

## ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه جنجال - نتیجه

محمدعلی سرلک

استاد گروه مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

دریافت: (۱۳۹۴/۹/۹) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۵/۵/۱۳)

### Introducing an Conceptual Framework to Processing Commotion-Goal Theory

Mohammad Ali Sarlak

Professor of Organizational Behavior Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Received: (30/Nov/2015)

Accepted: (3/Aug/2016)

#### Abstract

This article focuses on non-compliance to the law and creating commotion by some clients of governmental organizations in order to achieve their personal goals. The purpose of this article is to explain this widespread and emerging problem in the form of a theory known as Commotion-Goal Theory. To design a conceptual framework, the grounded theory was used. Data collection instruments consisted of "exploratory interviews" and "observation". 14 of the managers had at least five years of work experience were selected for interview. For choice of them the purposive sampling and snowball method was used. Also 9 of anarchic clients of some organization were observed and semi-structured interviews were conducted with them. The adequacy of the sample was achieved by theoretical saturation. Over two rounds, the creditability of model was discussed by "focus group" of 12 elites and theoreticians. The designated framework for Ccommotion-Goal Theory is supported literature. The results indicate that 5 factors affects commotion-seeking behavior and 7 intervening variable either strengthens or weakens goal achievement via commotion. According to the results, managers can adopt two approaches to control commotion: improving and removing causal factors of commotion and controlling intervening variables. Finally, to test the proposed framework and the applicability of the theory, certain hypotheses are proposed to be tested by other researchers.

#### Keywords

Commotion-Goal Theory, Commotion Management, Strategies of Goal Achievement.

#### چکیده

این مقاله بر عدم التزام برخی از ارباب رجوع سازمان‌های دولتی به قانون و ایجاد جنجال به منظور دستیابی به اهداف شخصی تمرکز دارد. هدف مقاله تبیین این مسئله اپیدمیک و نوظهور در قالب نظریه جنجال - نتیجه می‌باشد. برای طراحی چارچوب مفهومی از استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد و برای گردآوری داده‌ها از ابزار «مصاحبه اکتشافی» و «مشاهده» استفاده شده است. نمونه مورد مصاحبه ۱۴ نفر از مدیران دارای حداقل پنج سال سابقه اجرایی بودند که برای انتخاب آنها از روش نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله برفی استفاده شد. همچنین ۹ نفر از ارباب رجوع جنجال‌کننده چند سازمان مورد مشاهده قرار گرفته و مصاحبه نیمه ساختارمند با ایشان صورت گرفت. کفایت تعداد نمونه از روش اشباع نظری حاصل شد. «اعتبار» مدل به وسیله ابزار «گروه کانون» ۱۲ نفره نخبگان و نظریه‌پردازان، طی دو دوره در معرض نقد و نظر قرار گرفت. چارچوب مفهومی طراحی شده برای نظریه جنجال - نتیجه با استناد مبانی نظری تحقیق پشتیبانی شده است. نتایج نشان می‌دهد ۵ عامل بر جنجال مؤثر است و ۷ متغیر میانجی، احتمال وقوع نتیجه از طریق راهبرد جنجال را تقویت یا تضعیف می‌کنند. با توجه به نتایج، برای مدیریت جنجال دو دستور کار شامل بهبود و رفع عوامل مؤثر بر جنجال و کنترل متغیرهای میانجی باید توسط مدیران مدنظر قرار گیرد. در انتها، برای محک زدن چارچوب ارائه شده و قابلیت کاربرد نظریه، فرضیه‌های تدوین شده است تا توسط محققان آتی به بوته آزمایش گذارده شود.

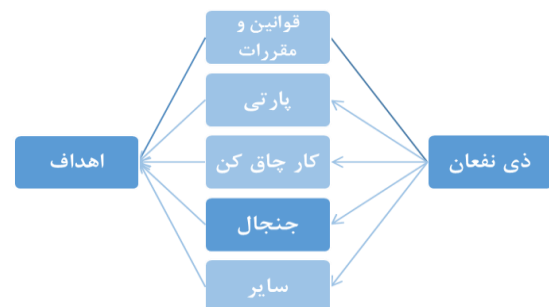
#### واژه‌های کلیدی

نظریه جنجال-نتیجه، مدیریت جنجال، استراتژی‌های تحقق هدف.

## مقدمه

از آغاز شکل‌گیری علم مدیریت نظریه‌های سازمانی از جمله نظریه‌های مدیریت علمی تیلور، دیوان‌سالاری وبر، و نظریه‌ی اداری فایول بر سازماندهی درخواست‌های ارباب رجوع و فرآیندهای انجام کار تأکید داشته‌اند. هر چند در برخی مقاطع تأکید بیش از حد بر طراحی اصول و قواعد غیرمنعطف توسط برخی نظریه‌پردازان، بر فاصله گرفتن از اهداف و تمرکز بر دیوان‌سالاری منجر شده است، ولی روح کلی حاکم بر نظریات فنی علم مدیریت در مجموع به تسهیل در انجام امور اداره در عصر حاضر منجر شده است. بررسی عملکرد ذی‌نفعان سازمان‌های دولتی در سال‌های اخیر، نشان می‌دهد هنگامی که اهداف و منافع متعاملان سازمان در چارچوب ساختارهای سازمانی تأمین نمی‌گردد، تمکین به قوانین و مقررات برای ایشان ناگوار می‌آید و این منجر به اقدامات هنجارشکنانه از سوی ایشان می‌شود. یکی از ذهنیت‌های شکل گرفته در مشتریان و ارباب رجوع سازمان‌های ایرانی این است که «در سیستم اداری ایران هر کاری شدنی و قابل انجام است». در چنین شرایطی هنگامی که ارباب رجوع سازمان در پیگیری رسمی (قانونی) خواسته خود با جواب منفی سازمان مواجه می‌شود، این پاسخ منفی به معنی اتمام فرایند پیگیری تلقی نمی‌شود، بلکه فرد وارد شروع مرحله یا فاز جدیدی برای پیشبرد اهداف خود به صورت غیر رسمی (غیر قانونی) می‌شود.

در این شرایط، فرد مجموعه «راهبرد»هایی که ممکن است او را به هدف برساند؛ از جمله پیدا کردن ارتباطات غیر رسمی (پارتی) که بتواند بر تصمیم مدیران آن سازمان اثرگذار باشد و همچنین نفوذ در سیستم از طریق پیدا کردن افراد کارچاق کن و نظایر آن را مد نظر قرار داده و آنها را دنبال می‌کند. هنگامی که فرد پس از طی راه‌های رسمی یا غیر رسمی به این نتیجه می‌رسد که کار او در آن سازمان قابل انجام نیست، از سر استیصال و یا تعمد سعی می‌کند با ایجاد جنجال، توجه مدیران ارشد و سایر ذی‌نفعان سازمان را به خود جلب کند (نمودار ۱).



