

## عنوان مقاله: علل رفتار زیرابزنی در سازمان‌های بخش دولتی

قاسم اسلامی<sup>۱</sup> - فریبرز رحیم‌نیا<sup>۲</sup> - سعید مرتضوی<sup>۳</sup> -  
علیرضا خوراکیان<sup>۴</sup>

دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۲۵  
پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۱۳

### چکیده:

رفتارهای پنهانی که عموماً به‌عنوان زیرابزنی شناخته می‌شوند، اقدام‌هایی هستند که در غیاب فرد مورد هدف انجام می‌گیرند و در جهت تخریب شهرت یا شغل فرد، یا ایجاد مشکلاتی برای وی صورت می‌گیرند. با توجه به پیامدهای نامطلوب این رفتار برای فرد، سازمان و جامعه، این پژوهش به دنبال شناسایی انواع علل رفتار زیرابزنی در سازمان‌های دولتی شهر مشهد است. فلسفه پژوهش، تفسیری است و رویکرد آن کیفی، و راهبرد مورد استفاده، داده‌بنیاد مبتنی بر رویکرد ظاهرشونده است. جامعه مورد مطالعه، مدیران سازمان‌های دولتی شهر مشهد هستند که نوزده نفر تا رسیدن به اشباع نظری به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. نتایج به‌دست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری در دو مرحله کدگذاری حقیقی و نظری نشان می‌دهد که انواع علل رفتار زیرابزنی در سه دسته علل فردی، علل مدیریتی و علل سازمانی قرار می‌گیرند. شناخت این عوامل می‌تواند زمینه‌ای را فراهم آورد تا با شناخت دقیق این عوامل، مانع از توسعه و گسترش این رفتارها در سازمان‌ها گردید.

**کلیدواژه‌ها:** زیرابزنی، علل فردی، علل سازمانی، علل مدیریتی،  
تئوری داده‌بنیاد.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد. [eslami\\_ghasem@mail.um.ac.ir](mailto:eslami_ghasem@mail.um.ac.ir)

۲. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول). [r-nia@um.ac.ir](mailto:r-nia@um.ac.ir)

۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد. [mortazavi@um.ac.ir](mailto:mortazavi@um.ac.ir)

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد. [a.khorakian@um.ac.ir](mailto:a.khorakian@um.ac.ir)

انسان به‌عنوان موجودی اجتماعی از نظر جسمی و روحی، به رفتار انسان‌های محیط خود وابسته است. چنان‌چه در محیطی با فضایی حاکی از اعتماد قرار گیرد، احساس اطمینان روانی بالاتری خواهد داشت و نیاز او از بُعد روانی بیشتر ارضا گشته و همین باعث می‌شود تا خلاقانه‌تر و فعال‌تر در حوزه وظایفش وارد شود و فردی موفق و اثربخش باشد (Folger & Cropanzano, 1998). زیربازنی به‌عنوان یک آفت اخلاقی با تخریب اعتماد افراد نسبت به یکدیگر، باعث می‌شود تا افراد شور و اشتیاق خود را برای ارتباط صادقانه با هم از دست بدهند و دچار چندگانگی شخصیت شوند؛ روحیه جمعی را تخریب کرده و انسجام سازمانی با نوعی همزیستی و همکاری اجباری توأم با تنفر مبدل می‌شود (Harvey, 1989). زیربازنی رفتاری است که در آن فرد زیربازن چنان از دیگری بدگویی، یا به ضرر وی غیبت می‌کند که شخص، از این اتفاق امتیازی را از دست بدهد و متضرر شود. در محیط‌های اداری، هرگاه فردی بکوشد تا با بیان برخی از واقعیت‌ها، به‌گونه‌ای که بیشترین اثر تخریبی را داشته باشد، دیدگاه مقام بالادستی یا سایر همکاران را در مورد یک فرد یا یک گروه تخریب نماید، مرتکب به زیربازنی شده است. یکی از دلایلی که می‌تواند منجر به بروز چنین پدیده‌ای گردد این است که در محیط کاری امروزه، کارکنان میزان وقتی را که با همکار خود می‌گذرانند، به‌مراتب بیشتر از میزان وقتی است که صرف خانواده خود می‌کنند. این نزدیکی بسیار و برای بازه زمانی طولانی می‌تواند منجر به اتفاقاتی نظیر برخوردهای شخصیتی، ارتباطات ناکارآمد یا رقابت بین کارکنان گردد که همگی منجر به بروز رفتارهایی منفی همچون زیربازنی می‌گردند (Malone & Hayes, 2012). با بررسی‌های انجام‌شده و همچنین مصاحبه‌های اولیه‌ای که با برخی از کارکنان اداره‌های دولتی گرفته شده، نشان می‌دهد که این رفتار در سازمان‌های بخش دولتی ایران متأسفانه بروز و ظهور دارد، به‌گونه‌ای که این مسئله به یک فرهنگ در محیط‌های کاری تبدیل شده است و برخی از افراد می‌خواهند که با زیربازنی از همکاران خود، به موقعیت بالاتری دست یابند. وجود چنین رفتاری باعث شده است که برخی از افراد تنها به‌خاطر زیربازنی همکاران خود، قرارداد کاری‌شان را تمدید نکنند یا مرخصی بدون حقوق بگیرند تا با دوری از چنین فضایی به آرامش نسبی دست یابند. با وجود چنین پیامدهای ناگواری که این رفتار برای افراد، سازمان و حتی جامعه دارد، شناسایی انواع علل این رفتار ضروری به‌نظر می‌رسد. با وجود این، بررسی‌های انجام‌شده

نشان می‌دهند که پژوهش‌های بسیار محدودی در حوزه علل رفتار زیربازنی صورت پذیرفته است. تنها پژوهش داخلی و خارجی که به بررسی رفتار زیربازنی پرداخته است، پژوهش مالونی و هیس (۲۰۱۲) است. این پژوهشگران تنها انگیزه‌های درونی افراد مانند حسادت، پیشرفت شغلی، مدیریت اثر، احساس تهدید یا عدم امنیت، انتقام جویی و خودمحافظتی را به‌عنوان دلایل زیربازنی شناسایی کرده‌اند (Malone & Hayes, 2012). حال آنکه به‌نظر می‌رسد، عوامل دیگری در بروز چنین رفتارهایی نقش داشته باشند که از دید آن‌ها مغفول مانده است. بر اساس این، پژوهش حاضر قصد دارد تا با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، انواع علل رفتار زیربازنی را در سازمان‌های دولتی شهر مشهد مورد بحث و بررسی قرار دهد.

### مبانی نظری رفتار زیربازنی

رفتارهای پنهانی که عموماً به‌عنوان زیربازنی شناخته می‌شوند، اقداماتی هستند که در غیاب مورد هدف انجام می‌گیرند و در جهت تلاش برای تخریب شهرت یا شغل فرد هدف، یا ایجاد زیان‌هایی برای او صورت می‌گیرند. این اقدام‌ها، معمولاً آب‌زیرکاهانه و به روشی مخفی انجام می‌شوند. شخص زیربازن بیشتر این اقدام‌ها را زیر نقاب دوستی پنهان می‌کند و در همان زمان، بدون اطلاع فرد قربانی، او را مورد هدف قرار داده و به او ضربه وارد می‌کند؛ بنابراین، این عمل در غیاب فرد صورت می‌گیرد (Malone & Hayes, 2012). اصطلاح زیربازنی در فرهنگ عامیانه مردم ایران وجود دارد و نمی‌توان برای آن معادل انگلیسی دقیقی بیان نمود. بر اساس بررسی‌های انجام‌شده، می‌توان زیربازنی را معادل واژه Backstabbing در نظر گرفت؛ اگرچه که معنای Backstabbing در ظاهر از پشت خنجرزدن است؛ اما معنای اصطلاحی آن در فرهنگ واژگان آکسفورد، "تلاش برای بی‌اعتبار کردن یک فرد با استفاده از ابزارهایی مانند کنایه، اتهام و مانند آن" است (Hornby & Cowie, 1995, 105). از آنجا که زیربازنی به معنای بدگویی کردن یا به ضرر کسی عمل کردن است، به‌گونه‌ای که فرد امتیازی را از دست بدهد و متضرر شود، در نتیجه، می‌توان آن را معادل واژه Backstabbing در نظر گرفت. هرچند که ممکن است، تفاوت‌های جزئی داشته باشند. همان‌گونه که گفته شد، در منابع علمی تعریفی معین و روشن در خصوص زیربازنی وجود ندارد. ولی تعاریف متعدد پرکاربردی در رابطه با این پدیده موجود است. همچون، فردی که از پشت به فردی دیگر حمله می‌کند؛ حمله غیرمنصفانه به‌خصوص به روشی پنهان و نیرنگ‌آمیز؛ و خیانت به‌وسیله یک نارفیق. از دیدگاه ارتباطی، انگیزه‌های زیربازنی دارای اهمیت زیادی هستند، به‌خصوص زمانی که فرد مورد هدف رفتار فرد زیربازن را عمدی تلقی می‌کند. در

نگاهی وسیع‌تر، زمانی که یک اقدام پرخاشگرانه، عمدی تلقی گردد، احساسات فرد مرتکب‌شونده و انگیزه‌های ادراکی او منفی‌تر است (Reeder, 2009). فرد مورد هدف به دنبال توضیحی برای رفتار فرد مقابل می‌گردد و در این باره قضاوت می‌کند که آیا رفتار فرد مرتکب‌شونده توجیهی دارد یا خیر (Reeder et al., 2002). به‌علاوه، درک فرد مورد هدف از نیت فرد مرتکب‌شونده تا حدی بر نحوه پاسخگویی او با شخص زیرابزن و نحوه ارتباط فرد مورد هدف با او و سایرین تأثیر می‌گذارد. پس از آن که ادراک از زیرابزنی اتفاق افتاد و عمدی بودن آن محرز شد، افراد مورد هدف معتقدند که انگیزه‌های اشخاص زیرابزن را نیز می‌دانند. سازمان‌ها نیز به هنگام ارتباط با کارکنان درگیر در زیرابزنی، از بررسی انگیزه‌ها و کنکاش موضوع‌های زیربنایی زیرابزنی نیز به‌جای تمرکز صرف بر پیامدهای آن منتفع می‌گردند. به‌طور مثال، در صورتی که یکی از کارکنان گمان کند که به علت حسادت دیگران، مورد زیرابزنی قرار گرفته است، سازمان می‌تواند با ایجاد فضایی حمایتی‌تر، به آرام‌نمودن این احساسات منفی کمک نماید.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشگران علوم ارتباطات و رفتار سازمانی، به‌طور کامل رفتار زیرابزنی را به‌صورت جداگانه در سازمان مورد بررسی قرار نداده‌اند (Malone & Hayes, 2012). در نتیجه، توضیح برخی از رفتارهای زیرابزنی را می‌توان در برخی دیگر از انواع رفتارهای منفی و غیراخلاقی در ادبیات موضوع همچون پرخاشگری در محیط کار<sup>۱</sup> (Baron & Neuman, 1996); رفتارهای ضدبهره‌ورانه<sup>۲</sup> (Neuman & Baron, 1998); رفتارهای انحرافی<sup>۳</sup> (Robinson & Bennett, 1995) و رفتارهای ضداجتماعی<sup>۴</sup> (al., 2018)، رفتارهای انحرافی (Giacalone & Greenberg, 1997; Mathes & et al., 2017) یافت. در هیچ‌یک از رفتارهای بیان‌شده، به‌صورت روشن به رفتار زیرابزنی اشاره نشده است. ولی بر اساس مفاهیمی که در برخی از گونه‌شناسی‌های انجام‌شده صورت گرفته است، می‌توان بیان داشت که در گونه‌شناسی رابینسون و بنت، زیرابزنی بخشی از رفتارهای انحرافی سیاسی است (Robinson & Bennett, 1995). همان‌گونه که کیپینس و همکارانش بیان می‌کنند، رفتارهای سیاسی در محیط کار به‌طور عمد "تاکتیک‌هایی هستند که توسط افراد بکار گرفته می‌شوند تا بتوانند مافوق‌ها، همکاران و زیردستان خود را تحت‌تأثیر قرار دهند" تا به اهداف سازمانی یا شخصی‌شان دست یابند (Kipnis et al., 1980, 440). رابینسون و بنت، رفتارهای انحرافی سیاسی را به‌عنوان "درگیری در تعاملات اجتماعی که موجب ایجاد زبان‌های

1. Aggression
2. Counterproductive Work Behavior
3. Deviant Workplace Behavior
4. Anti-Social Behavior

فردی یا سیاسی برای دیگران می‌گردد“ تعریف کرده‌اند (Robinson & Bennett, 1999, 557). علاوه بر این، رابینز<sup>۱</sup> (۱۳۹۵، ۲۵۴) در تعریفی جامع‌تر رفتار سیاسی را در سازمان این‌گونه تعریف کرده: ”رفتارهایی که به‌عنوان بخشی از نقش سازمانی فرد موردنیاز نیستند، اما بر توزیع مزایا و معایب (ضرر و زیان) در سازمان اثر می‌گذارند“. این تعریف بر ماهیت ابزاری رفتار سیاسی تاکید دارد و آن را بخشی از ساختار غیررسمی و مرتبط با ارتقای علایق خود و گروه، به‌خصوص توسعه منابع موجود برای تجهیز می‌داند. همچنین عباسپور و همکاران (۱۳۹۵) بیان می‌کنند که رفتار سیاسی، به رفتار خودخدمتی که منافع دیگران را تهدید می‌کند، اشاره دارد. بنابراین، می‌توان بیان داشت که از آنجا که یکی از دلایل زیربازنی تغییر نظر بالادستی در مورد فرد مورد هدف و به‌دست‌آوردن منفعت شخصی است، می‌توان زیربازنی را نوعی از رفتار انحرافی سیاسی قلمداد کرد. از طرفی، بر اساس آن دسته‌بندی که رابینسون و بنت (۱۹۹۵) انجام دادند، رفتارهای انحرافی سیاسی به چند دسته از جمله رفتارهای انحرافی سیاسی پنهان، رفتارهای انحرافی سیاسی کنشی و واکنشی تقسیم می‌شوند. رفتارهای انحرافی پنهان، رفتارهای حیله‌گرانه و اقدام‌های پنهانی را شامل می‌شوند و به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که بیشترین ضربه را به افراد مورد مقصود وارد سازند و همچنان برای افراد قربانی گمنام می‌مانند (Lauderdale, 2015). رفتارهای پنهان شامل نوشتن نامه‌های مهروموم‌شده بی‌نام، بدگویی‌های مخرب و دروغ‌گویی می‌شوند (Neuman & Baron, 1998). از آنجا که رفتار زیربازنی در غیاب فرد مورد هدف صورت می‌گیرد و فرد از آن آگاهی ندارد، پس می‌توان آن را بخشی از رفتار انحرافی سیاسی پنهان دانست.

اگرچه، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون به تئوری‌های توجیه‌کننده رفتار زیربازنی پرداخته نشده است، ولی تئوری‌هایی مانند حسادت و منفعت شخصی می‌توانند تا حدودی تبیین‌کننده این رفتار باشند. به‌عنوان مثال، بر اساس تئوری منفعت شخصی، رفتارهای افراد را منافع شخصی‌شان هدایت می‌کند و تاکید می‌کند، در زمانی که منافع شخصی اشخاص اقتضا کند افراد از خود رفتارهای منفی همچون دروغ‌گویی بروز می‌دهند (Grover, 1993). لویکی، مطرح می‌کند که دروغ‌گویی تاکتیکی هدفمند برای دست‌یافتن به عایدی‌های مطلوب معینی است (Lewicki, 1983). در همین راستا، می‌توان گفت که به منفعت شخصی به‌عنوان دلیلی برای ارتکاب زیربازنی نگاه می‌شود. کارکنان ممکن است، به‌خصوص در زمانی که به دنبال رسیدن به هدفی هستند، در راستای منافع شخصی‌شان زیربازنی دیگر را بزنند، هرچند که آن‌ها با این کارشان به فرد مورد هدف آسیب می‌زنند. در واقع، زیربازنی به‌خاطر منفعت شخصی هم‌تراز و هم‌راستای دیدگاه پرخاشگری ابزاری است. حسادت نیز یک احساس منفی است که فرد در اثر

1. Robbins

مقایسه خودش با دیگران به کمبودهایش پی می‌برد. فرد حسود از این که می‌بیند دیگران از چیزی لذت می‌برند، رنج برده و حسادت می‌ورزد (اولیری و همکاران، ۱۳۸۸). حسادت در محیط‌های کاری می‌تواند منجر به رفتارهای گوناگونی شود. افراد ممکن است که نسبت به حسادت به روشی مخرب واکنش نشان دهند و در نتیجه، گرفتار بدرفتاری سازمانی شوند. پژوهش‌های اخیر نشان داده است که خشونت و تهاجم در محیط‌های کاری بیشتر در اثر حسادت کارکنان به راه انداخته می‌شود (Vardi & Weitz, 2004). افراد تحریک‌شده در اثر حسادت ممکن است که موجب صدمه و آسیب به رقیبان خود شوند. برای نمونه، ممکن است که آن‌ها را ناراحت کنند یا در نزد مقام بالادستی، بدگویی‌شان را کنند. هرچند که در ادبیات پژوهش، به‌طور مستقیم به حسادت به‌عنوان مبنایی برای رفتار زیربازنی اشاره نشده است، اما واردی و ویتز، اشاره می‌کنند که حسادت با نوع D سوء رفتار سازمانی (رفتار به قصد آسیب رساندن) در ارتباط است (Vardi & Weitz, 2004). از آنجا که رفتار زیربازنی می‌تواند در دسته‌بندی واردی و ویتز (۲۰۰۴)، بخشی از رفتاری‌های نوع D قرار می‌گیرند، بنابراین، می‌توان حسادت را به‌عنوان مبنایی برای رفتار زیربازنی در نظر گرفت.

در ادبیات پژوهش، مفاهیم و رفتارهای مختلفی وجود دارند که ممکن است گاهی به اشتباه تحت‌عنوان رفتار زیربازنی آورده شوند. از این‌رو، برای روشن‌شدن بحث در این بخش، برخی از رفتارها مانند رسواکردن، تخریب‌کردن و قلدری، که در محیط کار ممکن است، مشابه رفتار زیربازنی قلمداد گردد، آورده شده است و تفاوت‌ها و شباهت‌های آن‌ها تبیین گردیده است.

تعریف اولیه رسواکردن<sup>۱</sup> یا افشای اسرار عبارت است از افشای عملکردهای تحت کنترل سازمان توسط کارمندان فعلی یا قبلی که به نظرشان برای افراد یا سازمان‌ها، غیراخلاقی، غیرقانونی یا زیان‌آور هستند (Near & Miceli, 2013). در افشای اسرار، لزوماً فرد یا گروهی در سازمان ابتدا مرتکب رفتارهای غیراخلاقی و قانونی می‌شوند و فرد بر حسب احساس وظیفه‌ای که نسبت به جامعه و سازمان دارد، آن رفتارها را گزارش می‌کند. درحالی‌که در زیربازدن ممکن است که لزوماً خود فرد، مرتکب رفتار بدی نشده باشد، ولی فرد زیربازن به‌گونه‌ای القا می‌کند که این فرد رفتاری خلاف مصالح سازمان و مدیر انجام داده است. همچنین، افشای اسرار می‌تواند به‌صورت گزارش به تصمیم‌گیرندگان داخل و خارج از سازمان باشد؛ درحالی‌که، زیربازدن تنها گزارش رفتارهای فرد به مقام بالادست و مدیران داخلی است. یکی دیگر از انواع رفتارهای منفی در محیط کار که ممکن است مشابه رفتار زیربازنی باشد، تخریب‌کردن<sup>۲</sup> یا سایش است. این نوع رفتار شامل همه

1. Whistle-Blowing
2. Undermining

رفتارهای منفی است که در طول زمان از کارکنان صادر می‌شود و باعث تضعیف توانایی‌های فرد مورد سایش می‌گردد. این توانایی مانند برقراری و نگهداری روابط مثبت بین فردی، موفقیت‌های شغلی، اعتبار و محبوبیت در سازمان است (Duffy et al., 2002). سایش، ارزیابی منفی از نگرش‌ها، فعالیت‌ها و تلاش‌های شخص مزبور و سایر رفتارهای عمدی و ارادی از سوی سرپرست و همکاران است که توانمندی‌های او را برای رسیدن به اهداف شغلی‌اش مختل می‌کنند. رفتارهای ارادی، مانند توهین حرکات ناراحت‌کننده اما بی‌صدا با اعضای صورت، بدگویی و شایعه‌سازی مکرر سایش محسوب می‌شوند (Yoo, 2013). دافی و همکاران (۲۰۱۲) سایش اجتماعی را شامل مولفه‌هایی همچون ۱. سایش مستقیم (شامل بدنام‌کردن، رد آشکار نظرها، تحقیر فرد یا ایده‌های او، عدم دفاع از فرد در شرایط بحرانی، ندادن اطلاعات برای انجام امور کاری و ایجاد مانع در ارتباط با دیگران؛ ۲. سایش کلامی (شامل ترور و تخریب شخصیت فرد، بدگویی و اظهارنظر نادرست در نهان و آشکار؛ ۳. سایش فیزیکی (تلاش برای ضربه‌زدن به فرد به هر شکل ممکن؛ و ۴. سایش غیرکلامی (رفتارهایی که باعث تخریب و تحقیر فردی می‌شوند) می‌داند (Duffy et al., 2012). بر اساس این، با توجه به ابعاد سایش می‌توان گفت که سایش شامل مجموعه‌ای از رفتارها شامل توهین، تمسخر، شایعه‌سازی، بدگویی و تخریب چهره فرد در سازمان است. درحالی‌که زیراب‌زدن تنها شامل غیبت، بدگویی و تهمت است که البته هر دو نوع از رفتارها، سبب تضعیف جایگاه فرد در سازمان می‌شود. همچنین، رفتارهای سایشی عمدتاً به‌صورت آشکار است و فرد مورد سایش کاملاً فرد تخریب‌کننده را می‌شناسد. درحالی‌که زیراب‌زدن رفتاری پنهانی است و ممکن است که فرد قربانی هیچ‌گاه متوجه نشود که چه کسی زیراب او را زده است. علاوه بر این، آنچه که از معنای اصطلاحی سایش دریافت می‌شود این است که سایش مجموعه‌ای از رفتارهای کوچک اما بلندمدت است که سبب تضعیف و تخریب فرد می‌شود، اما زیراب‌زنی می‌تواند در هر لحظه و در هر زمان اتفاق بیفتد. با وجود اینکه زیراب‌زنی حادثه‌ای یک‌باره است، ولی نتایج آن (همچون ترک کار) می‌تواند به اندازه سایر رفتارها زیان‌آور باشد که این نشان‌دهنده اهمیت پژوهش، روی این رفتار است. با توجه به آنچه در این بخش ارائه شد، می‌توان بیان کرد که زیراب‌زنی مفهومی متمایز از رفتارهایی مانند افشای اسرار، قلدری، خرابکاری و سایش است. هرچند که ممکن است، همپوشانی‌هایی بین آن‌ها وجود داشته باشند، ولی تفاوت‌های مهمی در بین آن دو وجود دارد. در نتیجه، بررسی این رفتار به‌عنوان یک سازه جداگانه ضروری به‌نظر می‌رسد، تا بتوان ضمن شناخت این رفتار، پیامدها و علل این رفتار را نیز بررسی نمود.

در پایان این بخش، باید بیان کرد که در بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده، رفتارها به‌صورت کلی و

گسترده در نظر گرفته شده و کمتر به رفتارهای جزئی پرداخته شده است. به عبارت دیگر، زیرابزنی به عنوان یک سازه واحد و مجزا مورد بررسی قرار نگرفته است. از طرفی، اگرچه دو تئوری منفعت شخصی و حسادت نیز به عنوان ریشه‌های رفتار زیرابزنی بیان گردیدند، با وجود این، به نظر می‌رسد که این رفتار دارای علل دیگری نیز باشد که شناسایی آن، جهت کنترل و پیش‌بینی این رفتار و همچنین، ارائه راهکارهایی برای کاهش آن مهم و ضروری است.

### روش‌شناسی پژوهش

فلسفه این پژوهش تفسیری، رویکرد آن کیفی، و راهبرد آن داده‌بنیاد با رویکرد گلیزری است. راهبرد داده‌بنیاد روشی کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطح گسترده به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (Creswell, 2002). از آنجا که شناسایی علل رفتار زیرابزنی در سازمان، خواسته این پژوهش است، راهبرد نظریه داده‌بنیاد با این خواسته سازگاری دارد. روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد با رویکردهای متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این پژوهش، با اتخاذ رویکرد ظاهرشونده (گلیزری)، در تلاش است تا اهداف خود را دنبال نماید، چراکه این رویکرد اگرچه چالشی است، ولی مدلسازی‌های حاصل از آن، در فضایی بسیار گسترده صورت می‌گیرد و این مسئله، افق دید پژوهشگر را به‌منظور تحلیل داده‌ها بسط می‌دهد. این رویکرد در نظریه داده‌بنیاد، مفروض‌هایی از پیش تعیین‌شده ندارد، بلکه دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان و چگونگی حل این دغدغه را در میدان مطالعه کشف می‌کند (Glaser & Holton, 2007). در این پژوهش، مدیران سازمان‌های دولتی زیرمجموعه وزارتخانه‌ها در شهر مشهد، به عنوان جامعه آماری، مورد توجه قرار گرفتند. علت انتخاب این جامعه، اولاً اهمیت جایگاه سازمان‌های دولتی در نگاه شهروندان است و آن‌ها انتظار دارند تا این سازمان‌ها که به‌نوعی نماینده حکومت اسلامی تلقی می‌شوند، بیشتر به رفتارهای اسلامی، اخلاقی و انسانی پایبند باشند و دوم این‌که، تبعات رفتار زیرابزنی در این سازمان‌ها به مراتب بیشتر از سازمان‌های بخش خصوصی است، چراکه تصمیم‌هایی که ممکن است در نتیجه چنین رفتاری در مورد افراد مورد هدف زیرابزنی گرفته شود، گاهی در سرنوشت یک جامعه می‌تواند تاثیرگذار باشد. علاوه بر این، مدیران با توجه به جایگاه و همچنین تجربه‌ای که دارند، بهتر می‌توانند در مورد علل رفتار زیرابزنی در سازمان متبوع خود اظهارنظر کنند؛ چراکه آن‌ها ممکن است، خود شاهد این رفتار از جانب زیردستان باشند و با شیوه‌ها، وجوه، علل و پیامدهای مختلفی که این رفتار برای افراد مورد هدف داشته، آشنایی بیشتری داشته باشند؛ همچنین، این افراد به‌عنوان یکی از اعضای سازمان ممکن است



که خودشان از چنین رفتارهایی متضرر شده باشند و به‌عنوان یک فرد قربانی در مورد تجربه خود اظهار نظر کنند. از میان این مدیران، نوزده نفر بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای تجربه، تحصیلات و دیگر معیارهایی که نشان از اطلاعات غنی آن‌ها در حوزه مورد مطالعه می‌دهند، تا رسیدن به اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. چهار نفر از این مدیران، مدیر ارشد، پنج نفر مدیر میانی و ده نفر نیز مدیر عملیاتی بودند که از سازمان‌هایی همچون اداره دارایی و سازمان امور مالیات، برق منطقه‌ای خراسان، آب و فاضلاب مشهد، جهاد کشاورزی، مخابرات، گاز و مسکن و شهرسازی انتخاب شدند. شایان اشاره است که به دلیل نیمه‌ساختاریافته بودن مصاحبه‌ها، کیفیت و تعداد پرسش‌های مصاحبه‌شوندگان تا حدودی با هم متفاوت بودند. در ادامه، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها با استفاده از روش مقایسه مستمر در فرایند کدگذاری تجزیه و تحلیل شد. کدگذاری با شکستن داده‌ها، پژوهشگر را از سطح تجربی حرکت داده، به طوری که وی داده‌ها را در کدهایی گروه‌بندی می‌کند که به نظریه تبدیل خواهد شد (Glaser, 1978). دو فرایند اصلی کدگذاری در رویکرد ظاهرشونده عبارت‌اند از: ۱. کدگذاری جوهری یا حقیقی که خود شامل دو مرحله کدگذاری باز و انتخابی است؛ و ۲. کدگذاری نظری. در ادامه، هر یک از مراحل طی شده در کدگذاری تشریح شده‌اند. شایان اشاره است که برای کدگذاری داده‌ها در دو مرحله کدگذاری باز و انتخابی از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که اشاره شد، کدگذاری داده‌ها در روش داده‌بنیاد با رویکرد گلیزری در دو مرحله صورت می‌گیرد؛ کدگذاری حقیقی و کدگذاری نظری. در ادامه، این دو مرحله همراه شرح داده شده و نتایج آن ارائه گردیده است.

### گام اول: کدگذاری باز

بر اساس رویکرد ظاهرشونده، کدگذاری باز تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرهای ظهور مقوله‌محوری نمودار شود، تا بدین ترتیب در مرحله بعدی، یعنی مرحله کدگذاری انتخابی، کدگذاری بر اساس این مقوله هدایت شود. به اعتقاد گلیزر (۱۹۷۸)، همان‌طور که پژوهشگر به‌طور مداوم پیشامدها و مفاهیم مشابه را مقایسه می‌کند، وی کدهای متعددی را ایجاد می‌نماید، درحالی‌که حواس خود را نسبت به یک یا دو کد محوری، جمع می‌کند (Glaser, 1978). با توجه به توصیه‌های گلیزر، اثرهای مقوله‌محوری پس از کدگذاری مصاحبه پنجم نمودار شد. به طوری که در

این مرحله، پژوهشگر مقوله محوری را "رفتارهای پنهانی عمدی" نام گذاشت. اما نکته مهم آن است که بر اساس رویکرد ظاهرشونده در نظریه داده بنیاد، ممکن است که نام مقوله محوری در جریان کدگذاری‌ها تغییر کرده تا تناسب بیشتری پیدا کند. در این پژوهش، با کدگذاری‌های گسترده‌تر در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله محوری پژوهش از "رفتارهای پنهانی عمدی" به "رفتار زیربازی" تغییر نام یافت. این گزاره، به مجموعه اقدام‌های غیرعلنی اشاره دارد که در روابط و ارتباطات اجتماعی نامناسب افراد شکل می‌گیرد که با توجه به اهمیت ارتباطات انسانی در سازمان‌ها، این مقوله از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

### گام دوم: کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی با ظهور مقوله محوری در مرحله کدگذاری باز، آغاز می‌شود، به طوری که در این مرحله، کدگذاری‌ها نزدیک این مقوله صورت می‌گیرد. بنابراین، در ادامه مصاحبه‌ها نزدیک مقوله محوری استخراج شده در مرحله کدگذاری باز صورت گرفت. جدول (۱) کدها و مفاهیم به دست آمده را در این مرحله نشان می‌دهد.

فرهنگ مدیریت بازرگانی

دوره ۳۱ - پاییز ۹۷ - شماره ۳ - پیاپی ۱۰۵

جدول ۱: کدها و طبقه‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی

ردیف	کدها	مفهوم
۱	حسادت	عوامل فردی
۲	کینه‌توزی	
۳	ماکیاولیسم بالا	
۴	منفعت‌طلبی	
۵	عدم وجود توانایی و شایستگی لازم در فرد زیراب‌زن	
۶	عقده‌ها و حقارت‌های درونی	
۷	نداشتن اعتمادبه‌نفس کافی	
۸	ضعف در اعتقادهای دینی	
۹	عدم توجه کافی به شایسته‌سالاری در سازمان	عوامل سازمانی
۱۰	نبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق	
۱۱	منافع حزبی و گروهی	
۱۲	ضعف در آموزش رفتارهای سازمانی مناسب	
۱۳	عدم وجود قوانین و مقررات برای رعایت اصول اخلاقی در سازمان	
۱۴	امنیت شغلی کم	
۱۵	غنای کم و چالشی نبودن شغل	
۱۶	ارتباط نامناسب و ضعیف کارکنان با یکدیگر	
۱۷	بی‌عدالتی و نابرابری در سازمان	
۱۸	مدیران دهن‌بین و سطحی‌نگر	
۱۹	حمایت و همراهی مدیر با افراد زیراب‌زن	عوامل مدیریتی
۲۰	رفتار نسنجیده و تبعیض‌آمیز مدیر	
۲۱	نداشتن کانال‌های ارتباطی علمی و فنی برای دریافت اطلاعات	
۲۲	آگاهی کم مدیر از شایستگی‌های کارکنان	
۲۳	آشنایی کم مدیران تازه‌وارد با افراد سازمان	
۲۴	اعتماد بیش از حد مدیر به افراد زیراب‌زن	
۲۵	خودشیرینی	اقدام‌ها و رفتارهای فرد زیراب‌زن
۲۶	اغراق‌گری	
۲۷	تخریب‌گری	
۲۸	پنهان‌کاری	ویژگی‌های رفتار زیراب‌زنی
۲۹	ناحق‌بودن	
۳۰	غرض‌ورزی	

مقاله ۲- علل رفتار زیراب‌زنی در سازمان‌های بخش دولتی | فاسم اسلامی و دیگران

## گام سوم: کدگذاری نظری

مرحله نهایی، کدگذاری نظری است. کدهای نظری، چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را، که برای تلفیق به صورت یک نظریه مفروض هستند، مفهوم سازی می کنند. در واقع، کدهای نظری، الگویی از چگونگی ارتباط ممکن میان مقولات حاصل از تلفیق کدها و مفاهیم، نزدیک مقوله محوری ارائه می دهند. در رویکرد ظاهرشونده، الگوهای متعددی برای شکل دهی ارتباط میان مقولات، نزدیک مقوله محوری وجود دارد، به گونه ای که گلپزر، هجده خانواده از کدهای نظری را به عنوان الگوهایی برای تلفیق کدهای حقیقی معرفی می کند. وی بدون ارائه یک الگوی شماتیک مشخص، به مجموعه ای از واژه ها اشاره می کند، که هر یک از آن ها می توانند در تلفیق کدهای حقیقی، راهنما باشند. به عبارت دیگر، وی در اشاره به هر یک از خانواده های کدگذاری، بدون معین کردن نحوه پیوند میان واژه ها، پژوهشگر را آزاد می گذارد تا خودش اقدام به تلفیق کدها و مدل سازی نماید. با بررسی های انجام گرفته، پژوهشگران در خصوص ارتباط مفاهیم با یکدیگر به نظر می رسد که «خانواده انواع» در رویکرد ظاهرشونده به بهترین شکل ممکن امکان ترکیب مفاهیم و مقولات را به عمل می آورد. مدل این پژوهش در خانواده کدگذاری انواع جای داده می شود. در ادامه، ابتدا مقوله محوری تشریح شده و سپس علل رفتار زیرابزنی شرح داده می شود.

### مقوله محوری پژوهش: اقدامها و ویژگی های رفتار زیرابزنی

در فرایند کدگذاری باز، مقوله محوری ظهور می یابد، مقوله محوری، مقوله ای است که دغدغه اصلی مشارکت کنندگان را پیرامون مسئله پژوهش نشان می دهد. در این پژوهش، اثرهای ظهور مقوله محوری، پس از کدگذاری مصاحبه پنجم نمودار شد. مقوله محوری این پژوهش زیرابزنی نام دارد. این گزاره به مجموعه اقدام های غیرعلنی اشاره دارد که در روابط و ارتباطات اجتماعی نامناسب افراد شکل می گیرد و با توجه به اهمیت ارتباطات انسانی در سازمان ها، این مقوله از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. رفتار زیرابزنی در کل، شامل یک مجموعه از اقدامها مانند خودشیرینی، اغراق گری و تخریب گری است و یک مجموعه ویژگی ها مانند پنهان کاری، غرض ورزی و ناحق بودن است که هر یک از مصاحبه شوندگان به بخش هایی از آن اشاره کرده اند و در ادامه مورد بررسی قرار می گیرند.

## خودشیرینی

نخستین اقدام افراد زیرابزن، جلب اعتماد مدیریت یا خودشیرینی است. در واقع، فرد زیرابزن ابتدا سعی می‌کند تا با جلب اعتماد مدیر، زمینه را برای زیرابزنی فراهم آورد. حال ممکن است در این زمینه خود را به‌عنوان یک فرد خیرخواه نشان دهد یا نقش یک مشاور دلسوز یا حتی به‌گونه‌ای وانمود کند که منافع مدیر در خطر است. در این رابطه، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند که *«افراد زیرابزن معمولاً ابتدا اعتماد مدیر را به خود جلب می‌کنند. به‌عنوان مثال، خودش را در نقش مشاور یا یک خیرخواه جا می‌زند و سپس اقدام به زیرابزنی می‌کند، در غیر این صورت مدیران حرف آن‌ها را باور نمی‌کنند»* یا یکی دیگر اشاره می‌کند که *«البته افراد زیرابزن خود را افرادی خیرخواه نشان می‌دهند و ادعا می‌کنند که نگران راندمان کاری هستند و می‌خواهند جلوی کارشکنی دیگران را بگیرند...»*

## اغراق‌گری

یکی دیگر از اقدام‌هایی که افراد زیرابزن انجام می‌دهند، شناسایی نقاط ضعف افراد قربانی است، تا بتوانند از آن‌ها در زمان مناسب استفاده کنند. علاوه بر این، آنان سعی می‌کنند تا نقاط قوت افراد قربانی را در دید مدیران کمرنگ جلوه دهند. به‌عبارت دیگر، می‌توان بیان داشت که آنان موفقیت‌های افراد قربانی را به علل بیرونی، و شکست‌ها و ضعف‌هایشان را به علل درونی یا به‌عبارتی، خود افراد نسبت می‌دهند. در این رابطه، یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که *«عبارت زیرابزنی به معنای علنی کردن نواقص و کاستی‌های دیگران برای رسیدن به هدف خود است. به‌عبارت دیگر، خود را خوب جلوه‌کردن و دیگران را بدجلوه‌دادن است»*. یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند که افراد زیرابزن سعی می‌کنند تا هم‌زمان ویژگی‌های مثبت خود و ویژگی‌های منفی رقیب را برجسته سازند *«افراد معمولاً از روش‌های مختلفی برای زیرابزنی استفاده می‌کنند... روش‌های دیگر مانند به رخ کشیدن تخصص خود برای از میان برداشتن رقیب و بی‌سواد جلوه‌دادن او در پستی که مشغول بکار است و از این قبیل رفتارها»*.

## تخریب‌گری

بیشتر رفتارهایی که از آن‌ها تعبیر به زیرابزنی در محیط‌های کاری می‌شود، مصداق غیبت، تهمت، بدگویی و دروغ است. این کدها در بیشتر مصاحبه‌ها اشاره شده است. برای مثال، یکی

از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که «نچه در محیط‌های اداری تعبیر به زیراب‌زنی می‌شود در مواردی مصداق عینی تهمت، افترا و غیبت محسوب می‌شود که در آموزه‌های دینی مجازات سختی برای آن در نظر گرفته شده...».

### پنهانی کاری

از جمله ویژگی‌های رفتار زیراب‌زنی که تقریباً در همه مصاحبه‌ها به آن اشاره شد، پنهان کاری در این رفتار است. به عبارتی، فرد زیراب‌زن کارش را در خفا انجام می‌دهد. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که «زیراب‌زنی معمولاً به صورت پنهانی انجام می‌شود و مثلاً فردی که از مدیرش ناراضی است، سعی می‌کند با جمع کردن افراد مخالف او، سعی در تحقق اهداف پنهانی خود کند. زیراب‌زنی معمولاً به صورت بسیار زیرکانه انجام می‌شود و زیراب‌زن حرفه‌ای شرایط را به خوبی می‌سنجد و توجیه‌هاش را به خوبی می‌چیند و گاهی فرد زیراب‌زن طوری کارش را انجام می‌دهد که فرد مورد هدف متوجه نمی‌شود چه کسی زیرابش را زده است. مثلاً اگر نتواند مستقیماً و از راه مدیرش اقدام کند، از راه واسطه و رانت‌هایی که دارد، زیراب‌زنی می‌کند.»

### غرض‌ورزی

یکی از ویژگی‌های رفتارهای زیراب‌زنی این است که عمدی و با قصد و نیت قبلی باشد. یا به عبارتی دیگر، نوعی غرض‌ورزی در آن وجود داشته باشد. این بدان معناست که فرد با یک هدف مشخص و از پیش تعیین‌شده، اقدام به تخریب چهره دیگران می‌کند. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند که «زیراب‌زنی یک رفتار سوء اجتماعی است که در آن شخصی از روی قصد و نیت قبلی و به طور پنهانی و در غیاب شخص مورد هدف، به بدگویی، افتراء، شایعه‌پراکنی و دروغ نسبت به او پرداخته و سعی می‌کند با تخریب چهره او پیش دیگران و به خصوص مدیر، یک مجموعه اقدام به تنزل یا حذف مقام، پست، عایدات و جایگاه او کند.»

### ناحق بودن

یکی دیگر از ویژگی‌های رفتار زیراب‌زنی که برخی از مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند این است که این‌گونه رفتارها به ناحق انجام می‌شوند. به این معنا که ارائه هر نوع گزارشی از طرف افراد سازمان زیراب‌زنی تلقی نمی‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان با بیان این نکته می‌گوید

که ارائه گزارش‌ها از طرف بازرسان سازمان یا کسانی که وظیفه قانونی آن‌ها گزارش موارد خلاف است، زیرابزنی نیست. در این رابطه، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند که "هر جور و هر نوع گزارش موارد خلاف و نادرست، زیرابزنی تلقی نمیشه. مثلاً مرکز حراست هر سازمانی که به دنبال افشای موارد نادرست و ناصحیح است، زیرابزنی نیست، چراکه دنبال حذف یا کاهش یا جلوگیری از کاستی‌ها و اقدامات نادرست سازمان است و در واقع، به دنبال اصلاح امورات و بهبود وضعیت موجود است". علاوه بر این، یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان با تقسیم زیرابزنی به دو بُعد مثبت و منفی می‌گوید که مرز بین درست یا نادرست بودن رفتارهای زیرابزنی نیت افراد زیرابزن است. چراکه اگر هدف آن‌ها کسب منافع شخصی باشد، رفتار نادرست و در صورتی که هدف آن اصلاح امور باشد، امری درست و به‌جا است "زیرابزنی بُعد مثبت و منفی داره. یعنی گاهی زیرابزنی به‌حق و درست انجام شده و برای اصلاح یک مجموعه یا جلوگیری از وقوع ناکامی در سازمان درصدد زیرابزدن یک مدیر یا همکار نالایق و ضعیف بر می‌آیند تا او را خلع یا تأدیب نماید. اما گاهی هم به ناحق و نادرست زیراب فردی را می‌زند و باعث تخریب فرد مورد هدف می‌شود. بنابراین، اگر هدف منافع شخصی باشه، زیرابزنی امری منفی و ناصحیح و اگر هدف رسیدن به منافع سازمانی، جمعی یا ملی باشه، زیرابزدن کاری مثبت تلقی می‌شه".

## علل رفتار زیرابزنی

همان‌گونه که اشاره شد، انواع علل رفتار زیرابزنی در این پژوهش در سه نوع فردی، مدیریتی و سازمانی دسته‌بندی می‌شوند که در ادامه به تفکیک شرح داده می‌شوند.

## عوامل فردی

عوامل فردی در بروز پدیده زیرابزنی، بیشتر متوجه ویژگی‌های شخصیتی افراد و همچنین منفعت‌طلبی و عدم وجود شایستگی و توانایی در آنان است که در ادامه مورد بحث قرار گرفته‌اند. یکی از علل فردی که در بیشتر مصاحبه‌ها به آن اشاره شد، حسادت است. در واقع، حسادت یک احساس منفی است که فرد در اثر مقایسه خود با دیگران به کمبودهایش پی می‌برد. فرد حسود از این‌که می‌بیند دیگران از چیزی لذت می‌برند، رنج برده و حسادت می‌ورزد. در واقع، افراد حسود نمی‌توانند پیشرفت دیگران را ببینند، از این‌رو، برای کاهش این حس معمولاً رو به رفتارهایی مانند زیرابزنی می‌آورند. به‌عبارت دیگر، افراد حسود به دلیل کمبودهای ذاتی و اکتسابی در تلاش هستند تا با شیوه‌های سوء و عامدانه، جایگاه همکاران خود را متزلزل سازند و شرایط پیشرفت و

ارتقای خود را فراهم سازد. درحالی‌که، رقابت سازنده منشأ رفتار غبطه است و فرد با الگو قراردادن سایرین در تلاش است تا ضمن حفظ جایگاه و ارزش دیگران، خود را در مسیر موفقیت و رسیدن به آنان قرار دهد. در این رابطه، یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که «برخی از افراد چشم دیدن پیشرفت دیگران را ندارند و معتقدند دیگری که برای من نمی‌جوئه برای کس دیگری نباشد. کارمندی با درجه علمی بالاتر و سابقه بیشتر وقتی می‌بیند فرد دیگری با سابقه علمی کمتر و سابقه کار کمتر تو به پست کارشناسی مشغول به کاره که تخصص اونو نداره. این موضوع می‌تونه زمینه بروز پدیده زیربازنی را فراهم کنه». یکی دیگر از علل فردی که سبب می‌شود تا افراد دست به رفتارهای غیراخلاقی مانند زیربازنی نمایند، کینه‌توزی و دشمنی است. در واقع، افرادی که اقدام به زیربازنی نسبت به همکاران خود می‌کنند با انگیزه‌های مختلفی روی به این کار می‌آورند. اگر فردی از همکار خود دلخوری داشته باشد یا در حالتی بدتر دشمنی داشته باشد، این امر انگیزه لازم را برای زیربازدن فرد فراهم می‌آورد و همواره منتظر فرصتی است تا علیه فرد کاری انجام دهد. در همین رابطه، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت که «کینه‌توزی و انتقام‌جویی می‌تونه از دلایل فردی دیگه برای زیربازنی باشه. اگه یکی از کارکنان از اعضای سازمان دلخوری و کینه داشته باشه به دنبال فرصت می‌گرده تا دقّ دلی خودشو خالی کنه. پس یکی از راهاش می‌تونه بزرگنمایی اشتباهاتش جلوی مدیر باشه» یا «عده‌ای در رفتارهای خود اغراض شخصی دارند. به عبارتی به‌خاطر دشمنی با کسی می‌خواهند به هر راهی که شده، انتقام خود را بگیرند».

ازجمله علل فردی دیگر که سبب می‌گردد تا افراد اقدام به زیربازنی کنند، منفعت‌طلبی است. فرض تئوری منفعت‌طلبی بر آن استوار است که رفتارهای افراد را منافع شخصی‌شان هدایت می‌کند و تاکید می‌کند که زمانی که منافع شخصی اشخاص اقتضا می‌کند، افراد از خود رفتارهای منفی همچون دروغ‌گویی بروز می‌دهند. در محیط‌های سازمانی این منافع بیشتر به گرفتن سمت و مقام یا گرفتن پاداش اشاره دارد و توجیه مناسبی برای رفتار زیربازنی است. به عبارت دیگر، ممکن است که افراد برای رسیدن به گرفتن در این رابطه، یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که «رسیدن به منافع مالی یا منافع معنوی (ارتقای شغلی) انگیزه‌ای قوی برای زیربازنی. البته، این امر بستگی به سمت شغلی یا درجه شغلی افراد هم داره. زیربازنی از آبدارچی یا خدماتی گرفته تا رده‌های بالای مدیریتی هم شامل میشه».

افراد با ویژگی ماکیاولی بالا، تمایل به برد دارند و توجه اساسی آن‌ها وظیفه و کاری است که باید انجام بدهند و نه چیز دیگر. در همین راستا، آن‌ها برای انجام وظیفه خود از افراد تحت سلطه



خود برای رسیدن به هدف به‌عنوان یک ابزار استفاده می‌نمایند. در واقع، چنین افرادی از بکارگیری هیچ ابزاری حتی تخریب چهره دیگران دریغ نمی‌کنند. به گفته برخی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش این افراد در همه بخش‌های ساختار منابع انسانی یافت می‌شوند و بسیاری از آن‌ها، سمت مدیریتی را در سازمان تجربه کرده‌اند. به نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان «برخی افراد هستند که حاضرند برای رسیدن به منافع خود هر کاری بکنند. از همکاری‌شون غیبت کنند، بدگویی کنند، دروغ بگویند و تهمت بزنند. دیگه نگاه نمی‌کنند که این رفتار درسته، درست نیست برای اون بنده خدا چه تبعاتی داره، من به هدفم برسم، هر بلایی سر اون بنده خدا اومد فدای سرم» یا «برای افراد زیراب‌زن دیگران اهمیتی ندارند. فقط خودشون مهم هستند. از روی دوش بقیه بالا می‌رن و براشون مهم نیست که چی سر دیگران میاد». از ویژگی‌های شخصیتی افراد زیراب‌زن می‌توان به جاه‌طلبی، تفرقه‌افکنی، دورویی، دروغ‌گویی و تخریب‌گری اشاره کرد که از همه آن‌ها در جهت رسیدن به منافع‌شان استفاده می‌کنند.

یکی از علل دیگر زیراب‌زنی، عدم وجود توانایی و شایستگی لازم در افراد زیراب‌زن است. شایستگی در لغت به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است. شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علایق، تجارب و توانمندی‌ها در یک شغل یا نقش خاص است که موجب می‌شود تا فرد در سطحی بالاتر از حد متوسط در انجام وظیفه و ایفای مسئولیت خویش به موفقیت دست یابد. افرادی که اقدام به زیراب‌زنی می‌کنند در واقع، به این باور رسیده‌اند که توانایی رسیدن به سمت و مقام‌های بالاتر را بر اساس توانایی‌های خود ندارند. در نتیجه، سعی می‌کنند تا به هر شیوه‌ای که شده، به مقام و جایگاه بالاتر دست پیدا کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که «عدم وجود توانایی و شایستگی در فرد باعث میشه که فرد بخواد به طور دیگه خودشو مطرح کنه و این نبود توانمندی رو با مسائل حاشیه‌ای [مثل زیراب‌زدن] پوشش بده».

گاهی برخی از افراد به لحاظ درونی دچار عقده و شکاف شخصیتی هستند. این‌گونه افراد از اینکه ببینند، هم‌تایان‌شان پیشرفت کنند دچار یاس شده و از پسروی و درج‌زدن آن‌ها احساس آرامش می‌کنند. این عقده‌های درونی که معمولاً از دوره کودکی پرتلاطم آن‌ها نشئت می‌گیرد، خودش انگیزه‌ای می‌شود تا به زیراب‌زنی روی آورند. این افراد معمولاً با زیراب‌زدن دیگران خودشان منفعتی به‌دست نمی‌آورند و همین حس بد جلوه‌دادن دیگران و خالی کردن زیرپای آن‌ها از نظر روانی ارضایشان می‌کند؛ و این برای‌شان مطلوبیت دارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که «برخی از افراد به‌خاطر داشتن مشکلات روحی و ضعف‌های شخصیتی و عقده‌ها و خلاهای

روانی دست به این کار می‌زنن تا به خیال خود اینطوری به آرامش برسند» یا یکی دیگر می‌گوید که «از علل عمده زیربازنی، عقده‌ها و حقارت‌های درونیه. برخی از افراد به‌طور ذاتی دوست دارند که دیگران را مذمت کنن».

اعتماد به نفس پایین نیز یکی از دلایل فردی روی آوردن به زیربازنی است. اعتماد به نفس به این معناست که یک نفر به توان و توانمندی‌های خودش باور و اعتماد داشته باشد. افرادی که نسبت به شایستگی‌ها و قابلیت‌هایشان اعتماد ندارند و موقعیت خود را متزلزل و معرض خطر می‌بینند، به ظن خودشان برای اینکه خود را در حاشیه امن نگاه‌دارند، دست به تخریب افراد توانمندتر از خود می‌زنند؛ درحالی‌که، افرادی که اعتماد به نفس بالایی دارند، سعی می‌کنند تا ترقی و پیشرفت را در قابلیت‌هایشان جسجو کنند نه در تخریب دیگران. در همین رابطه، یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که «فردی که نسبت به توانمندی‌های خودش اعتماد به نفس ندارند، معمولاً اقدام به زیربازنی می‌کنند. چون اگه اعتماد به نفس داشتند، شان خودشونو در روی آوردن به مسائل حاشیه‌ای و تخریب دیگران می‌دونستند».

یکی دیگر از دلایلی که سبب می‌شود تا افراد دست به تخریب همکاران خود بزنند، کم‌رنگ‌شدن اعتقادات و ارزش‌های دینی است و از یادبردن اینکه خداوند در هر حالی ناظر و حاکم بر رفتارها و کردارهای انسان است. ضعف در ایمان و اعتقاد باعث می‌شود تا فرد برای رسیدن به مقام و منفعت بیشتر هر کاری انجام دهد. این در حالی است که اسلام توجه ویژه‌ای به رعایت اصول اخلاقی در محیط کاری دارد و در بخش‌های مختلف افراد را از انجام چنین رفتارهایی دور داشته است. همان‌گونه که مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کنند «عده‌ای از افراد به دلیل اینکه نسبت به ناظر بودن خداوند در تمامی امور پنهان و آشکار ایمان ندارند و به حسابرسی در آخرت اعتقادی ندارند، دست به چنین کارهایی می‌زنند».

### عوامل مدیریتی

یکی دیگر از انواع علل مستخرج از مصاحبه‌ها، علل مدیریتی است. علت این امر نقش و اهمیتی است که مدیران می‌توانند در افزایش و کاهش این رفتار داشته باشند. مدیران و رهبران یک سازمان یکی از عوامل اثرگذار بر رفتارهای اعضای سازمان هستند که ارزش‌ها و هنجارها را تعریف کرده و تصویری از سازمان ارائه می‌دهند. رهبران در نحوه و میزان اعتماد در سازمان، ایجاد احترام متقابل، تشخیص و اصلاح مشکلات و در پرداخت پاداش‌ها یا ارائه تنبیهات نقش موثری دارند. همچنین، مهارت رهبر در اداره تغییرها، تضادها و مدیریت ارتباطات و مدیریت زمان

نیز نقش مهمی در اداره رفتارهای انحرافی دارند. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان «گه وقتی یک نفر پیش مدیر میاد و از کسی بد میگه و اونم همون جا گوشه تلفن رو برداره و زنگ بزنه به اون فرد موردنظر و بهش بگه بیا اتاق من کارت دارم و بعدش بگه آقای فلانی ایشون چی میگه شما همچین کاری کردین، دیگه فرد زیربازن دفعه بعد هیچ وقت اینکار رو نمیکنه و میگه من هر چی بگم این مدیر رودرو میکنه و آبروی ما رو میریزه». رودرو کردن و عدم تمایل مدیر به شنیدن صحبت‌های افراد زیربازن می‌تواند باعث از بین رفتن این رفتار شود. ولی اگر مدیران خود تمایل داشته باشند و با آن‌ها همراهی کنند، بدون شک این افراد جرئت پیدا می‌کنند تا به رفتارهای ناشایست خود ادامه دهند. همان‌گونه که یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند «گه یه مدیر در ادبیات و گفتاری که با نیت زیربازنی هست، خودشم همراهی کنه، بیشتر باعث ترغیب افراد به زیربازنی میشه و این معضل در سازمان تسری و تعمیم پیدا میکنه و در مقابل عدم همراهی مدیر و مقابله او با چنین افرادی می‌تونه باعث به حاشیه‌بردن و حذف تدریجی این خصلت در سازمان بشه». با توجه به اهمیتی که مدیران در زمینه‌سازی برای زیربازنی دارند، در ادامه نقش آنان مورد بحث و بررسی بیشتری قرار می‌گیرد.

یکی از ویژگی‌هایی که ممکن است در مدیران وجود داشته باشد و زمینه‌ساز زیربازنی افراد گردد، دهن‌بینی است. در واقع، به فردی دهن‌بین می‌گویند که خوش باور است و به گفتار مردم بدون تحلیل و ارزیابی ترتیب اثر می‌دهد. فرد دهن‌بین، برای خود نظام باور مستقل ندارد و جهان‌بینی و ایدئولوژی او بر اساس تفکر و اندیشه صحیح شکل نگرفته است. چنین افرادی معمولاً نظرشان، نظر آخرین فردی است که از اتاق‌شان خارج شده است. وقتی مدیری دارای چنین ویژگی باشد، به هر حرفی که فرد در مورد دیگران و همکاران خود بزند، بدون تحقیق و تفحص ترتیب اثر می‌دهند و به‌سرعت در مورد فرد قربانی قضاوت می‌کنند. به نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان در پژوهش «مدیری که دهن‌بینه یا برای تصمیم‌گیری عجوله و به‌سرعت قضاوت می‌کنه و این کار رو با کمترین تحقیق و بررسی انجام میده، معمولاً افراد زیرمجموعه‌اش بیشتر اقدام به زیربازنی می‌کنند. اما مدیری که مسائل را با کارمندانش رودرو می‌کنه و به‌خوبی تحقیق و تفحص می‌کنه، افراد کمتر جرئت می‌کنن تا دست به چنین اموری بزنن».

مدیرانی که خودشان توانایی و شایستگی کافی ندارند یا در بدترین حالت خودشان از راه زیربازدن به مقام و جایگاه رسیده‌اند، در قاعده، سعی می‌کنند تا افرادی را استخدام کنند که اطلاعات را از زیرمجموعه خود جمع‌آوری کرده و به آن‌ها گزارش دهد. در واقع، چنین مدیرانی همواره ترس از توطئه و از دست‌دادن مقام و موقعیت خود را دارند به همین خاطر، سعی می‌کنند

تا به هر شیوه‌ای که شده، آن را حفظ کنند. در این رابطه، یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که «موضوع دیگه اینکه خود مدیر یک مجموعه چطوری به جایگاه مدیریت رسیده. معمولاً مدیرانی که خودشون از راه زیربازنی به این رده رسیدن و نه با شایستگی، از افراد زیربازن حمایت می‌کنند، چون به سیاست «تفرقه بینداز و حکومت کن» معتقدن. چنین مدیری ناخودآگاه جاسوس‌پروری کرده و از راه تجسس و جاسوسی زیرباز همکاراشو می‌زنه».

علاوه بر این، برخی از مدیران برای اینکه اوضاع را تحت کنترل خود داشته باشند و از اینکه هر کسی از زیرمجموعه‌شان چه کاری را انجام می‌دهند، آگاهی لازم را داشته باشند، معمولاً از افرادی که در مورد دیگران حرف می‌زنند، حمایت می‌کنند. در واقع، چنین مدیرانی به‌جای استفاده از سبک‌های درست مدیریتی جهت کنترل و تسلط بر امور از شیوه‌های غیراخلاقی استفاده می‌کنند و همین امر، زمینه‌ساز افزایش این رفتار در سازمان می‌شود. چنان‌که یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند که «حتی برخی از مدیران افرادی رو بکار می‌گیرن تا از دیگران اطلاعات جمع‌آوری کنن و بهش گزارش بدن. معمولاً چنین کارهایی زمینه‌ساز زیربازنی میشه» یا «در برخی از سازمان‌ها مدیران افرادی که اطلاعات بیشتری از اتفاقات سازمان رو برایشون تعریف می‌کنند، بیشتر دوست دارن و بیشتر بهش توجه میکنن. همین کار می‌تونه زمینه‌ساز زیربازنی بشه. به قول معروف، میگن هرچه بگندد نمکش میزنند، وای به روزی که بگندد نمک».

یکی دیگر از عواملی که می‌تواند زمینه‌ساز زیربازنی شود، رفتار مدیران در برخورد کارکنان است. در واقع، در برخی از سازمان‌ها ممکن است که مدیر به‌صورت ناخواسته با عده‌ای رفتار بهتر داشته باشد و با عده‌ای دیگر خیر. در چنین حالتی، ممکن است که افرادی که مورد بی‌توجهی قرار گرفته‌اند، برای اینکه بتوانند به مدیر نزدیک شده و توجه او را به خود جلب کنند، سعی در تخریب چهره‌های افرادی می‌کنند که به نوعی با مدیر رابطه بهتری دارند تا بتوانند جایگاه خود را محکم کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که «وقتی که یک مدیر با رفتار نسنجیده و تبعیض‌آمیزش عدالت را زیرپا بگذارد و به همه کارمندانش به یک چشم نگاه نکنه، این رفتار آتش حسادت و زیربازنی رو شعله‌ور می‌کنه». یا یکی دیگر بیان می‌کند که «در هر سازمانی مدیر با یک عده ارتباط بهتری دارد و به حرف آن‌ها بیشتر از بقیه توجه می‌کنه. به این ترتیب، ممکن است عده‌ای برای قرارگرفتن در جمع مورد توجه مدیر، دست به هر کاری بزنند که نمونه‌ای از آن می‌تواند زیربازدن سایر افراد باشد».

یکی دیگر از دلایل‌هایی که ممکن است، مدیران تمایل داشته باشند تا از راه افراد زیربازن اقدام به جمع‌آوری اطلاعات از زیرمجموعه خود کنند و زمینه‌سازی مناسبی برای اقدام‌های این‌گونه

رفتار فراهم آورند، نداشتن کانال‌های ارتباطی علمی و فنی برای دریافت اطلاعات است. بنابراین، چنین مدیرانی غافل از اینکه بیشتر این اطلاعات به‌دست آمده، از سوءنیت برگرفته شده، آن‌ها را به چالش می‌کشاند. به نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان «برخی از مدیران کانال ارتباط مناسبی برای دریافت اطلاعات ندارند؛ مثلاً برخی وقتاً به جای اینکه از راهش برای دریافت اطلاعات اقدام کنند، سعی می‌کنند تا اون‌ها رو از راه افرادی که احبیر کردند، جمع کنند. این افراد هم به سبک و سیاق خودشون اطلاعات رو در اختیار مدیران قرار می‌دن».

عدم شناخت مدیر از ویژگی‌های افراد زیرمجموعه و همچنین توانایی‌ها و شایستگی‌های آنان، زمینه و شرایط زیربازدن افراد را فراهم می‌کند. به‌عنوان مثال، مدیرانی که تازه وارد سازمان می‌شوند و شناخت کافی از کارکنان و توانایی‌هایشان ندارند، معمولاً به حرف‌های افراد زیربازن زیاد توجه می‌کنند. همچنین، اگر درایت مدیران یا همان علم و دانش و آگاهی آن‌ها از امور سازمان متزلزل باشد، به‌راحتی دستخوش نظرها و اطلاعات افراد زیربازن قرار می‌گیرند. این کدها برگرفته از جمله‌های زیر است که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند: «اگر مدیر تازه وارد باشد و فرد غیرمنطقی باشد و قضاوت عجولانه‌ای داشته باشد و شناخت کافی از کارکنان نداشته باشد، پرسنلی که به‌خصوص با مدیر قبلی رابطه خوبی نداشته باشن، سعی میکنن خودشونو به رئیس جدید نزدیک کنن. پس تا می‌تونند عیب و نقصای بقیه رو بهش میگن».

## عوامل سازمانی

نوع سوم علل شناسایی‌شده برای رفتار زیربازنی عوامل سازمانی هستند. در واقع، در این دسته به نوعی سیاست‌ها و شرایط حاکم بر سازمان می‌تواند زمینه زیربازنی را فراهم آورد. نبود شایسته‌سالاری در سازمان یکی از دلایل زیربازنی است. منظور از شایسته‌سالاری در نظر گرفتن تخصص، تعهد، تجربه، مهارت و توانایی افراد و منظور از ناشایسته‌سالاری، در نظر گرفتن وابستگی‌های خاص مثل روابط فردی و خانوادگی، قومیت، نژاد، زبان مشترک، باند و رابطه‌بازی و حتی منزلت اجتماعی و طبقاتی افراد در انتخاب برای شغل‌ها است. وقتی که کسی به‌عنوان سمتی انتخاب می‌شود که شایستگی آن را ندارد، بالطبع وابسته به زیربازنی می‌شود. چراکه شایستگی آن جایگاه را ندارد و به دلیل نداشتن توانایی‌های لازم، مجبور است که یک عده از زیردستانش را زیربازن پرورش دهد تا بتواند جایگاه خود را که دارای قدرت و امتیاز است، حفظ نماید. در نتیجه، آن مدیر به دلیل نداشتن شایستگی مدیریت و به‌جای اینکه جلوی افراد زیربازن را بگیرد و اگر کسی که زیربازنی می‌کند را به سزای اعمالش برساند، در میان همکاران جاسوس

و زیربزن پرورش می‌دهد و اتفاقاً زیربزن در آن سازمان از امتیازهای ویژه‌ای برخوردار خواهد شد. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرده است که «عدم رعایت شایسته‌سالاری در انتصاب برخی مدیران و نبود یک سیستم استاندارد در انتصاب مدیران می‌تونه زمینه‌ساز زیربزنی تو سازمان بشه؛ چون این مدیران معمولاً فاقد توانایی لازم برای انجام کارها هستند و سعی می‌کنند افرادی رو پرورش بدن که اطلاعات رو از افراد زیرمجموعه‌شون براشون بیاره تا بتونن در موقع مناسب علیه اون‌ها استفاده کنن» یا «برخی از افراد برای پارتی‌بازی و بازکردن جایی برای نزدیکاشون و آشناهاشون اقدام به زیربزدن همکارانشون می‌کنن تا اونا را حذف کرده و اقوام خودشونو جایگزین کنن».

فرهنگ سازمان نیز از عوامل اثرگذار بر زیربزنی است. فرهنگ شامل الگوی شکست‌ها و موفقیت‌های سازمانی، تاریخچه سازمان و سیاست‌های آن است. فرهنگ باید به افراد هویت‌های سازمانی دهد، امکان مشارکت افراد را فراهم کرده و چگونگی ابراز احساسات، واکنش و توجه افراد را در سازمان هدایت نماید. بنابراین، در سازمان‌هایی که جو فرهنگ آن‌ها مبتنی بر رعایت اصول و اخلاق است، در بروز رفتارهای انحرافی مانند زیربزنی نقشی نخواهند داشت. اما اگر فرهنگ سازمان به‌گونه‌ای شکل گرفته باشد که این‌گونه رفتارها در آن‌ها طبیعی باشد یا حتی افراد تشویق به این کار شوند، نمی‌توان انتظار داشت که در چنین سازمانی، این رفتارها کاهش یابد. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد که «فرهنگ سازمان نیز در بروز این رفتار نقش داره. اگر فرهنگ سازمان مبتنی بر اخلاقیات و اصول اسلامی و دینی و اعتقادی باشه، کمتر شاهد این رفتارها هستیم». یا یکی دیگر از آنان اشاره می‌کند که «در برخی از سازمان‌ها، زیربزنی به‌صورت ایپیدی در تمامی رده‌های سازمانی مشاهده می‌شه، به‌طوری‌که حتی افراد تازه‌وارد هم متوجه اون میشن و ناخودآگاه به این کار رو میارن. میشه گفت که زیربزنی به‌صورت یه رفتار ناپسند در بین همه کارکنان شایع میشه و همه رو درگیر خودش میکنه».

یکی دیگر از عوامل سازمانی که زمینه‌سازی را برای زیربزنی در سازمان فراهم می‌کند، منافع گروهی و حزبی افراد است. منافع گروهی و حزبی اشاره به منافع سیاسی، اقتصادی و اجتماعی مشترک گروه‌های مختلف سازمانی دارد که برای کسب قدرت و سلطه در سازمان تلاش می‌کنند. معمولاً، در همه سازمان‌ها عده‌ای افراد وجود دارند که با یکدیگر هم‌فکر و هم‌عقیده‌اند که این فکر و عقیده ممکن است، به لحاظ سیاسی یا موارد دیگری باشد. در چنین شرایطی، معمولاً افراد برای این‌که منافع گروهی‌شان به خطر نیفتد، سعی می‌کنند تا با شناسایی نقاط ضعف گروه‌های رقیب و بزرگ‌نمایی آن‌ها برای مدیران رده بالاتر، سعی در حذف و از بین بردن رقیب نمایند. در کشور ما

نیز در این سال‌ها، وقتی حزبی پیروز می‌شود، علاوه بر تغییر کابینه دولت، همه سمت‌های مدیریتی را در کلیه سطوح دولت اعم از عالی، میانی و عملیاتی به طرفدارانش می‌سپارد. این تغییرها سبب می‌شود تا افراد منافع حزبی را مقدم بر منافع سازمانی دانسته و برای حفظ منافع فردی و گروهی، و تخریب چهره رقیب دست به هر کاری بزنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که «حفظ جایگاه و منافع گروهی و در سطح بالاتر، حفظ منافع حزبی باعث میشه تا افراد، به زیربازرزی رو بیاارن». علاوه بر این، امروزه در برخی از سازمان‌ها مدیرانی بکار گمارده می‌شوند که به اصطلاح به آنها مدیران اتوبوسی گفته می‌شود. مدیرانی که همراه خود چندین نفر را وارد سازمان می‌کنند. انتظار این است که این گروه از افراد که در طول مدت خدمت همراه یکدیگر هستند، برای حفظ این گروه و استمرار آن، رویکرد اخلاقی مداری نداشته باشند و با موانعی که موجودیت آن‌ها را به خطر اندازد، به صورت شدید برخورد کنند. همان‌گونه که یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند «وقتی یه مدیری رو برای سازمان انتخاب می‌کنند و اون مدیر همراه خودش چند نفر رو وارد سازمان میکنه، قاعدتاً این افراد نقش چشم و گوش مدیر رو تو سازمان ایفا می‌کنند و سعی می‌کنند تا با پیدا کردن نقاط ضعف مدیران قبلی یا گروه‌های رقیب تو سازمان، از موجودیت خودشون دفاع کنند».

یکی از دلایلی که معمولاً سبب می‌شود تا افراد در سازمان دست به رفتارهای ناشایست اخلاقی بزنند، این است که در هنگام ورود به سازمان و مراحل اولیه، معمولاً هیچ‌گونه آموزشی در مورد رفتارهای مناسب اخلاقی به آن‌ها داده نمی‌شود. در واقع، افراد با همان طرز فکری که دارند، وارد سازمان شده و کسی هم از آن‌ها آموزشی نمی‌بیند که رفتارهای مناسب و درست سازمانی چیست و این افراد باید چگونه رفتار کنند. چنان‌که یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که «زمانی‌که افراد رو استخدام می‌کنیم، به اون‌ها رفتارهای سازمانی رو آموزش نمی‌دیم. خیلی از افراد ممکنه در خانواده‌هایی رشد کرده باشن که در اون غیبت و بدگویی مذمت نشده باشه؛ چنین افرادی با این فرهنگ وارد سازمان می‌شوند و به رفتارهای خود ادامه می‌دهند». در واقع، در سازمان‌ها بیشتر به مسائل فنی و تخصصی اهمیت داده می‌شود تا به مسائل رفتار و اخلاقی. این در حالی است که اهمیت این مسائل بیش از مسائل فنی است.

علاوه بر عدم آموزش که به آن اشاره شد، نبود قوانین و مقرراتی که افراد را ملزم به رعایت اصول اخلاقی در سازمان کند، عاملی است که باعث می‌شود که افراد، بدون هیچ‌گونه ترسی، اقدام به غیبت و بدگویی از دیگران کنند؛ بدون این که کسی آن‌ها را بازخواست کند. در واقع، وجود قوانین و مقررات سفت و سخت می‌تواند به نوعی عامل بازدارنده باشد تا افراد از گفتن مطالب غیرواقعی و

ناحق در مورد همکاران پرهیز کنند. در همه سازمان‌ها، منشوری تحت‌عنوان منشور اخلاقی وجود دارد که در هیچ‌کدام از آن‌ها اشاره‌ای به پرهیز از غیبت و بدگویی، و گفتن سخنان غیرواقعی در مورد همکاران اشاره نشده است. حتی در مواردی که اشاره شده، جریمه‌ای برای عدم رعایت این اصول و اخلاقیات وجود ندارد. بنابراین، زمانی که سازمان به رعایت این اصول و اخلاق اهمیتی نمی‌دهد و قانونگذاران نیز جریمه‌ای برای عدم رعایت آن‌ها در نظر نمی‌گیرد، نمی‌توان انتظار داشت که چنین رفتارهایی در سازمان از بین رفته یا وجود نداشته باشد. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرده است که «معمولاً در قوانین و مقررات سازمانی موردی یافت نمیشود که افراد رو ملزم به رعایت رفتارها و اصول اخلاقی در محیط کار کنه. پس افراد به‌راحتی اقدام به زیربازنی میکنند».

یکی از دلایل دیگری که باعث می‌شود تا افراد دست به زیربازنی و تخریب همکاران خود بزنند، عدم وجود امنیت شغلی است. امنیت شغلی بیانگر استخدام پایدار برای کارکنان یک سازمان است. به‌عبارت دیگر، امنیت شغلی و عدم امنیت شغلی به ارزیابی کارکنان از شرایط کنونی شغل‌شان در سازمان و درک آنان از آینده و پیشرفت مثبت یا منفی جایگاه شغلی در آینده اشاره دارد. زمانی که افراد احساس کنند که امنیت شغلی آنان به خطر افتاده است، سعی می‌کنند تا به هر شیوه‌ای که شده، آن را حفظ کنند. این‌گونه رفتارها معمولاً زمانی که سازمان می‌خواهد تعدیل نیرو کند و برخی از کارکنان را اخراج کند، بیشتر است. چراکه در چنین شرایطی، افراد سعی می‌کنند تا با بد جلوه‌دادن همکاران در نزد مدیر، شرایط اخراج آن‌ها را فراهم کرده و خود در سازمان باقی بمانند. علاوه بر این، همان‌گونه که یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد، در کارکنان قراردادی به دلیل بیشتر بودن احساس عدم امنیت شغلی، ممکن است که این رفتارها بیشتر باشد؛ چراکه سازمان برای اخراج آن‌ها مشکل زیادی ندارد و هزینه زیادی برای اخراج آن‌ها لازم نیست. یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند که «با توجه به اینکه در چندسال اخیر، جذب نیرو در مراکز دولتی دچار محدودیت و حتی ممنوعیت شده، برخی افراد شاغل در سازمان‌های دولتی به دلیل دغدغه عدم ثبات شغلی و عدم امنیت شغلی، دست به زیربازنی می‌زنند. همچنین در بین کارکنان قراردادی این امر بیشتر نمود دارد». یا یکی دیگر از آنان بیان داشت که «علت دیگه میتونه احساس عدم امنیت شغلی باشه. وقتی که افراد به سازمان احساس عدم امنیت شغلی داشته باشن و مدام نگران از دست‌دادن شغل خودشون باشن، سعی می‌کنن با زیربازنی و حذف دیگران، جاپای خودشونو محکم‌تر کنند».

یکی از دلایلی که بیشتر مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند، عدم غنای شغلی و چالشی نبودن شغل، یا به‌عبارتی دیگر، وجود مدت‌زمان غیرمفید و فراغت قابل توجه در سازمان‌های بخش دولتی



است. وجود زمان فراغت و بیکاری غیراستاندارد از طرفی، و سادگی و پیش‌پاافتادگی برخی از سمت‌های شغلی از طرف دیگر، باعث می‌شود که برخی از افراد، فرصت کافی برای نقشه‌ریزی علیه همکاران خود را داشته باشند. یعنی برخی از افراد از نظر فیزیکی و فکری و ذهنی، فرصت پرداختن به این مسائل حاشیه‌ای را پیدا می‌کنند. بالا بودن میزان ساعات مفید کاری و همچنین، بر عهده‌داشتن برخی از مسئولیت‌های سنگین و با اهمیت خود بازدارنده مهمی در برابر وقوع زیربازرزی است؛ زیرا افراد فرصت پرداختن به مسائل دیگر را پیدا نمی‌کنند. متأسفانه، مدت‌زمان مفید کار در سازمان‌های بخش دولتی بر اساس آخرین آمار<sup>۱</sup> و اطلاعات ۲۲ دقیقه در روز است و سایر ساعات کاری غیرمفید است که این، زمان لازم را برای رفتارهایی مانند زیربازرزی فراهم می‌آورد. در همین راستا، یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید که «عامل مهم دیگه، بیکاری پنهان یا به عبارتی، عدم کارایی و کارآمدی در سازمان‌هاست. معمولاً سازمان‌هایی که افراد، زمان کافی برای انجام به‌موقع فعالیت‌های روزانه‌شان ندارند، کمتر می‌تونن به این رفتارها بپردازن. مثلاً در بانک‌ها چون افراد یک‌سره درگیر کار هستند، کمتر وقت می‌کنن که دست به زیربازرزی بزَنن». یا «وقتی که شغل چالشی باشه و تمام توان و ذهن فرد را بکار بکشه، شخص فرصت سر خاروندن نداره و زیربازرزی خودبه‌خود شکل نمی‌گیره».

یکی دیگر از علل زیربازرزی در سطح سازمانی، عدم وجود ارتباطات صحیح و مناسب در بین کارکنان است. وجود ارتباطات مناسب بین کارکنان که مبتنی بر اعتماد و رقابت سالم باشد، می‌تواند تا حدود زیادی مانع از بروز رفتارهای تخریب‌گونه علیه همکاران گردد. در غیر این صورت، زمینه برای این‌گونه رفتارها در سازمان فراهم می‌شود. همان‌گونه که یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند «وقتی ارتباطات بین افراد سازمان بر اساس اصول صحیحی شکل نگرفته باشه و بین اون‌ها نوعی رقابت ناسالم وجود داشته باشه، قاعدتاً افراد به دنبال فرصتی میگردن تا رقیب خودشون از میدان بدر کنن و تا میتونن اونو پیش مدیر تخریب می‌کنن».

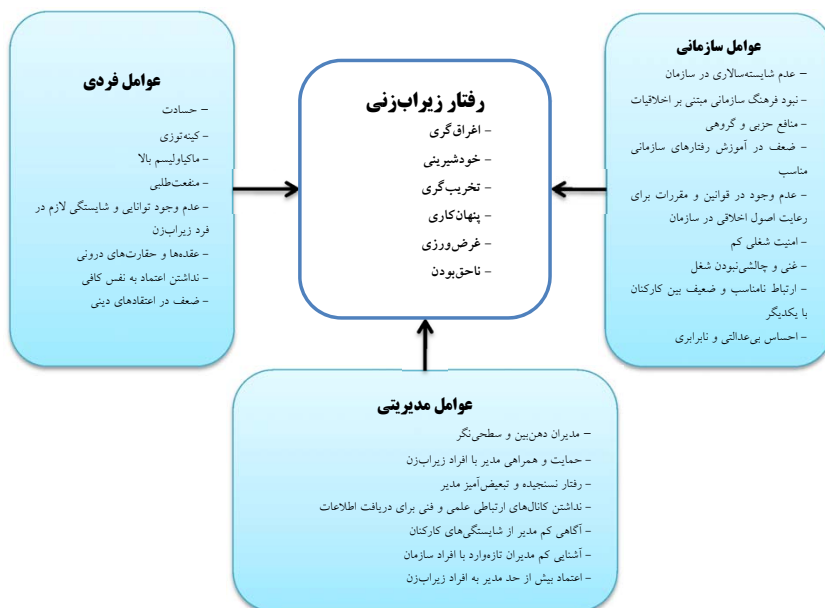
یکی دیگر از علل سازمانی که باعث می‌شود تا افراد اقدام به تخریب چهره همکاران خود کنند، احساس بی‌عدالتی و نابرابری است. عدالت سازمانی به معنای رفتارهای منصفانه و عادلانه سازمان‌ها با کارکنان‌شان است و بی‌عدالتی نقطه مقابل آن است. احساس بی‌عدالتی و نابرابری می‌تواند توجهی مناسب را برای افراد زیربازرزی فراهم آورد. زمانی که فرد دریابد که نسبت داده‌ها به ستاده‌های او با افراد مشابه در سازمان یکی نیست، احساس بی‌عدالتی و نگرانی به وی دست می‌دهد. عدم تساوی حقوق می‌تواند شامل دریافت ستاده کمتر یا بیشتر در مقایسه با دیگران باشد؛

1. <https://www.mehrnews.com/news/1604196>

که در نتیجه، فرد درصدد جبران بر می‌آید. به‌عنوان مثال، اگر ستاده کمتری دریافت کرده، سعی می‌کند با کم‌کاری جبران کند. یا نسبت به افرادی که پاداش بیشتری دریافت کرده‌اند، حسادت ورزیده و از کمک‌کردن به آن‌ها خودداری می‌کند. همان‌گونه که مصاحبه‌شوندگان اشاره کردند «ممکنه فرد احساس بی‌عدالتی کنه و با زیراب‌زنی بخدا به خیال خودش عدالت زیرپا گذاشته‌شده را به خودش برگردونه».

## بحث و نتیجه‌گیری

زیراب‌زنی به‌عنوان یک رفتار پنهانی است که معمولاً با غیبت، تهمت، دروغ و بدگویی همراه است. این‌گونه رفتارها برای فرد، سازمان و جامعه دارای پیامدهای نامطلوبی است. افزایش این‌گونه رفتارها از یک طرف، سبب افزایش اضطراب و استرس فرد در محیط کار شده و از طرف دیگر، سبب کاهش انگیزه خدمت، تعهد و رضایت شغلی و در نتیجه، کاهش عملکرد فرد در سازمان می‌گردد. فراگیر شدن رفتار زیراب‌زنی در سازمان سبب از بین رفتن جو اعتماد و همکاری در سازمان و حاکم شدن فضایی می‌گردد که در آن همه افراد برای رسیدن به منافع خود حاضر هستند، دست به هر کاری بزنند. درحالی‌که در یک فضای سالم و رقابتی افراد تلاش می‌کنند تا بر اساس توانایی‌ها و شایستگی‌های خود ارتقا یابند. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که حاکم شدن فضای زیراب‌زنی در سازمان سبب از بین رفتن شایسته‌سالاری در سازمان خواهد شد. برخلاف اهمیت این موضوع، تاکنون از بررسی این رفتارها در محیط سازمانی غفلت شده است؛ درحالی‌که این رفتارهای انحرافی به اصطلاح نرم می‌تواند اثرهای بسیاری مخرب‌تری از رفتارهای انحرافی سخت برای سازمان داشته باشد. از این‌رو، هدف این پژوهش شناسایی انواع علل رفتار زیراب‌زنی در سازمان‌های بخش دولتی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد و بر اساس رویکرد گلیزری است که در نهایت، تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که علل این‌گونه رفتارها در سازمان‌های بخش دولتی را می‌توان در سه نوع علل فردی، مدیریتی و سازمانی دسته‌بندی نمود. مجموعه این علل در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱: انواع علل زیرابزنی در سازمان

همان‌گونه که اشاره شد، بررسی‌های پژوهشگر نشان می‌دهد که تاکنون در پژوهش‌های داخلی و خارجی، به مطالعه رفتار زیرابزنی به‌صورت یک سازه واحد و رفتار مجزا نگریسته نشده است و در بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده، رفتارهای کلی و کلان مانند رفتارهای انحرافی و رفتارهای مخرب در نظر گرفته شده است. این درحالی است که هر رفتار خرد می‌تواند دارای علل منحصر به فردی باشد که شناسایی آن‌ها جهت کنترل و پیش‌بینی ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین، از این منظر می‌توان گفت که این مطالعه که به زیرابزنی به‌عنوان یک سازه جدا نگریسته و به‌صورت یک رفتار مشخص، به تبیین علل آن پرداخته است، دارای نوآوری است. از طرف دیگر، بیشتر پژوهش‌هایی که در حوزه رفتارهای منفی اعم از رفتارهای انحرافی، ضد شهروندی و غیرکارکردی صورت پذیرفته است، به‌صورت کمی یا مروری است که علل این رفتارها به‌صورت مفروض گرفته شده و روابط بین آن‌ها مورد آزمون قرار گرفته است. درحالی‌که این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد، اقدام به کشف انواع علل رفتار زیرابزنی در سازمان‌های بخش دولتی نموده است که رویکردی کامل‌تر و جامع‌تر است. بنابراین، می‌توان از این جهت نیز به نوآوری و منحصربه‌فرد بودن این پژوهش اشاره کرد.

از طرفی دیگر، در بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه رفتارهای انحرافی، به‌طور کلی به نقش عوامل فردی و سازمانی در بروز این رفتارها اشاره کرده‌اند (به‌عنوان مثال Van Fleet & Griffin, 2006) با این حال، عواملی که در این دسته‌ها قرار گرفته‌اند به تناسب نوع رفتار انحرافی متفاوت هستند. البته قابل اشاره است که بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده، حوزه‌های کلی رفتارهای انحرافی و منفی را در نظر گرفته‌اند و کمتر به رفتارهای خرد مثل زیرابزنی پرداخته‌اند. اگرچه، ممکن است که علل فردی و سازمانی شناخته‌شده در این پژوهش، تا اندازه‌ای با عوامل شناخته‌شده در پژوهش‌های پیشین که بر بروز رفتارهای انحرافی نقش داشتند، همپوشانی‌هایی داشته باشد. برای نمونه مالونی و هیس، در پژوهش خود به حسادت، منفعت‌طلبی، کینه‌توزی و انتقام به‌عنوان عوامل موثر بر زیرابزنی اشاره کردند (Malone & Hayes, 2012) که در این پژوهش نیز این عوامل در دسته عوامل فردی موثر بر رفتار زیرابزنی شناسایی گردیدند. دافی و همکاران نیز به نقش حسادت در بروز رفتارهای سایشی اشاره کرده‌اند (Duffy et al., 2012). عامل خودشیرینی با تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی که توسط کلایمن و کلیه مطرح شد، همپوشانی‌هایی دارد (Kleinmann & Klehe, 2010). ماکیاولیسم و عقده‌ها و حقارت‌های درونی نیز تا حدودی ناظر بر ویژگی شخصیتی افراد است که شاید در بین دسته‌بندی‌هایی که از ویژگی‌های شخصیتی ارائه گردیده است، بتوان آن را معادل با شخصیت روان‌رنجوری یونگ معادل دانست. ضعف ایمان و عقیده نیز بر کم‌رنگ‌بودن معنویت و باورهای دینی در فرد اشاره دارد که این عامل نیز با مطالعه نصرافهانی و همکاران (۱۳۹۶) که بر نقش معنویت در کاهش رفتارهای سایشی اشاره کردند، همسو است. با وجود این، دوباره قابل اشاره است که عوامل مطرح‌شده در پژوهش‌های مختلف، مستقیماً به رفتار زیرابزنی اشاره نکرده‌اند و به‌صورت پراکنده به این موضوع پرداختند.

اگرچه، تمرکز بیشتر پژوهش‌ها در زمینه رفتارهای انحرافی بر «فرد» است، اما همان‌گونه که نتایج این پژوهش نشان داد، سازمان نیز نقشی محوری در بروز رفتارهای انحرافی مانند زیرابزنی می‌تواند ایفا کند. هرچند که در پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه زیرابزنی (مانند Malone & Hayes, 2012)، اشاره‌ای به نقش عوامل سازمانی نشده است؛ با وجود این، در پژوهش‌های گوناگون به نقش عوامل سازمانی در بروز رفتارهای انحرافی اشاره شده است. نقش سازمان از آنجایی با اهمیت است که محیطی فراهم می‌کند که در آن ممکن است فرد رفتارهای انحرافی مانند زیرابزنی را از خود بروز دهد. افراد بیشتر وقت خود را در محل کار می‌گذرانند، در نتیجه، بیشتر رفتارهای خود را در این محیط نشان می‌دهد. یک سازمان می‌تواند افراد را به سمتی سوق دهد که ممکن است بروز این‌گونه رفتارها در چنین محیطی توسط فرد هموارتر و ساده‌تر باشد تا

در محیط خانه و در ارتباط با نزدیکانش. همچنین، محیط کار انواع مختلفی را از محرک‌ها فراهم می‌کند که قادر هستند تا افرادی را که پیش‌زمینه درونی شدیدی برای ایجاد رفتارهای نامناسب دارند، تحریک کند. عدم شایسته‌سالاری در سازمان، نبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاقیات، منافع حزبی و گروهی، کمبود و محدودیت منابع سازمان، ضعف در آموزش رفتارهای سازمانی مناسب، عدم وجود قوانین و مقررات برای رعایت اصول اخلاقی در سازمان، امنیت شغلی کم، تناسب کم فرد با شغل، عدم غنا و چالشی‌نبودن شغل، ارتباط نامناسب و ضعیف بین کارکنان با یکدیگر، احساس بی‌عدالتی و نابرابری و وجود سمت‌های خالی در سازمان به‌عنوان عوامل موثر سازمانی بر زیراب‌زنی شناسایی گردیدند. در بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه رفتارهای انحرافی، بر نقش فرهنگ به‌عنوان یک عامل اساسی در بروز رفتارهای انحرافی اشاره شده است (برای مثال Van Fleet & Griffin, 2006; Trice & Beyer, 1993; Guerra et al., 2005). علاوه بر این، وان فلت و گریفین (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که وجود یا عدم وجود محدودیت از طرف سازمان می‌تواند برای جلوگیری از بروز رفتارهای ناکارآمد موثر باشد. به این معنا که اگر سازمان قوانینی وضع کند یا کارکنان را در صورت بروز رفتارهای انحرافی تهدید به مجازات کند، می‌تواند تا حد زیادی از بروز رفتارهای ناکارآمد جلوگیری نماید (Van Fleet & Griffin, 2006). عامل عدم وجود قوانین و مقررات برای رعایت اصول اخلاقی در سازمان که در این پژوهش شناسایی گردید نیز تا حدودی تأکید بر همین دارد. در مورد سایر عوامل شناسایی‌شده پژوهشی یافت نشد. در مورد علل مدیریتی نیز باید بیان گردید که به‌طور کلی، پژوهش‌های مختلف به نقش مدیران و رهبران در بروز رفتارهای انحرافی و غیرکارکردی اشاره کرده‌اند (Van Fleet & Griffin, 2006). چراکه احتمالاً مدیران و رهبران مهمترین عامل تعیین‌کننده فرهنگ سازمان هستند. رهبران کسانی هستند که زمینه سازمان را تعیین کرده، ارزش‌ها و هنجارهای آن را تعریف می‌کنند و شخصیت سازمان را ایجاد و حفظ می‌کنند. برای مثال، اگر یک مدیر ارشد به‌عنوان فردی شناخته شده باشد که راستگو نبوده و صداقت ندارد، یا به حقوق دیگران احترام نمی‌گذارد یا این‌که در کسب منفعت، خود را در اولویت قرار می‌دهد، افراد سازمان این نشانه‌ها را به‌سرعت تشخیص می‌دهند. به همان نسبت که چنین نشانه‌هایی در سراسر سازمان به چشم بخورد، فرهنگ آن سازمان نیز به‌طور فزاینده‌ای ناکارآمد خواهد بود. بدین‌ترتیب، ارزش‌های رهبر به دیگران آموزش داده می‌شود و رفتار آنان در سازمان شکل می‌گیرد. آنچه که رهبران در نظر قرار می‌دهند، پیام‌آوری قوی در سازمان است. نقش مدیران و رهبران در بروز رفتار زیراب‌زنی از دو منظر قابل بحث است. اول اینکه در این رفتار، شخص دوم (شخص اول زیراب‌زن، شخص سوم قربانی) در بروز یا عدم بروز

رفتار زیربازنی در سازمان، مدیران هستند. چراکه آن‌ها مرجع دریافت گزارش‌ها و تصمیم‌گیری هستند. دومین بحث، به نقش الگویی مدیران در سازمان اشاره دارد؛ چراکه اگر مدیران خود سعی در تخریب و تضعیف دیگران داشته باشند و به نوعی، برای رسیدن به مقام بالاتر اقدام به زیربازنی کنند، افراد زیرمجموعه این مدیران نیز از این رفتارها الگوبرداری می‌کنند و این رفتارها را تکرار خواهند کرد. همان‌گونه که لوین (۱۹۹۵) اشاره می‌کند، رهبران و مدیران، از راه رفتارهای قابل مشاهده خود حدود را برای پیروان خود تعیین می‌کنند که این مهم باعث انتقال پیش‌فروض‌ها و ارزش‌ها به دیگران شده و اثری همانند پیام‌های غیررسمی خواهد داشت (Lewine, 1995). بنابراین، جای تعجب ندارد که در سازمان‌هایی که رهبران آن، این‌گونه رفتارها (زیربازنی) را از خود نشان می‌دهند، نسبت به سازمان‌هایی که رهبران و مدیران‌شان رفتار منطقی و اخلاقی بیشتری دارند، رفتارهای نامطلوب همیشه اتفاق می‌افتد. حمایت و همراهی مدیر با افراد زیربازن، سطحی‌نگری مدیران، رفتار نسنجیده و تبعیض‌آمیز آن‌ها، نداشتن کانال‌های ارتباطی مناسب برای دریافت اطلاعات، آگاهی کم مدیر از شایستگی‌های کارکنان، آشنایی کم مدیران تازه‌وارد با افراد سازمان و اعتماد بیش از حد مدیر به افراد زیربازن، بخشی از عوامل شناخته‌شده مدیریتی در این پژوهش بودند که البته در پژوهش‌های بررسی‌شده در حوزه زیربازنی و رفتارهای غیراخلاقی، کمتر به این عوامل اشاره شده بود. با این حال، در بیشتر پژوهش‌ها به نقش رهبری مخرب<sup>۱</sup> یا رهبری زهرآگین<sup>۲</sup> در ایجاد جو منفی و همچنین رفتارهای انحرافی از سوی کارکنان اشاره شده است. به‌عنوان مثال، واعظی و همکاران (۱۳۹۵) دریافتند که رهبری مخرب بیشترین تاثیر را بر ایجاد جو مسموم سازمانی دارد. همچنین، مامفورد و همکاران نشان دادند که ابراز خشونت از طرف رهبران در سازمان می‌تواند زمینه‌ساز تمایل به خشونت و سپس ترویج و اشاعه رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی شود (Mumford et al., 2007). شرد و همکاران (۲۰۱۳) نیز نشان دادند که رهبران مخرب با انجام رفتارهای مخرب معطوف به کارکنان، آن‌ها را مستعد بروز خشونت و رفتارهای انحرافی می‌نمایند (Sheard et al, 2013). علاوه بر این جانعلی‌زاده شوکی و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه خود دریافتند که رهبری زهرآگین می‌تواند موجب اوف سازمان گردد.

با توجه به مباحث گفته‌شده در جهت کاهش این رفتارها در سازمان، به مدیران توصیه می‌گردد تا نظام پرداخت حقوق و دستمزد و همچنین پاداش را عادلانه سازند. هرچه پرداخت بر اساس منطقی و مبتنی بر شایستگی افراد تنظیم شود، بروز رفتارهای منفی به همان نسبت کمتر خواهد

1. Abusive Supervision
2. Toxic Leadership

شد، علاوه بر این، نظام مدیریت عملکرد سازمان‌ها باید متمرکز و مبتنی بر رفتارهای سالم و پرهیز از رفتارهای ناسالم باشد، به نحوی که در صورت بروز رفتارهای سالم از کارکنان، امتیاز بیشتری در ارزشیابی سالانه برای آنان لحاظ شود و در صورت بروز رفتارهای ناسالم، به شدت با آن‌ها برخورد شده و امتیازهای منفی بالا برای‌شان در نظر گرفته شود. با بهره‌گیری از این ابزار، رفتارهای صحیح به مرور به صورت ارزش در سازمان نهادینه خواهد شد و افراد نسبت به آن‌ها حساس شده و تلاش بیشتری برای دستیابی به امتیاز بالاتر خواهند کرد. بدیهی است که در خصوص مدیریت عملکرد صحیح این نتایج متصور است و در غیر این صورت، خود مدیریت عملکرد آسیب‌های جدی در پی خواهد داشت. همان‌گونه که اشاره شد، یکی از عواملی که سبب بروز رفتار زیربازرزی در سازمان‌های بخش دولتی می‌گردد، وجود ساعات کاری غیرمفید زیاد است که این، در نتیجه بهره‌وری کم این سازمان‌ها اتفاق می‌افتد. بررسی آمارها نشان می‌دهد که ساعات کار مفید در ایران بسیار کمتر از میانگین جهانی است و این خود فرصت لازم را برای بروز رفتارهای زیربازرزی در سازمان فراهم می‌آورد. بنابراین، افزایش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی و افزایش نرخ ساعات مفید کار در محیط‌های کاری می‌تواند سبب کاهش این نوع رفتار در سازمان‌های بخش دولتی گردد. همچنین، پیشنهاد می‌گردد تا قوانین و مقرراتی وضع گردد که رعایت اصول اخلاقی از طرف افراد سازمان اجباری گردد یا قوانینی که حقوق فرد زیربازرزی را حمایت کند، تصویب و به اجرا گذاشته شود تا به نوعی فرد اجازه دفاع از خود را داشته باشد که اگر واقعیت موضوع به اثبات نرسید، با فرد خاطی برخورد متناسبی در محل کار انجام شود. علاوه بر این، آموزش رفتارهای سازمانی مناسب پیش و حتی پس از استخدام کارکنان می‌تواند تا حدود زیادی این‌گونه رفتارها را در سازمان کاهش دهد. آموزش به کارکنان و مدیران در جهت شناخت این رفتارها و آگاهی‌سازی آنان نسبت به پیامدهای نامطلوب این رفتار برای فرد، سازمان و جامعه می‌تواند تا حدود زیادی این نوع رفتارها را در سازمان کاهش دهد.

در پایان، به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد که فرایند انجام‌شده در این پژوهش برای سایر رفتارهای غیراخلاقی و انحرافی مورد استفاده قرار گیرد. همان‌گونه که اشاره شد، هر رفتار می‌تواند دارای علل خاص خود باشد که با شناسایی این علل امکان پیش‌بینی و کنترل این رفتارها فراهم می‌شود. همچنین، از آن‌جا که پژوهش حاضر صرفاً به صورت کیفی انجام شده است، پیشنهاد می‌گردد تا مدل ارائه‌شده در این پژوهش، به صورت کمی نیز در سازمان‌های دولتی مورد آزمون قرار گیرد و درستی روابط در نظر گرفته‌شده میان مقوله‌های مختلف بررسی گردد.

الف) فارسی

- اولیری، دانیل؛ هیمن، ریچارد و جانکسما، آرتور (۱۳۸۸). تعاریف رفتاری حسادت، ترجمه فریده عامری. ماهنامه سپیده دانایی، دوره ۳، شماره ۳۲، صفحه ۵۴.
- جانعلی‌زاده شوکی محمد؛ قلی‌پور، آرین و سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۴). مروری بر پدیده رهبری زهرآگین و بررسی احتمال پیدایش آن در مراحل مختلف چرخه حیات سازمان. فصلنامه علمی-پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۸، شماره ۲، صفحات ۱۷-۳.
- رایبیز، استیفن پی. (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی، مترجمان علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه، چاپ اول.
- عباس‌پور، فریبا؛ طاهرپور کلاتتری، حبیب‌اله و رسولی‌قهرودی، مهدی (۱۳۹۵). تأثیر رفتار سیاسی بر عملکرد کارکنان، با کنترل عناصر مدل اچپو در یک بانک دولتی. فصلنامه علمی-پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۹، شماره ۳، صفحات ۱۲۲-۱۰۵.
- نصراصفهانی، علی؛ امیری، زینب؛ فرخی، مجتبی و سیفی، محسن (۱۳۹۶). تأثیر معنویت در محیط کار بر سایش اجتماعی با نقش میانجی: جو اخلاقی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان). جامعه‌شناسی کاربردی. دوره ۲۸، شماره ۲ (پیاپی ۶۶)، صفحات ۳۴-۱۷.
- واعظی، رضا؛ حسین‌پور، داود و رنجبر کیوترخانی، مصطفی (۱۳۹۵). تأثیر عدالت سازمانی در بروز رفتار انحرافی بر اساس نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۵، شماره ۳ (پیاپی ۱۹)، صفحات ۱۱۲-۸۵.

ب) انگلیسی

- Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), pp. 161-173.
- Baron, R. A. & Richardson, D. R. (2004). *Human Aggression*. Springer Science & Business Media.
- Chen, C. T. & King, B. (2018). Shaping the Organizational Citizenship Behavior or Workplace Deviance: Key Determining Factors in the Hospitality Workforce. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35(1), pp. 1-8.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative Research*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Duffy, M. K.; Ganster, D. C. & Pagon, M. (2002). Social Undermining in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), pp. 331-351.
- 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), pp. 643-666.
- Folger, R. G. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management* (Vol. 7). Sage.
- Giacone, R. A. & Greenberg, J. (Eds.) (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Sociology Pr.
- Glaser, B. G. & Holton, J. (2007). Remodeling Grounded Theory. *Historical Social Research/ Historische Sozialforschung*, 19(32), pp. 47-68.
- Griep, Y.; Vantilborgh, T. & Jones, S. K. (2018). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Counterproductive Work Behavior in Social Enterprises: Do Paid Employees and Volunteers Differ?. *Economic and Industrial Democracy*, pp. 1-19.
- Grover, S. L. (1993). Lying, Deceit and Subterfuge: A Model of Dishonesty in the Workplace. *Organization Science*, 4(3), pp. 478-495.
- Guerra, J. M.; Martinez, I.; Munduate, L. & Medina, F. J. (2005). A Contingency Perspective on the Study of the Consequences of Conflict Types: The Role of Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), pp. 157-176.
- Harvey, J. B. (1989). Some Thoughts About Organizational Backstabbing: Or, How Come Every Time I get Stabbed in the Back My Fingerprints are on the Knife?. *The Academy of Management Executive*, 3(4), pp. 271-277.
- Hornby, A. S. & Cowie, A. P. (1995). *Oxford Advanced Learner's Dictionary* (Vol. 1430). Oxford: Oxford University Press.
- Kipnis, D.; Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Exploration in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), pp. 440-452.
- 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.
- Lauderdale, P. (2015). Political Deviance. *The Handbook of Deviance*, pp. 521-536.
- Lewicki, R. J. (1983). *Lying and Deception: A Behavioral Model*. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiation in Organizations* (pp. 68-90). Sage.
- Lewine, N. C. (1995). *Leader-Follower Dysfunction: Follower Responses and Organizational Consequences*, Doctoral Dissertation, Temple University, Philadelphia, PA.

- Malone, P. & Hayes, J. (2012). Backstabbing in Organizations: Employees' Perceptions of Incidents, Motives and *Communicative Responses*. *Communication Studies*, 63(2), pp. 194-219.
- Mathes, E. W.; Lane, D. J.; Helmers, B. R.; Jamnik, M. R.; Hendrickson, M. & Aleshire, B. (2017). The Dark Side of Self-Control: High Self-Control Leads to Better Outcomes When Engaging in Bad Behaviors. *Personality and Individual Differences*, 105(1), pp. 326-329.
- 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), pp. 217-235.
- Near, J. P. & Miceli, M. P. (2013). *Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing*. In Citation Classics From the Journal of Business Ethics (pp. 153-172). Springer.
- Neuman, J. H. & Baron, R. A. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes and Preferred Targets. *Journal of Management*, 24(3), pp. 391-419.
- Reeder, G. D. (2009). Mindreading: Judgments about Intentionality and Motives in Dispositional Inference. *Psychological Inquiry*, 20(1), pp. 1-18.
- Reeder, G. D.; Kumar, S.; Hesson-McInnis, M. S. & Trafimow, D. (2002). Inferences about the Morality of an Aggressor: The Role of Perceived Motive. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), pp. 789-803.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 555-572.
- 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.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2010). Counterproductive Work Behavior and Organisational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior? *Applied Psychology*, 59(1), pp. 21-39.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *Cultures of Work Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- 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.
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research and Management*. Psychology Press.

- Weitz, E. & Vardi, Y. (2018). *Antecedents of Organizational Misbehavior among Caregivers*. In *Current Topics in Management* (pp. 99-116). Routledge.
- Yoo, J. (2013). The Influence of Social Undermining on the Service Employee's Customer-Oriented Boundary-Spanning Behavior. *Journal of Services Marketing*, 27(7), pp. 539-550.

## Causes of Backstabbing Behaviors in Public Organizations

**Ghasem Eslami**<sup>1</sup> Ph.D. Student of Management of Organizational Behavior, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Iran.

**Fariborz Rahimnia**<sup>2</sup> Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Iran (Corresponding Author).

**Saeed Mortazavi**<sup>3</sup> Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Iran.

**Alireza Khorakian**<sup>4</sup> Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Iran.

### Abstract

Covert behaviors commonly known as backstabbing are those actions taken in the absence of a target person in order to destroy his reputation or create some difficulties for him. Given the adverse consequences of backstabbing behaviors for the individual, organization, and society, the present study attempts to identify the causes of these behaviors in public organizations of Mashhad City. The research was of interpretive nature, its approach was qualitative, and its strategy was emergent-based grounded theory. The statistical population included public organizations' managers in Mashhad City. Amongst them, 19 were selected based on purposeful sampling to achieve theoretical saturation. The data gathering tool was semi-structured interview. The results of the interviews were analyzed by theoretical and actual coding which revealed that the causes of backstabbing behaviors can be classified into three categories: individual, managerial, and organizational. Understanding these factors can provide a context through which we can prevent the spread of these behaviors in organizations.

**Keywords:** Backstabbing, Individual Causes, Organizational Causes, Managerial Causes, Grounded Theory.

1. [eslami\\_ghasem@mail.um.ac.ir](mailto:eslami_ghasem@mail.um.ac.ir)
2. [r\\_nia@um.ac.ir](mailto:r_nia@um.ac.ir)
3. [mortazavi@um.ac.ir](mailto:mortazavi@um.ac.ir)
4. [a.khorakian@um.ac.ir](mailto:a.khorakian@um.ac.ir)