌کننده پیش‌بینی‌های توسعه منابع انسانی در سازمان مشاهده می‌شود، نادیده گرفتن نقش متغیرهای فردی و متغیرهای سازمانی در توسعه منابع انسانی در سازمان آموزشی از جمله دانشگاه است. از این‌رو در پژوهش حاضر سعی شد تا نقش عوامل فردی و سازمانی مرتبط با توسعه منابع انسانی با متد شبکه عصبی مصنوعی^۱ مدل‌سازی شده و در نهایت مشخص گردد که آیا عوامل فردی و عوامل سازمانی در توسعه منابع انسانی نقش دارند؟ و اگر نقش دارند، نقش عوامل فردی (تعارض شغلی، اخلاق حرفه‌ای) و عوامل سازمانی (رهبری زهرآگین، بدبینی سازمانی، بی‌عدالتی سازمانی و جو اخلاق سازمانی) در توسعه منابع انسانی سازمان دانشگاهی چگونه است؟

روش

این پژوهش بر مبنای راهبرد اصلی، کمی؛ بر مبنای هدف، کاربردی؛ بر مبنای پارادایم و فلسفه زیربنایی؛ تصمیم‌گرا و آینده‌نگر؛ بر مبنای راهکار اجرایی، میدانی و از نظر تکنیک تحلیلی جزو تحقیقات توصیفی-زمینه‌یابی و توصیفی-همبستگی و از نوع مقطعی بود. جامعه آماری این مطالعه شامل تمامی کارکنان ستادی دانشگاه‌های شمال غرب کشور در استان‌های آذربایجان غربی، آذربایجان شرقی و اردبیل در سال ۱۴۰۲-۱۴۰۱ بود. روش نمونه‌گیری از نوع در دسترس بود. حجم نمونه با توجه به مدل کرجسی-مورگان و با در نظر گرفتن خطای $\alpha = 0.05$ ، 427 نفر در نظر گرفته شد. جامعه آماری این مطالعه شامل تمامی کارکنان ستادی دانشگاه‌های شمال غرب کشور در استان‌های آذربایجان غربی، آذربایجان شرقی و اردبیل در سال ۱۴۰۲-۱۴۰۱ بود. حجم نمونه‌ی کلی بر اساس جدول کرجسی-مورگان، با در نظر گرفتن خطای $\alpha = 0.05$ ؛ و در دسترس بودن روش نمونه‌گیری (که احتمال خطا را افزایش می‌دهد) 427 نفر در نظر گرفته شد. اجرای پرسشنامه‌ها به صورت فردی توسط محقق و به مدت دو ماه انجام گرفت و ملاحظات اخلاقی برای اجرای پژوهش در نظر گرفته شد. بدین معنی که برای جمع‌آوری داده‌ها با رعایت ملاحظات اخلاقی از جمله کسب مجوز اجرای پژوهش از دانشگاه‌های مورد مطالعه، اخذ رضایت از شرکت‌کنندگان جهت شرکت در تحقیق، محرمانه ماندن اطلاعات افراد، عدم اجبار در ادامه دادن روند کار و در دسترس بودن محقق جهت پاسخگویی به سؤالات، به توزیع پرسشنامه در بین کارکنان اقدام گردید.

برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به میزان توسعه منابع انسانی از پرسشنامه‌ی توسعه منابع انسانی که توسط شای و همکاران (۲۰۰۴) تدوین و هنجاریابی شده است؛ استفاده گردید. این پرسشنامه دارای ۲۸ سؤال و ۴ خرده‌مقیاس آموزش کارکنان، توسعه شایستگی‌ها، تسهیم اطلاعات و توانمندسازی است. سؤالات در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای ارائه شده‌اند. در مطالعه‌ی شای و همکاران (۲۰۰۴) روایی سازه و روایی ملاکی ابزار تایید شده است و پایایی خرده‌مقیاس‌های این ابزار بالاتر از 0.70 در ضریب آلفای کرونباخ گزارش شده است. در داخل ایران نیز توسط اسماعیل زاده (۱۳۹۲) هنجاریابی شده است و پایایی آن 0.82 در ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده است. در مطالعه‌ی حاضر نیز روایی محتوایی با نظر سه تن از اساتید روانشناسی و علوم تربیتی تایید گردید و پایایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ 0.87 ، به دست آمد. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر تعارض شغلی از پرسشنامه‌ی تعارض شغلی^۲ (JCQ) که توسط دو برین^۳ (۱۹۸۵) تدوین و اعتباریابی شده است، استفاده گردید. این پرسشنامه دارای ۲۰ سؤال است. سؤالات به صورت دو گزینه‌ای (عمدتاً موافق و عمدتاً مخالف) نمره‌گذاری می‌شود. در تحقیق علی‌آبادی و خاکپور (۱۳۹۲) روایی محتوایی و سازه این ابزار تایید شده و پایایی آن برابر با 0.81 در ضریب آلفای کرونباخ گزارش شده است. در مطالعه‌ی حاضر نیز روایی محتوایی ابزار با نظر سه تن از اساتید روانشناسی و علوم تربیتی تایید گردید و پایایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ 0.88 ، به دست آمد. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به جو اخلاق سازمانی از پرسشنامه‌ی جو اخلاق سازمانی^۴ ($OEAQ$) ویکتور و کولن (۱۹۸۸) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۶ سؤال و ۵ خرده‌مقیاس است که مشتملند بر:

¹ Artificial Neural Network

² Job Conflict Questionnaire

³ DuBrin

⁴ Organizational Ethical Atmosphere Questionnaire

خرده مقیاس جو نوع دوستی^۱ (گویه‌های ۱ تا ۷)، خرده مقیاس جو حقوقی و اصولی^۲ (گویه‌های ۸ تا ۱۱)، خرد مقیاس جو قانونی^۳ (گویه‌های ۱۲ تا ۱۵)، خرده مقیاس جو ابزاری^۴ (گویه‌های ۱۶ تا ۲۲) و خرده مقیاس جو مستقل^۵ (گویه‌های ۲۳ تا ۲۶). سوالات در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) ارائه شده‌اند. در پژوهش قدیری و همکاران (۱۳۹۲) روایی سازه این ابزار تایید شده و پایایی آن در ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۹ به دست آمده است. در مطالعه حاضر نیز روایی محتوایی ابزار با نظر سه تن از اساتید روانشناسی و علوم تربیتی تایید گردید و پایایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ $\alpha = 0/78$ ، به دست آمد. جهت ارزیابی میزان کاربست رهبری زهرآگین در سازمان از پرسشنامه‌ی رهبری زهرآگین^۶ (هانگس و اسمیت و هانگس^۷ ۲۰۰۸) استفاده شد (۵۶). این پرسشنامه دارای ۳۰ سؤال و ۵ خرده مقیاس است که مشتملند بر: ارتقاء شخصی (گویه‌های ۱ تا ۵)، نظارت توهین آمیز^۸ (گویه‌های ۶ تا ۱۲)، غیرقابل پیش‌بینی بودن (گویه‌های ۱۳ تا ۱۹)، خودشیفتگی^۹ (گویه‌های ۲۰ تا ۲۴) و رهبری اقتدارگرایانه^{۱۰} (گویه‌های ۲۵ تا ۳۰). سوالات در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) ارائه شده‌اند. در تحقیق اسمیت و هانگس (۲۰۰۸) روایی سازه و روایی ملاکی ابزار تایید شده است و پایایی آن ۰/۷۰ در ضریب آلفای کرونباخ گزارش شده است (۵۶). در مطالعه‌ی حاضر نیز روایی محتوایی با نظر سه تن از اساتید روانشناسی و علوم تربیتی تایید شد و پایایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ $\alpha = 0/93$ ، به دست آمد. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر اخلاق حرفه‌ای از پرسشنامه‌ی اخلاق حرفه‌ای (PEQ) که توسط یزدان ستا و اسدی (۱۳۹۵) تدوین و هنجاریابی شده است، استفاده گردید. این پرسشنامه دارای ۲۲ سؤال و ۳ خرده مقیاس است که مشتملند بر: عامل فرهنگی^{۱۱} (۱ تا ۹)، عامل وظیفه‌ای^{۱۲} (۱۰ تا ۱۹) و عامل برابری^{۱۳} (۲۰ تا ۲۲). سوالات در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) ارائه شده‌اند. در تحقیق یزدان ستا و اسدی (۱۳۹۵) روایی محتوایی و سازه آن تایید شده و پایایی آن برابر با ۰/۹۳ در ضریب آلفای کرونباخ گزارش شده است (۶۵). در مطالعه‌ی حاضر نیز روایی محتوایی ابزار با نظر سه تن از اساتید روانشناسی و علوم تربیتی تایید گردید و پایایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ $\alpha = 0/77$ ، به دست آمد. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر بدبینی سازمانی از پرسشنامه‌ی بدبینی سازمانی^{۱۴} (OCQ) کالاگان^{۱۵} (۲۰۰۹) استفاده گردید. این پرسشنامه دارای ۱۳ سؤال و ۳ خرده مقیاس بعد عاطفی (۱ تا ۴)، بعد شناختی (۵ تا ۹) و بعد رفتاری (۱۰ تا ۱۳) است. سوالات در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای ارائه شده‌اند. در مطالعه‌ی کالاگان (۲۰۰۹) روایی سازه ابزار تایید شده است و پایایی آن ۰/۸۲ در ضریب آلفای کرونباخ گزارش شده است. در مطالعه‌ی حاضر نیز روایی محتوایی با نظر سه تن از اساتید روانشناسی و علوم تربیتی تایید گردید و پایایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ $\alpha = 0/91$ ، به دست آمد. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به بی عدالتی سازمانی از پرسشنامه‌ی بی عدالتی سازمانی (OIQ) کیم و لیونگ^{۱۶} (۲۰۰۷) استفاده گردید. این پرسشنامه دارای ۹ سؤال و ۳ خرده مقیاس بی عدالتی توزیعی (۱-۳)، بی عدالتی رویه‌ای (۴-۵-۶) و بی عدالتی تعاملی (۷-۸-۹) است. سوالات در طیف لیکرت ۷ درجه‌ای ارائه شده‌اند. در پژوهش گل پرور و واثقی (۱۳۹۰) روایی سازه این ابزار تایید شده و پایایی هر یک از خرده مقیاس‌های آن بالاتر ۰/۷۵ در ضریب آلفای کرونباخ گزارش شده است. در مطالعه‌ی حاضر نیز روایی محتوایی با نظر سه تن از اساتید روانشناسی و علوم تربیتی تایید گردید و پایایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ $\alpha = 0/85$ ، به دست آمد.

