

## طراحی مدل کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه کارکنان دستگاه‌های دولتی ایران (مطالعه موردی وزارت کشور)

دکتر رضا رسولی\*

ندا فتح‌اللهی\*\*

تاریخ ارسال: ۱۴۰۴/۰۳/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۳۰

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی شاخص‌های کاهنده رفتارهای انتقام‌جویانه و در نهایت تبیین مدلی جهت کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه کارکنان در دستگاه‌های دولتی ایران است. تحقیق حاضر از منظر هدف اکتشافی-توصیفی، از بعد مخاطب، تحقیقی بنیادی و از بعد زمانی در دسته تحقیقات مقطعی قرار می‌گیرد. روش گردآوری داده‌ها آمیخته (کیفی-کمی) بود. داده‌ها در بخش کیفی از راه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته جمع‌آوری شدند. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی شامل ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران حوزه ستادی وزارت کشور بودند. نمونه آماری بخش کمی شامل ۲۷۸ نفر از مدیران و کارکنان ستاد وزارت کشور بودند که به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. نتایج مصاحبه با استفاده از تحلیل مضمون به شناسایی ۱۰۲ مضمون پایه انجامید. صحت مولفه‌ها و پالایش شاخص‌ها توسط تکنیک دلفی و در دو مرحله انجام گرفت. برای بررسی روایی مصاحبه‌ها از تکنیک بازبینی مشارکت‌کنندگان و برای بررسی روایی و پایایی پرسشنامه به ترتیب از تحلیل عاملی تأییدی و آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که برای کل پرسشنامه معادل ۰/۷۹ محاسبه شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که مضامین پایه شناسایی شده در قالب ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند، که در مجموع ۴۱,۰۹٪ از واریانس کل رفتارهای انتقام‌جویانه کارکنان را تبیین می‌کنند. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که مدل از برآزش مطلوبی برخوردار است و از منظر مضامین سازمان‌دهنده، تمامی عوامل مورد بررسی تأثیر معناداری بر کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه داشته‌اند.

**واژگان کلیدی:** رفتارهای انتقام‌جویانه؛ رفتارهای انحرافی؛ دستگاه‌های دولتی ایران؛ وزارت کشور؛ پژوهش آمیخته

---

\* عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور تهران، استاد راهنما و نویسنده مسئول  
\*\* دانشجوی مقطع دکتری، رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، مرکز تحصیلات تکمیلی پیام نور تهران

## مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها به‌عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه و پیشرفت جوامع، نقش بسزایی در تحقق اهداف کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایفا می‌کنند. در این میان، کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها، نقش تعیین‌کننده‌ای در دستیابی به اهداف سازمانی دارند. همان‌گونه که ماکس وبر می‌گوید "اداره‌ی عقلانی تنها زمانی اثربخش خواهد بود که انسان‌ها نه به‌عنوان پیچ و مهره‌ای در ماشین، بلکه به مثابه عاملان معنادار، دیده شوند". یکی از چالش‌های انسانی در سازمان که می‌تواند به کاهش بهره‌وری، افزایش تعارضات و در نهایت بروز رفتارهای ناهنجار<sup>۱</sup> و ناهمسو با اهداف سازمان منجر شود، رفتارهای انحرافی<sup>۲</sup> است (آپلبوم، لاکنی و ماتوسک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار به دغدغه‌ای رو به رشد در سازمان‌های جهانی تبدیل شده است، زیرا چنین رفتارهایی می‌توانند به توسعه مالی و سازمانی آسیب برسانند. واضح است که این انحرافات چه آگاهانه باشد و چه ناخودآگاه، شامل آزار جنسی، تخریب اموال، شایعه‌پراکنی، خرابکاری سازمانی یا هر رفتار غیرمجاز دیگری باشد، پیامدهای منفی برای سازمان به همراه دارد (عبدالله و ابرو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). "رفتارهای انحرافی سه ویژگی ممتاز دارند: الف) به عمد و از سر آگاهی بروز پیدا می‌کنند ب) ناقض ارزش‌های اساسی سازمانی هستند ج) سلامت افراد یا سازمان را تهدید می‌کنند" (صادقی و گروسی، ۱۳۹۵). این رفتارها در محیط کار و سازمان‌ها طیف گسترده‌ای را در بر داشته و برخی از آنها شامل اقدام علیه شخصی دیگر، تکذیب و دروغ‌گویی از سوی کارکنان سازمان است. در بسیاری از موارد ریشه این رفتارها به خارج از فرد بر می‌گردد، به‌عنوان مثال اصرار مدیران و افراد مافوق برای گفتن جزئیات دقیق یک موضوع در اغلب اوقات فرد را تشویق به دروغ‌گویی و یا شایعه‌پراکنی می‌کند و فرد با هدف کاهش بار مسئولیت یا کاهش به خطر افتادن موقعیت شغلی حقیقت را پنهان می‌کند (وانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸).

یکی از جنبه‌های رفتار انحرافی در سازمان، رفتارهای انتقام‌جویانه<sup>۶</sup> است. رفتارهای انتقام‌جویانه به‌عنوان واکنشی به احساس بی‌عدالتی، تبعیض یا آزار و اذیت در محیط کار است. این رفتارها نه تنها به عملکرد فردی و سازمانی آسیب می‌زند، بلکه می‌تواند به کاهش رضایت شغلی، افزایش تنش‌های کاری و در نهایت کاهش تعهد

سازمانی منجر شود (موریسون<sup>۷</sup>، ۲۰۲۴). رفتارهای تلافی‌جویانه کارکنان در محیط کار شامل شایعه‌پراکنی در مورد مدیران و مسئولان اسبق و یا همکاران و کارمندان سابق، تخطی از اوامر مافوق، کش دادن زمان استراحت در محیط کار، عدم پیگیری امور و یا اتلاف سرمایه و اموال سازمان مورد نظر است (الشوت، نیلس، بست و دیجک، ۲۰۲۰). در واقع انتقام به‌عنوان یک انگیزه اساسی انسانی در نظر گرفته می‌شود که به‌عنوان یک نیروی انگیزشی رفتار اجتماعی عمل می‌کند. انتقام معمولاً با خشم شدید همراه است و علت اصلی رفتار پرخاشگرانه است. با وجود آنکه رفتارهای انتقام‌جویانه در محیط کار اغلب پاسخی به ناعدالتی تلقی می‌شوند، ادراک اخلاقی این رفتارها به میزان تناسب پاسخ انتقامی وابسته است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنان نه تنها از پیامدهای مخرب این رفتارها بر سازمان آگاهند، بلکه در قضاوت اخلاقی خود، مرز ظریفی بین «عدالت ترمیمی» و «خشونت نامتعارف» ترسیم می‌کنند. در این میان، نقش تناسب عمل انتقامی به‌عنوان عاملی کلیدی در پذیرش یا تقبیح اخلاقی آن پررنگ می‌شود. این موضوع بیانگر آن است که اگرچه انتقام می‌تواند بازتابی از خشم و ناکامی فردی باشد، اما نحوه تجلی آن در محیط کار، چه از نظر کمی و چه کیفی، تعیین‌کننده‌ی جایگاه آن در طیف میان «واکنش مشروع» و «انحراف سازمانی» است. چنین تفکیکی، بستر مناسبی را برای درک یافته‌های مطالعاتی فراهم می‌کند که بر قضاوت‌های متفاوت افراد نسبت به سطوح مختلف تلافی تأکید دارند (دانیل و سیمون<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲) برای مثال، نتایج یک مطالعه نشان داد که شرکت‌کنندگان، اعمال متناسب انتقام برای عمل اشتباه را از نظر اخلاقی خنثی قضاوت کردند، در حالی که اعمال نامتناسب انتقام برای عمل اشتباه را از نظر اخلاقی بد قضاوت کردند. جالب اینجاست که شرکت‌کنندگان، تلافی کمتر را، به اندازه تلافی بیش از حد، از نظر اخلاقی بد قضاوت کردند (موریسون، ۲۰۲۴).

