



A Fuzzy Cognitive Map of the Factors Influencing the Formation of Difficult Employee Behaviors

Mohsen Aref Nezhad * 

Associate Prof, Department of Management,
Faculty of Management, Lorestan University,
Khorramabad, Iran

Leila Yarahmadi 

PhD Student, Human Resource Management,
Faculty of Management, Lorestan University,
Khorramabad, Iran

Abstract

Difficult employees are not inherently difficult people in all situations; the organizational conditions play a significant role in the emergence and increase of difficult behaviors among employees. The experience of working with these individuals can be very frustrating, as they represent a chaotic force in the workplace that negatively impacts the organizational environment and beyond. Their difficult behaviors can jeopardize organizational health and cause serious harm. Therefore, this study aims to identify the factors influencing the formation of difficult employee behaviors in government organizations and analyze these factors using the Fuzzy Cognitive Mapping (FCM) method. This research employs an exploratory mixed-methods approach (qualitative-quantitative) and is applied in nature. The statistical population includes university professors and managers of government organizations, from which 20 individuals were selected based on the principle of theoretical saturation using purposive

* Corresponding Author: arefnezhad.m@lu.ac.ir

How to Cite: ArefNezhad, M. and Yarahmadi, L. (2025). A Fuzzy Cognitive Map of the Factors Influencing the Formation of Difficult Employee Behaviors. *Management Studies in Development and Evolution*, 34 (116), 201-244. doi: 10.22054/jmsd.2025.81538.4516

sampling. The data collection tools for the qualitative section of the research were semi-structured interviews, while in the quantitative section, a questionnaire was used. The validity and reliability of these instruments were assessed through content validity, theoretical validity, and inter-coder and intra-coder reliability, as well as Cohen's Kappa test. Additionally, the validity and reliability of the questionnaire were confirmed using content validity and test-retest reliability. In the qualitative section, the factors creating difficult employees were identified through interviews with experts. Subsequently, in the quantitative part of the research, the FCM method was used to determine the most important factors contributing to difficult employees. The findings indicate that the most significant factors include asymmetric distribution, being a troublemaker, micromanagement, relationship-oriented culture, a tendency towards isolation, and cliquishness. Organizational managers can implement desirable strategies to take actions aimed at reducing difficulties and effectively managing these individuals. Understanding the reasons behind difficult behaviors can aid in designing effective training programs to develop communication skills and stress management. Consequently, this helps managers create a more positive, efficient, and constructive environment where employees can perform at their best. This not only improves individual and team performance but also has a positive impact on the entire organization.

Keywords: Organizational difficulty, difficult employees, difficult employee behavior, factors leading to difficult employees, fuzzy mapping.

1. Introduction

Organizational success largely depends on the efforts of its employees, as they implement strategic actions. However, existing studies have paid little attention to the relationship between employee behavior and its impact on the overall performance of organizations. These types of behaviors become crucial when negative organizational aspects, or behaviors that violate organizational norms and regulations, emerge within the organization. In other words, today, employees' challenging

behaviors are creating numerous problems for organizations in terms of employee performance and productivity (Naseem, Baskh Khan, 2024). The notion that difficult employees are inherently difficult individuals in all situations is inaccurate. In other words, the general perception is that employees exhibit difficult and unacceptable behaviors in any situation, even when the organization is in a good position and there is no justifiable reason for their difficult behavior. Based on research, 80% of difficult behaviors exhibited by employees in organizations are related to employees who do not exhibit difficult behaviors in good organizational conditions. Instead, it is the difficult organizational conditions that push them and their behavior towards difficulty. 15% of employees are inherently considered difficult individuals, exhibiting unacceptable behaviors, and 5% of employees exhibit difficult behaviors due to psychological problems and illnesses requiring treatment. Consequently, organizational conditions play a significant role in the emergence and escalation of difficult employee behaviors, and employees do not exhibit difficult behaviors without a reason in any situation. Given that managers influence the formation of organizational culture and atmosphere, they also play a crucial role in making employees difficult or preventing their difficult behavior (Rezaizadeh, 1397). Since the presence of difficult employees can pose a threat to the organization and lead to reduced productivity of other employees, the prevalence of difficult behaviors, and increased organizational costs (Chen et al, 2017), it is beneficial for organizations to identify the factors that contribute to the creation and emergence of such employees, given the increasing prevalence of difficult behaviors in the workplace and the associated costs (Sheikholeslam, 1401). Considering the importance of the subject, the research questions are: What are the factors influencing the formation of difficult employee behaviors in government organizations? Which factor is more important? What is the model of factors influencing the formation of difficult employee behaviors in organizations?

2. Literature Review

Difficult employees are those who, when placed in specific organizational situations, exhibit detrimental behaviors that reduce

organizational efficiency and productivity. These difficult behaviors, if not properly addressed, can spread to other colleagues within the organization (Pariyanti et al, 2021). Difficult employees are those whose undesirable and sometimes negative perspectives and behaviors within the organization negatively impact the performance and morale of other employees. These employees quickly become a significant challenge within the organization, creating conflicts and tensions in the workplace (Yazdanخواه and colleagues, 1400). Overall, difficult employees can be considered a disruptive force in the workplace, negatively impacting the organizational environment both internally and externally through their behaviors and conduct, causing significant damage to the organization (Gong et al, 2020).

3. Methodology

This mixed-methods (qualitative-quantitative) research is exploratory and applied in nature. In the first stage, using a qualitative approach, factors contributing to difficult employee behavior were identified through a literature review and semi-structured interviews with experts (conducted in person for approximately 30-40 minutes). In the second stage, using a quantitative approach, researcher-developed paired comparison questionnaires based on all factors derived from the qualitative phase were designed. These questionnaires were used to gather expert opinions using a fuzzy Likert scale (very high, high, moderate, low, and very low). Excel software and fuzzy mapping were used for the analysis of this section. The study population comprised university professors and managers from government organizations in the city of Khorramabad. A purposive sampling method based on theoretical saturation was used to select 20 participants as the sample. The rationale for selecting this population and sample was that, given the research topic of identifying factors contributing to difficult employee behavior, individuals with experience working with difficult employees and the necessary insight to answer interview and questionnaire questions were needed. Criteria for selecting university professors included a doctoral degree in Human Resource Management or Organizational Behavior, at least 5 years of teaching and research experience, expertise in the research topic, and

managerial experience in their resumes. Similarly, the criteria for selecting government organization experts included at least 5 years of managerial experience. During the interviews, since no new information was obtained in interviews 18, 19, and 20 that could be added to the existing data, the interviews were terminated after 20 participants due to achieving theoretical data saturation. Regarding the calculation of validity and reliability of the qualitative section, content validity and theoretical validity were used. Content and theoretical validity were assessed based on the opinions of experts and subject matter experts. The interview validity was confirmed by three such individuals. To assess reliability in the qualitative section, inter-coder and cross-coder reliability methods were used.

4. Results

Qualitative analysis identified the following factors contributing to difficult employee behavior in government organizations in Khorramabad: unequal power distribution, marginalization, micromanagement, relationship-oriented culture, tendencies towards isolation, cliques, preoccupation and rumination, organizational discord, unequal rewards, defensive leadership, gender-based and instrumental approaches, motivation-based behavior, negligence, accusations of incompetence, toxic and tainted relationships, self-centeredness, inherited mental illness, inadequate supervision, inappropriate expectations, and a demoralizing atmosphere. Based on the quantitative results, unequal power distribution was identified as the most significant factor contributing to difficult employee behavior, followed by marginalization, micromanagement, relationship-oriented culture, tendencies towards isolation, and cliques.

5. Discussion

Addressing difficult employee behavior is crucial for organizational cost and efficiency. Therefore, investigating and managing difficult employees, as well as identifying the factors that create them within an organization, is vital. These factors demonstrate a significant and serious impact, necessitating further examination by organizational

researchers. Organizations encounter various types of difficult employees, and research into observed difficulties reveals that the root causes often stem from the organization itself, rather than inherent employee traits. Weak leadership skills, coupled with consistent, inappropriate criticism of employees' performance, can lead employees to feel unappreciated, decreasing their motivation to perform at their best and causing them to limit their efforts. Similarly, a lack of appreciation for innovative employee efforts can diminish motivation and their ability to propose new ideas, eventually leading them to avoid participating in creative discussions. Consequently, employees who feel unable to be creative in their work may resort to hostile or retaliatory behaviors.

6. Conclusion

This research familiarizes public sector managers with factors contributing to difficult employee behavior. By implementing effective strategies, managers can take steps to reduce these difficulties and manage such individuals appropriately. Understanding the reasons behind difficult behaviors can help design effective training programs to develop communication and stress management skills. With awareness of employee problems and needs, managers can make better decisions regarding human resources policies. Recognizing these factors can help managers conduct better analyses of their employees' situations and provide more transparent reporting to higher authorities. Ultimately, this helps managers create a more positive, efficient, and constructive environment where employees can perform their best. This not only improves individual and team performance but also has a positive impact on the entire organization.



نقشه نگاشت فازی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران

محسن عارف‌نژاد *

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران

لیلا یاراحمدی

چکیده

کارکنان دشوار، در هر شرایطی انسان‌های دشواری نیستند، شرایط سازمان در پدید آمدن و افزایش دشواری رفتار کارکنان نقش مهمی دارد. تجربه کار کردن با این افراد بسیار آزاردهنده است، آن‌ها یک نیروی آشفته در محیط کار هستند که با رفتارها و آداب خود بر فضای سازمان و خارج از آن تأثیر منفی داشته‌اند و با رفتارهای دشوار نیز سلامت سازمان را با خطر مواجه و به سازمان صدمات جدی وارد می‌کنند. لذا، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان در سازمان‌های دولتی و تحلیل این عوامل با استفاده از روش نقشه نگاشت فازی (FCM) انجام پذیرفت. تحقیق حاضر، از نظر روش آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش، اساتید دانشگاه، مدیران سازمان‌های دولتی هستند که ۲۰ نفر از آن‌ها بر اساس اصل کفایت نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه است که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب از طریق روایی محتوایی، روایی نظری و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار و آزمون کاپای کوهن سنجیده شد. همچنین، روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شد. در بخش کیفی، از طریق مصاحبه با خبرگان، عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان شناسایی شدند. سپس در بخش کمی پژوهش، با استفاده از روش FCM نقشه شناختی فازی، مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان مشخص شدند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل: توزیع نامتقارن، حاشیه ساز بودن، خرده بینی مدیریت، فرهنگ رابطه-گرایی، تمایل به انزوایی و باندبازی هستند. مدیران سازمان‌ها با پیاده‌سازی استراتژی‌های مطلوب می‌توانند اقداماتی در راستای کاهش دشواری‌ها و مدیریت صحیح این افراد انجام دهند. درک دلایل رفتارهای دشوار می‌تواند به طراحی برنامه‌های آموزشی مؤثر برای توسعه مهارت‌های ارتباطی و مدیریت استرس کمک کند. در نتیجه به مدیران کمک می‌کند محیطی مثبت‌تر، کارآمدتر و سازنده‌تر ایجاد کنند که در آن کارکنان بتوانند بهترین خود را ارائه دهند. این کار نه تنها به بهبود عملکرد فردی و تیمی کمک می‌کند، بلکه تأثیر مثبتی بر کل سازمان خواهد داشت. کلیدواژه‌ها: دشواری سازمانی، کارکنان دشوار، رفتار دشوار کارکنان، عوامل پیدایش کارکنان دشوار، نقشه نگاشت فازی.

مقدمه

موفقیت یک سازمان عمدتاً به تلاش‌های کارکنان آن بستگی دارد، چراکه آنها اقدامات راهبردی را به اجرا در می‌آورند. با این حال، مطالعات انجام گرفته به ارتباط بین رفتارهای کارکنان و تأثیر آن بر عملکرد کلی سازمان‌ها توجه کمی داشته‌اند (Mogea, 2023). این نوع رفتارها زمانی از اهمیت برخوردار می‌شوند که جنبه‌های منفی سازمانی یا همان رفتارهای ضد عرف و قوانین سازمانی، در سازمان ظهور پیدا کند (Zhang et al, 2023). به بیانی دیگر امروزه، دشواری‌های رفتاری کارکنان، سازمان را با مسائل متعددی در زمینه عملکرد و بهره‌وری کارکنان مواجه ساخته است (Naseem, Baskh Khan, 2024).