نمودار ۱. انواع راهبردهای تحقق اهداف سازمانی

در چنین مواردی فرد با «تاکتیک»هایی از جمله: الف) مظلوم‌نمایی و با بیان اینکه مدت طولانی است که به دنبال پیگیری خواسته خود بوده است ولی کسی به آن توجه نکرده است؛ ب) با بیان اینکه کار افرادی با شرایطی به مراتب بدتر از او در این سیستم در این مدت انجام شده است ولی کار او انجام نشده است؛ ج) تهدید به اینکه در صورت انجام نشدن کار، موضوع را از طریق سایر مراجع، رسانه‌ها و جو سازی محیطی پیگیری خواهد کرد، به دنبال مرعوب نمودن مدیران ارشد سیستم برمی‌آید. متأسفانه در اغلب اوقات نیز مشاهده می‌شود که استراتژی جنجال، آنها را به نتیجه و هدف مورد نظر می‌رساند، زیرا مدیران سازمان به دلیل وجود پنجره‌های شکسته (ضعف‌های اساسی) در سیستم خود و به منظور جلوگیری از انعکاس شکایت ارباب رجوع به رده‌های بالاتر سازمانی و مدیریتی یا ممانعت از طرح آن در رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی، به سرعت به ارباب رجوعی که جنجال به پا نموده است، باج می‌دهند و او را ساکت می‌کنند تا ناکارآمدی‌های سیستم آنها، علنی نشود. در صورتی که گزاره «جنجال برای تحقق نتیجه صورت می‌گیرد» را به عنوان گزاره‌ی بنیادی یا پیش‌فرض این پژوهش در نظر بگیریم، با توجه به توضیحات فوق سه دسته عوامل در اتخاذ «تاکتیک»های جنجال‌آفرینی می‌تواند دخیل باشد: اول) ویژگی‌های شخصیتی مدیر سازمان و شخص ارباب رجوع، دوم) نقاط قوت و ضعف ساختار سازمانی و نحوه عملکرد آن، سوم) شرایط محیطی سازمان و مدیر. بنابراین، شناسایی دلایلی که موجب می‌شود افراد به سمت پیگیری غیر قانونی و غیر رسمی خواسته خود در یک سازمان (راهبرد جنجال) گام بردارند و همچنین بررسی تاکتیک‌های جنجال‌سازی و عوامل مؤثر بر آن ضروری می‌نماید.

با توجه به مراتب فوق، مسئله اصلی این تحقیق «ایجاد جنجال توسط برخی ارباب رجوع در سازمان» می‌باشد. این پژوهش در پی پاسخ به این سوالات است که: الف) عوامل موجد جنجال سازمانی چیست؟ ب) هدف از جنجال چیست؟ ج) تاکتیک‌های جنجال‌سازی چیست؟ د) چه راه‌حل‌هایی برای مدیریت جنجال وجود دارد؟ در ادامه با استناد مبانی نظری تحقیق و پشتیبانی آنها، مقاله به دنبال طراحی یک چارچوب نظری برای پاسخ عالمانه (تدوین فرضیه) به سوالات مذکور خواهد بود. نمودار ۲ چارچوب مفهومی اولیه تحقیق را نشان می‌دهد. در واقع، هدف اصلی مقاله حاضر تبیین رفتار آیدمی نوظهور سازمانی با عنوان «جنجال - نتیجه» در قالب طراحی یک مدل توصیفی است.

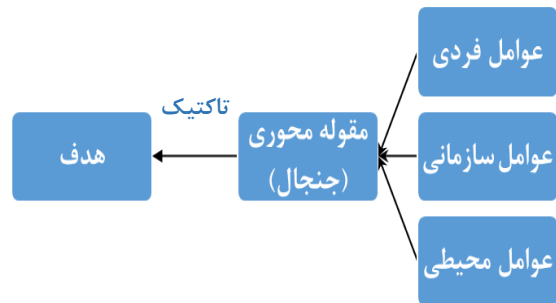


**نمودار ۳.** فرآیند نظریه‌پردازی در استراتژی داده بنیاد  
(دانایی فرد، ۱۳۸۴)

برای اجرای استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد سه رهیافت نظام‌مند<sup>۳</sup> (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰ و ۱۹۹۸)، ظاهرشونده<sup>۴</sup> (گلیزر، ۱۹۹۲) و ساخت‌گرایانه<sup>۵</sup> (چارمز، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۶) توسط پژوهشگران کیفی معرفی شده است. محقق با رویکردی نوآورانه تلفیقی از سه رهیافت را برای ارائه نظریه به کار بسته است (نمودار ۴). بدین ترتیب، با استفاده از رهیافت نظام‌مند و روش تطبیق مستمر<sup>۶</sup> طی فرآیند رفت و برگشتی الف) کدگذاری باز<sup>۷</sup>، ب) کدگذاری محوری<sup>۸</sup> و ج) کدگذاری انتخابی<sup>۹</sup> نظریه احصا شد:

الف) همزمان با گردآوری داده‌ها و کدگذاری نکات کلیدی آنها، داده‌های هم‌معنی به وسیله کدگذاری باز در قالب مفاهیم پیکربندی شد. در کدگذاری باز رهیافت ساخت‌گرایانه حاکم بود.

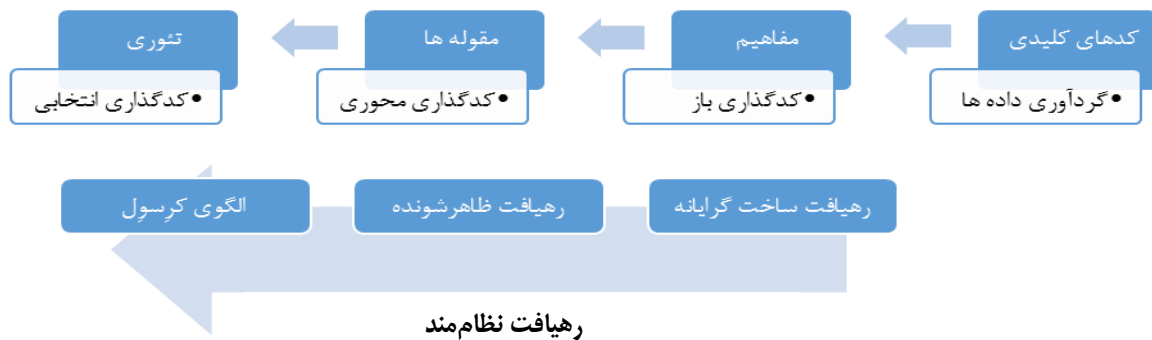
ب) مفاهیم مرتبط با هم از طریق کدگذاری محوری با عنوان مقوله‌ها دسته‌بندی گردید. در کدگذاری محوری رهیافت ظاهرشونده حاکم بود و محقق با حساسیت نظری<sup>۱۰</sup> بالا به دنبال کشف مقوله‌هایی بود که بهتر می‌تواند مفاهیم مرتبط به هم را زیر یک چتر قرار دهد.



**نمودار ۲.** چارچوب مفهومی اولیه تحقیق

### روش تحقیق

از بُعد روش‌شناسی، تحقیق حاضر از نوع کیفی بوده و برای طراحی مدل اولیه از استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد<sup>۱</sup> استفاده شده است. بدین منظور، برای گردآوری داده‌ها از ابزار «مشاهده» رویدادهای سازمانی مربوط به مسئله تحقیق و «مصاحبه اکتشافی» از مدیران اجرایی و ارباب رجوع سازمانی استفاده شده است. نمونه مورد مصاحبه ۱۴ نفر از مدیران اجرایی دارای حداقل پنج سال سابقه اجرایی بودند که برای انتخاب آنها از روش نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله برفی استفاده شد. همچنین ۹ نفر از ارباب رجوع یک شرکت لیزینگ خودرو، سازمان هدفمندی یارانه‌ها، کارخانه فولاد و دانشگاه پیام‌نور جنجال‌کننده مورد مشاهده قرار گرفته و مصاحبه نیمه ساختارمند نیز با ایشان صورت گرفت. کفایت تعداد نمونه‌های مورد مطالعه از طریق روش اشباع نظری<sup>۲</sup> حاصل شد.



**نمودار ۴.** فرآیند احصاء مدل (نظریه)

بنابراین، ممکن است مقوله محوری در طی فرآیند پژوهش به صورت کلی مشخص باشد. هر چند این انتظار که سؤال پژوهش در طی فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها تغییر نماید،

محقق معتقد است در بسیاری از نظریه‌پردازی‌ها قبل از شروع فرآیند نظام‌مند پژوهش، مقوله محوری از طریق مشاهده، تجربه، و ... در قالب مسئله اصلی پژوهش شکل می‌گیرد! و

6. Constant Comparative Method  
7. Open Coding  
8. Axial Coding  
9. Selective Coding  
10. Theoretical sensitivity

1. Grounded Theory  
2. Theoretical Saturation  
3. Systematic  
4. Emergent  
5. Constructivist

اگر پنجره‌ای شکسته باشد و مرمت نشود آن کس که تمایل به شکستن قانون و هنجارهای اجتماعی را دارد با مشاهده بی‌تفاوتی جامعه به این امر دست به شکستن شیشه دیگری می‌زند. دیری نمی‌پاید که شیشه‌های بیشتری شکسته می‌شود و این احساس آناشی و هرج و مرج از خیابانی به خیابان دیگر، و از محله‌ای به محله دیگر می‌رود و با خود سیگنالی را به همراه دارد از این قرار که هر کاری را که بخواهید مجازید انجام دهید بدون آنکه کسی مزاحم شما شود.

در میان تمامی مصائب اجتماعی که گریبان نیویورک دهه ۱۹۸۰ را گرفته بود ویلسون و کلینگ دست روی باج‌خواهی - های کوچک در ایستگاه‌های مترو، نقاشی‌های گرافیتی و نیز فرار از پرداخت پول بلیط گذاشتند. آنها استدلال می‌کردند که این جرائم کوچک، علامت و پیامی را به جامعه می‌دهد که ارتکاب جرم آزاد است هر چند که فی نفسه خود این جرائم کوچک هستند. این همان نظریهٔ اپیدمی جرم است که ناگاه نظرات را به خود جلب کرد.

تر زبیرنایی «پنجره شکسته» این است که بی‌توجهی به جرائم کوچک پیامی است به جنایتکاران و مجرمان بزرگ‌تری که جامعه از هم گسیخته است و بالعکس. مقابله با این جرائم کوچک به این معنی بود که اگر پلیس تحمل این حرکات را نداشته باشد، پس طبیعی است که با جرائم بزرگ‌تر برخورد شدیدتر و جدی‌تری خواهد داشت.

قلب این نظریه اینجاست که این تغییرات لازم نیست بنیادی و اساسی باشند، بلکه تغییراتی کوچک چون از بین بردن گرافیتی و یا جلوگیری از تقلب در خرید بلیط قطار می‌تواند تحولی سریع، ناگهانی و اپیدمیک را در جامعه به وجود آورده و بناگاه جرائم بزرگ را نیز به طور باورنکردنی کاهش دهد. این تفکر در زمان خود پدیده‌ای رادیکال و غیر واقعی محسوب می‌شود. اما سیر تحولات، درستی نظریه ویلسون و کلینگ را به اثبات رساند.

### ۱-۱. انواع پنجره‌های شکسته سازمانی

انواع پنجره‌های شکسته سازمانی را می‌توان بر مبنای سطوح سازمان یا ارکان سازمان و یا نظایر آن طبقه‌بندی نمود. در این بخش انواع پنجره‌های شکسته سازمانی بر مبنای ارکان سازمان ارائه شده است:

یک انتظار غیر منطقی و غیر موجه نیست؛ بلکه از مشخصه‌های این روش است (استروبرت و کارپینتر، ۲۰۰۳). به هر حال با توجه به اینکه مقولهٔ محوری پژوهش یعنی «جنجال» تا انتهای فرایند پژوهش تغییر نکرد، در مرحلهٔ کدگذاری انتخابی نحوهٔ ارتباط سایر مقوله‌ها با مقولهٔ محوری و با همدیگر مشخص گردید. بدین منظور از الگوی کرسول (۲۰۰۵) شامل دسته‌بندی مقوله‌ها در قالب «شرایط علی»، «شرایط زمینه‌ای»، «شرایط مداخله‌گر»، «مقوله محوری»، «راهبردهای کنش/واکنش» و «پیامدها» استفاده شد.

با طی فرایندهای فوق‌الذکر مدل (نظریه) احصا گردید. با بهره‌گیری از روش نظریه‌پردازی کارلایل و کریستنسن (۲۰۰۲)، نظریه به دو رکن نظریه توصیفی و نظریه هنجاری تقسیم شد. نظریهٔ توصیفی مقوله جنجال و عوامل مؤثر بر جنجال را تشریح می‌کند و نظریهٔ هنجاری با توجه به راهبردهای کنش جنجال‌آفرین، راهبردهای واکنش به این کنش‌ها را تجویز می‌کند.

