

ارائه مدل رفتار غیر اخلاقی تخریب همکاران در سازمان‌های بخش دولتی

قاسم اسلامی، دکتر فریبرز رحیم نیا*، دکتر سعید مرتضوی، دکتر علیرضا خوراکیان
گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد

(تاریخ دریافت: ۹۶/۹/۵، تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۱/۳)

چکیده

زمینه: تخریب دیگران (زیرآب زنی) رفتاری است که در آن فرد چنان از دیگری بدگویی و غیبت کرده و یا به ضرر وی عمل می‌کند که شخص، بدان واسطه، امتیازی را از دست بدهد و متضرر شود. با توجه به پیامدهای نامطلوب این رفتار برای فرد، سازمان و جامعه پژوهش حاضر در تلاش است تا با واکاوی این رفتار زوایای گوناگون آن را در بستر حقیقی سازمان، شناسایی و تبیین کند.

روش: فلسفه این پژوهش تفسیری، رویکرد آن کیفی و استراتژی مورد استفاده آن داده بنیاد و مبتنی بر رویکرد ظاهر شونده می‌باشد. جامعه مورد مطالعه مدیران سازمان‌های دولتی شهر مشهد می‌باشند که ۱۹ نفر تا رسیدن به اشباع نظری با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند انتخاب گردیدند. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. جهت بررسی استحکام پژوهش نیز از چهار معیار قابلیت اعتبار، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تأیید پذیری استفاده شد. تحلیل داده‌ها نیز با کمک نرم افزار تحلیل کیفی MAXQDA و فرآیندهای کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گردید.

یافته‌ها: تجزیه و تحلیل انجام شده از طریق مقایسه مستمر در فرآیند کدگذاری حقیقی و نظری، ۱۰۰ کد، ۳۸ مفهوم، ۸ طبقه و ۲ مقوله را نشان داد که منجر به ظهور مدل نهایی پژوهش پیرامون مقوله محوری، با عنوان مدل " رفتار زیرآب زنی " شد. مدل مربوطه به علل و نتایج مربوط به مقوله محوری پژوهش اشاره دارد.

نتیجه‌گیری: در مجموع این پژوهش با تبیین نظریه رفتار زیرآب زنی، زمینه لازم برای فهم و شناخت این رفتار و همچنین کنترل و پیشگیری آن را در سازمان فراهم آورده است.

کلیدواژه‌گان: رفتار غیر اخلاقی، زیرآب زنی، نظریه داده بنیاد، رویکرد ظاهر شونده

سر آغاز

رفتار کارکنان در محل کار همواره مورد توجه مدیران سازمان‌ها و محققان رفتار سازمانی بوده است. یک بعد از رفتار سازمانی که در سال‌های اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته است رفتارهای انحرافی در محیط کار است. بسیاری از اندیشمندان مدیریت و علوم اجتماعی، رفتارهای انحرافی^۱ و غیر اخلاقی^۲ در محیط کار را همچون یک غده سرطانی می‌بینند که می‌تواند در بسیاری از سازمان‌های امروزی اساس و بنیان گروه و سازمان و جامعه را نابود سازد. رفتار غیر اخلاقی کارکنان در تمامی سطوح سازمان به وضعیت هشدار رسیده است (۱). به طور کلی کسانی که علاقه‌مند به موضوع رفتار غیر اخلاقی در محیط کار هستند، مدیرانی هستند که می‌خواهند از شکل‌گیری آن جلوگیری نمایند و یا محققانی هستند که می‌خواهند این پدیده را شناسایی نمایند. شیوع رفتارهای غیر اخلاقی و انحرافی همچون کلاهبرداری، دزدی،

عدم تلاش در کار، رفتارهای پر خاشگری و اذیت و آزار جنسی در محیط کار یک چالش بزرگ برای سازمان‌هاست (۲). با این حال یکی از جنبه‌های مهم رفتارهای انحرافی در محیط کار رفتارهایی از قبیل غیبت، تهمت و بدگویی است که هدف آنها خدشه‌دار کردن شهرت و اعتبار فرد و جلوگیری از پیشرفت شغلی فرد می‌باشد رفتارهایی که در محیط کاری تخریب همکاران یا به عبارتی زیرآب زنی^۳ نامیده می‌شود. با وجود اهمیت این رفتارها و تبعات مخربی که برای فرد و سازمان دارد تاکنون این رفتارها مورد غفلت واقع شده‌اند. زیرآب زنی به عنوان یک آفت اخلاقی با تخریب اعتماد افراد نسبت به هم، باعث می‌شود افراد شور و اشتیاق خود را برای ارتباط صادقانه باهم از دست بدهند و دچار چندگانگی شخصیت شوند، روحیه جمعی را تخریب نموده و انسجام سازمانی به نوعی هم‌زیستی و همکاری اجباری توأم با تنفر مبدل شود (۳).