¹ Caring climate

² Law and code climate

³ Rules climate

⁴ Instrumental climate

⁵ Independence climate

⁶ Toxic Leadership Scale

⁷ Schmidt, Hanges

⁸ Self-Promotion

⁹ Abusive Supervision

¹ Unpredictability 0

¹ Narcissism 1

¹ Authoritarian Leadership 2

¹ Cultural factor 3

¹ Duty factor 4

¹ Equality factor 5

¹ Organization Cynicism Questionnaire

IKalagan

IOrganizational Injustice Questionnaire

IKim & Leung

لازم به ذکر است که به علت پیچیده‌تر شدن مسائل در جهان امروز، استفاده از روش‌های نوین، جایگزین بسیاری از روش‌های سنتی شده که دیگر قادر به تخمین درستی از وضعیت موجود نمی‌باشند. هم‌چنین پیچیده شدن فرایندها منجر به مشکلاتی مانند غیر خطی شدن رابطه‌ی پارامترهای فرایند شده و متعاقباً باعث شده روش‌های پیش بین سنتی قادر به انجام و یا تصمیم‌گیری در مورد آن‌ها نباشند؛ از این‌رو روش‌های جدیدی از قبیل شبکه‌های عصبی مصنوعی جهت تحلیل این فرایندها پدیده آمده و کاربرد یافته‌اند (فتی‌پور جلیلیان، نجبا، ۱۳۹۶). بر اساس آنچه ذکر گردید، در پژوهش حاضر ارتباطیابی عوامل فردی و سازمانی موثر در توسعه منابع انسانی با استفاده از رویکرد شبکه عصبی مصنوعی (ANN)^۱ از نوع شبکه‌های تابع پایه شعاعی (RBF) در هر حالت پیش‌خور، مورد آزمون قرار گرفت.

یافته‌ها

از تعداد ۴۲۷ نفر که به صورت کامل به پرسشنامه پاسخ داده بودند ۵۶/۷ درصد (۲۴۲ نفر) مذکر، ۴۳/۳ درصد (۱۸۵ نفر) مؤنث بودند. از کارکنان بررسی شده تعداد ۱۹۱ نفر (۴۴/۷ درصد) سابقه‌ی خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال و تعداد ۱۴۵ نفر (۳۴ درصد) سابقه کمتر از ۱۰ داشتند. برای تحلیل سؤال پژوهشی مطرح شده و ارتباطیابی بین متغیرهای فردی (تعارض شغلی و اخلاق حرفه‌ای) و سازمانی (رهبری زهرآگین، بدبینی سازمانی، بی عدالتی سازمانی و جو اخلاق سازمانی) و توسعه منابع انسانی با شبکه عصبی مصنوعی از نوع شبکه تابع پایه شعاعی (RBF)؛ متغیرهای فردی و سازمانی به عنوان لایه ورودی (متغیر مستقل) و متغیر توسعه منابع انسانی به عنوان لایه خروجی (متغیر هدف یا وابسته) در نظر گرفته شد.

جدول ۱: خلاصه فرایند تفکیک داده‌ها به نمونه یادگیری و آزمون در شبکه عصبی مصنوعی

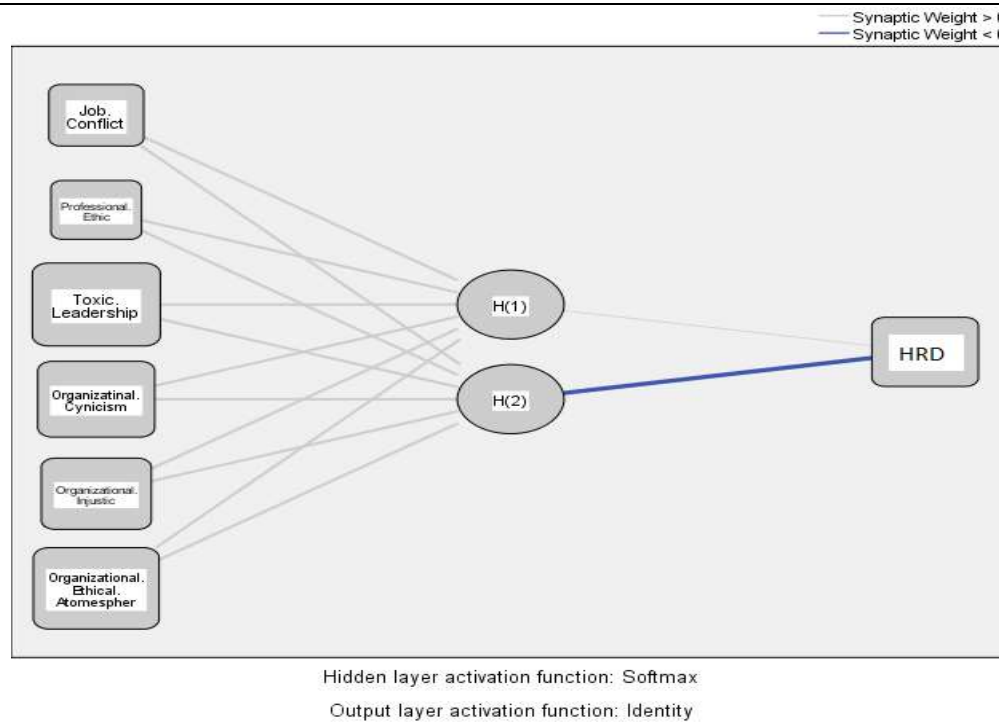
نمونه	تعداد	درصد
یادگیری	۲۹۰	۶۷/۹
آزمون	۱۳۷	۳۲/۱
نمونه معتبر	۴۲۷	۱۰۰/۰
نمونه خارج شده از تحلیل	۰	
مجموع	۴۲۷	

خلاصه فرایند شبکه عصبی RBF نشان می‌دهد که ۲۹۰ (۶۷/۹ درصد) مورد در نمونه یادگیری و ۱۳۷ (۳۲/۱ درصد) مورد در نمونه آزمون ثبت شده‌اند. هم‌چنین هیچ نمونه خارج شده‌ای از تحلیل وجود ندارد و اطلاعات تمامی افراد در تحلیل شبکه به کار بسته شده است.

