

## بررسی و تحلیل لبه تاریک رفتارهای سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین (ع) ♦

ریحانه فروزنده جونتقانی<sup>1</sup>  
عبدالله توکلی<sup>2</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف محقق در این مقاله، بررسی مفهوم لبه تاریک رفتار سازمانی از نگاه اسلامی با مطالعه مدلهای و الگوهای جهانی آن و تأکید بر نامه‌های امیرالمؤمنین (ع) بوده است. روش: تحلیل محتوای کیفی. بر اساس پژوهشهای انجام شده، رفتارهای انحرافی به دو دسته مثبت و منفی دسته‌بندی می‌شوند. پدیده لبه تاریک رفتار سازمانی در دسته رفتارهای انحرافی منفی قرار دارد که به دلیل ایجاد هزینه‌های مالی و غیرمالی هنگفت سالیانه برای سازمانها، مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. یافته‌ها: در متون دینی به ویژه متون اسلامی و نامه‌های نهج البلاغه که اغلب خطاب به فرماندهان و مدیران است، این رفتارها به طور مکرر توسط امیرالمؤمنین گوشزد شده است که در مطالعه انجام شده، 49 کد شناسایی و در دو سطح فردی و سازمانی طبقه‌بندی شد. نتیجه‌گیری: حضرت برای پیشگیری از این رفتارها، راهکارهایی همچون: شفافیت، عدالت سازمانی، عدم ایجاد اصطکاک اجتماعی، جلوگیری از رقابتهای ناسالم، شایسته‌سالاری و ایجاد فرهنگ سازمانی را بیان می‌کنند که برای این رهنمودها به مصداقهایی برگرفته از نامه‌های امیرالمؤمنین اشاره شده است.

**واژگان کلیدی:** رفتار سازمانی، لبه‌های تاریک رفتار سازمانی، انحرافات فردی و سازمانی، نامه‌های نهج البلاغه.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

♦ دریافت مقاله: 96/09/25؛ تصویب نهایی: 97/04/09

1. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی؛ دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) / نشانی: گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی / شماره: 02177946216 / Email: r\_forouzandeh@atu.ac.ir
2. دکترای مدیریت دولتی، دانشیار گروه مدیریت پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

## الف) مقدمه

مطالعه و بررسی رفتارهای انحرافی سازمانی، حوزه جوانی است که توجه دانشمندان و پژوهشگران بسیاری را در دو دهه اخیر به خود جلب کرده است و بسیاری، این مقوله را تعریف یا طبقه‌بندی کرده‌اند. این حوزه دارای طیف وسیعی از رفتارهاست که از هنجارها و استانداردها عبور کرده‌اند. بنابر این، با در نظر گرفتن این مضمون، رفتارهای انحرافی می‌توانند جنبه مثبت یا منفی داشته باشند. (اپلم و همکاران، 2007)

رفتارهای انحرافی منفی: شامل غیبت، اجتناب و دریغ کردن از تلاش، دزدی، خلافکاری، نقض قوانین، رفتار ضد بهره‌وری، رفتار خرابکارانه، پذیرش رشوه و اتلاف منابع، رفتار بی‌ادبانه با همکاران و بسیاری از رفتارهای منفی دیگر.

رفتارهای انحرافی مثبت: شامل رفتارهای اجتماعی گرایانه در محیط کار است؛ از جمله: رفتار شهروندی سازمانی، افشاگری، مسئولیت اجتماعی شرکت و خلاقیت یا نوآوری. همه این رفتارهای اجتماعی گرایانه می‌توانند در رفتارهای انحرافی مثبت طبقه‌بندی شوند با رعایت این نکته که از هنجارهای سازمانی پیروی نکنند و داوطلبانه یا ارادی باشند. به عبارتی؛ این دسته از رفتارها خارج از الزامات رسمی شغل‌اند و از فرد انتظار نمی‌رود آنها را انجام دهد؛ اما برای عملکرد سازمان، اثربخش‌اند. در شکل 1، رفتارهای انحرافی مثبت نمایش داده شده‌اند. (اسپریترز و سانشین، 2004)



شکل 1: ستخ‌شناسی و رفتارهای انحرافی مثبت

میان این دو دسته از رفتارها، رفتارهای انحرافی منفی تأثیر شدیدتری نسبت به نوع مثبت آنها دارند (اپلbaum و همکاران، 2016). به همین سبب، در این مقاله، رفتارهای انحرافی منفی به دلیل هزینه‌هایی که برای سازمانها در بر دارند، مد نظر قرار گرفته‌اند. رفتارهای منفی همواره برای سازمانها هزینه‌های مالی و غیر مالی دارند و به همین دلیل، سازمان به دنبال کاهش این گونه رفتارهاست؛ بدین منظور، ابتدا باید آنها را شناسایی کنیم. ضمن اینکه این رفتارها همانند سایر رفتارها، دلایلی برای ایجاد دارند که متأثر از جنبه‌های متعددی از جمله فرهنگ، عدالت سازمانی و استرس شغلی است.

1. Appelbaum, David Iaconi & Matousek

2. Spreitzer & Sonenshein

3. Palaoui, Zarola & Furnham

## بررسی و تحلیل لبة تاریخ رفتارهای سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین (ع) ♦ 295

در جامعه ایرانی که جامعه دینی محسوب می‌شود، متون اسلامی از عوامل تأثیرگذار بر ارزشهای فردی‌اند که رفتارهای فردی را شکل می‌دهند. در میان متون اسلامی، نامه‌های امام علی (ع)، بخشی از نهج‌البلاغه است که درباره مسائل مدیریتی و اداره امور و رفتارهای رهبران و پیروان، مسائل و نکاتی ارزشمند را بیان می‌کنند. در این نامه‌ها، حقایق از مفاهیم مربوط به مدیریت و کیفیت آن، از جمله: اصول حاکم بر مدیریت، اصلاح و قواعد آن، خودمدیریتی و خودکنترلی، نظارت و قضاوت عمومی، مدیریت بر مبنای عدالت، مشورت و تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد، اعتمادسازی، وظایف و تکالیف دولت، مدیران و مسئولان اجرایی، کیفیت مدیریت اقشار اجتماعی، اوصاف ضروری برای مدیران، آفات و لغزشهای مدیریت، روشهای رهبری و مدیریت اثربخش، رسیدگی ویژه به خواص و اطرافیان، موضع‌گیری فعال و مدیریت تحول‌آفرین مطرح شده‌اند. (امیری، 1394: 15)

نگاهی اجمالی به جوامع غربی و پیشرفته از یک سو و سیر مطالعات در غرب روی اخلاقیات در محیط کار و وضع قوانین اخلاق‌مدارانه در این جوامع از سوی دیگر، این مسئله را خاطر نشان می‌کند که آنها برای داشتن محیطی عاری از تنش، اضطراب و نگرانی و به طور کلی سالم و پرورشی، سعی در ارائه راهکارهایی برای پیشگیری و رفع آنها دارند؛ ولی به دلیل ریشه‌ای نبودن راه حلها، در هر برهه از زمان شاهد بروز رفتارهای انحرافی و بحرانیهای جدیدند. در متون اسلامی با اشاره به رفتارهای انحرافی، راهکارهایی اساسی و بنیادی برای رفع ریشه‌های رفتارهای انحرافی گریبانگیر جوامع ارائه شده و با آموزش و تربیت فرد از طریق قوانین نانوشته، در پی حفظ و نگهداری شأن فرد و گروه است. در این مقاله با ارائه طبقه‌بندی صاحب‌نظران در حوزه رفتارهای انحرافی منفی، دیدگاه امام علی (ع) در نامه‌های نهج‌البلاغه به عنوان منبع غنی اسلامی بررسی می‌شود. برای اینکه با راهکارها و برنامه‌های گوناگون در سازمانها بتوانیم رفتارهای انحرافی منفی را حذف کنیم، نخست نیاز به شناسایی و ریشه‌یابی این رفتارها داریم. در واقع؛ سازمانها باید سیستمی داشته باشند که در طول زمان بتوانند این اشتباهات را کنترل کنند. برای مثال، اگر یک کارمند به طور مکرر ارباب رجوع را آزار دهد، سیستم ارزیابی عملکرد شرکت باید این مشکل را شناسایی کرده، آموزشهایی را در ارتباط با مشتری و ارباب رجوع به کارمندان ارائه دهد. بنابر این، در این پژوهش به دنبال شناسایی و طبقه‌بندی رفتارهای لبة تاریکی‌ایم که گامی برای اقدام است. این بررسی با بهره‌گیری از نامه‌های امام علی (ع) که در موقعیتهای مختلف به این رفتارها اشاره دارند و با شفافیت و صراحت نتایج را به مدیران و افراد گوشزد می‌کنند، انجام شده است.

