

## پیشایندها و پسایندهای زیر آبزنی سازمانی در سازمان‌های دولتی: پژوهشی کیفی

حسین شول\*، حسین دامغانیان\*\*، عباسعلی رستگار\*\*\*

حسن دانایی‌فرد\*\*\*\*، عادل آذر\*\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۱/۰۶

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۰۶/۲۸

### چکیده

محیط کار، یکی از مکان‌های تعامل اجتماعی است که در آن زمینه‌های زیادی برای بروز برخی از بدرفتاری‌ها وجود دارد. یکی از این گونه‌های رفتاری، زیر آبزنی سازمانی است. درک زمینه‌ها و پیامدها و راهکارهای مدیریتی، به منظور جلوگیری از زیر آبزنی در سازمان برای افزایش اثربخشی کارکنان و بهره‌وری سازمان مهم است. هدف پژوهش حاضر، بررسی پیشایندها و پسایندهای زیر آبزنی در سازمان و ارائه راهکارهایی برای جلوگیری از این پدیده است. روش مورد استفاده در این پژوهش، کیفی است. جامعه مورد مطالعه، مدیران سازمان‌های دولتی شهر تهران هستند که ده نفر تا رسیدن به اشباع نظری به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه و برای تجزیه و تحلیل آنها از روش تحلیل تم استفاده شده است. یافته‌های حاصل از مصاحبه نشان می‌دهد که چهار عامل اصلی ایجادکننده زیر آبزنی؛ دو عامل پیامدهای ناشی از زیر آبزنی؛ سه عامل راهکارهای کنترل و مقابله با زیر آبزنی و سه عامل تعدیل‌کننده زیر آبزنی وجود دارد. براساس این یافته‌ها تصمیمات مدیریت و سازمان، عوامل محیطی و عوامل فردی باعث بروز رفتار زیر آبزنی در سازمان می‌شود. همچنین پسایندهای زیر آبزنی بین کارکنان نیز شامل پیامدهای شخصی و سازمانی می‌باشند. در نهایت راهکارهای توصیه‌شده برای مقابله با این پدیده شامل راهکارهای سازمانی، مدیریتی و راهکارهایی برای افراد قربانی است.

**کلیدواژه:** زیر آبزنی؛ رفتارهای تجاوزکارانه؛ رفتارهای انحرافی

\* دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

\*\* دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران (نویسنده مسئول)

hdamghanian@semnan.ac.ir

\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران

\*\*\*\* استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

\*\*\*\*\* استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

## مقدمه

پژوهش‌های علمی بسیاری به بررسی رفتارهای تجاوزکارانه در محل کار پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها در درجه اول بر خشونت‌های فیزیکی و خرابکاری‌هایی که به‌طور مستقیم به سازمان‌ها ضرر می‌زند، متمرکز بود (کاوکیاینن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱؛ اسپکتور و همکاران، ۲۰۰۶). مطالعات کم‌تری در مورد شکل‌های ظریف‌تر این گونه رفتارها در محل کار انجام شده است که شامل اقداماتی است که مخفی و غیرمستقیم هستند و در عین حال قادر به ایجاد صدمات جدی برای سلامتی کارکنان می‌باشند (مانند شایعه‌پراکنی، دروغ گفتن، سرزنش و ...). این رفتارها میان کارکنان به مراتب شایع‌تر و عمیق‌تر از اقدامات فیزیکی خشونت‌آمیز یا خرابکارانه است (بارون و نیومن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶؛ بارون و همکاران، ۱۹۹۹؛ فریمان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ گدیز<sup>۴</sup> و بارون، ۱۹۹۷). این نوع خشونت پنهانی معمولاً به‌عنوان زیرآب‌زنی<sup>۵</sup> شناخته می‌شود. خشونت پنهان، پدیده‌ای رایج و گسترده است که عموماً در اکثر سازمان‌ها یافت می‌شود و در بیشتر مواقع در زندگی کاری اکثر مردم تأثیر می‌گذارد (گدیز و بارون، ۱۹۹۷؛ گین<sup>۶</sup>، ۱۹۹۱؛ نیومن و بارون، ۱۹۹۷ و ۱۹۹۸؛ اسپکتور، ۱۹۷۸). از آنجا که کارکنان امروزه در محل کار اغلب زمان بیشتری را صرف کار در نزدیکی همکاران می‌کنند، این نزدیکی برای مدت‌زمان‌های طولانی زمینه ایجاد اختلالات شخصیتی، ارتباطات ناکارآمد و رقابت میان کارکنان را زیاد می‌کند که این امر می‌تواند به رفتارهای منفی مانند زیرآب‌زنی منجر شود. اثرات زیرآب‌زنی در محل کار می‌تواند به نابودی افراد مورد هدف (فرد قربانی) از لحاظ روانی، سلامتی، اعتماد به نفس و مسیر کاری منجر شود (دافی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). علاوه بر این، این رفتارهای تهاجمی ظریف، توانایی آسیب‌رساندن به روحیه، نگرش و رفتارهای کارکنان را دارد که این به نوبه خود تأثیرات منفی بر بهره‌وری و کارایی سازمان دارد (فیتنس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸؛ هرشکویز و بارلینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ لاورنس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ پنی و اسپکتور<sup>۳</sup>،

1. Kaukiainen
2. Baron & Neuman
3. Fremont
4. Geddes
5. backstabbing
6. Geen
7. Duffy
8. Fitness

۲۰۰۸)؛ بنابراین، مطالعه عوامل ایجاد رفتار زیرآب‌زنی، اثرات آن و راهکارهای مقابله با ایجاد این گونه رفتارها بین کارکنان از اهمیت پژوهشی بالایی برخوردار است. به دلیل گستردگی بخش دولتی در کشور ما و اینکه اکثر بنگاه‌های بزرگ اقتصادی کشور به‌طور مستقیم و غیرمستقیم زیر نظر دولت و سایر ارگان‌های دولتی است، سازمان‌های دولتی در کشور جایگاه مهم و ویژه‌ای دارند و از آنجاکه از نظر افراد جامعه سازمان‌های دولتی نماینده دولت و حکومت می‌باشند، انتظار می‌رود با توجه به نظام گزینشی که وجود دارد، افرادی در این سازمان‌ها به کار گرفته شوند که به رفتارهای اخلاقی پای‌بندتر باشند، بنابراین، وجود رفتارهای غیراخلاقی مانند زیرآب‌زنی در سازمان‌های دولتی، می‌تواند جای سؤال و بحث بیشتری نسبت به سازمان‌های خصوصی داشته باشد. از این رو پژوهش حاضر نیز با اتخاذ رویکرد کیفی به دنبال شناسایی عوامل و اثرات رفتار زیرآب‌زنی در سازمان‌های دولتی و همچنین ارائه راهکارهایی برای کاهش احتمال بروز این پدیده در محیط کاری است.

## نگاه نظری پژوهش

### رفتارهای تجاوز کارانه در محیط کار

زیرآب‌زنی همکاران تحت طبقه‌بندی گسترده‌ای از رفتارهای تجاوز کارانه در محل کار قرار می‌گیرد. تجاوز در محل کار شامل تلاش‌های عمدی از سوی افراد برای آسیب رساندن به سازمان‌ها یا کسانی است که با آنها کار می‌کنند (نیومن و بارون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). اگرچه تجاوز در محل کار انواع مختلفی را شامل می‌شود، اما تمرکز این پژوهش بر خشونت غیرفیزیکی است. مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از کارکنان درگیر خشونت‌های غیرفیزیکی هستند که مدیران در مورد تأثیرات آنها به آزار افراد قربانی به شکل‌های مختلف و سازمان‌ها بسیار نگران هستند. در یکی از مطالعات گسترده‌ای که در مورد تجاوز کارکنان در چندین محل کار در سه شهر جنوب غربی ایالات متحده انجام شد، بیش از ۵۰٪ از پاسخ‌دهندگان به اعمال خشونت غیرفیزیکی به همکاران

1. Hershcovis, & Barling
2. Lawrence
3. Penny & Spector
4. Neuman & Baron

اذعان کردند (نیومن، ۱۹۹۸). مطالعه روی تأثیر تجاوز آشکار و مخفی بر سلامت کارکنان نشان داد کسانی که هدف رفتارهای تجاوز کارانه بودند، به مراتب بیشتر از کسانی که هدف نبودند، از مشکلات روحی، اجتماعی و بهداشتی رنج می‌بردند (کاوکیاینن و همکاران، ۲۰۰۱). این کارکنان هدف، معتقد بودند که مشکلات اجتماعی، روحی و بهداشتی آنها ناشی از خشونت است که آنها تجربه کرده‌اند. تحقیقات دیگر نشان می‌دهد کسانی که هدف زیرآب‌زنی هستند، پیامدهای نگرشی، سلامتی و رفتاری منفی را در محیط کار تجربه می‌کنند (دافی و همکاران، ۲۰۰۶). نه تنها کارکنان شخصاً رنج می‌برند، بلکه سازمان نیز تأثیر منفی را احساس می‌کند. یک فراتحلیل از ۶۶ نمونه نشان داد که هم خشونت سرپرست و هم خشونت همکار تأثیر منفی زیادی بر نگرش کارکنان (مثلاً رضایت شغلی، تعهد، قصد ترک) و رفتار کارکنان (مثلاً عملکرد کار، انحراف بین فردی و سازمانی) دارد (هرشکویز و بارلینگ، ۲۰۱۰) که به نوبه خود می‌تواند بر سایر کارکنان از لحاظ استرس، بیماری و افسردگی تأثیر بگذارد (یاربارو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳). در نهایت، مورفی<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) نتیجه گرفت که رفتار انحرافی کارکنان و بزهکاری باعث تلفات سازمانی بین ۶ تا ۲۰۰ میلیارد دلار در سال می‌شود. اگرچه این ارقام نشان‌دهنده تجاوز عمومی است و به تجاوز غیرفیزیکی محدود نمی‌شود، اما به هر حال این آمار نیز قابل توجه است.

### رفتارهای تجاوز کارانه ابزاری و عاطفی

به طور کلی دو نوع تجاوز در محیط‌های سازمانی یافت می‌شود: عاطفی و ابزاری. تنها هدف تجاوز عاطفی، آسیب‌رساندن به فرد دیگری است (رامیرز و اندرو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). اگر فردی شایعات در مورد یک همکار را با هدف آسیب‌زدن به او منتشر کند، این تجاوز عاطفی است. تجاوز ابزاری به فرد آسیب می‌رساند، اما هدف اصلی آن دستیابی به برخی نتایج دیگر است (گین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱؛ نیومن و بارون، ۱۹۹۷). تجاوز ابزاری به منظور به دست آوردن هدف دیگری مانند قدرت، پول یا یک مزیت شغلی است. اگر فردی در مورد یک همکار با هدف اخراج او شایعه‌پراکنی کند به امید

1. Yarborough
2. Murphy
3. Ramirez & Andreau
4. Geen

اینکه شغل او را تصاحب کند، این تهاجم ابزار است. هدف اصلی دستیابی به آن محرک یا انگیزه است، نه لزوماً آسیب‌رساندن به قربانی؛ اگرچه قربانی به احتمال زیاد آسیب خواهد دید. اغلب تهاجم درون سازمان‌ها، ابزاری است (نیومن و بارون، ۱۹۹۷). زیرآب‌زنی برای منافع شخصی با مفهوم تجاوز ابزاری، سازگار است.

