



Development of Organizational Sainte Alliance Model: Grounded Theory Approach

Azadeh Shahbeiki¹, Mohammad Mohammadi^{*1}, Nour Mohammad Yaghoubi², Hossein Hakimpour¹

1. Department of Management, Bi.C., Islamic Azad University, Birjand, Iran

2. Department of Management, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:
Research Article

How to cite this article:

Shahbeiki, A., Mohammadi*, M., Yaghoubi, N., & Hakimpour, H. (2026). Development of Organizational Sainte Alliance Model: Grounded Theory Approach. Transformational Human Resources Quarterly, 5(17), 58-90.

Publisher:
Rafsanjan Islamic Azad University

Background and purpose: Among the challenges facing the Iranian administrative system are politicization, the undue influence of personal viewpoints, and the prioritization of individual interests over organizational objectives. Consequently, identifying managerial vices and dysfunctions is of paramount importance. Organizational Sainte Alliance, defined as a collection of destructive and negative behaviors, is considered a significant managerial ill. The purpose of this research is to develop a model for organizational Sainte Alliance.

Research method: his study employs a qualitative approach based on the Grounded Theory methodology. Data were collected through semi-structured interviews with 15 selected academic experts and managers. The proposed model was developed using MAXQDA software. To ensure reliability, intra-coder agreement was assessed by calculating the percentage of agreement between two coders.

Findings: Through a three-phase coding process, data analysis yielded 16 axial codes, 43 open codes, and 219 initial codes or concepts. These were structured into a paradigmatic model that includes: causal conditions (personal deficiencies, deficiencies in ethical values, and functional deficiencies), a core phenomenon (behavioral aspect, functional aspect, and attitudinal aspect), strategies (behavioral, managerial, and structural), contextual conditions (characteristics of the administrative system and social system), intervening conditions (micro and macro environments), and outcomes (related to employees, the organization, and society).

Conclusion: The developed model of Organizational Sainte Alliance, as the final outcome of this research, can significantly enhance the understanding of this form of destructive leadership within public administrations. Given the novelty of the topic, this study represents a pioneering effort to conceptualize and explicate the phenomenon of organizational Sainte Alliance.

Keywords: Organizational Sainte Alliance, Grounded Theory



© 2026 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES
53

NUMBER OF FIGURES
1

NUMBER OF TABLES
5

Corresponding author:

Email: mohammadi4531@iaui.ac.ir

ORCID: 0000-0001-5769-1058

Introduction

Management challenges are ubiquitous across all nations, yet they are more pronounced in less developed countries due to deficiencies in institutional capacity, human resources, and financial capital. While understanding ethical and unethical behaviors is crucial at all organizational levels, it holds particular significance at the leadership level, as leaders profoundly shape organizational culture and influence follower behavior (Blair, Helland, and Walton, 2017). The inherent political orientation of the public sector often prompts politicians and executives to consolidate their power. They may seek to influence professional and technical organizations by fostering the perception of injecting valuable political capital, or, after such capital has been introduced (often within legal boundaries, though not exclusively), to secure their own vested interests. Danaeefard (2013) has termed this specific phenomenon “Political Dowry.”

A parallel phenomenon, aimed at extracting personal gains, is observed in the political arena and is referred to as the “Sainte Alliance,” or more accurately, the “unholy/evil alliance.” The Sainte Alliance is a common concept in social and political discourse, utilized by individuals and parties to maintain power. It involves forming coalitions and engaging in negotiation (“horse-trading”) to implement policies that contravene organizational and developmental interests, thereby solidifying personal and factional advantages. Recently, Ayatollah Javadi Amoli introduced the term “political infidelity” to describe such behaviors. Infidelity, signifying the opposite of identity and non-erasure, is, in his view, the creation of conditions that invite foreign influence into the country’s political or economic sphere by political managers.

Acknowledging that organizations function as governance systems, similar political behaviors manifest at the organizational level. Consequently, a parallel concept to “political infidelity” can be proposed as “organizational infidelity.” This occurs when certain managers and organizational members, in their pursuit of power and personal interests, create environments conducive to illicit influence by external individuals and organizations within their own organization.

Indeed, organizational infidelity, or the Sainte Alliance, is categorized among destructive and detrimental leadership styles within the broader spectrum of negative organizational behaviors. A review of existing literature reveals a greater emphasis on the positive aspects of leadership and its effects within the framework of positive organizational behavior, while the negative dimensions of leadership have been comparatively overlooked. Furthermore, contemporary leadership theories have often addressed ethical considerations and the content of ethical leadership rather superficially. The literature also suggests that studies on negative and destructive leadership behaviors have predominantly been quantitative and reliant on established theoretical frameworks, leaving emerging phenomena like organizational Sainte Alliance insufficiently explored. Therefore, this study, as the inaugural investigation into Organizational Sainte Alliance, aims to bridge this theoretical gap by proposing a model that offers a more precise depiction of this specific organizational political behavior.

Research Methodology

The philosophical orientation of the present research is interpretive. This study employed a qualitative methodology grounded in the Grounded Theory Approach. To implement the grounded theory method, Strauss and Corbin’s systematic approach, along with the constant comparative method, was utilized. This involved an iterative process of open coding (coding and category formation), axial coding (identifying a core category and establishing relationships between it and other categories), and selective coding (integrating and refining the categories).

Data collection was conducted through semi-structured interviews with 15 purposefully selected academic experts and managers. The theoretical saturation criterion guided the selection process and data collection duration. The proposed model was systematically designed and developed through the aforementioned three coding stages (open, axial, and selective) utilizing MAXQDA software. To ensure the credibility of the research findings, strategies such as peer debriefing and member checking were implemented. The reliability of the interviews was assessed through intra-coder agreement, calculated by determining the percentage of agreement between two independent coders.

Findings

Following Strauss and Corbin's framework, data analysis was conducted in three stages: open coding, axial coding, and selective coding.

Open Coding: In this initial stage, interview data were meticulously reviewed and refined. Salient and meaningful statements were extracted, and concepts were labeled. Through an inductive process based on similarities and affinities, similar data points were aggregated into concepts. The open coding of the semi-structured interview data yielded 16 axial codes, 43 open codes, and 219 initial codes or concepts. Preliminary propositions and categories were identified and organized during this phase. **Axial Coding:** This stage involved identifying and defining the core category, and subsequently relating other categories to it. Within the framework of the coding paradigm, and in response to the research questions, the following were identified:

- Causal Conditions: Personal deficiencies, ethical value deficiencies, and functional deficiencies.
- Core Phenomenon: Behavioral aspect, functional aspect, and attitudinal aspect.
- Strategies: Behavioral, managerial, and structural.
- Contextual Conditions: Administrative system characteristics and social system characteristics.
- Intervening Conditions: Micro and macro environmental factors.
- Outcomes: Consequences related to employees, the organization, and society.

Selective Coding: In the final stage, a narrative storyline was developed to elucidate the process through which the theory emerged from the data, integrating the findings from the previous coding stages.

Conclusion

Ethics is an indispensable feature of sustainable management and constitutes a crucial managerial approach. While understanding ethical and unethical behaviors across all organizational levels is important, grasping these behaviors at the leadership level is of paramount significance, as leaders shape organizational culture and followers' behavior. Therefore, the necessity for careful research and in-depth examination of this phenomenon, along with the identification of its various forms and manifestations, is undeniable. As previously noted, Organizational Sainte Alliance occurs when certain managers and organizational members, in pursuit of power and personal interests, create conditions that permit illicit influence by other individuals and organizations within their organization. This qualitative study was conducted with the aim of identifying the pattern of

Organizational Sainte Alliance in the public sector. Given the scarcity of locally developed models in this domain, addressing the research questions necessitated an examination and documentation of the concrete, experiential knowledge of experts in this field, which is best achieved through qualitative research methods. Consequently, after evaluating various research strategies and noting the limited relevant literature, grounded theory was employed for the qualitative component.

A review of existing literature indicates a greater emphasis on the positive aspects of leadership and their effects within the framework of positive organizational behavior, while the negative aspects of leadership have been largely overlooked. Furthermore, Price (2018) contends that contemporary leadership theories treat ethical issues, and even the content of ethical leadership, rather superficially. The literature review also reveals that empirical studies on negative and destructive leader behaviors have predominantly been quantitative and grounded in established theoretical frameworks (Poladi and Etebarian, 2013; Golparvar and Slohshour, 2015; Golparvar et al., 2011). New phenomena of negative and destructive behaviors, such as Organizational Sainte Alliance, have not been adequately addressed. This study seeks to fill that gap. Additionally, the novelty and uniqueness of Organizational Sainte Alliance can contribute to a deeper understanding of these types of behaviors.

Following the aforementioned methodological steps, an Organizational Sainte Alliance model was developed. This model serves as a key outcome of the research, offering a deeper understanding of this form of destructive leadership in organizations. Given the topic's novelty, this study is posited as the first to advance a conceptual clarification of Organizational Sainte Alliance. Moreover, to achieve a multi-faceted understanding of the phenomenon in presenting the model, this study draws upon the experiences and knowledge of scholars and practitioners across the fields of public administration, political science, and sociology.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Azadeh Shahbeiki; Methodology: Mohammad Mohammadi, Hossein Hakimpour; Formal Analysis: NourMohammad Yaghoubi; Writing – Original Draft: Azadeh Shahbeiki; Writing – Review & Editing: All authors; Supervision: Mohammad Mohammadi.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors received no specific funding for this work. We appreciate the anonymous reviewers for their insightful comments.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

OPEN ACCESS

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

PUBLISHER'S NOTE

The publisher remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations

Positive AI Statement

Artificial Intelligence Statement: Artificial intelligence (AI) tools, including large language models, were used solely for language editing and improvement of readability in this manuscript. The AI was not used for generating ideas, data analysis, interpretation of results, or writing the scientific content. All intellectual contributions and scientific decisions were made by the human authors.

AUTHOR(S) BIOSKETCHES

Mohammad Mohammadi received his Ph.D. in Public Administration (Human Resource Management) from Ferdowsi University, Mashhad in 2022. His research interests include public administration, human resource management and organizational research. He is currently an Assistant Professor at Islamic Azad University, Birjand Branch. Corresponding Author: Email: mohammadi4531@iaau.ac.ir





طراحی الگوی دیانت سازمانی: رویکرد داده بنیاد

آزاده شاهپویی^۱، محمد محمدی^{۱*}، نورمحمد یعقوبی^۲، حسین حکیم پور^۱

۱. گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

۲. گروه مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:
مقاله پژوهشی

زمینه و هدف: از چالش‌های نظام اداری ایران، سیاست‌زدگی، اعمال نظرهای شخصی و تقدم منافع شخصی بر منافع سازمانی است. شناسایی آفت‌ها و کژکارکردهای مدیریتی موجود از اهمیت بالایی برخوردار است. پدیده دیانت سازمانی از جمله رفتارهای مخرب و منفی است که آفت‌های مدیریتی محسوب می‌گردد. هدف این تحقیق، طراحی الگوی دیانت سازمانی می‌باشد.

روش تحقیق: روش پژوهش کیفی و مبتنی بر راهبرد داده بنیاد می‌باشد. گردآوری داده‌ها با بهره‌گیری از رویکرد هدفمند و معیار اشباع نظری از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان صورت گرفت. الگوی مورد نظر با بهره‌گیری از نرم افزار MAXQDA تدوین شد به منظور بررسی پایایی، از مصاحبه از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار با محاسبه درصد توافق استفاده شد.

یافته‌ها: در نتیجه تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، ۱۶ کد محوری، ۴۳ کد باز و ۲۱۹ کد یا مفهوم اولیه استخراج شد که در قالب مدل پارادایمی شرایط علی (ضعف شخصیتی، ضعف ارزشی-اخلاقی و ضعف کارکردی)، پدیده محوری (بعد رفتاری، بعد وظیفه‌ای و بعد نگرشی)، راهبردها (رفتاری، مدیریتی و ساختاری)، شرایط زمینه‌ای (ویژگی‌های نظام اداری و ویژگی‌های نظام اجتماعی)، شرایط مداخله‌گر (محیط خرد و محیط کلان)، پیامدها (پیامدهای معطوف به کارکنان، پیامدهای معطوف به سازمان و پیامدهای معطوف به جامعه) شکل گرفت.

نتیجه‌گیری: الگوی دیانت سازمانی به عنوان دستاورد پژوهش می‌تواند به فهم بیشتر این شکل از رهبری مخرب در سازمان‌ها کمک نماید. با توجه به جدید بودن موضوع، می‌توان ادعا کرد تحقیق حاضر اولین تلاش در راستای تبیین مفهوم پدیده دیانت سازمانی می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: دیانت سازمانی، داده بنیاد

نحوه استناد به مقاله:
شاهپویی، آ.
محمدی، م.، یعقوبی، ن. و حکیم پور، ح.
(۱۴۰۴). طراحی الگوی دیانت سازمانی: رویکرد داده بنیاد. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۵ (۱۷)، ۵۸-۹۰.

ناشر:
دانشگاه آزاد اسلامی
رفسنجان

مقدمه

چالش‌های مدیریت در همه کشورها وجود دارند، اما در کشورهای کمتر توسعه یافته به دلیل مواجهه با کمبود ظرفیت نهادی، منابع انسانی و مالی این چالش گسترده‌تر است. در حالی که درک رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی در تمام سطوح سازمان قابل توجه است، درک این رفتارها در سطح رهبری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا به طور گسترده اذعان شده است که رهبران منشا مهم هدایت اخلاقی پیروان و در عین حال مسئول توسعه‌ی ارزش‌های اخلاقی و استانداردهای اخلاقی که رفتار و تصمیم‌گیری پیروان را هدایت می‌کند، هستند (می‌هلیک، لیپسینیک و تکاوسیک^۱، ۲۰۱۰؛ بلیر، هیلند و والتون^۲، ۲۰۱۷).

به منظور درک واقعیت‌های زندگی سازمانی تئوری‌های مختلفی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است. همان‌گونه که شاین^۳ (۱۹۷۷) اذعان می‌دارد، واقعیت زندگی سازمانی صرفاً رفتارهای عقلایی را شامل نمی‌شود و در زیرساخت این رفتارها، مجموعه‌ی دیگری از رفتارهای سازمانی وجود دارد که شامل کسب و حفظ قدرت است و ریشه در علم سیاست دارد (فانی و همکاران، ۱۳۹۲). مورگان (۱۹۸۶) نیز سیاست را به عنوان یکی از جنبه‌های غیرقابل اجتناب زندگی سازمانی مورد توجه قرار داده و سازمان را به مثابه یک نظام سیاسی و حکومت کوچک تلقی می‌کند. وی سیاست سازمانی را با توجه به ماهیت متکثر منافع، تعارض و قدرت در سازمان اجتناب‌ناپذیر می‌داند (دیگا^۴، ۲۰۱۴).

رویکرد سیاسی در بخش دولتی موجب می‌شود سیاست‌مداران و مدیران اجرایی برای تثبیت موقعیت خود و نفوذ در سازمان‌های حرفه‌ای و تخصصی سعی کنند با ایجاد امید به ترقی آورده‌ی با ارزش مقام سیاسی یا پس از ترقی چنین آورده‌ای (نه صرفاً غیرقانونی بلکه عمدتاً در پرتو قانون) به سازمان، منافع خود را تضمین کنند. دانایی‌فرد (۱۳۹۲) این پدیده را جهیزیه سیاسی نامیده و آن را دارای ریشه‌های نظری می‌داند. از جمله‌ی خاستگاه‌های نظری این پدیده، نظریه جذب عوامل تهدیدکننده بقای سازمان است که توسط فیلیپ سلزینیک مطرح شده است. بر اساس این نظریه، مدیران در تلاشند با برقراری ارتباط با اثرگذاران کلیدی محیطی و منتقدان، آن‌ها را به عضویت هیئت مدیره، کمیته‌ها و کمیسیون‌های مختلف در آورده، و در ازای این عضویت انتظار آوردن نوعی جهیزیه (وام و تسهیلات، پیروزی در مناقصات) به سازمان را دارند (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲).

مشابه این پدیده در عرصه سیاست نیز معمول است، که هدف اصلی آن تامین منافع شخصی است. پدیده‌ای که از آن به عنوان «ائتلاف مقدس»^۵ و یا به عبارت بهتر «ائتلاف نامقدس/شوم» یاد می‌شود. ائتلاف مقدس از اصطلاحات رایج در زمینه‌های اجتماعی و سیاسی است که افراد و احزاب برای حفظ و تثبیت قدرت از آن بهره می‌گیرند و

¹ Mihelic, Lipicnik & Tekavcic

² Blair, Hellan & Walton

³ Shin

⁴ Digha

⁵ Sainte alliance

مقصود آن دسته‌بندی و ساخت و پاخت گروهی برای اجرای سیاست در تضاد با مصالح سازمانی و توسعه‌خواهانه و در جهت تثبیت منافع شخصی و جناحی عمل می‌کند. اخیراً آیت ا... جوادی آملی برای به توصیف این نوع رفتارها از اصطلاح «دیانت سیاسی» استفاده کرده است. دیانت نقطه مقابل معرفت، هویت و غیرزدایی است. به باور ایشان، دیانت سیاسی به معنای ایجاد زمینه نفوذ بیگانگان در عرصه‌های سیاسی یا اقتصادی کشور توسط مدیران سیاسی است. همان‌طور که عنوان شد بنا به استعاره سیاسی، سازمان‌ها همانند نظام‌های حکومتی هستند و مشابه این رفتارهای سیاسی در سطح سازمان‌ها نیز وجود دارد. از این رو نظیر «دیانت سیاسی» می‌توان «دیانت سازمانی» را مطرح کرد که در نتیجه آن برخی مدیران و افراد سازمان به منظور حفظ قدرت و منافع شخصی، زمینه نفوذ نامشروع سایر افراد و سازمان‌ها را در سازمان خود ایجاد می‌کنند.

در واقع، دیانت سازمانی یا ائتلاف مقدس به عنوان یکی از سبک‌های رهبری مخرب و آسیب‌رسان، در دسته رفتارهای منفی سازمانی قرار می‌گیرد. رهبری مخرب به اقداماتی اشاره دارد که در راستای منافع افراد یا گروه‌های خاص انجام گرفته و به زیان کل سازمان تمام می‌شود (خان و همکاران، ۲۰۱۹). این نوع رفتارها می‌توانند زمینه‌ساز نفوذ نامشروع افراد یا گروه‌هایی در ساختار سازمانی باشد، که موضوع دیانت سازمانی است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبری مخرب مستقیماً عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (شاین و شیلینگ، ۲۰۱۳). چنین شرایطی موجب تقویت انگیزه‌های منفی و سوءاستفاده از قدرت می‌شود و در نهایت می‌تواند بستر مناسبی برای شکل‌گیری دیانت سازمانی فراهم کند. افزون بر این، فرهنگ سازمانی که تحت تأثیر چنین رهبری‌ای قرار گیرد، ممکن است به مرور زمان زمینه گسترش و نهادینه شدن رفتارهای مرتبط با دیانت سازمانی را ایجاد کند.

بررسی پیشینه موجود نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر پژوهش‌هایی همچون گامارا و گیروتو^۱ (۲۰۲۵) و قسیم و لغری^۲ (۲۰۲۵) و نعیم و سید^۳ (۲۰۲۴) به جنبه‌های مثبت رهبری و تأثیرات آن در چارچوب رفتار مثبت سازمانی پرداخته‌اند، اما جنبه‌های منفی رهبری با وجود اثرات منفی این جنبه از رفتارهای سازمانی و اهمیت شناخت آن مغفول مانده است. از سویی نیز، به اعتقاد پرایس^۴ (۲۰۱۸)، در تئوری‌های رهبری معاصر، با مباحث اخلاقی و حتی محتوای اخلاق رهبری بسیار سطحی برخورد شده است. بعلاوه، مرور ادبیات موجود حاکی از آن است که پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه رفتارهای منفی و مخرب رهبران اکثراً به صورت کمی و بر اساس مبانی نظری موجود بوده‌اند که در این میان می‌توان به پژوهش سی^۵ و همکاران (۲۰۲۳) و پلانسکی^۶ و همکاران (۲۰۲۱) اشاره کرد و پدیده‌های جدیدی از رفتارهای منفی و مخرب همچون دیانت سازمانی مورد توجه و مطالعه واقع نشده‌اند. ضمن آنکه، ایده‌ی دیانت سازمانی با توجه به جدید و منحصر به فرد بودن آن می‌تواند به درک بیشتر این نوع رفتارها

¹ Gamarra & Girotto

² Qasim & Laghari

³ Naeem & Syed

⁴ Price

⁵ Hsieh

⁶ Palanski

کمک نماید. از سویی نیز، یکی از چالش‌های نظام اداری ایران، سیاست‌زدگی، اعمال نظرهای شخصی و تقدم منافع شخصی بر منافع سازمانی در برخی امور از جمله انتصابات مدیریتی است. از اینرو، بند (۴) سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری بر دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران تاکید داشته و به تبع آن یکی از اقدامات اساسی در برنامه جامع اصلاح نظام اداری دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)، استقرار مدل شایستگی مدیران حرفه‌ای در نظام اداری عنوان شده است. بدیهی است برای استقرار این نظام می‌بایست آفت‌ها و کژکاردهای مدیریتی موجود شناسایی گردند. بر اساس آنچه بیان شد، این مطالعه به عنوان اولین پژوهش در زمینه دیانت سازمانی بر آن است ضمن پوشش خلاء نظری موجود، به ارائه الگوی دیانت سازمانی بپردازد تا بتوان تصویر دقیق‌تری از این رفتار سیاسی سازمانی ارائه نمود. در این راستا هدف این پژوهش طراحی الگوی دیانت سازمانی با استفاده از رویکرد داده بنیاد می باشد.

مبانی نظری

رهبری، از مهمترین ارکان هر سازمان است که نقش مهمی در بکارگیری افراد پیرامون ارزش‌ها و اهداف مشترک ایفا می‌نماید (گیگل، ۲۰۲۰). همانگونه که اسلاتری (۲۰۰۹) رهبری را رابطه متقابل میان رهبر و پیرو تعریف می‌کند؛ جایی که رهبر با استفاده از نفوذ اجتماعی، افراد را ترغیب می‌کند تا برای رسیدن به اهداف سازمانی امور خود را کنار بگذارند. بررسی پیشینه موجود حاکی از آن است که اکثریت قریب به اتفاق مطالعات رهبری در پنج دهه‌ی گذشته بر بعد مثبت و مؤثر رهبر متمرکز بوده‌اند (بیتو^۱ و همکاران، ۲۰۲۴؛ کنتراس و اسپینوسا، ۲۰۱۹؛ هریس و جونز^۲، ۲۰۱۸؛ اپلاتکا^۳، ۲۰۱۶؛ اریچ و اریچ^۴، ۲۰۱۴؛ هیگز^۵، ۲۰۰۹).

اگرچه تصور مثبت و آرمان‌گرایانه آن است که رهبران باید با تصویر ایده‌آل یک قهرمان مطابقت داشته باشند، اما واقعیت رهبری امروز متفاوت است (فرتر^۶ و همکاران، ۲۰۱۷). رهبری روی دیگری نیز دارد که جنبه تاریک آن است. آنجا که رفتارهای مخرب رهبر از قبیل خودخواهی و پیگیری منافع شخصی منجر به استفاده مخرب و منفی از جایگاه می‌گردد. افراد زیادی در سازمان درگیر سیاست می‌شوند، صرفاً به این دلیل که منافع و رفاه خود را نسبت به همکاران و سازمان در اولویت قرار دهند. بدین ترتیب جنبه تاریک رفتارها به صورت پیامدهای منفی متجلی می‌گردند؛ جنبه‌ای که مطالعات اندک پیرامون آن را نمی‌توان دلیل بر کم اهمیت بودن آن دانست (کنتراس و اسپینوسا، ۲۰۱۹).

¹ Bitew

² Harris & Jones

³ Oplatka

⁴ Ehrich & Ehrich

⁵ Higgs

⁶ Furtner

ادبیات مربوط به جنبه تاریک رهبری تعاریف متنوعی را ارائه می‌دهد و پژوهشگران در این زمینه به سه گروه اصلی تقسیم می‌شوند. گروه اول بر نتایج منفی به عنوان اساس تعریف خود تمرکز دارند (اینارسن^۱ و همکاران، ۲۰۰۷؛ لیمن-بلوم^۲، ۲۰۰۶؛ پادایلا و همکاران، ۲۰۰۷ و تروگود^۳ و همکاران، ۲۰۱۸). گروه دوم بر فرآیند رهبری تأکید می‌کنند، بدون اینکه آن را به نتایج مرتبط کنند (براون و میشل^۴، ۲۰۱۰؛ کراسیکوا و همکاران، ۲۰۱۰). گروه سوم، هم فرآیند و هم نتایج را در تعریف خود در نظر می‌گیرند، به طوری که کلرمن^۵ (۲۰۰۴) تأکید می‌کند «رهبری بد» از هر دو جنبه هدف و وسیله ناشی می‌شود (مهرآیین^۶ و همکاران، ۲۰۲۳).

تعریف رهبری مخرب به عنوان یکی از سبک‌های رهبری که در جنبه تاریک قرار دارد، همواره یک چالش محسوب می‌گردد. رهبری مخرب، رفتار سیستماتیک و مکرر یک رهبر یا مدیر است که منافع قانونی سازمان را با تضعیف و/یا تخریب اهداف، وظایف، منابع و اثربخشی و یا انگیزه‌های سازمان، رضایت شغلی و رفاه زیردستان، نقض می‌کند (فورس براندهو^۷، ۲۰۲۰). اما مدل مثلث سمی^۸ پادایلا و همکاران (۲۰۰۷) اذعان می‌دارد که رهبری مخرب در خلاء شکل نمی‌گیرد بلکه این مدل رهبری مخرب بر اساس اثر تعاملی رهبران، پیروان و زمینه‌های محیطی تعریف می‌شود (بیتو و همکاران، ۲۰۲۴). ویژگی‌ها و رفتارهایی که معمولاً با رهبری مخرب همراه است شامل رفتار خصمانه نسبت به زیردستان، رفتار آزار دهنده و متناقض، عدم توانایی در گوش سپردن به دیگران، عدم توانایی در تفویض اختیار و اولویت بندی، نشان دادن حسن نیت و برخورد دوگانه با افراد مختلف، کنترل رفتار یا عدم توانایی در توسعه و ایجاد انگیزه برای زیردستان می‌باشد (شاو^۹ و همکاران، ۲۰۱۱ به نقل از لوپز هنریکس و همکاران، ۲۰۱۹).

اصطلاح رهبر مخرب، نباید به رهبری که گاهی بد عمل می‌کند اطلاق شود. برای این که بتوان یک رهبر را مخرب نامید باید رفتار او ارادی، سیستماتیک و تکرار شونده باشد. افزون بر این، رفتار باید آسیب‌زننده یا با قصد آسیب رساندن به سازمان یا زیردستان باشد و همراه با تشویق زیردستان به دنبال کردن اهداف مغایر با منافع قانونی سازمان و یا اتخاذ سبک رهبری آسیب‌رسان برای تاثیر گذاری بر پیروان باشد (اریکسون^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۵). استیل (۲۰۱۱) نیز اذعان می‌دارد که بر خلاف رهبران سازنده که از تاثیر، اقناع و تعهد بهره می‌گیرند، رهبران مخرب با تکیه بر سلطه، اجبار و اعمال نفوذ عمل می‌کنند (برنز^{۱۱}، ۲۰۱۷). چهار نوع رفتار رهبران مخرب را می‌توان از یافته‌های اک洛夫 و همکاران (۲۰۱۰) استخراج کرد: برنامه ریزی نامنسجم، تعیین وظایف غیر ضروری، انتظارات مبهم (گریل^{۱۱}، ۲۰۲۳).

¹ Einarsen

² Lipman-Blumen

³ Thoroughgood

⁴ Brown & Mitchell

⁵ Kellerman

⁶ Mehraein

⁷ Fors Brandebo

⁸ Shaw

⁹ Erickson

¹⁰ Burns

¹¹ Grill

مدل مثلث سمی پادیل و همکاران (۲۰۰۷) نیز بیان می‌کند که رهبری مخرب در خلأ به وجود نمی‌آید، بلکه این نوع رهبری نتیجه تعامل میان رهبران، پیروان و شرایط محیطی پیرامون آن‌ها است (بیتو و همکاران، ۲۰۲۴). تظاهرات رهبری مخرب از دیدگاه بچلر^۱ و همکاران (۲۰۲۳) عبارتند از: الف- شناسایی اهداف مخرب و پرورش پیروان در جهت دست‌یابی به این اهداف. ب- استفاده از اقدامات مخرب برای بسیج پیروان در جهت دست‌یابی به اهداف تعیین شده توسط رهبر. کراسیکووا و همکاران (۲۰۱۳) نیز معتقدند رهبری مخرب به دو صورت تظاهر می‌یابد: اول تشویق پیروان به پیگیری اهداف مخرب و دوم استفاده از روش‌های مخرب تأثیرگذاری بر پیروان. ماهیت رهبری مبتنی بر شناسایی اهداف و تأثیرگذاری بر پیروان برای دست‌یابی به اهداف است. اولین تظاهر رهبری مخرب هنگامی اتفاق می‌افتد که رهبران، پیروان را ترغیب می‌نمایند که به دنبال اهدافی بروند که منافع قانونی سازمان را تضعیف می‌کند. دومین تظاهر رهبری مخرب زمانی رخ می‌دهد که رهبر از اقدامات نامناسب (کلامی یا غیرکلامی) برای تأثیرگذاری بر پیروان در دست‌یابی به اهداف بهره می‌گیرد، که می‌تواند برای سازمان مضر باشد یا نباشد.

طیفی از عوامل زمینه‌ساز، می‌تواند منجر به حضور رهبران مخرب شود. اول، ممکن است یک رهبر مخرب از قبل در یک سازمان وجود داشته باشد. رهبران وقتی احساس کنند که اهداف شخصی آن‌ها (از قبیل ارتقا، اهداف مالی و شغلی) در سازمان از طریق ابزارهای مشروع به‌دست نمی‌آید، امکان دارد به رهبری مخرب تبدیل شوند. به همین ترتیب، در صورتی که اهداف شخصی رهبر با اهداف سازمان همسو باشند، اما پیروان به شیوه‌های غیرقابل قبول (از قبیل تلافی‌جویی و سیاسی‌بازی) دست‌یابی به این اهداف را خنثی کنند، موجبات ناامیدی رهبر فراهم می‌آید. دوم، به دلیل منع ارتباطات رو به بالا، اغلب وقایع مربوط به رهبری مخرب به صورت تصادفی یا از طریق سوت‌زنی داخلی آشکار می‌گردند و اکثر سازمان‌ها از ظرفیت و یا اراده لازم برای شناسایی و ریشه‌کن کردن این شیوه رهبری برخوردار نیستند. سوم و شاید نگران‌کننده‌تر این که مقام ارشد از وجود رهبر مخرب آگاه است، اما در مورد آن اقدامی انجام نمی‌دهد تا اهداف کوتاه‌مدت را برآورده سازد. در شرایطی نیز مافوق از آن‌چه در سطوح پایین‌تر می‌گذرد آگاه نیست و به دلیل عدم اطلاع نمی‌تواند علیه رهبر مخرب اقدامی انجام دهد. بالاتر از همه این‌ها زمانی است که مافوق، بسیاری از رفتارهای یک رهبر مخرب را خودش به نمایش می‌گذارد و عمدی یا سهوی رهبر مخرب دیگری را آموزش می‌دهد (اریکسون و همکاران، ۲۰۱۵).

پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه موجود حاکی از آن است که در سال‌های اخیر بر جنبه‌های مثبت رهبری و تأثیرات آن در چارچوب رفتار مثبت سازمانی تاکید شده و جنبه‌های منفی رهبری مغفول مانده است (لوپز هنریکس^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). از سوی

^۱ Batchelor

^۲ Lopes Henriques

دیگر، پرایس^۱ (۲۰۱۸) نیز خاطرنشان می‌سازد که در تئوری‌های رهبری معاصر، با محتوای اخلاق رهبری بسیار سطحی برخورد شده است (گیگل^۲، ۲۰۲۰).

از طرفی نیز مرور ادبیات موجود نشان می‌دهد که پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه رفتارهای منفی و مخرب رهبران به صورت کمی و بر اساس مبانی نظری موجود بوده‌اند (پولادی و اعتباریان، ۱۳۹۲؛ گلپور و سلحشور، ۱۳۹۴؛ گلپور و همکاران، ۱۳۹۰ به نقل از خراسانی‌طرقی و همکاران، ۱۳۹۷) که در جدول ۱ به برخی از آن‌ها اشاره شده است. همانطور که مشخص است پدیده‌های جدیدی از رفتارهای مخرب همچون دیانت سازمانی مورد توجه و مطالعه واقع نشده‌اند.

جدول ۱. پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی

نویسنده	سال	عنوان	یافته‌ها
پژوهش‌های داخلی	۱۳۹۸	توسعه مفهوم رفتار شهروندی سازمانی با استناد به جنبه‌های تاریک آن	استرس شغلی، تعارض کار-خانواده، تأثیرات مضر و آسیب زنده به نقش و بازده کار، تراکم و حجم کاری بالا، انجام کار با تأخیر و یا عدم انجام کار و تعهد سازمانی پایین با بیشترین فراوانی، مهم‌ترین جنبه‌های تاریک و کلیدی احصا شده هستند.
	۱۳۹۷	مطالعه مقایسه‌ای نقش جنبه‌های منفی رفتار سازمانی در بروز رفتارهای ناکارآمد شغلی کارکنان	سوء نظارت مدیران بر رفتارهای ناکارآمد شغلی تأثیر معناداری دارد.
	۱۳۹۷	کشف مؤلفه‌های رفتارهای مخرب رهبران غیراخلاقی	بر مبنای تجربه کاری کارمندان، رفتارهای مخرب مدیران در قالب نه بعد رفتارهای ناشایست، عدم صداقت، کنترل بیش از حد، رفتارهای سیاسی نامطلوب، خودشیفتگی، نداشتن تخصص و مهارت، بی‌هدفی و بی‌برنامگی، سوء استفاده از منابع سازمانی و ضعف در انگیزش بخشی طبقه بندی شده است.
	۱۳۹۶	واکاوی رهاوردهای سازمان سیمی با روی آورد مدل‌یابی ساختاری تفسیری	۶ متغیر در سه سطح به عنوان رهاوردهای سازمان سیمی شناسایی شدند که سطح اول شامل رهاوردهای فردی شناختی، روانشناختی- نگرشی و رفتاری و نیز رهاوردهای گروهی، سطح دوم، رهاوردهای درون‌سازمانی و سطح سوم، شامل رهاوردهای برون‌سازمانی می‌باشند.
	۱۳۹۴	تجارب کارکنان جمعیت هلال‌احمر استان چهارمحال و بختیاری از رهبری مخرب و پیامدهای آن بر مبنای رویکرد پدیدارشناسی	پیامدهای حاصل از رهبری مخرب در چهارگروه پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی، پیامدهای گروهی و پیامدهای فرهنگی قابل طبقه‌بندی هستند.
	۱۳۹۴	کشف و بازنمایی الگوی بومی رفتار سیاسی مدیران؛ رویکرد داده بنیاد	۲۰ رفتار شایع سیاسی شناسایی و مفهوم‌سازی شده است. طبقه‌بندی و بررسی رفتارهای شناخته شده نشان داده است که قدرت، صرفاً کلیدواژه نوع‌شناسی رفتارها نیست بلکه با توجه به ماهیت خصوصی بودن واحدها، این نحوه استفاده از قدرت برای نفوذ در دو شکل نرم و سخت و نیز کشی یا واکنشی است که به توصیف رفتار سیاسی مدیران و تمایز بین رفتار آنها در قالب مواجهه و اثرگذاری می‌پردازد.
	۱۳۹۳	شناسایی تأثیر به کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی	استفاده از سبک رهبری زهرآگین، موجب کاهش سطح رضایت شغلی، افت سطح تعهد سازمانی در بلندمدت، افزایش نرخ ترک خدمت، افزایش میزان تنش و تسریع فرسودگی شغلی، کاهش میزان انگیزه‌ی شغلی، عدم تغییر میزان غیبت، کاهش احساس امنیت شغلی، کاهش میزان عملکرد و بهره‌وری، کار گروهی محدود، کاهش میزان رفتارهای شهروندی

¹ Price

² Gigol

سازمانی واقعی و عدم تمایل رهبران به توانمندسازی کارکنان گردیده است.				
عوامل فردی (ماکیاول گرایی به جز کانون کنترل و خودنظارتی)، عوامل شغلی (استقلال، بازخورد، تنوع مهارت، ارتباط با مدیر) و عوامل سازمانی (تمرکز، رسمیت، عدالت روبه‌ای و مشارکت در تصمیم‌گیری) در پرتو برداشت از سیاست سازمانی در بروز رفتار سیاسی کارکنان مؤثرند.	کنکاشی پیرامون عوامل موثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان	۱۳۹۳	فانی و همکاران	
رهبری مخرب اثرات منفی بر نوآوری و جو سازمان دارد.	رویارویی با جنبه تاریک: چگونه رهبری نوآوری سازمانی را نابود می‌سازد.	۲۰۱۹	لوپز هنریکس و همکاران	
نقش میانجی ادراک سیاست سازمانی و بی‌عدالتی در ارتباط میان رهبری غیر اخلاقی بر انحراف پیروان را تایید می‌نماید.	رهبری غیر اخلاقی و انحراف پیروان: نقش میانجی ادراک سیاست و بی‌عدالتی	۲۰۱۹	آسناکو و مکونن ^۱	
ابعاد چارچوب سوء مدیریت ریمت و اسمیت ^۳ (۲۰۱۰) سوء رهبری، رهبری گمراه‌کننده و رهبری ماکیاولیست تأثیر مهمی بر عملکرد ضعیف در زمینه مورد مطالعه ندارد، در حالی که رهبری نادرست دارای تأثیر مثبت معنادار بر عملکرد ضعیف موسسات مالی در پاکستان است.	تأثیر سوء رهبری بر عملکرد ضعیف: بررسی موسسات مالی پاکستان	۲۰۱۹	حمزا و حسن ^۲	
صفات تاریک سه‌گانه صرفاً هنگام پیش‌بینی حقوق و موقعیت رهبری اطلاعات تکمیلی بیشتری فراهم می‌آورند اما هنگام پیش‌بینی رضایت شغلی و رضایت از درآمد تفاوت قابل توجهی ملاحظه نشده است.	پیش‌بینی موفقیت کارکنان: آیا توجه به جنبه تاریک شخصیت دارای اهمیت است؟	۲۰۱۸	پالزک و همکاران ^۴	
صفات سه‌گانه تاریک رهبران شامل خودشیفتگی، ضداجتماعی و ماکیاولیسم بسته به نوع آن می‌تواند دارای جنبه‌های مثبت و منفی باشد. خودشیفتگی به عنوان روشن‌ترین صفت تاریک دارای مزایایی مانند موفقیت شغلی زیردستان است و تأثیر منفی بر رفاه زیردستان ندارد، اما صفات ماکیاولیسم و ضد اجتماعی دارای اثرات منفی بر موفقیت شغلی و رفاه کارکنان می‌باشند.	جنبه‌های روشن و تاریک صفات سه‌گانه تاریک رهبران: تأثیرات آن بر موفقیت شغلی و رفاه زیردستان	۲۰۱۶	ولمر و همکاران ^۵	پژوهش‌های خارجی
رهبری مخرب یک پیش‌آیند مهم در وفاداری، رفتار آوایی و اهمال‌کاری است. به علاوه، رهبری مخرب و رفتار زیردستان روابط معنادار متفاوتی با وفاداری، رفتار آوایی و اهمال‌کاری در شرکت‌های هانوی ویتنام دارند. لذا، سازمان‌ها باید از اهمیت رهبران به عنوان الگوهای نقش که تعیین‌کننده چگونگی رفتارهای بین فردی در بین کارکنان و محیط کاری هستند، آگاه باشند. این امر با نگرش و رفتار مثبت کارکنان مرتبط است و منجر به کاهش نارضایتی در شرکت می‌گردد.	تأثیر رهبری مخرب بر رفتار زیردستان از طریق رفتار آوایی، وفاداری و اهمال‌کاری در هانوی، ویتنام	۲۰۱۴	ترون و همکاران	
چهار الگوی توصیف‌کننده رهبران سمی شامل خودگرایی، نارسایی اخلاقی، بی‌کفایتی و عصبی بودن شناسایی شده است. همچنین نتایج پژوهش به توصیف رفتارهایی می‌پردازند که نشانه‌های زود هنگام و هشدار دهنده رهبری سمی می‌باشند.	رهبری سمی در سازمان‌های آموزشی	۲۰۱۴	گرین ^۶	
بالاترین همبستگی مربوط به رهبری مخرب و نگرش به رهبر و پس از آن بالاترین همبستگی بین رهبری مخرب و رفتار ضدتولید مشاهده شده است.	رهبری بد چه تأثیرات منفی دارد؟ فراآنالیز رهبری مخرب و پیامدهای آن	۲۰۱۳	شاینز و شیلینگ ^۷	
رهبری مخرب در سازمان‌های چین، چهار عامل شامل فساد، خشم زیردستان، سوء استفاده از زیردستان و کمبود اخلاق حرفه‌ای را در بر می‌گیرد.	محتوا و ساختار رهبری مخرب از دیدگاه چینی	۲۰۱۲	لو و همکاران ^۸	

¹ Asnakew & Mekonnen

² Hamza & Hassan

³ Rayment & Smith

⁴ Paleczek

⁵ Volmer

⁶ Green

⁷ Schyns & Schilling

⁸ Lu

روش‌شناسی پژوهش

فلسفه تحقیق پیش‌رو تفسیری با رویکرد کیفی و از نظر جهت‌گیری استقرایی و به لحاظ راهبرد داده‌بنیاد است. ماهیت جدید موضوع تحقیق و نبود پشتوانه نظری مرتبط، کاوش در تجربیات و دیدگاه‌های صاحب‌نظران را ایجاب می‌کند، لذا استفاده از نظریه داده‌بنیاد معقول و منطقی است. از سوی دیگر، از آنجا که بر اساس الگوی شناسایی شده، راهکارهایی به منظور مدیریت و محدود کردن رفتارهای منفی سیاسی در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند، یک تحقیق کاربردی محسوب می‌گردد.

برای اجرای استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد از رهیافت نظام‌مند و روش تطبیق مستمر، طی فرآیند رفت و برگشتی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده و در نهایت نظریه احصا شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸) در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و در سه مرحله کدگذاری مذکور انجام شد. بر مبنای این رهیافت، بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها طی فرآیند کدگذاری باز، مجموعه گردآوری شده به کوچک‌ترین اجزای مفهومی تجزیه می‌گردد. در این مرحله تمامی جملات حاصل از مصاحبه، کدگذاری و مجموعه‌ای از مضامین اولیه شناسایی و از بطن آن‌ها مقوله‌هایی استخراج می‌گردند. این مرحله تا هنگام ظهور مقوله محوری ادامه می‌یابد. در مرحله کدگذاری محوری، با انباشت کدها، جستجوی روابط آغاز می‌گردد. به این صورت که یکی از مقولات، محور فرآیند اکتشاف قرار گرفته و مقوله‌های دیگر در سطح ویژگی‌ها و ابعاد به آن مرتبط می‌گردند. نرم افزار مورد استفاده به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش نرم‌افزار MAXQDA می‌باشد.

داده‌های موردنیاز برای شناسایی ابعاد تحقیق، از طریق مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد. جامعه آماری پژوهش متشکل از خبرگان دانشگاهی و مدیران به شرح جدول ۲ است، که با استفاده از نمونه‌گیری قضاوتی (هدفمند) و تا رسیدن به اشباع نظری با ۱۵ نفر انجام شد. کلیه مصاحبه‌های انجام شده به منظور مرور چندباره، تحلیل و بررسی دقیق‌تر ضبط شدند. هر یک از مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی مورد تحلیل قرار گرفتند. برای اعتباریابی مقولات و روابط آن‌ها از فرآیند تطبیق مستمر که فرآیندی رفت و برگشتی از استقرا و قیاس است، استفاده شد. فرآیند نمونه‌برداری نظری تا مرحله کفایت و اشباع نظری مقوله‌ها ادامه یافت. برای ارزیابی قابل اتکاء بودن یافته‌ها و تفسیرها از معیارهای تحقیق کیفی گوبا و لینکلن به شرح جدول ۳ بهره گرفته شد.

جهت بررسی پایایی فرآیند کدگذاری، از شاخص ضریب کاپا استفاده شده است. به منظور محاسبه ضریب کاپا ۱۵ درصد از مصاحبه‌های تحقیق، برای ارزیابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفته و از او خواسته می‌شود بدون اطلاع از کدگذاری محقق نسبت به کدگذاری اقدام نماید. نتایج حاصل از کدگذاری دو محقق نشان می‌دهد که ضریب کاپای محاسبه شده برابر با ۰/۶۸۳ بود که با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۶ است و سطح معناداری حاصل شده

برای شاخص کاپا کوچکتر از ۰/۰۵ است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به هم تأیید گردید.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی خبرگان پژوهش

کد خبره	تحصیلات	سن	سابقه	شرح
P ₁	دکتری جامعه‌شناسی	۴۵	۱۷	هیات علمی
P ₂	دکتری جامعه‌شناسی	۳۹	۸	هیات علمی
P ₃	دکتری علوم سیاسی	۵۱	۲۵	هیات علمی
P ₄	دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی	۵۶	۲۷	مدیر پایه
P ₅	دکتری مدیریت دولتی	۴۷	۱۶	پژوهشگر حوزه مدیریت
P ₆	دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی	۳۶	۳	هیات علمی
P ₇	دکتری علوم سیاسی	۴۴	۱۲	هیات علمی
P ₈	دکتری مدیریت دولتی	۵۱	۲۱	هیات علمی
P ₉	دکتری مدیریت منابع انسانی	۳۹	۸	مدیر ارشد
P ₁₀	دکتری مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی	۳۲	۴	مدیر پایه
P ₁₁	دکتری روانشناسی	۴۸	۱۶	هیات علمی
P ₁₂	دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی	۴۱	۱۱	پژوهشگر حوزه منابع انسانی
P ₁₃	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	۴۹	۲۵	مدیر ارشد
P ₁₄	دکتری مبانی فقه و حقوق	۵۴	۲۵	هیات علمی - پژوهشگر حوزوی
P ₁₅	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۳۸	۵	مدیر پایه

یافته‌های پژوهش

در چارچوب روش پیشنهادی استراوس و کوربین، فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها، طی سه مرحله کدگذاری باز (دسته‌بندی و تشکیل مفاهیم)، کدگذاری محوری (انتخاب مقوله و مرتبط کردن سایر مقوله‌ها با آن) و کدگذاری انتخابی (یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها) صورت گرفت.

۱- **کدگذاری باز:** کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها است که از طریق آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸ به نقل از دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۰). در این مرحله داده‌های حاصل از مصاحبه به طور مستمر مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند، جملات مهم و معنادار استخراج شد و پس از برجسته‌سازی مفهومی، بر اساس تشابهات و سنخیت داده‌ها، طی یک فرآیند استقرایی، داده‌های مشابه حول یک مفهوم گردآوری شدند. از مجموع مصاحبه‌های صورت گرفته، ۲۱۹ کد اولیه

شناسایی شد، سپس مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آن‌ها مشخص شدند. در نهایت، پس از جمع کدهای مشابه تعداد ۴۳ کد باز شناسایی و کدگذاری شد که با طبقه‌بندی این مفاهیم ۱۶ مقوله فرعی شکل گرفت.

جدول ۳. معیارهای اعتباریابی و ارزیابی کفایت فرآیند پژوهش

معیار	شرح	اقدامات صورت گرفته
اعتمادپذیری	میزانی که یافته‌ها نماینده داده‌های تحقیق است.	- هدایت مصاحبه‌ها به مدت ۱۲ ماه، - نظارت اعضای تیم تحقیق بر فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها؛ - مرور مصاحبه‌های مکتوب شده و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط پژوهشگر توسط اعضای تیم تحقیق؛ - مصاحبه مجدد با سه تن از خبرگان با هدف پالایش بهتر یافته‌ها پس از تدوین مدل - نتیجه: ارزیابی تفسیر افراد در قالب مصاحبه‌های تحقیق، پالایش تفسیرها و بسط آن‌ها
انتقال‌پذیری	قابلیت بکارگیری یافته‌های تحقیق در موقعیت‌های مشابه و به عبارتی قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها	- اطلاعات ارائه شده در مورد بستر پدیده تحت بررسی، شرکت کنندگان در تحقیق و مفروضات تحقیق چنان کافی است که خواننده می تواند امکان انتقال پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه دیگر را مورد ارزیابی قرار دهد. غالب مصاحبه‌شوندگان سابقه کار اجرایی و مدیریتی و یا تخصص مدیریت دولتی و منابع انسانی داشتند. - نتیجه: مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از مصاحبه‌های این تحقیق استخراج شد.
اتکاپذیری	میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد. ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته	- بررسی تجربیات مدیران و خبرگان در قالب مصاحبه‌های صورت گرفته - نتیجه: ابعاد متعددی از رویداد مورد بررسی و ارزیابی واقع شد.
تصدیق‌پذیری	میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته، برآمده از مصاحبه‌شوندگان است و تحت تاثیر سوگیری محقق نبوده است.	- گوش دادن فعال به وسیله محقق در طول مصاحبه‌ها و پرهیز از ارائه دیدگاه جهت هدایت بحث - بررسی مجدد مصاحبه و تفسیر با خبرگان مشارکت کننده - ارائه خلاصه‌ای از مدل صورت‌بندی شده به سه تن از مصاحبه‌شوندگان و دریافت دیدگاه‌ها از ایشان - نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها

۲- کدگذاری محوری: کدگذاری محوری، فرآیند مرتبط ساختن مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. در این مرحله کدگذاری حول محور یک مقوله تحقیق می‌یابد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در فرآیند کدگذاری محوری، داده‌ها در فرآیندی پیوسته با هم مقایسه می‌شوند تا پیوند بعد از کدگذاری باز بین مقوله‌ها مشخص شود (دانایی فرد، ۱۳۸۴: ۵۹). اساس فرآیند ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر گسترش یکی از طبقه‌ها قرار می‌گیرد. نظریه پرداز داده بنیاد، مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب می‌کند و آن را به عنوان پدیده مرکزی در مرکز فرآیند تحت بررسی قرار داده و مقوله‌های دیگر شامل شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها را به آن مرتبط می‌سازد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۳). در این پژوهش، در نتیجه کدگذاری محوری، ۴۳ کد باز در زیرمجموعه ۱۶ کد محوری طبقه بندی شدند. در ادامه به شرح یافته‌های به دست آمده بر مبنای ابعاد پارادایمی پرداخته می‌شود.

- شرایط علی: عامل اصلی به وجود آورنده پدیده مورد مطالعه (دیانت سازمانی) می‌باشد. در تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، شرایطی که منجر به شکل گیری پدیده دیانت سازمانی در سطح سازمان‌های دولتی می‌شوند نشان‌دهنده‌ی

وجود مقوله‌های ضعف شخصیتی، ضعف ارزشی-اخلاقی و ضعف کارکردی است که به منزله‌ی شرایط علی این پدیده در نظر گرفته شدند. در مقوله ضعف شخصیتی به عنوان نمونه، مصاحبه‌شونده P_1 با اشاره به ویژگی دیگران را نردبان ترقی خود قرار دادن عنوان داشته است: «معمولاً پدیده‌ی دیانت سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که افراد تمایل دارند از ماحصل و دسترنج بقیه استفاده کنند. یعنی دیگران را نردبان می‌بینند و از آنها سوء استفاده می‌کنند تا به اهداف و مقاصد خود برسند. آن‌ها از همه شرایط و عوامل برای پیشرفت خود استفاده می‌کنند» و یا در خصوص ویژگی مدهانه و خودشیرینی مصاحبه‌شونده P_{13} این گونه عنوان کرده است: «توی جامعه و ادارات کسایی رو می‌بینم که توانایی رقابت کاری با دیگران رو ندارن با تملق و پاچه خواری پیش افراد بالادست خودشون رو بالا می‌کشن و عدم توانایی شون پیش اونها نادیده گرفته میشه». در مقوله ضعف ارزشی-اخلاقی مصاحبه‌شونده P_{14} به ویژگی سست بودن چارچوب‌های اعتقادی و مذهبی اشاره می‌کند: «افراد باتقوی مصالح سازمانی را منافع شخصی خویش نمی‌کنند افراد با تقوی منافع سازمان را فدای منافع جناحی خویش نمی‌کنند. این‌ها همه بر اثر بی‌تقوایی رخ می‌دهد. باید برای گزینش و انتصابات ملاک‌های دقیقی را طراحی کرد و با سازکارهایی اجرایی از ورود افراد بی‌تقوی و لایبالی به این مناصب جلوگیری کرد». در مقوله ضعف کارکردی، نظر مشارکت کننده P_9 در مورد عدم برخورداری از دانش حرفه‌ای در کار این است که: «ناکارآمدی مدیریت ارشد سازمان در تبیین هدف سازمانی و ایجاد همبستگی سازمانی بین مجموعه سرمایه انسانی سازمانی و رفتار سلیقه‌گرایانه مدیریت سازمان موجب می‌شود که نیروهای منفعت‌طلب و قانون‌گریز برای ایجاد منافع ویژه برای خود در سازمان با هم ائتلاف کنند و تمامی انتظارات و دستورات مدیران بخشی و مدیر یا ارشد را با قرائت ائتلاف به منصفه ظهور و اجرا برسانند».

- مقوله محوری: این مقوله دغدغه اصلی مشارکت کنندگان را پیرامون مسئله پژوهش نشان می‌دهد. مقوله پدیده محوری در مرکز فرآیند قرار می‌گیرد و سایر مقوله‌ها به آن مرتبط می‌گردند. در این پژوهش اثرات ظهور مقوله محوری، پس از کدگذاری هشتم پدیدار شد. در این مرحله، مقوله محوری دیانت سازمانی نام گرفت. بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش مقوله‌های شناسایی شده در این دسته عبارتند از بعد رفتاری، بعد وظیفه‌ای و بعد نگرشی. در بعد رفتاری، برای مثال مصاحبه‌شونده P_{10} با اشاره مولفه‌ی میل به اثرپذیری از افراد و گروه‌های غیررسمی در تصمیم‌گیری این گونه اظهار نظر کرده است: «مدیر به سفارش افراد صاحب نفوذ خارج از سازمان اقداماتی انجام می‌دهد. بعضی‌ها هم این درخواست‌ها را فرصتی برای خوش‌خدمتی به کانون‌های قدرت و افراد صاحب نفوذ می‌دانند و از این طریق به دنبال آنند که جایگاه خود را تثبیت نمایند». در زمینه عدم استقلال در مدیریت و تصمیم‌گیری نیز مصاحبه‌شونده P_6 عنوان داشت: «گاهی برخی چسبندگان به قدرت و میز و صندلی به گونه‌ای عمل می‌کنند که انگار دردها و مصیبت‌های سازمان برای کارکنان است و خوشی‌ها و کامیابی‌های آن برای دیگران. این آقایون، انگار از خودشون اراده‌ای ندارند. برای تصمیم‌گیری در مورد مسائل مهم سازمان مانند تخصیص بودجه و حتی گاهی مسائل خرد و جزء هم از دیگران اجازه گرفته و کسب تکلیف می‌کنند. نمونه داشتیم که حتی مدیری المان‌های داخل سازمان را بنا به سلیقه برخی افراد، کلاً برداشته. واقعا مصیبتیه!!». در بعد وظیفه‌ای، مصاحبه‌شونده P_7 بر این باور بود

که: «مسئله بحث گماشته‌های سیاسی است، کسانی که در واقع مزدوران سازمان هستند و تنها رسالت‌شان، تثبیت واداده سازمانی است. یعنی، همون مدیری که در مقابل دیگران، واداده تا بماند».

خبره P₃ با اشاره به ویژگی مهره‌چینی حساب شده اذعان می‌دارد: «با فشار از بالا انتخاب‌های عجیبی صورت می‌گیرد که با هیچ کدام از ضوابط و معیارهای انتصاب جور درنمی‌آید. متأسفانه، نهادهای نظارتی هم عکس‌العملی نشان نمی‌دهند. حتی متوجه عدم رعایت قوانین و تخلفات مدیر هستند اما به دلایل سیاسی چشم‌پوشی و لاپوشانی می‌کنند». خبره P₅ هم بیان داشت: «بسته به این که آقایان ارباب، منافع‌شان در چه چیزی است، قوانین و بخشنامه‌ها و حتی برنامه‌های سازمان را تفسیر می‌کنند. چیزی که برای دیگران شدنی نیست، برای اینها شدنی است. یک مورد خدمتتون بگم از مدیری که بنا به منافع افرادی که ایشان را روی کار آورده و تثبیت کرده‌اند، طرح توجیهی کل مسیر یک جاده را به تغییر داده، در حالی که همین آقا، برای روستاهایی با کانون جمعیتی بیشتر و قرار گرفتن در مسیر چند روستای دیگر، هزار خطبه و حدیث آورده که نه قانونی است و نه شرعی...». در بعد نگرشی، مصاحبه‌شونده P₈ عنوان داشت: «در پدیده دیانت سازمانی، شما شاهد همون روابطی هستید که بین کشورهای استعمارگر و سلطه‌گر و مستعمره و سلطه‌پذیر وجود دارد. معمولاً کشورهای مستعمره، تک بعدی و جزیره‌ای متأثر از منافع کشورهای استعمارگر رشد پیدا کرده‌اند. مثلاً در هند کشاورزی متأثر از اهداف و منافع و نیازهای بریتانیای کبیر گسترش یافت. اینجا هم به همین ترتیب هست. اولویت سازمان، همان چیزی است که ذی‌نفوذان خارج از سازمان می‌خواهند و دیکته می‌کنند». مصاحبه‌شونده P₁₅ به این موضوع از دید پوپولیستی یا عوام‌فریبانه اشاره داشت: «مدیرانی که متأثر از پدیده دیانت، به قدرت می‌رسند، تمایل به کارهای عوام‌فریبانه و پوپولیستی دارند. این آدم‌ها می‌خواهند با انجام کارهای زودبازده، یعنی کارهایی که می‌توانند با آنها پز یا اصطلاحاً تریپ بزرگ بودن بدهند، خودشان را موجه جلوه دهند. اینها تمایل دارند حتی اگر به قیمت فداشدن آینده سازمان هم باشد، خودشان را بزرگ‌تر از آن چیزی که هستند نشان دهند و علی‌القاعده چون انجام کارهای بزرگ، فراتر از قد شایستگی آن هست، در نتیجه میل پیدا می‌کنند به کارهای کوتاه مدت و کم‌عمق و چشم‌نواز و دهان پرکن».

– **راهبردها:** کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود. در نظریه داده‌بنیاد راهبردها به ارائه راه حل‌هایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد. بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه، راهبردهای رفتاری، مدیریتی و ساختاری از جمله مقوله‌هایی هستند که به عنوان راهبردهای پدیده دیانت سازمانی در نظر گرفته شده‌اند. در بعد رفتاری، مصاحبه‌شونده P₇ این‌گونه به موضوع شعارگرایی اشاره کرده است: «در این مدیران همه چیز در حد شعار و حرف است. هیچ کدام از وعده‌ها و شعارهایشان عملی نمی‌شود. گاهی آنقدر وعده‌هایشان نخ نما است که هیچ کس دیگر حرفشان را باور نمی‌کند». در بعد مدیریتی، به تعبیر مصاحبه‌شونده P₃: «با ایجاد تفرقه میان کارکنان و استفاده از آن به عنوان ابزاری برای تحت فشار قرار دادن آنان برای اقدام باب میل مدیر قصد دارد به خواسته‌هایش برسد. مدیر با این کار دشمنی را در سازمان رواج می‌دهد تا مبادا فرصت کنند علیه او متحد شوند». مصاحبه‌شونده P₂ به موضوع بده‌بستان‌های مدیریتی اشاره می‌کند: «همیشه عده‌ای خارج از سازمان هستند که از

مدیران درخواست انجام اموری برخلاف قوانین و مقررات را دارند و مدیران هم برای حفظ جایگاه یا سایر منافع این درخواست‌ها را می‌پذیرند و متأسفانه این بده بستان‌های سیاسی مرسوم است». در بعد ساختاری، مصاحبه‌شونده P_1 ایجاد قوانین افراطی و دست و پاگیر را از راهبردهای پدیده دیانت سازمانی می‌داند: «به نظر من وقتی قوانین خیلی افراطی و به عبارتی دست و پاگیر می‌شود راهی را برای دیانت سازمانی باز می‌کند. البته همین بوروکراسی که ما الان از آن به عنوان یک عامل بازدارنده داریم یاد می‌کنیم در کشورهای توسعه یافته و بسیاری از کشورهای در حال توسعه خیلی پیشرفت کرده ولی متأسفانه به دلیل اینکه در کشور ما تحریف شده نتوانسته به صورت یک عامل مثبت در نظر گرفته بشه».

- شرایط زمینه‌ای: سازوکارهای فنی هستند که زمینه اجرای راهبردهای پدیده دیانت سازمانی را فراهم می‌آورند. این شرایط در واقع نقش پشتیبان یا مانع در اجرای راهبردها را ایفا می‌کنند. ویژگی‌های نظام اداری و ویژگی‌های نظام اجتماعی مقوله‌های تاثیرگذار بر راهبردها می‌باشند. در بعد ویژگی‌های نظام اداری، مصاحبه‌شونده P_9 در خصوص مصونیت افراد خاطی دارای نفوذ چنین بیان می‌کند: «تا زمانی که مدیران نسبت به سایرین از امتیازاتی برخوردارند و اشتباهات مدیران که منجر به ضرر و زیان سازمان شده است هیچ‌گونه پیگردی برای مدیر به همراه ندارد، هر کار نابلدی به خود جرات احراز هر پستی را می‌دهد و وضع از این هم بدتر خواهد شد». در خصوص ملاحظات عمومی در ارزشیابی نظر مصاحبه‌شونده P_4 این است که: «ملاک ارزیابی عملکرد اصلاً مشخص نیست. معمولاً خیلی سلیقه‌ای عمل می‌شود. نگاه می‌کنند ببینند افراد نزدیک به خودشان چه مشخصه‌هایی دارند، چه کارهایی را بهتر انجام می‌دهند، همان را شاخص ارزیابی قرار می‌دهند». نظر مصاحبه‌شونده P_3 در خصوص نقص در ابزارهای ارزیابی این است که: «معمولاً در دانش مدیریت نظارت و کنترل روی سیستم مستقر می‌شود حالا یا روی فرآیندها و یا روی خروجی‌ها و نتایج. به نظرم باید نظارت و کنترل بیش از هر چیز بر روی مدیران قرار گیرد مدیران زیر تیغ نظارت و کنترل‌های شدید باشند چیزی که در نظام اسلامی ما خیلی کمرنگ است و مدیران تحت نظارت قرار نمی‌گیرند بلکه کارکنان و کارمندان سطوح پایین هستند که نظارت و ارزیابی می‌شوند در دانش مدیریت اسلامی، مدیران محور سازمان هستند و باید دقت بالایی در نصب و نیز نظارت بر آنان صورت گیرد». در بعد ویژگی‌های نظام اجتماعی، مصاحبه‌شونده P_1 از برخورداری صاحبان قدرت از امتیازات ویژه یاد کرده است: «وقتی فاصله قدرت زیاد باشد در یک سازمان، تصمیم‌گیری و اختیارات فقط مختص یک عده خاص هست. یعنی سایرین نه در تصمیم‌گیری دخیل هستند و نه اجازه‌ی مشارکت به آنها داده می‌شود. منظورم این است که آن عده‌ی خاصی که صاحب قدرت هستند از امتیازات ویژه‌ای که دارند به درستی استفاده نمی‌کنند».

- شرایط مداخله‌گر: عوامل و نقش‌آفرینان بعد کلان در سطح جامعه یا فراتر تاثیرگذار را شامل می‌شود که می‌تواند نقش مثبت یا منفی و تسهیل کننده یا محدود کننده در فرآیند اثرگذاری بر راهبردها ایفا نمایند. بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه، در تحقیق حاضر شرایط مداخله‌گر عمدتاً نقش تسهیل کننده داشته‌اند. ویژگی‌های پیروان و ویژگی‌های سازمان در قالب محیط خرد و عوامل حقوقی، قانونی و نظارتی و عوامل اجتماعی و فرهنگی در

قالب محیط کلان می‌تواند فرآیند دیانت سازمانی را تسهیل نمایند. در بعد محیط خرد، مصاحبه‌شونده P_3 در خصوص محافظه‌کاری می‌گوید: «آنها ترس از به خطر افتادن منافع و یا از کنترل خارج شدن اوضاع دارند که باعث می‌شود هیچ ریسک را نپذیرند و سعی در حفظ شرایط فعلی دارند». در بعد محیط کلان، در خصوص میزان فساد در سیستم اداری مصاحبه‌شونده P_{13} اذعان داشته است: «ما قانون برآمده از اسلام و مرفقی داریم ولی مجریان خوب نیستند. منظور من این است که اجرای قوانین در حد عرف تقلیل پیدا کرده و از اجرای بسیاری از قوانین خودداری می‌شود. نتیجه زیرپا گذاشتن قانون بوجود آمدن طبقه متملق و چاپلوس و رواج عرف به جای قانون است». این مشارکت کننده در جایی دیگر اشاره می‌کند: «ما اگر قانون گذاران خبره‌ای داشته باشیم هیچ موقع انتخاب و عزل و نصب مدیران به این شکل در کشور اتفاق نمی‌افتاد یعنی فساد در سیستم اداری شکل نمی‌گیرد. تمام مشکلات ناشی از همین مسئله است».

- پیامدها: خروجی‌های تاثیرگذار مشهود یا نامشهودی است که ماحصل استخدام استراتژی‌های اتخاذ شده در دیانت سازمانی می‌باشد. پدیده دیانت سازمانی در سازمان‌های دولتی می‌تواند پیامدهایی به همراه داشته باشد که در سه دسته شامل پیامدهای معطوف به کارکنان، پیامدهای معطوف به سازمان و پیامدهای معطوف به جامعه کدگذاری شدند. در بعد پیامدهای معطوف به کارکنان، نظر مصاحبه‌شونده P_8 این است که: «وقتی یک چنین پدیده‌ای در یک سازمانی شکل می‌گیرد پیامدهاش رو همیشه نادیده گرفت و از اون‌ها غفلت کرد و به نظرم بدترین پیامد این هست که ارزشها با ضد ارزش‌ها جابه‌جا می‌شود و کم‌کم این فرهنگ تسری پیدا می‌کند در کل سازمان. از آن جایی که سازمان‌های دولتی مثل یک شبکه با هم در ارتباط هستن پس باید به این مورد توجه ویژه کرد». کد دلسردی و سرخوردگی کارکنان در کلام مصاحبه‌شونده P_7 این گونه آمده است: «افزایش این رفتارها باعث می‌شود کارکنان مستعد دلسرد و سرخورده شوند و در انجام وظایف، حداقل توان خود را بکار گیرند». در بعد پیامدهای معطوف به سازمان، در خصوص ویژگی خروج نخبگان از سیستم، نظر یکی از مصاحبه‌شونده P_3 این است: «کم‌کم وقتی همین وضعیت پیش می‌رود باید منتظر خروج افراد نخبه و شایسته از سازمان باشیم. چون هم از لحاظ فردی آنها تحمل این رفتارها را ندارند و هم سازمان آن‌ها را نمی‌پذیرد و به حاشیه می‌برد، تا نکند برایشان مشکل ساز شوند». در بعد پیامدهای معطوف به جامعه، در خصوص عدم اعتماد به مامورین و نهادهای دولتی نظر مصاحبه‌شونده P_{10} این چنین است: «کاهش اعتماد مردم به مسئولین و ناکارآمد دانستن مسئولین، بی‌کفایت دانستن مسئولین پیامد دیانت سازمانی است». در این خصوص مصاحبه‌شونده P_9 با اشاره به موضوع کاهش اعتماد عمومی عنوان می‌دارد: «تفکر حاکم خدای نکرده مردم را نسبت به نظام به نارضایتی می‌رسانند و اعتماد عمومی را کاهش می‌دهند». کدهای مرتبط به هر یک از مقوله‌ها در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج کدگذاری باز و محوری

بعد پارادایمی	کد محوری	کد باز	کد اولیه
عوامل علی	ضعف شخصیتی	ماکیاولی گری	دیگران را نردبان ترقی خود قرار دادن- افراطی گری- تمایل به پیشرفت سریع- عدم انسجام اخلاقی- قدرت طلبی- منفی نگری- جزئی نگری- راحت طلبی- عدم التزام عملی به قانون- خودبینی و خودرانی- فرصت طلبی- مدهانه و خودشیرینی- تعریف و تمجید غیر واقعی- مصلحت اندیشی فردی
		عقده حقارت	موانع فکری- فقدان اعتماد به نفس- شکست هراسی- عدم تحمل مخالف- انتقام جویی- انتقادپذیری پایین
		پارانویا	سوء ظن- نداشتن اعتماد به دیگران- زیر سوال بردن انگیزه‌های دیگران
ضعف ارزشی- اخلاقی	فقدان شرافت	بدخواهی- محیط کاری غیر احترام آمیز- ارزش قائل نشدن برای همکاران و زیردستان- عدم حمایت و پشتیبانی- یکی نبودن حرف و عمل- مغالطه- نفاق	ترس‌های ناشی از امور دنیوی- حرص و طمع- تجمل گرایی- دنیاطلبی و عدم آخرت گرایی
	عدم خودنظارتی	سست بودن چارچوب‌های اعتقادی و مذهبی- عدم خداجویی و خدا گرایی- ضعف ارزش‌ها و باورهای اخلاقی- عدم کنترل نفس- عدم احساس تکلیف	
ضعف کارکردی	ضعف دانش و تخصص	عدم اشراف به قوانین و مقررات کاری- عدم اشراف به ارزشهای اصلی سازمان- عدم برخورداری از دانش حرفه‌ای در کار	
	ضعف مهارت و تجربه	کم تجربگی- نداشتن مهارت‌های ارتباطی- عدم درک روابط متقابل- عدم طی رده‌های شغلی	
پدیده محوری	بعد رفتاری	توصیه پذیری	مماشات و اغماض- کوتاهی در برخورد با متخلفین- عدم استقلال در مدیریت و تصمیم‌گیری- میل به اثرپذیری از افراد و گروه‌های غیر رسمی در تصمیم‌گیری
		توسعه روابط با صاحبان قدرت	باندبازی- لابی‌گری- شبکه سازی حامیان- پارتی بازی- جبهه‌ز سیاسی- روابط غیر رسمی ناسالم- رابطه محوری بجای ضابطه محوری
		ایجاد زمینه نفوذ گروه‌های غیر شایسته در دولت	ایجاد زمینه ورود مدیران و کارکنان از سازمان‌های دیگر به داخل سازمان بر اساس گرایش‌های حزبی- تغییر در کلیه سطوح سازمان بدون در نظر گرفتن شایستگی و انتصابات جهت دار- تلاش برای جاسازی هم حزبی‌ها
بعد وظیفه‌ای	مایه گذاشتن از سازمان و امکانات آن	مقایله به مثل- انتقال اطلاعات و اسناد محرمانه یا غیر عمومی سازمان به خارج- بذل و بخشش مناصب یا دارایی‌های سازمان در جهت رضایت افراد صاحب نفوذ، حفظ مقام و موقعیت و یا تقدیر از هواداران	
	سیاست بازی در انتصابات	مهره چینی- انتصاب هم حزبی‌ها با علم به عدم شایستگی- انتصابات آسانسوری- ختم شایسته سالاری به شعار- قرار دادن پست‌های کلیدی در اختیار هم حزبی‌ها- انتصابات جناحی- ورود نیروی جدید به سازمان به بهانه کمبود نیرو- انتصاب بر اساس معیار وفاداری به جای شایستگی- انتصاب مدیران میانی ضعیف- استفاده از نیروهای خودی و داخل باند	
	اجرائی کردن اوامر افراد صاحب نفوذ خارج سازمان بدون در نظر گرفتن منافع سازمان	اهداف را قربانی افراد کردن- ترک تشریفات قانونی و واگذاری پروژه‌ها به افراد خاص- واگذاری پروژه‌ها بر اساس نظر خارج از سازمان- رانت در انعقاد قراردادها	

تفسیر و اعمال قوانین به صورت سلیقه‌ای		دریافت رشوه و تغییر یا دور زدن قوانین به سود افراد خاص و صاحبان قدرت - اجرایی کردن اوامر افراد صاحب نفوذ بدون در نظر گرفتن منافع سازمان - زیرپا گذاشتن قوانین و مقررات در جهت رضایت صاحبان قدرت	
بعد نگرشی	نگاه جزیره‌ای	اهداف و ارزش‌های سازمان را فدای منافع شخصی ساختن - خویشتن‌گرایی - قوم گرایی - راهبرد مبتنی بر حزب - تصمیم‌گیری در راستای منافع شخصی	
تملق محوری		ارجحیت وفاداری به کارآمدی - سکوت یا عدم اقدام قاطع در مقابل رفتارهای چاپلوسانه - ایجاد حاشیه امن برای تملق‌گویان - اختصاص مزایای ویژه به چاپلوسان - استقبال از تعریف و تمجید غیرواقعی، چرب‌زبانی و اطاعت کورکورانه از فرامین - دستیابی مجیزگویان به اهداف و مقاصد خود - بها دادن به چاپلوسی - نوکر اعلیحضرت نه بادمجان	
عدم تساهل و تسامح		عدم تحمل انتقاد - منزوی کردن مخالفین با برچسب زدن، به حاشیه راندن و بدنام کردن - حذف نیروهای مستعد و منتقد رئیس	
سطحی نگری		دهن بینی - ظاهر بینی - تصمیم‌گیری شتاب زده بر مبنای در دسترس ترین اطلاعات - قضاوت عجولانه	
راهبردها	رفتاری	رفتارهای نمایشی	ظاهر سازی - انجام اقدامات عوام‌فریبانه و پوپولیستی - تظاهر به پابندی به اصول اخلاقی - رنگ عوض کردن - تظاهر به دینداری - ریاکاری - جلوه نمایی فاضلانیه - ارائه گزارشات عملکردی غیرواقعی
لفاظی گری		سخن‌گویی به جای عمل - شعار گرایی - وضع قوانین و مقررات ظاهری - تدوین برنامه‌های غیر عملی	
خودستایی (مدیریت تصویرپردازی)		جلب توجه دیگران به موفقیت‌ها و نفوذ خود - پنهان کردن خصوصیات منفی از دیگران - بروز رفتارهای قلدرمآبانه - خود تبلیغی و نمایش موفقیت‌های خود	
مدیریتی	جاسوس پروری	پرورش افراد زیرآب زن - استفاده از افراد زیرآب زن به عنوان ابزار کنترلی - حمایت از زیرآب زنی	
تفرقه اندازی		قرار دادن کارکنان در مقابل یکدیگر - جلوگیری از متحد شدن کارکنان - ایجاد تفرقه بین کارکنان	
بده بستان‌های مدیریتی		مدیون ساختن دیگران به منظور اخذ امتیاز - بده بستان‌های سیاسی - خوش خدمتی به کانون‌های قدرت	
ساختاری	بوروکراسی زدگی	قوانین افراطی و دست و پاگیر - تصمیمات کورکورانه - اقدامات تکراری	
تمرکز گرایی		نظارت و کنترل شدید بر امور - عدم مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری	
شرایط زمینه‌ای	ویژگی‌های	سیاست زدگی نظام	مصونیت افراد خاطی دارای نفوذ - تاثیرپذیری بیش از حد نظام اداری از سیاست - ویژه خواهی و سهم خواهی مدیران - کوتوله پروری - کمرنگ بودن شایستگی
نظام اداری	سیاست زدگی نظام	اداری	
ضعف نظام ارزیابی عملکرد		ملاحظات عمومی در ارزشیابی - تعصب و جانبداری - معیارهای نامناسب ارزیابی - نقص در ابزارهای ارزیابی	
ویژگی‌های	ضعف نظام شهروندی	عدم احساس مسئولیت فردی و اجتماعی - عدم حساسیت جامعه به امور حکمرانی - انفعال جامعه - عدم مطالبه‌گری - عدم مشارکت عمومی	
اجتماعی	فاصله قدرت زیاد	لایه‌های زیاد مدیریتی - بی‌عدالتی - سرپوش گذاشتن بر رسوایی‌ها - برخورداری صاحبان قدرت از امتیازات ویژه - وجود تعارض پنهان بین افراد قدرتمند و	

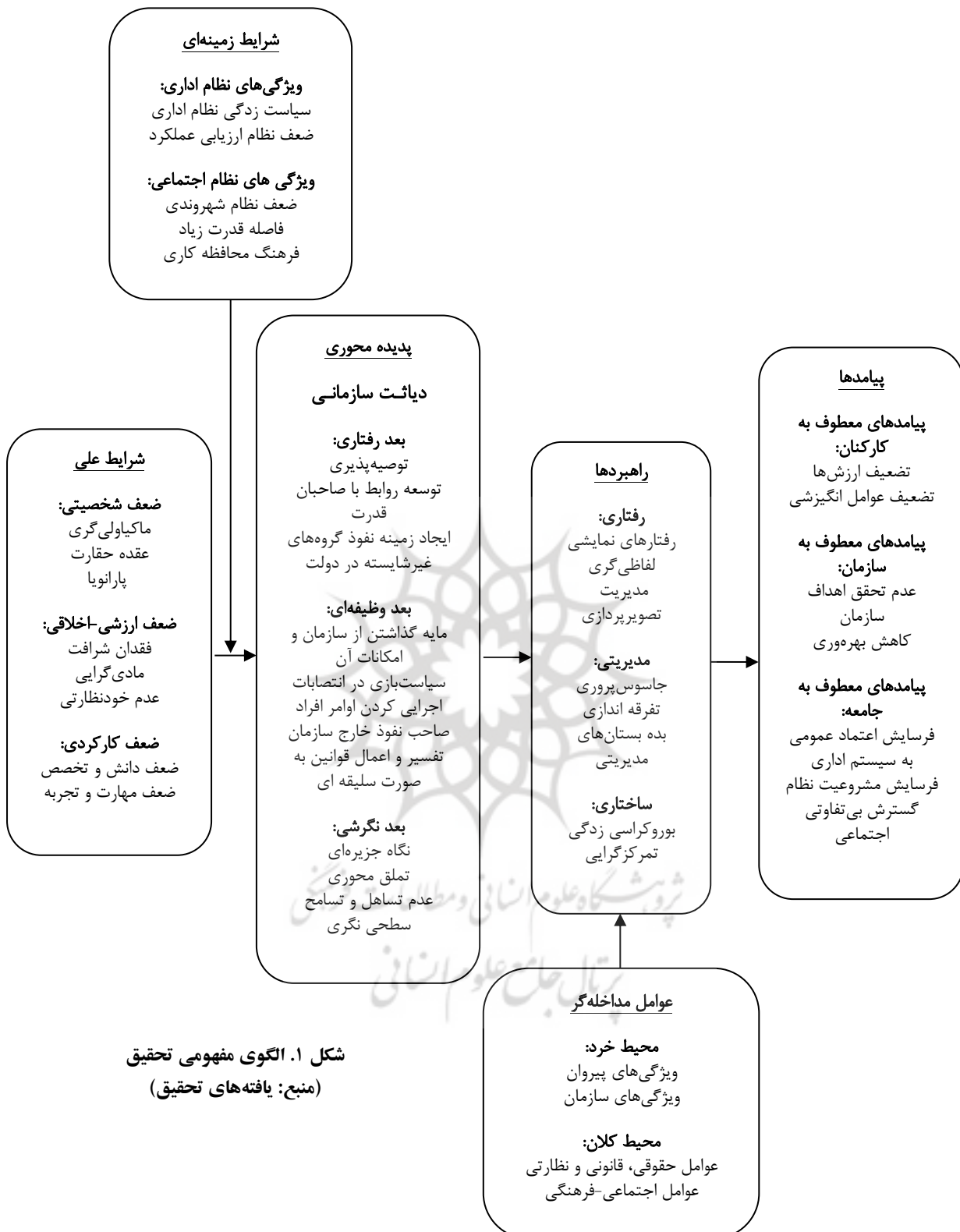
ضعیف- وجود تبعیض در جامعه- فردگرایی			
فرهنگ محافظه کاری		عدم انطباق پذیری- مقاومت در برابر تغییر- اصرار بر ثابت نگهداشتن شرایط با وجود غلط بودن آن	
شرایط مداخله گر	محیط خرد	ویژگی های پیروان	میزان محافظه کاری- میزان اشراف زبردستان به حقوق خود و قوانین- میزان سکوت کارکنان- میزان مطالبه گری کارکنان- میزان ارائه نظرات و ایده ها- میزان رضایت به شرایط موجود- میزان تعهد سازمانی کارکنان
ویژگی های سازمان		میزان همراستایی اهداف فردی و سازمانی- میزان ثبات مدیریت- میزان مشارکت جویی و مشورت طلبی در سازمان- میزان توجه به دانش و توان فکری در تفویض مسئولیت ها- میزان اهمیت برنامه ها و سیستم نسبت به افراد در سازمان- طول دوره برنامه ها و اقدامات- میزان ایفای نقش افراد در پیشبرد اهداف سازمان- میزان رویه های مشخص شده در سازمان- میزان شفافیت سازمانی- میزان استقرار سیستم تشویق و تنبیه متناسب- وضعیت چشم انداز سازمانی- میزان عدالت سازمانی- میزان تعارض منافع- میزان رانت در سازمان- میزان حقوق مدیران و کارکنان	
محیط کلان	عوامل حقوقی، قانونی و نظارتی	میزان فساد در سیستم اداری- میزان اراده حکومتی برای از بین بردن فساد- نظام نظارت و بازرسی و میزان فاسد در آن- میزان نقص و ابهام در قوانین- میزان حمایت از افشاگران فساد- میزان تبعیض در برخورد با فساد	
عوامل اجتماعی و فرهنگی		وضعیت ارزش های اخلاقی در جامعه- فرهنگ تجمل گرایی و اشرافی گری در جامعه- میزان ارزش های مذهبی در جامعه	
پیامدها	پیامدهای معطوف به کارکنان	تضعیف ارزش ها	شکل گیری ارزش ها و باورهای منفی- جابجایی ارزش ها و ضدارزش ها- کاهش تعهد حرفه ای- بروز رفتارهای ضد شهروندی سازمانی
تضعیف عوامل انگیزشی		کاهش انگیزه کارکنان- دلسردی و سرخوردگی کارکنان- فشار روانی- تمایل کارکنان به ترک خدمت- اهمال کاری	
پیامدهای معطوف به سازمان	عدم تحقق اهداف سازمان	عدم دستیابی به نتایج مطلوب- تضعیف عملکرد سازمانی- ترویج بی تفاوتی سازمانی- خروج نخبگان از سیستم- تنزل جایگاه سازمان- گسترش فساد و نهادینه شدن آن- رسوخ فساد در بدنه میانی و پایینی سازمان	
کاهش بهره وری		کاهش کارایی و اثربخشی- اتلاف منابع- افزایش هزینه ها- بزرگ شدن اندازه سازمان- کاهش کیفیت ارائه خدمات	
پیامدهای معطوف به جامعه	فرسایش اعتماد عمومی به سیستم اداری	رواج بدبینی عمومی- عدم اعتماد به قانون گذاران- عدم اعتماد به مامورین و نهادهای دولتی- عدم اعتماد به مجریان قانون	
فرسایش مشروعیت نظام		عدم پذیرش قدرت حاکم- کاهش اعتماد عمومی به حاکمیت- افزایش نافرمانی مدنی	
گسترش بی تفاوتی اجتماعی		کاهش مشارکت اجتماعی- رواج بی هنجاری- عدم تعهد به رشد و پیشرفت جامعه- عدم تعهد به اعتلای فرهنگی- انحراف از قوانین و مقررات- زیرپا گذاشتن هنجارها و هنجارشکنی- گسترش بی نظمی	

۳- کدگذاری انتخابی: کدگذاری انتخابی، فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها است، که بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری به تولید نظریه می‌انجامد. در مرحله کدگذاری انتخابی محقق با برقراری روابط بین ابعاد پارادایمی، سعی در خلق یک نظریه دارد. فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود نظریه در کدگذاری انتخابی از طریق فوننی چون «نگارش خط داستان» که مقوله‌ها را به هم متصل می‌نماید و فرآیند دسته بندی از طریق یادداشت‌های شخصی در مورد ایده‌های نظری است. در فن نگارش خط داستان، محقق چگونگی اثرگذاری عوامل خاص بر پدیده و استفاده از راهبردهای خاص با خروجی‌های ویژه را مورد بررسی قرار می‌دهد. در این بخش به منظور تدوین الگوی مطلوب مبتنی بر روش داده‌بنیاد و بر اساس فرآیند کدگذاری انتخابی، سعی می‌شود با تمرکز بر مقوله محوری، ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر تحلیل و تبیین گردد. بر اساس تحلیل داده‌های کیفی، در مرحله شناسه‌گذاری محوری، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش مشخص گردید. در این مرحله «پدیده دیانت سازمانی» به عنوان مقوله محوری معرفی شد. شکل ۱ الگوی فرآیند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد.

به منظور اعتبارسنجی مدل پیشنهادی، با بهره‌گیری از نرم افزار Smart PLS3، تحلیل عاملی تاییدی اجراء شد. در این راستا، برای سنجش روایی سازه، از روایی همگرا و واگرا استفاده شد که شاخص‌های آنها به ترتیب در ستون سوم و چهارم جدول ۵ ارائه شده‌اند. همانطور که در جدول ۵ مشخص است مقدار ضرایب میانگین واریانس استخراجی (AVE) که بیانگر میزان همبستگی بین یک سازه با شاخص‌های خود می‌باشد، برای کلیه سازه‌های تحقیق بیش از ۰/۵ می‌باشد که این میزان به اعتقاد فورنل و لارکر (۱۹۸۱) حدنصاب مناسب برای پذیرش روایی همگرا می‌باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). از سوی دیگر، مقدار جذر AVE سازه‌ها (متغیرهای مکنون) پژوهش حاضر که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، بیشتر از مقدار همبستگی میان آنها و خانه‌هایی بود که در ذیل و یا در چپ قطر اصلی قرار داشتند، که روایی واگرایی سازه‌ها را تایید می‌نماید.

برای سنجش دومین معیار تحلیل عاملی تاییدی یعنی پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار بدست آمده برای این معیار در تمامی موارد بیش از حد نصاب لازم - یعنی، ۰/۷- می‌باشد که بیانگر پایداری درونی مناسب مدل اندازه‌گیری است. معیار بعدی، سنجش بارهای عاملی است که از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند. به اعتقاد هالند^۱، اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ باشد، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).

¹ Hulland



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق
(منبع: یافته‌های تحقیق)

ستون میانگین بارهای عاملی طبق جدول ۵ نشان می دهد بین سازه ها و شاخص های آن بیش از ۰/۴ نیز می باشد که تایید این شرط در خصوص مدل اندازه گیری مشاهده می گردد. چهارمین معیار، ضرایب معناداری است. در صورتی که مقدار آن از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از معناداری رابطه ی بین سازه ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد است، که این شرط در خصوص مدل پیشنهادی صادق است. پنجمین معیار، ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده (SRMR) است که مناسب بودن برازش مدل را نشان می دهد. مقدار مناسب برای این معیار، ۰/۰۸ می باشد که در این مدل برای تمامی ابعاد بیشتر از حد لازم می باشد.

جدول ۵. شاخص های اعتبارسنجی مدل پیشنهادی

شاخص نیکویی برازش (SRMR)	میانگین ضرایب معناداری	میانگین بارهای عاملی	ضریب آلفا	مجدور AVE	ضریب AVE	مؤلفه	بعد پارادایمی
۰/۳۵۶	۳۷/۴۴۰	۰/۶۷۶	۰/۸۳۲	۰/۸۳۷	۰/۶۵۶	دیانت نگرشی	پدیده محوری
	۳۰/۶۳۳	۰/۵۷۸	۰/۷۸۷	۰/۸۵۶	۰/۷۳۳	دیانت رفتاری	
	۳۶/۳۵۶	۰/۵۸۲	۰/۷۵۲	۰/۷۶۰	۰/۶۰۸	دیانت وظیفه ای	
۰/۳۸۸	۳۳/۰۹۱	۰/۴۷۳	۰/۸۸۳	۰/۷۷۶	۰/۶۰۳	ضعف شخصیتی	شرایط علی
	۱۸/۹۲۶	۰/۷۲۱	۰/۸۱۸	۰/۸۰۹	۰/۶۵۷	ضعف ارزشی - اخلاقی	
	۲۹/۵۸۲	۰/۷۱۸	۰/۸۰۱	۰/۸۴۰	۰/۶۹۹	ضعف کارکردی	
۰/۴۰۷	۱۹/۷۰۰	۰/۵۵۸	۰/۸۲۳	۰/۸۳۹	۰/۷۰۶	رفتاری	راهبردها
	۲۱/۹۲۰	۰/۵۶۲	۰/۸۹۸	۰/۸۶۲	۰/۷۴۴	مدیریتی	
	۳۰/۹۱۹	۰/۶۱۹	۰/۸۷۱	۰/۸۰۴	۰/۶۴۷	ساختاری	
۰/۲۷۹	۳۱/۷۰۵	۰/۵۱۸	۰/۸۱۲	۰/۷۵۵	۰/۵۷۱	ویژگی های نظام اداری	شرایط
	۳۳/۳۱۰	۰/۴۵۶	۰/۸۰۹	۰/۸۱۰	۰/۶۵۹	ویژگی های نظام اجتماعی	زمینه ای
۰/۵۳۱	۳۲/۹۲۵	۰/۵۳۲	۰/۸۴۵	۰/۷۷۸	۰/۶۰۷	محیط خرد	شرایط
	۴۳/۳۴۲	۰/۵۲۵	۰/۸۴۴	۰/۸۲۲	۰/۶۷۹	محیط کلان	مداخله گر
۰/۲۹۷	۲۴/۴۲۷	۰/۵۳۳	۰/۸۳۸	۰/۷۷۳	۰/۵۹۸	معطوف به کارکنان	پیامدها
	۳۳/۵۰۳	۰/۵۴۳	۰/۷۴۸	۰/۸۴۷	۰/۵۵۷	معطوف به سازمان	
	۲۶/۲۴۷	۰/۴۶۳	۰/۷۷۷	۰/۸۲۸	۰/۶۸۶	معطوف به جامعه	

نتیجه گیری

اخلاق ویژگی جدایی ناپذیر مدیریت پایدار و یک شیوه مهم مدیریتی محسوب می گردد. در حالی که درک رفتارهای اخلاقی و غیر اخلاقی در تمام سطوح سازمان قابل توجه است، درک این رفتارها در سطح رهبری از اهمیت ویژه ای برخوردار است، زیرا رهبران شکل دهنده ی فرهنگ سازمانی و رفتارهای پیروان هستند. از این رو لزوم تحقیق

و بررسی موشکافانه پیرامون این پدیده و شناسایی عمیق گونه‌ها و مصادیق مختلف آن غیرقابل انکار است. همان‌گونه که اشاره گردید، پدیده دیانت سازمانی زمانی رخ می‌دهد، برخی مدیران و افراد سازمان در جهت حفظ قدرت و منافع شخصی، زمینه نفوذ نامشروع سایر افراد و سازمان‌ها را به سازمان خود فراهم می‌آورند. پژوهش حاضر، که مبتنی بر روش کیفی است با هدف شناسایی الگوی دیانت سازمانی در بخش دولتی انجام شده است. با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر با طرح این سوال محوری که «الگوی دیانت سازمانی در بخش دولتی چه می‌باشد؟» آغاز شد. برای پاسخگویی به این سوال، ماهیت و سوابق موضوع و نیز روش‌شناسی‌های مختلف تحقیق مورد بررسی و ارزیابی جامع قرار گرفت. علیرغم اهمیت موضوع سابقه‌ای مبنی بر انجام پژوهش با این موضوع در این زمینه در پایگاه‌های معتبر علمی مشاهده نشد. لذا با توجه به عدم وجود الگوی بومی در این زمینه، پاسخگویی به سوالات پژوهش، مستلزم بررسی و مستندسازی تجارب عینی و ذهنی متخصصین و خبرگان این حوزه بود که با بهره‌گیری از روش‌های پژوهش کیفی امکان‌پذیر است. در این راستا، پس از بررسی و ارزیابی استراتژی‌های مختلف پژوهشی، از روش نظریه داده بنیاد بهره گرفته شد.

یافته‌های حاصل از بررسی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، منجر به شناسایی ۱۶ کد محوری، ۴۳ کد باز و ۲۱۹ کد یا مفهوم اولیه شد. گزاره‌های اولیه و مقوله‌ها طی فرآیند کدگذاری باز شناسایی و دسته‌بندی شدند. در مرحله کدگذاری محوری با شناسایی و تعیین مقوله محوری، سایر مقوله‌ها به آن ارتباط داده شد و در چارچوب مدل پارادایمی و در پاسخ به سوالات پژوهش شکل گرفت که شامل شرایط علی (ضعف شخصیتی، ضعف ارزشی-اخلاقی و ضعف کارکردی)، پدیده محوری (بعد رفتاری، بعد وظیفه‌ای و بعد نگرشی)، راهبردها (رفتاری، مدیریتی و ساختاری)، شرایط زمینه‌ای (ویژگی‌های نظام اداری و ویژگی‌های نظام اجتماعی)، شرایط مداخله‌گر (محیط خرد و محیط کلان)، پیامدها (پیامدهای معطوف به کارکنان، پیامدهای معطوف به سازمان و پیامدهای معطوف به جامعه) می‌باشد. در مرحله کدگذاری انتخابی، از طریق ایجاد خط سیر داستانی تلاش شد با تحلیل داده‌ها زمینه‌های شکل‌گیری نظریه فراهم شود.

بررسی پیشینه موجود نشان می‌دهد که در مطالعات انجام شده پیرامون موضوع پژوهش، همچون گامارا و گیروتو (۲۰۲۵) و قسیم و لغری (۲۰۲۵) و نعیم و سید (۲۰۲۴) بر جنبه‌های مثبت رهبری و تأثیرات آن در چارچوب رفتار مثبت سازمانی بیشتر تأکید شده و جنبه‌های منفی رهبری با وجود اثرات منفی این جنبه از رفتارهای سازمانی و اهمیت شناخت آن مغفول مانده است. همچنین مرور ادبیات موجود حاکی از آن است که پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه رفتارهای منفی و مخرب رهبران از جمله سی و همکاران^۱ (۲۰۲۳) و پلانسکی و همکاران^۲ (۲۰۲۱) اکثراً به صورت کمی و بر اساس مبانی نظری موجود بوده‌اند (پولادی و اعتباریان، ۱۳۹۲؛ گلپرو و سلحشور، ۱۳۹۴؛ گلپرو و همکاران، ۱۳۹۰) و پدیده‌های جدیدی از رفتارهای منفی و مخرب همچون دیانت سازمانی مورد توجه و مطالعه

^۱ Hsieh

^۲ Palanski

واقع نشده‌اند. در مقابل، تحقیق حاضر با رویکرد کیفی و با تمرکز بر پدیده‌ای نوظهور دیانت سازمانی، به بازتفسیر مفهوم از درون بافت اداری-اجتماعی ایران پرداخته و روابط میان مولفه‌ها را در قالب یک الگوی پارادایمی توضیح می‌دهد.

در مطالعات پیشین از قبیل حمزا و حسن (۲۰۱۹)، آسناکو و مکنونن (۲۰۱۹)، فروزنده‌جونقانی و توکلی (۱۳۹۷)، بولینگ و گرایز^۱ (۲۰۱۰)، گریفین و لویز^۲ (۲۰۰۵)، اپلبام^۳ و همکاران (۲۰۰۷)، این موضوع در قالب عناوینی چون سوء رهبری، رفتارهای انحرافی، جنبه‌های تاریک رفتار سازمانی و جنبه‌های تاریک رهبری مورد پژوهش قرار گرفته است که اختلاط و هم‌پوشانی در دسته‌بندی‌ها مشاهده می‌شود. برخی از مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از این تحقیق در نتایج مطالعات گذشته‌ی مرتبط با سوء رهبری و رهبری مخرب مشاهده می‌شود. برای نمونه، در مطالعات پیشین از جمله پژوهش خراسانی‌طرقی و همکاران (۱۳۹۷) به عواملی مانند انتصابات جهت‌دار، ایجاد فضای چاپلوسی، دهن بینی، ناآگاهی از قوانین و مقررات، عدم پذیرش انتقاد و بهره‌برداری شخصی از منابع سازمان اشاره شده است که با مفاهیم استخراج‌شده از این پژوهش همسویی دارد. همچنین با توجه به نتایج پژوهش پیش‌رو، میانجی‌گری بین مولفه‌های کلیدی از طریق راهبردهای رفتاری، مدیریتی و ساختاری شکل می‌گیرد و منجر به ایجاد فضای تسهیل نفوذ و استفاده غیراخلاقی از منابع می‌شود. این سازوکارها با نظریه‌های اخلاق سازمانی و فرهنگ سازمانی که بر نقش بافت اداری و اجتماعی در شکل‌گیری رفتارهای مخرب تأکید دارند، همخوانی داشته و لذا همسویی نتایج این پژوهش با تحقیق کاپوتسیس و تانوس (۲۰۱۶) ملاحظه می‌شود. همچنین، در تحقیق کاپوتسیس و تانوس (۲۰۱۶) بحث سیاست در سازمان‌ها را به عنوان عاملی با هزینه‌های بالا در نظر می‌گیرد. در مقابل، پژوهش حاضر با بیان اینکه سیاست در برخی مواقع می‌تواند منافع شخصی را به هزینه منافع دیگران تحمیل کند، این دیدگاه را به‌روز و بومی‌سازی می‌کند و تفاوتی عمده با مدل‌های غربی در ادبیات مدیریتی ارائه می‌دهد.

مطابق نظر جعفریانی^۴ و همکاران (۲۰۱۲) بدیهی است که رفتارهای خوب یا بد، مثبت یا منفی در سازمان وجود دارد و هر آن‌چه محققان برای بررسی نیاز دارند «واقعیت اجتماعی» است. به زعم کاپوتسیس و تانوس^۵ (۲۰۱۶) این فرضیه که سیاست در همه جا وجود دارد، اما برای اکثر افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها آسیب‌رسان است، برای بیش از سه دهه، دیدگاه غالب در ادبیات مدیریت بوده است. چنین دیدگاه انزجاری، سیاست را به مثابه یک بازی با جمع صفر در نظر می‌گیرد که در آن منافع شخصی با هزینه منافع دیگران دنبال می‌شود و نتیجه‌ی آن معاملات و برنامه‌های پشت پرده و خیانت است. این امر موجب شده است که محققان و مدیران به طور مشابه از استفاده از آن خودداری کرده و یا آن را پنهان کنند و یا در صورت بروز نتایج نامطلوب آن را سپر بلا نمایند. بدون غفلت از اثرات سمی،

¹ Bowling & Gruys

² Griffin & Lopez

³ Appelbaum

⁴ Jafariani

⁵ Kapoutsis & Thanos

پیامدهای مثبتی مانند بهره‌وری بالاتر، پیشرفت شغلی، نوآوری بالاتر و اجماع در تصمیم‌گیری نیز در ادبیات موضوع به ثبت رسیده است که نیازمند بررسی بیشتر می‌باشد.

پس از طی مراحل گفته شده، الگوی دیانت سازمانی ارائه شد که با توجه به جدید و منحصر به فرد بودن آن، به عنوان دستاورد نهایی پژوهش می‌تواند به فهم بیشتر این شکل از رهبری مخرب در سازمان‌ها کمک نماید. با توجه به اینکه شناخت و درک عمیق هر پدیده نخستین گام در مدیریت آن محسوب می‌شود، یافته‌های این تحقیق با ارائه یک چارچوب نظری نوین می‌تواند به ارتقای ادبیات موجود در زمینه سوءمدیریت کمک کرده و در شناسایی و تحلیل دقیق‌تر پدیده مورد بررسی یاری رساند. افزون بر این، نتایج پژوهش راهبردهایی برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در سازمان‌ها به منظور مدیریت بهتر، پیشگیری مؤثر و بهبود وضعیت ارائه دهد.

با توجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهاداتی ارائه می‌گردد: در راستای شرایط علی حاصل از تحقیق، تعیین معیارهای شغلی و ارزشی شامل ویژگی‌های شخصیتی، اخلاقی و کارکردی و لحاظ نمودن آن در فرآیندهای انتخاب و انتصاب، تدوین برنامه‌های آموزشی اخلاق حرفه‌ای و ایجاد کمیته‌هایی به منظور نظارت بر رفتارهای اخلاقی در سازمان و بررسی مشکلات و ارائه راهکارهای اصلاحی پیشنهاد می‌گردد. با توجه به عوامل زمینه ساز حاصل از تحقیق استفاده از ارزیابی‌های چندجانبه و سیستم‌های بازخورد ۳۶۰ درجه به منظور دستیابی به ارزیابی‌های کامل‌تر پیشنهاد می‌گردد. در راستای پدیده محوری پیشنهاد می‌گردد در انتصاب مدیران به خصوص مدیران سطوح عالی، سیاست‌گذاری راهبردی و منسجم صورت گیرد، تا افرادی در رأس قدرت قرار گیرند که ضمن سرلوحه قراردادن اصول شایسته‌سالاری، شایسته‌گزینی و ضابطه‌محوری، از عزل و نصب‌های توصیه‌ای و جناحی پرهیز نمایند. در راستای یافته‌های عوامل راهبردی پیشنهاد می‌گردد به منظور ایجاد محیط کاری مثبت و کارآمد، ضمن تقبیح تملق‌محوری، فرهنگ انتقادپذیری و شفافیت در سطح سازمان‌های دولتی ترویج گردد. در زمینه عوامل مداخله‌گر در سطح خرد، ارتقای شفافیت در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌ها، بهره‌برداری از فناوری‌های اطلاعاتی به منظور مستندسازی تصمیمات و فرآیندها و ایجاد فضای مناسب به منظور ارائه نظرات و انتقادات، و در سطح کلان، همکاری با متولیان قانونی به منظور تدوین و اجرای قوانین و مقرراتی که به پیشگیری از سوءمدیریت و دیانت سازمانی بپردازد، پیشنهاد می‌گردد.

ملاحظات اخلاقی

مشارکت نویسندگان

مفهوم‌سازی: آزاده شاه‌بیکی؛ روش‌شناسی: محمد محمدی، حسین حکیم‌پور؛ تحلیل رسمی: نورمحمد یعقوبی؛ نگارش - پیش‌نویس اصلی: آزاده شاه‌بیکی؛ نگارش - بررسی و ویرایش: همه نویسندگان؛ نظارت: محمد محمدی

تقدیر و تشکر

نویسندگان هیچ بودجه خاصی برای این کار دریافت نکرده‌اند. از داوران ناشناس به خاطر نظرات بخردانه‌شان سپاسگزاریم.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ تضاد منافی را اعلام نکردند.

دسترسی آزاد

این مقاله تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) منتشر شده است که استفاده، اشتراک گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر در هر رسانه یا قالبی را مجاز می‌داند، به شرطی که شما به نویسنده(گان) اصلی و منبع، اعتبار مناسب بدهید، یک پیوند به مجوز Creative Commons ارائه دهید و در صورت ایجاد تغییرات، آن را مشخص کنید.

یادداشت ناشر

ناشر در مورد ادعاهای مربوط به صلاحیت در نقشه‌های منتشر شده و وابستگی‌های نهادی بی‌طرف می‌ماند.

بیانیه مثبت هوش مصنوعی

ابزارهای هوش مصنوعی (AI)، از جمله مدل‌های زبانی بزرگ، صرفاً برای ویرایش زبان و بهبود خوانایی در این نسخه خطی استفاده شده‌اند. هوش مصنوعی برای تولید ایده، تجزیه و تحلیل داده‌ها، تفسیر نتایج یا نوشتن محتوای علمی استفاده نشده است. تمام مشارکت‌های فکری و تصمیمات علمی توسط نویسندگان انسانی گرفته شده است.

نویسنده(گان) طرح‌های زیستی

محمد محمدی دکتری خود را در رشته مدیریت دولتی (گرایش مدیریت منابع انسانی) از دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۴۰۱ دریافت کرد. علایق پژوهشی ایشان شامل مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی و پژوهش‌های سازمانی است. ایشان در حال حاضر استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند هستند. نویسنده مسئول: ایمیل: mohammadi4531@iaau.ac.ir

References

- Appelbaum, S., David Iaconi, G. & Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions. *Corporate Governance*, 5(9): 586-598. DOI: [10.1108/14720700710827176](https://doi.org/10.1108/14720700710827176)
- Asnakew, Z., & Mekonnen, Y. (2019). Unethical Leadership and Followers' Deviance: The Mediating Role of Perception of Politics and Injustice. *The Journal of Values-Based Leadership*, 12(1), 12. <https://doi.org/10.22543/0733.121.1250>
- Batchelor, J. H., Whelpley, C. E., Davis, M. M., Burch, G. F., & Barber III, D. (2023). Toxic Leadership, Destructive Leadership, and Identity Leadership: What are the Relationships and Does Follower Personality Matter?. *Business Ethics and Leadership*, 7(2): 128-148. [http://doi.org/10.21272/bel.7\(2\).128-148.2023](http://doi.org/10.21272/bel.7(2).128-148.2023).

- Bitew, B. A., Alene, M., & Shiferaw, G. (2024). Antecedents and prevalence of destructive leadership behaviour: the case in primary and middle level schools. *Education* 3-13, 1-13. <https://doi.org/10.1080/03004279.2024.2367553>
- Blair, C. A., Helland, K., & Walton, B. (2017). Leaders behaving badly: the relationship between narcissism and unethical leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0209>
- Bowling, N.A. & M.L. Gruys (2010). Overlooked Issues in the Conceptualization and Measurement of Counterproductive Work Behavior. *Human Resource Management Review*, 20(1): 49-61. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.008>
- Burns Jr, W. A. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52. DOI: [10.17062/cjil.v3i1.53](https://doi.org/10.17062/cjil.v3i1.53)
- Contreras, F., & Espinosa, J. C. (2018). The blurred edge between the bright and dark side of leadership. *Revista Espacios*, 40(7), 1-7. <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/654321/6040>
- Danaee-Fard, H. (2013). Towards an Understanding of the Political Dowry Theory in the Public Sector: Theoretical Foundations, Conceptual Narrative, and Institutional and National Implications. *Strategic Management Thought*, 7(1), 38-47 [In Persian]. DOI: [10.30497/smt.2015.1707](https://doi.org/10.30497/smt.2015.1707)
- Danai-Fard, Hassan; Alvani, Seyed Mehdi (2007). The metaphorical reasoning strategy in building theory: Formation of the managerial displacement theory in Iran. *Management Research in Iran*, 11(3), 107-135 [In Persian]. https://mri.modares.ac.ir/article_140.html
- Digha, M. N. (2014). Morgan's images of organizations analysis. *International Journal of Innovative Research & Development*, 3(13), 201-205.
- Ehrich, J. F., & Ehrich, L. C. (2014). Profile of a narcissistic leader: Coffee's for closers only. In *The Contribution of Fiction to Organizational Ethics*. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1529-209620140000011004>
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 4(44), 266-272. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003>
- Fani, A. A., Sheikinejad, F., Danaee-Fard, H., & Hasanzadeh, A. (2013). Inquiry about the factors affecting the formation of political behavior in organization. *Quarterly Journal Public Administration*, 6(1), 151-174 [In Persian]. DOI: [10.22059/jipa.2014.51711](https://doi.org/10.22059/jipa.2014.51711)
- Forouzandeh-Jonaghani, R., & Tavakoli, A. (2018). Evaluation and Analysis of Dark Side of Organizational Behavior from the Viewpoints of AmirAlmomenin (PBUH). *Iranian Journal of Management in the Islamic University*, 7(2), 293-310 [In Persian]. <https://sid.ir/paper/389064/fa>
- Fors Brandebo, M. (2020). Destructive leadership in crisis management. *Leadership & Organization Development Journal*. 41(4), 567-580. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0089>
- Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. In *Leader development deconstructed* (pp. 75-99). Springer, Cham. DOI: [10.1007/978-3-319-64740-1_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_4)
- Gamarra, M. P., & Giroto, M. (2025). A contemporary perspective on ethical leadership: Emerging dimensions and the role of moral identity and moral attentiveness. *International Journal of Ethics and Systems*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJOES-01-2025-0007>
- Gigol, T. (2020). Influence of Authentic Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement. *Sustainability*, 12(3), 1182. DOI: [10.3390/su12031182](https://doi.org/10.3390/su12031182)
- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Griffin, R.W. & Y.P. Lopez (2005). Bad Behavior in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*, 31(6): 988-1005. DOI: [10.1177/0149206305279942](https://doi.org/10.1177/0149206305279942)

- Grill, M. (2023). Influence of destructive leadership behaviors on the meaning of work and work productivity. *Frontiers in Psychology*, 14, 1295027. DOI: [10.3389/fpsyg.2023.1295027](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1295027)
- Hadavinejad, M. & Kalvandi, M. (2018). Investigating the Consequences of Unethical Toxic Leadership in Organization. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 12(3), 121-131 [In Persian]. <https://ethicsjournal.ir/article-1-824-fa.html>
- Hadavinejad, M. & Asadzadeh, S. (2017). Exploring the consequences of toxic organization using ISM approach. *Researches of Management Organizational Resources*, 7(2), 193-209 [In Persian]. <https://ormr.modares.ac.ir/article-28-11786-fa.html>
- Hamza, S. M., & Hassan, Z. (2019). The Impact of Misleadership on Poor Performance: A Study of Financial Institutions in Pakistan. *Indonesian Journal of Contemporary Accounting Research*, 1(1), 34-48. <https://doi.org/10.33455/IJCAR.V1I1.88>
- Harris, A., & Jones, M. (2018). The dark side of leadership and management. *School Leadership & Management*, 38:5, 475-477, DOI:10.1080/13632434.2018.1509276. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1509276>
- Heidari-Farsani, M., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., (2015). Employees' experiences of destructive leadership in Chaharmahal and Bakhteyari Province Red Crescent Society and its consequences based on phenomenological approach. The 2nd International Conference on Management and Industrial Engineering [In Persian]. <https://civilica.com/doc/513300/>
- Hsieh, C. C., Tai, S. E., & Li, H. C. (2023). A bibliometric review of ethical leadership research: Shifting focuses and theoretical insights. *AERA Open*, 9, 23328584231209266.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of change management*, 9(2), 2009, 165-178. <https://doi.org/10.1080/14697010902879111>
- Kapoutsis, I., & Thanos, I. (2016). Politics in organizations: positive and negative aspects of political behaviour. *European Management Journal*, 34(3), 310-312. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.04.003>
- Khan, N. Z. A., Imran, A., & Anwar, A. (2019). Destructive leadership and job stress: causal effect of emotional exhaustion on job satisfaction of employees in call centers. *International Journal of Information, Business and Management*, 11(1), 135.
- Khorasani-Torghi, H., Rahimnia, F., Malekzadeh, GH. & Mortazavi, S. (2018). Exploring the Components of Destructive Behaviors of Unethical Leaders. *Ethics in Science and Technology*, 13(1), 38-47 [In Persian]. https://ethicsjournal.ir/browse.php?a_code=A-10-1-119&sid=1&slc_lang=fa
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management*, 39(5), 1308-1338. DOI: [10.1177/0149206312471388](https://doi.org/10.1177/0149206312471388)
- Jafariyani, H., Mortazavi, S., Nazemi, S., & Bull, P. (2012). Political behavior in organizational context: nature, research and paradigm. *Management Science Letters*, 2(8), 2987-3000. DOI: [10.5267/j.msl.2012.09.008](https://doi.org/10.5267/j.msl.2012.09.008)
- Lopes Henriques, P., Curado, C., Mateus Jerónimo, H., & Martins, J. (2019). Facing the Dark Side: How Leadership Destroys Organizational Innovation. *Journal of technology management & innovation*, 14(1), 18-24. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-27242019000100018>
- Lu, H., Ling, W., Wu, Y., & Liu, Y. (2012). A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 24 (2013) 138-158. <https://doi.org/10.1108/17506141211236703>
- Malekshahi, F., Farhadi, A. A., Shafiee, M., & Zarei-Matin, H. (2019). Developing the concept of organizational citizenship behavior based on its dark aspects. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 8(1), 133-158 [In Persian]. https://obs.sinaweb.net/article_35601.html
- Mehraein, V., Visintin, F. & Pittino, D. (2023). The dark side of leadership: A systematic review of creativity and innovation. *International Journal of Management Reviews*, 25, 740-767. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12334>

- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 14(5). <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11>
- Mortezavi, S., Nazemi, S., Legzyan, M., Jafariyan, H. (2015). Discovery and representation of indigenous models of managerial political behavior; a data-driven approach. *Strategic Management Thought*, 8(1), 99-133 [In Persian]. DOI: [10.30497/smt.2015.1711](https://doi.org/10.30497/smt.2015.1711)
- Naeem, R., Syed, J. (2024). An Integrative Framework of Ethical Leadership. *Syst Pract Action Res*, 37, 1161–1174. <https://doi.org/10.1007/s11213-024-09694-y>
- Oplatka, I. (2016). “Irresponsible Leadership” and Unethical Practices in Schools: A Conceptual Framework of the “Dark Side” of Educational Leadership. In *The dark side of leadership: Identifying and overcoming unethical practice in organizations*. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-366020160000026001>
- Palanski, M., Newman, A., Leroy, H. et al. (2021). Quantitative Research on Leadership and Business Ethics: Examining the State of the Field and an Agenda for Future Research. *J Bus Ethics* 168, 109–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04267-9>
- Palczyk, D., Bergner, S., & Rybnicek, R. (2018). Predicting career success: is the dark side of personality worth considering?. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6): 437-456. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2017-0402>
- Qasim, M., & Laghari, A. A. (2025). Belonging through values: ethical leadership, creativity, and psychological safety with ethical climate as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 16, 1559427.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001> Get rights and content
- Seyedjavadin, S., Gholipour, A., Jaanali-Zadeh Shukri M. (2014). Identifying the Impact of Poisonous Leadership Style in Organizations on Human Resources Outcomes and Consequences. *Human Resource Management Research*, 6(4), 109-127. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_12201.html
- Slattery, C. (2009). *The Dark Side of Leadership*. Australia, Sydney: Semann & Slattery.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Tran, Q., Tian, Y., Li, C., & Sankoh, F. P. (2014). Impact of destructive leadership on subordinate behavior via voice behavior, loyalty and neglect in Hanoi, Vietnam. *Journal of Applied Sciences*, 14(9), 2320-2330. DOI: [10.3923/jas.2014.2320.2330](https://doi.org/10.3923/jas.2014.2320.2330)
- Vares, S. H. (2001). Images of Organization Morgan's perspective. *Journal of Management Knowledge*, 52(2), 27-62 [In Persian]. https://jmk.ut.ac.ir/article_13576.html
- Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>
- Yasini, A., Shiri, A., & Moradi Kiya, F. (2018). Comparative study of the role of negative aspects of organizational behavior in the emergence of inefficient occupational behaviors among employees. *Scientific-Research Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 7(90), 65-88 [In Persian]. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.9396>