جدول ۲: اطلاعات شبکه عصبی مصنوعی

تعارض شغلی	۱	کوواریت‌ها
اخلاق حرفه‌ای	۲	
رهبری زهرآگین	۳	
بدبینی سازمانی	۴	لایه ورودی
بی عدالتی سازمانی	۵	
جو اخلاق سازمانی	۶	
استاندارد شده	تعداد گره	
	روش بکارگیری کوواریت	
۱	تعداد لایه پنهان	
۲	تعداد گره‌ها در لایه پنهان	لایه پنهان
سافت مکس	تابع عملکرد	
توسعه منابع انسانی	۱	متغیر وابسته
۱	تعداد واحدها	
استاندارد شده	روش بکارگیری متغیر وابسته	لایه خروجی
شناسایی	تابع عملکرد	
خطای مجموع مربعات	خطای عملکرد	

¹ Artificial Neural Network



شکل ۱. وزن‌های سیناپسی و لایه‌های شبکه عصبی

جدول ۲ نشان می‌دهد که برای آموزش شبکه عصبی، از شبکه پیش‌رو (Feed forward) استفاده شده است که دارای یک لایه ورودی با شش گره یا واحد می‌باشد. تعداد واحدهای ورودی شامل تعداد کوواریت‌ها است. این شبکه همچنین دارای یک لایه پنهان با دو گره است. لایه خروجی نیز میزان توسعه منابع انسانی را نشان می‌دهد.

شکل ۱ بیانگر لایه‌های شبکه عصبی در مورد ارتباط متغیرهای فردی تعارض شغلی و اخلاق حرفه‌ای و متغیرهای سازمانی رهبری زهرآگین، بدبینی سازمانی، بی‌عدالتی سازمانی، جو اخلاق سازمانی و توسعه منابع انسانی و وزن‌های سیناپسی ارائه شده می‌باشد. شبکه تابع پایه شعاعی (RBF) دارای یک لایه پنهان و دو گره در لایه پنهان است. تابع فعال سازی لایه پنهان، سافت مکس و تابع فعال سازی لایه خروجی، تابع شناسایی (Identity) می‌باشد. در شکل ۱، خطوط پر رنگ نشانه‌ی وزن‌هایی هستند که توسط تابع فعال سازی، فعال شده‌اند و وزن سیناپسی مثبتی داشته‌اند و خطوط کم رنگ نیز نشان دهنده وزن‌های منفی هستند که توسط تابع فعال سازی، فعال نشده‌اند. مدل مورد استفاده شبکه پیش‌رو، با تعداد یک لایه پنهان با دو گره و تابع سافت مکس به دست آمده است. تعداد تکرار آموزش توسط نرم افزار به صورت خودکار تا جایی که خطا پس از کم شدن شروع به افزایش می‌کند، انتخاب شده است. شبکه به صورت اتفاقی^۱ و غیر قابل بازگشت به شبکه (batch) تدوین شده است.

جدول ۳: خلاصه‌ی تخمین مدل شبکه عصبی مصنوعی از توسعه منابع انسانی

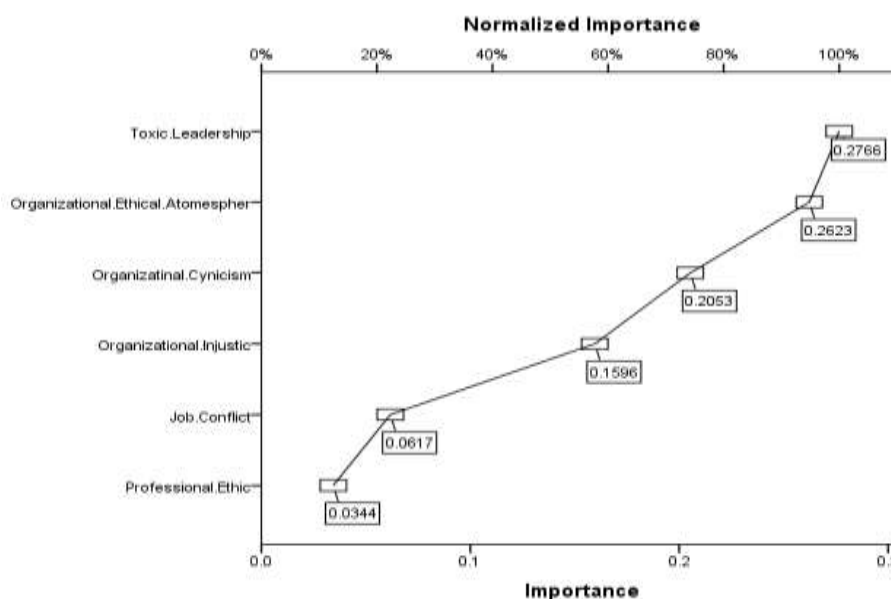
۹۹/۴۲۶	مجموع مربعات خطا	نمونه یادگیری
۰/۶۸۸	خطای نسبی	
۵۲/۱۷۲	مجموع مربعات خطا	نمونه آزمون
۰/۸۴۴	خطای نسبی	

تخمین مدل شبکه عصبی مصنوعی با دو شاخص میانگین مربعات خطای مدل و خطای نسبی در جدول ۳ نشان می‌دهد خطا در نمونه یادگیری ۰/۶۸۸ و در نمونه آزمون ۰/۸۴۴ است که خیلی کمتر از خطای مدل‌های معمول می‌باشد.

^۱ randomize

جدول ۴: اهمیت متغیرهای مستقل (لایه ورودی) در مدل شبکه عصبی مصنوعی

میزان اهمیت به درصد	اهمیت نرمال شده	
۲۲/۳	۰/۰۶۲	تعارض شغلی
۱۲/۴	۰/۰۳۴	اخلاق حرفه‌ای
۱۰۰/۰	۰/۲۷۷	رهبری زهراگین
۷۴/۲	۰/۲۰۵	بدینی سازمانی
۵۷/۷	۰/۱۶۰	بی عدالتی سازمانی
۹۴/۸	۰/۲۶۲	جو اخلاق سازمانی



شکل ۲: میزان اهمیت متغیرهای لایه‌ی ورودی در پیش‌بینی توسعه منابع انسانی با شبکه عصبی مصنوعی

در جدول ۴ و شکل ۲ میزان اهمیت متغیرهای لایه‌ی ورودی در مدل‌سازی شبکه عصبی RBF پیش‌بینی توسعه منابع انسانی نشان داده شده است و بیانگر این است که به ترتیب (از بیشتر به کمتر) متغیرهای رهبری زهراگین (۱۰۰/۰ درصد و اهمیت نرمال شده ۰/۲۷۷)، جو اخلاق سازمانی (۹۴/۸ درصد و اهمیت نرمال شده ۰/۲۶۲)، بدینی سازمانی (۷۴/۲ درصد و اهمیت نرمال شده ۰/۲۰۵)، بی عدالتی سازمانی (۵۷/۷ درصد و اهمیت نرمال شده ۰/۱۶۰)، تعارض شغلی (۲۲/۳ درصد و اهمیت نرمال شده ۰/۰۶۲) و اخلاق حرفه‌ای (۱۲/۴ درصد و اهمیت نرمال شده ۰/۰۳۴) در پیش‌بینی توسعه منابع انسانی به روش شبکه عصبی مصنوعی RBF اهمیت دارد. همچنین مشاهده می‌گردد که نقش متغیرهای فردی (تعارض شغلی و اخلاق حرفه‌ای)، در پیش‌بینی توسعه منابع انسانی کمتر از سهم متغیرهای سازمانی (رهبری زهراگین، بدینی سازمانی، بی عدالتی سازمانی و جو اخلاق سازمانی) است.

جدول ۵: برآورد پارامترهای شبکه عصبی مصنوعی و سهم اثر متغیرها

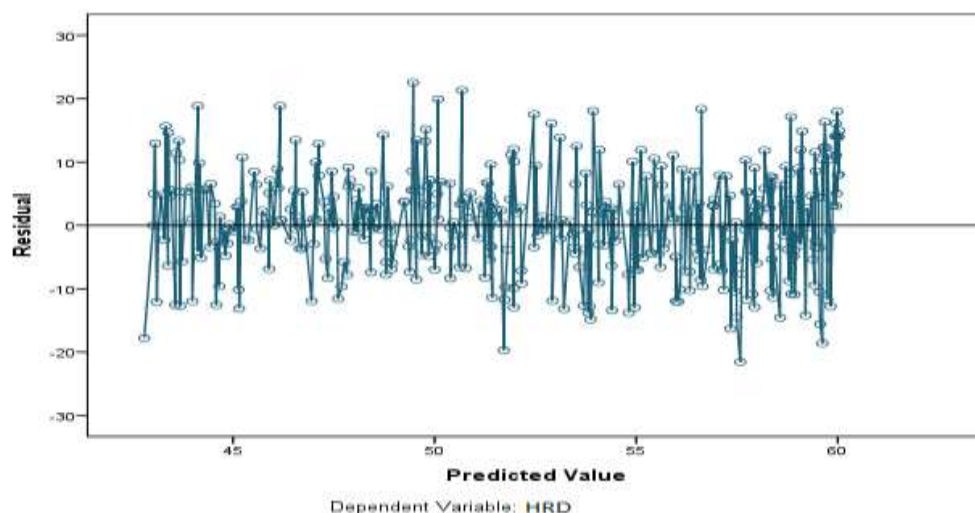
مقدار پیش‌بینی		پیش‌بینی‌کننده‌ها		
لایه خروجی	لایه میانی اول (لایه پنهان)			
توسعه منابع انسانی	H(2) گروه دوم	H(1) گروه اول		
	-۰/۱۶۸	۰/۱۳۳	تعارض شغلی	لایه ورودی
	-۰/۰۸۰	۰/۰۶۳	اخلاق حرفه‌ای	
	-۰/۶۴۰	۰/۵۰۶	رهبری زهراگین	
	-۰/۴۸۵	۰/۳۸۳	بدینی سازمانی	

