

Public Organization Management

Vol. -(-), (Series -): ---/ 2026

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2026.78951.5451>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

The Engineering of Corrupted Sacrifice: Interpretive Structural Modeling of Antecedents and Consequences of Unethical Pro-Organizational Behavior

Mohammad Reza Mohajernia¹ , Gholam Ali Tabarsa^{2*}, Maryam Akhavan Kharazian³ 

1. Ph.D. Student, Department of Public Administration, Faculty of Accounting and Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Accounting and Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Accounting and Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

*Correspondence:

Gholam Ali Tabarsa

E-Mail: G.Tabarsa@sbu.ac.ir

Receive Date: 12/Aug/2026

Revise Date: 17/Sept/2026

Accept Date: 22/Oct/2026

How to cite:

Mohajernia, M. R., Tabarsa, G. A., Akhavan Kharazian, M. (2026). The Engineering of Corrupted Sacrifice: Interpretive Structural Modeling of Antecedents and Consequences of Unethical Pro-Organizational Behavior. *Public Organizations Management*, -(-),

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

Unethical Pro-Organizational Behavior (UPB) represents a critical behavioral paradox in modern organizations where employees intentionally violate societal laws, moral standards, or ethical principles with the explicit intention of benefiting their organization. Although international scholarship has documented a disparate list of antecedents, existing literature largely lacks a coherent structural architecture that clarifies the causal precedence, hierarchical layering, and interplay between contextual, institutional, and socio-cognitive mechanisms, particularly within local organizational contexts. Building upon and extending a prior bibliometric mapping study, this research aims to uncover the latent structural architecture, contextualize the constructs, and develop an Interpretive Structural Model (ISM) of the root causes, mediating mechanisms, and downstream consequences of UPB as the “engineering of corrupt sacrifice” in Iranian organizations.

Methodology

This study adopted an exploratory sequential mixed-methods design grounded in an interpretive-structural paradigm. In the first phase (qualitative), semi-structured in-depth interviews were conducted with a purposively selected expert panel of 12 specialists (organizational behavior faculty, senior HR executives, and corporate ethics consultants) until theoretical saturation was established. The qualitative data were analyzed using thematic analysis in MAXQDA, yielding a content agreement validity of 0.88 and an intercoder reliability of 0.84 based on Holsti’s coefficient, which identified and contextualized 11 core constructs (C_1 to C_{11}). In the second phase

(quantitative-structural), Interpretive Structural Modeling (ISM) was deployed. Expert inputs were aggregated into a Structural Self-Interaction Matrix (SSIM) across 55 pairwise comparisons, transitivity was established via Warshall's algorithm, and the final reachability matrix was partitioned into hierarchical levels (quantitative tool validity = 0.90; Cronbach's Alpha > 0.70).

Findings

The final reachability matrix and ISM digraph revealed a cohesive multi-level hierarchical architecture among the 11 constructs: "Performance pressure and unrealistic targets (C_1)" and "Environmental uncertainty and organizational survival (C_2)" exhibited the highest driving power and lowest dependence, operating at the fundamental base of the system. These root pressures induce a "Leader bottom-line mentality (C_3)", which is operationally reinforced through "Outcome-based reward systems (C_4)" and "Weak internal controls (C_5)". In an environment characterized by "Organizational silence and lack of psychological safety (C_6)" and "Extreme organizational identification (C_7)", the cognitive mechanism of "Moral disengagement (C_8)" is activated, directly legitimizing and triggering "Unethical Pro-Organizational Behavior (C_9)". In the apex layer, exhibiting maximum dependence, UPB inexorably drives "Erosion of ethical boundaries (C_{10})" and "Employee burnout and negative HR consequences (C_{11})".

Discussion and Conclusion

The study demonstrates that UPB is not a discrete, isolated ethical failure of rogue individuals, but rather the systemic product of a multi-stage causal chain where macro pressures and distorted managerial signals systematically legitimize unethical conduct under the guise of loyalty. Consequently, curbing UPB requires moving beyond passive normative moralizing toward root-cause systemic interventions. Key managerial recommendations include: restructuring quota-setting into collaborative and realistic targets; mitigating executive bottom-line mentality by evaluating the ethical process alongside bottom-line results; conditioning compensation on process transparency; deploying risk-based internal controls; establishing protected, anonymous whistleblowing channels; redefining organizational loyalty to decouple organizational pride from moral compromise; and continuously monitoring burnout dynamics among high-pressure teams.

KEY WORDS

Unethical Pro-Organizational Behavior; Interpretive Structural Modeling; Corrupted Sacrifice; Performance Pressure; Moral Boundary Erosion.



مهندسی فداکاری فاسد: مدل سازی ساختاری تفسیری پیشران‌ها و پیامدهای رفتارهای غیراخلاقی سازمان یار

محمد رضا مهاجر نیا^۱، غلامعلی طبر سا^{۲*}، مریم اخوان خرازیان^۳ 

چکیده

رفتار غیراخلاقی سازمان یار پارادوکسی رفتاری است که در آن کارکنان با انگیزه خیرخواهانه و به قصد سودرسانی به سازمان، آگاهانه هنجارهای اخلاقی و قانونی را نقض می کنند. اگرچه ادبیات جهانی پیشایندهای متعددی را برای این پدیده برمی شمارد، اما به دلیل ماهیت پراکنده و توصیفی مطالعات پیشین، تقدم و تأخر علی، معماری سلسله مراتبی و نحوه تعامل سازوکارهای سازمانی و شناختی با یکدیگر در بسترهای بومی ناشناخته مانده است. این پژوهش به عنوان امتداد تحلیلی مطالعه کتاب سنجی پیشین، با هدف کشف ساختار پنهان، بومی سازی و مدل سازی سلسله مراتبی ریشه ها، واسطه ها و پیامدهای رفتار غیراخلاقی سازمان یار در بافت سازمان های ایرانی به مثابه "مهندسی فداکاری فاسد" انجام شد. این پژوهش با رویکرد آمیخته متوالی اکتشافی مبتنی بر پارادایم تفسیری - ساختاری اجرا شد. در فاز اول (کیفی)، با بهره گیری از نمونه گیری هدفمند گلوله برفی، مصاحبه های نیمه ساختاریافته عمیق با پنلی متشکل از ۱۲ نفر از خبرگان (شامل اعضای هیئت علمی رفتار سازمانی، مدیران ارشد منابع انسانی و مشاوران اخلاق حرفه ای) تا دستیابی به اشباع نظری انجام گرفت. داده ها با تحلیل مضمون در نرم افزار MAXQDA تحلیل شدند؛ روایی محتوایی با ضریب ۰/۸۸ و پایایی میان کدگذاران با ضریب هولستی ۰/۸۴ تثبیت و در نهایت ۱۱ سازه محوری استخراج و بومی سازی گردید. در فاز دوم (کمی)، از روش مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. داده های ماتریس خودتعاملی ساختاری با ۵۵ مقایسه زوجی توسط خبرگان گردآوری، روابط انتقال پذیری با الگوریتم وارشل اعمال، و سطح بندی سلسله مراتبی سازه ها استخراج شد که روایی ابزار کمی ۰/۹۰ و پایایی آن (آلفا کرونباخ) بالای ۰/۷۰ بود. یافته های حاصل از ماتریس دستیابی نهایی و مدل ISM نشان داد که ۱۱ سازه شناسایی شده در یک ساختار سلسله مراتبی پیوسته چندسطحی قرار می گیرند: فشار عملکردی و اهداف غیرواقع بینانه (C_1) و ناطمینانی محیطی و بقای سازمانی (C_2) با بیشترین قدرت نفوذ و کمترین وابستگی، در قاعده هرم به عنوان پیشران های ریشه ای قرار دارند. این ریشه ها موجبات شکل گیری ذهنیت خط پایانی رهبر (C_3) را فراهم آورده و از طریق متغیرهای تقویت کننده سازمانی شامل نظام پاداش نتیجه محور (C_4) و ضعف کنترل های داخلی (C_5) به لایه های میانی وارد می شوند. در لایه پیونددهنده و شناختی، سکوت سازمانی و نبود امنیت روان شناختی (C_6) و هویت سازمانی افراطی (C_7) بستر ساز «سلب مسئولیت اخلاقی» (C_8) می شوند. این سازوکار توجیه گر شناختی مستقیماً به بروز رفتار غیراخلاقی سازمان یار (C_9) ختم شده و در نهایت، پیامدهای پسینی با بیشترین درجه وابستگی شامل فرسایش مرزهای اخلاقی (C_{10}) و فرسودگی و پیامدهای

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: غلامعلی طبر سا

رایانامه: G_Tabarsa@sbu.ac.ir

ت تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۵/۲۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۶/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۳۰

استناد به این مقاله:

مهاجر نیا، محمد رضا؛ طبر سا، غلامعلی و اخوان خرازیان، مریم (۱۴۰۵). مهندسی فداکاری فاسد: مدل سازی ساختاری تفسیری پیشران ها و پیامدهای رفتارهای غیراخلاقی سازمان یار. فصلنامه علمی مدیریت سازمان های دولتی، ۱۴(۴)، -.

منفی منابع انسانی (C_{11}) را در قله مدل ایجاد می کنند. نتایج این مطالعه اثبات کرد که UPB صرفاً یک انحراف مقطعی یا ناشی از ردیلت های فردی نیست؛ بلکه پیامد یک معماری علی سیستماتیک است که در آن فشارهای بالادستی از مسیر سیگنال های مدیریتی و سازوکارهای شناختی، نقض هنجارها را توجیه و عادی سازی می کنند. بنابراین، مهار این پدیده نیازمند گذار از رویکردهای انفعالی (نصیحت گرایی و برخورد انضباطی صرف) به مداخلات ساختاری است. اهم توصیه های کاربردی شامل: اصلاح مشارکتی فرایند هدف گذاری و تعدیل سهمیه های دست نیافتنی، کنترل ذهنیت خط پایانی مدیران با سنجش کیفیت مسیر دستیابی به اهداف، مشروط سازی پاداش ها به رعایت اصول سلامت اداری، استقرار کنترل های داخلی هوشمند بر نقاط پرریسک، ایجاد بسترهای امن گزارش دهی و سوت زنی بدون هراس از تلافی، بازتعریف مفهوم وفاداری سازمانی از تعصب کور به صداقت پایدار، و پایش مستمر فرسودگی شغلی کارکنان در تیم های تحت فشار عملکردی است.

واژه های کلیدی

رفتار غیراخلاقی سازمان یار، مدل سازی ساختاری تفسیری، پارادوکس فداکاری فاسد، فشار عملکردی، فرسایش مرزهای اخلاقی.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.



این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

سازمان‌ها به‌طور سنتی رفتار کارکنان را در دو قطب "اخلاقی" و "غیراخلاقی" دسته‌بندی می‌کردند؛ اما ادبیات نوین رفتار سازمانی، حوزه میانی و خطرناکی را کشف کرده است که در آن کارکنان با نیت نیک برای سازمان، عملی بد انجام می‌دهند. تصور رایج این است که تخلف اخلاقی در سازمان‌ها کار کارکنان بدنیت است؛ اما پدیده‌ای خطرناک‌تر در میانه سازمان‌های معاصر شکل گرفته است: کارکنانی وفادار و از خودگذشته که برای نجات سازمان، هنجارهای اخلاقی را می‌شکنند.

آمفرس و همکاران (۲۰۱۰) این رفتار را "رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار" نامیدند و این پدیده را این‌طور تعریف کردند: اقداماتی که به‌طور آگاهانه هنجارهای اخلاقی را نقض می‌کنند، اما بازیگر آن‌ها نیت سودرسانی به سازمان را دارد.

پژوهش پیشین نویسندگان (مهاجرنیا، و همکاران ۱۴۰۴) با بهره‌گیری از تحلیل علم‌سنجی و مصورسازی شبکه هم‌رخدادی واژگان بر روی ۲۹۰ مقاله بین‌المللی، مرزهای دانش حوزه رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار را تبیین نمود و سه خوشه کلان پیشایندها، سازوکارهای هویتی-شناختی و پیامدها را شناسایی کرد. با وجود ترسیم این پهنه مفهومی، تحلیل کتاب‌سنجی به دلیل ماهیت توصیفی خود فاقد قدرت کشف پیوندهای ساختاری، تقدم و تأخر علی و لایه‌بندی سازه‌ها در بستر سازمانی بود. از این‌رو، پژوهش حاضر به‌عنوان امتداد روش‌شناختی و بومی‌سازی شده آن مطالعه، بر آن است تا با استخراج مؤلفه‌های محوری از ادبیات و پالایش آن‌ها از طریق پنل خبرگان، ساختار سلسله‌مراتبی و روابط درونی این سازه‌ها را با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در بافت سازمان‌های ایرانی مدل‌سازی کند.

همین شکاف، مسئله اصلی مقاله حاضر است. ادبیات موجود تصویری پراکنده از این موضوع ارائه می‌دهد؛ برخی مطالعات رهبری را عامل اصلی می‌دانند (براون و تروینو^۱، ۲۰۰۶)، برخی هویت‌سازمانی افراطی را (آمفرس و همکاران^۲، ۲۰۱۰؛ آمفرس و بینگام^۳، ۲۰۱۱)، برخی سازوکارهای روان‌شناختی مثل سلب مسئولیت اخلاقی را (باندورا^۴، ۱۹۹۹؛ نیومن و همکاران^۵، ۲۰۱۷) و برخی فشارهای محیطی و

سازمانی را (م. چن، چ. چن و شلدون^۶، ۲۰۱۶). هر یک از این عوامل قطعه‌ای از پازل را روشن می‌کنند، اما هیچ‌یک ساختار سلسله‌مراتبی نسبی این عناصر را نشان نمی‌دهند. مسئله اصلی در این مقاله این است که کدام عامل تأثیرگذاری عمیق‌تری دارد؟ کدام عامل واسطه است و کدام صرفاً پیامد؟

هدف مقاله حاضر، مدل‌سازی ساختاری تفسیری ریشه‌ها و پیامدهای رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار به‌مثابه "مهندسی فداکاری فاسد" است؛ یعنی پاسخ به این پرسش که سازوکارهای سازمانی و روان‌شناختی متنوع، چگونه در یک ساختار سلسله‌مراتبی به‌هم‌پیوسته، رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار را منتج می‌شود و چه پیامدهای پسینی بر جای می‌گذارند. این مقاله امتداد روش‌شناختی و مفهومی مقاله کتاب‌سنجی پیشین است؛ آن مطالعه پهنه پژوهش را ترسیم کرد و این مطالعه ساختار پنهان آن را کاوش می‌نماید.

بر این اساس، سه سؤال پژوهش مطرح می‌شود:

۱- عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار کدام‌اند و چگونه قابل دسته‌بندی‌اند؟

۲- این عوامل چه نسبت سلسله‌مراتبی با یکدیگر دارند و کدام یک پیشران‌های ریشه‌ای، واسطه‌ها و پیامدهای نهایی ساختارند؟

۳- از این ساختار، چه سازوکار مداخله‌ای برای پیشگیری می‌توان استخراج کرد؟

اهمیت پاسخ به این سؤال‌ها دو جنبه دارد: **الف) جنبه نظری:** از آن‌رو که نخستین بار ساختار تفسیری کامل این پدیده در یک مدل واحد ارائه می‌شود و **ب) جنبه کاربردی:** از آن‌رو که سیاست‌گذاران منابع انسانی می‌توانند نقطه اثرگذاری واقعی مداخله‌ها را به‌جای نوک کوه‌یخ، در قاعده آن جست‌وجو کنند.

مبانی نظری (چارچوب و پیشینه پژوهش)

رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار به کنش‌هایی اطلاق می‌شود که در عین داشتن نیت سودرسانی به سازمان یا اعضای آن، با نقض هنجارهای اخلاقی، قوانین یا استانداردهای پذیرفته‌شده همراه است (آمفرس و همکاران، ۲۰۱۰). تمایز اصلی UPB با بسیاری از اشکال رفتار غیراخلاقی در این است که عامل رفتار، آن را نه برای منفعت شخصی آشکار، بلکه به‌منزله خدمت به سازمان معناگذاری می‌کند؛ همین پارادوکس، امکان

1. Brown & Treviño

2. Umphress et al

3. Umphress & Bingham

4. Bandura

5. Newman & Round & Bhattacharya & Roy

6. Chen, M & Chen, C & Sheldon

که در نهایت به یک مسیر تدریجی "ترجیح نتیجه بر وسیله" و سپس تکرار و نهادینه‌سازی رفتار منجر می‌شود. از این منظر، UPB یک تصمیم لحظه‌ای نیست، بلکه خروجی یک معماری چندلایه است که در آن، عوامل ریشه‌ای از طریق سازوکارهای واسطه به پیامدهای رفتاری و سپس پیامدهای فرساینده اخلاقی و انسانی منتهی می‌شوند.

ذهنیت خط پایانی رهبر و پیام‌های ضمنی او مطابق مرور براون و تروینو^۴ (۲۰۰۶) و تروینو و همکاران^۵ (۲۰۱۴)، فشار عملکردی را از سطح هدف به سطح هنجار منتقل می‌کند. سکوت سازمانی موریسون و میلیکن^۶ (۲۰۰۰) و نبود امنیت روان‌شناختی ادموندسون^۷ (۱۹۹۹) سد راه بازخورد اخلاقی شده و هنجار غیررسمی را پررنگ‌تر می‌سازند. در این منظر، فرسایش مرزهای اخلاقی و فرسودگی منابع انسانی پیامدهای پسینی همان ساختارند.

مطالعه آمفرس و میشل (۲۰۱۰)، نشان داد هویت‌سازمانی و باورهای متقابل مثبت، این رفتار را تقویت می‌کنند. م. چن، چ. چن و شلدون (۲۰۱۶) با به‌کارگیری نظریه استدلال اخلاقی هایت^۸ (۱۹۹۸) نشان دادند هویت‌سازمانی بر رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار اثر می‌گذارد و این اثر با هویت اخلاقی فرد تعدیل می‌شود.

نیومن و همکاران (۲۰۱۷)، نشان دادند جو اخلاقی سازمان، بستری برای توجیه اخلاقی تخلف فراهم می‌کند. جانسون و آمفرس^۹ (۲۰۱۹) نشان دادند هویت اخلاقی فرد می‌تواند رابطه هویت‌سازمانی و تخلف را تعدیل کند؛ یعنی همان عامل فرهنگی که فداکاری می‌آموزد، اگر با هویت اخلاقی قوی ترکیب نشود، فساد می‌آموزد.

آشفورث و آند^{۱۰} (۲۰۰۳)، توضیح دادند که فساد سازمانی از طریق عادی‌سازی تدریجی و استاندارد شدن رفتارهای مرزی (رفتارهایی در مرزهای اخلاقی سازمان) به عادت تبدیل می‌شود.

بر اساس مرور نظام‌مند نیومن و همکاران^{۱۱} (۲۰۱۷)، چارچوب نظری UPB بر سه ستون استوار است: عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل زمینه‌ای. در لایه فردی، سازوکارهای

عادی‌سازی و تداوم آن را در ساختارهای سازمانی افزایش می‌دهد.

برای تبیین شکل‌گیری UPB، ادبیات نظری موجود عمدتاً بر سه نظریه تکیه دارد. نخست، نظریه تبادل اجتماعی (بلاو^۱، ۱۹۶۴) که بر منطق تعهد متقابل در روابط کارکنان و سازمان استوار است. در این چارچوب، هنگامی که کارکنان حمایت، اعتماد یا فرصت را از سوی سازمان و رهبران ادراک می‌کنند، ممکن است برای جبران یا حفظ رابطه، به کنش‌هایی دست بزنند که از منظر خودشان موجه اما از منظر اخلاق عمومی ناموجه است. از این منظر، UPB می‌تواند صورت افراطی یک پاسخ تبادلی تلقی شود که در آن مرزهای اخلاقی در برابر الزامات وفاداری سازمانی فرسایش می‌یابد.

دوم، نظریه هویت اجتماعی (تاجفل و ترنر^۲، ۱۹۸۶) که بر همذات‌پنداری افراد با گروه یا سازمان و تبدیل "من فردی" به "ما" تأکید دارد. زمانی که هویت‌سازمانی به صورت افراطی در خودپنداره فرد درونی می‌شود، حفظ تصویر، منافع یا بقای سازمان می‌تواند به یک اولویت اخلاقی بدیل تبدیل شود؛ در این حالت، فرد ممکن است اعمال مسئله‌دار را نه تخلف، بلکه فداکاری برای سازمان تلقی کند. بنابراین، هویت‌سازمانی افراطی به‌عنوان یکی از سازوکارهای توضیح‌دهنده، می‌تواند حلقه اتصال میان فشارهای سازمانی و بروز رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار باشد.

سوم، نظریه سلب مسئولیت اخلاقی در کار باندورا^۳ (۱۹۹۹)، است که نشان می‌دهد افراد چگونه از طریق سازوکارهای شناختی (مانند توجیه اخلاقی، تغییر برچسب، انتقال یا پراکنده‌سازی مسئولیت، کم‌اهمیت‌سازی پیامدها و انسانیت‌زدایی) از خودسرزنی اخلاقی فاصله می‌گیرند. این لنز به‌ویژه برای UPB اهمیت دارد، زیرا کارکنان برای ارتکاب کنش‌های ناقض اخلاق، نیازمند خاموش‌سازی موقت کنترل اخلاقی هستند؛ فرایندی که می‌تواند تحت سیگنال‌های ضمنی رهبر، فشار عملکردی، و پیام‌های نتیجه‌محور سازمان تشدید شود.

با ترکیب این سه لنز، می‌توان UPB را نتیجه تعامل فشارهای زمینه‌ای و سازمانی (مثل فشار عملکردی و نااطمینانی محیطی)، سازوکارهای نهادی (مانند نظام پاداش نتیجه‌محور و ضعف کنترل‌های داخلی)، و سازوکارهای روان‌شناختی (هویت‌سازمانی افراطی، سکوت سازمانی، نبود امنیت روان‌شناختی و سلب مسئولیت اخلاقی) دانست؛ تعاملی

4. Brown & Treviño
5. Treviño et al
6. Morrison & Milliken
7. Edmondson
8. Haidt
9. Johnson & Umphress
10. Ashford & Anand
11. Newman et al

1. Blau
2. Tajfel & Turner
3. Bandura

شناختی مانند جداسازی اخلاقی^۱ به کارکنان اجازه می‌دهد بی‌آنکه تصویر اخلاقی‌شان مخدوش شود، اعمال غیراخلاقی را انجام دهند؛ در لایه سازمانی، نظام‌های پاداش نتیجه‌محور و فشار اهداف، زمینه‌ساز اولویت‌گذاری "نتیجه بر وسیله" می‌شوند (به عبارتی هدف وسیله را توجیه کند)؛ و در لایه زمینه‌ای، نااطمینانی محیطی و رقابت، بقای سازمان را به بهانه‌ای برای عبور از مرزهای اخلاقی تبدیل می‌کند.

شواهد پژوهشی داخلی نیز بروز این پدیده را در بخش عمومی ایران تأیید می‌کند. حسینی و همکاران (۱۳۹۷)، در مطالعه‌ای روایت‌پژوهانه بر ۱۴ مدیر ادارات دولتی استان خراسان رضوی، دلایل وقوع رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار را در سه دسته: سازمانی (نظارت و ارزیابی ناکارآمد، فشارهای زمانی، توزیع ناکارآمد اعتبارات)، فردی (هویت‌سازمانی، تعهد و دلسوزی) و قانونی (خلأ و ابهام قوانین) طبقه‌بندی کردند.

عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، نیز با تحلیل مضمون ۱۵ مصاحبه با مدیران شرکت‌های دولتی، UPB را در قالب سه مؤلفه سوءاستفاده مالی، اطلاعاتی و جانی مدل‌سازی کردند و عوامل تأثیرگذار را در سه دسته مستقیم، میانجی و تعدیل‌گر ارائه نمودند. این شواهد نشان می‌دهد UPB در بستر نهادی و قانون‌گذاری ایران، به‌ویژه در بخش دولتی، پدیده‌ای واقعی و نیازمند مدل‌سازی ساختاری است.

مقاله نخست نویسندگان این زنجیره پژوهشی، این لایه‌ها را در قالب "پارادوکس فداکاری فاسد" یکپارچه کرد؛ تحلیل کتاب‌سنجی ۲۹۰ مقاله نشان داد هویت‌سازمانی افراطی و جداسازی اخلاقی هسته مفهومی پارادوکس‌اند و کارکنان اعمال غیراخلاقی خود را با روایت "فداکاری برای سازمان" توجیه می‌کنند. این مقاله همچنین سه خوشه مفهومی: روان‌شناسی سازمانی و سبک‌های رهبری، مبانی روان‌شناختی و پیامدها را استخراج کرد و نشان داد ادبیات پژوهش از مناقشات تعریفی و توصیفی عبور کرده و به سمت سازوکارهای روان‌شناختی حرکت کرده است (مهاجرنیا و همکاران، ۱۴۰۴).

پژوهش‌های تجربی پیرامون UPB نشان می‌دهد که این پدیده معمولاً در شرایطی نمایان می‌شود که سازمان‌ها به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم نتیجه را بر فرایند ترجیح می‌دهند. در سطح رهبری و پیام‌های مدیریتی، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سیگنال‌های ضمنی رهبر و سبک‌های رهبری می‌توانند در مشروعیت‌بخشی به کنش‌های مسئله‌دار نقش آفرین باشند؛ بدین معنا که اگر کارکنان برداشت کنند که

مدیران بر تحقق اهداف و حفظ تصویر سازمان تأکید افراطی دارند، احتمال فعال شدن توجیه‌گری اخلاقی و تسهیل رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار افزایش می‌یابد. در سطح سیستم‌ها و سازوکارهای سازمانی نیز، نظام‌های ارزیابی و پاداشی که بر شاخص‌های صرفاً نتیجه‌محور تکیه دارند و در کنار آن کنترل‌های داخلی ضعیف است، می‌توانند زمینه عینی بروز و تداوم UPB را فراهم کنند؛ زیرا در چنین شرایطی منفعت سازمان به معیار غالب تبدیل شده و هزینه اخلاقی رفتارها کم‌اهمیت می‌شود.

در سطح فرایندهای اجتماعی و فرهنگی سازمان، برخی شواهد تجربی به نقش سازوکارهای سکوت و نبود امنیت روان‌شناختی اشاره دارند؛ به این معنا که وقتی بیان نگرانی‌های اخلاقی، گزارش تخلف یا مخالفت با تصمیمات مسئله‌دار با هزینه‌های اجتماعی یا شغلی همراه باشد، سازمان به‌تدریج به سمت عادی‌سازی انحراف و تضعیف مرزهای اخلاقی حرکت می‌کند. در این فضا، کارکنان ممکن است به‌جای مواجهه با مسئله، به توجیه رفتار یا همراهی منفعلانه تن دهند؛ وضعیتی که نهایتاً چرخه‌های رفتاری ناسالم را تقویت می‌کند.

در سطح ویژگی‌های شناختی و هویتی، پژوهش‌ها به‌طور برجسته به نقش هویت‌سازمانی و سازوکارهای سلب مسئولیت اخلاقی پرداخته‌اند. هنگامی که همذات‌پنداری با سازمان شدت می‌یابد، کارکنان ممکن است حفظ منافع سازمان را به‌منزله یک ارزش برتر تلقی کنند و با فعال‌سازی سازوکارهای سلب مسئولیت اخلاقی، تعارض اخلاقی ناشی از رفتارهای نادرست را کاهش دهند. این شواهد تجربی همچنین نشان می‌دهد که پیامدهای UPB صرفاً محدود به یک رفتار نیست و می‌تواند در بلندمدت به فرسایش تدریجی مرزهای اخلاقی و شکل‌گیری هزینه‌های انسانی مانند فشار روانی و فرسودگی منجر شود؛ زیرا کارکنان در معرض تنش پایدار میان اخلاق حرفه‌ای و مطالبه سازمانی قرار می‌گیرند.

مرور انتقادی ادبیات UPB نشان می‌دهد که با وجود رشد قابل توجه پژوهش‌ها، سه مسئله روش‌شناختی و مفهومی همچنان به‌عنوان نقاط کور حوزه باقی مانده است:

نخست: مسئله تجمیع بدون معماری ساختار عوامل است. بخش مهمی از پژوهش‌ها فهرستی از پیشایندها (فشار عملکردی، سبک رهبری، پاداش‌ها، هویت، سازوکارهای اخلاقی و...) ارائه می‌کنند، اما کمتر روشن می‌سازند که این عوامل چگونه در یک زنجیره منسجم به هم متصل می‌شوند. در نتیجه، دانش حوزه به‌جای آنکه به یک نظریه علی چندلایه

توجه به اینکه پدیده رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار متأثر از پیچیدگی‌های بستر اجتماعی و سازمانی است، این پژوهش در قالب دو فاز به هم پیوسته و منسجم طراحی و اجرا گردید:

- فاز اول (کیفی): شناسایی، غربال‌گری، بازتعریف و بومی‌سازی سازه‌های پیشایند، واسطه‌ای و پیامدی UPB متناسب با بافت سازمان‌های ایرانی؛

- فاز دوم (کمی): الگوسازی ساختاری تفسیری به منظور کشف روابط تعاملی و وابستگی و سلسله‌مراتب‌بندی لایه‌ای سازه‌ها. انتخاب طرح آمیخته متوالی اکتشافی در این پژوهش از منطق تکمیل‌کنندگی روش‌ها تبعیت می‌کند؛ بدین معنا که در گام نخست، داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های عمیق، امکان شناسایی، بومی‌سازی و اعتبارمندی محتوایی سازه‌ها را در بستر سازمان‌های ایرانی فراهم می‌سازد و ابهام‌های ناشی از اتکای صرف به ادبیات جهانی را کاهش می‌دهد. با این حال، یافته‌های مصاحبه، علی‌رغم غنای تفسیری، معمولاً به نمونه‌های کوچک متکی‌اند و به‌تنهایی برای تبیین روابط ساختاری و سلسله‌مراتبی میان سازه‌ها کفایت نمی‌کنند. ازاین‌رو، در گام دوم از مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد تا بینش‌های کیفی حاصل از خبرگان، به یک ساختار منسجم، نظام‌مند و سلسله‌مراتبی از روابط میان سازه‌ها تبدیل شود. به بیان دیگر، فاز کیفی در این پژوهش وظیفه شناسایی و بومی‌سازی مؤلفه‌ها را بر عهده دارد و ISM وظیفه آشکارسازی منطق اثرگذاری، وابستگی متقابل و سطح‌بندی ساختاری میان همین مؤلفه‌های بومی‌شده را ایفا می‌کند. بنابراین، استفاده از ISM نه جایگزین فاز کیفی، بلکه امتداد منطقی آن برای گذار از کشف مفهومی به تبیین ساختاری است (وارفیلد، ۱۹۷۴؛ سوشیل، ۲۰۱۲). این منطق روش‌شناختی همچنین با این استدلال سازگار است که داده‌های کیفی، هرچند از حیث عمق و بافت غنی‌اند، برای ساخت‌یابی روابط پیچیده میان متغیرها نیازمند پشتیبانی روش‌های ساختاری هستند تا ابهام ذهنی به الگوی تحلیلی منسجم تبدیل شود (ورما و سینه‌ها، ۲۰۰۷؛ اوکترین و همکاران، ۲۰۰۸)

فاز کیفی

فاز کیفی پژوهش ماهیتی اکتشافی و تحلیل مضمون^۳ دارد. هدف بنیادی این فاز، ترجمان نقشه مفهومی اولیه (برآمده از سنتز ادبیات جهانی) به واقعیت‌های عینی محیط کسب‌وکار

نزدیک شود، به دشواری قابل ترجمه به سیاست‌های مدیریتی می‌شود.

دوم: مسئله نادیده‌گرفتن لایه‌های ریشه‌ای و زمینه‌ای است. بسیاری از مدل‌ها UPB را عمدتاً نتیجه عوامل فردی یا تعامل رهبر-پیرو تفسیر می‌کنند، در حالی که عوامل زمینه‌ای مانند، ناطمینانی محیطی و منطق بقای سازمان می‌توانند به‌عنوان پیش‌شرایط ریشه‌ای، کل سیستم تصمیم‌گیری سازمان را به سمت نتیجه‌گرایی سوق دهند. بدون وارد کردن این سطح تحلیل، توصیه‌های مدیریتی معمولاً به آموزش اخلاق یا تقویت ارزش‌ها محدود می‌شود؛ در حالی که ریشه مسئله ممکن است در طراحی اهداف، نظام پاداش و پیام‌های مدیریتی نهاده شده باشد.

سوم: مسئله ابهام در مکانیزم‌های واسط و انتقال اثر است. حتی زمانی که متغیرهای کلیدی مانند سلب مسئولیت اخلاقی یا هویت‌سازمانی افراطی وارد مدل می‌شوند، در بسیاری از پژوهش‌ها نقش آن‌ها در جایگاه واسط به‌صورت ساختاری تبیین نمی‌گردد؛ یعنی مشخص نیست این سازوکارها دقیقاً تحت تأثیر کدام طراحی‌های سازمانی فعال می‌شوند و چگونه به رفتار و پیامدهای پسینی (مثل فرسایش مرزهای اخلاقی و فرسودگی منابع انسانی) متصل می‌شوند. این خلأ سبب می‌شود مداخلات سازمانی به‌جای هدف گرفتن «سازوکار انتقال»، بر نشانه‌های ظاهری تمرکز کنند.

افزون بر این سه محور، در سطح کاربردی نیز یک محدودیت مهم قابل طرح است: بخش قابل‌توجهی از شواهد تجربی در بافت‌های غیرایرانی تولید شده است و در نتیجه، بومی‌سازی مفاهیم و روابط در ساختار سازمان‌های ایرانی (با ویژگی‌های فرهنگی، نهادی و کنترلی خاص) همچنان یک ضرورت پژوهشی محسوب می‌شود. بر این اساس، حرکت از مرور ادبیات به سمت مدل‌سازی ساختاری سلسله‌مراتبی با اتکا به قضاوت خبرگان و سپس اجرای ISM^۱، می‌تواند پاسخ روش‌مندتری به نیاز حوزه برای کشف معماری پنهان روابط میان سازه‌های UPB ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری و هدف، در زمره پژوهش‌های کاربردی-توسعه‌ای قرار دارد و از منظر رویکرد و استراتژی اجرایی، بر پایه یک طرح پژوهش آمیخته متوالی اکتشافی^۲ با پارادایم تفسیری ساختاری استوار است (کرسول، ۲۰۱۸). با

3. O'Cathain et al
4. Verma & Sinha
5. Thematic Analysis

1. Interpretive Structural Modeling
2. Exploratory Sequential Mixed-Methods Design

ایران، اعتبارسنجی ابعاد رفتاری، و استخراج سازه‌های قطعی و بومی بود تا به‌عنوان ورودی‌های معتبر وارد فاز مدل‌سازی ساختاری شوند (براون و کلارک^۱، ۲۰۰۶؛ کینگ^۲، ۲۰۰۴).

جامعه آماری در فاز کیفی شامل صاحب‌نظران و متخصصانی بود که به‌طور هم‌زمان از دانش نظری در حوزه رفتار سازمانی و اخلاق سازمانی و نیز تجربه عملی در محیط‌های مدیریتی و منابع انسانی سازمان‌های ایرانی برخوردار بودند. بر این اساس، پنل خبرگان پژوهش از ۱۲ نفر تشکیل شد که شامل ۴ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و استادان حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی با رتبه دانشیار به بالا و سابقه پژوهشی در حوزه اخلاق سازمانی، ۵ نفر از مدیران ارشد منابع انسانی سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ تجاری و صنعتی کشور با حداقل ۱۰ سال سابقه حرفه‌ای در مدیریت منابع انسانی و مواجهه مستقیم با نظام‌های ارزیابی عملکرد و پاداش، و ۳ نفر از مشاوران و مدرسان ارشد حوزه اخلاق حرفه‌ای و سلامت سازمانی بودند. روش نمونه‌گیری در این مرحله، هدفمند از نوع گلوله برفی بود؛ زیرا شناسایی خبرگان مطلع و دارای تجربه زیسته مرتبط با پدیده مورد مطالعه، بیش از هر چیز نیازمند ارجاع شبکه‌ای و انتخاب بر مبنای صلاحیت تخصصی بود.

پاتون^۳ (۲۰۱۵)، گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق و انفرادی انجام شد و فرایند نمونه‌گیری تا حصول اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که از مصاحبه دهم به بعد، مؤلفه یا مفهوم جدیدی به چارچوب مفهومی افزوده نشد و در مصاحبه دوازدهم، اشباع نظری تثبیت شد.

ساندرز و همکاران^۴ (۲۰۱۸)، تمامی مصاحبه‌ها پس از اخذ رضایت آگاهانه، با رعایت اصل محرمانگی، به‌صورت واژه‌به‌واژه پیاده‌سازی و برای تحلیل آماده‌سازی شدند. روش نمونه‌گیری در این مرحله غیرتصادفی هدفمند از نوع گلوله برفی^۵ بود (پاتون، ۲۰۱۵). معیار توقف نمونه‌گیری و تعیین حجم نهایی نمونه، دستیابی به اشباع نظری بود؛ به‌گونه‌ای که در مصاحبه‌های دهم به بعد، مؤلفه یا مفهوم ساختاری جدیدی پیرامون پیشایندها و پیامدهای UPB اضافه نشد و در مصاحبه دوازدهم اشباع به نقطه تثبیت کامل رسید (ساندرز و همکاران، ۲۰۱۸).

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق و

انفرادی بود. پرسش‌های راهنما حول سه محور اصلی متمرکز بودند: ۱- فشارهای زمینه‌ای، سیگنال‌های مدیریتی و سازوکارهای سازمانی مروج رفتارهای فداکارانه غیراخلاقی در سازمان‌های ایرانی؛ ۲- فرایندهای روان‌شناختی، شناختی و هویتی کارکنان حین تصمیم‌گیری در بزنگاه‌های تعارض منافع میان اصول اخلاقی و مصلحت سازمان؛ ۳- پیامدهای بازخوردی UPB بر مرزهای اخلاقی سازمان و سرمایه انسانی. مصاحبه‌ها پس از کسب رضایت اخلاقی و تضمین محرمانگی، پیاده‌سازی متنی و واژه‌به‌واژه شدند. داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. فرایند تحلیل شامل: کدگذاری باز^۶؛ استخراج مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها. کدگذاری محوری^۷؛ دسته‌بندی کدها و شناسایی روابط بین آن‌ها. کدگذاری انتخابی^۸؛ شکل‌دهی به هسته مرکزی و استخراج تم‌های نهایی برای بومی‌سازی مدل بود که منتج به استخراج ۱۱ سازه نهایی محوری (C₁ تا C₁₁) شد.

تحلیل داده‌های مصاحبه در این پژوهش صرفاً به استخراج فهرستی از سازه‌های نهایی محدود نبوده، بلکه بر مبنای منطق مرحله‌مند تحلیل مضمون انجام شده است. بدین ترتیب، پس از آشنایی مکرر با متن پیاده‌سازی‌شده مصاحبه‌ها، کدهای اولیه به‌صورت باز و در سطح گزاره‌های معنادار استخراج شدند. در مرحله بعد، کدهای هم‌معنا، مشابه یا مکمل در قالب خوشه‌های مفهومی اولیه دسته‌بندی شدند و از دل این خوشه‌ها، مضامین فرعی شکل گرفت. سپس در مرحله بازبینی و پالایش، مرزهای مفهومی مضامین فرعی با مراجعه مجدد به داده‌های خام و مقایسه مستمر میان کدها، اصلاح و بازتعریف شد. در نهایت، مضامین فرعی در سطوح بالاتر تجمیع شدند و مضامین اصلی یا سازه‌های محوری نهایی از دل آن‌ها استخراج گردید. بنابراین، ۱۱ سازه نهایی این پژوهش محصول یک فرایند نظام‌مند از "کدهای اولیه" تا "مضامین فرعی" و سپس "مضامین اصلی" است، نه نتیجه یک تقلیل‌گرایی صرف یا اجماع غیرمستند. برای ارتقای شفافیت، مسیر تبدیل داده خام به کدهای بومی‌سازی‌شده، مضامین فرعی و مضامین اصلی در جدول ۱ ارائه شده است (براون و کلارک، ۲۰۰۶). افزون بر این، برای اطمینان از انسجام تحلیلی، فرایند کدگذاری در سه سطح عملیاتی شد: نخست، کدگذاری باز برای استخراج مفاهیم اولیه از گزاره‌های خبرگان؛ دوم، کدگذاری محوری برای

1. Braun & Clarke

2. King

3. Patton

4. Saunders et al

5. Snowball Sampling

6. Open Coding

7. Axial Coding

8. Selective Coding

خوشه‌بندی مفاهیم مرتبط و شناسایی مضامین فرعی؛ و سوم، کدگذاری گزینشی برای یکپارچه‌سازی مضامین فرعی در قالب سازه‌های محوری نهایی. این فرایند با بازگشت مکرر به متن مصاحبه‌ها، مقایسه مستمر میان کدها و بازبینی مرز مفهومی

مضامین انجام شد تا سازه‌های نهایی از پشتوانه داده‌ای کافی برخوردار باشند. بر همین اساس، سازه‌های نهایی پژوهش نه به صورت انتزاعی، بلکه بر پایه زنجیره‌ای قابل ردیابی از شواهد کیفی استخراج شدند.

جدول ۱. فرآیند بومی‌سازی و نهایی‌سازی مؤلفه‌ها

Table 1. Localization and Finalization Process of Components

تم اصلی (کد گزینشی)	تم فرعی / مفهوم (کد محوری)	کدهای باز بومی‌سازی شده (نمونه گزاره‌های کلیدی)	فراوانی کل در مصاحبه‌ها	کدهای خبرگان مرتبط
پیشایندهای روان‌شناختی و فردی	سلب مسئولیت اخلاقی (MD)	توجیه رفتار غیراخلاقی با استناد به منفعت سازمان، کم‌اهمیت‌سازی پیامدهای اخلاقی، مقایسه رفتار خود با موارد بدتر در رقبا	۷	E01, E03, E04, E06, E08, E09, E12
پیشایندهای روان‌شناختی و فردی	هویت‌سازمانی افراطی (OI)	هم‌جوئی فرد با اهداف سازمان، تقدم منافع سازمان بر اصول اخلاقی عمومی، وفاداری متعصبانه و غیرانتقادی	۶	E01, E02, E03, E04, E06, E07
پیشایندهای روان‌شناختی و فردی	جابه‌جایی مسئولیت (DR)	نسبت‌دادن تصمیم‌های نادرست به مدیر، بازار یا شرایط اقتصادی، پرهیز از پذیرش مسئولیت شخصی	۲	E03, E12
پیشایندهای رهبری و گروهی	ذهنیت خط پایانی (BLM)	تمرکز افراطی مدیران بر سود و شاخص‌های نهایی، اهمیت‌دادن به «چه چیزی» بیش از «چگونه» تحقق اهداف	۶	E01, E02, E04, E08, E11, E12
پیشایندهای رهبری و گروهی	پیام‌های ضمنی رهبر (IL)	ارسال پیام‌های غیرمستقیم درباره دورزدن قوانین برای تحقق اهداف، سکوت معنادار مدیران در برابر تخلفات	۴	E01, E04, E06, E09
پیشایندهای رهبری و گروهی	وفاداری افراطی به مدیر (LM)	شخصی‌سازی رابطه با مدیر، خودداری از گزارش خطای مدیر برای حفظ جایگاه و ارتقا	۳	E01, E05, E11
پیشایندهای ساختاری و سازمانی	فشار عملکردی (PP)	هدف‌گذاری‌های غیرواقع‌بینانه، ضرب‌الاجل‌های شدید، ارزیابی‌های صرفاً کمی و نتیجه‌محور	۸	E01, E02, E04, E05, E06, E08, E09, E12
پیشایندهای ساختاری و سازمانی	نظام پاداش نتیجه‌محور (RS)	پاداش‌دهی صرف به خروجی‌ها بدون پایش اخلاقی فرایند، قهرمان‌سازی از افراد نتیجه‌گرا	۴	E02, E07, E09, E11
پیشایندهای ساختاری و سازمانی	سکوت سازمانی (OS)	نبود امنیت روان‌شناختی برای افشاگری، فقدان کانال گزارش‌دهی امن، ترس از تنبیه و برچسب بی‌وفایی	۶	E02, E06, E08, E09, E10, E11
پیشایندهای ساختاری و سازمانی	ضعف کنترل‌های داخلی (IC)	ابهام در مسئولیت‌های اخلاقی، شعاری بودن منشورهای اخلاقی، فقدان حاکمیت شرکتی پویا و عملیاتی	۳	E10, E12
عوامل زمینه‌ای (بافت ایران)	نااطمینانی محیطی (EU)	نوسانات اقتصادی بازار ایران، تلاش برای بقا به هر قیمت، فشارهای بیرونی ناشی از تحریم و بی‌ثباتی	۳	E05, E09, E12
عوامل زمینه‌ای (بافت ایران)	رقابت ناسالم در بازار (UC)	احساس عقب‌ماندگی در صورت رعایت کامل اخلاقی، عادی‌سازی دورزدن قوانین در صنعت	۳	E01, E08, E09
پیامدهای بروز UPB	فرسایش مرزهای اخلاقی (EE)	عادی‌سازی تخلف در فرهنگ سازمانی، سرایت منفی اخلاقی به کارکنان تازه‌وارد	۴	E01, E03, E06, E10
پیامدهای بروز UPB	پیامدهای منفی منابع انسانی (HR)	فرسودگی اخلاقی و روانی کارکنان، خروج نیروهای اخلاقی‌مدار، بدبینی و کاهش اعتماد درون‌سازمانی	۴	E02, E05, E08, E11

شایان ذکر است که برخی مضامین فرعی به‌دست‌آمده در مرحله کدگذاری، در مرحله بازبینی و یکپارچه‌سازی نهایی، به‌صورت مستقل حفظ نشدند و در سازه‌های کلان‌تر ادغام شدند. به‌طور مشخص، مضمون فرعی "وفاداری افراطی به

مدیر (LM) به دلیل هم‌پوشانی مفهومی با منطق توجیه وسیله توسط هدف و تقدم منافع فوری مدیریتی بر ملاحظات اخلاقی، در سازه کلان‌تر "ذهنیت خط پایانی" ادغام شد. همچنین، مضمون "رقابت ناسالم در بازار" (UC) به سبب نزدیکی مفهومی با فشارهای ناشی از نااطمینانی محیطی، تهدید بقا و فشارهای بیرونی بازار، در سازه کلان‌تر "نااطمینانی محیطی و بقای سازمانی" ادغام گردید. از این‌رو، حضور این مضامین در جدول فرایند کدگذاری نشان‌دهنده نقش آن‌ها در تکوین مفاهیم نهایی است، هرچند در مدل نهایی ISM به صورت سازه مستقل بازنمایی نشده‌اند.

جهت تضمین کیفیت و اعتبار یافته‌های کیفی، شاخص‌های چهارگانه لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) اعمال شد که روایی محتوای ابزار مصاحبه و کدها بر اساس شاخص ضریب توافق محتوایی سنجیده شد؛ همچنین بازخورد نهایی سازه‌ها به مشارکت‌کنندگان جهت تأیید مفاهیم صورت گرفت. برای سنجش پایایی فرایند کدگذاری، از روش کدگذاری موازی و مستقل توسط دو پژوهشگر استفاده شد و درجه همگرایی کدها بر مبنای ضریب هولستی^۲ بررسی و تثبیت گردید. بدین منظور، تعداد ۳ مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و توسط دو پژوهشگر به صورت موازی و مستقل کدگذاری گردید.

فاز کمی

فاز دوم پژوهش از نوع کمی - ساختاری و تحلیل شبکه‌ای روابط است. در این فاز از متدولوژی مدل‌سازی ساختاری تفسیری که نخستین بار توسط وارفیلد^۳ (۱۹۷۴) توسعه یافته است، استفاده شد. هدف غایی ISM، تبدیل مدل‌های مبهم ذهنی به الگوهای ساختاریافته، کشف زنجیره‌های علی، شناسایی پیشران‌های ریشه‌ای در برابر متغیرهای وابسته و سطح‌بندی سلسله‌مراتبی سازه‌ها در قالب یک دیاگرام چندسطحی شفاف است (عطری، دو و شارما^۴، ۲۰۱۳). ورودی‌های مدل ساختاری تفسیری بر اساس داوری تخصصی اعضای همان پنل خبرگان ۱۲ نفر به دست آمد. به دلیل ماهیت تفسیری ISM، دقت و خبرگی مشارکت‌کنندگان بر حجم نمونه اولویت دارد و پنل‌های بین ۸ تا ۱۵ نفر در ادبیات این روش به‌عنوان اندازه بهینه شناخته می‌شوند (سوشیل^۵، ۲۰۱۲).

روش نمونه‌گیری این فاز، هدفمند مبتنی بر تخصص و هم‌پوشانی تجربی بود. از آنجا که ۱۱ سازه استخراج شد، خبرگان ۵۵ مقایسه دوتایی را برای تعیین جهت و ماهیت اثرگذاری میان سازه‌ها، ارزیابی و تکمیل نمودند.

ابزار این فاز، پرسشنامه ماتریسی مقایسات زوجی ISM مبتنی بر یک مقیاس مقایسه‌ای استاندارد بود. پاسخ‌های انفرادی خبرگان از طریق شاخص مرکزی مد تجمیع شد و ماتریس واحد SSIM برای ۱۱ سازه تدوین شد. فرایند اجرای مدل‌سازی ساختاری تفسیری طی ۷ گام به شرح زیر عملیاتی شد (وارفیلد، ۱۹۷۴؛ عطری و همکاران، ۲۰۱۳):

گام ۱: شناسایی و استخراج عناصر سیستم:

در این گام، لیست نهایی مؤلفه‌های مؤثر بر رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار (که از مراحل پیشین کتاب‌سنجی و مصاحبه با خبرگان استخراج شده‌اند) به‌عنوان عناصر سیستم تعریف می‌شوند. هر عنصر با یک شناسه عددی مشخص می‌گردد تا در مراحل بعدی پردازش‌های ریاضی امکان‌پذیر شود.

گام ۲: تعیین روابط دوجانبه و تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری^۶:

به‌منظور تعیین جهت روابط بین سازه i و سازه j ، از نمادهای قراردادی چهارگانه استاندارد ISM در استفاده شد که نماد V نشان می‌دهد، سازه i عامل بروز یا تقویت سازه j است؛ نماد A نشان می‌دهد، سازه j عامل بروز یا تقویت سازه i است؛ نماد X نشان می‌دهد، سازه i و سازه j دارای اثر متقابل و رابطه دوطرفه هستند و نماد O نشان می‌دهد، هیچ‌گونه رابطه علی معناداری بین دو سازه i و j وجود ندارد.

گام ۳: تشکیل ماتریس دستیابی اولیه^۷:

نمادهای کیفی چهارگانه ماتریس SSIM مطابق با قواعد ماتریسی باینری استاندارد (صفر و یک) تبدیل شدند. اگر در خانه (i, j) نماد V باشد؛ در ماتریس دستیابی، درایه $(i, j) = 1$ و درایه $(j, i) = 0$ می‌شود؛ اگر در خانه (i, j) نماد A باشد؛ درایه $(i, j) = 0$ و درایه $(j, i) = 1$ می‌شود؛ اگر در خانه (i, j) نماد X باشد؛ درایه $(i, j) = 1$ و درایه $(j, i) = 1$ می‌شود و اگر در خانه (i, j) نماد O باشد؛ درایه $(i, j) = 0$ و درایه $(j, i) = 0$ می‌شود. درایه‌های قطر

1. Lincoln & Guba
2. Holsti's Method
3. Warfield
4. Attri, Dev & Sharma
5. Sushil

6. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)
7. Initial Reachability Matrix (IRM)

اصلی ماتریس همگی برابر با یک ($i = 1$) در نظر گرفته می‌شوند.

گام ۴: تشکیل ماتریس دستیابی نهایی^۱ و اعمال انتقال پذیری:

روابط پنهان و اثرات غیرمستقیم بر اساس اصل انتقال‌پذیری اعمال شد؛ بدین معنا که اگر مؤلفه i بر j اثر بگذارد و مؤلفه j بر k اثر بگذارد، آنگاه باید رابطه غیرمستقیم مؤلفه i بر k به‌عنوان رابطه ۱ محاسبه گردد. این بسط ماتریسی با استفاده از الگوریتم وارشال^۲ انجام گرفت. در ماتریس دستیابی نهایی، قدرت نفوذ هر سازه از مجموع درایه‌های سطر و میزان وابستگی از مجموع درایه‌های ستون محاسبه گردید.

گام ۵: استخراج سطوح سلسله‌مراتبی^۳:

از ماتریس دستیابی نهایی، برای هر سازه سه مجموعه تعیین شد؛ مجموعه دستیابی: شامل خود سازه و تمام سازه‌هایی که این سازه می‌تواند به آن‌ها دسترسی پیدا کند (ستون‌های با مقدار ۱ در سطر مربوطه)؛ مجموعه پیش‌نیاز: شامل خود سازه و تمام سازه‌هایی که به آن دسترسی دارند (سطرهای با مقدار ۱ در ستون مربوطه)؛ مجموعه اشتراک: اشتراک ریاضی دو مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز.

بر این اساس، سازه‌ای که مجموعه دستیابی آن با مجموعه اشتراک کاملاً منطبق باشد، در بالاترین سطح آن تکرار قرار می‌گیرد. با شناسایی سازه‌های این سطح و حذف آنها از ماتریس، فرایند تکرار تا تعیین سطح تمام ۱۱ سازه ادامه می‌یابد.

جهت اعتبارسنجی ماتریس مقایسه‌ای و درک دقیق نمادها توسط پنل، ضریب هماهنگی و روایی محتوای پرسشنامه کمی برابر با ۰/۹۰ احراز گردید که نشان‌دهنده شفافیت معنایی و توانایی ابزار در ثبت مقایسات مفهومی است. سازگاری درونی و پایایی ادراکی پاسخ‌های دریافتی با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت که فراتر از حداقل استاندارد (بیش از ۰/۷۰) برآورد گردید.

گام ۶: ایجاد ساختار درختی و حذف حلقه‌های تکراری:

پس از اعمال الگوریتم وارشال و کشف رابطه‌های تعدی، مدل ترسیم‌شده مجدداً به رؤیت اعضای پنل رسید تا از عدم وجود ناسازگاری مفهومی، حلقه‌های باطل یا خطاهای انتقال‌پذیری صوری اطمینان حاصل شود.

گام ۷: تفسیر و ترسیم مدل نهایی ISM:

در آخرین گام، مدل ساختاری نهایی با رسم گراف و نمایش گره‌ها و یال‌ها ترسیم می‌گردد. این مدل به مدیران و تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا نه تنها اهمیت نسبی هر مؤلفه، بلکه جایگاه آن‌ها در ساختار کلی سیستم (به‌عنوان علت، میانجی یا معلول) را درک کنند. این بینش عمیق، فضای تصمیم‌گیری را برای مداخلات هدفمند در جلوگیری از رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار شفاف‌تر می‌سازد.

با توجه به اینکه سازه‌های UPB در فاز کیفی شناسایی و بومی‌سازی شده‌اند، فاز کمی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) به‌منظور تعیین جهت روابط، تقدم و تأخر علی و سطح‌بندی سلسله‌مراتبی این سازه‌های از پیش شناخته‌شده طراحی شد. ISM روشی برای ساختاردهی روابط میان متغیرها بر اساس قضاوت خبرگان است و جایگزین تحلیل کیفی نیست، بلکه مکمل آن محسوب می‌شود (وارفیلد، ۱۹۷۴؛ سوشیل، ۲۰۱۲).

در مجموع، طراحی پژوهش حاضر بر یک منطق اکتشافی-تبیینی استوار است؛ به‌گونه‌ای که در مرحله نخست، با بهره‌گیری از مصاحبه و تحلیل مضمون، مؤلفه‌های بومی و معنادار UPB در بستر سازمانی ایران شناسایی و پالایش شد و در مرحله دوم، با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، روابط اثرگذاری، وابستگی و سطح‌بندی میان همین مؤلفه‌های بومی شده آشکار گردید. بدین ترتیب، پژوهش حاضر از یک‌سو از عمق و غنای داده‌های کیفی برای کشف و بومی‌سازی مفاهیم بهره می‌گیرد و از سوی دیگر، از ظرفیت ساختاری ISM برای تبدیل این بینش‌های تفسیری به الگوی نظام‌مند علی-سطحی استفاده می‌کند.

یافته‌های پژوهش

در امتداد پژوهش قبل و با تکیه بر مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان، ۱۱ سازه مؤثر بر شکل‌گیری رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار شناسایی و با اجماع خبرگان کدگذاری شد که در جدول ۲ نشان داده شده است. طی این فرایند، برخی مفاهیم عام جهانی متناسب با بافت بومی بازتعریف شدند (برای مثال، مفهوم رهبری سوءاستفاده‌گر در بستر سازمانی ایران به سازه "ذهنیت خط پایانی و پیام‌های ضمنی رهبر" ترجمه و بازنمایی شد).

جدول ۲. سازه‌های پژوهش و کد آن‌ها

Table 2. Research Constructs and

1. Final Reachability Matrix (FRM)
2. Warshall's Algorithm
3. Level Partitions

C4	نظام پاداش نتیجه‌محور	C10	فرسایش مرزهای اخلاقی
C5	ضعف کنترل‌های داخلی	C11	فرسودگی و پیامدهای منفی منابع انسانی
C6	سکوت سازمانی و نبود امنیت روان‌شناختی		

در رابطه هولستی، ضریب پایایی برابر با ۰/۸۴ محاسبه شد. از آنجا که این مقدار بالاتر از آستانه پذیرش استاندارد (۰/۷۰) است، پایایی فرایند کدگذاری و قابلیت اعتماد تم‌های مستخرج مورد تأیید قرار گرفت.

their Respective Codes			
کد	سازه	کد	سازه
C1	فشار عملکردی و اهداف غیرواقع‌بینانه	C7	هویت‌سازمانی افراطی
C2	نااطمینانی محیطی و بقای سازمانی	C8	سلب مسئولیت اخلاقی و جابه‌جایی مسئولیت
C3	ذهنیت خط پایانی و پیام‌های ضمنی رهبر	C9	رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار (UPB)

ضریب توافق محتوایی محاسبه شده برابر با ۰/۸۸ به دست آمد و نشان‌دهنده انطباق بسیار بالای مفاهیم با نظر خبرگان است. همچنین از مجموع ۱۰۰ کد استخراج شده توسط دو کدگذار، تعداد ۴۲ کد مورد توافق مشترک قرار داشت که با جای‌گذاری

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی ساختاری مؤلفه‌های رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار

Unethical Pro-Organizational Behavior											
کد مؤلفه	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
C1	-	A	V	V	V	O	O	O	O	O	O
C2	-	-	V	V	O	O	O	O	O	O	O
C3	-	-	-	V	V	V	V	V	V	O	O
C4	-	-	-	-	V	V	V	V	O	O	O
C5	-	-	-	-	-	O	O	V	O	O	O
C6	-	-	-	-	-	-	V	V	O	O	O
C7	-	-	-	-	-	-	-	V	O	O	O
C8	-	-	-	-	-	-	-	-	V	O	O
C9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	V	O
C10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	V
C11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

دستیابی‌های غیرمستقیم نیز به ماتریس افزوده شد و ماتریس دستیابی نهایی به دست آمد؛ در این ماتریس، مجموع سطرهای هر سازه، "قدرت نفوذ" و مجموع ستون‌های آن، "وابستگی" را نشان می‌دهد که نتیجه در جدول ۴ آمده است:

در فاز کمی، ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) با نظر ۱۲ خبره و از طریق مقایسه دوتایی سازه‌ها تشکیل شد که نتیجه در جدول ۳ آمده است:

با تبدیل نمادهای چهارگانه به اعداد صفر و یک بر اساس قواعد استاندارد، ماتریس دستیابی اولیه شکل گرفت. سپس با اعمال اصل انتقال‌پذیری از طریق الگوریتم وارشال،

جدول ۴. ماتریس دستیابی نهایی و تعیین سطوح مؤلفه‌های رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار

Table 4. Final Achievement Matrix and Determination of Component Levels of Unethical Pro-Organizational Behavior

کد مؤلفه	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	سطح
C1	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۰	{۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰}	{۱,۲}	I
C2	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۰	{۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰}	{۱,۲}	I
C3	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	{۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰}	{۱,۲,۳}	II
C4	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۰	{۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰}	{۱,۲,۳,۴}	III
C5	۰	۰	۰	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۰	{۵,۶,۷,۸,۹,۱۰}	{۱,۲,۳,۴,۵}	IV
C6	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	{۶,۷,۸,۹,۱۰}	{۱,۲,۳,۴,۵,۶}	IV

V	{۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷}	{۷,۸,۹,۱۰}	۰	۱*	۱*	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	C7
VI	{۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸}	{۸,۹,۱۰}	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C8
VII	{۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹}	{۹,۱۰}	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C9
VIII	{۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰}	{۱۰,۱۱}	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C10
VIII	{۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱}	{۱۱}	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C11

استخراج سطوح ساختاری بر مبنای مقایسه مجموع سطر و ستون هر سازه با دستیابی پذیری آن انجام شد و تکرار این فرآیند تا استقرار کامل سازه‌ها ادامه یافت. خروجی نهایی، سطح‌بندی ارائه شده در جدول ۵ است:

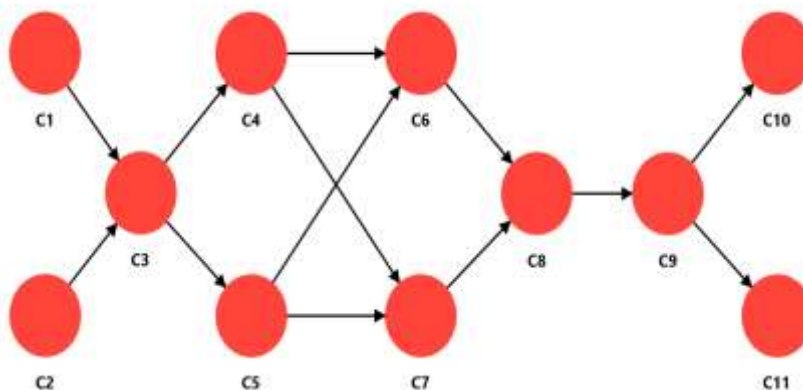
جدول ۵. سطوح ساختاری سازه‌ها در مدل ISM

Table 5. Structural Levels of Constructs in The ISM Model

کد مؤلفه	مؤلفه (مفهوم محوری)	سطح سلسله‌مراتب	نقش ساختاری در مدل SEM
C1	فشار عملکردی و اهداف غیرواقع‌بینانه	I	متغیر مستقل / پیش‌بین ساختاری
C2	نااطمینانی محیطی و بقای سازمانی	I	متغیر مستقل / پیش‌بین زمینه‌ای
C3	ذهنیت خط پایانی و پیام‌های ضمنی رهبر	II	متغیر میانجی / پیش‌بین رهبری
C4	نظام پاداش نتیجه‌محور	III	متغیر میانجی / پیش‌بین سازمانی
C5	ضعف کنترل‌های داخلی	III	متغیر میانجی / پیش‌بین کنترلی
C6	سکوت سازمانی و نبود امنیت روان‌شناختی	IV	متغیر میانجی / پیش‌بین روان‌شناختی
C7	هویت سازمانی افراطی	IV	متغیر میانجی / واسط شناختی-فردی
C8	سلب مسئولیت اخلاقی و جابه‌جایی مسئولیت	V	متغیر میانجی / واسط اخلاقی
C9	رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار (UPB)	VI	متغیر وابسته نهایی
C10	فرسایش مرزهای اخلاقی	VII	متغیر پیام‌دهی پسینی / توسعه مدل
C11	فرسودگی و پیامدهای منفی منابع انسانی	VIII	متغیر پیام‌دهی پسینی / توسعه مدل

اخلاقی (C8) می‌انجامد؛ این سازوکار شناختی، بستر مستقیم بروز رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار (C9) است و در نهایت، فرسایش مرزهای اخلاقی (C10) و فرسودگی منابع انسانی (C11) به‌عنوان برون‌داد نهایی ظاهر می‌شوند. این روابط در شکل ۱ نشان داده شده است:

بر اساس این سطح‌بندی، مدل سلسله‌مراتبی UPB ترسیم شد. مسیر غالب مدل چنین است: فشار عملکردی و نااطمینانی محیطی (C1، C2) ذهنیت خط پایانی رهبر (C3) را شکل می‌دهند؛ این ذهنیت از طریق نظام پاداش نتیجه‌محور (C4) و ضعف کنترل‌های داخلی (C5) نهادینه می‌شود و در بستر سکوت سازمانی و هویت افراطی (C6، C7) به سلب مسئولیت



شکل ۱. الگوی سطح‌بندی مؤلفه‌های بروز رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار

Figure 1. Hierarchical Pattern of Unethical Pro-Organizational Behavior Components

نکته شاخص در ماتریس دستیابی نهایی آن است که سازه‌های C1 و C2 بالاترین قدرت نفوذ و کم‌ترین وابستگی را دارند؛ یعنی ریشه‌ای‌اند و هیچ سازه دیگری آن‌ها را نمی‌سازد. در مقابل، C10 و C11 بیش‌ترین وابستگی و کم‌ترین قدرت نفوذ را دارند؛ یعنی صرفاً متأثرند و تغییرشان بدون تغییر لایه‌های زیرین ممکن نیست.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، تبیین معماری علی رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار در قالب یک مدل بومی و سلسله‌مراتبی بود. نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داد UPB یک رخداد فردی-اخلاقی ساده نیست؛ بلکه محصول هم‌زمان فشارهای ساختاری، پیام‌های رهبری، سازوکارهای کنترلی و ارتباطی و مکانیسم‌های شناختی-هویتی است که به‌صورت لایه‌ای به هم متصل‌اند.

از منظر نظری، مدل نهایی نشان می‌دهد که دو متغیر فشار عملکردی و اهداف غیرواقع‌بینانه (C1) و نااطمینانی محیطی و منطق بقای سازمانی (C2) در پایین‌ترین سطح قرار می‌گیرند و نقش پیشران‌های ریشه‌ای را ایفا می‌کنند. این نتیجه قابل تفسیر است که در محیط‌های پرتلاطم، سازمان‌ها با انتقال اضطراب بقا و نتیجه‌گرایی به بدنه عملیاتی، ناخواسته کاهش حساسیت اخلاقی را تسهیل می‌کنند. در چنین شرایطی، کارکنان به‌جای تصمیم‌گیری مبتنی بر هنجار، وارد منطق "هدف، وسیله را توجیه می‌کند" می‌شوند؛ مخصوصاً زمانی که کانال‌های بازخورد و اصلاح داخلی (کنترل‌ها و صدای کارکنان) ضعیف باشند.

در لایه‌های میانی، ذهنیت خط‌پایانی رهبر (C3) و نظام پاداش نتیجه‌محور (C4) همراه با ضعف کنترل‌های داخلی (C5) به‌عنوان مکانیسم‌های تقویت‌گر سازمانی ظاهر می‌شوند که سیگنال‌های هنجاری را دستخوش تغییر می‌کنند؛ یعنی از یک طرف رفتارهای نتیجه‌ساز را تشویق و از طرف دیگر هزینه تخلف اخلاقی را کاهش می‌دهند. ترکیب این عوامل به احتمال زیاد باعث ایجاد اخلاق ابزاری در سازمان می‌شود؛ به عبارتی اخلاق تا جایی مهم است که مانع نتیجه نباشد.

در سطح پیونددهنده، سکوت سازمانی و نبود امنیت روان‌شناختی (C6) نقش یک کاتالیزور را دارد؛ زیرا حتی اگر تخلف اخلاقی در حال شکل‌گیری باشد، سکوت موجب می‌شود چرخه اصلاح، افشاگری و یادگیری سازمانی فعال نشود. بنابراین، UPB می‌تواند در سازمان نرمال‌سازی شود.

در سطح شناختی-هویتی، هویت‌سازمانی افراطی (C7) و سلب مسئولیت اخلاقی (C8) نشان می‌دهند که UPB صرفاً ناشی از فرصت یا فشار نیست، بلکه کارکنان به کمک سازوکارهای شناختی، رفتار نادرست را اخلاقی‌سازی می‌کنند (مثلاً با برچسب فداکاری برای سازمان). در نهایت، UPB به‌عنوان هسته رفتاری (C9) به پیامدهای پسینی منتهی می‌شود: فرسایش مرزهای اخلاقی (C10) و فرسودگی و پیامدهای منفی منابع انسانی (C11). تفسیر مهم این است که UPB اگرچه کوتاه‌مدت می‌تواند سود ادراک‌شده ایجاد کند، اما بلندمدت سازمان را در مسیر هزینه‌های پنهان و بحران سرمایه انسانی قرار می‌دهد.

این پژوهش با اتکا به طراحی آمیخته و استفاده از ISM، نشان داد که UPB در سازمان‌های ایرانی یک رفتار مقطعی نیست؛ بلکه یک مسیر علی چندمرحله‌ای دارد که از فشارهای ساختاری و محیطی آغاز می‌شود، از طریق سیگنال‌های رهبری، نظام پاداش و کنترل‌ها تقویت می‌گردد، با سکوت سازمانی تثبیت می‌شود، به‌واسطه مکانیسم‌های هویتی و سلب مسئولیت اخلاقی توجیه می‌گردد و نهایتاً به فرسایش اخلاقی و آسیب‌های سرمایه انسانی می‌انجامد.

ارزش‌افزوده علمی و کاربردی مقاله

ارزش‌افزوده این مقاله نسبت به مطالعات پیشین در سه محور قابل جمع‌بندی است:

۱- ارزش‌افزوده روش‌شناختی:

به‌جای گزارش روابط خطی و همبستگی‌های منفرد، پژوهش حاضر با ISM موفق شد معماری سلسله‌مراتبی و تقدم و تأخر علی میان ۱۱ سازه را مشخص کند؛ یعنی روشن کرد، کدام عوامل ریشه‌ای‌اند و کدام پیامد و واسطه. این تمایز برای طراحی مداخلات مدیریتی حیاتی است.

۲- ارزش‌افزوده بومی‌سازی:

در فاز کیفی، سازه‌ها از حالت عمومی ادبیات بین‌المللی به زبان مسائل سازمان‌های ایرانی ترجمه شدند (برای نمونه، برجسته‌سازی منطق بقای سازمانی در شرایط نااطمینانی، و بازنمایی سیگنال‌های رهبری در قالب ذهنیت خط‌پایانی). لذا خروجی مدل، قابلیت استفاده مستقیم برای سیاست‌گذاری منابع انسانی در ایران دارد.

۳- ارزش‌افزوده مدیریتی:

مدل نشان می‌دهد UPB را نمی‌توان صرفاً با آموزش اخلاق یا برخورد انضباطی کنترل کرد؛ چون ریشه‌ها در طراحی

• ایجاد حائل‌های حمایتی در شرایط بحران و نااطمینانی: در شرایط تلاطم بازار و نااطمینانی محیطی، مدیران ارشد باید اضطراب بقای سازمان را به لایه‌های عملیاتی وارد نکنند. پیشنهاد می‌شود با ارائه استراتژی‌های انطباقی شفاف و ایجاد امنیت شغلی ادراک‌شده، مانع از این شوند که کارکنان "تخلف به نفع بقای شرکت" را یک فداکاری مشروع تلقی کنند.

توصیه‌های سطح رهبری و نظام جبران خدمت (مهار ذهنیت خط پایانی و بازطراحی پاداش‌ها)

• مهار سیگنال‌های ذهنیت خط پایانی در مدیران: به رهبران و مدیران میانی توصیه می‌شود در جلسات ارزیابی و گزارش‌دهی، صرفاً بر خروجی‌های مالی نهایی تمرکز نکنند. رهبران باید به‌طور فعالانه و شفاف بپرسند: "این نتیجه دقیقاً از چه طریقی و با رعایت چه اصولی حاصل شده است؟" تقدیر کورکورانه از نتایج بدون بررسی مسیر دستیابی به آن، چراغ سبز به رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار است.

• حذف نظام‌های پاداش برنده همه چیز را می‌برد: توصیه می‌شود متولیان منابع انسانی فرمول‌های پاداش را بازطراحی کنند. پرداخت پاداش باید دارای شرط لازم باشد؛ به این معنا که دستیابی به بالاترین اهداف تنها در صورتی مشمول پاداش حداکثری شود که استانداردهای اخلاقی، سلامت داده‌ها و شفافیت در فرایند احراز شده باشد.

توصیه‌های سطح نظارت و ارتباطات (تقویت کنترل‌های پیشگیرانه و امنیت روان‌شناختی)

• استقرار کنترل‌های داخلی هوشمند و نامحسوس: پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها سیستم‌های کنترل داخلی را از حالت بوروکراتیک و صوری خارج کرده و به نقاط کلیدی و پریسک (مانند ارتباط با مشتریان، گزارش‌دهی مالی، تأمین‌کنندگان و مناقصات) متمرکز کنند. وجود سازوکارهای ممیزی دوره‌ای تصادفی، درک احتمال کشف تخلف را بالا برده و فضای اغماض را مسدود می‌سازد.

• نهادینه‌سازی کانال‌های امن گزارش‌دهی و تضمین عدم انتقام: برای شکستن سکوت سازمانی، مدیران باید کانال‌های ارتباطی مستقل، محرمانه و چندگانه (نظیر سامانه سوت‌زنی امن سازمانی) ایجاد کنند. مهم‌تر از ابزار، تضمین عملی عدم انتقام‌جویی از کارکنانی است که تخلفات درون سازمانی به‌ظاهر سودآور را افشا یا اصلاح می‌کنند.

توصیه‌های سطح باورها و هویت سازمانی (مهار سلب مسئولیت و تعصب هویتی)

• بازتعریف وفاداری سازمانی و مرزهای هویت حرفه‌ای:

هدف‌گذاری و فشار عملکردی، منطق پاداش، کیفیت کنترل‌ها و سازوکارهای صدای کارکنان قرار دارد. بنابراین، مداخله مؤثر باید از سطح سیستم شروع شود، نه صرفاً از سطح فرد.

استنتاج‌های مدیریتی کاربردی

بر پایه منطق مدل، سه استنتاج مدیریتی کلان به دست می‌آید: - مدیریت فشار و هدف‌گذاری: اگر سازمان فشار عملکردی (C1) را بدون سازوکارهای اخلاقی و کنترل‌های مؤثر مدیریت کند، احتمال شکل‌گیری چرخه UPB افزایش می‌یابد؛ پس مدیریت هدف‌گذاری باید همزمان با مدیریت اخلاق و ریسک طراحی شود.

- هم‌راستایی رهبری، پاداش و کنترل: وقتی ذهنیت خط پایانی رهبر (C3) با نظام پاداش نتیجه‌محور (C4) و ضعف کنترل‌ها (C5) هم‌زمان شود، سازمان سیگنال "نتیجه به هر قیمتی" نشان خواهد داد. بنابراین یکپارچگی سیاست‌ها شرط کنترل و مهار UPB است.

- شکستن حلقه سکوت و توجیه اخلاقی: سکوت سازمانی (C6) و سلب مسئولیت اخلاقی (C8) باعث می‌شود حتی افراد اخلاقی محور نیز رفتار نادرست را توجیه کنند. پس، ایجاد امنیت روان‌شناختی، کانال‌های گزارش‌دهی و بازخورد اخلاقی، مکمل کنترل رسمی است.

پیشنهادهای کاربردی و مدیریتی

بر اساس یافته‌های حاصل از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مهار رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌یار نیازمند گذار از رویکردهای انفعالی (نظیر نصیحت‌گرایی اخلاقی یا برخوردهای انضباطی صرف) به سمت مداخلات ساختاری و سیستمی است. بدین منظور، پیشنهادهای سیاستی و اجرایی زیر به تفکیک لایه‌های مدل به مدیران ارشد و متولیان سرمایه انسانی توصیه می‌شود:

توصیه‌های سطح پیشران‌های ریشه‌ای (مدیریت فشار عملکردی و نااطمینانی محیطی)

• اصلاح فرایند هدف‌گذاری و سهمیه‌بندی: به مدیران ارشد توصیه می‌شود اهداف سازمانی را صرفاً بر مبنای فشارهای مالی بالادستی تنظیم نکنند. فرایند تعیین اهداف باید مشارکتی و مبتنی بر ظرفیت واقعی بازار و منابع باشد. تعیین اهداف دست‌نیافتنی، نخستین جرقه را برای شکل‌گیری رفتارهای غیرواقعی و گمراه‌کننده کارکنان می‌زند.

پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های جامعه‌پذیری، فرهنگ‌سازی و بازنشانی ارزش‌ها، مفهوم وفاداری بازتعریف شود. سازمان باید به صراحت این پیام را تثبیت کند که: وفاداری واقعی به سازمان، حفاظت از آبرو و پایداری بلندمدت آن از طریق صداقت است، نه پوشاندن ضعف‌ها و دستکاری داده‌ها برای حفظ منافع کوتاه‌مدت.

- برگزاری کارگاه‌های تصمیم‌گیری در موقعیت‌های خاکستری: به جای آموزش‌های نظری و تکراری اخلاق، به واحدهای آموزش و توسعه توصیه می‌شود کارگاه‌های سناریومحور مبتنی بر چالش‌های واقعی صنعت برگزار کنند. در این جلسات، کارکنان باید یاد بگیرند چگونه توجیه‌های ذهنی (سلب مسئولیت اخلاقی مثل: "همه این کار را می‌کنند" یا "به نفع کل شرکت بود") را در لحظه تصمیم‌گیری تشخیص داده و رد کنند.

توصیه‌های سطح پایش و مدیریت پیامدها (فرسودگی و سلامت سرمایه انسانی)

- پایش مستمر فرسودگی شغلی در تیم‌های تحت فشار: از آنجا که ارتکاب UPB و حفظ رفتارهای چندگانه منجر به فرسودگی عاطفی شدید در کارکنان می‌شود، به مدیران منابع انسانی توصیه می‌شود در دوره‌های پیک کاری و پرفشار، برنامه‌های مراقبت از سلامت روان، جلسات شنود همدلانه و غربالگری فرسودگی شغلی را پیاده‌سازی کنند تا چرخه افت تعهد و ترک خدمت تشدید نشود.

- مطالعات آتی می‌توانند با روش‌های کمی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری، شدت روابط شناسایی‌شده در این مدل را آزمون کنند؛ مقایسه بین فرهنگی سطح‌بندی سازه‌ها؛ و بررسی

نقش تعدیل‌گر متغیرهایی مانند نوع صنعت یا مالکیت سازمان، از مسیرهای پیشنهادی تکمیل این زنجیره پژوهشی هستند. این پژوهش بر ادراک ۱۲ خبره ایرانی استوار است و ساختار به‌دست‌آمده بازتاب قضاوت تخصصی آنان است، نه آزمون علیت آماری؛ تعمیم‌یافته‌ها به سایر بافت‌های فرهنگی نیازمند توجه بیشتر است. همچنین مدل‌سازی ساختاری تفسیری جایگاه سازه‌ها را مشخص می‌کند اما شدت عددی روابط را اندازه نمی‌گیرد.

سهم مشارکت نویسندگان: در پژوهش حاضر نویسنده دوم، به‌عنوان استاد راهنما، نظارت و راهبردی روند کلی پژوهش و تدوین و نهایی‌سازی اصلاحات مقاله را بر عهده داشته‌اند. نویسنده اول در تدوین طرح تحقیق، فرآیند گردآوری، تحلیل و تفسیر یافته‌ها و نگارش متن مقاله را بر عهده داشته و در مجموع نتیجه‌گیری از یافته‌ها و بسط و تفسیر به صورت مشترک و با بحث و تبادل نظر کلیه همکاران و با همراهی نویسنده سوم، به‌عنوان استاد مشاور رساله، انجام شد.

تضاد منافع: نویسندگان اذعان دارند که در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

منابع مالی: پژوهش حاضر از هیچ موسسه و نهادی حمایت مالی دریافت نکرده و کلیه هزینه‌ها در طول فرآیند اجرای پژوهش بر عهده پژوهشگران بوده است.

سپاسگزاری: پژوهش حاضر بدون همکاری مشارکت‌کنندگان امکان‌پذیر نبود؛ بدین‌وسیله از کلیه مشارکت‌کنندگان تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

References

- Abbaspour, H., Seyyed Naghavi, M. A., Abedijafari, H., Rasouli Ghahroudi, M. & Mehryar, A. H. (2020). Designing Unethical Pro-Organizational Behaviour Model in Public Companies. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(2), 189–218. (In Persian)
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). THE NORMALIZATION OF CORRUPTION IN ORGANIZATIONS. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(03)25001-2)
- Attri, R., Dev, N., & Sharma, V. (2013). Interpretive structural modelling (ISM) approach: an overview. *Research journal of management sciences*, 2(2), 3–8.
- Bandura, A. (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

- Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1082–1096. <https://doi.org/10.1037/apl0000111>
- Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Squaring moral cognition and moral behavior: The moderating role of performance pressure on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 232–247. <https://doi.org/10.1037/apl0000111>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108(4), 814–834. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.108.4.814>
- Hosseini, Z. , Mortazavi, S. , Rahimnia, F., & Nazemi, S. (2018). Identifying the reasons of Unethical Pro-Organizational Behaviors occurrence in governmental organizations. *Public Organizations Management*, 6(4), 57-70. (In Persian) <https://doi:10.30473/ipom.2018.5083>
- Johnson, H. H., & Umphress, E. E. (2019). To help my supervisor: Personal identification, moral identity, and unethical pro-supervisor behavior. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 519-534.
- Mohajernia, M. R. , Tabarsa, G. A., & Akhavan Kharazian, M. (2026). The Paradox of Corrupted Sacrifice: Unveiling the Hidden Structure and Conceptual Evolution of Unethical Pro-Organizational Behavior. *Public Organizations Management*, 14(3), 113-136. <https://doi:10.30473/ipom.2026.78074.5348> [In Persian]
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A., & Cohen, M. (2017). Unethical pro-organizational behavior: A systematic review and conceptualization. *Journal of Business Ethics*, 146(2), 235–249. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2882-9>
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(3), 475-493.
- O'Cathain, A., Murphy, E., & Nicholl, J. (2008). Three techniques for integrating data in mixed methods studies. *BMJ*, 337, a1201. <https://doi.org/10.1136/bmj.a1201>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52 (4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-x>
- Sushil (2012). *Interpreting the interpretive structural model*. *European Journal of Industrial Engineering*, 6(6), 8–28.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.

- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621–640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769–780. <https://doi.org/10.1037/a0019214>
- Vadera, A. K., & Pratt, M. G. (2013). Love, Hate, Ambivalence, or Indifference? A Conceptual Examination of Workplace Crimes and Organizational Identification. *Organization Science*, 24(1), 172–188. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0714>
- Warfield, J. N. (1974). Developing interconnection matrices in structural modeling. *IEEE transactions on systems, man, and cybernetics*, 4(1), 81-87. <https://doi.org/10.1109/TSMC.1974.5408599>