

## Introducing a Model of Dark Sides of the Organization Based on the Theory of Social Interactionism in the Higher Education System

Roya Dashti <sup>1</sup>, Esmail Assadi <sup>2</sup>, Rashid Zolfaghari Zaferani <sup>3</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Dark sides of the organization are integral parts of any organization and encompass all aspects of the organization. The theory of social interactionism also examines the behaviors and interactions of human beings in social life. Accordingly, the purpose of this study is to present a model of the dark sides of the organization in the higher education system based on the theory of social interaction.

**Methodology:** This research is applied in terms of type, developmental in terms of purpose, descriptive-exploratory in terms of implementation method, and qualitative in terms of data type. The sample of participants in the study included 15 scientific experts in the field of higher education management in Fars Province who were selected by purposive sampling. Data were collected using interview tools. The interviews continued until the theoretical saturation stage was reached after 12 interviews. Data were analyzed using the foundation data theorizing approach in three stages of open, axial, and selective coding.

**Findings:** 118 concepts of open source interviews were classified into 24 sub-categories and 12 main categories, which were placed in a paradigm model in the form of six main categories: causal conditions (organizational causes and individual causes), background (internal and external environment), interventionist (employee characteristics and managerial characteristics), central phenomenon (dark sides of organization), strategies (individual development strategies and organizational level strategies) and consequences (individual, organizational, and social consequences). The model deeply describes the dark sides of the organization in the higher education system based on the theory of social interaction.

**Conclusion:** Understanding the influential factors, strategies, and consequences of the dark sides of the organization in the higher education system using the proposed model can help policy makers, planners, and agents of the higher education system to manage this phenomenon.

**Keywords:** Dark sides of organization, Social interaction theory, Higher education system

**Citation:** Dashti, Roya, Assadi, Esmail and Zolfaghari Zaferani, Rashid (2022). Introducing a model of dark sides of the organization based on the theory of social interactionism in the higher education system. *Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 77-106. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.150418>

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Management, Faculty of Educational Sciences and Management, Rudehen Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: [dashti.roya@gmail.com](mailto:dashti.roya@gmail.com)
2. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran. E-mail: [esmaeil.asadi@gmail.com](mailto:esmaeil.asadi@gmail.com)
3. Associate Prof., Department of Educational Sciences and Management, Faculty of Management, Rudehen Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: [rashid\\_zo@yahoo.com](mailto:rashid_zo@yahoo.com)

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management  
*Journal of Human Resource Studies*, 2022, Spring, Vol, 12, No, 1, 77-106

DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.150418>

Corresponding Author: Roya Dashti

Received: August 22, 2021; Received in revised form: December 18, 2021

Accepted: January 01, 2022; Published online: May 29, 2022

Article Type: Research-based

E.ISSN: 2783-0624

<http://www.jhrs.ir/>

© Authors



## ارائه مدل جنبه‌های تاریک سازمان مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی در نظام آموزش عالی

رویا دشتی<sup>۱</sup>، اسماعیل اسدی<sup>۲</sup>، رشید ذوالفقاری زعفرانی<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** جنبه‌های تاریک سازمانی، بخش جدایی‌ناپذیری از هر سازمان است و تمام جنبه‌های سازمان را دربرمی‌گیرد. نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی نیز به بررسی رفتارها و تعاملات انسان‌ها در زندگی اجتماعی می‌پردازد. بر این اساس، هدف این پژوهش ارائه مدل جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی، مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی است.

**روش‌شناسی:** نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای، از لحاظ روش اجرا توصیفی - اکتشافی و از لحاظ نوع داده‌ها کیفی محسوب می‌شود. نمونه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ۱۵ نفر از خبرگان علمی و صاحب‌نظران حوزه مدیریت آموزش عالی استان فارس بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با ابزار مصاحبه انجام شد. مصاحبه‌ها تا زمان دستیابی به مرحله اشباع نظری ادامه یافت و این اشباع بعد از ۱۲ مصاحبه به دست آمد. داده‌ها نیز با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** تعداد ۱۱۸ مفهوم از کدهای باز مصاحبه‌ها در قالب ۲۴ مقوله فرعی و ۱۲ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند که به صورت مدل پارادایمی در قالب شش طبقه اصلی قرار گرفتند که عبارت‌اند از: شرایط علی (علل سازمانی و علل فردی)، زمینه‌ای (محیط درون‌سازمانی و محیط برون‌سازمانی)، مداخله‌گر (ویژگی‌های کارکنان و ویژگی‌های مدیران)، پدیده محوری (جنبه‌های تاریک سازمانی)، راهبردها (راهبردهای توسعه فردی و راهبردهای سطح سازمانی) و پیامدها (پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی). مدل به دست آمده، جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی را به صورت عمیق و غنی توصیف می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** شناخت عوامل اثرگذار، راهبردها و پیامدهای جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی با استفاده از مدل پیشنهادی می‌تواند به سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و کارگزاران نظام آموزش عالی در مدیریت این پدیده کمک کند.

**کلیدواژه‌ها:** جنبه‌های تاریک سازمان، نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی، نظام آموزش عالی

**استناد:** دشتی، رویا، اسدی، اسماعیل و ذوالفقاری زعفرانی، رشید (۱۴۰۱). ارائه مدل جنبه‌های تاریک سازمان مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی در نظام آموزش عالی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۱)، ۷۷-۱۰۶.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم تربیتی و مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: dashti.roya@ymail.com
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: esmaeil.asadi@gmail.com
۳. دانشیار، گروه علوم تربیتی و مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: rashid\_zo@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2022.150418>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

نویسنده مسئول: رویا دشتی

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، بهار، دوره ۱۲، شماره ۱، ص. ۷۷-۱۰۶

دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۷، بازنگری: ۱۴۰۰/۰۵/۳۱

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۱

نوع مقاله: پژوهشی

انتشار: ۱۴۰۱/۰۳/۸

© نویسندگان

## مقدمه

هر سیستم اجتماعی ممکن است به نوعی بیماری پاتولوژیک مبتلا باشد. در وضعیت عادی نیز امکان بروز بیماری در این سیستم‌ها وجود دارد. به اعتقاد روان‌شناسان این آسیب‌ها نتیجه تعاملات افراد درون سازمان با دیدگاه، انگیزه، نگرش، شخصیت و سبک رفتاری متفاوت برای نیل به اهداف گوناگون است. جنبه تاریک سازمان، واژه‌ای است که تمام جنبه‌های سازمان را دربرمی‌گیرد. استعاره جنبه‌های تاریک و مبحث مرتبط به «سایه»<sup>۱</sup>، مجموعه‌ای از اشتباه‌ها، سوءرفتارها و پیامدهای ناشی از آنهاست که گاهی خود سازمان، به دلیل هنجارهای سازمانی، جنبه‌های منفی آن را نادیده می‌گیرد و آن را می‌پذیرد (ملک‌شاهی، فرهنگی، شفیع‌ی و زارعی متین، ۱۳۹۸).

جنبه تاریک سازمان پدیده‌ای روشن و شفاف نیست؛ بلکه مجموعه‌ای تصادفی از ویژگی‌های منفی موجود در ابعاد گوناگون سازمان است. محققانی از جمله لینستید، مارشال و گریفن<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) این ابعاد را فرایند ارتباطات مخربی همچون شایعات دانسته‌اند. در بعضی تحقیقات، فرایند ارتباطات ناسالم دیگری همچون کلاه‌برداری را جنبه تاریک معرفی کرده‌اند (جو، ژائو، چنگ و لیو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). برخی دیگر از تحقیقات نیز، بر ویژگی‌های محیط ارتباطی‌ای تأکید کرده‌اند که به رفتارهای ناکارآمد و نامطلوب و انحرافی در سازمان مانند خشونت، بدرفتاری و بی‌حرمتی منجر می‌شوند (بادورا، فرانک، گوان و مک‌گاون<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). این محیط ناسالم می‌تواند هم به صورت درون سازمانی و هم برون سازمانی بروز کند و آثار و پیامدهای نامطلوب برجای بگذارد. به نظر می‌رسد برای هر جنبه مثبت رفتاری در سازمان، جنبه تاریکی نیز وجود داشته باشد. در تعریفی دیگر، جنبه تاریک دربرگیرنده موقعیت‌هایی است که افراد به دیگران لطمه می‌زنند، بی‌عدالتی رواج دارد و طمع ثروت و قدرت و انتقام، مسبب رفتارهای غیراخلاقی، غیرقانونی، منفور و نامقبول است (میلز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). یکی از جنبه‌های تاریک در سازمان، بُعد رفتاری آن است. جنبه تاریک رفتار سازمانی بخش جدایی‌ناپذیری از حوزه رفتار سازمانی است و مجموعه این رفتارها در سطح فرد، گروه و سازمان بررسی و نظریه‌پردازی شده است. محققان حوزه رفتار سازمانی، به جنبه‌های تاریک خشونت و تعرض در محیط کار توجه کرده‌اند و سمت‌وسوی تحقیقات اخیر، رو به رفتارهای انحرافی یا غیرطبیعی در سازمان است (گریفن و اولری<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴).

در رابطه با جنبه تاریک رفتار سازمانی، دو مطلب را می‌توان ذکر کرد: اول اینکه جنبه تاریک رفتارها، به صورت پیامدهای منفی تجلی می‌یابد و هزینه‌هایی دربردارد. این هزینه‌ها انواع مختلفی دارد، یا هزینه‌ها واقعی و سنجش‌پذیر است (مثل سرقت از اموال سازمان) یا غیرمستقیم است و تأثیرهای غیرمستقیمی بر عملکرد دارد (مثل تصمیم‌های نامناسب سازمانی). گاهی نیز این هزینه‌ها به شکل‌های متفاوت بروز می‌کند (مثل خدشه وارد شدن به شهرت سازمانی از طریق رسوایی رسانه‌ای). دوم اینکه رفتارهای تاریک، به شیوه‌های مختلفی برانگیخته می‌شود و با قصد و نیت انجام می‌گیرد و تعمدی است. بنابراین رفتارهای کارمندی که سهواً ارباب‌رجوع را می‌آزارد یا کارمند بخش تولید که به صورت اتفاقی موجب آتش‌سوزی در کارخانه می‌شود، در حیطه جنبه تاریک رفتارها نمی‌گنجد. بر این اساس، می‌توان گفت قصد

- 
1. Shadow
  2. Linstead, Maréchal & Griffin
  3. Guo, Zhao, Cheng & Luo
  4. Badura, Frank, Guan & MacGowan
  5. Mills
  6. Griffin & O'Leary

و نیت، نکته تمایز رفتارهای تاریک با حادثه‌ها و اشتباه‌های سهوی است (سید نقوی و رفعتی، ۱۳۹۴). جنبه‌های تاریک سازمان ابعاد، دلایل و پیامدهای متفاوتی دارد. رویدادهای نامطلوب، فاجعه‌ها، اشتباه‌ها، سوءرفتارها در سازمان را می‌توان از ابعاد مختلفی بررسی کرد. انحراف‌های سازمانی رویدادها، فعالیت‌ها یا موقعیتی هستند که در درون سازمان و توسط سازمان رسمی روی می‌دهند. انحراف از اهداف طراحی شده یا از انتظارات و استانداردهای هنجاری سازمان به دلیل رخداد واقعی یا پیامدهای آن، نتایج پیش‌بینی نشده‌ای به دنبال دارد که مطلوب نیستند. پیامدهای مثبت یا منفی هر رویداد، معیار و شاخصی برای قضاوت درباره انطباقی یا انحرافی بودن آن است و اینکه اشتباه، سوءرفتار یا فاجعه تعریف شود، به دیدگاه و نحوه ادراک گروه‌های مختلف سازمان بستگی دارد. این گونه رفتارها، از لحاظ سطح تجزیه و تحلیل نیز متفاوت‌اند. گاهی طفره رفتن عمدی در سطح فردی، نشان‌دهنده عدم انطباق در سطح گروهی، به اشتباه افتادن در سطح سازمانی و سوءرفتار در سطح نهادی است. به علاوه، زمانی رویداد اشتباه، سوءرفتار یا فاجعه تلقی می‌شود که با نگاه و مقایسه با گذشته، پیامدهای آن آشکار شود؛ پس چنین ادراکی به لحاظ تاریخی، مشروط محسوب می‌شود (مانینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). نکته مشخص این است که سازمان‌ها باید با توجه ویژه به تأثیر مخرب جنبه‌های تاریک سازمان، تلاش کنند چنین رفتارهایی را به حداقل برسانند (المدها، الادوان و زاکزک<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). رفتارهای انحرافی و مخرب کارکنان، رفتارهای منافقانه و رفتارهای ضدشهروندی سازمانی کارکنان، گونه‌هایی از جنبه‌های تاریک سازمان را تشکیل می‌دهند.

نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی، به بررسی رفتار افراد و چگونگی تعامل با انسان‌ها در زندگی اجتماعی می‌پردازد. بر اساس این مکتب، رفتار انسان دارای معناست و آگاهانه، هدف‌دار و متناسب با موقعیت‌های مکانی و زمانی شکل می‌گیرد (شمس، ۱۳۹۳). زیمل<sup>۳</sup>، یکی از نظریه‌پردازان، در این زمینه معتقد است میان افرادی که پیوسته در تعامل با یکدیگرند، بافت پیچیده‌ای از روابط گوناگون ایجاد می‌شود. ساختارهای فرافردی<sup>۴</sup> بزرگ‌تر، مانند دولت، قلیبه، خانواده، شهر یا اتحادیه کارگری، فقط تبلورهایی از این تعامل هستند که ممکن است حتی صورتی مستقل و پایدار به خود بگیرند و همانند قدرت‌های بیگانه با افراد روبه‌رو شوند. از این رو، باید حوزه عمده مطالعه پژوهشگر، ارتباط باشد نه جامعه (بوریل و مورگان، ۱۳۹۷). بر این اساس، کارکنان سازمان هنگام تصمیم‌گیری برای حل مشکلات و همچنین، برای انجام کار خود، به برقراری ارتباط و تعامل با مدیران و همکاران خود نیازمندند و به صورت ارادی و آگاهانه در این زمینه تصمیم می‌گیرند. با توجه به آنچه بیان شد، جنبه‌های تاریک سازمان را می‌توان از طریق این نظریه تبیین کرد؛ چرا که سازمان پدیده‌ای است اجتماعی و بسیاری از قاعده‌ها، رفتارها و بیماری‌های اجتماعی نیز برای سازمان مصداق دارد (سفیدچیان، مظلومی و صالحی صدقیانی، ۱۳۹۶).