	-۰/۴۲۸	۰/۳۳۸	بی عدالتی سازمانی	
	-۰/۵۳۳	۰/۴۲۱	جو اخلاق سازمانی	
	۱/۱۳۶	۱/۱۹۱	عرض واحد پنهان	لایه پنهان
۰/۸۳۰			H(1) گره اول	
-۱/۰۲۴			H(2) گره دوم	

در جدول ۵ ضرایب هر یک از متغیرهای سهیم در مدلسازی شبکه عصبی مصنوعی نشان داده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود، در لایه ورودی، رهبری زهراگین با ضریب تأثیر ۰/۵۰۶ بیشترین تأثیر مثبت را بر گره اول در لایه میانی داشته است. در این گره تمامی ضرایب متغیرهای ورودی مثبت است. در گره دوم تمامی ضرایب منفی است و رهبری زهراگین با -۰/۶۴۰ بیشترین تأثیر منفی را بر گره دوم در لایه میانی داشته است. لازم به ذکر است ضریب تأثیر گره اول لایه پنهان بر لایه خروجی مثبت و ضریب تأثیر گره دوم لایه پنهان بر لایه خروجی منفی است. بنابراین می‌توان گفت در حالت‌های مختلف شبکه عصبی متغیرهای پیش‌بین را در کنار هم قرار می‌دهد تا بهترین پیش‌بینی را از میزان توسعه منابع انسانی داشته باشد.

ضرایب موجود در لایه خروجی حاکی از آن است که تأثیر متغیرهای لایه ورودی از طریق لایه پنهان بر لایه خروجی (توسعه منابع انسانی) معنی‌دار است و از طریق متغیرهای لایه‌های ورودی می‌توان به پیش‌بینی لایه خروجی پرداخت. به زبان ساده می‌توان گفت وجود متغیرهای همچون رهبری زهراگین، بدبینی سازمانی، بی‌عدالتی سازمانی، جو اخلاق سازمانی نامناسب، تعارض شغلی و اخلاق حرفه‌ای ضعیف در یک سازمان، کاهش توسعه منابع انسانی در سازمان را به دنبال دارد. وضعیت عکس این قضیه نیز طبق شبکه عصبی حاکم است، بدین معنی که هر چه در سازمان کمتر از سبک رهبری زهراگین استفاده شود، جو اخلاقی مناسبی برقرار باشد و بی‌عدالتی و بدبینی در سازمان کمتر باشد، کارکنان کمتر دچار تعارض شغلی شوند و میزان اخلاق حرفه‌ای آنان بالاتر باشد؛ توسعه منابع انسانی بیشتر در سازمان پدیدار می‌شود.

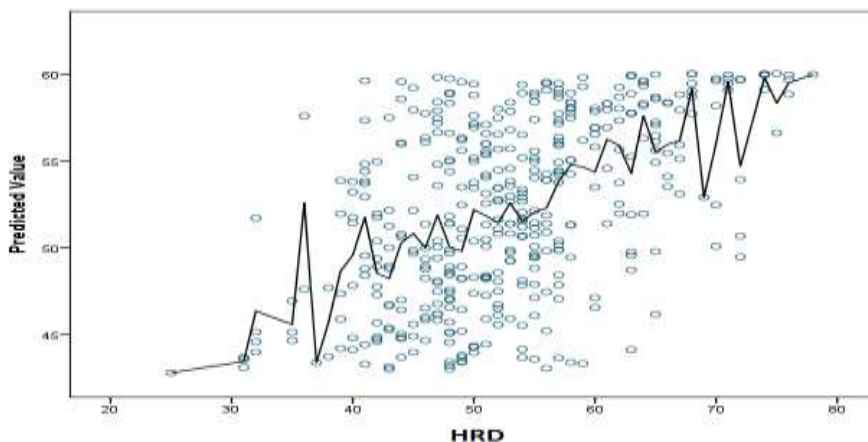
به طور خلاصه جدول ۵ نشان می‌دهد طی مراحل یادگیری این شبکه عصبی در هر یک از گره‌های لایه ورودی و لایه پنهان چه وزنی را به خود اختصاص داده‌اند. این وزن‌ها مقادیری است که به صورت برآورد شده توسط مدل انجام شده و مقادیری است که شبکه قادر به اجرا و برآورد آن‌ها بوده است.



شکل ۳. نمودار پراکنش پسماندها (مقایسه مقادیر مشاهده شده و پیش‌بینی شده با شبکه عصبی مصنوعی)

در شکل ۳ که نمودار پراکندگی از پسماندها (مقادیر مشاهده شده منهای مقادیر پیش‌بینی شده) روی محور Y به وسیله مقادیر پیش‌بینی شده روی محور X ارائه شده است؛ مشاهده می‌شود پیش‌بینی شبکه عصبی بر اساس متغیرهای فردی تعارض شغلی و اخلاق حرفه‌ای و متغیرهای سازمانی رهبری زهراگین، بدبینی سازمانی، بی‌عدالتی سازمانی و جو اخلاق سازمانی برای توسعه منابع انسانی سازمان چقدر

نزدیک به مقادیر واقعی میزان توسعه منابع انسانی بوده است. شکل مذکور نشان می‌دهد که شبکه عصبی قادر است از روی میزان متغیرهای فردی و سازمانی به خوبی پرش‌ها و روند توسعه منابع انسانی را پیش‌بینی کند.



شکل ۴. نمودار پراکنش مقادیر پیش‌بینی شده و مشاهده شده برای ترکیب نمونه‌های یادگیری و آزمون (بررسی عملکرد پیش‌بینی توسعه منابع انسانی با شبکه عصبی مصنوعی)

در شکل ۴ نمودار پیش‌بینی بر اساس مشاهدات یک نمودار پراکنش برای مقادیر پیش‌بینی شده روی محور Y ارائه داده است که به وسیله مقادیر مشاهده شده روی محور X برای ترکیب نمونه‌های یادگیری و آزمون است. به طور ایده آل مقادیر باید حدوداً در طول خط ۴۵ درجه از مبدأ پخش شود. با نگاه به نمودار اینگونه به نظر می‌رسد شبکه عصبی RBF به خوبی کار پیش‌بینی توسعه منابع انسانی بر اساس متغیرهای فردی (تعارض شغلی، اخلاق حرفه‌ای) و سازمانی (رهبری زهرآگین، بدبینی سازمانی، بی‌عدالتی سازمانی و جو اخلاق سازمانی) را انجام داده است.

بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی نقش عوامل فردی (تعارض شغلی و اخلاق حرفه‌ای) و عوامل سازمانی (رهبری زهرآگین، بدبینی سازمانی، بی‌عدالتی سازمانی و جو اخلاق سازمانی) در توسعه منابع انسانی با شبکه عصبی تابع پایه شعاعی (RBF)؛ فرص صفر (H_0) مبنی بر این که "عوامل فردی و عوامل سازمانی در توسعه منابع انسانی نقش ندارند" رد گردید. همچنین از بین عوامل بررسی شده، رهبری زهرآگین بیشترین نقش را در توسعه منابع انسانی بر عهده داشت. در زمینه متغیرهای فردی این یافته با نظر رضائیان (۱۳۹۶)، زارعی متین (۱۳۹۹) و پیترسون (۲۰۰۵) و با نتایج تحقیقات سری و ساویتی (۲۰۱۰)، گل‌پرور و همکاران (۱۳۹۲)، قاسم‌زاده و همکاران (۱۳۹۳)، کاویانی و پوراشرف (۱۳۹۵)، آرامی و کدخدا (۱۳۹۵)، رحمانی و رجب‌دری (۱۳۹۵) و زبانی شادباد و همکاران (۱۳۹۶)؛ و در زمینه متغیرهای سازمانی این یافته با نظر لیپمن بلومن (۲۰۰۵)، اینرسن و همکاران (۲۰۰۷) در مورد اثر رهبری زهرآگین؛ با نظر وینر (۱۹۸۵) در تئوری انگیزش اجتماعی، ویلکرسون (۲۰۰۸)، نافی (۲۰۱۳)، اوزگر (۲۰۱۵)، ساجروال (۲۰۱۵)، اتروسج، بوئر (۲۰۱۷) در مورد اثر بدبینی سازمانی؛ با نظر گرینبرگ (۱۹۹۶) در تئوری واکنشی به بی‌عدالتی، بارون (۱۹۹۸)، با نظر هوی و میسکل (۱۹۹۸) در تئوری برابری، با نظر شاپیرو (۲۰۰۱) در مدل بی‌عدالتی مورد انتظار در مورد اثر بی‌عدالتی سازمانی؛ با نظر لیو و فیروز (۲۰۰۴)، دایان (۲۰۰۲) در مورد اثر جو اخلاقی سازمان و با نتایج تحقیقات فریس و همکاران (۲۰۰۷)، پادیلا و همکاران (۲۰۰۷)، زوقبی و گونزالز (۲۰۰۸)، مایر و همکاران (۲۰۱۱)، شاینس و شیلینگ (۲۰۱۲)، شرد و همکاران (۲۰۱۳)، بی‌بی و همکاران (۲۰۱۳)، هادوی نژاد و کلوندی (۱۳۹۵)، در مورد اثر رهبری زهرآگین؛ با نتایج تحقیقات بارنز (۲۰۱۰)، بشیر (۲۰۱۱)، محمدی مقدم و آزاده (۱۳۹۵)، در زمینه اثر بدبینی سازمانی؛ با نتایج تحقیقات لیم (۲۰۰۲)، زوقبی (۲۰۰۶)، مک‌کاردل (۲۰۰۷)، هنله و همکاران (۲۰۰۹)، زوقبی و همکاران (۲۰۱۲)، زریبی و سوای (۲۰۱۳)، یلدیز و همکاران (۲۰۱۵)، ویلسون و همکاران (۲۰۱۶)، گل‌پرور و واثقی (۱۳۹۰)، هادوی نژاد و درزی (۱۳۹۴) و نادى و اسلامى هرندي (۱۳۹۵)، در مورد اثر بی‌عدالتی سازمانی؛ با نتایج تحقیقات شپیرا لیشچینسکی و ایون زوهرا (۲۰۱۱)، گل‌پرور و همکاران (۱۳۹۱)، رحیم‌نیا و نیکخواه فرخانی (۱۳۹۲)، و دهقانان و شجاعی (۱۳۹۶) در مورد اثر جو اخلاقی سازمان؛ همسو و همخوان است.

در تبیین این یافته قابل ذکر است که نظریه رویدادهای عاطفی^۱ و ایس و کروپانزانو^۲ (۱۹۹۶) بیان می‌کند بعضی از رفتارهای کاری واکنش‌هایی هستند که کارکنان به تجارب عاطفی کار نشان می‌دهند. این نظریه به حوادث برجسته‌ای در زندگی فرد اشاره می‌کند که واکنش‌های هیجانی و تغییر خلقی را فرا می‌خواند و پیش‌بینی می‌کند که تندی و بی‌احترامی (در اثر عواملی همچون کاربست سبک رهبری زهرآگین، بی‌عدالتی و ...)

¹ affective events theory

² Weiss & Cropanzano

حوادث با اهمیتی هستند که می‌توانند آغازگر هیجانات منفی در فرد باشند که باعث بروز رفتارهای انحرافی در محیط کار و عدم توسعه منابع انسانی می‌شوند (ریو و گوش، ۲۰۰۹). بنابراین عوامل سازمانی می‌توانند نقش مهمی در بروز توسعه منابع انسانی ایفا کند. همچنین کارکنانی که در سازمان احساس می‌کنند در محیط کار با آنان منصفانه رفتار نمی‌شود، همانطور که کروپانزانو و دیسکارفینو^۲ (۲۰۰۷) نشان داده‌اند، ممکن است به انجام رفتارهای نابارور اقدام کنند. نظریه تبادل اجتماعی^۳ (بلو، ۱۹۶۴ به نقل از ماسترسون، لويس، گلدمن و تیلور، ۲۰۰۰)، نظریه برابری^۴ (آدامز، ۱۹۶۵) و مدل تنیدگی شغلی/هیجان/رفتار نابارور^۵ (اسپکتور، ۱۹۹۸) نیز گویای همین مطلب می‌باشند. از دیگر عوامل تأثیرگذار بر عدم توسعه منابع انسانی، عوامل فردی هستند (مانت، ایلیز، جانسون، ۲۰۰۶، برانت و ساوی، ۲۰۱۱). بندورا (۱۹۸۶) بیان می‌کند عوامل شخصی، رویدادهای محیطی و رفتارهای فرد با یکدیگر تأثیر متقابل دارد و هیچ یک از این سه جزء را نمی‌توان جد از اجزای دیگر به عنوان تعیین کننده رفتار انسان به حساب آورد. بنابراین کارکنان نسبت به ادراک بی‌عدالتی، سبک رهبری زهرآگین، جو اخلاق سازمانی ضعیف، بدبینی سازمانی، تعارض شغلی و ... واکنش رفتاری همچون رفتار انحرافی نشان می‌دهند و متعاقباً باعث عدم توسعه منابع انسانی سازمان می‌شوند. بدیهی است که عدم توسعه منابع انسانی در محیط کار هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم زیادی را به سازمان‌های دانشگاهی تحمیل می‌کند و همین نکته اهمیت شناسایی پیشایندهای توسعه منابع انسانی را خاطر نشان می‌سازد. به طور کلی می‌توان گفت با توجه به نظریه رویدادهای عاطفی (وایس و کروپانزانو، ۱۹۹۶) یک رویداد معمولاً دارای پیامدهای هیجانی است، که به نوبه خود رفتار شخص را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین رویدادهای ناخوشایند کاری که معمولاً در محیط‌های سازمان دانشگاهی به دلیل حجم زیاد کاری، شرایط تنیدگی، ارتباط کارکنان دانشگاهی با دانشجویان و ... رخ می‌دهد، کارکنان را تحریک‌پذیر و عصبانی می‌کند که چنین حالتی پدیده‌های بعدی از جمله عدم توسعه منابع انسانی سازمان را در پی خواهد داشت.

در راستای تبیین نقش متغیر فردی اخلاق حرفه‌ای در پیش‌بینی توسعه منابع انسانی می‌توان گفت رعایت کردن اصول، ضوابط و الزامات حرفه‌ای از سوی افراد در محیط سازمانی و هنگام اشتغال به مسئولیت‌های کاری، هم به ارتقای کیفیت فرایندهای کاری می‌انجامد، هم مانع گرایش کارکنان به رفتارهای مخرب می‌گردد و هم خروجی و نتایج مناسب‌تری را در پی خواهد داشت. شاید به همین دلیل است که در بدو ورود نیروی انسانی تازه وارد به هر سازمانی، آشنا کردن آنان با موازین، اصول و سطح مورد انتظار در عملکرد سازمانی و اجرای فرایندهای جامع‌پذیری، یک الزام سازمانی است. مراکز دانشگاهی نیز از این قاعده مستثنی نیستند. به دلیل اهمیت اخلاق ورزی و دارا بودن اخلاق حرفه‌ای کارکنان در زندگی شخصی یکی از شاخص‌های انتخاب کارکنان، تأکید بر اخلاقیات فردی کارمند است. کسی که در زندگی شخصی خود رازدار و امین نیست، در کسب و کار نیز نسبت به رازداری و امانت‌داری سازمانی که پیچیده‌تر و صعب‌تر است، بی‌مبالا می‌گردد. اخلاق فردی کارکنان می‌تواند موجب ترویج اخلاق در فرهنگ سازمانی باشد و رفتارهای غیراخلاقی آن‌ها در زندگی شخصی و کاری، سبب ترویج ضداخلاق در سازمان می‌شود. به همین دلیل اخلاق ورزی کارکنان در اخلاق حرفه‌ای نقش اساسی دارد. در این زمینه طبق نظر شفیع‌پور، زارع زیدی و متانی (۱۳۹۶) از مهم‌ترین مواردی که باعث می‌گردد مدیران سازمان را به صورتی کاملاً غیر مستقیم به سمت آرامش حاصل از اخلاق حرفه‌ای سوق دهند می‌توان به تأمین امنیت روانی کارکنان، تزریق روحیه عدالت محوری در سازمان، کاهش استرس و فشارهای روانی و تشویق کارکنان به پایبندی کامل به اصول ارزشی اشاره کرد. به طور کلی رعایت موازین اخلاق حرفه‌ای از سوی کارکنان برای موفقیت سازمان‌ها در اقتصاد امروز بسیار مهم و حیاتی است (رومن، رویز، ۲۰۰۵) و رفتار اخلاقی و رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای کارکنان سازمان‌ها با افزایش توسعه منابع انسانی، نقش اساسی در شکل‌گیری و حفظ روابط بلند مدت میان سازمان، مشتریان و کارکنان ایفا می‌کند.