به منظور بررسی و بهبود اعتبار<sup>۱</sup> و تأیید<sup>۲</sup> مدل نیز از روش نظریه‌پردازی کارلایل و کریستنسن بهره گرفته شد. «اعتبار» مدل به وسیلهٔ ابزار «گروه کانون» ۱۲ نفره، طی دو دور در معرض نقد و نظر گروه تلگرامی «کرسی نظریه‌پردازی بومی رشته مدیریت» قرار گرفت. شایان ذکر است گروه از ۵۴ نفر از نخبگان و نظریه‌پردازان علم مدیریت کشور تشکیل شده است که حداقل دارای یک نظریه از خود می‌باشند. گروه کانون از دو طریق در اعتباربخشی و بهبود مدل ایفای نقش کرد: الف) انتزاعی - سازی چند واقعیت جزئی جدید از پدیده مورد مطالعه (استقراء)، ب) «قیاس» مدل با نظریه‌های پشتیبان و شناسایی و بهبود برخی ناپهنجاری‌های نظریه در سطح مفاهیم. همچنین برای تأیید مدل مبانی نظری و نظریات پشتیبان روابط بین مقوله‌ها احصا گردید که این نظریات پشتیبان در ادامه تشریح خواهد شد.

### مبانی نظری نظریهٔ جنجال - نتیجه

#### ۱. نظریه پنجره‌های شکسته یا اپیدمی جرم

نظریهٔ پنجره‌های شکسته<sup>۱</sup> محصول فکری دو جرم‌شناس آمریکایی به اسامی جیمز ویلسون و جورج کلینگ بود. این دو استدلال می‌کردند که جرم نتیجه یک نابسامانی است.

1. Credibility  
2. Confirmability

## الف) افراد (نیروی انسانی)

- پنجره‌های شکسته مربوط به رکن نیروی انسانی (کارکنان و مدیران یک سازمان) به قرار زیر است:
- به روز نبودن دانش و مهارت نیروی انسانی
  - بد اخلاقی و روابط عمومی نامناسب
  - طفره‌روی سازمانی (پرداختن به کارهای حاشیه‌ای به جای کارهای اصلی)
  - اولویت دادن منافع فردی بر منافع سازمانی
  - پارتی بازی و رفتارهای سلیقه‌ای
  - بی نظمی و بی انضباطی اداری
  - فساد اداری
  - رفتارهای سیاسی
  - عدم تعهد و وفاداری سازمانی
  - نادیده گرفتن قوانین و دور زدن آنها
  - عدم تناسب اختیارات و مسئولیت‌ها
  - جابه‌جایی زیاد مدیران

## د) اهداف

- پنجره‌های شکسته مربوط به رکن اهداف به قرار زیر است:
- مشخص نبودن مأموریت اصلی سازمان
  - مشخص نبودن ارزش‌های مورد تأکید سازمان
  - مبهم بودن اهداف سازمان
  - قابل سنجش نبودن اهداف
  - قابل تحقق نبودن اهداف
  - تغییرپذیری شدید اهداف

## د) محیط

- پنجره‌های شکسته مربوط به رکن محیط به قرار زیر است:
- بی اطلاعی از خواسته‌های مشتریان و ذی‌نفعان
  - بی توجهی به خواسته‌های مشتریان و ذی‌نفعان
  - عدم مسئولیت‌پذیری اجتماعی
  - عدم اعتمادسازی در مشتریان و ذی‌نفعان
  - بی توجهی سازمان به تحولات محیطی
  - عملکرد ضعیف در مقایسه با رقبا

## ب) ساختار

- پنجره‌های شکسته مربوط به رکن ساختار به قرار زیر است:
- عدم تناسب ویژگی‌های شغل با شاغل
  - کاغذبازی زیاد
  - عدم وجود سیستم سنجش عملکرد
  - عدم وجود هماهنگی بین بخشی در سازمان
  - عدم شایسته‌سالاری در سازمان
  - قوانین و مقررات ناکارآمد
  - سیستم‌های کنترلی و نظارتی ضعیف
  - تصمیم‌گیری متمرکز
  - حیطة کنترل وسیع
  - تغییرات ساختاری مستمر
  - استفاده از ساختارهای قدیمی

## ج) فناوری

- پنجره‌های شکسته مربوط به رکن فناوری به قرار زیر است:
- به روز نبودن سایت اینترنتی
  - وجود لینک‌های ناقص و شکسته در سایت اینترنتی
  - پاسخ ندادن به تماس‌های تلفنی مشتریان
  - پاسخ ندادن به پیامک‌های مشتریان
  - پاسخ ندادن به ایمیل‌های مشتریان
  - نبود سیستم‌های مکانیزه اداری در سازمان

## پشتیبانی نظریه پنجره‌های شکسته سازمانی از

### نظریه جنجال-نتیجه

نظریه پنجره‌های شکسته بیانگر این است که بی توجهی به نابسامانی‌های موجود در سازمان و ارکان آن می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد نابسامانی‌ها و نابهنجاری‌های جدید سازمانی شود. در سازمان‌هایی که مشتریان و ارباب رجوع کار خود را با ایجاد جنجال به پیش می‌برند، معمولاً به طور توأمان یک یا چند پنجره شکسته در رابطه با ارکان مختلف سازمان به خصوص در رابطه با رکن نیروی انسانی وجود دارد و ارباب رجوع با علم به ضعف‌های موجود در ارکان سازمان، تلاش می‌کنند تا با غوغاسالاری و اشاره نمودن به نابسامانی‌های موجود در سیستم، خواسته خود را با سرعت بیشتر و یا خارج از ضوابط اداری پیگیری کرده و آن را به هر بهایی محقق سازند. متأسفانه تن در دادن مدیران به خواسته‌های نامشروع ارباب رجوع، سیستم را بیشتر در معرض نابسامانی‌های آتی قرار می‌دهد.

### ۲. نظریه حد بی کفایتی یا اصل پیتر

نظریه حد بی کفایتی یا اصل پیتر<sup>۱</sup> بیان می‌دارد که کارکنان

1. The Peter Principle

مدیران مجموعه را وادار به پذیرش و انجام خواسته‌های (معمولاً نابه‌حق) خود بنمایند. از آنجایی که طبق اصل پیترو، مدیران ارشد سازمان نیز خود از کفایت لازم برخوردار نیستند، با باج دادن به ارباب رجوع جنجال‌آفرین سعی می‌کنند بر بی‌کفایتی‌های مدیریتی خود سرپوش بگذارند.