## زیرآب‌زنی

تعریف دقیق و علمی برای زیرآب‌زنی سازمانی وجود ندارد، اما در برخی از پژوهش‌ها تعاریف مختلفی برای آن ارائه شده است. در فرهنگ انگلیسی آکسفورد زیرآب‌زنی عبارت است از حمله ناعادلانه فردی در پشت سر فرد دیگر (مالون<sup>۱</sup>، ۶: ۲۰۰۷). زیرآب‌زنی باهدف تلاش برای آسیب‌رساندن به دیگران انجام می‌شود. این کار به صورت عمدی و هدف‌مند انجام می‌گیرد (هاروی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹: ۲۷۳). هنگامی که زیرآب‌زنی همکار اتفاق می‌افتد به آسیب شخصی یا شغلی فرد هدف منجر می‌شود (لاتگن - سندویک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). نیومن و بارون، طیف گسترده‌ای از رفتارهای تجاوزکارانه و پنهان در کار را شناسایی کرده‌اند، از جمله چیزهایی مانند غیبت، نوشتن نامه ناشناس و پنهان‌داشتن اطلاعات لازم. این رفتار تجاوزکارانه پنهان معمولاً به عنوان زیرآب‌زنی شناخته شده‌اند. اما تعریفی دقیق‌تر از زیرآب‌زنی که در این پژوهش نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد، توسط مالون و هایث ارائه شده است. طبق این تعریف زیرآب‌زنی عبارت است از حمله به فرد یا افراد به صورت ناعادلانه یا اقدامی برای هتک حرمت افراد، تضعیف جایگاه اجتماعی دیگران و تلاش برای پایین کشیدن افراد با توسل به روش‌های غیراخلاقی است. در این روش، فردی با استفاده از روش‌های ناهنجار و غیرارزشمند تلاش می‌کند جایگاه اجتماعی دیگران را مخدوش کند (مالون و هایث<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲: ۱۹۸). بسیاری از رفتارهایی که فعالیت زیرآب‌زنی را توصیف می‌کنند، تحت "کارمند مشکل‌دار"، "کارگر دشوار" یا "رفتار انحرافی" طبقه‌بندی می‌شوند (نیومن و بارون، ۱۹۹۸). یکی از نظریاتی که دیدگاه مناسبی برای شناخت انگیزه‌های بالقوه برای رفتارهای

1. Malone
2. Harvey
3. Lutgen-Sandvik
4. Malone & Hayes

زیرآب‌زنی همکاران ارائه می‌دهد، نظریه منافع شخصی است. نظریه منافع شخصی اغلب برای توضیح فریب و دروغگویی استفاده می‌شود (گراور<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳). این نظریه فرض می‌کند که رفتار به وسیله منافع شخصی هدایت می‌شود و نشان می‌دهد که مردم از رفتار منفی مانند دروغگویی زمانی که از آن سود ببرند، استفاده خواهند کرد (گراور، ۱۹۹۷). لویکی<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) معتقد است دروغ‌گفتن یک روش تاکتیکی است که برای رسیدن به نتیجه مطلوب و مورد نظر استفاده می‌شود. به همان شیوه، منافع شخصی می‌تواند به عنوان یک دلیل برای زیرآب‌زنی همکاران دیده شود. کارکنان ممکن است زیرآب کس دیگری را هنگامی که این کار برای آنها سود داشته باشد، بزنند، مخصوصاً هنگامی که آنها دنبال یک هدف هستند، حتی اگر این کار به فرد قربانی صدمه بزند.

### انواع زیرآب‌زنی سازمانی

برای زیرآب‌زنی سازمانی مصادیق مختلفی بیان شده است از جمله:

الف) غیبت کردن؛ ب) شایعه‌سازی؛ ج) دروغ؛ د) سرقت اعتبار؛ ه) سرزنش یا اتهام کاذب (مالون و هایث، ۲۰۱۲: ۲۰۶)؛ که در نوع‌شناسی زیرآب‌زنی این موارد بیشتر مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

### نوع‌شناسی زیرآب‌زنی

گونه‌شناسی‌های اندکی برای زیرآب‌زنی وجود دارد. باین حال چندین نوع‌شناسی در مورد رفتارهای تجاوزکارانه در سازمان ارائه شده است که شامل برخی رفتارهای زیرآب‌زنی نیز می‌باشد. در واقع، رفتارهای زیرآب‌زنی در طبقه‌هایی با انواع دیگری از رفتارهای تجاوزکارانه که زیرآب‌زنی محسوب نمی‌شوند، قرار می‌گیرند و از طرف دیگر، بسیاری از رفتارهای زیرآب‌زنی در نوع‌شناسی‌های موجود وجود ندارد (مانند سرقت اعتبار کار دیگری). در ادامه به این نوع‌شناسی‌ها اشاره می‌شود.

1. Grover  
2. Lewicki

نوع‌شناسی اولیه برای رفتارهای تجاوزکارانه در محل کار توسط باس<sup>۱</sup> (۱۹۶۱) توسعه داده شد. براساس این نوع طبقه‌بندی، رفتارهای تجاوزکارانه در محیط کار می‌تواند کلامی/ فیزیکی، مستقیم/ غیرمستقیم و فعال/ انفعالی باشد. چارچوب باس شامل هشت نوع تجاوز در محل کار با مجموع ۴۰ رفتار خاص است. تنها پنج یا شش رفتار از آن می‌تواند به‌عنوان زیرآبزی در نظر گرفته شود؛ به‌عنوان مثال، شایعه‌پراکنی، عدم انتقال اطلاعات، تحقیر نظرات و صحبت کردن پشت سر فرد مورد هدف). اکثر رفتارهای دیگر در این چارچوب بر خشونت (مثلاً قتل، حمله)، تجاوزات کلامی (مثلاً فریاد، توهین) و آسیب‌رساندن به سازمان (تخریب اموال، سرقت) تمرکز دارند. این نوع‌شناسی در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. نوع‌شناسی رفتارهای تجاوزکارانه، باس (۱۹۶۱)

بعد فیزیکی - کلامی	بعد فعال - انفعالی	بعد مستقیم / غیرمستقیم	
		مستقیم	غیرمستقیم
فیزیکی	فعال	حمله غیرقانونی با سلاح تجاوز جنسی خیره‌شدن به شکل خصمانه حرکات زشت یا خصمانه دخالت در فعالیت‌های کاری	دزدی کارشکنی تخریب اموال نابود کردن منابعی که مورد نیاز فرد مورد هدف است پنهان کردن منابع مورد نیاز
	انفعالی	منزوی از گردهمایی‌های اجتماعی مربوط به کار کاهش عمدی کار امتناع از ارائه منابع مورد نیاز امتناع از ارائه اطلاعات خود	به تأخیر انداختن کار به منظور بدجلوه دادن فرد موردهدف برهم‌زدن آسایش فرد موردهدف باعث به تأخیر انداختن اقدام دیگران در مورد مسائل مهم جلوگیری از ارتقای دیگران بدون دلیل موجه

1. Buss

جدول ۱. نوع‌شناسی رفتارهای تجاوزکارانه، باس (۱۹۶۱)

بعد فیزیکی - کلامی	بعد فعال - انفعالی	بعد مستقیم - غیر مستقیم	
		مستقیم	غیر مستقیم
کلامی	فعال	تهدیدها داد زدن آزار جنسی اهانت، طعنه، بی ادبی و ... نقد تند و غیر منصفانه اظهارنظرهای منفی در مورد فرد هدف جهت گیری های جنسی اظهارات نژادپرستانه	سرزنش کردن به خاطر یک اشتباه صحبت کردن پشت سر فرد هدف شایعه پراکنی تحقیر نظرات انتقال آسیب به سطوح بالاتر تلاش جهت قراردادن دیگران علیه فرد موردهدف سرقت اعتبار دیگران
	انفعالی	عدم برقراری تماس تلفنی به طور عمدی تحمیل سکوت رفتاری به فرد موردهدف تمجید و قدردانی ضعیف رد کردن تقاضای فرد موردهدف نشان دادن همدردی های خیلی کم در لحظات سخت و دشوار	عدم انتقال اطلاعات عدم رد شایعات دروغین درباره فرد موردهدف عدم دفاع از فرد موردهدف عدم هشدار به فرد موردهدف در مورد خطر قریب الوقوع عدم ارائه بازخوردهای مهم به فرد هدف

بارون و نیومن (۱۹۹۶) از چارچوب باس (۱۹۶۱) به عنوان پایه‌ای برای نوع‌شناسی خود استفاده کردند و شکل پنهانی تجاوز کلامی، غیرمستقیم و منفعل را در محل کار نسبت به شکل واضح فیزیکی، مستقیم و فعال شایع تر در نظر گرفتند (بارون و نیومن، ۱۹۹۶؛ بیوگر، ۱۹۹۸؛ نیومن، ۱۹۹۸). گرچه بارون و نیومن (۱۹۹۶) به شکل غیرمستقیم، کلامی، منفعلانه تجاوز تأکید کرده‌اند (به عنوان مثال، عدم رد شایعات دروغین)، اما نوع‌شناسی آنها هنوز شامل بسیاری از دسته‌هایی است که زیر آب زنی نیستند (مانند سرقت، تخریب اموال، فریاد، حمله فیزیکی). در حالی که بسیاری از نمونه‌هایی که نیومن و بارون از آن استفاده می‌کنند می‌توانند به عنوان ارزش ارتباطی در نظر گرفته شوند، هیچ اشاره‌ای به ارتباطات در نوع‌شناسی آنها وجود ندارد.



نوع دیگری از نوع‌شناسی مربوط به انحراف بین فردی و سازمانی است (راینسون و بنت، ۱۹۹۵؛ بنت و راینسون، ۲۰۰۰) که مقداری همپوشانی با نوع‌شناسی باس (۱۹۶۱) دارد. نوع‌شناسی راینسون و بنت شامل چهار بخش از انحراف محل کار می‌شود. این پژوهشگران چهار گونه کلی از انحراف کارکنان را در قالب دو بُعد (سازمانی/ بین فردی و پرمخاطره/ کم مخاطره) ارائه داده‌اند. براساس این گونه‌شناسی رفتارهای انحرافی در محیط کار را می‌توان به دو دسته کلی بین فردی و سازمانی تقسیم کرد. رفتارهای انحرافی بین فردی در محیط کار اشاره به هر دو دسته رفتارهای آسیب‌رسان کم مخاطره و پرمخاطره دارد که ذی‌نفعان خاصی مانند شهروندان، ارباب‌رجوع یا همکاران را آماج خود قرار می‌دهند. آسیب‌های کم مخاطره عبارتند از انحرافات سیاسی مانند شایعه‌سازی و رفتارهای آسیب‌رسان پرمخاطره اشاره به خصومت شخصی مانند سرقت از همکاران دارد (پالیک و تورینگی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۲۹۴). انحرافات سازمانی شامل انحراف تولیدی و انحراف اموالی می‌شود. انحراف تولیدی، رفتاری است که هنگامی رسماً توصیه شده سازمانی در مورد حداقل کیفیت و کمیت کار در شغل فرد را نقض می‌کند (وردی و ویتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۲۳۴). انحرافات اموالی به مواردی اشاره دارند که کارکنان یا به دارایی‌های ملموس آسیب رسانده یا آنها را از آن خود می‌کنند (وردی و ویتز، ۲۰۰۴). برخی از انحرافات سازمانی آسیب‌رسان عبارتند از: مقاومت، خصومت، کینه‌توزی، انتقام‌جویی و طفره‌رفتن از کار یا کم‌کاری (جلینک و اهرن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۴۵۹). جدول (۲) این طبقه‌بندی را نشان می‌دهد:

در این نوع‌شناسی فقط بخش انحراف سیاسی حاوی رفتارهای زیرآب‌زنی (مثلاً شایعات و سرزنش) می‌شود. سه بخش دیگر تمرکز بر رفتارهای غیر زیرآب‌زنی دارد.