اینکه کارکنان دشوار در هر شرایطی انسان‌های دشواری هستند دیدگاه صحیحی نیست. به عبارتی دیگر، گمان عمومی بر آن است که کارکنان در هر موقعیتی رفتارهای دشوار و غیرقابل قبول از خود نشان می‌دهند. حتی در موقعیتی که سازمان در شرایط خوبی قرار دارد و دلیل موجهی برای دشواری رفتار آن‌ها وجود ندارد. بر اساس تحقیقات انجام گرفته ۸۰٪ از رفتارهای دشواری که کارکنان در سازمان از خود نشان می‌دهند، مربوط به کارکنانی است که در شرایط خوب سازمان، رفتارهای دشواری ندارند. بلکه این شرایط دشوار سازمان است که آن‌ها و رفتارشان را به سوی دشواری سوق می‌دهد و ۱۵ درصد کارکنان هم ذاتاً افراد دشواری تلقی می‌شوند و از خود رفتارهای غیرقابل قبول نشان می‌دهند و ۵٪ کارکنان هم رفتار دشوارشان به دلیل مشکلات و بیماری روانی است و نیاز به درمان دارد. در نتیجه، شرایط سازمان در پدید آمدن و افزایش دشواری رفتار کارکنان نقش مهمی دارد. و کارکنان بدون دلیل در هر موقعیتی از خود رفتار دشوار نشان نمی‌دهند و با توجه به اینکه، مدیران در شکل‌گیری فرهنگ و جو سازمان تأثیرگذارند. لذا، در دشوار شدن یا پیشگیری از دشواری کارکنان نیز از نقش کلیدی برخوردارند (رضایی زاده، ۱۳۹۷). از آنجا که وجود کارکنان دشوار می‌تواند برای سازمان تهدید محسوب شود و منجر به کاهش بهره‌وری دیگر کارکنان، رواج رفتارهای دشوار و افزایش هزینه‌های سازمانی شود (Chen et al, 2017). برای سازمان‌ها مفید است که با توجه به رواج فزاینده رفتارهای دشوار در محیط کار و هزینه‌های مرتبط با آن عواملی که زمینه‌ساز ایجاد

و ظهور چنین کارکنانی می‌شوند را شناسایی کنند (بنی‌الاسلامی و همکاران، ۱۴۰۱). با توجه به اهمیت موضوع سوالات پژوهش حاضر آن است که: عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان در سازمان‌های دولتی کدامند؟ کدام عامل از اهمیت بالاتری برخوردار است؟ مدل عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان در سازمان‌ها چگونه است؟

کارکردن با افراد دشوار به نظر می‌رسد از تجربه‌های همه افرادی باشد که در مسیر شغلی خود، کارکنان و سازمان‌های بسیاری را پشت سر گذاشته‌اند، این تجربه‌ها تا آنجا آزارنده است که منجر به ترک شغل و ترک سازمان می‌شود. راه‌حل برون رفت از این تجربه‌های آزارنده اخراج یا حذف چنین افرادی نیست، بلکه شناسایی عوامل ایجادکننده در شکل‌گیری این‌گونه کارکنان است. مصادیق و شواهد متعددی از کارکنان در سازمان‌های دولتی به مراتب مورد مشاهده بوده است و حتی مدیران سازمان‌ها و دیگر کارکنان نیز دائماً از کارکردن با کارکنان دشوار در سازمان خود گله دارند و در پی برون رفت از این وضعیت نابسامان‌اند. مدیران نمی‌توانند دائماً از کارکنان دشوار دوری کنند، زیرا به نظر می‌رسد بدون اطلاع از وجود چنین مشکلاتی انتخاب و استخدام انجام گرفته و زمان و هزینه برای توسعه آنها صرف شده است. بنابراین، شناخت این کارکنان و چگونگی برخورد با آنها به مدیران کمک خواهد کرد تا تعاملات بهتری داشته باشند. (رضایی زاده، ۱۳۹۷).

علی‌رغم مطالعات مختلفی که در حوزه رفتارهای نامطلوب و دشوار در محیط کار شده، آمار نشان‌دهنده حجم بالای شکایت کارکنان از سوی صاحبان قدرت در سازمان‌هاست (Thomas & Harris, 2021). سازمان‌های دولتی استان لرستان (شهر خرم‌آباد)، مانند دیگر سازمان‌ها و ادارات دولتی، فرآیندمحور هستند و با فرهنگ بروکراتیک و کنترل و نظارت فراوان اداره می‌شوند. در این ادارات، که مازاد نیرو وجود دارد، مدیران برای رسیدن به اهداف سازمانی نیازها و انتظارات کارکنان خود را نادیده می‌گیرند و پاداش‌ها متناسب با عملکرد و معیارهای واقعی به کارکنان ارائه نمی‌شود. درواقع، مدیران این سازمان‌ها به جای قرار دادن سیستم‌های تشویقی به منظور بالا بردن انگیزه کارکنانی که واقعاً کارآمد هستند و می‌توانند بیش از وظایف محوله‌ای که دارند به

سازمان کمک کنند، همواره بر اساس مقررات ابلاغ شده و کنترل بیش از حد رفتار می‌کنند و به دنبال یافتن تخلفات کارکنان‌اند، همین موضوع باعث می‌شود کارکنان احساس کنند سازمان به آنها توجه نمی‌کند. این موضوع در طی زمان احساس تعلق آن‌ها به سازمان را کاهش می‌دهد و تنها به منظور رفع تکلیف حداقل‌های کاری را رعایت می‌کنند و همچنین، زمینه ایجاد کارکنان دشوار را که برای رسیدن به اهداف شخصی دست به اقدامات ناپسند می‌زنند، فراهم می‌کند.

با وجود مطالعات متعددی که در زمینه عوامل تأثیرگذار در بروز رفتارهای انحرافی و منفی کارکنان انجام گرفته است، با نگاه گذرا به تحقیق‌های پیشین مشخص شد که اکثر این پژوهش‌ها یک خصوصیت از کارکنان دشوار، علل ایجاد و یا تأثیرپذیری آن‌ها در سازمانی مشخص را مورد توجه قرار داده‌اند و پژوهشی که به صورت یک نگاه کلی به شناسایی عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان پرداخته باشد، تاکنون انجام نگرفته است. با توجه به مسائل مطرح شده و شکاف‌های پژوهشی و شکاف نظری که در این حوزه وجود دارد، در این پژوهش تلاش شده است با بهره‌گیری از ادبیات تحقیق و مصاحبه با مدیران سازمان‌ها مجموعه عواملی که کارکنان را با دشواری‌هایی مواجه می‌کنند، شناسایی و سپس عوامل را بر اساس اهمیتشان رتبه‌بندی نمایند و به ارائه مدل بپردازند.

مبانی نظری پژوهش

تعریف کارکنان دشوار

کارکنان دشوار کارکنانی هستند که با قرار گرفتن در موقعیت‌های خاص در سازمان، رفتارهای مخربی از خود نشان می‌دهند که منجر به کاهش کارایی و بهره‌وری در سازمان می‌شود. این رفتارهای دشوار در صورتی که مورد بررسی و مواجهه صحیح قرار نگیرند، قابل سرایت به دیگر کارکنان سازمان نیز می‌باشند (Pariyanti et al, 2021). کارکنان دشوار، کارکنانی هستند که با دیدگاه‌ها و رفتارهای نامطلوب و بعضاً منفی در سازمان، تأثیرات نامناسبی بر عملکرد و روحیه دیگر کارکنان می‌گذارند. این کارکنان به سرعت در سازمان به یک چالش بزرگ تبدیل می‌شوند و موجب تناقض و تضاد در محیط کار

می‌شوند (یزدان خواه و همکاران، ۱۴۰۰). در مجموع می‌توان بیان کرد که کارکنان دشوار یک نیروی آشفته در محیط کار می‌باشند که با رفتارها و آداب خود بر فضای سازمان و خارج از آن تأثیر منفی می‌گذارند و صدمات جدی به سازمان وارد می‌کنند (Gong et al, 2020).

عوامل مؤثر در پیدایش کارکنان دشوار

عوامل فراسازمانی: آن گروه از عوامل محیطی هستند که فراتر از سازمان قرار دارند و به نوعی، سازمان را احاطه کرده‌اند. هر کدام از عوامل محیطی می‌توانند تأثیر بسیاری در پیدایش کارکنان دشوار در سازمان داشته باشند. برای مثال، زمانی اقتصاد یک جامعه دچار رکود یا تورم شود، این ضعف اقتصادی بر توانایی تمام اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد. به طور کلی، این عوامل بر روی کمیت و کیفیت کارکنان دشوار تأثیر به‌سزایی دارند (رضایی زاده، ۱۳۹۷). قوانین و مقررات موجود در یک کشور، فرهنگ عمومی و اجتماعی در یک جامعه، سطح بالای رقابت در جوامع، پیشرفت‌های فناوری، تغییر در ترکیب جمعیتی و ویژگی‌های نسل‌های مختلف بر رفتار کارکنان تأثیر گذارند. بنابراین، این عوامل به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در ایجاد کارکنان دشوار تأثیر می‌گذارند و نیاز به توجه خاصی از سوی مدیران و سازمان‌ها دارند (Sudikin et al, 2023).

عوامل سازمانی: آن گروه از عواملی است که در درون سازمان بر رفتار و خصوصیات تمامی اعضا تأثیر دارند. برخی از عوامل مانند فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش مهمی در رفتار کارکنان ایفا کند. فرهنگی که عدم شفافیت، نابرابری و عدم حمایت را ترویج کند، می‌تواند به ایجاد کارکنان دشوار بیانجامد (Leonore De Bruijn, 2021). سبک‌های رهبری و رویکردهای مدیریتی، تغییرات ناگهانی و بدون مشاوره می‌تواند منجر به اضطراب و واکنش‌های منفی شود. سیستم‌های پاداش و تشویق که به صورت ناعادلانه طراحی شوند، کیفیت نامطلوب تعاملات میان کارکنان و اعضای تیم و قطع ارتباطات مثبت می‌توانند منجر به فشار و رفتارهای دشوار شوند. این عوامل به هم پیوسته‌اند و ممکن است به تنهایی یا به صورت ترکیبی بر رفتار کارکنان دشوار تأثیر گذارند. شناسایی و مدیریت این عوامل برای بهبود محیط کار و کاهش مشکلات مرتبط با کارکنان دشوار، ضروری

است (رضایی زاده، ۱۳۹۷).

عوامل فردی: خصوصیات فردی کارکنان در ایجاد رفتارهای دشوار آنها تأثیر زیادی دارند. این خصوصیات یا ذاتی هستند یا اکتسابی. منظور از خصوصیات ذاتی، آن دسته از خصوصیتی که به طور ذاتی با فرد متولد می‌شوند و غیرقابل تغییرند. مانند مشخصات جسمی. خصوصیات اکتسابی، آن دسته از خصوصیتی که در طول زمان از طریق ارتباط با محیط کسب می‌شوند؛ مانند دانش و مهارت و قابل تغییرند. البته این قابل تغییر بودن گاهی فرصت و گاهی تهدید برای فرد تلقی می‌شود. اگر سازمان از توانایی لازم برای تقویت و ارتقای قابلیت‌های کارکنان برخوردار باشد، این تغییرپذیری برای کارکنان فرصت تلقی می‌شود. اما اگر سازمان توانایی لازم را نداشته باشد، این تغییرپذیری برای کارمند تهدید تلقی می‌شود، زیرا موجب ضعیف‌تر شدن آنها می‌شود (رضایی زاده، ۱۳۹۷). افراد با ویژگی‌هایی مانند: عدم انتقادپذیری، عدم انعطاف‌پذیری، تجربه‌های منفی از کارفرمایان قبلی و افرادی که قادر به مدیریت احساسات خود نیستند، ممکن است به سمت رفتارهای دشوار کشیده شوند (یوسفی، ۱۴۰۱).

عوامل خانوادگی: یکی از اصول تربیتی بسیار مهم که خانواده‌ها نسبت به فرزندانشان رعایت نمی‌کنند، احترام به فرزندانشان است. زمانی که افراد در محیط عاری از احترام پرورش یابند، دچار علائم و خصوصیتی می‌شوند که موجب می‌شود افراد در محیط‌های خارج از خانواده رفتارهای دشواری از خود نشان دهند. وجود یا عدم وجود حمایت عاطفی و اجتماعی از سوی خانواده می‌تواند بر استرس و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر گذارد. کارکنانی که از حمایت خانوادگی قوی برخوردارند معمولاً با مشکلات کمتری در محیط کار مواجه‌اند. مشکلات خانوادگی، مانند اختلافات زناشویی یا مسائل مالی، می‌توانند به نارضایتی شغلی و رفتارهای دشوار منجر شوند. این افراد ممکن است از نظر روحی تحت فشار بیشتری باشند و نتوانند به دستاوردهای شغلی خود به خوبی رسیدگی کنند (رضایی زاده، ۱۳۹۷).

پیشینه پژوهش

این پژوهش با بررسی تحقیقات گوناگون و نظرات خبرگان، به دنبال شناسایی عوامل

شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان در سازمان‌های دولتی است تا کاستی‌های تحقیقات پیشین را به‌گونه‌ای پوشش دهد. از آنجا که هر پژوهشی می‌بایست با توجه به پژوهش‌های پیشین طراحی و اجرا شود و این امر اهمیت فراوانی در شناسایی زمینه‌ها و خला‌های پژوهش دارد. لذا در پژوهش حاضر یکسری مولفه‌ها از مبانی نظری پژوهش‌های پیشین استخراج شده است که ارتباط پژوهش‌ها با پژوهش حاضر را نشان می‌دهد. در جدول ۱ این ارتباط نشان داده شده است.