### ۳. نظریه هدف - وسیله

قریب به ۵۰۰ سال از زمانی که ماکیاولی سیاستمدار و نظریه‌پرداز یونانی نظریه معروف «هدف وسیله را توجیه می‌کند» را ارائه کرد، می‌گذرد. نظریه او که به عمل‌گرایی سیاسی «پراگماتیسم» مشهور شد، پایه‌ای شد بر چند قرن سیاست‌ورزی تپی از اخلاق و استیلای سیاست منهای اخلاق بر جهان و همین سیاست غیر اخلاقی بود که امروزه عمده مردم دنیا سیاست را با حقه و نیرنگ و فریب مترادف می‌دانند. (ساداتی، ۱۳۹۲).

<http://alef.ir/vdcewp8wffjh8zoi.b9bj>

ماکیاول در کتاب *شهریار* چنین نوشته است: «...همگان بر این نکته واقف‌اند که صفاتی مانند وفاداری، حفظ حرمت، قول، درستی رفتار و نیالودگی به نیرنگ تا چه پایه در شهریار پسندیده است. اما از آن طرف، در قبال حوادثی که در عصر ما اتفاق افتاده است، خود به چشم می‌بینیم که شهریارانی که زیاد پایبند حفظ قول خود نبوده‌اند ولی در مقابل، رموز غلبه بر دیگران را به کمک حیله و نیرنگ خوب می‌دانسته‌اند، کارهای بزرگ انجام داده‌اند و وضعشان در آخر کار بهتر از آن کسانی بوده است که در معامله با دیگران صداقت و درستی به خرج داده‌اند. پس بگذارید همه این را بدانند که برای رسیدن به هدف از دو راه می‌توان رفت: یکی از راه قانون و دیگری از راه زور و تزویر. از این دو راه، اولی شایسته انسان‌ها و دومی شایسته حیوان‌هاست. ولی از آنجا که طریقه اول اغلب بی‌تأثیر است، تشبث به طریقه دوم ضرورت پیدا می‌کند...». بر شهریار واجب است که حیله‌گری روباه را برای دفع گزند با صولت شیر برای نشان دادن قدرت توأم سازد... یک شهریار دور اندیش هرگز نمی‌تواند - و نباید - خود را پایبند حفظ قولی که داده است، بشمارد... در نتیجه هر آن شهریاری که در استقرار و حفظ قدرتش کامیاب گردد، می‌تواند مطمئن باشد که همگان، از کوچک و بزرگ، بی‌آنکه درباره خوبی یا بدی وسایلی که وی برای تحصیل هدفش به کار برده است، اندیشه کنند، از آنجا که خود هدف را تصویب کرده‌اند و وسایلی را نیز - هر قدر هم پست و ناروا باشد - تصویب خواهند کرد.

<http://salehhashemi.persianblog.ir>

در سازمان‌ها به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل به شغل بالاتر ارتقاء پیدا می‌کنند و این روند تا زمانی ادامه می‌یابد که به حد بی‌کفایتی در یک شغل می‌رسند و در همان جا باقی می‌مانند. از این‌رو، ما اغلب در سازمان‌ها به افرادی برخورد می‌کنیم که شایستگی شغل را ندارند و این عارضه‌ای است که گریبانگیر بیشتر سازمان‌هاست. در کشورهای غربی ممکن است افراد در دوره میان‌سالی به حد بی‌کفایتی برسند، اما در کشورهایی که افراد از همان ابتدا به واسطه پارتی و نفوذ و نه شایسته‌سالاری به پست و مقامی می‌رسند، از همان ابتدا به حد بی‌کفایتی رسیده‌اند و معمولاً این امر از دید ارباب رجوع و مشتریان نیز پنهان نمی‌ماند. واضح این اصل که نویسنده‌ای به نام «لارنس پیترو» می‌باشد، موارد متعددی را ذکر می‌کند که در آنها کارمند در طول خدمت خود به مشاغل بالاتر گمارده شده است و زمانی که به حد بی‌کفایتی رسیده در همان شغل متوقف شده است. بدین ترتیب، پیترو معتقد است که در سلسله مراتب سازمان‌ها همه کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی‌کفایتی برسند و علم سلسله مراتب‌شناسی باید این ضایعه را مورد بررسی و تدقیق قرار دهد. امروزه همه سازمان‌ها از سلسله مراتب استفاده می‌کنند و باید در شناخت عوارض آن نیز هشیار باشند. اصل پیترو این آگاهی را به آنان ارزانی می‌دارد (الوانی، ۱۳۸۵).

### پشتیبانی اصل پیترو از نظریه جنجال - نتیجه

طبق نظریه پیترو، سمت‌های سازمانی ممکن است توسط کارمندانی اشغال شوند که توانایی انجام وظایفشان را ندارند. در کشورهای غربی ممکن است افراد در دوره میان‌سالی به حد بی‌کفایتی برسند، اما در کشورهایی که افراد از همان ابتدا به واسطه پارتی و نفوذ و نه شایسته‌سالاری به پست و مقامی می‌رسند، از همان ابتدا به حد بی‌کفایتی رسیده‌اند و معمولاً این امر از دید ارباب رجوع و مشتریان نیز پنهان نمی‌ماند. در سازمان‌های ایرانی، ارباب رجوع وقتی در پیگیری خواسته خود با جواب منفی سازمان روبه‌رو می‌شوند، جواب منفی دریافتی را به معنی پایان فرایند پیگیری خود تلقی نمی‌کنند و با توجه به اینکه به کارکنان آن سازمان و توانایی‌های آنها اعتماد ندارند، شروع به پیگیری خواسته خود از کانال‌های دیگر می‌نمایند و وقتی در پیشبرد اهداف خود توفیقی حاصل نمی‌کنند، با ایجاد جنجال و سروصدا و ذکر اینکه به دلیل کج‌فهمی و بی‌کفایتی کارکنان آن مجموعه، حق آنها ضایع و پایمال شده است، تلاش می‌کنند تا

شایستگی‌هایشان. به همین دلیل او مدعی بود که سازمان‌ها با همه ظرفیت و توان خود کار نمی‌کنند. بنابراین، باید شکل جدیدی از سازمان را طراحی کرد که به حل این مسئله کمک کند. او این تیپ ایده‌آل از سازمان را بروکراسی نامید. <http://www.verdinejad.com/visitorpages/show.aspx?IsDetailList=true&ItemID=14604,8> از نظر وبر سازمان مطلوب سازمانی است که در آن ویژگی‌های زیر وجود داشته باشد: (<http://mediamanager.ir>):

۱. تقسیم کار روشن
۲. سلسله مراتب اختیارات روشن
۳. مقررات و رویه‌های رسمی
۴. برخورد غیر شخصی
۵. مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی

سازمان مورد نظر وبر همچون ماشینی است که هر قطعه آن کارکرد خاصی دارد (تقسیم کار). زنجیره فرماندهی در آن از بالا تا پایین مشخص است (سلسله مراتب). مبنای انجام وظایف در آن، قانون است (مقررات و رویه‌های رسمی). به دلیل آنکه مبنای انجام کارها در سازمان، قوانین و مقررات است، رفتارها، جواب‌ها و تصمیمات مدیران و کارکنان سلیقه‌ای و متناسب با شخص مقابل نیست (برخورد غیر شخصی). در این سازمان ارتقای افراد براساس شایستگی است و معیارهای دیگری همچون نفوذ، ارتباط، پارتی و غیره به چشم نمی‌خورد. رعایت اصول و ویژگی‌های فوق از سوی کارکنان و مدیران باعث می‌شود تا با سازمانی کارآ، موفق و قانون‌مدار روبه‌رو شویم.

به اعتقاد اتزیونی، پیش‌فرض وبر در طرح تیپ ایده‌آل سازمان (بروکراسی) این است که ساختار سازمان‌ها در مقابل فشارها و نفوذهای خارجی آسیب‌پذیر است و ضرورت دارد که با رعایت اصول و ویژگی‌های چون قانون‌مداری، شایسته‌سالاری، برخورد غیرشخصی و نظایر آن سازمان را مقاوم و مستحکم نماییم.

(<http://mgtsolution.com/olib/101367494.aspx>)

#### پشتیبانی نظریه بروکراسی وبر از نظریه جنجال - نتیجه

به اعتقاد وبر سازمان‌هایی که دچار هرج و مرج می‌شوند، سازمان‌هایی هستند که در آنها ویژگی‌های یک سازمان

#### پشتیبانی نظریه ماکیاولی از نظریه جنجال - نتیجه

نظریه ماکیاولی با عنوان «هدف وسیله را توجیه می‌کند» مبنایی است برای رفتار افراد و سیستم‌هایی که به اخلاقیات پایبند نبوده و تلاش می‌کنند تا هدف مورد نظر را با هر وسیله‌ای (اعم از اخلاقی یا غیراخلاقی) محقق سازند. همان‌طور که به هنگام معرفی نظریه جنجال - نتیجه عنوان شد، ارباب رجوع یک سازمان در ابتدا سعی می‌کنند از طرق قانونی کار خود را جلو ببرند، اما زمانی که نمی‌توانند قانون را دور بزنند سعی می‌کنند با تمسک به ابزارهایی چون نفوذ در سیستم یا ایجاد جنجال، به هدف مورد نظر دست یابند. بنابراین، مشاهده می‌شود که تفکر ایجاد جنجال به منظور کسب نتیجه، در زمره تفکرات ماکیاولیستی قرار می‌گیرد.

#### ۴. اصل همپایانی

اصل همپایانی که یکی از ویژگی‌های سیستم‌های هوشمند است، بیانگر این است که یک فرد یا یک سیستم می‌تواند از راه‌های مختلفی به هدف خود برسد. به عنوان مثال اگر هدف انسان کسب شهرت است می‌تواند از طریق علم، ثروت، هنر، ورزش، سیاست به آن نائل شود. در یک تقسیم‌بندی کلی، راه‌های دستیابی به هدف را می‌توانیم به اخلاقی و غیر اخلاقی تفکیک نماییم.

#### پشتیبانی اصل همپایانی از نظریه جنجال - نتیجه

انسان موجود هوشمندی است که به سرعت راه‌های مستقیم و غیرمستقیم دستیابی به اهداف خود را شناسایی می‌کند. در چوامعی که بنا به دلایل مختلف اخلاقیات کمرنگ می‌شود، زمینه برای دستیابی افراد به هدف خود چه از راه‌های مشروع و چه نامشروع فراهم می‌شود. براساس نظریه جنجال - نتیجه، وقتی افراد از طرق رسمی و قانونی به هدف خود نمی‌رسند سعی می‌کنند با ایجاد جنجال و غوغاسالاری به این مهم دست یابند.

#### ۵. نظریه بروکراسی وبر

افکار و نظریه‌های ماکس وبر، تأثیر عمده‌ای بر رشته‌های مدیریت و جامعه‌شناسی سازمان‌ها داشته است. این افکار تا حدودی در واکنش به تلقی او از کاستی‌های سازمان‌های عصر خودش شکل گرفت. او بر این باور بود که در سازمان‌های اداری، افراد به دلیل موقعیت اجتماعی خاص و وجهه و اعتبارشان اقتدار می‌یابند و در منصب‌های اصلی و مهم قرار می‌گیرند، نه به دلیل توانایی‌ها و

### الف) قانون‌گریزی ابزاری

در قانون‌گریزی ابزاری، کنشگر در موقعیت کنش به محاسبه سود و زیان ناشی از عدم اطاعت می‌پردازد و به این نکته آگاه می‌شود که کنش غیرقانونی در مجموع سود بیشتری برای او دربردارد. این نوع کنش دقیقاً آگاهانه است. عوامل ساختاری و اجتماعی متعددی چون ناکارآمدی نهادهای تشخیصی، ناکارآمدی نهادهای قضایی و تنبیهی و وجود نابسامانی یا تضاد هنجارهای پذیرفته شده با واقعیت‌های اجتماعی شرایط شکل‌گیری این نوع کنش را فراهم می‌سازد.

### ب) قانون‌گریزی اعتراضی

در قانون‌گریزی اعتراضی عدم مشروعیت قانون و نهادها و مجریان آن از نظر فرد، مبنای جهت‌گیری قانون‌گريزانه را شکل می‌دهد. در این حالت فرد به عنوان اعتراض، از قوانین و مقرراتی که آنها را نامشروع می‌داند، تبعیت نمی‌کند.

### ج) قانون‌گریزی اخلاقی

در این نوع قانون‌گریزی، شخص عامدانه نسبت به قوانین جمعی حاکم یا هنجارهای اجتماعی موضع نمی‌گیرد. او صرفاً براساس آنچه که خود آن را درست و اخلاقی می‌پندارد، عمل می‌کند. مهم‌ترین عامل در شکل‌گیری این نوع قانون‌گریزی، حاکمیت معیارهای خاص به جای معیارهای عام است.

آنارشيسم اصولاً جنبشی است ضد سلسله مراتب. چرا؟ به این خاطر که «سلسله مراتب» ساختارهای سازماندهی شده‌ای هستند که به حاکمیت ماهیت می‌بخشند. نظر به اینکه دولت (حکومت) «بالاترین» نوع سلسله مراتب است، آنارشیست‌ها مخالف دولت هستند، اما این تعریف کاملی از آنارشيسم نیست. این به این معناست که آنارشیست‌های واقعی نه تنها مخالف دولت، بلکه مخالف هر نوع سازمان سلسله‌وار و طبقاتی هستند.