زیرآب‌زنی در محیط کاری می‌تواند برای کارکنان مورد هدف، نتایج مخربی همچون آسیب روحی، عوارض سلامتی، بدنامی و یا آسیب‌های شغلی در پی داشته باشد (۴).

در منابع علمی تعریفی معین و واضح در خصوص زیرآب‌زنی وجود ندارد. با این حال، تعاریف متعدد پرکاربردی در خصوص این پدیده موجود است همچون؛ فردی که از پشت به فردی دیگر حمله می‌کند؛ حمله غیر منصفانه به خصوص به روشی پنهان و نیرنگ‌آمیز؛ خیانت به وسیله یک نارقیق. علی‌رغم اهمیت این موضوع، بررسی‌ها نشان می‌دهد که تنها یک مطالعه (چه در داخل و چه در خارج) به بررسی رفتار زیرآب زنی به صورت مستقیم پرداخته است. در ادامه این بخش ضمن اشاره به این مطالعه، به سایر تحقیقاتی که در حوزه رفتارهای منفی (همچون رفتارهای انحرافی، رفتارهای ضد شهروندی، رفتار غیراخلاقی و ...) انجام شده‌است نیز اشاره می‌شود.

در تنها مطالعه انجام شده در حوزه رفتار زیرآب زنی، محققان انگیزه‌های درونی افراد مانند حسادت^۴، پیشرفت شغلی، مدیریت اثر، احساس تهدید یا عدم امنیت، انتقام جویی و خودمحافظتی را به عنوان دلایل زیرآب زنی شناسایی کرده‌اند (۵). در تحقیق دیگری نشان داده شد که فضای غیراخلاقی^۵ در محیط کار در بروز رفتارهای ضد شهروندی^۶ سازمانی نقش دارد (۶). محققان دیگری نیز بیان کردند که رضایت شغلی و تعهد سازمانی زمینه کاهش رفتارهای غیر اخلاقی و افزایش رفتارهای مدنی-سازمانی را فراهم می‌سازند (۷). در مطالعه‌ای دیگر واکنش‌های سازمانی پیش‌بینی کننده‌های مهمی از جنبه‌های مختلف رفتارهای انحرافی در محیط کار شناخته شدند (۸). علاوه بر این در مطالعه‌ای دیگر، ضعف فرهنگی، بی‌عدالتی در قوانین و ساختار نامناسب پاداش و جبران خدمات به عنوان عوامل مهم در گرایش به سمت رفتارهای انحرافی اعلام شد (۹). در یک مطالعه دو جامعه‌ای به بررسی نقش عدالت توزیعی، جو اخلاقی، مبادله رهبر عضو در بروز رفتارهای غیربهرورانه^۷ پرداخته شد. نتایج آماری نشان داد که عدالت توزیعی و جو اخلاقی بر رفتار غیربهرورانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این مبادله رهبر- عضو رابطه بین عدالت توزیعی و رفتار انحرافی را تعدیل‌گری می‌کند. همچنین جو اخلاقی درک شده بر رفتار غیربهرورانه کارکنان تأثیر منفی و معنادار دارد و سطح شغلی کارکنان نیز می‌تواند این رابطه را تعدیل کند (۱۰). در نهایت در مطالعه‌ای دیگر محققان به بررسی پیامدهای رهبری غیراخلاقی^۸ در سازمان پرداختند. این پیامدها شامل تصمیمات مدیریتی و پیامدهای گروهی؛ پیامدهای جسمی؛ پیامدهای فردی شناختی و روانشناختی-نگرشی و ارتباطات و جو سازمانی؛ پیامدهای رفتاری؛ عملکرد و بهره‌وری سازمانی؛ پیامدهای برون‌سازمانی بودند (۱۱).

