

## تاملی بر رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار

زهرا حسینی، دکتر سعید مرتضوی\*، دکتر فریبرز رحیم‌نیا، دکتر شمس‌الدین ناظمی  
گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد

(تاریخ دریافت: ۹۷/۲/۱۵، تاریخ پذیرش: ۹۷/۴/۹)

### چکیده

زمینه: اغلب سازمان‌های امروزی شاهد وقوع انواع رفتارهای غیراخلاقی با انگیزه‌های مختلف هستند. این پژوهش به شناسایی آن دسته از رفتارهای غیراخلاقی می‌پردازد که با قصد کمک به سازمان و یا اعضای آن صورت می‌گیرد. روش: رویکرد پژوهش، کیفی و استراتژی تحقیق، روایت پژوهی است. جامعه پژوهش را مدیران میانی ادارات دولتی استان خراسان رضوی تشکیل داد و چهارده نفر از مدیران دستگاه‌های مختلف به روش غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها مبتنی بر مصاحبه بود و از روش تحلیل مضمون برای نیل به یافته‌ها استفاده شد. یافته‌ها: نتایج نشان داد در هفت حوزه شامل "بودجه و اعتبارات"، "تنظیم قراردادها و کارمزدها"، "کسب و حفظ وجهه"، "اطلاع‌رسانی و گزارش‌دهی"، "حقوق و مزایا"، "ترقی و ارتقاء"، و "ارزیابی عملکرد"، رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار رخ می‌دهد. نتیجه‌گیری: در سازمان‌های دولتی انواعی از رفتارهای غیراخلاقی با هدف تأمین منافع سازمان یا اعضای آن صورت می‌گیرد که می‌تواند در بلندمدت هزینه‌هایی را بر سازمان تحمیل کند.

کلیدواژه‌گان: رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار، تحلیل مضمون، مدیران میانی

### سر آغاز

اساس یک گونه‌شناسی از رفتارهای غیراخلاقی بر حسب دو بعد "ذینفع" و "پیامد"، نه گونه رفتار غیراخلاقی شناسایی شده است که در جدول (۱) نشان داده شده است. ذینفع یک اقدام غیراخلاقی می‌تواند خود فرد و یا گروهی که به آن تعلق دارد، باشد. پیامدهای اقدامات غیراخلاقی نیز می‌تواند مفید، مضر و یا بدون اثر برای فرد و گروه باشد (۵).

#### جدول ۱: گونه‌شناسی رفتارهای غیراخلاقی

منفعت به خود	بدون اثر	زیان به خود
رفتار دوجانبه <sup>۶</sup>	رفتار خیرخواهانه <sup>۷</sup>	رفتار ایثارگرانه <sup>۸</sup>
رفتار خودمنفعت <sup>۹</sup>	رفتار بی‌طرفانه <sup>۱۰</sup>	رفتار خودآزار <sup>۱۱</sup>
رفتار خودخواهانه <sup>۱۲</sup>	رفتار تلافی‌جویانه <sup>۱۳</sup>	رفتار خصمانه <sup>۱۴</sup>

مطابق جدول (۱) دسته‌ای از رفتارهای غیراخلاقی با هدف منتفع نمودن دیگران انجام می‌شود که اخیراً مورد توجه محققان قرار گرفته است.