در زمینه تبیین نقش متغیر فردی تعارض شغلی در می‌توان گفت تعارض شغلی یکی از عرصه‌های فشارآفرین در محیط‌های کاری و سازمانی است که به شدت حالات روان و نگرش‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تأثیر از آن جهت است که متغیر تعارض شغلی به شکلی تعادل روانی و اجتماعی افراد را بر هم می‌زند. مطابق با نظر مهین نورد (۱۳۹۵)، تعارض شغلی وجود درخواست‌ها و تقاضاهای آشکار و نهان متضاد در عرصه

¹ Rio & Ghosh

² Cropanzano & Discorfano

³ social exchange theory

⁴ Blau

⁵ Masterson, Lewis, Goldman & Taylor

⁶ equity theory

⁷ Adams

⁸ Job Stress/Emotion/CWB Model

⁹ Spector

¹ Mount, Ilies & Johnson 0

¹ Brunet & Savoie 1

¹ Roman & Ruiz 2

نقش‌های واگذار شده به افراد است که افراد را در حین کار تحت فشار و حالت سردرگم کننده‌ای قرار می‌دهد. فرد زمانی که در شغل سردرگم باشد، از قوا و استعداد و توانایی خود نمی‌تواند به نحو احسن استفاده کند که این کارایی و اثربخشی فرد را پایین می‌آورد و به تبع آن انگیزش و توان و نگرش مثبت فرد و توسعه منابع انسانی را کاهش می‌دهد.

در راستای تبیین نقش متغیر سازمانی بدبینی در توسعه منابع انسانی می‌توان گفت، هم ویژگی‌های شغلی و هم ویژگی‌های سازمانی بر روی بدبینی تأثیرگذار هستند. در بخش ویژگی‌های شغل، افرادی که به منابع دسترسی کم‌تری دارند، احتمال بیشتری وجود دارد که دچار بدبینی سازمانی گردند. بنابراین مدیران باید توجه داشته باشند که سیستم ارتباطات، اطلاعات و تخصیص منابع سازمانی می‌بایست به گونه‌ای باشد که ضمن وجود شفافیت سازمانی منابع مختلف به آسانی در اختیار همه کارکنان سازمان قرار گیرد. از سوی دیگر، همان‌طور که حسن پور، نوری و کیایی (۱۳۹۰) ابراز داشته‌اند تغییر شغل یکی از عواملی است که در ایجاد بدبینی سازمانی تأثیرگذار است. به منظور کاهش تأثیر تغییرات شغلی در بدبینی سازمانی بهتر است که پیش از انجام تغییرات در جلساتی توجیهی دلایل تغییرات به طور کامل برای کارکنان باز شود تا در کارکنان این احساس ایجاد نشود که موقعیت خود را از دست خواهند داد. همچنین می‌بایست این نکته را در نظر داشت که ادعاهای غیر واقعی از مزایای تغییرات ارایه نگردد. زیرا این امر منجر به ایجاد انتظارات بی اساس در کارکنان می‌شود و باعث ایجاد بدبینی سازمانی می‌گردد که متعاقباً منجر به عدم توسعه منابع انسانی می‌گردد.

در راستای تبیین نقش متغیر سازمانی جو اخلاقی در توسعه منابع انسانی شاید بهترین تبیین برای این یافته، استدلال بر اساس نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی باشد. محیط اخلاقی می‌تواند راهنمای کارکنان باشد که به آن‌ها کمک می‌کند تا تشخیص دهند چه نوع رفتاری در واحد کاری قابل قبول و اخلاقی است و چه نوع رفتاری اخلاقی نیست. هنگامی که کارکنان در چنین جو اخلاقی قرار می‌گیرند، احتمال کمتری دارد که به رفتارهای مخرب تمایل داشته باشند و در نتیجه در راستای توسعه منابع انسانی گام بر می‌دارند. همچنین نقش جو اخلاق سازمانی در توسعه منابع انسانی را می‌توان بر اساس هنجار تقابل گولدرن^۱ (۱۹۶۰) تبیین کرد. مطابق با این هنجار می‌توان استدلال کرد که شرایط و جو سازمانی نگرش‌هایی را در افراد به وجود می‌آورد و افراد بسته به نوع نگرش کسب شده رفتار خود را تنظیم می‌کنند. در نتیجه بر اساس این هنجار، طرز برخورد مثبت، عادلانه و دلسوزانه از سوی سرپرستان و حاکم بودن جو اخلاقی در سازمان باعث ایجاد نگرش مثبت کارکنان به سازمان می‌شود و کارکنانی که تصور می‌کنند برخورد مطلوبی با آن‌ها شده است، احتمال کم‌تری دارد که مرتکب رفتارهایی شوند که به سازمان آسیب برساند.

در راستای تبیین نقش متغیر سازمانی رهبری زهرآگین در عدم توسعه منابع انسانی می‌توان گفت این یافته حاوی این واقعیت است که رهبری زهرآگین از جمله پدیده‌هایی با توان نفوذ مستقیم و بالا برای رفتارهای سازمانی است. دلیل این امر نیز به ماهیت غیراخلاقی و غیر انسانی رهبری زهرآگین مربوط می‌شود. افراد و کارکنان در درون سازمان‌ها بخش زیادی از آن‌چه درباره دنیای پیرامون خود برداشت می‌نمایند را بر پایه رفتار و نحوه عمل افراد دارای مقام و قدرت رسمی انجام می‌دهند. رهبران و مدیران در درون سازمان‌ها دارای جایگاه قدرت رسمی و توان نفوذ بر رفتار کارکنان هستند. از چنین منظری وقتی رهبران در درون سازمان مخرب و زهرآگین رفتار می‌کنند، به طور آشکار الگوی رفتارهای مخرب و انحرافی را برجسته‌تر از رفتارهای مثبت و ارزشمند (مانند رفتارهای مدنی-سازمانی) خواهند ساخت. به همین لحاظ با مخرب و زهرآگین رفتار کردن رهبران، الگوی انگیزشی و حمایتی لازم برای رفتارهای مدنی-سازمانی مخدوش و در مقابل نفع‌گرایی شخصی و عدم توسعه منابع انسانی جایگزین رفتارهای مدنی-سازمانی می‌شود. نتیجه نهایی این روند کاهش رفتارهای مدنی-سازمانی و کاهش توسعه منابع انسانی به طور مستقیم از طریق رهبری زهرآگین خواهد بود. علاوه بر این رهبران زهرآگین به دلیل نگاه به کارمندان براساس مفاهیم تئوری ایکس، بی‌توجهی به نیازهای زیردستان و کاستن سطح اعتماد آنها موجب کاهش سطح رضایت کارکنان شده و زمینه برای انجام رفتارهای انحرافی توسط کارکنان را فراهم می‌نمایند. دلسردی کارکنان نسبت به آینده سازمان، تأکید رهبر بر اهداف شخصی و هراس زیردستان از وی موجب می‌شود زیردستان به تدریج وقاداری خود را از دست داده و چندان تعهدی به کار و سازمان خود نداشته باشند. همچنین کاهش میزان رضایت، افزایش تنش شغلی به دلیل رفتارهای توهین آمیز و تند رهبر بی‌توجهی وی به تخصص و شایستگی کارکنان موجب افزایش نرخ ترک خدمت در بین زیردستان شده و همین مساله، هزینه‌های زیادی را بر سازمان تحمیل می‌کند و در نتیجه توسعه منابع انسانی با مشکل مواجه می‌شود.

در راستای تبیین نقش متغیر سازمانی بی‌عدالتی می‌توان گفت بی‌عدالتی در محیط کار زمینه‌ساز تجربه گسست بین هنجارها و قواعد گروه کاری با هنجارها و اصول مورد تأکید سازمان می‌شود. این گسست باعث می‌شود تا افراد مجبور به گزینش یکی از این دو راه شوند: انتخاب پیروی از هنجارهای غیر رسمی گروه که در تقابل با هنجارهای رسمی سازمان قرار دارند یا انتخاب هنجارهای رسمی مورد قبول سازمان. شواهد مربوط به ساز و کار فشار روانی-اجتماعی گویای آن است که بسیاری از افراد احتمال می‌رود که پیروی از هنجارهای غیر رسمی گروه کار را در تقابل با سازمان برگزینند. با چنین گزینشی، سطح بی‌هنجاری و بیگانگی از امور کار رسمی بالا می‌رود و بدین ترتیب تمایلات رفتاری ناکارآمد و عدم توسعه