### ب) مبانی نظری پژوهش

#### 1. لبة تاریخ رفتار سازمانی

طبق تعریف پژوهشگران، بدرفتاری سازمانی هرگونه فعالیت ارادی کارکنان است که هنجارها و انتظارات مشترک سازمانی یا اجتماعی (عرفی) یا ارزشهای اجتماعی محوری و شیوه‌های رفتار استاندارد را نقض می‌کند (ویتر و همکاران،<sup>1</sup>

(2012). جنبه تاریک رفتار سازمانی، برانگیختن رفتارهایی از سوی برخی یا گروهی از کارکنان است که تأثیر منفی بر افراد درون سازمان یا گروهی از افراد در سازمان یا خود سازمان دارد.

اول اینکه، جنبه تاریک رفتارها به صورت پیامدهای منفی تجلی خواهد یافت و بهتر است این پیامدهای منفی به عنوان هزینه در نظر گرفته شوند. هزینه‌های ناشی از جنبه تاریک رفتار سازمانی، انواع مختلفی دارد؛ برای مثال، ممکن است واقعی و قابل اندازه‌گیری (مانند سرقت از اموال سازمان) یا غیر مستقیم باشند (مانند تصمیمات نامناسب سازمانی). همچنین، ممکن است این هزینه‌ها بیش از یک شکل داشته باشند (مانند خدشه وارد کردن به شهرت سازمانی از طریق یک رسوایی رسانه‌ای).

دوم اینکه، رفتارهای دارای جنبه تاریک، به شیوه‌های مختلفی برانگیخته شده و با قصد و نیت انجام می‌شوند. بنابر این، رفتارهای کارمندی که سهواً ارباب رجوعی را می‌آزارد یا کارگری که به طور اتفاقی موجب حادثه آتش‌سوزی در کارخانه می‌شود، در حیطه جنبه تاریک رفتارها نمی‌گنجد. (سید نقوی و همکاران، 1393: 33-32)

بنابر این، فقط بر اساس نوع رفتار نمی‌توان آن را در زمره رفتارهای لبه تاریکی به شمار آورد. نتایج پژوهشها حاکی از آن است که گاهی یک رفتار مشابه می‌تواند با توجه به قصد و نیت، انگیزه، زمینه و پیامدهایش، کارکردی یا غیر کارکردی باشد. برای مثال، رفتار سرپرستی را در نظر بگیرید که کارمند خود را اخراج کرده است. اگر او کارمند ضعیفی باشد که از فرصتهای فراوان ایجاد شده، نتوانسته یا نخواسته استفاده کند، سرپرست ابتدا به او هشدار می‌دهد و از رویه‌های موجود سازمانی پیروی می‌کند. این رفتارها یک رفتار کارکردی است که بیشترین منفعت را برای سازمان به همراه دارد. اما اگر سرپرست، کارمندی را که عملکرد خوبی برای سازمان دارد، صرفاً به علت انتقام‌گیری یا دستیابی به یک سری اهداف بی‌اهمیت (مثل اخراج یک نفر برای استخدام فرد دیگر) اخراج کند، این رفتار غیر کارکردی است؛ که سازمان به موجب آن، ضمن از دست دادن افراد ارزشمند، غیر عادلانه و نادرست با آنان رفتار کرده است. (همان: 49)

رفتارهای انحرافی منفی یا رفتارهای لبه تاریکی، انواع متنوعی دارند و دسته‌بندی‌های مختلفی از آنها ارائه شده است. به عبارت دیگر؛ لبه تاریک، رفتار مفهومی چند وجهی و چند بعدی دارد که نظریه پردازان و پژوهشگران از طریق پژوهشهای اکتشافی آنها را دسته‌بندی کردند. رفتارهایی همچون: بزهکاری، رفتارهای نامطلوب سازمانی، رفتارهای معکوس (ضد) و رفتارهای انحرافی در دسته‌بندی‌های متنوعی قرار گرفتند. (توماس، 2014)

## 2. طبقه‌بندی رفتارهای انحرافی منفی

رفتارهای انحرافی طیف وسیعی از رفتارهایی را که در آنها افراد قواعد و هنجارهای محل کار خود را زیر پا گذاشته، هزینه‌های آشکار و پنهان و آسیبهایی به سازمان و افراد مرتبط به آن وارد می‌کنند، در بر می‌گیرد (کومی،<sup>2</sup>

1. Thomas  
2. Kumi

## بررسی و تحلیل لبه تاریک رفتارهای سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین (ع) ♦ 297

2013). در این بخش تمامی رفتارهای منفی و مخرب به مثابه رفتارهای لبه تاریک شناسایی شده‌اند. پژوهشگران متعددی به طبقه‌بندی و سنخ‌شناسی از این رفتارها در سازمان پرداخته‌اند که در جدول 1، ارائه شده است.

جدول 1: تنوع طبقه‌بندی رفتارهای لبه تاریک از دیدگاه جهانی

توضیحات و مبنای طبقه‌بندی	نمونه رفتارهای لبه تاریک	پژوهشگر
در این طبقه‌بندی، رفتارهای ضد شهروندی <sup>7</sup> از رفتارهای انحرافی منفی به شمار آمده‌اند.	پرخاشگری، <sup>2</sup> رفتار ضد اجتماعی، <sup>3</sup> رفتارهای کاری مخرب، <sup>4</sup> بزهکاری و انتقام‌جویی و کینه‌توزی، <sup>5</sup> رفتارهای انحرافی <sup>6</sup>	نیومن و بارون، <sup>1</sup> 1998
رفتارهای ضد شهروندی شناسایی شده‌اند.	رشوه، اخاذی، آتش‌سوزی عمد، تبعیض، جاسوسی، زیاده‌خواهی، کلاهبرداری، خشونت میان‌فردی، دروغ‌گویی، خرابکاری، دزدی، عهدشکنی	گیو کالون و گرینبرگ، <sup>8</sup> 1997
بدررفتاری‌های سازمانی: هرگونه رفتار ارادی است که هنجارها و انتظارات مشترک سازمانی یا اجتماعی، ارزشهای اجتماعی محوری و شیوه‌های رفتار استاندارد را نقض می‌کند.	رفتار غیر کارکردی، <sup>11</sup> انحراف مخرب در محیط کار، پرخاشگری در محیط کار، خشونت در محیط کار، رفتار ضد اجتماعی	گریفین و لوپز، <sup>9</sup> 2005؛ مک کنزی و همکاران، <sup>10</sup> 2011
در این مطالعه، رفتارهای انحرافی به دو دسته تقسیم شده است: 1. کجروی اموال: شامل سوء استفاده کارکنان از دارایی‌ها و اموال؛ 2. کجروی تولید: شامل تخطی از هنجارها درباره چگونگی نحوه انجام کارها.	دزدی، تخریب اموال و سوء استفاده از امتیازات تخفیف	هالینگر و کلارک، 1983. (سکت، <sup>12</sup> 2002)
رفتارهای غیر کارکردی را در سطح فردی شناسایی کرده‌اند. در این دسته از رفتارها، سازمان به صورت عمدی مضرر می‌شود.	رفتار بد، رفتار انحرافی، رفتار پرخاشگرانه، خلاف سازمانی، خلاف جمعی	دلال، 2005؛ بری و همکاران، 2007؛ بولینگ، 2010؛ پروان و تروینو، 2006؛ دانلوب و لی، 2004؛ فلیمنینگ و زبگلیدو پولوس، 2008؛ گریفین و لوپز، 2005؛ لارنس و رایبسون، 2007؛ لیتزکی و همکاران، 2006؛ رایبسون و بنت، 1995.

1. Neuman & Baron

2. Aggression

3. Anti-Social Behavior

4. Counterproductive Work Behavior (CWB)

5. Delinquency, Retaliation, Revenge

6. Deviance Behavior

7. تعریف رفتار ضد شهروندی سازمانی: بدررفتاری‌های کارمند که از خروجی کار او می‌کاهد. (جیل و همکاران، 1994)

8. Giacalone & Greenberg

9. Griffen & Lopez

10. MacKenzie, Garavan & Carbery

11. رفتار تحریک شده توسط کارمند یا گروهی از کارکنان که با قصد پیامدهای منفی برای دیگر افراد یا گروهها یا سازمان انجام می‌شود. این رفتارها به صورت آگاهانه از قوانین و مقررات تخطی می‌کنند.

12. Sackett

		(گریفین و لویز، 2005؛ یالدیز و همکاران، <sup>1</sup> 2015)
رفتارهای غیر کارکردی را در سطح فردی شناسایی کرده‌اند. در این گونه رفتارها، رهبران سازمانی دچار خودبزرگ بینی و خودپسندی می‌شوند یا محیطی فراهم می‌شود که افراد تمایل خود را به انجام کارهای خلاف ابراز می‌دارند یا در انجام آنها همکاری و مشارکت دارند.	از خط خارج شدن، <sup>2</sup> قصد غیر اخلاقی، رفتار غیر اخلاقی، رفتارهای کاری مخرب.	فرنهام، 2010؛ لوین، 2010؛ کیش-گفارت و همکاران، 2010. (مک کنزی و همکاران، 2011)
در این گروه از مطالعات، تمایلات فردی جهت تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد؛ همچنین فرد به نمایندگی از سازمان، رفتارهای غیر کارکردی انجام می‌دهد.	جو خودخواه، <sup>3</sup> رفتار سازمانی فاسد.	اشفورت و همکاران، 2008؛ کیش-گفارت و همکاران، 2010؛ پیتو و همکاران، 2008. (مک کنزی و همکاران، 2011)
در این گونه از رفتارها، رفتارهای فردی در سازمان تشویق می‌شود و سازمان به کارهایی مشغول است که از نظر نهادهای قانونی و اجتماعی خلاف محسوب می‌شود.	فرهنگ سازمانی غیر کارکردی، خلاف جمعی	ون‌فلت و گریفین، 2006؛ گورا و همکاران، 2005؛ لهنم و رامانوجم، 2009. (مک کنزی و همکاران، 2011)
رفتارهای کاری مخرب به دو گروه تقسیم می‌شوند: 1- انحرافات سازمانی 2- انحرافات بین فردی	انحرافات سازمانی: دزدی از سازمان، از بین بردن منابع. انحرافات بین فردی: خشونت زبانی، شایعه‌پراکنی	سکت و دیور، 2001
گرایز و سکت، روی بدرفتاری‌ها در متون مدیریت، روان‌شناسی، کسب و کار و جامعه‌شناسی پژوهش انجام دادند و در آنها 66 رفتار را شناسایی و در 11 گروه دسته‌بندی کردند.	دزدی و رفتارهای مرتبط، تخریب اموال و دارایی‌ها، سوء استفاده از اطلاعات، سوء استفاده از زمان و منابع، رفتارهای ناپایمن، حضور ضعیف در محیط کار، کیفیت کار پایین، مصرف الکل، مصرف دارو(مواد مخدر)، اقدامات کلامی و فیزیکی نامناسب.	گرایز و سکت، 2003
تقسیم بدرفتاری‌های سازمانی به سه دسته: : این گروه، بیشتر متأثر از منافع فردی است. IS. تیپ : این گروه، منافع فردی و سازمانی را در بر دارد و 20 تیپ بیشتر در برابر سازمانهای قانونی و اجتماعی بیرونی خلاف صورت می‌گیرد. : در این گروه، هم عوامل درونی و هم عوامل 3D. تیپ بیرونی تأثیر دارند و معمولاً آسیب‌زننده است.	بدرفتاری تیپ S: تحریف اطلاعات، دزدی و فروش اسرار و آزار دیگران. بدرفتاری تیپ O: تهیه گزارشهای غلط و دروغین به سازمانهای بیرونی. بدرفتاری تیپ D: خراب کردن تجهیزات توسط اعضای سازمان به دلیل پاسخ به رفتار غلط غیر مرتبط.	واردی و ویتز، 2004
طبقه‌بندی بدرفتاری‌ها به پنج دسته: 1. سوء استفاده از دیگران	سوء استفاده از دیگران: تهدید کردن، نظرات تند و زننده، نادیده گرفتن دیگران یا تضعیف توانایی آنان	اسپکتور و همکاران، <sup>4</sup> 2006

1. Yıldız, Alpan, Sezen & Yıldız
2. Derailment
3. Egoistic Climate
4. Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh & Kessler

بررسی و تحلیل لبة تاریخ رفتارهای سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین (ع) ♦ 299

2. کجروی تولید	برای کار مؤثر.	
3. خرابکاری	کجروی تولید: قصور عمد از انجام درست کار.	
4. دزدی	خرابکاری: از بین بردن اموال به صورت عمدی، دزدی.	
5. خروج یا اجتناب	خروج یا اجتناب: غیبت، دیر آمدن سر کار و زودتر رفتن از کار و گرفتن زمان استراحت طولانی‌تر از حد مجاز.	
طبقه‌بندی رفتارهای انحرافی به سه دسته: 1. فعالیتهای قانونی در مقابل رفتارهای غیرقانونی. 2. پرخاشگری خصمانه و پرخاشگری ابزاری. 3. رفتارهای کاری مخرب مرتبط با وظیفه در مقابل نامرتب با وظیفه.	اختلاس، <sup>2</sup> حمله به دیگران، <sup>3</sup> استفاده از داورهای غیر قانونی در محیط کار، دیر آمدن سر کار، عمداً کار را کند انجام دادن، صرف زمان زیاد برای استراحت، پرخاشگری خصمانه و پرخاشگری ابزاری، شایعه‌پراکنی	بولینگ و گرایز، <sup>1</sup> 2010
	کجروی اموال: تخریب ماشینها، خرابکاری کارکنان، دزدی کارکنان، رفتار انتقام‌جویانه سازمانی، آسیب به وسیله رسانه‌های اجتماعی، یاغی‌گری مربوط به زمان، خودبزرگ‌شماری در محیط کار کجروی تولید: از زیر کار شانه خالی کردن، محدودیت سهمیه، ظفره‌روی اجتماعی و اینترنتی، ظفره‌روی در تیمهای مجازی.	کلوتر و باکلی، <sup>4</sup> 2013

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، رفتارهای انحرافی از ابعاد و دیدگاههای متفاوت شناسایی شده‌اند. البته شرط شناسایی آنها به عنوان رفتارهای لبة تاریکی، هزینه‌بر بودن و تعمد در انجام آنهاست.

### ج) روش پژوهش

پس از بررسی و مرور نظریه‌های پدیده لبة تاریک رفتار سازمانی از منظر پژوهشگران و نظریه‌پردازان جهانی، برای تکمیل و توصیف این مبحث، دیدگاه امام علی (ع) به عنوان یکی از رهبران مکتب اسلامی تشریح می‌شود. بنابر این، مقاله حاضر بر اساس روش تحلیل محتوا با رویکرد جهت‌دار نوشته شده است. این روش پژوهش از روشهای مهم و ارزشمند در تحقیقات علوم انسانی است و معمولاً بر اساس روش قیاسی متکی بر نظریه طبقه‌بندی می‌کنند که تمایزات آن با دیگر روشها بر اساس نقش نظریه در آنهاست. هدف این روش، معتبر ساختن و گسترش دادن مفهومی چارچوب نظریه یا خود نظریه است. نظریه از پیش موجود می‌تواند به تمرکز بر پرسشهای تحقیق کمک کند. این امر پیش‌بینی‌هایی را درباره متغیرهای مد نظر یا درباره ارتباط بین متغیرها فراهم می‌کند. این موضوع می‌تواند به تعیین طرح رمزگذاری اولیه و ارتباط بین رمزها کمک کند، که نشان‌دهنده مقوله‌بندی به شیوه قیاسی است. تحلیل محتوا با رویکرد جهت‌دار نسبت به دیگر روشهای تحلیل محتوا، فرایند ساختارمندتری دارد. (ایمان و نوشادی، 1390)

1. Bowling & Gruys
2. Embezzlement
3. Assault
4. Klotz & Buckley

### مراحل پژوهش

1. بیان سؤال؛ محقق در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که: از منظر امام علی(ع) و بر اساس نامه‌های ایشان به رهبران و مدیران زمان خود، کدام یک از رفتارها نکوهش<sup>1</sup> شده‌اند؟
2. دیدن متن؛ بررسی متن نامه‌های امام علی(ع) در نهج البلاغه.
3. برداشت و درک مناسب از اطلاعات؛ تطبیق با مدلها و نظریه‌های موجود که در پیشینه پژوهش بیان شده است. در واقع؛ به کارگیری نظریه‌های موجود(پژوهشهای پیشین)، مطالعه نامه‌های حضرت علی(ع) با هدف شناسایی کدها برای طبقه‌بندی رمزهای اولیه آغاز شد.
4. تحلیل اطلاعات کیفی؛
5. گروه‌بندی و بیان مدل.

پژوهش بر اساس گامهای مذکور انجام شد. در ادامه به بحث و بررسی متون مربوط به نامه‌های امیرالمؤمنین علی(ع) پرداخته و در نهایت، علاوه بر پدیده لُبّه تاریک رفتار سازمانی، راهکارهایی برای پیشگیری و بروز آن ارائه خواهد شد.

### (د) بحث و بررسی

بر اساس روش پژوهش تحلیل محتوای کیفی و برای پاسخگویی به این سؤال که: «از منظر امام علی(ع) و بر اساس نامه‌های ایشان به رهبران و مدیران زمان خود، کدام یک از رفتارها نکوهش شده‌اند؟»، متن نهج البلاغه بررسی شد. در جدول 2، کدهای استخراج شده بیان شده است.

جدول 2: شناسایی رفتارهای لُبّه تاریکی بر اساس دیدگاه امام علی(ع)

کد	واحد معنا و منبع کد	فراوانی
1	از هم اکنون از مقام خود بر کناره‌ستی، من به فرستادگان خود دستور دادم در صورت سرپیچی از این فرمان، تو راقطعه قطعه کنی. (نامه 1)	1
4	ای شریح! بنگر این خانه را از ثروت غیر خود نخریده، یا بهای آن را از غیر مال حلال خود نپرداخته باشی. (نامه 3) اگر گزارش رسد که از غنایم و بیت المال مسلمین چیزی کم یا زیاد به خیانت برداشته‌ای، آنچنان بر تو سخت بگیرم که در زندگی کم‌بهره و بی‌نوا و حقیر و ضعیف شوی. (نامه 20) مقصود این بود که اینها را بفریبی و غنایمشان را در اختیارگیری،... و آنچه در قدرت داشتی از اموالشان که برای زنان بیوه و ایتمشان نگهداری می شد، ربودی. (نامه 41) ...چیزی از پیش برای خویشتن نمی فرستد. (نامه 51)	4
8	ای شریح! بنگر این خانه را از ثروت غیر خود نخریده، یا بهای آن را از غیر مال حلال خود نپرداخته باشی (نامه 3) به خداوند سوگند یاد می‌کنم اگر گزارش رسد که از غنایم و بیت المال مسلمین چیزی کم یا زیاد به خیانت برداشته‌ای... (نامه 20) در مورد بیت المال به هیچ کاری جز با احتیاط و اطمینان اقدام مکن! (نامه 5)	8

1. به پدیده لُبّه تاریک رفتار سازمانی اشاره دارد.



بررسی و تحلیل لبة تاریک رفتارهای سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین (ع) ♦ 301

	<p>بیش از آنچه از حق خداوند در اموالش است از او مگیر (نامه 25)</p> <p>با عجله به جان بیت المال آنها افتادی، و آنچه در قدرت داشتی از اموالشان که برای زنان بیوه و یتامشان نگهداری می شد، ربودی. (نامه 41)</p> <p>آگاه باشید! حق شما بر من این است که جز اسرار جنگی، هیچ سرّی را از شما پنهان نسازم. (نامه 50)</p> <p>در مورد بیت المال: اما بعد! کسی که از آنچه به سوی آن در حرکت است (قیامت) ترس نداشته باشد (نامه 51)</p> <p>آنگاه که در اثر موقعیت و قدرتی که در اختیار داری، کبر و عجب و خودپسندی در تو پدید آید، به عظمت قدرت و ملک خداوند که مافوق تو است، نظر افکن (نامه 53)</p>	
1	<p>اگر (دشمنان) به سایه اطاعت و تسلیم باز گردند (مزاحم آنان مشو چرا که) این همان است که ما دوست داریم (نامه 4)</p>	حضور ضعیف در محیط کار
1	<p>اگر (دشمنان) به سایه اطاعت و تسلیم باز گردند (مزاحم آنان مشو چرا که) این همان است که ما دوست داریم (نامه 4)</p>	اظهار طرفداری (نوعی کجروی سیاسی)
2	<p>درباره رعیت حق نداری استبداد به خرج دهی (نامه 5)</p> <p>و از روی میل و استبداد آنها را به کاری و انداز؛ زیرا استبداد و تسلیم تمایل شدن، کانونی از شعبه های جور و خیانت است (نامه 53)</p>	استبداد
5	<p>چگونه خواهی بود آنگاه که چادر این دنیا را که در آن فرو رفته ای و به زینتهای آن خرسندی، از سرت برگیرند؟! (نامه 10)</p> <p>در پی دنیاپرستی نباشید گرچه به سراغ شما آید. بر آنچه از دنیا از دست می دهید تأسف مخورید (نامه 46)</p> <p>دنیا به «مار» می ماند، ظاهرش نرم و زیبا، ولی زهر کشنده در درون دارد (نامه 68)</p> <p>منزلگاه آینده خود را اصلاح کن، آخرتت را به دنیایت بفروش (نامه 31)</p> <p>شما را به تقوا و پرهیزکاری و ترس از خداوند سفارش می کنم، در پی دنیاپرستی نباشید گرچه به سراغ شما آید. بر آنچه از دنیا از دست می دهید تأسف مخورید (نامه 46)</p>	دنیاگرایی یا مادی گرایی شدید و زیاده خواهی
1	<p>با اذیت و آزار، زنان را به هیجان نیاورید، گر چه آنها به شما دشنام دهند (نامه 14)</p>	کیه توزی
1	<p>با آنها نجنگید تا آنها پیشدستی کنند (نامه 14)</p>	انتقام جویی
2	<p>بدرفتاری تو با «بنی تمیم» و خشونتت با آنها را به من گزارش داده اند (نامه 18)</p> <p>بدترین وزرا کسانی هستند که وزیر زمامداران بد و اشرار پیش از تو بوده اند، کسی که با آن گناهکاران در کارها شرکت داشته، نباید جزء صاحبان سر تو باشد (نامه 53)</p>	بدرفتاری
4	<p>و مجروحان را به قتل نرسانید! با اذیت و آزار زنان را به هیجان نیاورید، گر چه آنها به شما دشنام دهند .... حتی در زمان جاهلیت اگر مردی دست به روی زنی بلند می کرد و سنگ کوچک یا چوبی به او می زد همین باعث ننگ او و فرزندانش او می شد (نامه 18)</p> <p>دهقانان محل فرمانداریت از خشونت، قساوت، تحقیر و سنگدلی تو شکایت آورده اند... (نامه 19)</p> <p>و همچون حیوان درنده ای نسبت به آنان مباش که خوردن آنان را غنیمت شماری! زیرا آنها دو گروه بیش نیستند: یا برادران دینی تو، یا انسانهایی همچون تو. گاه از آنها لغزش و خطا سر می زند (نامه 53)</p> <p>خشمت را فرو خور، به هنگام قدرت گذشت پیشه کن و هنگام خشم بردبار باش (نامه 69)</p>	خشونت
1	<p>دهقانان محل فرمانداریت از خشونت، قساوت، تحقیر و سنگدلی تو شکایت آورده اند... (نامه 19)</p>	قساوت
1	<p>دهقانان محل فرمانداریت از خشونت، قساوت، تحقیر و سنگدلی تو شکایت آورده اند... (نامه 19)</p>	تحقیر
1	<p>دهقانان محل فرمانداریت از خشونت، قساوت، تحقیر و سنگدلی تو شکایت آورده اند... (نامه 19)</p>	سنگدلی
1	<p>اسراف را کنار بگذار و میانه روی را پیشه کن (نامه 21)</p>	هدر دادن منابع
1	<p>انسان گاهی مسرور می شود به خاطر رسیدن به چیزی که هرگز از دستش نمی رفت. و گاهی ناراحت می شود به خاطر از دست دادن چیزی که هرگز به آن نمی رسید (نامه 22)</p>	افراط و تفریط
1	<p>وصیت من به شما این است که به خدا شرک نوزید (نامه 23)</p>	شرک ورزیدن

3	با تقوا و احساس مسئولیت در برابر خداوند یکتا و بی شریک حرکت کن و در این راه هیچ مسلمانی را مترسان (نامه 25) در کارهانی که انجام آنها به صلاح و مصلحت است، سستی و تفریط روا مدارید (نامه 50) باید بدانی هر عیبی در منشیان تو یافت شود که تو از آن بیخبر باشی، شخصا مسؤول آن خواهی بود (نامه 53)	از زیر کار شانه خالی کردن
8	همواره ارکان حق را به پا می داشت و فرمان به عدل را صادر می کرد (نامه 25) چهره خویش را برای آنها گشاده دار، و تساوی در بین آنها حتی در نگاهبایت را مراعات کن (نامه 27) که تو غنایم مربوط به مسلمانان که به وسیله اسلحه و اسبهایشان به دست آمده، و خونهایشان در این راه ریخته شده، در بین افرادی از باده نشینان قبیلهات که خود برگزیده ای تقسیم می کنی (نامه 43) با چهره گشاده با آنان رویه رو شو! نرمش را نسبت به آنها نصب العین خود گردان! در نگاه، اشاره و تحیت و درود، میان آنها مساوات را رعایت کن (نامه 46) عذری باقی نمی ماند خودتان انصاف را نسبت به مردم روا دارید! (نامه 51) آنچه برایت حلال نیست، نسبت به خود بخل روا دار؛ زیرا بخل نسبت به خویشان این است که راه انصاف را در آنچه محبوب و مکروه تو است پیش گیری... (نامه 53) هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند (نامه 53) زمامدار اگر دنبال هوا و هوسهای بی در پی خویش باشد، غالبا او را از عدالت باز می دارد (نامه 59)	بی عدالتی
1	بیش از آنچه از حق خداوند در اموالش است از او بگیر، پس از آن گاه که به آبادی قبائل رسیدی در کنار آب فرود آی و داخل خانه هاشان شو!... (نامه 25)	تهدید کردن
1	پس از آن گاه که به آبادی قبائل رسیدی در کنار آب فرود آی و داخل خانه هاشان شو! سپس با آرامش و وقار به سوی آنان برو، تا در میان آنها قرار گیری، به آنها سلام کن و از اظهار تحیت بخل موزر!... (نامه 25)	نظرات تند و زنده
3	پس از آن به آنان می گویی ای پندگاران خدا! مرا ولی خدا و خلیفه اش به سوی شما فرستاده تا حق خدا را که در اموالتان است بگیرم، آیا در اموال شما حقی از خدا هست که آن را به نمایندنداش بپردازید؟ (نامه 25) سپس باید زحمات هر کدام از آنها را به دقت بلانی. و هرگز زحمت و تلاش کسی از آنان را به دیگری نسبت ندهی. و ارزش خدمت او را کمتر از آنچه هست به حساب نیآوری (نامه 53) مقامی را می طلبی که نه سزاوار آن هستی و نه در کانون آن قرار داری، چقدر بین کردار و گفتارت فاصله است؟ (نامه 64)	نادیده گرفتن دیگران یا تضعیف توانایی آنان برای کار مؤثر
2	به او فرمان داده که با مردم با چهره عیوس رو برو نشود! آنها را بهتان نزنند، و به آنها به حساب برتری جوئی به خاطر اینکه رئیس است بی اعتنائی نکند (نامه 26) سرکشی و تکبر گناهکاران را به وسیله آنان در هم می کوبم (نامه 46)	خودبزرگ شماری در محیط کار
2	بزرگترین خیانت، خیانت به ملت است و رسواترین تقلب، تقلب به پیشوایان مسلمین (نامه 26) گویا تو جهاد خود را به خاطر خدا انجام نداده ای... و مقصدت این بود که اینها را بفریبی و غنایمشان را در اختیار گیری (نامه 41)	اختلاس
1	تو را با برتر و غیر برتر و رئیس سیاسی اسلام و زیردستانش چه کار؟ اسیران آزاد شده کفار جاهلیت و فرزندانشان را با امتیازات بین مهاجران نخستین و ترتیب درجات و تعریف طبقاتشان چه نسبت؟ (نامه 28)	نزادپرستی
3	هیچگاه پیمان وفادار را نقض نخواهم کرد. (نامه 29) بعلاوه این حجتی در برابر آنهاست اگر از دستور سرپیچی کنند یا در امانت خیانت ورزند، سپس با فرستادن ماموران مخفی راستگو و باوفا، کارهای آنان را زیر نظر بگیر (نامه 53) من اطلاع یافته ام که معاویه نامه ای برایت نوشته تا عقلت را بدزدد، و عزم و تصمیمت را در هم بشکند. از او بر حذر باش که شیطان است. (نامه 44)	بدعهدی
1	خویشان را بر استقامت در برابر مشکلات عادت ده که شکیبایی در راه حق از اخلاق نیک به شمار می رود (نامه 31)	رفتار غیر شهروندی
1	وظیفه تو در برابر دوستان... به هنگام قطع رابطه از ناحیه او تو پیوند نمان... و هنگام قهر و دوریش، لطف و نزدیکی و ... (نامه 31)	به خطر انداختن همکاران، رقابت غیر مفید

بررسی و تحلیل لبة تاريک رفتارهای سازمانی از دیدگاه اميرالمؤمنين (ع) ♦ 303

1	قريش را همراه با تلاششان در گمراهی، جولانشان در اختلاف و سرکشی آنها در تيه ضلالت واگذار (نامه 36)	تفرقه افکنی
4	چقدر به هوا و هوسهای بدعت آميز و سرگردان کننده وابسته‌ای، آن هم همراه تضييع حقايق و دور افکندن دلایل مطمئن که مطلوب خداوند است (نامه 37) زيرا من تصميم گرفته‌ام به سوی ستمگران اهل شام حرکت کنم و دوست دارم تو با من باشی؛ چرا که تو از کسانی هستی که من در جهاد با دشمن و بر پا داشتن ستونهای دين، از آنها استعانت می‌جویم (نامه 42) باید آنها که نسبت به رعیت عیجوت‌ترند از تو دورتر باشند... (نامه 53) از اعمالی که اگر از کنده‌اش پرسش شود انکار می‌کند یا پوزش می‌طلبد اجتناب نما، آبروی خود را هدف تیرهای سخنان مردم قرار مده و تمام آنچه را می‌شنوی برای مردم بازگو مکن... (نامه 69)	شایعه پراکنی
2	عهد و پیمان‌ت را نسبت به پسر عمت دگرگون ساختی، و همراه دیگران مفارقت جستی (نامه 41) او را به تقوا و ترس از خداوند، ایثار و فداکاری در راه اطاعتش و متابعت از آنچه در کتاب خدا قرآن به آن امر شده است فرمان می‌دهد (نامه 53)	بدعه‌دی
2	با کسانی که دست از یاریش کشیدند همصدا شدی. و با خائنان، نسبت به او خیانت ورزیدی. نه پسر عمت را یاری کردی و نه حق امانت را ادا نمودی (نامه 41) یاور یکدیگر باشند؛ همه یکصدا، هرگز پیمان خویش را به خاطر گله بعضی یا خشم کسی، یا خوار شمردن یا دشنام دادن به یکدیگر نشکنند، بر این عهد و پیمان حاضران و غایبان، دانایان و غیر دانایان، بردباران و نابردباران آنها پایبندند و به آن احترام می‌گذارند (نامه 74)	کجروی سیاسی
1	به من گزارش داده شده که مردی که از متمسکان اهل «بصره» تو را به خوان میهمانیش دعوت کرده، و تو به سرعت به سوی آن شتافته‌ای (نامه 45)	رشوه
2	با چهره گشاده با آنان روبرو شو! اثرش را نسبت به آنها نصب العین خود گردان! و در نگاه، اشاره و تحیت و درود، میان آنها مساوات را رعایت کن (نامه 46) نیز صنعتگرانی که با نیروی جسمانی خویش به کار صنعت می پردازند، تفاوت مگذار... حق را درباره آنها که خواهند حقند چه خویشاوند و چه بیگانه رعایت کن (نامه 53)	تبعیض
1	و بر شما لازم است پیوندهای دوستی و محبت را محکم دارید و بذل و بخشش را فراموش نکنید، و از پشت کردن به هم و قطع رابطه بر حذر باشید. (نامه 46)	رفتارهای ضد اجتماعی
3	و بر شما لازم است پیوندهای دوستی و محبت را محکم دارید و بذل و بخشش را فراموش نکنید، و از پشت کردن به هم و قطع رابطه بر حذر باشید. (نامه 46) باید آنها که نسبت به رعیت عیجوت‌ترند از تو دورتر باشند؛ زیرا مردم عیبی دارند که والی در ستر و پوشاندن آن عیوب از همه سزاوارتر است... (نامه 53) با چهره‌ای باز در مجلس خود با مردم روبرو شو! و با حکم و قضاوت (عادلاته) آنها را بنگر، از خشم و غضب سخت دوری کن که انگیزه‌ای است از شیطان (نامه 76)	رفتار غیر کارکردی
1	در کارهایی که انجام آنها به صلاح و مصلحت است، سستی و تفریط روا مدارید (نامه 50)	یأخی گیری درباره زمان
1	او را به تقوا و ترس از خداوند، ایثار و فداکاری در راه اطاعتش و متابعت از آنچه در کتاب خدا قرآن به آن امر شده است فرمان می‌دهد (نامه 53)	بی‌تقوایی
2	قلب خویش را نسبت به ملت خود مملو از رحمت و محبت و لطف کن، و همچون حیوان درنده‌ای نسبت به آنان مباش که خوردن آنان را غنیمت شماری! (نامه 53) و آنها را با آزمایش و امتحان به کار وادار و از روی میل و استبداد آنها را به کاری وادار؛ زیرا استبداد و تسلیم تمایل شدن، کانونی از شعبه‌های جور و خیانت است (نامه 53)	پرخاشگری خصمانه و ابزار؛ حمله به دیگران
1	مگو من مامورم (و بر اوضاع مسلطم)، امر می‌کنم و باید اطاعت شود که این موجب دخول فساد در قلب است (نامه 53)	جو خودخواه
1	بخیل را در مشورت خود دخالت مده! زیرا که تو را از احسان منصرف، و از تهی‌دستی و فقر می‌ترساند، و نیز با افراد ترسو مشورت مکن! زیرا در کارها روحیه‌ات را تضعیف می‌کند... طمع را از دل بیرون کرده، و در فهم مطالب انجام درست	قصور عمدی از انجام درست

	کار	به اندک تحقیق، اکثفا نکند. (نامه 53)
1	استفاده از داوران غیر قانونی در محیط کار	سپس از میان مردم، برترین فرد، در نزد خود را برای قضاوت برگزین. از کسانی که مراجعه فراوان آنها را در تنگنا قرار ندهد. (نامه 53)
2	عهدشکنی	جان خود را سپر تعهدات خویش قرار ده! زیرا هیچ یک از فرائض الهی نیست که همچون وفای به عهد و پیمان، مردم جهان با تمام اختلافاتی که دارند. (نامه 53) یاور یکدیگر باشند: همه بکصد، هرگز پیمان خویش را به خاطر گله بعضی یا خشم کسی، یا خوار شمردن یا دشنام دادن به یکدیگر نشکنند، بر این عهد و پیمان حاضران و غایبان، دانایان و غیر دانایان، برداران و نابرداران آنها پایبندند و به آن احترام می گذارند. (نامه 74)
2	خلاف جمعی	بپرهیز، و از تغافل از آنچه مربوط به توست و برای همه روشن است برحذر باش. (نامه 53) به آنان گفته‌ام که از آزار مردم و ایجاد ناراحتی‌ها و مشکلات خودداری کنند. (نامه 60)
1	فرهنگ سازمانی غیر کارکردی	امام در این نامه او را ملامت می کند که چرا با لشکریان غارتگر دشمن که از آن منطقه عبور کرده‌اند مقابله نکرده است. (نامه 61)
1	بی مسئولیتی	خدا شما را رحمت کند- برای نبرد با دشمن کوچ کنید، شانه از زیر بار نبرد تهی نکنید، و سستی و تبلی به خود راه ندهید که زبردست خواهید شد و تن به ذلت و خواری خواهید داد. (نامه 62)
1	دروغ	این تو را به دروغ آلوده می کند. و نیز تمام آنچه را برای تو نقل می کنند، تکذیب منما. (نامه 69)

در ادامه تحلیل، با توجه به کدهای استخراج شده از نامه‌های حضرت علی (ع) و بررسی ادبیات، رفتار سازمانی

در دو محور فردی و سازمانی به شرح ذیل گروه‌بندی شدند:

**1. سطح فردی:** این رفتارها، شامل رفتارهایی است که فرد با خود به سازمان می آورد و به صورت فردی نیز بروز می دهد. بر اساس تحلیل انجام شده، از 49 کد شناسایی شده، 24 کد توسط فرد به سازمان آورده می شود. این رفتارها عبارتند از: دزدی، استبداد، دنیاگرایی شدید، زیاده خواهی، کینه توزی، انتقام جویی، بد رفتاری، قساوت، شرک ورزیدن، بیان نظرات تند و زننده، نژاد پرستی، دنیاگرایی، تبعیض، بی تقوایی، خشونت، پرخاشگری خصمانه و ابزار، حمله به دیگران، قصور عمدی از انجام درست کار، رفتار بد، عهدشکنی، بی مسئولیتی، دروغ، سنگدلی و تحقیر.

**2. سطح سازمانی:** این رفتارها شامل رفتارهایی است که توسط فرد و در متن سازمان اتفاق می افتد و سازمان می تواند از ایجاد فضا برای بروز آنها جلوگیری کند. این رفتارها عبارتند از: سوء استفاده از منابع، حضور ضعیف در محیط کار، اظهار طرفداری (نوعی کجروی سیاسی)، هدر دادن منابع، از زیر کار شانه خالی کردن، بی عدالتی، سوء استفاده از امتیاز، تهدید کردن، نادیده گرفتن دیگران، خودبزرگ شماری در محیط کار، سوء استفاده از زمان، اختلاس، بدعهدی، رفتار غیر شهروندی، به خطر انداختن همکاران، رقابت غیر مفید، تفرقه افکنی، شایعه پراکنی، تحریف اطلاعات، کجروی سیاسی، رشوه، بی عدالتی (توزیعی)، رفتارهای ضد اجتماعی، رفتار غیر کارکردی، سوء استفاده از اطلاعات، یاغی گری درباره زمان، سوء استفاده از امتیازات، جو خودخواه، نادیده گرفتن دیگران یا تضعیف توانایی آنان برای کار مؤثر، استفاده از داورهای غیر قانونی در محیط کار، فرهنگ سازمانی غیر کارکردی و خلاف جمعی.

## ه) راهکارهایی برای پیشگیری از پدیده لبة تاریک رفتار سازمانی

در این قسمت با توجه به ادبیات رفتار سازمانی که در پژوهشها و متون گوناگون به آن اشاره شده است و پس از ذکر مضامین و موضوعات اصلی که امام علی (ع) در خلال نامه‌های خود مطرح فرمودند، به بیان راهکارهایی برای پیشگیری از این دسته از رفتارها می‌پردازیم.

### 1. عدالت سازمانی

عدالت سازمانی عبارت است از درک یک کارمند از درست یا غلط بودن اداره شرکت و رفتار کارمندان (گرینبرگ،<sup>1</sup> 1986). ابعاد عدالت عبارتند از: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای. یکی از اصول مهمی که به منزله روح حاکم بر مجموعه اوامر امام علی (ع) وجود دارد و پایه قوام هر سازمان و مدیر و نیز عملکرد اوست، عدالت و انصاف است.

برای نمونه در نامه<sup>2</sup> امام علی (ع) به محمد بن ابی‌بکر می‌فرمایند: «چهره خویش را برای آنها گشاده دار، و تساوی در بین آنها را حتی در نگاههای مراعات کن تا بزرگان کشور در حمایت بی‌دلیل تو طمع نوزند و ضعفا در انجام عدالت از تو مأیوس نشوند که خداوند از شما بندگان درباره اعمال کوچک و بزرگ و آشکار و پنهان بازخواست خواهد کرد. اگر کیفرتان کند، شما استحقاق بیش از آن را دارید و اگر عفوتان کند، او کریم‌تر است».

### 2. عدم ایجاد اصطکاک اجتماعی<sup>2</sup>

یکی از مفاهیم دیگر در ارتباط با بروز رفتارهای منفی، اصطکاک اجتماعی است. اصطکاک اجتماعی را به مثابه احساسات منفی مانند خشم و بی‌علاقگی برای رفتن به سوی یک هدف می‌دانند و همچنین ارزشیابی منفی از نگرشها و فعالیتهای و تلاشهایی که از رسیدن فرد به هدف جلوگیری می‌کند. نمونه‌های بارزی که در نامه‌های امام علی (ع) به آنها اشاره شده، عبارتند از: تحقیر، تحریف اطلاعات، تفرقه‌افکنی، شایعه‌پراکنی، نادیده گرفتن دیگران یا تضعیف توانایی آنها برای کار مؤثر و استفاده از داورهای غیر قانونی در محیط کار. در نامه 53، امام علی (ع) مالک اشتر را از ایجاد چنین پدیده‌ای نهی می‌کنند:

«بخیل را در مشورت خود دخالت مده؛ زیرا تو را از احسان منصرف و از تهیدستی و فقر می‌ترساند، و نیز با افراد ترسو مشورت مکن؛ زیرا در کارها روحیه‌ات را تضعیف می‌کنند. همچنین حریص را به مشاورت مگیر که حرص را با ستمگری در نظرت زینت می‌دهد. [همه آنچه درباره این افراد گفتم] به خاطر این است که بخل و ترس و حرص و غریز و تمایلات متعددی‌اند که جامع آنها سوء ظن به خدای بزرگ است».

1. Greenberg

2. Social Undermining

### 3. شایسته‌سالاری

قرار دادن فرد شایسته در منصب و شغل مرتبط با خودش است. به تعبیر دیگر؛ شایسته‌سالاری به معنای گزینش صالح‌ترین افراد برای حرفه‌ای مشخص است. در غیر این صورت، ممکن است فرد، ناکامی خود را در قالب رفتارهای منفی مانند یاغی‌گیری درباره‌ی زمان، سوء استفاده از امتیازات، خشونت، پرخاشگری خصمانه و ابزاری، کینه‌توزی، انتقام‌جویی و بیان نظرات تند و زننده، متوجه سازمان کند. امام(ع) در نامه‌های فراوانی که خطاب به استانداران خود نوشته‌اند، ضمن تأکید به رعایت اصل لیاقت و شایستگی در نصب کارگزاران، معیارها و ویژگی‌های دقیقی را ذکر کرده‌اند که نشانگر اهمیت این امر است.

در نامه 53 می‌فرماید: «در کار کارگزارانت بنگر و پس از آزمایش به کارشان برگمار، نه به سبب دوستی با آنها». در نامه 13، در بیان دلایل انتخاب مالک می‌فرماید: «مالک بن الحارث الاشر را بر شما و همه سپاهینی که در فرمان شماست، امیر کردم... زیرا مالک کسی است که نه در کار سستی می‌کند و نه خطا و نه آنجا که باید درنگ کند، شتاب می‌ورزد و نه آنجا که باید شتاب ورزد، درنگ می‌کند».

### 4. فرهنگ سازمانی مثبت

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای مشترک، بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. برای پیشگیری از ایجاد رفتارهای لبه تاریکی، مانند دنیاگرایی شدید، کینه‌توزی، انتقام‌جویی، شرک ورزیدن، بی‌تقوایی، عهدشکنی، حضور ضعیف در محیط کار، از زیر کار شانه خالی کردن، بی‌عدالتی، خودبزرگ شماری در محیط کار، رفتارهای ضد اجتماعی، رفتار غیر کارکردی، فرهنگ سازمانی غیر کارکردی و خلاف جمعی، می‌بایست رهنمودهای امام علی(ع) را درباره ایجاد محیط مثبت در نظر داشت و بر اساس آن، ارزشها و باورهای مشترک و جمعی را بنا کرد. درباره ارزشهای اسلامی از جمله: حلال خوردن، تندی نکردن، مراعات مستضعفان و مظلومان و غیره، تقریباً در تمامی نامه‌ها اشاراتی شده است.

برای نمونه امام علی(ع) در نامه 18 درباره ایجاد جو مثبت می‌فرماید: «مردم آنجا را به نیکی کردن خوشدل نمای و گره وحشت از دل‌هایشان بگشای. به من خبر رسیده که با بنی تمیم بدخویی و درشتی کرده‌ای...».

### 5. شفافیت و مبارزه با فساد

یکی از اصول حاکم بر سازمان، اصل شفافیت است که بسیاری از موضوعات دیگر از آن تأثیر می‌پذیرند. شفافیت؛ ابزار پاسخگویی مقامات، مانع فساد و از عوامل پیشرفت سازمان است. ایجاد شفافیت از بروز بسیاری از رفتارها از جمله: بی‌تقوایی، قصور عمد از انجام درست کار، بی‌مسئولیتی، ترویج دروغ، اظهار، سوء استفاده از زمان، اختلاس، رقابت غیر مفید، تفرقه‌افکنی، شایعه‌پراکنی، تحریف اطلاعات، سوء استفاده از اطلاعات، سوء استفاده از امتیازات و خلاف جمعی جلوگیری می‌کند.

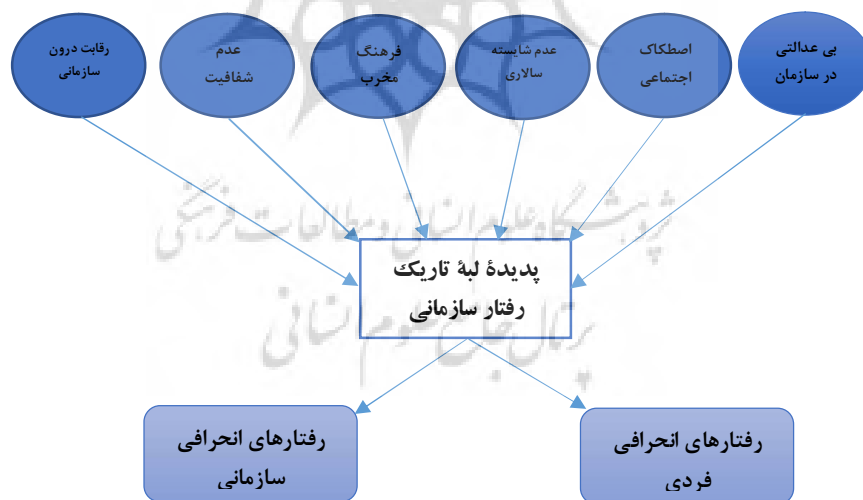
### بررسی و تحلیل لبه تاریک رفتارهای سازمانی از دیدگاه امیرالمؤمنین (ع) ♦ 307

امام علی (ع) برای جلوگیری از فساد، عقوبت بدی را برای افراد بیان کرده و استانداران را به بیان اطلاعات به مردم ترغیب می کردند. برای نمونه در نامه 20 به زیاد بن ابیه می فرمایند: «به خدا سوگند می خورم، سوگندی راست که اگر به من خبر رسد که در غنایم مسلمانان به اندک یا بسیار خیانت کرده‌ای، چنان بر تو سخت گیرم که کم‌مایه مانی و بار هزینه عیال بر دوش سنگینی کند و حقیر و خوار شوی». یا در نامه 50 به فرماندهان لشکر می نویسد: «بدانید حقی که شما بر عهده من دارید، این است که چیزی را از شما مخفی ندارم، جز اسرار جنگ و کاری را بی مشورت شما نکنم، جز اجرای حکم خدا».

#### 6. ایجاد رقابت سالم درون سازمانی

رقابت درون سازمانی عبارت است از میزان درک پادشاهی سازمان توسط کارمندان؛ که مربوط به مقایسه عملکرد آنان با همتایان است. در حقیقت؛ رقابت درون سازمانی ممکن است سبب کژکارکردی و ایجاد جو تهدیدآمیز و فشارهای منفی شود. امام علی (ع) به این گونه رفتارها اشاره کرده و به فرماندهان خود ایجاد چنین جوی را حتی ناخواسته گوشزد می کنند. در نامه 53 می فرمایند: هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشند؛ زیرا این کار سبب می شود افراد نیکوکار در نیکی هایشان بی رغبت و بدکاران در عمل بدشان تشویق شوند. هر کدام از اینها را مطابق کارش پاداش ده!

پس از بیان مقوله‌هایی از نامه امام علی (ع)، می توان برای تکمیل مدل نهایی پدیده لبه تاریک رفتار سازمانی از منظر آن حضرت، به صورت ذیل اقدام کرد:



شکل 2: مدل مفهومی پژوهش - پدیده لبه تاریک رفتار سازمانی از منظر امیرالمؤمنین (ع)

**ه) بحث و نتیجه گیری**

امروزه «جهان‌شمول بودن اصول مدیریت» که برخی از نظریه‌پردازان مدیریت کلاسیک مطرح کردند، پذیرفتنی نیست و تعدد و تفاوت فرهنگی جوامع، لزوم مدیریت بومی در هر سرزمینی را اجتناب‌ناپذیر کرده است. هر کشوری باید برای اداره خود به فرهنگ بومی و نظام ارزشی خویش توجه و نظریه‌های مدیریت و رفتار سازمانی را متناسب با آن، انتخاب و بهینه‌سازی کند. (شفیعی و همکاران، 1391: 3)

بنابر این، در جوامع اسلامی می‌توان با عنایت به نظام ارزشها، باورها و نگرشهای اسلامی و ابتنای هنجارهای رفتاری بر پیش‌فرضهای اسلامی، به درک پیچیدگی‌های رفتاری کارکنان همت گماشت؛ افرادی که ساختار ذهنی آنان متأثر از اندیشه‌های اسلامی است. امام علی (ع) با رفتارشناسی اسلامی و در نظر گرفتن پیش‌فرضهای اسلامی، به پیچیدگی رفتار پیروان و مدیران عصر خود واقف بودند و با شناخت ساختار فکری و ایدئولوژیکی آنان، سعی در افزایش اثربخشی، هدایت و کنترل آنان داشتند. امام علی (ع) در قالب ارسال نامه<sup>1</sup> بصیرتی را در مدیران برای مقابله با پیچیدگی مدیریت افراد، ایجاد و با شناسایی رفتارهای لبه‌تاریکی، هم درباره مدیران و هم درباره پیروان، راهکارهای شفاف‌ی را بیان می‌کنند.

با توجه به ادبیات پژوهش، انحراف رفتارهای سازمانی به دو دسته منفی و مثبت تقسیم می‌شوند. پژوهشگران بسیاری در جهان روی این پدیده‌ها تحقیق کرده‌اند. در پژوهش حاضر برای گسترش چارچوب مفهومی پدیده لبه‌تاریکی رفتارهای سازمانی، رفتارهای انحرافی منفی بررسی و تحلیل شد. این رفتارها در دو سطح فردی و سازمانی اند؛ در سطح فردی، شامل رفتارهایی است که فرد با خود به سازمان می‌آورد و به صورت فردی نیز بروز می‌دهد؛ از جمله: دزدی، استبداد، دنیاگرایی شدید، زیاده‌خواهی، کینه‌توزی، انتقام‌جویی، بدرفتاری، قساوت، شرک ورزیدن، بیان نظرات تند و زننده، نزادپرستی، دنیاگرایی، تبعیض، بی‌تقوایی، خشونت، پرخاشگری خصمانه و ابراری. در سطح سازمانی نیز شامل رفتارهایی است که توسط فرد و در متن سازمان اتفاق می‌افتند و سازمان می‌تواند از ایجاد فضا برای این رفتارها جلوگیری به عمل آورد؛ از جمله: سوء استفاده از منابع، حضور ضعیف در محیط کار، از زیر کار شانه خالی کردن، خودبزرگ‌شماری در محیط کار، سوء استفاده از زمان، اختلاس، بدعهدی، تفرقه‌افکنی، شایعه‌پراکنی، تحریف اطلاعات، کجروی سیاسی، رشوه، رفتارهای ضد اجتماعی، رفتار غیر کارکردی، سوء استفاده از اطلاعات، خلاف جمعی.

برای پیشگیری از رفتارهای انحرافی، در نامه‌های امام علی (ع) به شش مفهوم ذیل اشاره شده است: عدالت سازمانی، عدم ایجاد اصطکاک اجتماعی، شایسته‌سالاری، فرهنگ سازمانی مثبت، شفافیت و مبارزه با فساد، ایجاد رقابت سالم درون سازمانی.

پیشنهاد می‌شود در پژوهشهای بعدی به این موضوع از جنبه‌های دیگر نهج البلاغه (برای مثال خطبه‌ها) پرداخته شود یا از سایر متون اسلامی نیز برای گسترش کدها استفاده شود؛ همچنین روشهای پیشگیری با نمونه‌های غربی آن مقایسه شود.



1. یکی از راههای ایجاد اثربخشی، هدایت و کنترل امام علی (ع) است.



## منابع

- نهج البلاغه. ترجمه و شرح ناصر مکارم شیرازی.
- امیری، علی نقی (1394). انگوی اداره در نهج البلاغه. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- ایمان، محمد تقی و محمود رضا نوشادی (1390). «تحلیل محتوای کیفی». پژوهش، ش 2: 15-44.
- سید نقوی، میرعلی؛ کبری رفعتی و زینب خانزاده (1393). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: مهکامه، چ سوم.
- شفیعی، عباس؛ ابوطالب خدمتی و علی آقا پیروز (1391). رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چ سوم.
- “nahjol balagheh”. *Translated and interpreted by naser makarem shirazi*.
- Ammiri, alinaghi. ( ) “ **management pattern in nahjol balagheh**”. Ghom: seminary and university research school
- Appelbaum, S.; G. David Iaconi & A. Matousek (2007). “**Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions**”. *Corporate Governance*, 5(9): 586-598.
- Bowling, N.A. & M.L. Gruys (2010). “**Overlooked Issues in the Conceptualization and Measurement of Counterproductive Work Behavior**”. *Human Resource Management Review*, 20(1): 49-61.
- Giacalone, R.A. & J. Greenberg (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. Sage.
- Greenberg, J. (1986). “**Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations**”. *Journal of Applied Psychology*, 71(2): 340.
- Griffin, R.W. & Y.P. Lopez (2005). “**Bad Behavior in Organizations: A Review and Typology for Future Research**”. *Journal of Management*, 31(6): 988-1005.
- Gruys, M.L. & P.R. Sackett (2003). “**Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior**”. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1): 30-42
- Iman , mohammad taghi and m. noshadi.( ) “**The analysis of quality content**”. Research, N: 2, P: 15-44.
- Klotz, A.C. & M.R. Buckley (2013). “**A Historical Perspective of Counterproductive Work Behavior Targeting the Organization**”. *Journal of Management History*, 19(1): 114-132.
- Kumi, E. (2013). “**Are Demographic Variables Predictors of Work Deviant Behavior?**”. *International Journal of Management Sciences*, 1(1): 1-10.
- MacKenzie, C.; T.N. Garavan & R. Carbery (2011). “**Understanding and preventing Dysfunctional Behavior in Organizations: Conceptualizing the Contribution of Human Resource Development**”. *Human Resource Development Review*, 10(4): 346-380.
- Neuman, J.H. & R.A. Baron (1998). “**Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets**”. *Journal of Management*, 24(3): 391-419.
- Palaiou, K.; A. Zarola & A. Furnham (2016). “**The Dark Side of Personality Predicts Positive and Negative Work Attitudes**”. *Personality and Individual Differences*, 88: 12-16.

- Robinson, S.L. & R.J. Bennett (1995). "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study". *Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572.
- Sackett, P.R. (2002). "The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance". *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2): 5-11.
- Seyyed naghavi and others ( ). " progressive organizational bahaviour management". Tehran : mahkameh.
- Shafiee , abbas and others. ( )" organizational bahaviour with an Islamic approach ". Ghom: seminary and university research school
- Spector, P.E.; S. Fox, L.M. Penney, K. Bruursema, A. Goh & S. Kessler (2006). "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?". *Journal of Vocational Behavior*, 68(3): 446-460.
- Spreitzer, G.M. & S. Sonenshein (2004). "Toward the Construct Definition of Positive Deviance". *American Behavioral Scientist*, 47(6): 828-847.
- Thomas, Jr C. (2014). **The Darker Side of Workplace Behavior: A Phenomenological Exploratory Study**. Doctoral Dissertation, Creighton University.
- Weitz, E.; Y. Vardi & O. Setter (2012). "Spirituality and Organizational Misbehavior". *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(3): 255-281.
- Yıldız, B.; L. Alpan, B. Sezen & H. Yıldız (2015). "A Proposed Conceptual Model of Destructive Deviance: The Mediator Role of Moral Disengagement". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207: 414-423.