جدول ۱. مروری بر پژوهش‌های انجام شده

نویسندگان	عنوان پژوهش	نتیجه‌گیری	عامل شناسایی شده در بروز رفتار انحرافی
& Zahid Nauman (۲۰۲۴)	آیا بی‌ادبی در محیط کار باعث رفتارهای انحرافی میشود: نقش تعارض بین فردی و جو سازمانی	یافته‌ها نشان دادند بی‌ادبی در محیط شغلی به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق تعارض بین فردی بر گرایش کارکنان به انحرافات رفتاری در محیط‌های کاری منجر می‌شود. همچنین، جو سازمانی توانست یک نقش تعدیل‌گری را در رابطه میان بی‌ادبی در محیط شغلی با رفتارهای انحرافی داشته باشد.	تعارض بین فردی جوسازمانی مسموم
Harvey et al (2017)	توجیه رفتار انحرافی: نقش نسبت‌ها و احساسات اخلاقی	نگرش منفی کارکنان موجب ادراک نامطلوب آنها از سازمان و محیط سازمانی می‌شود. همچنین، عوامل فردی و زمینه‌ای نقش مهمی در شکل‌دهی به فرایندهای ادراکی و عاطفی ایفا می‌کنند؛ فرایندهایی که از طریق آنها، افراد به وقایع نامطلوب و اثرگذار در محیط کار واکنش نشان می‌دهند.	
Chen et al (2017)	رابطه بین امنیت شغلی و رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار	نبود امنیت شغلی موجب بروز رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار می‌شود.	نبود امنیت شغلی
Dirican & Erdil (2016)	رابطه بین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای هیأت علمی (سن، جنس، رتبه و مدرک تحصیلی) و رفتار شهروندی سازمانی و رفتار مخرب کاری	شرکت کنندگان از ۵۰ دانشگاه دولتی در ترکیه انتخاب شدند. داده‌ها از ۶۴۵ نفر جمع‌آوری شد. نتایج آزمون‌های کروسکال والیس، یومن ویتنی این همبستگی را نشان داد که کارکنان مسن‌تر رفتارهای مخرب کاری و رفتار شهروندی کمتری نسبت به جوان‌ترها انجام می‌دهند و بین زنان و مردان تفاوت معنی‌داری وجود نداشت.	رفتار انحرافی در جوان‌ترها بیشتر مشاهده می‌شود

ادامه جدول ۱. مروری بر پژوهش‌های انجام شده

نویسندگان	عنوان پژوهش	نتیجه‌گیری	عامل شناسایی شده در بروز رفتار انحرافی
موسوی و همکاران (۱۴۰۰)	رابطه درک رهبری اقتدارگرا و رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار با میانجی‌گری نقض قرارداد روان‌شناختی	سبک رهبری اقتدارگرا منجر به توسعه رفتارهای انحرافی کارکنان می‌شود.	سبک رهبری اقتدارگرا
آذر و همکاران (۱۳۹۹)	تأملی بر پیشایندهای رفتارهای انحرافی کارکنان با تأکید بر تعدیل‌گری شفافیت نقش در شرکت گاز استان سمنان	سرخوردگی شغلی اثر مثبت و معناداری بر رفتارهای انحرافی داشته و بین عدالت توزیعی و رفتارهای انحرافی رابطه منفی و معناداری وجود دارد.	سرخوردگی شغلی
شول و همکاران (۱۳۹۸)	ارائه الگویی از پیشایندهای رفتارهای انحرافی کارکنان با استفاده از روش فراترکیب	کدهای بی عدالتی در حوزه توزیع حقوق، پاداش، مزایا و برنامه کاری، حقوق و مزایای ناکافی، نبود وجدان کاری، کاهش سطح اعتماد بین همکاران، رفتار ناعادلانه مدیر با کارمند، تناسب ضعیف کارکنان با مشاغل خود، نیاز به قدرت، بی‌تعهدی کارکنان، خستگی از کار و فقدان نظارت صحیح در سازمان، دارای بیشترین ضریب اهمیت در بین ابعاد رفتارهای انحرافی هستند	بی‌عدالتی در حوزه توزیع حقوق، پاداش، مزایا و برنامه کاری، مزایای ناکافی، نبود وجدان کاری، کاهش سطح اعتماد بین همکاران، رفتار ناعادلانه مدیر با کارمند، تناسب ضعیف کارکنان با مشاغل خود، نیاز به قدرت، بی‌تعهدی کارکنان، خستگی از کار و فقدان نظارت صحیح در سازمان
دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵)	واکاوی پیشایندهای کم کاری و رفتار انحرافی کارکنان در بخش دولتی	نتیجه نشان داد که ۳۳ عامل به‌عنوان پیشایندهای کم کاری احصا شده است و از بین این عوامل، مهم‌ترین آن‌ها فرهنگ زیرکاردر روی حاکم بر جامعه، بی‌کفایتی مدیران، بی‌تعهدی کارکنان، چند شغله بودن کارکنان، نظارت ضعیف، جبران بی‌عدالتی‌ها، روابط شخصی با مدیران و حقوق و مزایای ناکافی، بودند.	فرهنگ از زیرکار در رفتن حاکم بر جامعه، بی‌کفایتی مدیران، بی‌تعهدی کارکنان، چند شغله بودن کارکنان، نظارت ضعیف، جبران بی‌عدالتی‌ها، روابط شخصی با مدیران حقوق و مزایای ناکافی

بررسی پژوهش‌های صورت گرفته نشان داد، به‌طور خاص در باب عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان، پژوهشی درخور و شایسته به انجام نرسیده است. به عبارتی، عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان هم در مقام تبیین و هم از منظر ریشه‌یابی در متون علمی داخلی و خارجی مغفول مانده است. اغلب مطالعات به گونه‌های مختلفی به عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی در محل کار پرداختند، ولی درخصوص علل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان که به‌طور مشخص در سازمان‌های دولتی رایج است، خلأ تئوریکی وجود دارد. درواقع پژوهشی که نشان دهد کارکنان دشوار به چه دلایلی در سازمان‌های امروزی وجود دارند و از چه عواملی تأثیر می‌پذیرند، چه پیامدهایی را برای سازمان به همراه خواهند داشت و چه استراتژی و راهبردهایی برای مدیریت آن‌ها وجود دارد، همچنان در هاله‌ای از ابهام قرار دارد و همین مورد وجه تمایز پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها را نشان می‌دهد. لذا، این پژوهش برآن است تا با نگاهی عمیق‌تر و کامل‌تر عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان را شناسایی و شکاف تئوری و عملی در پژوهش‌های پیشین را پر کند.

روش

تحقیق حاضر از نظر روش، آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) و از نظر هدف کاربردی است. در مرحله اول تحقیق رویکرد کیفی، عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان از طریق بررسی‌های کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان (که به صورت حضوری و در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای انجام گرفت) شناسایی شدند. در مرحله دوم تحقیق رویکرد کمی، پرسشنامه‌های محقق ساخته مقایسات زوجی بر مبنای کلیه عوامل به‌دست آمده از مرحله کیفی طراحی و از آنها برای گردآوری نظر خبرگان بر اساس طیف لیکرت فازی (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) استفاده شد. برای تحلیل این بخش از نرم‌افزار اکسل و نقشه نگاشت فازی بهره گرفته شد.

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل، اساتید دانشگاه، مدیران سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و برپایه اصل اشباع نظری ۲۰ نفر از آنان به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. دلیل انتخاب جامعه و نمونه آماری آن

است که با توجه به اینکه موضوع پژوهش، شناسایی عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان است بایستی از افرادی استفاده می‌شد که تجربه کارکردن با کارکنان دشوار را داشتند و اشراف لازم برای پاسخگویی به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. معیار انتخاب اساتید دانشگاهی، اساتید دارای مدرک دکتری تخصصی در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی و سابقه حداقل ۵ سال تدریس و کار علمی و مسلط به موضوع پژوهش و همچنین در رزومه کاری خود پست‌های مدیریتی را بعهده داشتند. همچنین، معیار انتخاب خبرگان سازمان‌های دولتی، مدیرانی که دارای حداقل ۵ سال سابقه کاری در سمت‌های مدیریتی بوده‌اند، است. در جریان انجام مصاحبه‌ها، به دلیل اینکه در مصاحبه‌های ۱۸ و ۱۹ و ۲۰ اطلاعات جدیدی یافت نشد که بتوان به اطلاعات قبلی افزود، لذا انجام مصاحبه پس از ۲۰ نفر به دلیل دستیابی به اشباع نظری داده‌ها، متوقف شد. در خصوص محاسبه روایی و پایایی بخش کیفی باید اشاره داشت که روایی با استفاده از روایی محتوا و روایی نظری سنجیده شد. در روایی محتوایی و روایی نظری ملاک نظر خبرگان و اساتید آشنا با موضوع است که توسط سه نفر از این افراد روایی مصاحبه پژوهش تأیید شد. همچنین به منظور سنجش پایایی در بخش کیفی، از روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد. به این صورت که در فرآیند کدگذاری، یک بار کدگذاری توسط خود محقق (درون کدگذار) بررسی شده و در بار دوم، از خبره‌ی دیگری (میان کدگذار) خواسته شد که صحت کدگذاری را با استفاده از آزمون کاپای کوهن، مورد بررسی قرار دهد. مقایسه‌ی نتایج حاصل از پایایی درون کدگذار و میان کدگذار و ضریب ۰.۷۹ برای آزمون کاپای کوهن (رابطه ۱) در بخش میان کدگذار، نشان از تأیید پایایی مصاحبه داشت.

$$\frac{pr(a)-pr(e)}{1-pr(e)}$$

رابطه (۱)

همچنین در بخش کمی روایی و پایایی پرسشنامه از طریق روایی محتوایی و پایایی باز آزمون سنجیده شد. بدین صورت که روایی پرسشنامه توسط سه نفر از اساتید آشنا با موضوع بررسی و تأیید شد، به علاوه برای آزمون پایایی از سه نفر از خبرگان درخواست شد که مجدداً پرسشنامه‌ها را پاسخ دهند و پس از جمع‌آوری داده‌های این مرحله، پاسخ‌ها

از طریق آزمون همبستگی تحلیل شد که نتایج نشانگر همبستگی ۰.۸۲ درصدی پاسخ‌ها در دو مرحله بود و نشان از تأیید پایایی به روش باز آزمون داشت.

نقشه‌های شناختی فازی با تشریح سیستم به وسیله الگو کردن نشانه‌هایی از علیت که بیانگر رابطه مثبت یا منفی و برگرفته از ارزش‌های فازی و سلسله‌مراتب روابط علی و معلولی است، می‌تواند راهبر ارزیابان و تصمیم‌گیران در درک آسان، دقیق و کامل سیستم‌های مبهم باشد. این روش بر اساس مراحل که در زیر آورده شده انجام پذیرفته است.

مرحله نخست: شناسایی و استخراج عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان، در گام اول این عوامل از طریق مصاحبه شناسایی شدند.

مرحله دوم: پرسشنامه درباره ماتریس مقایسات زوجی، عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان طراحی شد، پاسخ دهندگان بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) به پرسشنامه پاسخ دادند.

مرحله سوم: تبدیل عبارت کلامی استخراج شده و اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی، به علت اینکه اینک اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه عبارت کلامی بودند برای فهم راحت‌تر و دریافت نتایج بهتر، عبارت کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلی طیف پنج‌تایی لیکرت (جدول ۱) به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۲. اعداد فازی مثلی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیر کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله چهارم: انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی، با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر عملیات دی‌فازی انجام گرفت و ماتریس تصمیم دی‌فازی تشکیل شد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (\alpha_i^{(i)} \cdot \alpha_m^{(i)} \cdot \alpha_u^{(i)})}{n}$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4}$$

مرحله پنجم؛ مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مولفه‌ها، بر اساس روابط زیر ظرفیت تأثیرگذاری (Out degree) و ظرفیت تأثیرپذیری (In degree) و در نهایت شاخص محوری (Centrality) مصاحبه شدند.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik}$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki}$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)}$$

مرحله ششم؛ تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی، در این مرحله شاخص برتر مشخص شد و در نهایت با انتقال داده‌های بدست آمده از نرم‌افزار (Gephi) مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌ها

یافته‌های جمعیت‌شناختی

در این پژوهش، یافته‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

جنسیت	فراوانی	سمت سازمانی	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	۱۴	استاد	۴	دکتری	۱۰	۱۰-۵	۲
		دانشیار				۱۵-۱۰	
		استاد				بالای ۱۵	
زن	۶	مدیر	۱۰	کارشناسی	۳	۱۰-۵	۳
				ارشد		۱۵-۱۰	
				دکتری		بالای ۱۵	

یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی، پس از انجام مصاحبه با خبرگان، داده‌های مورد نظر که مشتمل بر عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان بودند، شناسایی شدند. پروتکل مصاحبه در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	به نظر شما کارکنان دشوار (کارکنانی با کنش‌های ناسازگارانه) چه ویژگی‌هایی دارند؟
۲	به نظر شما رفتارهای دشوار کارکنان در واکنش به چه مسائلی در سازمان رخ می‌دهند؟
۲	چه عواملی، بروز رفتارهای دشوار کارکنان در سازمان را تشدید می‌کند؟
۳	چه عواملی در ایجاد کارکنان دشوار، دخالت دارند؟

در خصوص نحوه کدگذاری و استخراج داده‌های کیفی، لازم به ذکر است که با توجه به ماهیت سوالات و نحوه پاسخ‌گویی اساتید و خبرگان، عیناً واژگان و عبارات مورد اشاره ایشان کدگذاری شدند و با دسته‌بندی کدها در نهایت، عوامل ایجادکننده کارکنان دشوار، در سازمان‌های دولتی، شناسایی شدند، که شرح کامل عوامل شناسایی شده در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. فرایند کدگذاری عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان در سازمان‌های دولتی

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
فقدان حمایت سازمانی عدم وجود فرهنگ همکاری فشارهای بالا و استرس شغلی عدم رضایت شغلی، کمبود همدلی اعتماد به نفس بالای کاذب	رقابت‌جویی بیش از حد انزوای اجتماعی	خود محوری W1
شخصیت درون‌گرا، تجربه‌های منفی اجتماعی سابقه همکاری ناموفق، احساس ناکامی عدم توافق فرهنگی	اضطراب اجتماعی عدم تطابق ارزش‌ها	تمایل به انزواطلبی W2

ادامه جدول ۵. فرایند کدگذاری عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان
در سازمان‌های دولتی