با توجه به ماهیت پیچیده رفتارهای انتقام‌جویانه و نتایج و عواقب ناشی از آن در سازمان‌ها، از یک سو و لزوم توجه به فرهنگ خاص سازمانی، روابط بین کارکنان و دینامیک‌های اجتماعی و اقتصادی در جامعه ایران از سوی دیگر، شناسایی الگوهای بومی شده این پدیده ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. نگارندگان با بررسی پیشینه به پژوهش‌های فراوانی در داخل و خارج از کشور در زمینه رفتارهای انحرافی و انتقام‌جویی مواجه شدند که به بررسی ماهیت، متغیرهای پیش‌آیند، پس‌آیند و الگوی شکل‌گیری

پدیده انتقام‌جویی پرداخته‌اند؛ از جمله آنها، پژوهش‌های اکوندوز و همکاران (۲۰۲۳) که زمینه‌های نیت انتقام‌جویانه کارکنان همچون بی‌ادبی سرپرست و شایعات منفی سازمانی و پژوهش موریسون (۲۰۲۴) که عوامل افزایش رفتارهای انتقام‌جویانه شامل احساسات منفی مانند ترس، خشم و ادراک بی‌عدالتی در محیط کار را بررسی کردند. در داخل کشور نیز؛ شریعت‌نژاد، منیشدادی و موسوی‌زاده (۱۴۰۳) به بررسی چگونگی پدیدآیی رفتارهای انتقام‌جویانه با رویکرد داده بنیاد؛ آروین، حسن‌پور، رنگریز و عباسیان (۱۴۰۲) به بررسی راهبردها، پیامدها و ابعاد انتقام‌جویی سازمانی پرداخته‌اند، در این میان، کمتر پژوهشی به بررسی عوامل کاهنده رفتارهای انتقام‌جویانه در محیط کار پرداخته است.

از سوی دیگر در بستر فرهنگی ایران که بر مفاهیمی مانند حفظ آبرو، جمع‌گرایی و سلسله‌مراتب قدرت تأکید دارد، رفتارهای انتقام‌جویانه در محیط کار ممکن است به شکل پنهان‌تر و غیرمستقیم‌تری مانند سکوت سازمانی، طفره‌روی عمدی یا تشکیل شبکه‌های غیررسمی اعتراض بروز کند. از سوی دیگر، تحولات اقتصادی اخیر نظیر تحریم‌ها، نوسانات بازار کار و نابرابری در توزیع منابع، فشار مضاعفی بر روان کارکنان وارد ساخته و احتمال تبدیل نارضایتی‌ها به کنش‌های تلافی‌جویانه را تشدید می‌کند. این درهم‌تنیدگی عوامل فرهنگی-اقتصادی، لزوم طراحی راهبردهای مدیریتی منعطف، مبتنی بر ارزش‌های بومی را بیش از پیش آشکار می‌سازد. لذا، این پژوهش به دنبال شناسایی شاخص‌ها و طراحی یک الگوی مناسب برای کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه سازمانی است که شامل شناسایی عوامل ریشه‌ای بروز این رفتارها، تأثیرات فرهنگی-اجتماعی و مدیریتی آنان و همچنین ساختار عاملی شاخص‌های شناسایی شده رفتارهای انتقام‌جویانه در میان کارکنان می‌باشد. این مطالعه می‌تواند به سازمان‌ها در ایجاد محیط‌های کاری مثبت و کاهش رفتارهای منفی از طریق ارائه الگوی علی مناسب کمک کند و از این طریق به بهبود عملکرد و رضایت شغلی کارکنان بیانجامد. به‌علاوه، شناسایی و تجزیه و تحلیل روابط میان استراتژی‌های منابع انسانی و رفتارهای انتقام‌جویانه به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا با استفاده از استراتژی‌های مدیریتی مناسب، به کاهش این پدیده پرداخته و به رشد و کارایی بیشتر دست یابند. همچنین با توجه به اهمیت استراتژیک وزارت کشور به‌عنوان نهادی

حاکمیتی - سیاسی و اثر پروانه‌ای آن بر سایر دستگاه‌های دولتی ایران و بروز رفتارهای انتقام‌جویانه در سطوح بالای سازمانی و مدیریتی در این نهاد، نگارندگان، حوزه ستادی وزارت کشور را به‌عنوان بافت مورد مطالعه انتخاب کردند تا با بررسی علمی تجربه‌ی زیسته‌ی مدیران و کارکنان به الگویی مناسب جهت کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه در این وزارتخانه و تعمیم آن به سایر دستگاه‌های دولتی دست یابند.

### ادبیات پژوهش

محیط کار محلی است که در آن انواع رفتارهای مختلف، با پیامدهای متفاوت برای افراد درون سازمان و همچنین کل سازمان بروز داده می‌شوند. این رفتارها معمولاً در چارچوب هنجارهای سازمان قرار می‌گیرند. هنجارهای سازمانی مجموعه‌ای از «رفتارهای مورد انتظار، زبان‌ها، اصول و فرضیات هستند که به محیط کار اجازه می‌دهند با سرعت مناسب عمل کند» با این حال، هنگامی که رفتارهای عادی کار از هنجارهای سازمان خارج می‌شوند، تبدیل به رفتارهای انحرافی می‌شوند و پیامدهای آن گسترده بوده و تمام سطوح سازمان از جمله فرآیندهای تصمیم‌گیری، بهره‌وری و هزینه‌های مالی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (عبدالله و ابرو، ۲۰۲۴). رفتارهای انحرافی در محل کار امروزه متداول‌تر شده‌اند و تأثیر مخربی بر عملکرد سازمان‌ها بر جای نهاده‌اند (کایناک<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲). رفتارهای انحرافی محیط کار که با هدف آسیب رساندن به سازمان‌ها و شاغلین در آن رخ می‌دهد، رفتارهای مختلفی از سرقت و پرخاشگری گرفته تا کوتاهی در انجام کارها و عدم پیروی از دستورالعمل‌ها را شامل می‌شود (حاج حسینی، خورسندی و زندی ۱۳۹۶). سازمان نقش مهمی در بروز رفتارهای درست یا نادرست (انحرافی) کارکنان دارد. از آنجا که مهم‌ترین عوامل سازمانی تحت کنترل مدیر قرار دارد، می‌توان عوامل سازمانی را عوامل مدیریتی نیز دانست. مهم‌ترین این عوامل عبارتند از قوانین و سیاست‌های غیرمنصفانه، فرهنگ سازمانی، بی‌عدالتی در ساختار جبران خدمات و پاداش‌ها، نگرش منفی و بدبینانه، بی‌اعتمادی کارکنان و ابهام در عملکرد شغل (قدرتی‌پور و مرادی، ۱۳۹۳). رفتارهای انحرافی در محیط‌های کاری هزینه‌های مستقیم اقتصادی و هزینه‌های غیر مستقیمی از جمله خدشه‌دار کردن شهرت و اعتبار سازمان، افزایش نرخ ترک کار و همچنین کاهش انگیزه و تعهد کاری در

میان کارکنان می‌شود (ارکوتلو و چافرا، ۲۰۱۳). رفتارهای انتقام‌جویانه یکی از متداول‌ترین رفتارهای انحرافی است که بر عملکرد و هنجارهای سازمانی اثرگذار است. فهم این‌گونه رفتارها و ارتباط آن‌ها با نگرش‌های کاری و سازمانی نقش مهمی در درک و شناخت بیشتر این رفتارها دارند. رفتارهای انتقام‌جویانه فراتر از هنجارها، رفتارها، اصول و تحولات قابل قبول در سازمان هستند (عبدالله و مارین، ۲۰۱۷). در یک تعریف جامع رفتار انتقام‌جویانه در محل کار را "رفتاری اختیاری که هنجارها و قوانین سازمانی را نقض کرده است" تعریف کرده‌اند (واعظی و همکاران، ۱۳۹۵).

آکینو و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی نشان دادند که رفتارهای انتقام‌جویانه می‌تواند به ایجاد محیط‌های کاری سمی منجر شود و بر روحیه و تعهد کارکنان تأثیر منفی بگذارد. همچنین دوفی و همکاران (۲۰۰۲) بر نقش محیط کار در تشویق یا کاهش این نوع رفتارها تأکید کرده و بیان کردند که سازمان‌ها باید برای مدیریت رفتارهای انتقام‌جویانه و کاهش نیت انجام این رفتارها استراتژی‌هایی طراحی کنند. نیت انتقام، که نقش مهمی در توضیح رفتارهای منفی در محیط کار ایفا می‌کند، واکنشی غیرمنطقی و مکرر به نقض اعتماد است. اگرچه نیت انتقام به‌عنوان یک واکنش غیرمنطقی به نظر می‌رسد، اما انگیزه آن بر اساس درک آسیب ناعادلانه و احساس بی‌عدالتی است. انتقام به‌عنوان تنبیه یا آسیب در پاسخ به بدرفتاری تعریف می‌شود یا پاسخ عمدی و هدفمند به آسیب یا رفتار ناشایست درک شده. عوامل مختلفی ممکن است کارمندان را به انتقام گرفتن ترغیب کنند. این عوامل شامل بی‌عدالتی سازمانی درک شده یا نقض قوانین سازمانی است. سایر عوامل شامل خیانت یک فرد مورد اعتماد، تحقیر جایگاه یا قدرت کارمند، انتقاد مخرب، تمسخر عمومی برای شرمسار کردن زیردستان یا همکاران، سرزنش ناعادلانه و رفتارهای بیش از حد انتقادی، سختگیرانه یا خشن سرپرستان نسبت به زیردستان است (اگندز کایران و متین، ۲۰۲۳). به‌عنوان مثال، کارمندی که با بی‌احترامی یا طرد شدن توسط همکاران مواجه می‌شود، ممکن است احساس رنج عاطفی کند و به دنبال تلافی برای بازگرداندن تعادل در رابطه بین فردی باشد. این تفکرات انتقام‌جویانه ممکن است از طریق رفتارهای آشکار مانند اشکال تشدید شده انحراف در محیط کار عملی شود. قربانیان ممکن است درباره آسیب‌رساندن به شخص با رفتارهای ناهنجار یا ایجاد رنج یا طرد مشابه برای او