آنچه محقق را به اجرای پژوهش درباره جنبه‌های تاریک سازمانی در سازمان‌های تابعه آموزش عالی در استان فارس ترغیب کرد، بروز بعضی از مظاهر جنبه‌های تاریک سازمانی، همانند رفتارهای انحرافی و مخرب کارکنان، رفتارهای منافقانه و ضدشهروندی سازمانی کارکنان و... در فرایندهای تأمین و تعدیل منابع انسانی، آموزش، بهسازی و توسعه منابع انسانی، حفظ و نگهداشت و به‌کارگیری منابع انسانی به اذعان مدیران و برنامه‌ریزان سازمان و بروز

1. Manning

2. Al-Madadha, Al-Adwan & Zakzouk

3. Simmel

4. Superindividual

پیامدهای منفی ناشی از آن، همانند ناراضی‌تی ذی‌نفعان و استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان و مشاهدات محقق است. از سوی دیگر، ادبیات موجود در زمینه جنبه‌های تاریک سازمان، در خصوص عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای این پدیده، از غنای کافی برخوردار نیست و هنوز ابهام‌های فراوانی در این زمینه وجود دارد که مستلزم اجرای پژوهش و گردآوری داده‌های تجربی بیشتری است. همچنین، ضرورت نظری پژوهش حاضر از آن جهت است که در سال‌های اخیر، علی‌رغم بروز و گسترده‌شدن جنبه‌های تاریک سازمان و نیاز به حل آنها، کمتر در کانون توجه محققان سازمانی قرار گرفته است؛ این در حالی است که در کشور، به دلیل کم‌توجهی به آن در عرصه اجرایی و دانشگاهی، از فرصت‌های پیش‌رو به خوبی استفاده نشده و آسیب‌های ناشی از آن رو به گسترش است. بنابراین، به نظر می‌رسد که برای به حداقل رساندن پیامدهای ناشی از جنبه‌های تاریک سازمان، به مدل مناسبی در این خصوص نیاز است. در این پژوهش تلاش شده است که با طراحی مدل جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی، این خلأ پژوهشی پر شود. نتایج این تحقیق، به مدیران نظام آموزش عالی کمک می‌کند تا از چگونگی بروز جنبه‌های تاریک سازمان و نتایج و پیامدهای آن، درک درستی داشته باشند.

سؤال اصلی تحقیق بدین صورت مطرح شده است: مدل جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی چگونه است؟

سؤال‌های فرعی پژوهش نیز عبارت‌اند از:

۱. عوامل علی اثرگذار بر جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی کدام‌اند؟
۲. عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی کدام‌اند؟
۳. عوامل مداخله‌گر اثرگذار بر جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی کدام‌اند؟
۴. راهبردهای بهبود جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی کدام‌اند؟
۵. پیامدهای جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی کدام‌اند؟

### پیشینه نظری پژوهش

نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی، از جمله رویکردهای تفسیری است که با نگاهی خردبینانه، به بررسی کنش‌های انسانی می‌پردازد. در این مکتب، بر اهمیت ارتباطات نمادین و چگونگی یادگیری نمادها و معانی توسط مردم در جریان کنش متقابل تأکید می‌شود. در این مکتب، کنش فراگردی پویاست که انسان در آن حضوری فعال دارد و با درک موقعیت و تفسیر آن، کنش مناسب را برمی‌گزیند. رهیافت سنتی مکتب شیکاگو<sup>۱</sup> و رهیافت علمی مکتب آیوا<sup>۲</sup>، دو رویکرد اصلی آن

1. Chicago  
2. Iowa School

به‌شمار می‌آیند. فلسفه عمل‌گرایی و پراگماتیسم<sup>۱</sup>، مبانی معرفتی این مکتب را شکل می‌دهند که گونه‌ای خاص از انسان‌شناسی را به‌دنبال دارد (رستمی تبریزی و محتشمی، ۱۳۹۲). تعامل‌گرایی اجتماعی، از جمله رویکردهای جامعه‌شناسی خرد است که تحت تأثیر پراگماتیسم و رفتارگرایی در جامعه عمل‌گرای آمریکا ظهور و بروز پیدا کرد. این مکتب، در افکار متفکرانی چون پیرس، دیویی، جمیز، توماس، کولی، زیمل و وبر<sup>۲</sup> ریشه دارد و پس از مید<sup>۳</sup>، محققانی همچون بلومر، گارفینکل، استرایسر، فاین و گافمن<sup>۴</sup> آن را ادامه دادند. این نظریه با نگاهی خردبینانه و روش تفسیری - تفهیمی، به بررسی زندگی روزمره مردم و چگونگی تعامل انسان‌ها در زندگی اجتماعی و جزئیات کنش متقابل میان آنها می‌پردازد. نظریه‌پردازان این مکتب معتقدند که میان علوم طبیعی و علوم اجتماعی تمایز اساسی وجود دارد. به نظر آنان، برخلاف سایر موجودات، رفتار انسان دارای معناست؛ از این رو برای نماد و به‌خصوص زبان نقش مهمی قائل‌اند و بر اهمیت ارتباطات نمادین و چگونگی یادگیری نمادها و معانی توسط مردم در جریان اجتماعی‌شدن و کنش متقابل تأکید می‌کنند. بنابراین با تأکید بر کنش متقابل میان افراد و در نظرگرفتن کنشگر و کنش او به‌عنوان فراگردی پویا، به بُعد تفسیری و توانایی تغییر موقعیت از سوی کنشگر توجه ویژه‌ای دارند. از جمله مزیت‌های این مکتب و روش تفهیمی، این است که به تفاوت میان انسان و حیوانات توجه می‌کنند. در تفاوت میان انسان و حیوان، به عنصر آگاهی و درک و فهم کنش انسانی، به عنصر نماد توجه ویژه‌ای دارند. تفکرات مید درباره تفاوت‌های انسان و حیوان و نیز، توجه وی به نماد زبان و همچنین، تفسیر آنها از نقشی که افراد در صحنه اجتماعی بازی می‌کنند، در فهم کنش انسانی آثار عمیقی برجای گذاشت (تیموری، ۱۳۹۸).

به عقیده زیمل، تضاد در ذات حیات اجتماعی وجود دارد. وی تلاش‌هایی را رد می‌کرد که جوامع را بر اساس مدل‌هایی درک می‌کند که تمرکزشان به فرایندهای ایجادکننده سازگاری، توافق و توازن بین افراد و گروه‌های تشکیل‌دهنده جامعه منحصر است. از دیدگاه زیمل، هم‌رفتاری<sup>۵</sup> همیشه با هماهنگی و تعارض، جذب و دفع، عشق و نفرت همراه است. او روابط بشری را سرشار از ایهام می‌دید و درست به این علت، همان کسانی که روابط نزدیکی با هم دارند، علاوه بر احساسات مثبت، به یکدیگر احساسات منفی هم دارند. زیمل استدلال می‌کرد که از لحاظ تجربی، ممکن نیست که گروه کاملاً هماهنگی وجود داشته باشد. چنین گروهی نمی‌تواند در هیچ‌گونه فرایند زندگی سهمی داشته باشد، چنین گروهی نمی‌تواند تغییر و تحول را پذیرا شود. هر رابطه اجتماعی برای اینکه بتواند صورت خاصی به خود بگیرد، به جاذبه و دافعه و هماهنگی و ناهماهنگی نیاز دارد (بوریل و مورگان، ۱۳۹۷).

جنبه تاریک سازمانی، رفتار انگیزشی کارمند یا گروهی از کارمندان است که برای یک فرد یا گروه دیگری در سازمان یا خود سازمان عواقب منفی داشته باشد (کلیس و گانسل<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). در سال ۲۰۰۲ پاولهوس و ویلیامز<sup>۷</sup> برای اولین بار، اصطلاح گونه‌های شخصیت تاریک را به کار بردند. مفهومی که از سه گونه شخصیتی تشکیل شده است که از

1. Pragmatism

2. Peirce, Dewey, James, Thomas, Cooley, Weber

3. Mead

4. Goffman

5. Socitation

6. Kilic & Gunsell

7. Paulhus & Williams



لحاظ مفهومی مجزا، اما در عمل همپوشانی دارند: خودشیفتگی، ماکیاولی و جامعه‌ستیزی. این سه گونه، اغلب هم‌بستگی متفاوتی از هم نشان می‌دهند که در هسته اصلی مشترک‌اند؛ یعنی در صفت بی‌عاطفگی و سلطه‌گری. گریفین و لوپز<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) جنبه تاریک رفتار سازمانی را به دو طبقه بزرگ دسته‌بندی کرده‌اند: آنهایی که به افراد آسیب می‌رسانند و آنهایی که موجب ضرر و زیان سازمان می‌شوند. هر یک از این دو طبقه بزرگ نیز به دو زیر مجموعه دسته‌بندی می‌شود: طبقه اول، دو نوع رفتار را دربرمی‌گیرد یکی رفتارهایی که برهم‌زننده رفاه دیگران است، مانند سوءاستفاده کلامی و روان‌شناختی، خشونت‌های فیزیکی، آزار و اذیت جنسی و دیگری، رفتارهایی که پیامد منفی آن متوجه خود فرد است، مثل مصرف الکل و دخانیات. همان‌طور که گفته شد، طبقه دوم رفتارهایی است که برای سازمان پیامد منفی به‌دنبال دارد. بعضی از آنها به هزینه‌های سنجش‌پذیر منجر می‌شوند (غیبت‌ها و جابه‌جایی‌های نامناسب، دزدی یا تخریب دارایی‌های سازمان و نقض قوانین، هنجارها و مقررات) و مابقی، رفتارهای سیاسی مخرب و رفتارهای نامناسب مدیریتی، افشای اسرار محرمانه و عملکردهای ضعیف را شامل می‌شود که هزینه‌ها و ضررهای مالی آن همه‌گیر است.

رفتار انحرافی کاری، عبارت است از رفتار ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض و سلامتی سازمان، کارکنانش یا هر دو را تهدید می‌کند (توزون، ستین و بسیم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). با توجه به تعریف، انحراف کاری ارادی است؛ زیرا کارکنان انگیزه‌ای برای تطبیق با انتظارات هنجاری ندارند یا برای نقض این انتظارات برانگیخته می‌شوند. هنجارهای سازمانی، هنجارهایی است که سیاست‌های سازمانی، قوانین و رویه‌ها آنها را تعریف می‌کند و به‌عنوان استانداردهای کاری مطرح می‌شوند. در اینجا منظور از هنجارها، ائتلاف اداری غالب در سازمان‌هاست، نه هنجارهای گروه کاری یا خرده‌فرهنگ‌ها. همچنین بنا به تعریف، رفتار انحرافی، رفتاری است که هنجارها را نقض می‌کند و سلامت سازمان‌ها را به خطر می‌اندازد. بنابراین، هر رفتاری که هنجار را نقض کند، انحرافی نیست، ملاک تهدیدکردن سازمان است. برای مثال، پوشیدن لباس خارج از فرم سازمانی به سازمان‌ها آسیبی نمی‌رساند و رفتار انحرافی شمرده نمی‌شود (پیترسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

رفتارهای کاری انحرافی، رفتارهایی است که با نقض قوانین کاری، سازمان را تهدید می‌کند و این موضوع، محققان زیادی را در سرتاسر جهان برآن داشت که درباره این رفتارها، شناسایی پیش‌زمینه‌ها، عوامل مرتبط و راه‌های مبارزه با آنها تحقیق کنند. مطالعات مربوط به انحراف کاری، بیش از ۲۵ سال قبل شروع به رشد کرد و دانشمندان به مطالعه سازمان‌های متعدد پرداختند تا بتوانند انحراف را به‌درستی تشریح کنند. نمونه‌های شاخص انحراف کاری عبارت‌اند از: دزدی، خلاف‌کاری، نقض قوانین، رفتار ضدبهره‌وری، رفتار خراب‌کارانه، پذیرش رشوه و ائتلاف منابع، رفتار بی‌ادبانه با همکاران. در این میان، دریغ‌کردن از تلاش‌ها و دزدی کارکنان، اصلی‌ترین نوع انحراف‌های سازمانی است. مطالعات نشان داده است که بیشتر از دوسوم کارکنان، مرتکب دزدی از سازمان‌ها می‌شوند. این نوع رفتار انحرافی برای سازمان‌ها بسیار گران تمام می‌شود؛ از این رو موضوع مطالعات مختلفی بوده است. به‌طور مثال، نتیجه پژوهشی در این زمینه نشان داده است که کارکنان شادتر، کمتر دزدی می‌کنند (سلمانی و رامند، ۱۳۸۸). رفتارهای انحرافی در سازمان‌ها می‌تواند هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی را به‌همراه داشته باشد. مثل خسارت‌های بیمه، کاهش اعتبار و شهرت و کاهش اخلاق

1. Griffin & Lopez  
2. Tuzun, Cetin & Basim  
3. Peterson

کارمندی. رفتارهای انحرافی گاهی سازنده و گاهی مخرب است. بیشتر تحقیقات، در زمینه انحراف‌های مخرب بوده است و با وجود اهمیت انحراف‌های سازنده رفتار ارادی برای نقض هنجارها در محیط کاری که منابع مهمی برای نوآوری و کارآفرینی است و به ایجاد مزیت رقابتی کمک می‌کند، تحقیقات کمی در این زمینه انجام شده است. در خصوص پیش‌زمینه‌های انحراف کاری نیز تحقیقاتی صورت گرفته و عوامل فردی، ادراکی، سازمانی و... در انحراف‌های کاری اثرگذار شناسایی شده است. همچنین، مطالعات زیادی درباره پیامدهای انحراف کاری انجام شده است. انحراف ممکن است مخرب باشد و سلامتی سیستم اجتماعی را تهدید کند؛ اما می‌تواند پیامدهای مثبت زیادی نیز داشته باشد. مثل ارائه دریاچه امن، تغییر علایق رایج در اعضای گروه‌ها و ارائه علائم هشدار دهنده به سازمان‌ها (مرشدی تنکابنی، ۱۴۰۰).

### پیشینه تجربی

خلاصه‌ای از مطالعات انجام‌شده در خصوص جنبه‌های تاریک سازمانی ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های داخلی انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش

پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	نتایج
وهاب‌زاده مقدم، خائف‌الهی و دلخواه (۱۴۰۰)	کاهش اهمال‌کاری کارکنان با گونه‌شناسی مزاج	نوع مزاج بر اهمال‌کاری کارکنان مؤثر است. میانگین مزاج‌های چهارگانه در زمینه‌های ابعاد اهمال‌کاری با یکدیگر تفاوت دارد. میانگین اهمال‌کاری در «مزاج سودا» بیشتر از مزاج‌های «دم» و «صفرا» است. «مزاج دم» میانگین اهمال‌کاری بیشتری نسبت به «مزاج صفرا» و «مزاج بلغم» میانگین اهمال‌کاری بیشتری نسبت به «مزاج صفرا» دارد. اهمال‌کارترین مزاج، «سودا» است و «مزاج صفرا» کمترین اهمال‌کاری را دارد. کم‌انرژی‌ترین مزاج، «دم» و حواس‌پرت‌ترین مزاج «سودا» است.
فتاحی، جهانگیرفرد و مهدی‌زاده (۱۳۹۹)	تأثیر رفتارهای منفعت طلبانه مدیران بر بروز رفتارهای انحرافی کارکنان	رفتارهای سیاسی مدیران بر بروز رفتارهای انحرافی کارکنان تأثیر معناداری دارد؛ به این صورت که پارتی‌بازی مدیران (۰/۸۴)، تشکیل ائتلاف مدیران (۰/۸۰)، تمایل به کنترل مدیران (۰/۷۳) و عدم مراعات مدیران (۰/۷۸) بر بروز رفتارهای انحرافی کارکنان، تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.
جعفری‌نیا، حسن‌پور، خیراندیش و ابراهیم‌پور آهندانی (۱۳۹۹)	الگوی راه‌کارهای مدیریت رفتار سیاسی انحرافی در صنعت بانکداری با رویکرد کیفی	مدیریت مسیر شغلی و توانمندسازی کارکنان، مدیریت نگرش و رفتار، استقرار سیستم مدیریتی تحول‌گرا، مدیریت فرهنگ سازمانی، استقرار نظام جبران خدمات عادلانه، مدیریت تعامل با محیط سازمان و پرورش اخلاق حرفه‌ای؛ برای اداره مؤثر رفتارهای سیاسی انحرافی تأثیر دارند.
رئسی و ناستی زایی (۱۳۹۸)	رابطه بین بدبینی سازمانی و رفتار ضدشهروندی سازمانی با نقش میانجی حسادت سازمانی	بین بدبینی سازمانی، رفتار ضدشهروندی سازمانی و حسادت سازمانی، رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.



## ادامه جدول ۱

پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	نتایج
ملک‌شاهی و همکاران (۱۳۹۸)	توسعه مفهوم رفتار شهروندی سازمانی با استناد به جنبه‌های تاریک آن با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب	استرس شغلی، تعارض کار- خانواده، تأثیرات مضر و آسیب‌زننده به نقش و بازده کار، تراکم و حجم کاری بسیار، کار با تأخیر یا کار نکردن و ضعف تعهد سازمانی با بیشترین فراوانی، مهم‌ترین جنبه‌های تاریک و کلیدی احصا شده هستند.
ترک‌زاده و فریدونی (۱۳۹۷)	پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی در انواع جو سازمانی	میان شیوع انواع جو سازمانی و میزان شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از دیدگاه کارمندان، جو داخلی و منطقی، به‌طور مثبت و معناداری رفتارهای سیاسی سازمانی (بازی‌های سیاسی، بازی‌های قدرت و تاکتیک‌های سیاسی) را پیش‌بینی می‌کند.
باوندپور و زاهدی (۱۳۹۶)	عوامل تأثیرگذاری بر ظهور جنبه‌های تاریک سازمان	عوامل فردی (ویژگی‌های شناختی و شخصیتی افراد)، گروهی (تعاملات افراد) و سازمانی (شامل ساختار، فرایندها و وظایف) و محیطی (شامل عوامل فرهنگی، منابع، قانونی و قدرت و سیاست) بر ظهور جنبه‌های تاریک سازمان مؤثرند.
آغاز، ضیایی و فرزاد (۱۳۹۵)	بررسی رفتارهای مخرب کاری و رفتارهای شهروندی سازمانی از منظر تفاوت‌های فردی کارکنان	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (به‌جز تحصیلات) و همچنین، ویژگی‌های شخصیتی بر بروز رفتارهای مخرب کاری و رفتارهای شهروندی سازمانی مؤثرند. رفتارهای مخرب کاری با برون‌گرایی و استقبال از تجربه‌های جدید رابطه ندارد؛ اما با روان‌رنجوری رابطه مثبت و با سازگاری و وظیفه‌شناسی رابطه منفی دارد.
هادوی نژاد و بهارلویی (۱۳۹۴)	رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان: پیش‌بینندها و پیامدهای سازمانی	در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سه متغیر جو سکوت، ارتباطات بین فردی سیاسی و ضعف قانونی نظارتی، پیش‌بینندهای رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان هستند و دو متغیر سکوت سازمانی و زوال اعتماد بین فردی، پیامدهای آن محسوب می‌شوند.
براتی، عریضی، براتی، سرهنگی و رنجبر (۱۳۹۲)	تأثیر عدالت سازمانی و جو سازمانی بر رفتارهای ضد تولید	رفتار ضد تولید به سازمان با جو سازمانی نواورانه، جو سازمانی همکارانه، عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای رابطه منفی دارد و رفتار ضد تولید به فرد با جو سازمانی همکارانه و عدالت رویه‌ای رابطه منفی دارد. همچنین، جو نواورانه، جو همکارانه و عدالت رویه‌ای تأثیر مستقیم، و عدالت توزیعی تأثیر غیرمستقیم بر رفتارهای ضد تولید می‌گذارد.

## جدول ۲. خلاصه پژوهش‌های خارجی در ارتباط با موضوع پژوهش

پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	نتایج
نورمیجاتی، فیرداس و بالتیموریک <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)	تأثیر شخصیت بر تعهد سازمانی با واسطه و تعدیل‌کننده رفتارهای انحرافی و مشارکت کارکنان	شخصیت به‌طور مستقیم بر افزایش تعهد سازمانی کارکنان تأثیر نمی‌گذارد؛ اما به‌طور غیرمستقیم بر تعهد سازمانی از طریق مشارکت تأثیر می‌گذارد. شخصیت خوب رفتارهای انحرافی را کاهش می‌دهد. در حالی که رفتار انحرافی به خودی خود بر تعهد سازمانی تأثیر نمی‌گذارد و میانجی و تعدیل‌کننده رابطه بین شخصیت و تعهد سازمانی نیست.
جو و همکاران (۲۰۲۰)	رابطه بین سوءاستفاده رهبران و سرپرستان در سازمان و رفتار غیراخلاقی کارکنان	رابطه بین سوءاستفاده رهبران و سرپرستان در سازمان و رفتار غیراخلاقی کارکنان بر حسب نوع شخصیت آنان متفاوت است. هرچه میزان شخصیت فعال بیشتر باشد، سوءاستفاده رهبران و سرپرستان در سازمان بر رفتار غیراخلاقی کارکنان تأثیر می‌گذارد؛ در حالی که اگر شخصیت پیشگیرانه پایین باشد، سوءاستفاده رهبران و سرپرستان با رفتار غیراخلاقی کارکنان رابطه منفی برقرار می‌کند.
بادورا و همکاران (۲۰۲۰)	درک جنبه تاریک رفتار سازمانی	رویدادهای منفی در سازمان در مقایسه با رویدادهای خنثی یا مثبت، به وقوع پیآمدهای فیزیولوژیکی، عاطفی، شناختی و رفتاری بیشتر منجر می‌گردد. نتایج به‌دست‌آمده به سازمان‌ها در خصوص نحوه بهتر سازمان‌دهی، ارتباط و ایجاد فرهنگ اخلاقی برای مدیریت جنبه‌های تاریک رفتار سازمانی کمک می‌کند.
هالدورای، کیم، چانگ و لی <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	معنویت محل کار به‌عنوان واسطه بین جو اخلاقی و رفتارهای انحرافی محل کار	ایجاد محیط کاری اخلاقی‌ای که عدالت و معنویت را برای رفاه کارکنان، سازمان و جامعه دربرمی‌گیرد، می‌تواند بر معنویت محل کار کمک کند و به کاهش رفتارهای انحرافی منجر شود.
اوکونور، استون، والکر و جکسون <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)	رفتار انحرافی در محیط‌های کاری	نتایج نشان‌دهنده اهمیت منحصربه‌فرد عقلانیت در پیش‌بینی انحراف بین فردی و جست‌وجوی احساس و یادگیری عمیق در پیش‌بینی انحراف سازمانی است. به‌طور کلی در محیط‌های کاری بسیار محدود، جویندگان احساس هنگامی که سطح یادگیری عمیق کمتری دارند، به انجام رفتارهای انحرافی تمایل پیدا می‌کنند؛ اما وقتی سطح یادگیری عمیق بیشتر باشد، به انجام رفتارهای انحرافی تمایلی پیدا نمی‌کنند.
عبدالله و مرسیکان <sup>۴</sup> (۲۰۱۶)	تأثیر ویژگی‌های شخصیتی (طبق مدل پنج‌عاملی شخصیت) بر رفتار انحرافی	سن و جنسیت در رفتارهای انحرافی تأثیر بسزایی دارد. تأثیر همه ابعاد شخصیتی (برون‌گرایی، پذیرش تجربه‌های جدید، مسئولیت‌پذیری، سازگاری و نورتیک بودن) بسیار مشهود است و اثر شخصیت بر انحراف سازمانی و انحراف بین‌فردی تأیید شده است. از سوی دیگر، مشخص شد که شخصیت از رفتارهای منفی جلوگیری می‌کند.

1. Noermijati, Firdaus & Baltimurik
2. Haldorai, Kim, Chang & Li
3. O'Connor, Stone, Walker & Jackson
4. Abdullah & Marican

ادامهٔ جدول ۲

پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	نتایج
سیسین، سوران و سایماز <sup>۱</sup> (۲۰۱۴)	جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی: آزمایش الگویی بین رفتار شهروندی سازمانی، طفره‌روی اجتماعی و تعهد سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی معلمان نسبت به افراد باعث طفره‌روی اجتماعی بیشتر توسط همکاران‌شان می‌شود و رفتار طفره‌روی اجتماعی این همکاران منجر به طفره‌روی اجتماعی بیشتر توسط خود معلمان می‌شود. همچنین، طفره‌روی اجتماعی توسط همکاران بر تعهد معلمان به مدرسه تأثیر منفی دارد و بر آن تأثیر منفی می‌گذارد.
دمیر <sup>۲</sup> (۲۰۱۱)	تأثیر عدالت سازمانی، اعتماد و تعهد بر رفتار انحرافی کارکنان	عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری دارند. در مقابل، عدالت سازمان، تعهد سازمانی و ابعاد تعهد سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر انحراف سازمانی دارند.
تجوسولد <sup>۳</sup> (۲۰۰۶)	تعریف تعارض و انتخاب در خصوص مدیریت آن: روشن کردن قسمت تاریک زندگی سازمانی	نتایج نشان داد که اگرچه تحقیقات نشان داده است که برخی از افراد تصور گسترده‌تری از اصطلاح «تعارض» دارند، اما اکثر مردم از تعریف مشترک مخرب و منفی آن استفاده می‌کنند. این مقاله دیدگاه متفاوتی از تعارض دارد و بحث کوچکی را پیرامون خود این واژه و دلالت‌های منفی آن به‌عنوان یکی از جنبه‌های تاریک سازمانی انجام داده است.
گریفین و آری (۲۰۰۱)	عوامل روان‌شناختی مؤثر بر جنبه‌های تاریک رفتار سازمانی	عوامل خارج سازمان، از جمله عوامل اقتصادی - اجتماعی مؤثر بر جنبه تاریک سازمانی، عبارت‌اند از: تجارت بین‌الملل، سرمایه اجتماعی و تغییرات قیمت، عوامل داخلی نیز، فعالیت‌های مدیریتی، مشاوره و کارآفرینی است. عوامل روان‌شناختی فردی، شامل عامل اجرایی و عملیاتی، رهبری و تیم‌هاست.

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، در زمینه جنبه‌های تاریک سازمانی تلاش‌هایی انجام شده است؛ اما کاستی موجود در آنها این است که همه عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدهای جنبه‌های تاریک سازمانی را به‌صورت یک‌جا و متمرکز و بر اساس شرایط بومی سازمان مورد مطالعه، به تصویر نکشیده‌اند و هر یک از پژوهش‌ها، به چند عامل از عوامل مؤثر یا پیامدها پرداخته‌اند؛ همچنین، بر اساس بررسی‌های پژوهشگر، پژوهشی با رویکرد تعامل‌گرایی اجتماعی به بررسی موضوع نپرداخته است. با توجه به شکاف نظری موجود در پیشینه‌های تجربی در زمینه جنبه‌های تاریک سازمان، می‌توان استراتژی نظریه داده‌بنیاد را رویکردی مناسب برای بررسی جامع این مفهوم شمرد. بنابراین با تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از جمع‌آوری مصاحبه‌ها و شناسایی عوامل علی، الزامات و زیرساخت‌ها، راهبردها و پیامدها و دستاوردهای جنبه‌های تاریک سازمان، به نظریه‌پردازی و طراحی مدل در این زمینه پرداخته شد.

## روش پژوهش

طرح پژوهش حاضر از نوع کیفی است و نوع پژوهش از لحاظ هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای و از نوع

1. Sesen, Soran & Caymaz
2. Demir
3. Tjosvold

استقرایی است. مشارکت‌کنندگان پژوهش، مدیران و خبرگان سازمان‌های تابعه آموزش عالی در استان فارس بودند که با هدف ارائه الگوی جنبه‌های تاریک سازمان، بر اساس نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی، با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. فرایند انجام مصاحبه‌ها تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و بعد از ۱۲ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. از این تعداد مشارکت‌کننده در پژوهش، ۸ نفر عضو هیئت‌علمی دانشگاه و ۴ نفر مدیر اجرایی دانشگاه و از لحاظ جنسیت ۹ آقا و ۳ خانم بودند. سطح تحصیلات ۵ نفر دکتری در رشته‌های علوم انسانی، ۵ نفر فنی مهندسی و ۲ نفر علوم پایه بود. برای گردآوری داده‌ها، از ابزار مصاحبه استفاده شد و برای تحلیل داده‌ها، چارچوب نظریه داده‌بنیاد مد نظر قرار گرفت. فرایند تحلیل داده‌ها در سه مرحله انجام شد؛ در مرحله نخست، یعنی کدگذاری باز، کدها و نشانه‌های اولیه احصا شدند. در مرحله دوم (کدگذاری محوری) با حذف و ادغام مفاهیم موجود، مقوله‌های سطح اول شکل گرفتند، در راستای تشکیل مقوله‌ها، تمام مفاهیم تشکیل‌شده از طبقه‌بندی نشانه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند تا شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در مقوله‌ها شناسایی شوند. در این فرایند با ترکیب مفاهیم، مقوله‌ها شکل گرفتند. با تکرار این فرایند و ادغام مجدد مقوله‌ها در مرحله سوم کدگذاری (کدگذاری انتخابی)، دسته‌بندی مقوله‌ها شکل گرفت و درنهایت از دل مقوله‌ها، الگوی نهایی به‌دست آمد.

روش‌شناسان کیفی، به‌جای استفاده از واژه پایایی و روایی کمی، از ملاک اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد برای ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند (صالحی، بازرگان، صادقی و شکوهی‌یکتا، ۱۳۹۴). تعیین اعتبار و پایایی یافته‌ها، مرحله‌ای حیاتی در فرایند مصاحبه است. پایایی، به هم‌سانی نتایج حاصل از مصاحبه و اعتبار به توانایی مصاحبه در سنجش اهداف مدنظر اطلاق می‌شود. اعتبار به میزانی گفته می‌شود که روش مدنظر قادر است هدف مطالعه را بسنجد. در پژوهش حاضر، از روش توافق درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار/ ارزیاب) برای محاسبه پایایی متون استفاده شد. برای این منظور، از یک مدرس دانشگاه که بر موضوع پژوهش اشراف داشت، درخواست شد که به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند؛ سپس محققان به‌همراه همکار پژوهش، سه متن را جداگانه کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی را که به‌عنوان شاخص پایایی پژوهش به کار می‌رود با استفاده از فرمول ذیل محاسبه کردند که نتایج آن در جدول ۳ نمایش داده شده است (خواستار، ۱۳۸۸):

$$\text{رابطه (۱)} \quad \text{ضریب پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقیها} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول ۳. محاسبه پایایی بین کدگذاران

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقیها	تعداد عدم توافقیها	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	A۲	۳۷	۱۶	۵	۰/۸۶
۲	A۹	۴۳	۱۸	۷	۰/۸۳
۳	A۱۳	۲۸	۱۲	۴	۰/۸۵
	کل	۱۰۵	۴۶	۱۶	۰/۸۷

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها که محقق و همکاران ثبت کرده‌اند، برابر با ۱۰۵ کد، تعداد کل توافق بین این کدها ۴۶ و تعداد کل عدم توافق بین کدها ۱۶ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش، با استفاده از رابطه ۱ برابر با ۸۷ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیش از ۶۰ درصد است، درصد پایایی بین کدگذاران پژوهش تأیید می‌شود (کاول<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶، به نقل از خواستار، ۱۳۸۸ و حسان، سیدجوادین، فیاضی و سیدنقوی، ۱۴۰۰).

## یافته‌های پژوهش

### نتایج کدگذاری باز

در این پژوهش به‌منظور شناسایی مفاهیم، در نخستین گام، به جمع‌آوری مبانی نظری در زمینه موضوع اقدام شد. جامعه آماری برای انجام نظریه داده‌بنیاد، ترکیبی از مبانی نظری موضوع و مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان دانشگاهی و خبرگان اجرایی بود. نمونه‌گیری در پژوهش تا جایی ادامه یافت که همه دسته‌بندی‌ها اشباع شدند و نمونه‌های بعدی، مطالب تکمیل‌کننده‌ای به اجزای تشکیل‌دهنده مدل اضافه نمی‌کردند. برای استخراج داده‌ها، از متون بررسی‌شده و برای تحلیل داده‌های کیفی، از روش کدگذاری نکات کلیدی استفاده شد. در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها در نظر گرفته شد و پس از مطالعه خطبه‌خط، نکات مربوط به موضوع استخراج شد. حاصل این فرایند، یادداشت‌هایی بود که به‌صورت داده‌های اولیه در نظر گرفته شد و مفاهیم از دل آنها استخراج شدند. در طول انجام مصاحبه، مفاهیم اولیه استخراج شد که در جدول ۴ براساس کدگذاری باز<sup>۲</sup> نشان داده شده است.

### جدول ۴. تحلیل نکات کلیدی مصاحبه‌ها

سؤال‌ها	مفاهیم مستخرج
به نظر شما عوامل علی اثرگذار بر جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی کدام‌اند؟	خودشیفتگی، ماکیاولی‌گری، روان‌رنجوری، ناکامی، تحمل تنش، الگوی رفتاری نوع A، قرارگرفتن در موقعیت‌های پرتنش، کمبود منابع، سازمان‌دهی و ارتباطات، استرس شغلی، رهبری تیمی، حسادت در محیط کار، عزت نفس، رهبری مخرب، فضای غیراخلاقی در محیط کار، خودشیفتگی رهبر، ادراک طرح‌شدگی در محیط کار، بدگمانی به سازمان، رفتارهای سیاسی مدیران، ساختار سازمانی، تعارض و گران‌باری نقش، فرسودگی هیجانی، رهبری قلدربانانه، فرسودگی شغلی، حسادت سازمانی، سبک مدیریت، فرسودگی شغلی، ترومای سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی، سیستم پاداش سازمان، ابهام و تعارض نقش، ادراک بی‌عدالتی و تبعیض، تقاضاهای شغلی (ابهام، گران‌باری و تعارض نقش)، خشونت در محیط کار، سرخوردگی شغلی، رهبری غیراخلاقی و خودکامه و رهبری ماکیاولی
به نظر شما عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی کدام‌اند؟	عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، قوانین و هنجارهای محیطی، سرمایه اجتماعی، فرهنگ کار ضعیف، شرایط نامناسب بازار کار، پیچیدگی قوانین و مقررات، وابستگی سیاسی، جو سازمانی، جو سکوت، پویایی محیط، رقابت، انسجام گروهی، عوامل فراسازمانی، فرهنگ ارزش‌های سازمانی، انسجام گروهی در سازمان

1. Kvale

2. Open Coding

## ادامه جدول ۴

سؤالها	مفاهیم مستخرج
به نظر شما عوامل مداخله‌گر اثرگذار بر جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی کدام‌اند؟	عدالت در سیستم پاداش، ارتباطات باز با زیردستان، جریان باز اطلاعات، تعهد سازمانی، حمایت سازمانی، رضایت شغلی، وفاداری سازمانی، فضیلت سازمانی، مبادله رهبر - عضو، ادراک عدالت و رویه‌ای و توزیعی، هوش هیجانی، هوش سیاسی، سبک رهبری اصیل، رهبری موثق، رهبری اخلاقی، اشتیاق شغلی کارکنان، تعلق خاطر کارکنان، تاب‌آوری کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی، خودکنترلی کارکنان، رهبری معنوی
به نظر شما راهبردهای بهبود جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی کدام‌اند؟	واگذاری اختیار به کارکنان و حمایت از استقلال آنها، پرورش اخلاق حرفه‌ای، مدیریت فرهنگ سازمانی، توانمندسازی کارکنان، تقویت سرمایه روان‌شناختی، تغییر ساختار و جو سازمانی، تقویت هوش معنوی، مشارکت کارکنان، تقویت هویت سازمانی، آموزش و قدردانی و حمایت سرپرستان، ایجاد فرهنگ کار تیمی، ایجاد فرهنگ انتقادپذیری، تشویق رقابت‌های مفید، ایجاد هم‌راستایی بین اهداف فردی و سازمانی
نتایج و پیامدهای جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی چیست؟	کاهش انسجام سازمانی، کاهش سلامت سازمانی، کاهش سلامت روانی کارکنان، خدشه‌دار شدن شهرت سازمانی، کاهش اعتماد بین فردی، ناکامی سازمانی، اضطراب شغلی، سکوت سازمانی کارکنان، بدبینی سازمانی، افزایش ترک شغل و قصد خروج کارکنان از سازمان
جنبه‌های تاریک سازمانی شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟	رفتارهای سیاسی مخرب، رفتارهای نامناسب مدیریتی، رفتارهای ضدشهروندی سازمانی، طفره‌روی اجتماعی، سیاسی کاری مدیران، بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان، بی‌نزاکتی سازمانی، رفتارهای منافقانه و رفتارهای ضدتولید، دزدی از همکاران، اظهارات کنایه‌آمیز، دشنام، شایعه‌پراکنی، رقابت غیرمفید، استبداد و زورگویی در محل کار، تضعیف همکاران، مشاوره منفی، پذیرش رشوه، دزدی از سازمان، آهسته کار کردن، اتلاف منابع، زود ترک‌کردن کار، ارتباطات فریبکارانه، پنهان کاری، ناسازگاری رفتارها با نگرش (ناهم‌گونی شناختی)، عدم ابراز نظر برای جلب نظر موافق دیگران، خودشیرینی، رفتارهای نمایشی در ارتباط با دیگران، لجبازی و خودسری، مقاومت در برابر اقتدار، کینه‌توزی، طفره‌رفتن از کار و پرخاشگری

## نتایج کدگذاری محوری

مطابق با دیدگاه استراوس و کوربین (۲۰۰۸) هنگامی که مفاهیم ایجاد شدند، لازم است تحلیلگر، آنها را تحت واژه‌هایی با قدرت تبیین بیشتر که مقوله نامیده می‌شود، گروه‌بندی کند. از این رو، در این مرحله، از طریق فرایند مقایسه‌ای، شباهت‌ها و تفاوت‌های مفاهیم استخراج و بررسی شدند و مفاهیم شبیه یکدیگر در یک مقوله یا دسته‌بندی قرار گرفتند. برای روایی و اعتبار تخصیص مفاهیم به زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها، از خبرگان نظرسنجی به عمل آمد. شکل‌گیری مقوله‌ها در کدگذاری باز، راهنمای انتخاب پرسش‌ها در مصاحبه‌های بعدی شد و جهت‌گیری انتخاب سؤال‌ها به سمت ترتیب و توالی مقوله‌ها سوق پیدا کرد. مرحله دوم کدگذاری داده‌ها به کدگذاری محوری مرسوم است. در این مرحله، مقوله‌ها به صورت یک شبکه با هم در ارتباط قرار می‌گیرند. هدف این مرحله از کدگذاری، بازگرداندن نظم و انسجام به داده‌های کدگذاری شده، دسته‌بندی، ترکیب و سازمان‌دهی میزان زیاد داده‌ها و بازجمع‌آوری آنها به شیوه‌های جدید است. در این مرحله از فرایند تحلیل داده‌های کیفی با رویکرد داده‌بنیاد، با مقایسه مستمر و چندین باره مفاهیم تولیدشده در مرحله قبل، کدگذاری محوری انجام شد. در فرایند طبقه‌بندی و کدگذاری، ممکن است تشابه لغوی بین مفاهیم وجود داشته باشد که این موضوع در پژوهش‌های کیفی طبیعی است و مفهوم را بر اساس نزدیک‌ترین ارتباط معنایی و مفهومی که با هر یک از مقولات دارد، می‌توان طبقه‌بندی کرد. ۲۴ مقوله فرعی از ۱۱۸ مفهوم شناسایی‌شده در مرحله کدگذاری باز



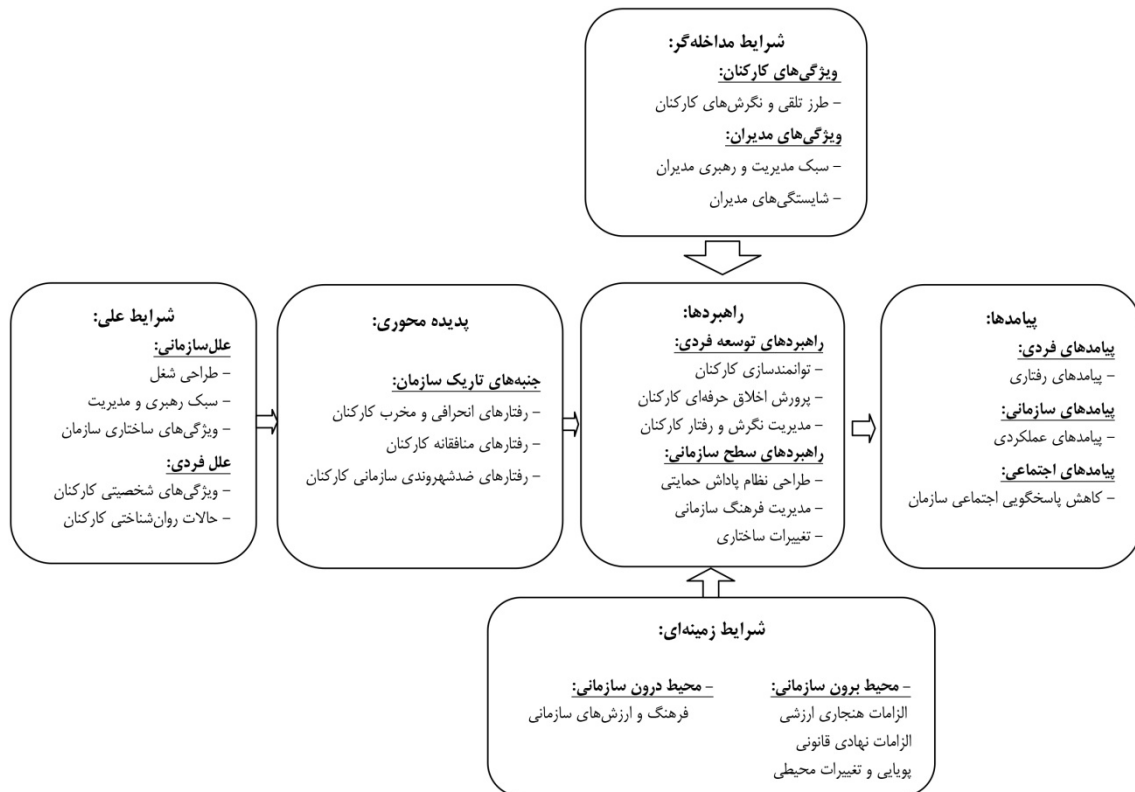
استخراج شد. این مقوله‌ها از لحاظ انتزاعی بودن نسبت به مفاهیم مرحله قبل در سطح بالاتری قرار دارند. سپس بر اساس مقوله‌های فرعی، ۱۲ مقوله اصلی ایجاد شد که در جدول ۵ نشان داده شده است. در نهایت، شاخص‌های جنبه‌های تاریک سازمان به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شد و سایر مفاهیم و مقوله‌ها نیز در قالب الگوی پارادایمی داده‌بنیاد (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) قرار گرفتند که در شکل ۱ نشان داده شده است.

جدول ۵. کدگذاری محوری

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
سکون‌زدگی (فلات) شغلی، ابهام نقش، گران‌باری نقش، تعارض نقش، موقعیت‌های پرتنش شغلی، تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده شغلی، کمبود منابع و استرس شغلی	طراحی شغل	علل سازمانی
رهبری غیراخلاقی و خودکامه، رهبری ماکیاوولی، رهبری مخرب، رهبری زهرآگین (سمی)	سبک رهبری و مدیریت در سازمان	
حیطه نظارت گسترده، درجه رسمیت زیاد، سلسله‌مراتب زیاد، تمرکز قدرت تصمیم‌گیری و عدم انعطاف و چابکی سازمانی	ویژگی‌های ساختاری سازمان	علل فردی
خودشیفتگی و شخصیت ماکیاوولی‌گری	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان	
احساس ناکامی، عزت‌نفس پایین، روان‌رنجوری بالا، ادراک تبعیض و بی‌عدالتی، بدگمانی (بدبینی) به سازمان، ادراک طردشدگی در محیط کار، فرسودگی شغلی و فرسودگی هیجانی و عاطفی	حالات روان‌شناختی کارکنان	محیط درون سازمانی
ارزش‌های سازمانی غیر کارکردی (کاهنده عملکرد)، فرهنگ عدم همکاری در سازمان، عدم اعتماد بین افراد، فرهنگ عدم صداقت و شفافیت، حاکمیت حسادت در محیط کار و ارزشمند بودن سکوت سازمانی	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	
فرهنگ جامعه، انتظارات جامعه از سازمان و فضای مجازی	الزامات هنجاری ارزشی	محیط برون سازمانی
ابلاغیه‌ها و تدابیر متناقض سازمان‌های بالادستی، قوانین و مقررات دست و پاگیر و وابستگی سیاسی سازمان	الزامات نهادی قانونی	
تغییرات محیطی در سازمان، اقدام‌های سازمان‌های رقیب و تغییر انتظارات ذی‌نفعان	پویایی و تغییرات محیطی	
تعلق خاطر کارکنان به سازمان، پایداری سازمانی کارکنان، تعهد سازمانی کارکنان، رضایت شغلی کارکنان و وفاداری کارکنان به سازمان	طرز تلقی و نگرش‌های کارکنان	ویژگی‌های کارکنان
رهبری اصیل (موثق)، مبادله رهبر عضو، رهبری اخلاقی، توجه به تفاوت‌های فردی و عملکردی کارکنان و جلب مشارکت کارکنان	سبک مدیریت و رهبری مدیران	ویژگی‌های مدیران
مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله مدیران، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی مدیران و داشتن تفکر سیستمی	شایستگی‌های مدیران	

## ادامهٔ جدول ۵

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
مشارکت‌دادن کارکنان در امور، واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان، آموزش هوش معنوی به کارکنان، تقویت سطح تاب‌آوری کارکنان، تقویت سرمایهٔ روان‌شناختی کارکنان و تقویت مهارت‌های ارتباط مؤثر	توانمندسازی کارکنان	راهبردهای توسعهٔ فردی
پرورش صداقت و پرهیز از فعالیت‌های پنهانی، پرورش وقت‌شناسی و پرورش انتقادپذیری	پرورش اخلاق حرفه‌ای کارکنان	
اصلاح نگرش‌های منفی و بدبینانهٔ کارکنان، تقویت انگیزهٔ کارکنان، تقویت تعهد کارکنان و حمایت از کارکنان	مدیریت نگرش و رفتار کارکنان	
استفاده از مشوق‌های مادی و معنوی، ارائهٔ پاداش مبتنی بر عملکرد و ارائهٔ گزینه‌های مختلف پاداش برای کارکنان	طراحی نظام پاداش حمایتی	راهبردهای سطح سازمانی
ایجاد فرهنگ کار تیمی و تقویت آن در سازمان، تشویق رقابت‌های مفید و سازنده در سازمان، تقویت فرهنگ انتقادپذیری در سازمان، توسعهٔ جؤ سازمانی همکارانه و از بین بردن جؤ عدم اطمینان در سازمان	مدیریت فرهنگ سازمانی	
ایجاد محیط کاری پویا و شاداب، ارائهٔ بازخورد به کارکنان، تقویت انعطاف و چابکی سازمانی، استقرار نظام ارزشیابی صریح و بدون ابهام، بازطراحی مستمر مشاغل و متناسب‌سازی حجم کار کارکنان	تغییرات ساختاری	
دزدی از همکاران، اظهارات کنایه‌آمیز، دشنام، شایعه‌پراکنی، رقابت غیرمفید، استبداد و زورگویی در محل کار، تضعیف همکاران، مشاوره منفی، پذیرش رشوه، دزدی از سازمان، آهسته کار کردن، اتلاف منابع و زود ترک کردن کار	رفتارهای انحرافی و مخرب کارکنان	جنبه‌های تاریک سازمان
ارتباطات فریبکارانه، پنهان‌کاری، ناسازگاری رفتارها با نگرش (ناهم‌گونی شناختی)، عدم ابراز نظر برای جلب نظر موافق دیگران، خودسیرینی و رفتارهای نمایشی در ارتباط با دیگران	رفتارهای منافقانه کارکنان	
لجبازی و خودسری، مقاومت در برابر اقتدار، کینه‌توزی، طفره‌رفتن از کار و پرخاشگری	رفتارهای ضدشهروندی سازمانی کارکنان	
پارانویید (بدبینی) سازمانی، تمایل به افزایش ترک شغل، افزایش اضطراب شغلی، کاهش اعتماد میان فردی و افزایش سکوت سازمانی	پیامدهای رفتاری	فردی
ترومای سازمانی، کاهش سلامت سازمانی، کاهش انسجام سازمانی، کاهش عملکرد سازمانی و خدشه‌دار شدن شهرت سازمان	پیامدهای عملکردی	سازمانی
عدم تأمین اهداف ذی‌نفعان فراسازمانی، عدم تأمین رضایت ذی‌نفعان فراسازمانی و عدم پاسخ‌گویی به انتظارات ذی‌نفعان فراسازمانی	پاسخ‌گویی اجتماعی	اجتماعی



شکل ۱. مدل پارادایمی جنبه‌های تاریک سازمان

### نتایج کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی آخرین مرحله از فرایند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که به توسعه یک تئوری نهایی می‌انجامد. طی فرایند کدگذاری انتخابی، مقوله محوری واحدی انتخاب می‌شود و همه مقوله‌های دیگر به این مقوله محوری برمی‌گردند. بر مبنای این مقوله محوری، خط سیر واحدی شکل می‌گیرد که همه اطلاعات پیرامون آن سامان‌دهی می‌شوند. این مقوله محوری رابطه بین سه سطح کدگذاری را مفهوم‌پردازی کرده و به تشریح ویژگی‌های مقوله‌ها کمک می‌کند. در این مرحله از کدگذاری، نظریه‌پرداز از روابط بین مقوله‌های به‌دست‌آمده در کدگذاری محوری، نظریه‌ای به نگارش درمی‌آورد که پدیده در دست بررسی را به‌گونه‌ای انتزاعی تشریح می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

شرح مدل جنبه‌های تاریک سازمان، به‌صورت روایت‌گونه و بر مبنای تئوری داده‌بنیاد بدین صورت است: یکی از اقدام‌های مهم و لازم برای برنامه‌ریزی و مدیریت مؤثر جنبه‌های تاریک سازمان، شناسایی رفتارهای انحرافی و مخرب کارکنان، رفتارهای مناقه‌کارکنان و رفتارهای ضدشهروندی سازمانی کارکنان است که زیربنای جنبه‌های تاریک سازمان شمرده می‌شود. از این رو مدیریت جنبه‌های تاریک سازمان، به شناسایی علل فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و حالات روان‌شناختی کارکنان و علل سازمانی شامل طراحی شغل، سبک رهبری و مدیریت و ویژگی‌های ساختاری سازمان نیازمند است که این عوامل در صورت میسر بودن بسترهای لازم، جنبه‌های تاریک سازمان را مشخص و معین می‌کنند. در راستای مدیریت جنبه‌های تاریک سازمان، بایستی بسترها و زمینه‌های لازم نیز در این خصوص بر مبنای شرایط محیط برون‌سازمانی و درون‌سازمانی فراهم شود. همچنین، به‌منظور مدیریت جنبه‌های تاریک سازمان، لازم است از اقدام‌ها و راهبردهای مناسبی از جمله، راهبردهای توسعه فردی، شامل توانمندسازی کارکنان، پرورش

اخلاق حرفه‌ای کارکنان و مدیریت نگرش و رفتار کارکنان و همچنین، راهبردهای توسعه سازمانی، شامل طراحی نظام پاداش حمایتی، مدیریت فرهنگ سازمانی و تغییرات ساختاری بهره برد. شایان ذکر است که مداخله‌گرهایی در خصوص راهبردهای فوق تسهیلگر هستند که در این میان متغیرهای ویژگی‌های کارکنان، شامل طرز تلقی و نگرش‌های کارکنان و ویژگی‌های مدیران، شامل سبک مدیریت و رهبری و شایستگی‌های مدیران، در این دسته قرار دارند. چنانچه تمامی این فرایندها به‌خوبی طی شود، انتظار می‌رود که پیامدهای مثبتی در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی پدیدار شود. به‌طور کلی، توجه به جنبه‌های تاریک سازمان از طریق راهبردهای اتخاذ شده، می‌تواند به پیامدهای فردی شامل پیامدهای رفتاری، پیامدهای سازمانی شامل پیامدهای عملکردی و پیامدهای اجتماعی شامل کاهش پاسخ‌گویی اجتماعی منتج شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، ارائه الگوی جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی بود. مسئله اصلی تحقیق و دغدغه ذهنی پژوهشگر آن بود که بروز بعضی از مظاهر جنبه‌های تاریک سازمانی به اذعان مدیران و برنامه‌ریزان سازمان و بروز پیامدهای منفی ناشی از آن، همانند نارضایتی ذی‌نفعان و استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان و کم‌توجهی به این موضوع در عرصه اجرایی، به عدم استفاده از فرصت‌های مرتبط و در نتیجه، به نارضایتی ذی‌نفعان این حوزه منجر شده است.

در پاسخ به سؤال اول پژوهش، عوامل علی اثرگذار بر جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی شناسایی شد؛ به این صورت که با توجه به نتایج تحلیل مصاحبه‌ها، «علل سازمانی و علل فردی»، عللی تلقی می‌شوند که در الگوی جنبه‌های تاریک سازمان نقش فعالی دارند و تا این عوامل مهیا نشود، الگوی جنبه‌های تاریک سازمان محقق نمی‌شود. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها در این باره این‌گونه اظهار نظر کرده است: «پیشینه در زمینه مدل جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی با توجه به نوپا بودن آن محدود است». با این حال می‌توان با بررسی بعضی از پژوهش‌ها و ادبیات این حوزه، برخی از یافته‌های پژوهش حاضر را تبیین کرد.

همان‌طور که گفته شد، بر اساس یافته‌های پژوهش، شرایط علی جنبه‌های تاریک سازمانی عبارت‌اند از: ۱. علل فردی (ویژگی‌های شخصیتی همانند خودشیفتگی و شخصیت ماکیاولی‌گری و حالات روان‌شناختی کارکنان همچون احساس ناکامی، عزت‌نفس کم، روان‌رنجوری زیاد، ادارک تبعیض و بی‌عدالتی و بدگمانی به سازمان) و ۲. علل سازمانی (طراحی شغل، سبک رهبری و مدیریت در سازمان و ویژگی‌های ساختاری). در پژوهش فتاحی و همکاران (۱۳۹۹) رفتارهای سیاسی و منفعت‌طلبانه مدیران، به‌عنوان عوامل اثرگذار بر بروز رفتارهای انحرافی کارکنان و بروز عواقب ناخوشایند و منفی برای سازمان‌ها و تشدید جنبه‌های تاریک سازمانی شناسایی شده است که به نظر می‌رسد با شرایط سازمانی در پژوهش حاضر تطبیق می‌کند. نتیجه تحقیق همتی نوع‌دوست گیلانی و غلامی (۱۳۹۷) نیز نشان‌دهنده رابطه معکوس رهبری اخلاقی، به‌طور مستقیم یا از طریق عزت‌نفس با رفتارهای انحرافی کارکنان است که به نظر می‌رسد با شرایط سازمانی (سبک رهبری) و فردی (عزت‌نفس) مؤثر بر جنبه‌های تاریک سازمانی در پژوهش حاضر مطابق است.

شرایط طراحی شغل از قبیل سکون‌زدگی شغلی، ابهام نقش، گران‌باری نقش، تعارض نقش، موقعیت‌های پرتنش و

کمیود منابع، سبک مدیریت و رهبری شامل رهبری غیر اخلاقی، مخرب و زهرآگین و ویژگی‌های ساختاری شامل تمرکز و رسمیت زیاد و عدم انعطاف و چابکی سازمانی، از جمله عوامل سازمانی بروز جنبه‌های تاریک سازمانی در این پژوهش بودند.

در ادبیات پژوهش، علل فردی و سازمانی متعددی برای بروز رفتارهای انحرافی کارکنان و جنبه‌های تاریک سازمان معرفی شده است که عبارت‌اند از: عوامل رضایت‌شغلی، تعهد سازمانی، جوّ اخلاقی، استرس شغلی، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی درک‌شده و سیاست سازمانی (سیدجوادی، قلی‌پور و جانعلی‌زاده شوکی، ۱۳۹۳؛ روشن‌ضمیر، ایرانی و یزدانی، ۱۳۹۶؛ حق‌گویان، کریمی مالک‌آبادی و کاظمی، ۱۳۹۷ و ساعی، بشلیده، مرعشی و ارشدی، ۱۳۹۹). نقش سازمان و مدیریت و ضعف فرهنگی، بی‌عدالتی در قوانین و ساختار نامناسب پاداش و جبران خدمات در بروز رفتارهای کاری انحرافی و تقویت جنبه‌های تاریک سازمانی که هنجارهای سازمانی را دستخوش نوسان‌ها قرار می‌دهد و سلامت سازمان و کارکنانش را تهدید می‌کند، در تحقیقات مختلف نیز تأیید شده است (سلمانی و رادمند، ۱۳۸۸). نتیجه مطالعه مقدم و محمودی (۱۳۹۷) نشان داد که یکی از عوامل مهمی که به بروز رفتارهای انحرافی و تحقق جنبه‌های تاریک سازمان دامن می‌زند، بدبینی سازمانی و سبک رهبری مدیران و سرپرستان است. بر اساس نتایج تحقیق منوریان و علیخانی (۱۳۸۰) عوامل فردی مؤثر بر جنبه‌های تاریک سازمان، خودکنترلی زیاد، کنترل درونی، گزینه‌های شغلی و انتظار موفقیت هستند و همچنین، عوامل سازمانی مؤثر بر این پدیده، تخصیص مجدد منابع، فرصت‌های ارتقا، اعتماد کم، ابهام نقش، سیستم مبهم ارزیابی عملکرد، پاداش‌دهی، تصمیم‌گیری‌های دموکراتیک، فشار زیاد کار و مدیران از خود راضی را شامل می‌شود. مطالعه زینلی، منظری توکلی و سلاجقه (۱۳۹۸) نشان داد که بین عوامل مرتبط با رفتارهای انحرافی کارکنان (عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی، استرس شغلی و جوّ اخلاقی) با رفتارهای انحرافی کارکنان به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های جنبه‌های تاریک سازمان، با توجه به نقش تعدیلگر سبک رهبری مدیران (سبک رهبری ستمگرانه و عدم مداخله)، رابطه معناداری وجود دارد. نتیجه دیگر این پژوهش نشان داد که رفتارهای ناقص هنجارهای سازمانی یا رفتار سوء یا منحرف، در علل فردی و سازمانی ریشه دارد. نتایج تحقیق رئیسی و ناستی زایی (۱۳۹۸) نیز نشان داد که بین بدبینی سازمانی، رفتار ضدشهروندی سازمانی و حسادت سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین، طبق نتایج تحقیق هادوی‌نژاد و بهارلویی (۱۳۹۴)، ضعف قانونی نظارتی، یکی از پیشایندهای سازمانی بروز رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان است. از سوی دیگر، نتایج تحقیق آغاز، عباس‌پور، دهقانان و حقیقی کفاش (۱۳۹۵) نیز نشان‌دهنده تأثیر تفاوت‌های فردی کارکنان، همانند ویژگی‌های شخصیتی و عوامل جمعیت‌شناختی در بروز رفتارهای مخرب کاری و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی و در واقع جنبه‌های تاریک سازمانی است که با نتایج این تحقیق همخوانی دارد.

بر اساس تحلیل‌های مربوط به سؤال دوم، عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی عبارت‌اند از: ارزش‌های سازمانی غیرکارکردی (کاهنده عملکرد)، فرهنگ عدم همکاری در سازمان، عدم اعتماد بین افراد، فرهنگ عدم صداقت و شفافیت، حاکمیت حسادت در محیط کار، ارزشمندبودن سکوت سازمانی، فرهنگ جامعه، انتظارات جامعه از سازمان، فضای مجازی، ابلاغیه‌ها و تدابیر متناقض سازمان‌های بالادستی، قوانین و مقررات دست و پاگیر، وابستگی سیاسی سازمان، تغییرات محیطی در سازمان، اقدام‌های سازمان‌های

رقیب و تغییر انتظاراتی ذی‌نفعان که در قالب محیط درون‌سازمانی (شامل فرهنگ و ارزش‌های سازمانی) و محیط برون‌سازمانی (شامل الزامات هنجاری ارزشی، الزامات نهادی قانونی و پویایی و تغییرات محیطی) دسته‌بندی شدند. عوامل زمینه‌ای شرایط خاصی است که بر کنش‌ها و تعامل‌ها تأثیر می‌گذارد. در واقع بستر شامل مجموعه عوامل خاصی است که برخلاف عوامل علی، به‌صورت غیرمستقیم بر مقولهٔ محوری که همان ایجاد جنبه‌های تاریک سازمان در سازمان است، اثر می‌گذارد. نتیجهٔ تحقیق ترک‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) نیز نشان داد که میان شیوع انواع جو سازمانی و میزان شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی، رابطهٔ مثبت و معناداری وجود دارد. از دیدگاه کارمندان، جو داخلی و منطقی به‌طور مثبت و معناداری رفتارهای سیاسی سازمانی (بازی‌های سیاسی، بازی‌های قدرت و تاکتیک‌های سیاسی) را پیش‌بینی می‌کند. جو گروهی نیز به‌گونه‌ای مثبت و معنادار، بازی‌های سیاسی و تاکتیک‌های سیاسی و به‌طور منفی و معنادار، بازی‌های قدرت را پیش‌بینی می‌کند. جو توسعه‌ای، هیچ‌یک از رفتارهای سیاسی سازمانی را به‌طور معنادار پیش‌بینی نمی‌کند. فرهنگ و جو سازمانی، نگرش‌های مدیر ارشد، دیدگاه‌ها، اهداف و چشم‌انداز، اعتبار، رویه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان، از جمله ویژگی‌هایی هستند که جنبه‌های تاریک سازمان را به‌عنوان یک کل تحت تأثیر قرار می‌دهند (آذرنوش و همکاران، ۱۳۹۱). نتایج پژوهش هادوی‌نژاد و بهارلویی (۱۳۹۴) نشان داد که جو سکوت سازمانی، یکی از پیشایندهای مهم رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی و بروز جنبه‌های تاریک سازمان است. نتایج پژوهش براتی و همکاران (۱۳۹۲) نیز نشان می‌دهد که جو نوآورانه، جو همکارانه و عدالت رویه‌ای، تأثیر مستقیم و جو عدالت توزیعی تأثیر غیرمستقیمی بر رفتارهای ضدتولید، به‌عنوان یکی از جنبه‌های تاریک سازمانی دارد.

وجود رابطهٔ معنادار بین حسادت در محل کار و مؤلفه‌های آن با رفتار انحرافی و جنبه‌های تاریک سازمان در تحقیقات نصر اصفهانی، حیدری (۱۳۹۸) عبدالله و ماریکان (۲۰۱۶)، اوکونر و همکاران (۲۰۱۷) تأیید شده است. همچنین، رابطهٔ معکوس و معنادار بین جو عدالت و اعتماد سازمانی با رفتارهای انحرافی و جنبه‌های تاریک سازمان در تحقیق دمیر (۲۰۱۱)، هالدورای و همکاران (۲۰۲۰) و نورمیجانی و همکاران (۲۰۲۱) به تأیید رسیده است.

عواملی که در تحقیق حاضر در الگوی جنبه‌های تاریک سازمانی نقش عوامل مداخله‌گر را ایفا می‌کنند عبارت‌اند از:

۱. ویژگی‌های کارکنان، شامل طرز تلقی و نگرش‌های کارکنان همانند تعلق خاطر کارکنان به سازمان، پایبندی سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و وفاداری کارکنان به سازمان؛ ۲. سبک مدیریت و رهبری مدیران، شامل رهبری اصیل (موثق)، مبادلهٔ رهبر عضو، رهبری اخلاقی، توجه به تفاوت‌های فردی و عملکردی؛ ۳. جلب مشارکت کارکنان و شایستگی‌های مدیران، شامل مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی و داشتن تفکر سیستمی. این یافته‌ها تا حدی با نتایج پژوهش ساعی و همکارانش (۱۳۹۹) تطابق دارد. آنها در پژوهش خود، سبک رهبری همچون رهبری اخلاقی، رهبری تبدیلی، رهبری تبدیلی و تمرکزگرایی سازمانی را به‌عنوان عوامل کاهندهٔ جنبه‌های تاریک سازمانی شناسایی کردند. شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که در تحقق جنبه‌های تاریک سازمانی تأثیرگذارند. بدون شک، شرایط اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی جامعه، از جمله مؤلفه‌های اثرگذار و تعیین‌کنندهٔ متغیرهای سازمانی است. سازمان مقیاس کوچکی از جامعه است. شاید، بتوان جامعه را مجموع سازمان‌ها و ارتباط فی‌مابین آنها تعریف کرد. بنابراین، آنچه در جامعه، چه در سطح خانواده و چه در سطح سیاست‌های کلان رخ می‌دهد، در سازمان‌ها نیز نمود پیدا می‌کند.



کنش‌ها و راهبردهای شناسایی‌شده برای جنبه‌های تاریک سازمان عبارت بودند از: ۱. راهبردهای توسعه فردی، شامل توانمندسازی کارکنان، پرورش اخلاق حرفه‌ای کارکنان و مدیریت نگرش و رفتار کارکنان؛ ۲. راهبردهای سطح سازمانی، شامل طراحی نظام پاداش حمایتی، مدیریت فرهنگ سازمانی و تغییرات سازمان. این یافته‌ها تا حدی با نتایج پژوهش ساعی و همکاران (۱۳۹۹) تطابق دارد. آنها در پژوهش خود سبک رهبری همچون رهبری اخلاقی، سبک رهبری تبدیلی، سبک رهبری تبدیلی، تمرکزگرایی سازمانی را به‌عنوان عوامل کاهنده جنبه‌های تاریک سازمانی شناسایی کردند. پژوهش جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹) نشان داد که مدیریت مسیر شغلی و توانمندسازی کارکنان، مدیریت نگرش و رفتار، استقرار سیستم مدیریتی تحول‌گرا، مدیریت فرهنگ سازمانی، استقرار نظام جبران خدمات عادلانه، مدیریت تعامل با محیط سازمان و پرورش اخلاق حرفه‌ای، یکی از جنبه‌های تاریک سازمانی مؤثر برای اداره مؤثر رفتارهای سیاسی است. در پژوهش ملکی و قربانیان (۱۳۹۳) نیز به راهبرد توانمندسازی کارکنان در قالب راهبرد عملکرد حرفه‌ای اشاره شده است که با پژوهش حاضر هم‌سویی دارد. یزدان‌شناس و آقایی (۱۳۹۸) نیز توسعه منابع انسانی را به‌عنوان راهبردی برای رویارویی با جنبه‌های تاریک سازمان بررسی کردند و نشان دادند که توسعه منابع انسانی بر توانایی رویارویی با جنبه‌های تاریک سازمان مؤثر است. این یافته کاملاً با یافته‌های پژوهش حاضر مطابقت دارد.

بارون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) معتقد است که حذف رفتارهای سیاسی، به‌عنوان یکی از جنبه‌های تاریک سازمان، از امور سازمانی ناممکن است؛ اما مدیران می‌توانند در این راستا چند کار انجام دهند، از جمله: شفافیت انتظارات شغلی، گشایش فرایند ارتباطات، ایفای نقش الگوی خوب، مواظبت از بازیگران سیاسی و پیوند میان هدف‌های فردی و سازمانی برای محدودسازی آنها.

پیامدها، آثار و نتایج به‌دست‌آمده از راهبردهایی است که مدیران و برنامه‌ریزان اتخاذ کرده‌اند. بر اساس نتایج تحلیل‌های مربوط به این سؤال، پیامدهای جنبه‌های تاریک سازمان در نظام آموزش عالی مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی، در سه دسته پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی شناسایی شدند. در پژوهش حاضر، رخداد پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی، نتیجه کنش‌ها و تعامل‌های ایجادشده و تأثیرپذیر از شرایط علی، مقوله محوری و بستر پدیده است. در پژوهش‌های دیگر نیز بر پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی جنبه‌های تاریک سازمان تأکید شده است که بر نتایج این پژوهش صحت می‌گذارد. جنبه‌های تاریک سازمانی، روی آن دسته از افرادی که آن را تجربه می‌کنند، تأثیرهای مهم نگرشی می‌گذارد. مطالعات انجام‌گرفته از رابطه مثبت این متغیر با متغیرهای سازمانی، نظیر پارانویید (بدینی) سازمانی، تمایل به افزایش ترک شغل، افزایش اضطراب شغلی، کاهش اعتماد میان فردی و افزایش سکوت سازمانی حکایت می‌کند (ساعی و همکاران، ۱۳۹۹). مطالعات وکچو<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) نشان داد که شیوع حسادت در محیط‌های کاری، به‌عنوان یکی از جنبه‌های تاریک سازمان، آثار و پیامدهای منفی زیادی مانند تمایل به ترک خدمت، کاهش روابط بین فردی و رفتارهای ضد اجتماعی (غیرشهروندی) برای سازمان‌ها به همراه دارد (مهریار، داودی و عبداللهی مفرد، ۱۳۹۸). موهان و لون<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رقابت‌جویی افراطی در محل کار، سلامت کارکنان را از نظر جسمی و روحی به خطر می‌اندازد و بر ذهنیت کارکنان تأثیر منفی دارد. بر اساس نتایج پژوهش صابونچی و پژوهان

1. Baron  
2. Vecchio  
3. Mohan & Lone

(۱۳۹۵) اگر رفتارهای انحرافی و سیاسی در بین کارکنان سازمان اشاعه پیدا کند، به احتمال بیشتری اعتماد بین کارکنان کاهش پیدا خواهد کرد و متحمل فشار عصبی، ایجاد نگرانی و دلواپسی، واپس‌روی عاطفی و تضاد در محیط کار و بریدن از کار و سازمان خواهد شد و عملکرد ضعیف فردی و سازمانی در پی خواهد داشت. مطابق نتایج تحقیق سیدنظری، حسنی، قلعهای و کاظم زاده بیطالی (۱۳۹۵)، اگر کارکنان شایسته احساس کنند که سیاست‌های سازمانی آنها را فریب داده است، ممکن است واکنش‌های منفی‌ای مانند ناراضی‌تی، دل‌سردی، اضطراب و جابه‌جایی نشان دهند. هر گونه افزایش در ادراک سیاست سازمانی، به‌عنوان یکی از جنبه‌های تاریک سازمان با افزایش تمایل به ترک شغل و کاهش عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی از طرف کارکنان همراه است. در تحقیق راسخ، خان‌مرادی و زردشتیان (۱۳۹۸) نیز کاهش تعهد سازمانی کارکنان، یکی از پیامدهای ادارک سیاست‌های سازمانی و جنبه‌های تاریک سازمان شناخته شد.

پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که تمایل به ترک شغل برای کارکنانی که رفتارهای انحرافی بیشتری را در سازمان شاهدند، بیشتر است (گل‌پرور، حسین‌زاده، عابدینی و اشجع، ۱۳۹۳؛ پایلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱ و سینگ و واشیش<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). اولافسن، نیمیس، هالواری، دسی و ویلیامز<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نشان دادند که جنبه‌های تاریک سازمان، ممکن است بر رفتارهای کارکنان (همچون تعهد عاطفی و...) از طریق میل کارکنان برای ترک سازمان اثرگذار باشد؛ از این رو انتظار می‌رود برای کارکنانی که جنبه‌های تاریک سازمان را بیشتر مشاهده می‌کنند، میل به ترک سازمان افزایش یابد.

هادوی نژاد و بهارلویی (۱۳۹۴) نیز سکوت سازمانی و زوال اعتماد بین فردی را به‌عنوان پیامدهای مهم رفتارهای منافقانه کارکنان و یکی از جنبه‌های تاریک سازمان شناسایی کردند. کلین<sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، سیسن و همکاران (۲۰۱۴) و نیل<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) رابطه مثبت و معنادار بین جنبه‌های تاریک سازمان و افت رفتارهای فرانقشی را به اثبات رساندند. نتیجه تحقیق یاسینی، شیرری و مرادی کیا (۱۳۹۷) نشان داد که جنبه‌های تاریک سازمان بر خشنودی شغلی منفی تأثیر دارد. ساعی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که ناکامی سازمانی، اضطراب شغلی و سکوت کارکنان، پیامدهای جنبه‌های تاریک سازمانی هستند.

در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستر وقوعشان مطالعه می‌شوند؛ از این رو، نتایج به‌دست‌آمده نیز به بستر بررسی‌شده منحصر است و امکان تعمیم‌پذیری نتیجه‌ها و یافته‌ها به سایر شرایط و موقعیت‌ها محدود است. نتایج پژوهش حاضر با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان و مدیران سازمان‌های تابعه آموزش عالی استان فارس به‌دست آمده است؛ از این رو به‌راحتی نمی‌توان نتایج پژوهش حاضر را به سایر سازمان‌ها تعمیم داد.

محققان آینده می‌توانند به طراحی و تبیین الگوی بومی جنبه‌های تاریک سازمانی برای سازمان‌های علمی مشابه اقدام کنند و نتایج را با یافته‌های این تحقیق مقایسه کنند.

در پایان، بر اساس نتایج پژوهش و مدل مفهومی طراحی‌شده، پیشنهادهای کاربردی به شرح زیر ارائه شده است:

- از آنجا که شرایط فردی به‌عنوان یکی از عوامل علی مدل شناسایی شد، پیشنهاد می‌شود که هنگام گزینش و استخدام داوطلبان، ویژگی‌های فردی و شخصیتی و حالت‌های روان‌شناختی آنان بیش از پیش در کانون توجه

1. Paille  
2. Singh, & Vashist  
3. Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci & Williams  
4. Klein  
5. Neale

- قرار گیرد و برای شناسایی کارکنان شایسته‌تر، از مشاوران و آزمون‌های روان‌شناختی معتبر استفاده شود.
- شرایط سازمانی شناسایی شده، به‌عنوان عوامل علیّی ایجاد جنبه‌های تاریک سازمان، می‌تواند رهنمودی برای اصلاح سیستم مدیریتی نظام آموزش عالی قرار گیرد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که از طریق اقدام‌هایی همچون بازطراحی مشاغل، زمینه‌کاهش میزان سکون‌زدگی شغلی، ابهام نقش، تعارض نقش و استرس شغلی مهیا شود. افزون بر این، از طریق اصلاح سبک‌های رهبری و مدیریت و اجتناب از سبک‌های رهبری خودکامه، مخرب، زهرآگین و همچنین، ایجاد تغییرات ساختاری در سازمان و انعطاف سازمانی و چابکی سازمانی و کاهش میزان رسمیت و تمرکز سازمانی، زمینه‌کاهش جنبه‌های تاریک سازمان فراهم شود.
  - از آنجا که عوامل زمینه‌ای (درون‌سازمانی شامل فرهنگ سازمانی) بر پدیده‌ی محوری جنبه‌های تاریک سازمان تأثیرگذارند، پیشنهاد می‌شود از طریق سازوکارهای آموزش و توانمندسازی، استفاده از افراد تأثیرگذار و گروه‌های مرجع در سازمان و الگوسازی افراد شاخص، به تقویت فرهنگ سازمانی هم‌سو و کارکردی در سازمان اقدام شود.
  - ویژگی‌های کارکنان، از قبیل طرز تلقی و نگرش‌ها، مانند تعلق خاطر آنان به سازمان، پایبندی سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و وفاداری به سازمان، از عوامل مداخله‌گر تأثیرگذار بر جنبه‌های تاریک سازمان شناخته شد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که از طریق به‌کارگیری سازوکارهای انگیزشی و مدیریت عملکرد، نگرش‌های مثبت کارکنان تقویت شود.
  - ویژگی‌های مدیران، شامل سبک رهبری و مدیریت مدیران و شایستگی‌های مدیران، جزء یکی دیگر از عوامل مداخله‌گر تأثیرگذار بر جنبه‌های تاریک سازمان شناخته شد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که ضمن آشناکردن مدیران با سبک‌های مدیریت و رهبری، سبک‌های رهبری اصیل و اخلاقی، شرایط و امکانات تقویت مشارکت و همکاری کارکنان با یکدیگر فراهم شود تا هویت جمعی یکسان کارکنان شکل گیرد. افزون بر این، از گروه‌ها و ارتباطات غیررسمی در تمام سطوح سازمان حمایت شود تا زمینه‌کاهش تعارضات، افزایش صمیمیت و اعتماد فراهم آید. همچنین، از طریق فرایندهای آموزش و توسعه منابع انسانی، مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله مدیران، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی مدیران و تفکر سیستمی تقویت شود.
  - بر اساس نتایج تحقیق و مدل طراحی شده، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان یکی از راهبردهای مؤثر در تحقق مدیریت جنبه‌های تاریک سازمان است؛ بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که از طریق اجرای برنامه‌های آموزش و توانمندسازی، به تقویت سطح تاب‌آوری، ارتباط مؤثر و تقویت اخلاق حرفه‌ای کارکنان، شامل صداقت و پرهیز از فعالیت‌های پنهانی، وقت‌شناسی و انتقادپذیری اقدام شود.
  - از طریق ایجاد محیط کاری پویا و شاداب، ارائه بازخورد به کارکنان، تقویت انعطاف و چابکی سازمانی، استقرار نظام ارزشیابی صریح و بدون ابهام و بازطراحی مستمر مشاغل و متناسب‌سازی حجم کار کارکنان، به ایجاد تغییرات ساختاری در جهت مدیریت جنبه‌های تاریک سازمان اقدام شود.
  - همان‌گونه که نتایج تحقیق نشان داد، جنبه‌های تاریک سازمان، پیامدهای منفی‌ای همچون سکوت سازمانی، تمایل به ترک سازمان، کاهش اعتماد میان‌فردی، کاهش سلامت سازمانی، کاهش عملکرد سازمانی و عدم

تأمین اهداف و رضایت ذی‌نفعان را در پی دارد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که از طریق برنامه‌های آگاهی‌بخشی و اطلاع‌رسانی، مدیران از پیامدهای منفی جنبه‌های تاریک سازمانی آگاه شوند تا با مدیریت صحیح و به‌موقع و انتخاب راهبردهای مناسب، برای کاهش هرچه بیشتر پیامدهای منفی جنبه‌های تاریک سازمانی اقدام کنند.

## منابع

- آشنا، مصطفی؛ عباس‌پور، عباس؛ دهقانان، حامد و حقیقی کفاش، مهدی (۱۳۹۸). شناسایی رفتارهای منحرف سازمانی کارکنان و سازوکارهای کاهش آن در سازمان‌های نظارتی: کاربردی از روش کیو سورت. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۰(۱)، ۳۹-۵۸.
- آغاز، عسل؛ ضیایی، مهیار و فرزاد، گلنار (۱۳۹۵). بررسی رفتارهای مخرب کاری و رفتارهای شهروندی سازمانی از منظر تفاوت‌های فردی کارکنان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۴(۱)، ۱۵۵-۱۷۹.
- اشتراوس، انسلم و کوربین، جلیت (۱۳۹۸). *مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای*. (ابراهیم افشار، مترجم). تهران: نشر نی.
- باوندپور، مریم و زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر ظهور جنبه‌های تاریک سازمان‌ها با استفاده از روش فراترکیب. *چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد*، تهران.
- براتی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا؛ براتی، آذر؛ سرهنگی، کامران و رنجبر، حمیدرضا (۱۳۹۲). تأثیر عدالت سازمانی و جو سازمانی بر رفتارهای ضد تولید. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۱(۴)، ۱۸۱-۱۹۷.
- بوریل، گیسیون و مورگان، گارت (۱۳۹۷). نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان: عناصر جامعه‌شناختی حیات سازمانی. (محمد تقی نوروزی، مترجم) (چاپ پنجم)، تهران: انتشارات سمت.
- ترکزاده، جعفر و فریدونی، فائزه (۱۳۹۷). پیش‌بینی شیوع رفتارهای سیاسی سازمانی در انواع جو سازمانی. *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۹(۳)، ۱۱۷-۱۳۸.
- تیموری، عابدین (۱۳۹۸). *بررسی انتقادی مکتب‌کنش متقابل نمادین از منظر اندیشمندان مسلمان با تأکید بر آرای علامه طباطبایی(ره)*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه باقرالعلوم(ع).
- جعفری‌نیا، سعید، حسن‌پور، اکبر، خیراندیش، مهدی و ابراهیم‌پور آهندانی، عاطفه (۱۳۹۹). الگوی راه‌کارهای مدیریت رفتار سیاسی انحرافی در صنعت بانکداری با رویکرد کیفی. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۱۲(۱)، ۹۹-۱۱۸.
- حسان، مصطفی، سیدجوادین، سیدرضا، فیاضی، مرجان و سید نقوی، میرعلی (۱۳۹۹). ارائه الگوی پیاده‌سازی کانون تفکر در صنعت بانکداری: رویکرد داده‌بنیاد. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۳-۲۱.
- حق‌گویان، زلفا، کریمی مالک‌آبادی، لاله و کاظمی، زهره (۱۳۹۷). بررسی نقش بدبینی سازمانی در سایش اجتماعی: سکوت سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی. *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۵(۴)، ۵۵۳-۵۷۷.
- خواستار، حمزه (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. *حوزه و دانشگاه روش‌شناسی علوم انسانی*، ۱۵(۵۸)، ۱۶۱-۱۷۴.

- راسخ، نازنین، خانمرادی، سعید و زردشتیان، شیرین (۱۳۹۸). تأثیر درک سیاست‌های سازمانی و درک حمایت‌های سازمانی در بروز رفتارهای انحرافی در سازمان‌های ورزشی غرب ایران. *فصلنامه مرکز مطالعات راهبردی وزارت ورزش و جوانان*، ۱۸ (۴۳)، ۲۶۵-۲۸۸.
- رستمی تبریزی، لمیا و محتشمی، ندا (۱۳۹۲). نظریه تعامل‌گرایی و تحلیل انتقادی آن. *مجله مطالعات حقوقی دانشگاه شیراز*، ۵ (۲)، ۵۹-۱۰۳.
- روشن‌ضمیر، محمود، ایرانی، سمیرا و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۶). شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر بروز رفتار انحرافی کارکنان (مورد مطالعه: ستاد مرکزی دانشگاه تهران). *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ۲۳ (۷)، ۱۸۳-۲۰۴.
- رئیس، آسیه و ناستی زایی، ناصر (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین بدبینی سازمانی و رفتار ضدشهروندی سازمانی با نقش میانجی حسادت سازمانی. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۱ (۳۸)، ۱۱۷-۱۳۶.
- زینلی، سینا، منظری توکلی، علیرضا و سلاجقه، سنجر (۱۳۹۸). تبیین عوامل مرتبط با رفتارهای انحرافی کارکنان با توجه به نقش سبک رهبری مدیران و ارائه الگوی مناسب. *مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد*، ۶۲، ۵۱۱-۵۲۵.
- ساعی، الهام، بشلیده، کیومرث، مرعشی، سیدعلی و ارشدی، نسرين (۱۳۹۹). طراحی و آزمون الگویی از برخی پیشایندها و پیامدهای سیاسی کاری ادراک شده در کارکنان شرکت پالایش نفت آبادان. *مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۸ (۱)، ۶۹-۹۰.
- سفیدچیان، سلمان، مظلومی، نادر و صالحی صدقیانی، جمشید (۱۳۹۶). الگویی از آنومی سازمانی و عوامل ایجادکننده آن. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۴ (۲۴)، ۱۰۴-۱۳۰.
- سلمانی، داود و رادمند، محبوبه (۱۳۸۸). بررسی نقش سازمان و مدیریت در بروز رفتارهای کاری انحرافی. *مدیریت دولتی (دانش مدیریت)*، ۱ (۳)، ۵۱-۶۸.
- سید جوادین، سید رضا، قلی‌پور، آرین و جانعلی‌زاده شوکی، محمد (۱۳۹۳). شناسایی تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۶ (۴)، ۱۰۹-۱۲۷.
- سید نظری، زینب، حسنی، محمد، قلعه‌ای، علیرضا و کاظم‌زاده بیطالی، مهدی (۱۳۹۵). رابطه بین ادراک از فضای سیاسی سازمان با تمایل به ترک شغلی، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی: آزمون میانجی عدالت سازمانی. *مجله توانبخشی*، ۱۷ (۴)، ۳۳۸-۳۴۹.
- سید نقوی، میرعلی و رفعتی الاشتی، کیمیا (۱۳۹۴). *رفتار سازمانی پیشرفته*. تهران، انتشارات مهکامه.
- شمس، احمد (۱۳۹۳). بررسی بنیادین انحراف‌های اجتماعی با تأکید بر نظریه تعامل‌گرا. *مطالعات توسعه اجتماعی ایران*، ۷ (۱)، ۳۷-۵۶.
- صابونچی، رضا و پژوهان، فاطمه (۱۳۹۵). طراحی مدل معادلات ساختاری اعتماد بین فردی و رفتار سیاسی با اثربخشی کارکنان ادارات ورزش و جوانان. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۳ (۱)، ۷۷-۸۳.
- صالحی، کیوان، بازرگان، عباس، صادقی، ناهید، شکوهی‌یکتا، محسن (۱۳۹۴). تحلیل پدیدارشناسانه ادراک و تجربه زیسته معلمان مدارس ابتدایی از نقاط ضعف و قوت برنامه ارزشیابی توصیفی. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۹ (۳۱)، ۱۹-۶۸.

- فتاحی، فرهاد، جهانگیرفرد، مجید و مهدیزاده، علی (۱۳۹۹). تأثیر رفتارهای منفعت طلبانه مدیران بر بروز رفتارهای انحرافی کارکنان. *پژوهشنامه نظم و امنیت/انتظامی*، ۱۳(۴۹)، ۱۸۸-۲۱۲.
- گل‌پرور، محسن، حسین زاده، خیراله، عابدینی، مایده و اشجع، آرزو (۱۳۹۳). الگوی ساختاری نقض قرارداد روان‌شناختی، تعهد سازمانی، ترک خدمت، رضایت شغلی و رفتارهای انحرافی. *پژوهش‌های علوم‌شناختی و رفتاری*، ۴(۱)، ۵۵-۷۰.
- مرشدی تنکابنی، محمدحسن (۱۴۰۰). بررسی ارتباط رفتارهای انحرافی کارکنان در ترومای سازمانی دانشگاه علوم پزشکی ایلام. *دو فصلنامه مطالعات آموزشی نما آجا*، ۱۷(۱)، ۴۴-۵۲.
- مقدم، علیرضا و محمودی میمند، مهدی (۱۳۹۷). اثر بدبینی سازمانی بر گرایش به رفتارهای انحرافی. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۷(۸۹)، ۷۳-۸۹.
- ملک شاهی، فاطمه، فرهنگی، علی اکبر، شفیعی، میثم و زارعی متین، حسن (۱۳۹۸). توسعه مفهوم رفتار شهروندی سازمانی با استناد به جنبه‌های تاریک آن. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۸(۲۹)، ۱۳۳-۱۵۸.
- ملکی، محمد رضا و قربانیان، عظیمه (۱۳۹۳). رابطه توانمندسازی ساختاری و عملکرد حرفه‌ای پرستاری در بیمارستان. *فصلنامه علمی تخصصی طب کار*، ۶(۳)، ۳۲-۴۰.
- منوریان، عباس و علیخانی، عباس (۱۳۸۰). مدیریت رفتارها و تعارضات سیاسی. *مدیریت دولتی*، ۵۱(۵۱)، ۷۳-۸۲.
- مهریار، حجت اله، داودی، حافظ و عبداللهی مفرد، بلال (۱۳۹۸). تأثیرات رقابت جویی افراطی و حسادت بین فردی کارکنان (رفتار انحرافی) بر ایجاد جو مسموم در سازمان. *مطالعات اقتصاد، مدیریت مالی و حسابداری*، ۵(۴)، ۶۳-۸۲.
- نصر اصفهانی، علی و حیدری، پریسا (۱۳۹۸). تأثیر حسادت در محل کار بر رفتار انحرافی کارکنان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۸(۹۱)، ۱۱۹-۱۳۸.
- هادوی نژاد، مصطفی و بهارلویی، الهه (۱۳۹۴). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان: پیشایندها و پیامدهای سازمانی. *مدیریت دولتی*، ۲۷(۲)، ۳۹۳-۴۱۲.
- همتی نوع‌دوست گیلانی، مهناز و غلامی، فاطمه (۱۳۹۷). رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش واسطه‌ای عزت نفس. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۳(۳)، ۸۵-۹۱.
- وهاب‌زاده مقدم، فاطمه سادات، خائف‌الهی، احمد علی و دلخواه، جلیل (۱۴۰۰). کاهش اهمال کاری کارکنان با گونه‌شناسی مزاج. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۱)، ۱۲۷-۱۵۰.
- یاسینی، علی، شیرینی، ادشیر و مرادی کیا، فریبا (۱۳۹۷). مطالعه مقایسه‌ای نقش جنبه‌های منفی رفتار سازمانی در بروز رفتارهای ناکارآمد شغلی کارکنان. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۷(۹۰)، ۶۵-۸۸.
- یزدان‌شناس، مهدی و آقایی، مصطفی (۱۳۹۸). الگوی اثرگذاری جو اخلاقی ادراک شده، اعتماد سازمانی و عملکرد پیشگامانه خدمت به مشتری؛ نقش سیاسی کاری ادراک شده در نظام پاداش سازمان. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۲(۱)، ۱۳۵-۱۵۷.

## References

- Abdullah, A., & Marican, S. (2016). The effects of big-five personality traits on deviant behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 19-25.



- Aghaz, A., Ziaie, M., Farzad, G. (2016). Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior: An Individual Differences Approach. *Organizational Culture Management*, 14(1), 155-179. (in Persian)
- Al-Madadha, A., Al-Adwan, A. S., & Zakzouk, F. A. (2021). Organisational Culture and Organisational Citizenship Behaviour: The Dark Side of Organisational Politics. *Organizacija*, 54(1).
- Ashena, M., Abaspour, A., Dehghanan, H., Haghghi Kafash, M. (2019). Detection of Organizational Deviant Behaviors of Employees and their Reduction Mechanisms in Supervisory Organizations. *Journal of Public Administration Perspective*, 10(1), 39-57. (in Persian)
- Badura, K., Frank, E. L., Guan, Z., & MacGowan, R. (2020). Understanding the Darker Side to Organizational Behavior. In *Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Barati, H., Oreyzi, H., Barati, A., Sarhangi, K., Ranjbar, H. (2014). The effect of Organizational Justice and Organizational Climate on Counterproductive Behaviors. *Organizational Culture Management*, 11(4), 181-197. (in Persian)
- Baron, J. (2003). Value analysis of political behavior. Self-interested: Moralistic:: Altruistic: Moral. *University of Pennsylvania Law Review*, 151(3), 1135-1167.
- Bavandpour, M. and Zahedi, Sh. (2017). Identifying Factors Affecting the Emergence of Dark Aspects of Organizations Using the Hypertext Method, *Fourth National Conference on Management, Accounting and Economics*. (in Persian)
- Burrell, G. and Morgan, G. (2018). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of corporate Life*. (Mohammad Taghi Norouzi, Trans.) (15<sup>th</sup> ed.). Tehran, Samat Publications. (in Persian)
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia*, 22(2), 204-221.
- Fatahi, F., Mehdizadeh, A. (2020). Investigating the Effect of Managers Political Behaviors on Employees Deviant Behaviors. *Quarterly of Order & Security Guards*, 13(1), 188-212. (in Persian)
- Golparvar, M., Haseinzadeh, K., Abedini, M., Ashja, A. (2014). The Structural Model of Psychological Contract Violation, Organizational Commitment, Turnover, Job Satisfaction and Deviant Behaviors. *Research in Cognitive and Behavioral Sciences*, 4(1), 55-70. (in Persian)
- 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.
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. (2004). *The dark side of organizational behavior* (Vol. 16). Pfeiffer.
- Guo, L., Zhao, H., Cheng, K., & Luo, J. (2020). The relationship between abusive supervision and unethical pro-organizational behavior: linear or curvilinear? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 369-381.

- Hadavinejad, M., Baharlouie, E. (2015). Hypocritical behaviors in interpersonal communications in organization: organizational antecedents and consequences. *Journal of Public Administration*, 7(2), 393-412. (in Persian)
- Haghgooyan, Z., Karimi Malekabadi, L., Kazemi, Z. (2018). Investigating the Role of Organizational Pessimism in Social Wear: Organizational Silence as a Mediator Variable. *Social Capital Management*, 5(4), 553-577. (in Persian)
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. S., & Li, J. J. (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102372.
- Hemmati Nodost Gilani, M. and Gholami, F. (2018). Analyzing the Relationships between Work Ethics, Productivity and Creativity. *Ethics in Science and Technology*, 13 (3), 85-91. (in Persian)
- Hesan, M., Seyed Javadin, S., Fayyazi, M., Seyed Naghavi, M. (2020). A Model for Implementing Think Tanks in the Banking Industry: Grounded Theory Approach. *Journal of Human Resource Management*, 10(4), 3-21. (in Persian)
- Jafarinia, S., Hassanpoor, A., Kheirandish, M., Ebrahimpour Ahandani, A. (2020). Model of strategies for managing deviant political behaviors in banking industry: a qualitative approach. *Transformation Management Journal*, 12(1), 99-118. (in Persian)
- Khastar, H. (2009). A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15(58), 161-174. (in Persian)
- Kilic, M., & Gunsel, A. (2019). The dark side of the leadership: The effects of toxic leaders on employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51-56.
- Klein, R. H. (2007). *The "dark side" of OCB: Examining the relationship between citizenship behavior and work-to-family conflict*. Graduate Theses and Dissertations. Available in: <https://digitalcommons.usf.edu/etd/2247>
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and researching the dark side of organization. *Organization studies*, 35(2), 165-188.
- Maleki, M., Ghorbanian, A. (2014). Structural Empowerment in Hospital and Professional nursing practice in Nurses of Hashemi-Nejad Hospital. *Tkj*, 6 (3), 32-40. (in Persian)
- Malekshahi, F., Farhangi, A., Shafiee Roudposhti, M., Zareie Matin, H. (2019). Developing the Concept of Organizational Citizenship Behavior by Referring to its Dark Sides. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(1), 135-158. (in Persian)
- Manning, P. (2010). The dark side of social capital: Lessons from the Madoff case. In *Reframing corporate social responsibility: Lessons from the global financial crisis*. Emerald Group Publishing Limited.
- Mehryar, H., Davoodi, H., Abdollahi Mofrad, B. (2019). The Effects of Extreme Competitiveness and Interpersonal Jealousy of Employees (Deviant Behavior) on Creating a Poisonous Atmosphere in the Organization, *Economic Studies, Financial Management and Accounting*, 5 (4), 82-63. (in Persian)

- Mills, C. (2011). Grappling with the dark side of organizations [Paper in special issue: Exploring the Dark Side of Organisations: A Communication Perspective. Mills, Colleen (ed.)]. *Australian Journal of Communication*, 38(1), 1-19.
- Moghaddam, A., Mahmoudi Meymand, M. (2018). The Effect of Organizational Cynicism on Tendency to Deviant Behaviours; the Moderating Role Leadership Style. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(89), 73-89. (in Persian)
- Mohan, H., & Lone, Z. A. (2021). Psychological Wellbeing of Employees. *Mohan, Hitesh, & Ahmad Lone, Zahoor (2021). Psychological wellbeing of employees. International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 8(4), 53-62.
- Monavvrian, A. and Alikhani, A. (2001). Management of Political Behaviors and Conflicts, *Journal of Public Administration*, 51, 82-73. (in Persian)
- Morshedi Tonekaboni M H. (2021). Investigating the Relationship between Employee Deviant Behaviors in Organizational Trauma of Ilam *University of Medical Sciences*, 44-52. (in Persian)
- Nasre Esfahani, A., heidari, P. (2019). The Effect of Work Envy on Employees' Deviant Behavior. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 119-138. (in Persian)
- Neale, C. A. (2019). *The relationship between OCB, CWB, job crafting, values, and personality: The dark side of job crafting*. North Carolina State University.
- Noermijati, N., Firdaus, E., & Baltimurik, R. (2021). The effects of personality, deviant behavior, and employee engagement on frontline employees' organizational commitment. *Management Science Letters*, 11(3), 1033-1044.
- O'Connor, P. J., Stone, S., Walker, B. R., & Jackson, C. J. (2017). Deviant behavior in constrained environments: Sensation-Seeking predicts workplace deviance in shallow learners. *Personality and Individual Differences*, 108, 20-25.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275-285.
- Paillé, P. (2011). Stressful work, citizenship behaviour and intention to leave the organization in a high turnover environment: examining the mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Research*, 3(1), 1-14.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Peterson, D. K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of business and psychology*, 17(1), 47-61.
- Rasekh, N., Khan Moradi, S., Zardoshtian, S. (2019). Impact of Perceived Organizational Policies and Perceived Organizational Support on Causing Deviant Behavior in Sport Organizations in the West of Iran. *Strategic Studies on Youth ans Sports*, 18(43), 265-288. (in Persian)
- Rayisi, A., Nastiezaie, N. (2019). The Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Anti-Citizenship Behavior with the Mediating Role of Organizational Envy. *Career and Organizational Counseling*, 11(38), 117-136. (in Persian)

- Roshanzamir, M., Irani, S., Yazdani, H. (2017). Identifying Organizational Factors Affecting Employees' Deviant Behavior (Case Study: University of Tehran Headquarters). *Journal of Culture in the Islamic University*, 7(23), 183-204. (in Persian)
- Rostami Tabrizi, L. and Mohtashami, N. (2013). Interactions Theory and Its Critical Analysis. *Journal of Legal Studies*, 5(2), 59-103. (in Persian)
- Saboonchi, R., Pazhouhan, F. (2016). Designing a Structural Equation Modeling of Interpersonal Trust and Political Behavior With Effectiveness of Personnel in Workplaces of Sport and Youth. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 3(1), 77-83. (in Persian)
- Saei, E., Beshlideh, K., Marashi, S., Arshadi, N. (2020). Designing and Testing a Model Comprised of Some Antecedents and Consequences of Perceived Organizational Politics in the Employees of Abadan Oil Refinery Company. *Organizational Culture Management*, 18(1), 69-90. (in Persian)
- Salehi, S., Bazargan, A., Sadeghi, N. & Shokoohi Yekta, M. (2016). Phenomenological analysis of the perception and experience of elementary school teachers' lives of the weaknesses and strengths of the appraisal-descriptive program. *Journal of Research in Educational Science*, 9(31), 19-68. (in Persian)
- Salmani, D., Radmand, M. (2009). Evaluating the Role of Organization and Management in Appearing Deviant Workplace Behaviors. *Journal of Public Administration*, 1(3), 11 -23. (in Persian)
- Sefid Chian, S., Mazloomi, N., Salehi Sadaghyani, J. (2018). A Model of Organizational Anomie and its Creators. *Organizational behaviour Studies Quarterly*, 6(4), 108-130. (in Persian)
- Sesen, H., Soran, S., & Caymaz, E. (2014). Dark side of organizational citizenship behavior (OCB): Testing a model between OCB, social loafing, and organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 125-135.
- Seyed Javadin, S. Gholipour, A. and Janalizadeh Shoki, M. (2015). Identification Effect of Toxic Leadership Style In Organization On The Consequences of Human Resource Management. *Journal of Research in Human Resources Management*, 6(4), 109-127. (in Persian)
- Seyed Naghavi, M.A. and Rafati Al-Ashti, K. (2015). *Advanced Organizational Behavior*, Tehran, Mahkameh Publications. (in Persian)
- Seyed Nazari, Z., Hassani, M., Ghaleei, A.R. & Kazemzade Beytali, M. (2017). Relationship of Perception of Organizational Politics with Turnover Intentions, Job Performance, and Organization Citizenship Behavior: Emphasis on the Mediating Role of Organizational Justice. *jrehab.*, 17 (4), 338-349. (in Persian)
- Shams, A. (2015). The Fundamental Evaluation of Social Deviations with the Emphasis on Interaction Theory. *Journal of Iranian Social Development Studies*, 7(1), 37-56. (in Persian)
- Singh, L. B., & Vashisht, A. (2021). From verbal abuse to intention to leave: role of engagement and emotional exhaustion. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2-3), 161-185.

- Strauss, A. & Corbin, J. M. (2019). *Fundamentals of Qualitative Research: Techniques and Stages of Production of Underlying Theory*, translated by Ebrahim Afshar. Tehran: *Ney Publishing*. (in Persian)
- Strauss, A. & Corbin, J., &. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd Ed)., Sage publications.
- Teymouri, A. (2019). *A Critical Study of the School of Symbolic Interaction from the Perspective of Muslim Thinkers with Emphasis on Allameh Tabatabai (RA)*, M.Sc. Thesis, Baqir al-Awm University. (in Persian)
- Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 87-95.
- Torkzadeh, J., Fereidooni, F. (2018). Predicting the Prevalence of Organizational-Political Behaviors Based on Different Types of Organizational Climates. *Journal of Applied Sociology*, 29(3), 117-138. (in Persian)
- Tuzun, I. K., Çetin, F., & Basım, H. N. (2017). Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: the role of organizational support and self-efficacy. *Eurasian Business Review*, 7(3), 389-405.
- Vahabzadeh Moghadam, F., Khaefelahi, A., Delkhah, J. (2021). Reducing Employee Procrastination with Temperament Typology. *Journal of Human Resource Management*, 11(1), 127-150. (in Persian)
- Vecchio, R. P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161-179.
- Yasini, A., Shiri, A., Moradi Kia, F. (2018). A Comparative Study on the Role of Negative Behaviors of Organizational Behavior in inefficient Occupational Behaviors of Employees. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(90), 65-88. (in Persian)
- Yazdanshenas, M., Aghaei, M. (2019). A Model for the Effects of Ethical Work Climate, Organizational Trust and Proactive Customer Services Performance: The Role of Perceived Politicizing in Organization's Reward System. *JMDP.*, 32 (1), 135-157. (in Persian)
- Zeinali, S., Manzari Tavakoli, A., Selajgeh, S. (2019). Explain the factors related to employees 'deviant behaviors according to the role of managers' leadership style and provide an appropriate model. *Medical Journal of Mashhad University of Medical Sciences*, 62, 21 - 43. (in Persian)