



Analysis the Organizational Difficulty: Difficult Employees' Characteristics and Factors Affecting Them

Avat Yazdankhah¹
Rouhollah Sohrabi (Ph. D.)²
Ali Asghari Sarem (Ph. D.)³

Abstract

Difficult employees are employees that are hard to work with and the experience of working with them sometimes becomes one of the most annoying work experiences in the organization. The purpose of this study is to identify the characteristics of difficult employees and the factors affecting it in organizations. The approach of this research is qualitative. Research participants were selected by purposive judgmental sampling and snowball method and based on this main criterion that they have lived experience of working with difficult employees. The data collection method in this study was a semi-structured interview. The method of analyzing the interview data in this study was thematic analysis. Research shows that difficult behaviors can be classified into three categories: cognitive, attitudinal and behavioral, and special environmental and structural factors can promote them as reinforcers of these behaviors in the organization. Understanding the behavioral evidences of difficult employees helps to turn the annoying experience of working with such people into an effective experience by adopting an interactive strategy and appropriate communication. Awareness of reinforcers or factors affecting employee difficulty also allows leaders and managers of the organization to manage difficult employees by managing these areas.

Keywords: *Negative Organizational Behaviors; Difficult Employee; Employees Characteristics; Evidence.*

-
1. Master Student, Faculty of Economics and Social science, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.
 2. Assistant Professor, Faculty of Economics and Social sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran (Corresponding Author), r.sohrabi@basu.ac.ir.
 3. Assistant professor, Faculty of Management & Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.



واکاوی بدقلقی سازمانی: ویژگی‌های کارکنان بدقلق و عوامل مؤثر بر آنها

آوات یزدان‌خواه*، روح‌اله سهرابی**

علی اصغری صارم***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۱۱/۰۸

چکیده

کارکنان بدقلق، کارکنانی هستند که کارکردن با آنها سخت است و تجربه کارکردن با آنان گاهی به یکی از آزاردهنده‌ترین تجربه‌های کاری در سازمان تبدیل می‌شود. هدف این پژوهش، شناسایی ویژگی‌های کارکنان بدقلق و عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌هاست. رویکرد این پژوهش، کیفی است. مشارکت‌کنندگان پژوهش با شیوه نمونه‌گیری قضاوتی هدف‌مند و به روش گلوله‌برفی و براساس این ملاک اصلی که تجربه زیسته کارکردن با کارکنان بدقلق را داشته باشند، انتخاب شدند. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. شیوه تحلیل داده‌های مصاحبه در این پژوهش، تحلیل مضمون بود. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که رفتارهای بدقلقی در سه دسته شناختی، نگرشی و رفتاری قابل دسته‌بندی بوده و عوامل محیطی و ساختاری ویژه‌ای می‌توانند به‌عنوان تقویت‌کننده‌های این رفتارها در سازمان، به آن دامن بزنند. فهم مصادیق رفتاری کارکنان بدقلق به افراد کمک می‌کند تا با اتخاذ راهبرد تعاملی و ارتباطات مناسب، تجربه آزاردهنده کارکردن با چنین افرادی را به تجربه‌ای اثربخش تبدیل کنند. همچنین آگاهی از تقویت‌کننده‌ها یا عوامل مؤثر بر بدقلقی کارکنان، به رهبران و مدیران سازمان این امکان را می‌دهند تا با مدیریت این زمینه‌ها، نسبت به مدیریت کارکنان بدقلق سازمانی اقدام کنند.

کلیدواژه: رفتارهای منفی سازمانی؛ کارکنان بدقلق؛ ویژگی‌های کارکنان بدقلق؛ بدقلقی سازمانی

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

** استادیار، گروه حسابداری، دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. (نویسنده مسئول)

r.sohrabi@basu.ac.ir

*** استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

مقدمه

در جامعه امروزی، سازمان‌ها نقشی نسبتاً غالب یا حداقل نقشی بسیار برجسته دارند، تا آنجا که شاید بتوان گفت سازمان‌ها زندگی ما را شکل می‌دهند (دفت^۱، ۲۰۰۱). به زعم اتریونی^۲ (۱۹۶۴)، مادر سازمان‌ها متولد می‌شویم، به تحصیل می‌پردازیم، آموزش می‌بینیم و اغلب اوقات زندگی خود را در سازمان‌ها برای کار کردن می‌گذرانیم. چگونگی و کیفیت گذراندن این ساعات نسبتاً طولانی، هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها بسیار بااهمیت است (یلماز^۳، ۲۰۱۰). گاهی این تجربه زندگی سازمانی به واسطه کار کردن با افرادی که رفتارهای مثبت و مناسبی از خود نشان می‌دهند، تجربه‌ای سازنده و گاهی نیز به واسطه اجبار به تعامل و کار کردن با افرادی که رفتارهای بدقلقی از خود نشان می‌دهند، تجربه‌ای آزاردهنده خواهد بود. انسان‌ها، به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه سازمانی، مجموعه‌ای از ویژگی‌های روان‌شناختی، شناختی، هیجانی و رفتاری هستند که متأثر از محیط خانوادگی، فرهنگی و ساختاری متفاوت شکل گرفته‌اند (تیلز^۴، ۲۰۰۳). نکته مهم آن است که کارکنان همه این ویژگی‌ها و تفاوت‌ها را با خود به داخل سازمان می‌آورند و رفتارشان براساس آنها شکل می‌گیرد.

کار کردن با کارکنان بدقلقی به‌نظر می‌رسد از تجربه‌های مشترک همه کسانی باشد که در طول مسیر پیشرفت شغلی خود، افراد و سازمان‌های زیادی را پشت سر می‌گذارند. گاهی این تجربه تا آنجا آزاردهنده است که به ترک شغل و ترک سازمان منجر می‌شود. راهکار برون‌رفت از چنین تجربه‌های آزاردهنده‌ای، نه حذف چنین افرادی از سازمان، بلکه شناسایی مصادیق رفتاری این دسته از کارکنان و به‌کارگیری راهبردهای تعاملی و ارتباطی مناسب با آنهاست. در حالت کلی، می‌توان در تبیین رفتارهای انسان به مفهوم دوسویگی عاملیت/ ساختار^۴ اشاره کرد. براین اساس، می‌توان ریشه رفتارهای افراد در سازمان را براساس سه رویکرد تبیین کرد: دسته نخست که متشکل از حامیان فلسفه اگزیستانسیالیسم و روان‌شناسی انسان‌گرا هستند، عاملیت انسانی را در تبیین رفتارهای انسان مؤثرتر از ساختار می‌دانند؛ دسته دوم که برگرفته از رویکرد رفتارگرایی و فلسفه لیبرالیستی است، خواستگاه رفتارهای انسانی را ساختار یا محیط دانسته و بر

1. Daft
2. Etzioni
3. Yilmaz
4. Agency/Structure Dichotomy

این باورند که اراده و اختیار انسانی تحت سیطره ساختار قرار دارد؛ دسته سوم یعنی روان‌شناسان توسعه‌ای - شناختی و انسان‌گرایان بنیادی که با فلسفه پراگماتیستی همخوانی بیشتری دارد، بر این باورند که در تبیین رفتارهای انسان، توأمان باید عاملیت و ساختار را مورد ارزیابی قرار داد (اصغری صارم، ۱۳۹۶). بنابراین، در تبیین رفتار افراد در سازمان همزمان باید نقش عاملیت و ساختار را در نظر گرفت. برای به‌حداکثر رساندن بهره‌وری سازمان، شناخت کارکنان به‌لحاظ خصیصه‌های روانی آنها و اینکه این ویژگی‌های روان‌شناسی به چه منوال بر عملکرد و رفتار آنها مؤثر واقع می‌شود، بسیار حائز اهمیت است (هامل و پراهالد، ۱۹۹۴). شناسایی عوامل محیطی و ساختاری مؤثر بر بروز رفتار به‌طور کلی و رفتارهای بدقلق به‌صورت جزئی‌تر به شناخت کلی‌تر از فرایند رفتاری کارکنان منجر می‌شود؛ زیرا بنا به گفته پوزیون، افراد در قاموس گروه‌ها و سازمان‌ها کنش می‌کنند، این کنش‌ها در رابطه با یک سازمان یا مجموعه بیرونی‌اش به عناصر سازنده آن تبدیل می‌شوند و بدین طریق به سطح بالاتری از فرایندها حرکت می‌کنند. در این میان، اقدامات خرد شروع به تسهیم، بازتولید، عادی‌شدن و درنهایت نهادینه‌شدن می‌کنند. به‌همین ترتیب، اقدامات نهادینه‌شده، هنجارها و قواعد در سطح کلان، فعالیت‌ها و اقدامات روزمره و عادی را تحت تأثیر قرار داده و ادراک‌ها و انتخاب‌های افراد را تحریک یا محدود می‌کند (پوزیون، ۲۰۰۴). مصادیق و شواهد متعددی از رفتارهای بدقلقی مانند عدم انعطاف رفتاری، خودمحموربودن، بدبینی، فرهنگ عدم اطمینان و نفاق سازمانی در سازمان‌های ایرانی به‌مراتب مورد مشاهده بوده است و حتی مدیران سازمان‌ها و کارکنان دیگر نیز به‌صورت مداوم از کارکردن این‌گونه کارکنان در سازمان خود گلّه دارند و دنبال برون‌رفت از این وضعیت نابسامان هستند و می‌توان اذعان داشت گام اول این برون‌رفت، شناخت این‌گونه کارکنان است. این رفتارهای بدقلقی به‌نحوی مستقیم و غیرمستقیم، سازمان‌های ایرانی را دچار مشکلات فراوان کرده است و این امر لزوم پژوهش‌های بسیاری را در این زمینه می‌طلبد.

در یک نگاه کلی‌تر می‌توان دلایل بروز برخی رفتارها، از جمله رفتارهای بدقلقی از کارکنان را شناسایی کرد و از این شناخت در جهت مدیریت منابع انسانی به شیوه‌ای که همسو با به‌حداکثر رساندن بهره‌وری و تحقق ماهیت و فلسفه وجودی سازمان باشد، بهره گرفت. این مقاله به‌دنبال پاسخ به دو سؤال اصلی است. نخست آنکه ویژگی‌های رفتاری کارکنان بدقلق کدامند و دوم تقویت‌کننده یا عوامل مؤثر بر این رفتارها در سازمان کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از جمله دغدغه‌های مهم مدیریت در سازمان، مدیریت رفتارهای نابهنجار و منفی سازمانی است (بنت و رایینسون، ۲۰۰۳). مطالعه این گونه رفتارها در سازمان از دو نظر حائز اهمیت است: به لحاظ نظری، این گونه رفتارها در سازمان یکی از مؤلفه‌های مهم عملکرد شغلی افراد محسوب می‌شوند (بنت و رایینسون، ۲۰۰۳) و به لحاظ عملی نیز مطالعات از شیوع و هزینه آفرین بودن این پدیده رفتاری در سازمان حکایت دارند (بنت و رایینسون، ۲۰۰۰). رفتارهای بدقلقی نیز به عنوان زیرشاخه‌ای از رفتارهای منفی سازمانی طی چند دهه اخیر مطرح و وارد ادبیات مدیریت شده است و نیاز به واکاوی بیشتری دارد.

میل به بروز خشونت و رفتارهای نابهنجار در محیط کار در سراسر دنیا به عنوان یک عامل آسیب‌رسان شغلی، زنگ خطر سلامتی روان محسوب می‌شود که با عناوین متفاوتی از جمله توهین، آزار و اذیت و... بیان می‌شود (کلوی، ۲۰۰۶)؛ لذا این خشونت و رفتارهای نابهنجار در محیط کار می‌تواند خود را به اشکال مختلف بروز دهد که می‌توان در این بین به خشونت کلامی مانند: ناسزاگفتن و تهدید کردن، خشونت فیزیکی مانند کتک کاری، استفاده از صلاح سرد و... و خشونت روانی مانند دروغ گفتن و شایعه‌پراکنی و... اشاره کرد (فارینگو، ۲۰۰۶). با جهانی شدن به کارگیری کارکنان از کشورهای مختلف با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و... این امر باعث بروز انواع تنش‌های روانی و خانوادگی و جسمی می‌شود و این تنش‌ها با فرد به سازمان راه پیدا می‌کنند که این امر بیش‌ازپیش بر بروز رفتارهای بدقلقی کارکنان در سراسر دنیا مؤثر بوده است (بلازی^۱، ۲۰۲۰). در سال‌های اخیر، پژوهشگران به دلیل تأثیرات منفی و مخربی که این گونه رفتارهای نابهنجار و غیرمولد بر جریان کار و جو سازمان داشته است؛ علاقه بسیاری به مطالعه این گونه رفتارها و شناخت کامل تری از آنها نشان داده‌اند تا اینکه در نهایت بتوانند با ارائه راهکارهایی از بروز این گونه رفتارها جلوگیری کرده و در صورت بروز، به نحو احسن مدیریت شوند؛ چون این گونه رفتارها برای سازمان مضر هستند و به طور مستقیم عملکرد، سودآوری و جریان کاری سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. کارکنان بدقلقی نیز که نوع خاصی از این کارکنان در فضای سازمانی هستند، برای سازمان مضر بوده و باید در راه شناخت هرچه بیشتر آنها اقدام کرد.

برای فهم مفهوم کارکنان بدقلقی نخست باید بدقلقی را معنا و تعبیر کرد. با نگاهی به ادبیات مدیریت و

1. Blazi

روان‌شناسی مشخص می‌شود که معانی متفاوتی برای آن ذکر کرده‌اند. برای مثال، عده‌ای مانند براهام، گراسل و مورگانوس از بدقلق، تندمزاجی را برداشت و عده‌ای مانند اندرسون و پولیش از واژه‌ی بدقلق معنی یاغی، سرکش و منتقد (کملگور، ۲۰۰۵) را فهم می‌کنند. برخی از پژوهشگران نیز به این‌گونه رفتارها، رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی که هنجارهای سازمان را نقض می‌کنند (بنت و راینسون، ۲۰۰۰) نسبت می‌دهند و برخی نیز از عناوینی با نام‌های رفتارهای ضداجتماعی سازمانی و انحراف سازمانی (اورتون، ۲۰۰۷) بهره گرفته‌اند. واژه‌هایی که برای توصیف این‌گونه کارکنان به کار می‌روند با هم همپوشانی نزدیکی دارند: به‌عنوان مثال، رفتارهای نابهنجار کارکنان (مانند شایعه‌سازی و عیب‌جویی) بدرفتاری سازمانی (مانند دروغ‌گویی) پرخاشگری در سازمان (مانند تهاجم زبانی و خشونت در محل کار) بی‌نزاکتی (مانند قطع کردن صحبت دیگران) که همه این رفتارها حداقل دارای دو ویژگی اصلی هستند: ۱. بر عملکرد و کارکرد جاری سازمان و کارکنان اثر منفی می‌گذارند و ۲. این رفتارها ماهیت عمدی و هدف‌مند دارند (گریفین و لویز، ۲۰۰۵).

در این پژوهش، کارکنان بدقلق کارکنانی در نظر گرفته می‌شوند که در محل کار، رفتارهایی خلاف و عکس هنجارهای اجتماعی موجود از خود نشان می‌دهند و طبیعتاً به دنبال آن و رفتارهای متقابل موجود باعث ایجاد فضایی می‌شوند که عدم همکاری و نبود فهم متقابل از ویژگی‌های بارز آن است (دیکسترا^۱، ۲۰۰۵). مدیران و کارکنان، زمان و انرژی زیادی را صرف می‌کنند تا بتوانند با این‌گونه کارکنان دست‌وپنجه نرم کنند، به بهترین شیوه با آنها ارتباط برقرار کرده و سخن بگویند و بتوانند روی آنان تأثیر بگذارند؛ بدون اینکه خود دچار تنش احساسی و استرس و درگیری منطقی - کلامی نشوند (پیرسون^۲، ۲۰۰۵؛ میشرادلان^۳، ۱۹۸۸).

این نوع کارکنان، کارکنانی هستند که با نگرش‌ها و رفتارهای نامناسب و گاه‌آمنفی در سازمان و محیط کار، تأثیرات نامطلوبی بر عملکرد و روحیه سایر کارکنان می‌گذارند. این کارکنان به سرعت در سازمان به یک مسئله چالشی بزرگ تبدیل می‌شوند و بعد از مدتی باعث تناقض و نقد بی‌اساس و تضاد در محل کار شده و یک یا چنددی از این نوع کارکنان، برای به‌هم‌ریختن و گسیختن جو سازمانی کفایت

1. Dijkstra
2. Pearson
3. Mishra & Delano

می‌کنند (کابورن^۱، ۲۰۰۱) و با رفتارهای خلاف هنجارهای موجود، باعث ایجاد فضای تنش‌وار می‌شوند که در پی ایجاد چنین فضایی با واکنش منفی از جانب کارمندان، مدیر و مشتریان روبه‌رو خواهیم بود (کملگور^۲، ۲۰۰۵). این کارکنان در محل کار باعث بروز فضایی تهدیدآمیز و گسیخته می‌شوند؛ از جمله رفتارهای تهدیدکننده (شامل: کتک‌کاری و آسیب‌زدن به وسایل محل کار)، تهدیدات شفاهی و نوشتاری، آزار و اذیت خود و دیگران و سوءاستفاده‌های کلامی (شامل: قسم خوردن، توهین کردن و زبان ناخوشایند در ارتباط) (هاینس^۳، ۲۰۰۱؛ پیرسون^۴، ۲۰۰۱).

در کل، می‌توان ادعان کرد که کارکنان بدقلق یک نیروی آشفته در محل کار هستند که با رفتارها و آداب خود بر جو سازمان و خارج سازمان نیز، تأثیرات ناسازگار و منفی داشته (پائونون و نیکول^۵، ۲۰۰۱) و در محیط کار بر سلامت روان شناختی کارکنان هم اثرات منفی برجای خواهند گذاشت (کورتینا^۶، ۲۰۰۱) و با رفتارهای انحرافی خود در محیط کار سلامت سازمان را با خطر مواجه کرده و به سازمان آسیب جدی وارد می‌کنند (گانگ^۷، ۲۰۲۰).

وجود کارکنان بدقلق در سازمان و رفتارهای نابهنجار آنها که به بروز رفتارهای خشن در محل کار می‌انجامد، از جمله رفتارهای خشن و بی‌ادبانه و تعامل با یکدیگر به دور از فضای فهم متقابل و ابهام‌گونه است که در نهایت باعث بروز انحراف در محل کار شده و مانعی بر راه رسیدن به اهداف سازمان است (اندرسون و پیرسون^۸، ۱۹۹۹). این گونه کارکنان بر سطح سودآوری نیز تأثیر بسزایی خواهند داشت و حتی در برخی موارد حاد و شدیدتر به خودکشی و یا ارتکاب قتل نیز منجر می‌شوند (کلاین و ساسمن^۹، ۲۰۰۱). حتی در نبود آگاهی و رفتار اخلاقی در سازمان‌ها این امر بر نوآوری و خلاقیت سازمان نیز تأثیر منفی دارد (مای^۹، ۲۰۱۹).

به‌عنوان برخی رفتارهای بی‌ادبانه و بدقلق گونه در محیط کار می‌توان به کثیف کردن محیط کار،

1. Caborn
2. Kemelgor
3. Hynes
4. Pearson
5. Paunonen & Nicol
6. Gong
7. Anderson & Pearson
8. Kline & Sussman
9. Mai

حرف‌های طعنه‌آمیز و ریشخند به دیگران (پیرسون، ۲۰۰۱؛ لیم، ۲۰۰۸) لحن تحقیرآمیز و خصمانه نگاه کردن به دیگر کارکنان (لیم، ۲۰۰۸) بی‌توجهی به هویت و اعتبار و شخصیت فرد در جمع (کلی، ۲۰۰۷) اشاره کرد. عوامل متعددی بر بروز این گونه رفتارها در سازمان مؤثر هستند که از آن‌میان، پژوهشگران به تنوع کارکنان، مهندسی مجدد، کاهش بودجه، افزایش فشار برای بهره‌وری و محیط کار خودکامه (بلاو، ۲۰۰۵) عوامل شخصی و عوامل سازمانی (هرسکوویس، ۲۰۰۷) تحصیلات (زیل، ۱۹۹۶؛ کریگر، ۱۹۹۷) جنسیت (دایتز و گیلز، ۲۰۰۶) سبک رهبری (خائولا و کولدول، ۲۰۱۹) خشم به‌عنوان یک هیجان مؤثر بر بروز رفتارهای پرخاشگرانه (می‌یر و سیمر، ۲۰۱۳) طردشدگی از طرف دیگر کارکنان و همکاران که کاهش تعاملات اجتماعی و سلامت جسمی و روانی کارکنان را دربرداشته (هیفی و داتون، ۲۰۰۸) و همچنین ادراک بی‌عدالتی در محیط کار (کندی، ۲۰۰۴) اشاره کرد.

اگر سازمان‌ها بخواهند برای مدیریت رفتارهای نابهنجار و منفی سازمانی برنامه‌هایی را اجرا کنند، لزوماً تدوین چارچوب نظری مناسب پیشایندهای این گونه رفتارها در سازمان حائز اهمیت است (اوونیل، ۲۰۱۱) تا براساس آن بتوان رویکردهای مناسب مدیریتی ارائه کرد. پژوهشگران زیادی کوشیده‌اند تا جنبه‌هایی از این پیشایندها را مورد مطالعه قرار دهند، اما این مقاله تلاش خواهد کرد تا پیشایندها و تقویت‌کننده‌های بدقلقی در سازمان را همراه با مصادیق رفتاری این دسته رفتارها شناسایی کند. صرف‌نظر از شکل رفتار بدقلق که افراد به خود می‌گیرند، این رفتارها خسارات جبران‌ناپذیری به شرکت‌ها و سازمان‌ها وارد می‌کند. هزینه‌ها در کنار کاهش بهره‌وری و تضعیف روحیه، شامل میزان بالایی از جایگزینی و کارگریزی می‌باشد و به‌همین دلیل در وهله نخست شناخت ویژگی‌ها و مصادیق رفتاری این گونه کارکنان در سازمان و سپس شناخت پیشایندها و تقویت‌کننده‌های بروز این گونه رفتارها اعم از دلایل فردی و عوامل محیطی و ساختاری به ما در جهت شناخت کامل این گونه کارکنان و تعامل با آنها کمک شایانی خواهد کرد.

پیشینه تجربی

پژوهش‌های پیشین به شیوه‌ای واضح و آشکار درباب کلیت شخصیتی و عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای بدقلق، سخنی به‌میان نیاورده‌اند و بیشتر آنها با بدیهی‌انگاشتن رفتارهای بدقلقی در پس‌زمینه پژوهش خود

به نحوه مدیریت این گونه کارکنان پرداخته‌اند. البته برخی پژوهش‌ها برخی از جنبه‌های ویژگی‌های رفتارهای بدقلق را جداگانه مورد بررسی قرار داده‌اند که در ادامه به آنها اشاره خواهد شد.

می‌پر و سیمر (۲۰۱۳) در پژوهشی بیان می‌دارند که خشم به‌عنوان یک عامل هیجانی فردی می‌تواند بر بروز رفتارهای پرخاشگرانه در محیط کار مؤثر واقع شود و رابطه مثبتی را بین این دو بیان می‌دارند. کملگور (۲۰۰۷) در پژوهشی با بیان اینکه روزانه کارکنان زیادی مورد حمله فیزیکی و خشونت و تهدید قرار می‌گیرند، بیان می‌دارد که متأسفانه پژوهش‌ها بیشتر بر عوامل محیطی تکیه می‌کنند و کمتر در پژوهش‌ها شاهد شناسایی و بررسی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان انسانی مانند وحشی‌گری و انحراف و ناسازگاری هستیم. این پژوهشگران با رویکرد روان‌شناسانه بیان می‌دارند که صفات خودشیفته‌گونه به‌عنوان نوعی رفتار بدقلق در کارکنان، هم‌هنجارهای عمومی احترام به دیگران را نقض می‌کنند و هم‌بر عملکرد سازمان تأثیر منفی می‌گذارند. آپلبام (۲۰۰۷) در پژوهشی بیان می‌دارد که تأثیر سازمان بر هر دو نوع رفتارهای انحرافی منفی (مانند نقض قوانین و هنجارهای سازمان) و رفتارهای انحرافی مثبت (کسانی که فقط شایستگی این هنجارها و قوانین را زیر سؤال برده و نقض می‌کنند) مشهود و قابل بررسی است. سازمان‌ها باید در جهت کمتر کردن و رفع رفتارهای انحرافی در سازمان علاوه بر تمرکز بر مسائل و روابط فردی به روابط سازمانی و ایجاد فضای آرام و عادلانه هم تمرکز کرده تا بتوانند مؤثرتر در جهت رفع این گونه رفتارها گام بردارند. لیتزکی و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی بیان می‌دارند که رفتارهای انحرافی در محل کار بسیار هزینه‌زا هستند و بررسی آن پژوهشگر را حیرت‌زده می‌کند. این پژوهشگران بیان می‌کنند که یکی از بخش‌های مهم، سروکله‌زدن با کارکنان در جهت مدیریت کردن درست آنها برای افزایش جذب مشتری و جلب رضایت آنها و سوددهی بیشتر برای سازمان است، ولی اگر مدیر بیش‌ازحد منطقی بر این امر و سهمیه‌بندی و قوانین برای این کار تأکید کند، ممکن است ناخودآگاه بر بروز رفتارهای بدقلی از طرف دیگر کارکنان، مؤثر واقع شود. در پژوهشی دیگر بلاو (۲۰۰۵) بعد از بررسی ایجاد خشونت در محل کار توسط چندین تکنسین پزشکی اعلام کرد که بین رضایت شغلی و عدالت توزیع‌شده، رابطه منفی وجود دارد و همچنین بین خستگی و ایجاد خشونت در محل کار رابطه مثبت وجود دارد. دیکسترا (۲۰۰۴) در پژوهشی، تأثیر تعدیل‌کنندگی پنج عامل مهم از جمله سازگاری، برون‌گرایی و ثبات عاطفی را بر سلامت و تعارض در روابط بین‌فردی آزمود. این پژوهش در دو مطالعه میدانی در سازمان بهداشت و سلامت و در یک سازمان تولیدی انجام شد که در نهایت مشخص گردید بروز تعارضات یک هم‌نشینی

منفی با سلامت را داراست؛ به‌خصوص زمانی که افراد در سازگاری و توافق با هم فروتن و خویشتن‌دارتر، دارای ثبات عاطفی پایین‌تر و یا اینکه برون‌گراتر باشند. نیشا (۲۰۲۰) با بیان اینکه همه‌گیری کرونا در یکی دو سال اخیر، سازمان‌ها را با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو کرده است، اذعان می‌کند که با ایجاد فضای کاری مناسب و به دور از استرس، امنیت شغلی و... می‌توان نگرش کارکنان به سازمان را مثبت کرده و این امر به تعهد سازمانی بالا در کارکنان منجر شده و درنهایت با دوری از رفتارهای نابهنجار، تعالی سازمان را به‌دنبال دارد.

با نگاهی گذرا و کوتاه به پژوهش‌های پیشین مشخص می‌شود که بیشتر این پژوهش‌ها یک ویژگی از رفتارها بدقلقی و یا علل بروز آنها را در نظر گرفته و تأثیرگذاری و یا تأثیرپذیری آن در سازمانی مشخص و یا به‌واسطه متغییری میانجی را مورد توجه قرار داده‌اند. پژوهشی که مستقلاً خود این رفتارها و تعدد و علل بروز آنها را مورد بررسی قرار دهد، کمتر دیده می‌شود که این پژوهش بر آن است به‌طور اخص درباب این ویژگی‌ها و ابعاد و همچنین عوامل مؤثر بر آنها کنکاش کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت، اکتشافی است. با توجه به اینکه این پژوهش به‌دنبال گسترش و کشف جنبه‌های مغفول‌مانده بدقلقی کارکنان در سازمان است و می‌خواهد مرزهای نظری و گستره ادبیات پژوهشی این حوزه مطالعاتی را گسترش دهد، در وهله نخست در زمینه پژوهش‌های بنیادی قرار می‌گیرد. همچنین از آنجا که یافته‌های این پژوهش برای سازمان‌ها فهم و ابزاری را به‌دست می‌دهد تا بتوانند با صحیح‌ترین شیوه تعامل با این‌گونه کارکنان در جهت رفاه و آسایش کارکنان گام بردارند، می‌توان این پژوهش را کاربردی نیز قلمداد کرد.

روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش، از نوع مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. مشارکت‌کنندگان پژوهش را افرادی تشکیل می‌دهند که دارای تجربه زیسته در کار کردن و تعامل با کارکنان بدقلق در سازمان بوده‌اند. شیوه نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع نمونه‌گیری غیراحتمالی هدف‌مند و از نوع گلوله‌برفی بود و بعد از هفت نفر مصاحبه‌شونده، تحقیق به اتمام و اشباع نظری رسید. در این شیوه، نخست تعدادی از افراد در این حوزه انتخاب شده و بعد با معرفی افراد حاذق دیگری در این حوزه از طرف مصاحبه‌شوندگان اولیه نمونه پژوهش پراکنده‌تر شد و تا رسیدن به اشباع نظری درباب

موضوع، مصاحبه کردن با نخبگان ادامه یافت. به این صورت که در وهله اول سه نفر از اساتید مجرب دانشگاه که در حوزه مدیریت اعم از مدیریت منابع انسانی و سایر شاخه‌های مدیریت تحصیل کرده و به تدریس مشغول بودند، انتخاب شدند که هم مدرس در مجامع دانشگاهی بودند و هم اینکه در رزومه کاری خود پست‌های مدیریتی را بعهدہ داشتند؛ لذا دو شاخص تحصیل دانشگاهی و اشتغال در پست‌های مدیریتی یا تجربی دو معیار اصلی انتخاب مشارکت‌کنندگانی بودند که تجربه زیسته کار کردن با کارکنان بدقلق را داشتند. بعد از مصاحبه با این نخبگان که سه نفر بودند، با توجه به این امر و این نکته که هرچقدر لازم بود با نخبگان مصاحبه انجام شود تا زمانی که پژوهش به اشباع نظری برسد؛ لذا با معرفی افراد خبره دیگری از طرف سری اول مصاحبه‌شوندگان کم کم به سمت افراد شاغل در پست‌های مدیریتی نیز سوق پیدا کرده و افراد شاغل در پست‌های بانکی، امور خوابگاهی، مدیریت منابع انسانی و مراکز روان‌شناسی و... به دلیل تعامل زیاد و مواجه شدن با افراد و کارکنان گوناگون دیگر نیز مورد مصاحبه قرار گرفتند که با رسیدن به نفر پنجم مصاحبه و بعد از آن دو مصاحبه‌شونده دیگر، عملاً پا به عرصه بیان ویژگی‌هایی گذاشته شد که افراد نخبه قبلی، از آنها سخن به میان آورده بودند و چون در دو و الی سه نفر متوالی با مبانی جدیدی تاحدزیادی برخورد نشد؛ لذا پژوهش به این نتیجه سوق پیدا کرد که به اشباع نظری رسیده باشد.

در جریان گردآوری اطلاعات و مصاحبه با خبرگان امر به دلایل متفاوتی از جمله نبودن زمینه تحقیق و نبودن پیش‌فرض واضح و روشن قبلی، عملاً از نفر سوم و چهارم به بعد، کم کم نظرات و موضوعات تکراری رو به فزونی گرفتند و این یکسانی رو به افزایش گذاشت که در نفر پنجم کاملاً مشهود بود و دو مصاحبه دیگر جهت تکمیل مصاحبه‌ها و مطمئن شدن از اینکه پژوهش به اشباع نظری رسیده است، انجام شد.

پروتکل مصاحبه با خبرگان امر بدین صورت بود که در اول مصاحبه با تعریف اولیه‌ای از کارکنان بدقلق شروع شد و بعد از چند تعریف و بازتعریف دوباره از طرف برخی از مصاحبه‌شونده‌ها، دو طرف مصاحبه به یک هم‌نوایی و درک متقابل از کارکنان بدقلق رسیدند. در گام دوم، از رفتارهای کارکنان بدقلق از مصاحبه‌شونده‌ها سؤال شد و مصاحبه‌شونده‌ها رفتارهای بدقلقی را که با آنها برخورد داشته یا متناسب با مفهوم رفتارهای بدقلقی به ذهنشان آشنا می‌آمد، به گفتگو گذاشتند. در گام بعدی از دلایل شناختی و نگرشی یا عاطفی‌ای که می‌توانند دلیلی بر بروز این گونه رفتارها - که در گام قبلی اشاره شد - باشند، سخن به میان آمد و مصاحبه‌شونده‌ها به تشریح این مبانی و دلایل آن از دیدگاه خودشان پرداختند.

در گام نهایی، مصاحبه با مصاحبه‌شونده‌ها از مبادی و عواملی که می‌توانند علل بروز رفتارهای بدقلقی باشند یا زمینه را برای بروز این گونه رفتارها مهیا کنند و یا اینکه زمینه را برای تشدید آنها فراهم کنند، سخن رانده شد که در پس‌زمینه این علل از عوامل محیطی در قالب دو عامل فرهنگی و غیرفرهنگی و از عوامل ساختاری بحث به میان آمد و سؤالاتی مناسب با این مضمون از مصاحبه‌شونده‌ها پرسیده شد که متعاقباً خبرگان امر نیز از منظر خود به تشریح و بسط آن همت گماردند.

مبنای انتخاب نمونه در نمونه‌گیری اولیه، داشتن تحصیل دانشگاهی در رشته مدیریت منابع انسانی به‌طور اخص و مدیریت به‌طور عام و یا بودن فرد مصاحبه‌شونده در مناسب مدیریتی بود که با کارکنان زیادی سروکار دارند و در تجربه کاری خود با افراد بدقلق با تعریف موجود برخورد داشته‌اند. در بدو مصاحبه تعریف مفهومی و اولیه‌ای که از کارکنان بدقلق وجود داشت با مصاحبه‌شوندگان در میان گذاشته شد و چنانچه نخبگان امر تجاربی از کارکردن با این گونه کارکنان داشتند، مصاحبه ادامه پیدا می‌کرد. تحلیل داده‌های مصاحبه در این پژوهش، تحلیل مضمون مورد نظر کلارک (۲۰۰۶) و براون و کینگ و هاروکس (۲۰۱۰) بود.

تحلیل مضمون

تحلیل مضمون، روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (مضامین) موجود درون داده‌هاست. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. در جدول زیر، خلاصه گام‌ها و اقدامات عملی در راستای پژوهش، به اختصار ذکر شده است.

جدول ۱. گام‌های اجرایی تحلیل مضمون

مرحله	گام	اقدام	اقدامات در این پژوهش
۱. تجزیه و توصیف داده‌ها	۲. آشناسدن با متن	مکتوب کردن داده‌ها - مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده‌ها - نوشتن ایده‌های اولیه	در این مرحله با مشارکت کنندگان پژوهش، مصاحبه و سپس داده‌های حاصل از این مصاحبه‌ها مکتوب شد و دوباره مورد بازبینی قرار گرفت و ایده‌های اولیه مصاحبه‌شوندگان به‌رشته تحریر درآمد.

مرحله	گام	اقدام	اقدامات در این پژوهش
	۲. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	<ul style="list-style-type: none"> - پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین - تفکیک متن به بخش‌های کوچک‌تر - کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها 	<p>در این بخش داده‌ها و ایده‌های اولیه که مرتب شده بودند، در هر نوبت از مصاحبه‌بان‌ها کد اولیه‌ای تخصیص داده شد و همه ایده‌های مصاحبه‌شوندگان کدگذاری شد. کدگذاری داده‌ها بدین صورت بود که حرف اول مصاحبه‌شونده همراه یک عدد که نماینده ترتیب مصاحبه‌شونده می‌باشد، اتخاذ شد (IOI) که به معنای مصاحبه‌شونده اول است و برای هر ویژگی نیز که کدگذاری می‌شود. حرف اول ویژگی را انتخاب و ویژگی‌های گفته‌شده را به ترتیب با دادن یک عدد شماره‌گذاری می‌کنیم (EOI عامل محیطی اول).</p>
	۳. جستجو و شناخت مضامین	<ul style="list-style-type: none"> - تطبیق دادن کدها با قالب مضامین - استخراج مضامین از بخش‌های کد گذاشته شده - پالایش و بازبینی مضامین 	<p>سعی در آن شد که باتوجه به مبانی فکری و علمی پیش موجود و تطبیق کدها با آنها، مضامین شناخته شده و یا نوین استخراج شوند.</p>
۲. تشریح و تفسیر داده‌ها	۴. ترسیم شبکه مضامین	<ul style="list-style-type: none"> - بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای استخراج شده - مرتب کردن مضامین - انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر - ترسیم نقشه‌های مضامین - اصلاح و تأیید شبکه‌های مضامین 	<p>در این بخش باتوجه به داده‌ها و کدهای همه مصاحبه‌شونده‌ها، اول در همه مصاحبه‌ها و کدهای آنها داده‌ها و نظرهای یکسان شناسایی شد و به صورت کلی در مقولات یکسانی جای گرفتند.</p>

مرحله	گام	اقدام	اقدامات در این پژوهش
	۵. تحلیل شبکه مضامین	<ul style="list-style-type: none"> - تعریف و نام‌گذاری مضامین - توصیف و توضیح شبکه مضامین 	در این گام به مقوله‌ها و کدهایی که در یک دسته مشترک جای گرفتند، در شبکه تحلیل مضامین یک نام علمی متناسب داده شد تا شبکه تحلیل مضامین شکل بگیرد.
۳. ترکیب و ادغام	۶. تدوین گزارش	<ul style="list-style-type: none"> - تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن - استخراج نمونه‌های جالب داده‌ها - مرتب کردن نتایج تحلیل با سؤالات تحقیق و مبانی نظری - نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها 	در این گام، گزارشی از فرایند بالا و نحوه شکل گرفتن و بیان مختصری از آنها نیز کامل شد و برخی از نخبگان امر درباب آن نظر دادند.

مراحل و اقدام‌های مذکور در جدول (۱)، برای همه مصاحبه‌ها انجام شد. به‌عنوان نمونه، نحوه کدگذاری و پیمودن گام‌های جدول (۱) برای مصاحبه نخست به شرح جدول (۲) آمده است. شایان ذکر است که در تحلیل ویژگی‌های کارکنان بدقلق، کدهای استخراجی مبتنی بر مدل سه‌بعدی تحلیل مبانی فلسفی اهرنجانی در سه بعد شناختی، رفتاری و هیجانی طبقه‌بندی شدند. همچنین دسته‌بندی عوامل و تقویت‌کننده‌های رفتارهای بدقلقی نیز در دو بعد محیطی و ساختاری طبقه‌بندی شدند.

جدول ۲. داده‌های مصاحبه‌شونده اول

طبقه‌ها	تم‌ها
شناختی	I01C01
	I01C02
	I01C03

تم‌ها		طبقه‌ها	
I01C04	درون‌گرا بودن		
I01C05	ماکیاول‌گرایی		
I01C06	خودپایشی		
I01C07	خوددشiffتگی		
I01C08	عزت‌نفس		
I01C09	ناخودآگاه مستکبر		
I01C10	مهارت اداری ضعیف		
I01A01	بدبینی		هیجانی و نگرشی
I01A02	ثبات هیجانی ضعیف		
I01A03	خردبینی مدیریتی		
I01A04	خودمحور بودن		
I01A05	خودگشودگی کم		
I01A06	عدم اعتماد		
I01A07	هوش هیجانی ضعیف		
I01B01	سازگار نبودن با دیگران	رفتاری	
I01B02	عدم انعطاف رفتاری		
I01B03	تصمیم‌گیری فردی		
I01B04	ارتباط یکسان با همه افراد		
I01B05	منزوی بودن		
I01B06	مهارت انسانی ضعیف		
I01B07	مسئولیت‌پذیری بیش از حد طبق قوانین		
I01B08	داخلت در همه امور مربوط و غیرمربوط		
I01B09	حساس بودن		
I01B10	پیچیده و مرموز		

تم‌ها		طبقه‌ها
I01E01	فرهنگ عدم اطمینان	محیطی
I01E02	منزوی کردن افراد توسط دیگران	
I01E03	متهم کردن افراد به بی‌کفایتی	
I01E04	فرهنگ محافظه کارانه	
I01E05	تأکید بیش از حد بر رقابت	
I01E06	فضای عدم انتقاد	
I01E07	نفاق سازمانی	
I01S01	تأکید بیش از حد بر قوانین	ساختاری
I01S02	سبک مدیریتی بالادستی	
I01S03	فاصله قدرت زیاد	
I01S04	مبهم بودن وظایف و نقش‌ها	
I01S05	ماشینی بودن	
I01S06	تمرکز بالا	
I01S07	رسمیت بالا	

نحوه کدگذاری نیز به همان شیوه است که در جدول (۱) ذکر شد. به عنوان نمونه: I01C01: نشان‌دهنده اولین ویژگی در زمینه شناختی گفته شده توسط مصاحبه‌شونده اول است.

اعتباریابی

یکی از روش‌های رایج برای اعتباریابی در روش تحلیل مضمون، استفاده از کدگذاری مستقل و گروه خبرگان است. استفاده از کدگذاری مستقل و گروه خبرگان، فرایند رایجی برای ارزیابی و کنترل تحلیل‌های مضمون است. در رویکرد پوزیتیویستی به پژوهش‌های کیفی، این امر مشابه محاسبه آماری

قابلیت اطمینان درونی است که در تحلیل‌های محتوای کمی صورت می‌گیرد (بویاتزیس، ۱۹۹۸) در این فرایند، پژوهشگر نتایج تحلیل خود را در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار می‌دهد و از آنها می‌خواهد تا درباره میزان همخوانی و تناسب میان تفاسیر وی و تجارب خودشان، اظهار نظر کنند. چنین کاری، این فرصت را در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار می‌دهد تا به‌طور جدی‌تر و قوی‌تر درباره مسائل مطرح شده، اظهار نظر کنند. برای این موضوع همان‌طور که در مضمون شبکه مضامین داده‌ها نیز موجود است، شبکه مضامین و شیوه سنجش آن برای چند نفر از نخبگان امر و مصاحبه‌شوندگان ارسال شد و توسط آنها مورد بازبینی و تحلیل چندباره قرار گرفت و نهایتاً مورد تأیید قرار گرفتند و بدین صورت اعتبار تحقیق و روایی آن مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

پس از آنکه داده‌های حاصل از مصاحبه‌های تک‌تک نخبگان، گردآوری و به روش تحلیل مضمون کدگذاری شد، مضامین شناسایی شده در طبقات مذکور، مقوله‌بندی شد که جدول (۳) خلاصه این مرحله را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ویژگی‌های شناختی، نگرشی و رفتاری کارکنان بدقلق

ابعاد ویژگی‌های کارکنان بدقلق	تم‌ها	
شناختی	{I02C04,I01C05}	ماکیاول‌گرایی
	{I01C07,I02C03}	نارسیسم
	{I01C03,I02C02}	عدم انتقادپذیری
	{I01C04,I03C01}	درون‌گرا بودن
	{I01C05,I02C06}	خودپایشی اندک
	I05C01},{I01C01}	دگماتیک بودن
	{I01C02}	کنترل‌گرا
	{I01C08}	عزت‌نفس پایین

واکاوی بدقلقی سازمانی: ویژگی‌های کارکنان بدقلق و عوامل مؤثر بر آنها (بزدان‌خواه و همکاران)

تم‌ها		ابعاد ویژگی‌های کارکنان بدقلق
{I01C09}	ناخودآگاه مستکبر	
{I02C01}	قضاوت گرابودن	
{I04C01}	جاه‌طلبی	
{I04C02}	شیفتگی تخصصی	
{I01C10}	مهارت ادراکی ضعیف	
{I01A01,I02A01,I03A01,I06A01,I07A03, I03A03}	منفی‌نگری	نگرشی (عاطفی)
{I01A05,I02A03,I02A02}	خودمحوربودن	
{I01A02}	ثبات هیجانی ضعیف	
{I01A04}	خرده‌بینی مدیریت (جزئی‌نگری)	
{I01A06}	خودگشودگی کم	
{I01A07,I06A03,I07A02}	عدم اعتماد	
{I01A08}	هوش هیجانی پایین	
{I07A01}	نگاه بالا به پایین (نگاه فرودستانه به دیگران)	
{I02A07,I06A05,I06A04}	پایگاه اجتماعی پایین	
{I02A06,I05A01}	افسردگی	
{I03A02}	احساسی‌بودن	
{I02A04}	کانون کنترل بیرونی	
{I04A01}	عدم اهمیت به سازمان	
{I02A05}	حیطه کنترل پایین	
{I05A02}	توقعات نایجا	
{I04A02,I02A08}	روان‌نژند	
{I06A02}	مقاومت در برابر تغییر	

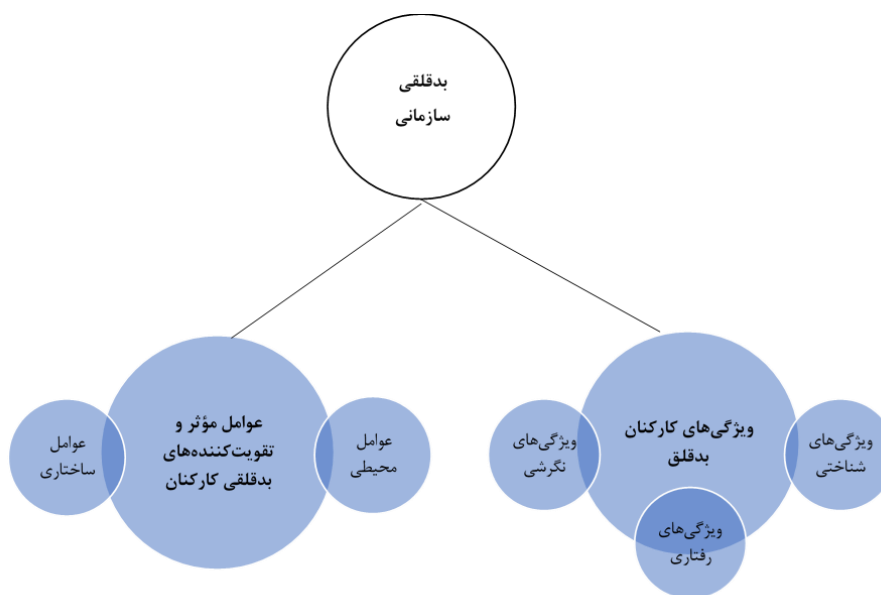
تم‌ها		ابعاد ویژگی‌های کارکنان بدقلق
{I02B02,I03B08,I04B01,I03B02,I06B04}	نق‌زدن	رفتاری
{I01B01,I04B02,I06B06}	ناسازگاری	
{I01B02}	عدم انعطاف رفتاری	
{I01B03,I01B04,I05B05,I07B01}	مهارت انسانی ضعیف در ارتباطات	
{I01B05,I07B03}	خودمحوری	
{I01B09,I04B05}	حساس بودن	
{I02B06,I04B03,I04B04}	زودجوش بودن	
{I01B06,I01B10}	منزوی	
{I02B01,I03B10,I04B08,I03B01,I03B07,I05B01,I06B03}	پرخاشگر	
{I03B09,I04B07}	ناراحت	
{I03B06,I04B06}	لجبازی	
{I01B08,I02B07}	دگرآزاری	
{I01B07,I02B05,I05B03,I05B04}	مسئولیت‌پذیری کمتر و بیشتر از حد	
{I02B03,I05B02,I06B05}	زیرآب‌زنی	
{I02B08}	ریسک‌پذیری بیش از حد	
{I02B04,I03B03,I06B01}	بی‌نظمی	
{I03B04,I07B04}	تخریب لفظی و کلامی	
{I03B05,I06B02,I07B02}	کم‌کاری (انجام حداقل کار)	
{I06B07}	خرابکاری در تجهیزات	

جدول ۴. عوامل محیطی و ساختاری تقویت‌کننده رفتارهای بدقلق

تیم‌ها		عوامل اثرگذار بر رفتار بدقلقی کارکنان	
{I01E04}	فرهنگ محافظه‌کارانه	عوامل فرهنگی	عوامل محیطی
{I05E01}	فرهنگ حق به جانب‌بودن		
{I01E02,I04E02,I02E15}	جو کاری خصومت‌آمیز		
{I02E02,I04E03}	فرهنگ چاپلوسی		
{I02E05}	فرهنگ رابطه‌گرایی		
{I04E06,I05E03}	ارزش‌ها و هنجارهای جامعه		
{I01E06}	فضای عدم انتقاد		
{I02E01}	عدالت‌گریزی		
{I01E07,I02E16}	نفاق سازمانی	عوامل غیر فرهنگی	
{I01E03}	اتهام به بی‌کفایتی		
{I02E03}	از زیر کار در رفتن		
{I01E01,I02E11,I03E08,I04E02}	عدم اطمینان محیطی		
{I02E06,I02E08,I02E13,I03E05,I04E04,I04E05,I02E07}	شرایط اقتصادی		
{I02E09}	محیط بی‌ثبات		
{I02E10}	محیط پویا		
{I02E12,I03E07}	عدم اطمینان نسبت به آینده		
{I02E14,I06E01,I06E02}	رسانه‌ها		
{I03E01,I04E01,I05E04,I05E05,I05E06,I06E07,I06E08,I07E01}	خانواده		
{I03E02}	اختلالات هورمونی		

عوامل اثرگذار بر رفتار بدقلتی کارکنان		تم‌ها
عوامل محیطی	عوامل فرهنگی	{I03E03}
		{I03E06}
		{I04E07,I04E08,I04E09}
ساختاری		دوستان نزدیک
		فقر
		محیط فیزیکی کار
		فضای رقابتی
		جهانی شدن
		رسمیت بالا
		سبک رهبری
		فاصله قدرت
		ماهیت شغل
		ساختار مکانیکی
		تمرکز بالا
		سیستم پرداخت
		نظام ارزیابی عملکرد
		پیچیدگی بالا
		حیطه کنترل بیشتر
		پروکراتیک بودن
		سلسله مراتب و ارتباطات ساختاری
	راهبردهای نوآورانه	
	اندازه سازمان	
	نوع استخدام	
	نظام پاداش و تنبیه سازمانی	

براساس تحلیل داده‌ها به شیوه تحلیل مضمون، می‌توان شبکه مضامین بدقلقی سازمانی را در قالب مدل ذیل ترسیم کرد. در این مدل، قلمرو سازمانی در دو مجموعه ابعاد ویژگی‌های بدقلقی رفتار کارکنان و عوامل مؤثر یا تقویت‌کننده‌های این رفتارها ارائه شده است. ویژگی‌های بدقلقی رفتار کارکنان در سه بعد رفتاری، شناختی و نگرشی - هیجانی طبقه‌بندی شده است. همچنین عوامل مؤثر یا تقویت‌کننده‌های این رفتارها نیز در دو بعد عوامل محیطی و ساختاری طبقه‌بندی شده است.



شکل ۱. شبکه مضامین بدقلقی سازمانی

نتیجه‌گیری

می‌توان گفت که پیچیده‌ترین عنصر سازمان‌ها، انسان‌ها یا کارکنان آن سازمان بوده و به لحاظ انسان‌بودن، دارای پیچیدگی غیرقابل فهمی هستند که فقط با یک نگاه کلی از دیدگاه‌های متفاوت روان‌شناسی و جامعه‌شناسی و... بخشی از آن را می‌توان به قرینه فهم کرد. این دیدگاه حائز اهمیت است که انسان، موجودی ماشینی دیده نشود که با منطق صفر و یکی در دو طرف بازه این منطق قرار گیرد. فرد یا

کارکنانی که در سازمان مشغول فعالیت و انجام کارند، نیز انسان‌هایی هستند که در محیطی فردی و اجتماعی بیرون از سازمان مشغول زندگی هستند و فرهنگ جامعه، محیط خانوادگی، شرایط روحی و روانی، شرایط اقتصادی و... همه در شکل‌گیری شخصیت آنان مؤثر بوده و هنگامی که یک فرد وارد سازمان می‌شود، بالطبع نمی‌تواند همه آن درونیات و احوالات خود را جلوی درب سازمان بگذارد و مستقل از شخصیت خود، یک زندگی سازمانی نو را شروع کند؛ پس می‌توان گفت با همان احوالات وارد سازمان شده و فرایند کاری و زندگی سازمانی خود را شروع می‌کند.

کارکنان بدقلق هم که رفتارهای بدقلقی را از خود بروز می‌دهند، از این رویکرد مستثنا نیستند و برای فهم چگونگی رفتار این گونه کارکنان؛ اول ویژگی‌های رفتاری آنان به صورت اکتشافی در مصاحبه با خبرگان امر مشخص شد و بعد دلایل و عوامل بروز این گونه رفتارها اعم از دلایل شناختی، نگرشی و عوامل محیطی و ساختاری نیز به صورت تحلیل تم مورد پژوهش، کشف و بررسی قرار گرفت که نتایج آن از منظر خوانندگان گذشت.

در جریان این پژوهش مشخص شد که کارکنان بدقلق دارای یک سری ویژگی‌های شناختی و نگرشی هستند که سبب بروز رفتارهای بدقلقی می‌شوند. ویژگی‌های شناختی (مانند عدم انتقادپذیری، نارسیم، خودپایشی اندک و...) و همچنین ویژگی‌های نگرشی (افسردگی، ثبات هیجانی ضعیف، خودگشودگی کم و...) در تعیین جهان‌بینی و به تبع آن نوع رفتاری که از فرد سر می‌زند، مؤثر واقع شده و سبب بروز رفتارهای بدقلقی مانند پرخاشگری، دگرآزاری، لجبازی و... می‌شوند و همچنین این گونه رفتارها در محیط سازمان، زمینه را برای بروز رفتارهای بدقلقی از سوی سایر کارکنان فراهم می‌کند.

این پژوهش مبتنی بر مدل سه بعدی تحلیل مبانی فلسفی اهرنجانی به شناخت، توصیف و تبیین ویژگی‌های رفتاری کارکنان بدقلق با توجه به سه پس‌زمینه رفتاری و عوامل فردی مؤثر (نگرشی، شناختی و رفتاری) بر بروز این گونه رفتارها مبادرت کرده و سپس دو عامل و پس‌زمینه تقویت این نوع رفتارها (عوامل محیطی و ساختاری) مورد بررسی قرار گرفت تا این گونه کارکنان با توجه به ویژگی‌های رفتاری شناخته شوند و در مرحله دوم عوامل مؤثر بر این گونه رفتارها شناسایی شوند.

برای مثال، برخی از مصاحبه‌شوندگان پژوهش در جریان مصاحبه‌ها می‌گفتند: «وقتی با آدمای بدقلق کار می‌کنی، احساس می‌کنی که یکی جلوی انرژی و ماشین کارکردنت سرعت گیر گذاشته. اینها آدم‌هایی هستند که هیچ انتقادی رو بر نمی‌تابن و همواره خودشون رو برتر و بهتر می‌بینن»؛ «کارکنان

بدقلق به نوعی دچار خودخواهی افراطی هستند؛ به این معنا که این گونه افراد خود را در محور عالم می‌بینند و فکر می‌کنند که باید عالم و آدم خود را با آنها هماهنگ کنند و از خود کوچک‌ترین انعطافی نشان نمی‌دهند. که در روان‌شناسی، بیانگر یک حالت اختلال روانی در فرد است که در این حالت فرد نسبت به خود دارای یک عشق افراطی می‌باشد و بر خودانگاشت‌های خود همیشه مهر تأیید زده و یک خودشیفتگی کلی نسبت به خود و عادات و رفتار و گفتار خود پیدا می‌کند و هیچ کس را بر نمی‌تابد. «افراد بدقلقی افرادی هستند که دارای ثبات هیجانی ضعیف هستند» این خصیصه بیانگر این مورد است که افرادی که دارای ثبات هیجانی ضعیف هستند، در برابر حوادث و تغییرات و پیشامدهای سازمان خیلی حساسیت به خرج داده و گاهی یک مورد بسیار کوچک و بی‌اهمیت را مدت زمان زیادی برای خود و اطرافیان‌شان دغدغه کرده و بر آن تأکید می‌کنند. این گونه افراد عموماً دمدمی مزاج هستند و بسیار انفجاری و بدون پیش‌بینی، رفتاری را از خود بروز می‌دهند. «این گونه کارکنان وقتی در مقام مدیریت قرار می‌گیرند، به گونه‌ای برخورد می‌کنند که انگار همه چیز را می‌دانند یا باید بدانند و برای خود کسر شأن می‌دانند که در مسئله‌ای با دیگران همفکری کنند»، «اینان، افرادی هستند که در هر سازمانی وجود دارند و خود را عقل کل می‌دانند» که این عدم انتقادپذیری حالتی در فرد است که در آن، فرد هیچ انتقادی را از هیچ کسی بر نمی‌تابد و در هاله‌ای به سر می‌برد که خود را در هر زمینه‌ای، بی‌نقص می‌بیند. کارکنان بدقلق، افرادی هستند که توجه و دغدغه و علائق آنها بیشتر متوجه دنیای درون و احساسات و تفکرات خودشان است و خیلی کمتر مایل به ابراز آن به دنیای بیرون و آدم‌های دیگر هستند و در دنیای درونی خود سیر می‌کنند. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها می‌گفت: «اینان افرادی هستند که همیشه گوشه‌گیر هستند و زیاد رغبتی به برقراری ارتباط با دیگران ندارند و عموماً ساکتند». به علاوه کارکنان بدقلق، افرادی هستند که به یک سری باورها و ارزش‌هایی معتقدند و خلاف آن را باور ندارند و در حیطه اعتقاد آنها نمی‌گنجد و فقط بر باورهای خود تکیه دارند و دارای نگاهی صفرویکی می‌باشند. یکی از مصاحبه‌شونده‌ها می‌گفت: «اینان افرادی هستند که مثلاً باور دارند همه افراد از زیر کار دررو هستند، مگر اینکه فردی را ببینیم که این گونه نباشد.» این گونه افراد نگاهشان به همه وقایع و آدم‌های اطراف خودشان منفی است و هاله‌ای از منفی‌نگری و بدبینی را دور خود تنیده‌اند و همه دنیا را از این تاروپود مشاهده می‌کنند.

از سوی دیگر، عوامل محیطی (نفاق سازمانی، محیط پویا، فرهنگ چاپلوسی و...) و همچنین عوامل ساختاری (ساختار مکانیکی، نظام پرداخت، ماهیت شغل و...) بر جهان‌بینی و دیدگاه فرد مؤثر بوده و نهایتاً

شناخت و نگرش فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بدین منوال به صورت غیرمستقیم بر رفتارهای فرد تأثیر می‌گذارند. به عنوان نمونه، می‌توان گفت اگر نگرش و شناخت کارکنان در محیط و ساختار سازمان با دیدن برخی ویژگی‌ها به سمت ناعادلانه بودن و یا نابهنجار بودن عوامل محیطی و ساختاری سوق پیدا کند، ناگزیر برای رفع آنها اقدام به بروز رفتارهای بدقلقی می‌کنند.

برخی از مصاحبه‌شوندگان پژوهش در این زمینه می‌گفتند که: «وقتی فرهنگ سازمانی مسموم باشد و چاپلوسی و نفاق رو تشویق کنه، آدم‌های بدقلقی مخصوصاً اونهایی که به جای کارکردن همش دنبال تعریف و تمجید بی‌دلیل از مدیرها هستن، به خودشون جرئت بیشتر میدن تا این رفتار بد خودشون رو تکرار کنند. خود، فرهنگ مسموم هم این رفتارهای بدقلقی رو تقویت میکنه و بر اونا مؤثره ...» در این نوع فرهنگ‌ها افراد برای پیشبرد کارهای خود یاد می‌گیرند که بی‌مورد و به دور از واقعیت به تملق، چاپلوسی و نسبت دادن القاب و توصیف‌هایی به مسئولین رده بالای سازمان بپردازند که بر نادرستی و غیرحقیقی بودن آن یقین دارند. می‌توان بیان داشت که کارکنانی که معتقدند جو سازمانی آنها منفی است به نسبت کارکنانی که جو سازمانی را مثبت ارزیابی می‌کنند، تمایل بیشتری به استفاده از رفتارهای تملق‌گونه دارند و این نوع رفتار از طرف برخی از کارکنان نه تنها خود یک نوع رفتار بدقلقی محسوب می‌شود، بلکه زمینه را برای بروز هرچه بیشتر این نوع رفتارها در سازمان بازتر می‌کند. در فرایند جهانی شدن و به خصوص در سازمان‌هایی که در سطح بین‌المللی مشغول به فعالیت هستند و از فرهنگ‌های متفاوتی کارکنان خود را استخدام می‌کنند، این تفاوت فرهنگی و... خود می‌تواند عاملی در جهت عدم فهم ارتباط‌های دوسویه به شکل صحیح و بروز رفتارهای بدقلقی شود. لذا هنگامی که در مسیر جهانی شدن گام برمی‌داریم، عملاً پا به عرصه‌ای می‌گذاریم که غیرقابل تصور، گوناگون، متنوع و گاهاً مخالف یکدیگر هستند و در این مسیر با حوادث غیرقابل منتظره‌ای نیز روبه‌رو می‌شویم و این عدم اطمینان و پویایی و تنوع خود می‌تواند بر بروز رفتارهای بدقلقی، مؤثر واقع بشود.

یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کرد «خانواده‌هایی که بیشتر برای پرورش فرزندان‌شان وقت گذاشته باشند و به لحاظ‌های متفاوت به فرزندان‌شان برخی مفاهیم و مهارت‌ها را یاد داده باشند و یا میزان برخی عوامل مانند طلاق و اعتیاد و... در آنها کمتر باشد، این افراد در روابط بین‌فردی بهتر عمل می‌کنند و احتمال بروز رفتارهای بدقلقی در آنان کمتر می‌شود». می‌توان گفت بخش اعظم شخصیت یک فرد در خانواده شکل می‌گیرد و برخی صفات نیز به ارث می‌رسند و این خود می‌تواند یک عامل بسیار مهم در

تفسیر رفتارهای هر فرد اعم از رفتارهای بدقلق باشد و این مورد را باید در جریان بررسی بروز رفتارهای بدقلق نیز جدی تلقی کرد. یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشت که «معمولاً اگر کارکنان دارای دستمزد پایین‌تر از حد نیاز یا حدی باشند که خود را مستحق آن می‌دانند و راه درست قانونی برای اعتراض و جواب‌دهی در سازمان تعیین نشده باشد، فرد برای جبران این حس ناعدالتی و دستمزد پایین خود، دچار رفتارهای بدقلقی می‌شود».

اگر در یک سازمان، نظام پرداخت مبتنی بر ارزیابی عملکرد افراد نباشد و عدالت در آن مشاهده نشود و یا نظام ارزیابی عملکرد نیز مبتنی بر تلاش و شایستگی افراد نباشد و یا در هر دو نظام، ابهام و عدم شفافیت موجود باشد، عملاً یک خستگی روحی- جسمی و ناامیدی بر کارکنان مستولی می‌شود و این را تداعی می‌کند که هرچه هم بیشتر و بهتر تلاش و عمل نمایند در ارزیابی عملکرد و نهایتاً نظام پرداخت تأثیر عدالت‌گونه‌ای برجای نمی‌گذارد؛ لذا کارکنان، مستعد بروز رفتارهای بدقلق می‌شوند.

در تأیید برخی یافته‌ها از پژوهش‌های پیشین می‌توان به پژوهش کملگور و همکاران (۲۰۰۷) اشاره کرد که خودشیفتگی را بر بروز رفتارهای نابهنجار و بدقلق مؤثر دانسته‌اند که در تأیید یافته‌های پژوهش حاضر می‌باشد. می‌یر و سیمیر (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود برخی عوامل هیجانی را بر بروز رفتارهای منفی مؤثر دانستند که با یافته‌های این پژوهش مبنی بر اینکه ثبات هیجانی و هوش هیجانی بر بروز این‌گونه رفتارها مؤثر هستند، صحنه می‌گذارد. آپلبام و همکاران (۲۰۰۷) نیز از تأثیر عوامل سازمانی بر بروز رفتارهای منفی سخن راندند که بعد ساختار را که بر بروز این‌گونه رفتارها مؤثر واقع می‌شوند، تأیید می‌نماید. مشخص شد که یکی از ویژگی‌های کارکنان بدقلق، عدم سازگاری با دیگر کارکنان است که در پژوهش پیرسون (۲۰۰۱) و لیم (۲۰۰۸) نیز بدان اشاره شده است. یکی دیگر از ویژگی‌های کارکنان بدقلق، ناخودآگاه مستکبر و خودمحور بودن بود که در پژوهش کلی (۲۰۰۷) نیز بدان اشاره شد. تنوع کارکنان نیز به‌عنوان یکی دیگر از ویژگی‌های کارکنان بدقلق در پژوهش بلاو (۲۰۰۵) مورد توجه واقع شده بود. سبک رهبری به‌عنوان یکی از عوامل ساختاری مؤثر بر بروز کارکنان بدقلق نیز در پژوهش خائولا و کولدول (۲۰۱۹) مورد توجه قرار گرفته است.

پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به اینکه این حوزه از پژوهش، کمتر مورد توجه پژوهشگران بوده است، می‌توان اذعان داشت

که حوزه جدیدی از پژوهش است و هنوز جای کار فراوان دارد. برای نمونه، می‌توان پژوهش‌ها را در جهت پیشنهادهای زیر ساماندهی کرد:

- باتوجه به شناخت رفتارهای بدقلقی و دلایل و عوامل مؤثر بر آنها، پژوهشگران می‌توانند مبتنی بر آن، سنج‌های برای شناسایی کارکنان بدقلق در سازمان ارائه دهند و مدیران نیز می‌توانند از این سنج در استخدام و به‌کارگیری کارکنان جدید بهره بگیرند.
- باتوجه به شناسایی ویژگی‌های کارکنان بدقلق، پژوهشگران آتی می‌توانند با جزئی‌تر کردن پژوهش، نقش و میزان تأثیر هر یک از عوامل (رفتاری و فردی، محیطی و ساختاری) را بر بروز رفتار بدقلقی از سوی کارکنان سازمان بسنجند.
- به‌عنوان پیشنهاد تکمیلی می‌توان اذعان داشت که باتوجه به مدیریت اقتضایی در سازمان، مدیران می‌توانند باتکیه بر توانایی و دانش خود و باتوجه به شرایط متفاوت، در برخورد با افراد متفاوت روش‌های مدیریتی متناسب با آن وضعیت‌های گوناگون را اتخاذ کنند؛ لذا پژوهشگر دیگری می‌تواند بر نحوه مدیریت کارکنان بدقلق تمرکز کند و در پژوهش خود این امر را مورد توجه قرار دهد که هر فرد، به‌گونه‌ای بدقلق است و می‌توان شیوه‌های مدیریتی و رهبری متناسب با آنها را مورد توجه قرار داد.

از این جهت که مهم‌ترین سرمایه یک سازمان (که غیرقابل تقلید نیز می‌باشد)، نیروی انسانی، آن سازمان است و هزینه بالایی را می‌طلبد تا یک نیروی متخصص و غیربدقلق استخدام بشود؛ لذا از این جهت، بسیار حائز اهمیت است که این حوزه نظری بسط و گسترش داده شود و جوانب آن به‌لحاظ نظری مورد پژوهش قرار گیرد تا بتوان باتکیه بر مجاری نظری و با پشتوانه آن در سازمان‌ها انواع کارکنان بدقلق را شناسایی و دسته‌بندی نموده و بهترین راهکار مدیریتی ممکن را مبتنی بر مدیریت اقتضایی برای برخورد با کارکنان بدقلق اتخاذ نمود تا بتوان با رفع رفتارهای بدقلقی که از سوی کارکنان بروز می‌کند، سازمان را در جهت پیشبرد اهداف و فلسفه وجودی آن پیش برد و همچنین از استخدام کارکنان بدقلق تا حد امکان خودداری شود.

در این پژوهش، بخش اعظم کار مبنی بر شناخت ویژگی‌های رفتاری و عوامل محیطی و ساختاری مؤثر بر بروز این‌گونه رفتارها مورد بررسی و پژوهش قرار گرفت که به‌نوبه خود، سهم بسزایی در پیشبرد این حوزه نظری ایفا می‌کند و مدیران هر بخش و سازمان می‌توانند باتکیه بر این پژوهش، هرچه بهتر

کارکنان بدقلق سازمان خود و دلایل بروز رفتارهای بدقلق آنها را شناسایی و بهترین شیوه مدیریت را مبتنی بر نحوه بدقلقی آنها اتخاذ کنند.

امید است در آینده نزدیک بتوان شیوه‌های مدیریت مبتنی بر هر گروه و دسته از کارکنان بدقلق را بسط و گسترش داده و هرچه بهتر و روشن‌تر بتوان این پدیده کهن‌ظهور را (که در ادبیات نظری کمتر بدان توجه شده) مورد بررسی و پژوهش قرار داد.

منابع

- اصغری صارم، علی؛ دانایی فر، حسن؛ قلی پور، آرین و فانی، علی اصغر (۱۳۹۶)، ماتریس توسعه منابع انسانی، فهم دوسویگی عاملیت و ساختار در توسعه منابع انسانی، **مجله مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران**، دوره نهم، شماره ۱: ۱۳۷-۱۶۸.
- میرزایی اهرنجانی، حسن و امیری، مجتبی (۱۳۸۱)، ارائه‌ی مدل سه‌بعدی تحلیل مبانی فلسفی و زیرساخت‌های بنیادین تئوری‌های مدیریت، **مجله مدیریت دانشکده تهران**، سال پانزدهم، شماره ۵۶، بهار ۱۳۸۱: ۳-۲۱.
- Anderson, P., & Pulish, M. (1999). Managing the tempemental employee. **Health Care Supervisor**, 17, 28-36.
- Andersson, L.M. & Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. **Academy of Management Review**, 24, 452-471.
- Attride-Stirling, J. (2001), "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research". **Qualitative Research**, Vol. 1, No. 3, Pp. 385-405.
- Blazi, C., & D.Awoluse, O. (2020). Employee engagement in multinational diverse organization in difficult terrain: a study of non-family station organization. **Information Management and Business Review**, 12(1), 45-62.
- Bennett, R. J.; Robinson, S. L. (2000). "Development of a measure of workplace deviance". **Journal of Applied Psychology**, 85(3), 349-360.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2003). **The past, present, and future of workplace deviance research**. In: J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 247-281.
- Boyatzis, R. E. (1998), **Transforming qualitative information: thematic analysis and code development**, Sage.
- Cortina, L. M., Magley, V., Williams, J., & Langhout, R. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. **Journal of Occupational Health Psychology**, 6, 64-80.
- Caborn, A. (2001). Sorting the bad apples. **Director**, 54(11), 23-24.
- Delano, M. & Mishra, J. (1988). How to Manage problem employess. **Arbitration Journal**, Vol. 43, I4, P49-87.
- Dijkstra, M., vanDierendonck, D., Evers, A., & De Dreu, C. (2005). Conflict and well-being at work: the moderating role of personality. **Journal of Managerial Psychology**, 20, 87-101.
- Dietz, J., & Gills, G. (2006). **Community sources of workplace violence**. In Kelloway, E.K., Barling, J., Hurrell, J. J., (Eds.). *Handbook of workplace*.
- Daft, Richard L. & Dorothy Marcic (2001); **Understanding Management: 3rd ed.**, Harcourt College Publisher.
- Etzioni, Amitai (1964). **Modern Organization**. Prentice-Hall.

- Everton Wendi J., Jolton Jeffrey A., Mastrangelo Paul M.(2007). Be nice and fair or else: understanding reasons for employees' deviant behaviors. **Journal of management development**. Vol. 26. No. 2: 117-131.
- Farrenko, T.M. (2006). **Workplace violence**. Available from: <http://www.osha.gov>. [Accessed 3 February 2002]
- Gong, T., Wang, C. Y. & Lee, K. (2020). The consequences of customer-oriented constructive deviance in luxury-hotel restaurants. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 57(1): 102-154.
- Griffin, R., & Lopez, Y. P. (2005). "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research. **Journal of Management**, 31, 988–1005.
- Hynes, D. (2001). **Preventing Workplace Violence: Towards an Aggression-Free Workplace**. Ottawa: The Conference Board of Canada.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K., Dupre, K.E., Inness, M., (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 92, 228–238.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). **Competing for the Future**. Boston: HBS Press.
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: linking organizations and physiology. **Academy of Management Review**, 33 (1), 137-162.
- Khaola, P., & Coldwell, D. (2019). Explaining how leadership and justice influence employee innovative behaviours. **European Journal of Innovation Management**, 22(1), 193-212
- Kelley, S. (2007). **Dishonorable treatment: Work place incivility, cultures of honor and work outcomes**. Master Thesis. Western Kentucky University.
- King, N., & Horrocks, C. (2010), **Interviews in qualitative research**, London: Sage.
- Kline, J. & Sussman L. (2000). Major depression in the workplace. **Academy of Management Executive**, 14 (3), 103-113.
- Kelloway, E.K., Barling, J., & Hurrell, J.J. (2006). **Handbook of workplace violence**. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Kruger, N., Williams, D., & Moss, N. (1997). Measuring social class in U.S. republication health research: concepts, methodologies and guidelines. **Annual Republic Health**, 18, 341-352.
- Kennedy, D.B., Homant, R.J., & Homant, M.R. (2004). Perceptions of injustice as a predictor of support for workplace aggression. **Journal of Business and Psychology**, 18, 323-336.
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. **Journal of Applied Psychology**, 93, 95–107.
- Meier, L. L. & Semmer, N. K. (2013). Lack of reciprocity, narcissism, anger, and instigated workplace incivility: A moderated mediation model. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 22 (4), 461-475.
- Mai, Y., Zhang, W., & Wang, L. (2019). The effects of entrepreneurs' moral awareness and ethical behavior on product innovation of new ventures: Evidence from China. **Chinese Management Studies**, 13 (2), 421-446

- Nisha, C. & Sangeeta (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. **Journal of Public Affairs**, 21, 14.
- O'Neill, T. A., Lewis, R. J. & Carswell, J. J. (2011). Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance. **Personality and Individual Differences**, 51, 595–600.
- Paunonen S. & Nicol, A. (2001). The personality hierarchy and the prediction of work behaviors. *Personality Psychology in the Workplace*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Pozzebon, M. (2004). The influence of a structurationist view on strategic management research. **Journal of Management Studies**, 41, 247-272.
- Pearson, C. & Porath, C. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for Nice? think again. **Academy of Management Executive**, 19(1), 7- 18.
- Pearson, C., Andersson, L. & Wegner, J. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. **Human Relations**, 54, 1387-1419.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. **Human Relations**, 54, 1387–1419
- Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness?. **Academy of Management Journal**, 50, 1181–1191.
- Robbins, S.(1990),**Organizational Theory: structure, design and Application**, Prentice-Hall international editions.
- Tayles, M., Bramley, A., Adshead, N., & Farr, J. (2002). Dealing with the Management of Intellectual Capital: The Potential Role of Strategic Management Accounting. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 15(2), 251-267.
- Yilmaz, E. (2010). “The analysis of organizational creativity in schools regarding principals ethical leadership characteristics”. **Journal of social and behavioral sciences**, 2(2), 3949-3953.
- Zill, N. (1996). Parental schooling and children's health. **Public Health Rep**, 111, 34-43.