خیال‌پردازی کنند (جکسون چوی و گیل‌فند، ۲۰۱۹). مطالعات پیشین در حوزه رفتارهای انتقام‌جویانه در محیط کار، عموماً بر شناسایی پیشایندها، مکانیسم‌های میانجی و پیامدهای سازمانی این پدیده متمرکز بوده‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عواملی مانند بی‌عدالتی سازمانی درک‌شده، سرپرستی توهین‌آمیز، بدبینی سازمانی و زورگویی، به‌عنوان محرک‌های اصلی شکل‌گیری نیت انتقام‌جویانه عمل می‌کنند، در حالی که متغیرهایی نظیر سکوت سازمانی، رهبری مخرب و احساسات منفی، نقش واسطه‌ای در تشدید این چرخه ایفا می‌نمایند. این تحقیقات همچنین بر تنوع شیوه‌های تجلی انتقام‌جویی، از رفتارهای انحرافی آشکار تا اشکال پنهان مقاومت، و تأثیرات مخرب آن بر کارایی سازمانی و روابط بین فردی تأکید دارند. جدول زیر با دسته‌بندی پژوهش‌های منتخب بر اساس موضوع محوری، روش‌شناسی و چارچوب نظری، نمایی مسیر تکاملی ادبیات این حوزه ارائه می‌دهد.

جدول (۱) پیشینه تجربی پژوهش

عنوان پژوهش	نویسنده	روش پژوهش	نتایج
طراحی الگوی چگونگی پدیدآیی رفتارهای انتقام‌جویانه منابع انسانی با روش "ISM"	شریعت‌نژاد، منشداوی و موسوی‌زاده ۱۴۰۳	کیفی - کمی	این پژوهش چهار محور اصلی شامل بسترهای شکل‌گیری رفتارهای انتقام‌جویانه، عوامل مداخله‌گر، انواع رفتارهای انتقام‌جویانه و پیامدهای این رفتارها را شناسایی کرد و نشان داد که رفتارهای انتقام‌جویانه منجر به افزایش تعارضات سازمانی، کاهش کارایی و بروز رفتارهای غیرکارکردی می‌شود.
طراحی الگوی مدیریت انتقام‌جویی سازمانی با رویکرد تحلیل مضمون	آروین، حسن‌پور، رنگریز و عباسیان ۱۴۰۲	کیفی - کمی	این پژوهش با استفاده از تحلیل مضمون، عوامل مؤثر، راهبردها، پیامدها و ابعاد انتقام‌جویی سازمانی را شناسایی کرد. نتایج نشان داد که سازمان‌ها می‌توانند با شناسایی علل بروز رفتارهای انتقام‌جویانه و اجرای راهبردهای مناسب، از پیامدهای مخرب این رفتارها جلوگیری کنند.
تأثیر سرپرستی توهین‌آمیز بر روابط اجتماعی در محیط کار با نقش میانجی رفتارهای تلافی‌جویانه	نیازآذری ۱۴۰۲	کمی	نتایج این پژوهش نشان داد که تأثیر سرپرستی توهین‌آمیز و رفتارهای تلافی‌جویانه بر روابط اجتماعی در محیط کار منفی و معنی‌دار بود، همچنین نقش میانجی رفتارهای تلافی‌جویانه در تأثیرگذاری سرپرستی توهین‌آمیز بر روابط اجتماعی در محیط کار منفی و معنی‌دار بود.

نتایج نشان داد که بدبینی سازمانی از طریق افزایش سکوت سازمانی و رهبری مخرب، منجر به افزایش رفتارهای انحرافی در محیط کار می‌شود	کمی	ابراهیم‌زاده دستجردی، قائدامینی ۱۴۰۰	تأثیر بدبینی سازمانی بر رفتار انحرافی از طریق سکوت سازمانی و رهبری مخرب
نتایج نشان داد که نیت انتقام جووانه سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر پایداری سازمانی دارد همچنین مدیریت احساسات سازمانی می‌تواند نقش کلیدی در تقویت پایداری بلندمدت سازمان‌ها ایفا کند. این مطالعه بر اهمیت کاهش رفتارهای انتقام جووانه در سازمان‌ها به‌عنوان عاملی مؤثر در دستیابی به پایداری سازمانی تأکید می‌کند.	کیفی - کمی	اوزتیراک ۱۱ ۲۰۲۵	انتقام در آسمان: تأثیر انتقام سازمانی بر پایداری سازمانی در بخش هوانوردی
نتایج نشان داد زورگویی در محیط کار منجر به کاهش عملکرد شغلی و افزایش نیت انتقام جووانه در کارکنان می‌شود. همچنین، نیت انتقام جووانه در نقش میانجی، رابطه بین زورگویی و کاهش عملکرد را تقویت می‌کند.	کمی	بایسل و همکاران ۲۰۲۴	نقش میانجی نیت انتقام جووانه در تأثیر زورگویی بر عملکرد شغلی کارکنان
این مطالعه با استفاده از دو روش کیفی و کمی نشان داد که احساسات منفی مانند ترس و خشم و همچنین ادراک بی‌عدالتی در محیط کار، منجر به افزایش رفتارهای انتقام جووانه مانند رفتارهای مخرب می‌شود.	کیفی - کمی	موریسون ۲۰۲۴	انگیزه مخرب: بررسی رفتارهای انتقام جووانه در سازمان‌ها
نتایج نشان داد که بی‌ادبی سرپرست و شایعات منفی سازمانی منجر به افزایش نیت انتقام جووانه می‌شوند و سرزنش دیگران به‌عنوان یک عامل میانجی، این رابطه را تقویت می‌کند.	کیفی	اکوندوز و همکاران ۲۰۲۳	زمینه‌های نیت انتقام جووانه کارکنان: بی‌ادبی سرپرست، شایعات سازمانی و سرزنش دیگران

بررسی‌های پیشین، گویای آن است که بی‌عدالتی سازمانی به‌عنوان یکی از محرک‌های اصلی رفتارهای انتقام جووانه در ادبیات این حوزه مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. مطالعاتی همچون پژوهش اکوندوز و همکاران در زمینه «بی‌ادبی سرپرست» و تحقیق موریسون (۲۰۲۴) درباره «ادراک بی‌عدالتی»، همسو با این متغیر بر این نکته تأکید دارند که نبود انصاف در تعاملات سازمانی، نه تنها به‌عنوان جرقه‌ای برای خشم کارکنان عمل می‌کند، بلکه با ایجاد حس نقض «حقوق روانشناختی»، بستر را برای تبدیل رنجش‌های فردی به کنش‌های انتقام جووانه فراهم می‌سازد (اکوندوز و همکاران، ۲۰۲۳). به عبارتی دیگر افراد در برابر احساس بر خورد غیرمنصفانه،

واکنش‌هایی از خود بروز می‌دهند که یکی از این واکنش‌ها، رفتار انتقام‌جویانه می‌باشد (استبرقی و همکاران، ۱۳۹۲). به این معنی که انتقام پس از تحمل یک بی‌عدالتی ظاهر می‌شود. این یک دفاع در برابر یک خطر ظاهری، اما واکنش به تجربه قبلی بر اساس قصد آگاهانه برای مقابله به‌مثل است. عدالت رویه‌ای به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی عدالت سازمانی، تأثیر قابل توجهی بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان دارد. این نوع عدالت بر کیفیت تعاملات بین فردی در سازمان تمرکز می‌کند و به کارکنان این احساس را می‌دهد که با آن‌ها با احترام، ادب و انصاف رفتار می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که زمانی که کارکنان احساس کنند با آن‌ها به صورت منصفانه و محترمانه برخورد می‌شود، سطح رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی افزایش می‌یابد (یان و یوسف، ۲۰۱۶). رفتارهای انتقام‌جویانه در سازمان‌ها می‌توانند به اشکال مختلفی ظاهر شوند، از رفتارهای فعال و مستقیم تا اشکال غیرفعال و غیرمستقیم. برخی از این رفتارها ممکن است سازنده و جامعه‌پسند باشند (گزارش تخلفات؛ درخواست میانجی‌گری؛ اصلاح سیاست‌ها)، در حالی که برخی دیگر می‌توانند مخرب و آسیب‌زا (تخریب اموال؛ شایعه‌پراکنی؛ کاهش بازدهی) باشند (باسیل، یکیلماز و سولکو، ۲۰۲۴). درک این رفتارها و انگیزه‌های پشت آن‌ها می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا محیط‌های کاری سالم‌تر و عادلانه‌تری ایجاد کنند.