در جوامع مدرن امروزی، رفتارهای غیراخلاقی به مسئله‌ای فراگیر و عصبان‌گر تبدیل شده است. سازمان‌های فعلی بیش از هر زمانی شاهد وقوع انواع بدرفتاری<sup>۱</sup> نظیر بی‌ادبی<sup>۲</sup>، توهین<sup>۳</sup>، تخریب اجتماعی<sup>۴</sup>، دزدی، خرابکاری<sup>۵</sup> و ... در طیفی از کم تا زیاد هستند (۱). رفتار غیر اخلاقی سازمان به عنوان هر اقدام اعضای سازمان که از هنجارهای اخلاقی (اجتماعی) پذیرفته شده تخطی کند، محسوب می‌شود (۲). رفتارهای غیراخلاقی با نادیده گرفتن قوانین، سیاست‌ها، آیین‌نامه‌ها و هنجارهای سازمانی که معرف شاخص‌های کلان قانونی برای بقای جامعه هستند، به دیگران آسیب وارد می‌کنند (۳) و پیامد آن تخریب روابط انسانی در محیط کار و ایجاد هزینه‌های مالی، اعتباری و عاطفی بسیار است. بنابراین کشف، واکنش و پیشگیری از رفتارهای غیراخلاقی، چالش جدی پیش‌روی سازمانهاست (۴).

اغلب در تحقیقات پیرامون رفتارهای غیراخلاقی، توجه به ذینفع رفتار مورد غفلت قرار گرفته است و به‌طور معمول فرض بر آن بوده است که هدف از انجام رفتارهای غیراخلاقی، خودمنفعتی است، در حالی که بر

نویسنده مسئول: نشانی الکترونیکی: [mortazavi@um.ac.ir](mailto:mortazavi@um.ac.ir)

اعتبارات سازمان اتفاق می‌افتد. مواردی نظیر جابه‌جایی و نگهداشت اعتبارات مصوب، تامین اعتبار مبتنی بر رابطه، انحراف از بودجه، سندسازی بیانگر ارتکاب مدیران به قانون‌شکنی و فریب‌کاری است. دومین مورد از رفتارهای غیراخلاقی در زمینه تنظیم قراردادها و اخذ کارمزدها است. مدیران در این حوزه، با اقداماتی شامل ایجاد رقابت کاذب بین تامین‌کنندگان، تخصیص سلیقه‌ای امتیازات سازمان و اخذ نامتعارف کارمزد موجب تضییع حقوق ذینفعان بیرون از سازمان می‌شوند. مورد سوم، اشاره به رفتارهای غیراخلاقی مربوط به کسب و حفظ وجهه دارد. در اینجا، مدیران با شروع پروژه‌های کلان به دنبال کسب پرستیژ و نام و نشان برای سازمان خود هستند و به منافع عمومی شهروندان توجه نمی‌کنند. همچنین گاهی مدیران به‌هنگام کوتاهی در ارائه خدمات به مشتریان، برای حفظ اعتبار سازمان و سرپوش گذاشتن بر قصور خود، متوسل به دروغ و توجیه‌های غیرواقعی می‌شوند. چهارمین دسته از رفتارهای غیراخلاقی در ارتباط با اطلاع‌رسانی و گزارش‌دهی است. اقدامات اطلاع‌رسانی مصلحتی (انتشار اطلاعات و آمارهای ناقص و یا غیرواقعی) و عدم گزارش تخلفات همکاران در این دسته جای دارد. نوع پنجم رفتارهای غیراخلاقی در حوزه حقوق و مزایا است. در این حوزه نیز مدیران با همکاری و توافق یکدیگر رقم حقوقی غیر متعارفی را تصویب می‌کنند و اعطای پاداش به‌عنوان یک عامل انگیزشی و تشویقی صورت نمی‌گیرد بلکه مدیران مطالبات شخصی دیگری را پیگیری می‌کنند. ششمین دسته از رفتارهای غیراخلاقی نیز در حیطه ترفیع و ارتقاء رخ می‌دهد. در اینجا مدیران بدون عنایت به مقررات، بر اساس صلاح‌دید خود اقدام به ارتقاء و ترفیع همکاران زیردست‌شان می‌کنند. و بالاخره آخرین کانون وقوع رفتارهای غیراخلاقی، حوزه ارزیابی عملکرد است، به این صورت که مدیران برخلاف واقعیت، اقدام به ارزیابی می‌کنند و گزارش‌های غیرواقعی ارائه می‌کنند. جدول (۲) حاوی چکیده رفتارهای شناسایی شده است.