^۱ Gouldner

منابع انسانی، بالا می‌رود. نظریات و دیدگاه‌های گوناگونی تاکنون تلاش نموده‌اند تا نحوه اثرگذاری ابعاد مختلف بی‌عدالتی را بر رفتارهای مختلف مورد تبیین قرار دهند. هر یک از ابعاد بی‌عدالتی (نظیر بی‌عدالتی توزیعی، بی‌عدالتی رویه‌ای و بی‌عدالتی ابزاری) و همچنین بی‌عدالتی بر مبنای نظریات معطوف به مبادله اجتماعی، با پیامدهای رفتاری مختلف از جمله رفتارهای مخرب و عدم توسعه منابع انسانی رابطه پیدا می‌کنند. در زمینه این یافته که رهبری زهرآگین بیشترین نقش را در عدم توسعه منابع انسانی سازمان ایفا می‌کند می‌توان گفت هنگامی که رهبران، خود به اخلاقیات پایبند نباشند و با کاربست سبک رهبری زهرآگین، مقررات و هنجارهای انسانی و اخلاقی را زیر پا بگذارند و به نیازها و علایق تک تک کارکنان بی‌توجهی کنند و در تعیین آرمان‌ها و مأموریت‌های سازمان سهل‌انگاری کنند، به این دلیل که رهبران به عنوان الگو برای کارکنان محسوب می‌شوند، کارکنان نیز مرتکب رفتارهای غیراخلاقی و غیر انسانی شده و رفتارهای کاری مخرب در سازمان افزایش می‌یابد و عدم توسعه منابع انسانی را به دنبال خواهد داشت. در سبک رهبری زهرآگین، تصمیمات رهبران به دور از مشارکت کارکنان و براساس منفعت و نظر شخصی گرفته شده و رهبران به پیامدهای رفتار خود و این که ممکن است چه آسیب‌هایی به کارکنان و سازمان وارد کنند، توجهی نمی‌کنند. بنابراین واضح است که وقتی سبک رهبری زهرآگین باشد و کارکنان به دنبال منافع شخصی خودشان باشند و رهبران سازمان نیز اخلاقیات را رعایت نکرده و خود مشغول رفتارهای غیر انسانی و منفی باشند، عدم توسعه منابع انسانی افزایش خواهد یافت. به طور کلی می‌توان گفت کاربست سبک رهبری زهرآگین در سازمان‌ها به عنوان یک عامل گسترده و دامنه‌دار و فشارآور، سطح فشارهای معطوف به بی‌عدالتی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) را بالا می‌برد و خود عاملی برای بروز بدبینی، تعارض شغلی، تضعیف اخلاق حرفه‌ای و تضعیف جو اخلاقی سازمان می‌باشد و از این طریق باعث کاهش سطح رفتارهای مدنی و سازمانی و کاهش توسعه منابع انسانی می‌شود، از این رو دارای بیشترین نقش در پیش‌بینی عدم توسعه منابع انسانی سازمان است. به طور خلاصه می‌توان گفت توجه به عوامل فردی و سازمانی باعث بهبود میزان توسعه منابع انسانی در سازمان می‌گردد. از اینرو در راستای جلوگیری از کاهش توسعه منابع انسانی و خنثی سازی اثرات مخرب آن، لازم است در سازمان‌های آموزشی به ترویج ابعاد جو اخلاقی سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، و کاهش تعارض شغلی، بدبینی سازمانی، بی‌عدالتی سازمانی و کاهش استفاده از سبک رهبری زهرآگین توجه شود. با توجه به این که مشخص گردید که عوامل فردی (تعارض شغلی و اخلاق حرفه‌ای) در توسعه منابع انسانی سازمان تأثیر دارد، پیشنهاد می‌گردد در این زمینه تحقیقات بیشتری انجام شود و به تبع آن اطلاع‌رسانی‌های ارزنده در زمینه‌ی اثرات مثبت و منفی عوامل فردی و سازمانی در اختیار کارکنان سازمان‌ها قرار داده شود.

منابع

- آخوند لطفعلی؛ پرنیاز، محمد علی، حسینی؛ حمیدرضا، خانکه؛ مسعود، فلاحی خشک‌تاب؛ و حسین زاده، سمانه. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر آموزش هوش هیجانی بر تعارض شغلی پرستاران. فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت. ۱ (۱)، ۷-۱۶. <https://jhpm.ir/article-1-23-fa.html>
- ارسلان، محسن؛ واعظی، رضا (۱۴۰۳). الگوی توسعه منابع انسانی در بخش دولتی استان کرمان در ۱۴۰۴. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴ (۵۳): ۱۵۵-۱۳۵. https://jmr.usb.ac.ir/article_4746.html
- اسماعیلی، محمود رضا؛ حکاک، محمد؛ شاه سیاه، ندا (۱۳۹۵). بدبینی سازمانی به سوی رفتار انحرافی در محیط کار: تأکید بر نقش رفتار شهروندی و ادراک سیاست سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه لرستان). فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی. ۲ (۷): ۱-۳۵. https://jrlat.atu.ac.ir/article_8543.html
- آرامی، مهین؛ کدخدا، حسین (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین تعارض کار- خانواده با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی قوچان، چهارمین همایش ملی مشاوره و سلامت روان، ۱۴ و ۱۵ اردیبهشت ماه ۱۳۹۵، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قوچان.
- باغبانین، عبدالوهاب؛ خمرنیا، محمد (۱۳۹۲). بررسی رفتارهای انحرافی شغلی کارکنان بیمارستان امام علی (ع) زاهدان در سال ۱۳۹۰: یک گزارش کوتاه. مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، ۱۲، ۳۹۹-۴۰۸. https://journal.rums.ac.ir/browse.php?a_code=A-10-۴۰۸-۳۹۹
- https://journal.rums.ac.ir/browse.php?a_code=A-10-۴۰۸-۳۹۹ 834-5&slc lang=fa&sid=1
- تورانی، سوگند؛ احمدی، بتول؛ کرمی، عطیه (۱۳۹۳). همبستگی تعارض پرستاران و هوش هیجانی سرپرستاران بخش اورژانس در مراکز آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی ایران. فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت، دوره ۳ (۳)، ۳۷-۴۶. <https://jhpm.ir/article-1-324-fa.html>
- حسن پور، اکبر؛ نوری، روح‌الله؛ کیایی، مجتبی (۱۳۹۰). بدبینی سازمانی: علل و پیامدهای آن، فصلنامه فرهنگ مدیریت، ۷ (۱۹): ۱۱۹-۱۴۲. https://jomc.ut.ac.ir/article_22847.html
- دهقانان، حامد؛ شجاعی، محمدحسین (۱۳۹۶). نقش تعدیل‌گری رهبری تحول‌آفرین در رابطه میان جو اخلاقی ادراک شده و رفتارهای کاری مخرب، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۲ (۴۴): ۹۷-۱۴۰.

رابینز، استیفن، پی. (۲۰۰۰). رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، ۱۳۹۵، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رحمانی، حلیمه؛ رجب دری، حسین (۱۳۹۵). بررسی تأثیر اخلاق حرفه‌ای بر عملکرد سازمانی در مدیران صنعتی استان فارس، دو فصلنامه حسابداری ارزشی- رفتاری، ۱(۱): ۵۳-۷۶.

رحیم‌نیا، فریبر؛ نیکخواه فرخانی، زهرا (۱۳۹۲). بررسی تأثیر جو اخلاقی سازمانی بر عملکرد سازمانی و تمایل به ترک خدمت، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، ۱۲(۳۷): ۵-۲۲. <https://ethicsjournal.ir/article-1-752-fa.html>

رضائیان، علی (۱۳۹۶). مدیریت تعارض و مذاکره، تهران: انتشارات سمت.

زارعی متین، حسن (۱۳۹۹). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، ویراست دوم، تهران: نشر آگه.

زبانی شادباد، محمدعلی؛ حسینی، محمد؛ قاسم‌زاده علیشاهی، ابوالفضل (۱۳۹۶). نقش اخلاق حرفه‌ای در پیامدهای فردی و سازمانی، مجله اخلاق پزشکی، ۱۱(۴۰): ۵۴-۶۲. <https://journals.sbmu.ac.ir/me/article/view/17903>

شفیع‌پور، سیده فاطمه؛ زارع زیدی، علیرضا؛ متانی، مهرداد (۱۳۹۶). نقش اخلاق حرفه‌ای مدیران در موفقیت سازمان‌ها، فصلنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۲(۵): ۳۸-۴۸.

عسکری، اختر؛ سعید، زهره؛ خجسته، سعیده؛ مهدی‌پور، احسان (۱۳۹۵). بررسی رابطه هوش هیجانی و بخشودگی با تعارضات شغلی دبیران زن آموزش و پرورش ناحیه یک کرمان. دومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی. تهران، مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.