### روش پژوهش

از آنجا که تحقیق حاضر به دنبال زمینه‌یابی یک موقعیت نامعین و کشف مدلی جهت کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران بود؛ لذا از طرح ترکیبی - متوالی اکتشافی استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا داده‌های کیفی به منظور شناسایی نشانگرها و متغیرهای کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه و در مرحله دوم داده‌های کمی جهت اعتبارسنجی مدل مفهومی پیشنهادی و روابط بین متغیرها از طریق پرسشنامه گردآوری گردآوری و تحلیل شدند. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی، شامل اعضای هیأت علمی گروه مدیریت در دانشگاه‌های دولتی و مدیران حوزه ستادی وزارت کشور بودند (اطلاعات جمعیت شناختی این افراد در جدول شماره ۲ ذکر شده است). روش انتخاب افراد به صورت هدفمند و با رویکرد گلوله برفی بود. ملاک انتخاب افراد

مورد مصاحبه در هر دو مورد (اعضای هیأت علمی و مدیران) تنوع و تمایل به مشارکت بود. ملاک‌های متنوع بودن افراد شامل، جنسیت، تحصیلات و مرتبه علمی، سابقه فعالیت و پژوهش و آگاهی در حوزه مورد مطالعه بود. همچنین راهبرد انتخاب تعداد مشارکت‌کنندگان، کفایت نمونه و اشباع نظری (تکرار مضامین، عدم ظهور داده جدید) بود که در نهایت تعداد ۱۹ نفر برای انجام مصاحبه انتخاب شدند (۶ نفر عضو هیئت علمی، ۱۳ نفر مدیر). با توجه به ماهیت دو گونه بودند افراد مورد مطالعه، و تأکید پژوهش‌های کیفی بر تجارب زیسته افراد، لذا وزن اصلی نمونه و حجم بیشتر آن بر مدیران متمرکز بود. اعضای هیأت علمی نیز به‌عنوان بخشی از نمونه جهت تقویت چارچوب نظری و غنی کردن مصاحبه‌ها با توجه به آگاهی و اشراف آن‌ها بر موضوع و ماهیت گسترده آن انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها در این بخش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. به منظور ارزیابی پایایی مصاحبه‌ها و کدهای شناسایی شده در بخش کیفی از شاخص بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شد و کدهای استخراج شده و تفسیر آن‌ها به افراد مشارکت‌کننده ارجاع و برداشت‌های پژوهشگر تعدیل و اصلاح شدند. برای تحلیل یافته‌های این بخش از رویکرد تحلیل مضمون و شناسایی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استفاده شد.

جدول ۲) ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان بخش کیفی

جنسیت	پست سازمانی / مرتبه علمی	سابقه (سال)	جنسیت	پست سازمانی / مرتبه علمی	سابقه (سال)
مرد	هیئت علمی (دانشیار)	۲۲	مرد	مدیر (واحد بودجه)	۲۴
مرد	هیئت علمی (استاد)	۲۶	مرد	مدیر (امور اقتصادی)	۱۳
مرد	هیئت علمی (دانشیار)	۱۶	مرد	مدیر (بازرسی)	۲۶
زن	هیئت علمی (استادیار)	۸	زن	مدیر (امور حقوقی)	۲۰
مرد	هیئت علمی (دانشیار)	۱۶	مرد	مدیر (امور مالی)	۲۲
مرد	هیئت علمی (استادیار)	۲۱	مرد	مدیر (پشتیبانی)	۱۵
مرد	معاونت توسعه مدیریت	۲۳	مرد	مدیر (اداری مالی)	۱۶
مرد	مدیر (سرمایه گذاری)	۱۹	زن	مدیر (توسعه مدیریت)	۱۸
زن	مدیر (زنان و خانواده)	۱۶	مرد	مدیر (سرمایه گذاری)	۹
مرد	مدیر (حسابداری)	۱۳	زن	مدیر (اطلاع رسانی)	۱۱

جامعه آماری بخش کمی شامل تمامی کارکنان حوزه ستادی وزارت کشور (مستقر در شهر تهران) در سال ۱۴۰۳ بود. در این بخش، جهت تعیین تعداد نمونه، افراد مورد نیاز از فهرست جامعه‌ی آماری معین که از قبل مشخص شده است (تعداد کارکنان ستاد وزارت کشور تقریباً ۱۰۰۰ نفر) به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی (با رعایت نسبت‌های جنسیت، و مدیر-کارمند) انتخاب شدند. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری مشخص است. حجم نمونه بر اساس جدول نمونه‌گیری مورگان برابر (۲۷۸ نفر) تعیین شد. برای گردآوری داده‌ها در بخش کمی از پرسشنامه محقق‌ساخته (بسته پاسخ) بر مبنای مضامین پایه مستخرج از بخش کیفی پژوهش استفاده شد. برای بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ و جهت بررسی روایی از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. برای تحلیل یافته‌ها از آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها، آزمون تی تک‌نمونه‌ای جهت بررسی وضعیت متغیرها و عامل‌های پژوهش، آزمون همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری جهت بررسی و تایید روایی عامل‌ها و نیز جهت آزمون ساختاری مدل و روابط بین عامل‌های پژوهش از نرم‌افزارهای SPSS22 و Smart PLS استفاده شد.

### یافته‌ها

نتایج پژوهش در دو بخش کیفی و کمی تنظیم گردید؛ در بخش کیفی بر اساس نتایج مستخرج از مصاحبه‌ها، ۱۰۳ مضمون پایه، به‌عنوان شاخص‌های کاهش‌دهنده رفتارهای انتقام‌جویانه مشخص شد. پس از تجزیه و تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها عوامل و متغیرهای موثر بر کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه در قالب جدول شماره ۳ دسته‌بندی شدند.

جدول (۳) مضامین پایه کاهش‌دهنده رفتارهای انتقام‌جویانه در بین کارکنان

مضامین پایه	مضامین پایه
ایجاد فرهنگ قدردانی هم‌تا به هم‌تا (توسط همکار)	ترویج ارزش‌های مشترک
کاهش احساس رکود از طریق رشد مداوم	کاهش استرس شغلی
ایجاد برنامه‌های جانشین‌پروری جهت آماده‌سازی برای تغییرات	آموزش و ذهن‌آگاهی مستمر
ایجاد سیستم‌های حمایت از کارکنان در برابر تبعیض جنسیتی	دلجویی مناسب و به موقع