### بحث

در سازمان‌های دولتی کاربردی کردن اخلاق در موارد خاص و در تمامی جنبه‌های سازمان مستلزم ایجاد دانش عینی‌تر و نگاه حداکثری به کاربرد اخلاقیات در سازمان‌ها می‌باشد (۱۰). یکی از این جنبه‌های مهم، موضوع تصمیم‌سازی اخلاقی و توجه به اصول اخلاقی همچون صداقت و عدالت است (۱۱) که در آن مدیران تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر همواره با تنگناهای اخلاقی (یعنی انتخاب بین دو الزام اخلاقی) کلیدی سر و کار دارند (۱۲). بنابراین این تحقیق با هدف شناسایی موقعیت‌هایی که مدیران به نفع سازمان و یا اعضای آن یک الزام اخلاقی را کنار می‌گذارند و به اصطلاح مرتکب رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار می‌شوند انجام شد. نتایج حاکی از وجود هفت حوزه بروز رفتار غیراخلاقی است. اولین حوزه، بودجه و اعتبارات است. به‌طور معمول در این حوزه بیشترین تخطی‌های اخلاقی و قانونی صورت می‌گیرد. مدیران با هدف پیشبرد امور سازمانی خود مرتکب قانون‌شکنی می‌شوند که این عادت به

به‌طور مثال، مجموعه‌ای از تحقیقات بر مفهوم "رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار"<sup>۱۵</sup> تمرکز یافته‌اند. رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار عبارت است از "اقداماتی که هدف آن ارتقای عملکرد موثر سازمان و یا اعضای آن است، اما ارزش‌ها، قوانین یا استانداردهای رفتار درست زیر پا گذاشته می‌شود" (۷ و ۶). این نوع رفتارها غیراخلاقی هستند چرا که از نظر جامعه، غیرقانونی و یا غیراخلاقی محسوب می‌شوند و شامل ارتکاب عمل (مثلاً دستکاری اعداد برای افزایش ارزش سهام) و همچنین ترک عمل (عدم افشای اطلاعات مربوط به خطرات یک قلم دارویی) می‌شوند. همچنین یک رفتار فراسازمانی محسوب می‌شوند که نه در شرح شغلی قید شده است و نه توسط مقامات بالاتر امر شده است، بلکه با هدف کمک به سازمان انجام می‌شود (۶). از آنجا که رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار در بلندمدت به نفع سازمان نیست و به سبب ارتباط اخلاقی زیادی که با سطح اجتماع دارد، می‌تواند بر سازمان و افراد خارج از سازمان تاثیر بگذارد و منتهی به کاهش اعتماد عمومی، خدشه‌دار شدن اعتبار سازمان و تحمیل هزینه‌های قابل توجهی به‌واسطه افراد بیرون از سازمان شود (۸) از اهمیت بالایی برخوردارند. بنابراین با توجه به اهمیت این دسته از رفتارهای غیراخلاقی و محدودیت مطالعات مرتبط با آن، تحقیق حاضر قصد دارد با رویکرد کیفی انواع این رفتارها را در سازمان‌های دولتی شناسایی و معرفی کند.

