



Identifying the Effective Factors of Seller's Backstabbing in Sales Department

Reyhaneh Sadat Mousavi ¹, Hossein Moeini ^{2*}, Zahra Zadhoosh ³

1.MSc. Manegment group, Hazrat - e - Masoumeh University, Qom, Iran.

2.Associate Prof, Department of Management, Hazrat- e -Masoumeh University, Qom Iran(Corresponding Author).

3.MSc. Manegment group, Hazrat - e - Masoumeh University, Qom, Iran.

Received:17/02/2025 Accepted:21/04/2025

Corresponding author email: moeini61@yahoo.com

Abstract

Today, harmful and destructive behaviors directed by one employee against other employees are common in the workplace. Among the deviant interpersonal behaviors is Backstabbing; covert Backstabbing behaviors include actions that are carried out in the absence of the target person and are accompanied by the assassination of the victim's personality. The purpose of this study is to identify the factors affecting the immersion of salespeople in the sales unit. The present study is a qualitative research in terms of method, an exploratory research in terms of approach, an interpretive research in terms of paradigm, an applied research in terms of objective, and a content analysis in terms of analysis. The statistical population of this study is 13 salespeople and experts in the food distribution industry with more than 8 years of relevant work experience who have experienced Backstabbing in the sales unit. A snowball strategy was used to select participants in the study, and interviews were conducted with 13 salespeople and experts in the sales unit following the theoretical saturation law. The data collection tool is a semi-structured in-depth interview. To examine the validity and reliability of the present study, the participant feedback method and the reliability method were used. The analysis of the interviews led to the identification of 12 overarching categories, which are 12 overarching themes, 34 organizing themes, and 101 sub-themes were identified in the data analysis process. Perhaps it can be said that the sales unit is the heart of the companies, which provides the necessary liquidity for the life of the companies, and the seller plays a very important role in this. The researches conducted have not paid attention to the identification of treatment factors on the seller of flooding in the sales unit.

Keywords: Deviant behaviors, seller, Backstabbing



نشریه مدیریت تبلیغات و فروش

<https://asm.pgu.ac.ir>

دوره 6، شماره 1، بهار 1404، پیاپی 21، ص 55-38

شاپا: 3060-8163

شناسه یکتا: 10.22034/asm.2025.2053679.3354



شناسایی عوامل مؤثر بر زیرآب زنی فروشنده در واحد فروش

ریحانه سادات موسوی¹، حسین معینی^{2*}، زهرا زادهوش³

1. کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی-داخلی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.

2. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران. (نویسنده مسئول)

3. کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی-بین الملل، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.

دریافت: 1403/11/29 انتشار: 1404/02/01

ایمیل نویسنده مسئول: moeini61@yahoo.com

چکیده

امروزه در محل کار، رفتارهای مضر و مخربی که توسط یک کارمند علیه سایر کارکنان هدایت می شود رایج است. از جمله رفتارهای انحرافی بین فردی، زیر آب زدن می باشد؛ رفتارهای پنهانی زیرآب زنی، شامل اقدام هایی هستند که در غیاب فرد مورد نظر انجام می گیرد و با ترور شخصیت فرد قربانی همراه است. هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر زیرآب زنی فروشندگان در واحد فروش می باشد. پژوهش حاضر از نظر روش، جز پژوهش های کیفی، از نظر رویکرد، جز پژوهش های اکتشافی، از نظر پارادایم، جز پژوهش های تفسیرگرایی، از نظرهدف، جز پژوهش های کاربردی و روش تجزیه و تحلیل آن، تحلیل مضمون است. جامعه آماری این پژوهش، 13 نفر از فروشندگان و خبرگان صنعت پخش موادغذایی با بیش از 8 سال سابقه ی کاری مرتبط هستند که زیرآب زنی در واحد فروش را تجربه کرده اند. برای انتخاب مشارکت کنندگان در پژوهش از راهبرد گلوله برفی استفاده شده است و با پیروی از قانون اشباع نظری با 13 نفر از فروشندگان و خبرگان واحد فروش مصاحبه انجام شد. ابزارگردآوری داده ها، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته می باشد. برای بررسی روایی و پایایی پژوهش حاضر، از شیوه بازخورد مشارکت کننده و روش قابلیت اطمینان استفاده شده است. تحلیل مصاحبه ها منجر به شناسایی 12 مقوله فراگیر شد که عبارت است از: مهارت های ارتباطاتی ضعیف مدیر فروش، شایستگی های ضعیف مدیرفروش، مدیریت ضعیف گروه های غیررسمی در سازمان، بی عدالتی برنامه ریزی فروش، کنترل ضعیف در واحد فروش، ضعف در سیستم جبران خدمت، خصیصه شخصیتی فروشنده، ضعف در اخلاق مداری فروشنده، منفعت طلبی فردی فروشنده، تربیت نامناسب خانواده، جبران عقده های درونی فروشنده، حسادت بین فروشندگان است. شاید بتوان گفت واحد فروش قلب شرکت هاست که نقدینگی لازم برای حیات شرکت ها را تامین می کند و فروشنده نقش بسیار بسزایی در تحقق این مهم را ایفا می کند. با بررسی های انجام شده تاکنون به شناسایی عوامل مؤثری بر زیرآب زنی فروشنده در واحد فروش پرداخته نشده است که در این پژوهش این عوامل از دیدگاه فروشندگان و مدیران فروش شناسایی و پیشنهادهایی را در راستای جلوگیری از آن ارائه می دهد.

واژه های کلیدی: رفتارهای انحرافی، فروشنده، زیرآب زنی.

مقدمه

پژوهشگران مدیریت دریافتند که اعضای سازمان مکرراً درگیر اعمال انحرافی در محل کار می‌شوند (دادابویو¹ و همکاران، 2022). در واقع رفتارهای انحرافی یک مسئله تکراریست که در محل کار رخ می‌دهد (آتمن² و همکاران، 2022). رفتارهای انحرافی در محل کار به عنوان فعالیت داوطلبانه از سوی اعضای سازمان تعریف می‌شود که استانداردهای سازمانی را تضعیف می‌کند (تو³ و همکاران، 2022). رفتار انحرافی با عناوین مختلفی از جمله رفتار غیرمولد، رفتار نادرست سازمانی، رفتار ناسازگار، رفتارهای ضد هنجارهای اجتماعی مورد بحث قرار می‌گیرند (توماس⁴ و هریس⁵، 2021). رفتار انحرافی در کارکنان باعث کاهش عملکرد مثبت، کاهش انگیزه، کاهش تعهد به کار و کاهش بهره‌وری در کار می‌شود (الیانا⁶ و همکاران، 2020). نه تنها اثرات مخربی بر سلامت و رفاه کارکنان دارد؛ بلکه پیامدهای مالی و پیامدهای منفی آن برای سازمان‌ها قابل توجه می‌باشد (زاهد⁷ و ناومان⁸، 2024). به طوری که سالانه میلیاردها دلار برای سازمان‌ها در سراسر جهان هزینه دارد (ویلمور⁹، 2021).

براساس تحقیقات، شغل فروشندگی، مستعد رفتارهای انحرافی می‌باشد. بررسی رفتار انحرافی محیط کار در حوزه فروش بسیار مهم است زیرا هزینه‌های مرتبط با رفتار انحرافی محیط کار بالاتر بوده و تاثیر مستقیمی بر درآمدهای شرکت دارند؛ در واقع هزینه‌هایی که به بار می‌آورد ممکن است مهم‌تر باشد؛ زیرا فروشنده به عنوان یک مهره اصلی هر کسب و کاری می‌باشد؛ برخلاف سایر مشاغل، فروشندگان در مقام خود به عنوان مهره‌های اساسی، نه تنها با جنبه‌های داخلی شرکت بلکه با اجزای خارجی مانند مشتریان نیز مرتبط هستند (فورکمن¹⁰ و همکاران، 2022). فروشندگان ممکن است رفتار انحرافی را به عنوان موضوعی برای بقا یا راهی برای (تامین مخارج زندگی) بدانند علیرغم اینکه می‌دانند این فعالیت‌ها نقض آشکار هنجارهای مهم سازمانی است (شوپکر¹¹ و همکاران، 2022).

در واقع انحراف سازمانی، بین فردی و مشتری مداری، همگی از مظاهر رفتارهای انحرافی می‌باشند. از نظر نظری، انحراف بین فردی موضوعی مهم برای بررسی است (تو¹² و همکاران، 2022). انحراف بین فردی یک فعالیت هنجار شکن است که هنجارهای سازمانی را تضعیف می‌کند؛ پیامد مستقیم رفتار انحرافی بین فردی مستقیماً توسط اعضای سازمان احساس می‌شود؛ بی احترامی به همکار، تحقیر همکار یا گفتن حرف‌های آزاردهنده به همکار همگی از مظاهر انحراف بین فردی است (محمود¹³ و همکاران، 2020). امروزه در محل کار، رفتارهای مضر و مخربی که توسط یک کارمند علیه سایر کارکنان هدایت می‌شود رایج است (عظیم¹⁴ و حاکم‌زاده¹⁵، 2022). از جمله رفتارهای انحرافی بین فردی، زیر اب زدن¹⁶ می‌باشد؛ رفتارهای پنهانی زیر آبینی، شامل اقدام‌هایی هستند که در غیاب فرد مورد نظر انجام می‌گیرد و با ترور شخصیت فرد قربانی همراه است (شیبیک و ناستی‌زایی، 1402).

