

## عوامل موجد رفتارهای ضد شهروندی در سازمانها

آرین قلی‌پور\*

علی اصغر پور عزت\*\*

مجید سعیدی نژاد\*\*\*

### چکیده

منابع انسانی در دنیای امروز، بهترین مزیت رقابتی هر سازمان تلقی می‌شود و انسان بیش از هر زمان دیگری در نظریه سازمان اهمیت یافته‌است. نیروی انسانی به همان اندازه که می‌تواند سازمانها را در رقابت یاری دهد، ممکن است مانعی جدی بر سر راه سازمان باشد. در این مقاله تلاش می‌شود ضمن بررسی رفتارهای ضد شهروندی، اثرات عامل زمینه‌ای استرس، عوامل سازمانی بی‌عدالتی و فرهنگ و عامل شخصیت بر آن بررسی شود. هرچه اعضای یک سازمان رفتارهای ضد شهروندی بیشتری از خود نشان دهند، عملکرد سازمان بیشتر تحت الشعاع قرار گرفته و تصویر بیرونی آن آسیب می‌بیند. جالب آنکه نتایج پژوهش نشان می‌دهد که از بین عوامل مورد بررسی، بی‌عدالتی بیشترین تاثیر را بر بروز رفتارهای ضد شهروندی در سازمان دارد.

**مفاهیم کلیدی:** رفتارهای ضد شهروندی، رفتارهای شهروندی، استرس، بی‌عدالتی، فرهنگ، و شخصیت.

---

\* - استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران

\*\* - استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران

\*\*\* - کارشناس ارشد مدیریت شهری دانشگاه تهران

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره‌ی ۸، ص ۱-۲۹.

## مقدمه

بزرگترین و اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان، بخصوص یک سازمان دانش محور، سرمایه انسانی آن است که سایر سرمایه‌گذاریهای سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهد. یکی از معضلات سازمانهای امروزی وجود رفتارهایی همچون کم‌کاری، پرخاشگری، قلدری، لجبازی، ارباب، وکینه توزی است. این رفتارها هم بر عملکرد سازمانها و هم بر روابط بین شخصی و روحیه همکاری کارکنان تأثیر می‌گذارند. بروز چنین رفتارهایی به عنوان رفتارهای ضدشهروندی<sup>۱</sup>، بر خلاف رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> که موجب ارتقاء عملکرد سازمان، اثربخشی سازمان، رضایت و وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی و نظایر آن می‌شوند و (Bolino et al., 2002; Yoon and Suh, 2003) می‌تواند مانع کارکرد سازمان شود (Ball et al., 1994) و به کاهش درآمد و یا خدشه‌دار شدن اعتبار آن منجر شود و تبعاتی را نیز برای جامعه در پی داشته باشد. در بخش خصوصی، اخراج کارکنان و از دست دادن مشتریان و ورشکستگی بنگاه‌های کم‌پنیه از جمله پیامدهای منفی اینگونه رفتارها تلقی می‌شود. اما بروز رفتارهای ضد شهروندی در سازمانها و نهادهای عمومی، با توجه به گستردگی و اهمیت آنها، ممکن است آنها را با بحرانهای جدی‌تری مواجه سازد. اشاعه رفتارهای ضدشهروندی در بین کارکنان سازمانهایی که باید مورد وثوق و اعتماد مردم باشند، اعتماد عمومی را خدشه‌دار و در کارکردهای عمومی این سازمانها اختلال ایجاد می‌کند. لذا ضروریست، رفتارهای ضد شهروندی ریشه‌یابی شوند تا با کنترل عوامل موجد آنها و تقویت عوامل بروز رفتارهای شهروندی، کارایی و اثربخشی سازمان افزایش یابد. شناخت علل بروز رفتارهایی همچون سرقت از منابع سازمان، تحمیل هزینه‌های شخصی و غیر مرتبط با کار، پرخاشگری نسبت به همکاران و مدیران، به رسمیت نشناختن اختیار و اقتدار مدیران، زیر پا گذاشتن مقررات سازمان (Jelinek and Ahearne, 2006) و سایر رفتارهایی که منابع فیزیکی، سرمایه انسانی و اعتبار سازمانها را می‌کنند، به مدیران کمک می‌کند تا حتی‌المقدور از آنان اجتناب نمایند. از این‌رو در این نوشتار تلاش شده است تا تاثیر برخی از عوامل سازمانی، عوامل زمینه‌ای و عوامل فردی بروز رفتارهای ضد شهروندی در سازمانها، از طریق پژوهش در یک نهاد عمومی غیر دولتی، بررسی شود.

## مبانی نظری پژوهش

پژوهشهای انجام شده در مورد رفتار ضد شهروندی (ACB) نسبتاً جدید می‌باشد

و کمتر بسط یافته‌اند. این رفتارها در جهان موجب از دست دادن میلیاردها دلار در سال می‌شوند (Pearce and Giacalone, 2003). با ورود مفهوم رفتار ضد شهروندی به ادبیات مدیریت، جیل‌بال<sup>آ</sup>، تروینو<sup>ب</sup> و سیمز<sup>ج</sup> (۱۹۹۴) آن را به منزله نوعی "بدرفتاری کارمند که از بازده کار او می‌کاهد"، تعریف کردند؛ ضمن اینکه عبارتهایی نظیر پرخاشگری<sup>د</sup> (Neuman and Barron, 1998)، رفتار ضد اجتماعی<sup>ه</sup> (Giacalone and Greenberg, 1997)، رفتار غیرمولد و ناکارآمد<sup>و</sup> (Fox and Spector, 1999)، بزهکاری<sup>ز</sup> (Hogan and Hogan, 1989)، انتقام‌جویی<sup>ح</sup> (Skarlicki and Folger, 1997)، کینه‌توزی<sup>ط</sup> (Bies et al., 1997) و انحراف<sup>ی</sup> (Robinson and Bennett, 1995; Hollinger, 1986) نیز برای توصیف رفتار ضد شهروندی به کار رفته‌اند. محققانی که در این زمینه مطالعه کرده‌اند، دریافته‌اند که ممکن است این رفتارها، طیف گسترده‌ای از واکنشها را نظیر خرابکاری، دزدی، انتقام‌جویی، نزاع، پرخاشگری و حتی شوخی را در بر گیرند (Pearce and Giacalone, 2003).

در بسیاری از حالتها ممکن است یک رفتار نامطلوب، با یک رفتار شهروندی مطلوب در تضاد باشد. برای مثال، رفتار شهروندی ناشی از وجدان کاری، در تضاد با ظفره رفتن از کار و غیبت و تاخیر تجلی می‌یابد (Spector and Fox, 2002). اما بسیار مهم است که بدانیم رفتار ضد شهروندی صرفاً سطح پایینی از رفتار شهروندی نیست. این موضوع با نظر پوفر<sup>ک</sup> نیز انطباق دارد که نشان می‌دهد، رفتارهای ضد شهروندی نقطه مقابل جنبه‌های مثبت رفتارهای اجتماعی نیستند و الزاماً رفتارهایی منحرفانه تلقی نمی‌شوند (MacKenzie et al., 1998). مطالعات معدودی که در خصوص رفتار ضد شهروندی انجام شده است، عمدتاً بر بررسی آثار مخرب اینگونه رفتارها بر بهره‌وری سازمانهای تجاری، تاکید داشته‌اند؛ برای مثال رفتارهای ضد شهروندی در سازمانهای تجاری اثرات زیانباری بر نیروی فروش سازمان دارند. بررسی ادبیات خریدار-فروشنده نشان می‌دهد که رفتار و روش فروشنده برفراگرد مبادله اثر می‌گذارد (Crosby et al., 1997; Dwyer et al., 1987; Ramsey and Sohi, 1997; Evans and Cowles, 1990).

مفهوم رفتارهای ضد شهروندی که جلینگ و آهرن (۲۰۰۶)، پیرس و گیاکالون (۲۰۰۳)، بال و همکاران (۱۹۹۴) به کار برده‌اند، با عناوینی متفاوت توسط سایر پژوهشگران نیز به کار گرفته شده است. اگرچه این مفاهیم کاملاً بر هم منطبق نیستند لیکن همپوشانی‌های موجود در این طیف رفتارها قابل توجه‌اند. مهمترین عباراتی که

معرف نوعی رفتار ضدشهروندی هستند، عبارتند از:

**الف) رفتار ناهنجار کارمندان<sup>۱۴</sup>** - رابینسون و بنت (۱۹۹۵) ناهنجاری رفتاری کارمند را به عنوان رفتاری اختیاری می‌دانند که هنجارهای مهم سازمانی را نقض می‌کند و خوب بودن یک سازمان یا اعضای آن و یا هر دو را تهدید می‌کند. آنها بین رفتار ناهنجار و رفتار غیراخلاقی کارمند تمایز قائل شده‌اند. از نگاه آنها ناهنجاری بر رفتارهایی متمرکز است که هنجارهای سازمان را نقض می‌کنند، در حالی که رفتارهای غیر اخلاقی، نقض قوانین و ارزشهای اجتماعی هستند. رابینسون و بنت (۱۹۹۵)، یک گونه‌شناسی دو بعدی از رفتارهای محل کار را بسط داده‌اند: "کم‌اهمیت" در برابر "خطیر" و "بین فردی" در برابر "سازمانی" این طبقه‌بندی در جدول (۱) ارائه شده است (Robinson and Bennett, 1995).

**ب) رفتار ضد اجتماعی<sup>۱۵</sup>** - گیاکالون و گرینبرگ (۱۹۹۷) رفتار ضد اجتماعی را به مثابه رفتاری که باعث آسیب به سازمان، کارمندان یا سهامداران آن می‌شود، تعریف کرده‌اند. نمونه‌هایی از رفتار ضداجتماعی عبارتند از: آتش‌سوزی عمدی، اخاذی، رشوه‌خواری، تبعیض، جاسوسی، زیاده‌خواهی، کلاهبرداری، پس‌زدن، دروغ‌گویی، خرابکاری، دزدی و پیمان شکنی و خشونت بین فردی<sup>۱۶</sup>. این تعریف رفتارهایی را که در داخل و خارج سازمان واقع می‌شوند و نیز رفتارهایی را که باعث آسیب به افراد و سازمان می‌شوند در بر می‌گیرد (Giacalone and Greenberg, 1997).

**ج) رفتار غیرکارکردی<sup>۱۷</sup>** - گریفین و همکارانش (۱۹۹۸) رفتار غیرکارکردی در سازمان را با پیامدهای منفی برای سطوح فردی، گروهی و حتی سازمانی، مد نظر قرار می‌دهند. این چارچوب مفهومی رفتارهایی را در برمی‌گیرد که بسته به قصد و نیت، کارکردی یا غیرکارکردی محسوب می‌شوند. این رفتارها در دو طبقه کلی قابل تقسیم‌بندی هستند: رفتارهایی که مستقیماً به افراد یا گروه‌ها آسیب می‌زنند! و رفتارهایی که به سازمان آسیب می‌رسانند! واضح است که بسیاری از رفتارهای غیرکارکردی ممکن است نهایتاً هم به فرد و هم به سازمان صدمه بزنند؛ اما اینکه کدامیک بیشترین و مستقیم‌ترین خسارت را متحمل می‌شود، ملاک این تقسیم‌بندی است. این طبقه‌بندی در جدول (۱) معرفی شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود رفتارهایی که به خارج از سازمان صدمه می‌زنند در این طبقه‌بندی دیده نشده‌اند. به علاوه، خطوط تقسیم این طبقه‌بندیها شفاف نیست؛ برای مثال، ممکن است برخی رفتارها، مثل اقدامات کاری غیر ایمن، در بیش از یک طبقه قرار گیرند (Griffin et al., 2002).

د) رفتارهای ناکارآمد- اسپکتور و فوکس (۲۰۰۲) رفتار ناکارآمد (CWB) را به مثابه رفتاری که به قصد آسیب زدن به سازمان یا سایر اعضای آن انجام می‌شود، نظیر اقدامات بالقوه آسیب زنده، تعریف می‌کنند. نمونه‌ای از این رفتارها عبارتند از: اجتناب از کار، انجام نادرست وظایف، تعرض فیزیکی، ابراز خصومت لفظی (ناسزاگویی)، خرابکاری، و دزدی. برخی اقدامات نظیر تعرض و خصومت، مستقیماً علیه افراد انجام می‌شوند، در حالیکه اقدامات دیگر مثل انجام نادرست وظایف یا خرابکاری، مستقیماً علیه سازمان صورت می‌پذیرند. برخی اقدامات نظیر دزدی نیز ممکن است هم علیه افراد باشد و هم علیه سازمان.

ه) بدرفتاری سازمانی<sup>۱۸</sup> (OMB)- از نظر وردی و وینر (۱۹۹۶) هر اقدام عمدی که توسط اعضای سازمان، هنجارهای اجتماعی یا سازمانی را نقض می‌کند، نوعی بدرفتاری سازمانی است. مشابه آنچه که در رفتارهای غیرکارکردی وجود دارد، در این تعریف نیت و قصد کارمند، نقشی اساسی دارد. رفتارهایی که با ارزشهای سازمانی سازگارند، اما با ارزشهای اجتماعی تناقض دارند (مثل دروغ گفتن به نفع سازمان)، به منزله بدرفتاری سازمانی تلقی می‌شوند همچنانکه رفتارهایی که با ارزشهای اجتماعی سازگارند، اما با ارزشهای سازمانی در تضادند (مثل افشای اسرار سازمان). این رویکرد بیشتر انواع رفتارهای آسیب زنده را در برمی‌گیرد؛ هم رفتارهایی را که در داخل و خارج به سازمان آسیب می‌رسانند و هم رفتارهایی را که به افراد آسیب می‌زنند و هم رفتارهایی را که به جامعه صدمه می‌زنند (Vardi and Wiener, 1996).

و) پرخاشگری در محل کار- در ادبیات موجود، پرخاشگری آدمی در محیط کار با اشاره به کوششهای افراد برای صدمه زدن به دیگران، در طیفی گسترده از رفتارهای گوناگون و متحیرکننده تعریف شده است (Baron and Richardson, 1994). بارون پرخاشگری در محل کار را در سه سطح مطرح می‌کند: (۱) مضایقه کردن از همکاری، انتشار شایعه و بدگویی، و اصرار در مجادله، تجاوز و استفاده از کلام اهانت‌آمیز؛ (۲) مجادله شدید با سرپرستان، همکاران، و مراجعین، کارشکنی، تهدیدهای زبانی، و جریحه دار کردن احساسات افراد؛ و (۳) نمایش عصبانیت شدید و تهدید به خودکشی، زد و خورد فیزیکی، تخریب اموال و دارایی‌ها، استفاده از سلاح گرم، ارتکاب به قتل، تجاوز جنسی، و ایجاد آتش‌سوزی (Baron, 1994). در جدول (۱) تقسیم‌بندی دیگری برای این رفتار معرفی شده است.

در جدول (۱) خلاصه تعاریف انواع رفتارهای منفی ارائه شده است:

جدول ۱- تعاریف انواع رفتارهای منفی کارکنان

ردیف	عنوان	تعریف	طبقه بندی/ مثال	منبع اصلی
۱	رفتار ناهنجار کارمند Employee Deviance	رفتاری اختیاری که هنجارهای مهم سازمان را نقض می‌کند و از این طریق "خوب بودن" سازمان، اعضای آن و یا هردو را تهدید می‌کند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ناهنجاری کم‌اهمیت بین‌فردی، مثل شایعه سازی و عیب جویی در مورد همکاران؛</li> <li>ناهنجاری کم‌اهمیت سازمانی، مثل اتلاف منابع و کندکاری عمدی؛</li> <li>ناهنجاری جدی بین‌فردی، مثل بددهنی و به خطر انداختن همکاران؛</li> <li>ناهنجاری جدی سازمانی، مثل تخریب لوازم یا دزدی از سازمان.</li> </ul>	Robinson and Bennett, 1995
۲	رفتار ضداجتماعی Antisocial Behavior	رفتارهای منفی که آسیب‌زنده هستند یا از توان بالقوه‌ای برای آسیب وارد کردن به افراد و یا دارایی‌های یک سازمان برخوردارند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>رفتار در داخل سازمان و آسیب به افراد، مثل دزدی و خشونت بین‌فردی؛</li> <li>رفتار در داخل سازمان و آسیب به سازمان، مثل ایجاد حریق و خرابکاری؛</li> <li>رفتار در خارج سازمان و آسیب به افراد، مثل اخاذی و رشوه‌خواری؛</li> <li>رفتار در خارج سازمان و آسیب به سازمان، مثل جاسوسی.</li> </ul>	Giacalone and Greenberg, 1997
۳	بی‌سردفتری سازمانی Organizational Misbehavior	هر اقدام عمدی که توسط اعضای سازمانها، هنجارهای محوری یا هنجارهای اجتماعی را نقض کند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>رفتار به قصد منافع فردی(نوع S)، مثل نقض مقررات؛</li> <li>رفتار به قصد منتفع کردن سازمان(نوع O)، مثل دروغویی به مشتری؛</li> <li>رفتار به قصد از بین بردن تعارض بین هنجارهای سازمان و جامعه(نوع D)، مثل غلو کردن در باره کارکرد سازمان در جامعه.</li> </ul>	Vardi and Wiener, 1996
۴	رفتار ناکارآمد Counterproductive Work Behavior	رفتاری که به قصد آسیب زدن به سازمان یا سایر اعضای آن انجام می‌شود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>رفتار آسیب زنده به افراد، مثل تعرض فیزیکی؛</li> <li>رفتار آسیب زنده به سازمان، مثل خرابکاری؛</li> <li>رفتار آسیب زنده به هردو، مثل دزدی از افراد و سازمان.</li> </ul>	Spector and Fox, in press
۵	رفتار غیرکارکردی Dysfunction Work Behavior	رفتارهای برانگیخته توسط یک کارمند یا گروهی از کارمندان که برای افراد سازمان، گروه‌های فعال در آن، یا خود سازمان، پیامدهایی منفی به همراه دارند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>رفتارهایی که به افراد و گروه‌ها آسیب می‌زنند:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>رفتار معطوف به صدمه به خود، مثل خودکشی، و اقدامات شغلی ناپایم؛</li> <li>رفتار معطوف به صدمه به دیگران، مثل آزار جنسی و خشونت فیزیکی.</li> </ul> </li> <li>رفتارهایی که به سازمان آسیب می‌زنند:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>با هزینه اختصاصی، مثل غیبت و دزدی؛</li> <li>با هزینه‌های عمومی، مثل رفتارهای سیاسی غیرکارکردی.</li> </ul> </li> </ul>	Griffin, O'Leary-Kelly, and Collins, 1998
۶	پرخاشگری در سازمان Organization Aggression	رفتارهای خشونت‌آمیز که جو روانی حاکم بر سازمان را تهدید می‌کنند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ابراز خصومت و دشمنی، مثل شکلک درآوردن و تهاجم زبانی که در بلندمدت ضایعه عاطفی ایجاد می‌کند؛</li> <li>اشکال‌تراشی و خرابکاری، مثل مانع شدن از ابراز توانایی فرد یا دستکاری در توانایی سازمان؛</li> <li>پرخاشگری آشکار، مثل خشونت در محل کار.</li> </ul>	Spector, 1978

سایر عباراتی که به طور مشابه، رفتارهای منفی را توصیف می‌کنند عبارتند از: انتقام‌جویی<sup>۱۹</sup> به مثابه رفتارهای تلافی‌جویانه با پیامدهای مخرب (Skarlicki and Folger, 1997)؛ کینه‌توزی به مثابه رفتارهایی که برای تخریب مستمر و بلندمدت منافع دیگران به کار گرفته می‌شوند

(Bies et al., 1997)؛ رفتارهای ترمزآمیز<sup>۲۰</sup> به مثابه رفتارهایی که به شکستن هنجارها و مقررات موجود منجر می‌شوند (Puffer, 1987)؛ و رفتارهای غیرمردمی در محل کار<sup>۲۱</sup> به مثابه رفتارهایی انحرافی که با شدت کم و با نیت مبهم برای صدمه زدن به اهداف به کار می‌روند (نظیر بی‌تربیتی و بی‌اعتنایی به دیگران) (Andersson and Pearson, 1999).

### ابعاد رفتارهای ضد شهروندی

یکی از کامل‌ترین مفهوم‌سازیه‌ها از رفتارهای ضد شهروندی، توسط جلینک و آهرن (۲۰۰۶) و با اقتباس از نیومن و بارون (۱۹۹۸) و اسکارلیکی و فولگر (۱۹۹۷) ارائه شده‌است. این مفاهیم که به مثابه ابعاد رفتارهای ضد شهروندی در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته‌اند شامل مفاهیمی نظیر لجبازی و خودسری، طفره رفتن از کار، کینه‌توزی، پرخاشگری و نظایر آنند.

**الف) لجبازی و خودسری<sup>۲۲</sup>** - منظور از این نوع رفتار ضد شهروندی، هر رفتار آشکار کارمند است که مستقیماً مغایر سیاستها و انتظارات سازمان باشد. چنین رفتاری به شکلی مداوم و در معرض عموم، مدعیانه و دشمنانه ابراز می‌شود؛ برای مثال در یک سازمان تجاری، فروشندگان خودسر تلاش می‌کنند تا به صورتی آشکار توجه دیگران را به ناخرسندی خود جلب کرده، بر عدم موافقت خود با سازمان، اعضا و سیاستهای آن تاکید کنند؛ مانند انکار صریح مقررات و روش فروش شرکت، امتناع از به اشتراک گذاشتن اطلاعات مربوط به مشتری با سازمان و مدیریت فروش، و اعلام آشکار عدم موافقت خود با سازمان فروش.

**ب) مقاومت در برابر اقتدار<sup>۲۳</sup>** - برخلاف لجبازی و خودسری که مستقیم و آشکارا ابراز می‌شود، این بعد از رفتار ضد شهروندی به طور کلی درونی‌تر و بدون اعتراض علنی، انجام می‌شود. افرادی که در برابر اقتدار سازمان و مدیریت آن مقاومت نشان می‌دهند، به مثابه یک نیروی مخالف و با عقیده‌ای متفاوت، تلقی شده، اغلب به صورت نهان و مانند آتش زیر خاکسترند؛ مانند جبهه‌گیری عمومی در برابر سازمان و عدم رعایت حریم خصوصی، کوششهای یک سویه برای به دست گرفتن امور مربوط به گروه و دور زدن و یا کنار گذاشتن مدیران.

**ج) طفره رفتن از کار<sup>۲۴</sup>** - طفره رفتن یا فرار از کار را می‌توان مشتعل بر هر رفتاری دانست که با قصد سرباز زدن، انکار و فراموشی کار یا وظایف و مسئولیتهای مربوط به آن، انجام می‌شود. بخصوص در مشاغلی که حضور فیزیکی در یک محل مشخص مطرح

نیست، مثل وظایف بازاریابها که اغلب بیرون از محل سازمان فعالیت می‌کنند، طفره رفتن از کار به منزله یک جنبه از رفتار ضدشهروندی بیشتر نمایان می‌شود. اگرچه از زیر کار فرار کردن، معضلی است که کم یا بیش در اکثر سازمانها خصوصاً سازمانهای دولتی قابل مشاهده است؛ مانند تعطیل کردن کار، اعاده نکردن حسابها و پاسخ ندادن به نامه‌های الکترونیکی و تماسهای تلفنی مربوط به کار، تاخیر در ارائه گزارش کار، فسخ ملاقاتهای فروش، و در دسترس نبودن به هنگام تماس همکاران و مدیران.

د) **کینه‌توزی** - کینه توزی مشتمل بر هرگونه رفتاری است که در جهت تلافی بعضی خطاها و آسیبهایی درک شده گذشته انجام می‌شود (Jelinek and Ahearne, 2006)؛ مانند خرج کردن هزینه‌های غیر تجاری، خشک کردن لباسهای کتیف در معرض عموم، دزدیدن مایحتاج و مواد شرکت و در میان گذاشتن اسرار ستمگریهای سازمان با افراد بیرون.

ه) **پرخاشگری** - منظور ابراز احساسات فیزیکی و هیجانی فرد برای بیان مخالفت، اعتراض و عصبانیت خود نسبت به همکاران، سرپرستان و یا مشتریان، با قصد صدمه زدن به آنها است. نیومن و بارون با مرزبندی و تمیز بین پرخاشگری در محل کار و خشونت در محل کار، معتقدند که پرخاشگری در محل کار عبارت است از کوششهایی که توسط افراد برای صدمه زدن به افرادی که با آنها کار می‌کنند، یا کار کرده‌اند یا سازمانهایی که آنها در استخدام آن قرار دارند، یا قبلاً قرار داشتند، انجام می‌شوند (Neuman and Baron, 1998)؛ مانند حالت کج خلقی در ملاقات، کوشش تمام عیار برای اعمال کنترل و مالکیت روی تیم، اعتراض خصمانه به همکاران، بکارگیری لحن متکبرانه و ناخوشایند، و تهدید فیزیکی همکاران.

#### عوامل موثر بر بروز رفتارهای ضدشهروندی

اگرچه در پژوهشها، رفتار ضدشهروندی، نتیجه شیوع بی‌عدالتی در سازمان تلقی شده است (Ball et al., 1994)، لیکن مطالعاتی نیز وجود دارند که انبوهی از عوامل دیگر را در بروز رفتارهای ضدشهروندی دخیل می‌دانند. جلینک و آهن ادعا می‌کنند که عوامل خاص سازمانی، مثل عدالت سازمانی و رقابت درون‌سازمانی، و عوامل زمینه‌ای، نظیر استرس شغلی و تناسب سازمانی، مستقیماً بر رفتار ضدشهروندی اثر می‌گذارند؛ در حالیکه خصوصیات فردی کارکنان، مثل کانون کنترل، درونگرایی و خودپایشی<sup>۲۵</sup>، عملکرد این تاثیرها را تعدیل می‌کنند. در این پژوهش، بی‌عدالتی و فرهنگ



## عوامل موجد رفتارهای ضد شهروندی در سازمانها

به منزله عوامل سازمانی و استرس شغلی به عنوان عامل زمینه‌ای، برای بررسی تاثیرشان بر رفتارهای ضد شهروندی انتخاب شدند. پژوهشگران بر این باور بودند که در سازمان مورد مطالعه، احتمالاً فرهنگ سازمانی بر بروز رفتارهای ضد شهروندی تاثیر داشته است. عدم وجود تناسب سازمانی نیز به مثابه یکی از دلایل ایجاد تنش یا زمینه بروز آن شناخته شده است. از این رو، به بررسی تاثیر تنش اکتفا شد، با این تلقی که این عامل تحت تاثیر تناسب سازمانی نیز قرار دارد. همچنین در این پژوهش، علاوه بر کانون کنترل و خودپایشی، نقش تعدیل کنندگی تمام ابعاد شخصیت مورد مطالعه قرار گرفت. بر این اساس، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شدند:

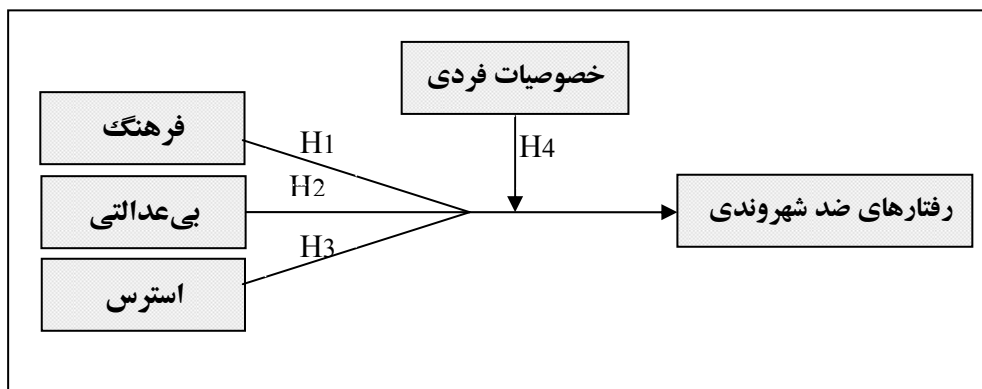
**فرضیه اول:** بین فرهنگ سازمانی و رفتار ضد شهروندی سازمانی رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین بی‌عدالتی سازمانی و رفتار ضد شهروندی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

**فرضیه سوم:** بین استرس شغلی و رفتار ضد شهروندی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

**فرضیه چهارم:** عوامل فردی نظیر کانون کنترل، میزان خودپایشی و ابعاد شخصیت، در تاثیر متغیرهای مستقل مذکور در فرضیه‌های اول تا سوم بر رفتارهای ضد شهروندی، نقش تعدیل‌کننده ایفاء می‌کنند.

با توجه به فرضیه‌های اول تا چهارم، مدل مفهومی پژوهش، به صورت نمودار شماره (۱) معرفی می‌شود.



نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش

در ادامه عوامل اثرگذار و تعدیل‌کننده مدل فوق، توضیح داده می‌شوند:

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ راهنمایی است که نشان می‌دهد کارمندان چه کارهایی می‌توانند انجام دهند و چگونه باید این کارها را انجام دهند. آرجریس<sup>۲۶</sup> و شان<sup>۲۷</sup> مفهوم ارزشهای توافق شده<sup>۲۸</sup> را در سال ۱۹۷۴ مطرح کردند. آنها معتقدند که یک سازمان رفتارهای مطلوبی را به مثابه "آنچه که کارکنان باید انجام دهند"، تجویز می‌کند؛ اگرچه ماهیت اقدامات واقعی بسته به شرایط، فرضیه‌ها، و بروندهای مورد نظر متفاوت خواهد بود، این تفاوتها از تئوریهای عملی که رفتار واقعی متخصصین حرفه‌ای را تعیین می‌کنند، منتج می‌شود (Argyris and Schon, 1974). بنابراین ممکن است بین آنچه که سازمانها به صورت اداری تجویز می‌کنند، آنچه که کارکنان به مثابه رفتارهای معقول می‌پذیرند و آنچه که آنها در عمل انجام می‌دهند، تمایزهایی وجود داشته باشد. آنچه که موجب این اختلافات بین ارزشهای مشترک<sup>۲۹</sup>، تئوریهای عملی، و تئوریهای مورد استفاده می‌شود را می‌توان با تامل بر ویژگیهای فرهنگی سازمان، توضیح داد. چارنیاوسکا<sup>۳۰</sup> (۱۹۹۲) مولفه‌های محسوس و غیر محسوس فرهنگ را به این ترتیب معرفی می‌کنند: "فرهنگ روش واقعی انجام چیزهایی است که به طور برجسته در اسناد، تصمیمات و ضوابط تجویز شده‌اند". خادامیان<sup>۳۱</sup> (۲۰۰۲) نیز معتقد است که نشانه‌های محسوس فرهنگ، نحوه انجام کار را توصیف می‌کنند. کاندرا<sup>۳۲</sup> (۱۹۹۲) نیز بر آن است که فرهنگ ضوابطی برای رفتار، پندار و احساس تعریف می‌کند؛ ضمن اینکه ادگار شاین<sup>۳۳</sup> فرهنگ را مشتمل بر فرضیه‌های اساسی و باورهایی می‌داند که بین اعضای یک سازمان مشترکند و به صورت ناخودآگاه عمل می‌کنند (Schien, 1985:6).

اگرچه در میان پژوهشهای انجام شده، به طور مستقیم پژوهشی درباره تاثیر فرهنگ سازمانی بر بروز رفتارهای ضد شهروندی مشاهده نشده است، لیکن بنابر آنچه صاحب‌نظران از تاثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار اداری توصیف کرده‌اند، به نظر می‌رسد که فرهنگ کارکنان یک سازمان، بر بروز رفتارهای منفی در میان کارکنان آن موثر باشد.

### عدالت سازمانی

مفهوم عدالت سازمانی بر درک یک کارمند از درست بودن یا نادرست بودن نحوه

اداره شرکت و رفتار کارمندان دلالت دارد (Greenberg, 1986). مطالعات اولیه بر دو نوع مجزا از درک عدالت تمرکز داشتند: توزیعی و رویه‌ای. عدالت سازمانی به تدریج توجه بسیاری از صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است؛ زیرا بسیاری از نگرشها و رفتارهای مهم سازمانی ممکن است مستقیماً با درک کارکنان از عدالت مرتبط باشند. تا سال ۱۹۷۵، مطالعه عدالت در سازمانها، به عدالت توزیعی مربوط می‌شد (Colquitt et al, 2001). مطالعه در مورد عدالت با کارآدامز<sup>۳۴</sup> (۱۹۶۳) بر روی تئوری برابری آغاز شد. آدامز در این کار بر انصاف درک شده از پیامدها که همان عدالت توزیعی است، تأکید می‌کرد (Cohen and Spector, 2001). سپس نظریه‌پردازان عدالت سازمانی بین مفهوم سازی‌هایی از عدالت که به محتوای تصمیمات می‌پردازد (عدالت توزیعی) و مفاهیمی که بر این امر متمرکز می‌شود که تصمیمات چگونه گرفته می‌شوند (عدالت رویه‌ای)، تمایز قائل شدند (Lee, 2000: 19). دیبات و والکر<sup>۳۵</sup> نیز با انتشار کتابی تحت عنوان بازتابهای مجادله‌ای رویه‌های قانونی<sup>۳۶</sup>، مطالعه در مورد رعایت عدالت در فراگردها را آغاز کردند (Colquitt et al, 2001). همچنین، بیز و موآگ<sup>۳۷</sup> (۱۹۷۵) مفهوم عدالت مراوده‌ای را مطرح کردند که بر جنبه بین شخصی اعمال سازمانی، به ویژه رفتار و ارتباطات بین مدیریت و کارکنان تمرکز داشت. گرچه بسیاری از پژوهشگران، بین عدالت مراوده‌ای و عدالت رویه‌ای تمایز قائل می‌شدند، اما پژوهشگران زیادی از جمله کروپانزانو و بیرن<sup>۳۸</sup> (۱۹۹۹)، تیلر<sup>۳۹</sup> و بیز (۱۹۹۰) این تمایز را زیر سؤال برده‌اند (Cohen and Specor, 2001). می‌توان ادعا کرد که مبنای تدوین مفهوم عدالت توزیعی، تئوری برابری آدامز و مدل قضاوت عادلانه لوندال است. در تئوری برابری، با تکیه بر مقایسه داده‌ها<sup>۴۰</sup> و باز داده‌ها<sup>۴۱</sup> چنین بحث می‌شود که افراد با مقایسه این دو در عملکرد خود و دیگران، به قضاوتی درباره مفهوم عدالت در سازمان نایل می‌شوند. بدین ترتیب به ویژه در صورت ادراک بی‌عدالتی، برای اصلاح وضعیت برانگیخته می‌شوند.

مدل قضاوت عادلانه یک توالی چهار مرحله‌ای را مطرح می‌کند که فرد طی آن می‌تواند پیامدها را ارزیابی کند:

(۱) فرد تصمیم می‌گیرد که کدام یک از قوانین عادلانه را استفاده کند و چگونه به آن

وزن بدهد؛

(۲) فرد بر مبنای تعریف قانون عدالت مورد نظر خود، در مورد میزان و انواع

پیامدهایی که استحقاق آن را دارد، تخمین می‌زند؛

(۳) فرد، پیامدهایی را که مستحق آنها بوده است را، با توجه به قانون مورد نظر، با

یک تخمین نهایی ترکیب می‌کند؛

(۴) فرد انصاف رعایت شده در پیامدهای واقعی دریافت شده را در مقایسه با آنچه واقعاً استحقاق آن را داشته، ارزیابی می‌کند.

بال و همکاران (۱۹۹۴) نشان دادند که بازتابهای رعایت عدالت رویه‌ای و توزیعی بر رفتار ضد شهروندی موثرند؛ برای مثال چنین مشاهده شده‌است که فروشندگان اغلب احساس می‌کنند که پاداشها و تنبیه‌ها بیطرفانه در میان آنها توزیع نمی‌شوند (Donath, 1999) حتی برخی از آنها مدعی هستند که "وقتی فروش بالاست، شرکت آنرا به حساب محصول می‌گذارد و به افرادی از قسمت فروش پاداش می‌دهد که پژوهشهای آنها به توسعه محصول انجامیده است. ولی وقتی فروش پایین است، فروشندگان را مقصر می‌داند. به هر حال باید توجه داشت که فروشندگان از ظرفیت بالقوه‌ای برخوردارند تا با رفتارهای ضد شهروندی به رفتارهای غیر عادلانه شرکت واکنش نشان دهند.

#### استرس شغلی

مطابق نظر ساگر و ویلسون (۱۹۹۵)، استرس شغلی فرد برحسب نحوه ادراک او از محیط کاری و عواملی که او را تحت فشار قرار می‌دهند، تعریف می‌شود (Sager and Wilson, 1995). می‌توان فرض کرد که استرس شغلی موجب افزایش رفتار ضد شهروندی می‌شود. برای مثال، استرس ناشی از تعارض بین خواسته‌های مدیران فروش و مشتریان، در صورتی که با ضرورت مسافرت‌های بیرون از شهر و تعهد به یک برنامه کاری فشرده همراه باشد، ممکن است فروشندگان را در شرایطی قرار دهد که احساس کنند "شغلشان دارد آنها را می‌کشد". در این صورت با رسیدن به آستانه ناتوانی و تحلیل رفتگی<sup>۴۲</sup> ممکن است شروع به جنگ و دعوا کنند (پرخاشگری) یا با عامل استرس مقابله کنند (طفره رفتن از کار) تا بتواند از فشار طاقت فرسای تحلیل رفتگی رهایی یابند. به علاوه، لی و اشفورث (۱۹۹۶) برآنند که کارکنان تحت استرس شدید، تمایل دارند تا ارتباطات مربوط به شغل خود را غیر مشخص کنند؛ البته این وضعیت ممکن است آنها را راحت‌تر در ورطه رفتارهای ضد شهروندی قرار دهد. وقتی فروشندگان ارتباطات کاری خود را غیرشخصی می‌کنند، دیگر همکاران و مدیران فروش را دوستان خود نمی‌دانند، پس ممکن است از ارائه اطلاعات به آنها دریغ کنند

(کینه توزی)، و شوخی های دوستانه را با زبانی دشمنانه اظهار کنند (پرخاشگری) (Jelinek and Ahearn, 2006).

### کانون کنترل

کانون کنترل، درجه ای است که فرد باور دارد که علت نتایج، کوشش و تلاش خودش است یا اینکه به شانس و تصادف یا بعضی عوامل پیش بینی نشده بستگی دارد. افرادی که دارای کانون کنترل درونی هستند، بر این باورند که موفقیت ها و برون داده های اعمالشان موقوف به تلاش و کوشش خود آنهاست. آنها که دارای کانون کنترل بیرونی هستند بر این باورند که خودشان در این باره نقشی ندارند (Chung and Ding, 2002). پژوهشها نشان می دهد که کانون کنترل بر رفتار اثر می گذارد. متخصصان مدیریت نشان دادند که کارکنان دارای کانون کنترل درونی برای اقداماتشان مسئولیت پذیرترند در حالیکه پژوهشگران امور فروش برآند که فروشندگان دارای کانون کنترل درونی، عملگرتر بوده، نسبت به استرسها اصلاحگرند.

کانون کنترل در تحلیل آثار پیشایندهای مزبور بر رفتار ضد شهروندی، نوعی تعدیل کننده محسوب می شود. برای مثال وقتی فروشندگان دارای کانون کنترل بیرونی احساس می کنند استرس زیادی دارند یا باور می کنند که سازمان آنها به نحوی غیر منصفانه آنها را تهدید می کند (احساس بی عدالتی سازمانی)، به احتمال زیاد، گرفتار رفتارهای ضد شهروندی می شوند. در نظر این فروشندگان، هیچ ارتباطی میان رفتارهای ضد شهروندی و پیامدهای آنها وجود ندارد. از این رو وقتی به خاطر رفتارشان تنبیه می شوند، احتمالاً خودشان را نوعی قربانی می بینند (Jelinek and Ahearn, 2006).

### خودپایشی (سازگاری با موقعیت)

پژوهشگران مدیریت مفهوم خودپایشی را از روانشناسی به عاریت گرفته و این مفهوم را برای مطالعه رفتار سازمانی به کار برده اند (Miller and Cardy, 2000; Snyder and Copeland, 1989). افرادی که به خوبی با موقعیت سازگار می شوند، به دنبال آند تا خود را مطابق شرایط محل کار مهیا کنند، این پژوهش نشان داده است که خودپایشی بالا با موقعیت، با برون داده های استخدام مطلوب همبستگی دارد (Miller and Cardy, 2000).

از آنجا که فروشندگان معمولاً از ابعاد گوناگون مورد ارزیابی قرار می گیرند و درک مدیران از آنها نقش عمده ای را ایفا می کند، باور اینکه آنها رفتار خود را با مطلوبیتهای

مدیران تطبیق می‌دهند، معقول به نظر می‌رسد. بنابراین، سازگاری با موقعیت، در تحلیل رابطه بین پیشایندهای ذکر شده و رفتار ضد شهروندی مانند متغیر تعدیل‌کننده عمل می‌کند (Kilduff and Day, 1994).

### ابعاد شخصیت

برخلاف فروید که انسان را در میان دو قطب مخالف سرگردان می‌دید، یونگ معتقد بود که فرد در کشمکش زندگی سرانجام راه کمال را پیدا کرده، به ترقی و تعالی می‌رسد. فروید برای سالهای اولیه زندگی نقشی اساسی قائل بود و شخصیت فرد را تا دم مرگ متأثر از آن می‌دانست؛ ولی یونگ هم گذشته به وقوع پیوسته و هم آینده بالقوه و محتمل‌الوقوع را در تشکیل و تحول شخصیت موثر می‌داند. در نظر یونگ اهداف، آمال و آرزوها، تاثیر عجیبی بر رفتار دارند (قلی‌پور، ۱۳۸۶: ۲۰۰). نظریه‌های گوناگونی درباره نحوه ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی یا ابعاد شخصیت مطرح شده‌اند. از جمله در سالهای اخیر در پژوهشهای بسیاری بر مدل پنج عاملی تاکید شده‌است. این عوامل عبارتند از:

**درونگرایی / برونگرایی**<sup>۴۳</sup>: «یونگ» دو واژه برونگرایی و درونگرایی را دو بعد شخصیت افراد نامید و معتقد بود، افراد از نظر روانی در یکی از این دو می‌گنجند. بنا به تعریف «یونگ» برونگرا کسی است که بیشتر به دنیای خارج، چیزهای عینی و مردم علاقه‌مند است در حالی که «درونگرا» بیشتر به افکار و احساسات خود دل بسته است. شاید در تاریخ معاصر روانشناسی هیچ تعریفی از ابعاد شخصیت به اندازه دو واژه‌ای که به نام برونگرا و درونگرا توسط «یونگ» وضع شد، نظر همگان را جلب نکرده باشد (علوی، ۱۳۷۷: ۱۸۸). در ادبیات علوم اجتماعی، برونگرایی و نقطه مقابل آن درونگرایی، به مثابه یکی از پنج ویژگی مهم موثر بر رفتار آدمی، معرفی شده‌است (Saucier, 1994; Wiggins, 1996). درونگرایی به منزله درجه انزواطلبی و خودداری افراد تعریف می‌شود و اغلب برحسب میزان منفعل بودن ارزیابی می‌شود (Hogan and Hogan., 1989). محققان امر فروش، تاثیر ویژگیهای شخصیتی را روی رفتارها و عملکردها مطالعه کرده‌اند (Brown et al., 2002) و برخی از پژوهشگران نیز نشان داده‌اند که درونگراها معمولاً سخت‌تر با مشکلات کنار می‌آیند (Windower, 2002). احتمالاً درونگرایی میان آثار عوامل سازمانی و زمینه‌ای، و رفتار ضد شهروندی به مثابه متغیر تعدیل‌کننده عمل می‌کند. به علاوه چون درونگراها از نظر اجتماعی تمایل به گوشه‌گیری دارند، در تغییرات اجتماعی با آرامش و تجربه کمتری

درگیر می‌شوند. آنها برای بحث مولد، سالم و روشمند در مورد مسائل، کمتر مستعد هستند و ممکن نیست در گفتگوهای آزاد مخالفت خودشان را ابراز کنند؛ ولی معمولاً با اقداماتی پنهانی، مدیران خود را دور زده، در برابر آنها مقاومت می‌کنند (Jelinek and Ahearn, 2006).

**سازگاری<sup>۴۴</sup>:** این بعد بر میزان احترام به دیگران دلالت دارد. افراد سازگار دارای روحیه همکاری بوده، صمیمی و قابل اعتمادند. در حالی که افراد ناسازگار، سرد، رقابت‌گرا و ستیزه‌جو هستند.

**وظیفه‌شناسی و باوجدانی<sup>۴۵</sup>:** این بعد بر میزان قابل اعتماد بودن فرد دلالت دارد. افراد با وجدان مسئولیت‌پذیر، پایدار، ساختاریافته و قابل اطمینان‌اند. در حالی که کسانی که در این بعد نمره کمی می‌گیرند، معمولاً غیرساختارمند، غیرقابل اعتماد، و پریشان احوال‌اند.

**روان رنجوری/ ثبات احساسی<sup>۴۶</sup>:** این بعد به توانایی فرد در تحمل محرکهای استرس‌زا و عوامل تنش‌زا اشاره دارد. افراد دارای ثبات احساسی، معمولاً ایمن، دارای اعتماد به نفس، استوار و آرامند. در حالی که افراد فاقد ثبات احساسی کافی، معمولاً عصبی و روان رنجور به نظر می‌رسند و عصبانی، نامطمئن، ناامن، افسرده و مضطرب‌اند.

**استقبال از تجربه:** این بعد بر علاقه و شیفتگی فرد به پدیده‌ها و تجربیات جدید دلالت دارد. چنین افرادی خلاق، کنج‌گاو و حساس‌اند. در حالی که در آن سوی طیف، افراد پیرو سنت بوده، در شرایط آشنا راحت‌ترند (قلی‌پور، ۱۳۸۶: ۲۰۹). به نظر می‌رسد، علاوه بر درونگرایی، سایر ابعاد شخصیت نیز در تاثیر عوامل سازمانی و زمینه‌ای بر رفتارهای ضد شهروندی، نقش تعدیل‌کننده داشته باشند.

### روش پژوهش

جامعه آماری پژوهش مشتمل بر کارکنان یک نهاد عمومی غیر دولتی شاغل در تهران با جمعیتی بالغ بر ۲۶۰۰ نفر است. سطوح مختلف تحصیلی، رده‌های شغلی متفاوت، تنوع وظایف در بخشهای خدماتی، فرهنگی، پژوهشی و آموزشی، در سازمانی نسبتاً جدید التاسیس و در حال گسترش، جامعه آماری مناسبی را برای انجام یک پژوهش کاربردی و توصیفی، که نتایج آن قابل تعمیم باشد، فراهم می‌آورد. نمونه آماری متشکل از ۲۴۴ نفر است که به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. قابل تامل است که اندازه نمونه آماری

براساس جدول مورگان، حدود ۲۴۰ نفر برآورد شد. هنگام جمع‌آوری اطلاعات، برای اطمینان ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد و در نهایت ۲۴۴ پرسشنامه کاملاً تکمیل شده، در تحلیل مورد استناد قرار گرفت.

گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه صورت گرفت. به پاسخ‌دهندگان اطمینان داده شده است که نام آنها کاملاً محرمانه بوده و به هیچ طریق فاش نخواهد شد، از این رو هیچ سؤالی برای اطلاعات شخصی افراد طراحی نشد. داده‌های این پژوهش از طریق توزیع پرسشنامه‌ای با هشت سوال عمومی و ۱۳۱ سوال برای سنجش متغیرهای مستقل، وابسته و تعدیل‌کننده جمع‌آوری شدند. همه گویه‌ها با مقیاس پنج گزینه‌ای طیف لیکرت به صورت کاملاً موافقم (۵) موافقم (۴) نظری ندارم (۳) مخالفم (۲) کاملاً مخالفم (۱) طراحی شدند.

در طراحی سوالات پرسشنامه دقت لازم به عمل آمد تا سوالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. برای تعیین پایایی پرسشنامه یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که پس از حذف تعدادی از سوالات، برای سوالات رفتار ضدشهروندی با ۲۵ سوال عدد ۸۷ درصد و برای سوالات فرهنگ سازمانی با ۱۱ سوال مطابق طبقه‌بندی رایبیز عدد ۷۸ درصد، و برای سوالات عدالت سازمانی با ۱۰ سوال عدد ۸۰ درصد، و برای سوالات استرس با ۶ سوال عدد ۹۱ درصد، و برای سوالات کانون کنترل با ۳ سوال عدد ۷۰ درصد، و برای سئولات خودپایشی با ۵ سوال عدد ۸۸ درصد، و برای سوالات مربوط به شخصیت با ۴۴ سوال استاندارد عدد ۷۱ درصد به دست آمد. این اعداد نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. برای تعیین روایی پرسشنامه علاوه بر روش تحلیل محتوا، روش تحلیل عاملی نیز به کار گرفته شد. در نتایج تحلیل عاملی، با توجه به حذف مجدد تعدادی از سوالات مربوط به هر متغیر و باز تعریف عوامل مربوط به آنها بر اساس شاخص‌های باقیمانده، به طور خلاصه این نتایج به دست آمد: تحلیل عاملی سوالات مربوط به رفتار ضدشهروندی نشان می‌دهد که عوامل به دست آمده با درصد روایی حدود شصت و دو درصد، به ترتیب "لجبازی و اعمال خودسرانه"، "کینه توزی"، "پرخاشگری"، و "آسیب به همکاران" هستند. تحلیل عاملی سوالات مربوط به استرس نشان داد که عامل به دست آمده، با درصد روایی حدود هفتاد و پنج درصد، استرس است و تحلیل عاملی سوالات مربوط به عدالت سازمانی نشان داد که عوامل به دست آمده عبارتند از عدالت

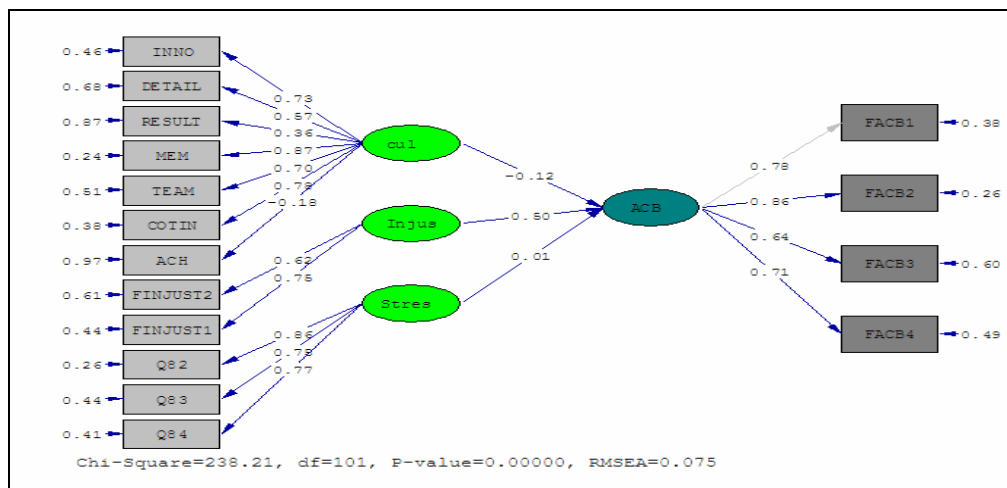


توزیعی و عدالت رویه‌ای، با ۷۵ درصد روایی. البته تحلیل عاملی فقط برای سازه‌هایی اجرا شد که مفهومی نسبتاً جدید به شمار می‌روند و دارای پرسشنامه استاندارد نیستند؛ عواملی نظیر رفتارهای ضد شهروندی، استرس، و عدالت.

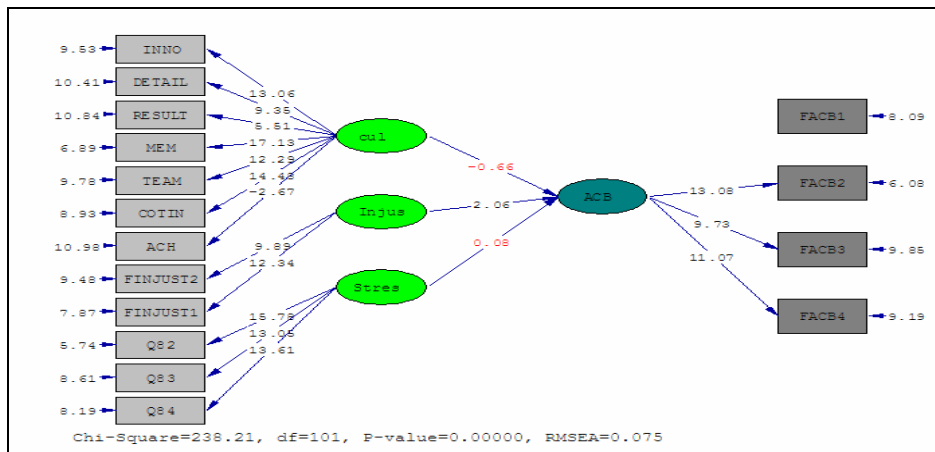
در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS نسخه ۱۵ و لیزرل ۸/۵۳ بهره گرفته شده و سطح خطای ۱٪ برای آزمون فرضیه‌ها در نظر گرفته شد. رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش، با استفاده از روش معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

همانطور که در نمودار (۲) ملاحظه می‌شود مدل از نظر شاخصهای تناسب در وضعیت مناسبی قرار دارد؛ زیرا نسبت کای-دو بر درجه آزادی برابر با ۲/۳۵ و کوچکتر از مقدار مجاز ۳ و مقدار RMSEA نیز کوچکتر از ۰/۰۸ است. در بین عوامل موثر بر روی رفتارهای ضد شهروندی، فقط بی‌عدالتی دارای اثر قابل ملاحظه‌ای بود (۰/۵۰) به عبارت دیگر، به نظر می‌رسد که احتمالاً با یک واحد افزایش در بی‌عدالتی، ما شاهد ۰/۵۰ واحد افزایش در رفتارهای ضد شهروندی خواهیم بود. دو عامل دیگر، "استرس و فرهنگ" دارای اثر چندان قابل ملاحظه‌ای بر رفتارهای ضد شهروندی نبودند.



نمودار ۲- مدل در حالت تخمین استاندارد



نمودار ۳- مدل در حالت اعداد معناداری

نمودار (۳) نشان می‌دهد که، فقط اثر بی‌عدالتی بر رفتارهای ضد شهروندی معنادار شده است و اثر دو متغیر دیگر یعنی استرس و فرهنگ بر روی رفتارهای ضد شهروندی معنادار نشده است. مقدار ضریب تعیین مدل نیز برابر با  $R\text{-Square} = 0.37$  است؛ یعنی از ۱۰۰ درصد تغییرات پدیده رفتارهای ضد شهروندی، چیزی در حدود ۳۷ درصد آن به خاطر بی‌عدالتی است.

برای آزمون و شناسایی آثار متغیرهای تعدیل‌کننده بر روابط متغیرهای مستقل و وابسته، از روش Subgroup analysis استفاده شد؛ بدین ترتیب که ابتدا مدل رگرسیون مربوطه در انواع مقادیر و حالت‌های متغیرهای تعدیل‌کننده (مقادیر کم و مقادیر زیاد)، اجرا شد و سپس نتایج این مقادیر و حالتها با هم مقایسه شدند؛ در مواردی که نتایج مدلها (به خصوص ضرایب رگرسیونی) با هم اختلاف فاحشی داشتند، تحلیل این بود که اثر تعدیل‌کنندگی بر روی رابطه مورد نظر قابل توجه است. نتایج آزمون با این روش، در جدول (۲) آمده است:

جدول ۲- مقایسه اثر تعدیل‌کنندگی مقادیر کم و زیاد متغیرهای تعدیل‌کننده

متغیرهای تعدیل‌کننده	اثر فرهنگ بر روی ACB	اثر بی‌عدالتی بر روی ACB	اثر استرس بر روی ACB
کانون کنترل	۰/۲۴ فاحش	۰/۰۶ ناچیز	۰/۲۳ فاحش
خودپایشی	۰/۱۱ فاحش	۰/۰۳ ناچیز	۰/۲۸ فاحش
درونگرای	۰/۰۴ ناچیز	۰/۰۵ ناچیز	۰/۰۷ ناچیز
سازگاری	۰/۲۰ فاحش	۰/۵۵ فاحش	۰/۲۸ فاحش
وظیفه‌شناسی	۰/۱۰ فاحش	۰/۱۰ فاحش	۰/۲۷ فاحش
روان‌رنجوری	۰/۲۵ فاحش	۰/۵۱ فاحش	۰/۲۶ فاحش
کشودگی	۰/۲۲ فاحش	۰/۱۵ فاحش	۰/۰۷ ناچیز

- با توجه به نتایج حاصل از مقایسه مدل‌های تحلیل با مقادیر کم و زیاد متغیرهای تعدیل‌کننده می‌توان گفت:
- متغیر مرجع کانون کنترل فقط در تاثیر فرهنگ و استرس بر روی رفتار ضد شهروندی دارای حالت تعدیل‌کنندگی است.
  - متغیر خودپایشی، فقط بر روی رابطه فرهنگ و استرس با رفتار ضد شهروندی، نوعی تعدیل‌کنندگی داشت.
  - متغیر درونگرایی بر روی هیچکدام از روابط فرهنگ و استرس و بی‌عدالتی با رفتار ضد شهروندی، از ویژگی تعدیل‌کنندگی برخوردار نبوده است.
  - متغیر سازگاری بر روی روابط هر سه متغیر فرهنگ و استرس و بی‌عدالتی با رفتار ضد شهروندی دارای ویژگی تعدیل‌کنندگی بوده است.
  - متغیر وظیفه‌شناسی بر رابطه فرهنگ و استرس و بی‌عدالتی با رفتار ضد شهروندی، از ویژگی تعدیل‌کنندگی برخوردار بوده است.
  - متغیر روان رنجوری/عصبی بر رابطه فرهنگ و استرس و بی‌عدالتی با رفتار ضد شهروندی، دارای ویژگی تعدیل‌کنندگی بوده است.
  - متغیر گشودگی فقط بر روابط فرهنگ و بی‌عدالتی با رفتار ضد شهروندی، از ویژگی تعدیل‌کنندگی برخوردار بوده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج آزمون فرضیه‌ها بر ضرورت اعمال برخی اصلاحات در مدل پژوهشی پژوهشگران دلالت داشت. به اجمال می‌توان نتایج پژوهش را دال بر موارد زیر دانست:

الف) نتایج این پژوهش، مبین رابطه منفی بین فرهنگ سازمانی با رفتار ضد شهروندی است (با ضریب استاندارد  $-0/12$ )، که بر وجود رابطه معکوس بین فرهنگ و رفتارهای ضد شهروندی دلالت دارد. این رابطه معقول به نظر می‌رسد زیرا با توسعه مبانی و ارتقاء شاخصهای فرهنگی، انتظار داریم که رفتارهای ضد شهروندی کاهش یابند؛ البته این رابطه ضعیف است، یعنی به ازای ارتقای فرهنگ سازمانی به میزان یک واحد، فقط  $0/12$  واحد رفتارهای ضد شهروندی کاهش می‌یابد؛ ضمن اینکه این رابطه در سطح اطمینان  $0/95$  معنی‌دار نیست (با ضریب معناداری  $-0/66$ )؛ بنابراین فرضیه اول به طور کامل تایید نمی‌شود. علت این امر را می‌توان در دلایل زیر جستجو کرد:

۱. سازمان مورد بررسی دارای فرهنگ خاصی است و می‌توان تفاوت‌های قابل اعتنایی

را بین فرهنگ سازمانی آن با فرهنگهای سازمانی دیگر، به خصوص سازمانهای غیر ایرانی، قائل شد.

۲. پژوهش در زمینه رفتارهای ضد شهروندی در سطح سازمانها، جدید است و بخصوص در مورد رابطه فرهنگ و رفتارهای ضد شهروندی، پژوهش میدانی انجام نشده است. رونالد جلینگ و مایکل آهرن در مقاله خود با عنوان الفبای رفتارهای ضد شهروندی، ضمن مرور ادبیات این موضوع، فقط فرضیه‌هایی را در این حوزه مطرح کرده‌اند و بدون ارائه نتایج پژوهشهای میدانی، مقاله خود را به پایان برده‌اند.

۳. تحقیقات و پژوهشهای مرتبط با رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای ضد شهروندی، عمدتاً در سازمانهای تجاری و حوزه بازاریابی و فروش انجام شده‌اند. باید پذیرفت که فرهنگ سازمانی در چنین حوزه‌ها و سازمانهایی، که حتی مسئولیتهای اجتماعی آنان زیر سایه سود قرار دارد، با فرهنگ سازمانی در سازمانهای عمومی و دولتی، متفاوت است.

ب) یافته‌های پژوهش حاکی از آنند که بی‌عدالتی با رفتارهای ضد شهروندی رابطه‌ای معنی‌دار، مثبت و قابل ملاحظه دارد (با ضریب استاندارد ۰/۵ و ضریب معناداری ۲/۰۶). بنابراین داده‌ها و نتایج تجزیه و تحلیل آماری آنها این فرضیه را تایید می‌کند. این رابطه نشان می‌دهد که به ازای یک واحد افزایش در بی‌عدالتی، ۰/۵ واحد رفتارهای ضد شهروندی افزایش می‌یابد. این نتایج برای مدیران، این پیام را دارد که برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی، باید به عدالت حساسیت بیشتری نشان دهند تا ضمن بروز پیامدهای مثبت، از بروز پیامدهای منفی جلوگیری شود. بی‌عدالتی، موجب شکل‌گیری احساسات منفی در سازمان شده و بروز رفتارهای ضد شهروندی را باعث می‌شود.

ج) نمودار (۴) رابطه‌ای بسیار ضعیف ولی مثبت را بین استرس شغلی و رفتار ضد شهروندی نشان می‌دهد (با ضریب استاندارد ۰/۰۱)؛ البته سطح معنی‌داری این رابطه در معرض تردید قرار دارد و در نمودار (۵) کاملاً رد شده است (با ضریب معناداری ۰/۰۸). دلایل این موضوع را می‌توان به شرح زیر توجیه کرد:

معمولاً در مطالعات میدانی، پدیده‌هایی را که به طور مستقیم قابل مشاهده نیستند، از طریق آثار و پیامدهای آنها مورد سنجش و بررسی قرار می‌دهند. همانطور که در میانی نظری نیز ذکر شد، استرس دارای سه دسته پیامدهای روانی، جسمی و رفتاری است. پزشکان و روانپزشکان معمولاً با مشاهده آثار روانی و جسمی، به وجود استرس در بیمار پی می‌برند. اما پیامدهای رفتاری استرس، معمولاً دلایل دیگری غیر از استرس نیز

دارند؛ ضمن اینکه نمی‌توان همانند برخورد یک پزشک یا روانپزشک با بیماران، مستقیماً افراد تحت استرس را مورد سوال قرار داد. پرسشنامه‌های استاندارد هم که در این مورد وجود دارند، در حوزه پزشکی و روانپزشکی تهیه شده‌اند. بنابراین سؤالی‌های طرح شده در پرسشنامه این پژوهش از عوامل اختصاصی که می‌تواند به صورت بالقوه موجب بروز تنش شود، سوال کرده است. و از سوی دیگر، استرس ماهیت فزاینده دارد و می‌تواند وجود داشته باشد، ولی تا حد مشخصی در فرد انباشته نشود، بروز نمی‌کند؛ و این حد نیز در افراد گوناگون متفاوت است. وجود روحیه مذهبی و باورهای دینی می‌تواند ظرفیت پذیرش استرس افراد را بالا ببرد.

د) نتایج پژوهش، برای تعیین نقش تعدیل‌کنندگی متغیر "کانون کنترل درونی" بر اثر متغیرهای مستقل "فرهنگ سازمانی"، "بی‌عدالتی" و "استرس" بر رفتار ضدشهروندی، نشان دادند که میان اثر فرهنگ بر رفتار ضدشهروندی در دو حالت مقادیر کم و زیاد متغیر "کانون کنترل درونی" (با اختلاف ۰/۲۴ در ضریب استاندارد) و اثر "استرس" بر رفتار ضدشهروندی در دو حالت مقادیر کم و زیاد متغیر "کانون کنترل درونی" (با اختلاف ۰/۲۳ در ضریب استاندارد) اختلاف فاحش وجود دارد؛ در حالی که اختلاف میان نتایج تحلیل آماری اثر "بی‌عدالتی" بر رفتار ضدشهروندی در دو حالت مقادیر کم و زیاد متغیر "کانون کنترل درونی" (اختلاف ۰/۰۶ در ضریب استاندارد)، ناچیز است. مقایسه نتایج تحلیل‌ها در این دو حالت نشان می‌دهد که، متغیر "کانون کنترل درونی"، فقط بر رابطه بین "فرهنگ سازمانی" با رفتار ضدشهروندی و رابطه "استرس" با رفتار ضدشهروندی، از ویژگی تعدیل‌کنندگی برخوردار است. به عبارت دیگر فرضیه چهارم پژوهش در مورد کانون کنترل درونی فقط برای فرضیه‌های اول و سوم تایید می‌شود. اینکه "کانون کنترل درونی" در فرضیه دوم فاقد ویژگی تعدیل‌کنندگی است، شاید به این دلیل باشد که، "بی‌عدالتی" برخلاف "فرهنگ" و "استرس"، که منشاء درون‌فردی دارد، دارای منشاء بیرونی است؛ یعنی کارکنان سازمان در مورد "بی‌عدالتی" درک شده واقعا معتقدند که ناشی از تصمیماتی است که خودشان در آنها دخالت ندارند. چون به هر حال این طور نیست که افراد یا دارای "کانون کنترل درونی" باشند و یا "کانون کنترل بیرونی" داشته باشند، بلکه اکثر افراد روی یک طیف قرار گرفته‌اند که بسته به اینکه به کدام سوی طیف نزدیک باشند، برچسب مربوط به آن را خواهند داشت. به عبارت دیگر اکثر افراد در بعضی موارد کانون کنترل درونی دارند و در بعضی دیگر کانون کنترل بیرونی. البته ماهیت این پدیده و شرایط متفاوتی که ممکن است افراد در آن قرار بگیرند،

تا اندازه زیادی چنین وضعیتی را توجیه می‌کند.

هـ) تحلیل‌های آماری نشان‌دهنده اختلاف فاحش در تاثیر فرهنگ بر رفتار ضدشهروندی در دو حالت مقادیر کم و زیاد متغیر "سازگاری با موقعیت" (با اختلاف ۰/۱۱ در ضریب استاندارد)، اختلاف فاحش در تاثیر استرس بر رفتار ضدشهروندی در دو حالت مقادیر کم و زیاد متغیر "سازگاری با موقعیت" (با اختلاف ۰/۲۸ در ضریب استاندارد) و اختلاف ناچیز در تاثیر بی‌عدالتی بر رفتار ضدشهروندی در دو حالت مقادیر کم و زیاد متغیر "سازگاری با موقعیت" (با اختلاف ۰/۰۳ در ضریب استاندارد)، می‌باشد. این مقایسه نشان می‌دهد که "متغیر سازگاری با موقعیت" فقط بر اثر "فرهنگ سازمانی" بر رفتار ضدشهروندی و اثر "استرس" بر رفتار ضدشهروندی نقش تعدیل‌کنندگی ایفاء می‌کند. به عبارت دیگر فرضیه چهارم پژوهش در مورد "سازگاری با موقعیت" فقط برای فرضیه‌های اول و سوم تایید می‌شود. در این مورد هم علت عدم نقش تعدیل‌کنندگی "سازگاری با موقعیت" در رابطه بین "بی‌عدالتی" با رفتار ضدشهروندی را می‌توان در ماهیت بی‌عدالتی جستجو کرد؛ به این معنی که اکثریت پاسخ‌دهندگان، صرفنظر از اینکه تا چه حد از خصوصیت "سازگاری با موقعیت" برخوردار باشند، نسبت به بی‌عدالتی واکنش یکسانی دارند.

و) در مورد ابعاد پنجگانه شخصیت نیز نتایج تحلیل آماری داده‌های پژوهش حاکی از آن است که درون‌گرایی برای هیچیک از فرضیه‌های اول تا سوم مربوط به اثر فرهنگ سازمانی، بی‌عدالتی و استرس بر رفتارهای ضد شهروندی نقش تعدیل‌کننده ندارد. سازگاری برای فرضیه‌های اول تا سوم مربوط به اثر فرهنگ سازمانی، بی‌عدالتی و استرس بر رفتارهای ضدشهروندی نقش تعدیل‌کننده دارد. وظیفه‌شناسی برای فرضیه‌های اول تا سوم مربوط به اثر فرهنگ سازمانی، بی‌عدالتی و استرس بر رفتارهای ضد شهروندی نقش تعدیل‌کننده دارد. روان رنجوری برای فرضیه‌های اول تا سوم مربوط به اثر فرهنگ سازمانی، بی‌عدالتی و استرس بر رفتارهای ضد شهروندی دارای ویژگی تعدیل‌کنندگی است. فرضیه چهارم در مورد متغیر گشودگی فقط برای اثر فرهنگ و بی‌عدالتی بر رفتار ضدشهروندی تایید می‌شود. و این متغیر، در تاثیر استرس بر رفتار ضدشهروندی نقش تعدیل‌کننده ندارد.

از آنجا که محدودیتهای پژوهش، اعم از تعدد متغیرهای مستقل، حجم پرسشنامه، محدودیت در موضوعات مورد نظر، زمان و هزینه‌های انجام پژوهش، مانع از ورود

پژوهشگران به سایر حوزه‌های مربوط به رفتارهای ضد شهروندی بود، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود تا موضوعاتی نظیر: بررسی تاثیر عوامل سازمانی در بروز رفتارهای ضد شهروندی در سازمانهایی نظیر بانکها، شهرداریها و سازمانهای خدماتی که با ارباب رجوع زیادی سر و کار دارند؛ بررسی نقش تعدیل‌کنندگی عوامل فردی و ویژگی‌های شخصیتی بر تاثیر عوامل مختلف روی رفتارهای ضد شهروندی؛ بررسی نقش فرهنگ عمومی بر بروز رفتارهای ضد شهروندی؛ بررسی ارتباط بین رفتارهای شهروندی سازمانی و شهروندی عمومی؛ بررسی ارتباط بین مدیریت موثر احساسات و رفتارهای ضد شهروندی؛ بررسی ارتباط بین قدرت فرد و رفتار ضد شهروندی؛ بررسی ارتباط بین سبکهای مدیریت تضاد و رفتار ضد شهروندی؛ و بررسی ارتباط بین سیستم ارتباطات سازمان و رفتار ضد شهروندی را مورد پژوهش قرار دهند.

#### پی‌نوشت‌ها:

- |   |  |
|---|--|
| 1- Anti-Citizenship Behaviors   | Kickback, Lying, Sabotage, Theft,          |
| 2- Organizational Citizenship Behavior (OCB)                                | Violations of confidentiality and Violence |
| 3- Gail Ball  | 17- Dysfunctional behavior                 |
| 4- Trevino  | 18- Organizational Misbehavior (OMB)       |
| 5- Sims   | 19- Retaliation                            |
| 6- Aggression   | 20- Noncompliant behavior                  |
| 7- Antisocial Behavior  | 21- Workplace incivility behavior          |
| 8- Counterproductive Work Behavior (CWB)                                    | 22- Defiance                               |
| 9- delinquency  | 23- Resistance                             |
| 10- retaliation   | 24- Work avoidance                         |
| 11- revenge   | 25- Self-monitoring                        |
| 12- deviance  | 26- Argyris                                |
| 13- Puffer  | 27- Schon                                  |
| 14- Employee deviance behavior  | 28- Espoused values                        |
| 15- Anti-social behavior  | 29- Espoused Value                         |
| 16- Arson, Blackmail, Bribery, Discrimination, Espionage, Extortion, Fraud, | 30- Czarniawska- Joerge                    |
|   | 31- Khademian                              |
|   | 32- Kunda                                  |

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 33- Edgar Schein                            | 40- Inputs                            |
| 34- Adams                                   | 41- Outcomes                          |
| 35- Thibaut and walker                      | 42- Burnout                           |
| 36- disputant reactions to legal procedures | 43- Introversion/ extroversion        |
| 37- Bies and Moag                           | 44- Agreeableness                     |
| 38- Byrne                                   | 45- Conscientiousness                 |
| 39- Tyler                                   | 46- Neuroticism / emotional stability |

#### منابع فارسی

- امیرخانی، طیبه. (۱۳۸۴). سرمایه اجتماعی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- علوی، سید امین الله. (۱۳۷۷). روانشناسی مدیریت و سازمان. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فتاحی، مهدی. (۱۳۸۵). بررسی اثرات معنویت محیط کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با وفاداری مشتری و کیفیت خدمات. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- قلی پور، آرین. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۸۴). بررسی روابط متقابل میان اجزای سرمایه های فکری... پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

#### منابع لاتین:

- Andersson, L.M. & C.M. Pearson. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. **Academy of Management Review**, 24: 452-471.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims Jr., H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. **Academy of**



- Management Journal**, 37(2): 299 – 318.
- Baron, R. A. (1994). The physical environment of work settings: Effects on task performance, interpersonal relations, and job satisfaction. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), **Research in organizational behavior**, Vol. 16, pp. 1-46. Greenwich, CT: JAI Press.
- Baron, R. A., & Richardson, D. R. (1994). **Human aggression** (2nd ed.). New York: Plenum.
- Bies, R.J., Tripp, T.M., & Kramer, R.M. (1997). At the breaking point: cognitive and social dynamics of revenge in organizations. In R. A. Giacalone, & J. Greenberg (Eds.), **Antisocial behavior in organizations**, ( pp. 18–36). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H. and Bloodgood, J.M. (2002), Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations, **Academy of Management Review**, 27, (4): 5-22.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, T., & Licata, J.W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings. **Journal of Marketing Research**, 9(1), 110 -120.
- Castro, C.B., Armario, E.M. and Ruiz, D.M. (2004), The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty, **International Journal of Service Industry Management**, 15. (1): 27-53.
- Chung, Y. Y., & Ding, C. G. (2002). Development of the sales locus of control scale. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 75, 233.
- Cohen-Charash, Yochi & Paul E. Spector (2001); The role of justice in organizations: a meta analysis; **Organizational Behavior and human decision processes**, Vol 86, No.2, November, : 278-321.
- Colquitt, Jason. A; Donald E. Conlon ; K. Yee, Michael J. Wesson & Christopher O.L.H porter (2001); justice at the millennium: a Meta analytic review of 25 years of organizational Justice research"; **Journal of Applied Psychology**; 86, (3) :524-445.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. **Journal of Market-**

- ing, 54 (3): 68.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). **Exploring complex organizations: A cultural perspective**. Newbury Park, CA: Sage.
- Donath, B. (1999). Get marketing, sales on same wavelength. **Marketing News**, 33(19).
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer– seller relationships. **Journal of Marketing**, 61(2).
- Dwyer, F. R., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing buyer– seller relationships. **Journal of Marketing**, 51(2).
- Dyne V.L, Graham JW, Dienesch RM, (1994), " Organizational Citizenship Behavior: construct redefinition, measurement, and validation", **Academy of Management Journal**, 37 (4): 765– 802.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (1999). **Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: the moderator effect of autonomy and emotion traits**. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (Eds.) (1997). **Antisocial behavior in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. **Journal of Applied Psychology**, 71(2).
- Griffin, R.W., A. O’Leary-Kelly & J. Collins. (1998). Dysfunctional work behavior in organizations. In C.L. Cooper and D.M. Rousseau (Eds.) **Trends in organizational behavior**. Volume 5. John Wiley & Sons.
- Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. **Journal of Applied Psychology**, 74: 273–279.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: social bonding and employee deviance. **Deviant Behavior**, 7,53–75.
- Jelinek,R.; Ahearn,M.(2006). The ABC’s of ACB: Unveiling a clear and present danger in the sales force, **Industrial Marketing Management**, 35: 457 – 467.

- Khademian, A. M. (2002). **Working with culture: The way the job gets done in public programs**. Washington, DC: CQ Press.
- Kilduff, M., & Day, D. V. (1994). Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers. **Academy of Management Journal**, 37(4).
- Kinney, J. A. (1993). Breaking point: The workplace violence epidemic and what to do about it. **Journal of Management**, 24, ( 3).
- Kunda, G. (1992). **Engineering culture: Control and commitment in a high - tech corporation**. Philadelphia: Temple University Press.
- Lee , H. (2000). **An Emprical study of organizational justice as a mediator of a relationship among leader- member exchange & job satisfaction**, Blacksburg: virginia.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearn, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. **Journal of Marketing**, 62(3).
- Miller, J. S., & Cardy, R. L. (2000). Self-monitoring and performance appraisal: Rating outcomes in project teams. **Journal of Organizational Behavior**, 21(6).
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. **Journal of Management**, 24, 391–419.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. **Academy of Management Journal**, 34 (3).
- Pearce, C.L. ; Giacalone, R.A.. 2003. “ Teams Behaving Badly: Factors Associated With Anti-Citizenship Behavior in Teams”, **Journal of Applied Social Psychology**, 33/1:58-75
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior and work performance among commission salespeople. **Journal of Applied Psychology**, 72(4): 615–621.
- Ramsey, R. P., & Sohi, R. S. (1997). Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcome.

- Journal of the Academy of Marketing Science**, 25(2).
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. **Academy of Management Journal**, 38: 555–572.
- Sager, J. K., & Wilson, P. H. (1995). Clarification of the meaning of job stress in the context of sales force research. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, 15(3): 51.
- Saucier, G. (1994). Separating description and evaluation in the structure of personality attributes. **Journal of Personality and Social Psychology**, 66 (1): 141–154.
- Schein, E. H. (1985). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, 82(3): 434.
- Snyder, M., & Copeland, J. (1989). Self-monitoring processes in organizational settings. In R. A. Giacalone, & P. Rosenfeld (Eds.), **Impression management in the organization**. England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Spector P. E.; Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior, **Human Resource Management Review**. 12: 269-292
- Tanner Jr., J. F. (1999). Organizational buying theories: A bridge to relationship theory. **Industrial Marketing Management**, 28(3).
- Wiggins, J. S. (1996). **The five factor model of personality: Theoretical perspectives**. New York: Guilford Press.
- Windover, A. K. (2002), **The roles of dispositional coping, personality, and situational characteristics in situational coping behavior**, dissertation abstracts international.
- Vardi, Y. & Y. Wiener (1996) Misbehavior in organizations: A motivational framework. **Organizational Science**, 7: 151-165.

Yoon, M.H. and Suh, J. (2003), Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees, **Journal of Business Research** , 56: 597-611.