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
سازماندهی نامناسب مناقشه درون‌سازمانی کمبود اعتماد تعارض‌های شخصی ترس از قضاوت و انتقاد	عدم شفافیت بی‌اعتنایی به ارزش‌ها	W3 نفاق سازمانی
تضادهای موجود در تیم عدم اعتماد به نفس شرایط استرس‌زا کمبود تجربه کاری مشترک ترس از دست دادن جایگاه شغلی	نقص در بازخورد رقابت‌های داخلی	W4 متهم کردن افراد به بی‌کفایتی
احساس قدرت در معرض تهدید، فشار برای دستیابی به نتایج، کمبود اطلاعات عدم تمایل به شنیدن نظرات و ایده‌های کارکنان، قضاوت‌های سطحی، خودشیفتگی مدیران	عدم توانایی در مدیریت عدم ارزش‌گذاری بر نوآوری	W5 خرده‌بینی مدیریت
عدم تعریف واضح وظایف نبود مدارک و دستورالعمل‌های مشخص اهداف شخصی غیرواقعی اضطراب و فشار روانی، بزرگ‌نمایی قابلیت‌ها عدم ارتباط مؤثر	عدم شفافیت در انتظارات عدم تعادل میان کار و زندگی	W6 توقعات نابه‌جا
حمایت از روابط نزدیک و خویشاوندی عدم ارزیابی عملکرد موثر ترس از طرد اجتماعی، احساس نیاز به تعلق ملاحظات اجتماعی و خانوادگی	ضعف در ارزش‌های سازمانی عدم تأکید بر شایستگی	W7 فرهنگ رابطه‌گرایی
شخصیت‌های مشکل‌ساز سیاست‌های ناعادلانه حسادت و رقابت نیاز به جلب توجه احساس عدم امنیت تنش‌های شخصی	رقابت ناسالم تنوع فرهنگی	W8 حاشیه‌ساز بودن

ادامه جدول ۵. فرایند کدگذاری عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان
در سازمان‌های دولتی

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
اولویت قراردادن اهداف شخصی بر اهداف سازمانی، روابط سیاسی، کمبود منابع مالی، افزایش هزینه‌ها تبعیض، توزیع ناعادلانه منابع احساس بیگانگی محدود کردن دیدگاه‌ها	شخصیت‌های اجتماعی و نفوذگذار مشکلات اقتصادی قطبی شدن فرهنگ	W9 باندبازی
عدم آموزش‌های کافی، نقص در مهارت‌های خاص، عدم توجه به انجام وظایف محوله عدم انگیزه در کار، نارضایتی از محیط کار عدم سازگاری با تغییرات	نقص در مدیریت زمان عدم تشویق به مسئولیت‌پذیری	W10 سهل‌انگاری
عدم تشویق مشارکت تبعیض در ارتقاء شغلی عدم نظارت و بررسی شفاف عدم اجرای قوانین سودجویی از قدرت نابرابر	فرهنگ اقتدارطلب کمبود رویه‌های استاندارد	W11 توزیع نامتقارن قدرت
غیبت، شایعه‌پراکنی انتقادهای ناپسند عدم شناخت و پذیرش تنوع و تفاوت‌ها دروغگویی، ریا	عدم انعطاف‌پذیری نسبت به انتقادات ترویج رفتاری انحرافی و مخرب	W12 مراودات مسموم و آلوده
تنش‌های خانوادگی استرس شغلی عدم آگاهی سازمانی عدم تعادل در توزیع مسئولیت‌ها مشکلات مالی و پرداختن نکردن بدهی	کمبود حمایت عاطفی توجه ناکافی به سلامت روان شرایط اقتصادی ناپایدار	W13 بیماری‌های روحی و موروئی
توزیع ناعادلانه پاداش‌ها ایجاد حسادت و کینه توزی عدم احترام به تلاش‌های کارکنان مقایسه با همکاران کاهش انگیزه برای کار کاهش کارایی و بهره‌وری	عدم شفافیت در معیارهای پاداش بی‌اعتمادی سازمانی	W14 دریافت پاداش‌های غیرهمسان

ادامه جدول ۵. فرایند کدگذاری عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان
در سازمان‌های دولتی

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
احساس بی‌ارزشی، کاهش عزت نفس احساس عدم قدردانی، تضعیف انگیزه‌های شغلی، پاسخگویی ناپسند فقدان آموزش و آگاهی کافی درباره تنوع جنسیت و احترام به تفاوت‌ها اختلال در تعاملات گروهی وجود کارکنان وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف شخصی، انتخاب نادرست افراد	محدود کردن توانایی‌ها سیستم‌های ارزیابی ناکافی تبعیض در تصمیم‌گیری	نگاه جنسیتی و ابزارگونه W15
اختلال در توجه، افزایش خطاها احساس خستگی و فرسودگی کاهش کیفیت کار، کاهش کارایی و بهره‌وری عدم توانایی در مدیریت احساسات	کاهش تمرکز و عملکرد کناره‌گیری اجتماعی	مشغولیت ذهنی و نشخوارفکری W16
طرد کردن استثمار و بهره‌کشی پرخاشگری نگاه طلبکارانه از بالا به پایین خودکامگی مفرط تفرقه‌افکنی رفتارهای نمایشی (وانمودگرایانه)	کاهش ارزش‌آفرینی کاهش احساس تعلق تمرکز بر نتایج ظاهری	رهبری دافعانه W17
بدعهدی تخریب همکار قانون ستیز خرابکاری در تجهیزات تغییر تمرکز از کیفیت به تنش عدم ریسک‌پذیری	مسیرهای ناپسند برای پیشرفت محافظه‌کاری	انگیزه تبانی (انگیزش حداقلی) W18
ارزش‌ستیزی، تخریب شخصیت جو تمسخر و به استهزا گرفتن همدیگر بیان نقاط ضعف به منظور تضعیف دیگری تهدید به خشونت برملاکردن راز دیگران	ترویج ترور شخصیت در سازمان اختلال در خلاقیت و نوآوری	جو تحقیرآمیز W19

ادامه جدول ۵. فرایند کدگذاری عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان

در سازمان‌های دولتی

کدهای باز		کدهای محوری	کدهای انتخابی
W20	بروز‌بلاتکلیفی و سردرگمی	عدم شفافیت در رویه‌ها و	نظارت ناکافی
	کاهش تعهد	فرآیندهای سازمانی	
	تأخیر در شناسایی مشکلات	عدم آموزش و توسعه	
	عدم پیشرفت و بهبود	مهارت‌ها	
بی‌توجهی به توسعه فردی			

یافته‌های بخش کمی

در این بخش، پرسشنامه‌های مقایسات زوجی بر پایه نتایج کیفی طراحی شدند و در اختیار خبرگان (۲۰ نفر اعضای نمونه) قرار گرفتند. از آنجا که پژوهش حاضر از نوع اکتشافی متوالی است، ابتدا با انجام مصاحبه با خبرگان و تحلیل آن‌ها، عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. سپس این عوامل در قالب پرسشنامه خبره که برای رویکرد نقشه نگاشت فازی استفاده می‌شود، در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت و خبرگان با پاسخ به پرسشنامه، تأثیر عوامل بر یکدیگر را مشخص نمودند. بعد از جمع‌آوری داده‌ها، عبارات کلامی با استفاده از اعداد مثلی فازی با طیف ۵ تایی لیکرت، به اعداد کلامی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی ایجاد شد. سپس به دلیل غیرقابل تحلیل بودن اعداد فازی، می‌بایست این اعداد به اعداد قطعی تبدیل شوند. همچنین، با استفاده از روش میانگین فازی و با استفاده از نرم‌افزار اکسل، فازی‌زدایی ماتریس [۲۰×۲۰] که همان ماتریس روابط است، برای عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان تشکیل شد. سطر و ستون این ماتریس‌ها در برگرفته‌ی عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان در سازمان‌های دولتی می‌باشد. ماتریس روابط فازی به شرح جدول (۶) تحلیل شد.

محاسبه‌ی ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

هر کلام از شاخص‌های ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر کدام از عوامل برآورد شد.

جدول ۶. ماتریس روابط فازی عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20
W1	۰	۰.۷۸	۰.۵۹	۰.۰۶۸	۰.۵۵	۰.۶۵	۰.۵۷	۰.۹۳	۰.۵۸	۰.۸۱	۰.۵۷	۰.۶۳	۰.۵۱	۰.۶۷	۰.۹۶	۰.۶۸	۰.۷۴	۰.۵۸	۰.۷۱	۰.۵۵
W2	۰.۶۱	۰	۰.۷۷	۰.۸۴	۰.۷۶	۰.۴۶	۰.۵۷	۰.۶	۰.۵۶	۰.۶۵	۰.۶۱	۰.۷۲	۰.۶۹	۰.۷۵	۰.۶۳	۰.۵۶	۰.۶۸	۰.۴۶	۰.۶۹	۰.۶۷
W3	۰.۷۳	۰.۶	۰	۰.۸۴	۰.۶۸	۰.۳۷	۰.۶۸	۰.۶۷	۰.۶۹	۰.۴۸	۰.۶۴	۰.۳۹	۰.۷۵	۰.۵۱	۰.۵۸	۰.۶۲	۰.۵۷	۰.۷۹	۰.۵۱	۰.۶۲
W4	۰.۶۱	۰.۵۶	۰.۵۴	۰	۰.۴۷	۰.۶۸	۰.۳۴	۰.۴۸	۰.۵۹	۰.۶۱	۰.۵۳	۰.۶۸	۰.۲۷	۰.۷۶	۰.۴۸	۰.۳۱	۰.۷	۰.۵۸	۰.۶۹	۰.۵۹
W5	۰.۶۲	۰.۵۱	۰.۶۵	۰.۵۵	۰	۰.۴۲	۰.۶۹	۰.۶۳	۰.۷۴	۰.۶	۰.۵۲	۰.۶	۰.۲۲	۰.۴۹	۰.۷۲	۰.۴۷	۰.۶۷	۰.۵۱	۰.۴۷	۰.۴۵
W6	۰.۵۸	۰.۵۴	۰.۴۸	۰.۶۰	۰.۶۱	۰	۰.۳۴	۰.۵۸	۰.۴۱	۰.۴۱	۰.۵۳	۰.۵۷	۰.۷۳	۰.۶۵	۰.۱۸	۰.۷۷	۰.۵۱	۰.۴۳	۰.۲۷	۰.۷۱
W7	۰.۷	۰.۳۰	۰.۶۴	۰.۸۴	۰.۷۱	۰.۷۴	۰	۰.۶۸	۰.۳۸	۰.۵۳	۰.۶۵	۰.۲۸	۰.۳۸	۰.۹۳	۰.۸۷	۰.۹۳	۰.۸۴	۰.۴۷	۰.۷۸	۰.۵۹
W8	۰.۴۵	۰.۷۵	۰.۶۷	۰.۶۴	۰.۳۶	۰.۸۴	۰.۷۵	۰	۰.۷۸	۰.۷۷	۰.۸۲	۰.۸۲	۰.۷۴	۰.۵	۰.۲۷	۰.۵۳	۰.۴۹	۰.۷۱	۰.۴۶	۰.۶۹
W9	۰.۶۵	۰.۴۹	۰.۴	۰.۷۹	۰.۷۲	۰.۶۸	۰.۷۹	۰.۶۷	۰	۰.۶۲	۰.۷۸	۰.۳۶	۰.۶۷	۰.۸۴	۰.۴۳	۰.۶۱	۰.۴۸	۰.۴۶	۰.۶۷	۰.۲۵
W10	۰.۲۳	۰.۵۵	۰.۶۱	۰.۷۴	۰.۸۵	۰.۸۲	۰.۷	۰.۷	۰.۷۳	۰	۰.۷۷	۰.۴۴	۰.۷۸	۰.۷	۰.۸	۰.۶۶	۰.۸۹	۰.۶۸	۰.۸۱	۰.۶۶
W11	۰.۷۳	۰.۸۴	۰.۸۱	۰.۷۶	۰.۶۰	۰.۴۱	۰.۶۹	۰.۶۱	۰.۶۶	۰.۶۳	۰	۰.۴۶	۰.۸۴	۰.۶۱	۰.۷۲	۰.۴۷	۰.۳۷	۰.۶۶	۰.۶۳	۰.۶۸
W12	۰.۸۰	۰.۶۹	۰.۶۷	۰.۴۱	۰.۶۳	۰.۷۸	۰.۷۲	۰.۶۵	۰.۷۷	۰.۷۲	۰.۵۶	۰	۰.۶۸	۰.۶۴	۰.۶۵	۰.۴۳	۰.۵۸	۰.۴۱	۰.۷۲	۰.۷۵
W13	۰.۸۴	۰.۷۴	۰.۶۹	۰.۷۱	۰.۷۳	۰.۶۱	۰.۸۷	۰.۸۴	۰.۶۵	۰.۴۰	۰.۶	۰.۶۷	۰	۰.۷۷	۰.۶۶	۰.۸۴	۰.۶۷	۰.۷۳	۰.۷	۰.۶۹
W14	۰.۴۸	۰.۸۷	۰.۷۱	۰.۴۳	۰.۶۲	۰.۴۹	۰.۷۸	۰.۷۱	۰.۴۳	۰.۷۸	۰.۵۸	۰.۴۱	۰.۴۶	۰	۰.۸۰	۰.۷۵	۰.۶۲	۰.۷۲	۰.۷۶	۰.۵۸
W15	۰.۶۳	۰.۸۴	۰.۶۲	۰.۶۵	۰.۵۲	۰.۵۲	۰.۷۹	۰.۵۵	۰.۶	۰.۵۶	۰.۷۳	۰.۶۶	۰.۷۹	۰.۶۴	۰	۰.۶۹	۰.۷۷	۰.۳۹	۰.۷۷	۰.۶۷
W16	۰.۷۵	۰.۸۴	۰.۵۵	۰.۲۲	۰.۸۴	۰.۳۴	۰.۶۱	۰.۷	۰.۶۵	۰.۸۳	۰.۳۳	۰.۶۵	۰.۵۱	۰.۷۵	۰.۴۴	۰	۰.۵۸	۰.۳۹	۰.۵۵	۰.۶۱
W17	۰.۷۶	۰.۷۵	۰.۷۴	۰.۸۱	۰.۶۷	۰.۶۱	۰.۲۳	۰.۸۱	۰.۴۵	۰.۶۷	۰.۷۱	۰.۵۸	۰.۹۳	۰.۴۹	۰.۵۶	۰.۳۳	۰	۰.۷۵	۰.۸۰	۰.۷۷
W18	۰.۷۴	۰.۴۶	۰.۸۴	۰.۶۵	۰.۷۴	۰.۴۲	۰.۵۴	۰.۷۴	۰.۶۳	۰.۷۱	۰.۹۱	۰.۵۳	۰.۵۶	۰.۴	۰.۶۸	۰.۶۲	۰.۶۵	۰	0.52	۰.۷۳
W19	۰.۳۳	۰.۵۷	۰.۶۵	۰.۵۰	۰.۴۶	۰.۲۱	۰.۵۹	۰.۵	۰.۲۵	۰.۴۳	۰.۷۱	۰.۲۵	۰.۳۵	۰.۲۵	۰.۵۴	۰.۲۴	۰.۲۷	۰.۵۸	۰	۰.۲۶
W20	۰.۲۸	۰.۸۰	۰.۸	۰.۷۳	۰.۸۳	۰.۷۶	۰.۶۶	۰.۷۹	۰.۱۷	۰.۴۱	۰.۵۲	۰.۴۵	۰.۳۱	۰.۴۳	۰.۳۳	۰.۳۲	۰.۲۷	۰.۸۱	۰.۷۵	۰

ظرفیت تأثیرپذیری (Indegree)

نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. (مجموع درایه‌های ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط). که در اینجا از میان، عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان، توزیع نامتقارن قدرت دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری است.

توان تأثیرگذاری (Outdegree)

میزان تأثیرگذاری توسط یک عامل را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. (مجموع درایه‌های افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط). که در اینجا از میان عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان، فرهنگ رابطه‌گرایی دارای بیشترین ظرفیت تأثیرگذاری است.

شاخص مرکزی (Centrality)

مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) است که به‌عنوان شاخص برتری شناسایی می‌شود. هر مؤلفه‌ای که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد. در واقع، یا In بیشتری و یا Out بیشتری داشته است که در نتیجه مؤلفه‌ی مهمی محسوب می‌شود و باید آن را مورد توجه ویژه قرار داد. همانطور که در جدول (۵) نیز مشخص است از عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان، توزیع نامتقارن قدرت به دلیل بالاتر بودن ظرفیت تأثیرپذیری و در نهایت بالابودن شاخص محوری، به‌عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شده است

جدول ۷. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی به ترتیب اهمیت

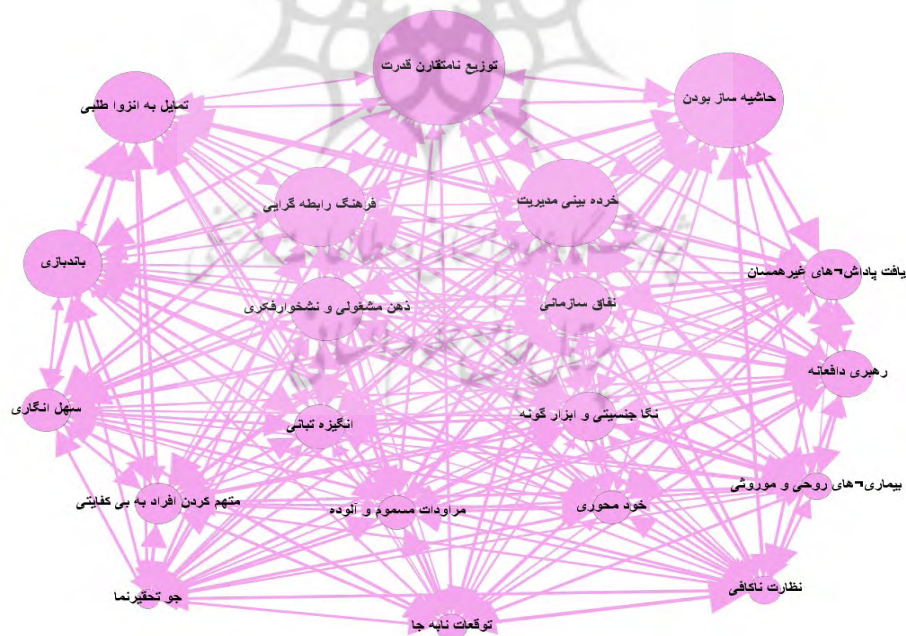
عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
توزیع نامتقارن قدرت	۱۲/۹۳	۱۲/۰۸	۲۵/۰۱
حاشیه‌ساز بودن	۱۲/۵۳	۱۲/۳۵	۲۴/۸۸
خرده‌بینی مدیریت	۱۱/۶۹	۱۳/۱۸	۲۴/۸۷
فرهنگ رابطه‌گرایی	۱۱/۲۷	۱۳/۴۷	۲۴/۷۴
تمایل به انزوایی	۱۲/۱۵	۱۲/۲۸	۲۴/۴۳
باندبازی	۱۱/۵۶	۱۲/۸۰	۲۴/۳۶
مشغولیت ذهنی و نشخوارفکری	۱۱/۹۹	۱۲/۳۰	۲۴/۲۹
نفاق سازمانی	۱۲/۴۹	۱۱/۷۹	۲۴/۲۸
دریافت پاداش‌های غیرهمسان	۱۱/۸۶	۱۲/۰۵	۲۳/۹۱
رهبری تدافعی	۱۱/۳۸	۱۲/۵۰	۲۳/۸۸
نگا جنسیتی و ابزارگونه	۱۱/۳۹	۱۲/۴۶	۲۳/۸۵
انگیزه تبانی (انگیزه حداقلی)	۱۱/۱۶	۱۲/۲۵	۲۳/۴۱
سهل‌انگاری	۱۲/۴۳	۱۰/۸۷	۲۳/۳۰

ادامه جدول ۷. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی به ترتیب اهمیت

عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
متهم کردن افراد به بی‌کفایتی	۱۲/۴۶	۱۰/۵۲	۲۲/۹۸
مراودات مسموم و آلوده	۱۰/۲۱	۱۲/۳۲	۲۲/۵۳
خودمحور بودن	۱۰/۷۹	۱۱/۴۳	۲۲/۲۲
بیماری روحی موروثنی	۱۰/۹۰	۱۱/۲۲	۲۲/۱۲
نظارت ناکافی	۱۱/۵۹	۱۰/۵۰	۲۲/۰۹
توقعات نابه‌جا	۱۰/۸۶	۹/۹۷	۲۰/۸۳
جو تحقیق‌آمیز	۱۲/۷۲	۸/۰۳	۲۰/۷۴

پس از وارد کردن داده‌ها به نرم‌افزار Gephi مدل روابط علی برای هر یک از عوامل ایجادکننده رسم شد.

شکل ۱. عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان



همانطور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان در سازمان‌ها است. بر اساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت عوامل است. لذا هرچقدر از اهمیت متغیرها کاسته می‌شود، دایره‌ها نیز کوچک‌تر می‌شوند. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده‌اند. به این صورت که عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نشان داده شده‌اند. همانطور که در نمودار فوق نشان داده شده است، توزیع نامتقارن قدرت که در رأس نمودار و با دایره‌های پررنگ‌تر و بزرگ‌تر نشان داده شده‌اند، به‌عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شده‌است. بقیه‌ی عوامل به ترتیب درجه اهمیت با دایره‌های کوچک‌تر و کمرنگ‌تر مشخص شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

توجه به رفتارهای دشوار (رفتارهای مشکل‌ساز) کارکنان از نظر هزینه و بهره‌وری برای سازمان‌ها ضروری است؛ لذا بررسی و مدیریت کارکنان دشوار (کارکنانی با رفتارهای ناسازگارانه) و همچنین شناسایی عوامل ایجادکننده آن‌ها در سازمان بسیار حیاتی است. این مقوله‌ها نشان می‌دهند که تأثیر این عوامل مهم و جدی هستند. در نتیجه، نیاز است که توسط پژوهشگران سازمانی بیشتر مورد بررسی قرار گیرند. در حقیقت، سازمان‌ها با انواع کارکنان دشوار مواجه هستند که از طرفی با تحقیقات انجام گرفته در مورد دشواری‌های مشاهده شده، ریشه ایجاد دشواری‌ها، از سازمان نشأت گرفته و کمتر کارکنان به طور ذاتی افراد دشواری (افراد ناسازگاری) بودند. لذا، با توجه به اینکه در زمینه شناسایی عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان در سازمان‌های دولتی به طور خاص تحقیقاتی صورت نگرفته است. در نتیجه پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان در سازمان‌های دولتی با روش FCM در قالب یک مدل انجام گرفته است.

یافته‌های پژوهش مشتمل بر دو بخش کیفی و کمی بوده که در بخش کیفی پژوهش عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان شناسایی و در بخش کمی اولویت این

عوامل بر اساس اهمیتشان مشخص شد. برپایه نتایج به دست آمده از بخش کیفی تحقیق، در پاسخ به سوال اول پژوهش، عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان در سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد شناسایی شدند که شامل:

توزیع نامتقارن قدرت، حاشیه ساز بودن، خرده‌بینی مدیریت، فرهنگ رابطه‌گرایی، تمایل به انزوایی، باندبازی، مشغولیت ذهنی و نشخوارفکری، نفاق سازمانی، دریافت پاداش‌های غیرهمسان، رهبری تدافعی، نگاه جنسیتی و ابزارگونه، انگیزه‌تباری (حداقلی)، سهل‌انگاری، متهم کردن افراد به بی‌کفایتی، مراودات مسموم و آلوده، خودمحور بودن، بیماری روحی موروثنی، نظارت ناکافی، توقعات نابه‌جا و جو تحقیرآمیز می‌باشند. بر اساس نتایج این پژوهش:

توزیع نامتقارن قدرت با دو مفهوم فرهنگ اقتدارطلب و کمبود رویه‌های استاندارد شناسایی شد، فرهنگ اقتدارطلب به فرهنگی اشاره دارد که در آن تصمیم‌گیری‌ها و دستورالعمل‌ها عمدتاً از بالا به پایین صادر می‌شوند و کارکنان کم‌تر از آزادی عمل برخوردارند. در چنین فرهنگی، اعتماد به نفس کارکنان کمتر می‌شود و احساس بی‌قدرتی در آنها شکل می‌گیرد. همچنین، کمبود رویه‌های استاندارد و روش‌های مشخص در سازمان ممکن است منجر به سردرگمی و ناامیدی میان کارکنان شود. بدون رویه‌های مشخص، افراد نمی‌دانند که چه انتظاراتی از آنها می‌رود و چگونه باید رفتار کنند.

عامل حاشیه‌ساز بودن با دو مفهوم رقابت ناسالم و تنوع فرهنگی شناسایی شد، رقابت ناسالم زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان برای جلب توجه یا تأیید مدیران، تلاش می‌کنند با یکدیگر در تضاد قرار گیرند. این نوع رقابت معمولاً بر پایه فشاری است که به کارکنان می‌آید تا خود را از دیگران متمایز کنند، نه بر اساس کارایی یا اخلاق حرفه‌ای. همچنین تنوع فرهنگی می‌تواند هویت و دیدگاه‌های متفاوتی را به کارکنان ارائه دهد، اما در صورت عدم مدیریت صحیح، می‌تواند به بروز اختلافات و حاشیه‌سازی منجر شود. کارکنانی که از فرهنگ‌های مختلف می‌آیند ممکن است در ادراکات، ارزش‌ها و روش‌های ارتباطی متفاوت باشند. وقتی که رقابت ناسالم و تنوع فرهنگی در یک محیط کار ترکیب می‌شوند، نیروهای حاشیه‌ساز و رفتارهای انحرافی به وجود می‌آیند. کارکنان ممکن است احساس کنند که برای تصاحب مکان خود در سازمان باید به جبهه‌گیری و

تخریب دیگران پردازند، که این رفتار به تضعیف روابط کاری و عدم اعتماد میان اعضا منجر می‌شود.

عامل خرده‌بینی مدیریت با دو مفهوم عدم توانایی در مدیریت و عدم ارزش‌گذاری بر نوآوری شناسایی شد، زمانی که یک مدیر در زمینه مهارت‌های رهبری ضعیف است، به طور مداوم انتقادات ناسازنده‌ای نسبت به عملکرد کارکنان مطرح می‌کند، این خرده‌بینی می‌تواند موجب شود کارکنان احساس کنند که از تلاش‌هایشان قدردانی نمی‌شود، بنابراین انگیزه‌هایشان برای ارائه بهترین عملکرد کاهش می‌یابد و به انجام حداقلی وظایف بسنده می‌کنند. همچنین، عدم ارزش‌گذاری بر تلاش‌های نوآورانه کارکنان می‌تواند منجر به کاهش انگیزش و عدم توانایی آن‌ها در پیشنهاد ایده‌های جدید شود و به تدریج از مشارکت در بحث‌های خلاقانه خودداری کنند.