مضامین پایه	مضامین پایه
تقویت فرهنگ شایسته‌سالاری در پست‌های مدیریتی	ترویج فرهنگ عفو و بخشش
رعایت انصاف و عدالت در توزیع مسئولیت‌ها	تقویت اعتقادات دینی و درونی
آموزش مهارت‌های مدیریت خشم به کارکنان	تقویت روحیه افشاگری‌های اخلاقی
توزیع عادلانه وظایف برای کاهش فرسودگی شغلی	شناسایی مشکلات سیستماتیک
همسو کردن پاداش‌ها با دستاوردها و اهداف سازمانی	ایجاد سیستم‌های مشاوره‌ای
بررسی امکان افزایش حقوق یا ارائه پاداش‌های مناسب	کاهش فشارهای کاری
استفاده از مکانیسم‌های ابراز نظر و بازخورد ناشناس	کاهش بی‌عدالتی در توزیع منابع
ارائه فرصت‌هایی برای مشارکت فراتر از شرح شغل	افزایش عدالت در ارزیابی عملکرد
انجام اقدامات اثربخش ناشی از بازخوردهای دریافتی از کارکنان	برابری جنسیتی در مشارکت
کاهش نگرانی‌های ناشی از پیشرفت‌های فناوری	ارزیابی‌های روان‌سنجی
کاهش عدالت جزیره‌ای (عدالت برای یک عده خاص)	فرآیند شکایت شفاف و منصفانه
اجرای استراتژی‌هایی برای جلوگیری از ترک انتقام‌جویانه	سیاست در باز برای همه
افزایش آگاهی کارکنان درباره پیامدهای رفتارهای انتقام‌جویانه	شفافیت در تصمیم‌گیری
بازنگری در استراتژی ترک کار متناسب با نسل جدید	استفاده از نظرسنجی‌های منظم
افزایش سطح تاب‌آوری در کارکنان از طریق آموزش	استفاده از توافقنامه‌های عواقب نقض محرمانگی
استفاده از سیستم‌های نظارت خودکار در فعالیت‌های مشکوک	ثبت و نگارش وقایع امنیتی
سیاست‌های بازگشت به اصل و تطابق با ترجیحات کارکنان	ارشدیت بر مبنای تخصص
استفاده انحصاری از سیستم‌های الکترونیکی اختصاصی	کنترل بیشتر کارکنان خودشیفته
مدیریت متناسب با نسل‌های مختلف کاری در محیط کار	پاسخ قاطع به رفتارهای ضداجتماعی
انجام مصاحبه‌های خروج صادقانه برای درک دلایل ترک کار	مقابله با رفتارهای سمی
دادن حق خواهی (اعتراضات/شکایات) به کارکنان	حل به موقع تعارضات بین فردی
رسیدگی حرفه‌ای به استعفا‌های غیرمنتظره در سازمان	افزایش تعادل کار و زندگی
حل و فصل و اقدام سریع در مقابل انتقام‌جویی	اقدام قانونی در مقابل خرابکاری
ایجاد سیستم‌های پیشگیری از خشونت کلامی	استفاده از میانجی‌گری و طرف سوم
کاهش حجم مسئولیت‌های خارج از شرح وظایف	افزایش حمایت خانوادگی از کارکنان
مقابله با انتقام‌جویی نیابتی (انتقام توسط شخص ثالث)	گزینه‌های کاری انعطاف‌پذیر
شناسایی الگوهای ترک ناگهانی و تحلیل دلایل آن‌ها	احساس امنیت روانی
ساختار مدیریتی مبتنی بر خیر و منفعت جمعی	تقویت امنیت فیزیکی

مضامین پایه	مضامین پایه
ایجاد سیستم‌های حمایت از کارکنان در برابر آزارهای شغلی	حمایت و همراهی متقابل
کاهش احساس بی‌عدالتی در توزیع اطلاعات	حفظ کرامت شخصی
تشویق به حل تعارضات به شیوه‌های غیرتهاجمی	آموزش تنوع‌آگاهی و کثرت‌گرایی
بررسی فایل‌های شخصی قبل از اخراج	نشان دادن تأثیر کار تیم بر سازمان
لغو دسترسی به موقع (بلافاصله پس از اخراج)	بهبود کیفیت زندگی کاری
پرهیز از قضاوت‌های شخصی و سوگیرانه	ایجاد برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر
حمایت از کارکنان ستاره‌دار (سابقه‌دار)	نگهداشت کارکنان باتجربه و توانمند
مدیریت بهینه روابط قومی و زبانی بین کارکنان	تقویت مهارت‌های ارتباطی
محدود کردن دسترسی (در حد وظایف کاری)	تقویت مهارت‌های حل مسئله
کاهش احساسات منفی در بین کارکنان	کاهش تعارضات نقش
کاهش عدم اطمینان در محیط کار	فعالیت‌های مثبت در شبکه‌های اجتماعی
اجرای سیاست محرمانه‌سازی اسناد و مدارک	ایجاد فرهنگ قدردانی ساختاری
کاهش احساس ناتوانی در محیط کار	کارراهه شغلی مشخص و هدفمند
تشویق به تقویت هویت جمعی و تیمی	قدردانی از دستاوردهای کارکنان
ایجاد حس تعلق و همکاری در سازمان	کاهش فساد اداری و مصادیق آن
تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر همدلی	ارتباطات باز و همه‌جانبه‌نگر
ایجاد سیستم‌های تشویق و تنبیه عادلانه	تقویت ارتباط غیررسمی
تبدیل کارکنان سابق به سفیران برند	رسیدگی به عدم قدردانی
افزایش نقش زنان در پست‌های مدیریتی	برقراری جلسات منظم یک‌به‌یک

در ادامه به منظور دسته‌بندی مضامین شناسایی‌شده در قالب مضامین سازمان‌دهنده و با هدف کاهش یافته‌های پژوهش، جهت سهولت در تحلیل آنها، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. نتایج نشان‌دهنده وجود ساختار عاملی معنادار برای سنجش رفتارهای انتقام‌جویانه است. شاخص KMO برابر با ۰,۶۴۶ بوده که بیانگر کفایت نمونه‌گیری است. آزمون بارتلت نیز با مقدار کای دو ۸۸۰۸,۴ در سطح معناداری ۰,۰۰۰ حاکی از مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی است. در مجموع ۱۴ عامل با مقدار ویژه بالاتر از ۱ استخراج شد که در مجموع ۴۱,۰۹٪ از واریانس کل را تبیین

می کنند. پس از چرخش واریماکس، عامل اول با مقدار ویژه ۸,۱۲ حدود ۷,۸۸٪ از واریانس را تبیین می کند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس نشان دهنده استخراج ۱۴ عامل کلیدی در سنجش رفتارهای انتقام جویانه هر کدام با بارهای عاملی معنادار (بین ۰,۳۰ تا ۰,۷۰) است. در ادامه متناسب با گویه ها و اشتراکات مفهومی آنها سازه متناسب با گویه ها انتخاب و نام گذاری شدند. عامل اول با تمرکز بر «تقویت فرهنگ سازمانی و ارزش های مشترک» (با بارهای ۰,۴۵ تا ۰,۶۶) و عامل دوم با محوریت «عدالت و انصاف در سازمان» (با بارهای ۰,۴۸ تا ۰,۶۴) بیشترین سهم را در تبیین واریانس داشته اند. سایر عوامل شامل شفافیت، مدیریت تعارضات، حمایت روانی و آموزش مهارت ها و ... هستند که در جدول شماره ۴ مفهوم بندی شدند.

جدول ۴) ماتریس عوامل کاهش دهنده رفتارهای انتقام جویانه بعد از چرخش

شماره گویه	تقویت فرهنگ سازمانی و ارزش های مشترک	عدالت و انصاف در سازمان	شفافیت و پاسخگویی	مدیریت تعارضات و رفتارهای منفی	حمایت روانی و امنیت شغلی	آموزش و توسعه مهارت ه	قدرتدانی و پاداش	شماره گویه	مدیریت منابع انسانی و توسعه شغلی	ارتباطات متقابل و مشارکت	تنوع و پرباری	تعادل کار و زندگی	مدیریت رفتارهای نامناسب و انتقام جویان	مدیریت نسل ها و تغییرات فناوری	بهبود محیط کار و کاهش استرس
عامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	عامل	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
a1	.507							a54	.582						
a2	.662							a55	.544						
a3	.539							a56	.628						
a4	.453							a57	.643						
a5	.550							a58	.555						
a6	.637							a59	.563						
a7	.591							a60	.590						
a8		.637						a61	.523						
a9		.584						a62	.558						
a10		.546						a63		.681					
a11		.482						a64		.705					
a12		.625						a65		.586					

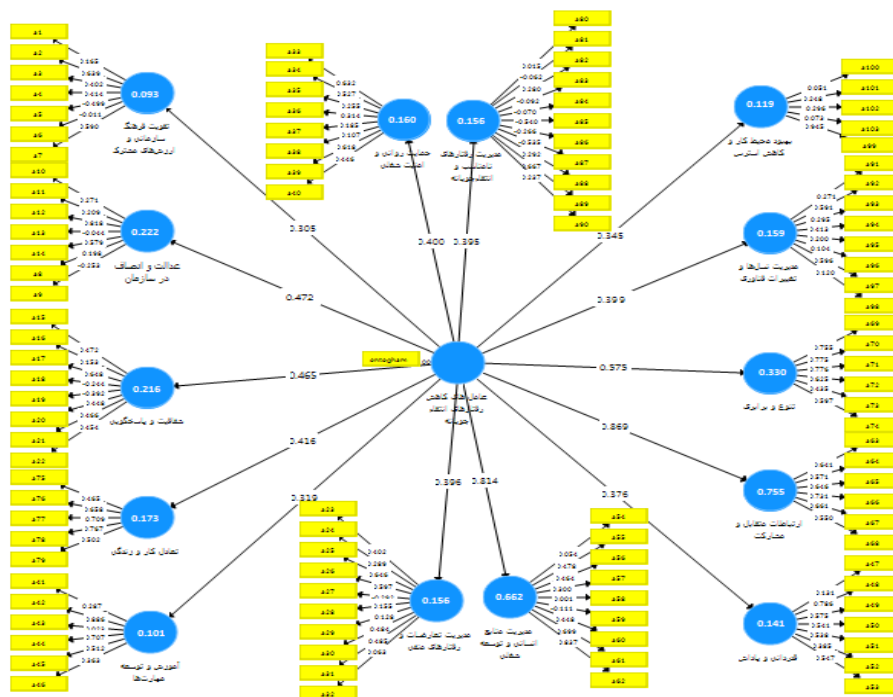
شماره گویه	تقویت فرهنگ سازمانی و ارزش‌های مشترک	عدالت و انصاف در سازمان	شفافیت و پاسخگویی	مدیریت تعارضات و رفتارهای منفی	حمایت روانی و امنیت شغلی	آموزش و توسعه مهارت‌ها	قدرت‌دانی و پاداش	شماره گویه	مدیریت منابع انسانی و توسعه شغلی	ارتباطات متقابل و مشارکت	تنوع و برابری	تعادل کار و زندگی	مدیریت رفتارهای نامناسب و انتقام‌جویان	مدیریت نسل‌ها و تغییرات فناوری	بهبود محیط کار و کاهش استرس
a13		.554						a66	.566						
a14		.577						a67	.308						
a15			.599					a68	.582						
a16			.501					a69	.615						
a17			.570					a70	.560						
a18			.572					a71	.574						
a19			.515					a72	.477						
a20			.588					a73	.552						
a21			.518					a74	.607						
a22			.639					a75			.561				
a23			.553					a76			.416				
a24			.448					a77			.597				
a25			.488					a78			.531				
a26			.525					a79			.512				
a27			.484					a80				.525			
a28			.565					a81				.608			
a29			.594					a82				.487			
a30			.592					a83				.571			
a31			.607					a84				.504			
a32			.542					a85				.621			
a33				.576				a86				.551			
a34				.582				a87				.587			
a35				.613				a88				.516			
a36				.580				a89				.536			
a37				.495				a90				.506			
a38				.634				a91				.550			
a39				.488				a92					.560		
a40				.580				a93					.624		
a41					.639			a94						.533	

شماره گویه	تقویت فرهنگ سازمانی و ارزش‌های مشترک	عدالت و انصاف در سازمان	شفافیت و پاسخگویی	مدیریت تعارضات و رفتارهای منفی	حمایت روانی و امنیت شغلی	آموزش و توسعه مهارت‌ها	قدرت‌دانی و پادانتر	شماره گویه	مدیریت منابع انسانی و توسعه شغلی	ارتباطات متقابل و مشارکت	تنوع و برابری	تعادل کار و زندگی	مدیریت رفتارهای نامناسب و انتقام‌جویانه	مدیریت نسل‌ها و تغییرات فناوری	بهبود محیط کار و کاهش استرس
a42						.650		a95						.450	
a43						.521		a96						.637	
a44						.590		a97						.623	
a45						.463		a98						.547	
a46						.548		a99						.500	
a47						.507		a100						.596	
a48						.592		a101						.509	
a49						.595		a102						.616	
a50						.602		کایسرمایر: ۰۶۴۶ کای دو: ۰۸۸۰۸۰۴ درجه آزادی: ۵۲۵۳ سطح معنی داری: ۰۰۰۰							
a51					.600										
a52					.610										
a53					.566										

نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری عوامل کاهش‌دهنده رفتارهای انتقام‌جویانه نشان می‌دهد که مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. شاخص SRMR (ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده) با مقدار ۰/۰۴۳، که کمتر از آستانه ۰/۰۵ است، حاکی از تطابق خوب مدل با داده‌هاست. همچنین، شاخص NFI (شاخص نرم شده برازش) با مقدار ۰/۹۴۷، نزدیک به ۱، تأییدکننده کیفیت بالای مدل است. از منظر مضامین سازمان‌دهنده، تمامی عوامل مورد بررسی تأثیر معناداری بر کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه داشته‌اند. بالاترین ضریب استاندارد مربوط به «مدیریت منابع انسانی و توسعه شغلی» (۰/۸۱۴) و «ارتباطات متقابل و مشارکت» (۰/۸۶۹) است که نشان می‌دهد بهبود فرآیندهای مدیریتی و تقویت تعاملات، بیشترین نقش را در کاهش تنش‌ها ایفا می‌کند. مقادیر استاندارد مربوط به متغیرهای آشکار (گویه‌های پرسشنامه) نشان می‌دهد که تمامی گویه‌ها تبیین معنی‌داری از شاخص‌های مربوطه داشته‌اند.

جدول ۵) ضرایب استاندارد و معنی‌داری مدل نهایی پژوهش

مضمون سازمان‌دهنده	ضریب استاندارد (B)	ضریب معنی‌داری (T)	شاخص‌های برازش مدل
تقویت فرهنگ سازمانی و ارزش‌های مشترک	۰/۳۰۵	۶/۱۰	۰/۴۳SRMR:
عدالت و انصاف در سازمان	۰/۴۷۲	۹/۴۴	
شفافیت و پاسخگویی	۰/۴۶۵	۹/۳۰	
مدیریت تعارضات و رفتارهای منفی	۰/۳۹۶	۷/۹۲	۰/۹۴۷NFI:
حمایت روانی و امنیت شغلی	۰/۴۰۰	۸/۰۰	
آموزش و توسعه مهارت‌ها	۰/۳۱۹	۶/۳۸	
قدردانی و پاداش	۰/۳۷۶	۷/۵۲	Chi-Square : ۱۲۸۵/۳۲
مدیریت منابع انسانی و توسعه شغلی	۰/۸۱۴	۱۶/۲۸	
ارتباطات متقابل و مشارکت	۰/۸۶۹	۱۷/۳۸	
تنوع و برابری	۰/۵۷۵	۱۱/۵۰	
تعادل کار و زندگی	۰/۴۱۶	۸/۳۲	
مدیریت رفتارهای نامناسب و انتقام‌جویانه	۰/۳۹۵	۷/۹۰	
مدیریت نسل‌ها و تغییرات فناوری	۰/۳۹۹	۷/۹۸	
بهبود محیط کار و کاهش استرس	۰/۳۴۵	۶/۹۰	



مدل پژوهش

## نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی مدل کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه در بین کارکنان دستگاه‌های دولتی ایران بود که با توجه به نقش وزارت کشور به عنوان یک نهاد حاکمیتی در حوزه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری‌های کلان کشور از یک سو و وجود رفتارهای انتقام‌جویانه در نتیجه جو سیاسی و حزب‌گرایی حاکم در آن از سوی دیگر، به‌عنوان نمونه مورد مطالعه و بافت پژوهش انتخاب شد. نتایج به دست آمده از مصاحبه‌های انجام گرفته با اعضای هیأت علمی و مدیران حوزه ستادی وزارت کشور نشان داد که در مجموع تعداد ۱۰۲ شاخص در کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه کارکنان در محیط کار تاثیر دارند. این شاخص‌ها نشان می‌دهند که ایجاد محیطی عادلانه، حمایتی و شفاف نقش کلیدی در پیشگیری از بروز چنین رفتارهایی داشته و شاخص‌های شناسایی شده را می‌توان در سه سطح فرهنگی (شامل ترویج ارزش‌های مشترک، تقویت همدلی، شایسته‌سالاری، و فرهنگ عفو و بخشش)، ساختاری (شامل توزیع منصفانه مسئولیت‌ها، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شفافیت، و برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر) و فردی (شامل آموزش مهارت‌هایی مانند مدیریت خشم، حل مسئله، و ذهن‌آگاهی، همراه با حمایت روانی از طریق مشاوره و سیستم‌های بازخورد ناشناس) دسته‌بندی نمود. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی به منظور شناسایی عامل‌های زیربنایی شاخص‌های شناسایی شده نشان‌دهنده استخراج ۱۴ عامل کلیدی موثر در کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه است. همچنین نتایج مدلیابی معادلات ساختاری نشان داد که تمامی عوامل مورد بررسی تأثیر معناداری بر کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه داشته و در این میان مدیریت منابع انسانی و توسعه شغلی و ارتباطات متقابل و مشارکت بیشترین نقش را در کاهش تنش‌ها ایفا می‌کنند. نتایج به دست آمده در این بخش با پژوهش‌های آروین و همکاران (۱۴۰۲) که شناسایی راهبردهای مدیریتی (شفافیت، عدالت، و ارتباطات) را در جهت کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه مهم می‌دانند، همسو می‌باشد. همچنین اوزتیراک (۲۰۲۵) و موریسون (۲۰۲۴) همسو با این مطالعه، نشان می‌دهند که احساسات منفی (خشم، ترس) و بی‌عدالتی محرک اصلی انتقام‌جویی هستند و کاهش آن‌ها به پایداری سازمانی کمک می‌کند. اکوندوز و همکاران (۲۰۲۳) نیز مشابه یافته‌های این پژوهش، رفتارهای نامناسب سرپرستان (مانند توهین یا زورگویی)

را عامل تقویت‌کننده انتقام‌جویی معرفی می‌کنند. با این وجود وجه تمایز پژوهش حاضر، تمرکز بر ارائه مدلی عملیاتی با تأکید بر راهکارهای کاهش انتقام‌جویی (مانند توسعه شغلی، ارتباطات مشارکتی، و سیستم‌های مشاوره‌ای) است که در ترکیب با یافته‌های پیشین، چارچوبی جامع‌تر برای مدیریت این پدیده ارائه می‌دهد.

از آنجا که کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه در سازمان‌ها وابسته به طیف گسترده‌ای از متغیرها است مضامین شناسایی شده در پژوهش حاضر چارچوبی جامع از راهکارها را ارائه می‌دهند؛ محورهای اصلی در این مضامین شامل تقویت فرهنگ سازمانی (مانند ترویج ارزش‌های مشترک، ایجاد حس تعلق، و تقویت همدلی)، عدالت و شفافیت (از جمله توزیع عادلانه مسئولیت‌ها، رفع تبعیض جنسیتی، و اجرای سیستم پاداش مبتنی بر شایستگی)، مدیریت تعارضات (شامل، حل به‌موقع اختلافات، آموزش مهارت‌های ارتباطی، و مقابله با رفتارهای سمی)، و حمایت از کارکنان (مانند بهبود کیفیت زندگی کاری، کاهش استرس شغلی و ایجاد سیستم‌های مشاوره‌ای) بودند. به‌عنوان مثال، ایجاد برنامه‌های جانشین‌پروری به‌عنوان راهکاری برای کاهش احساس رکود شغلی و استفاده از مکانیسم‌های بازخورد ناشناس به منظور افزایش امنیت روانی کارکنان برجسته شدند. همچنین مضامین مستخرج نشان می‌دهند که رفتارهای انتقام‌جویانه ریشه در نابرابری‌های ساختاری، فقدان شفافیت و ضعف در حوزه مدیریت منابع انسانی دارد و با توجه به مهم که انتقام‌جویی بیشتر از آنکه وابسته به ویژگی‌های شخصیتی باشد، به ویژگی‌های سازمانی وابسته است، می‌توان گفت که بهبود فرآیندهای مدیریتی (مانند شفافیت در ارزیابی عملکرد، قدرت‌دانی ساختاری، و برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر) و تقویت تعاملات سازمانی (از طریق جلسات منظم و سیستم‌های بازخورد) می‌تواند تنش‌ها را به‌طور معناداری کاهش دهد؛ لذا در این زمینه توجه به عدالت در توزیع منابع و پاسخگویی به نیازهای نسل‌های مختلف کارکنان، از طریق ایجاد سیستم شفاف ارزیابی عملکرد و پاداش دهی عادلانه با کمک پلتفرم‌های دیجیتالی و نوین به‌عنوان پایه‌های اساسی مدل، می‌تواند نقش مهمی در پیشگیری از رفتارهای انتقام‌جویانه در سازمان ایفا کند.

در نهایت می‌توان این استنباط را داشت که در بستر سازمان‌های بومی ایران و در مرکز آنها وزارت کشور که بر پایه‌ی ارزش‌های جمع‌گرایی، احترام متقابل، و حفظ

کرامت انسانی استوار است، کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه مستلزم توجه به چندین عامل کلیدی است. نخست، تقویت عدالت سازمانی که به‌عنوان سنگ بنای اعتماد کارکنان، نقشی حیاتی دارد. همچنین در فرهنگ ایرانی که حساسیت بالایی نسبت به انصاف و رعایت حقوق افراد وجود دارد، اجرای سیستم‌های شفاف ارزیابی عملکرد، توزیع عادلانه پاداش‌ها، و رفع تبعیض‌های ساختاری (مانند تبعیض جنسیتی، قومیتی یا زبانی) و آموزش مهارت‌های رهبری همدلانه به مدیران با محوریت مدیریت تعارض، گوش دادن فعال و پرهیز از رفتارهای تحقیرآمیز می‌تواند احساس بی‌عدالتی را به‌عنوان یکی از محرک اصلی انتقام‌جویی، کاهش دهد. پرواضح است که در بسیاری از سازمان‌های دولتی، نبود شفافیت در انتصاب‌های مدیریتی به ایجاد حس بی‌اعتمادی و حسادت منجر می‌شود که با اجرای سیاست‌های شایسته‌سالاری، انتشار عمومی معیارهای ارتقاء با اولویت کارکنان درون سازمان، می‌توان این چالش را مهار کرد. دوم، تقویت فرهنگ گفت‌وگو و ارتباطات غیررسمی به‌عنوان بخشی از سنت‌های ایرانی، عاملی تعیین‌کننده است؛ ایرانیان در بستر فرهنگی خود به روابط بین‌فردی عمیق و شبکه‌های اجتماعی غیررسمی گرایش دارند؛ بنابراین، ایجاد کانال‌های امن برای بیان نظرات (مانند جلسات چای‌خوری هفتگی یا سیستم‌های بازخورد ناشناس) می‌تواند به کارکنان اجازه دهد تا نارضایتی‌ها را پیش از تبدیل شدن به خشم انباشته شده، مطرح کنند. سوم، تلفیق ارزش‌های دینی و اخلاقی با مدیریت سازمانی می‌تواند راهکاری مؤثر در کاهش رفتارهای مخرب باشد؛ با توجه به وزن بالای ارزش‌های مذهبی در فرهنگ ایرانی، ترویج مفاهیمی مانند عفو و بخشش به تأسی از سیره انبیا و امامان و حل تعارضات به شیوه‌های غیرتهاجمی (مانند میانجی‌گری مبتنی بر اصول اخلاقی) نه تنها از تنش‌ها جلوگیری می‌کند، بلکه همسو با هویت فرهنگی کارکنان است. چهارم، حمایت از تعادل کار-زندگی با در نظر گرفتن اولویت‌های خانوادگی در فرهنگ ایرانی، عاملی کلیدی است؛ سازمان‌ها می‌توانند با ارائه برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر (مانند دورکاری در ایام خاص یا مرخصی‌های تشویقی) و تقویت حمایت‌های روانی-اجتماعی (مانند مشاوره‌های خانوادگی یا کارگاه‌های مدیریت استرس)، احساس امنیت و تعلق کارکنان را افزایش دهند.

در نهایت، آموزش مدیران در زمینه مهارت‌های رهبری همدلانه با کارکنان متناسب

با بافت فرهنگی ایران ضروری به نظر می‌رسد؛ مدیرانی که بتوانند با بهره‌گیری از سبک رهبری مشارکتی (مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری)، پرهیز از رفتارهای تحقیرآمیز (مانند سرپرستی توهین‌آمیز) و استقرار سیستم‌های مشاوره روانشناختی در سازمان با هدف ارائه خدمات حمایتی به کارکنان در جهت مدیریت خشم و کاهش استرس و... فضایی مبتنی بر احترام متقابل ایجاد کنند، به‌طور معناداری از بروز رفتارهای مخرب می‌کاهند. در مجموع، ترکیب عدالت ساختاری، ارتباطات مبتنی بر احترام، و انطباق راهکارها با ارزش‌های بومی، چارچوبی اثربخش برای کاهش انتقام‌جویی در سازمان‌های دولتی ایران فراهم می‌کند. نتایج این پژوهش اگر چه با محدودیت در نمونه مواجه بود (تنها در بین کارکنان وزارت کشور انجام شد) و از سوی دیگر ممکن است ماهیت منفی مفهوم «انتقام‌جویی» منجر به سوگیری در برخی پاسخ‌ها شده باشد، با این وجود می‌تواند تبیین‌کننده عوامل و متغیرهای موثر در جهت کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه در بین کارکنان باشد و در تصمیم‌گیری‌های کلان و سیاست‌گذاری‌های حوزه منابع انسانی مورد استفاده مدیران قرار بگیرد.