این نوع‌شناسی‌ها عمدتاً بر انحراف در محل کار مانند فعالیت‌های علیه سازمان، خشونت و پرخاشگری با تنها چند نمونه پراکنده از زیرآب‌زنی تمرکز می‌کنند. یک نوع‌شناسی خاصی که مبتنی بر ارتباطات به‌طور نظام‌مند دسته‌بندی‌هایی را برای زیرآب‌زنی به‌منظور درک بیشتر از این رفتار مخرب و فراگیر ارائه می‌دهد، نوع‌شناسی مالون و هایز (۲۰۱۲) است. این نوع‌شناسی شامل

1. Pulich & Tourigny  
2. Vardi & Weitz  
3. Jelinek and Ahearn

جدول ۲. نوع‌شناسی رفتارهای انحرافی، رایینسون و بنت (۱۹۹۵)

پرمخاطره	کم مخاطره	
انحرافات مالی • رشوه‌گیری • دزدی از سازمان • از بین بردن تجهیزات • دروغ در مورد ساعات کار	انحرافات تولیدی • اتلاف منابع • کند کاری • مرخصی بیش از حد • زود ترک کردن کار	سازمانی
تهاجم شخصی • آزارهای جنسی • ناسزاگویی • دزدی از همکاران • خشونت فیزیکی	انحرافات سیاسی • شایعه‌پراکنی • سرزنش همکاران • رقابت ناسالم • خودشیرینی	بین فردی

دو بعد فعال و انفعالی است. فعال به معنای اینکه فرد مرتکب شونده یا عامل، رفتار نامطلوبی را از خود نشان دهد که منجر به درک کارمندان از آسیب‌های شخصی و یا حرفه‌ای شود. انفعالی یعنی اینکه فرد مرتکب شونده رفتار مطلوب را نشان ندهد که عدم آن به درک کارکنان از آسیب شخصی یا حرفه‌ای منجر شود. رفتارهای زیرآب‌زنی فعال شامل ۵ دسته هستند که عبارتند از: صحبت کردن پشت سر (غیبت کردن)، کارشکنی، دروغ، سرقت اعتبار، سرزنش یا متهم کردن. رفتارهای زیرآب‌زنی انفعالی شامل ۳ دسته هستند: شکستن وعده یا زیرقول زدن سازمان، شکستن وعده یا زیرقول زدن همکار، نگاه داشتن یا پنهان کردن اطلاعات (جدول ۳).

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌های داخلی و خارجی اندکی صرفاً به بررسی رفتار زیرآب‌زنی پرداخته‌اند، اما شرح برخی از رفتارهای زیرآب‌زنی را می‌توان در ادبیات انواع دیگر رفتارهای تجاوزکارانه در محل کار یافت (بارون و نیومن، ۱۹۹۶؛ باس، ۱۹۹۵ و ۱۹۶۱؛ نیومن و بارون، ۱۹۹۷) مانند رفتارهای

جدول ۳. نوع‌شناسی رفتارهای زیرآبزی، مالون و هاینز (۲۰۱۲)

طبقه‌بندی رفتار زیرآبزی		
بدگویی، شایعه، سخن‌چینی، گسترش دشمنی	صحبت کردن پشت سر	فعال
تضعیف فرد قربانی، دخالت در کار فرد، تلاش برای اخراج فرد	کارشکنی	
زیرآبزن درباره فرد قربانی دروغ می‌گوید	دروغ گفتن	
زیرآبزن اعتبار کار فرد قربانی را سرقت می‌کند.	سرقت اعتبار	
زیرآبزن فرد قربانی را برای چیزی سرزنش می‌کند یا به‌دروغ او را متهم کردن	سرزنش کردن یا به‌دروغ متهم کردن	
سازمان قول چیزی می‌دهد (به‌عنوان مثال ارتقا و پیشرفت) و فرد قربانی آن را دریافت نمی‌کند.	شکستن وعده سازمانی	انفعالی
همکار به قولش عمل نمی‌کند و یا آنچه را که آنها گفته‌اند انجام می‌دهند، دنبال نمی‌کند.	همکار زیر قولش می‌زند	
زیرآبزن اطلاعات مهمی را پنهان می‌کند.	مخفی کردن اطلاعات یا خودداری از ارائه آنها	

ضدتولید یا ضدبهره‌وری<sup>۱</sup> (گریپ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)، رفتارهای ضداجتماعی<sup>۳</sup> (مئینز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷)، کارکنان سمی و انحرافات کاری. در جدول (۴) به برخی از پژوهش‌هایی خارجی و داخلی که به بررسی این گونه رفتارها پرداخته‌اند، اشاره شده است.

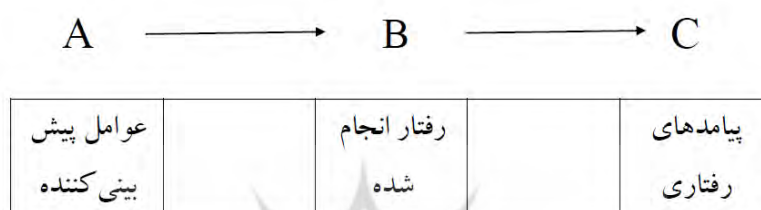
1. Counterproductive Work Behavior
2. Griep
3. Anti-Social Behavior
4. Mathes

جدول ۴. پژوهش‌های انجام‌شده در مورد رفتارهای تجاوز کارانه

نام پژوهشگر	عنوان پژوهش
هاروی (۱۹۹۸)	برخی نظرات درباره زیرآب‌زنی اداری
فرگوسن (۲۰۰۷)	سرایت سوء رفتار سازمانی میان کارکنان یک سازمان
مالون (۲۰۰۷)	زیرآب‌زنی همکار: راهبردها، انگیزه و پاسخ
آفتاب و جاوید (۲۰۱۲)	تأثیر استرس بر رفتارهای کاری مخرب
مالون و هایت (۲۰۱۲)	زیرآب‌زنی در سازمان: درک کارکنان از عوامل، انگیزه و عکس‌العمل
ویو ودنی (۲۰۱۴)	یک بررسی نظام‌مند از برنامه‌های پیشگیری‌کننده و مداخله‌کننده که تجاوز در محیط کار را مورد ملاحظه قرار می‌دهند
وی جیسون (۲۰۱۵)	تأثیر نوع جنسیت و تجاوز روی ادراک از رفتار تجاوز کارانه در کار
هاروی و مارتینکو و بورکوسکی <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	توجیه رفتار انحرافی: نقش نگرش‌ها و احساسات اخلاقی
پنگ و همکاران (۲۰۱۶)	قدری سازمانی و انحراف در محل کار: اثر میانجی‌گری فرسودگی عاطفی و اثر تعدیل‌کننده خودارزیابی هسته‌ای
ندهی سینگهال و پرنسی گوپتا <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)	سیاست‌ها و زیرآب‌زنی سازمانی: تأثیر بر عملکرد کارکنان
قلی پور و همکاران (۱۳۸۶)	عوامل موجد رفتارهای ضد شهروندی در سازمان‌ها
سلمان و رادمند (۱۳۸۸)	بررسی نقش سازمان و مدیریت در بروز رفتارهای کاری انحرافی
واعظی و همکاران (۱۳۹۵)	تأثیر عدالت سازمانی در بروز رفتار انحرافی براساس نقش میانجی ادراک از عدالت
درگاهی (۱۳۹۱)	قدرت و رفتار سیاسی در سازمان: اخلاقی یا غیراخلاقی
کاظمی و همکاران (۱۳۹۳)	ساخت اجتماعی نظریه انحراف در سازمان: مطالعه یک سازمان دولتی در ایران
هادوی‌نژاد و درزی (۱۳۹۴)	رفتارهای انحرافی در سازمان: تبیین نقش ادراک حمایت سازمانی و بی‌عدالتی، ناکامی و شخصیت

1. Harvey, Martinko & Borkowski
2. Nidhi Singhal and Princi Gupta

باتوجه به ادبیات تحقیق بررسی شده، ملاحظه می‌شود که هر کدام از پژوهش‌های قبلی بر یکی از ابعاد مدل‌سازی رفتاری یعنی عوامل پیش‌بینی‌کننده، رفتار انجام‌شده و پیامدها تمرکز داشته‌اند. از این رو، در تحقیق کنونی مدل مفهومی پژوهش بر مبنای این سه بعد در نظر گرفته شد. در مرحله گردآوری اطلاعات پژوهش نیز از این چارچوب مفهومی برای طراحی سؤالات و پرسش از مشارکت‌کنندگان استفاده شد. مدل مفهومی پژوهش کنونی به ترتیب زیر است:



#### مدل مفهومی مطالعه زیرآب‌زنی سازمانی

در این مدل بعد پیشایندها به بررسی عواملی اشاره دارد که می‌توانند احتمال زیرآب‌زنی در سازمان و بین کارکنان را افزایش دهند. اینها عواملی‌اند که زمینه‌های شکل‌گیری زیرآب‌زنی در سازمان را ایجاد می‌کنند. برخی از پیشایندهای رفتار زیرآب‌زنی در بخش ادبیات پژوهش بررسی شد. همچنین بعد رفتار انجام‌شده، نشان‌دهنده شیوه‌های زیرآب‌زنی بین کارکنان است. پسابندهای زیرآب‌زنی نیز به نتایج و آثار زیرآب‌زنی در سازمان اطلاق می‌شود. سه بعد مذکور بیان‌کننده چارچوب مفهومی پژوهش حاضر است و طرح پژوهش بر مبنای این چارچوب اجرا شده است.

#### روش پژوهش

در پژوهش حاضر از راهبرد پژوهش کیفی برای دستیابی به اهداف اصلی استفاده شده است. برای گردآوری داده‌های تحقیق، مصاحبه‌ها با رویکردی اکتشافی و به صورت نیمه‌ساختاریافته انجام شد. جامعه موردنظر تحقیق، مدیران سازمان‌های دولتی شهر تهران می‌باشند. علت انتخاب این جامعه به دلیل جایگاه و تجربه مدیران و به دلیل سروکار داشتن با زیردستان و کارکنان مختلف،

بهرتر می‌توانند در مورد رفتارهای زیرآب‌زنی در سازمان‌های متبوع خود اظهار نظر کنند. برای انتخاب تعداد نمونه مورد نیاز تحقیق از قاعده اشباع پیروی شد (مایکوت و مورهاوس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴: ۶۳)؛ بدین صورت که بعد از انجام ده مصاحبه با مدیران، داده‌های گردآوری شده به میزانی بود که نیازی به گردآوری داده‌های جدیدی احساس نمی‌شد. انتخاب نمونه‌های تحقیق نیز به شیوه گلوله برفی انجام شد. در این روش هر مصاحبه‌شونده در پایان مصاحبه یک یا چند نفر را به‌عنوان افراد مطلع و مناسب برای انجام مصاحبه معرفی می‌کند. سه نفر از این مدیران، مدیر ارشد و هفت نفر مدیر میانی با حداقل سابقه کاری بیست‌وشش سال و میزان تحصیلات دو نفر از آنان فوق‌لیسانس و هشت نفر دکتری بودند که از سازمان‌هایی مانند نهاد ریاست جمهوری، دیوان محاسبات کشور، شرکت ملی نفت، وزارت صمت، وزارت امور اقتصادی و دارایی، سازمان گسترش و نوسازی و شرکت ملی پتروشیمی انتخاب شدند.