زیر اب زنی در انواع مختلف سازمان‌ها از جمله کسب و کارها، دولت‌ها، دانشگاه‌ها و... رواج دارد و به نظر می‌رسد که مدیران و روسا به طور خاص از آن شکایت دارند (عظیم¹⁷ و حاکم‌زاده¹⁸، 2022). با اشاره به اینکه برخی کارمندان مسئولیت‌های خود را انجام نمی‌دهند و برای

¹ Dadaboyev

² Othman

³ Tu

⁴ Thomas

⁵ Harris

⁶ Eliyana

⁷ Zahid

⁸ Nauman

⁹ Wilmore

¹⁰ Forkmann

¹¹ Schwepker

¹² Tu

¹³ Mahmood

¹⁴ Azim

¹⁵ Hakemzadeh

¹⁶ Backstabbing

¹⁷ Azim

¹⁸ Hakemzadeh

ارتقا باید همه ارزش‌ها را کنار بگذارند و برای بالا رفتن از نردبان باید به شدت از روی هر کسی که در مسیر ایستاده باشد عبور کنند؛ در واقع برخی از افراد خواهان آن هستند که با زیرآب زنی از همکارانشان، به موقعیت بالاتری نائل شوند (شول و همکاران، 1398). وجود چنین رفتاری باعث شده است که برخی از افراد تنها به دلیل زیرآب زنی همکاران خود، قرارداد کاریشان را تمدید نکنند یا مرخصی بدون حقوق بگیرند تا با دوری از چنین فضایی به آرامش نسبی دست یابند (شیبک و ناستی زایی، 1402). در نتیجه رفتار زیرآب زنی نه تنها سلامت روان، نشاط سازمانی، اشتیاق شغلی، اعتماد سازمانی، فرد قربانی را از بین می‌برد؛ بلکه باعث می‌شود که بهروری و کارایی سازمانی نیز کم شود (شول و همکاران، 1398). از طرفی واحد فروش اساس هر کسب‌وکاری می‌باشد و هر سازمان تجاری افزایش و بهره‌وری فروش را از عنصر اساسی موفقیت در فعالیتهای تجاریش می‌داند (زوناک، کوردس و ایوانجیا^۱، 2021). علاوه بر این، تحقیقات اخلاقی در فروش نیاز به کاهش و جلوگیری از رفتارهای انحرافی فروشندگان را حیاتی بیان می‌کند زیرا فروشندگان سفیران شرکت هستند و به عنوان رابط بین سازمان فروش و مشتریان عمل می‌کنند (مونوز^۲ و مالین^۳، 2018). فعالیتهای فروش عمدتاً از طریق فعالیتهای نیروی فروش با دستورالعمل‌های دقیق و تاکتیک‌های خاص برای کارکنان فروش در مورد نحوه برخورد و معامله و توسعه روابط طولانی مدت با مشتریان انجام می‌گیرد (های^۴، 2023). شناسایی عواملی که موجب ارتقای عملکرد فروش می‌شوند، جنبه اساسی شغلی مدیران فروش به شمار می‌آید و در بقا و موفقیت شرکت‌ها تاثیر بسیار مهمی دارد (شرفی، معینی و زراعتکار، 1402).

تحقیقات گذشته در ادبیات زیر آب زنی معمولاً بر روی زیر آب زنی سازمانی تمرکز کرده‌اند و درک کاملی از زیر آب زنی در واحدهای کسب و کار به ویژه در بین فروشندگان وجود ندارد، که خود برای شناخت و ایجاد مبنایی برای ادبیات فروش، حیاتی است. پژوهش حاضر، زیر آب زنی فروشندگان در واحد فروش را از دیدگاه فروشندگان و مدیر فروش بررسی کرده است. تا به امروز هیچ پژوهشی این سؤال اساسی که چه عواملی باعث زیر آب زنی فروشندگان در واحد فروش می‌شود را بررسی نکرده است. هدف از این مطالعه اکتشافی، شناسایی عوامل موثر بر زیر آب زنی فروشندگان در واحد فروش است.

پیشینه تحقیق

پیشینه نظری

رفتارهای انحرافی

امروزه رفتارهای انحرافی سازمانی به تدریج افزایش یافته و میلیاردها دلار برای سازمان‌ها هزینه دارد (یسلیلتاس^۵، 2020). رفتار انحرافی در محل کار (WDB)^۶ به عنوان فعالیت داوطلبانه توسط کارکنان توصیف می‌شود که هنجارهای سازمانی را نقض می‌کند و رفاه سازمان و اعضای آن را به خطر می‌اندازد (فن^۷ و همکاران، ۲۰۲۱). تعریف رفتار انحرافی چندین نکته مهم را شامل می‌شود که عبارتند از: (الف) بازیگران رفتار انحرافی در محل کار، اعضای یک سازمان یا کارمندان یک سازمان هستند. (ب) رفتار انحرافی در محل کار رفتاری است که اعضای یک سازمان داوطلبانه درگیر آن می‌شوند. (ج) رفتار انحرافی در محل کار هنجارهای سازمانی، رویه‌ها و مقررات رسمی را به خطر می‌اندازد. (د) به عنوان فعالیتی تعریف می‌شود که تهدیدی برای سازمان یا اعضای آن محسوب می‌شود (بروک^۸ و همکاران، ۲۰۲۱). رایبسون^۹ و بنت^{۱۰} (1995) از اولین کسانی بودند که رفتار انحرافی را در محل کار را مورد پژوهش قرار دادند. در ابتدا، آن‌ها چهار نوع رفتار انحرافی در محل کار بیان کردند که عبارتند از: انحراف تولید، انحراف مالی، انحراف سیاسی و پرخاشگری شخصی. انحراف تولید به

¹ zunac., Kordos & Ivandija

² Munoz

³ Mallin

⁴ Hai

⁵ Yesiltas

⁶ Work Place Deviant Behavior

⁷ Fan

⁸ Brock

⁹ Robinson

¹⁰ Bennett

رفتارهایی از قبیل خروج زودهنگام یا دیر آمدن به دفتر بدون اجازه سرپرستان، درگیر شدن در فعالیت های قمار در محل کار، توزیع مطالب مستهجن و گشت و گذار در اینترنت برای موضوعات غیر مرتبط در ساعات کاری اشاره دارد. انحراف مالی بر رفتارهایی از قبیل سوء استفاده از لوازم اداری از طریق استفاده بدون اجازه از آنها، جعل کارت شناسایی که قرار است برای ثبت حضور و غیاب استفاده شود است. نوع سوم رفتارهای انحرافی شامل انحراف سیاسی است که در رفتارهای مانند غیبت و گسترش شایعات در محل کار کاربرد دارد. پرخاشگری عصبی، شامل رفتارهایی مانند اظهارات گستاخانه، آزار کارمندان دیگر و بی احترامی به سرپرستان است (آتمن¹ و همکاران، 2022). گرایس² (1999) رفتار های سازمانی انحرافی را به یازده دسته تقسیم کرد که عبارتند از: آسیب به دارایی ها، دزدی و رفتارهای مشابه، سوءاستفاده از زمان، سوءاستفاده از دانش، حضور ناکافی، رفتارهای غیراعتمادی، مصرف الکل در محل کار، کیفیت کار پایین، عدم نشان دادن رفتارهای مناسب، مصرف یا فروش مواد مخدر و لمس بدنی نامناسب (احمدی الوار³ و همکاران، 2023).

رفتارهای انحرافی فروشنده

مطالعه رفتار انحرافی در محل کار در زمینه فروش بسیار مهم است؛ به دلیل آن که رفتارهای انحرافی فروشنده نقض آشکار هنجارهای مهم سازمانی است. کارمندانی که از میزان بالایی از تعارض کار و خانواده رنج می برند ممکن است استرس بیشتری را احساس کنند و حمایت کمتری از طرف همکاران خود دریافت کنند و نسبت به همکاران و کارشان واکنش منفی نشان دهند و در نتیجه نتوانند با مشتریان خود ارتباط برقرار کنند و در نهایت رفتار انحرافی در محل کار انجام دهند (تو⁴ و همکاران، 2022). از سوی دیگر انحراف زمانی رخ می دهد که فروشنده به طور هدفمند هر رفتار داوطلبانه ای را انجام دهد که هنجارهای سازمانی را نقض می کند و با انجام این کار، رفاه مشتریان خود را تهدید می کند (شوپکر⁵ و همکاران، 2022). رفتار انحرافی فروشنده ممکن است طیف وسیعی از رفتار های غیر قابل قبول را شامل شود که عبارتند از: رفتارهای غیر مشتری مدار یا فروش محصولات و یا خدماتی است که مشتریان به آنها نیاز ندارند (سریکی⁶ و همکاران، 2020). دروغ گفتن در مورد محصولات و قیمت های رقابتی، اظهارات نادرست یا تایید نشده در مورد مزایای محصول، همراه کردن یا گنج کردن خریداران بالقوه، پنهان کردن پیامدهای منفی طرح های پیشنهادی، تحریف حقایق، سوءاستفاده از مصرف کنندگان آسیب پذیر یا ناآگاه و مخفی کردن تبلیغات یا هزینه بیش از حد خریداران؛ همچنین گزارش نشان می دهد که 74 درصد از فروشندگان نیاز های مشتریان خود را نادیده می گیرند، 49 درصد به مشتریان در حین تماس دروغ می گویند، 34 درصد وعده های دروغین به مشتریان می دهند و 22 درصد سعی می کنند محصولاتی را بفروشند که مشتریان به آن ها نیاز ندارند (لینگدوه⁷ و همکاران، 2023).

زیرآب زنی

زیر آب زنی به معنای حمله به شخص یا اشخاص به صورت ناعادلانه یا اقدامی برای هتک حرمت افراد، تضعیف جایگاه اجتماعی دیگران و تلاش برای پایین کشیدن افراد با توسل به شیوه های غیر اخلاقی می باشد؛ زیرآب زنی با هدف کوشش برای آسیب رساندن به اشخاص انجام می گیرد (شول و همکاران، 1398). تعریف دیگر زیر آب زنی، در فرهنگ لغت به عنوان قصد بی اعتبار کردن از راه های پنهان مانند: اتهام، کنایه و راه های مشابه تعریف شده است. رفتار زیرآب زنی در جوامعی زیاد است که علیرغم اشکال در جریان جامعه پذیری افراد، ویژگی های تقویت کننده روانی و فردی، محدودیت منابع و امکانات یا توزیع نابرابرانه منابع وجود دارد (موفق و همکاران، 1403). مالون⁸ و هایث⁹ (2012) ده انگیزه زیرآب زنی سازمانی را شناسایی کرده اند که عبارتند از: 1 پیشرفت خود: آن ها می خواهند شغل یا امور مالی خود را پیش ببرند. 2 مبارزه با قدرت: آن ها می خواهند کنترل دیگران را به دست آورند. 3 نقص شخصیت: آن ها می خواهند نقاط ضعف خود را پنهان

¹ Othman

² Grays

³ Ahmadialvar

⁴ Tu

⁵ Schwepker

⁶ Seriki

⁷ Lyngdoh

⁸ Malon

⁹ Hayes

کنند. 4 مدیریت تاثیرگذاری: آن‌ها می‌خواهند خوب به نظر برسند. 5 مورد تهدید قرار گرفتن: احساس ناامنی می‌کنند. 6 حسادت: به فردی حسادت می‌کنند. 7 می‌خواهند از کسی انتقام بگیرند. 8 مورد استثمار قرار می‌گیرند: دیگران از آن‌ها سوءاستفاده کرده‌اند. 9 تعصب: آن‌ها به دلیل نژاد، جنسیت و سن تعصب دارند. 10 اجتناب از کار: آن‌ها می‌خواهند از انجام دادن اجتناب کنند (عظیم¹ و حاکم‌زاده²، 2022). همچنین علل زیرآب زنی را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد که شامل: عوامل فردی مانند (حسادت، کینه توزی، عقده‌ها و حقارت‌های درونی، منفعت طلبی، خودخواهی بالا)، عوامل سازمانی مانند (نبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق، نابرابری در سازمان، امنیت شغلی کم، منافع حزبی و گروهی) و عوامل مدیریتی (مدیران دهن بین وسط‌ی نگر، رفتار نسنجیده و تبعیض آمیز مدیر، حمایت و همراهی مدیر با افراد زیرآب زن) اشاره نمود (شیبیک و ناستی‌زایی، 1402).

پیشینه تجربی

با بررسی پیشینه پژوهش مشخص شد که تکنیک‌های زیرآب‌زنی از چگونگی آشکار شدن فرآیندهای صمیمیت دیجیتال غیرقابل پیش‌بینی و زیرآب‌زنی مجازی را هنگامی که سوژه‌های سیاسی جانبداری از حقوق زنان که در اصلاح فمینیستی نامیده می‌شود، توسط گروه‌های مخالف برخط اصطلاحاً آنالاین مورد سوء استفاده قرار می‌گیرند، به عینه قابل مشاهده است. انتشار تأثیرات و تبدیل سوژه‌های سیاسی فمینیستی به بدنه‌های نفرت/ارزش، زمینه‌های عاطفی ارتباطات سیاسی در نیجریه را که توسط طیفی از بازیگران، از جمله فعالان، تأثیرگذاران، شهروندان و کاربران قدرت مرکزی در اختیار دارند، روشن می‌کند (فانی او³، 2024). تکنیک‌های زیرآب زنی سازمانی در هشت تکنیک کلی خلاصه می‌شوند که هر کدام از این تکنیک‌ها شامل چند تکنیک فرعی است. این هشت تکنیک شامل: 1) تخریب ساده برگرفته از بیان ضعف‌های فرد، 2) تخریب ترکیبی به معنای بیان واقعیت همراه با دروغ، 3) تخریب دوطرفه: دونفر رو با هم دشمن می‌کنند، 4) دفاع بد که با پاداش نابجا همراه است، 5) مانع عملکرد: به منظور دریغ کردن منابع و اطلاعات مورد نیاز فرد، 6) به دام انداختن: سوء استفاده از اطلاعات محرمانه فرد، 7) فشار بر روی نقطه داغ: تاکید بر حساسیت‌های مدیران در سازمان، 8) مسلسل به معنای تکرار ضعف‌های فرد است. برخی از این تکنیک‌ها بیشتر از سایر موارد بکار گرفته می‌شود در حین حال برخی از این تکنیک‌ها بسیار پیچیده هستند. همچنین عنوان کردند که رفتار زیرآب‌زنی هم در بین آقایان و هم در میان خانم‌ها رخ می‌دهد (حیدری عظیم و حاکم‌زاده، 2022). همچنین مشخص شد که مدیرانی با شخصیت‌های تاریک از قبیل "خودشیفتگی، خودخواهی اصطلاحاً ماکیاولیسم و ضد جامعه‌گرا اصطلاحاً ضد سوسیالیسم" بر اساس تمرکز بر منافع شخصی در سازمان‌ها بیشتر به رفتارهای زیرآب زنی روی می‌آورند (شیبیک و نستیزایی، 2022). علاوه بر آن مشخص شد که تصمیمات سازمانی، مدیریتی، عوامل محیطی و فردی، چهار دلیل اصلی که منجر به رفتار زیرآب‌زنی در سازمان‌های دولتی هستند. در واقع پیشایندهای زیرآب‌زنی سازمانی شامل عوامل محیطی و سازمانی است. زیرمجموعه عوامل محیطی علل فرهنگی-اجتماعی و ریشه‌های خانوادگی است. عوامل مربوط به سازمان از قبیل: کمبود موقعیت‌های سازمانی، ناکارآمدی سیستم ارزیابی عملکرد، ناکارایی سیستم جبران خدمت، سیاست‌های جذب و استخدام نامناسب، عدم شایسته سالاری و قواعد سیاسی. همچنین پسایندهای زیرآب‌زنی سازمانی شامل پیامدهای شخصی و سازمانی است. پیامدهای شخصی مانند: ازدست رفتن انگیزه و روحیه فرد، میل به ترک شغل و افزایش فشار روانی هستند و پیامدهای سازمانی که شامل: کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان، تکثیر رفتارهای زیرآب‌زنی در سازمان و از بین رفتن اعتماد بین فردی می‌شوند (شول و همکاران، 1398). سه دسته عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی، انواع علل زیرآب‌زنی در سازمان را شکل می‌دهند. عوامل فردی از جمله: حسادت، کینه توزی، ضدجامعه‌گرا و به اصطلاح ماکیاولیسم بالا، نداشتن اعتماد به نفس کافی، منفعت طلبی، عقده‌ها و حقارت‌های درونی و عدم وجود توانایی و شایستگی لازم در فرد است. عوامل مدیریتی شامل: مدیران دهن‌بین و سطحی‌نگر، حمایت و همراهی مدیر با افراد زیرآب‌زن، رفتار نسنجیده و تبعیض آمیز مدیر، نداشتن کانال‌های ارتباطی علمی و فنی برای دریافت اطلاعات، آشنایی کم مدیران تازه‌وارد با افراد سازمان اعتماد بیش از حد مدیر به افراد زیرآب‌زن، آگاهی کم مدیر از شایستگی‌های کارکنان و درنهایت عوامل سازمانی مانند: عدم شایسته سالاری در سازمان، نبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاقیات، منافع حزبی و گروهی، ضعف در آموزش رفتارهای

¹ Azim

² Hakemzadeh

³ Faniyi, O

سازمانی مناسب، عدم وجود قوانین و مقررات برای رعایت اصول اخلاقی در سازمان، امنیت شغلی کم، ارتباط نامناسب و ضعیف بین کارکنان با یکدیگر، احساس بی عدالتی و نابرابری و همچنین غنی و چالشی نبودن شغل را بیان می کنند (اسلامی و همکاران، 1397).

مرور پیشینه مطالعاتی مرتبط با رفتارهای انحرافی چون زیرآب زنی در محل کار نشان می دهد که شناسایی عوامل موثر بر بروز این نوع رفتارها در سازمان یک موضوع ضروری در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی می باشد. تحقیقات گذشته متمرکز بر جنبه های کلی این نوع رفتارها همچون عوامل مدیریتی، عوامل محیطی، سازمانی و فردی پرداخته اند. بروز رفتارهای انحرافی مانند زیرآب زنی در سازمان ها باعث از بین بردن انگیزه افراد بویژه نیروی فروش سازمان ها می شود. با این وجود تحقیقات بسیار کمی درخصوص این رفتارها انجام شده است و هیچ پژوهشی، این سؤال اساسی که چه عواملی باعث زیرآب زنی فروشندگان در واحد فروش می شود را بررسی نکرده است و محققان به طور خاص به علل رفتار زیرآب زنی فروشندگان در واحد فروش توجهی نکرده اند. در این پژوهش برای رفع نواقص تحقیقات گذشته، با رویکردی کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون به شناسایی عوامل مؤثر بر زیرآب زنی فروشندگان در واحد فروش پرداخته شد تا بتواند کمکی به ارتقاء واحد فروش کند.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش تحقیق، جز پژوهش های کیفی، از نظر رویکرد، اکتشافی، از نظر پارادایم، تفسیرگرایی و از نظرهدف، جز پژوهش های کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش، 13 نفر از فروشندگان و مدیران فروش شرکت های کوچک و متوسط پخش مواد غذایی با بیش از 8 سال سابقه ی کاری مرتبط را دارا می باشند که زیرآب زنی در واحد فروش را تجربه کرده اند و سابقه فروشندگی را داشته اند. برای انتخاب مشارکت کنندگان در پژوهش از راهبرد گلوله برفی استفاده شده است و با پیروی از قانون اشباع نظری با 13 فروشندگان واحد فروش مصاحبه انجام شد. و حجم نمونه 13 نفر مشخص شد. گردآوری داده ها در این تحقیق در دو مرحله انجام شده است؛ ابتدا گردآوری داده ها از مطالعات کتابخانه ای شروع شد و پس از آن ابزار گردآوری داده ها در مرحله میدانی، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته است. برای تجزیه تحلیل داده های پژوهش حاضر از روش تحلیل تم و از راهبرد براون و کلارک استفاده شده است. برای سنجش روایی مصاحبه ها و برای حفظ اصول اخلاقی در این پژوهش، در گام نخست به مشارکت کنندگان حاضر در پژوهش شرح کاملی در مورد اهمیت، فواید و اهداف کلی پژوهش و همچنین ماهیت داوطلبانه بودن شرکت در پژوهش توضیحات کاملی توسط پژوهشگر ارائه شد و به آن ها اطمینان خاطر داده شد که در فرایند تحلیل، سوء برداشتی از گفته های آنان نمی شود و همچنین اطلاعات آن ها محرمانه می ماند. در گام های بعدی از مصاحبه شونده ها اجازه ضبط مکالمات آن ها در طول مصاحبه گرفته شد و اطلاعات به دست آمده، از مصاحبه ها به صورت مکتوب درآمد و از اطلاعات به دست آمده کدها استخراج شد و در پایان مضامین تشکیل شده برای سنجش روایی به مشارکت کنندگان برگشت داده شد تا میزان تطابق نتایج با سخنان شان را بررسی کنند. همه مصاحبه شونده ها بیان نمودند که مضامین صورت گرفته مطابق با گفته های آن ها است. برای سنجش پایایی پژوهش حاضر، از روش باز آزمون دو کدگذار استفاده شده است. بدین معنا که پژوهشگر به همراه همکاران پژوهش، مصاحبه ها را کدگذاری نموده اند و در صد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص و معیار پایایی تحلیل بکار رفته محاسبه گردید. در نتیجه پایایی بین کدگذاران با استفاده از فرمول برابر 92 درصد است. باتوجه به اینکه پایایی پژوهش حاضر بیشتر از 65 درصد است؛ قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تایید است.

$$\text{درصدتوافقات} = \frac{2 \times \text{تعدادتوافقات}}{\text{کدها کل تعداد}} \times 100$$

جدول 1. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	شغل	مدت سابقه
1	آقا	42	دیپلم	مدیر فروش	20
2	خانم	43	کارشناسی	کارشناس فروش	13

30	مدیر فروش	کارشناسی	62	آقا	3
20	کارشناس فروش	فوق دیپلم	53	خانم	4
18	مدیر فروش	کارشناسی	49	آقا	5
30	کارشناس فروش	کارشناسی	52	آقا	6
20	کارشناس فروش	فوق دیپلم	50	آقا	7
10	مشاور فروش	دکتری	42	آقا	8
25	مدیر فروش	کارشناسی ارشد	45	آقا	9
10	کارشناس فروش	کارشناسی ارشد	32	خانم	10
12	سرپرست فروش	کارشناسی ارشد	35	آقا	11
9	کارشناس فروش	دکتری	38	آقا	12
8	کارشناس فروش	کارشناسی	29	خانم	13

همان طور که جدول 2 نشان می دهد میانگین سنی فروشندگان 44 سال، میانگین مدت سابقه کاری آن ها 17 سال و 8 ماه است.

یافته های پژوهش

تحلیل مضمون از راهبردهای مهم پژوهش های کیفی به شمار می آید. برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده در م صاحبه در پژوهش حاضر، روش تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفته است. در پژوهش های کیفی، تحلیل مضمون شامل: شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنا و بیان یافته های استخراج شده به عنوان مضمون یا تم است (براون و کلارک¹، 2006). برای تجزیه و تحلیل داده های پژوهش حاضر، از روش شش گامی براون و کلارک² که شامل (1. آشنایی با داده ها. 2. استخراج کدهای اولیه از محتوای مصاحبه های انجام شده. 3. استخراج مضامین و الگوها از کدهای اولیه. 4. شکل گیری مضامین سازنده. 5. شکل گیری مضامین فراگیر. 6. تهیه گزارش پژوهش) استفاده شده است. در گام نخست، پژوهشگر بعد از آشنایی با داده های پژوهش، اقدام به جدا سازی گزاره های معنادار می کند؛ به طوری که هر گزاره معنادار بیانگر کد مخصوص به خود است.

جدول 2. نمونه کد گذاری

ردیف	گزاره های معنادار	کد
1	مدیران فروش به شایعات فروشندگان دامن میزنند.	بهادادن مدیران به شایعات
2	تبعیض مدیران بین نیروی خودی و غیر خودی فروشندگان در واحد فروش	تبعیض بین نیروی خودی و غیر خودی
3	رشوه گرفتن بسیار در واحد فروش باعث زیرآب زنی بین فروشندگان می شود	رشوه خوری شدید فروشندگان
4	حسادت بیش از اندازه بین فروشندگان به زیبایی همکار	حسادت به زیبایی همکار
5	فروشندگان و انبارداران با یکدیگر تبانی می کنند	تبانی های فروشندگان و انبار
6	عدم شیوه های تنبیه مناسب برای جلوگیری از زیرآب زنی فروشندگان در محیط های کاری	نبود تنبیه مناسب برای فروشندگان زیرآب زن
7	عقب انداختن مکرر کارهای محوله به فروشندگان باعث بروز و تشدید رفتار زیرآب زنی می شود	به تعویق انداختن کارهای محوله
8	نبود نظارت های دوره ای و اصلاح در واحد فروش باعث بروز رفتار زیرآب زنی می شود.	عدم نظارت های دوره ای و اصلاح

در گام چهارم (شکل گیری مضامین سازمان دهنده پژوهش): ترکیب کدهای استخراجی در قالب های بالقوه، بدان معنا که پژوهشگر تحلیل کدهای خود را شروع نموده و در نظر می گیرد که چگونه کدهای مختلف می توانند برای ایجاد یک تم کلی با یکدیگر ترکیب شوند. در نتیجه در پژوهش حاضر 34 مضمون سازمان دهنده تشکیل شد که عبارتند از: ارتباطات ناکارآمد غیررسمی مدیر فروش، ضعف در برقراری ارتباط با فروشندگان، ضعف در تعهد حرفه ای مدیر فروش، تجربه ناکافی مدیر فروش، توانایی حل مسئله ضعیف مدیر فروش، رفتارهای تبعیض آمیز

¹ Braun & Clarke

² Braun & Clarke

مدیر فروش، بده بستان‌های زیاد بین فروشندگان، تیم سازی ضعیف، وجود تارگت‌های غیرواقع بینانه، توزیع نامناسب سبد محصول بین فروشندگان، بی‌عدالتی در تقسیم کار، ضعف در کنترل کاری فروشندگان، ضعف در کنترل رفتاری فروشندگان، اصلاحات ضعیف باگ‌های فرایند فروش، سیستم پورسانت دهی غیر شفاف، پرداخت حقوق ناعادلانه، توزیع غیرمنصفانه پاداش‌های سازمانی، تهاجمی بودن فروشندگان، شخصیت رقابت طلب فروشندگان، شخصیت خودشیترین فروشندگان، اعتقادات ضعیف فروشندگان، کینه‌ورزی فروشندگان، عدم پایبندی به اخلاق کاری، مسیولیت‌پذیری کم فروشندگان، طمع ورزی نیروی فروش، ترس از به خطر افتادن منافع فروشندگان، تشویق خانواده به رفتار زیرآب زنی، طمع ورزی خانواده، خود شیفتگی فروشندگان، کمبود عزت نفس، جبران کمبود جلب توجه، حسادت همکاران نسبت به زیبایی فروشندگان، حسادت به قابلیت‌های شخصی همکاران، حسادت به سمت شغلی مدیران. در گام پنجم (شکل‌گیری مضامین فراگیر): به معرفی و تبیین مضامین اصلی تحقیق پرداخته؛ بدان معنا که تمام تم‌ها و مضامین سازمان-دهنده‌ای که همپوشانی با یکدیگر را دارند در یک دسته و گروه قرار می‌گیرند و برچسب کلی تحت نام (مضامین فراگیر) برای نامگذاری آن‌ها استفاده می‌شود. جدول 4. مضامین فراگیر پژوهش را نشان می‌دهد. بر این اساس، 12 مضمون فراگیر شناسایی شد که عبارتند از: مهارت‌های ارتباطاتی ضعیف مدیر فروش، شایستگی‌های ضعیف مدیرفروش، مدیریت ضعیف گروه‌های غیررسمی در سازمان، بی‌عدالتی برنامه ریزی فروش، کنترل ضعیف در واحد فروش، ضعف در سیستم جبران خدمت، خصیصه شخصیتی فروشندگان، ضعف در اخلاق مداری فروشندگان، منفعت طلبی فردی فروشندگان، تربیت نامناسب خانواده، جبران عقده‌های درونی فروشندگان، حسادت بین فروشندگان) است.

جدول 3. مضامین فراگیر

ضعف در کنترل رفتاری فروشندگان، اصلاحات ضعیف باگ‌های فرایند فروش، سیستم پورسانت دهی غیر شفاف، پرداخت حقوق ناعادلانه، توزیع غیرمنصفانه پاداش‌های سازمانی، تهاجمی بودن فروشندگان، شخصیت رقابت طلب فروشندگان، شخصیت خودشیترین فروشندگان، اعتقادات ضعیف فروشندگان، کینه‌ورزی فروشندگان، عدم پایبندی به اخلاق کاری، مسیولیت‌پذیری کم فروشندگان، طمع ورزی نیروی فروش، ترس از به خطر افتادن منافع فروشندگان، تشویق خانواده به رفتار زیرآب زنی، طمع ورزی خانواده، خود شیفتگی فروشندگان، کمبود عزت نفس، جبران کمبود جلب توجه، حسادت همکاران نسبت به زیبایی فروشندگان، حسادت به قابلیت‌های شخصی همکاران، حسادت به سمت شغلی مدیران. در گام پنجم (شکل‌گیری مضامین فراگیر): به معرفی و تبیین مضامین اصلی تحقیق پرداخته؛ بدان معنا که تمام تم‌ها و مضامین سازمان-دهنده‌ای که همپوشانی با یکدیگر را دارند در یک دسته و گروه قرار می‌گیرند و برچسب کلی تحت نام (مضامین فراگیر) برای نامگذاری آن‌ها استفاده می‌شود. جدول 4. مضامین فراگیر پژوهش را نشان می‌دهد. بر این اساس، 12 مضمون فراگیر شناسایی شد که عبارتند از: مهارت‌های ارتباطاتی ضعیف مدیر فروش، شایستگی‌های ضعیف مدیرفروش، مدیریت ضعیف گروه‌های غیررسمی در سازمان، بی‌عدالتی برنامه ریزی فروش، کنترل ضعیف در واحد فروش، ضعف در سیستم جبران خدمت، خصیصه شخصیتی فروشندگان، ضعف در اخلاق مداری فروشندگان، منفعت طلبی فردی فروشندگان، تربیت نامناسب خانواده، جبران عقده‌های درونی فروشندگان، حسادت بین فروشندگان) است.

جدول 3. مضامین فراگیر

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش کیفی باهدف، شناسایی عوامل موثر بر زیر آب زنی فروشندگان در واحد فروش با استفاده از روش تحلیل تم و از راهبرد براون و کلارک¹ انجام شده است. تحلیل مصاحبه‌ها منجر به شناسایی دوازده مقوله فراگیر شد که در سه دسته کلی تقسیم بندی شدند که

¹Braun & Clarke

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	کد فرعی
مهارت‌های ارتباطاتی ضعیف مدیر فروش	ارتباطات ناکارآمد غیررسمی مدیر فروش	بهادادن مدیر فروش به شایعات
		دهن بینی مدیران فروش
		خبر چینی مدیر فروش
	ضعف در برقراری ارتباط با فروشنده	ضعف در مهارت کلامی
		شنود ضعیف
		همدلی ضعیف مدیر فروش
شایستگی‌های ضعیف مدیرفروش	ضعف در تعهد حرفه‌ای مدیر فروش	مسئولیت پذیری پایین مدیر فروش
		کم دقتی مدیر فروش نسبت به مسائل
		پای بندی ضعیف به اخلاق حرفه
	تجربه ناکافی مدیر فروش	مدیر فروش کم تجربه
		خبره نبودن مدیر فروش
		رفتارهای بچه‌گانه مدیر فروش
مدیریت ضعیف گروه‌های غیررسمی در سازمان	توانایی حل مسئله ضعیف مدیر فروش	عجول بودن در تصمیم‌گیری
		عدم تصمیم‌گیری به موقع
		سطحی‌نگری در برخورد با مسائل
	رفتارهای تبعیض‌آمیز مدیر فروش	تبعیض بین نیروی خود و غیر خودی
		فامیل بازی
		تبعیض‌های جنسیتی در بین فروشندگان
بی عدالتی برنامه ریزی فروش	بده بستان‌های زیاد بین فروشندگان	تبان‌های فروشنده و انبار
		تبان‌های فروشنده و مالی
		رشوه‌خواری شدید فروشندگان
	تیم سازی ضعیف	استفاده زیاد از فروشندگان قدیمی کم استعداد
		به کارگیری کم فروشندگان با استعداد
		وجود تارگت‌های فروش دست نیافتنی
بی عدالتی در تقسیم کار	وجود تارگت‌های غیرواقع بینانه	وجود تارگت‌های بی‌پایه و اساس
		توزیع نامناسب سبد محصول بین فروشندگان
		تنوع کم سبد محصول
	بی عدالتی در تقسیم کار	توزیع نامناسب محصول تند فروش
		توزیع نامناسب محصول کند فروش
		بی عدالتی در مسیرهای فروشنده
کنترل ضعیف در واحد فروش	ضعف در کنترل کاری فروشنده	بی عدالتی در تقسیم مشتریان ویژه
		ضعف در سیستم کنترل مالی فروشندگان
		ضعف در سیستم کنترلی مسیر فروش
	ضعف در کنترل رفتاری فروشنده	ضعف در سیستم کنترل موجودی کالا
		نبود اراده برای برخورد با زیرآب زنی
		نبود تنبیه مناسب برای فروشندگان زیرآب زن
ضعف در سیستم جبران خدمت	اصلاحات ضعیف باگ‌های فرایند فروش	عدم برخورد جدی با فروشندگان زیرآب زن
		فرصت نداشتن مدیر فروش جهت اصلاح فرایندها
		نظارت سلیقه‌ای بر عملکرد فروشندگان
	سیستم پورسانت دهی غیر شفاف	عدم نظارت‌های دوره‌ای و اصلاح
		جریمه‌های غیرشفاف در پورسانت دهی
		ارفاق سلیقه‌ای در پرداخت پورسانت
توزیع غیرمنصفانه پاداش‌های سازمانی	پرداخت حقوق ناعادلانه	نابرابری در دریافت پورسانت
		نبود رویه مشخص در پرداخت‌های ماهانه
		ناعدالتی در زمان پرداخت‌های ماهانه
	توزیع غیرمنصفانه پاداش‌های سازمانی	سیستم پرداخت به دلخواه مدیر فروش بین فروشندگان
		توزیع غیرمنصفانه بن‌های خرید
		توزیع پاداش‌های غیرمنصفانه

توزیع غیرمنصفانه هدایای سازمانی		
دشمنانه رفتار کردن با همکاران	تهاجمی بودن فروشنده	خصیصه شخصیتی فروشنده
اعتراض مکرر نا به جا نسبت به همکاران		
سرزنش کردن همکاران سر اشتباهات کوچک		
درک نادرست فروشنده از رقابت	شخصیت رقابت طلب فروشنده	
رقابت طلبی فروشنده در محیط نامناسب		
رقابت طلبی ناسالم فروشنده		
تایید کردن زیرآب زنی مدیرفروش	شخصیت خودشیرین فروشنده	
هدیه دادن فروشنده به مدیر فروش		
تعریف و تمجید مدیر فروش		
اعتقاد نداشتن به زشتی غیبت	اعتقادات ضعیف فروشنده	ضعف در اخلاق مداری فروشنده
اعتقاد نداشتن به رزق و روزی حلال		
خیانت در حق همکاران	کینه‌ورزی فروشنده	
شایعه سازی بیهوده در بین همکاران		
اقدامات تلافی‌جویانه خطرناک همکاران		
زیرپا گذاشتن اخلاق حرفه ای فروش	عدم پایبندی به اخلاق کاری	
دسیسه چینی همکاران علیه یکدیگر		
دردسر بیهوده درست کردن برای همکاران		
بداخلی با همکاران در محیط کاری		
تاب آوری پایین در شرایط سخت کاری	مسئولیت پذیری کم فروشنده	
انجام ندادن کارها در زمان مشخص		
به تعویق انداختن کارهای محوله		
تنبلی فروشندگان		
تلاش ناکافی فروشندگان در واحد فروش		
انجام ندادن کارها به صورت کارآمد		
زیادخواهی فروشندگان در واحد فروش	طمع ورزی نیروی فروش	منفعت طلبی فردی فروشنده
میل به پیشرفت از راه تخریب همکار		
تامین نشدن رفاه متصور فروشنده	ترس از به خطر افتادن منافع فروشنده	
نگرانی فروشنده بابت تامین نشدن خواسته‌ها		
سابقه زیرآب زنی در خانواده	تشویق خانواده به رفتار زیرآب زنی	تربیت نامناسب خانواده
بها دادن خانواده به رفتار زیرآب زنی		
خانواده پرتوقع داشتن	طمع ورزی خانواده	
خانواده بلندپرواز داشتن		
داشتن والدین سرزنشگر		
خودخواهی فروشندگان در واحد فروش	خود شیفتگی فروشندگان	جبران عقده‌های درونی فروشنده
نادیده گرفتن حقوق سایر فروشندگان		
غرور بیش از اندازه فروشندگان		
کمبود اعتماد به نفس	کمبود عزت نفس	
نداشتن احساس ارزشمندی		
عدم اعتماد کافی به خود		
تایید کردن تمایلات مدیر فروش	جبران کمبود جلب توجه	
مقصر جلوه دادن دیگران		
خبرچینی بین همکاران		
حسادات به خوش اندامی همکار در واحد فروش	حسادت همکاران نسبت به زیبایی فروشنده	حسادت بین فروشندگان
حسادت به خوشبختی همکار در واحد فروش		
حسادت به زیبایی همکار در واحد فروش		
حسادت به توانمندبودن همکار	حسادت به قابلیت‌های شخصی همکاران	
حسادت به فروش بیشتر		

حسادات به مهارت‌های ارتباطی همکاران	حسادات به سمت شغلی مدیران	
حسادات به تعاملات موثر همکار در واحد فروش		
حسادات به شغل فروش سازمانی		
حسادات به سمت سرپرستی فروش		
حسادات به سمت مدیر فروش شرکت		

عبارتند از: عوامل شخصیتی فروشنده (شامل: خصیصه شخصیتی فروشنده، ضعف در اخلاق مداری فروشنده، منفعت طلبی فردی فروشنده، تربیت نامناسب خانواده، جبران عقده‌های درونی فروشنده، حسادت بین فروشندگان) دسته دوم عوامل مدیریتی فروش (شامل: مهارت‌های ارتباطی ضعیف مدیرفروش، شایستگی‌های ضعیف مدیرفروش، بی‌عدالتی برنامه ریزی فروش، کنترل ضعیف در واحد فروش) دسته سوم عوامل سازمانی (شامل: مدیریت ضعیف گروه‌های غیر رسمی، ضعف در جبران خدمت) است.

عوامل شخصیتی فروشنده که باعث زیرآب زنی در واحد فروش می‌شود.

- در تم خصیصه شخصیتی فروشنده، مشارکت‌کنندگان در پژوهش اذعان داشتند تهاجمی بودن فروشنده باعث ایجاد رفتار زیرآب زنی می‌شود. بدان معنا که دشمنانه رفتار کردن با همکاران، اعتراض مکرر نا به جا نسبت به همکاران، سرزنش کردن همکاران سر اشتباهات کوچک باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می‌شود. علاوه بر آن مشارکت‌کنندگان مدعی شدند که شخصیت رقابت طلب فروشنده از دیگر عوامل زیرآب زنی به شمار می‌آید؛ بدان معنا که درک نادرست فروشنده از رقابت، رقابت طلبی فروشنده در محیط نامناسب و رقابت طلبی ناسالم فروشنده باعث ایجاد رفتار زیرآب زنی می‌شود. همچنین مشارکت‌کنندگان معتقد هستند که شخصیت خودشیرین فروشنده باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی می‌شود؛ بدین معنا که تایید کردن زیرآب زنی مدیرفروش، هدیه دادن فروشنده به مدیر فروش و تعریف و تمجید مدیر فروش باعث بروز رفتار زیرآب زنی می‌شود. حیدری عظیم و حاکم زاده (2022) در پژوهش خود دشمنی با همکاران را عامل بروز زیرآب زنی در سازمان شناسایی کردند. کلایمن و کلیه (2010) در پژوهش خود عامل خودشیرینی با تکنیک‌های مدیریت تصویرسازی را مطرح کردند که با بروز رفتارهایی همچون زیرآب زنی مرتبط هستند. مامفورد و همکاران (2007) بیان کردند که ابزار خشونت در سازمان باعث بروز رفتارهای انحرافی مانند زیرآب زنی می‌شوند.
- در تم ضعف در اخلاق مداری فروشنده، مشارکت‌کنندگان در پژوهش اذعان داشتند اعتقادات ضعیف فروشنده باعث ایجاد رفتار زیرآب زنی می‌شود. بدان معنا که اعتقاد نداشتن به زشتی غیبت و اعتقاد نداشتن به رزق و روزی حلال باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می‌شود. علاوه بر آن مشارکت‌کنندگان مدعی شدند که کینه‌ورزی فروشنده از دیگر عوامل زیرآب زنی به شمار می‌آید؛ بدان معنا که خباثت در حق همکاران، شایعه سازی بیهوده در بین همکاران و اقدامات تلافی جویانه خطرناک همکاران باعث ایجاد رفتار زیرآب زنی می‌شود. همچنین مشارکت‌کنندگان معتقد هستند که عدم پای بندی به اخلاق کاری باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی می‌شود؛ بدین معنا که زیرپا گذاشتن اخلاق حرفه‌ای فروش، دسیسه چینی همکاران علیه یکدیگر، در دسر بیهوده درست کردن برای همکاران و بداخلاقی با همکاران در محیط کاری باعث بروز رفتار زیرآب زنی می‌شود. همچنین مشارکت‌کنندگان معتقد هستند که مسیولیت پذیری کم فروشنده باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی می‌شود؛ بدین معنا که تاب آوری پایین در شرایط سخت کاری، انجام ندادن کارها در زمان مشخص، به تعویق انداختن کارهای محوله، تنبلی فروشندگان، تلاش ناکافی فروشندگان در واحد فروش و انجام ندادن کارها به صورت کارآمد باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی می‌شود. موفق، عابدینی و پور جبلی (1402) در پژوهش خود، عوامل مذهبی که شامل ضعف در اعتقادات دینی می‌شود را عامل موثری بر زیرآب زنی و برچسب زنی افراد شناسایی کردند.

¹ Azim, Hakemzadeh

² Kleinmann & Klehe

³ Mumford, Espejo, Hunter, Bedell-Avers, Eubanks & Connelly

- در تم منفعت طلبی فردی فروشنده، مشارکت کنندگان در پژوهش اذعان داشتند طمع ورزی نیروی فروش باعث ایجاد رفتار زیرآب زنی می شود. بدان معنا که زیادخواهی فروشندگان در واحد فروش و میل به پیشرفت از راه تخریب همکار باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می شود. علاوه بر آن مشارکت کنندگان مدعی شدند که ترس از به خطر افتادن منافع فروشنده از دیگر عوامل زیرآب زنی به شمار می آید؛ بدان معنا که تامین نشدن رفاه متصور فروشنده و نگرانی فروشنده بابت تامین نشدن خواسته ها باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می شود. موفق، عابدینی و پور جبلی (1402) در پژوهش خود، ارتقاء به موقعیت بالاتر، قانع نبودن به داشته های خود و همچنین احساس خطر در مورد منافع شخصی را از علل اجتماعی شاخص های زیرآب زنی افراد بیان کردند.
- در تم تربیت نامناسب خانواده، مشارکت کنندگان در پژوهش اذعان داشتند تشویق خانواده به رفتار زیرآب زنی باعث ایجاد رفتار زیرآب زنی می شود. بدان معنا که سابقه زیرآب زنی در خانواده و بها دادن خانواده به رفتار زیرآب زنی باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می شود. علاوه بر آن مشارکت کنندگان مدعی شدند که طمع ورزی خانواده از دیگر عوامل زیرآب زنی به شمار می آید؛ بدان معنا که خانواده پرتوقع داشتن، خانواده بلندپرواز داشتن و والدین سرزنشگر داشتن باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می شود. موفق، عابدینی و پور جبلی (1402) بیان کردند که نقص در تربیت خانوادگی را زمینه ساز افزایش زیرآب زنی سازمانی است.
- در تم جبران عقده های درونی فروشنده، مشارکت کنندگان در پژوهش اذعان داشتند خود شیفتگی فروشندگان باعث ایجاد رفتار زیرآب زنی می شود. بدان معنا که خودخواهی فروشندگان در واحد فروش، نادیده گرفتن حقوق سایر فروشندگان و غرور بیش از اندازه فروشندگان باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می شود. همچنین مشارکت کنندگان معتقد هستند که کمبود عزت نفس از دیگر عوامل زیرآب زنی به شمار می آید؛ بدان معنا که کمبود اعتماد به نفس، نداشتن احساس ارزشمندی و عدم اعتماد کافی به خود باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می شود. علاوه بر آن مشارکت کنندگان مدعی شدند که جبران کمبود جلب توجه از دیگر عوامل زیرآب زنی به شمار می آید؛ بدان معنا که تایید کردن تمایلات مدیر فروش، مقصر جلوه دادن دیگران و خیرچینی بین همکاران باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می شود. ون فلیت و گریفین (2006) بیان کردند که عوامل فردی از قبیل عقده ها و حقارت های درونی و همچنین نداشتن اعتماد به نفس، عامل بروز زیرآب زنی در سازمان می شوند. موفق، عابدینی و پور جبلی (1402) در پژوهش خود، داشتن عقده حقارت، برتری طلبی، خودکم بینی و نداشتن اعتماد به نفس در فرد زیرآب زن را جزو عوامل روانی و فردی زیرآب زنی معرفی کردند.
- در تم حسادت بین فروشندگان، مشارکت کنندگان در پژوهش اذعان داشتند حسادت همکاران نسبت به زیبایی فروشنده باعث ایجاد رفتار زیرآب زنی می شود. بدان معنا که حسادت به خوش اندامی همکار در واحد فروش، حسادت به خوش تیپی همکار در واحد فروش و حسادت به زیبایی همکار در واحد فروش باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می شود. همچنین مشارکت کنندگان معتقد هستند که حسادت به قابلیت های شخصی همکاران از دیگر عوامل زیرآب زنی به شمار می آید؛ بدان معنا که حسادت به توانمندی همکار، حسادت به فروش بیشتر، حسادت به مهارت های ارتباطی همکاران و حسادت به تعاملات موثر همکار در واحد فروش باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می شود. علاوه بر آن مشارکت کنندگان مدعی هستند که حسادت به سمت شغلی مدیران از دیگر عوامل زیرآب زنی به شمار می آید؛ بدان معنا که حسادت به شغل فروش سازمانی، حسادت به سمت سرپرستی فروش و حسادت به سمت مدیر فروش شرکت باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می شود. مرادی پور و همکاران (2024) در پژوهش خود به تاثیر حسادت بر نیت رفتاری اشاره کردند. دافی و همکاران (2012) نیز در پژوهش خود بیان کردند که حسادت نقش موثری در بروز رفتارهای انحرافی همچون زیرآب زنی دارد. مالون و هیس (2012) حسادت، منفعت طلبی، کینه توزی و انتقام را از عوامل موثر بر زیرآب زنی شناسایی کردند.

عوامل مدیریتی فروش که باعث زیرآب زنی فروشنده در واحد فروش می شود.

¹ Van Fleet & Griffin

² Malone & Hayes

■ در تم فشار مهارت‌های ارتباطاتی ضعیف مدیر فروش، مشارکت‌کنندگان در پژوهش اذعان داشتند که به دلیل ارتباطات ناکارآمد غیررسمی مدیر فروش در واحد فروش به رفتار زیرآب زنی اقدام نموده‌اند. آنان دلایلی مانند بهادادن مدیر فروش به شایعات، دهن بینی مدیران فروش، خبر چینی مدیر فروش با فروشندگان، را علت انجام چنین رفتاری می‌دانند؛ آنان همچنین معتقد هستند که ضعف در برقراری ارتباط مدیر فروش با فروشنده یکی دیگر از عوامل زیرآبی زنی فروشندگان در واحد فروش می‌باشد. آنان شرح دادند که ضعف در مهارت کلامی مدیرفروش، شنود ضعیف مدیرفروش و همدلی ضعیف آن بین فروشندگان در واحد فروش باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی بین فروشندگان می‌شود. ون فلیت و گریفین^۱ (2006) به این نتیجه دست یافتند که ضعف مدیریتی سازمان از قبیل دهن‌بین بودن و سطحی نگری مدیران، نقش بسزایی در رفتارهای مخرب سازمانی مانند زیر آب زنی دارد.

■ در تم فشار شایستگی‌های ضعیف مدیرفروش، مشارکت‌کنندگان در پژوهش اذعان داشتند که ضعف در تعهد حرفه‌ای مدیر فروش باعث ایجاد رفتار زیرآب‌زنی می‌شود. بدان معنا که زمانی که مدیر فروش مسئولیت‌پذیری پایین، کم دقتی نسبت به مسائل و پای‌بندی ضعیف به اخلاق حرفه داشته باشد باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب‌زنی در واحد فروش می‌شود. همچنین مشارکت-کنندگان معتقد هستند که تجربه ناکافی مدیر فروش از علل دیگر رفتار زیرآب‌زنی در سازمان است؛ بدان معنا که کم تجربگی، خبره نبودن و رفتارهای بچه‌گانه مدیر فروش از علل‌های دیگر بروز رفتار مخرب زیرآب‌زنی در سازمان می‌باشد. علاوه برآن توانایی حل مسئله ضعیف مدیر فروش نیز از عوامل مهم در بروز رفتار زیرآب‌زنی می‌باشد؛ بدان معنا که عجل بودن در تصمیم‌گیری، عدم تصمیم‌گیری به موقع و سطحی‌نگری در برخورد با مسائل در واحد فروش باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب‌زنی بین فروشندگان است. حیدری عظیم و حکم زاده (2022) در پژوهش خود به حساسیت‌ها و ضعف مدیرفروش که باعث بروز تقویت رفتاری زیرآب‌زنی فروشنده اشاره کردند. شرد و همکاران^۲ (2013) در پژوهش خود به رفتارهای مخرب مدیران و رهبران سازمان نسبت به کارمندان زیردست که عامل بروز و روند افزایشی رفتارهای مخربی چون زیرآب‌زنی در سطوح مختلف سازمان می‌شود، تاکید کردند.

■ در تم مدیریت بی عدالتی برنامه ریزی فروش، مشارکت‌کنندگان در پژوهش اذعان داشتند که بی عدالتی برنامه ریزی فروش باعث ایجاد رفتار زیرآب‌زنی می‌شود. بدان معنا که وجود تارگت‌های فروش دست نیافتنی و تارگت‌های بی‌پایه و اساس باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می‌شود. همچنین مشارکت‌کنندگان معتقد هستند که توزیع نامناسب سبد محصول بین فروشندگان باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب‌زنی می‌شود؛ بدین منظور که زمانی که تنوع سبد محصول اندک است و همچنین توزیع نامناسبی بین محصولات تند فروش و کند فروش صورت گرفته است. علاوه برآن مشارکت‌کنندگان مدعی شدند که زمانی که بی عدالتی در تقسیم کار صورت می‌گیرد از عوامل دیگر زیرآب‌زنی است؛ زمانی که بی عدالتی در مسیرهای فروشنده و بی عدالتی در تقسیم مشتریان انجام می‌شود باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب‌زنی بین فروشندگان در واحد فروش می‌شود.

■ در تم کنترل ضعیف در واحد فروش، مشارکت‌کنندگان در پژوهش اذعان داشتند که ضعف در کنترل کاری فروشنده باعث ایجاد رفتار زیرآب‌زنی می‌شود. بدان معنا که ضعف در سیستم کنترل مالی فروشندگان، ضعف در سیستم کنترلی مسیر فروش و ضعف در سیستم کنترل موجودی کالا باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می‌شود. همچنین مشارکت‌کنندگان معتقد هستند که ضعف در کنترل رفتاری فروشنده باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب‌زنی می‌شود؛ بدان معنا که نبود اراده برای برخورد با رفتار زیرآب زنی، نبود تنبیه مناسب برای فروشندگان زیرآب زن و عدم برخورد جدی با فروشندگان زیرآب‌زن باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می‌شود. علاوه برآن مشارکت‌کنندگان مدعی شدند که اصلاحات ضعیف باگ‌های فرایند فروش از عوامل دیگر زیرآب‌زنی است؛ بدان معنا که فرصت نداشتن مدیر فروش جهت اصلاح فرایندها، نظارت سلیقه‌ای بر عملکرد فروشندگان و عدم نظارت‌های دوره‌ای و اصلاح آن از عوامل مهم ایجاد زیرآب زنی در سازمان به شمار می‌آید. موفق، عابدینی و پور جلی (1402) در پژوهش خود، بیان کردند که خودکنترلی افراد عامل کاهش‌دهنده در بروز زیرآب‌زنی سازمانی است.

¹ Van Fleet & Griffin

² Sheard, Kakabadse & Kakabadse

عوامل سازمانی که باعث زیرآب زنی فروشندگان در واحد فروش می شود.

- در تم مدیریت ضعیف گروه های غیررسمی در سازمان، مشارکت کنندگان در پژوهش اذعان داشتند که رفتارهای تبعیض آمیز مدیر فروش بین فروشندگان باعث ایجاد رفتار زیرآب زنی می شود. بدان معنا که زمانی که مدیر فروش بین نیروی خود و غیر خودی تبعیض قائل شود، فامیل بازی در واحد فروش راه بیندازد و تبعیض های جنسیتی در بین فروشندگان قائل شود؛ باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می شود. همچنین مشارکت کنندگان معتقد هستند که بده بستان های زیاد بین فروشندگان از دیگر عوامل اثرگذار بر رفتار زیرآب زنی می باشد؛ بدان معنا که زمانی که فروشندگان با انبار و واحدهای مالی تباری زیادی دارند و رشوه خواری و ضدو بندهای شدیدی بین فروشندگان رایج است؛ باعث بروز و تشدید رفتار زیرآب زنی می شود. علاوه بر آن، تیم سازی ضعیف از دیگر عوامل زیرآب زنی است؛ بدان معنا که به کارگیری فروشندگان با استعداد کم می شود و به جای آن از فروشندگان قدیمی کم استعداد استفاده می کنند. اسلامی و همکاران (1397) رفتار نسنجیده و تبعیض آمیز مدیران در سازمان را جزو علل مدیریتی موثر بر رفتار زیرآب زنی شناسایی کردند.
- در تم ضعف در سیستم جبران خدمت، مشارکت کنندگان در پژوهش اذعان داشتند که سیستم پورسانت دهی غیر شفاف باعث ایجاد رفتار زیرآب زنی می شود. بدان معنا که جریمه های غیرشفاف در پورسانت دهی، ارفاق سلیقه ای در پرداخت پورسانت، نابرابری در دریافت پورسانت باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی در واحد فروش می شود. علاوه بر آن مشارکت کنندگان مدعی شدند که پرداخت حقوق ناعادلانه باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی می شود؛ بدان معنا که نبود نبود رویه مشخص در پرداخت های ماهانه، ناعدالتی در زمان پرداخت های ماهانه و سیستم پرداخت به دلخواه مدیر فروش بین فروشندگان از دیگر عوامل مهم زیرآب زنی به شمار می آید. همچنین مشارکت کنندگان معتقد هستند که توزیع غیرمنصفانه پاداش های سازمانی باعث ایجاد و تشدید رفتار زیرآب زنی می شود؛ بدین معنا که زمانی که فروشندگان شاهد توزیع غیرمنصفانه بن های خرید، توزیع پاداش های غیرمنصفانه و توزیع غیرمنصفانه هدایای سازمانی بین فروشندگان باشند؛ رفتار زیرآب زنی شدت می یابد. اسلامی و همکاران (1397) در پژوهش خود، بی عدالتی و نابرابری در سازمان را از عوامل بروز زیرآب زنی سازمانی معرفی کردند.

پیشنهادهای

باتوجه به یافته های پژوهش در راستای عوامل موثر در زیرآب زنی فروشندگان در واحد فروش پیشنهادهایی ارائه می گردد که در راستای جلوگیری از زیرآب زنی است:

1. تقویت مهارت مذاکره و ارتباطات کارکنان واحد فروش، مخصوصا مدیر فروش از بروز بسیاری از سوء رفتارها جلوگیری می کند. از اینرو توصیه می شود که بصورت مستمر این دوره آموزشی در واحد فروش برگزار گردد.
2. در نظر گرفتن مهارت های لازم جهت احراز شغل مدیریت فروش: بسنده نکردن و فریب نخوردن از اتکای صرف به تجربه بالای مدیر فروش در جذب.
3. مدیر فروش بایستی گروه های غیر رسمی در واحد فروش را شناسایی و آنها را مدیریت کند و در مواردی که با اهداف سازمانی در تعارض است در پی تغییر در آن باشد.
4. مدیران باید تارگت فروشندگان را عادلانه در نظر بگیرند و حتما در جلسات توجیهی همراهی سرپرستان با تارگت ها را داشته باشند زیرا تارگت ناعادلانه ریشه ی بسیاری از مفاسد در واحد فروش است.

5. مدیران بایستی به این نکته بیشتر توجه کنند که فروشندگان هم همچون سایر کارکنان در پی این هستند که از نظر ذهنی نسبت به آنچه دریافت می کنند تلاش کنند از اینرو پرداخت حقوق رقابتی و منصفانه توصیه می گردد.
6. مدیران گاهی ویژگی های شخصیتی منفی فروشندگان را به دلیل نیاز به فروشنده در نظر نمی گیرند اما این رویه در کوتاه مدت منجر به انتقال ویژگی های منفی به فروشندگان سالم می شود از اینرو مدیران باید برای جذب و حفظ فروشندگان سالم متمایز برنامه ریزی ویژه ای داشته باشند.
7. تقویت و بهبود استفاده از فناوری های نوین ارتباطی جهت شفافیت بین واحد فروش و سایر واحدها مخصوصا واحدهای انبار و مالی.
8. مدیر خود نباید اهل شنیدن شایعات باشد و بایستی برخورد جدی با پرسنل و همکاران زیرآب زن داشته باشد.
9. آموزش تیم سازی موثر به مدیران فروش جهت کاهش زد و بندهای غیررسمی فروشندگان با هم و با سایر واحدها.

منابع

- 1) اسلامی، رحیم نیا، فریبرز، مرتضوی، & خوراکیان. (2018). علل رفتار زیرآب زنی در سازمان های بخش دولتی. فرآیند مدیریت و توسعه، 105(32)، 49-83.
- 2) شرفی، وحید؛ معینی، حسین و زراعتکار، الهه (1402). تاثیر بازاریابی گوشه ای بر عملکرد فروش: نقش میانجی صمیمیت مشتریان. فصلنامه علمی مدیریت تبلیغات و فروش، 4(3)، 258-275.
- 3) شول، حسین؛ دامغانیان، حسین؛ رستگار، عباسعلی؛ دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل. (1398). پیشایندها و پسایندهای زیرآب زنی سازمانی در سازمان های دولتی: پژوهش کیفی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، 8(3)، 39-74.
- 4) شیبیک، محمد؛ ناستیازی، ناصر. (1402). اثر شخصیت تاریک مدیران مدارس بر زیرآب زنی با میانجیگری منفعت طلبی شخصی. دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، 14(6)، 34-46.
- 5) موفق، فرشاد؛ عابدینی، صمد؛ پورجلی، ربابه. (1402). متهمان بیگانه: مطالعه دلفی در مورد علل برچسب زنی در استان اردبیل. تغییرات اجتماعی-فرهنگی.

References

- 6) Ahmadi Alvar, Z., Feiz, D., & Modarresi, M. (2023). The meta-analysis of organisational deviant behaviours research: past, present, and future. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3436-3478.
- 7) Azim, D. H. Hakemzadeh, S. L. (2022). Organizational Backstabbing Techniques. *International Transaction, Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 13(1), 1-10.
- 8) Brock Baskin, M., Gruys, M. L., Winterberg, C. A., & Clinton, M. S. (2021). Monkey see, monkey do, monkey tell? Exploring the relationship between counterproductive work behavior engagement and the likelihood of reporting others. *Ethics & Behavior*, 31(7), 516-543.
- 9) Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- 10) Dadaboyev, S. M. U., Choi, S., & Paek, S. (2022). Why do good soldiers in good organizations behave wrongly? The vicarious licensing effect of perceived corporate social responsibility. *Baltic Journal of Management*, 17(5), 722-737.

- 11) Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of management Journal*, 55(3), 643-666.
- 12) Eliyana, A., & Sridadi, A. (2020). Workplace spirituality and job satisfaction toward job performance: The mediation role of workplace deviant behavior and workplace passion. *Management Science Letters*, 10(11), 2507-2520.
- 13) Fan, J., Zhang, M., Wei, X., Gursoy, D., & Zhang, X. (2021). The bright side of work-related deviant behavior for hotel employees themselves: Impacts on recovery level and work engagement. *Tourism Management*, 87, 104375.
- 14) Faniyi, O. (2024). Unpredictable digital intimacies and virtual backstabbing: the feminist coalition's political effect in Nigeria. *Communication, Culture & Critique*, 17(2), 137-145.
- 15) Forkmann, S., Webb, J., Henneberg, S. C., & Scheer, L. K. (2022). Boundary spanner corruption: a potential dark side of multi-level trust in marketing relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(5), 889-914.
- 16) Hai, D. M. (2023). Sales Performance assessment: A theoretical overview. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 3(6), 1274-1281.
- 17) Kleinmann, M. & Klehe, U. C. (2010). Selling Oneself: Construct and Criterion- Related Validity of Impression Management in Structured Interviews. *Human Performance*, 24(1), pp. 29-46.
- 18) Lyngdoh, T., Chefor, E., & Lussier, B. (2023). Exploring the influence of supervisor and family work support on salespeople's engagement and unethical behaviors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(9), 1880-1898.
- 19) Mahmood, F., Qadeer, F., Abbas, Z., Muhammadi, Hussain, I., Saleem, M., ... & Aman, J. (2020). Corporate social responsibility and employees' negative behaviors under abusive supervision: A multilevel insight. *Sustainability*, 12(7), 2647.
- 20) Malone, P., & Hayes, J. (2012). Backstabbing in organizations: Employees' perceptions of incidents, motives, and communicative responses. *Communication Studies*, 63(2), 194-219.
- 21) Moradipour, S., Salehzadeh, R., Soleimani, S., & Akbari, M. (2024). The Double-Edged Sword of Jealousy: The Intentions Toward the Brand and Rival Customer. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 18(1), 55-70.
- 22) Munoz, L., & Mallin, M. (2018). Unethical sales behavior neutralization: the impact of salesperson role variables and moderating effects of role relationship orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), 62-79.
- 23) 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.
- 24) Mouvafagh, F., Abedini, S., Porjabali, R. (2024). Alien defendants: Delphi study on flooding in Ardabil province. *Socio-cultural changes*. (in Persian)
- 25) Othman, A. K., Maulud, F. S. F., Rahman, M. K. B. A., & Isa, M. F. M. (2022). Factors contributing to employee workplace deviant behaviors in public sector organizationsem. *Reserach in Economics and Management Sciences*, 11(1).

- 26) Shool, H., Damghanian, H., Rastgar, A., Danaee fard, H., Azar, A. (2019). Provide Pattern for Antecedents *Management* .Synthesis Method-of Employees Deviant Behaviors in Organizations by Using Meta *Researches*, 12(44), 5-30. (In Persian)
- 27) Schwepker Jr, C. H., & Good, M. C. (2022). Salesperson grit: Reducing unethical behavior and job stress. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(9), 1887-1902.
- 28) Sharafi, V., Moeini, H., Zeraatkar, E. (2023). The effect of niche marketing on sales performance: The mediating role of customer intimacy. *Quarterly Journal of Advertising and sales management*, 4(3), 258-275. (in Persian)
- 29) Sheard, A. G.; Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2013). Destructive Behaviors and Leadership: The Source of the Form of Functional to Dysfunctional Workplace? *International Journal of Social Science Studies*, 1(1), pp. 73-89.
- 30) Sheybak, M., Nastiezaie, N. (2023).The effect of dark personality of scholl Of principals on backstabbing interest-through mediation of self. *Journal of New Approaches in Educational Adminstration*, 14 (6),34-46.(In Persian)
- 31) Seriki, O. K., Nath, P., Ingene, C. A., & Evans, K. R. (2020). How complexity impacts salesperson counterproductive behavior: The mediating role of moral disengagement. *Journal of Business Research*, 107, 324-335.
- 32) Thomas, B. J., & Harris, S. (2021). A new, established approach to managing misbehavior: system justification theory. *Personnel Review*, 50(7/8), 1582-1598.
- 33) Tu, Y. T., Sulistiawan, J., Ekowati, D., & Rizaldy, H. (2022). Work-family conflict and salespeople deviant behavior: the mediating role of job stress. *Heliyon*, 8(10).
- 34) 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), pp. 698-708.
- 35) Wilmore, T. (2021). COGNITIONS ASSOCIATED WITH ORGANIZATIONAL DEVIANT BEHAVIORS. *Organizations Behaving Badly: Destructive Behavior and Corrective Responses*, 109.
- 36) Yeşiltaş, M., & Gürlek, M. (2020). Understanding the nature of deviant workplace behaviors. In *Organizational behavior challenges in the tourism industry*, pp. 305-326. IGI Globa.
- 37) Zahid, A., & Nauman, S. (2024). Does workplace incivility spur deviant behaviors: roles of interpersonal *Personnel Review* .conflict and organizational climate, 53(1), 247-265.