همانگونه که اشاره شد تنها یک مطالعه به بررسی رفتار زیرآب زنی پرداخته بود با این حال همچنین با توجه به اینکه این نوع رفتار در محیط سازمان‌های ایرانی به وضوح دیده می‌شود و هر جامعه‌ای نیز دارای فرهنگ خاص خود می‌باشد لذا به نظر می‌رسد علل و پیامدهای دیگری نیز برای این نوع رفتار کارکنان وجود داشته باشد که مختص

فرهنگ و جامعه ایران باشد. لذا مطالعه این رفتار در محیط بومی ایران ضروری و مهم به نظر می‌رسد. بنابراین سوال اصلی این تحقیق این است که مفهوم رفتار زیرآب‌زنی چیست و دارای چه علل و پیامدهایی در سازمانی بخش دولتی شهر مشهد می‌باشد؟

روش

فلسفه این تحقیق تفسیری، رویکرد آن کیفی و استراتژی آن داده بنیاد^۹ و مبتنی بر رویکرد گلگیری می‌باشد. در این پژوهش، مدیران سازمان‌های دولتی زیر مجموعه وزارتخانه‌ها در شهر مشهد به عنوان جامعه مورد مطالعه، مورد توجه قرار گرفت. از میان این مدیران ۱۹ نفر بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای تجربه، تحصیلات و دیگر معیارهایی که نشان از اطلاعات غنی آن‌ها در حوزه مورد مطالعه می‌دهند، تا رسیدن به اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیم ساختار یافته بود. جهت بررسی استحکام پژوهش نیز از چهار معیار قابلیت اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری استفاده شد.

این تحقیق در فاصله زمانی سال ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۷ انجام شده است. داده‌های مربوط به مصاحبه نیز در یک بازه زمانی ۴ ماهه (اول اردیبهشت ۱۳۹۶ تا پایان مرداد ۱۳۹۶) جمع‌آوری شده است. به طور کلی، رویکرد ظاهر شونده در روش شناسی نظریه داده بنیاد، با گذر از ۳ گام اصلی کدگذاری حاصل می‌شود. بر اساس این رویکرد ۳ گام اصلی کدگذاری عبارتند از: (۱) کدگذاری باز؛ (۲) کدگذاری انتخابی (۳) کدگذاری نظری. پژوهش حاضر نیز با طی کردن این سه گام اصلی، اهداف خود را دنبال نمود. که در ادامه و در خلال بحث، نحوه کدگذاری در هر یک از گام‌ها تشریح شده است. شایان ذکر است برای کدگذاری داده‌ها از نرم افزار MAXQDA استفاده شده است.

یافته‌ها

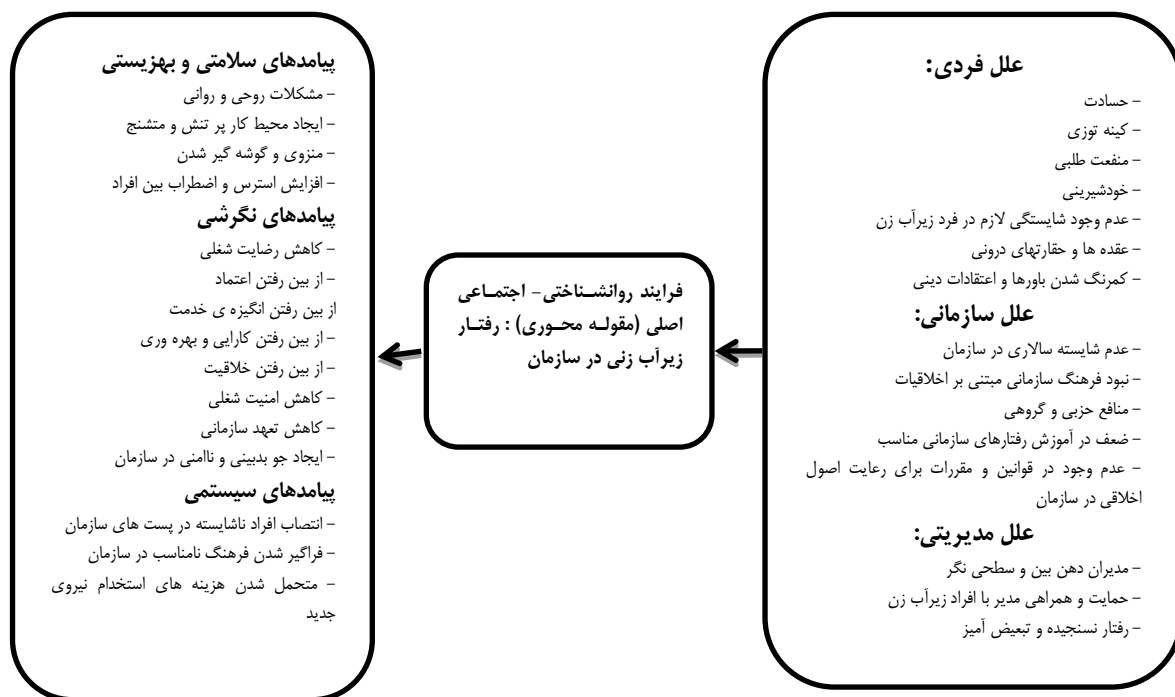
همانگونه که گفته شد کدگذاری داده‌ها در روش داده بنیاد با رویکرد گلگیری در سه مرحله صورت می‌گیرد: کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری. در ادامه این سه مرحله همراه با یک مثال شرح داده شده و نتایج آن ارائه گردیده است. شایان ذکر است برای سایر مقوله‌ها و مفاهیم نیز همین مسیر طی شده است که به دلیل حجم زیاد مطالب از تکرار آن‌ها خوداری شده است.