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با روش تحلیل تم<sup>۲</sup> انجام شد (رولستون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). این فن برای تعیین الگوهای موجود درون داده‌ها و تحلیل آن به کار گرفته می‌شود. با بهره‌گیری از این فن اطلاعات تحقیق در سه سطح داده، مفهوم و تم طبقه‌بندی شدند (براون و کلارک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها، از روش پایایی باز آزمایی و روش توافق درون موضوعی استفاده شده است (خواستار، ۱۳۸۸). برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، ۳ مصاحبه انتخاب شده است و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه کدگذاری شدند. تعداد کل کدها در فاصله زمانی ۲۰ روزه برابر ۱۹۶، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۷۶ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۳۷ است؛ بنابراین، پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق برابر ۰،۷۷ است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۰،۶۰ است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد. در روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، نیز تعداد کل کدهای مشترک به ثبت رسیده برابر ۲۰۱، تعداد کل توافقات بین این کدها ۸۱ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۳۸ محاسبه شد.

1. Maykut & Morehouse
2. Thematic Analysis
3. Roulston
4. Braun & Clarke

پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق برابر ۰.۸۰ است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۰.۶۰ است (واله<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۲۳۷)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها نیز مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی، مناسب است.

### بررسی یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته در تحقیق حاضر در جدول (۵) نشان داده شده است. در این جدول هر کدام از اهداف اصلی تحقیق شامل عوامل، اثرات و راهکارهای مقوله زیرآبزنی سازمانی دارای دسته مفهومی و تم‌های خاص خود هستند.

جدول ۵. تم‌ها و دسته‌های مفهومی استخراج شده از مصاحبه‌ها

دسته‌های مفهومی	تم‌ها (موضوعات)	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حسادت (1A)</li> <li>• انتقام گرفتن (1B)</li> <li>• منفعت‌طلبی (1C)</li> <li>• ضعف توانایی و تخصص (1D)</li> <li>• شخصیت (1E)</li> </ul>	عوامل مربوط به فرد	پیشایندهای زیرآبزنی سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغییرات مدیریتی (2A)</li> <li>• مدیران (2B)</li> </ul>	عوامل مربوط به مدیریت	

#### 1. Kvale

۲. هر دسته مفهومی به دو آتم (یک حرف و یک عدد) دسته‌بندی می‌شود. عدد نشان‌دهنده شماره موضوع یا تم است. حروف نیز بیان‌کننده ترتیب دسته مفهومی در درون هر کدام از موضوعات است. برای مثال کد ID نشانگر چهارمین دسته مفهومی (ضعف توانایی و تخصص) در اولین موضوع یا تم (عوامل مربوط به فرد) است.

جدول ۵. تم‌ها و دسته‌های مفهومی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

دسته‌های مفهومی	تم‌ها (موضوعات)	ردیف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمبود پست‌های سازمانی (3A)</li> <li>• ناکارایی سیستم ارزیابی عملکرد (3B)</li> <li>• ناکارایی سیستم جبران خدمات (3C)</li> <li>• سیاست‌های جذب و استخدام نامناسب (3D)</li> <li>• عدم شایسته‌سالاری (3E)</li> <li>• قواعد سیاسی (3F)</li> </ul>	عوامل مربوط به سازمان	پیشایندهای زیرآب‌زنی سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عوامل فرهنگی و اجتماعی (4A)</li> <li>• ریشه‌های خانوادگی (4B)</li> </ul>	عوامل محیطی	پسایندهای زیرآب‌زنی سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ازدست‌رفتن روحیه و انگیزه (5A)</li> <li>• افزایش میل به ترک شغل (5B)</li> <li>• افزایش فشار روانی (5C)</li> </ul>	پیامدهای شخصی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان (6A)</li> <li>• تکثیر رفتارهای زیرآب‌زنی در سازمان (6B)</li> <li>• ازبین‌رفتن اعتماد بین فردی (6C)</li> </ul>	پیامدهای سازمانی	راهکارهای کنترل و مقابله با زیرآب‌زنی سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از روش کنترلی دقیق به‌جای دهان‌بینی (7A)</li> <li>• بهاندادن به زیرآب‌زن‌ها (7B)</li> </ul>	حل مسئله از طریق مدیر مربوط	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از روان‌شناسی صنعت و مدیریت (8A)</li> <li>• عادلانه‌ساختن نظام جبران و پرداخت (8B)</li> <li>• تدوین آیین‌نامه و قوانین حمایتی (8C)</li> <li>• دقت در استخدام و به‌کارگیری (8D)</li> <li>• نظام ارزیابی عملکرد عادلانه (8E)</li> </ul>	راهکارهای سازمانی	راهکارهایی برای افراد قربانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• راهبرد حفاظت پوششی (9A)</li> <li>• حمایت از افراد در دستیابی به اهدافشان (9B)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرد قربانی (10A)</li> <li>• عوامل اعتقادی و مذهبی (10B)</li> <li>• جنسیت (10C)</li> </ul>		عوامل تعدیل‌کننده زیرآب‌زنی سازمانی



در ادامه، یافته‌های حاصل از مصاحبه به صورت مشروح همراه نقل قول‌هایی از مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شود.

## پیشایندهای زیرآبزنی سازمانی

### ۱. عوامل مربوط به فرد

نخستین دسته مفهومی که در قالب موضوع عوامل فردی دسته‌بندی شده است، حسادت (1A) است؛ برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان این گونه اظهار نظر می‌کند:

«...به محض پیشرفت شما یا موفقیت در کار، برخی همکاران از ترس اینکه مورد عنایت مدیر قرار بگیرید و یا بخواهد به شما هم امتیازی بدهد، جلوی پایتان سنگ اندازی می‌کنند. این در حالی است که آن همکار همان امتیازی که مدیر می‌خواهد به شما بدهد، قبلاً گرفته است، اما وقتی مدیر می‌خواهد همان امتیاز را به شما بدهد، برایش قابل تحمل نیست.»

دسته مفهومی دیگری که در قالب عوامل مربوط به فرد طبقه‌بندی شده است، انتقام‌گیری (1B) است. به اظهار نظر زیر توجه کنید:

«از آنجا که برخی افراد کینه جو هستند و گاهی در طول زندگی کاری ممکن است بحث و مسائل کوچکی بین آنها و همکاران پیش آید، این مسائل روی هم جمع می‌شود و کم‌کم تبدیل به کینه و دشمنی و خشمی فروخورده می‌شود. این دشمنی و خشم او را به سمت آن می‌برد که تمام تلاش خود را برای حذف همکار خود به کار گیرد.»

دسته مفهومی بعدی که در قالب عوامل مربوط به فرد طبقه‌بندی شده است، منفعت‌طلبی (1C) بود.

«کسانی را در اداره می‌شناسم که فقط به فکر منافع و پیشرفت خودشان هستند و اصلاً برایشان اهمیتی ندارد که چطور به هدف خود برسند. حاضرند از افراد دیگر به عنوان پله‌های ترقی خود استفاده کنند حتی به قیمت کنارزدن همکاران خود.»

دسته مفهومی دیگر در قالب عوامل مربوط به فرد ضعف توانایی و تخصص (1D) است «معمولاً آدم‌هایی که ضعیف هستند یا تخصص لازم را ندارند، قدرت رسیدن به جایگاه

مدنظر خود را ندارند در نتیجه به روش‌های غیراصولی متوسل می‌شوند. در واقع در دستگاه‌هایی که تخصص و علم افراد پایین باشد، چنین مسائلی بیشتر دیده می‌شود. افراد متخصص که دائماً سرشان به کار است، اصلاً فرصت چنین حرف‌هایی را ندارند.»

آخرین دسته مفهومی در قالب عوامل فردی شخصیت (1E) است:

«گاهی اوقات در سازمان‌ها اساساً زیرآب‌زنی جزو طبیعت و شخصیت فرد است که باید حتماً زیرآب فرد دیگری را بزنند. من حتی اشخاصی را می‌شناسم که از اینکه زیرآب فردی را می‌زنند، خوشحال می‌شوند و می‌گویند این را هم زدیم و از سر راه برداشتیم.»

## ۲. عوامل مربوط به مدیریت

نخستین دسته مفهومی که در قالب موضوع عوامل مربوط به مدیریت دسته‌بندی شده است، تغییرات مدیریتی (2A) است؛ یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرده است که:

«می‌دانید وقتی که یک مدیر جدیدی به یک واحد سازمانی می‌آید، برخی از افراد برای اینکه خودشان را به مدیر نزدیک کنند و به قولی خودشیرینی کنند، شروع به خیرچینی و بدگویی پشت سر همکاران خود نزد مدیر می‌کنند.»

دسته مفهومی دیگری که در قالب عوامل مربوط به مدیریت طبقه‌بندی شده است، مدیران (2B) هستند. در اغلب موارد مصاحبه‌شوندگان چنین اظهارنظرهایی نموده‌اند که در زیر اشاره شده است:

«به نظر من بعضی از مدیران زیرآب‌زنان را دوست دارند. چون افراد زیرآب‌زن برای آنها امتیاز می‌گیرند و به نوعی یک ابزار کنترلی برای مدیران هستند و از دستیابی به اطلاعات به این روش برای مدیران کم‌هزینه‌تر و آسان‌تر است.»

## ۳. عوامل مربوط به سازمان

نخستین دسته مفهومی که در قالب موضوع عوامل مربوط به سازمان دسته‌بندی شده است، کمبود پست‌های سازمانی (3A) است؛ یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرده است که:

«بینید وقتی چارت سازمانی مشکل داشته باشد و پست‌ها به درستی تعریف نشده باشند،

ممکن است چند نفر شرایط تصدی یک پست را داشته باشند. خوب وقتی این‌گونه باشد یک رقابت خیلی زیادی بین افراد به وجود می‌آید و هرکس می‌خواهد به هر نحوی دیگری را کنار بزند.»

دسته مفهومی دیگری که در قالب عوامل مربوط به سازمان طبقه‌بندی شده است، ناکارایی نظام ارزیابی عملکرد (3B) است؛ در اغلب موارد مصاحبه‌شوندگان چنین اظهارنظرهایی نموده‌اند که در زیر اشاره شده است:

«متأسفانه در ادارات ما نظام ارزیابی عملکرد دقیقی وجود ندارد. ارزیابی‌ها به صورت یک‌جانبه و از طرف مدیر انجام می‌شود که کاملاً کیفی است و عملکرد واقعی افراد ارزیابی نمی‌شود. خوب وقتی مدیر خودش از افراد زیرآب‌زن خوشش بیاید معلوم است که به چه کسانی نمره ارزیابی بالاتری می‌دهد.»

دسته مفهومی دیگری که در قالب موضوع عوامل مربوط به سازمان طبقه‌بندی شد، ناکارایی نظام جبران خدمات (3C) بود:

«... وقتی در یک واحد سازمانی به دو کارمند با شرایط مساوی پاداش متفاوتی داده می‌شود معلوم است اختلاف پیش می‌آید. حتی در بعضی ادارات اضافه‌کاری واقعی پرداخت نمی‌شود. من خودم شاهد بودم که کارمند یک ساعت هم اضافه در کار نمی‌ماند ولی در آخر ماه چندین ساعت اضافه‌کاری برای او پرداخت می‌کردند، خوب این باعث اختلاف بین کارمندی که واقعاً اضافه‌کاری داشته با چنین فردی می‌شود.»

مشارکت‌کنندگان دسته مفهومی دیگری را که در قالب تم عوامل مربوط به سازمان دسته‌بندی می‌شود، سیاست‌های جذب و استخدام نامناسب (3D) دانسته‌اند و چنین اظهارنظر کرده‌اند که: «بسیاری از مسائل منفی که در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، ناشی از مسئله جذب است. مثلاً فرد در جایی قرار گرفته است که نمی‌تواند با مهارت‌هایش در شغل خود موفق شود، لذا ناچار می‌شود به روش‌هایی مانند زیرآب‌زنی متوسل شود.»

دسته مفهومی دیگری که در قالب عوامل مربوط به سازمان طبقه‌بندی شده است، عدم شایسته‌سالاری (3E) است. به اظهارنظر زیر توجه کنید:

«وقتی که مبنای ارتقا و پیشرفت شایستگی نباشد، فراگیر شدن رفتارهای بیمارگونه مثل زیرآب‌زنی بیشتر مجال بروز و حضور خواهند یافت.»

آخرین دسته مفهومی که در قالب عوامل مربوط به سازمان طبقه‌بندی شده است قواعد سیاسی (3F) است. به عنوان مثال مصاحبه‌شونده‌ای چنین بیان نموده است:

«به نظر من این پدیده بیشتر یک پدیده سیاسی در سازمان است. من تا به حال مشاهده نکرده‌ام که ساختار یک سازمان این پدیده را نخواهد و این مسئله رواج پیدا کند. معمولاً سازمان‌هایی که دنبال کسب اطلاعات هستند از پایین‌ترین رده تا بالاترین این فرهنگ را رواج می‌دهند.»

#### ۴. عوامل مربوط به محیط

عوامل فرهنگی و اجتماعی (4A)، به معنای نخستین دسته مفهومی است که در قالب موضوع عوامل مربوط به محیط دسته‌بندی شده است؛ به عنوان مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان این گونه اظهار نظر می‌کند:

«بنده معتقد هستم مسائلی که در سازمان‌ها رخ می‌دهد، در بخش‌هایی از فرهنگ جامعه نشست می‌گیرد و ما نمی‌توانیم یک حصار دور سازمان بکشیم و بگوییم سازمان از جامعه جداست. زیرآب‌زنی نیز یک پدیده اجتماعی است. وقتی چنین پدیده‌ای در فرهنگ جامعه وجود داشته باشد خوب قطعاً به سازمان‌ها نیز سرایت پیدا می‌کند.»

آخرین دسته مفهومی که در قالب عوامل مربوط به محیط طبقه‌بندی شده است، ریشه‌های خانوادگی (4B) است. اغلب مصاحبه‌شوندگان به این موضوع اشاره کرده‌اند:

«شاید از این حرف من تعجب کنید ولی همکار زیرآب‌زن در خانه، زیرآب‌زنی را آموزش دیده است. کودکان از همان ابتدا از والدین خود می‌آموزند و هرچه را که می‌بینند انجام می‌دهند. مثلاً وقتی مادری پشت سر دیگران صحبت می‌کند و آنها را مورد تجزیه و تحلیل و قضاوت خود قرار می‌دهد و این روند ادامه پیدا می‌کند، به مرور زمان کودکان هم پشت سر دوستانشان صحبت می‌کنند و در آینده در مورد هرکسی از جمله، همکار غیبت می‌کنند و به تخریب شخصیت فرد دست می‌زنند.»

## پسابندهای زیرآبزنی سازمانی

### ۱. پیامدهای شخصی

از دست رفتن روحیه و انگیزه (5A)، نخستین دسته مفهومی است که در قالب موضوع پیامدهای شخصی دسته‌بندی شده است؛ به عنوان مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان این گونه بیان می‌کند:

«هنگامی که این مسئله برای فردی رخ می‌دهد، اولین اتفاقی که برای او می‌افتد، این است که روحیه و انگیزه لازم برای کار را از دست می‌دهد و عملکردش کاهش پیدا می‌کند. وقتی یک نفر که کار خود را به درستی و کامل انجام می‌دهد ببیند که زیرآبش پیش مدیر خورده است، دیگر انگیزه‌ای برای او نمی‌ماند»

دسته مفهومی دیگری که در قالب موضوع پیامدهای شخصی ناشی از زیرآبزنی در سازمان طبقه‌بندی شد، افزایش میل به ترک شغل (5B) بود. به اظهار نظر زیر توجه کنید:

«من خودم زمانی که در یک اداره بودم و می‌دیدم که بعضی افراد پشت سرم غیبت می‌کنند یا پیش دیگران کارم را زیر سؤال می‌برند، واقعاً حس خیلی بدی به من دست می‌داد و همیشه به فکر رفتن از آن واحد یا حتی از سازمان بودم و در نهایت هم آنجا را ترک کردم.»

آخرین دسته مفهومی که در قالب پیامدهای شخصی ناشی از زیرآبزنی در سازمان توسط مشارکت کنندگان دسته‌بندی شده است، افزایش فشار روانی (5C) است.

«وقتی کسی ببیند بی دلیل زیرآبش را پیش مدیرش زده‌اند و مدیر بدون توجه به شایستگی آن فرد با او برخورد نامناسبی می‌کند، دچار نوعی یأس روحی می‌شود و با توجه به وضعیت فعلی اشتغال در کشور نه می‌تواند سازمان را ترک کند و نه می‌تواند در سازمان فعلی ادامه دهد، بنابراین دچار نوعی تنش و فشارهای روانی می‌شود»

### ۲. پیامدهای سازمانی

نخستین دسته مفهومی که در قالب موضوع پیامدهای سازمانی ناشی از زیرآبزنی در سازمان دسته‌بندی شده است، کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان (6A) است؛ برای مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان این گونه اظهار نظر می‌کند:

«اگر سازمان‌ها نتوانند جلوی پدیده زیرآب‌زنی را بگیرند، به اقتصاد آن سازمان لطمه وارد می‌شود؛ زیرا هنگامی که این مسئله برای فردی اتفاق می‌افتد، انگیزه او پایین می‌آید و دنبال آن، عملکردش کاهش پیدا می‌کند و در نتیجه کیفیت خدمات و محصولی که ارائه می‌دهد، پایین می‌آید. در واقع این رفتارها در خروجی سازمان خود را نشان می‌دهد.»

دسته مفهومی دیگری که در قالب عوامل مربوط به پیامدهای سازمانی طبقه‌بندی شده است، تکثیر رفتارهای زیرآب‌زنی در سازمان (6B) است؛ اغلب مصاحبه‌شوندگان در پژوهش کنونی چنین اظهار نظر کرده‌اند:

«وقتی یکی زیرآب‌ش خورده می‌شود، ممکن است دنبال رفتار تلافی‌جویانه باشد و او نیز بخواهد زیرآب طرف مقابل را بزند و این رفتار کم‌کم در اغلب کارکنان سازمان شکل می‌گیرد؛ به طوری که به جای اینکه وقت کارکنان صرف کار شود، بیشترین وقت و انرژی آنها صرف مسائل حاشیه‌ای می‌شود»

آخرین دسته مفهومی که در قالب پیامدهای سازمانی ناشی از خشم در سازمان دسته‌بندی شده است، از بین رفتن اعتماد بین فردی (6C) است.

«رواج این پدیده به مرور چه در سازمان‌ها و چه در سطح جامعه باعث می‌شود که نتوان حتی به صمیمی‌ترین و نزدیک‌ترین همکاران و دوستان خود اعتماد کرد و حتی جرئت این را نداشته باشی در مورد یک مسئله کاری و یا هر موضوع دیگری با همکار خود مشورت یا درددل کنی»

## راهکارهای کنترل و مقابله با زیرآب‌زنی

### ۱. حل مسئله از طریق مدیر مربوط

دسته مفهومی که در قالب حل مسئله مربوط به عنوان راهکاری برای کنترل و مقابله با زیرآب‌زنی دسته‌بندی شده است، استفاده از روش کنترلی دقیق به‌جای دهان‌بینی (7A) است.

«بینید این قضیه به مدیر هم برمی‌گردد. من خودم همیشه در اداره سعی کرده‌ام با نظارت صحیح و ریزبین بودن، مجموعه تحت نظر خود را هدایت کنم و کمتر دهان‌بین باشم و به حرف‌های دیگران در این‌گونه موارد توجه زیادی نشان ندهم و هیچ‌گاه افراد زیر نظرم را به جاسوسی و مراقبت از یکدیگر وادار نکرده‌ام»

دسته مفهومی دیگری که در قالب حل مسئله از طریق مدیر مربوط به عنوان راهکاری برای کنترل و مقابله با زیرآب‌زنی دسته‌بندی شده است، به‌اندادن به زیرآب‌زن‌ها (7B) است: «من در چندین سال خدمتم تا حالا سعی کرده‌ام در اتاق محل کار همواره باز باشم، این کار باعث می‌شود، وقتی فردی وارد اتاق می‌شود و ببیند در باز است دیگر احساس امنیت نکند که بخواهد نزد من زیرآب‌فردی را بزند یا اینکه فرد زیرآب‌زن را در انتظار نگه‌دارم تا فرد دیگری که درمورد او صحبت می‌شود نیز در اتاقم حضور یابد».

## ۲. راهکارهای سازمانی و ساختاری

نخستین دسته مفهومی که در قالب موضوع راهکار سازمانی دسته‌بندی شده است، استفاده از روان‌شناسی صنعت و مدیریت (8A) است، به‌عنوان مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان پیشنهاد کرده است که:

«به نظرم باید بیشتر از رشته‌هایی مثل روان‌شناسی صنعت در سازمان‌هایمان بهره ببریم. متخصصان این رشته می‌توانند در محیط‌های کاری به‌صورت مشاوره‌ای و بهداشت روانی به این افراد کمک کنند تا به‌جای ایجاد مزاحمت برای همکاران به رقابت سالم بیندیشند» دسته مفهومی دیگری که در قالب موضوع راهکار سازمانی طبقه‌بندی شده است، عادلانه‌ساختن نظام جبران و پرداخت (8B) است؛ اغلب مصاحبه‌شوندگان در پژوهش کنونی چنین اظهارنظر کرده‌اند که:

«من معتقدم اگر پرداخت‌ها در سازمان براساس شایستگی و عادلانه باشد، بروز رفتارهای غلط به همان نسبت کم‌تر خواهد شد؛ چراکه وقتی تفاوت میزان دریافتی‌های کارمندان زیاد باشد، این افراد را تشویق به پدیده زیرآب‌زنی می‌کند».

دسته مفهومی دیگری که در قالب موضوع راهکار سازمانی طبقه‌بندی شد، تدوین آیین‌نامه و قوانین حمایتی (8C) بود:

«اگر فردی آمد و درمورد همکار خود چیز بدی را مطرح کرد و نتوانست اثبات کند، من باید بتوانم با یک سازوکار قانونی با او برخورد کنم؛ مثلاً آن فرد را توبیخ کنم».

مصاحبه کنندگان دسته مفهومی دیگری را در موضوع راهکار سازمانی مطرح نموده‌اند که دقت در استخدام و به‌کارگیری (8D) است.

«به نظرم ما باید در سازمان‌ها بیشتر به فکر پیشگیری از این‌گونه رفتارها باشیم تا اینکه بعد از اتفاق برخورد کنیم؛ یکی از این راه‌های پیشگیری در همان بدو استخدام افراد است که می‌توانیم افراد ارزشی و معتقد را استخدام کنیم و همچنین از آزمون‌های روان‌شناسی برای شناسایی شخصیت افراد استفاده کنیم. از این‌رو اگر از همان ابتدا جلوی ورود فرد زیرآب‌زن به سازمان گرفته شود، دیگر شاهد چنین مسائلی نخواهیم بود»

آخرین دسته مفهومی که در قالب موضوع راهکار سازمانی دسته‌بندی شده است، نظام ارزیابی عملکرد عادلانه (8E) است:

«معمولاً در ادارات ما ارزیابی از افراد، مبنای توجه یا عدم توجه به اشخاص نبوده است و اکثراً حالتی تشریفاتی دارد. اگر نظام ارزیابی درست طراحی و اجرا شود، فکر می‌کنم در زمینه جلوگیری از این پدیده موفق خواهیم بود. نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌ها باید مبتنی بر رفتارهای درست باشد، به طوری که در صورت بروز رفتارهای درست از کارکنان امتیاز بیشتری در ارزیابی برای آنان لحاظ شود.»

### ۳. راهکارهایی برای افراد قربانی

دسته مفهومی که در قالب آموزش کارکنان به‌عنوان راهکاری برای مقابله با زیرآب‌زنی دسته‌بندی شده است، راهبرد حفاظت پوششی (9A) است.

«برای اینکه از افراد زیرآب‌زن در امان باشم، سعی می‌کنم عوامل مؤثر یا پرنفوذ در سازمان را شناسایی و با آنها رابطه مناسبی داشته باشم و این اطمینان را به آنها بدهم که کار خود را به‌طور مرتب انجام می‌دهم. در واقع سعی می‌کنم از پشتیبانی بیش از یک عامل تأثیرگذار یا کلیدی برخوردار باشم.»

دسته مفهومی دیگری که در قالب آموزش به افراد قربانی به‌عنوان راهکاری برای مقابله با زیرآب‌زنی دسته‌بندی شده است، حمایت از افراد در دستیابی به اهدافشان (9B) است.

«باید تلاش نمود از افراد دیگر و همکاران در دستیابی به اهدافشان حمایت و به آنها در این



زمینه کمک کرد، در نتیجه آنها به‌طور متقابل چنین می‌کنند و هنگامی که زیرآب‌زن اقداماتی علیه شما را آغاز می‌کند، از جانب دیگران کم‌تر پذیرفته می‌شود».

## عوامل تعدیل‌کننده

### ۱. فرد قربانی

یکی از عوامل تعدیل‌کننده در پژوهش حاضر فرد قربانی است؛ یعنی فرد بعضی اوقات به گونه‌ای رفتار می‌کند که زیرآبش به راحتی خورده می‌شود یا گاهی به گونه‌ای است که به سختی می‌تواند زیرآبش را بزند.

«بعضی وقت‌ها فردی که زیرآبش می‌خورد خودش مقصر است. مثلاً در اداره افرادی را دیده‌ام که می‌شود همه گناه‌ها را گردن آنها انداخت. یا مثلاً افرادی که تازه جذب سازمان می‌شوند، به محض اینکه در کار خود به موفقیت می‌رسند یا می‌درخشند، گروه‌های غیررسمی برای حذف آنها شکل می‌گیرد. در واقع این افراد، در سیل قرار می‌گیرند و جلوی پایشان سنگ می‌اندازند».

### ۲. عوامل اعتقادی و مذهبی

دسته مفهومی دیگری که در قالب عوامل تعدیل‌کننده طبقه‌بندی شده است، عوامل اعتقادی و مذهبی است.

«کسی که خود را مسلمان و شیعه حضرت علی (ع) بداند هیچ‌وقت به خودش اجازه نمی‌دهد برای کسی آرزوی بد کند چه برسد به اینکه بخواهد زیرآب کسی را بزند، مگر آنکه کارهایش در راه دین دروغ باشد و اعتقاداتش ضعیف باشد. اسلام، ما را از پشت سر دیگران حرف زدن و غیبت کردن نهی کرده است. اگر انسان تقوا داشته باشد و توکلش به خدا باشد نیاز ندارد که دست به زیرآب‌زنی بزند».

### ۳. جنسیت

در این پژوهش جنسیت به‌عنوان عاملی تعدیل‌کننده در نظر گرفته شد. براساس عامل جنسیت به

نظر می‌رسد که بین زنان و مردان در زمینه عوامل بروز پدیده زیرآب‌زنی، پیامدها و راهکارهای مقابله با آن تفاوت وجود دارد.

«بنده در طول چندین سال سابقه مدیریتی‌ام با کارمندان زیردست زیادی سروکار داشته‌ام که هم خانم بوده‌اند و هم آقایان. در طول این مدت متوجه شدم که در محیط کار حس حسادت در خانم‌ها معمولاً بیشتر از آقایان است و بین خانم‌ها معمولاً غیبت کردن پشت سر همکار بیشتر رواج دارد... در کل کارکردن با خانم‌ها سخت‌تر از کارکردن با آقایان است؛ چون به هر حال خانم‌ها ویژگی‌های روحی خاص خود را دارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

چنانکه اشاره شد، بررسی‌ها نشان می‌دهد که علی‌رغم پژوهش‌های مختلف داخلی و خارجی در مورد رفتارهای انحرافی، به رفتارهایی مانند زیرآب‌زنی که جزء رفتارهای انحرافی است، کم‌تر توجه شده است. همچنین اکثر پژوهش‌هایی که در حوزه رفتارهای انحرافی صورت پذیرفته است، به صورت کمی است که علل این رفتارها مفروض گرفته شده و روابط بین آنها مورد آزمون قرار گرفته است. در حالی که این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی و به شکل مصاحبه با مدیران اقدام به کشف علل و پیامدها و راهکارهایی برای جلوگیری از رفتار زیرآب‌زنی در سازمان‌های بخش دولتی نموده است که رویکردی مناسب‌تر جهت شناسایی این عوامل است. از آنجا که انتظار می‌رود کارکنان سازمان‌ها به‌طور معمول پدیده زیرآب‌زنی را تجربه کنند؛ بنابراین، اگر زمینه‌های بروز رفتار زیرآب‌زنی شناسایی نشود و راهکارهایی برای مدیریت این پدیده در سازمان ارائه نشود، می‌تواند باعث کاهش بی‌انگیزگی و کارایی در کارکنان شود و در نتیجه بهره‌وری سازمان نیز کاهش یابد. لذا مدیران باید عوامل مؤثر در بروز پدیده زیرآب‌زنی در کارکنان را شناسایی کرده و آنها را مدیریت کنند و راهکارهایی برای کاهش و تعدیل آنها ارائه دهند. در پژوهش حاضر تلاش شد تا با مصاحبه با مدیران با سابقه و باتجربه در سازمان‌های دولتی، عوامل ایجادکننده رفتار زیرآب‌زنی و پیامدهای آن و نیز راهکارهای مقابله با آنها شناسایی شود. یافته‌های حاصل از پژوهش کنونی نشان داد که عوامل ایجادکننده رفتار زیرآب‌زنی شامل عوامل مربوط به فرد، عوامل مربوط به مدیریت، عوامل مربوط به سازمان و عوامل محیطی می‌باشند. از بین عوامل فردی

که مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان عواملی که باعث بروز زیرآب‌زنی می‌شود، اشاره کردند، حسادت است که باعث می‌شود کارکنان نتوانند پیشرفت و موفقیت همکار خود را تحمل کنند. دوم انتقام‌گیری است که باعث بروز پدیده زیرآب‌زنی می‌شود، درحقیقت کینه و دشمنی با یک فرد باعث می‌شود که به هر طریق ممکن از او انتقام بگیرد و یکی از راه‌های انتقام‌گیری زیرآب طرف مقابل را زدن است. سوم منفعت‌طلبی افراد است که باعث می‌شود افراد به هر طریق ممکن به اهداف خود برسند حتی به قیمت از میان برداشتن دیگران. مصاحبه‌شوندگان چنین بیان کردند که عدم توانایی و تخصص افراد در شغل خود باعث می‌شود نتوانند باتکیه بر این امر به رشد و ارتقا برسند، در نتیجه به روش‌های غیراصولی روی می‌آورند. شخصیت افراد نیز یکی از عوامل مؤثر در بروز رفتار زیرآب‌زنی است که در پژوهش حاضر مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند. درواقع گاهی این‌گونه رفتارها جزء طبیعت فرد شده است. در دومین دسته عوامل بروز زیرآب‌زنی که در پژوهش حاضر به آنها اشاره شده است، عوامل مربوط به مدیریت است. تغییرات مدیریتی از جمله عواملی است که باعث بروز رفتار زیرآب‌زنی در سازمان می‌شود؛ زیرا وقتی که یک مدیر جدید می‌آید باعث می‌شود کارکنان به هر طریق ممکن خود را به مدیر نزدیک کنند؛ در نتیجه برخی افراد زیرآب‌زدن همکاران نزد مدیر جدید را یکی از این راهکارها می‌دانند. باتوجه به ماهیت سازمان‌های دولتی که در آن انتصاب مدیران معمولاً جنبه سیاسی داشته و در نتیجه، تغییرات مدیریتی در این سازمانها نسبت به سازمان‌های خصوصی بیشتر است؛ این موضوع در سازمان‌های دولتی نمود بیشتری دارد. مصاحبه‌شوندگان، خود مدیران را نیز در بروز این پدیده مقصر می‌دانند و اعتقاد دارند رفتارها و سیاست‌های اشتباه مدیران باعث شکل‌گیری افرادی با این ویژگی رفتاری بد می‌شود. همچنین مصاحبه‌شوندگان از میان عوامل مؤثر در بروز رفتار زیرآب‌زنی سازمانی، عواملی را مربوط به خود سازمان دانستند. زمانی که افراد واجد شرایط تصدی پست‌ها نسبت به تعداد پست‌ها بیشتر باشند، یک نوع رقابت ناسالم بین آنها برای رسیدن به پست بالاتر شکل می‌گیرد و می‌تواند باعث بروز برخی رفتارهای نامناسب مانند زیرآب‌زدن همکار خود شود و این موضوع در سازمان‌های دولتی نسبت به سازمان‌های خصوصی بیشتر مشاهده می‌شود؛ چراکه تورم کارکنان در این سازمان‌ها بسیار است و تناسبی بین کارکنان و پست‌های خالی بالاتر وجود ندارد؛ به طوری که برای تصدی یک پست، چندین نفر متقاضی هستند که این امر باعث شکل‌گیری نوعی

رقابت ناسالم بین آنان می‌شود. عدم ارزیابی عملکرد واقعی افراد و ناکارایی نظام جبران خدمات در سازمان که باعث به وجود آمدن اختلاف بین همکاران می‌شود، از عوامل دیگر مربوط به سازمان است که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند. در سازمان‌های دولتی معمولاً عملکرد نیروی کار به درستی مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرد و مدیران سازمان‌ها به جای ارزیابی عملکرد واقعی، افراد را با یکدیگر مقایسه می‌کنند. بنابراین، افراد نسبت به ارزیابی عملکردشان حساس می‌شوند و چون قضاوت در مورد عملکرد افراد عموماً با مقایسه همراه است، عملکرد دیگران هم برایشان مهم می‌شود که این عاملی برای زیرآب‌زنی طرف مقابل می‌شود. سیاست‌های اشتباه جذب و استخدام، باعث می‌شود توجه کافی به تناسب شغل و شاغل نشود. از سوی دیگر، عدم شایسته‌سالاری، از دیگر عوامل مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان بود. ویژگی سازمان‌های دولتی به گونه‌ای است که بسیاری از مواقع افرادی که حتی کم‌ترین تخصص لازم در شغل مورد نظر را ندارند از راه‌های غیراصولی وارد دستگاه‌های دولتی شده و بالطبع با بهره‌وری پایین به کار خود ادامه می‌دهند و از آنجا که با اتکا به توانایی خود قادر به پیشرفت در سازمان نیستند، از راه‌های غیراخلاقی به این امر مبادرت می‌ورزند. در خلال یافته‌های پژوهش، مشخص شد که پیامدهای ناشی از زیرآب‌زنی سازمانی را می‌توان در دودسته پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی طبقه‌بندی کرد. پیامدهای فردی شامل، ازدست رفتن روحیه و انگیزه، افزایش میل به ترک خدمت و افزایش فشار روانی است. وقتی که کسی کار خود را به درستی انجام دهد اما ببیند که پشت سر او بدگویی می‌کنند یا زیرآبش را پیش مدیر زده‌اند و مدیر نیز بدون توجه به عملکرد واقعی فرد با او برخورد نامناسب داشته باشد، فرد دچار نوعی یأس و بی‌انگیزگی می‌شود و حتی دچار نوعی تنش و فشار روحی می‌شود و همیشه دنبال فرصت مناسبی برای جابه‌جا شدن از آن واحد سازمانی یا حتی اداره است. گاهی نیز به واسطه این زیرآب‌زنی ممکن است فرد شغل خود را از دست دهد. پیامدهای سازمانی نیز شامل تکثیر رفتار زیرآب‌زنی در سراسر سازمان، از بین رفتن اعتماد بین فردی و کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان است. اگر جلوی رفتارهای نامناسبی مثل زیرآب‌زنی گرفته نشود و افراد ببینند که کوتاه‌ترین راه ممکن برای رسیدن به اهداف خود از طریق این گونه رفتارهاست، کم‌کم این گونه رفتارها بین اکثر کارکنان شکل می‌گیرد و در واقع نهادینه می‌شود و می‌توان گفت به مرور و در طولانی مدت به نوعی فرهنگ آن سازمان می‌شود و این باعث می‌شود که دیگر

هیچ‌کس حتی به نزدیک‌ترین همکار و دوست خود اعتماد نداشته باشد و در واقع اعتماد که مهم‌ترین بعد سرمایه اجتماعی سازمان است، از بین می‌رود. وقتی این‌گونه باشد، دیگر رفتارهایی مثل رفتار شهروندی سازمانی معنای خود را از دست می‌دهد و بیشترین وقت افراد صرف زیرآب‌زدن همدیگر و مسائل حاشیه‌ای آن می‌شود که این باعث کاهش کارایی کارکنان و به دنبال آن کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان می‌شود. در ادامه پژوهش نیز سه عامل فرد قربانی، جنسیت و عوامل اعتقادی و مذهبی به عنوان عوامل تعدیل‌کننده توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح شد. جنسیت افراد نقش بسزایی در نوع برخورد آنها با مسائل دارد. در این پژوهش نیز جنسیت به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده مورد توجه قرار گرفت. به عبارت دیگر، بسته به نوع جنسیت کارکنان رفتار زیرآب‌زنی بین کارکنان می‌تواند بیشتر یا کم‌تر باشد. اغلب مصاحبه‌شوندگان اظهار کردند که افراد معتقد کم‌تر به چنین رفتارهایی دست می‌زنند؛ چون اسلام غیبت و بدگویی کردن پشت سر دیگران را به شدت نهی کرده است. بنابراین، عوامل اعتقادی و مذهبی نیز به عنوان دیگر عامل تعدیل‌کننده مطرح شد و همچنین در آخر فردی که زیرآب‌ش زده می‌شود با عنوان فرد قربانی عامل تعدیل‌کننده دیگر این پژوهش است، به طوری که گاهی رفتارهای فرد به گونه‌ای است که زیرآب خوردنش را تسهیل می‌کند. قابل اشاره است که عوامل مطرح‌شده در پژوهش‌های مختلف، مستقیماً به رفتار زیرآب‌زنی اشاره نکرده‌اند. در اکثر پژوهش‌های انجام‌شده مانند پژوهش آفتاب و جاوید (۲۰۱۲)، هادوی‌نژاد و درزی در حوزه رفتارهای انحرافی، به طور کلی به نقش عوامل فردی در بروز این رفتارها اشاره کرده‌اند. آفتاب و جاوید (۲۰۱۲) به تأثیر استرس و هادوی‌نژاد و درزی (۱۳۹۴) به ناکامی و شخصیت بر رفتارهای انحرافی پرداخته‌اند. مالونی و هیس (۲۰۱۲)، در پژوهش خود به حسادت، منفعت‌طلبی، کینه‌توزی و انتقام به عنوان عوامل مؤثر بر زیرآب‌زنی، دافی و همکاران (۲۰۱۲) نیز به نقش حسادت در بروز رفتارهای سایشی اشاره کرده‌اند که در پژوهش حاضر نیز این عوامل در دسته عوامل فردی مؤثر بر رفتار زیرآب‌زنی شناسایی شدند، هرچند در پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه زیرآب‌زنی (مانند مالونی و هیس، ۲۰۱۲)، اشاره‌ای به نقش عوامل سازمانی نشده است، اما در پژوهش‌های گوناگون به نقش عوامل سازمانی در بروز رفتارهای انحرافی اشاره شده است. به عنوان مثال، سلمان و رادمند (۱۳۸۸) به نقش سازمان و مدیریت در بروز رفتارهای انحرافی و واعظی و همکاران (۱۳۹۵) به تأثیر عدالت

سازمانی بر رفتارهای انحرافی اشاره کرده‌اند. در برخی پژوهش‌ها در حوزه رفتارهای انحرافی، بر نقش فرهنگ به عنوان یک عامل اساسی در بروز رفتارهای انحرافی اشاره شده است (برای مثال، وان فلید و گریفین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در این پژوهش نیز عامل فرهنگی و اجتماعی به عنوان یکی از عوامل محیطی شناسایی شد. در مورد علل مدیریتی نیز باید بیان شد که به طور کلی، پژوهش‌های مختلف به نقش مدیران و رهبران در بروز رفتارهای انحرافی و غیرکارکردی اشاره کرده‌اند. به عنوان مثال واعظی و همکاران (۱۳۹۵) دریافته‌اند که رهبری مخرب بیشترین تأثیر را بر ایجاد جو مسموم سازمانی دارد. همچنین، مامفورد و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) نشان دادند که ابراز خشونت از طرف رهبران در سازمان می‌تواند زمینه‌ساز تمایل به خشونت و سپس ترویج و اشاعه رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی شود. لوین (۱۹۹۵) اشاره می‌کند در سازمان‌هایی که رهبران آن، این‌گونه رفتارها (زیرآب‌زنی) را از خود نشان می‌دهند، نسبت به سازمان‌هایی که رهبران و مدیرانشان رفتار منطقی و اخلاقی بیشتری دارند، رفتارهای نامطلوب همیشه اتفاق می‌افتد. تغییرات مدیریتی و نگرش و رفتار مدیر بخشی از عوامل شناخته شده مدیریتی در این پژوهش بودند که البته در پژوهش‌های بررسی شده در حوزه زیرآب‌زنی، کم‌تر به این عوامل اشاره شده بود. پسایندها یا پیامدهای زیرآب‌زنی نیز در پژوهش‌های گذشته به ندرت مورد توجه قرار گرفته است. دافی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۶) در مورد پسایندهای رفتارهای انحرافی اثرات زیرآب‌زنی در محل کار این‌گونه مطرح می‌کنند که این رفتارها می‌تواند به نابودی افراد مورد هدف (فرد قربانی) از لحاظ روانی، سلامتی، اعتماد به نفس و مسیر کاری منجر شود. لاتگن-سندویک (۲۰۰۹) پیامدهای زیرآب‌زنی را آسیب‌شناسی و شخصی فرد مورد هدف می‌دانند. علاوه بر این، این رفتارهای تهاجمی ظریف، توانایی آسیب‌رساندن به روحیه، نگرش و رفتارهای کارکنان را دارد که این به نوبه خود تأثیرات منفی بر بهره‌وری و کارایی سازمان دارد (فیتنس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ هرشکویز و بارلینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ لاورنس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸؛

1. Van Fleet. & Griffin
2. Mumford
3. Duffy
4. Fitness
5. Herschcovis, & Barling
6. Lawrence

پنی و اسپکتور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸)؛ مطالعه روی تأثیر تجاوز آشکار و مخفی بر سلامت کارکنان نشان داد کسانی که هدف رفتارهای تجاوزکارانه بودند، از مشکلات روحی، اجتماعی و بهداشتی به مراتب بیشتر از کسانی که هدف نبودند، رنج می‌بردند (کاوکیانین و همکاران، ۲۰۰۱). این عوامل با برخی از پیامدهای احصاشده در این پژوهش مانند افزایش فشار روانی و ازدست‌رفتن روحیه و انگیزه همپوشانی دارد. در مورد سایر عوامل شناسایی شده در این پژوهش، اشاره‌ای در پژوهش‌های گذشته نشده است. در انتهای یافته‌های پژوهش، راهکارهای کنترل و مقابله با رفتار زیرآب‌زنی موردنظر پژوهش بود و توصیه می‌شود که مدیران و سازمان توجه بیشتری به این راهکارها جهت کاهش رفتارهای زیرآب‌زنی کارکنان در سازمان‌ها داشته باشند. این راهکارها شامل راهکارهای مدیریتی، سازمانی و راهکارهایی برای افراد قربانی مطرح شدند. برخی راهکارها از طریق مدیران قابل انجام است. مدیران نباید افراد دهان‌بینی باشند، وقتی مسئله‌ای در مورد کسی مطرح می‌شود، باید خود از روش‌های کنترلی دقیق به یقین برسند و هیچگاه زبردستان خود را به جاسوسی از یکدیگر وادار نکنند و به افراد زیرآب‌زن، بها ندهند. برخی راهکارها نیز مربوط به سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های سازمان است. از نظر مصاحبه‌شوندگان، سازمان باید از روان‌شناسان صنعت و مدیریت و رشته‌هایی مثل آن بهره‌گیرد، زیرا این متخصصان می‌توانند از طریق مشاوره به افرادی که رفتارهای انحرافی دارند، کمک کنند. نظام ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمات در سازمان باید عادلانه باشد، پرداخت‌ها باید براساس عملکرد واقعی افراد باشد، نه براساس روابط و سلیقه. به عبارت دیگر، امتیازدادن به افراد باید براساس عملکرد و رفتار درست و پرداخت‌ها نیز براساس این ارزیابی عملکرد صورت گیرد. دقت در سیاست‌ها و روش‌های جذب و استخدام در سازمان نیز از عوامل مهمی است که می‌تواند به عنوان راهکاری جهت جلوگیری از ورود افراد زیرآب‌زن تا حدودی مؤثر باشد، بنا به اظهارات مصاحبه‌شوندگان در اغلب سازمان‌ها به آزمون‌های روان‌شناسی و آزمون شخصیت آن‌چنان که باید توجه نمی‌شود. همچنین در گزینش‌ها باید دقت بیشتری در جذب افراد متعهد و معتقد داشته باشیم. اگر در سازمان‌ها قوانین یا آیین‌نامه‌هایی در مورد برخورد با افرادی که به همکاران خود تهمت می‌زنند یا پشت سر آنها حرفی می‌زنند که

1. Penny & Spector

نتواند آن را اثبات کنند، وجود داشته باشد، دیگر کسی جرئت چنین رفتارهایی را نخواهد داشت. راهکارهایی نیز برای کارکنان سازمان به منظور اینکه زیرآبشان خورده نشود مطرح شد. در پژوهش حاضر مصاحبه‌شوندگان عنوان کردند که افراد می‌توانند راهبرد حفاظت پوششی را به کار ببرند، یعنی سعی کنند پشتیبانی چند عامل پرنفوذ و مؤثر را در سازمان داشته باشند و به آنها اطمینان دهند که کار خود را به درستی انجام می‌دهند. همچنین کارکنان می‌توانند از طریق رفتارهای شهروندی سازمانی با دیگران رفتار کنند که این باعث می‌شود دیگران نیز به طور متقابل با او چنین رفتاری داشته باشند. در پایان به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که عوامل به دست آمده در این پژوهش را در قالب مدلی به صورت کمی در سازمان‌های دولتی بررسی و روابط آن را مورد آزمون قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود که علل شکل‌گیری این گونه رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی را بین کارکنان بخش دولتی و خصوصی مورد مقایسه و بررسی قرار دهند.





## منابع

- خواستار، حمزه (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. *روش‌شناسی علوم انسانی*، شماره ۵۸: ۱۶۱-۱۷۴.
- درگاهی، حسین (۱۳۹۱). قدرت و رفتار سیاسی در سازمان: اخلاقی با غیراخلاقی. *مجله ایرانی اخلاق و تاریخ پزشکی*، دوره پنجم، شماره ۷: ۱-۱۴.
- سلمانی، داود و رادمند، محبوبه (۱۳۸۸). بررسی نقش سازمان و مدیریت در بروز رفتارهای کاری انحرافی. *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۱، شماره ۳: ۵۱-۶۸.
- قلی‌پور، آرزو؛ پورعزت، علی‌اصغر و سعیدی‌نژاد، مجید (۱۳۸۹). عوامل موجد رفتارهای ضدشهروندی در سازمان‌ها. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال دوم، شماره ۸: ۱۰-۲۹.
- کاظمی، سیدحسین (۱۳۹۳). ساخت اجتماعی نظریه انحراف در سازمان: مطالعه یک سازمان دولتی در ایران. به راهنمایی: حسن دانایی‌فرد، دانشگاه تربیت مدرس، رساله دکتری، رشته مدیریت دولتی.
- واعظی، رضا؛ حسن‌پور، داود و رنجبر کبوترخانی، مصطفی (۱۳۹۵). تأثیر عدالت سازمانی در بروز رفتار انحرافی براساس نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، دوره ۵، شماره ۳ (پیاپی ۱۹): ۸۵-۱۱۲.
- هادوی‌نژاد، مصطفی و درزی، لیلا (۱۳۹۴). رفتارهای انحرافی در سازمان: تبیین نقش ادراک حمایت سازمانی و بی‌عدالتی، ناکامی و شخصیت. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۲۴: ۱۵۱-۱۷۳.
- Aftab, H. & Javeed, A. (2012). The Impact of Job Stress on the Counter-productive Work Behavior (CWB) A Case Study from the financial Sector of Pakistan. *Journal of Contemporary Research in Business*, VO4, NO7, P590-604.
- Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Baron, R. A., Neuman, J. H. & Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25, 281-296.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77–101.
- Buss, A. H. (1961). **The psychology of aggression**. New York, NY: John Wiley.
- Duffy, M. K., Ganster, D.C., Shaw, J.D., Johnson, J. L. & Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 101, 105–126.
- Ferguson, M. (2007). **From bad to worse: a social contagion model of organizational misbehavior**. dissertation submitted to the faculty of the graduate school of Vanderbilt university in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in management
- Fitness, J. (2008). **Fear and loathing in the workplace**. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 61–72). Northampton, MA: Edward.
- Fremont, P. M. (2005). **Covert workplace aggression**. Dissertation Abstracts International: The Sciences and Engineering, 65, 7B.
- Geddes, D. & Baron, R. A. (1997). Workplace aggression as a consequence of negative performance feedback. **Management Communications Quarterly**, 10, 431–454.
- Geen, R. G. (1991). **Human aggression**. Pacific Grove, CA: Brooks Cole.
- Griep, Y., Vantilborgh, T. & Jones, S. K. (2018). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Counterproductive Work Behavior in Social Enterprises: Do Paid Employees and Volunteers Differ?. **Economic and Industrial Democracy**, pp. 1-19.
- Grover, S. L. (1993). Lying, deceit, and subterfuge: A model of dishonesty in the workplace. **Organization Science**, 4, 478–495.
- Grover, S. L. (1997). Lying in organizations. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 68–84). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harvey, J. B. (1989). Some Thoughts About Organizational Backstabbing: Or, How Come Every Time I Get Stabbed in the Back My Fingerprints Are on the Knife? **The Acsdvmy Manegment**, 3, 4, 271-277.
- Harvey, P., Martinko, M. J. & Borkowski, N. (2016). Justifying Deviant Behavior: The Role of Attributions and Moral Emotions. **Journal of Business Ethics**, 141(4), 779–795.
- Herschcovis, S. M. & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. **Journal of Occupational Behavior**, 31, 24–44.
- Jelinek, R. M. A. (2006). The ABC's of ACB: Unveiling a Clear and Present Danger in the Sales Force. **Industrial Marketing Management**, 35, 457- 467.
- Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A. & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. **Aggressive Behavior**, 27(5), 360–371.

- Kvale, S. (1996). **Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lawrence, S. A. (2008). The case for emotion induced toxicity: Making sense of toxic emotions in the workplace. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), **Research companion to emotion in organizations** (pp. 73–89). Northampton, MA: Edward Elgar.
- Lewicki, R. J. (1983). Lying and deception: A behavioral model. In MH. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), **Negotiation in organizations** (pp. 68–90). Beverly Hills, CA: Sage.
- Lutgen-Sandvik, P., Namie, G. & Namie, R. (2009). Workplace bullying causes, consequences, and corrections. In P. Lutgen-Sandvik & B. Davenport-Sypher (Eds.), **Destructive organizational communication: Processes, Consequences, and constructive ways of organizing**. New York, NY: Routledge.
- Malone, P. & Hayes, J. (2012). Backstabbing in Organizations: Employees' Perceptions of Incidents, Motives, and Communicative Responses. **Communication Studies**, 63(2), 194–219.
- Malone, P. (2007). "Coworker Backstabbing: Strategies, Motives, and Responses", Paper presented at the annual meeting of the **International Communication Association**, TBA, San Francisco, CA, May 23.
- Mathes, E. W., Lane, D. J., Helmers, B. R., Jamnik, M. R., Hendrickson, M. & Aleshire, B. (2017). The dark side of self-control: High self-control leads to better outcomes when engaging in bad behaviors. **Personality and Individual Differences**, 105, 326–329.
- Maykut, P. & Morehouse, R. (1994). **Beginning qualitative research: A Philosophic and practical guide**. London: The Falmer Press.
- Mumford, M., Espejo, J., Hunter, S., Bedell-Avers, K., Eubanks, D. & Connelly, S. (2007). The Sources of Leader Violence: A Comparison of Ideological and Nonideological Leaders. **The Leadership Quarterly**, 18(3), 217-235.
- Murphy, K. R. (1993). **Honesty in the workplace**. Belmont, CA: Brooks Cole.
- Neuman, J. H. & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), **Antisocial behavior in Organizations** (pp. 37–67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neuman, J. H. & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. **Journal of Management**, 24, 391–420.
- Neuman, J. H. & Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), **Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets** (pp. 13–40). Washington D.C.: American Psychological Association
- Penny, L. M. & Spector, P. E. (2008). Emotions and counterproductive work behavior. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), **Research companion to emotion in organizations** (pp. 183– 196). Northampton, MA: Edward Elgar.

- Pulich, M. & Tourigny, L. (2004). Workplace deviance: strategies for modifying employee behavior. **The Health Care Manager**, 23(4), 290-301.
- Ramirez, J. M. & Andreau, J. M. (2003). Aggression's typologies. **Revue Internationale De Psychologie Sociale**, 16, 145-159.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behavior: A multidimensional scaling study. **Academy of Management Journal**, 38, 555-572.
- Roulston, K. (2001). Data analysis and theorizing as ideology. **Qualitative Research**, 1(3): 279-302.
- Singhal, N. & Gupta, P. (2016). Office Politics and Backstabbing: An Impact on Employees Performance. **International Journal of Trade and Commerce-IIARTC**, 5, 1, 109-114.
- Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. **Personnel Psychology**, 31, 815-829.
- Spector, P. E., Fox, S. & Domalski, T. (2006). Emotions, violence, and counterproductive work behavior. In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell Jr. (Eds.), **The handbook of workplace violence** (pp. 29-46). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van Fleet, D. D. & Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional Organization Culture: The Role of Leadership in Motivating Dysfunctional Work Behaviors. **Journal of Managerial Psychology**, 21(8), 698-708.
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). **Misbehavior in Organizations: Theory, Research and Management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Way, J. (2015). "Effects of Gender and Aggression Type on Perceptions of Aggressive Behavior at Work", A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida.
- Wu, W. (2014). **A systematic review of current prevention and intervention programs addressing workplace aggression**, BA, University of British Columbia, ProQuest LLC, UMI 1567859, 789 East Eisenhower Parkway P.O. Box 1346, Ann Arbor, MI 48106 - 1346.
- Yarborough, M. H. (1993). Warning! Negative influences at work. **HR Focus**, 70(9), 23.
- Peng, Y. C., Chen, L. J., Chang, C. C. & Zhuang, W. L. (2016). Workplace bullying and workplace deviance. **Employee Relations**, 38(5), 755-769.