### پی‌نوشت‌ها

- |                                 |                           |
|---------------------------------|---------------------------|
| 1. Abnormal behaviors           | 2. Deviant behaviors      |
| 3. Appelbaum, Iaconi , Matousek | 4. Abdullah Hadi AL-Abrow |
| 5. Wang                         | 6. Revengeful behaviors   |
| 7. Morrison                     | 8. Daniels , Simmons      |
| 9. Kaynak                       | 10. Abdullah and Marian   |
| 11. Öztrak                      |                           |

### منابع

- آروین، محسن، رنگریز، حسن، عباسیان، حسین. (۱۴۰۲). طراحی الگوی مدیریت انتقام‌جویی سازمانی با رویکرد تحلیل مضمون. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۶(۴)، ۱-۲۰.
- ابراهیم زاده دستجردی، رضا، قائدامینی هارونی، عباس و ابراهیم پور، علی رضا. (۱۳۹۸). تاثیر بدبینی سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کاراز طریق سکوت سازمانی و رهبری مخرب(مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان). پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۵(۲۰)؛ ۱-۳۸
- استبرقی، الهام؛ گلپور، محسن؛ مصاحبی، محمدرضا. (۱۳۹۲). رویکردی شبه آزمایشی به نقش عدالت سازمانی بر رفتار خروج، غفلت و اعتراض پرخاشگرانه در کارکنان مجتمع مس شهربابک. دانش و

- پژوهش در روانشناسی کاربردی، ۱۴(۲)، ۴-۱۳.
- حاج حسینی، منصوره، خورسندی شیرغان، محمد، زندی، سعید. (۲۰۱۸). آموزش مهارت‌های زندگی در هنرستان‌ها: راهبردی ضروری و مؤثر جهت کاهش پرخاشگری و قلدری. نشریه علمی آموزش و ارزشیابی 10(40)، 151-169.
- خباز شیروان محمود، زین‌آبادی حسن‌رضا، جعفری نیا سعید، حسن‌پور اکبر. (۱۳۹۹) مطالعه کیفی عوامل مؤثر بر ایجاد و گسترش کینه‌توزی سازمانی پرستاران. فصلنامه مدیریت پرستاری. ۱۳۹۹؛ ۹ (۱): ۶۵-۵۵.
- شریعتنژاد، علی؛ منی شداوی، الهه؛ موسوی زاده، سیده مریم. (۱۴۰۳). طراحی الگوی چگونگی پدیدآیی رفتارهای انتقام‌جویانه منابع انسانی با روش ISM. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۳(۱۱۳)، ۱۵۳-۱۹۲.
- صادقی، مریم؛ گروسی، امیر. (۱۳۹۵). رابطه میان ویژگی‌های شخصیتی با رفتارهای انحرافی کارکنان (مورد مطالعه: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران)، اولین کنفرانس ملی جهانی مدیریت و اقتصاد، صص ۱۵-۱.
- قدرتی‌پور، مرتضی و مرادی، نرگس (۲۰۱۴). بررسی میزان تأثیر عوامل سازمان و مدیریت در بروز رفتار کاری انحرافی (پیمایشی پیرامون کارکنان سازمان بازنشستگی کشوری). مدیریت دولتی، ۶(۲)، ۳۳۳-۳۵۴.
- نیازآذری، مرضیه. (۱۴۰۲). تأثیر سرپرستی توهین‌آمیز بر روابط اجتماعی در محیط کار با نقش میانجی رفتارهای تلافی‌جویانه. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۵ (۲)، ۱۲۳-۱۴۸.
- Akgunduz, Y., Kayran, S. C. S., & Metin, U. (2023). The background of restaurant employees' revenge intention: Supervisor incivility, organizational gossip, and blaming others. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(5), 1789–1806. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2022-1614>
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.
- Aquino K, Freeman D, Reed A, Felps W, Lim VK.(2009) Testing a social-cognitive model of moral behavior: the interactive influence of situations and moral identity centrality. *J Pers Soc Psychol*. 2009 Jul;97(1):123-41.
- Baysal, C., Yıkılmaz, İ., & Sürücü, L. (2024). The intermediate role of revenge intention in the effect of mobbing on employee job performance. *Journal of Business Research*, 150, 1–12. [https://doi.org/\[Add DOI if available\]](https://doi.org/[Add DOI if available])
- Calış Duman, Meral & Akdemir, Bunyamin, (2021). "A study to determine the effects of industry 4.0 technology components on organizational performance," *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, vol. 167.
- Daniels, S.R. and Simmons, A.L. (2023), "Responding to incivility: exploring

- revenge and incivility climate", *Journal of Management Development*, Vol. 42 No. 9/10, pp. 569-580. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0064>
- Duffy, M.K., Ganster, D.C. and Pagon, M. (2002), "Social undermining in the workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 2, pp. 331-351.
- Dur, S., Gol, I., Erkin, O., & Yildiz, N. U. (2022). The effect of moral intelligence on cultural sensitivity in nurses. *Perspectives in Psychiatric Care*, 58(1).
- Elshoot, M., R, Nellissen., L, Beest., W, Dijk. (2020). Real-life revenge may not effectively deter norm violations. *The journal of social psychology*. 2020, vol. 160, NO. 3, 390–399.
- Erkutlu H, Chafra J.(2013) Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*.2013 Aug 2; 36 (9): 828-48.
- Ishaq HM, Shamsheer Q. Effect of breach of psychological contracts on workplace deviant behaviors with the moderating role of revenge attitude and self-control. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*. 2016; 10 (1): 69-83.
- Jackson, J. C., Choi, V. K., & Gelfand, M. J. (2019). Revenge: A multilevel review and synthesis. *Annual Review of Psychology*, 70, 319–345.
- Kaynak, İ. (2022).The effect of interpersonal conflicts in organizations on revenge intention Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (pp. 1–12). Üniversitesi Yayınları.
- Morrison, Patricia Jewel Emily, (2024) "Malicious Compliance: Examining Revenge Behaviors in Organizations" .*Theses and Dissertations*. 1510. <https://repository.fit.edu/etd/1510>
- Öztrak, M. (2025). Revenge in the sky: The impact of organizational revenge on organizational sustainability in the aviation sector. *Journal of Aviation*, 9(1), 195–205. <https://doi.org/10.30518/jav.1599502>
- Wang, Qiang, "The Dynamics of Workplace Harassment and Revenge: Mediation and Moderation Effects" (2008). Browse all Theses and Dissertations. 865.
- Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>
- Zhong, R., Yao, J., Wang, Y., Lyubykh, Z., & Robinson, S. L. (2024). Workplace aggression and employee performance: A meta-analytic investigation of mediating mechanisms and cultural contingencies. *Journal of Applied Psychology*.

## **Designing a Model to Reduce Retaliatory Behaviors among Employees of Iranian Government Agencies (Case Study: Ministry of Interior)**

**Reza Rasouli<sup>1</sup>**

**Neda Fathollahi<sup>2</sup>**

### **Abstract**

The present study aims to identify indicators that reduce retaliatory behaviors and ultimately propose a model for mitigating retaliatory behaviors among employees in Iranian government agencies. This research is exploratory-descriptive in purpose, fundamental in terms of audience, and cross-sectional in terms of time frame. A mixed-method (qualitative-quantitative) approach was used for data collection. Qualitative data were gathered through semi-structured interviews, and quantitative data were collected via a researcher-developed questionnaire. Participants in the qualitative phase included 19 academic experts and managers from the headquarters of the Ministry of Interior. The statistical sample for the quantitative phase consisted of 278 managers and employees from the Ministry of Interior headquarters, selected through stratified random sampling. The interview results were analyzed using thematic analysis, leading to the identification of 102 basic themes. The validation and refinement of components and indicators were conducted using the Delphi technique in two rounds. To ensure the validity of the interviews, the participant review technique was employed. For assessing the validity and reliability of the questionnaire, confirmatory factor analysis and Cronbach's alpha test were used, respectively, with the overall reliability calculated as 0.79. The results of exploratory factor analysis showed that the identified basic themes were categorized into 14 organizing themes, collectively explaining 41.09% of the total variance in employees' retaliatory behaviors. The structural equation modeling results indicated that the proposed model has a good fit, and from the perspective of organizing themes, all examined factors had a significant impact on reducing retaliatory behaviors.

**Keywords:** Retaliatory Behaviors; Deviant Behaviors; Organizational Justice and Fairness; Transparency and Accountability

---

1. Professor, Department of Management, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran  
rasouli@pnu.ac.ir

2. Ph.D. Candidate in Public Administration, Human Resources Orientation, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran