

## تدوین مدل تبیین "رفتار غیراخلاقی سازمان یار" در شرکت های دولتی<sup>۱</sup>

حامد عباس پور ، میرعلی سیدنقوی<sup>\*\*</sup> ، حسن عابدی جعفری<sup>\*\*\*</sup>  
مهدی رسولی قهرودی ، امیر هوشنگ مهربار ،

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۸/۱۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۱۰/۰۸

### چکیده

یکی از چالش های شرکت های دولتی در ایران، بروز و شیوع رفتارهای غیراخلاقی است. اخیراً نوع جدیدی از این رفتارها تحت عنوان رفتار غیراخلاقی سازمان یار مطرح شده است که با هدف انتفاع سازمان و کارکنان آن انجام می شود. پیرامون رفتارهای غیراخلاقی، نظریات و مدل های گوناگونی وجود دارد، اما این گونه به نظر می رسد از پیشران ها، مؤلفه ها و راهکارهای مقابله با رفتار غیراخلاقی سازمان یار در شرکت های دولتی کم تر بحث شده است. هدف غایی پژوهش، ارائه مدل تبیین رفتار غیراخلاقی سازمان- یار در شرکت های دولتی می باشد. پژوهش صبغه کیفی دارد. با بهره گیری از روش تحلیل مضمون کدها شناسایی و متعاقب آن، مضامین پایه و سازنده مفهوم پژوهش دسته بندی شد. پرسش شوندگان از میان مدیران شرکت های دولتی و متخصصان آکادمیک رفتار سازمانی می باشند که با استفاده از روش نمونه گیری هدف مند قضاوتی و گلوله برفی و ابزار مصاحبه داده های پژوهش جمع آوری شد. به این منظور، ۱۵ مصاحبه انجام شد و اشباع نظری از مصاحبه چهاردهم بود. یافته های پژوهش حاکی از شناسایی ۱۲۵۹ کد اولیه، ۱۲۴ مضمون پایه و ۳۲ مضمون سازنده و ۶ مضمون فراگیر بود. نتایج تحقیق نشان داد رفتار غیراخلاقی سازمان یار از ۳ مؤلفه شامل سوءاستفاده جانی، سوءاستفاده مالی و سوءاستفاده اطلاعاتی تشکیل شده و عوامل کلیدی تأثیرگذار در قالب سه دسته عوامل تأثیرگذار مستقیم، میانجی و تعدیل گر می باشند. همچنین پیامدهای ناشی از بروز این رفتار شناسایی و راهبرهای مقابله با آن نیز ارائه شد که در قالب مدل تبیین رفتار غیراخلاقی سازمان یار در شرکت های دولتی ارائه شد.

**کلیدواژه:** رفتار غیراخلاقی سازمان یار؛ مدیریت رفتار سازمانی؛ شرکت های دولتی؛ تحلیل مضمون

۱. مستخرج از رساله دکتری

\* دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران، ایران،

Abaspourhamed@yahoo.com

\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول) asnagavi@yahoo.com

\*\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

. استادیار مدیریت بازرگانی بین المللی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران، ایران

\* \* . استاد علوم اجتماعی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران، ایران

## مقدمه

ارزش‌های اخلاقی، رفتارهای اخلاقی، رفتارهای غیراخلاقی و لزوم پای‌بندی به اصول اخلاقی در ادبیات تحقیق به صورت گسترده‌ای مورد بحث قرار گرفته‌اند (گورچیک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶)، لیکن اخیراً نوعی از رفتارهای غیراخلاقی با عنوان رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار<sup>۲</sup> مطرح شده است که هدف آن انتفاع سازمان یا کارکنان آن است (آمفرس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). هرچند اغلب رفتارهای غیراخلاقی با هدف نفع شخصی صورت می‌پذیرند، ولی در رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار، نفع شخصی لااقل به صورت آشکار مطرح نیست (آمفرس و بینگهام<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). براین اساس، شناخت علل بروز این رفتار پیچیده است، زیرا هر فردی با توجه به برداشت‌های ذهنی خود، به این رفتار اقدام می‌کند.

رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار به هر دلیلی که صورت پذیرد، عواقب و پیامدهای مخرب و گسترده‌ای (کاکمار و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱) برای شرکت‌ها و سازمان‌ها دارد؛ زیرا اقدامات غیراخلاقی قطعاً از جانب جامعه مورد پذیرش نخواهد بود. براین اساس، یکی از اولویت‌های مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها، پیشگیری و مقابله با بروز و شیوع این نوع رفتارهاست. بررسی گزارش‌ها، اخبار و اطلاعات منتشر شده مبنی بر عدم انتشار اطلاعات واقعی در سازمان و محصولات آن، پرداخت رشوه جهت عقد قراردادی به نفع سازمان، تغییر تاریخ انقضای محصولات جهت جلوگیری از متضرر شدن سازمان، افشای وجود ترکیبات و مواد مضر در محصولات غذایی و آشامیدنی و غیره (کالشن<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶)، حاکی از این است که متأسفانه سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی نیز درگیر اقدامات غیراخلاقی سازمان‌یار هستند.

با توجه به اینکه از طرفی شناخت کامل هر پدیده، پیش‌نیاز مدیریت آن است و از طرف دیگر، به لحاظ جدید بودن بحث رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار در ادبیات مدیریت رفتار سازمانی، مؤلفه‌های این رفتار شناسایی نشده و از سویی، انگیزه‌های انجام رفتار، پیچیده بوده و آثار و پیامدهای مخربی بر شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌گذارد، بنابراین، رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار به عنوان یک مسئله جدی در سازمان‌ها و شرکت‌های ایران قابل بحث و بررسی می‌باشد. براین اساس، پژوهش حاضر بر مسئله مطرح شده در

1. Gurchiek
2. Unethical Pro-Organizational Behavior (UPB)
3. Umphress et al.
4. Umphress and Bingham
5. Kacmar et al.
6. Kalshoven

شرکت‌های دولتی تمرکز کرده و به دنبال ارائه مدلی برای تبیین و شناسایی مؤلفه‌های رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار و راهکارهای مقابله با آن (که تاکنون در ادبیات تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته‌اند)، شناسایی عوامل مؤثر بر این رفتار به صورت سطح‌بندی شده و ارائه پیامدهای بروز این رفتار در سطوح مختلف فردی، سازمانی و اجتماعی است.

## مبانی نظری

رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار مفهومی نسبتاً جدید است. این رفتار چنین تعریف شده است: "اقداماتی که به قصد ارتقای اثربخشی فعالیت‌های سازمان یا اعضای آن صورت می‌پذیرد و ارزش‌های اجتماعی اصلی، آداب و رسوم، قوانین یا استانداردهای رفتار درست را نقض می‌کند" (آمفرس و بینگهام، ۲۰۱۱: ۶۲۲). رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار شامل اقداماتی است که غیرقانونی بوده و یا با ارزش‌ها و هنجارهای جامعه مغایرت دارد و هدف آن انتفاع سازمان یا کارکنان آن است. این رفتار دو مشخصه اصلی دارد:

مشخصه اول آن "غیراخلاقی بودن" است که یا غیرقانونی بوده یا از نظر اخلاقی پذیرفته نیست. رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار، استانداردهای اجتماعی مطلقمانند هنجارهای بالادستی (گینو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) را نقض کرده و به زعم بارنت<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) نیازی نیست که رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار حتماً هنجارهای درون سازمان را نیز نقض نماید تا به عنوان این نوع رفتار، شناخته شود.

مشخصه دوم رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار شامل "حمایت‌گر سازمانی بودن" آن است مانند انجام هرآنچه که برای کمک به سازمان ضروری است و در شرح شغلی افراد گنجانده نشده و سرپرست یا رهبر دستور به انجام آن کار نداده است (آمفرس و همکاران، ۲۰۱۰). در واقع، در این مشخصه به هدف این رفتارها اشاره می‌شود که نفع‌رساندن به سازمان، یا کارکنان یا هر دو می‌باشد. رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار کارکنان در دو دسته اقدامات ایجابی<sup>۳</sup> (مانند دروغ گفتن به نفع سازمان یا انتشار اطلاعات نادرست) و اقدامات حذفی<sup>۴</sup> (مانند عدم اطلاع‌رسانی در مورد محتویات مضر محصولات تولیدی سازمان) دسته‌بندی می‌شوند (آمفرس و همکاران، ۲۰۱۰).

1. Gino  
2. Barnett  
3. acts of commission  
4. acts of omission

به منظور تبیین مفهوم رفتار غیر اخلاقی سازمان یار و روشن شدن تمایز آن با سایر رفتارهای مشابه، ویژگی های رفتار غیر اخلاقی سازمان یار و نکات اشتراک و افتراق آن با سایر رفتارها در جدول (۱) ارائه شده است:

جدول ۱. تمایز مفهومی رفتار غیر اخلاقی سازمان یار با رفتارهای مشابه (منبع: بررسی های محقق)

| نوع رفتار                           | ویژگی ها   | منبع   | دلایل خروج از شمول رفتار غیر اخلاقی سازمان یار   |
|-------------------------------------|--|--|--|
| رفتار غیر اخلاقی سازمان یار         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ناقض هنجارهای اجتماعی اصلی و آداب و رسوم؛ استانداردهای اخلاقی و یا قوانین باشد؛</li> <li>- ارادی و خود آگاه می باشد؛</li> <li>- هدف آن انتفاع سازمان یا اعضای آن می باشد؛</li> <li>- الزامی به نقض هنجارهای درون سازمان نیست؛</li> <li>- در شرح شغلی افراد گنجانده نشده است؛</li> <li>- ریشه در نظریه مبادله اجتماعی دارد.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>بارنت (۲۰۱۷)،</li> <li>تسیاوا (۲۰۱۶)،</li> <li>چن و همکاران (۲۰۱۶)،</li> <li>آمفرس و بینگهام (۲۰۱۱)،</li> <li>آمفرس و همکاران (۲۰۱۰)</li> </ul> | -  |
| رفتار غیر قانونی شرکتی <sup>۱</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- قوانین را نقض می کند؛</li> <li>- هدف، نفع رساندن به سازمان است؛</li> <li>- به صورت ارادی و خود آگاه یا غیر ارادی و ناخود آگاه انجام می شود.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>باکوس و باکوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- صرفاً به نقض قوانین توجه دارد و نقض هنجارها و اخلاق مدنظر نیست.</li> <li>- می تواند به صورت غیر ارادی نیز انجام شود.</li> </ul> |

1. Illegal corporate behavior  
2. Baucus

| نوع رفتار                           | ویژگی ها  | منبع   | دلایل خروج از شمول رفتار غیر اخلاقی سازمان یار  |
|-------------------------------------|---|--|---|
| بدهای ضروری <sup>۱</sup>            | - در شرح شغلی افراد گنجانده شده است؛<br>- شامل اقدامات اخلاقی هستند؛<br>- در راستای انتفاع سازمان و جامعه صورت می گیرند.  | آمفرس و بینگهام (۲۰۱۰)، مولینسکی و مارگولیس <sup>۲</sup> (۲۰۰۵)              | - در شرح شغلی افراد گنجانده شده است.<br>- شامل اقدامات اخلاقی نیز می شود.<br>- می تواند در راستای انتفاع جامعه نیز باشد.  |
| سوء رفتار سازمانی <sup>۳</sup>      | - به صورت ارادی انجام می شود؛<br>- ناقض هنجار سازمانی و هم راستایی با هنجار اجتماعی یا هم راستایی با هنجارهای سازمان و ناقض هنجار جامعه هستند؛<br>- هدف نفع رساندن به خود فرد، آسیب رساندن به سازمان یا سایر افراد و یا نفع رساندن به سازمان.<br>- ریشه در نظریه اقدام منطقی، نظریه تصمیم و نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی دارند. | آمفرس و بینگهام (۲۰۱۰)، وارن <sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، و وینر <sup>۵</sup> (۱۹۹۶) | - فقط هنجارهای اجتماعی را نقض نمی کند و حتی می تواند در راستای هنجارهای جامعه باشد.<br>- می تواند به نفع خود فرد باشد.<br>- می تواند به سازمان آسیب بزند.<br>- ریشه در نظریه اقدام منطقی و نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی دارد. |
| قانون شکنی خیر خواهانه <sup>۶</sup> | - ارادی هستند؛<br>- هدف این رفتار، انتفاع سازمان یا سهام داران آن است؛<br>- قوانین و هنجارهای سازمان را نقض می کنند.  | آمفرس و بینگهام (۲۰۱۰)، موریسون <sup>۷</sup> (۲۰۰۶)                          | - نقض قوانین و هنجارهای سازمان.<br>- نقض اخلاقیات در نظر گرفته نشده است.  |
| رفتار شهروندی مضر <sup>۸</sup>      | - ارادی هستند؛<br>- هدف، ارتقای اهداف سازمانی است؛<br>- به دنبال آسیب زدن به منافع سهام داران (کارکنان، مشتریان و جامعه) هستند.   | پیرس و آگونیس <sup>۹</sup> (۲۰۱۳)، آمفرس و بینگهام (۲۰۱۱)                    | - به منافع سهام داران آسیب می زند.  |

1. Necessary Evils
2. Molinsky and Margolis
3. Organizational Misbehavior
4. Warren
5. Vardi and Wiener
6. Social Role Breaking
7. Morrison
8. detrimental citizenship behavior
9. Pierce & Aguinis

جدول (۱) با روشن نمودن مفهوم رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار، مرز آن را با سایر رفتارهای مشابه ترسیم می‌نماید. در واقع با توجه به جدول (۱) می‌توان مشخص نمود که کدام رفتارها در زمره رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار قرار می‌گیرند و دلایل خروج هر پدیده رفتاری از شمول رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار چیست. بنابراین، در این پژوهش منظور از رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار، رفتارهایی هست که ۶ ویژگی ذکر شده در جدول را دارا باشند.

### پیشینه پژوهش

لی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان «حس استحقاق چه زمانی و چرا باعث بروز رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار می‌شود» دو مطالعه انجام دادند. مطالعه اول آنها نشان داد افرادی که دارای حس استحقاق (فرد تصور می‌کند به هر دلیلی برتر از سایرین است و مستحق دریافت پاداش و ... می‌باشد) بالاتری هستند، تمایل بیشتری به بروز رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار از خود نشان می‌دهند. مطالعه دوم آنها ضمن تأیید نتایج مطالعه اول، نشان داد که هویت سازمانی بالای کارکنان نیز در رابطه بین حس استحقاق و رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار نقش میانجی‌گری ایفا می‌کند. بدین معنا که هویت سازمانی بالای فرد باعث افزایش میزان تأثیرگذاری حس استحقاق بر تمایل به بروز رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار می‌شود. کالسون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «چرا و چه زمانی رهبری اخلاقی باعث شکل‌گیری رفتارهای غیراخلاقی زیردستان می‌شود؟» نشان دادند که چگونه رهبری اخلاقی موجب رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار می‌شود. آنها چنین بحث کردند که وقتی رهبری اخلاقی در سازمان وجود دارد، کارکنان از رهبر خود رفتارهای بسیار مناسبی دریافت می‌کنند و اصولاً رهبر با نرمی و ملایمت با آنان برخورد می‌کند. این نوع برخورد رهبر باعث می‌شود تا کارکنان نسبت به سازمان احساس دین نمایند. در چنین شرایطی کارکنان حاضر می‌شوند تا حتی به‌بهای نادیده گرفتن اصول اخلاقی، اقداماتی انجام دهند تا سازمان منتفع شود. در این اوضاع، میزان هویت سازمانی کارکنان نیز باعث افزایش میزان تمایل به انجام چنین رفتارهایی می‌شود. در واقع، آنان نشان دادند که هویت سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار، میانجی‌گری کرده و باعث افزایش میزان بروز این رفتارها می‌شود.

1. Lee  
2. Kalshoven

چن و همکاران (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان «هویت سازمانی چگونه با رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار رابطه دارد؟» انجام دادند. آنها در این تحقیق ۳ مطالعه در چین و ایالات متحده انجام داده و به این نتیجه رسیدند که هویت سازمانی بر رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار تأثیر داشته و عدم درگیری اخلاقی این رابطه را میانجی‌گری می‌کند. در واقع آنها نشان دادند که هویت سازمانی بالای افراد به تنهایی (براساس نظریه‌های هویت اجتماعی و شناخت اجتماعی) نیز قادر است میزان بروز رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار را افزایش دهد. همچنین، میزانی که افراد به مباحث اخلاقی اهمیت می‌دهند نیز می‌تواند بر این رابطه تأثیرگذار باشند. یعنی افرادی که مسائل اخلاقی برای آنها اهمیت چندانی ندارد، اگر دارای هویت سازمانی بالایی باشند، در این صورت، بروز رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار افزایش می‌یابد.

کیم و همکاران (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان «بررسی رابط بین جو اخلاقی و برون‌دادهای رفتاری» انجام دادند. آنها در این تحقیق کارکنان بخش دولتی چین را مورد بررسی قرار دادند. در این مطالعه، جو اخلاقی متشکل از دو بعد رهبری اخلاقی و محیط اخلاقی بود. نتایج پژوهش آنها نشان داد که رهبری اخلاقی و محیط اخلاقی به دلیل تأثیرگذاری خاصی که بر الگوهای رفتاری کارکنان دارد، باعث افزایش میزان اعتماد کارکنان به سازمان می‌شود. اعتماد افزایش یافته، باعث ارتقای میزان هویت سازمانی و توجه اخلاقی کارکنان می‌شود. کارکنانی که دارای هویت سازمانی بالایی هستند، تلاش می‌کنند تا به هر طریق ممکن به سازمان منفعت برسانند. در این راستا، کارکنان یا رفتارهای شهروندی سازمانی از خود بروز داده یا دست به اقدامات غیراخلاقی سازمان‌یار می‌زنند. بر همین اساس، رهبری اخلاقی با افزایش اعتماد و هویت سازمانی کارکنان، باعث افزایش رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار و همچنین رفتارهای شهروندی سازمانی بین کارکنان می‌شود.

میائو و همکاران (۲۰۱۳) نیز در بخش دولتی چین تحقیقی انجام دادند که در آن ۲۳۹ نفر از کارکنان این بخش را مورد بررسی قرار دادند. آنان به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی و رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار دارای رابطه یوشکل هستند. بدین معنا که وقتی رهبری اخلاقی در مراحل ابتدایی تا میانی خود در سازمان قرار دارد، باعث افزایش میزان رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار شده و وقتی در مراحل تکاملی خود قرار دارد از میزان رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار می‌کاهد. همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که هویت سازمانی رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار را تعدیل می‌کند. اگر کارکنان دارای هویت سازمانی بالایی باشند، بنابراین، دائماً احساس می‌کنند که باید در راستای انتفاع سازمان کاری

انجام دهند. براین اساس، میزان تمایل به رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار به‌ویژه زمانی که رهبری اخلاقی در سطوح ابتدایی تا میانی خود قرار دارد، به‌شدت افزایش می‌یابد.

آمفرس و بینگهام (۲۰۱۱) به‌عنوان پایه‌گذاران بحث رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار در تحقیق خود با عنوان «زمانی که کارکنان کارهای بدی را با نیت خوبی انجام می‌دهند: آزمون رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار» چنین فرض کردند که کارکنان گاهی اقداماتی غیراخلاقی انجام می‌دهند که هدف آنها از انجام این کار نه تنها آسیب‌زدن به سازمان نیست، بلکه در پی انتفاع سازمان و کارکنان آن هستند. بنابراین، آنها در پی بررسی عوامل و پیشران‌های رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار، تحقیقی جامع انجام و نشان دادند که مبادله اجتماعی مثبت به‌عنوان متغیر مستقل بر رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار تأثیر می‌گذارد. متغیر هویت سازمانی و خنثی‌سازی در این رابطه نقش میانجی‌گری ایفا نموده و فرهنگ غیراخلاقی و توسعه اخلاقی نیز این رابطه را تعدیل می‌نمایند. همچنین آنها به این نتیجه رسیدند که احساس گناه و شرم و همچنین ناهماهنگی شناختی، می‌توانند از پیامدهای بروز این رفتار باشند. بدین معنا که وقتی فردی ابه رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار اقدام می‌نماید، پس از انجام آن ممکن است دچار احساس شرم و گناه شده یا با ناهماهنگی شناختی مواجه شود.

حسینی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «شناسایی دلایل وقوع رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار در سازمان‌های دولتی» و با روش روایت پژوهشی و نیز با استفاده از ابزار مصاحبه روایتی با ۱۴ نفر از مدیران ادارات دولتی استان خراسان رضوی مصاحبه کرده و به این نتیجه رسیدند که علل وقوع رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار در سازمان‌های دولتی خراسان رضوی شامل سه دسته: دلایل سازمانی (مانند رفتار حمایتی مدیران عالی)، دلایل فردی (مانند هویت سازمانی) و دلایل قانونی (مانند خلأ قانونی) می‌باشد.

با تدقیق در پیشینه تحقیق می‌توان دریافت که در تحقیقات صورت گرفته، خلأهایی وجود داشته و برخی از جنبه‌های رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار مورد بررسی قرار نگرفته‌اند که می‌توان به این موارد اشاره کرد: هرچند به برخی ویژگی‌های رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار در تعاریف آن اشاره شده ولیکن، تمایز مفهومی بین این رفتار با سایر رفتارهای مشابه بررسی نشده است. همچنین مؤلفه‌های رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار و چیرستی این رفتار مورد شناسایی قرار نگرفته و تبیین نشده است. از دیگر خلأهای تحقیقاتی می‌توان به راهبردهای مقابله با رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار اشاره کرد که این مهم نیز در ادبیات مورد بحث و بررسی قرار نگرفته و عموماً راهبردی جهت کاهش این نوع رفتار شناسایی نشده است. سرانجام،



پیامدهای رفتار غیراخلاقی سازمان یار در تحقیقات معدودی بررسی شده که در این تحقیقات هم به پیامدهای سطح اجتماعی اشاره نشده است.

باتوجه به خلأهای مهمی که در تحقیقات صورت گرفته وجود دارد، در این تحقیق تمایز مفهومی بین رفتار غیراخلاقی سازمان یار با سایر رفتارهای مشابه ارائه و نمودار مختصات شناختی برای شناخت دقیق تمایز بین این رفتارها ترسیم شد. مؤلفه های رفتار غیراخلاقی سازمان یار که می تواند مبنای ارائه مقیاس اندازه گیری دقیق این رفتار قرار گرفته و موجبات شناخت چستی این رفتار را فراهم می آورد، با روش تحقیق کیفی شناسایی و احصا شد. پیامدهای رفتار غیراخلاقی سازمان یار نیز در سه سطح اجتماعی، سازمانی و فردی شناسایی شده و راهکارهای مقابله با رفتار غیراخلاقی سازمان یار ارائه شد.

## روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر جهت گیری پژوهش؛ بنیادی-توسعه ای، از نظر رویکرد پژوهش؛ کیفی و از نظر راهبردهای پژوهش؛ تحلیل مضمون<sup>۱</sup> است. در این پژوهش با هدف پرکردن خلأ تحقیقات پیشین، با استفاده از رویکرد کیفی تحلیل مضمون، به تدوین مدل تبیین رفتار غیراخلاقی سازمان یار در شرکت های دولتی ایران پرداخته شده که در نتیجه مصاحبه با مدیران شرکت های دولتی و متخصصان آکادمیک رفتار سازمانی و رجوع به مبانی نظری در این حوزه حاصل شده است.

داده های گردآوری شده طی مصاحبه ها، براساس روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند. از میان شیوه های مختلف اجرای روش تحلیل مضمون، در این پژوهش از شیوه اجرایی براون و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) استفاده شده که آنها فرایند تحلیل مضمون را طی شش گام تشریح کرده اند. این مراحل عبارتند از: آشنایی با داده ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازنگری مضامین، تعریف و نام گذاری مضامین و تهیه گزارش (فرهی و همکاران، ۱۳۹۴).

عمده دلیل بهره گیری از روش تحلیل مضمون نیز عدم وجود ادبیات پژوهشی قابل اتکا در این حوزه به ویژه در قسمت مربوط به مؤلفه ها و راهکارهای مقابله با رفتار غیراخلاقی سازمان یار بوده است. به عبارت بهتر، خلأ بررسی های نظری و تجربی در زمینه رفتار غیراخلاقی سازمان یار به اندازه ای وسیع است

1. Thematic Analysis  
2. Braun and Clarke

که نه تنها اجازه استفاده از شیوه فراتحلیل را نمی‌دهد، بلکه امکان مقایسه نتایج پژوهش را با پژوهش‌های مشابه نیز منتفی می‌سازد؛ چراکه اساساً پژوهش مشابهی را نمی‌توان در این زمینه سراغ گرفت. این واقعیت با تدقیق در ادبیات پژوهش به وضوح نمایان می‌شود.

در این تحقیق از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با تأکید بر رویکردی اکتشافی استفاده شد، این تصمیم‌گیری به این دلیل بود که هدف پژوهش، تدوین مدل تبیین رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار در شرکت‌های دولتی براساس یافته‌های کیفی بود. مصاحبه‌شوندگان پژوهش مدیران اجرایی شرکت‌های دولتی و خبرگان دانشگاهی در زمینه رفتار سازمانی می‌باشند و نمونه آماری پژوهش از ترکیب روش‌های هدف‌مند قضاوتی (به منظور انتخاب خبرگان دانشگاهی) و روش گلوله برفی (جهت انتخاب مدیران اجرایی) تعیین شد. لازم به ذکر است برای انجام مصاحبه‌ها، مشارکت‌کنندگان به صورت حضوری مصاحبه شدند؛ به استثنای یک نفر که از طریق تلفن با وی مصاحبه شد. مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه یافت که نشان‌دهنده نبود نشانه‌ای اصلی است. زمان هر مصاحبه ۳۰ الی ۶۰ دقیقه و هر مصاحبه جهت تحلیل‌های بعدی پیاده‌سازی شد. در ابتدای مصاحبه به طور کلی هدف پژوهش ذکر شد. با توجه به سؤال اصلی پژوهش؛ «مدل مناسب تبیین رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار در شرکت‌های دولتی کشور چیست؟» سؤالات: ۱. مؤلفه‌های رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار کدامند؟؛ ۲. عوامل مؤثر بر رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار کدامند؟؛ ۳. پیامدهای رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار کدامند؟؛ ۴. راهبردهای مقابله با رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار چیست؟ نیز در مصاحبه به عنوان سؤالات فرعی در نظر گرفته شد.

پاسخ پرسش‌های فرعی، در واقع، همان اجزای مدل رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار هستند و بنابراین، با کنارهم قرار گرفتن آنها، به پاسخ پرسش محوری پژوهش نیز دست خواهیم یافت. همچنین با توجه به «اکتشافی» بودن پژوهش حاضر، امکان ارائه پاسخ اولیه یا طرح فرضیه‌هایی متناسب با پرسش‌های پژوهش وجود ندارد.

به منظور انتخاب افراد جهت مصاحبه، از پنج معیار استفاده شد که عبارتند از: کلیدی بودن (افراد مصاحبه‌شونده در بخش مدیران اجرایی، جزء افراد کلیدی شرکت مربوطه بودند که اطلاعات تمامی کارکنان مجموعه خود را در اختیار داشتند مثل مدیر عامل یا مدیر منابع انسانی شرکت)، شناسایی شده توسط سایرین (تمامی افراد مصاحبه‌شونده به دلیل روش نمونه‌گیری توسط سایرین شناسایی شده‌اند)، فهم نظری موضوع (میزان فهم نظری موضوع توسط محققان احراز می‌شد، سپس فرایند مصاحبه شروع می‌شد).

به طوری که حین مصاحبه اگر محقق شاهد بود که مصاحبه شونده مفهوم رفتار غیراخلاقی سازمان یار را به درستی متوجه نشده است، تلاش می نمود تا در مورد مفهوم مورد نظر توضیحات بیشتری ارائه نماید. با این حال، اگر مصاحبه شونده به صورت کامل مفهوم رفتار غیراخلاقی سازمان یار را متوجه نمی شد، کل مصاحبه مربوطه کنار گذاشته می شد. دو مورد از مصاحبه شونده ها به همین دلیل کنار گذاشته شدند، تنوع (افراد مصاحبه شونده در بخش آکادمیک از دانشگاه های مختلف مانند دانشگاه علامه طباطبایی (۱ نفر)، تهران (۲ نفر)، فارابی (۱ نفر)، خوارزمی (۳ نفر) و لرستان (۱ نفر) بوده و در بخش اجرایی نیز از شرکت های متنوع مانند شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب (۱ نفر)، شرکت گاز (۱ نفر)، شرکت مخابرات (۲ نفر)، شرکت سایپا (۲ نفر) و شرکت پارس خودرو (۱ نفر) انتخاب شدند) و موافقت با مشارکت (قبل از شروع فرایند مصاحبه، ابتدا موافقت افراد جهت مشارکت در فرایند پژوهش جلب و سپس مصاحبه انجام شد). جدول (۲) ویژگی های نمونه آماری پژوهش را نشان می دهد که البته به دلیل حفظ اصل امانت داری اسامی افراد ذکر نشد.

جدول ۲. ویژگی های پاسخ دهندگان

| ویژگی های پاسخ دهندگان | جنسیت |      | تحصیلات       |               |          | ترکیب سنی    |              |              |                 | سنوات          |              |              |                 |
|------------------------|-------|------|---------------|---------------|----------|--------------|--------------|--------------|-----------------|----------------|--------------|--------------|-----------------|
|                        | مرد   | زن   | دانشجوی دکتری | کارشناسی ارشد | کارشناسی | ۳۰ تا ۴۰ سال | ۴۱ تا ۵۰ سال | ۵۱ تا ۶۰ سال | ۶۱ سال و بالاتر | کمتر از ۱۰ سال | ۱۱ تا ۲۰ سال | ۲۱ تا ۳۰ سال | ۳۱ سال و بالاتر |
| فراوانی                | ۱۰    | ۵    | ۴             | ۴             | ۲        | ۷            | ۱            | ۵            | ۲               | ۷              | ۳            | ۲            | ۴               |
| درصد                   | ۰/۶۶  | ۰/۳۴ | ۰/۲۷          | ۰/۲۷          | ۰/۱۳     | ۰/۴۷         | ۰/۰۷         | ۰/۳۳         | ۰/۱۳            | ۰/۴۷           | ۰/۲۰         | ۰/۱۳         | ۰/۲۰            |

به منظور ارتقای روایی تحقیق، از راهبرد بازخور مشارکت کننده و دریافت نظرات همکاران استفاده شد که طی آن تفسیر گفته های مشارکت کنندگان و نتایج حاصل از تحلیل آنها به مشارکت کنندگان عرضه

شد و مواردی که نتیجه ادراک نادرست بودند، تعیین و اصلاح شد. بدین منظور، مدل در اختیار ۴ خبره از میان مصاحبه‌شوندگان و ۲ خبره خارج از افراد مصاحبه‌شونده قرار گرفت تا روایی آن تأیید شود. سپس اصلاحات مدنظر آنها انجام گرفت و در نهایت مدل از نظر روایی تأیید شد. به‌منظور تعیین پایایی نیز از روش کدگذاری موازی و از شاخص کاپا برای محاسبه میزان پایایی استفاده شد.

$$K = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e} = \frac{\frac{1126}{1350} - \frac{73}{1350}}{1 - \frac{73}{1350}} = 0.824$$

رابطه (۱) ضریب کاپا

در این رابطه  $P_o$  برابر است با نسبت واحدهایی که در مورد آنها توافق هست؛  $P_e$  نیز نسبت واحدهایی است که احتمال می‌رود توافق تصادفی باشد. اندازه ضریب کاپا منعکس‌کننده توافق بین دو کدگذار است. برای بررسی پایایی تحقیق، کدگذاری توسط پژوهشگر دیگری که متخصص رفتار سازمانی بود، انجام گرفت. در این تحقیق تعداد کل کدها ۱۳۵۰ عدد است که در ۱۱۲۶ عدد کد توافق وجود داشت و تعداد کدهایی که ممکن است تصادفاً انتخاب شده باشند ۷۳ عدد بود. در نتیجه ضریب کاپا،  $0.824$  به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی تقریباً کامل در این پژوهش است.

## یافته‌های پژوهش

روش تحلیل کیفی پژوهش حاضر، تحلیل مضمون است. برای کدگذاری باید داده‌ها کلمه‌به‌کلمه و خط‌به‌خط بازبینی شوند. نسخه اولیه هر مصاحبه، انبوهی از داده‌ها را همراه دارد که باید مورد مطالعه قرار گیرند تا از میان آنها عناوین مربوط به پژوهش استخراج شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۷). نخستین مرحله در فرایند تحلیل مصاحبه‌ها، استخراج کدهای اولیه است که طی آن، کدهای اولیه از دل گفتارهای کلیدی احصا شدند. این کدها در ادامه در طبقه مضامین پایه، دسته‌بندی شده‌اند. مضامین پایه نیز براساس نزدیکی مفاهیم، در قالب مضامین سازنده دسته‌بندی شدند. به این ترتیب، ۳۰۲۵ گفتار کلیدی از ۱۵ مصاحبه استخراج شد. جدول (۳)، استخراج کدهای اولیه از گفتارهای کلیدی یک مصاحبه نمونه را نشان می‌دهد.<sup>۱</sup>

۱. به‌دلیل طولانی بودن جداول، فقط نمونه‌ای از مصاحبه‌ها جهت مشخص شدن چگونگی دستیابی به مضامین سازنده ارائه شده است.

در نشانگر کدها، حرف اول (A-O) نشانگر افراد مصاحبه شونده، حرف دوم (a-d) نشانگر شماره سؤالات یک تا چهار، و حرف سوم (اعداد که از یک شروع می شوند) نشانگر تعداد کدهای اولیه هر سؤال می باشند.

جدول ۳. استخراج کدهای اولیه از گفتارهای کلیدی مصاحبه نمونه

| مصاحبه شونده اول (A) - سوال دوم (b) |  |                              |
|-------------------------------------|--|------------------------------|
| نشانه                               | گفتارهای کلیدی   | کدهای اولیه                  |
| Ab1                                 | کارکنان نسبت به آینده شغلی خود از نظر مدت همکاری و مسیر رشد و توسعه شغلی ناامید می باشند   | ناامیدی نسبت به آینده شغلی   |
| Ab2                                 |  | مسیر رشد و توسعه شغلی نامشخص |
| Ab3                                 | افراد گاهی به گونه ای رفتار می کنند که گویی حس همزادپنداری با سازمان دارند و بین اهداف خود و سازمان تمایزی قائل نمی شوند.                  | حس همزادپنداری               |
| Ab4                                 |  | همانندی اهداف                |
| Ab5                                 | وقتی که مدیران از نظر شخصیتی و رفتاری به گونه ای عمل نمایند که کارکنان "احساس آرامش، اعتماد و اطمینان نسبت به سازمان و مدیران" داشته باشند | شخصیت آرامش بخش مدیر         |
| Ab6                                 |  | رفتار اعتمادزای مدیر         |
| Ab7                                 |  | اطمینان بخش بودن مدیر        |

در مجموع، ۱۳۵۰ کد اولیه از گفتارهای کلیدی استخراج شد که شامل ۱۲۶ مضمون پایه است. به همین ترتیب، ۳۲ مضمون سازنده از ترکیب مضامین پایه تشکیل شد. مضامین سازنده مشابه، در دسته های معجزا قرار گرفت که در واقع، بیانگر مضامین فراگیر می باشند. جدول (۴)، نمونه ای از استخراج مضامین پایه از کدهای اولیه را نشان می دهد و جدول (۵) نیز نمونه ای از استخراج مضامین سازنده از مضامین پایه و استخراج مضامین فراگیر از مضامین سازنده را نشان می دهد. جدول (۶) نیز نشانگر چارچوب مضمونی پژوهش بوده و مضامین فراگیر، مضامین سازنده، مضامین و پایه حاصل از ۱۵ مصاحبه را شامل می شود. همچنین شکل (۱) نیز مدل پژوهش را نشان می دهد که روابط بین اجزاء در آن مشخص شده است. با مقایسه نتایج حاصل در جدول (۶) و ادبیات رفتار غیر اخلاقی سازمان یار می توان دریافت که مضامین فراگیر مؤلفه های رفتار غیر اخلاقی سازمان یار و راهبردهای مقابله با آن؛ مضامین سازنده یاریگری، مسیر شغلی مبهم، ماهیت سازمان، جو سازمان، مشوق های پنهان و کاهش سرمایه اجتماعی؛ مضامین پایه

خودنمایی، اعتماد به نفس کاذب، همدردی، جاه‌طلبی، اشتیاق بیش از اندازه به پیشرفت، اعتراض سمن‌ها و ورود دادستانی و نقض مسئولیت اجتماعی شرکت و ارائه روابط بین این اجزاء در قالب مدل، ارزش افزوده پژوهش است.

جدول ۴. استخراج مضامین پایه از کدهای اولیه مصاحبه نمونه

| ردیف | مضامین پایه                 | نشانهگر کد         |
|------|-----------------------------|--------------------|
| ۱    | نامیدی نسبت به آینده شغل    | Ab1, Ab2, Ab8, Ab9 |
| 3    | ویژگی‌های شخصیتی مدیر       | Ab5, Ab6, Ab7      |
| 4    | تکیه‌گاه بودن مدیر و سازمان | Ab10, Ab11         |
| 5    | همزادپنداری با سازمان       | Ab3, Ab4           |
| ۶    | هویت‌یابی با سازمان         | Ab12, Ab13         |
| ۷    | انتظار ضمنی مدیر از کارمند  | Ab14, Ab17         |
| ۸    | چشم‌پوشی و عدم مجازات       | Ab15, Ab16         |

جدول ۵. استخراج مضامین سازنده و فراگیر از مضامین پایه مصاحبه نمونه

| مضامین پایه                   | مضامین سازنده       | مضامین فراگیر   |
|-------------------------------|---------------------|-----------------|
| هویت‌یابی با سازمان           | ۱. هویت سازمانی     | عوامل تأثیرگذار |
| همزادپنداری با سازمان         | ۲. عدم اطمینان شغلی |                 |
| نامیدی نسبت به آینده شغل      | ۳. اعتماد سازمانی   |                 |
| قابلیت اتکاء به سازمان و مدیر | ۴. حمایت مدیران     |                 |
| ویژگی‌های شخصیتی مدیر         |                     |                 |
| انتظار ضمنی مدیر              |                     |                 |
| چشم‌پوشی و عدم مجازات         |                     |                 |

جدول ۶. چارچوب مضمونی پژوهش

| مقایسه با ادبیات | مضامین پایه              | ردیف | مضامین سازنده           | مضامین فراگیر                           |
|------------------|--------------------------|------|-------------------------|---|
|                  | پنهان کاری               | ۱    | ۱. سوء استفاده اطلاعاتی | * مؤلفه های رفتار غیر اخلاقی سازمان بار |
|                  | تحریف واقعیت             | ۲    |                         |   |
|                  | کم فروشی                 | ۳    | ۲. سوء استفاده مالی     |   |
|                  | گران فروشی               | ۴    |                         |   |
|                  | رشاء و ارتشاء            | ۵    |                         |   |
|                  | فروش محصول فاسد          | ۶    | ۳. سوء استفاده جانی     |   |
|                  | فروش محصول خطرناک        | ۷    |                         |   |
|                  | فروش محصول غیر ایمن      | ۸    |                         |   |
| *                | الگوی رفتاری رهبر        | ۹    | ۱. رهبری اخلاقی         | * عوامل مؤثر                            |
| *                | نظام پاداش-تنبیه         | ۱۰   |                         |   |
| *                | رابطه تعاملی             | ۱۱   |                         |   |
| *                | حس همبستگی با سازمان     | ۱۲   | ۲. مبادله اجتماعی مثبت  |   |
|                  | خودنمایی                 | ۱۳   |                         |   |
| *                | رفتار خوب با کارمند      | ۱۴   |                         |   |
| *                | پاسخ مناسب از طرف کارمند | ۱۵   |                         |   |
| *                | خود برترینی              | ۱۶   | ۳. حس استحقاق           |   |
| *                | برحق دانستن خود          | ۱۷   |                         |   |
| *                | خود شایسته پنداری        | ۱۸   |                         |   |
| *                | احساس برگزیده بودن       | ۱۹   |                         |   |
| *                | سزاوارتر دانستن خود      | ۲۰   |                         |   |
|                  | اعتماد به نفس کاذب       | ۲۱   | ۴. دلسوزی               |   |
|                  | همدردی                   | ۲۲   |                         |   |
| *                | همدلی                    | ۲۳   |                         |   |
| *                | رنوف بودن                | ۲۴   |                         |   |
| *                | از خود گذشتگی            | ۲۵   |                         |   |
| *                | بخشنده بودن              | ۲۶   |                         |   |

| مقایسه<br>با ادبیات | مضامین پایه                    | ردیف | مضامین سازنده        | ضامین<br>فراگیر |
|---------------------|--------------------------------|------|----------------------|-----------------|
|                     | کمک کننده                      | ۲۷   | ۵. یاریگری           | * عوامل مؤثر    |
|                     | همکاری بی دریغ                 | ۲۸   |                      |                 |
|                     | دوستی                          | ۲۹   |                      |                 |
|                     | انسان دوستی                    | ۳۰   |                      |                 |
|                     | احساس نزدیکی با سازمان         | ۳۱   |                      |                 |
| *                   | هویت یابی با سازمان            | ۳۲   | ۶. هویت سازمانی      |                 |
| *                   | همزادپنداری با سازمان          | ۳۳   |                      |                 |
| *                   | متعصب بودن به سازمان           | ۳۴   |                      |                 |
| *                   | احساس غرور با سازمان           | ۳۵   |                      |                 |
| *                   | افتخار کردن به سازمان          | ۳۶   |                      |                 |
|                     | ناامیدی نسبت به آینده شغل      | ۳۷   | ۷. مسیر شغلی مبهم    |                 |
|                     | عدم اطمینان                    | ۳۸   |                      |                 |
|                     | عدم وجود نمودار سازمانی مشخص   | ۳۹   |                      |                 |
|                     | عدم وجود نظام ارتقای شغلی معین | ۴۰   |                      |                 |
| *                   | قابلیت اتکا به سازمان و مدیر   | ۴۱   | ۸. اعتماد سازمانی    |                 |
| *                   | ویژگی های شخصی مدیر            | ۴۲   |                      |                 |
| *                   | انتظار مثبت از سازمان          | ۴۳   |                      |                 |
| *                   | رفتارهای خوب دوطرفه            | ۴۴   |                      |                 |
| *                   | خوش بینی نسبت به سازمان        | ۴۵   |                      |                 |
| *                   | انتظار ضمنی مدیر               | ۴۶   | ۹. حمایت مدیران      |                 |
| *                   | چشم پوشی و عدم مجازات          | ۴۷   |                      |                 |
| *                   | تحسین ضمنی                     | ۴۸   |                      |                 |
| *                   | رفتار خوب با مرتکب             | ۴۹   | ۱۰. تحمل ریسک کارمند |                 |
|                     | جاه طلبی                       | ۵۰   |                      |                 |
| *                   | ریسک پذیری                     | ۵۱   |                      |                 |
|                     | اشتیاق بیش از اندازه به پیشرفت | ۵۲   |                      |                 |



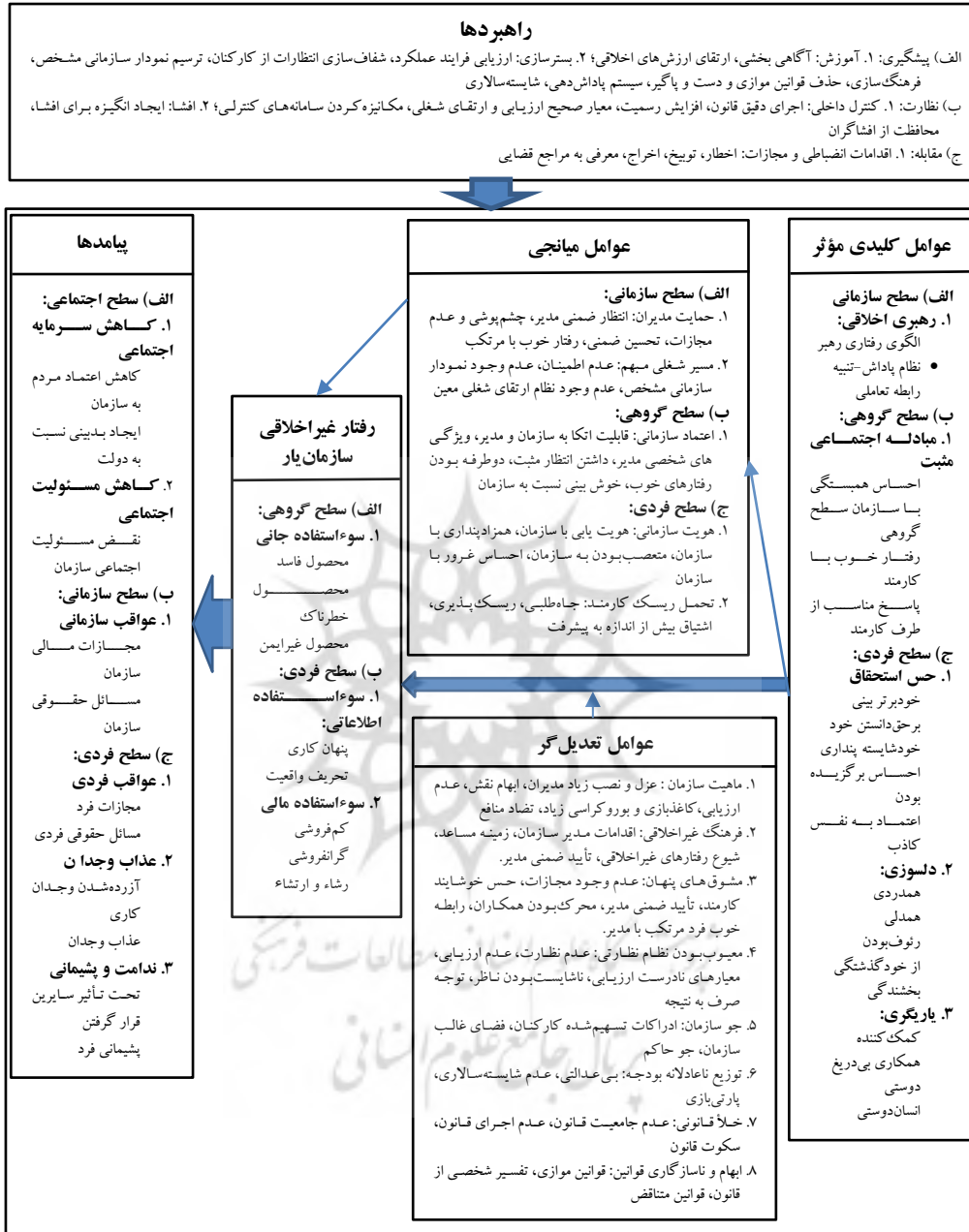
تدوین مدل تبیین "رفتار غیر اخلاقی سازمان یار" در شرکت های دولتی

| مقایسه با ادبیات | مضامین پایه               | ردیف | مضامین سازنده                | ضامین فراگیر |
|------------------|---------------------------|------|------------------------------|--------------|
|                  | تغییرات اساسی             | ۵۳   | ۱۱. ماهیت سازمان             | *            |
|                  | استقلال مالی              | ۵۴   |                              |              |
|                  | عزل و نصب زیاد مدیران     | ۵۵   |                              |              |
|                  | ابهام نقش                 | ۵۶   |                              |              |
|                  | عدم ارزیابی               | ۵۷   |                              |              |
|                  | توجه صرف به نتیجه عملکرد  | ۵۸   |                              |              |
|                  | کاغذبازی و بوروکراسی زیاد | ۵۹   |                              |              |
|                  | تضاد منافع                | ۶۰   |                              |              |
| *                | عدم نظارت                 | ۶۱   | ۱۲. معیوب بودن نظام نظارتی   |              |
| *                | عدم ارزیابی               | ۶۲   |                              |              |
| *                | معیارهای نادرست ارزیابی   | ۶۳   |                              |              |
| *                | ناشایست بودن ناظر         | ۶۴   |                              |              |
| *                | توجه صرف به نتیجه         | ۶۵   |                              |              |
|                  | ادراکات تسهیم شده کارکنان | ۶۶   | ۱۳. جو سازمان                |              |
|                  | فضای غالب سازمان          | ۶۷   |                              |              |
|                  | جو حاکم                   | ۶۸   |                              |              |
| *                | بی عدالتی                 | ۶۹   | ۱۴. توزیع ناعادلانه بودجه    |              |
| *                | عدم شایسته سالاری         | ۷۰   |                              |              |
| *                | پارتنری بازی              | ۷۱   |                              |              |
| *                | عدم جامعیت قانون          | ۷۲   | ۱۵. خلأ قانونی               |              |
| *                | عدم اجرای قانون           | ۷۳   |                              |              |
| *                | سکوت قانون                | ۷۴   |                              |              |
| *                | قوانین موازی              | ۷۵   | ۱۶. ابهام و ناسازگاری قوانین |              |
| *                | تفسیر شخصی از قانون       | ۷۶   |                              |              |
| *                | قوانین متناقض             | ۷۷   |                              |              |

| مقایسه با ادبیات | مضامین پایه                   | ردیف | مضامین سازنده       | ضامین فراگیر        |
|------------------|-------------------------------|------|---------------------|---------------------|
| *                | برداشت عمومی                  | ۷۸   | ۱۷. فرهنگ غیراخلاقی | *<br>فرهنگ<br>پنهان |
| *                | اقدامات مدیر سازمان           | ۷۹   |                     |                     |
| *                | فرهنگ غیراخلاقی               | ۸۰   |                     |                     |
| *                | زمینه مساعد                   | ۸۱   |                     |                     |
| *                | شیوع رفتارهای غیراخلاقی       | ۸۲   |                     |                     |
| *                | عدم وجود مجازات               | ۸۳   |                     |                     |
| *                | تأیید ضمنی مدیر               | ۸۴   |                     |                     |
| *                | عدم وجود مانع جهت انجام رفتار | ۸۵   |                     |                     |
|                  | عدم وجود مجازات               | ۸۶   | ۱۸. مشوق‌های پنهان  |                     |
|                  | حس خوشایند کارمند             | ۸۷   |                     |                     |
|                  | تأیید ضمنی مدیر               | ۸۸   |                     |                     |
|                  | محرک‌بودن همکاران             | ۸۹   |                     |                     |
|                  | رابطه خوب فرد مرتکب با مدیر   | ۹۰   |                     |                     |
|                  | انتظار ضمنی مدیر              | ۹۱   |                     |                     |
|                  | انتظار ضمنی همکاران           | ۹۲   |                     |                     |
|                  | نوع نگاه همکاران              | ۹۳   | *<br>عواقب<br>فردی  |                     |
| *                | مجازات فرد                    | ۹۴   |                     |                     |
| *                | مسائل حقوقی فردی              | ۹۵   |                     |                     |
| *                | مجازات سازمان                 | ۹۶   |                     |                     |
| *                | مسائل حقوقی سازمان            | ۹۷   |                     |                     |
|                  | اعتراض سمن ها و ورود دادستانی | ۹۸   |                     |                     |
|                  | نقض مسئولیت اجتماعی شرکت      | ۹۹   |                     |                     |
| *                | آزرده‌شدن وجدان کاری          | ۱۰۰  |                     |                     |
| *                | عذاب وجدان                    | ۱۰۱  |                     |                     |
| *                | رفتار هیجانی                  | ۱۰۲  |                     | *<br>عذاب<br>وجدان  |
| *                | تحت تأثیر قرار گرفتن          | ۱۰۳  |                     |                     |
| *                | پشیمانی فرد                   | ۱۰۴  | ۵. ندامت و پشیمانی  |                     |

تدوین مدل تبیین "رفتار غیر اخلاقی سازمان بار" در شرکت های دولتی

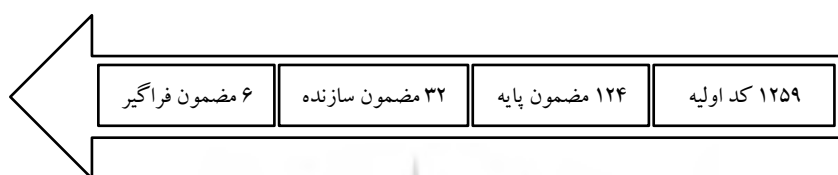
| مقایسه با ادبیات | مضامین پایه                      | ردیف | مضامین سازنده               | ضامین فراگیر |
|------------------|----------------------------------|------|-----------------------------|--------------|
|                  | کاهش اعتماد مردم به سازمان       | ۱۰۵  | ۶. کاهش سرمایه اجتماعی      | *<br>تغییر   |
|                  | ایجاد بدبینی نسبت به دولت        | ۱۰۶  |                             |              |
|                  | آگاهی بخشی                       | ۱۰۷  | ۱. آموزش                    | *<br>زمانها  |
|                  | ارتقای ارزش های اخلاقی           | ۱۰۸  |                             |              |
|                  | ارزیابی فرایند عملکرد            | ۱۰۹  | ۲. بسترسازی                 |              |
|                  | شفافیت                           | ۱۱۰  |                             |              |
|                  | ترسیم نمودار سازمانی مشخص        | ۱۱۱  |                             |              |
|                  | فرهنگ سازی                       | ۱۱۲  |                             |              |
|                  | حذف قوانین موازی و دست و پاگیر   | ۱۱۳  |                             |              |
|                  | نظام پاداش دهی                   | ۱۱۴  |                             |              |
|                  | شایسته سالاری                    | ۱۱۵  |                             |              |
|                  | اجرای دقیق قانون                 | ۱۱۶  |                             |              |
|                  | افزایش رسمیت                     | ۱۱۷  |                             |              |
|                  | معیار صحیح ارزیابی و ارتقای شغلی | ۱۱۸  |                             |              |
|                  | ایجاد انگیزه برای افشا           | ۱۱۹  | ۴. افشا                     |              |
|                  | محافظت از افشاگران               | ۱۲۰  |                             |              |
|                  | اخطار                            | ۱۲۱  | ۵. اقدامات انضباطی و مجازات |              |
|                  | توبیخ                            | ۱۲۲  |                             |              |
|                  | اخراج                            | ۱۲۳  |                             |              |
|                  | معرفی به مراجع قضایی             | ۱۲۴  |                             |              |



شکل ۱. مدل تبیین رفتار غیر اخلاقی سازمان یار

## بحث و جمع‌بندی

در این پژوهش فرایند «گردآوری» و «تجزیه و تحلیل» داده‌ها به صورت هم‌زمان و موازی باهم به اجرا درآمد و این فرایند تا مرز کفایت نظری مضامین پایه و سازنده ادامه یافت. به این ترتیب، در نهایت ۳۲ مضمون سازنده شکل گرفت که ترکیب آنها در دسته‌های مشابه، ۶ مضمون فراگیر «مؤلفه‌ها»، «عوامل مؤثر»، «عوامل میانجی»، «عوامل تعدیل‌گر»، «پیامدها» و «راهبردها» را تشکیل داد. شکل شماره (۲)، سیر تطور کدهای تحقیق تا مضامین فراگیر را نشان می‌دهد.



شکل ۲. سیر تطور گفتارهای کلیدی تا مضامین فراگیر در پژوهش

مدل مفهومی پژوهش در قسمت مؤلفه‌ها، به دنبال شناسایی چستی رفتار بوده است. نتایج حاصل از تحلیل، بیانگر وجود سه مضمون سازنده به عنوان مؤلفه‌های رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار است. مضمون سازنده سوءاستفاده جانی در سطح گروهی بوده و مضامین سازنده سوءاستفاده اطلاعاتی و سوءاستفاده مالی در سطح فردی می‌باشند. در واقع رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار شامل رفتارهایی می‌شود که به سایرین آسیب‌های جانی، اطلاعاتی یا مالی وارد می‌کند. برای مثال، اقداماتی مانند: رشوه‌دادن جهت پیشبرد اهداف سازمان، تغییر تاریخ انقضای محصولات جهت فروش آنها، فروش محصول ناایمن، دستکاری آمار و اطلاعات مالی به منظور فرار مالیاتی یا اهداف دیگر و غیره در زمره رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار قرار می‌گیرند. در ادبیات تحقیق مؤلفه‌های رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار مورد بررسی قرار نگرفته است، بنابراین، مؤلفه‌های به دست آمده برای اولین بار در این پژوهش تدوین شده و جزء یافته‌های منحصر این تحقیق است. تحلیل پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سؤال «عوامل مؤثر بر رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار کدامند؟» به احصای ۱۸ مضمون سازنده منجر شد که طی بررسی و تحلیل‌های بیشتر، ۵ مضمون سازنده به عنوان مضمون فراگیر عوامل مؤثر؛ ۵ مضمون سازنده به عنوان مضمون فراگیر عوامل میانجی و ۸ مضمون سازنده نیز به عنوان مضمون فراگیر عوامل تعدیل‌گر در نظر گرفته شد. در مضمون فراگیر عوامل مؤثر، هر پنج

مضمون سازنده به صورت فراینده عمل می‌کنند. یعنی افزایش میزان هر کدام از مضامین سازنده موجود در این قسمت باعث می‌شود که میزان وقوع رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار در شرکت‌های دولتی افزایش یابد. البته اگر رهبری اخلاقی در مراحل ابتدایی تا میانی خود می‌باشد، باعث افزایش میزان رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار می‌شود؛ یعنی زمانی که رهبری اخلاقی در مراحل تکاملی خود در شرکت باشد، باعث کاهش میزان رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار می‌شود. میائو و همکاران (۲۰۱۳) نیز در تحقیق خود به همین نتیجه دست یافته بودند.

براساس نتایج تحقیق می‌توان بیان کرد که در برخی موارد، کارکنان مشارکت در رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار را به‌عنوان مسیری تلقی می‌کنند که می‌تواند رابطه مبادله رهبر-عضو مثبت خود را متقابلاً جبران نمایند. این افراد از مفاهیم اخلاقی کارهای خود از نظر جامعه به‌منظور مشارکت در این اقدامات که به نفع سازمان می‌باشد، چشم‌پوشی می‌کنند. نتایج به‌دست آمده از تحقیق سیمولا و همکاران (۲۰۱۰) و آفرس و بینگهام (۲۰۱۱) نیز حاکی از این بود که مبادله اجتماعی مثبت با تحریک انجام عمل متقابل در افراد، به بروز رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار منجر می‌شود که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. لازم به ذکر است که مضمون پایه خودنمایی در این پژوهش شناسایی شده و جزء یافته‌های جدید پژوهش است.

نتایج تحقیق نشان داد که افراد دارای حس استحقاق بالا، به دلیل تمایل به رسیدن به موقعیتی بهتر و بالاتر، برانگیخته می‌شوند تا در رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار مشارکت نمایند. این نتیجه با آنچه لی و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیق خود اشاره کرده‌اند، همخوانی دارد. البته در این قسمت، مضمون پایه اعتماد به نفس کاذب در این پژوهش شناسایی شده و جزء یافته‌های جدید پژوهش می‌باشد. همچنین زمانی که فرد حس دلسوزی بالایی دارد، باعث می‌شود به‌خاطر بخشندگی و از خودگذشتگی زیاد، دست به هر اقدامی بزند که در نهایت سازمان یا کارکنان منتفع شوند. این احساسات در فرد به حدی زیاد و قوی است که اخلاقیات یا قوانین در انجام آن فعل، از درجه اهمیت ساقط می‌شود. یعنی فرد فقط به این فکر می‌کند که باید کاری بکند که سازمان منتفع شود. حسینی و همکاران (۱۳۹۷) نیز در تحقیق خود نشان دادند که یکی از عوامل مؤثر و محرک رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار، دلسوز بودن کارکنان است. در مضمون سازنده دلسوزی، مضمون پایه همدردی جزء یافته‌های جدید این پژوهش است. یکی دیگر از عوامل محرک فرد در زمینه اقدام به رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار، یاریگری می‌باشد. در این حالت، فرد با

انجام رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار، عطش احساساتش را سیراب کرده و به نوعی رضایت درونی دست پیدا می‌کند که در رابطه با این یافته، تاکنون پژوهشی صورت نگرفته و جزء یافته‌های جدید پژوهش است. مضمون فراگیر عوامل میانجی به صورت نقش مستقیم و واسط عمل می‌کند. یعنی علاوه بر اینکه حلقه افزایشی واسط بین عوامل مؤثر و رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار هستند، خود نیز به صورت مستقیم بر این رفتار تأثیر مثبت دارند. به عبارتی هر کدام از مضامین سازنده موجود در این دسته، افزایش پیدا کند، باعث می‌شود که میزان وقوع رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار در شرکت‌های دولتی افزایش یابد. به طور مثال، با توجه به ماهیت رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار که هدف نهایی آن انتفاع سازمان و یا کارکنان آن است، این رفتار از نظر مدیران سازمان پدیده‌ای منفی به حساب نمی‌آید. هر چند مدیران نمی‌توانند به صورت مستقیم کارکنان را به انجام چنین رفتارهایی وادار نمایند ولی به صورت ضمنی می‌توانند از آنها حمایت نمایند. برای مثال، وقتی کارمندی چنین رفتاری را انجام می‌دهد، مدیر با دیده تحسین به وی نگاه کرده و حتی از سایر اقدامات منفی وی چشم‌پوشی می‌کند. نتایج پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۷) نیز هم‌راستای این یافته است.

زمانی که مسیر شغلی مبهم باشد و کارمند در سازمان نداند که با انجام چه کارهایی یا با دارا بودن چه ویژگی‌هایی می‌تواند مراحل رشد و توسعه را طی نماید، بنابراین، طبیعی است که براساس شواهد موجود در سازمان یا منطق هزینه-فایده عمل نماید. بدین صورت که کارمند فکر می‌کند اگر وی نفعی به سازمان برساند در آن صورت محق است که از مدیر یا سازمان همین نفع را مطالبه‌گری نماید. از سوی دیگر، همان‌طور که بیان شد، مدیران نیز با کلیت این رفتار مخالفتی ندارند؛ بنابراین، کارمند هرچه بیشتر به این رفتار اقدام خواهد نمود. در رابطه با این یافته، تاکنون پژوهشی صورت نگرفته و جزء یافته‌های جدید پژوهش است.

مدیران سازمان می‌توانند با ویژگی‌های شخصی خود و یا به لحاظ موقعیت و مقام خود به گونه‌ای رفتار نمایند که اعتماد کارکنان جلب شود. وقتی که اعتماد کارکنان به سازمان و مدیران جلب شد و از طرفی سازمان و مدیران با آنان رفتار خوبی داشتند، کارکنان نیز در پی این برمی‌آیند که مبادله اجتماعی مثبتی با سازمان داشته باشند. براین اساس، اعتماد سازمانی در این رابطه نقش واسط ایفا می‌نماید. همچنین اعتماد سازمانی باعث می‌شود کارکنان جهت انتفاع سازمان، اقدام به رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار نمایند. کیم و همکاران (۲۰۱۵) نیز در پژوهشی نشان دادند که اعتماد سازمانی می‌تواند به صورت متغیری میانی بر رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار تأثیرگذار باشد که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد.

برخی کارکنان نسبت به بقیه، دارای احساس تعلق خاطر بیشتری به سازمان هستند و موفقیت یا شکست سازمان را به مثابه موفقیت یا شکست خود قلمداد می‌نمایند. این کارکنان اگر مورد لطفی از جانب سازمان یا مدیران قرار بگیرند، انگیزه بسیار بیشتری نسبت به بقیه دارند که براساس «نظریه عمل متقابل»، رفتار می‌نمایند. در واقع، کارکنان دارای هویت سازمانی بیشتر، رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار بیشتری انجام می‌دهند. نتایج پژوهش‌های چن و همکاران (۲۰۱۶) و حسینی و همکاران (۱۳۹۷) هم‌راستای این یافته است. هر فرد از نظر ویژگی ریسک‌پذیری با سایر افراد متفاوت است. انجام رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار مستلزم این است که فرد دارای قدرت ریسک‌پذیری بالایی باشد. بنابراین، کارمندی که میزان تحمل ریسک بالایی دارد، مستعد این است رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار انجام دهد. در این حالت، اگر رهبری اخلاقی سازمان نیز در مراحل ابتدایی تا میانی باشد یا مبادله اجتماعی مثبتی بین فرد و سازمان برقرار باشد، فرد ریسک‌پذیر جهت انتفاع سازمان اقدام به نوعی از رفتار می‌نماید. در رابطه با این یافته، تاکنون پژوهشی صورت نگرفته و فقط مضمون پایه شخصیت ریسک‌پذیر مشابه با یافته‌های حسینی و همکاران (۱۳۹۷) است.

مضمون فراگیر عوامل تعدیل‌گر، دارای هشت مضمون سازنده است. این مضامین سازنده به صورت مستقل باعث بروز رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار نمی‌شوند، ولی امکان بروز آن را افزایش می‌دهند. در واقع، اگر شرایط (عوامل مؤثر) مهیا باشد، در این صورت با امکانی که عوامل تعدیل‌گر ایجاد کرده‌اند، بروز رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار تسهیل و تسریع می‌شود.

متأسفانه شرکت‌های دولتی در کشور، ماهیتاً تأثیر بسیار زیادی از تغییرات سیاسی در دولت می‌پذیرند. وقتی رئیس دولت، وزیر و یا مدیر یک مجموعه بالادستی تغییر می‌کند، اکثر مدیران ارشد شرکت‌ها تابعه نیز تغییر می‌کنند. همین امر، باعث افزایش ابهام نقش کارکنان می‌شود. از طرفی، دیوان‌سالاری در دستگاه‌های دولتی به حدی زیاد است که انجام امور از شیوه‌های معقول و صحیح را برای کارکنان به شدت دشوار نموده است. در چنین شرایطی، اگر هر کدام از عوامل مؤثر بر رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار وجود داشته باشد، شرایط ایدئالی برای بروز رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار به وجود می‌آید. در رابطه با این یافته نیز تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است.

رفتار و کردار مدیران سازمان، می‌تواند به عنوان الگوی رفتار سایر کارکنان قرار بگیرد. این الگوها به صورت تدریجی به فرهنگ کلی سازمان تبدیل می‌شوند. اگر مدیران در رفتارهای خود نشان دهند که



رفتارهای غیراخلاقی کارکنان مجازاتی در پی ندارد و حتی گاهی به صورت تلویحی مورد تأیید نیز قرار می گیرد، این امر به شیوع رفتارهای غیراخلاقی در سرتاسر سازمان منجر می شود. بنابراین، فرهنگ غیراخلاقی یکی از عوامل سازنده و زمینه ساز بروز رفتار غیراخلاقی سازمان یار در شرکت های دولتی است. آمفرس و بینگهام (۲۰۱۱) نیز در تحقیق خود به این امر اذعان داشته اند.

چون از ویژگی های سازنده رفتار غیراخلاقی سازمان یار این است که در شرح شغلی فرد وجود ندارند و یا دستور مستقیمی از مدیر سازمان مبنی بر انجام آن دریافت نمی شود، بنابراین، طبیعی است که اگر هم مدیری بخواهد از این رفتارها حمایت نماید، باید به صورت پنهان و ضمنی صورت پذیرد. براین اساس، مدیران با مجازات نکردن مرتکبین این رفتار، عملاً از این افراد و رفتارها حمایت می کنند. فردی که از طرفی ترسی از مجازات ندارد و از طرفی، مورد حمایت مدیر و همکاران (به لحاظ منافی که به آنها می رساند، به صورت پنهانی تشویق می شود) قرار می گیرد، زمانی که پیشران های رفتار غیراخلاقی سازمان یار وجود داشته باشند، به احتمال بیشتری مرتکب این رفتار خواهد شد. در رابطه با این یافته، تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است.

نظارت بر شرکت های دولتی به معنای اعم و نظارت بر عملکرد کارکنان در هر شرکت به معنای اخص، در موارد زیادی به صورت ناقص و معیوب انجام می شود. بدین معنا که یا از معیارهای نادرستی استفاده می شود یا فرد ناظر به لحاظ صلاحیت، دارای شایستگی مورد نیاز نمی باشد. از سویی، متأسفانه در بسیاری از شرکت های دولتی، توجهی به نحوه عملکرد فرد نمی شود و مبنای ارزیابی، صرفاً نتیجه عملکرد می باشد؛ یعنی مسیری که فرد جهت تحقق نتیجه طی می کند مورد بررسی و ارزیابی قرار نمی گیرد. بنابراین، معیوب بودن نظام نظارتی یکی از اساسی ترین مسائل مبتلا به شرکت های دولتی است که بستری مناسب برای بروز رفتارهای غیراخلاقی سازمان یار فراهم می آورد. حسینی و همکاران (۱۳۹۷) نیز در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند.

کارکنان، رفتارهای خود را طبق جو حاکم سازمان تنظیم می کنند. از این منظر، زمانی که کارکنان در فضای سازمان چنین ادراک کنند که انجام رفتار غیراخلاقی سازمان یار علاوه بر اینکه عواقب و مجازاتی برای فرد ندارد، مورد تأیید و حمایت مدیران و همکاران نیز قرار می گیرند، بنابراین، انگیزه لازم برای اقدام به چنین فعلی را پیدا می کنند که در صورت وجود عوامل مؤثر، زمینه مناسبی برای این اقدام فراهم می شود. در رابطه با این یافته، تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است.

رویه استخدام و به کارگیری افراد در سازمان اگر بر پایه پارتی‌بازی و عدم شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی باشد، در این صورت علاوه بر اینکه شاهد هدررفت منابع و بی‌عدالتی در زمینه استخدام خواهیم بود، امکان تأثیرپذیری این افراد از اقدامات مدیر سازمان به شدت افزایش یافته و فرد، چون با این فکر وارد سازمان می‌شود که مدیر یا سازمان در حق وی کار بزرگی انجام داده است، بنابراین خود را مدیون سازمان می‌داند. سپس در جهت تلافی این رفتار نیک سازمان، دست به هر اقدامی می‌زند که جبران کرده باشد. یکی از اقدامات احتمالی وی، رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار است. حسینی و همکاران (۱۳۹۷) نیز در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند.

عمل به قانون، تقریباً در شرکت‌های دولتی زیاد جدی گرفته نمی‌شود، زیرا عدم جامعیت قانون یکی از مسائلی است که به این پدیده منجر می‌شود. زمانی که مقوله‌ای، تأکید صریح قانونی نداشته باشد، اصولاً نمی‌توان انتظار رعایت آن را داشت. گاهی نیز قانون وجود دارد، ولی به دلایلی بسیاری همانند برورکراسی زائد، اجرا نمی‌شود. یکی از ویژگی‌های رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار، انجام اعمال خلاف قانون است. بنابراین، یکی دیگر از زمینه‌ها و بسترهای شیوع این رفتار، خلأ قانونی است. همچنین اگر در مورد یک پدیده، بیش از یک قانون وجود داشته باشد و این قوانین باهم متناقض یا موازی باشند، در این صورت، امکان تفسیر شخصی از قانون به نفع خود بسیار افزایش می‌یابد. در واقع، فرد باتکیه بر تبصره و بندهای قوانین موازی یا متناقض، می‌تواند رفتارهای خود را توجیه نماید. بر این اساس، ترس از عواقب قانونی برای افراد از بین می‌رود و احتمال اقدام به رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار افزایش می‌یابد. حسینی و همکاران (۱۳۹۷) نیز در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند.

باتوجه به اصل هزینه-فایده، اساساً افراد وقتی می‌خواهند اقدامی انجام دهند باید مزایا و مضرات اقدام را مقایسه کرده و بر این اساس نسبت به اقدام یا عدم اقدام، تصمیم بگیرند. در مورد رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار نیز وضع باید به همین منوال باشد. ولیکن تصور عمومی بر این است که چون این رفتار به نفع سازمان صورت می‌گیرد بنابراین، هیچ‌گونه مضراتی در پی ندارد. با این حال نتایج تحقیق حاضر حاکی از این است که پیامدهای رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار می‌تواند بسیار زیاد باشد و حتی موجودیت سازمان و یا آینده شغلی فرد را متأثر سازد. بر اساس مدل ارائه شده، پیامدهای این رفتار در سه سطح اجتماعی، سازمانی و فردی دسته‌بندی شده است. در سطح اجتماعی وقتی که مصرف‌کنندگان در بلندمدت از انجام این رفتارها در سازمان آگاه شوند، اعتماد خود را به سازمان به‌عنوان متولی از دست می‌دهد و زمینه کاهش و اضمحلال سرمایه اجتماعی و مسئولیت اجتماعی فراهم می‌شود که در رابطه با این یافته، تاکنون پژوهشی

صورت نگرفته است. همچنین انجام رفتار غیر اخلاقی اگر به خاطر نقض قانون باشد، می تواند برای شرکت یا فرد مجازات مالی در پی داشته باشد و اگر به خاطر نقض هنجار باشد، می تواند عواقب حقوقی داشته باشد. با انجام این رفتار، هر چند ممکن است در کوتاه مدت برای سازمان منافی در برداشته باشد، ولی در بلندمدت، مسائل و مشکلاتی پدید می آورد. البته افراد مرتکب این رفتار نیز ممکن است به دلیل آسیبی که به خاطر این رفتار وی به سایرین وارد شده است، دچار عذاب وجدان شود و متعاقباً وقتی این فرد با نگاه های سنگین جامعه و همکاران روبه رو شود، احساس گناه بیشتری کرده و از کرده خود پشیمان می شود. این نتیجه با یافته های تحقیق لی و همکاران (۲۰۱۷) و آمفرس و بینگهام (۲۰۱۱) همخوانی دارد.

به منظور مقابله و مبارزه با رفتار غیر اخلاقی سازمان یار نیز می توان راهکارهایی در سه سطح پیشگیری، نظارت و مقابله مدنظر قرار داد. به منظور پیشگیری از وقوع رفتار غیر اخلاقی سازمان یار در شرکت های دولتی می توان در مورد پیامدهای این رفتارها به کارکنان آموزش داده و با یادآوری و تذکر، موجبات آگاه شدن افراد از ارزش های اخلاقی را فراهم کرد. این امر به ویژه در شرکت هایی مانند شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب می تواند بسیار حائز اهمیت باشد، زیرا طبق گفته مدیران این سازمان، یکی از علل شیوع رفتار غیر اخلاقی سازمان یار (مثلاً عدم ارائه اطلاعات صحیح در مورد سازمان هنگام عقد قرارداد) عدم ارائه آگاهی و آموزش به افراد است و عملاً آموزش و آگاه سازی در این زمینه انجام نشده است. همچنین توصیه می شود در ارزیابی عملکرد کارکنان، فرایند و مسیر دستیابی به نتیجه، مورد توجه قرار گیرد. بوروکراسی زدایی و حذف قوانین دست و پاگیر می تواند کمک شایانی به امر پیشگیری نماید. در واقع، زمانی که قوانین متناقض، موازی و مبهم از رویه های کاری حذف شوند، در این صورت، آنچه باقی می ماند، معیار عمل قرار گرفته و پیامدهای عدم تمکین نیز مشخص و واضح می شود. این مورد در سازمان ها و شرکت هایی مانند شرکت مخابرات که هم بوروکراسی زیادی در فرایندهای کاری دارد و طبق ادعای مدیران شرکت، دارای قوانین مبهم و موازی بسیار زیادی می باشد، می تواند بسیار راهگشا باشد.

وجود افراد به عنوان ناظر، به این دلیل که تمایلات درونی ناظر مشخص نیست و ممکن است در فرایند نظارت سوگیری داشته باشد، مشکل ساز است. بنابراین، پیشنهاد می شود از سامانه های کنترلی مکانیزه در سازمان استفاده شود. به عبارت بهتر، از نقش انسان در فرایند نظارت و ارزیابی کاسته شود، تا نتایج ارزیابی قابلیت اتکای بیشتری داشته باشند. همچنین باید در زمینه افشای رفتارهای غیر اخلاقی سازمان یار زمینه مناسبی فراهم شود. مثلاً می توان با پرداخت پاداش و مزایایی، افراد را برای افشاگری برانگیخت. همچنین باید شیوه هایی طراحی شود که از افشاگران در برابر عاملان این رفتارها، محافظت نماید و افراد از ترس

عواقب ناشی از افشاگری، سکوت نمایندند. طی مصاحبه‌های صورت گرفته با اکثر مدیران اجرایی شرکت‌های دولتی به‌ویژه شرکت سایا و پارس خودرو، مشخص شد که چون در مورد انگیزش و حفاظت از افشاگران، قوانین صریح محدودی وجود دارد که حتی به‌درستی اجرا نمی‌شود، بنابراین، اکثر افراد از افشای موارد غیراخلاقی واهمه دارند و سکوت و نادیده گرفتن را ترجیح می‌دهند.

آخرین مرحله در راهکارهای مقابله با رفتار غیراخلاقی سازمان یار، اقدامات انضباطی و مجازات است. وقتی اقدامات پیشگیرانه انجام شد و نظارت‌های موردنیاز هم صورت پذیرفت، ولی با این حال، افرادی وجود داشتند که مرتکب این رفتار شدند، می‌توان ابتدا به وی اختطاری لازم داد. در صورتی که مؤثر واقع نشد، توبیخ و اخراج را در دستور کار قرار داد و در نهایت، فرد خاطی را به مراجع ذی‌ربط و قضایی معرفی نمود. در این مورد، می‌توان به مصداق شرکت ارتباطات زیرساخت اشاره کرد. مطابق مصاحبه صورت گرفته با یکی از مدیران این شرکت، زمانی که یکی از کارکنان به دلیل اقدام به رفتار غیراخلاقی سازمان یار (پرداخت رشوه جهت عقد قرارداد) از شرکت اخراج شد، میزان وقوع این رفتار در شرکت کاهش محسوسی پیدا کرد؛ زیرا کارکنان متوجه این امر شدند که به‌صورت جدی با افراد خاطی برخورد می‌شود. بنابراین، وقتی هزینه‌های انجام این رفتار افزایش یابد، طبیعتاً میزان بروز آن کاهش خواهد داشت. در رابطه با راهکارهای مقابله با رفتار غیراخلاقی سازمان یار، تاکنون پژوهشی صورت نگرفته و جزء یافته‌های جدید این پژوهش است.

در فرایند تدوین این پژوهش، محققان با محدودیت‌های اجتناب‌پذیر و اجتناب‌ناپذیر مواجه بودند. محدودیت اجتناب‌پذیر، جدید و نبودن تحقیق در زمینه رفتار غیراخلاقی سازمان یار در کشور بود که تعداد قابل توجهی از افراد اطلاعات کافی در این زمینه نداشتند. بنابراین، مفهوم پدیده به‌صورت کامل توضیح داده شد. همچنین سه مورد محدودیت غیرقابل اجتناب نیز وجود داشت که عبارتند از: در زمینه ادبیات پژوهشی کافی و قابل استناد به‌ویژه در زمینه مؤلفه‌ها و راهکارهای مقابله با رفتار غیراخلاقی سازمان یار نیز، محدودیت جدی وجود داشت. محدودیت دیگری که به‌واسطه گستردگی بحث و تعداد زیاد مضامین پایه و سازنده به‌وجود آمد، باعث شد مفاهیم مدل تحقیق به‌صورت کلی بررسی شود و امکان بررسی عمیق هر یک از آنها میسر نشد که هر کدام از مفاهیم نیازمند یک پژوهش مستقل است. همچنین با توجه به هدف تحقیق که ارائه مدل تبیین رفتار غیراخلاقی سازمان یار بود و روش تحقیق که کیفی بود، صرفاً به ارائه مدل بسنده شد و اجرای مدل به‌صورت کمی، نیازمند پژوهشی دیگر است.

## منابع

- حسینی، زهرا؛ مرتضوی، سعید؛ رحیم‌نیا، فریبرز و ناظم، شمس‌الدین (۱۳۹۷)، شناسایی دلایل وقوع رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار در سازمان‌های دولتی، **فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی**، دوره ۶، شماره ۴: ۵۷-۷۰.
- دانایی‌فرد، حسن؛ دلخواه، جلیل و اسلامی، عباس (۱۳۹۷)، واکاوی انتظارات شهروندان از سازمان‌های دولتی در ایران: روش ترکیبی اکتشافی، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، سال هفتم، شماره ۱: ۱۰۷-۱۳۵.
- فرهی، علی؛ فضائلی، احمد و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴)، معرفی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی با رویکرد کیفی و ذهن‌کاوی مدیران، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، سال چهارم، شماره ۴: ۳۱-۶۴.
- Barnet, E. A. (2017). Bad Behavior with Good Intentions: The Role of Organizational Climate in Unethical Pro-Organizational Behavior. **Clemson University Tiger Prints**, MA. Thesis.
- Baucus, M. S. & Baucus, D.A. (1997). Paying the piper: An empirical examination of longer-term financial consequences of illegal corporate behavior. **Academy of Management Journal**, 40, 129-151.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3 (2), 77-101.
- Chen, M.O., Chen Chao C. & Oliver J. Sheldon (2016). Relaxing Moral Reasoning to Win: How Organizational Identification Relates to Unethical Pro-Organizational Behavior. **Journal of Applied Psychology**, vol. 101, No 8: 1082-1096.
- Gino, F., Ayal, S. & Ariely, D. (2013). Self-serving altruism? The lure of unethical actions that benefit others. **Journal of Economic Behavior and Organization**, 93, 285-292.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D.G., Harris, K. J. & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. **Journal of Applied Psychology**, 96(3), 633-642.
- Kalshoven, Karianne & Boon, Hans van Dijk Corine. (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior? **Journal of Managerial Psychology**, 31 (2), 1-31.
- Kim, M. Y., Miao, Q. & Park, S. M. (2015). Exploring the Relationship between Ethical Climate and Behavioral Outcomes in the Chinese Public Sector: The Mediating Roles of Affective and Cognitive Responses. **International Journal of Business, Humanities and Technology**, 5 (3), 321-337.
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A. & Legood, A. (2017). Investigating When and Why Psychological Entitlement Predicts Unethical Pro-organizational Behavior. **Journal Business Ethics**, DOI 10.1007/s10551-017-3456-z.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J. & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? **Journal of Business Ethics**, 116(3), 641-653.

- Molinsky, A. & Margolis, J. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. **Acad. Management Rev.**, 30(2): 245–268.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. **Journal of Management**, 32, 5–28.
- Pierce, J. R. & Aguinis, H. (2013). Detrimental citizenship behavior: A multilevel framework of antecedents and consequences. **Management and Organization Review**, 11(1), 69-99.
- Simola, S. K., Barling, J. & Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. **The leadership quarterly**, 21(1), 179-188.
- Tsiavia, N. (2016). Unethical Pro-Organizational Behavior (UPB): Concept and Studies Evolution, **Science Journal of Business and Management**, 4(2): 34-41.
- Umpress, E. E. & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. **Organization Science**, 22(3), 621-640.
- Umpress, E. E., Bingham, J. B. & Mitchell, M. S. (2010). Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior. **Journal of Applied Psychology**, 95 (4), 769–780.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. **Organization Science**, 7(2) 151–165.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. **Academy of Management Rev**, 28(4) 622–632.