عامل فرهنگ رابطه‌گرایی با دو مفهوم ضعف در ارزش‌های سازمانی و عدم تأکید بر شایستگی شناسایی شد، فرهنگ رابطه‌گرایی بر اساس تعاملات اجتماعی و دوستی‌ها بنا شده است و می‌تواند به تمایلاتی نظیر پارتی‌بازی منجر شود. وقتی ارتقای فردی بر اساس روابط شخصی به جای شایستگی‌ها و توانایی‌ها صورت گیرد، موجب ایجاد محیطی تنش‌زا می‌شود که در آن شایستگی‌ها و توانایی‌های واقعی کارکنان به حاشیه رانده خواهند شد. در واقع، ضعف در ارزش‌های سازمانی عمدتاً به نادیده گرفتن اصول بنیادی و عدم توجه به ارزش‌های اخلاقی، عملکردی و رقابتی اشاره دارد. هنگامی که سازمان‌ها به شایستگی‌ها توجه نمی‌کنند، این امر می‌تواند باعث ایجاد یک فرهنگ سازمانی ضعیف و غیراثربخش گردد، که در آن کارکنان ممکن است به جای همکاری، بر روی خودشان تمرکز کنند و به محض مواجهه با مشکلات، به راحتی به سرزنش یکدیگر پردازند.

عامل نفاق سازمانی بر دو مفهوم عدم شفافیت و بی‌اعتنایی به ارزش‌ها شناسایی شد، بی‌اعتنایی به ارزش‌ها به معنای نادیده گرفتن اصول و ارزش‌های رسمی سازمان است. زمانی که کارکنان می‌بینند مدیریت به طرز معنی‌داری رفتارهای غیرحرفه‌ای و نامعقول را می‌پذیرد و به نتایج غیرقابل قبول توجهی نمی‌کند، ممکن است به این نتیجه برسند که ارزش‌ها و اصول صرفاً شعارهایی هستند که در عمل رعایت نمی‌شوند در این حالات، ممکن است کارکنان از ارزش‌های سازمان دلسرد شوند و احساس کنند که نادیده گرفتن

این ارزش‌ها مجاز است. در نتیجه، برخی از آن‌ها ممکن است رفتارهایی نظیر فریب کاری، کم کاری و یا حتی اختلاس را در پیش بگیرند. همچنین، وقتی که اطلاعات به طور واضح و شفاف در دسترس کارکنان قرار نگیرد، آن‌ها نمی‌توانند تصمیمات و سیاست‌های سازمان را به‌خوبی درک کنند. این مسئله می‌تواند منجر به نفاق شود، زیرا کارکنان ممکن است عملکرد و تصمیمات سازمان را بر اساس اطلاعات ناقص یا نادرست درک کنند. در چنین شرایطی کارکنان احساس بی‌اعتمادی و ناکامی می‌کنند و ممکن است رفتارهایی که با ارزش‌های سازمانی مغایرت دارد، انجام دهند. این به‌ویژه زمانی اتفاق می‌افتد که آن‌ها مشاهده‌گر عدم رعایت ارزش‌ها و اصول در عمل می‌باشند.

عامل باندبازی با سه مفهوم شخصیت‌های اجتماعی و نفوذگذار، مشکلات اقتصادی و قطبی شدن فرهنگ سازمانی شناسایی شد. در صورتیکه فرهنگ سازمانی دچار قطب‌بندی شود، ممکن است گروه‌های مختلف با دیدگاه‌ها و ارزش‌های متفاوتی شکل گیرند که می‌تواند به سوء تفاهمات و تنش‌ها منجر شود. زمانیکه کارکنان احساس کنند فرهنگ غالب سازمان برای آن‌ها ارزشی قائل نیست، ممکن است رفتارهای دشواری از خود نشان دهند که به طور کلی عملکرد گروه را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین در دوره‌ای که کشور با بحران اقتصادی مواجه است، ممکن است سازمان‌ها برای کاهش هزینه‌ها، پاداش‌ها و مزایای کارکنان را کاهش دهند و این تغییرات می‌تواند منجر به ایجاد حس عدم امنیت در میان کارکنان شود و آن‌ها را به سمت رقابت‌های ناسالم سوق دهد. همچنین شرایط اجتماعی، سیاسی و بحران‌های منطقه، ناآرامی‌ها یا تغییرات ناگهانی در دولت موجب ایجاد شبکه‌های غیررسمی شود و در این شرایط فشارهای روحی می‌تواند باعث شوند که کارکنان به جای همکاری به دنبال منافع شخصی خود باشند و این وضعیت، تنش‌های بین فردی را به دنبال داشته باشد.

عامل مشغولیت ذهنی و نشخوارفکری با دو مفهوم "کاهش تمرکز و عملکرد" و "کناره‌گیری اجتماعی" شناسایی شد. وقتی کارکنان درگیر افکار منفی و نشخوار فکری هستند، تمرکز آن‌ها بر روی وظایف کاری کاهش می‌یابد، این کاهش تمرکز می‌تواند منجر به اشتباهات و عدم بهره‌وری شود. مشغولیت ذهنی و نشخوار فکری معمولاً با استرس و اضطراب همراه است، این مسائل می‌توانند اخلاق کاری افراد را تحت تأثیر قرار دهند و

باعث ایجاد احساس ناکامی و تعیین ناکارآمدی در محیط کار شوند. همچنین، کناره‌گیری اجتماعی می‌تواند باعث ایجاد تنش‌هایی در تیم‌ها شود. یک کارمند که نمی‌خواهد با همکاران تعامل کند، ممکن است نتواند وظایف تیمی را به خوبی انجام دهد و این می‌تواند منجر به بروز رفتارهای انحرافی مثل عدم پاسخگویی یا عدم همکاری شود.

عامل تمایل به انزوایابی با دو مفهوم اضطراب اجتماعی و عدم تطابق ارزش‌ها شناسایی شد، اضطراب اجتماعی نوعی ترس و نگرانی از ارزیابی منفی دیگران است، که ممکن است باعث شود فرد از موقعیت‌های اجتماعی دوری کند یا در آن‌ها احساس نارضایتی کند. دوری از تعاملات اجتماعی می‌تواند منجر به عدم پذیرش مسئولیت در کارها شود، کارکنان انزوایابی ممکن است کمتر تمایل داشته باشند تا در زمینه‌های گروهی مشارکت داشته باشند و نتیجه این رفتار می‌تواند منجر به بروز مشکلاتی در انجام وظایف شود. همچنین، زمانی که کارکنان احساس می‌کنند که ارزش‌ها یا فرهنگ سازمان با ارزش‌های شخصی آن‌ها همخوانی ندارد، ممکن است تمایل به کناره‌گیری از محیط کار و همکاران خود پیدا کنند. این شرایط ممکن است به رفتارهایی مانند سرپیچی از مسئولیت‌ها یا عدم رعایت قوانین و رویه‌ها منجر شود.

عامل دریافت پاداش‌های غیرهمسان با دو مفهوم عدم شفافیت در معیارهای پاداش و بی‌اعتمادی سازمانی شناسایی شد، کارکنانی که می‌بینند همکارانشان پاداش‌های بالاتری دریافت می‌کنند، ممکن است برای جلب توجه و پاداش بیشتر تلاش کنند، این رقابت ناسالم ممکن است موجب بروز رفتارهای دشوار و تند در تعاملات اجتماعی شود. زمانی که کارکنان نتوانند به وضوح درک کنند که چگونه و بر اساس چه معیارهایی پاداش دریافت می‌کنند، علائمی از عدم شفافیت در سازمان بروز می‌کند یا زمانی که کارکنان احساس کنند که اقدامات مدیریت عادلانه نیست یا اینکه تلاش‌های آن‌ها به حاشیه رانده می‌شود، می‌توانند دچار بی‌اعتمادی شوند در چنین حالتی ممکن است از پذیرش مسئولیت‌های خود فرار کنند. آن‌ها ممکن است احساس کنند که هیچ‌کس به زحماتشان اهمیت نمی‌دهد و در نتیجه، کیفیت کار خود را کاهش دهند یا حتی از کار خود کناره‌گیری کنند.

عامل رهبری تدافعی با سه مفهوم کاهش ارزش‌آفرینی، کاهش احساس تعلق و تمرکز

بر نتایج ظاهری شناسایی شد، این می‌تواند به عدم توجه به توسعه و رضایت کارکنان منجر شود. در یک محیط حاکم بر رهبری تدافعی، کارکنان ممکن است احساس کنند که ایده‌ها و نظرات آن‌ها نادیده گرفته می‌شود. این موضوع باعث می‌شود که آن‌ها تمایل کمتری به نوآوری و مشارکت در بهبود فرآیندها داشته باشند و وقتی کارکنان احساس کنند به عنوان بخشی از تیم یا سازمان ارزشمند نیستند، احساس تعلق و همبستگی آن‌ها کاهش می‌یابد. همچنین، رهبری تدافعی معمولاً بر روی نتایج کوتاه مدت و ظاهری متمرکز است، بدون در نظر گرفتن تأثیرات بلندمدت بر روی کارکنان و فرهنگ سازمان. این امر می‌تواند باعث شود که کارکنان نسبت به اهداف سازمان بی‌توجهی کنند و بیشتر به دنبال برآوردن انتظارات ظاهری باشند.

عامل نگاه جنسیتی و ابزارگونه با سه عامل محدود کردن توانایی‌ها، سیستم ارزیابی ناکافی، تبعیض در تصمیم‌گیری شناسایی شد، یک نگاه جنسیتی ممکن است توانایی‌های فردی را بر اساس جنسیت فرد محدود کند، به طوری که افراد احساس کنند نمی‌توانند به طور کامل از پتانسیل خود استفاده کنند. این نگرش می‌تواند به خودکم‌بینی و کاهش اعتماد به نفس منجر شود. اگر ارزیابی‌ها بر مبنای تعصبات جنسی باشد، می‌تواند به نتایج ناعادلانه‌ای منجر شود. همچنین، وقتی کارکنان به عنوان ابزار یا وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف سازمانی دیده شوند، این نگاه می‌تواند حس عدم ارزشمندی و نادیده گرفتن انسانیت آن‌ها را به دنبال داشته باشد. این حس موجب رفتارهای دشوار و نارضایتی می‌شود. نگرش ابزارگونه اغلب به کنترل بالا و عدم آزادی عمل منجر می‌شود. کارکنانی که احساس می‌کنند نمی‌توانند در کارشان خلاقیت داشته باشند، ممکن است به رفتارهای خصمانه یا تلافی‌جویانه روی آورند.

عامل انگیزه تبانی با دو مفهوم مسیرهای ناپسند برای پیشرفت و محافظه‌کاری شناسایی شد، تبانی می‌تواند به ایجاد فضایی رقابتی منجر شود که در آن کارکنان به جای همکاری، به یکدیگر آسیب می‌زنند یا ممکن است برخی از کارکنان به تبانی پردازند و دیگران را به حاشیه برانند تا به اهداف خاصی دست یابند. همچنین، در یک محیط کاری که انگیزه تبانی وجود دارد، کارکنان ممکن است از ریسک کردن و ارائه ایده‌ها یا راه‌حل‌های جدید بترسند. آن‌ها به جای نوآوری، به حفظ وضعیت موجود و پیروی از رویه‌های معمول

می‌پردازند. این محافظه‌کاری می‌تواند منجر به کاهش خلاقیت و تضعیف روحیه تیمی شود.

عامل سهل‌انگاری با دو مفهوم نقص در مدیریت زمان، عدم تشویق به مسئولیت‌پذیری شناسایی شد، اگر کارکنان متوجه شوند که سهل‌انگاری مورد پذیرش است، ممکن است خود نیز به این رفتار خو گیرند و باعث گسترش سهل‌انگاری در کل سازمان شوند. هنگامی که زمان به‌طور مؤثر مدیریت نمی‌شود، می‌تواند به تأخیر در انجام پروژه‌ها و ناکامی در دستیابی به اهداف منتهی شود. این عدم مدیریت ممکن است به دلیل نداشتن اولویت‌بندی صحیح یا عدم وجود برنامه‌ریزی مناسب باشد. همچنین، اگر کارکنان نسبت به وظایف و مسئولیت‌های خود احساس تعهد نکنند و هیچ‌گونه ارزیابی یا پاداشی برای اقدامات خود دریافت نکنند، می‌تواند به کاهش انگیزه و تمایل به انجام کارها منجر شود. این شرایط می‌تواند احساس بی‌تفاوتی و عدم مشارکت در کارکنان را افزایش دهد.

عامل متهم کردن افراد به بی‌کفایتی با دو مفهوم نقص در بازخورد و رقابت‌های داخلی شناسایی شد، زمانی که یک سازمان به کارکنان خود بازخورد کافی و مفیدی ارائه ندهد، نمی‌تواند نقاط قوت و ضعف خود را بشناسد و در پی بهبود کارایی خود برآیند. این نقص می‌تواند به احساس بی‌کفایتی در کارکنان منجر شود، زیرا آن‌ها ممکن است نتوانند به درستی تشخیص دهند که آیا اقداماتشان مؤثر هستند یا خیر. ایجاد رقابت‌های داخلی میان کارکنان می‌تواند به شرایطی منجر شود که در آن افراد سعی می‌کنند هر هزینه‌ای برای پیشی گرفتن از یکدیگر بپردازند. این نوع رقابت می‌تواند هم به‌طور مثبت و هم منفی عمل کند، اما در مواردی که بر مبنای تخریب شخصیت یا بی‌کفایتی می‌باشد، می‌تواند به بروز رفتارهای انحرافی کمک کند.

عامل مراودات مسموم و آلوده با دو مفهوم عدم انعطاف‌پذیری نسبت به انتقادات و ترویج رفتارهای انحرافی و مخرب شناسایی شد، مدیرانی که نسبت به انتقادات و بازخوردهای سازنده کارکنان خود واکنش منفی نشان می‌دهند، به‌طور ناخودآگاه فضایی از ترس و عدم اعتماد را در محیط کار ایجاد می‌کنند. این موارد باعث می‌شود که کارکنان از بیان نظرات و ایده‌های خود اجتناب کنند و احساس کنند که حق ندارند انتقادات خود را مطرح کنند. همچنین، اگر سازمان به رفتارهای ناپسند و منفعت‌طلبانه

به عنوان یک پاسخ مناسب به مسائل توجه کند، این رفتارها در میان کارکنان نهاده می شوند. چنین فضایی ممکن است کارکنان را تشویق کند که به جای بیان مشکلات یا پیشنهادات سازنده، از روش های منفی برای دستیابی به اهداف خود استفاده کنند.

عامل خودمحور بودن با دو مفهوم رقابت جویی بیش از حد و انزوا اجتماعی شناسایی شد، کارکنان خودمحور معمولاً فقط به نیازها و خواسته های خود توجه دارند و از نیازهای همکاران و سازمان غافل می شوند. این بی توجهی می تواند منجر به تنش و رقابت جویی بیش از حد شود. افراد ممکن است از هر وسیله ای برای به دست آوردن مزیت استفاده کنند، حتی اگر به این معنی باشد که باید به همکاران خود آسیب بزنند. این موضوع باعث بروز رفتارهایی نظیر شایعه سازی، عدم حمایت از یکدیگر و حتی فساد می شود. همچنین، خودمحوری باعث می شود که کارکنان کمتر تمایل به همکاری و مشارکت در فعالیت های گروهی نشان دهند. این رفتار به نوبه خود می تواند منجر به انزوا اجتماعی شده و احساس تعلق فرد به گروه یا سازمان را کاهش دهد.

عامل بیماری های روحی و موروئی با سه مفهوم کمبود حمایت عاطفی، توجه ناکافی به سلامت روان و شرایط اقتصادی ناپایدار شناسایی شد، بیماری های موروئی نیز می توانند به بروز مشکلات رفتاری منجر شوند. افرادی که دارای سابقه بیماری های روحی خانوادگی هستند ممکن است بیشتر در معرض خطر بروز این مشکلات قرار داشته باشند و به همین دلیل در تعاملات اجتماعی و کاری دچار چالش های بیشتری می شوند. همچنین، وقتی سازمان ها به سلامت روان کارکنان خود اهمیت نمی دهند، کارکنان ممکن است زیر فشار زیاد احساس استرس و اضطراب کنند. عدم توجه به نیازهای روانی می تواند به بروز رفتارهای انحرافی و دشوار تبدیل شود، زیرا افراد سعی می کنند با مشکلات خود به شیوه هایی مقابله کنند که ممکن است به ضرر خود و دیگران باشد. همچنین، مشکلات مالی از جمله: درآمد پایین و عدم توانایی در پرداخت صورت حساب ها و بدهی ها می تواند احساس ناتوانی، ناامیدی و افسردگی در کارکنان را افزایش دهد. درواقع، کارکنانی که احساس می کنند تحت فشار هستند، در تلاش برای تأمین نیازهای مالی، ممکن است به دزدی از سازمان یا کلاهبرداری از آن روی آورند، تا فشار مالی خود را کاهش دهند.

عامل نظارت ناکافی با دو مفهوم عدم شفافیت در رویه ها و فرایندهای سازمانی و عدم

آموزش و توسعه مهارت‌ها شناسایی شد، نظارت ناکافی به معنای عدم ارائه بازخورد به کارکنان است. کارکنانی که بازخورد دریافت نمی‌کنند، ممکن است تصور کنند که عملکردشان تحت نظارت نیست و این موضوع می‌تواند به بی‌احترام به قواعد و رویه‌های سازمان منجر شود. درواقع کارکنان نمی‌دانند چه انتظاراتی از آن‌ها می‌رود یا رویه‌های عملیات چیست و دچار سردرگمی می‌شوند، همچنین، وقتی که سازمان‌ها به آموزش کارکنان اهمیت نمی‌دهند، مهارت‌ها و دانش آن‌ها به روز نمی‌شود و در هنگام بروز چالش‌ها و مشکلات نمی‌توانند به شکل مؤثر عمل کنند، این ناتوانی ممکن است آن‌ها را به استفاده از روش‌های نادرست و انحرافی سوق دهد.

عامل توقعات نابه‌جا با دو مفهوم عدم شفافیت در انتظارات و عدم تعادل میان کار و زندگی شناسایی شد، وقتی انتظارات درباره وظایف و مسئولیت‌ها به وضوح بیان نشود، کارکنان ممکن است دچار سردرگمی شوند و نتوانند به درستی انتظارات سازمان را برآورده کنند. عدم شفافیت می‌تواند موجب این احساس در کارکنان شود که استانداردهای متفاوتی برای ارزیابی عملکرد وجود دارد. این احساس می‌تواند به رنجش و عدم اعتماد به سازمان منجر شود و کارکنان را به سمت رفتارهای تلافی‌جویانه سوق دهد. همچنین، وقتی سازمان از کارکنان توقعات غیرواقعی دارد، آن‌ها ممکن است مجبور شوند ساعات بیشتری را به کار اختصاص دهند تا به این انتظارات پاسخ دهند. این امر می‌تواند منجر به کاهش زمان صرف‌شده برای فعالیت‌های شخصی و خانوادگی شود. کارکنانی که احساس عدم تعادل دارند و نمی‌توانند نیازهای شخصی خود را برآورده سازند، بیشتر به فکر ترک شغل خود می‌افتند. این چرخش نیروی کار می‌تواند هزینه‌های زیادی برای سازمان به همراه داشته باشد.

عامل جو تحقیرآمیز با دو مفهوم ترویج ترور شخصیت در سازمان و اختلال در خلاقیت و نوآوری شناسایی شد، معمولاً انگیزه کارکنان در محیط تحقیرآمیز کاهش می‌یابد. وقتی افراد احساس کنند که تلاش‌هایشان نادیده گرفته می‌شود یا بی‌ارزش است، احتمالاً دیگر تمایلی به تلاش برای پیشرفت نخواهند داشت. کارکنان ممکن است به جای پذیرش مسئولیت‌های خود، سعی کنند از زیر فشار خارج شوند یا دیگران را مقصر جلوه دهند یا به ترور شخصیت دیگران بپردازند تا ضعف‌های خود را اینگونه پوشش دهند، این

رفتارها می‌تواند منجر به بروز مشکلات و چالش‌های جدی در تیم شود. همچنین، در یک جو تحقیرآمیز، کارکنان ممکن است از ابراز نظرات و ایده‌های جدید خود هراس داشته باشند. ترس از انتقاد و تحقیر می‌تواند آن‌ها را از ریسک‌پذیری و نوآوری بازدارد.

بر اساس نتایج به‌دست آمده در بخش کمی در پاسخ به سوال دوم پژوهش از میان عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان، توزیع نامتقارن قدرت مهم‌ترین عامل شناسایی شد و پس از آن حاشیه‌ساز بودن، خرده‌بینی مدیریت، فرهنگ رابطه‌گرایی، تمایل به انزوایی و باندبازی به‌عنوان دیگر عوامل مهم شناسایی شدند. در پاسخ به سوال سوم پژوهش، مدل عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان در شکل (۱) ارائه شد.

بر اساس وجه اشتراک پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها، باید گفت که نتایج این پژوهش ازجمله عامل نظارت ناکافی و توزیع نامتقارن قدرت با پژوهش شول و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد. مبنی بر اینکه نیاز به قدرت، بی‌تعهدی کارکنان، خستگی از کار و فقدان نظارت صحیح در سازمان، دارای بیشترین ضریب اهمیت در بین ابعاد رفتارهای انحرافی هستند. همچنین، عامل فرهنگ رابطه‌بازی با پژوهش دانایی‌فرد (۱۳۹۵) همخوانی دارد. مبنی بر اینکه روابط شخصی با مدیران یکی از پیشایندهای رفتارهای انحرافی (کم-کاری) کارکنان در سازمان‌ها می‌باشد.

در خصوص کاربردهای عملی پژوهش لازم به ذکر است که این پژوهش مدیران سازمان‌های دولتی را با عواملی که موجب ایجاد کارکنان دشوار می‌شوند، آشنا می‌کند. مدیران سازمان‌ها با پیاده‌سازی استراتژی‌های مطلوب می‌توانند اقداماتی در راستای کاهش رفتارهای دشوار کارکنان و مدیریت صحیح این افراد انجام دهند. درک دلایل رفتارهای دشوار می‌تواند به طراحی برنامه‌های آموزشی موثر برای توسعه مهارت‌های ارتباطی و مدیریت استرس کمک کند. با آگاهی از مشکلات و نیازهای کارکنان، مدیران می‌توانند تصمیمات بهتری در زمینه سیاست‌های منابع انسانی اتخاذ کنند. شناخت عوامل می‌تواند به مدیران کمک کند تا تحلیل‌های بهتری از وضعیت کارکنان خود داشته باشند و در گزارش‌دهی به مقامات بالاتر شفاف‌تر عمل کنند. نتیجه، به مدیران در ایجاد محیطی مثبت‌تر، کارآمدتر و سازنده‌تر کمک می‌کند که در آن کارکنان بتوانند بهترین خود را ارائه دهند. این کار نه تنها به بهبود عملکرد فردی و تیمی کمک می‌کند، بلکه تأثیر مثبتی

بر کل سازمان خواهد داشت.

پیشنهادهای راستای نتایج تحقیق

بر اساس نتایج پژوهش می‌توان پیشنهادهایی به مدیران سازمان‌های دولتی در جهت کاهش عواملی که موجب ایجاد کارکنان دشوار، شود، ارائه داد:

در راستای کاهش عامل باندبازی به‌عنوان یکی از عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود: مدیران باید ارتباطات باز و صادقانه را ترویج دهند و به کارکنان اجازه دهند تا نگرانی‌ها و مشکلات خود را مطرح کنند. اطمینان حاصل کنند که همه کارکنان به یک اندازه از قوانین پیروی می‌کنند و هیچ‌کس از معافیت‌های غیررسمی برخوردار نباشد. برگزاری فعالیت‌های گروهی که تبادل نظر و تعامل مثبت را تشویق کند. همچنین، استفاده از سیستم‌های مدیریت عملکرد شفاف و عینی که بر اساس نتایج و عملکرد اندازه‌گیری می‌شوند.

در راستای کاهش عامل توزیع نامتقارن قدرت به‌عنوان یکی دیگر از عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود: اطلاعات مربوط به تصمیم‌گیری‌ها، سیاست‌ها، و تغییرات سازمانی را به طور منظم به اشتراک بگذارند. اشتراک‌گذاری این اطلاعات باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند در جریان امور هستند و در نتیجه اعتماد بیشتری به سازمان داشته باشند. برگزاری جلسات منظم برای بحث در مورد چالش‌ها و فرصت‌ها و دادن فرصت به همه برای مشارکت در تصمیم‌گیری. از سیستم‌های نظارت و ارزیابی مستقل استفاده نمایند تا اطمینان حاصل شود که همه کارکنان به یک اندازه مشمول نظارت و ارزیابی می‌شوند.

در راستای کاهش نگاه جنسیتی و ابزارگونه به‌عنوان یکی از عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود: برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی که بر اهمیت توجه به انسانیت و ارزش‌های فردی کارکنان تأکید داشته باشد. شناسایی و ارائه برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازها و علاقه‌های خاص هر فرد را مد نظر قرار دهند. همچنین تشکیل تیم‌هایی متشکل از کارکنان با تخصص‌های مختلف برای کار بر روی پروژه‌های خاص و افزایش احساس تعلق. پاداش به ایده‌هایی که به بهبود

محیط کار و پیشرفت سازمان کمک می‌کنند.

در راستای کاهش خودمحور بودن کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان طراحی پروژه‌ها و وظایفی که نیاز به همکاری میان اعضای تیم دارند و موفقیت آنها به همکاری وابسته است، به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود. کارگاه‌هایی برای تقویت مهارت‌های ارتباطی، همدلی و مدیریت تعارض برای کارکنان برگزار شود. تقویت فرهنگ پذیرفتن بازخورد و استفاده از آن برای رشد و بهبود و نیز ارزیابی کارکنان نه تنها بر اساس عملکرد فردی، بلکه بر اساس توانایی آنها در همکاری با دیگران، انجام پذیرد.

در راستای کاهش عامل نفاق سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان، برگزاری کارگاه‌ها و سمینارها برای توضیح اهمیت همکاری و همدلی به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود. همچنین فضایی برای ابراز ایده‌ها و پیشنهادهای جدید و برگزاری جلسات طوفان فکری برای ارتقاء مشارکت کارکنان، فراهم نمایند. آشنایی کارکنان با تکنیک‌های حل تعارض و مدیریت اختلاف از دیگر پیشنهادات این تحقیق است.

پیشنهادهای کاربردی

سازمان‌ها باید بر روی تعریف و تقویت ارزش‌های بنیادین خود (احترام، صداقت و همدلی) جهت ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، تمرکز کنند و آن‌ها را به کارمندان آموزش دهند. ارزیابی‌های شفاف و عادلانه بر اساس شایستگی‌های فردی، می‌تواند به کاهش رفتارهای منفی و ایجاد فرهنگ رقابتی سالم کمک نماید. همچنین در ایجاد فضایی برای همکاری و تبادل نظر که در این فضا کارکنان احساس کنند که به‌عنوان یک قسمت از یک کل، ارزشمند تلقی می‌شوند، تلاش نمایند.

در انتخاب و انتصاب مدیران، شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری وجه غالب قرار گیرد. این موضوع را می‌توان با در نظر گرفتن آزمون‌های کتبی و شفاهی ویژه و یا از طریق کانون‌های ارزیابی، عملیاتی نمود.

مدیران بایستی بر نحوه مدیریت کارکنان دشوار تمرکز کنند. بهترین راهکار مدیریتی

ممکن را مبتنی بر مدیریت اقتضایی برای برخورد با کارکنان دشوار اتخاذ نمایند تا بتوان با رفع رفتارهای دشواری که از سوی کارکنان بروز می‌کند، سازمان را در جهت پیشبرد اهداف و فلسفه وجودی آن پیش ببرند و همچنین از استخدام کارکنان دشوار تا حد امکان خودداری شود.

طراحی مسیر شغلی مطابق با علائق، قابلیت‌ها توسط مدیریت منابع انسانی برای هر یک از کارکنان، تا از این طریق مسیر نیل به اهداف شغلی تسهیل شود و از بروز رفتارهای دشوار کارکنان جلوگیری شود.

سازمان‌ها باید به باز بودن اطلاعات و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها توجه بیشتری داشته باشند تا کارکنان احساس اعتماد و تعلق بیشتری داشته باشند. برقراری سیستم‌های مؤثر برای دریافت و رسیدگی به بازخوردها و نارضایتی‌های کارکنان می‌تواند به ایجاد فضایی باز و همدل کمک کند.

ایجاد و انتشار سیاست‌های واضح درباره نحوه برخورد با رفتارهای دشوار و تحقیق‌آمیز. این سیاست‌ها باید شامل مراحل گزارش‌دهی و پیگیری محکومیت رفتارهای غیرمحترمانه باشد.

در پایان پیشنهاداتی برای پژوهشگران آتی ارائه شده است:

محققان آتی می‌توانند با مطالعه بیشتر در مورد بحث حاضر به مفهوم‌سازی عمیق‌تر آن کمک کنند. در این راستا به آنان پیشنهاد می‌شود به بررسی دستاوردهای سازمان‌های گوناگون در حیطه عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان پردازند تا به شناخت دقیق‌تری در این زمینه دست یابند.

به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌شود که به بررسی تأثیر متغیرهای زمینه‌ای (از جمله: شرایط اقتصادی و اجتماعی منطقه) بر ایجاد کارکنان دشوار در سازمان‌ها پردازند تا چشم‌انداز وسیع‌تری از تأثیر این عوامل بر رفتار کارکنان و چالش‌های موجود در سازمان‌های دولتی به دست آورند.

به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده در مورد مساله تحقیق حاضر در مناطق مختلف کشور و سایر سازمان‌ها نیز انجام شود تا مقایسه‌ای جامع‌تر از شرایط مختلف صورت گیرد.

این پژوهش همچون سایر پژوهش‌ها با محدودیت مواجه بود: به دلیل ماهیت پژوهشی یافته‌های آن به نظرات مصاحبه شونده‌گان و میزان شناخت آنان با عوامل تأثیرگذار بر موضوع پژوهش بستگی دارد. به علت وقت گیر بودن تکمیل پرسشنامه مقایسات زوجی، پاسخ‌دهندگان همکاری لازم را به عمل نیاوردند. این پژوهش عوامل شناسایی شده از یک موقعیت خاص را ارائه می‌دهد که تا حدودی قابلیت تعمیم آن به سایر موقعیت‌ها، با شک و تردید روبه‌رو است. لذا، در تعمیم عوامل شکل‌گیری رفتارهای دشوار در کارکنان سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد که از شواهد تجربی خبرگان برآمده است، بایستی جانب احتیاط را رعایت کرد. با وجود محدودیت جغرافیایی، یافته‌های این تحقیق می‌تواند به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کمک کرده و درک عمیق‌تری از دغدغه‌هایی که ممکن است در دیگر مناطق مشابه وجود داشته باشد، فراهم کند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

تشکر و قدردانی از تمامی صاحب‌نظران، اساتید و خبرگانی که در انجام این پژوهش همکاری لازم را داشتند.

ORCID

Mohsen Aref Nezhad



<http://orcid.org/0000-0002-3650-3107>

Leila Yarahmadi



<http://orcid.org/0000-0002-6250-1076>

منابع

۱. آذر، عادل؛ عین علی، محسن؛ باقری قره بلاغ، هوشمند (۱۳۹۹). تأملی بر پیشایندهای رفتارهای انحرافی کارکنان با تأکید بر تعدیل‌گری شفافیت نقش در شرکت گاز استان سمنان. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۸، شماره ۸۰-۹.

URL: <http://iieshrm.ir/article-941-1-fa.html>

۲. بنی شیخ الاسلامی، زینب؛ کیاکجوری، داود؛ تقی پوریان، محمدجواد؛ رحمتی، مریم (۱۴۰۱). واکاوی پیشایندها و برآوردهای رفتارهای مخرب کارکنان با تأکید بر تیوری‌های پشتیبان (روش فراترکیب)، فصلنامه علمی نظارت و بررسی، سال ۱۶ - شماره ۶۲ (۵)، زمستان، ص ۱۶۴-۱۳۳.
۳. دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر؛ شول، حسین؛ شول، صدیقه. (۱۳۹۵). واکاوی پیش‌آیندهای کم‌کاری کارکنان در بخش دولتی: پژوهشی ترکیبی، مطالعات رفتار سازمانی، ۵ (۴)، ۲۰-۱.
۴. رضایی زاده، مرتضی (۱۳۹۷) گونه‌شناسی و مدیریت کارکنان دشوار، انتشارات مرکز آموزش و برنامه‌ریزی، ناشر: دیوان محاسبات کشور، تهران، چاپ اول، بهار.
۵. شول، حسین؛ دامغانیان، حسین؛ رستگار، عباسعلی؛ دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل. (۱۳۹۸). ارائه الگویی از پیش‌ایندهای رفتارهای انحرافی کارکنان با استفاده از روش فراترکیب، پژوهشهای مدیریت عمومی، دوره ۱۲، شماره ۴۴، ص ۳۰-۵.
[doi: 10.22111/jmr.2019.27715.4305](https://doi.org/10.22111/jmr.2019.27715.4305)
۶. موسوی، سید نجم‌الدین؛ عارف‌نژاد، محسن؛ فتحی چگنی، فریبرز؛ سپهوند، مهدیه (۱۴۰۰). رابطه‌ی درک رهبری اقتدارگرا و رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار با میانجیگری نقض قرارداد روان‌شناختی، دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، دوره ۲۲، شماره ۱ (پیاپی ۸۳)، ص ۷۸-۶۶.
<https://doi.org/10.30486/jsrp.2020.1879007.2071>
۷. یزدان‌خواه، آوات؛ سهرابی، روح‌اله؛ اصغری صارم، علی (۱۴۰۱). واکاوی بدقلقی سازمانی: ویژگی‌های کارکنان بدقلق و عوامل مؤثر بر آنها، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال یازدهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۴۱)، بهار، ص ۱۴۴-۱۱۵.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1401.11.1.5.7>
۸. یوسفی، رحیم؛ یوسفی، بهنام (۱۴۰۱). نقش صفات پنج‌گانه تاریک شخصیت در پیش‌بینی رفتارهای شغلی مخرب. مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی، ۹ (۱)، ۸۲-۶۱.
<https://doi.org/10.22055/jiops.2023.43044.1334>
9. Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). "Globalizing human resource management." Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315668611>

10. Chen, Y., Li, S., Xia, Q., & He, C. (2017). The Relationship Between Job Demands and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Psychological Detachment and Job Anxiety. *Frontiers in psychology*. 8, 1890.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01890>
11. Dirican, A. H. & Erdil, O. (2016). "An exploration of academic staff's organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in relation to demographic characteristics". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 351-360.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.043>
12. 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.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102254>
13. Harvey, P., Martinko, M.J. & Borkowski, N. (۲۰۱۷). Justifying deviant behavior: The role of attributions and moral emotions. *Journal of business ethics*, 11 (2), 779 -795.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3046-5>
14. Leonore de Bruijn, Anne (2021). rganizational Factors and Workplace Deviance: Influences of Abusive Supervision, Dysfunctional Employees, and Toxic Work Environments, University of prince Edward Island, May
DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108759458.044>
15. Moge, T. (2023). The Importance of Human Resources Training to Improve Organizational Performance. *CENDEKIA: Journal Ilmu Sosial, Bahasa dan Pendidikan*, 3(2), 58-72.
<https://doi.org/10.55606/cendikia.v3i2.954>
16. Naseem, Warda, Baskh Khan, Allah (2024). Evaluating the Impact of Behavioral Stress on Employee Productivity and Innovation in the Higher Education Sector of Pakistan, *Bulletin of Business and Economics*, 13(3), 219-229.
<https://doi.org/10.61506/01.00477>.
17. Pariyanti, E., Rosid, A. and Adawiyah, W.R. (2022), "Workplace deviant behavior among employees of Islamic-based universities in Lampung: the moderating role of Islamic workplace spirituality", *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. 14 No. 4, pp. 1567-1591.
<https://doi.org/10.1108/JARHE-03-2021-0089>

18. Sadikin, Abdurrahman, Yodiansyah, Hefri, Budiasih, Yanti, Sugiarti, Henri Kusnadi, Iwan (2023). Adaptive Human Resource Management in Confrontation of Globalization's Challenges, *Jurnal Ekonomi*, Volume 12, No 02.
<https://doi.org/10.54209/ekonomi.v12i02.2096>
19. Zahid, A.; Nauman, S. (2024). "Does workplace incivility spur deviant behaviors: roles of interpersonal conflict and organizational climate," *Personnel Review*, 53 (1), 247-265.
<https://doi.org/10.1108/PR-01-2022-0058>
20. Zhong, R., Lian, H., Hershcovis, M. S., & Robinson, S. L. (2023). Mitigating or magnifying the harmful influence of workplace aggression: An integrative review. *Academy of Management Annals*, 17(2), 516-545.
<https://doi.org/10.5465/annals.2021.0144>

Reference [Inpersian]

1. Azar A, Eynali M, Bagheri Garbollah H. Reflect on the antecedents of employee Deviance Behaviors with Emphasizing the Role Clarity as Moderator in Gas Company of Semnan province. *Strategic studies in the oil and energy industry* 2020; 12 (45) :3-24
[URL: http://iieshrm.ir/article-1-941-fa.html](http://iieshrm.ir/article-1-941-fa.html)
2. Bani Sheikhul Islami, Zainab; Kiakjuri, Daoud; Taghipourian, Mohammad Javad; Rahmati, Maryam (2022). Analyzing the antecedents and outcomes of employees' destructive behaviors with an emphasis on supporting theories (meta-composite method), *Monitoring and Review Scientific Quarterly*, Year 16- No. 62(5), Winter, pp. 133-164.
3. Danaee Fard, H., Fani, A. A., Shool, H., & Shool, S. (2017). Exploring Antecedents of Employees soldiering in the Public Sector: a Mix Method Research. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 5(4), 1-20.
4. Mousavi, Seyed Najmedin; Arefnejad, Mohsen; Fathi Chegani, Fariborz; Sepahund, Mahdia (2021). The relationship between the understanding of authoritarian leadership and deviant behaviors of employees in the workplace with the mediation of psychological contract violation, *Knowledge and Research in Applied Psychology*, Volume 22, Number 1 (Serial 83), pp. 66-78.
<https://doi.org/10.30486/jsrp.2020.1879007.2071>

5. Rezaizadeh, Morteza (2018). Typology and Management of Difficult Employees. Published by the Center for Training and Planning, Ministry of Finance, Tehran, First Edition, Spring.
6. Shool, H. , Damghanian, H. , Rastgar, A. A. , Danaee fard, H. and Azar, A. (2019). Provide Pattern for Antecedents of Employees Deviant Behaviors in Organizations by Using Meta-Synthesis Method. *Public Management Researches*, 12(44), 5-30.
[doi: 10.22111/jmr.2019.27715.4305](https://doi.org/10.22111/jmr.2019.27715.4305)
7. Yazdankhah, A. Sohrabi, R. and Asghari Sarem, A. (2022). Understanding the Difficult Employees Characteristics and Analyzing of Factors Affecting Them. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 11(1), 113-142.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1401.11.1.5.7>
8. Yousefi, R. and Yousefi, B. (2022). The Role of Dark Personality Traits in Predicting Counterproductive Work Behaviors. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 9(1), 61-82.
<https://doi.org/10.22055/jiops.2023.43044.1334>



استناد به این مقاله: عارف نژاد، محسن و یاراحمدی، لیلا. (۱۴۰۴). نقشه نگاشت فازی عوامل مؤثر بر شکل گیری رفتارهای دشوار در کارکنان. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. ۳۴ (۱۱۶)، ۲۴۴-۲۰۱.

doi: 10.22054/jmsd.2025.81538.4516



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.