

مقاله پژوهشی
اصل
Original
Article

ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق؛ کندوکاوی در متن نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمتهای امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام

محمد تابان،^۱ حامد قاسم‌پور،^۲ فاطمه مرشدی^۳

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف معرفی ایستارهایی برای کنترل کارکنان بدقلق از نظرگاه امیر مؤمنان حضرت علی علیه‌السلام انجام شد. **روش:** پژوهش پیش رو، از نظر ماهیت داده‌ها، در زمره پژوهشهای کیفی تعریف می‌شود. محققان به منظور کاوش عمیق در متن نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمتهای حضرت علی (ع) در کتاب گرانمایه نهج‌البلاغه، از روش تحلیل مضمون و راهبرد شبکه مضامین بهره بردند. **یافته‌ها:** از بین ۸۸ کد شناساشده، ۲۲ مضمون پایه و شش مضمون سازمان‌دهنده در قامت مضمون فراگیر «ایستارهای کنترل بدقلقان»، شبکه مضامین پژوهش پدیدار شد. **نتیجه‌گیری:** از آنجا که حضور بدقلقان آفتی برای رشد و ترقی سازمانها به شمار می‌رود، آگاهی مدیران نظام اداری از شش ایستار سیاق حسنه اخلاق تعاملی، قانون‌گرایی و قانون‌مندی، چتر نظارت مدیریتی، سیاق حسنه رفتار سازمانی، مدیریت تعارض و رهبری اثربخش، منجر به کنترل آنها در بدنه سازمانها شده، زمینه هدایت و توسعه کارکنان بدقلق و تبدیل آنها به کارگزارانی سودمند فراهم می‌شود.

واژگان کلیدی: کارکنان بدقلق، کنترل و نظارت، رهبری مؤثر، مدیریت تعارض.

❖ تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۱۵

۱. دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام. M.taani@ilam.ac.ir

۲. دکترای مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول). نشانی: خرم‌آباد؛ کیلومتر ۵ جاده تهران، دانشگاه لرستان، دانشکده اقتصاد و مدیریت. شماره تلفن: ۰۶۶۳۳۱۲۰۰۹۹۰ /

Ghasempour.ham@fc.lu.ac.ir
۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام. f.morshedi1371@gmail.com

الف) مقدمه

از دیرباز پیشامدهای سازمانی به عنوان بیماری مورد مذاقه قرار گرفته و محققان با دنبال کردن لبه دیجور سازمان به عنوان معلول، به دنبال علت بوده‌اند تا از طریق شناسایی، به اصلاح و رفع و رجوع آن پردازند. با توجه به چالشهای موجود در محیطهای کاری بوروکراتیک، موضوعات مرتبط با نیروی انسانی شاغل در این سازمانها از جذابیت کافی برای محققان برخوردار است (اندرسون و پیرسون، ۱۹۹۹^۱). نظریه بدینانه و سرشت ناصواب انسان (نظریه ایکس مک گریگور^۲)، مقدمه آغاز پژوهشها برای فهم آگاهانه علت و معلول رفتارهای تاریک انسان در بستر سازمان به شمار می‌رود؛ و از گذشته‌های دور، زیست‌شناسان و تزریق روزافزون سمیت در کالبد سازمانها و تحمیل هزینه‌های پیدا و پنهان بر پیکره سازمانها، موضوع مطالعه بسیاری از پژوهشها از جمله: کاسالاک^۳ (۲۰۱۹)، کانگ^۴ (۲۰۱۸)، ون‌رویج و فاین^۵ (۲۰۱۸)، روشن‌ضمیر و همکاران (۱۳۹۶) بوده است.

رفتارهای بدقلقی در سازمانها به دلیل اثری که بر شیوه حکمروایی مدیران دارند، در لبه تاریک رفتار سازمانی مورد مذاقه قرار گرفته‌اند. این مفهوم را می‌توان به مثابه دردی که افراد را از عزت نفس تهی کرده و آنان را از شغلشان در محیط کار جدا می‌کند، توصیف کرد (استارک، ۲۰۰۳^۶). این رفتار، یک احساس منفی شدید انرژی است که در کارکنان وجود دارد و آنان را از شغل، همکاران و سازمانشان جدا می‌کند و در نتیجه، بر عملکرد کلی سازمان تأثیر می‌گذارد (اپلبام و روی جرارد، ۲۰۰۷^۷). افراد بدقلقی کسانی‌اند که ایده‌های همکاران خود را شکار می‌کنند (فیشر، ۲۰۱۹^۸)؛ دست به شایعه‌پراکنی می‌زنند، از مسئولیت گزیزان‌اند و دیگران را برای مشکلاتشان سرزنش می‌کنند (استال، ۲۰۱۸^۹). برخی از محققان، افرادی را که روابط کاری با آنها منفی و نامطلوب ارزیابی می‌شود (فریتز، ۲۰۰۶^{۱۰}) و بین آنان و همکارانشان رابطه‌ای توأم با مودت و دوستی برقرار نیست (هس^{۱۱} و همکاران، ۲۰۰۶)؛ همکاران بدقلقی می‌نامند

-
1. Andersson & Pearson
 2. Douglas McGregor
 3. Kasalak
 4. Kong
 5. Van Rooij & Fine
 6. Stark
 7. Appelbaum & Roy-Girard
 8. Fisher
 9. Stahl
 10. Harden Fritz
 11. Hessel

که در واقع مزاحم دیگران اند (داک^۱ و همکاران، ۲۰۰۶؛ تویکا^۲، ۲۰۲۰). فریتز (۲۰۰۶) باورمند است که افراد مسئله ساز و بدقلق (مانند مافوق، همسالان و زیردستان) تمایل به نشان دادن طیف گسترده ای از رفتارهای بین فردی ناپسند از جمله: پرمشغله بودن، بهره گیری از قدرت، ریاست کردن، رفتار غیر حرفه ای و حتی آزار و اذیت جنسی و بی کفایتی دارند. تقریباً ۹۵ درصد سازمانها، این گونه رفتارها را تجربه می کنند که بیشتر حول دزدی و خشونت در محل کار است (رانا و پونیا^۳، ۲۰۱۶). داک و همکاران (۲۰۰۶) بدقلق ها را کارمندانی می دانند که هویت اجتماعی نامطلوبی را با کلیدواژه های شخصیت متخلف و مانع زا برای عملکرد شغلی دیگران به تصویر می کشند و به تبع آن، نگرش هم رده ها را نسبت به سازمان، شغل و تعاملات بین فردی، تاریک می کنند. وجود کارکنان بدقلق به بروز رفتارهای خشن در محل کار نظیر برخورد بی ادبانه و تعامل ناسازگار با یکدیگر، به دور از فضای فهم متقابل و ابهام گونه منجر می شود که در نهایت باعث بروز انحراف در محل کار شده و مانعی بر راه رسیدن به اهداف سازمان می شود (اندرسون و پیروسون، ۱۹۹۹). افراد بدقلق، دشوار و مسئله ساز، سالوسانه در هر شکل و لباسی ظاهر می شوند؛ گاهی در قامت همیار و حامی و زمانی در قواره معاند و مخالف. ولی خصیصه مشترک اکثر آنها این است که اقدام و عمل را برای دیگر کارمندان مشکل می کنند و اغلب نیز عملکرد بهینه ناچیزی دارند. این دسته از کارکنان، به شدت در ایجاد محیط کاری با هیجانات منفی دخیل اند و همواره در تعارض با همکاران و رؤسا به سر می برند و به طور حتم، روی به تحکم آورده، از توانش بالایی برای سوء استفاده از دیگران برخوردارند (اتنر و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین کار کردن با آنها سخت و تجربه همکاری با آنها یکی از آزرده ترین تجربه های اداری است. (یزدان خواه و همکاران، ۱۴۰۱)

زایش و تکامل رفتارهای بدقلق موجب ظهور آسیبهای مخربی بر پیکره سازمانها از حیث روان شناختی، سلامت جسمی و روانی، افزایش تعارض، غیبت و ترک خدمت، استرس (گریفن و لوپز^۵، ۲۰۰۵)، هزینه های اقتصادی (ارنست و یانگ^۶، ۲۰۰۳)، ضربه به برند و شهرت سازمانی و کاهش مشتریان می شود (صادقی و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین زیست این قبیل کارکنان، بر سطح سودآوری نیز تأثیر بسزایی دارد و در برخی موارد حاد و شدیدتر، به خودکشی یا

-
1. Duck
 2. Tuikka
 3. Rana & Punia
 4. Ettner, Maclean & French
 5. Griffin & Lopez
 6. Ernst & Young

ارتکاب قتل منجر می‌شود (کلاین و ساسمن،^۱ ۲۰۰۰) و حتی در نبود آگاهی و رفتار اخلاقی در سازمانها، روی نوآوری و خلاقیت سازمان تأثیر منفی دارد (مای و همکاران، ۲۰۱۹). برای مثال، مطالعات نشان می‌دهد تقریباً ۹۵ درصد سازمانهای آمریکایی، با دزدی و کلاهبرداری کارکنان خود دست‌وپنجه نرم کرده‌اند (کیس،^۲ ۲۰۰۰) و به همین دلیل، سالانه ۵۰ میلیارد دلار هزینه بر اقتصاد ایالات متحده تحمیل شده است؛ به طوری که ناظران، علت اساسی شکست ۲۰ درصد از شرکت‌های آمریکایی را حضور کارکنان بدقلق می‌دانند (کافین،^۳ ۲۰۰۳). همچنین به زعم منان و تامسون^۴ (۲۰۱۶)، کارمندان بدقلق به دلیل عملکرد ضعیفشان، ضمن کاهش انگیزه و اثربخشی کل گروه کاری، روزانه ۶۰۰۰ تا ۸۰۰۰ دلار برای سازمان هزینه دارند.

