

استعاره پردازی رفتاری کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران

علیرضا امینی^{۱*}، سید محمد مقیمی^۲

^۱پسادکتری مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۲استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۴/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۹/۲۵

Making Metaphor for Personnel Behavior of Iranian Public Organizations

Alireza Amini^{*1}, Seyyed Mohammad Moghimi²

¹Postdoctoral of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

²Professor of Public Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Received: (13/Jul/2016) Accepted: (15/Dec/2016)

Abstract

This paper aims to make metaphor for personnel behavior of Iranian public organizations by qualitative method. In this order, two studies were constructed. In the first study, we surveyed people experiences from organizational life and behavior according phenomenology strategy. 43 people from middle managers of public organization were selected by snowball sampling method and Semi-structured interviews were performed to reach theoretical saturation. Texts of the interviews performed were categorized and encoded in units of thought and they were finally classified in theme classes according to making descriptive metaphor. In the second study, in order to explore nature of experiential behavioral metaphor and its positive and negative main impact and particularly result validity of first study, we used Delphi technique from 7 experts included faculty members of university. The research findings explain the behavioral metaphor in the form of five behaviors: cognitive behavioral, political behavior, structural behavior, social behavior and adaptive behavior.

Keywords

Behavioral Phenomenon, Making Metaphor, Phenomenology, Theme Analysis, Public Organization

چکیده

این پژوهش با هدف غایی استعاره پردازی رفتار کارکنان در سازمان‌های دولتی با رویکرد کیفی انجام شده است. برای این منظور دو مطالعه پایه‌گذاری شد. در مطالعه اول با اتخاذ استراتژی پدیدارشناسی به بررسی تجارب زیسته افراد از پدیده رفتار و زندگی سازمانی‌شان پرداخته شد. برای این منظور ۴۳ نفر از کارشناسان و مدیران میانی سازمان‌های دولتی از طریق روش نمونه‌گیری گلوله برفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق صورت گرفت تا اشباع نظری حاصل شد. داده‌های حاصل از این مصاحبه‌ها از طریق روش تحلیل مضمون با رویکرد استعاره‌پردازی توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. مطالعه دوم تحقیق نیز به منظور واکاوی جوهره استعاره رفتاری تجربه شده و مهم‌ترین پیامد مثبت و منفی آن و به ویژه اعتبارسنجی قابلیت اعتماد یافته‌های تحقیق در مطالعه اول صورت گرفت. این مطالعه با روش دلفی از ۷ نفر از خبرگان اعضای هیئت‌علمی دانشگاه جریان پیدا کرد. یافته‌های تحقیق استعاره‌های رفتاری را در قالب پنج نوع رفتارشناختی، رفتار سیاسی، رفتار ساختاری، رفتار اجتماعی و رفتار انطباقی تبیین می‌کند که هر کدام بر جنبه ویژه‌ای از رفتار کارکنان در سازمان تأکید و تمرکز دارد.

واژه‌های کلیدی

پدیده رفتاری، استعاره پردازی، پدیدارشناسی، تحلیل مضمون، سازمان دولتی

*Corresponding Author: Alireza Amini.

Email:alirezaamini@ut.ac.ir

مقاله برگرفته از طرح پسادکتری علیرضا امینی می‌باشد. مراتب سپاس و قدردانی خود را از صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران کشور به‌واسطه حمایت‌های مادی و معنوی از این طرح اعلام می‌دارم.

* نویسنده مسئول: علیرضا امینی

مقدمه

سازمان‌ها با اداره موفق و مؤثر منابع انسانی قادر خواهند بود به کسب موفقیت در اهداف متعالی خود نائل گردند. نتایج تحقیقات از بررسی وضعیت انگیزشی کارکنان نشان می‌دهد که آن‌ها با به‌کارگیری حدود ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود، می‌توانند شغل خود را حفظ نمایند و اخراج نشوند. حال چنانچه با انگیزه بیشتری فعالیت‌های کاری خود را دنبال نمایند، تقریباً ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی‌های خود را در راستای تحقق اثربخش اهداف سازمانی به کار می‌گیرند (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۵: ۴). اما اگر به هر دلیل عوامل انسانی درون هر سازمان انگیزه و رغبت کافی برای کار و فعالیت و تشریک‌مساعی برای رسیدن به اهداف را نداشته باشند، سازمان پویایی اصلی و اساس خود را از دست خواهد داد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹). به عبارت دیگر، عدم تمایل و اهتمام کارکنان به مشارکت در فعالیت‌های سازمانی و اهمال‌کاری در آن، چنانچه فراگیر شود، پیامدهای ناگواری برای سازمان داشته و اثربخشی سازمانی را به مخاطره می‌اندازد. هر سازمان از مشاغل مختلف و متنوع تشکیل شده است که هر کدام به نوعی سازمان را در مسیر اهداف از پیش تعیین شده خود حرکت می‌دهند. در هر شغل، افراد نقش‌هایی را بر عهده دارند که اقتضات و انتظارات وظیفه‌ای ویژه خود را دربرمی‌گیرد و رفتار کارکنان در این نقش‌ها اثربخشی سازمانی را بنا می‌کند (امینی و همکاران، ۱۳۹۳). در واقع زندگی و رفتار کارکنان در نقش‌های سازمانی‌شان پیامدها و دستاوردهای دوسویه سفید یا سیاه بعدی را برای سازمان به همراه خواهد داشت. در بسیاری از سازمان‌ها کارکنانی مشاهده می‌شود که فرصت حضور در آن سازمان را فرصت مغتنمی برای خدمت به جامعه و مردم به شمار می‌آورند و چنان در نقش‌های خود غرق می‌شوند که از کوچک‌ترین تلاش‌ها برای خدمت و تکریم مراجعان مضایقه‌ای ندارند و فداکارانه اثربخشی در ایفای نقش‌ها و حتی فرانش‌های خود را پیش قدمانه دنبال می‌کنند. حضور چنین کارکنانی در سازمان مسیر تعالی آن سازمان را هموار می‌سازد؛ چراکه نه تنها خود نسبت به این امر اهتمام دارند، بلکه مقاصد و تلاش‌های دیگران را نیز نسبت به این امر برمی‌انگیزانند. نمونه‌ای از این رفتارها را به‌صورت نمایان در بسیاری از سازمان‌ها مانند سازمان‌های مذهبی، سازمان‌های جهادی و سازمان‌های سلامت بهداشتی می‌توان مشاهده کرد. ترسیم چنین تصویر سفیدی از رفتار

کارکنان در سازمان همه انتقادات از نظریه سازمان مبنی بر خدمت به سازمان در عوض توجه به فلسفه وجود سازمان برای خدمت (مکولی و همکاران، ۱۳۸۹) را در قالب سازمان خادم، پاسخگو خواهد بود.

تحقیقاتی نظیر کشف ویژگی‌های رفتار خادمانه و عوامل اثرگذار بر آن (امینی، ۱۳۹۴)، طراحی و تبیین مدل سازمان خادم (درویش و همکاران، ۱۳۹۳)، سازوکارهای ارتقای بهره‌وری بخش عمومی ایران (دانائی فرد و هراتی، ۱۳۹۳)، مدل‌سازی دروندادهای رفتار پیش‌قدمانه در کار (پارکر^۲ و همکاران، ۲۰۰۶) و رفتار خادمانه به‌عنوان شیوه حکمرانی در کسب‌وکار خانوادگی (کریگ و همکاران، ۲۰۰۹) در این راستا انجام شده است. اما موضوع بهره‌وری پایین کارکنان در برخی سازمان‌ها به‌ویژه در بخش دولتی با آمارهایی نظیر ساعات کاری مفید حداکثر سه ساعته مرکز آمار کشور^۳، آمار شکایات ارباب رجوع از کندکاری‌های این سازمان‌ها و طولانی شدن تأمین مطالبات مراجعان سازمان، ظهور پدیده ویژه‌ای را متوجه محققان حوزه رفتارسازی‌هایی کرده است. به ویژه نظرات‌های نامحسوس و گفت‌وشنودهای غیررسمی برخی از این کارکنان مبنی بر فراهم بودن بسترهای کار حداقلی و جبران خدمات حداکثری به همراه فراغت زمانی قابل توجه که صرفاً الزام حضور فیزیکی را در چنین سازمان‌هایی نشان می‌دهد، جاذبه استخدامی ویژه‌ای را برای کارکنانی که جابجایی تحقق اهداف فردی با اهداف سازمانی را دنبال می‌کنند، ایجاد کرده است. سازمان برای این افراد به محلی برای پرسه زنی، دید و بازدید، قرار ملاقات، بهره‌مندی از اینترنت پرسرعت رایگان و حضور در شبکه‌های اجتماعی، مطالعه جراید و روزنامه‌ها همچون مراکز اطلاع‌رسانی کتابخانه‌ای و یا مکانی برای استراحت نمود پیدا کرده است. در این میان کارکنانی نیز هستند که بار پرکاری بر دوش آن‌ها و عدم تناسب وظایف با توانمندی و مسئولیت‌شان فرسودگی آن‌ها را در محیط کاری به دنبال داشته است. پیامدهای چنین پدیده‌ای در سازمان قابلیت سرایت و فراگیری آن است که در عمل مانع تحرک و پویایی سازمان شده و اشتیاق سایر کارکنان برای مشارکت خلاق در امور سازمانی را نیز از بین می‌برد، نظام سلامت اداری سازمان را به چالش می‌کشد، سازمان را از مسیر تعالی خود بازمی‌دارد و توجهات را به سمت و سوی جنبه‌های تاریک و سیاه رفتار کارکنان در سازمان متمرکز می‌کند.

2. Parker

۳. طبق آخرین اطلاعات مرکز آمار ایران در پاییز ۱۳۹۴

1. Hersey & Blanchard

ایجاد کند و سازمان را از دستیابی به آن منحرف سازد، سیاه انگاشته می‌شود. در این‌جا به برخی از رفتارهای سفید و سیاه شناخته‌شده در حوزه رفتار سازمانی اشاره می‌شود.

رفتار خادمانه

رفتار خادمانه رفتاری مبتنی بر بروز ویژگی‌های مبتنی بر خودسازی است که به منظور تأمین رفاه و آسایش ارباب رجوع به عنوان یک انسان قابل تکریم به صورت پویا و آغازکننده بر خدمت‌رسانی تمرکز دارد که در قالب چهار رفتار انسان دوستانه، رفتار پیش قدمانه، رفتار وظیفه‌گرایانه و رفتار خودسازانه معرفی می‌شود. این تعریف، رفتار خادمانه را در چهار حوزه توصیف می‌کند؛ حوزه اول رفتار خادمانه بر لزوم توجه به دیگران، ترجیح آن‌ها بر خود و خیرخواهی نسبت به آن‌ها تأکید دارد (امینی، ۱۳۹۴). این در واقع همان مفهومی است که جنسن^۲ (۲۰۱۰) پیرامون نظریه خادمیت بیان می‌کند که خادمیت نقش اجتماعی افراد در پذیرش دیگران است که در طول زمان پایدار می‌ماند به طوری که به منظور ایفای نقش خادمی، افراد باید به لحاظ فکری و تلاش‌های عملی به منظور حفظ و ارتقای شرایط افراد مخدوم خود انرژی خود را صرف نمایند، صرف نظر از اینکه منفعت شخصی برای خود در نظر داشته باشد. لذا رفتار انسان دوستانه کارکنان با وجود رفتارهایی همچون نوع‌دوستی، پرهیز از تبعیض، همدلی، دلسوزی به خدمت، ایثار و فداکاری، تکریم ارباب رجوع و جاذبه ارتباطی سعی در تحقق این آرمان اجتماعی دارد. تأکید حوزه دوم رفتار خادمانه بر پویایی و پرهیز از واکنشی عمل کردن کارکنان است؛ این مهم با بروز رفتارهای پیش قدمانه ای همچون جستجوی خدمت، ترویج معنویت، عمل فراترشی، پیگیری، صیانت و دفاع، و حمایت اطلاعاتی حاصل می‌شود. محرک و انگیزه بروز این رفتارها درونی و در جهت خدمت به ارباب رجوع و دیگران است که در قالب نظریه ارزشیابی شناختی قابل توضیح و تبیین هست. بر اساس این نظریه محرک‌های مبتنی بر پاداش بیرونی نه تنها از نقش انگیزانندگی برخوردار نیستند، بلکه ممکن است به خاموشی چنین رفتارهایی منجر شوند.

حوزه سوم رفتار خادمانه کارکنان به حوزه عملیاتی خدمت به ارباب رجوع مربوط می‌شود. جایی که چگونگی خدمت‌گزاری به منظور تأمین رفاه و آسایش ارباب رجوع و کیفیت و اثربخشی خدمات عرضه‌شده به آن‌ها مطرح است و با رفتارهایی نظیر

از طرفی با مطالعه زمینه‌های تحقیقاتی گذشته سایر محققان، مشاهده می‌شود که بیشترین ملاحظات تجربی بر مفهوم طفره روی اینترنتی از کار نظیر پژوهش جندقی و همکاران (۲۰۱۵)، رحیم نیا و کریمی مزیدی (۲۰۱۵) و مونزانی و همکاران (۲۰۱۴)، مفهوم طفره روی اجتماعی از کار در همکاری‌های گروهی و تیمی نظیر پژوهش پرایس (۱۹۸۷)، گیل^۱ (۲۰۰۴)، کارادال و سایجیل (۲۰۱۳) و لیو و همکاران (۲۰۱۳) و مفهوم کم کاری سازمانی نظیر پژوهش شول (۱۳۹۲) تمرکز داشته‌اند؛ به‌گونه‌ای که ضرورت پژوهش ویژه‌ای برای مطالعه عمیق و جامع پیرامون این رفتارهای پدیدار شده سازمانی احساس می‌شود. برای این منظور با استفاده از استعاره به‌عنوان ابزاری برای شناخت و درک پدیده‌های سازمانی بر پایه مشابهت با پدیده‌های شناخته‌شده دیگر و ساده‌سازی مفهومی می‌توان به فهم آسانی از پدیده‌های مورد مطالعه دست یافت. ضمن اینکه استعاره‌های مطرح‌شده پیشین همچون استعاره ماشین، موجود زنده، مغز، فرهنگ، نظام سیاسی، زندان روح، جریان سیال و ابزار سلطه مورگان (۱۹۸۳)، جاز و پرده نقاشی هچ (۱۳۸۷) و سیستم‌های عقلایی و باز اسکات (۱۳۸۷) استعاره‌هایی هستند که در سطح کلان نظریه سازمان جنبه‌های دیگری از آن را مورد تحلیل قرار می‌دهند و بیان و توصیف استعاره‌ها در خصوص ظهور چنین پدیده‌های رفتاری در سطح خرد سازمان، راه را برای شناخت و درک بهتر و مدیریت اثربخش آن در سازمان هموار می‌سازد. از این رو پژوهش حاضر بر آن است تا با توجه به شواهد موجود درکی نظری نسبت به پدیده‌های رفتاری ظهور یافته در سازمان‌های دولتی ایران در چارچوب استعاره‌پردازی ایجاد کند تا بتوان راهبردهای مدیریتی مناسبی برای مواجهه با آن فراهم آید.

مبانی نظری پژوهش

پارادوکس‌های رفتاری مرتبط با بهره‌وری سازمانی کارکنان

رفتار کارکنان و مشارکت اجتماعی آن‌ها در محیط کارسازمانی از حیث پیامدی که بر بهره‌وری سازمان دارد، می‌تواند در یک طیف دوسویه سفید و سیاه در نظر گرفته شود. بدین‌صورت که چنانچه مشارکت رفتاری همسو و در راستای بهره‌وری سازمان باشد و یا منجر به ارتقای آن شود، سفید تلقی می‌شود و در غیر این صورت چنانچه رفتاری در بهره‌وری سازمانی اختلال

سازمانی کارآمد هستند، در قالب هفت شاخص بیان شده است. البته رفتار خدا محورانه به عنوان رفتار مقدم و پیش نیاز است که تضمین کننده کارآمدی سایر شاخص‌ها و رفتارهای شهروندی سازمانی هست. رفتار خدا محورانه (خداپرستانه)، رفتار ایثار گرانه، رفتار مددکارانه، رفتار نجیبانه، رفتار تعالی گرایانه، رفتار قناعت گرایانه، رفتار اعتدال گرایانه.

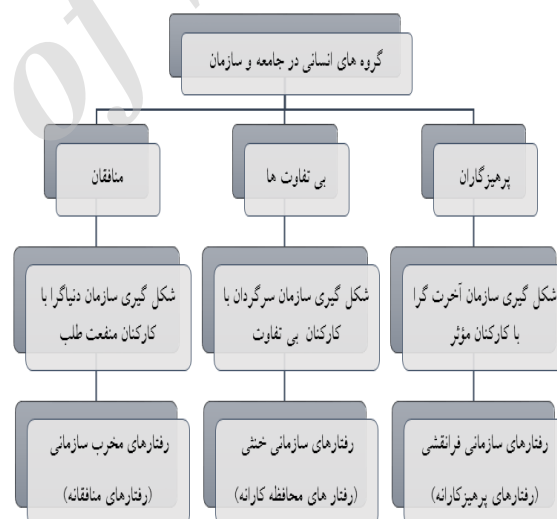
ب) رفتارهای گروه بی تفاوتها (رفتارهای سازمانی خنثی): امام علی (ع) در خطبه ۳۹ نهج البلاغه خطاب به کوفیان می فرماید: «گرفتار کسانی شده ام که چون امر کنم، فرمان نمی برند. نه با شما می توان انتقام خونی را گرفت، و نه به کمک شما می توان به هدف رسید. شما را به یاری برادرانتان می خوانم، مانند شتری که از درد بنالد، ناله و فریاد سر می دهید و یا همانند حیوانی که پشت آن زخم باشد، حرکتی نمی کنید». این گروه از افراد علی رغم این که در زیر چتر سازمان جمع شده اند، ولی دلشان با سازمان نیست و با عاقبت طلبی، از دستورات مدیریت نافرمانی می کنند. کارکنان بی تفاوت، شعارهای آتشین می دهند، زمانی که باید عمل کنند، از صحنه می گریزند و دنیاطلبی آن‌ها بر آخرت گرایی شان غلبه دارد. اگر در سازمانی، افراد مسئولیت گریز و بی تفاوت اکثریت را تشکیل دهند، سازمان سرگردان شکل می گیرد و افراد بی هدف به هر سویی حرکت می کنند. افراد مسئولیت گریز و بی تفاوت، در شرایط عادی خود را مدافع آرمان‌ها و اهداف سازمان قلمداد می کنند و ادعاهای تو خالی آن‌ها باعث می شود که رهبران و مدیران سازمان روی کمک آن‌ها حساب باز کنند، ولی زمانی که نوبت به اقدام و عمل می رسد، افراد از مسئولیت‌ها شانه خالی می کنند و مدیران را تنها می گذارند. این گونه رفتارهای سازمانی خنثی باعث می شود که سازمان در دستیابی به اهداف و مأموریت‌های خود احساس عجز و ناتوانی کند و دچار سرگردانی شود و با کمترین طوفان چالشی، فناپذیر شود.

ج) رفتارهای گروه منافقان (رفتارهای سازمانی مخرب): امام علی (ع) در خطبه ۱۹۴ نهج البلاغه به ترسیم سیمای منافقان می پردازد که با استفاده از بیانات گهربار آن حضرت می توان ویژگی‌های نفاق سازمانی را که بیانگر رفتار ضد شهروندی سازمانی یا غیر شهروندی است، زمانی که صحبت از نفاق و منافق به میان می آید، تصور عامه این است که با رفتارها و افرادی مواجه هستیم که از دین برای دستیابی به مطامع شخصی و شیطانی خود سوءاستفاده می نمایند. درحالی که توصیف امام علی (ع) در این خطبه از رفتارهای منافقانه، صفحه روشنی را در برابر مخاطبان می گشاید که اولاً گستره رفتار نفاق افکنانه را به صورت مبسوط توصیف

وظیفه شناسی، همکاری شغلی، توانمندی تخصصی، ایده پردازی و خلاقیت، اطاعت متعهدانه، ملاحظات فرهنگی و دل بستگی به خدمت در قالب رفتار وظیفه گرایانه کارکنان بروز پیدا می کند. نهایتاً حوزه چهارم رفتار خادمانه کارکنان به اهمیت رفتارهای متمرکز بر خود کارکنان می پردازد. به گونه ای که این خود در ارتباط با ارباب رجوع اثر خود را نشان می دهد. قابلیت اطمینان، تواضع و فروتنی، معرفت افزایی، تاب آوری، آراستگی ظاهری، و صداقت و درستکاری از جمله رفتارهای این حوزه هستند که تحت عنوان رفتار خودسازانه نشان داده شده اند (امینی، ۱۳۹۴).

رفتارهای سازمانی سازنده، خنثی و مخرب با پشتوانه اسلامی (مقیمی، ۱۳۹۴)

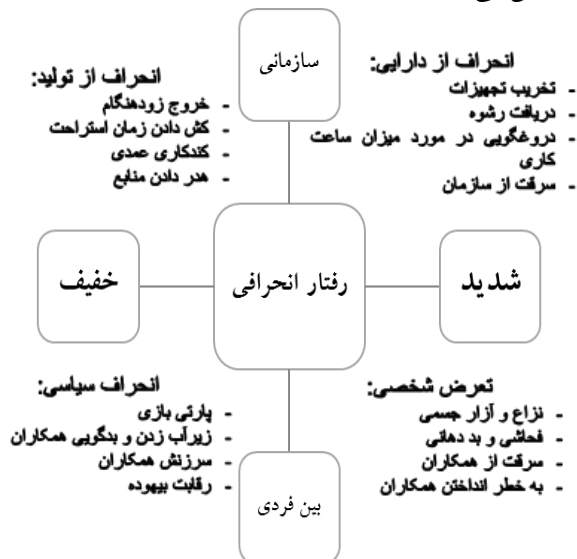
با توجه به فرمایشات امام علی (ع) در خطبه های ۱۹۳ و ۱۹۴ نهج البلاغه می توان انواع رفتارهای سازمانی را به صورت نمودار ۱-۲ دسته بندی کرد.



نمودار ۱. انواع رفتارهای سازمانی برحسب نوع سازمان و کارکنان

الف) رفتارهای گروه پرهیزگاران (رفتارهای سازمانی مثبت): در چارچوب مدیریت اسلامی، رفتار شهروندی سازمانی به وسیله کسانی ظهور و بروز پیدا می کند که اصطلاحاً "پرهیزگاران سازمانی" نامیده می شوند. بنابراین، رفتار پرهیزگاران در سازمان منجر به شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی مبتنی بر آموزه های اسلامی می گردد. امام علی (ع) در خطبه ۱۹۳ نهج البلاغه در پاسخ به یکی از یاران خود به نام همام، ویژگی های پرهیزگاران را برمی شمرد و آنان را دارای فضیلت های برتر در دنیا توصیف می نماید که می توان از آن‌ها به عنوان "کارکنان تعالی گرا" یا "منابع انسانی ممتاز" یاد کرد. مؤلفه های رفتاری پرهیزگاران که همانا شهروندان

اساس رفتارهای انحرافی در چهار گروه انحراف از تولید، انحراف از دارایی، انحراف سیاسی و تعرض شخصی نام‌گذاری می‌شود. نمودار ۲-۲ این رفتارهای انحرافی را در این چارچوب نشان می‌دهد.



نمودار ۲. انواع رفتارهای انحرافی در سازمان

طفره روی اجتماعی^۴

واژه طفره روی اجتماعی اولین بار توسط لاتان، ویلیامز و هارکینز^۵ در سال ۱۹۷۹م. به کار رفت. آن‌ها این واژه را در توصیف پدیده کاهش تلاش افراد در کار و مدت زمانی که در قالب یک گروه همکاری می‌کنند، به کار بردند. آن‌ها معتقد بودند که این عقیده رایج که «تلاش و عملکرد کارکنان، زمانی که افراد با یکدیگر در قالب تیم یا گروه همکاری می‌کنند، افزایش می‌یابد» نه تنها در عالم واقع صادق نیست بلکه این امر به کاهش بهره‌وری آن‌ها نیز می‌انجامد (لاتان و همکاران، ۱۹۷۹).