گام اول کدگذاری باز: در مرحله کدگذاری باز پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌های انجام شده اقدام به کدگذاری باز به روش سطر به سطر شد. بر این اساس در این مرحله ابتدا استخراج جملات مهم از متن مصاحبه‌ها صورت گرفت که برای این منظور اقدام به برجسته‌سازی مفاهیم مهم در متن شد و کدهای اولیه مجزا مشخص گردید. به عنوان مثال از نشانه گفتاری " مدیری که دهن بینه یا برای تصمیم‌گیری عجوله و به سرعت قضاوت می‌کند و این کار رو با کمترین تحقیق و بررسی انجام میدید به طور معمول افراد زیرمجموعه اش بیشتر اقدام به

مرحله دوم کدگذاری نظری: مرحله نهایی، کدگذاری نظری است. کدهای نظری عبارتند از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌ها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند. در پژوهش حاضر، با بررسی‌های به عمل آمده درباره ارتباط مفاهیم با یکدیگر، به نظر می‌رسد که «خانواده علل^۱ و پیامدها^۲» به بهترین شکل، امکان تلفیق مقوله‌ها را پیرامون مقوله محوری فراهم کرده و مدل پژوهش را مطابق نگاره ۱ ترسیم می‌کند. لذا مفاهیم ۸ گانه شناسایی شده در ۲ مقوله اصلی و یک مقوله محوری دسته بندی شده و مدل نهایی این مطالعه را تشکیل دادند. در مثال عنوان شده در این بخش **عوامل مدیریتی** تحت عنوان مقوله "علل" انتخاب گردید. سایر مقوله‌ها نیز به تناسب در خانواده علل و پیامدها قرار داده شدند. در نهایت هریک از مقوله‌ها به تفصیل تشریح شدند. نگاره ۱ مدل حاصل از پژوهش را نشان می‌دهد.

زیرآب‌زنی می‌کنند. " دو کد اولیه " مدیران دهن بین" و " قضاوت عجولانه مدیران" استخراج گردید. در این مرحله حدود ۱۰۰ کد اولیه شناسایی گردید

گام دوم کدگذاری انتخابی: در مرحله بعدی یعنی کدگذاری انتخابی ابتدا کدهای اولیه که شبیه یکدیگر بوده ادغام شدند و در نهایت ۳۸ کد ثانویه را تشکیل دادند سپس کدهای ثانویه مشابه با یکدیگر کنار هم قرار گرفته و طبقه‌ها را تشکیل دادند و برای هر طبقه عنوان مناسبی که قابلیت پوشش کلیه کدهای ثانویه یک مجموعه را داشته باشند، در نظر گرفته شد. در نهایت ۳۸ کد ثانویه در قالب ۸ طبقه دسته بندی شدند. برای مثال **مدیران دهن بین و قضاوت عجولانه مدیران** در یک مجموعه تحت عنوان «مدیران دهن بین و سطحی نگر» قرار گرفتند. این کد ثانویه به همراه کدهایی مانند "حمایت و همراهی مدیران از افراد زیرآب زن" و "رفتار نسنجیده و تبعیض آمیز مدیر" تشکیل طبقه‌ای تحت عنوان "عوامل مدیریتی" را دادند.



نگاره ۱: مدل حاصل از پژوهش

طور کلی ۳ علت اصلی برای ایجاد زیرآب زنی در سازمان‌ها وجود دارد که شامل علل فردی، علل سازمانی و علل مدیریتی که در ادامه هریک به تفکیک شرح داده می‌شود.