با توجه به مطالب مطرح‌شده، شواهد متعدد حاکی از جاری و ساری بودن رفتارهای بدقلقی، از جمله: عدم انعطاف رفتاری، خودمحور بودن، بدبینی، فرهنگ عدم اطمینان و نفاق سازمانی، در بدنه سازمانهای ایرانی است و حتی مدیران سازمانها و کارکنان نیز به صورت مداوم از کار کردن این گروه از کارکنان در سازمان خود گله دارند و به دنبال برون‌رفت از این وضعیت نابسامان می‌باشند (یزدان‌خواه و همکاران، ۱۴۰۱). افزون بر این، بنا به گزارش سالانه سازمان شفافیت جهانی در سال ۲۰۲۰، ایران از لحاظ شاخص ادراک فساد در بین ۱۸۰ کشور، در رتبه ۱۴۹ قرار داشت که نشان‌دهنده فساد بالا در سازمانهای ایرانی است. (سازمان شفافیت بین‌المللی، ۲۰۲۰)

با وجود اهمیت فراوان مسئله کارمندان بدقلق و پیامدهای منفی حضور آنان در سازمانهای دولتی و نحوه مدیریت آنان، متأسفانه در ایران، تحقیقات معدودی (یزدان‌خواه و همکاران، ۱۴۰۱؛ هادی‌زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۳) در این زمینه انجام شده است. با وجود آثار زیانبار زیست کارکنان بدقلق، جای بس امیدواری است که مطالعات نشان می‌دهند مدیران می‌توانند در کنترل و نظارت بر کارکنان بدقلق، نقش حیاتی ایفا کنند و نیک می‌دانند هزینه‌هایی که بدقلقان بر سازمانها تحمیل می‌کنند، فراتر از تأثیر مستقیم اعمال آنهاست؛ زیرا کارمندان بدقلق ممکن است قدرت و نقش رهبری مدیر را زیر سؤال ببرند (هوور، ۱۳۸۹). نگران‌کننده‌تر آن است که رفتارهای نادرست یک کارمند بدقلق به دیگر کارمندان سرایت می‌کند و اگر این تأثیرات مسری جدی گرفته نشوند، ممکن است چند کارمند آسیب‌زا به راحتی بتوانند

1. Kline & Sussman
2. Case
3. Coffin
4. Menon & Thompson

فرهنگ کاملاً سالم سازمان را آلوده کنند و با نگرشها و رفتارهای نامناسب و گاه منفی در سازمان و محیط کار، تأثیرات نامطلوبی بر عملکرد و روحیه سایر کارکنان بگذارند. با وجود راهبردهای مطرح شده در مطالعات محدود داخلی و خارجی برای برون رفت سازمانها، اما به سبب حاکمیت دین مبین اسلام بر شاکله نظام جمهوری اسلامی، شایسته است با تدقیق در سیره ائمه اطهار(ع) از راهکارهای آنان برای کنترل کارکنان بدقلق در سازمانهای ایرانی بهره گیریم. در جهان اسلام، پس از رسول خدا(ص)، امام علی(ع) نقشه الهی از اداره کارآمد جامعه را فراروی ما قرار داده اند. با مراجعه به سخنان گوهریار، روش و سیره عملی آن حضرت، اصول متعددی را می توان برای مدیریت و هدایت مؤثر کارکنان بدقلق که به وفور در سازمانهای دولتی در حال نشر و نمو می باشند، مشاهده کرد. بنابر این، چگونگی مدیریت آن حضرت را می توان هادی عملکرد خواند و آن را الگویی برای کنترل و هدایت کارکنان بدقلق در سازمانهای دولتی ایران در نظر گرفت. این موضوع را نباید فراموش کرد که تا زمانی که سازمان راهبردی مدبرانه برای مدیریت کارکنان بدقلق نداشته باشد، کارکنان سازمان همچنان ناراضی باقی می مانند و عملی کردن برنامه ها و تصمیم ها در هاله ای از ابهام فرو می رود. از این رو، پژوهش حاضر با طرح این سؤال که ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق از نظرگاه امیرالمؤمنین(ع) کدام اند، به دنبال ارائه نقشه عملکردی به مدیران نظام اداری ایران است.

۱. مبانی نظری

در ادبیات مدیریت و حوزه روان شناسی، به چستی، چرایی و چگونگی رفتارهای بدقلقی به گونه های متعدد نگریسته اند. برای مثال، برخی از پژوهشگران این گونه رفتارها را رفتارهای انحرافی و غیر اخلاقی که هنجارهای سازمان را نقض می کنند، می دانند (بنت و رایبسون، ۲۰۰۳)؛ برخی نیز در زمینه رفتارهای کاری غیر مولد، هر گونه رفتار عمدی از سوی یک عضو سازمان را که توسط سازمان مغایر با منافع مشروع آن باشد، بدقلقی تلقی می کنند (گرایز و ساکت، ۲۰۰۳). کورتینا و ماگلی^۳ (۲۰۰۳) آنها را به بی ادبی در محل کار نسبت می دهند و عده ای مانند براهام^۴ (۱۹۸۹)، گراسل^۵ (۱۹۸۹) و مورگن راث^۶ (۱۹۸۶)، از بدقلقی، تند مزاجی را برداشت

1. Bennett & Robinson
2. Gruys & Sackett
3. Cortina & Magley
4. Braham
5. Grassell
6. Morgenroth

می‌کند. اندرسون و پولیش^۱ (۱۹۹۹) در وصف افراد بدقلق، از واژه‌هایی نظیر شورشی، منتقد، تنش‌آفرین و نامرد استفاده می‌کنند (کملگور،^۲ ۲۰۰۵) و برخی بدقلقی را با رفتارهای ضد اجتماعی و انحراف سازمانی هم‌معنی می‌دانند (اورتون^۳ و همکاران، ۲۰۰۷). کارکنان بدقلق کسانی‌اند که در محل کار، رفتارهایی خلاف هنجارهای اجتماعی موجود از خود بروز می‌دهند و به تبع آن، باعث ساخت محیطی می‌شوند که عدم همکاری و نبود فهم متقابل، از ویژگی‌های بارز آن است (دیکسترا،^۴ ۲۰۰۵). این دسته از افراد با درگیری فیزیکی، آسیب زدن به وسایل سازمان، ارباب شفاهی، نیشها و کنایه‌ها، توهین کلامی، خودخوری و دیگر آزاری، دروغ بستن (هاینس،^۵ ۲۰۰۱؛ لیم و همکاران،^۶ ۲۰۰۸)؛ تحقیر کردن و خصمانه نگریستن به سایر همکاران (لیم و همکاران، ۲۰۰۸) و بی‌توجهی به هویت، اعتبار و شخصیت افراد در جمع (کلی،^۷ ۲۰۰۷)؛ محل کار را بدل به محیطی مملو از رفتارهای تنش‌آفرین فیزیکی و کلامی می‌کنند؛ به گونه‌ای که همکاری بین فردی و روحیه کار تیمی در سرایشی سقوط سیر خواهد کرد و در نتیجه، استرس میان افراد افزایش پیدا می‌کند و برخی نیز از خود بیگانه می‌شوند (پیرسون و پورات،^۸ ۲۰۰۵). بدقلقان با نگرش و رفتارهای سمی در سازمان، تأثیرات معکوس بر عملکرد و روحیه سایر کارکنان می‌گذارند و با سرعتی باورنکردنی، سازمان را به آشفشانی از تعارض مخرب، انتقادهای بی‌اساس و تضاد بین فردی تبدیل می‌کنند که مترصد انفجار است و حضور تنها یک نفر از آنها برای به هم ریختن و گسیختن جو سازمان کفایت می‌کند (کابورن،^۹ ۲۰۰۱). بدقلقها موجب می‌شوند مدیران و همکاران، زمان و انرژی زیادی را صرف کنند تا بتوانند به بهترین شیوه با آنان ارتباط برقرار کنند و روی آنان بدون اینکه خود دچار تنش احساسی، استرس و درگیری کلامی شوند، اثر بگذارند (پیرسون و پورات، ۲۰۰۵). به طور کلی، کارکنان بدقلق نیرویی آشفته در محل کار به شمار می‌روند که با رفتار و کردار خویش، جو سازمان را مالا مال از سمیت می‌کنند؛ به طوری که عملکرد سازمان به واسطه آثار منبث از

-
1. Anderson & Pulich
 2. Kemelgor
 3. Everton
 4. Dijkstra
 5. Hynes
 6. Lim, Cortina & Magley
 7. Kelley
 8. Pearson & Porath
 9. Caborn

ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق؛ کندوکاوی در متن... ۳۹

آنان، در جهت معکوس سیر می‌کند (پائونون و نیکول،^۱ ۲۰۰۱) و تا جایی پیشروی دارد که موجودیت سازمان را با خطر مواجه می‌کند. (گانگ و همکاران،^۲ ۲۰۲۰)

در زایش و تکثیر رفتارهای بدقلقی، محققان به عواملی همچون: تنوع کارکنان، مهندسی مجدد، کاهش بودجه، افزایش فشار برای بهره‌وری و محیط کار خودکامه (بلاو و اندرسون،^۳ ۲۰۰۵)؛ عوامل شخصی و سازمانی (هرساکوئیس^۴ و همکاران، ۲۰۰۷)؛ تحصیلات (کریگر و همکاران،^۵ ۱۹۹۷)؛ جنسیت (دایتز و گیلز،^۶ ۲۰۰۶)؛ سبک رهبری (خائولا و کولدول،^۷ ۲۰۱۹)؛ خشم (میر و سایمر،^۸ ۲۰۱۳)؛ طرد (هینی و داتون،^۹ ۲۰۰۸)؛ ادراک بی‌عدالتی (کندی و همکاران،^{۱۰} ۲۰۰۴)؛ رقابت‌های درون‌سازمانی و عدم تناسب شغلی اشاره کرده‌اند. این در حالی است که خصوصیات فردی نظیر کانون کنترل، درون‌گرایی و خودپایشی، وقوع این‌گونه رفتارها را تعدیل می‌کند. (جلینک و آهرن،^{۱۱} ۲۰۰۶)

۲. پیشینه تجربی

بررسی کتابخانه‌ای در بانکهای اطلاعات علمی داخلی و خارجی همچون: SID، Magiran، Emerald، Sage، ScienceDirect، GoogleScholar، Irandoc، Noormags نشان می‌دهد پژوهشی با محوریت راهکارهای امیر مؤمنان، علی علیه‌السلام در خصوص نحوه کنترل کارکنان بدقلق انجام نشده است و تنها تعدادی از پژوهشها، ویژگی‌های کارکنان بدقلق و عوامل مؤثر در پرورش و آثار منبعث از آنها را مطالعه کرده‌اند. بنابر این، می‌توان گفت پژوهش حاضر اولین گام علمی است که به صورت جامع و با رویکردی اکتشافی به شناخت ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق از متن نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام پرداخته است. با این وجود، برخی از پژوهشها تا حدودی با موضوع پژوهش ما همراستایی دارند.

-
1. Paunonen, & Nicol
 2. Gong, Wang & Le
 3. Blau & Andersson
 4. Hershcovis
 5. Kriger, Williams & Moss
 6. Dietz & Gills
 7. Khaola & Coldwell
 8. Meier & Semmer
 9. Heaphy & Dutton
 10. Kennedy, Homant & Homant
 11. Jelinek & Ahearn

تو و یو^۱ (۲۰۲۴) در مقاله «اثر کارکنان دشوار بر تمایل به ترک خدمت: نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد عاطفی»، به این نتیجه رسیده‌اند که حضور همکاران بدقلق در سازمان به طور قابل توجهی نگرش کارکنان را متأثر می‌سازد. با این وجود، نگرش کارکنان نسبت به همکاران بدقلق، اثر معنادار ولی ضعیفی بر تمایل به ترک خدمت دارد؛ در حالی که دو متغیر میانجی حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد عاطفی، اثر همکاران بدقلق را در ایجاد تمایل به ترک خدمت، کاهش می‌دهد. تو و یو (۲۰۲۲) در پژوهشی دیگر با عنوان «اثرات همکاران دشوار بر نگرش کارکنان در سازمانهای دولتی ماکائو، نقش میانجی استرس ادراک شده» به این نتیجه رسیده بودند که همکاران بدقلق به طور قابل توجهی بر نگرش همکارانشان نسبت به آنان تأثیر گذاشته‌اند. علاوه بر این، استرس ادراک شده تا حدی رابطه بین نگرش کارکنان نسبت به همکاران بدقلق و قصد ترک خدمت آنان را واسطه می‌کند؛ در حالی که نگرش کارکنان نسبت به همکاران بدقلق، تأثیر معناداری بر سلامت روان آنان ندارد. گودبلس و انوح^۲ (۲۰۲۲) در مقاله «خشونت در محل کار؛ عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه و نقش میانجی گر» به این نتیجه رسیدند که بین خشونت در محل کار و عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه، رابطه‌ای معنادار و منفی برقرار است. همچنین استرس شغلی، تأثیرات خشونت در محل کار بر عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند. عثمان^۳ (۲۰۱۸) در مقاله «چگونه کارکنان سمی یک سازمان را مدیریت کنیم؟» به این نتیجه رسید که رفتار منفی کارکنان نه تنها بر خود سازمان، بلکه بر سایر کارکنان کارآمد نیز تأثیر می‌گذارد. بنابر این، شناسایی چنین افرادی از طریق نگرش و تعهد روزمره آنان نسبت به شغلی که به آنها محول شده، بسیار مهم است. کملگور و زورادا (۲۰۰۷) در مقاله «کارمندان بدقلق چه کسانی‌اند؟ آسیب‌شناختی روانی همکارانشان» به این نتیجه رسیدند که صفاتی همچون خودشیفتگی و عدم رعایت سلسله‌مراتب اداری، دو ویژگی بارز کارکنان بدقلق می‌باشند. یزدان‌خواه و همکاران (۱۴۰۱) نیز طی پژوهشی، رفتارهای بدقلقی را در سه دسته شناختی، نگرشی و رفتاری قابل دسته‌بندی کردند و دریافتند که عوامل محیطی و ساختاری می‌توانند به عنوان تقویت‌کننده‌های این رفتارها در سازمان، به آن دامن بزنند.

1. To & Yo
2. Godbles & Enoh
3. Usman

(ب) روش و ابزار

پژوهش حاضر بر مبنای ماهیت داده‌ای، در زمره پژوهش کیفی تعریف می‌شود. از آنجا که پژوهشگران به دنبال یافتن نقشه راهی برای کنترل کارکنان بدقلق از نظرگاه امیرالمؤمنین، علی علیه‌السلام بودند، تکنیک تحلیل مضمون^۱ و سنخ شبکه مضامین^۲ آن را برای تحلیل و کدگذاری متن نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمتهای امیرالمؤمنین، مطلوب پژوهش یافتند. شبکه مضامین، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه^۳ (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده^۴ (مضامین به دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر^۵ (مضامین عالی در بر گیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند؛ سپس این مضامین به صورت نقشه شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود. مزیت شبکه‌های مضامین در قیاس به سایر سنخهای تحلیل مضمون این است که به صورت گرافیکی و شبیه تارنما نشان داده می‌شوند تا تصور وجود هرگونه سلسله‌مراتب در میان آنها از بین برود، باعث شناوری مضامین شود و بر وابستگی و ارتباط متقابل میان شبکه تأکید شود. با این حال، لازم است توجه شود که این شبکه‌ها صرفاً ابزار تحلیل‌اند و نه خود تحلیل. وقتی یک شبکه مضمونی ساخته شد، می‌توان از آن به مثابه ابزاری تصویری برای تفسیر متن استفاده کرد تا نتایج حاصل از متن و خود متن برای محقق و خوانندگان تحقیق، روشن و فهمیدنی شود (عابدی‌جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). در جدول ۱، نمونه‌ای از متون کلیدی متن و کدگذاری انجام‌شده ارائه شده است.

جدول ۱: نمونه‌ای از متن و کدگذاری

کد	متن کد
عدالت در انجام امور	امام علی (ع) در خطاب به مصلحه بن هبیره شیبانی، فرماندار اردشیر هره می‌فرماید: «حق مسلمانانی که نزد من یا پیش تو هستند، در تقسیم بیت‌المال مساوی است». (نهج‌البلاغه، نامه ۴۳: ۳۹۳)
ارزشیابی دقیق نیکوکار و بدکار	«در یک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمت کسی را به حساب دیگری نگذاشته و ارزش خدمت او را ناچیز مشمار، تا شرافت و بزرگی کسی موجب نشود که کار کوچکش را بزرگ بشماری، یا گمنامی کسی موجب شود که کار بزرگ او را ناچیز بدانی. هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشد؛ زیرا نیکوکاران در نیکوکاری، بی‌رغبت و بدکاران در

1. Thematic Analysis
2. Thematic Network
3. Basic
4. Organizing
5. Global

بدکاری، تشویق می‌شوند. پس هر کدام از آنان را بر اساس کردارشان پاداش ده» (نهج البلاغه، نامه ۵۳: ۴۰۷)	
«همانا زمامداران را خواص و نزدیکانی است که خودخواه و چپاولگرند و در معاملات انصاف ندارند. ریشه ستمکاری‌شان را با بریدن اسباب آن بخشکان و به هیچ کدام از اطرافیان و خویشاوندان زمینی را واگذار مکن. به گونه‌ای با آنان رفتار کن که قراردادی به سود آنها منعقد نشود که به مردم زیان رساند؛ در آن صورت، سودش برای آنان و عیب و ننگش در دنیا و آخرت برای تو خواهد ماند» (همان)	عدم تبعیض و پارتی‌بازی
«کسی را که ادای حقش به تأخیر افتد، نباید سرزنش کرد؛ کسی را باید سرزنش کرد که آنچه حق او نیست، بستاند» (حکمت ۱۶۶)	ظلم‌ستیزی

در ادامه، محققان از یک دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه لرستان که آشنایی کافی با روش تحلیل مضمون داشت، در خواست کردند کدهای نهایی را بررسی کند. سپس دو مجموعه کدگذاری، برای ارزیابی میزان تطابق، مقایسه شدند و از روش هولستی^۱ برای محاسبه پایایی^۲ استفاده شد.

ج) یافته‌ها

در آغاز با مطالعه منبع اصلی پژوهش، مضامین متبادر به ذهن از خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمتهای نهج البلاغه استخراج شد. این مضامین که پایه استنباط مضامین انتزاعی بعدی‌اند، «مضامین پایه‌ای» نامیده می‌شوند. در ادامه، پس از دست‌یافتن به مضامین پایه‌ای، باید مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر انتزاع شوند. در این مرحله سعی می‌شود با سازماندهی مضامین پایه‌ای به مضامین انتزاعی‌تری دست یابیم که در واقع مضمونهای اصلی‌تر، فراگیرتر و مرکزی‌تر خواهند بود. شرح اقدامهای انجام‌شده، در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲: کدها، مضمونهای پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

منبع کد(نهج البلاغه)	کدها	مضامین پایه‌ای	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
نامه ۶۷	ارتباط چهره به چهره با زیردستان	ارتباطات اثربخش	سياق حسنه اخلاق تعاملی	تواضع و فروتنی
نامه ۴۵، ۵۳	پنهان نشدن از دید زیردستان			

1. Holstie
2. Reliability

ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق؛ کندوکاوی در متن... ♦ ۴۳

		مشارکت‌طلبی در امور	احترام به نظرات و آرای مصلحان و بزرگان	حکمت ۱۹۰؛ خطبه ۳۵
			نظرخواهی از کارکنان	حکمت ۱۶۱؛ نامه ۵۳
			مشورت در کارها	حکمت ۵۴، ۶۴، ۱۶۱؛ نامه ۱۳
			پرهیز از خودرأیی	حکمت ۱۶۱
			دوری از خودپسندی و خودخواهی	حکمت ۳۸، ۴۶
		عطوفت مدیریتی	احتراز از تحقیر کردن مردم	نامه ۴۶، ۲۷۰
			بخشش و مدارا در حکمرانی	نامه ۱۴، خطبه ۶۸
			فرونشاندن خشم به ویژه در مقابل ضعفا	نامه ۶۹
			خشوع و فروتنی	حکمت ۱۱۳، ۱۲۳
			نکوهش تکبر	خطبه ۱۹۲؛ حکمت ۱۲۶، ۲۸۲، ۳۷۱
			رسیدگی به طبقه محروم	نامه ۶۷
			بخشش و سخاوتمندی به جای دشمنی	نامه ۳۳؛ خطبه ۷۳؛ حکمت ۱۲۳، ۳۷۲
			توجه به زیردستان	حکمت ۱۱، ۲۴، ۴۲۰؛ خطبه ۲۰۹
			دوری از عیب‌جویی	حکمت ۳۴۹، ۳۵۳
			بخشش گناهکار	نامه ۲۹، ۳۱
		مدیریت تنوع	عدالت در انجام امور	خطبه ۱۵؛ نامه ۴۳
			ارزشیابی دقیق نیکوکار و بدکار	نامه ۵۳
			عدم تبعیض و پارتی‌بازی	نامه ۵۳؛ نامه ۴۶
			ظلم‌ستیزی	حکمت ۱۶۶؛ خطبه ۶۱
			اعتدال نسبت به مسلمانان و غیر مسلمانان	حکمت ۱۰۹؛ نامه ۱۹

۴۴ ♦ فصلنامه علمی فرهنگ در دانشگاه اسلامی، شماره ۵۴

	امانتداری و راست کرداری	خطبه ۱۶، ۱۰۸	صداقت در رفتار و کردار
		حکمت ۱۳۴، ۱۴۲	وفادار در دوستی
		خطبه ۷۸	وفای به عهد الهی
		نامه ۵۳	وفای به عهد دشمن
		خطبه ۲۳۲، نامه ۲۰	حفظ بیت المال
		نامه ۳	امانتداری و احتراز از خیانت
	شایسته شناسی و شایسته گماری	نامه ۵۳	انتخاب کارمندان و وزیران مناسب
		خطبه ۶۷	انتخاب فرد شایسته برای زمامداری
		نامه ۵۳؛ خطبه ۱۳۱	شایسته گزینی قضات و داوران در حکومت
		نامه ۱۳؛ حکمت ۳۸؛ خطبه ۱۷	دوری از انتصاب افراد نادان و پست
	آشناسازی و جامعه پذیری	خطبه ۱۷۶	آگاهی بخشی نسبت به وظایف
		نامه ۳۱	عبرت آموزی از گذشتگان
	قانون گرایی و قانون مندی	خطبه ۲۱۶؛ حکمت ۲۵۲	اطاعت از خدا و فرمانبرداری از امام
		حکمت ۳۱۰؛ خطبه ۸۳	لزوم اعتماد و توکل به خدا
		خطبه ۲۴، ۶۶	خدا ترسی و اجرای فرامین الهی
		خطبه ۱۲۰، ۱۳۱، ۱۹۲	اجرای قوانین
		نامه ۲۵۲، ۳۳	سازماندهی امور
		نامه ۵۳	احیای نظم با وجود سرپرست
		نامه ۵۳، ۳۱	لزوم وجود نظم در انجام کارها
	چتر نظارت مدیریتی	نامه ۵۳، ۴۰؛ حکمت ۳۸۴	ایجاد واحد نظارت

ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق؛ کندوکاوی در متن ... ♦ ۴۵

		سازوکار نظارت و کنترل مؤثر	تنبیه کارکنان بدقلق؛ راه کار نفوذ در دیگران	نامه ۶۰؛ خطبه ۲۴
			پاداش دادن به کارکنان نیکوکارو تنبه کارکنان بدقلق	حکمت ۱۵۸، ۱۶۸، ۱۷۷
			اجتناب از افراط و تفریط در پاداش و تنبیه	نامه ۵۳
			ممنوعیت تبعیض در مجازات	نامه ۴۱
		پاکسازی نفس	تهذیب نفس	حکمت ۴۱۲، ۴۲۳
			خود کنترلی	نامه ۵۳
		امر به نیکی و نهی از بدی	لزوم امر به معروف و نهی از منکر (پیش به سوی هدایت و رستگاری)	حکمت ۳۷۴؛ نامه ۴۷
			امر به معروف و نهی از منکر قلبی، زبانی و عملی - نهی از منکر زبانی و عملی	حکمت ۳۷۳؛ نامه ۲۵۲
		کنترل زبان	رعایت ادب و توجه به شیوه گفتار	حکمت ۳۸۱، ۳۸۲
			سنجیده سخن گفتن	حکمت ۲۸۹، ۴۷۱
	سياق حسنه رفتار سازمانی	بازدارندگی از لبه دیچور رفتاری	نکوهش تجسس	نامه ۵۳
			مذمت غیبت و کینه‌توزی	حکمت ۴۶۱؛ خطبه ۱۹۲، ۲۳۱؛ نامه ۵۳
			ملامت سستی (عدم تعهد، تنبلی)	حکمت ۲۳۹
			شماتت سخن‌چینی (افشای رازها)	حکمت ۲۳۹
			قدح افشای رازها	حکمت ۶، ۱۶۲
		توسعه رفتار شهروندی در سازمان	تأکید بر وظیفه‌شناسی	حکمت ۲۵۷
			پرهیز از رفتارهای آمرانه	نامه ۵۳
			تأکید بر خیرخواهی (نوع دوستی)	نامه ۳۱

۴۶ ♦ فصلنامه علمی فرهنگ در دانشگاه اسلامی، شماره ۵۴

			مساعدت پیش از طلب (نوع دوستی)	حکمت ۵۳؛ نامه ۳۱
			داشتن سعه صدر (جوانمردی)	حکمت ۱۷۶
			اصلاح رفتار بد با رفتار نیک (فضیلت اجتماعی)	نامه ۳۱
			توجه به روش برخورد با مردم	نامه ۵۳
			ضرورت پرداخت دیون مردم	حکمت ۴۳۸
	مدیریت تعارض	شبهه زدایی	عذرخواهی از مردم در صورت ضرورت	نامه ۵۳
			قوانین و مقررات شفاف و صریح	خطبه ۱۷۶
			هماهنگی گفتار و رفتار	حکمت ۱۷۵
			اقتدار در رفتار	نامه ۳۸
			شفافیت در رفتار	نامه ۵۳
		مصلحت اندیشی	موقعیت شناسی و پرهیز از سستی و عجله در کارها	حکمت ۳۶۳
			منصرف کردن مردم از پیکار	نامه ۱۰
			اندیشه عدم قبول جنگ	نامه ۱۴، ۱۳
		صبر انقلابی	پیشنهاد برقراری صلح	خطبه ۱۲۵، ۲۲
			شکستایی خردمندانه	خطبه ۳
			بردباری در جنگ	خطبه ۴۳
	رهبری اثربخش	آموزش آینده نگرانه	آموزش زیردستان هنگام نبرد	خطبه ۱۲۴، ۶۶
			تربیت زیردستان هنگام نبرد	نامه ۱۱
		نفوذ در پیروان	خودسازی مستمر رهبر	حکمت ۷۳
			پذیرش رهبر از جانب مردم	حکمت ۴۴۲؛ خطبه ۳

ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق؛ کندوکاوی در متن... ♦ ۴۷

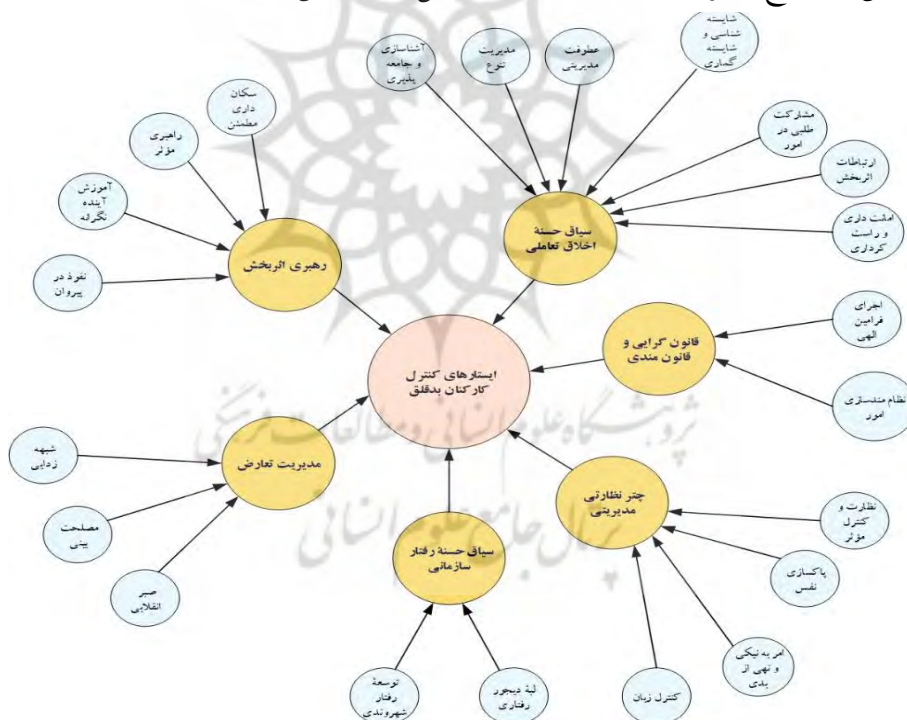
		سکانداری مطمئن	اهمیت مقام رهبری در نفوذ مردم	خطبه ۱۴۶، ۱۷۳
			تأکید بر اطاعت از مافوق و عدم نافرمانی از او	نامه ۵؛ خطبه ۲۵
			ارتباط با افراد مناسب در امور	نامه ۵۳
		راهبری مؤثر (عقل، قرآن، پیامبر و...)	هدایت‌گری مؤثر رهبر	خطبه ۱۶۳
			هدایت کارکنان به رستگاری از طریق عقل	حکمت ۴۲۱
			هدایت کارکنان به رستگاری از طریق قرآن	خطبه ۱۶۷
			هدایت کارکنان به رستگاری از طریق پیامبران	خطبه ۱۴۴، ۱۶۰
			پیش به سوی رستگاری، برقراری حکومت اسلامی، روی آوردن به دین مبین اسلام و دل‌کندن از دنیا	خطبه ۶۴، ۱۰۶

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، شبکه مضامین ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق، بر اساس روندی مشخص و نظام‌مند، شامل مضامین پایه (ارتباطات اثربخش، مشارکت‌طلبی در امور، عطوفت مدیریتی، مدیریت تنوع، امانتداری و راست‌کرداری، شایسته‌شناسی و شایسته‌گماری، آشناسازی و جامعه‌پذیری، اجرای فرامین الهی، نظام‌مندی کارها، سازوکار نظارت و کنترل مؤثر، پاکسازی نفس، امر به نیکی و نهی از بدی، کنترل زبان، بازدارندگی از لبه دیجور رفتاری، توسعه رفتار شهروندی در سازمان، شبهه‌زدایی، مصلحت‌بینی، صبر انقلابی، آموزش آینده‌نگرانه، راهبری مؤثر، سکانداری مطمئن و نفوذ در پیروان)، مضامین سازمان‌دهنده (سیاق حسنه اخلاق تعاملی، قانون‌گرایی و قانون‌مندی، چتر نظارت مدیریتی، سیاق حسنه رفتار سازمانی، مدیریت تعارض و رهبری اثربخش) و در نهایت، مضمون فراگیر (کنترل کارکنان بدقلق) پدیدار شده است. در ادامه، به منظور اعتماد به داده‌ها، از ضریب پایایی هولستی استفاده شد. در این روش، مقوله‌های شناسایی‌شده توسط محقق، در اختیار یک نفر آشنا با روش تحلیل مضمون، قرار گرفت.

سپس با مقایسه این دو مرحله و بر مبنای میزان توافق دو مرحله کدگذاری، ضریب پایایی با استفاده از روش هولستی به شرح رابطه ذیل، ۰/۹۴۶ محاسبه شد.

$$0/946 = PAO = \frac{2M}{n1+n2} = \frac{2(79)}{88+79}$$

در فرمول، PAO به معنی درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)، M: تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری؛ n1: تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول (قبل از اظهارنظر خبره) و n2: تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم (بعد از اظهار نظر خبره) است. این رقم میان صفر (هیچ توافقی) تا یک (توافق کامل) در نوسان است. بنابر این، پاسخ محاسبه شده نشان می دهد که نتیجه تحقیق از قابلیت اعتبار بالایی برخوردار است. در نهایت، مضامین شناساشده به صورت نقشه های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح، همراه با روابط میان آنها در شکل ۱ به نمایش درآمده است.



شکل ۱: شبکه مضمون ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق از دیدگاه امیر مؤمنان، علی علیه السلام

۱. سیاق حسنه اخلاق تعاملی

ایستار سیاق حسنه اخلاق تعاملی با هفت مضمون پایه‌ای «ارتباطات اثربخش»، «مشارکت‌طلبی در امور»، «عطوفت مدیریتی»، «مدیریت تنوع»، «امانتداری و راست‌کرداری»، «شایسته‌شناسی و شایسته‌گماری» و «آشناسازی و جامعه‌پذیری»، مفهوم‌پردازی شده است. در این ایستار، بر رفتارهایی تأکید شده است که منجر به افزایش اعتماد بین کارمند و مدیر می‌شود. مدیری که در کردار و گفتار خویش بر محور عدالت و اعتدال قدم بردارد و صداقت و وفای به عهد وجه حاکم منش او باشد، انگیزه کارمندان را برای مشارکت فعال در امور سازمانی دو چندان می‌کند. برای مثال، افزایش مشارکت زيردستان در تصمیم‌های سازمانی، به ویژه تصمیم‌هایی که به طور مستقیم با سرنوشت کاری آنان سروکار دارد، مانند تغییر محل خدمت و... پیامدهای مؤثری در احساس تعلق کارکنان به سازمان و در نتیجه، مسئولیت‌پذیری و تعهد نسبت به سرنوشت سازمان دارد و فراهم‌کننده پیدایی رفتار اخلاقی کارکنان (پورمجبّر و همکاران، ۱۳۹۹) و مانع از بروز رفتارهای بدقلقی آنان می‌شود. حضرت علی (ع) در این باره می‌فرماید: «با میل شخصی و بدون مشورت با دیگران، آنان را به کارهای مختلف وادار نکن؛ زیرا نوعی ستمگری و خیانت است» (نهج‌البلاغه، نامه ۱۹). همان‌گونه که از کلام مولا برمی‌آید، بی‌توجهی به نظر کارکنان، نمودی از بی‌اخلاقی است که بدقلقی می‌تواند از آن منبث شود. از طرف دیگر، در انجام هر کاری، باید افرادی به کار گرفته شوند که مناسب انجام آن کار باشند. به عبارتی؛ در انتخاب افراد باید به اصل شایستگی و داشتن تخصص و دانش و تجربه، توجه کرد؛ زیرا استفاده از افراد نالایق منجر به شکست هر برنامه‌ای در سازمان می‌شود. در همین زمینه، امیرالمؤمنین (ع) می‌فرماید: «تدبیر پیر را از چابکی جوان دوست‌تر دارم». (همان، حکمت ۷۱)

۲. قانون‌گرایی و قانون‌مندی

ایستار قانون‌گرایی و قانون‌مندی، از مضامین پایه‌ای «اجرای فرامین الهی» و «نظام‌مندسازی امور» ظهور کرده است. این ایستار، به رعایت دقیق قوانین و مقررات الهی که نمود آن در اجرای قوانین و سازماندهی امور جاریه سازمانها مشاهده می‌شود، اشاره دارد که مدیر بایستی در اجرای فرامین، جانب آنها را گیرد و از افراط و تفریط پرهیز کند. این مهم بدین سبب اهمیت دارد که تصمیم‌های که اتخاذ می‌کنند، نباید با موازین اسلام و قوانین کشور مغایر باشند (اصل ۱۵۰ قانون اساسی ج. ۱. ا.). تصمیم‌ها بر اساس ارزشهای پایدار، از چالشها و نسیت‌گرایی موجود در تصمیم‌هایی که بر پایه عقل، تجربه و احساسات انسانی و در دنیایی

غرب گرفته می‌شود، جلوگیری به عمل می‌آورد (عزیزآبادی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۷). پیشوای شیعیان چنین می‌فرمایند: «خدا، ایمان را برای پاکسازی دل از شرک، نماز را برای پاک بودن از کبر و خودپسندی، زکات را عامل فزونی روزی، روزه را برای آزمودن اخلاص بندگان، حج را برای نزدیکی و همبستگی مسلمانان، جهاد را برای عزت اسلام، امر به معروف را برای اصلاح توده‌های ناآگاه، نهی از منکر را برای بازداشتن بی‌خردان از زشتی‌ها، صلۀ رحم را برای فراوانی خویشاوندان، قصاص را برای پاسداری از خونها، اجرای حدود را برای تحقق عفت، ترک زنا را برای سلامت نسل آدمی، ترک لواط را برای فزونی فرزندان، گواهی دادن را برای به دست آوردن حقوق انکارشده، ترک دروغ را برای حرمت نگهداشتن راستی، سلام کردن را برای امنیت از ترسها، امامت را برای سازمان یافتن امور امت و فرمانبرداری از امام را برای بزرگداشت مقام رهبری، واجب کرد». (نهج البلاغه، نامه ۲۵۲)

۳. چتر نظارت مدیریتی

«سازوکار نظارت و کنترل مؤثر»، «پاکسازی نفس»، «امر به نیکی و نهی از بدی» و «کنترل زبان»، چهار مضمون شکل‌دهنده ایستار چتر نظارت مدیریتی‌اند. در توصیف این ایستار باید گفت نظارت بر زیردستان، جزء وظایف رهبران است (همان، نامه ۵۳) و مانع از بی‌اخلاقی می‌شود (همان، نامه ۴۰). هدف اصلی از کنترل کارکنان بدقلق، کنترل رفتارهای غیر اخلاقی آنان در سازمانهاست؛ زیرا در صورت بی‌توجهی، سازمانها را از حرکت بازمی‌ایستاند و تداوم و بقای آنها را با چالش مواجه می‌سازد. در این زمینه، امام علی (ع) می‌فرمایند: «پس حساب نفس خود گیر که دیگران را حسابرسی است». (همان، خطبه ۲۲۷)

۴. سیاق حسنه رفتار سازمانی

ایستار سیاق حسنه رفتار سازمانی از دو مضمون پایه‌ای «بازدارندگی از لبۀ دیجور رفتاری» و «توسعه رفتار شهروندی در سازمان» شکل یافته است. نمود اصلی بروز رفتارهای بدقلقی کارکنان در سازمانها اصولاً ناشی از نگاه بالا به پایین مدیران به زیردستان است که به خدشه‌دار شدن کرامت کارکنان و ایجاد حس تنفر و انتقام‌جویی در آنان می‌انجامد. امام علی (ع) درباره رفتار با زیردستان می‌فرمایند: «هرگز مگو من امیرم؛ امر می‌کنم و از من اطاعت می‌شود؛ که این موجب دخول فساد در دل تو و ضعف و خرابی دین و نزدیک شدن دگرگونی‌ها (در قدرت تو) است» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). رفتارهای شهروندی سازمانی، از قبیل احسان، نودوستی، جوانمردی و... محیط سازمانها را لبریز از حس تعهد و اعتماد بین فردی می‌کند که قاعدتاً کارکنان در چنین محیطی به سمت رفتارهای غیر بهره‌ور نظیر عیب‌جویی،

غیبت، تجسس، سخن چینی، تهمت زدن، فاش کردن اسرار دیگران نمی‌روند و تمام همت خود را صرف دستیابی به اهداف سازمانی و رشد شخصی می‌کنند. خداوند در مزمّت رفتار غیر شهروندی نظیر عیب‌جویی می‌فرماید: «وَيْلٌ لِّكُلِّ هُمَزَةٍ لُّمَزَةٍ» (همزه: ۱۰۴)؛ وای بر هر عادت‌کننده به عیب‌جویی مردم و بدگویی دیگران. در چنین شرایطی، مدیران باید برای مقابله با بدقلقانی که به شدت در حال جستجو برای پیدا کردن نقاط ضعف همکاران خود می‌باشند، خود را محرم اسرار و ملزم به تشویق رفتارهای نیک و پسندیده بدانند و با زدودن نماهای لبّ دیجور رفتار و رفتار غیر شهروندی در سازمان، از ایجاد محیط غیر اخلاقی و سرشار از تهمت و زیرآب‌زنی جلوگیری کرده و فضا را برای تشکیل سازمان اخلاق‌گرا آماده کنند.

۵. مدیریت تعارض

«شبهه‌زدایی»، «مصلحت‌بینی» و «صبر انقلابی»، سه مضمون شناساساز ایستار مدیریت تعارض برای کنترل کارکنان بدقلق می‌باشند. واقعیت ماجرا این است که در سازمانهای دولتی ایران، معنای تعارض و تضاد، وارونه شده و به جای اختلاف سلیقه و عقیده، معنای عداوت و دشمنی یافته است؛ به طوری که فزونی تضادها و تعارضهای بین فردی باعث شده سازمانها از رسیدن و پیگیری اهداف اساسی و بنیادین خود منحرف شوند و زمان و هزینه خود را صرف امور تکراری و فاقد بهره کافی کنند؛ در حالی که باید مصلحانه برای رفع تعارض تلاش کنند و گاهی نیز با صبر انقلابی، از ترفند گذر زمان استفاده کنند. در همین زمینه، امیرالمؤمنین (ع)، همواره شورشگران را به اطاعت‌پذیری و صلح دعوت می‌کردند؛ در حالی که آنها امام را به مبارزه و جنگ می‌طلبیدند (نهج‌البلاغه، خطبه ۲۲). همچنین از نظر آن حضرت، نرم‌خویی و خوش‌زبانی، بستر پیدایش صلح، دوستی و صمیمیت در روابط بین فردی را فراهم می‌سازد. از این رو، امام (ع) صاحب‌منصبان را به رفتار نیک، خوش‌خلقی و نرم‌خویی در ارتباط با همه مردم سفارش می‌کردند: «با همه مردم به خوشی رفتار کن؛ که اگر از آنها دور و جدا شوی، آرزوی دیدارت را بکنند و اگر مُردی، برای تو گریه کنند» (همان، حکمت ۱۰). از همه مهم‌تر، در مقابل خواست یاران خود هنگام آمادگی برای جنگ با معاویه، پس از فرستادن جریر به عبدالله بجلی می‌فرمایند: «... رأی من این است که بردبار باشیم نه شتابان. پس با نرمی و مدارا دست به کار شوید و ناخوش نمی‌دارم که آماده پیکار شوید» (همان، خطبه ۴۳).

۶. رهبری اثربخش

«آموزش آینده‌نگرانه»، «راهبری مؤثر»، «سکانداری مطمئن» و «نفوذ در پیروان»، چهار مضمون پایه‌ای ایستار رهبری اثربخش‌اند. در این ایستار بر ضرورت پذیرش رهبر در میان گروه‌های درون‌سازمانی تأکید می‌شود و از این رهگذر، میزان اطاعت و حرف‌شنوی از رهبران به طور چشمگیری افزایش می‌یابد. مقبولیت رهبر در میان کارکنان، تضمین‌کننده هدایت اثربخش آنان و تقلیل رفتارهای بدقلقی در سازمان است. آنچه رهبر در این ایستار باید مورد توجه قرار دهد، ایفای نقش متعامل است؛ به صورتی که در قامت میانه‌رو، حق و حقوق طرفینی را به نیکی ادا کند.

حضرت امیر(ع) در همین زمینه، حقوق متقابل و دوسویه را موجب تداوم الفت بین حاکم و مردم و عزت بخشی به دین معرفی کرده، آن را عامل پایداری «پیوند ملت و حاکم و عزت دین قرار دادند» (نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶). در این فراز آمده است: «اصلاح امور مردم جز در پرتو اصلاح حاکمان میسر نخواهد بود و اصلاح حاکمان نیز تنها از مسیر استواری مردم امکان پذیر است». پس «رعیت اصلاح نمی‌شود جز آنکه زمامداران اصلاح شوند و زمامداران اصلاح نمی‌شوند جز با درستکاری رعیت» (همان). امام(ع) در ادامه خطبه تأکید می‌کنند که: «چنانچه حاکم و مردم در یک جامعه به حقوق و وظایف متقابل خود عمل نکنند، شعله اختلاف و نزاع زبانه می‌کشد و جامعه به هرج و مرج کشیده می‌شود و نیز اشرار بر امور جامعه تسلط می‌یابند و شهرها ویران می‌شوند» و «هرگاه رعیت و والی بر یکدیگر غلبه یابند، اختلاف کلمه رخ داده، نشانه‌های جور و ستم آشکار می‌شود. در آن هنگام، خوبان، خوار و اشرار و اوباش، عزیز و ارجمند و شهرها خراب می‌شوند» (همان). بدین سان، شرایط برای زایش و تکثیر رفتارهای بدقلقی در سازمان مهیا خواهد شد.

مدیر در نظام اسلامی بایستی برای رهبری اثربخش، دلسوزانه و متعهدانه و نیز تضمین موفقیت پایدار و آینده روشن سازمان، نحوه انجام وظایف را به همکاران خود آموزش دهد. حضرت امیر(ع) خطاب به یاران خویش می‌فرمایند: «زره نبرد خود را کامل کنید. پیش از آنکه شمشیر را از غلاف بیرون کشید، چند بار تکان دهید؛ با گوشه چشم به دشمن بنگرید و ضربت را از چپ و راست فرود آورید و با تیزی شمشیر بزنید و با گام برداشتن به پیش، شمشیر را به دشمن برسانید» (همان، خطبه ۶۶). همچنین، مدیر نظام اسلامی بایستی مربی نیز باشد و برای آینده سازمان، کارگزارانی بصیر تربیت کند. امام علی(ع) در این زمینه و در دستورالعمل به لشکری که آن را به فرماندهی زیاد بن نصر حارثی و شریح بن هانی به سوی

ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق؛ کندوکاوی در متن... ♦ ۵۳

شام و معاویه فرستاد، می فرمایند: «هر گاه به دشمن رسیدید، یا او به شما رسید، لشکرگاه خویش را بر فراز بلندی‌ها یا دامنه کوه‌ها یا بین رودخانه‌ها قرار دهید، تا پناهگاه شما و مانع هجوم دشمن باشد». (همان، نامه ۱۱)

در ادامه، مدیر بایستی نقش منتور را برای متنی‌ها در سازمان ایفا کند؛ به صورتی که آنان را بر اساس عقل، قرآن و سیره نبوی، به سوی تعالی هدایت کند. حضرت امیر(ع) می فرمایند: «... پس به راه نیکی روید تا هدایت شوید و از بدی اعراض کنید تا به راه راست افتید» (همان، خطبه ۱۶۷). همچنین «از یک طرف، خداوند پیامبران را برانگیخت و وحی را به آنان اختصاص داد و پیامبران را حجت خود بر بندگان قرار داد تا استدلال یا جای عذری برای کسی باقی نماند». (همان، خطبه ۱۴۴)

د) بحث و نتیجه‌گیری

از نظر اندیشه‌وران حوزه دانش مدیریت رفتار سازمانی، زیست بدقلقان در بدنه سازمانها، به زایش رفتارهای تاریکی منجر می‌شود که در صورت تکثیر در بدنه سازمان، آفت‌زدایی و ریشه‌کن کردن آنها بسیار سخت و چالش‌برانگیز خواهد بود. از این رو، توصیه اکید آنها، کنترل بدقلقان در همان مراحل اولیه است. بنابر این، پژوهش حاضر درصدد برآمد با سیر در آموزه‌های کتاب شریف نهج البلاغه، ایستارهایی برای مدیریت و کنترل کارکنان بدقلق به اطلاع مدیران و سیاستگذاران نظام اداری ایران برساند. بدین منظور با کاربری روش تحلیل مضمون و رویکرد شبکه مضامین، شش ایستار را به شرح ذیل شناسایی کرد.

ایستار سازمان‌دهنده «سیاق حسنه اخلاق تعاملی»، از مضامین پایه‌ای مشارکت‌طلبی در امور، عطوفت مدیریتی، مدیریت تنوع، امانتداری و راستکرداری، شایسته‌شناسی و شایسته‌گماری و آشناسازی و جامعه‌پذیری تشکیل شده بود. گودبلس و انوح (۲۰۲۲) معتقدند کارکنان بدقلق با رفتارهای خشونت‌آمیز در محل کار، منجر به ضعف در عملکرد شغلی خود می‌شوند. از آنجا که این ایستار بر رفتارهای ارتقای اعتماد بین کارمند و مدیر برای حفظ پایه‌های مشارکت کارکنان در امور سازمانی تأکید می‌کند؛ لذا مدیران برای رسیدن به اهداف سازمانی خود باید دارای باورهایی باشند که به منظور تعامل و دوسوکاری بیشتر با کارکنان و تفویض اختیار درخور و گرو گذاشتن ریش خود در دست زیردستان، تصمیم بگیرند تا بتوانند محیط سازمانی سالم و به دور از ریش کارمند بدقلق ایجاد کنند و با لبریز کردن وجود کارکنان از اعتماد به خود و نشان دادن بذره‌های انگیزشی و امید در آنان، پایه‌های

حسنه اخلاق تعاملی سازمانی را قوی تر کرده، جامعه را از روشنای شمع وجود چنین سازمانی طراوت بخشند.

ایستار سامان دهنده «قانون گرایی و قانون مندی» از مضامین پایه ای «اجرای فرامین الهی» و «نظام مندسازی امور» ساخت یافته بود. این ایستار همراستا با نتایج تحقیق هادی زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۳) معتقد بود که الزامات و رعایت قوانین، سیاستها و رویه های تنبیهی، می توانند در برخورد با متخلفان از قوانین به نیکی کارساز باشند. در حقیقت؛ گنجاندن خط مشی معقول اسلامی در کتابچه راهنمای سازمانی برای مدیریت بدقلقها در سازمانها الزامی است. با این حال می توان برنامه ریزی و سازماندهی را به عنوان دو شاه کلید ممتاز هادی راه کارکنان بدقلق بر حسب مدیریت علوی دانست. اهمیت این موضوع با توجه به لزوم و پذیرش انضباط، مشخص بودن حیطه اختیار و عمل کارکنان در سازماندهی امور است؛ به طوری که بدون رعایت آن، شیوه امور از هم خواهد گسیخت و بسیاری از تلخکامی ها از بی نظمی ها نشأت می گیرد.

ایستار وحدت آمیز «چتر نظارت مدیریتی» با مضامین بنیادین سازوکار نظارت و کنترل مؤثر، پاکسازی نفس، امر به نیکی و نهی از بدی و کنترل زبان، دیگر کشف محققان بود. این ایستار با نتایج مطالعه کملگور و زوراد (۲۰۰۷)، هادی زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۳) و گریفین و لویز (۲۰۰۵) همخوانی دارد. نظارت و کنترل، ضامن حرکت سازمان در مسیر اهداف تعیین شده و در نتیجه، تضمین کننده بقا و تکامل آن است و اصولاً هیچ سازمانی بدون داشتن نظامی حسنه و قدرتمند در بعد نظارت و کنترل، نمی تواند بقا، دوام و پیشرفت خود را تضمین کند؛ زیرا نظارت بر مسئولان و کارگزاران، موجب شناخت اشخاص خدمتکار و دلسوز و زحمتکش از افراد خائن و تن پرور و بدقلق خواهد شد و با تشویق آنها، خدمتگزاران، به خدمت بیشتر تشویق می شوند و با تنبیه و مجازات خائنان و متخلفان و بدقلقان، کسی به خود جرأت خیانت، کم کاری و تن پروری نخواهد داد.

ایستار «سیاق حسنه رفتار سازمانی»، از مضامین پایه ای نظیر بازدارندگی از لبه دیجور رفتاری و توسعه رفتار شهروندی در سازمان شکل یافته بود. این ایستار با نتایج تحقیق تو و یو (۲۰۲۲)، یو و تو (۲۰۲۱)، یزدان خواه و همکاران (۱۴۰۱)، عثمان (۲۰۱۸) و گودبلس و انوح (۲۰۲۲) همخوانی دارد. در تفهیم سیاق حسنه رفتار سازمانی می توان گفت کرامت انسان ذاتی است و مختص قشر یا طبقه خاص نیست؛ به گونه ای که خداوند حتی اجازه بی حرمتی به کافران را نیز نمی دهد. پس رفتار مدیر باید به گونه ای باشد که به کرامت و شأن خود و دیگران

خداشهای وارد نسازد و با تشویق رفتارهای نیک و پسندیده، موجب ایجاد فضای حسنه در سازمان و مانع از بروز رفتارهای بدقلقی کارمندان شود.

ایستار سازمان‌دهنده «مدیریت تعارض»، از مضامین پایه‌ای همچون: شبهه‌زدایی، مصلحت‌بینی و صبر انقلابی شکل گرفته بود. این ایستار با نتایج تحقیق گودبلس و انوح (۲۰۲۲) همراستاست. ایستار مدیریت تعارض، بر نقش حکیمانه مدیر برای گذر از تعارضهای بین فردی اشاره دارد. در تبیین این ایستار می‌توان گفت که در هر سازمانی، زایش اختلاف نظر و عقیده، امری طبیعی است. از این رو، بی‌توجهی و تظاهر به اینکه همه چیز عالی است، می‌تواند نارضایتی کارمندان را تشدید کند و منجر به بدقلقی آنان شود. مایه نزاع و جدال، تنها اختلاف طبقاتی نیست که پس از محو آن، همه جهان بهشت برین شود؛ بلکه غرایز دیگر بشر، مانند جاه‌طلبی‌ها و خودخواهی‌ها و...، کانون نزاع و سرچشمه بدقلقان است و به همین سبب، قدرتی لازم است که افراد را به وظایف قانونی خود، آشنا و متخلفان را در صورت ضرورت، مجازات کند؛ حق را به حقدار بسپارد و از نظم و انضباط جامعه که زیربنای بقای تمدن و مایه پیشرفت انسان از نظر مادی و معنوی است، صیانت کند. همه این موارد در سایه به کارگیری ایستار مدیریت تعارض ترقی خواهند یافت.

در نهایت، ایستار سازمان‌دهنده «رهبری اثربخش» از مضامین پایه‌ای آموزش آینده‌نگرانه، راهبری مؤثر، سکنداری مطمئن و نفوذ در پیروان شکل یافته بود. این ایستار با نتایج تحقیق یانگ و سیور^۱ (۲۰۱۸) همسویی دارد که «عدم پاسخگویی به مربی‌گری یا بازخورد»، «عملکرد شغلی ضعیف» و «با دیگران خوب کار نمی‌کند» را ویژگی‌های رفتار بدقلقی کارکنان می‌داند. رها بودن انسان و عدم حاکمیت قانون بر جامعه، موجب اختلاف، تشّت و هرج و مرج می‌شود. ماهیت احکام و قوانین اسلامی و اجرا و اعمال آنها تنها در سایه ایجاد حکومت و وجود رهبر شایسته میسر است. توسعه نظام‌مند رهبران خوب برای موفقیت طولانی‌مدت برای هر سازمانی، امری اساسی محسوب می‌شود. ضرورت وجود حکومت، فی‌نفسه پیام‌آور صلح و امنیت و جلوگیری از تنازع و هرج و مرج است. با این حال، سازمانها اغلب از آن چشم‌پوشی می‌کنند یا توسعه رهبری سازمانی را به صورت تصادفی انجام می‌دهند. برای نگاهبانی از مرز قانون، مرزبانی امین لازم است. رهبری به زندگی افراد در چشم‌انداز، مأموریت و ارزشهای سازمان الهام می‌دهد. رهبران بزرگ، کارکنان را قادر می‌سازند تا تصمیمی بگیرند که از اهداف و چشم‌انداز جامعه پشتیبانی کند

و در نهایت، راه‌حل‌های هوشمندانه‌تری را ایجاد کنند. رهبر باید توانایی کنترل گروه را داشته باشد. یک رهبر سازمانی ایدئال نباید بر دیگران تسلط یابد. او باید افراد زیر نظر خود را راهنمایی کند و به آنان احساس هدایت دهد. یک رهبر مطمئناً باید خوش‌بین و همدل باشد و نیاز اعضای گروه را درک کند. رهبر سازمانی نه تنها باید دیگران را به صورت جداگانه هدایت کند، بلکه اقدامات گروه را نیز باید مدیریت کند. بنابر این، نقش بسیار مؤثری برای تقلیل رفتارهای بدقلقی کارکنان دارد.

پیشنهادهای محدودیتها

با توجه به یافته‌ها و نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادهای ذیل برای بهره‌مندی پژوهشگران در انجام پژوهشهای آتی ارائه می‌شود.

در پژوهش حاضر، شبکه مضامین ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق بر اساس نهج البلاغه، طراحی و تبیین شده است. شایسته است تا پژوهشهای آتی، در استخراج مؤلفه‌های ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق از نظر قرآن، صحیفه سجاده، نهج الفصاحه، احادیث و روایات و... اهتمام ورزند و با توجه به اهمیت نقش شفافیت کنترل کارکنان بدقلق در جامعه اسلامی، الگوی ارائه شده توسط این پژوهش را بهبود بخشند.

این پژوهش، مؤلفه‌های ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق را در قالب شش بُعد «سیاق حسنه اخلاق تعاملی»، «قانون‌گرایی و قانون‌مندی»، «چتر نظارت مدیریتی»، «سیاق حسنه رفتار سازمانی»، «مدیریت تعارض» و «رهبری اثربخش» تقسیم‌بندی کرده است. به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود ضمن دقت نظر در مضامین استخراج شده این پژوهش و نیز بررسی مجدد مضامین نهج البلاغه، امکان ایجاد دسته‌بندی‌های جدید از مضامین پایه و سازمان‌دهنده را برای بهبود الگوی حاضر بررسی کنند.

علاوه بر این، شایسته است تا پژوهشهای آتی، جوامع آماری مختلفی را برای سنخیت‌سنجی الگوی ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه به عنوان مورد مطالعه انتخاب کرده و همچنین رابطه آن را با متغیرهای مهم مدیریتی بررسی کنند. پژوهشهای آتی می‌توانند سازمانهایی را برای پیاده‌سازی یا تقویت مضامین ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه، انتخاب و با مطالعات طولی، نتایج حاصل از آن را با قبل از انجام مطالعه مقایسه کنند.

مهم‌ترین محدودیت تحقیق حاضر، درهم‌تنیدگی واژگان و ارزشی بودن آنهاست که البته محققان تلاش کردند با بررسی دقیق و مراجعه به متون متقن، واژگان مناسبی را

ایستارهای کنترل کارکنان بدقلق؛ کندوکاوی در متن... ♦ ۵۷

مفهوم‌سازی کنند. یکی دیگر از محدودیتهای این تحقیق، بار ارزشی کلمات و رفتارهای حضرت علی (ع) بود که تحلیل و تفسیر برای نمود آنها در سازمان، با چالشهایی همراه است. در این راستا، محققان با استفاده از منابع متنوع و همچنین نظرخواهی از صاحب‌نظران علوم دینی و مدیریت، سعی در آن داشته‌اند.



منابع

- قرآن کریم. مهدی الهی قمشه‌ای (مترجم) (۱۳۸۷). تهران: پیام عدالت.
- نهج البلاغه. ترجمه محمد دشتی (مترجم) (۱۳۹۷). قم: آل علی (ع).
- پورمجرّب، گل‌آرا؛ حسن زارعی متین، علی اصغر پورعزّت و حمیدرضا یزدانی (۱۳۹۹). «شناسایی مؤلفه‌های سازمان اخلاقی از دیدگاه قرآن و نهج البلاغه». مدیریت اسلامی، ۱۷۳-۱۴۹: (۱) ۲۸.
- روشن ضمیر، سمیرا؛ حمیدرضا ایرانی و حمیدرضا یزدانی (۱۳۹۶). «شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر بروز رفتار انحرافی کارکنان (مورد مطالعه: ستاد مرکزی دانشگاه تهران)». فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۱۸۲-۲۰۴: (۲) ۷.
- صادقی، مبین؛ علیرضا موغلی، محمدعلی سرلک و محمدجواد حضوری (۱۳۹۸). «مدلسازی علل رفتار نابهنجار سازمانی». پژوهشهای مدیریت عمومی، ۶۹-۹۴: (۴۶) ۱۲.
- عابدی جعفری، حسن؛ محمدسعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی و محمد شیخزاده (۱۳۹۰). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی». اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۵۱-۱۹۸: (۲) ۵.
- عزیزآبادی، ابوالفضل؛ سعید مرتضوی، محمدعلی انصاری اول و فریبرز رحیم‌نیا (۱۳۹۵). «مدخلی بر ویژگی‌های رهبری اخلاقی در نهج البلاغه». مدیریت اسلامی، ۴۱-۲۴: (۴) ۴۱-۱۱.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ علی رضائیان، غلامعلی طبرسا و حمید رامین‌مهر (۱۳۹۳). «ارائه رفتارهای کاری نابهنجار بر اساس نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده». مدیریت سازمانهای دولتی، ۶۶-۸۸: (۳) ۲.
- هوور، جان (۱۳۸۹). آدمهای بدقلق. ترجمه فرخ بافنده. تهران: نسل نواندیش.
- یزدان‌خواه، آوات؛ روح‌الله سهرابی و علی اصغری صارم (۱۴۰۱). «واکاوی بدقلقی سازمانی: ویژگی‌های کارکنان بدقلق و عوامل مؤثر بر آنها». مطالعات رفتار سازمانی، ۱۴۴-۱۱۶: (۱) ۱۱.
- Andersson, L.M. & C.M. Pearson (1999). "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace". *Academy of Management Review*, 24: 452-471.
- Anderson, P. & M. Pulich (1999). "Managing the temperamental employee". *Health Care Supervisor*, 17: 28-36.
- Appelbaum, S.H. & D. Roy-Girard (2007). "Toxins in the workplace: Effect on organizations and employees". *The International Journal of Business in Society*. 7(1): 17-28.
- Bennett, R.J. & S.L. Robinson (2003). "The past, present and future of workplace deviance research". In: J. Greenberg (Ed.). *Organizational*

- behavior: The state of the science* (2nd ed., pp. 247–281). Mahwah, NJ: Earlbaum.
- Blau, G. & L. Andersson (2005). “**Testing a measure of instigated workplace incivility**”. *Occupational and Organizational Psychology*, 78: 595-614.
 - Braham, J. (1989). “**Difficult employees**”. *Industry Week*. 238(12): 30-34.
 - Caborn, A. (2001). “**Sorting the bad apples**”. *Director*. 54(11): 23-24.
 - Case, J. (2000). **Employee theft: The profit killer**. Del Mar, CA: John Case & Associates.
 - Coffin, B. (2003). “**Breaking the Silence on White Collar Crime**”. *Risk Management*, 50(9): 8.
 - Cortina, L. & V. Magley (2003). “**Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace**”. *Occupational Health Psychology*, 8: 247-265.
 - Dietz, J. & G. Gills (2006). “**Community sources of workplace violence**”. In E.K. Kelloway, J. Barling & J.J. Hurrell (Eds.). *Handbook of workplace*. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781412976947>.
 - Dijkstra, M.; D. Van Dierendonck, A. Evers & C. De Dreu (2005). “**Conflict and well-being at work: the moderating role of personality**”. *Managerial Psychology*, 20: 87-101.
 - Duck, S.; M.K. Foley & D.Ch. Kirkpatrick (2006). **Uncovering the complex roles behind the “difficult” coworker**. In *Problematic Relationships in the Workplace*. Edited by Janie M. Harden Fritz & Becky L. Omdahl. New York: Peter Lang (P. 3-20).
 - Ernst & Young (2003). **Fraud: The unmanaged risk, 8th global survey**. London: Ernst and Young.
 - Ettner, S.L.; J.C. Maclean & M.T. French (2011). “**Does Having a Dysfunctional Personality Hurt Your Career? Axis I Personality Disorders and Labor Market Outcomes**”. *IndRelat (Berkeley)*. 50(1): 149-173.
 - Everton, Wendi J.; Jeffrey A. Jolton & Paul M. Mastrangelo (2007). “**Be nice and fair or else: understanding reasons for employees' deviant behaviors**”. *Management development*, 26(2): 117-131.
 - Fisher, A. (2019). “**Don't Let a Difficult Coworker Drive You Crazy**”. *Fortune*. Available online: <https://fortune.com/2019/08/23/dontlet-a-difficult-coworker-drive-you-crazy/> (accessed on 1 November 202).
 - Godbles, E. & I. Enoch (2022). “**Workplace Violence, University Staff Job Performance, and Mediation**”. *Contemporary Issues in Business and Government*, 28(1). DOI: 10.47750/cibg.2022.28.01.027.
 - Gong, T.; C.Y. Wang & K. Lee (2020). “**The consequences of customer-oriented constructive deviance in luxury-hotel restaurants**”. *Retailing and Consumer Services*, 57(1): 102-154.
 - Grassell, M. (1989). “**How to supervise difficult employees**”. *Supervision*, 50(7): 3-5.
 - Griffin, R. & Y.P. Lopez (2005). “**Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research**”. *Management*, 31: 988-1005.

- Gruys, M.L. & P.R. Sackett (2003). **"Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior"**. *International Journal of Selection and Assessment*, 11: 30-42.
- Harden Fritz, J.M. (2006). **Typology of troublesome others at work: A follow-up investigation. In Problematic Relationships in the Workplace**. Edited by Janie M. Harden Fritz & Becky L. Omdahl. New York: Peter Lang, pp. 21-46.
- Heaphy, E.D. & J.E. Dutton (2008). **"Positive social interactions and the human body at work: linking organizations and physiology"**. *Academy of Management Review*, 33(1): 137-162.
- Hershcovis, M.S.; N. Turner, J. Barling, K. Arnold, K.E. Dupre & M. Inness (2007). **"Predicting workplace aggression: A meta-analysis"**. *Applied Psychology*, 92: 228-238.
- Hess, Jon A.; B.L. Omdahl & J.M. Harden Fritz (2006). **"Turning points in relationships with disliked co-workers. In Problematic Relationships in the Workplace"**. Edited by Janie M. Harden Fritz & Becky L. Omdahl. New York: Peter Lang, pp. 89-106
- Hynes, D. (2001). **Preventing Workplace Violence: Towards an Aggression-Free Workplace**. Ottawa: The Conference Board of Canada.
- Jelinek, R. & M. Ahearn (2006). **"The ABC's of ACB: Unveiling a clear and present danger in the sales force"**. *Industrial Marketing Management*. 35: 457-467.
- Kasalak, G. (2019). **"Toxic Behaviors in Workplace: Examining the Effects of the Demographic Factors on Faculty Members' Perceptions of Organizational Toxicity"**. *International Journal of Research in Education and Science*. 5(1): 272-282.
- Kelley, S. (2007). **Dishonorable treatment: Work place incivility, cultures of honor and work outcomes**. Master Thesis. Western Kentucky University.
- Kemelgor, B. & J. Zurada (2007). **"Who Are The Difficult Employees? Psychopathological Attributions of Their Co-workers"**. *Business & Economics Research*. 5(10): 47-62.
- Kennedy, D.B.; R.J. Homant & M.R. Homant (2004). **"Perceptions of injustice as a predictor of support for workplace aggression"**. *Business and Psychology*, 18: 323-336.
- Khaola, P. & D. Coldwell (2019). **"Explaining how leadership and justice influence employee innovative behaviors"**. *European Journal of Innovation Management*, 22(1): 193-212.
- Kline, J. & L. Sussman (2000). **"Major depression in the workplace"**. *Academy of Management Executive*, 14(3): 103-113.
- Kong, M. (2018). **"Effect of Perceived Negative Workplace Gossip on Employees"**. *Behaviors Frontiers in Psychology*. 9(1112): 1-12.
- Kriger, N.; D. Williams & N. Moss (1997). **"Measuring social class in U.S. republication health research: concepts, methodologies and guidelines"**. *Annual Republic Health*, 18: 341-352.
- Lim, S.; L.M. Cortina & V. Magley (2008). **"Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes"**. *Applied Psychology*, 93: 95-107.

- Mai, Y.; W. Zhang & L. Wang (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.
- Meier, L.L. & N.K. Semmer (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.
- Menon, T. & L. Thompson (2016). **Stop spending, start managing: Strategies to transform wasteful habits**. Harvard Business Review Press.
- Morgenroth, W.M. (1986). **"Handling the difficult employee"**. *Business and Economic Review*, 32: 12-16.
- Paunonen S. & A. Nicol (2001). **"The personality hierarchy and the prediction of work behaviors"**. In B. Roberts & R. Hogan (Eds.). *Personality Psychology in the Workplace*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Pearson, C. & C. Porath (2005). **"On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for Nice? Think again"**. *Academy of Management Executive*, 19(1): 7-18.
- Rana, H. & B.K. Punia (2016). **"Deviant workplace behavior and organizational role stress in the corporate sector, Unpublished Manuscript, Guru Jambheshwar"**. University of Science and Technology, Hisar.
- Stahl, A. (2018). **"4 Ways to Approach a Difficult Coworker"**. *Forbes*. Available online: <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2018/06/29/4-ways-to-approach-a-difficult-coworker/> (accessed on 1 November 2021).
- Stark, M. (2003). **Time to Treat Toxic Emotions at Work, Working Knowledge for Business Leaders**. Archive, Harvard Business School, Boston, MA, March 10.
- To, W.M. & Billy T.W. Yu (2024). **"Impact of difficult coworkers on employees' turnover intention: the mediating roles of perceived organizational support and affective commitment"**. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(4): 797-815.
- To, W.M. & Billy T.W. Yu (2022). **"Effects of Difficult Coworkers on Employees' Responses in Macao's Public Organizations"**. *The Mediating Role of Perceived Stress. Administrative Sciences*, 12: 6. <https://doi.org/10.3390/admsci12010006>.
- Tuikka, Sini (2020). **Negative relationships in the workplace**. In: Workplace Communication. Edited by Leena Mikkola and Maarit Valo. New York: Routledge, pp. 136-48.
- Usman, M. (2018). **How to Manage Toxic Employees in an Organization?**. Report submitted to the department of communication and management sciences at Pakistan Institute of Engineering & Applied Sciences: <https://www.researchgate.net/publication/327743583>, 1-21.

- Van Rooij, B. & A. Fine (2018). **"Toxic Corporate Culture: Assessing Organizational Processes of Deviancy"**. *Administrative Sciences*. 8(23): 1-38.
- Young, S. & S. Siver (2018). **Problem Employees: Identify and Manage Them Before They Impact Your Business and Career**. Center for Creative Leadership. DOI: 10.13140/RG.2.2.16985.62568
- Yu, B.T. W. & W.M. To (2021). **"The Effects of Difficult Co-Workers on Employee Attitudinal Responses and Intention to Leave Among Chinese Working Adults"**. *SAGE Open*. 3.11(2): 1-13.
- **The Holy Quran**. Translated by Mehdi Elahi Ghomshehi (2008). Tehran: Payam Adalat.
- **Nahj al-Balagha**. Translated by Mohammad Dashti (2018). Qom: Al-Ali (AS).
- Abedi Ja'fari, H.; M.S. Taslimi, A. Faghihi & M. Sheikhzade (2011). **"Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities"**. *Strategic Management Thought*, 5(2): 151-198. (In Persian)
- Azizabadi, A.; S. Mortazavi, M.A. Ansari Avval & F. Rahimnia (2016). **"An Introduction to Ethical Leadership in Nahjulbalaghah"**. *Scientific Journal of Islamic Management*, 24(4): 11-42. (In Persian)
- Hadizadeh Moghaddam, A.; A. Rezaeian, G. Tabarsa & H. Raminmehr (2014). **"Developing the CWB's model based on theory of planned behavior; (A Personality Traits Approach)"**. *Public Organizations Management*, 2(3): 65-88. (In Persian)
- Hoover, John (2010). **Difficult People**. Translated by: Farrokh Bafandeh. Tehran: Nasel Nowanandish. (In Persian)
- Pourmojarrab, G.; H. Zarei Matin, A.A. Pourezzat & H.R. Yazdani (2020). **"Identifying the Components of Ethical Organizations from the Viewpoint of the Holy Qur'an and Nahj al-Balaghah"**. *Scientific Journal of Islamic Management*, 28(1): 149-174. (In Persian)
- Roshan Zamir, M.; H.R. Irani & H.R. Yazdani (2017). **"Identifying Factors Affecting Deviant Behaviors (Case Study: Headquarter of University of Tehran)"**. *Iranian Journal of Culture in the Islamic University*, 7(2): 184-204. (In Persian)
- Sadeghi, M.; A. Mooghali, M. Sarlak & M. Hozoori (2019). **"Modeling the Causes of Abnormal Organizational Behaviors"**. *Public Management Researchers*, 12(46): 69-94. (In Persian)
- Yazdankhah, A.; R. Sohrabi & A. Asghari Sarem (2022). **"Understanding the Difficult Employees Characteristics and Analyzing of Factors Affecting Them"**. *Journal of Organizational Behavior Studies Quarterly*, 11(41): 113-142. (In Persian)