طفره روی اینترنتی^۶

لیم^۷ (۲۰۰۲) طفره روی اینترنتی را به عنوان "سوءاستفاده از اینترنت، یعنی هر عمل ارادی که از کارکنان با هدف استفاده از امکانات اینترنتی محیط کار در اثنای ساعات کار جهت جستجو در وبسایت‌های غیرمرتبط با شغل برای اهداف شخصی و بازدید پست الکترونیکی، سر می‌زند"، تعریف می‌کند. لیم (۲۰۰۲) طفره روی اینترنتی را در طبقه کج‌روی

می‌نماید و ثانیاً نظریه پردازان عرصه سازمان و مدیریت را جهت می‌دهد تا با شاخص‌های نفاق سازمانی آشنا شوند و رفتارهای نفاق افکنانه را که همدلی و یکپارچگی سازمانی را دچار خدشه می‌سازد، آسیب‌شناسی نموده و اهمیت آن را در انحرافات و کج‌روی‌های رفتار سازمانی دریابند.

رفتار انحرافی در سازمان

رابینسون و بنت^۱ (۱۹۹۵) رفتار انحرافی کاری را این‌گونه تعریف می‌کنند: هرگونه رفتار ارادی کارکنان که هنجارهای سازمانی را نقض می‌کند و برای رفاه سازمان و اعضای آن تهدید فراوانی محسوب می‌شود. چنین رفتارهایی به‌طور ضمنی "رفتار بد" در سازمان تلقی می‌شود. وارن^۲ (۲۰۰۳) مفهوم انحراف کاری را به شیوه‌ای ساده "خروج از هنجارها" تعریف می‌کند. از این نقطه نظر، وارن اظهار می‌دارد که اگرچه برخی از اشکال انحراف منفی است (انحراف مخرب نامیده می‌شوند). اما برخی دیگر در واقع رفتارهای مثبت است (انحراف سازنده) که می‌تواند به طور بالقوه سازمان، اعضای آن، و یا هر دو را بهره‌مند سازد. به عنوان مثال، اگر هنجارهای کار گروهی رفتارهای خودخواهانه را تشویق و رفتارهای مشارکت‌جویانه و گروه محور را تضعیف نماید، سازمان ترجیح می‌دهد رفتار منحرف با هدف تغییر این هنجارها رخ دهد که به نفع سازمان، گروه‌های کاری و همه یا تعدادی از اعضای گروه باشد (گریفین و لویز، ۲۰۰۵). درواقع رفتارهای انحرافی سازنده صرف‌نظر از پیامدهای آن، بر فعالیت‌هایی با مقاصد تحسین‌برانگیز و قابل‌ستایش تأکید و تمرکز دارد. اگرچه چنین رفتارهایی تنفیذ شده توسط سازمان نیست، ولی به سازمان کمک می‌کند تا به اهداف مالی و اقتصادی‌اش برسد. چنین رفتارهایی می‌تواند شامل رفتارهای نوآورانه، افشاگری اعمال غیرقانونی یا غیراخلاقی، عدم پذیرش بخشنامه‌های کج کارکرد و انتقاد از سرپرستان بی‌کفایت باشد (اپلباوم^۳ و همکاران، ۲۰۰۷).

دسته‌بندی‌های جسته و گریخته بسیاری از رفتارهای انحرافی منفی توسط محققان مختلف صورت گرفته است؛ با این حال رابینسون و بنت (۱۹۹۵) این رفتارهای مختلف انحرافی را در یک چارچوب جامع طبقه‌بندی کرده‌اند که بر مبنای دو بعد ۱- میزان شدت یا ضعف آن‌ها و ۲- بین فردی یا سازمانی بودن این رفتارها ساختار بندی شده است. بر این

4. Social Loafing
5. Latane, Williams, & Harkins
6. Cyber loafing
7. Lim

1. Robinson, S. L., & Bennett
2. Warren
3. Appelbaum

مشارکت داشته‌اند. جدول ۱، آمار توصیفی مربوط به این مشارکت‌کنندگان ارائه شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از این مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون با رویکرد استعاره پردازی توصیفی در چارچوب مقوله‌های ظهور یافته استفاده گردید. استعاره پردازی توصیفی تحلیل رفتار و اندیشه‌ی افراد و در واقع توصیفی از استعاره‌ی حاکم بر ذهن آن‌ها می‌باشد (وایک^۱، ۱۹۸۹: ۵۲۴). در این رویکرد استعاری ابتدا واحدهای فکری مشارکت‌کنندگان کدگذاری شدند، سپس کدهایی که توصیف‌های مشترکی از یک پدیده ارائه می‌دادند در قالب مقوله تجمیع شدند و بر مبنای مضامین توصیفات ارائه شده، مقوله‌ها به‌عنوان استعاره به پدیده‌های مشابه استناد داده شد تا مفهوم استعاری پدیده توصیف شده، شکل بگیرد. برای مثال، کد واحدهای فکری "برخی کارکنان یک کار کوچکی را خیلی لفت می‌دادند، در صورتی که من با یک کار خیلی ساده و تحلیل در نرم‌افزار اکسل آن را تحویل می‌دادم و این بهانه‌ای شده بود که همکاران جبهه بگیرند" و "حسادت میان افراد که اصطلاحاً به زیر آب زدن معروف است" در قالب مقوله "توطئه‌چینی و زیرآب زدن" نام‌گذاری شد، سپس با توجه به اینکه یکی از مدیران چنین رفتارهایی را به پدیده "گله اسب و گله حمار" تشبیه کرد، مضمون استعاری مربوطه شکل گرفت. به منظور رعایت اختصار، یافته‌های مطالعه اول با توجه به پیوستگی با مطالعه دوم به صورت یکپارچه در ادامه مطرح می‌شود و از بیان جزئیات مربوط به مصادیق واحد فکر برای هریک از یافته‌ها پرهیز شده است.

جهت تأیید استحکام داده‌ها در تحقیقات کیفی بایستی به قابلیت اعتبار^۲ (مقبولیت)، قابلیت اعتماد^۳ و قابلیت اطمینان^۴ آن‌ها توجه نمود (عباس زاده، ۱۳۹۱؛ دانایی‌فرد و مظفری، ۱۳۸۷). برای تأیید قابلیت اعتبار در پژوهش حاضر، محقق درگیری طولانی‌مدت با مشارکت‌کنندگان و داده‌ها داشت؛ به طوری که برای تکمیل جاهای از قلم افتاده در مصاحبه، هر مصاحبه چندین بار بازشنوی و مرور شد. همچنین از روش بازنگری بیرونی بهره گرفته شد. بدین صورت که پس از انجام مصاحبه با هر یک از مشارکت‌کنندگان از ایشان خواسته می‌شد که صحت مقوله‌های توصیف شده را تأیید یا اصلاح نمایند. از سویی دیگر، در تحقیق حاضر از روش ترکیب نیز جهت تأیید اعتبار فرایند تحقیق بهره گرفته شد چرا که داده‌ها

تولید قرار می‌دهد، زیرا از بهره‌وری کارکنان می‌کاهد. کج‌روی تولید پدیده‌ای دائمی و هزینه‌بر است که از دیرباز در سازمان‌ها وجود داشته است. علاوه بر این، به دلیل در دسترس بودن اینترنت، کج‌روی تولید شکل جدیدی به خود گرفته است. کارکنان می‌توانند تظاهر کنند که گویی به طور جدی در حال انجام وظیفه هستند، حال آن‌که به دنبال جستجو در وب‌سایت‌ها برای علائق و اهداف شخصی خود باشند. با وجود این، آن‌ها ممکن است سهواً زمان زیادی را به جستجو در اینترنت بپردازند و از یک وب‌سایت به وب‌سایت دیگر بروند. لذا طفره روان اینترنتی نسبت به طفره روهای دیگر، ممکن است تهدیدهای بیشتری را به سازمان تحمیل کند.

سؤالات تحقیق

۱. زندگی سازمانی کارکنان بخش دولتی به‌مثابه چیست و چه معنا و مفهومی برای آن‌ها دارد؟
۲. چگونه پدیده استعاری ظهور یافته شکل می‌گیرد و جوهره آن چیست؟
۳. برون‌دادها یا پیامدهای مثبت و منفی آن چیست؟

مطالعه اول

مطالعه اول پژوهش حاضر به منظور پاسخگویی به سؤال اول تحقیق مبنی بر استعاره پردازی رفتار کارکنان بخش دولتی صورت گرفت که به لحاظ هدف جزء تحقیقات بنیادی و بر اساس رویکرد کلان تحقیقات کیفی هست. تحقیق حاضر سعی دارد با بهره‌مندی از روش پدیدارشناسی توصیفی هوسرل به بررسی تجارب زیسته افراد از پدیده رفتار و زندگی سازمانی خود و تمرکز بر ابعاد تغییرناپذیر تجربه آنان بپردازد تا درک بهتری از آن داشته باشد. زیرا هر پدیده ماهیتی دارد که این ماهیت می‌تواند منجر به ایجاد اشتراکاتی در پدیدارهای آن پدیده برای افراد مختلف گردد و پژوهشگر پدیدارشناس پدیدارهای مختلف یک پدیده را برای افراد مختلف گردآوری می‌کند، قضاوت‌های زمانی و مکانی و حواشی آن‌ها را می‌زاید تا به ماهیت آن پدیده، که همه افراد مورد مطالعه آن را تجربه کرده‌اند، دست یابد. برای این منظور ۴۳ نفر از کارشناسان و مدیران میانی سازمان‌های دولتی که بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری در قالب چهار طبقه سازمان‌های حکومتی، زیر بنائی، اقتصادی و سازمان‌های اجتماعی، فرهنگی و خدماتی تقسیم می‌شوند، در این مطالعه بر مبنای روش نمونه‌گیری گلوله برفی به طور داوطلبانه و بر مبنای قاعده اشباع نظری داده‌ها به منظور دستیابی به کفایت حجم نمونه، از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق

1. Weick
2. Credibility
3. Trustworthiness
4. Dependability

منابع انسانی و رفتار سازمانی به عنوان خبره با استفاده از روش دلفی به صورت رفت و برگشتی مشارکت گرفته شد. این خبرگان در قالب پرسشنامه‌ای باز- پاسخ، ضمن مطالعه استعاره‌های حاصل از مطالعه اول، با توجه به کدهای مطرح شده، نخست نحوه شکل‌گیری استعاره‌های رفتاری را مورد تأیید قرار دادند و در ادامه با توجه به استعاره‌های مطرح شده، از آن‌ها خواسته شد که مبتنی بر مطالعه مضامین توصیف شده برای هر استعاره، با پاسخ به این سؤال اصلی "چه می‌شود که چنین پدیده استعاری در سازمان روی می‌دهد؟" جوهره یا ریشه اصلی هر استعاره را مشخص و مهم‌ترین پیامد مثبت و منفی آن را تشریح کردند. این مطالعه دلفی با تجمیع نظرات خبرگان تا چهار مرحله ادامه یافت. و در هر مرحله نظرات قبلی مشارکت‌کنندگان مورد جرح و تعدیل و یا حذف قرار می‌گرفت تا در نهایت در مرحله چهارم به اجماع نظری اعضای مشارکت‌کننده رسید. پس از دستیابی به این اجماع، محقق بار دیگر با عرضه جوهره‌های استعاری به جامعه آماری مطالعه اول برای آن‌ها مصادیقی از رفتارهای واقعی را احصاء نموده تا با عرضه آن، تحکیمی بر ریشه هر استعاره، ارائه شده باشد. درواقع آنچه که از این مطالعه حاصل شد علاوه بر جوهره هر استعاره، سایر درونداها^۲ و برونداهای آن‌ها نیز هست که در ادامه مباحث به آن‌ها اشاره می‌شود.

اقدام پایانی پس از احصای جوهره استعاره‌های مشخص شده، طبقه‌بندی استعاره‌ها بر مبنای آن در قالب مضامین است تا فرایند تحلیل مضمون در سه سطح تکمیل شود. بنابراین در سطح اول واحدهای فکر در قالب کدهای مصادیق رفتاری قرار گرفت. در سطح دوم مقوله‌های رفتاری در قالب استعاره‌ها و در سطح سوم مضامین رفتاری بر مبنای مفاهیم جوهری استعاره‌ها تدوین شد. برای مثال با توجه به اینکه جوهره استعاره گله اسب و گله حمار و استعاره تراشکاری طرفه با توجه به نظر خبرگان دلفی در ارتباط با تعاملات بین فردی موضوعیت پیدا می‌کند، مضمون رفتار اجتماعی برای آن در نظر گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

استعاره‌های رفتاری شناختی

رفتارشناختی ناشی از باورها، قضاوت‌ها و رفتار کارکنان در سازمان است. در واقع این شناخت، حقیقت درک شده و شناخت جایگاه و منزلت کسی که به او و برای او ارائه خدمت

از مدیران و کارشناسانی با سوابق اجرایی بالا و در سمت‌های مختلف اجرایی در سازمان‌های مختلف جمع‌آوری شده است. همچنین به منظور تأیید قابلیت اعتماد نیز، در پژوهش حاضر محقق ابتدا کل واحدهای فکر را در یک جدول تجمیع کرد؛ سپس به طور تصادفی بر اساس رویه تحلیل مضمون در پژوهش‌های مشابه همچون پژوهش باترفیلد^۱ و همکاران (۱۹۹۶) بیست درصد از آن‌ها را انتخاب کرده و کدگذاری مجدد نمود و در نتیجه میزان توافق با کدگذاری اصلی را مقایسه نمود. جهت ارتقاء قابلیت اطمینان پژوهش نیز، محقق در روند تحقیق سوگیری‌ها و نظرات شخصی خود را کنار گذاشته و به طور دقیق به ضبط و ثبت داده‌های کیفی پرداخته است. پس از آن نتایج تحلیل خود را در ضمن مطالعه دلفی در اختیار هفت نفر از اساتید مرتبط با موضوع خود قرارداد که با مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت.

جدول ۱. توصیف آماری افراد مشارکت‌کنندگان

نوع	سازمان	تعداد نفرات	میانگین سوابقه کار
حکومتی	دو سازمان نظامی، مدیریت و برنامه‌ریزی، امور مالیاتی	۶ نفر	۱۴ سال
زیر بنائی	برق منطقه‌ای، مخابرات، راه و شهرسازی، آب و فاضلاب، گسترش و نوسازی، مینا	۱۳ نفر	۹ سال
اقتصادی	بانک سپه، بانک ملی، بیمه مرکزی، شرکت نفت	۷ نفر	۱۱ سال
اجتماعی، فرهنگی، خدماتی	تأمین اجتماعی، دانشگاه، سازمان فنی حرفه‌ای، شهرداری، وزارت کار، ثبت اسناد، آتش‌نشانی، بنیاد نخبگان، منابع طبیعی و آبخیزداری، وزارت علوم	۱۷ نفر	۱۰ سال

مطالعه دوم

مطالعه دوم پژوهش حاضر به منظور پاسخگویی به سؤالات دوم و سوم تحقیق مبنی بر چگونگی شکل‌گیری پدیده استعاری ظهور یافته در سازمان و یا به عبارت دیگر چیستی جوهره استعاره رفتاری تجربه شده و مهم‌ترین پیامد مثبت و منفی آن و به ویژه اعتبارسنجی قابلیت اطمینان یافته‌های تحقیق در مطالعه اول صورت گرفته است. برای این منظور از ۷ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه و اساتید حوزه مدیریت

2. Antecedent

1. Butterfield

می‌کند و آگاهی از ارزش‌های درونی افراد می‌باشد. استعاره‌های رفتاری شناختی حاصل از یافته‌های پژوهش عبارت‌اند از: سازمان به مثابه حریم پروردگار و سازمان به مثابه شمع.

سازمان به مثابه حریم پروردگار

ماهیت توصیفی: از منظر خداشناسی، درک خدمت کردن در حضور خداوند واقعی است که به واسطه غفلت انسان‌ها نسبت به آن، انگاره تلقی می‌شود. چرا که عینیت‌بخشی به آن با توجه به محدودیت‌های موجود در چارچوب‌های ذهنی بشری غیرممکن است و افراد باید از قوای ادراک و شناخت درونی خود کمک بگیرند تا به این حقیقت دست پیدا کنند. لذا حقیقت سازمان به عنوان حریم پروردگار در قالب سازمان به مثابه حریم پروردگار استعاره‌سازی شده است. این استعاره مبتنی بر درک حضور خداوند به عنوان تنها موجود قابل پرستش و عبادت و عشق‌ورزی و نظارت معنوی او بر اعمال و رفتار افراد در سازمان و بهره‌مندی از فرصت خدمت به درگاهش به واسطه نسبت دادن خدمت گیرندگان به خداوند می‌باشد. لذا بر اساس این دیدگاه کارکنان در سازمان به منظور تقرب به درگاه الهی و رضایت و خشنودی خداوند اقدام به خدمت‌گزاری به مخلوقاتش می‌کنند و این خدمت را برای خود عبادت می‌دانند.

جوهره استعاره: نگرش کارکنان مبتنی بر معیارها و شاخص‌های معنوی، ماهیت انگیزه خدمت کردن آن‌ها را شکل می‌دهد که منطبق با آن، رفتار کارکنان در سازمان تنظیم می‌شود. استعاره سازمان به مثابه حریم پروردگار ریشه در معنویت و هوش معنوی کارکنان در سازمان دارد. هوش معنوی قادر است که هشیاری یا احساس پیوند با یک قدرت برتر یا یک وجود مقدس را تسهیل کند یا افزایش دهد. بدین صورت که افراد از انگیزه‌های معنوی برای تطابق و کنش اثربخش و تولید محصولات و پیامدهای با ارزش استفاده می‌کنند. افراد زمانی هوش معنوی را به کار می‌برند که بخواهند از ظرفیت‌ها و منابع معنوی برای تصمیم‌گیری‌های مهم و اندیشه در موضوعات فلسفه وجود یا تلاش در جهت حل مسائل روزانه استفاده کنند.

سازمان به مثابه شمع

ماهیت توصیفی: در ادبیات کهن فارسی از شمع به عنوان نماد از خودگذشتگی و سوختن در جهت خیررسانی به دیگران تعبیر می‌شود. ویژگی بارز شمع آن است که با فدا کردن و

سوزاندن هستی و موجودیت خویش، روشنایی‌بخش و چراغ راه همه کسانی است که در جوار نورافشانی و پرتو نور آن قرار می‌گیرند. ضمن اینکه شمع همچون خورشید برای بذل و بخشندگی خود، حق‌گزینش و انتخابی قائل نیست و به تمام افرادی که به نور آن تمسک بجویند، مضایقه‌ای ندارد. استعاره سازمان به مثابه شمع به تعبیر مثبت آن اشاره به آن دسته از رفتارهای کارکنان در سازمان دارد که کارکنان با از خودگذشتگی، همدلی، دلسوزی، ایثار و فداکاری بدون در نظر گرفتن نفع شخصی و خودمنفعتی یا به خدمت‌گزاری می‌پردازند. و یا شرایط و امکان را برای خدمت‌گزاری دیگران فراهم می‌آورند. در واقع در چنین حالتی منافع جمعی جایگزین منفعت فردی افراد شده است. اما از آنجا که سازمان ماهیتی اجتماعی و جمعی دارد، گاهی با تعبیری منفی سازمان به عنوان یک شخصیت حقوقی در جهت منافع افراد یا گروهی خاص انرژی خود را حاتم‌بخشی می‌کند. بنابراین سازمان همچون شمعی می‌شود که عده‌ای به سادگی و بدون هرگونه دغدغه‌ای از ثمره آن بهره‌مند می‌شوند. به عبارتی کار را یک نفر انجام می‌دهد، بهره‌اش را دیگری می‌برد، بدون آنکه تلاش کارگر دیده شود. توصیف چنین وضعیتی در زمانی که تمامی موفقیت‌های یک سازمان را بدون اینکه تلاش‌های کارکنانش مورد توجه قرار بگیرد، به مدیران آن استناد می‌دهند نیز خود گواهی بر این قضیه است. چنین بهره‌مندی‌ای از فضا، امکانات، منابع و بخشندگی‌های بی‌حساب شمع سازمانی توسط افراد، به تعبیر بسیاری از کارکنان آن‌ها را همچون فاخته پرورنده است. فاخته پرنده‌ای است که به هنگام تخم‌گذاری، تخم خود را در لانه پرنده‌های دیگر می‌گذارد، و از گرمای پرنده‌های دیگر بهره می‌گیرد تا بچه‌اش به دنیا بیاید. پرنده‌های دیگر از بچه‌اش مواظبت می‌کنند و به این بچه غذا می‌دهند، تا رشد کند. ولی در نهایت مادر این بچه همان فاخته است.

جوهره استعاره: پیدایش چنین پدیده‌ای در سازمان ناشی از ویژگی‌های شخصیتی درونی افراد در سازمان می‌تواند باشد که در نهایت در قالب مسئولیت‌پذیری و یا مسئولیت‌گریزی عامدانه و آگاهانه بروز پیدا می‌کند که تأثیرش را در عملکرد وظیفه‌ای سازمان به صورت مثبت یا منفی می‌گذارد.

سازمان به مثابه پژواک معانی

ماهیت توصیفی: فضای گفتامی حاکم بر سازمان‌ها پر است از واژه‌ها، جملات، شایعات و پیام‌هایی که بار معانی ویژه‌ای را به مخاطبان درون‌سازمانی خود منتقل می‌کند. بار معانی گفتام‌ها به لحاظ اثرگذاری در اندیشه مخاطبان

گرفته می‌شود که مبنای پیوستن، حضور، عدم تمایل به جدایی از سازمان و به تأخیر انداختن زمان بازنشستگی آن‌ها قلمداد می‌شود. بر اساس این دیدگاه، در ابتدا کارکنان در پی آن هستند که خود را از طریق مجرای به این خزانه متصل نمایند، سپس به دنبال توسعه دادن مجرای وصل شده می‌روند تا جریان ثروت بیشتری به سوی خود روانه کنند و در نهایت در آخرین فرصت‌های مجاز و ممکن برای استفاده، در اندیشه به‌کارگیری شیوه‌هایی به منظور حداکثر بهره‌برداری از سازمان به عنوان یک خزانه ثروت غنی خواهند بود.

جوهره استعاره: بنیان اصلی چنین نگاهی به سازمان برخاسته است از انگیزه نفوذ و قدرت‌طلبی افراد که چنین قدرتی از میزان برخورداری از ثروت ناشی می‌شود. این امر به این معنا است که افراد، توانمندی نفوذ خود را در پیوند با سازمان جستجو می‌کنند و گسستگی این پیوند را تضعیف توانمندی خود دانسته و مانع از تأثیرگذاری در فرایندهای تصمیم‌سازی‌های بعدی سازمان می‌بینند.

سازمان به مثابه ماز^۱ (هزار تو) رابطه

ماهیت توصیفی: در بسیاری از سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های غیرمتمرکز، روابط قدرت بین افراد و گروه‌های سازمانی مختلف، روابط غیررسمی سلسله وار و پیچیده‌ای را شکل داده است که پیشروی فرایندها و فعالیت‌های کاری بر مبنای ورود به این هزارتو یا ماز رابطه‌ای صورت می‌گیرد. از ویژگی‌های بارز این پدیده سازمانی آن است که قانون و مقررات و فرایندهای قانونی به طور دقیق و منطبق بر اصل پارکینسون و یا حتی بیشتر از آن، تنها برای افرادی به اجرا گذاشته می‌شود که تازه وارد هستند و هنوز داخل ماز نشده‌اند و یا نخواسته‌اند، داخل شوند. در حالی که برای آن دسته از افرادی که توانسته‌اند به داخل ماز ورود پیدا کنند، قوانین و امور کاری به گونه‌ای دیگر حل و فصل می‌شود. در چنین حالتی آنچه که اغلب به چشم می‌آید و قابل مشاهده است، بده بستن‌هایی است که بازیگران سازمان در هر توی این هزارتو با یکدیگر دارند. همچنین پیچیدگی روابط بیشتر ناشی از آن است که گاهی اوقات افراد اصلاً متوجه داخل شدن در چنین روابطی نمی‌شوند و یا نمی‌دانند که چگونه باید از آن خارج شوند. به تعبیری دیگر گاهی ممکن است در سازمان باند مافیایی شکل بگیرد. که دامنه آن محدود به همکاران یک سازمان نمی‌شود و ایجاد این باندهای مافیایی از طریق

می‌تواند مثبت، منفی و یا حتی خنثی باشد. استعاره سازمان به مثابه پژواک معانی اشاره به این پدیده دارد که کارکنان تحت تأثیر بار معنایی غالب گفتمان درون سازمان، رفتار خود را پیرامون ابعاد مختلف سازمانی همچون عمل به وظایف و برقراری ارتباط مؤثر کاری شکل و جهت می‌دهند. پژواک یا طنین معانی به صورت منفی‌بافی پیرامون انجام موفقیت‌آمیز امور سازمانی و پیامدهای ناکافی و نامطلوب آن توسط کارکنان می‌تواند شکل بگیرد که با کاراکتر کارتونی "کلام" در کارتون گالیور شناخته شده است و یا به صورت انتشار پیام‌های مثبت و امیدوارکننده و توجه به آثار مطلوب حاصل از انجام درست کارها و وظایف در سازمان نمود پیدا می‌کند. حتی گاهی نوع نگاه‌هایی که به سازمان و یا کارکنان آن می‌شود، حاوی بارهای معنایی خاصی است که بر رفتار کارکنان اثر می‌گذارد.

جوهره استعاره: وقتی صحبت از جوسازمانی به میان می‌آید، آن را باید در فضای گفتمانی حاکم بر سازمان جستجو کرد و شناخت. بنابراین استعاره سازمان به مثابه پژواک معانی ریشه در جو سازمان دارد. جوی که از نگرش‌های کارکنان و یا حتی مخاطبان بیرونی نسبت به سازمان حکایت دارد و درک کارکنان را از محیطی که در آن مشغول به کار هستند، را می‌سازد. در واقع معانی، سیگنال‌هایی است که کارکنان از فضای کاری خود درک می‌کنند و در نتیجه عملکرد و پیامد این سیگنال می‌تواند به عنوان پارازیت و اختلال‌گر فعالیت‌های کاری دریافت شود و یا به عنوان امواج موافق آن در نظر گرفت. لذا حاکمیت چنین پدیده‌ای در سازمان به ماهیت معنایی واژگان و پیام‌های پیچیده در فضای سازمان دارد.

استعاره‌های رفتاری سیاسی

رفتار سیاسی حاصل از به‌کارگیری قدرت به منظور نفوذ بر فرآیند تصمیم‌گیری برای دستیابی به هدف اعمال قدرت و نفوذ در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها است. استعاره‌های رفتاری سیاسی حاصل از رفتارهای کارکنان در سازمان به منظور برخورداری از قدرت نفوذ در سازمان و روش‌های به دست آوردن آن مطرح می‌شود. بر این اساس استعاره سازمان به مثابه خزانه ثروت و استعاره ماز رابطه از جمله استعاره‌های رفتاری سیاسی هستند که در این پژوهش ظهور یافته‌اند.

سازمان به مثابه خزانه ثروت

ماهیت توصیفی: از نگاه بسیاری از کارکنان، سازمان به عنوان منبعی از دانش، اطلاعات، پایگاه داده، کانال‌های ارتباطی، اعتبار و به‌ویژه سرمایه مالی و منبع درآمدی در نظر

ساختارهای مرزهای رفتاری را روشن می‌کند و نقش‌های افراد را در درون و خارج خود تعریف می‌کند و وظایف هر نقش را برای آن‌ها مشخص می‌کند. رکن اصلی اثربخشی ساختار تناسب بین وظایف و نقش‌ها است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که سازمان به لحاظ رفتارهای ساختاری می‌تواند در قالب سه استعاره سازمان به مثابه مزرعه، سازمان به مثابه تفرجگاه و سازمان به مثابه هتل پدیدار گردد.

سازمان به مثابه مزرعه

ماهیت توصیفی: مناسبات موجود در بسیاری از سازمان‌ها می‌تواند بسیار شبیه اقتضانات و مناسبات مزارع کشاورزی باشد. سازمان در واقع بستری فراهم شده برای کشت بذرهایی ورودی آن تلقی می‌شود که با باروری و پرورش ورودی‌های سازمان باعث به ثمر نشستن اهداف و مقاصد سازمانی می‌شود. از جنبه‌ای دیگر، به لحاظ نحوه تعامل و روابط بین کارکنان و مدیران نیز گاهی ظهور مناسبات ارباب-رعیتی به این صورت پدید می‌آید که کارکنان به مثابه رعیت ملزم به اجرای فرامین مدیران و رئیس به مثابه ارباب می‌باشند. در این وضعیت کارمندی که تمام فکر و اندیشه‌اش صرف بارورسازی و پرورش و دستیابی اهداف سازمانی باشد، همچون تراکتوری می‌ماند که سخت کار می‌کند و خود و تمام انرژی‌اش را صرف کار در این مزرعه ساخته است و کارمندی که با کم‌انگیزی به فعالیت بپردازد و بیشتر به دنبال منافع شخصی خود باشد، در خوش‌بینانه‌ترین حالت کارکنانی کم‌محصول محسوب می‌شوند و در بدترین حالت ممکن، آفتی محسوب می‌شود که با اپیدمی و فراگیری در داخل مزرعه سازمان مانع از بارورسازی و پرورش بذر مقاصد سازمانی خواهد شد.

جوهره استعاره: چنین نگاهی به سازمان ریشه در ماهیت بسترساز و زمینه‌ساز آن برای شکل‌گیری بسیاری از رویدادها و رفتارهای سازمانی دارد. همان‌طور که در بسیاری از نظریه‌های رفتاری، محیط را به عنوان بستری معرفی می‌کند که تحت تأثیر آن هیجانات، نگرش‌ها و رفتارهای افراد در درون آن ظهور می‌یابد. بنابراین نوع بستر ایجاد شده پیامد خود را در نوع رفتار ظهور یافته می‌گذارد. ضمن اینکه همین بستر ممکن است از پیامدهای حاصل شده از ورودی‌هایش تأثیر بپذیرد. در واقع چنین بستری حاوی تجهیزات، روابط کاری، نگرش‌ها، قوانین رسمی و ماهوی و ارزش‌های فرهنگی حاکم است.

سازمان به مثابه تفرجگاه

ماهیت توصیفی: نوع حضور برخی از کارکنان در محل

سازمان با ارباب رجوع را نیز در بر می‌گیرد.

جوهره استعاره: زیربنای چنین پدیده‌ای در سازمان را باید در تسهیم روابط قدرت، تقدم روابط بر ضوابط و سهم خواهی بازیگردان‌های قدرت در سازمان جست. در چنین سازمانی ارتباط و نزدیکی با رأس هرم قدرت سازمانی اولویت اول را در پیشبرد منافع دارد و در سطوح موازی نیز بده بستان‌های مبتنی بر نظریه تبادل اجتماعی کارساز امور خواهد بود.

سازمان به مثابه بازتاب عمل مدیران عالی

ماهیت توصیفی: کارکنان در سازمان نسبت به رفتارها، واکنش‌ها، عکس‌العمل‌ها و منش‌های مدیران و سرپرستان خود هوشیار هستند و به دقت آن‌ها را رصد و در ذهنشان ثبت و ضبط می‌کنند و مورد تحلیل قرار می‌دهند. خروجی این فرایند الگوگیری و انعکاس آن در رفتار کارکنان و سایر ابعاد سازمانی است. مدیران عالی سازمان بر اساس ارزش‌ها، الگوها، تجربیات و سوگیری‌های فردی فرهنگ رفتاری را در سازمان عرضه می‌کنند. بنابراین بسیاری از رویدادهای سازمانی در واقع بازتابی از عملکرد مدیران در سازمان است. در این شرایط چنانچه از رفتار کارکنان نیز بازجویی شود، رفتار خود را به رفتار مدیران عالی سازمان استناد می‌دهند.

جوهره استعاره: مدیران عالی سازمان به واسطه در اختیار داشتن ابزارهای اعمال نفوذ و قدرت همچون ابزارهای تبلیغاتی و رسانه‌ای، تصمیم‌سازی و قدرت تئیه و پاداش و به ویژه حضور در کانون توجهات کارکنان، آنچه را خود می‌پسندند و مطلوب می‌دانند به گونه‌ای که قدرت نفوذشان را در بین کارکنان تقویت کند و تحکیم بخشد، به عنوان باوری صحیح به آن‌ها تحویل می‌دهند و کارکنان هم عموماً نگاهشان به آن‌ها است و رفتار و کردار خویش را بر اساس همان باورهای القاء شده، تنظیم می‌نمایند. پیرو این قضیه، در متون اسلامی و احادیث روایی نیز اشارات چندی شده است؛ از جمله اینکه مردم بر دین رهبرانشان هستند^۱ و یا شباهت مردم به رهبران‌شان، از تأثیرپذیری آن‌ها از پدران و مادرانشان بیشتر است^۲. این بدان معنا است که کارکنان برای الگو گرفتن بیشتر به بالادستی‌های خود نگاه می‌کنند.

استعاره‌های رفتاری ساختاری

ساختارها مناسبات رفتاری ویژه‌ای را بر افراد تحمیل می‌کنند.

۱. پیامبر اعظم (صلی‌الله‌علیه و آله): الناس علی دین ملوکهم.

۲. حضرت علی (علیه‌السلام): الناس بامرائهم أشبه منهم بآبائهم.

هستند که از امکانات سازمان برای اداره و رتق و فتق امور کسب و کار دیگرشان استفاده می‌کنند و سازمان به عنوان پاتوقی برای ملاقات تجاری‌شان شده است. ضمن اینکه بعضاً این افراد استراحت خود را در سازمان می‌کنند تا برای انجام کسب و کار دیگرشان آمادگی لازم را داشته باشند.

جوهره استعاره: اینکه برخی کارکنان در سازمان فرصت پیدا می‌کنند که به امور دیگری غیر از وظیفه اصلی‌شان بپردازند و به نوعی سازمان برای آن‌ها هتل محسوب می‌شود، ریشه در عدم تناسب وظایف سازمان با اندازه آن دارد. به عبارتی زمانی که عرضه نیروی انسانی در سازمان بیشتر از تقاضای مورد نیاز آن باشد و تقسیم وظایف متناسب و متوازنی صورت نگرفته باشد.

استعاره‌های رفتاری اجتماعی

افراد در تعامل یا در تقابل با دیگران رفتارها یا واکنش‌های متفاوتی را ممکن است به منصفه ظهور برسانند که انگیزه‌های ویژه خود را به همراه خواهد داشت. ریشه این انگیزه‌ها را می‌توان در انگیزه ملاحظه دیگران یا بی‌تفاوتی نسبت به آن‌ها خلاصه کرد. بر این اساس استعاره سازمان به مثابه گله اسب در مقابل سازمان به مثابه گله حمار و استعاره سازمان به مثابه تراشکاری طفره در زمره استعاره‌های رفتاری اجتماعی برگرفته از نتایج این پژوهش است که جوهره آن به وجود چنین انگیزه‌هایی در درون افراد برمی‌گردد.

سازمان به مثابه گله اسب در مقابل سازمان به مثابه گله حمار

ماهیت توصیفی: روابط کاری بین کارکنان در بسیاری از سازمان‌ها همچون مسابقه اسب سواری می‌ماند؛ بدین صورت که وقتی یک گله اسب حرکت می‌کند، اسب‌های توانمندتر، اسب‌هایی که ناتوان‌تر هستند را با خود به حرکت وا می‌دارند و می‌کشانند. مشابه چنین روابطی را در دسته پرواز غازها نیز می‌توان مشاهده کرد. در مقابل چنین سازمان‌هایی، سازمان‌هایی نیز هستند که روابط کاری بین کارکنان آن‌ها همچون مسابقه خرسواری می‌ماند؛ بدین صورت که خر نه می‌تواند خر جلوی خودش را ببیند و نه خری را در پشت خویش. یعنی از یکسو دُم خر مقابل خود را گاز می‌گیرد و از سوی دیگر با لگد خر عقبی را از دور خارج می‌کند. بدین جهت است که هیچ‌گاه چند خر را به یک درشکه نمی‌بندند و بجای آن از اسب استفاده می‌کنند. به طور مشابه، شرایط کاری در بسیاری از سازمان‌ها به ویژه در سازمان‌های ارزشی مبتنی بر تعامل

کارشان در سازمان و چگونگی مشارکتشان در فعالیت‌های سازمانی نشانگر رفتارهایی است که بیشتر در مکان‌های تفریحی، ورزشی، جمع‌های خانوادگی و پیک‌نیک‌ها مشاهده می‌شود و جنبه گذران اوقات فراغت و لذت بردن از آن را دارد. البته چنین لذتی چنانچه به موازات بهره‌وری بالای آن‌ها در محل خدمتشان باشد، ستوده است و فضای مطلوب سازمانی در نظر گرفته می‌شود، ولی غالباً آنچه که در سازمان‌ها رخ می‌دهد، کاهش بهره‌وری کارکنان را در سازمان به همراه داشته است. شدت این امر گاهی چنان است که حتی زمانی که درخواست‌های افراد برای انجام وظیفه به این کارکنان ارجاع می‌شود، از اینکه در زمان تفریح‌شان خللی ایجاد شده است، ابراز ناراحتی می‌کنند. این بدین معنا است که به جای اینکه تفریح سازمانی‌شان مانع انجام وظایف آن‌ها تلقی شود، انجام وظایف‌شان در سازمان محل تفریح این کارکنان و مانع از لذت بردن از فضای فراهم شده در سازمان است. این افراد مانند پروانه‌هایی که در سبزه‌زارها از گلی به گل دیگر می‌نشینند، از موقعیت‌های مختلف، واحدها و افراد مختلف برای پرسه زنی، هم‌نشینی و گفتگو و لذت بردن، بهره می‌گیرند.

جوهره استعاره: وقوع این پدیده در سازمان حاصل از عدم توجه بودن کارکنان نسبت به وظایف و نقش‌هایی که بر عهده دارند، می‌تواند باشد که بعضاً با عدم نظارت و فقدان نظام ارزیابی عملکرد مناسب هم همراه است. نتیجه چنین پدیده یا رفتارهایی ناشی از آن است که کارکنان نمی‌دانند و یا فراموش کرده‌اند که چرا در سازمان به استخدام درآمده‌اند و چه رسالتی برعهده آنان است. کارکنان باید بدانند که چرا، برای چه کسی، در چه جایی، با چه جایگاهی و برای چه کاری آمده‌اند.

سازمان به مثابه هتل

ماهیت توصیفی: در فرهنگ آکسفورد هتل جایی است که خدماتی را برای رفاه، استراحت، خواب و تغذیه مسافران فراهم می‌کند. اگر بخواهیم خدمات رفاهی که امروزه هتل‌ها ارائه می‌دهند را لیست نماییم باید به استخر، سالن ورزشی، سالن مطالعه جراید، کافی‌شاپ، رستوران، اینترنت، لابی ملاقات و اتاق خواب و استراحت اشاره کنیم. بر این اساس برخی از سازمان‌ها برای برخی از افراد به محلی برای پرسه زنی، دید و بازدید، قرار ملاقات، بهره‌مندی از اینترنت پر سرعت رایگان و حضور در شبکه‌های اجتماعی، مطالعه جراید و روزنامه‌ها و یا مکانی برای استراحت نمود پیدا کرده است که همه و همه خدماتی هستند که در یک هتل قابل دریافت هستند. به ویژه اینکه بسیاری از کارکنان سازمان دارای مشاغل دیگری نیز

اینکه کارکنان در سازمان حضور داشته باشند و با طفره روی کار نکنند، سخت‌ترین کاری است که یک کارمند می‌تواند انجام دهد. این کار از آن جهت سخت و دشوار است که فرد کارمند باید برای طفره روی از کار، دلیلی قانع کننده ارائه کند. پیدا کردن چنین دلیلی همیشه کار آسانی نیست! لذا برای چنین اقداماتی کارکنان باید توجیه بیاورند که اصطلاحاً از آن با عنوان "طفره تراشی" یاد می‌کنند. طفره تراشی کارکنان به شکل‌های مختلفی تراشکاری می‌شود. گاهی تعویق امور به بهانه انجام کارهای اداری دیگر و یا امور شخصی صورت می‌گیرد که در این صورت کارکنان برای خود "کار تراشی" کرده‌اند. برخی از کارکنان محل کار خود را به بهانه مأموریت‌هایی که شاید اصلاً وجود خارجی هم ندارند، ترک می‌کنند که به آن "مأموریت تراشی" گفته می‌شود. "بهانه تراشی" کلی شکل دیگر طفره روی است که به صورت انجام روند کند یا طولانی مدت وظایف به بهانه حجم بالای پرونده‌ها یا درخواست‌ها است. نهایتاً عده‌ای از کارکنان نیز عدم انجام امور به بهانه مواردی همچون خرابی کامپیوتر، نبود همکاران و قطعی تجهیزات را صورت می‌دهند که از آن تحت عنوان "مشکل تراشی" یاد می‌کنند. گاهی نیز به گونه‌ای دیگر، برخی از کارکنان مسیر انجام فعالیت‌ها را برای مخاطبان خود به گونه‌ای تراش می‌دهند که سخت و پیچیده می‌شود و به اصطلاح سنگ اندازی می‌کنند. اما برخلاف ماهیت تراشکاری‌های ذکر شده، در جهت مثبت بسیاری از کارکنان در سازمان هم هستند که به دنبال بهانه تراشی هستند که به مخاطبان درون سازمانی یا برون سازمانی خود خدمت‌رسانی کنند. این کارکنان به عناوین مختلف از آسایش، رفاه و راحتی خود طفره می‌روند تا به یاری دیگران بپردازند و نیاز و مشکلی را برای دیگران رفع نمایند و به اصطلاح سنگی را از جلو پای آن‌ها بردارند.

جوهره استعاره: ریشه این پدیده سازمانی را باید در اراده افراد برای انجام رفتارهای انسان دوستانه و شهروندی و یا اراده رفتارهای ضد شهروندی جستجو کرد. اراده رفتار انسان دوستانه برگرفته از نگرش "آنچه بر خود پسندیدن، برای دیگران پسندیدن" است که بر لزوم توجه به دیگران، ترجیح آن‌ها بر خود و خیرخواهی نسبت به آن‌ها تأکید دارد. اما اراده رفتار ضد شهروندی در چنین حالتی ناشی از عدم وجود وجدان کاری در کارکنان ظهور می‌یابد.

استعاره‌های رفتاری انطباقی

تداوم زندگی در مسیر تحولات که ناشی از تغییر نیازها و خواسته‌ها و تنوع ویژگی‌های فردی و رفتارهای انسانی گوناگون هست، نیازمند انطباق‌پذیری و اصل انعطاف است چرا که در

سازنده، همکاری و تعاون بین همکاران به منظور تحقق اهداف سازمانی و وظایف کاری صورت می‌گیرد. در این گونه سازمان‌ها بی‌اعتنایی به عملکرد و وضعیت همکاران و تمرکز صرف بر وضعیت فردی و صحت انجام وظایف خود وجود ندارد و ارتقای گروهی، پیشرفت جمعی و هم‌افزایی کارکنان و دستگیری از یکدیگر نمود بسیاری دارد. تعالی و موفقیت مدیران عالی سازمان نیز برگرفته از یک انسجام جمعی پیش برنده بوده که ناشی از توانمندی نیروی جمعی کارکنان است. گونه‌ای دیگر از سازمان‌ها نیز وجود دارد که در آن‌ها نه تنها نسبت به همکاران بی‌اعتنایی دیده می‌شود، بلکه نوعی رقابت تخریبی، مانع تراشی و حسدورزی همچون بدگویی همکاران نزد مافوق یا به اصطلاح "زیرآب زدن همکاران" وجود دارد که تعالی کارکنان را در مسیر پیشرفت سازمان به چالش می‌کشد. آنچه که در چنین سازمان‌هایی دور از انتظار نیست؛ فرصت‌طلبی در برابر دیگر همکاران است و مدیران سازمان قدرت خود را کمتر با پشتوانه جمعی کارکنان حفظ می‌کنند. در چنین وضعیتی است که حفظ منافع فردی در اولویت اصلی همه عوامل سازمان قرار دارد.

جوهره استعاره: دیدگاه کارکنان در چنین سازمان‌هایی ناشی از نقش اجتماعی آن‌ها در پذیرش یا عدم پذیرش دیگران است به طوری که در صورت پذیرش، بایستی بخش قابل توجهی از فکر، خیال و تلاش‌های فرد به منظور حفظ و ارتقای شرایط بعضی چیزها یا برخی افراد اختصاص پیدا کند، بر این اساس، تعاون و همکاری جزئی از خود خدمتی در نظر گرفته می‌شود. در این وضعیت رشد، ارتقا و پیشرفت افراد بخشی از رشد، ارتقا، پیشرفت و منفعت شخصی می‌باشد و مدیران سازمان نیز مبتنی بر فلسفه "مدیران شایسته، کارکنان شایسته‌ای داشته‌اند" توانمندسازی کارکنان را سرلوحه رفتارهای مدیریتی خود قرار می‌دهند، تا به تعالی دست پیدا کنند. بنابراین در صورت عدم پذیرش، منفعت شخصی و خودخواهی اولویت نخست افراد در تعامل با بالادستان، هم‌ترازان و زیردستان خواهد بود.

سازمان به مثابه تراشکاری طفره (طفره تراشی (JEMP)

ماهیت توصیفی: از ویژگی‌های اصلی صنعت تراشکاری آن است که فلزات سخت را با دستگاه تراش می‌دهند بدین منظور که شکل و فرم ویژه‌ای به خود بگیرد تا در محل مناسب خود در دستگاه یا سازه‌ای جاسازی و برای بهره‌برداری تعبیه شود.

حل‌های تکراری و رویکردهای قدیمی است. اینرسی به شکل‌های مختلف در سازمان نمود پیدا می‌کند؛ همانند سرکوب اطلاعات ارزشمند در سازمان، قوانین خشک و انعطاف‌ناپذیر، تعهد بیش از حد به سازمان و غیره.

سازمان به مثابه پازل کنشی

ماهیت توصیفی: مناسبات مختلف سازمانی و تنوع مخاطبان از ارباب رجوع، همکاران، مدیران و سایر ذی‌نفعان سازمانی با ارزش‌ها، ویژگی‌های رفتاری و روش‌های کاری خاص خود و تقاضاهای ویژه، معمایی برای انتخاب نوع رفتار و کنش مقتضی برای کارکنان سازمان در تعامل با آن‌ها و مواجه شدن با رویدادی جدید تعریف می‌کند. برای حل این پازل کنشی درک و تشخیص دلایل روحی و روانی در رفتار مخاطبین در موقعیت‌های پیش رو توسط کارکنان نیز ضروری است تا اینکه بتوانند به برقراری رفتار تعاملی مؤثر و کنش مناسب با آن‌ها دست پیدا کنند. انعطاف‌پذیری در بروز رفتار به اقتضای شرایط تعاملی مختلف و انتخاب نوع رفتار انطباقی کارکنان مهم‌ترین دغدغه فکری کارکنان در سازمان‌ها خواهد بود که به نوعی قدرت خلاقیت تحلیلی آن‌ها را می‌طلبد. به ویژه این امر زمانی اهمیت پیدا می‌کند که در سازمان ثبات مدیریتی وجود نداشته باشد و جایجایی کارکنان و مدیران در مدت زمان کوتاهی رخ می‌دهد به طوری که کارکنان مجبور هستند مرتباً ویژگی‌های رفتاری جدیدی را تجربه کنند. ضمن اینکه وجود مخاطبانی با ویژگی‌های فرهنگی مختلف و قومیت‌های نژادی گوناگون از ترک، کرد، لر، بلوچ، گیلک و فارس نیز پیچیدگی‌های این پازل کنشی را مضاعف می‌کند. شاید به تعبیری دیگر با توجه به اینکه پوست اختاپوس‌ها قابلیت تغییر رنگ دارد و می‌تواند رنگ محیط را به خود بگیرند می‌توان از چنین سازمانی به عنوان "سازمان به مثابه اختاپوس" نیز یاد کرد.

جوهره استعاره: تفاوت‌های فردی، منش‌های تصمیم‌سازی، الگوهای رفتاری، ارزش‌ها، باورها و هنجارهای فرهنگی عواملی هستند که منجر می‌شوند تا افراد به یک شیوه مشخص و یکسان رفتار نکنند. بنابراین از آنجا که کارکنان در ارتباط با کار و خدمتی که به مراجعین سازمان می‌دهند، روابط بسیاری را با گروه‌های مختلف سازمانی شکل می‌دهند؛ به منظور تعاملات سازنده و ارتباطات مؤثر باید بخشی از مشکلات و مسائل پیش روی خود را در ارتباط با منش‌های رفتاری مختلف با تفکر خلاق، ایده‌پردازی‌ها و خلاقیت خود حل کنند و تمرکزشان بر خدمت‌رسانی موجب می‌شود که به ارائه راهکارهای جدید برای خدمت‌رسانی بپردازند. بنابراین جوهره استعاره سازمان به مثابه

غیر این صورت در روند انجام امور، تصمیم‌گیری‌ها و در تعاملات بین فردی اصطکاک به وجود می‌آید و ممکن است پیامدهای ناگوار خود را برجای بگذارد. بنابراین رفتار انطباقی مبتنی بر شناخت اقتضانات موقعیتی و رفتاری موضوعیت پیدا می‌کند که در پژوهش حاضر از طریق استعاره سازمان لاک پشتی در مقابل سازمان خرگوشی و استعاره سازمان به مثابه پازل کنشی معرفی شده است.

سازمان لاک پشتی در مقابل سازمان خرگوشی

ماهیت توصیفی: سرعت عمل و واکنش به درخواست‌ها و انجام فرایندهای کاری از جمله مسائل برجسته‌ای است که از دیرباز پیرامون سازمان‌ها به ویژه در بخش دولتی مطرح بوده و همچنان نیز ادامه دارد. بسیاری از سازمان‌های دولتی به کند کاری، تأخیر در فرایندهای کاری، قوانین و مقررات و بوروکراسی خشک اداری، کاغذ بازی، سلسله مراتب اداری دست و پا گیر، عدم انعطاف‌پذیری، سختی و حرکت لاک پشتی متهم هستند. به گونه‌ای که این امر صدای شکایت بسیاری از مخاطبان سازمان چه در داخل سازمان و چه در خارج سازمان را بلند کرده است. در چنین حالتی چیزی که بسیار برجسته است و به چشم می‌خورد موضوع "پیگیری امور" است، بدین معنا که افراد برای رتق و فتق کردن امور مربوطه به خود باید اصطلاحاً "پای کار" خود باشند و روند انجام کار خود را دنبال نمایند تا به نتیجه نهایی دست پیدا کنند و در غیر این صورت امور مربوط به آن‌ها یا پیگیری نمی‌شود و یا با تأخیر قابل توجهی دنبال می‌شود. این در حالی است که تغییر ماهیت تقاضای ارباب رجوع و مشتریان و اقتضانات محیط‌های متغیر و ناپایدار و پیش‌بینی‌ناپذیر امروزی سرعت و انعطاف‌پذیری بالا و چالاکی و جهش خرگوشی را از سازمان‌ها طلب می‌کند. در حال حاضر چنین دستاوردی در قالب جهش خرگوشی بیشتر در اقتضانات موقعیتی خاص همچون ضرب العجل‌ها وجود دارد و زمانی که سازمان‌ها از حیطة آن اقتضانات خارج می‌شوند، دوباره به حالت قبل و حرکت لاک پشتی خود بازگشت می‌کنند.

جوهره استعاره: تجسم چنین استعاره‌ای در سازمان ریشه در پدیده اینرسی سازمانی و روال‌های اداری کند و طولانی دارد. بسیاری از سازمان‌ها به دلیل استفاده از روش‌ها و رویه‌های بسیار تکراری در انجام امور مربوطه دچار یک نوع سکون و بی‌تحریکی و حرکت لاک پشتی هستند. سازمان‌ها اغلب برای صرفه‌جویی در زمان و پرهیز از ریسک، از رویکردهای حل مسئله روتین استفاده می‌کنند. دلیل و منشأ ایجاد دانش ایستا و تجارب منسوخ شده گذشته در نتیجه استفاده از همین راه

استعاره پژواک معانی شکل می‌گیرد که جهت‌گیری کارکنان نسبت به مسائل مختلف سازمانی تحت تأثیر آن صورت گرفته تا چرخه جو و فضای نگرش‌های کارکنان نسبت به سازمان تکامل یابد. در حوزه رفتار سیاسی، استعاره سازمان به‌مثابه خزانه ثروت و سازمان به‌مثابه مای رابطه بر تمسک کارکنان به ابزارهای قدرت و نفوذ و بهره‌برداری از آن در سازمان تأکید می‌کند. آنچه از این رویکرد برمی‌آید پیوند خوردن کارکنان با سازمان و عناصر تعاملات انسانی آن است تا توانمندی قدرت و نفوذ برای آن‌ها حاصل شود. بنابراین مبتنی بر آن بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و منابع سازمانی در جهت خدمت‌گزاری و شکل‌گیری یک گروه سازمانی منسجم و همگن پیامد اصلی مثبت آن خواهد بود. از طرفی می‌بایست نسبت به سوءاستفاده از این منابع ثروت و قدرت، جابجایی روابط بر ضوابط و حذف اندیشه‌های کارآمد غیرهمسو هوشیار بود. در استعاره سازمان به‌مثابه بازنمای عمل مدیران نیز الگوپذیری کارکنان از سرپرستان و بالادستی‌ها در دسترس بودن بازخوانی حافظه کارکنان نسبت به رفتار مدیران را نشان می‌دهد که می‌تواند بازدارندگی رفتار انحرافی آن‌ها را از یکسو به همراه داشته باشد و از سوی اسناد بیرونی، عدم پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری کارکنان را نسبت به رفتارهای خود به ارمغان بیاورد.

استعاره‌های رفتار ساختاری از قبیل سازمان به‌مثابه مزرعه، سازمان به‌مثابه تفرجگاه و سازمان به‌مثابه هتل، ماهیت بستر ساز سازمان را به منظور رخداد کنش سازمانی مورد نظر قرار داده است که نقش‌های افراد در درون این بستر تعریف می‌شود که می‌بایست بین وظایف نقش و تعداد متصدیان این نقش‌ها نیز تناسب وجود داشته باشد. نتیجه مثبت وجود چنین استعاره‌ای القای حس معناداری شغلی به کارکنان سازمان و تعهد و اشتیاق بیشتر آن‌ها نسبت به وظایفشان در سازمان است که درگیر شدن در فرایندهای کاری را به دنبال خواهد داشت. اما نگرانی عدم تعلق و هویت‌یابی کارکنان با سازمان و تحلیل رفتگی و فرسودگی شغلی کارکنان پرکار سازمان بر فضای سازمان سایه می‌افکند.

حوزه چهارم استعاره‌های رفتاری اجتماعی است که با استعاره‌های سازمان به‌مثابه گله اسب- گله حمار و سازمان به‌مثابه تراشکاری طفره ظهور پیدا کرده است. توجه به رفتار انسان دوستانه و پذیرش منافع دیگران در کنار فعالیت‌های سازمانی کارکنان بنیان اصلی این استعاره‌ها را تشکیل می‌دهد. بنابراین تعاون، دستگیری و اقدام به رفتار خادمانه نمود اصلی وجود چنین پدیده‌ای در سازمان است که در صورت نبود پایه‌های حس خیرخواهانه نسبت به دیگران در سازمان، آنچه دیده خواهد شد

پازل کنشی ریشه در برقراری ارتباط مؤثر سازمانی در روابط بین فردی دارد و درک و شناخت الگوهای رفتاری با توجه به ملاحظات فرهنگی اقوام مختلف توسط کارکنان زیربنای اصلی حل معمای رفتاری در سازمان خواهد بود.

جدول ۲ تحلیل مضمون استعاره‌های رفتاری ظهور یافته را در پنج مضمون کلی رفتارشناختی، رفتار سیاسی، رفتار ساختاری، رفتار اجتماعی و رفتار انطباقی با محتوای ۱۳ استعاره رفتاری نشان می‌دهد.

نتیجه‌گیری

این پژوهش با استفاده از رویکردی کیفی به استعاره پردازی پیرامون رفتار کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است که این رفتارها هر کدام به گونه‌ای بهره‌وری سازمان را با رویکرد مشارکت اجتماعی کارکنان در فرایندهای سازمانی تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. هر استعاره، عنصری از حقیقت را به همراه خود دارد اما عنصری که پیچیدگی دنیای واقعی را نادیده می‌گیرد. در واقع، هر استعاره بینش‌های متمایزی را با قوت‌ها و محدودیت‌های خاص خود به وجود می‌آورد. هر استعاره جنبه‌ای از سازمان را نمایان می‌سازد و برای شناخت کامل آن باید همه این استعاره‌ها را بر هم منطبق کرد. بنابراین همان‌طور که پیش‌تر هم اشاره شد، استعاره‌ها نه فقط برای درک سازمان بلکه برای نحوه مدیریت نیز مفید فایده هستند و بیان و توصیف استعاره‌ها در خصوص ظهور چنین پدیده‌های رفتاری در سطح خرد سازمان، راه را برای شناخت و درک بهتر و مدیریت اثربخش آن در سازمان هموار می‌سازد. یافته‌های پژوهش استعاره‌های رفتاری را در قالب پنج نوع رفتارشناختی، رفتار سیاسی، رفتار ساختاری، رفتار اجتماعی و رفتار انطباقی معرفی می‌نماید.

در حوزه رفتارشناختی، استعاره سازمان به‌مثابه حریم پروردگار و سازمان به‌مثابه شمع درک حضور خداوند را در چارچوب هوش معنوی کارکنان در محل کار گوشزد می‌کند که نتیجه آن در قالب ویژگی شخصیتی مسئولیت‌پذیری آن‌ها مشاهده می‌شود. بنابراین بر این اساس می‌توان ظرفیت‌های خودکنترلی در بین کارکنان، پویایی و پیش‌قدمی برای خدمتگزاری و در غیر این صورت طفره روی اجتماعی آن‌ها را در محیط کار شاهد بود. امری که در نظریه‌های رفتار فراکنشی کونت (۲۰۰۰) و نظریه طفره روی اجتماعی لاتان و همکاران (۱۹۷۹) بدان اشاره شده است. از طرفی با ظنن اندازی پیام‌های حاوی بارهای معنایی مختلف تحریک ذهنی کارکنان در قالب

جدول ۲. مضامین استعاری رفتاری کارکنان و مختصات آن

استعاره	جوهره	مضمون	دروندها	بروندها	مصادیق
حوریم پروردگار	معنویت سازمانی	رفتارشناختی	- هوش معنوی - ارزش‌های مذهبی	- خودکنترلی - خودپایشی - نهادهای سازمانی - اهتمام به کار - رفتار اخلاقی - رضایت مخاطبین - اسناد بیرونی به سرنوشت	کارمند قدر خدمت را باید بداند چرا که الآن فرصتی نصیبش شده که به مردم خدمت کند و ممکن است این فرصت از دست برود.
شمع	ویژگی‌های شخصیتی	رفتارشناختی	- ارزش‌های متعالی - تفکر خیرخواهانه - مسئولیت‌پذیری/گریزی	- وجود ستاره‌های قهرمان - سازمانی و رهبران آینده - رهبر پروری و الگوسازی - پویایی و پیش‌قدمی - پرتوافکنی برای پیشرفت - وقوع پدیده سواری مجانی - طفره روی اجتماعی - سوءاستفاده سایرین	وقتی برخی کارکنان از جان مایه می‌گذارند تا سازمان به یک موفقیت چشم‌گیری برسد. و یا برخی از افراد بدون اینکه تلاش قابل ملاحظه‌ای داشته باشند، پاداش دریافت می‌کنند.
پژواک معانی	جو نگرش‌ها به سازمان	رفتارشناختی	- فضای گفتمانی سازمان - درک کارکنان از محیط - کاری - سیگنال‌های عملکردی - مثبت و منفی - سرمایه روان‌شناختی - شغلی	- پارازیت و اختلال در کار - امواج موافق کاری - یأس و ناامیدی از بهبود - کم‌انگیزی برای مشارکت - عدم خوش‌بینی به نتایج - نگرش مثبت به کار - اشتیاق شغلی	بازخوردها روی افکار پرسنل شکل می‌گیرد و به‌ویژه روی افکار نیروهای جدید پیام‌های منفی تزییق می‌شود. بعد می‌گویند که مثلاً اینجا اگر می‌خواهی پیشرفت بکنی باید فلان کار را بکنی و یا نکنی!
خزان ثروت	انگیزه نفوذ و قدرت‌طلبی افراد	رفتار سیاسی	- عدم شفافیت فرایندها و نتایج سازمانی - امنیت شغلی و درآمدی پایدار - تئوری مبتنی بر منابع	- افزایش تعهد سازمانی، تقویت حافظه سازمانی، هویت سازمانی - جذب نخبگان - بقا در سازمان و تعهد مستمر - بهره‌گیری از ظرفیت‌های سازمان در جهت خدمتگزاری	سازمان برای برخی کارکنان مانند بلیورد تبلیغاتی است، این سازمان جایی است برای برند شدن و به عنوان یک پشتوانه‌ی اعتباری و محلی محسوب می‌شود.
ماز رابطه	تسهیم روابط قدرت	رفتار سیاسی	- تقدم روابط بر ضوابط - سهیم خواهی بازیگران‌های قدرت در سازمان - روابط غیررسمی - سایه سازمان - کنترل غیرمتمرکز - نظریه پیچیدگی	- انسانی شدن روابط سازمانی - برقراری ارتباطات مؤثر - کاهش بوروکراسی - جذب افراد همگن و خودی - حذف افکار ناهم‌سو - بازی‌های سیاسی و جناحی - از دست دادن اعتماد سازمانی	در برخی سازمان‌ها افراد به طور کلی به دو گروه خودی و نخودی تقسیم می‌شوند، برای آنکه کار پیش برود باید خودی بود و در غیر این صورت، روال‌های اداری دقیق اجرا می‌شود.
بازتاب عمل مدیران عالی	القای الگوهای رفتاری مدیران	رفتار سیاسی	- الگوگیری از بالادستی‌ها - تأکید کارکنان بر باور مدیران - شباهت کارکنان به رهبران	- کنترل و بازدارندگی انحراف رفتاری مدیران - اشاعه بازتاب رفتار مدیران - الگوگیری کورکورانه - عدم مسئولیت‌پذیری پرسنل	وقتی در سازمانی مدیر مثل سایر کارکنان زندگی و معیشت می‌کند و خودش را از کارکنان جدا نمی‌بیند، بنابراین این رویکرد مدیر در کارمند اثر می‌گذارد.
مزرعه	ماهیت بستر ساز و رویشی رفتار	رفتار ساختاری	- تئوری اصیل/وکیل - نظام ارباب رعیتی - دیدگاه سیستمی به سازمان	- انتظار نتایج دلخواه - رویش امید و خوش‌بینی - تمیز ورودی‌های کارکردی و غیر کارکردی	آدم‌های خوب و اخلاقی در سازمان کسانی هستند که مثل تراکتور کار می‌کنند. بدین صورت که مسیری از کار تکراری و برنامه‌ریزی شده برایشان

<p>مشخص و بدون هرگونه خلاقیتی به پیش می‌رود.</p>	<p>- سهمیم بودن در تولید - معنادار بودن شغل - تراوش طراوت در سازمان</p>	
<p>فرد سازمان را به عنوان فضایی برای خوش گذرانی همراه با دریافت حقوق بی‌آنکه زحمتی برای آن کشیده باشد، می‌داند. و چه بسا نه تنها به پیشرفت کار خود در سازمان فکر نمی‌کند، بلکه نسبت به ارباب رجوع و رفتار خود کاملاً بی‌تفاوت می‌باشد.</p>	<p>- وزین شدن بخش رفاهی - خلق محیط شاداب سازمانی - هرز رفتن منابع سازمانی - تحلیل رفتگی دیگران - عدم تحقق اهداف سازمانی - فراموشی رسالت حضور - کاهش بهره‌وری سازمان - نادیده گرفتن حقوق ارباب رجوع</p>	<p>تفرجگاه عدم توجه وظایف و نقش‌ها برای کارکنان و پیگیری نظارتی آن عدم تناسبات رفتار ساختاری روانشناسی</p>
<p>محیط کار با امکانات رفاهی فوق‌العاده بالا و بدون دغدغه پاسخگویی به عنوان استراحت گاهی برای کارکنان تبدیل شده است، اصلاً اصطلاح هتل بودن برای خیلی از سازمان‌ها جا افتاده است.</p>	<p>- گسترش شبکه‌های اجتماعی کارکنان به نفع سازمان - کاهش سطح بهره‌وری - شیوع فرهنگ تنبلی - کاهش انگیزه کاری - عملکردهای خوب سازمانی</p>	<p>هتل عدم تناسب وظایف سازمان با اندازه آن رفتار ساختاری عملکرد شفاف استانداردهای عملکرد پایین</p>
<p>حسادت میان افراد که اصطلاحاً به زیر آب زدن معروف است. یعنی کارکنان با قابلیت کمتر به جای اینکه با سعی و تلاش خود را بالا ببرند، با انجام کارهای زشتی جبران کاستی‌های خود را می‌کنند. اما برخی از همکاران هم هستند که در وقت سختی به یاری یکدیگر می‌روند.</p>	<p>- کارکنان همچون حلقه‌های زنجیر عمل می‌کنند. - حرکت به سوی رفتار خادمانه، فراتر از رفتاری شهروندی - توانمندسازی همکاران - هم‌افزایی و پیشرفت جمعی - سازمان مبتنی بر همکاری - توطئه‌چینی و زیرآب زدن - حفظ منافع فردی - رفتارهای ضد شهروندی</p>	<p>گله‌اسبی و حماری نقش اجتماعی کارکنان در پذیرش یا عدم پذیرش دیگران رفتار اجتماعی ارزیابی عملکرد فردی یا گروهی و کار تیمی جو همکاری یا رقابتی نظام تعاون و تشریک‌مساعی سایمون فردگرایی / جمع‌گرایی</p>
<p>گاهی اوقات کارکنان از کار سرپیچی می‌کنند اما زمانی دیگر کار را می‌پنجانند. یعنی افراد یک مسئله ساده را روی غلتک سختی می‌اندازند که درست کردن آن مشکل می‌شود. و یا مصداق دیگری: این‌های جوری خدمت می‌کنند و دنبال بهانه برای خدمت دارند که هم‌مش به یاد دوران دفاع مقدس می‌افتادند و هم‌مش می‌گفتند ما اون زمان خیلی کار می‌کردیم و الان باید آن را ادامه بدهیم.</p>	<p>- نگرش فردی به خدمت - جبران خدمت نامناسب - مدیریت اثر برای کارکنان - اعمال قدرت کارکنان - عدم توانمندی برای کار</p>	<p>تراشکاری طفره اراده فردی برای انجام رفتار شهروندی و یا اراده رفتارهای ضد شهروندی رفتار اجتماعی</p>
<p>زمانی که فرد مراجعه‌کننده یا حتی کارکنان سازمان برای انجام یک عمل بایستی فرایند اداری نسبتاً طولانی را طی کنند و از افراد مختلف تأییدیه دریافت کنند، قطعاً مشکلات بی‌شماری در انجام کارها به وجود خواهد آمد. و یا مصداق دیگری: چون محیط کار یک محیطی که باید</p>	<p>- انعطاف‌پذیری و عدم آن - کاهش هزینه‌های اجتماعی شدن - رشد و بالندگی متناسب با تغییرات و پاسخگویی سریع - عدم تناسب در بحران‌ها - کلیه انتقادات بوروکراسی - روی آوردن به مسیرهای</p>	<p>لاک پشتی خرگوشی این‌رسی سازمانی رفتار انطباقی</p>

منابع و مآخذ

- اسکات، ریچارد (۱۳۸۷). *سازمان‌ها سیستم‌های عقلایی منطقی و باز*. ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- امینی، علیرضا (۱۳۹۴). *کشف ویژگی‌های رفتار خادمانه و عوامل اثرگذار بر آن در سازمان حج و زیارت*. رساله دکتری، مشهد: دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی.
- امینی، علیرضا؛ مرتضوی، سعید؛ رحیم نیا، فریبرز؛ و ناظمی، شمس‌الدین (۱۳۹۳). *اثر عوامل هیجانی و شناختی بر رفتار خادمانه کارگزاران سازمان حج و زیارت (اماکن متبرکه مکه و مدینه: با رویکرد آمیخته اکتشافی)*. مطالعات رفتار سازمانی؛ سال یازدهم، شماره ۴، ۲۹-۱.
- دانایی فرد، حسن؛ حسن‌زاده، علیرضا؛ سالاریه، نورا (۱۳۸۹). *طراحی سنجه اندازه‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی*. اندیشه مدیریت راهبردی؛ سال چهارم، شماره ۲، ۹۹-۷۹.
- دانایی فرد، حسن؛ هراتی، حمیدرضا (۱۳۹۳). *سازوکارهای ارتقای بهره‌وری بخش عمومی ایران*. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی؛ سال دوم، شماره ۷، ۲۵-۷.
- دانایی فرد، حسن و مظفری، زینب (۱۳۸۷). *ارتقای روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی*. پژوهش‌های مدیریت؛ سال اول، شماره ۱، ۱۳۱-۱۶۲.
- درویش، حسن؛ حسن‌زاده، علیرضا؛ منتظری، محمد، و فتحی زاده، علیرضا (۱۳۹۳). *طراحی و تبیین مدل سازمان خادم (مورد مطالعه: کمیته امداد امام خمینی)*. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی؛ سال دوم، شماره ۸، ۵۷-۷۷.
- شول، صدیقه (۱۳۹۲). *واکاوای علل کم‌کاری کارکنان سازمان‌های دولتی ایران*. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.
- عباس‌زاده، م (۱۳۹۱). *تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی*. جامعه‌شناسی کاربردی؛ شماره ۱، ۱۹-۳۴.
- مکولی، جان؛ دبرلی، ژوانی و جانسون، فیل (۱۳۸۹). *نظریه سازمان نگاه‌ها و چالش‌ها*. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق(ع).
- مقیمی، سید محمد. (۱۳۹۴). *اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام*. تهران: انتشارات راه دانشگاه.
- هچ، ماری جو (۱۳۸۷). *تئوری سازمان*. ترجمه حسن دانایی‌فرد، تهران: نشر افکار.
- Appelbaum, S. H., Laconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(5), 586 - 598.
- Blanchard, A. L., & Henle C.A. (2007). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 1-13.
- Butterfield, K. D., Trevino, L. K., & Ball, G. A. (1996). Punishment from the manager's perspective: a Grounded Investigation and Inductive Model. *Academy of Management Journal*; 39(6), 1479-1312.
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Neubaum, D. O. (2009). Stewardship Behaviour as Governance in Family Businesses. *International Journal of Farrar & S. Watson (Eds.)*, Contemporary issues in corporate governance. 277-296.
- Crant, J. M. (2000). *Proactive Behavior in Organizations*. *Journal of Management*; 26(3), 435 - 462.
- Gil, F. (2004). Social Loafing. *Encyclopedia of Applied Psychology*; 3, 411-419.
- Goethals, S., Gastmans, C., & de Casterlé, B. D. (2010). Nurses' ethical reasoning and behaviour: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(5): 635-650.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1985). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*; India: Prentice-Hall.
- Jandaghi, Gh., Alvani, S. M., Zarei Matin, H. & Fakheri Kozekanan, S. (2015). Cyberloafing Management in Organizations. *Iranian Journal of Management Studie*; 8(3), 335-349.
- Janssen, H. T. (2010). Stewardship in West African Vodun: A case study of OUIDAH BENIN. Thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Geography. Missoula: The University of Montana.
- Karadal, H., Saygın, M. (2013). An Investigation of the Relationship between Social Loafing and Organizational

- Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 206-215.
- Karimi Mazidi, A. R., Amini, A., & Latifi, M. (2014). The impact of information technology capability on firm performance; a focus on employee-customer-profit chain. *Iranian Journal of Management Studies*; 7(1), 95-120.
- Latane, B., Williams, K. & Harkins, S. (1979), *Psychology Today*, New York: 13(5).
- Lim, V. K. G. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-694.
- Monzani, L., Ripoll, P., Peiro, J. M., & Dick, R. V. (2014). Loafing in the digital age: The role of computer mediated communication in the relation between perceived loafing and group affective outcomes. *Computers in Human Behavior*, 33, 279-285.
- Morgan, G. (1983). More on metaphor: Why we cannot control tropes in administrative science, *Administrative Science Quarterly*, 28, 601 – 607.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage Publication, Thirteenth Printing.
- Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*; 91(3), 636-652.
- Price, K. H. (1987). Decision Responsibility, Task Responsibility, Identifiability, and Social Loafing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; 40, 330-345.
- Rahimnia, F., & Karimi Mazidi, A. R. (2015). Functions of control mechanisms in mitigating workplace loafing; evidence from an Islamic society. *Computers in Human Behavior*; 48, 671-681.
- Roberts, A. R. (2004). *Nonmonetary Incentives for Productivity Enhancement*, in Holzer, M. and Seok-Hwan, L. (Eds), *Public Productivity Handbook*, 2nd ed. Marcel Dekker Inc. New York, NY.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28, 622-632.
- Weick, K. (1989). Theory Construction as Disciplined Imagination. *Academy of Management Review*, 14(4): 516-531.