عوامل فردی: عوامل فردی در بروز پدیده زیرآب زنی شامل حسادت، کینه توزی، منفعت طلبی، خودشیرینی، عدم وجود شایستگی لازم در فرد زیرآب ز، عقده‌ها و حقارت‌های درونی و کمرنگ شدن باورها و اعتقادات دینی می‌باشد.

عوامل سازمانی: دسته دوم علل شناسایی شده برای رفتار زیرآب زنی عوامل سازمانی هستند. این عوامل شامل عدم شایسته سالاری در

در ادامه هر یک از عناصر این مدل تشریح می‌شود.

مقوله محوری پژوهش به عنوان فرایند روانشناختی - اجتماعی اصلی: همانطور که در نگاره شماره ۱ ترسیم شده است، مقوله محوری این پژوهش، "زیرآب زنی" نام دارد. این مقوله شامل مجموعه‌ای از اقدامات (جلب اعتماد مدیریت و شناسایی نقاط ضعف افراد)، استراتژی‌ها (غیبت، تهمت و بدگویی و دروغ) استراتژی‌ها و همچنین ویژگی‌ها (پنهانی بودن رفتار، قصد و نیت قبلی داشتن و ناحق بودن) می‌باشد.

علل: اشاره به دلایل و تبیین‌هایی برای وقوع مقوله محوری است. کدگذاری داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی، نشان داد که به

سازمان، نبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاقیات، منافع حزبی و گروهی، ضعف در آموزش رفتارهای سازمانی مناسب، عدم وجود در قوانین و مقررات برای رعایت اصول اخلاقی در سازمان می باشد.

عوامل مدیریتی: این عوامل اشاره به نقش مدیران در بروز رفتارهای زیرآب زنی دارند. از جمله عوامل مدیریتی مؤثر در زیرآب زنی می‌توان به دهن بینی و سطحی نگری مدیران، حمایت و همراهی مدیر با افراد زیرآب زن و رفتار نسنجیده و تبعیض آمیز مدیران اشاره کرد.

نتایج: مقوله دوم شناسایی شده در این مطالعه مقوله نتایج یا پیامدها می باشد. نتایج اشاره به پیامدهایی دارد که ممکن است رفتار زیرآب زنی برای سازمان و فرد داشته باشد که این نتایج در سه مفهوم کلی پیامدهای سلامت و بهزیستی، پیامدهای نگرشی، پیامدهای سیستمی قابل تقسیم بندی هستند. پیامدهای سلامتی و بهزیستی شامل مشکلات روحی و روانی، ایجاد محیط کار پر تنش و متشنج، منزوی و گوشه گیر شدن، افزایش استرس و اضطراب بین افراد می باشد. پیامدهای نگرشی نیز شامل کاهش رضایت شغلی، از بین رفتن اعتماد، کاهش انگیزه‌ی خدمت، از بین رفتن کارایی و بهره‌وری و همچنین کاهش امنیت شغلی و تعهد سازمانی است. پیامدهای سیستمی نیز شامل انتصاب افراد ناشایسته در پست های سازمان، فراگیر شدن فرهنگ نامناسب در سازمان، متحمل شدن هزینه های استخدام نیروی جدید می باشد.

بحث

هدف از این مطالعه واکاوی رفتار زیرآب زنی در سازمانهای بخش دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد و رویکرد گلگیری بود. همانگونه که اشاره شد بررسی‌های محقق نشان می‌دهد که تاکنون در مطالعات داخلی و خارجی (به جز یک مورد که آن هم تنها به شناسایی علل پرداخته است) به مطالعه رفتار زیرآب زنی به صورت یک سازه واحد و رفتار مجزا نگریسته نشده است و در بیشتر مطالعات انجام شده رفتارهای کلی و کلان مانند رفتارهای انحرافی، رفتارهای مخرب و ... مورد بررسی قرار گرفته است؛ این در حالی است که هر رفتار جزء می‌تواند دارای علل و پیامدهای منحصر به فردی باشد که شناسایی آن‌ها جهت کنترل و پیش بینی آن رفتار ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین از این منظر می‌توان گفت این مطالعه که به زیرآب زنی به عنوان یک سازه جدا نگریسته و به صورت یک رفتار جزء به تبیین فرآیند آن پرداخته است دارای نوآوری می باشد.