### روش

رویکرد پژوهش حاضر، کیفی و استراتژی پژوهش روایت‌پژوهی<sup>۱۶</sup> است. روایت‌پژوهی حالت خاصی از پویا در پژوهش کیفی است که کانون تمرکز آن داستان‌های نقل شده توسط افراد است (۹). جامعه پژوهشی تحقیق را مدیران میانی ادارات دولتی مستقر در شهر مشهد تشکیل داد و نمونه پژوهش، شامل چهارده نفر از مدیران بود که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند. تمام اعضای نمونه مرد هستند و متوسط سنی آنها ۴۵ سال و متوسط سوابق کاری آنها ۲۲ سال است. میزان تحصیلات اعضای نمونه، ۷٪ تحصیلات دیپلم، ۳۶٪ تحصیلات کارشناسی و ۵۷٪ تحصیلات کارشناسی ارشد داشتند. از مصاحبه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد که میانگین مدت زمان مصاحبه‌ها در حدود ۳۵ دقیقه بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون با کمک نرم‌افزار Nvivo 10 استفاده شد. در رابطه با حفظ پایایی در پژوهش، تلاش شد تا مصاحبه‌ها به دقت ثبت شوند و کدگذاری مضامین به صورت مشارکتی و با توافق بین پژوهشگر و سایر افراد مرتبط با موضوع انجام شد. در زمینه روایی نیز محقق تلاش کرد با اجتناب از سوگیری در طرح سوالات مصاحبه و استفاده از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در تحقیق، یافته‌ها قابل اطمینان باشد.

### یافته‌ها

یافته‌های تحقیق شامل هفت کانون بروز رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار است. اولین مورد از رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار در حوزه بودجه و

باشد و از هر گونه پنهان کاری و ارائه اطلاعات منحرف کننده اجتناب شود (۱۳). با این وجود، برخی مدیران برای پیشگیری از افشای مشکلات واحد متبوع خود و ناتوان قلمداد نشدن، از گزارش تخلفات اداری و واقعیت‌ها اجتناب می‌کنند.

همچنین سازمان‌ها در ارتباط با حقوق و مزایا، موظف به تامین حقوق عادلانه و مکفی (۱۳) و تشویق و تنبیه بجا و شایسته همکاران (۱۴) هستند، اما نتایج این تحقیق نشان داد که گاهی اعطای حقوق و پاداش‌ها بر اساس استحقاق و مقررات نیست. اگرچه به‌ظاهر، این نوع اقدامات با نیت کمک انجام می‌شود، اما گاهی در پشت این دگرخواهی، تامین منافع شخصی شخص مدیر نهفته است. در حقیقت، مدیران با کمک به دیگران و ایجاد احساس دین در آنها، منافع خود را پیگیری می‌کنند. دیگر وظیفه اخلاقی سازمان‌ها، فراهم نمودن زمینه‌های ارتقاء شغلی کارکنان، در عین مواجهه عادلانه و اجتناب از هر گونه تبعیض بین کارمندان است (۱۴). مطابق نتایج تحقیق، گاهی فرایندهای ترفیع و ارتقاء بر اساس ضوابط و استحقاق افراد اجرا نمی‌شود و مدیران مرتکب قانون‌گریزی و تبعیض بین اعضای سازمان می‌شوند. یک دلیل آن است که مدیران معتقدند مقررات و ضوابط مربوط به ترفیع و ارتقاء با شرایط واقعی سازمان هماهنگ نیست و در نتیجه مدیران خود درصدد اصلاح برمی‌آیند. در نهایت در حوزه ارزیابی عملکرد هدف آنست که مشخص شود تغییر در کجا نیاز است و چه چیزی رفتارهای مورد انتظار را ایجاد می‌کند (۱۶) اما چنانچه فرایند ارزیابی عملکرد منتهی به پیامدهای منفی جدی برای کارمند باشد این امکان پیش می‌آید که مسئولین ارزیاب به دلایلی نظیر دلسوزی، در فرایند ارزیابی از همکاران خود احتیاط کنند و واقعیت را انعکاس ندهند.

به‌طور کلی تحقیق حاضر، هم‌راستا با مطالعاتی است که به بررسی رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار پرداخته‌اند (۷، ۶، ۵، ۱۷) و به‌طور خاص برخی از مولفه‌های شناسایی شده این تحقیق نظیر دروغ‌گویی به ارباب‌رجوع، اطلاع‌رسانی مصلحتی، سندسازی و انتخاب غیراخلاقی تامین‌کنندگان، در سایر مطالعات نیز آمده است (۱۸، ۶). در نهایت این مقاله به سایر محققان پیشنهاد می‌کند که به مطالعه انگیزه‌ها و دلایل بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان بپردازند.

### نتیجه‌گیری

همه سازمان‌ها شاهد وقوع رفتارهای غیراخلاقی هستند. با این وجود گاهی مدیران، نه فقط با قصد تخریب و یا منتفع کردن خود، بلکه با قصد کمک به سازمان و اعضای آن، در زمینه‌های مختلف مرتکب اعمال غیراخلاقی می‌شوند.

### ملاحظه‌های اخلاقی

در مقاله حاضر با معرفی منابع علمی استفاده شده، اصل اخلاقی امانت‌داری و حق معنوی مولفین آثار رعایت شده است.

قانون‌شکنی برای تامین منافع سازمان، به‌تدریج در فرهنگ سازمان رسوخ می‌کند و از اهمیت ارزش‌های اخلاقی می‌کاهد. در حوزه تنظیم قراردادهای و کارمزدها، مدیران باید به اصول اخلاقی خیرخواهی و پرهیز از تلاش برای جلب منافع خود حتی به ضرر طرف مقابل (۱۳)، ارائه برابر فرصت‌ها به کلیه بنگاه‌ها و تامین‌کنندگان کالا و خدمات (۱۴) و اخذ منصفانه کارمزد از شهروندان پایبند باشند اما نتایج حاکی از عدم تعهد برخی از مدیران به این اصول اخلاقی است و در نتیجه حقوق ذینفعان بیرونی تضییع می‌گردد. در رابطه با کسب وجهه و حفظ وجهه نیز مدیران موظف به حفظ منافع ملی و مواجهه صادقانه و صریح با مشتریان هستند (۱۴) اما نتایج تحقیق نشان داد گاهی مدیران با هدف صیانت از اعتبار سازمان خود این اصل را نادیده می‌گیرند و مرتکب اقداماتی غیراخلاقی می‌شوند.

### جدول ۲: انواع رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار

نوع رفتار	حوزه وقوع رفتار
جابه‌جایی اعتبارات مصوب	بودجه و اعتبارات
تامین رابطه‌مند اعتبار	
انحراف از بودجه	
سندسازی	تنظیم قراردادهای و کارمزدها
ایجاد رقابت کاذب بین تامین‌کنندگان	
تخصیص سلیقه‌ای امتیازات سازمان	
اخذ نامتعارف کارمزد	کسب و حفظ وجهه
اجرای پروژه‌های کلان برای کسب پرستیژ	
توجیه نقص کوتاهی در ارائه خدمات	اطلاع‌رسانی و گزارش‌دهی
اطلاع‌رسانی مصلحتی	
عدم گزارش تخلفات اداری	حقوق و مزایا
حقوق‌های نامتعارف	
پاداش‌های غیراستحقاقی	
پاداش‌های خارج از ضوابط	ترفیع و ارتقاء
ارتقاء بدون رعایت ضوابط	
ترفیع بدون رعایت ضوابط	ارزیابی عملکرد
ارزیابی غیرواقعی عملکرد	

اما نتایج تحقیق نشان داد گاهی مدیران با هدف صیانت از اعتبار سازمان خود این اصل را نادیده می‌گیرند و مرتکب اقداماتی غیراخلاقی می‌شوند. حوزه اطلاع‌رسانی و گزارش‌دهی نیز توجه به دو اصل اخلاقی را می‌طلبد. اول اینکه اطلاع‌رسانی به‌موقع، دقیق، شفاف و کامل صورت بگیرد (۱۵) و دوم اینکه تلقی مثبتی از نظارت و بازرسی وجود داشته

The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*; 95: 769–780.