در مطالعه‌ای که توسط دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹) با عنوان «قانون‌گریزی در ایران؛ تبیین نقش عوامل سیاسی، اقتصادی، قانونی، مدیریتی و اجتماعی - فرهنگی» به انجام رسید، مشخص شد عوامل سیاسی، اقتصادی، قانونی، مدیریتی و اجتماعی - فرهنگی در قانون‌گریزی افراد جامعه تأثیرگذارند و موجب قانون‌گریزی می‌شوند. نتایج این مطالعه نشان داد که در بین این ۵ عامل، عامل سیاسی که شامل قانون‌گریزی وابستگان سیاستمداران، قانون‌گریزی سیاستمداران، تبعیض سیاسی،

مطلوب چون تقسیم کار، حاکمیت قانون، سلسله مراتب روشن، برخورد غیرشخصی، شایسته‌سالاری و نظایر آن به چشم نمی‌خورد. متأسفانه با گذشت بیش از یک قرن از طرح نظریه بروکراسی وبر، هنوز در سازمان‌های ما اصول و ویژگی‌های مورد تأکید وبر به چشم نمی‌خورد. برخورد شخصی و سلیقه‌ای مدیران و کارکنان با ارباب رجوع و عدم حاکمیت قانون در سازمان‌های ایرانی، زمینه را برای تشدید فشار ارباب رجوع و گروه‌های ذینفع به سازمان برای دستیابی به اهداف غیرقانونی و ناحق فراهم کرده است. هنگامی که در یک سازمان قانون حاکم نباشد یا قوانین و مقررات نادیده گرفته شوند، ارباب رجوع خود را مجاز می‌دانند با شیوه‌های ناپسندی چون نفوذ در سیستم و ایجاد جنجال، مدیران سازمان را وادار کنند تا به خواسته‌های نامعقول آنها تن دهند. متأسفانه وجود مدیران و کارکنان غیرشایسته در سازمان نیز زمینه را برای موفقیت نظریه ایجاد جنجال برای دستیابی به نتیجه مطلوب فراهم می‌کند. زیرا به واسطه آنکه آنها با شایسته‌سالاری که یکی از اصول مورد تأکید وبر است به پست خود نرسیده‌اند، بنابراین برای حفظ پست و موقعیت خود حاضر می‌شوند در مقابل جنجال و خواسته خارج از قانون ارباب رجوع کوتاه بیایند.

### ۶. نظریه آنارشی سازمانی

نظریه آنارشی به عنوان یک نظریه سیاسی - اجتماعی، مخالف همه نوع قدرت، حاکمیت، تسلط و طبقه‌بندی سلسله مراتبی است (ویک، ۱۹۷۸). اصطلاح آنارشی<sup>۱</sup> که دارای ریشه یونانی است، از دو جزء «آن» به معنای «نفی»، «فقدان»، و «نبود»، به علاوه جزء «آرشی» که به معنای «حکمران»، «مدیر»، «رئیس»، «فرماندار» و یا «سلطه‌گر» تشکیل شده است. آنارشی بیانگر وضعیتی است که در آن افراد یک کشور، یک گروه یا یک سازمان خود را تابع قوانین و مقررات نمی‌دانند و از آن تبعیت نمی‌کنند (دیکشنری مریام وبستر، ۲۰۱۶). قانون‌گریزی که نتیجه طبیعی نظریه آنارشی است می‌تواند بنا به دلایل مختلفی صورت گیرد. با مبنا قرار دادن انگیزه‌های قانون‌گریزی، سه نوع متمایز از قانون‌گریزی به شرح زیر قابل تفکیک می‌باشد (فتحعلی و نادری، ۲۰۰۹).



د) وجود محرک‌های تهدیدآمیز را می‌پذیرند ولی از تغییر جلوگیری می‌کنند (رضاییان، ۱۳۹۴: ۵۳-۵۲).

### پشتیبانی نظریه دفاع ادراکی از نظریه جنجال - نتیجه

برخی موارد ایجاد جنجال در سازمان می‌تواند از عدم درک قوانین و مقررات نشأت بگیرد. عدم ادراک قوانین دو دلیل عمده می‌تواند داشته باشد: الف) پیچیدگی بیش از حد قوانین، ب) عدم توانایی تجزیه و تحلیل قوانین رایج، که هر دو منجر به سردرگمی ارباب رجوع می‌شود. در این حالت فشار روانی ناشی از این امر موجب انکار صحیح بودن قوانین، ابراز مظلومیت و تلاش برای احقاق حق از طریق جنجال می‌گردد.

### نظریه جنجال - نتیجه

با توجه به نظریه‌های پشتیبان مطرح‌شده، نظریه جنجال - نتیجه به صورت شکل ۵ ارائه می‌گردد. براساس این نظریه برخی ارباب رجوع سازمانی برای تحقق هدف از راهبرد جنجال استفاده می‌کنند و بر این باورند که جنجال‌سازی در سازمان می‌تواند منجر به اخذ نتیجه گردد.

براساس نظریه جنجال - نتیجه پنج فرضیه به عنوان عوامل مؤثر بر جنجال مطرح می‌شود: ناعدالتی رویه‌ای، ناعدالتی توزیعی، ناعدالتی مرادده‌ای، قانون‌گریزی فردی و پیچیدگی و گیج‌کنندگی قوانین.

ناعدالتی رویه‌ای به انصاف ادراک‌شده از رویه‌ها و فراگردهایی که توسط آنها، پیامدها تخصیص می‌یابند، اشاره دارد (گرین برگ، ۱۹۹۰). بر این اساس رویه‌ها زمانی منصفانه ادراک می‌شوند که به طور ثابت و بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و بر مبنای اطلاعات دقیق به کار گرفته شوند. علائق همه بخش‌های مشارکت‌کننده مدنظر قرار گیرد و استانداردها و هنجارهای اخلاقی نیز رعایت گردند (لمبرت، ۲۰۰۳). ناعدالت توزیعی به طیف گسترده‌ای از نگرش‌ها و انصاف ادراک‌شده درباره توزیع و تخصیص پیامدها و ستاده‌های سازمان، در مقایسه با عملکرد و آورده‌های کارکنان اشاره دارد (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۸۷).

سوء استفاده از قدرت و نبودن افراد شایسته در پست‌های سیاسی است، نقش بیشتری در قانون‌گریزی افراد جامعه دارند.