اولین مقوله از مقولات شناسایی شده مقوله علل بود که شامل سه دسته علل فردی، سازمانی و مدیریتی است. در بیشتر مطالعات انجام شده در حوزه رفتارهای انحرافی به طور کلی به نقش عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی در بروز این رفتارها اشاره کرده‌اند با این حال عواملی که در این دسته‌ها قرار گرفته‌اند به تناسب نوع رفتار انحرافی متفاوت هستند (۵۶، ۹، ۱۰، ۱۲ و ۱۳). البته قابل ذکر است بیشتر مطالعات انجام شده حوزه های کلی رفتارهای انحرافی و منفی را در نظر گرفته‌اند و

کمتر به رفتارهای جزء مثل زیرآب زنی پرداخته‌اند. با این حال ممکن است علل فردی، سازمانی و مدیریتی شناخته شده در این مطالعه نیز تا اندازه‌ای با عوامل شناخته شده در تحقیقات قبلی که بر بروز رفتارهای انحرافی نقش داشتند همپوشانی‌هایی داشته باشد که بتوان نتایج آن‌ها را با یکدیگر مقایسه کرد. برای نمونه محققانی در مطالعه خود به حسادت، منفعت طلبی، کینه توزی و انتقام به عنوان عوامل مؤثر بر زیرآب زنی اشاره کردند که در این مطالعه نیز این عوامل در دسته عوامل فردی مؤثر بر رفتار زیرآب زنی شناسایی گردیدند (۵). محققان دیگری نیز به نقش حسادت در بروز رفتارهای سایشی^{۱۲} اشاره کرده است (۱۳). عامل خودشیرینی^{۱۳} با تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی^{۱۴} همپوشانی‌هایی دارد همچنین برخی از محققان به عامل مدیریت اثر اشاره کرده اند که به نوعی با عامل خودشیرینی هم‌معنا و همجهت است (۵ و ۱۴).

اگرچه تمرکز اکثر تحقیقات در زمینه رفتارهای انحرافی بر "فرد" است، با این حال همانگونه که نتایج این مطالعه نشان داد سازمان نیز نقشی محوری در بروز رفتارهای انحرافی مانند زیرآب زنی می‌تواند ایفا کند. هرچند در مطالعات انجام شده در حوزه زیرآب زنی اشاره‌ای به نقش عوامل سازمانی نشده است با این وجود در مطالعات مختلف به نقش عوامل سازمانی در بروز رفتارهای انحرافی اشاره شده است (۶ و ۸ و ۹). نقش سازمان از آنجایی با اهمیت می‌باشد که محیطی فراهم می‌کند که در آن ممکن است فرد رفتارهای انحرافی مانند زیرآب زنی را از خود بروز دهد. افراد بیشتر وقت خود را در محل کار می‌گذرانند، در نتیجه، بیشتر رفتارهای خود را در این محیط نشان می‌دهد. در بیشتر مطالعات انجام شده در حوزه رفتارهای انحرافی بر نقش فرهنگ به عنوان یک عامل اساسی در بروز رفتارهای انحرافی اشاره شده است (۹ و ۱۲). فرهنگ سازمان در طول زمان ایجاد شده و کم کم تبدیل به نیرویی قدرتمند می‌شود که هم رفتار افراد درون سازمان و هم افراد تازه وارد را شکل می‌دهد در صورتی که فرهنگ سازمان مطلوب باشد و بر بروز رفتارهای مناسب و اخلاقی تأکید کند همه افراد سازمان از آن تبعیت می‌کند و در صورتی که فرهنگ سازمانی متمایل به بروز رفتارهای نامطلوب و غیر اخلاقی باشد بروز این رفتارها افزایش می‌یابد. عامل دیگری که در بیشتر مطالعات مربوط به رفتارهای انحرافی به عنوان یک عامل مؤثر بر بروز رفتارهای غیر اخلاقی اشاره شده است بی‌عدالتی و نابرابری سازمانی است. به عنوان مثال برخی از محققان معتقدند، هنگامی که افراد احساس کنند در سازمان با آن‌ها به صورت غیرمنصفانه رفتار می‌شود، رفتارهای پرخاشگری که از طریق آن افراد به دیگر همکاران خود صدمه می‌زنند، افزایش می‌یابد (۱۵). هرچند تحقیقات مختلف به صورت پراکنده به عواملی مانند قوانین ناعادلانه، ابهام در مورد عملکرد شغلی، عدم اعتماد، سیستم کنترلی، اصول اخلاقی سازمان و ... در بروز رفتارهای انحرافی در سازمان اشاره کرده‌اند اما این عوامل چندان با عوامل شناسایی شده در این مطالعه همپوشانی ندارد.

نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاکی از وجود رفتار غیر اخلاقی زیرآب زنی در سازمان های دولتی شهر مشهد می باشد. با توجه به نتایج به دست آمده در این مطالعه سازمان های بخش دولتی باید نظام حقوق و دستمزد خود را عادلانه سازند چراکه اگر پرداخت بر اساس منطقی و مبتنی بر شایستگی افراد تنظیم شود، بروز رفتارهای غلط به همان نسبت کمتر خواهد شد. علاوه بر این نظام مدیریت عملکرد سازمان ها باید متمرکز و مبتنی بر رفتارهای سالم باشد، به نحوی که در صورت بروز رفتارهای سالم از کارکنان امتیاز بیشتری در ارزشیابی سالانه برای آنان لحاظ شود. با بهره گیری از این ابزار رفتارهای صحیح به مرور به صورت ارزش در سازمان نهادینه خواهد شد و افراد نسبت به آنها حساس شده و تلاش بیشتری برای دستیابی به امتیاز بالاتر خواهند کرد. همچنین آموزش به کارکنان و مدیران در جهت شناخت این رفتارها و آگاهی سازی آنان نسبت به پیامدهای نامطلوب این رفتار برای فرد، سازمان و جامعه می تواند تا حدود زیادی این نوع رفتارها را در سازمان کاهش دهد.

ملاحظه های اخلاقی

مطالعه حاضر با هماهنگی سازمان های دولتی شهر مشهد انجام گرفته و جهت رعایت ملاحظات اخلاقی، نام افراد مصاحبه شونده و مدیران آنان محفوظ نگاه داشته شده است.

واژه نامه

1. Deviant behavior	رفتار انحرافی
2. Unethical behavior	رفتار غیر اخلاقی
3. Backstabbing	زیرآب زنی
4. Envy	حسادت
5. Unethical climate	فضای غیر اخلاقی
6. Anti-citizenship behaviors	رفتارهای ضد شهروندی
7. Counterproductive work behavior	رفتارهای کاری غیر بهره ورانه
8. Unethical leadership	رهبری غیر اخلاقی
9. Grounded theory	تئوری داده بنیاد
10. Causes	علل
11. Consequences	نتایج
12. social undermining	سایش اجتماعی
13. Ingratiation	خودشیرینی
14. Impression management	مدیریت تصویر سازی
15. Toxic leadership	رهبری زهرآگین

References

1. Sims RR. (1992). The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*; 11(7): 505-513.

سومین دسته علل که در این مطالعه شناسایی گردید عوامل مدیریتی است. به طور کلی مطالعات مختلف به نقش مدیران و رهبران در بروز رفتارهای انحرافی و غیر کارکردی اشاره کرده اند (۱۱، ۱۲). نقش مدیران و رهبران در بروز رفتار زیرآب زنی از دو منظر قابل بحث است اول اینکه در این رفتار، شخص دوم (شخص اول زیرآب زن، شخص سوم قربانی) در بروز یا عدم بروز رفتار زیرآب زنی در سازمان مدیران هستند چراکه آنها مرجع دریافت گزارشات و تصمیم گیری هستند. دومین بحث به نقش الگویی مدیران در سازمان اشاره دارد چراکه اگر مدیران خود سعی در تخریب و تضعیف دیگران را داشته باشند و به نوعی خود برای رسیدن به پست و مقام بالاتر اقدام به زیرآب زنی کنند افراد زیر مجموعه این مدیران نیز از این رفتارها الگ و برداری می کنند و این رفتارها را تکرار خواهند کرد. همانگونه که یکی از محققان اشاره می کند رهبران و مدیران، از طریق رفتارهای قابل مشاهده خود حدود را برای پیروان خود تعیین می کند که این مهم باعث انتقال مفروضات و ارزش ها به دیگران شده و اثری همانند پیام های غیر رسمی خواهد داشت (۱۶). بنابراین جای تعجب ندارد که در سازمان هایی که رهبران آن یه ن گونه رفتارها (زیرآب زنی) را از خود نشان می دهند، نسبت به سازمان هایی که رهبران و مدیران آنها رفتار منطقی و اخلاقی بیشتری دارند، رفتارهای نامطلوب بیشتر اتفاق می افتد.

مقوله دوم در این مطالعه به پیامدهای رفتار زیرآب زنی اشاره دارد. پیامدهای شناخته شده در این مطالعه تا حدودی همراستا با سایر پیامدهایی است که محققان در مطالعات مختلف برای بروز رفتارهای انحرافی شناسایی گردیده اند. به عنوان مثال برخی محققین به سه پیامد نگرشی، سلامتی و بهزیستی و پیامدهای رفتاری سایش اجتماعی اشاره کرد اند که با عوامل شناخته شده در این مطالعه همراستا می باشد (۴). علاوه بر این برخی دیگر به هزینه های اجتماعی، آسیب های روحی و جسمی، انزوای طلبی، نارضایتی شغلی، هزینه های مالی، شکایات و غرامت ها و خدشه دار شدن شهرت به عنوان پیامدهای بدر رفتاری در سازمان اشاره کرده اند که بعضی از این پیامدها تا حدودی با نتایج بدست آمده در این مطالعه همپوشانی دارد (۱۷). برخی از پیامدهای شناخته شده رهبری غیر اخلاقی زهر آگین^{۱۵} نیز با نتایج این مطالعه همسو و همجهت می باشد (۱۱).

به محققان پیشنهاد می گردد تا مدل استخراج شده در این مطالعه را به صورت کمی مورد آزمون قرار داده و صحت روابط در نظر گرفته شده در مدل ارائه شده را بررسی نمایند. در نهایت باید بیان گردد با توجه به تلاش پژوهشگر در طی فرآیند گردآوری داده ها و ایجاد جوی صمیمانه، صادقانه و علمی در پیش و هنگام مصاحبه ها، این احتمال وجود دارد که برخی از مصاحبه شوندگان به ابراز آزادانه همه آنچه در دل دارند نپردازند و یکسری ملاحظات (شخصی - سازمانی) را در جلسات مصاحبه رعایت کنند. بنابراین خواسته یا ناخواسته به ریشه یابی و تحلیل عمیق و همه جانبه پدیده مورد مطالعه توسط مشارکت کنندگان پرداخته نشده باشد که این می تواند به عنوان یک محدودیت این مطالعه باشد.

10. Chernyak-Hai L, Tziner A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*; 30(1): 1-12.
11. Hadavi-Nejad M, Klovandi M. (2017). Investigating the consequences of unethical toxic leadership in organization. *Ethics in Science and Technology*; 12 (3): 121-131.
12. Van Fleet DD, Griffin RW. (2006). Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. *Journal of Managerial Psychology*; 21(8): 698-708.
13. Duffy MK, Scott KL, Shaw JD, Tepper BJ, Aquino K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*; 55(3): 643-666.
14. Kleinmann M, Klehe U C. (2010). Selling oneself: construct and criterion-related validity of impression management in structured interviews. *Human Performance*; 24(1): 29-46
15. Greenberg J, Baron RA. (2000). *Behavior in Organization*. USA: Rentichall. P.182-183
16. Lewine NC. (1995). *Leader-follower dysfunction: follower responses and organizational consequences* [Ph.D thesis]. USA: Temple University.
17. Vardi Y, Weitz E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Psychology Press; 85-123
2. Peterson DK. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*; 17(1): 47-61.
3. Harvey JB. (1989). Some thoughts about organizational backstabbing: Or, how come every time I get stabbed in the back my fingerprints are on the knife? *The Academy of Management Executive*; 3(4): 271-277.
4. Duffy MK, Ganster DC, Shaw JD, Johnson JL, Pagon M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; 101(1): 105-126.
5. Malone P, Hayes J. (2012). Backstabbing in organizations: Employees' perceptions of incidents, motives and communicative responses. *Communication Studies*; 63(2): 194-219.
6. Zinali P, Pour Ezzat A. (2012). The effects of unethical climate in working environment on organizational anti-citizenship behaviors. *Ethics in Science and Technology*; 6 (4): 32- 41 (in Persian)
7. Javadian Z, Golparvar M, Balali Dehkordi S. (2013). The models of preventing unethical behaviors and reinforcing organizational citizenship behaviors at workplaces. *Ethics in Science and Technology*; 8 (3): 68-79. (In Persian)
8. Fagbohunge BO, Akinbode GA, Ayodeji F. (2012). Organizational determinants of workplace deviant behaviours: An empirical analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*; 7(5): 207.
9. Salmani D, Radmand M. (2009). Evaluating the role of organization and management in appearing deviant workplace behaviors. *Iranian Public Administration*; 1(3): 68-79.(In Persian).