غفوریان، هما؛ فلامرزی، آمنه (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین تعارض و عملکرد شغلی کارکنان. فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی و سازمانی. ۱(۲): ۳۵-۴۸. https://journals.iau.ir/article_538806.html

قاسم‌زاده، ابوالفضل؛ ملکی، شیوا؛ بروکی میلان، شعبان (۱۳۹۳). نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه بین اخلاق حرفه‌ای با رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی کار. مجله ایرانی اخلاق و تاریخ پزشکی، ۷(۴): ۶۶-۷۹. <https://ijme.tums.ac.ir/article-1-5418-fa.html>

کاوایانی، سمیه؛ پوراشرف، یاسان الله (۱۳۹۵). بررسی تأثیر تعارض سازمانی بر رفتارهای خرابکارانه با واسطه‌گری فرسودگی شغلی در بین پرستاران بیمارستان‌های شهر ایلام. چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.

گل‌پرور، محسن؛ واثقی، زهرا (۱۳۹۰). رابطه مدیریت استبدادی، فشار ادراکی- عاطفی، بی‌عدالتی سازمانی با رفتارهای انحرافی و رفتارهای مدنی - سازمانی. فصلنامه مدیریت صنعتی دانشگاه علوم انسانی دانش‌گاه آزاد اسلامی واحد سنجند، ۶(۱۶): ۱۱۹-۱۳۰.

https://journals.iau.ir/article_537469.html

گل‌پرور، محسن؛ نادی، محمد علی (۱۳۹۰). نقش میانجی وفاداری سازمانی در رابطه بین اخلاق کاری با رفتارهای انحرافی در محیط کار. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۶(۱): ۴۳-۵۳. <https://ethicsjournal.ir/article-1-721-fa.html>

محمدی مقدم، یوسف؛ آزاده، سوگل (۱۳۹۵). بررسی عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر بر بدبینی سازمانی در کارکنان ستاد شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۸(۳۰): ۷۵-۹۸. <https://iieshrm.ir/article-1-74-fa.html>

[fa.html](https://iieshrm.ir/article-1-74-fa.html)

مهین‌نورد، فرهاد (۱۳۹۵). بررسی رابطه تعارض و ابهام نقش با تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در بین کارکنان واحد عملیاتی نفت و گاز گچساران، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری و دومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، ۳۰ تیر ماه ۱۳۹۵، مرکز همایش های پژوهشگاه نیرو.

هادوی‌نژاد، مصطفی؛ درزی، لیلیا (۱۳۹۴). رفتارهای انحرافی در سازمان: تبیین نقش ادراک حمایت سازمانی و بی‌عدالتی، ناکامی و شخصیت. فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، ۲۴: ۱۵۱-۱۷۳. https://ipap.sbu.ac.ir/article_95606.html

Alagaraja, M., & Wang, J. (2012). Development of a National HRD Strategy Model: Cases of India and China. *Human Resource Development Review*, 11(4), 407-429. <https://doi.org/10.1177/1534484312446190>

- Barsaky, A. (2011). Investigating the effects of moral disengagement and participation on unethical work behavior. *Journal of Business Ethics*, 104: 59–75. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0889-7>
- Berry, C.M., Ones, D.S., Sackett ,P.R. (2007). Interpersonal Deviance: Organizational Deviance, and their Common Correlates: A review and Metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*. 92: 410–424. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.2.410>
- Bodankin, M., Tziner, A. (2009). Constructive Deviance, Destructive Deviance and Personality: How Do They Interrelate? *Economic Inferences XI*:26: 549-564.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Judge, T.A., Shaw, J.C. (2006). Justice and Personality: Using Integrative Theories to Drive Moderators of Justice Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100: 110-127. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.001>
- Deshpande, S.P., George, E., Joseph, J. (2000). Ethical climate and managerial success in Russian organizations. *Journal of Bus Ethic.* 23: 211-17. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1005943017693>
- Elci, M., Alpkın, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*. 84: 297-311. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-9709-0>
- Evetts, J. (2013). Professionalism: Value and ideology. *Current Sociology*, 61(5,6): 778-96. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0011392113479316>
- Fine, S., Horowitz, I., Weigler, H., Busis, L. (2010). Is good character good enough? The effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review*, 20: 73-84. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.010>
- Good, D., Schwepker, C. (2014). Sales Management Practices: The Impact of Ethics on Customer Orientation, Employment, and Performance. *Marketing Management Journal*, 14(2): 134-47.
- Graham, H.E. (2009). Organizational justice and stress: An investigation of the justice salience hierarchy using the four factor model. Unpublished Master degree Thesis in Psychology, University of Texas at Arlington.
- Jones, D.A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviours. *Journal of Organizational Behaviour*, 30(4). 525-542. <https://doi.org/10.1002/job.563>
- Kangasniemi, M., Pakkanen, P., Korhonen, A. (2015). Professional ethics in nursing: An integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 71(8): 1744-57. <https://doi.org/10.1111/jan.12619>
- Khan, M. A., Road, K. (2014). Organizational Cynicism and employee turn over intention: evidence from banking sector in Pakistan. *Pakistan journal of commerce and social science*, 8 (1): 30 -41. <https://www.econstor.eu/handle/10419/188124>
- Kim, T.Y., Bateman, T., Gilbreath, B., Andersson, L. M. (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model, *Human Relations*, Volume 62(10), 1435–1458. <https://doi.org/10.1177/0018726709340822>
- Knapp, S., Handelsman, M. M., Gottlieb, M. C., VandeCreek, L. D. (2013). The dark side of professional ethics. *Professional Psychology: Research and Practice*. 4(6): 371. <https://psycnet.apa.org/buy/2013-45032-001>
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., Lee, J, D. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource

- managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63: 20–26.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.006>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership a theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
<https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Kwak, A. (2006). The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviours: Equity sensitivity as a moderator: Central Michigan University.
- Leet, E. (2011). The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organisation. Murdoch University, Murdoch.
- Lewis, P.S., Goodman, S., Fandt, P.M., Michlitsch, J.F. (2014). *Management: challenges for tomorrow's leaders*. 4th ed. Florence (KY): Cengage Learning.
- MacLoun, C.N., Walmsley, P.T. (2010). Reducing counterproductive work behavior through employee selection. *Human Resource Management Review*, 20: 62-72.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2009.05.001>
- Mahony, D. F., Hums, M. A., Andrew, D. P. S., Dittmore, S.W. (2010). Organizational justice in sport. *Sport Management Review*, 13(2): 91 -105.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.10.002>
- McLean, G. N. (2020). *National HRD*. Handbook of Human Resource Development, 643-660.
- Meriac, J. P. (2015). Examining relationships among work ethic, academic motivation and performance, *Educational Psychology*, 35 (5): 523-540.
<https://doi.org/10.1080/01443410.2014.895291>
- Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behavior: A study at higher education. *Procedia- Social and behavioral sciences*, 89: 476-483. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.880>
- Nafi, W. A. (2013). The effect of organizational cynicism on job attitudes an empirical study on teaching hospitals in Egypt. *International business research*. 6(7): 52-69.
- OcDwyer, B., Madden, G. (2006). Ethical Codes of Conduct in Irish Companies: A Survey of Code Content and Enforcement Procedures. *Journal of Business Ethics*, 63(3): 217-39.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-005-3967-x>
- Okpara, O., John, W. (2008). The impact Ethical climate on job satisfaction, and commitment in Nigeria. *Journal of Management Development*. 9. 54-63.
<https://doi.org/10.1108/02621710810901282>
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>
- Prakash Tripathi, S. (2014). Impact of Work Ethics on Organizational Commitment and Employee Satisfaction at HDFC Bank Indore India, *Global Journal for Research Analysis*, 3 (5): 1-5.
- Rana, S., Ardichvili, A., & Taing, S. K (2017). National Human Resource Development in a Transitioning Society: The Case of Cambodia. *Human Resource Development International*, 20(2), 127-146.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1243937>
- Robert, K., Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: MC Hill.
- Roter, A. B. (2011). The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors. Capella University, Minneapolis.

- Schyns, B., Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta - analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Vimba, M. C., Coetzee, J.E. , Ukpere, W.I. (2013). A Relationship between Leadership Work Ethic and Organisational Performance in the Public Sector. *Journal Soc Sci*, 35(2): 169-180.
- Ward, K. D. (2014). Cultivating public service motivation through AmeriCorps service: A longitudinal study. *Public Administration Review*, 74(1): 114-125. <https://doi.org/10.1111/puar.12155>
- Wayne, J. H., Musisca, N., Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation, *Journal of Vocational Behavior*, 64(1): 108-130. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6)
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: when organizations go bad*. Westport, Conn: Quorum Books, 11.
- Wilkerson, J., Evans, W., Davis, W. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*. 38 (9): 2273–2292. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00391.x>
- Zapata- Phelan, C.P., Colquitt, J.A., Scott, B.A., Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108: 93-105. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.obhdp.2008.08.001>