7. Umphress EE, Bingham JB. (2011). When employees do bad things for good reasons: examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*; 22: 621-640.
8. Graham KA, Ziegert JC, Capitano J. (2013). The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*; 126:423-436.
9. Creswell JW. (2007). Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches. Translated By: Danayee Fard, H., Kazemi, H. (2012). Tehran: Sffar Esharghi. P.84. (In Persian).
10. Haghkhal D, Musakhani M, Memarzade G, Kazemi A. (2017). Designing ethical competitive values model for administrative system managers of Iran. *Ethics in Science and Technology*; 12 (1) :41-48. (In Persian).
11. Azar A, Remazanian MR, Firokhi H, Dowlat Khahi K. (2016). Designing a model for evaluation of business ethics implication. *Ethics in Science and Technology*; 11 (1):63-74. (In Persian).
12. Hooshyari Z, Delavar A, Minayee A, Eskandari H. (2017). Extraction of moral schemas in managers in face of moral dilemma. *Ethics in Science and Technology*; 12 (3):25-33. (In Persian).
13. Faramarz Gharamaleki A. (2009). Organizational ethics. Tehran: Saramad Publishing . Pp. 331-347. (In Persian)
14. Faramarz Gharamaleki A. (2007). Ethical organizations in business. 2<sup>nd</sup> Ed. Qom: Majnoon Publishing. Pp. 151-174-176-217-241. (In Persian)
15. Faramarz Gharamaleki A, Nowche-Fallah R. (2007). The obstacles improving professional ethics in Iranian Organizations. Tehran: Bushra Cultural Institute of Religious Studies. P. 197. (In Persian).
16. Yavari V, Zahedi S. (2013). Organizational performance management for public and non-profit sectors; a conceptual model. *Journal of Strategic Management Thought*; 7(1):79-122. (In Persian).
17. Vardi Y, Weitz E. (2004). Misbehavior in organizations: Theory, research and management. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
18. Kaptein M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: a stakeholder perspective. *Journal of Management*; 34(5): 978-1008.

## سپاسگزاری

نویسندگان این مقاله بر خود لازم می‌دانند از تمامی کسانی که در این تحقیق مشارکت و همکاری نمودند سپاس گذاری نمایند.

## واژه نامه

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1. Misbehavior                             | بدرفتاری                   |
| 2. Incivility                              | بی ادبی                    |
| 3. Insulting Behaviors                     | رفتارهای توهین آمیز        |
| 4. Social Undermining                      | تخریب اجتماعی              |
| 5. Destructiveness                         | خرابکاری                   |
| 6. Mutual Behavior                         | رفتار دو جانبه             |
| 7. Charitable Behavior                     | رفتار خیرخواهانه           |
| 8. Martyr Behavior                         | رفتار ایثارگرانه           |
| 9. Self-interest Behavior                  | رفتار خودمنفعت             |
| 10. Neutral Behavior                       | رفتار بی طرفانه            |
| 11. Masochist Behavior                     | رفتار خودآزار              |
| 12. Egoistic Behavior                      | رفتار خودخواهانه           |
| 13. Vindictive Behavior                    | رفتار تلافی جویانه         |
| 14. Spiteful Behavior                      | رفتار خصمانه               |
| 15. Unethical Pro-Organizational Behaviors | رفتار غیراخلاقی سازمان یار |
| 16. Narrative Research                     | روایت پژوهی                |

## References

1. Weitz E, Vardi-YO AV. (2008). Understanding and managing misbehavior in organizations. 21<sup>st</sup> Century Management; 2. 220-230.
2. Kish-Gephart JJ, Harrison DA., Klebe Trevinõ L. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*; 95(1): 1–31.
3. Tonus HZ, Oruç I. (2012). Unethical behaviors and their management in human resource management: A content analysis of a company's personnel regulation. *Turkish Journal of Business Ethics*; 5(10):173-181.
4. Kaptein M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*; 64(6). 843-869.
5. Narayanan J, Ronson S, Pillutla MM. (2006). Groups as enablers of unethical behavior: the role of cohesion on group member actions. *Research on Managing Groups and Teams*; 8:127–147.
6. Umphress EE, Bingham JB, Mitchell MS. (2010). Unethical behavior in the name of the company: