

استراتژی‌های تخریب مدیران توسط کارکنان در سازمان‌های دولتی

حسن دانایی‌فرد*، مهتاب همائی لطیف**، حمیدرضا خان‌محمدی***

چکیده

سازمان‌ها در پرتو مدیریت، عملکرد خود را رقم می‌زنند و نفس مدیریت در سایه وجود کارکنان، هستی پیدا می‌کند. با پذیرش این منطق تعامل مدیر و کارکنان شاه‌کلید قوام و دوام همه سازمان‌ها است. این مهم در سازمان‌های دولتی دوچندان می‌شود؛ اما رابطه بین مدیر و کارکنان همیشه مولد نیست و در زمینه تعارض بین مدیر و کارکنان، رفتارهای مخرب متنوعی ممکن است رخ دهد. با اتکا به نظریه تعارض رابطه‌ای، هدف این پژوهش احصای استراتژی‌های سازمان برای تخریب مدیران دولتی است. جامعه مورد مطالعه کارکنان بخش دولتی ایران و نمونه آن کارکنان «سازمان امور مالیاتی استان همدان» هستند. یافته‌ها نشان می‌دهد، نتیجه و تبلور چنین تنش و تعارضی در رفتارهای انحرافی به‌عنوان پدیده‌ای مخرب ظاهر می‌شود و کارکنان درصدد رفتار تلافی‌جویانه هستند و استراتژی‌هایی را برای تخریب مدیران خود به کار می‌گیرند؛ در این پژوهش با استفاده از روش تحلیلی داده‌بنیاد (کیفی) و سپس با بهره‌گیری از روش معادلات ساختاری (کمی) این استراتژی‌ها شناسایی شده و در سه مقوله استراتژی‌های تخریب اعتبار سازمانی، اعتبار اجتماعی و اعتبار حرفه‌ای مدیر طبقه‌بندی شده‌اند.

کلیدواژه‌ها: تعارض سازمانی؛ رفتارهای انحرافی؛ انحراف کاری؛ استراتژی‌های تخریب؛ رفتار سیاسی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۱/۰۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۱۰/۰۵.

* دانشیار، دانشگاه تربیت مدرس.

** دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران - پردیس فارابی (نویسنده مسئول).

E-mail: m.homaei@ut.ac.ir

*** دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران - پردیس فارابی.

۱. مقدمه

منابع انسانی هر سازمانی، عامل اصلی حیات آن سازمان است. مفهوم منابع انسانی مؤید این مطلب است که کارکنان منابعی کمیاب هستند و می‌توانند برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کنند؛ به عبارت دیگر سازمان منهای انسان به هیچ وجه توان غلبه بر مسائل و مقابله با آن‌ها و از طرف دیگر تحقق اهداف خود را نخواهد داشت. هر فردی که به سازمان می‌پیوندد، قابلیت‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و حتی در برخی موارد اعتبار خود را به سازمان می‌آورد که این موارد داده‌های آن فرد به سازمان است و انتظار دارد این داده‌ها با ستادهایی که سازمان به وی می‌دهد، جبران شود. از آنجاکه آورده‌های افراد مختلف به سازمان با هم فرق دارند، بدون شک خواسته‌ها و انتظارات آنان نیز از سازمان متفاوت است. از سوی دیگر تفاوت در ارزش‌ها، هنجارها، اعتقادات و خواسته‌ها و حتی اختلاف‌های شخصیتی به وجود این تفاوت‌ها و تضادها دامن می‌زنند. رقابت برای کسب قدرت و منافع هر چه بیشتر در سازمان، از جمله این خواسته‌ها است.

وجود این تفاوت‌ها و ناهمسانی‌ها در سازمان باعث می‌شود تعارض‌های مخرب شکل بگیرد و رفتارها و کنش‌هایی مشاهده شود که در نهایت به نفع سازمان نیستند. از جمله رفتارهای منفی که در سازمان وجود دارد می‌توان به رفتار ناهنجار کارمند^۱ (Robinson & Bennett, 1995)، رفتار ضداجتماعی^۲ (Giacalone & Greenberg, 1997)، بدرفتاری سازمانی^۳ (Vardi & Wiener, 1996)، رفتار ناکارآمد^۴ (Spector & Fox, 2002)، رفتار غیرکارکردی^۵ (Griffin & Collins, 1998) و پرخاش‌گری در سازمان^۶ (Spector, 2002) اشاره کرد.

انسان‌ها به تعارض به روش‌های مختلف پاسخ می‌دهند. در اغلب موارد درگیری (تعارض) بین مدیران و کارکنان در سکوت رخ می‌دهد. کارکنان احساسات و نگرش‌های خود را از تعارض با مدیران و سرپرستان مستقیم خود به صورت باز و آشکار نشان نمی‌دهند و ترجیح می‌دهند نگرانی‌ها و احساسات بد و منفی خود را با همکاران، دوستان و یا حتی خانواده مطرح کرده و یا به شکلی غیرمستقیم، زیرکانه و نامحسوس تلافی کنند. در این مواقع کارکنان با استفاده از هر ابزار و یا حربه‌ای به دنبال تخریب مدیران خود از جنبه‌های مختلف هستند تا به این وسیله به اهداف خود دست یابند و یا حداقل تخلیه روانی شوند. در چنین شرایطی است که رفتارهای مخرب^۷ و تهدیدکننده شکل می‌گیرند و وظیفه مدیران سازمان‌ها است که با درایت و تیزی از

-
1. Employee Deviance
 2. Antisocial Behavior
 3. Organizational Misbehavior
 4. Counterproductive Work Behavior
 5. Dysfunction Work Behavior
 6. Organization Aggression
 7. Destructive Behaviors

بروز چنین رفتارهایی جلوگیری کرده و آن‌ها را کنترل کنند. به‌ویژه در مواردی که این‌گونه رفتارها به‌طور مستقیم به نوع مدیریت، سبک رهبری و طرز رفتار و کیفیت ارتباط مدیر با زیردستان مرتبط می‌شود، نقش مدیران، اهمیت بیشتری می‌یابد.

در این مطالعه، پژوهشگر با رویکردی ترکیبی ابتدا درصدد شناسایی استراتژی‌هایی که کارکنان برای تخریب مدیران خود به‌کار می‌گیرند و سپس میزان استفاده و کاربرد این استراتژی‌ها توسط کارکنان «سازمان امور مالیاتی استان همدان» است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارکان کلیدی هر سازمان، افرادی هستند که در نقش کارکنان و مدیران سازمان ظاهر می‌شوند. روابط بین کارکنان و مدیران سرنوشت یک سازمان را رقم می‌زند. روابط سازنده و هدفمند به موفقیت و بهره‌وری سازمانی منجر شده و از سوی دیگر روابط ناسالم و نادرست بین کارکنان و همچنین کارکنان و مدیران، پیامدهای ناگوار و سنگینی برای سازمان و مجریان آن در پی خواهد داشت. ارتباطات ناسالم به ایجاد تضاد بین افراد سازمان منجر می‌شود (رابینز، ۱۹۹۷). این مسائل در قلمرو امور دولتی به تعارض و درنهایت به انحرافات سازمانی^۱ و رفتارهای انحرافی^۲ منجر می‌شود.

رفتار هر شخص، مجموعه‌ای از کنش‌ها و واکنش‌هایی است که در پاسخ به متغیرهای محیطی پیرامونش شکل می‌گیرد. همان‌طور که رفتارگراها معتقدند، کنش انسان‌ها بدون نیت نیست. شاید بتوان در نظر جامعه‌شناسان، شفاف‌ترین وجه معرف برای «کنش»^۳ را تفاوت آن با رفتار در نظر گرفت. رفتار، بر واکنش مکانیکی در برابر محرک‌ها دلالت دارد؛ حال آنکه اصطلاح کنش بر یک فراگرد فعالانه، خلاقانه و ذهنی دلالت می‌کند (ریتزر، ۱۳۸۷). وبر با تفکیک رفتار از کنش، وجه ممیز کنش را خودآگاه‌بودن آن می‌داند: «رفتار هنگامی کنش است که فاعل برای رفتار خویش معنایی می‌پذیرد» (آرون، ۱۳۸۷)؛ بنابراین کنش‌ها نتیجه نیت فرد هستند. نیاتی که در رفتار انسان تجلی می‌یابند و مسلماً این نیت همیشه رفتارهای مثبت و سالم را موجب نمی‌شوند و گاهی باعث بروز تعارضات و رفتار مخرب و همچنین رفتار سیاسی می‌شود که به دلیل اهمیت فراوانی که در اثربخشی سازمانی دارند به موضوع‌های مهم پژوهشی در حوزه مدیریت تبدیل شده‌اند. در ادامه به واکاوی برخی از این‌گونه رفتارها پرداخته می‌شود.

1. Organizational Deviance
2. Deviance Behavior
3. Action

تضاد و تعارض. تعارض^۱ در لغت به معانی دعوا، ستیزه، کشمکش، مشاجره و مجادله، اختلاف و ناسازگاری آمده است (حق‌شناس و همکاران، ۱۳۸۰). در اصطلاح مدیریت، تعارض عبارت است از: فراگردی که در آن یک طرف (فرد یا گروه) درمی‌یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه شده است. (رضائیان، ۱۳۸۷). مفاهیم ادراک یا آگاهی^۲، کمیابی^۳، مخالفت^۴ و بازدارندگی^۵ نشانگر ماهیت تعارض هستند و در به‌وجود آمدن تعارض، نقش اساسی دارند (رابینز، ۲۰۰۳).

به عقیده رابینز (۱۳۷۸)، کوتاه‌ترین تعریف از تعارض عدم‌توافق بین دو یا چند نفر است. از یک دیدگاه تعارض به دو نوع پایه‌ای و عاطفی تقسیم می‌شود. تعارض پایه‌ای، تعارضی است که غالباً به شکل عدم‌توافق اساسی بر سر اهداف کار و وسایل لازم برای انجام آن‌ها رخ می‌دهد. معمولاً افراد بر سر مسائلی از قبیل اهداف سازمانی و گروهی، تخصیص منابع، توزیع پاداش‌ها، خط‌مشی‌ها و روش‌های کار و تعیین وظایف با هم به توافق نمی‌رسند.

تعارض عاطفی مربوط به مسائل میان اشخاص است و از احساساتی مانند عصبانیت، عدم‌اطمینان، نفرت و ترس و نارضایتی و مواردی از این قبیل سرچشمه می‌گیرد. این تعارض با عنوان «برخورد شخصیت‌ها» معروف است. تعارض‌های عاطفی انرژی افراد را از بین می‌برد و آن‌ها را از اولویت‌های مهم کاری منحرف می‌سازد. ناراحت‌کننده‌ترین تعارض برای افراد تعارض در روابط مافوق-زیردست^۶ است.

تپر^۷ (۲۰۰۰)، ارتباط بین زیردستان و سرپرستان را یکی از منابع تعارض در محل کار دانسته است. بر اساس پژوهش وی و همکاران (۲۰۰۸)، ۱۵ درصد مسائل بین‌فردی کارکنان با توجه به سبک مدیریت ایجاد می‌شود. کارن جن^۸ (۱۹۹۴)، در جریان مطالعاتی، نتایج جالبی را در این زمینه ارائه داده است. ویژگی کلیدی این پژوهش‌ها این است که تعارض را به دو نوع مجزا تقسیم کرده است: تعارض وظیفه‌ای^۹ (کار) و تعارض رابطه‌ای^{۱۰}. با توجه به تعریف وی، تعارض وظیفه‌ای به درگیری در ایده‌ها، نظرها و تفاسیر در مورد حقایق در میان اعضای یک گروه اشاره دارد؛ درحالی‌که تعارض رابطه‌ای، اصطکاک عاطفی، درگیری‌های شخصیتی و مسائل موجود در میان اعضای گروه است.

-
1. Conflict
 2. Perception
 3. Scarcity
 4. Opposition
 5. Blockage
 6. Supervisor-subordinate
 7. Tepper
 8. Jehn, K. A
 9. Task Conflict
 10. Relationship Conflict

تعارض وظیفه‌ای، تعارض شناختی و تعارض ارتباطی، تعارض احساسی^۱ و یا عاطفی^۲ نیز نامیده می‌شود (Amason, 1996; Barki & Hartwick, 2004). نمونه‌هایی از تعارض‌های وظیفه‌ای عبارت‌اند از: تعارض در توزیع منابع سازمانی، عدم توافق بر سر فرایندها و روش‌ها، قضاوت در شرایط و یا تفسیر حقایق. از سوی دیگر نمونه‌هایی از تعارض رابطه‌ای در نگرش‌های بی‌ادبانه، نظرهای بدبینانه و نادیده گرفتن عمدی است (Jehn, 1995).

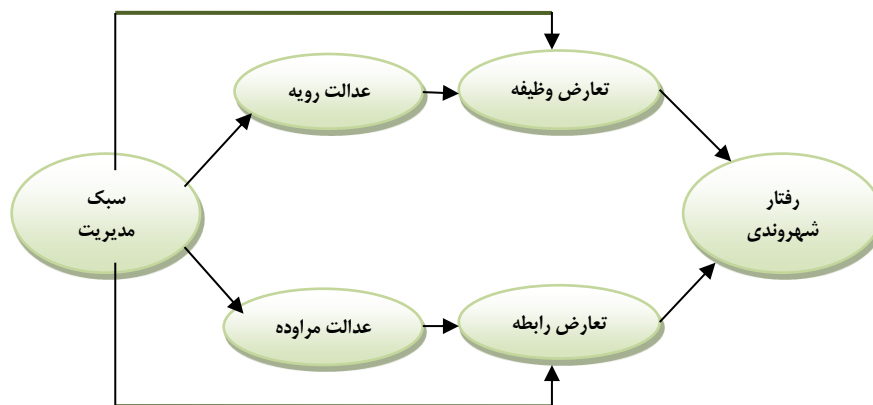
مهم‌ترین مسئله‌ای که جن (۱۹۹۵)، به آن اشاره می‌کند این است که تعارض کاری خوب و تعارض رابطه‌ای برای اثربخشی سازمان مضر است (Jehn & Mannix, 2001; Jehn, 1995). وی معتقد بود، تعارض وظیفه‌ای می‌تواند با ایجاد بحث و اختلاف نظر در مورد فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها، کیفیت تصمیم‌گیری افراد را افزایش دهد و سپس به اثربخشی سازمان کمک کند؛ درحالی‌که تعارض رابطه‌ای فقط مانع اثربخشی سازمانی می‌شود (Jehn, 1995). رابینز (۱۳۸۶)، دلیل اصلی همه تعارض‌ها را ارتباطات ضعیف می‌داند. تعارض رابطه‌ای زمانی که افراد از هم نفرت دارند و به یکدیگر اعتماد ندارند، مشهود می‌شود و با احساسات قوی منفی مانند خشم، سوءظن، رنجش و ناراحتی، سرخوردگی و خشم آگاهانه نسبت به یکدیگر همراه است (Simons & Peterson, 2000).

دِ درو و وینگارت^۳ (۲۰۰۳)، معتقدند که تعارض رابطه‌ای، زیان بیشتری نسبت به تعارض وظیفه‌ای دارد. آماسون و ساپینزا^۴ (۱۹۹۷)، نشان دادند تعارض در کار زمانی که به منافع افراد مربوط می‌شود، تعارض رابطه‌ای را تشدید می‌کند. این رفتارها اختیاری هستند؛ اما برای سازمان و اعضای آن مضرند و شامل رفتارهای ضداجتماعی^۵ (Giacalone & Greenberg, 1997)، تهاجم در محل کار^۶ (Neuman & Baron, 1997)، خشونت در محل کار^۷ (LeBlanc & Kelloway, 2003) و اغلب رفتارهای انحرافی^۸ معمول در محیط کار (Robinson & Bennett, 1995) هستند.

تعارض شخص با سرپرستش می‌تواند به‌طور کیفی در مفهوم و نتایج، متفاوت از تعارض وی با همکارش باشد. پژوهش‌های چوی^۹ (۲۰۱۲)، نشان داد، تعارض رابطه‌ای می‌تواند کارمندان را به اعضای بد سازمانی تبدیل کند. ممکن است کارکنان به عضوی غیرهمکار^{۱۰} و غیرسازنده^{۱۱}

-
1. Emotional Conflict
 2. Affective Conflict
 3. De Dreu & Weingart
 4. Amason & Sapienza
 5. Antisocial Behavior
 6. Workplace Aggression
 7. Workplace Violence
 8. Deviance Behavior
 9. Choi
 10. Uncooperative
 11. Counterproductive

تبدیل شوند (Choi, 2012). وی در پژوهش خود بیان می‌دارد مدیران، مآخذ بالقوه‌ای برای این‌گونه تعارضات هستند؛ مدیران می‌توانند با اتخاذ سبک‌های مدیریتی حساس به عواطف کارکنان، رفتارهای شهروندی کارکنان را افزایش و رفتارهای انحرافی آنان را کاهش دهند. وی در مدل خود نشان می‌دهد که نظارت تحقیرآمیز، احساس بی‌عدالتی را در فرد ایجاد می‌کند و موجب تعارض وظیفه‌ای و تعارض رابطه‌ای با مدیر می‌شود؛ به طوری که بی‌عدالتی رویه‌ای منجر به تعارض وظیفه‌ای و بی‌عدالتی مراوده‌ای منجر به تعارض رابطه‌ای می‌شود. او معتقد است تعارضات رابطه‌ای، اثربخشی سازمانی را با کاهش رفتار شهروندی^۱ (OBC) و همچنین با افزایش رفتارهای انحرافی^۲ (WDB)، بیشتر تهدید می‌کنند. مدل چوی، در شکل ۱، نشان داده شده است.



شکل ۱. ارتباط سبک مدیریت و ایجاد تعارضات (چوی، ۲۰۱۲)

همان‌طور که جن (۱۹۹۷) مشاهده کرد، کارکنان غالباً تعارض رابطه‌ای را به‌عنوان یک مسئله نگرشی یا برخورد شخصیتی توصیف می‌کنند. سبک توهین‌آمیز مدیران باعث وخامت روابط مدیران و زیردستانشان می‌شود (Tepper et al., 2007). احتمال دارد زیردستان چنین مدیرانی، کمتر به آن‌ها اعتماد کنند، آن‌ها را بپذیرند و از دستورالعمل‌های مدیریت استقبال کنند و به‌احتمال زیاد به دنبال رفتارهای تلافی‌جویانه^۳ به سمت مدیر هستند (Aquino et al., 2002; Duffy et al., 2001). رفتارهایی نظیر سرپیچی از فرمان مدیر^۴، به‌چالش کشیدن ایده‌های وی^۵ و تمسخر مدیر به‌طور ضمنی^۱ (Mitchell, M. S., & Ambrose, 2007)، چنین

1. Organizational Citizenship Behavior
2. Workplace Deviance Behavior
3. Retaliatory Behaviors
4. Disobeying Supervision
5. Openly challenging the idea

رفتارهای واکنشی به‌طور گسترده‌ای گزارش شده و به نام «عمل متقابل منفی»^۲ و یا «مقابله به مثل»^۳ در پژوهش‌های مربوط به عدالت بیان شده‌اند.

رفتار سیاسی^۴. افراد در جوامع مختلف، اعم از محیط‌های بزرگ و کوچک، همچون شهرها و سازمان‌ها، رفتارشان را در راستای اهداف و منافع شخصی خود تنظیم می‌کنند و در راستای رسیدن به آن‌ها از استراتژی‌ها و تاکتیک‌های خاصی بهره می‌جویند. برخی از این استراتژی‌ها، رفتارهای سیاسی و انحرافی را موجب می‌شوند. در دنیای امروز، نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتار سیاسی درون آن‌ها مطالعه کرد. تصور اینکه کارکنان تنها برای اهداف و مقاصد سازمان گام برمی‌دارند، بسیار خوش‌بینانه است. توزیع رفتارهای سیاسی در سطوح مختلف سازمان یکسان نیست، هرچند که امکان حذف چنین رفتارهایی در سازمان وجود دارد، اما آگاهی از نحوه بروز آن‌ها می‌تواند مدیران را در کاهش اثرات مخربش یاری دهد.

مایر و آلن^۵ (۱۹۷۷)، معتقدند که رفتار سیاسی عبارت است از: نفوذ در دیگران از طریق راه‌های غیرقانونی برای حصول نتایجی که مجاز و قانونی نیست؛ همچنین آن‌ها، سیاست‌شناسی^۶ سازمانی را استفاده از نفوذ برای دستیابی به هدف‌های غیرمشروع و یا هدف‌های مشروع از طریق ابزارهای نامشروع می‌دانند.

فریس^۷ و همکاران (۱۹۹۲)، معتقدند، سیاست‌شناسی سازمانی، رفتارهای استراتژیک است که برای حداکثر کردن منافع شخصی به کار می‌رود؛ بنابراین با هدف‌های گروهی و منافع سایر افراد در تعارض و تناقض است.

همان‌طور که عنوان شد، سیاست به توزیع مزایا و زیان‌ها در داخل سازمان توجه دارد که این مسئله شامل رفتارهای سیاسی متنوعی نظیر خودداری از دادن اطلاعات به تصمیم‌گیرندگان، شایعه‌پراکنی^۸، دادن اطلاعات محرمانه به افراد غیرمجاز^۹، طفره‌رفتن، پشتیبانی کردن و کمک به دیگران در سازمان برای منافع متقابل، سخنرانی و تبلیغات به نفع یا به زیان یک شخص مانند مدیر با یک تصمیم خاص است (فخیمی، ۱۳۸۳).

در هر سازمانی هر چقدر اعتماد میان کارکنان کمتر باشد، رفتار سیاسی شدت بیشتری خواهد یافت و افراد بیشتری دست به اقدامات نامشروع خواهند زد (Rama Rao, 2012). زمانی

1. Implicitly ridiculing the manager

2. Negative reciprocation

3. Retaliation

4. Political behavior

5. Meyer, J. P., Allen

6. Politics

7. Ferris

8. Spreading rumors

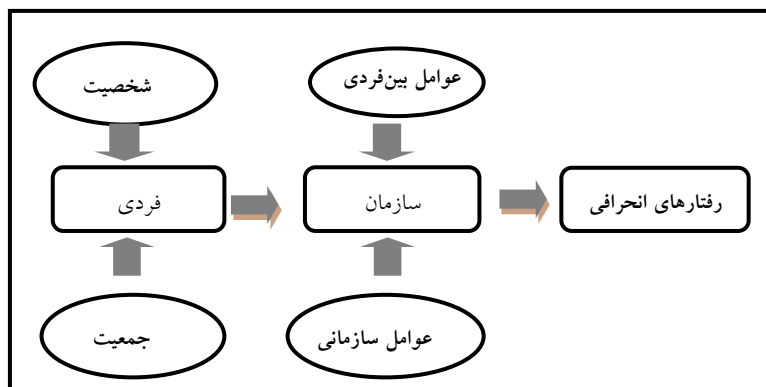
9. Discussed confidential company information with an unauthorized person

که این رفتارهای سیاسی در خلاف جهت نیل به اهداف و رسالت اصلی سازمان و یا تخریب اشخاص درون سازمان باشد، جنبه رفتار انحرافی به خود می‌گیرد. رفتارهای انحرافی به دلیل وقوع آن‌ها در محیط کاری به «رفتار انحرافی کاری»^۱ نیز معروف هستند.

رفتار انحرافی. رفتار انحرافی عبارت است از: رفتار ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض کرده و سلامتی سازمان^۲ و یا کارکنان آن و یا هر دو را تهدید می‌کند (Colbert, 2004). انحراف کاری، نوعی رفتار ارادی است و زمانی که کارکنان انگیزه‌ای برای تطبیق با انتظارات هنجاری سازمان خود ندارند، برای نقض این هنجارها برانگیخته می‌شوند. هنجارهای سازمانی، هنجارهایی هستند که قوانین سازمانی، آن‌ها را تعریف می‌کند و به‌عنوان استانداردهای کاری مطرح می‌شوند (Robinson & Bennett, 1995). بنا بر نظر این دو اندیشمند، رفتارهای انحرافی چه معطوف به افراد یک سازمان باشند و چه به خود سازمان، در اثر ناکامی حاصل از فشارهای سازمانی، نظیر فشارهای مالی، اجتماعی و شرایط کاری پدید می‌آیند و به‌عنوان یک واکنش تجربی در محل کار، درک می‌شوند. اگرچه مفهوم اصلی شامل هرگونه انحراف از هنجارهای سازمانی (اخلاقی و یا غیراخلاقی) محسوب می‌شود، همه صاحب‌نظران در مفهوم عملی آن به رفتارهای نامطلوب کارکنان اشاره دارند (Robinson & Bennett, 2000; Colbert et al., 2004; Griffin & Lopez, 2005).

واردی^۳ (۲۰۰۱)، معتقد است که اگر برای کارکنان فرصت فراهم شود به رفتارهای فرصت‌طلبانه (انحرافی) دست خواهند زد. وی سوءرفتار سازمانی را «هرگونه اقدام عمدی توسط اعضای سازمان که موجب سرپیچی و نقض هنجارهای مشترک سازمانی و ارزش‌های اصلی اجتماعی می‌شود» تعریف می‌کند. به‌طور معمول، WDB شامل هر دو رفتار نامطلوب شخصی و رفتارهای سازمانی مضر (کُندکاری^۴ و یا تخریب تجهیزات سازمان^۵) است. پترسون^۶ (۲۰۰۲)، عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی را شخصیت، عامل جمعیت‌شناختی، اجتماعی و بین‌شخصی و سازمانی معرفی می‌کند. در شکل ۲، این عوامل دیده می‌شوند.

-
1. Workplace Deviance
 2. Health Organization
 3. Vardi
 4. Working Slow
 5. Sabotaging Company Equipment
 6. Peterson



شکل ۲. عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی (Peterson, 2002)

انواع انحرافات کاری. مطالعات صورت گرفته در زمینه شناسایی انواع رفتارهای انحرافی، این رفتارها را به چند دسته مختلف طبقه بندی کرده است: از جمله انحراف فردی و سازمانی، انحراف سازنده، مخرب و انحراف تولیدی، مالی، سیاسی و تهاجم شخصی. نوع شناسی^۱ رفتارهای انحرافی کارکنان برای توسعه مطالعات سیستماتیک در این زمینه مفید است و ما را قادر می سازد که به نظریه جامعی در مورد آنها دست یابیم (Robinson & Bennett, 1995). مطالعات و پژوهش های اولیه رابینسون و بنت (۱۹۹۵)، از معروف ترین آنها است که این گونه رفتارها را در دو جهت کلی تقسیم کرده اند: رفتارهای انحرافی که هدایت شده و یا هدفمند به سوی سازمان هستند (انحراف سازمانی)^۲ و دیگری که اعضای سازمان را هدف قرار می دهد (انحراف بین فردی)^۳. طبق مدل این دو پژوهشگر رفتارهای انحرافی در چهار طبقه قرار گرفتند:

– انحراف تولیدی^۴: زمانی رخ می دهد که کارکنان استانداردهای کیفیت و کمیت در تولید خدمت یا محصول را نقض می کنند و می تواند باعث افزایش هزینه های تولید و کاهش در کنترل موجودی شود.

– انحراف سیاسی^۵: شامل رفتارهای بین فردی مضر می شود و به این علت به عنوان انحراف سیاسی برجسب گذاری شده است که در خلال مشارکت ها و تعاملات اجتماعی، دیگران را در نقطه ضعف شخصی و یا سیاسی قرار می دهد.

-
1. Typology
 2. Organizational Deviant
 3. Interpersonal Deviant
 4. Production Deviance
 5. Political Deviance

- انحراف مالی^۱: شامل کسب یا اتلاف اموال سازمان بدون تأیید آن است؛ نظیر دزدی و دست‌کاری در حساب‌های هزینه.
- تهاجم شخصی^۲: شامل خصومت و رفتارهای تجاوزکارانه نسبت به دیگران می‌شود که می‌تواند اعتبار سازمان را به خطر بیندازد و پیامدهای جدی منفی برای افراد موردنظر داشته باشد. در شکل ۳، این طبقه‌بندی‌ها نشان داده شده و نمونه‌هایی از هر طبقه ارائه شده است.



شکل ۳. نوع‌شناسی رفتارهای انحرافی کاری (رابینسون و بنت، ۱۹۹۵)

هرچند رفتارهای منحرف کاری بخشی از جامعه نرمال است، اما بعضی نگرش‌های مدیریتی باعث پرورش انحرافات در کارکنان بخش دولتی و خصوصی می‌شود و مدیران گاهی ناخودآگاه شرایطی را فراهم می‌آورند که به عمل انحرافی و سیاسی کارمندان منجر می‌شود (Onuoha, 2011).

جاستین آنوا^۳ (۲۰۱۱)، در نگاهی روان‌شناختانه به پدیده رفتارهای انحرافی و نگرش‌های مدیریتی، اعمال مدیریتی را منشأ این گونه رفتارها می‌داند.

1. Property Deviance
2. Personal Aggression
3. Justin Ikechukwu Onuoha

با توجه به تعریف‌های بالا از مفاهیم مورد توجه این پژوهش، از جمله تعارض، رفتارهای مخرب و انحرافی، رفتار سیاسی و غیره، به نظر می‌رسد که رفتارهای انحرافی و سیاسی در پرتو تعارض رابطه‌ای شکل می‌گیرند. در همه پژوهش‌هایی که به آن‌ها اشاره شد، نظریه پردازان تا حدود زیادی بر روابط علی بین این پدیده‌ها متفق‌القول هستند. بروز تعارض رابطه‌ای بین مدیر و زیردستانش از بسترهای بالقوه برای ایجاد رفتارهای مخربی است که درست در جهت تخریب مدیر شکل می‌گیرند و هدفمند می‌شوند. در ادامه و در قسمت تحلیل داده‌ها به توضیح و تبیین استراتژی‌های شناسایی شده در جهت تخریب مدیران که بر اساس مدل ارائه شده توسط رابینسون و بنت (۱۹۹۵)، در زمره رفتارهای سیاسی قرار می‌گیرند و یکی از چهار انحراف شناسایی شده توسط آن‌ها است، پرداخته می‌شود.

اهداف و سؤال‌های پژوهش

هدف پژوهش: احصای استراتژی‌هایی که کارکنان سازمان‌های دولتی برای تخریب مدیران به کار می‌گیرند.

سؤال‌های پژوهش عبارت‌اند از:

۱. کارکنان سازمان‌های دولتی برای تخریب مدیران خود از چه استراتژی‌هایی استفاده می‌کنند؟
۲. این استراتژی‌ها را در چه گروه‌هایی می‌توان طبقه‌بندی کرد؟

۳. روش‌شناسی پژوهش

روش اصلی به‌کاررفته در این پژوهش، روش ترکیبی است که ترکیبی از روش پژوهش کیفی و کمی بوده و در زمره آخرین جهت‌گیری روش‌شناختی در علوم اجتماعی - رفتاری معاصر قرار دارد (محمدپور، ۱۳۹۱).

در مرحله کیفی، پژوهشگر از پژوهش کیفی عام، یعنی اتکا به مصاحبه با کارکنان سازمان‌های دولتی بهره‌جسته و به‌منظور دستیابی به کدهای موردنظر با استفاده از روش تحلیل داده‌بنیاد^۱ به گردآوری داده‌های تجربی از طریق مصاحبه و تجزیه و تحلیل متنی پرداخته و پس از کدگذاری و دسته‌بندی (مقوله‌بندی) مفاهیم به‌دست‌آمده به چارچوب اولیه دست یافته است. در فاز کمی پژوهش برای انجام تحلیل‌های آماری به‌منظور آزمون داده‌های به‌دست‌آمده، از مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شد. در رویکرد مزبور، نخست با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روایی مدل‌های اندازه‌گیری بررسی و سپس از طریق تحلیل مسیر، داده‌ها با مدل‌های ساختاری برازش می‌شوند.

1. Grounded Theory

جامعه آماری و شیوه گردآوری داده‌ها. پیش‌تر در بخش روش‌شناسی ذکر شد که این پژوهش از نوع ترکیبی است و در مرحله نخست پژوهش برای شناسایی استراتژی‌هایی که در سازمان‌های دولتی توسط کارکنان به‌منظور تخریب مدیران خود به‌کار می‌روند و رواج دارد، از روش تحلیل داده‌بنیاد که روشی کیفی است و از ابزار مصاحبه باز استفاده شده است. به این منظور با ۵۰ نفر از کارکنان و مدیران میانی و پایه (مدیران غیرارشد) «سازمان امور مالیاتی استان همدان» مصاحبه شده و از آن‌ها خواسته شد تمامی استراتژی‌هایی را که در مورد فوق در طول چند سال سابقه خدمتشان (حداقل ۱۰ سال)، در سازمان خود و یا دیگر ارگان‌های دولتی مشاهده و یا تجربه کرده‌اند، فهرست کنند. پس از گردآوری نظرها، پژوهشگر با استفاده از روش کیفی تحلیل داده‌بنیاد به پالایش داده‌های گردآوری‌شده پرداخت؛ به این نحو که موارد تکراری حذف و مواردی که همپوشانی داشتند، ادغام شدند؛ سپس با نظرسنجی از خبرگان در کل ۳۳ استراتژی برای تخریب مدیران در سازمان‌های دولتی شناسایی شد. درنهایت با توجه به نوع هدف تخریب، این استراتژی‌ها بر اساس وجه اشتراکی که داشتند به سه دسته زیر طبقه‌بندی شدند که در جدول ۱، قابل‌ملاحظه است:

۱. تخریب اعتبار سازمانی مدیر؛
۲. تخریب اعتبار اجتماعی (شخصیت و یا آبروی شخصی)؛
۳. تخریب اعتبار حرفه‌ای و تخصصی مدیر.

جدول ۱. کدگذاری استراتژی‌ها

توضیح	استراتژی تخریب
در چنین مواردی فرد با ارسال شکوه‌نامه‌ها و گزارش‌هایی از مدیر خود به مراجع بالادست مثل وزارت‌خانه، رئیس کل سازمان و غیره نقاط ضعف و یا سوءمدیریت فرد موردنظر را بیان می‌کند.	تخریب مدیران در مراجع نظارتی
در این حالت فرد درصدد است که به نحوی با ایجاد مسائل حاشیه‌ای در فرایندهای سازمانی و یا برای شخص مدیر، وی را درگیر کند و از انجام و یا تمام‌کردن کار اصلی، بازدارد.	حاشیه‌سازی
پرونده‌سازی علیه مدیر، به‌ویژه در مسائل مالی و یا خواسته‌های مدیر، انجام می‌شود. در چنین موقعیت‌هایی فرد با بزرگ‌نمایی موضوع برای تخریب مدیر تلاش می‌کند. پرونده‌سازی‌های مالی به‌دلیل حساسیت بیشتر در جامعه، قدرت تخریب بیشتری دارند.	پرونده‌سازی
بزرگ‌نمایی اشتباهات کاری عمدی و سهوی مدیر و انعکاس و افشای آن به مجموعه بیرون از سازمان و داخل مجموعه.	بزرگ‌نمایی اشتباهات
کارمند تلاش می‌کند نگرش سیاسی مدیر را در مقابل جریان‌ات سیاسی مخالف برجسته کند.	پررنگ کردن نگرش سیاسی و خط فکری
ایجاد فضای مناسب و امن و تأمین منابع کافی و دردسترس برای انجام	ایجاد اختلاف و فضا‌سازی منفی

<p>کارها به شکل اثربخش و با حداکثر کارایی از وظایف هر مدیر در سازمان است. علاوه بر فضای فیزیکی وجود جو مناسب و آرام بدون احساس تنش و اختلاف هم برای رسیدن به اهداف سازمان لازم است. گاهی فرد تلاش می‌کند با ایجاد فضای ناامن و ایجاد اختلاف و تنش، محیطی ناامن به همراه عدم اطمینان فراهم آورد تا به نحوی اداره امور و کنترل جریان امور را از دست مدیر خارج سازد و باعث تضعیف وی در انجام وظایف و اداره امور شود.</p>	
<p>زمانی که شخص برای تخریب مدیر خود با مافوقان وی و یا سایر مدیران هم‌تراز وی همسو می‌شود و تشکیل ائتلاف می‌دهند. بیشتر زمانی این ائتلاف قابل شکل‌گیری است که کارمند از نوعی تعارض بین مدیر خود با هم‌ترازانش اطلاع دارد.</p>	همسویی و ائتلاف با دیگران علیه مدیر
<p>زمانی که فرد با پخش کردن و افشای اطلاعات مهم نظیر اطلاعات مالی و غیره از اقتدار و قدرت مدیر می‌کاهد.</p>	افشای اطلاعات دسته‌بندی شده و محرمانه
<p>مشارکت به معنی درگیر شدن ذهنی، عاطفی و عملی فرد در گروهی که او را برمی‌انگیزاند تا برای دستیابی به مقصود گروه و پذیرش مسئولیت حرکت کند. عدم مشارکت و یا مشارکت منفی زمانی رخ می‌دهد که فرد در رسیدن به این مقصود گروهی هیچ تلاشی نکند و یا در جهت منفی برای حرکت در جهتی معکوس تلاش کند.</p>	عدم مشارکت در امور و یا مشارکت منفی
<p>عدم پیروی عملی از اجرای دستورهای مقام‌های بالاتر در حدود وظایف اداری.</p>	سرپیچی از فرامین صادره توسط مدیر
<p>چنانچه کارمند با آگاهی و عمدتاً قوانین و مقررات مربوط به شغل خود را در مقام اجرا نادیده بگیرد تا در نهایت کار سازمان را زیر سؤال ببرد.</p>	نقص قوانین و مقررات مربوط
<p>ایجاد انجمن‌هایی در قالب گروه‌هایی پذیرفته شده و موجه در دستگاه و یا سازمان مثل انجمن‌ها، ستادها، شوراهای که از طریق آن‌ها به گونه‌ای به مدیر فشار می‌آورند. این فشارها می‌تواند اعمال خواسته‌های مشروع که از توان و آیا اختیار مدیر خارج است و یا خواسته‌های نامشروع (غیرقانونی) که در عرف سازمان و جامعه پذیرفته نیست، باشد.</p>	ایجاد گروه‌های غیررسمی برای تحت فشار قراردادن مدیر
<p>مقایسه مدیر با مدیران هم‌تراز وی و یا مدیران دستگاه‌های دیگر و بیان جملاتی به ظاهر ساده که دارای مضامین تخریب‌کننده‌ای برای مدیر هستند.</p>	قیاس کردن مدیر با سایر مدیران
<p>-</p>	نادیده گرفتن زحمات و تلاش‌های مدیر
<p>زمانی که فرد در مقابل مدیر (به‌ویژه در جلسه‌ها) یا در میان همکاران یا سایر اداره‌ها و حتی افراد غیراداری تصمیم‌های مدیر را زیر سؤال می‌برد و با ارائه مواردی این تصمیم‌ها را غیر کارشناسانه و غیراجرایی جلوه می‌دهد.</p>	زیر سؤال بردن تصمیم‌های مدیر
<p>-</p>	کاهش بهره‌وری به هر طریق ممکن
<p>زمانی که فرد با بیان صحبت‌هایی، همکاران خود را دلسرد می‌کند و باعث انگیزش منفی در آنان می‌شود. هدف فرد تخریب روحیه جهادی و انگیزه کاری به قصد کاهش بهره‌وری است.</p>	تشویق سایر همکاران برای کم‌کاری

در چنین مواردی فرد وانمود می‌کند که کار مراجعه‌کننده قابل‌انجام است؛ اما مدیر میل به همکاری ندارد (درواقع کار به شکل قانونی ممکن است قابل‌انجام نباشد). برای مثال جملاتی از این قبیل بیان می‌کند که «من می‌خواهم انجام دهم؛ اما مدیر موافق نیست و امضا نمی‌کند» و یا در مواردی با ارائه اطلاعات غلط ارباب‌رجوع را علیه مدیر می‌شورانند.	تخریب مدیر از طریق ارباب‌رجوع
برملا ساختن تخلف‌های اداری مدیر (سوءاستفاده از منابع دولتی توسط مدیر و غیره) بین همکاران (مجموعه درونی) یا خارج از اداره (مجموعه بیرونی)	افشای تخلفات
شایعه‌پراکنی و خبرسازی دروغ نسبت به مدیر و ایجاد ذهنیت منفی در سایرین.	تهمت‌زدن و افترا
برملا کردن مسائل خصوصی و خانوادگی و مشکلات غیرمرتبط با مسائل اداری و کاری برای تضعیف شخص مدیر.	افشای اسرار شخصی مدیر در سازمان
زمانی که فرد خود به‌طور مستقیم علیه مدیر کاری انجام نمی‌دهد؛ اما سایر زبردستان مدیر و یا همکاران خود را علیه مدیر تحریک می‌کند؛ درواقع شخص دیگران را در تخریب مدیر رهبری و هدایت می‌کند.	شورانندن سایرین علیه مدیر
-	تخریب مدیر در جلسه‌ها بدون حضور وی
مشغول کردن مدیر به مسائل و امور کوچک و فرعی به‌منظور ایجاد موانع در انجام به‌موقع و صحیح اداره امور سازمان.	ایجاد مشغله فکری - ذهنی برای مدیر
زمانی که کارمند برخلاف واقع عدم‌درک صحیح از خواسته‌های مدیر خود را ابراز می‌کند. فرد به‌خصوص در انجام کارهای حیاتی و حساس، ابتدا چنین وانمود می‌کند که متوجه درخواست مدیر خود شده و درنهایت با اقرار بر اینکه موضوع را چنان‌که باید متوجه نشده، کار و یا مأموریت خود را درست انجام نمی‌دهد. این استراتژی به‌ویژه زمانی به‌کار برده می‌شود که فرد مأموریت مهمی مثل شرکت در جلسه‌های وزارتخانه‌ای، دادن آمار، گرفتن بودجه و غیره دارد.	تجاهل در خواسته‌های مدیر
در چنین مواردی فرد ممکن است از بی‌اطلاعی و یا اعتماد مدیر به وی استفاده کند و به‌طور عمد اطلاعات کلیدی و حیاتی را از بین ببرد و یا تخریب کند و مدعی شود که به‌دلیل برخی مشکلات که ظاهراً تحت کنترل فرد نیست، مانند مشکلات سیستمی مثل ویروس‌ها، مشکل سخت یا نرم‌افزاری و غیره اطلاعات را از دست داده است. حتی ممکن است فرد با خراب کردن تجهیزات، دستگاه‌ها، تأسیسات و غیره خود را به هدفش نزدیک‌تر کند.	انهدام اطلاعات کلیدی و حیاتی موردنیاز مدیر
اطلاعات و آمار مهم‌ترین مبنای تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های هر مدیر محسوب می‌شوند. زمانی که فردی به‌طور عمد آمار و اطلاعات غلط به مدیر خود تحویل می‌دهد، به‌طور مستقیم پایه و اساس تصمیم‌گیری‌های مدیر را متزلزل می‌کند و درنهایت موجب زیرسؤال رفتن وی می‌شود.	ارائه اطلاعات غلط هنگام تصمیم‌گیری و یا برنامه‌ریزی
زمانی که کارمند تلاش می‌کند گزارش و یا آمار و اطلاعات کلیدی درخواست‌شده توسط مدیر را با تأخیر به وی تحویل دهد (گزارش دقیقه ۹۰) تا نتواند در وقت کافی و به‌موقع آن را مطالعه کرده و خود را آماده کند.	تعلل در ارائه گزارش‌ها در موعد مقرر

<p>تنظیم غلط گزارش‌ها از لحاظ رعایت استانداردها، مانند اینکه در یک گزارش کتبی از واحدهای مختلفی مانند ریال و تومان استفاده می‌کند و همچنین در گزارش‌ها و مکاتبات غلط‌های املائی، انشایی و نگارشی ایجاد می‌کند.</p>	
<p>طولانی کردن انجام اقدامات و دستورات مدیر از سوی کارمند برای ایجاد ذهنیت منفی از مدیر. کارمند در انجام وظایف مسلم اداری خود به‌طور عمدی مسامحه می‌کند؛ به‌نحوی که موجب تضییع حقوق اشخاص شود تا از این طریق مخالفت و عدم‌پیروی از دستورات مدیر را اثبات کند و در نهایت تأثیر منفی بر عملکرد سازمان بگذارد.</p>	<p>تعامل و تسامح در انجام وظایف محوله</p>
<p>—</p>	<p>انجام اقدامات خارج از برنامه‌های تدوین‌شده</p>
<p>یک مدیر در درجه اول باید یک کارشناس خبره در وظایف سازمان تحت‌امر خود باشد تا بتواند مسائل تخصصی حوزه کار خود را بشناسد و درک کند. اگر کارمندی که با مدیر خود در تعارض است احساس کند که مدیر تخصص کافی ندارد و یا فاقد اشراف لازم بر مسائل است و یا حداقل زمان کافی برای بررسی ندارد، فرد می‌تواند با دادن آمار و گزارش‌های غیرکارشناسانه به مدیر، برای ارائه به مراجع بالاتر، زمینه را برای تخریب وی فراهم سازد.</p>	<p>ارائه گزارش‌های غیرکارشناسانه و غیرتخصصی به مدیر</p>
<p>منظور از انحصاری کردن وظیفه و یا کار، استفاده از دانش و تخصص فردی در انجام کار محوله است؛ به‌طوری که سایر همکاران و مدیر از نحوه استفاده از دانش و تخصص و تجربه‌های به‌کارگرفته‌شده در انجام آن بی‌اطلاع باشند و از ارائه این دانش تخصصی و تجربه‌های به‌دست‌آمده به سایرین نیز امتناع شود.</p>	<p>انحصاری کردن وظیفه و وابسته کردن دیگران</p>
<p>در چنین مواردی فرد علی‌رغم اینکه دارای تخصص ویژه برای انجام کاری کارشناسانه و امور مربوط به خود است، از بروز مهارت‌های خود در انجام کار و یا حل مسئله و یا مشکل امتناع می‌ورزد.</p>	<p>عدم‌بروز توانمندی‌های تخصصی</p>

در شکل ۴، استراتژی‌های شناسایی‌شده در سه طبقه دسته‌بندی شده‌اند. این دسته‌بندی همان‌طور که قبلاً ذکر شد، با توجه به زمینه‌ای که استراتژی به‌کار گرفته می‌شود، انجام شده است.



شکل ۴. طبقه‌بندی استراتژی‌ها بر حسب هدف تخریب مدیر

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این پژوهش تحلیل داده‌ها در دو فاز کمی و کیفی انجام شد. در فاز کیفی به منظور دستیابی به کدهای (استراتژی‌ها) موردنظر با استفاده از روش تحلیلی داده‌بنیاد و مرور مبنایی نظری موجود، داده‌ها از طریق مصاحبه جمع‌آوری و سپس کدگذاری شد. کدهای به‌دست‌آمده بر اساس وجوه مشترک دسته‌بندی یا مقوله‌بندی شده و برای اعتبارسنجی در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان در حوزه مدیریت قرار گرفت. پس از اعتبارسنجی پرسشنامه و تأیید آن، پرسشنامه برای انجام فاز کمی آماده شد.

در فاز کمی پژوهش، پرسشنامه‌ها توسط ۵۰ نفر از کارکنان دولتی که در رده پایین و میانی سازمان مشغول به کار بودند، تکمیل شدند.

برای انجام تحلیل‌های آماری قسمت کمی پژوهش، الزاماً برای آزمون داده‌های به‌دست‌آمده، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. در رویکرد مزبور، نخست با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روایی مدل‌های اندازه‌گیری بررسی و سپس از طریق تحلیل مسیر، داده‌ها به مدل‌های ساختاری برازش می‌شوند. این پژوهش، ۳ پارامتر اندازه‌گیری دارد:

الف) استراتژی‌هایی که در جهت تخریب اعتبار سازمانی مدیر هدفمند شده‌اند. این دسته شامل استراتژی‌هایی می‌شوند که اقتدار مدیریت^۱ را تخریب می‌کند؛

ب) استراتژی‌هایی که مستقیماً اعتبار اجتماعی و یا شخصیت و آبروی شخصی^۲ مدیر را نشانه می‌روند؛

ج) استراتژی‌هایی که اعتبار حرفه‌ای و تخصصی مدیر را تخریب می‌کنند. این گونه استراتژی‌ها زمانی به کار می‌روند که هدف تخریب اعتبار تخصصی و دانش مدیر و به عبارت بهتر صلاحیت و شایستگی^۳ مدیر از لحاظ فنی است.

یکی از ملاحظات مهم در شکل‌دهی پژوهش‌ها با کاربرد مدل معادلات ساختاری، مشخص کردن هدف یا سؤال پژوهش است؛ به‌طوری‌که بتوان مناسب‌ترین پاسخ را از طریق بهره‌گیری از این دسته از تکنیک‌های آماری فراهم آورد. سؤال اصلی مطالعه این خواهد بود که آیا مدل در آن جامعه از نظر آماری حمایت می‌شود؟

وقتی حجم نمونه برابر با ۵۰ تا ۲۰۰ باشد، مجذور کای، یک شاخص مناسب برای برازندگی است. سایر شاخص‌ها نیز می‌تواند نشان‌دهنده برازش مدل باشد. جدول ۲، نتایج مدل و بازه‌های موردقبول برای تأیید یک مدل خوب را نشان می‌دهد. بر اساس جدول ۲، نتایج و مقادیر شاخص‌ها نشان‌دهنده تأیید قوی مدل این پژوهش هستند. در جدول ۳، نیز ضرایب استاندارد شده متغیرها ارائه شده است.

1. Authority
2. Prestige
3. Competency

جدول ۲. بررسی معناداری مدل

مدل‌ها	χ^2	نشان دهنده تأیید مدل (است)	P	مقادیر کمتر از ۰/۰۵ را تأیید می‌کند)	CMIN/F	مقادیر بین ۱ تا ۵ مدل را تأیید می‌کند)	مساوی ۴/۴ مدل را تأیید می‌کند)	مقادیر بزرگ‌تر و مساوی ۴/۴ مدل را تأیید می‌کند)	CFI	مقادیر بزرگ‌تر و مساوی ۰/۴ مدل را تأیید می‌کند)	نشان برازش ضعیف (مقادیر بیشتر از ۰/۱)	RMSEA
مدل ۱	۹۹۰/۶۶۱	۰/۰	۲/۰۱	۰/۴۲۹	۰/۴۹۴	۰/۴۳۴	۰/۰۰۰					

جدول ۳. ضرایب مسیر استاندارد شده اثرات مستقیم متغیرهای مدل مفهومی

گزینه‌ها	تخمین	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری
تشویق سایر همکاران برای کم‌کاری	۲/۹۰۲	۰/۲۰۶	۱۴/۱۲۰	۰/۰۰
کاهش بهره‌وری به هر طریق ممکن	۳/۱۹۵	۰/۱۴۵	۲۲/۰۹۸	۰/۰۰
زیر سؤال بردن تصمیم‌های مدیر	۴/۹۵۱	۱/۲۵۶	۳/۹۴۳	۰/۰۰
نادیده گرفتن زحمات و تلاش‌های مدیر	۳/۶۲۲	۰/۱۴۵	۲۴/۹۱۲	۰/۰۰
قیاس کردن مدیر با سایر مدیران	۳/۸۲۹	۰/۱۳۰	۲۹/۴۷۵	۰/۰۰
ایجاد گروه‌های غیررسمی برای تحت فشار قراردادن مدیر	۳/۱۲۲	۰/۱۸۸	۱۶/۵۸۳	۰/۰۰
نقص قوانین و مقررات مربوط	۲/۷۵۶	۰/۱۹۶	۱۴/۰۳۱	۰/۰۰
سرپیچی از فرامین صادره توسط مدیر	۲/۹۵۱	۰/۱۶۳	۱۸/۰۷۸	۰/۰۰
عدم مشارکت در امور و یا مشارکت منفی	۳/۲۲۰	۰/۱۶۲	۱۹/۹۲۲	۰/۰۰
افشای اطلاعات دسته‌بندی شده و محرمانه	۲/۹۲۷	۰/۱۷۹	۱۶/۳۵۱	۰/۰۰
همسویی و ائتلاف با دیگران علیه مدیر	۳/۳۶۶	۰/۱۳۴	۲۵/۱۴۷	۰/۰۰
ایجاد ائتلاف و فضا سازی منفی	۳/۱۴۶	۰/۱۶۵	۱۹/۰۱۱	۰/۰۰
پررنگ کردن نگرش سیاسی	۳/۳۴۱	۰/۱۵۸	۲۱/۱۲۴	۰/۰۰
بزرگ‌نمایی اشتباهات	۳/۸۷۸	۰/۱۵۷	۲۴/۷۶۷	۰/۰۰
پرونده سازی برای مدیر	۳/۷۳۲	۰/۱۶۷	۱۶/۳۳۹	۰/۰۰
حاشیه سازی کاری برای مدیر	۳/۶۱۰	۰/۱۵۱	۲۳/۸۴۴	۰/۰۰
تخریب مدیران در مراجع نظارتی	۳/۰۷۳	۰/۱۶۱	۱۹/۰۷۰	۰/۰۰
تخریب مدیر در جلسه‌ها بدون حضور وی	۳/۰۷۳	۰/۱۸۲	۱۶/۸۵۳	۰/۰۰
شورانندن سایرین علیه مدیر	۳/۰۹۸	۰/۱۶۳	۱۹/۰۲۸	۰/۰۰
افشای اسرار شخصی مدیر در سازمان	۳/۲۶۸	۰/۱۸۸	۱۷/۴۱۱	۰/۰۰
تهمت زدن و افترا زدن به مدیر	۳/۱۴۶	۰/۱۸۰	۱۷/۵۲۱	۰/۰۰
افشای تخلف‌های مدیر در سازمان	۳/۶۸۳	۰/۱۵۸	۲۳/۳۸۰	۰/۰۰
تخریب مدیر از طریق ارباب رجوع	۳/۴۳۹	۰/۱۶۴	۲۱/۰۲۰	۰/۰۰
عدم بروز توانمندی‌های تخصصی	۳/۷۵۶	۰/۱۶۳	۲۳/۰۹۹	۰/۰۰
انحصاری کردن وظیفه	۳/۹۵۱	۰/۱۵۶	۲۵/۳۸۸	۰/۰۰
ارائه گزارش‌های غیر کارشناسانه و غیر تخصصی به مدیر	۲/۹۲۷	۰/۱۶۱	۱۸/۱۶۲	۰/۰۰

انجام اقدامات خارج از برنامه‌های تدوین شده توسط مدیر	۳/۲۲۰	۰/۱۵۸	۲۰/۴۰۲	۰/۰۰
تعطل و تسامح در انجام وظایف محوله	۳/۴۱۵	۰/۱۲۱	۲۸/۳۱۹	۰/۰۰
تعطل در ارائه گزارش‌ها در موعد مقرر	۳/۵۱۲	۰/۱۴۰	۲۵/۱۰۵	۰/۰۰
ارائه اطلاعات غلط هنگام تصمیم‌گیری و یا برنامه‌ریزی	۳/۰۹۸	۰/۱۶۶	۱۸/۶۱۶	۰/۰۰
انهدام اطلاعات کلیدی و حیاتی موردنیاز مدیر	۲/۸۵۴	۰/۱۷۳	۱۶/۵۲۶	۰/۰۰
تجاهل در خواسته‌های مدیر	۳/۰۹۸	۰/۱۲۹	۲۳/۹۲۷	۰/۰۰
ایجاد مشغله فکری - ذهنی برای مدیر	۳/۰۹۸	۰/۱۵۹	۱۹/۴۹۰	۰/۰۰

معناداری هر یک از بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۹ درصد ($P < 0/01$) مؤید روایی همگرایی هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری بود. با توجه به ضرایب رگرسیونی محاسبه‌شده، در دسته استراتژی‌هایی تخریب به‌منظور اعتبار سازمانی مدیر، بیشترین تأثیر متعلق به زیرسؤال بردن تصمیم‌های مدیر و کمترین تأثیر متعلق به پرونده‌سازی برای مدیر است. در دسته استراتژی‌هایی تخریب اعتبار اجتماعی و یا شخصیت و آبروی شخصی مدیر، بیشترین تأثیر، افشای تخلفات مدیر در سازمان و کمترین تأثیر، شوراندن سایرین علیه مدیر است. در دسته استراتژی‌هایی تخریب اعتبار حرفه‌ای و تخصصی مدیر، بیشترین تأثیر، انحصاری کردن وظیفه و کمترین تأثیر، ایجاد مشغله فکری - ذهنی برای مدیر، تجاهل در خواسته‌های مدیر، ارائه اطلاعات غلط و نادرست هنگام تصمیم‌گیری و یا برنامه‌ریزی بوده‌اند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از بررسی مبانی نظری و پژوهش‌ها در زمینه تعارض سازمانی چنین استنباط می‌شود: تعارض منازعه‌ای است ذهنی که از برخورد انگیزه‌ها، ارزش‌ها، خواسته‌ها و اهداف متضاد افراد در سازمان شکل می‌گیرد. وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض در سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر کرده است. وجود تعارض در سازمان‌ها، باعث بروز مسائل و اختلالاتی در نظام عملکرد سازمان خواهد شد. این اختلال زمانی پررنگ‌تر و وخیم‌تر می‌شود که جنس تعارض از نوع رابطه‌ای و یا عاطفی باشد. جن^۱ (۱۹۹۵)، معتقد است تعارض رابطه‌ای برای سازمان مضر بوده و برای سلامت روانی افراد مضرتر از تعارض وظیفه‌ای است؛ چراکه باعث واکنش و تنش شدید عاطفی در افراد می‌شود. در چنین شرایطی است که رفتارهای تلافی‌جویانه، مخرب و انحرافی شکل می‌گیرند که در این پژوهش به‌عنوان استراتژی‌های تخریب از آن‌ها نام برده شده است. در پژوهش حاضر، پژوهشگران به دنبال شناسایی برخی از پیامدهای انگیزشی بودند که در رفتارهای خاص کارکنان نمایان می‌شوند؛

یعنی رفتارهای تخریبی علیه مدیران سازمان‌های دولتی که غالباً در پرتو تعارض رابطه‌ای شکل می‌گیرند. رفتارهای انحرافی و یا مخربی که دلایل زیاد و مختلفی برای پیدایش آن‌ها وجود دارد، مانند احساس تعلق پایین که به گفته آکینو^۱ (۲۰۰۷)، در جریان تبدلات نامطلوب بین سرپرست و اعضای سازمان رخ می‌دهد. این‌گونه شرایط بستری را فراهم می‌آورد که رفتارهای انحرافی به صورت هدفمند و به شکل خاصی مدیر سازمان را نشانه روند.

با توجه به نتایج و تحلیل‌های انجام‌گرفته، ۳۳ رفتار تخریبی (تاکتیک یا استراتژی) شناسایی شد که در جدول ۱، ذکر شده‌اند. همه استراتژی‌های تخریب شناسایی‌شده که از مصاحبه‌های باز گردآوری‌شده بودند، مطابق جدول ۳، تأیید شدند. این استراتژی‌ها در زمره رفتارهای مخرب قرار می‌گیرند؛ زیرا مطابق با تعریفی که بسیاری از پژوهشگران رفتار سازمانی از جمله کالبرت (۲۰۰۴)، از این‌گونه رفتارها دارند، پیامد آن‌ها باعث به‌خطرافتادن سلامت سازمان، کارکنان و یا هر دو خواهد شد.

با توجه به هدفی که اشخاص از کاربرد هر یک از این استراتژی‌ها داشتند، این استراتژی‌ها به سه مقوله استراتژی‌های تخریب اعتبار سازمانی، اعتبار اجتماعی و اعتبار حرفه‌ای یا تخصصی مدیر تقسیم‌بندی شدند. به بعضی از این استراتژی‌های شناسایی‌شده در پژوهش‌های پیشین با موضوع رفتارهای انحرافی نیز اشاره شده است. از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به مطالعات رابینسون و بنت (۱۹۹۵) و استوارت، بینگ و دیویسون^۲ (۲۰۰۹)، اشاره کرد. رابینسون و بنت (۱۹۹۵)، این رفتارها را در دو دسته هدفمند به سوی سازمان (انحراف سازمانی)^۳ و هدفمند به سوی افراد (انحراف بین‌فردی)^۴ تقسیم‌بندی کردند که به نظر می‌رسد استراتژی‌های تخریب مدیران را می‌توان در دسته دوم قرار داد.

در جدول ۲، بار عاملی هر یک از استراتژی‌ها، نشان‌دهنده درجه و یا میزان مرسوم بودن آن‌ها در سازمان‌های دولتی است و به نوعی در هر یک از سه گروه اهمیت عوامل با توجه به وزن آن‌ها و در نتیجه اولویت آن‌ها قابل مشاهده است. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رفتارهای انحرافی و مخرب در جهت تخریب مدیران سازمان‌های دولتی در کشور به شکل متنوعی شایع است؛ هرچند با توجه به تنوع سازمان‌ها و مأموریت‌هایشان، فرهنگ‌ها و جو حاکم اداری در هر منطقه و سایر شرایطی که جای بررسی دارد، نوع این‌گونه رفتارها و میزان به‌کارگیری آن‌ها نیز با هم فرق دارند. مطابق نتایج این بررسی، برخی از این رفتارها به دلیل کثرت به‌کارگیری، یک رفتار و یا شگرد معمول در ادارهای دولتی ایران محسوب می‌شوند. برای مثال، به استناد نتایج برخی از تحلیل‌های آماری این پژوهش، می‌توان به افشای تخلفات و یا اسرار شخصی

1. Aquino
2. Stewart, Bing, & Davison
3. Organizational Deviant
4. Interpersonal Deviant

(زیرآب‌زنی) مدیران و مقامات مسئول در عرصه دولتی اشاره کرد؛ بنابراین لازم است مدیران برای کاهش این‌گونه رفتارها و ایجاد فضایی سالم در سازمان خود، نسبت به شرایط دقیق‌تر و حساس‌تر شوند و با شناسایی عوامل و بسترهای پدیدآورنده این‌گونه رفتارها، در کاهش و یا به حداقل رساندن آن‌ها به شکلی آگاهانه اقدام کنند.

این پژوهش مانند سایر پژوهش‌ها، دارای محدودیت‌هایی بود. نخست، از آنجاکه پژوهش به دنبال گونه‌شناسی رفتارها بود، طرح مطالعه روابط علی و معلولی را نشان نمی‌دهد؛ همچنین با توجه به نوع موضوع و استفاده از پرسشنامه باز برای گردآوری داده‌ها، خیلی از کارکنان در تکمیل پرسشنامه‌ها همکاری لازم را نداشتند و به علت بار منفی عنوان پژوهش که «استراتژی‌های تخریب کارکنان علیه مدیران سازمان‌های دولتی» بود، بعضی از کارکنان این سازمان‌ها را در همکاری با پژوهشگران دچار تردید می‌کرد. پژوهش‌های آتی می‌توانند طرحی برای مشخص کردن روابط علی این پدیده ارائه کنند؛ همچنین مطالعه‌ای خاص می‌تواند به دنبال شناسایی عوامل و شرایط ایجادکننده این‌گونه رفتارها در سطح فرد و سازمان انجام شود.

منابع

۱. آرون، ریمون (۱۳۸۷). *مراحل اساسی سیر اندیشه در جامعه‌شناسی*. ترجمه باقر پرهام، تهران، علمی و فرهنگی.
۲. رایبیز، استیفن (۱۹۹۷). *مبانی رفتار سازمانی*. مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (۱۳۷۸). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. حق‌شناس، علی‌محمد؛ سامعی، حسین و انتخابی، نرگس (۱۳۸۰). *فرهنگ معاصر هزاره*. تهران، فرهنگ معاصر.
۴. دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۶). *همسازی پژوهش‌های کمی و کیفی: تأملی بر استراتژی پژوهش ترکیبی*. *روش‌شناسی علوم انسانی*، شماره ۵۳، ۶۷-۳۵.
۵. رضائیان، علی (۱۳۸۷). *مدیریت تعارض و مذاکره*. تهران، سمت، چاپ سوم.
۶. ریتزر، جورج (۱۳۸۷). *نظریه جامعه‌شناسی در دوران معاصر*. ترجمه محسن ثلاثی، تهران، علمی.
۷. سالاریه، نورا (۱۳۸۹). *موشکافی ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی: طراحی و اعتبار سنجی یک سنجه پژوهشی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس، به راهنمایی حسن دانایی‌فرد.
۸. فخمی، فرزاد (۱۳۸۳). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران، نشر هستان.
۹. محمدپور، احمد؛ صادقی، رسول و رضایی، مهدی (۱۳۸۹). *روش‌های تحقیق ترکیبی به‌عنوان سومین جنبش روش‌شناختی: مبانی نظری و اصول عملی*. فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۱(۲)، ۷۷-۱۰۰.
10. Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
11. Amason, A. C., & Sapienza, H. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516.
12. Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 52-59.
13. Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244.
14. Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
15. Choi, S. (2012). Task and relationship conflict subordinate and supervisor's relations: interaction effects of justice perception and emotion management. The E. J. Ourso College of Business through the Rucks Department of Management.
16. Colbert, A. E., Mount M. K., Harter J. K., Witt, L. A., Barrick, M. R. (2004). Interactive Effects of Personality and Perception of the Work Situation on Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599-609.
17. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.

18. Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
19. Fagbohungebe, B. O., Akinbode, G. A., Ayodeji, F. (2012). Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 207-221.
20. Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992). Perception of organizational politics, *Journal of management*, 18, 93- 116.
21. Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (Eds.) (1997). Antisocial behavior in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
22. Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2).
23. Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). Bad behavior in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
24. Griffin, R.W., A. O'Leary-Kelly & J. Collins. (1998). Dysfunctional work behavior in organizations. In C.L. Cooper and D.M. Rousseau (Eds.) *Trends in organizational behavior*. Volume 5. John Wiley & Sons.
25. Ikechukwu Onuoha, J. (2011). Managerial Attitudes and Workplace Deviance: A Psycho-Sociological Perspective. *ABSU Journal of Arts Management, Education, Law and Social Science*, 1(1), 149-161.
26. Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
27. Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
28. Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
29. Jehn, K. A., Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
30. LeBlanc, M. M., & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 444-453.
31. Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
32. Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal Manage*, 22(2), 133-154.
33. Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
34. Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. *Antisocial behavior in organizations*, 37-67.
35. Onuoha, Justin Ikechukwu. (2011). Managerial Attitudes and Workplace Deviance: A Psycho-Sociological Perspective. *ABSU Journal of Arts, Management, Education, Law and Social Sciences*, 1(1), 149-161.
36. Peterson, D. K. (2002). Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.

37. Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
38. Rama Rao VS. (2012). Factors contributing to political behavior. <http://www.citeman.com/3729factors-contributing-to-political-behavior.html>
39. Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
40. Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intergroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
41. Spector P. E.; Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior, *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
42. Stewart, S. M., Bing, M. N., Davison. H. K., Woehr, D. J., McIntyre. M. D. (2009). RESEARCH REPORTS in the Eyes of the Beholder: A Non-Self-Report Measure of Workplace Deviance, *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 207-215.
43. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
44. Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50, 1169-1180.
45. Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 325-337.
46. Vardi, Y. & Y. Wiener (1996) Misbehavior in organization: A motivational framework *Organizational Science*, 7, 151-165.