### پشتیبانی نظریه آنا‌رشی سازمانی از نظریه جنجال - نتیجه

اعتقاد به کنار گذاشتن قوانین و مقررات سازمانی زمینه را برای ایجاد هرج و مرج در سازمان‌ها برای عده‌ای فراهم می‌نماید. معمولاً افراد با انگیزه‌های مختلفی قوانین را کنار می‌گذارند که یکی از مهم‌ترین آنها دستیابی به سود و منفعت بیشتر می‌باشد. از نظر روش‌های اجرایی، آنا‌رشیست‌ها به دو دسته مسالمت‌جو و رادیکال تقسیم می‌شوند. آنا‌رشیست‌های رادیکال طرفدار خشونت و آنا‌رشیست‌های مسالمت‌جو طرفدار عدم خشونت هستند (ویکیپدیا، ۲۰۱۶). کسانی که با ایجاد جنجال در سازمان و برخورد فیزیکی و شکستن شیشه و نظایر آن سعی می‌کنند به نتایج مورد انتظار خود برسند، در زمره آنا‌رشیست‌های رادیکال یا تندرو قرار می‌گیرند. متأسفانه در هر سیستمی که قانون به عنوان فصل‌الخطاب کنار گذاشته شود، زمینه برای هرج و مرج و جنجال‌سالاری به منظور کسب نتایج دور از انتظار فراهم می‌شود.

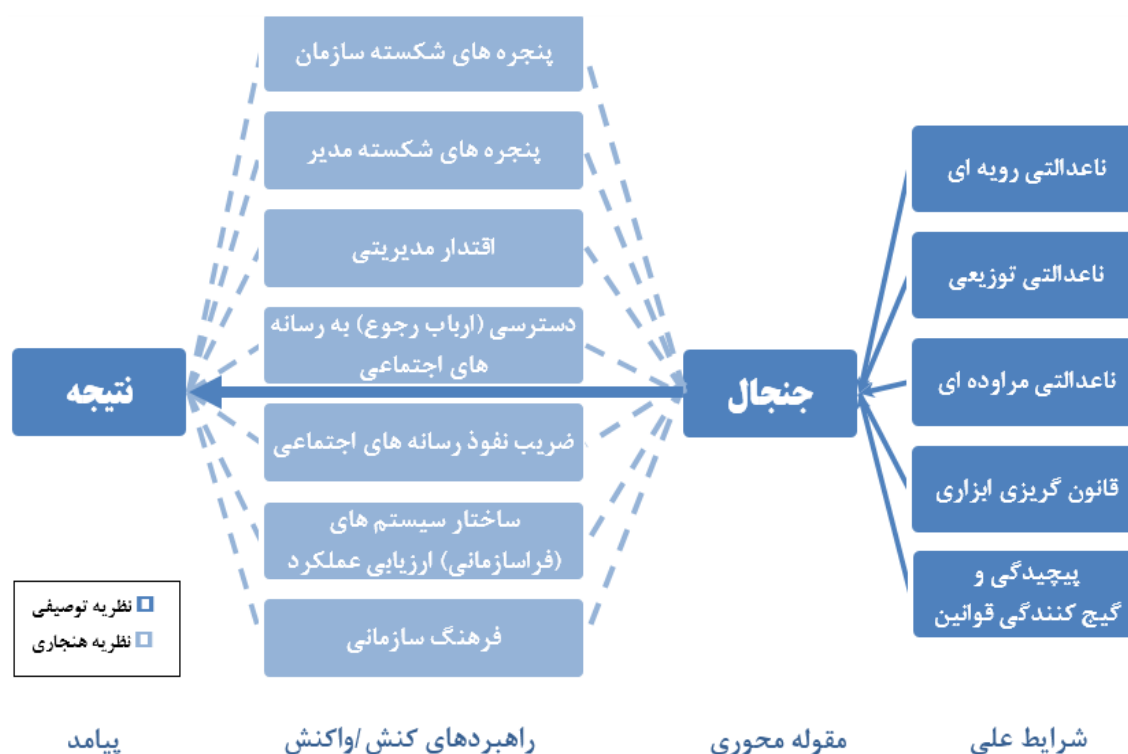
### ۷. نظریه دفاع ادراکی<sup>۱</sup>

گاهی انسان‌ها با محرک‌ها و مسائلی گیج‌کننده و نامأنوس و به عبارتی آموخته نشده برخورد می‌کنند که از ادراک آنها امتناع می‌ورزند و این فرآیند، دفاع ادراکی نامیده می‌شود. دفاع ادراکی به انسان امکان می‌دهد تا رویدادهایی را که توان برخورد با آنها را ندارد، نادیده بگیرد و توجهش را به چیزهای دیگر هدایت کند. انسان‌ها هنگامی که با محرک‌های تهدیدکننده روبه‌رو می‌شوند، معمولاً یکی از واکنش‌های زیر را نشان می‌دهند:

الف) وجود ادراک را نفی کرده و در کل آن را نادیده می‌گیرند.

ب) ادراک را تعدیل یا تحریف می‌کند تا با اعتقاداتشان سازگار و هماهنگ گردد.

ج) ادراک را پذیرفته و تغییرات مربوط به سایر اعتقاداتشان را نیز می‌پذیرند.



نمودار ۵. نظریه جنجال - نتیجه (مدل نهایی تحقیق)

فوق می‌چرخد. بدین معنی که:

۱. هر چه پنجره‌های شکسته سازمانی بیشتر باشد، ارباب رجوع این نقاط ضعف را دستاویز جنجال قرار می‌دهند.
۲. در صورتی که مدیر دارای پنجره‌های شکسته بیشتری باشد، ارباب رجوع از نقاط ضعف مدیر برای ضربه زدن و تهدید مستقیم و غیرمستقیم مدیر استفاده می‌کنند.
۳. در صورتی که ارباب رجوع احساس کند مدیر دارای شخصیت ضعیف‌تری است، احتمال بروز جنجال بیشتر است.
۴. دسترسی ارباب رجوع به رسانه‌های اجتماعی می‌تواند موضع وی را در جنجال‌آفرینی تقویت کند. با توسعه شبکه‌های اجتماعی و دسترسی عمومی به آن احتمالاً رونق راهبرد جنجال - نتیجه نیز بیشتر تقویت خواهد شد.
۵. ضرب نفوذ و گستردگی رسانه‌های اجتماعی مورد دسترس ارباب رجوع نیز بر احتمال استفاده از این راهبرد و تحقق نتیجه کمک می‌کند. ارباب رجوع دارای ارتباط با شبکه‌های تلویزیونی، وبسایت‌های خبری، روزنامه‌ها و جراید موضع قوی‌تری در این خصوص دارند.
- ۶ ساختار سیستم‌های ارزیابی عملکرد سازمان و مدیر نیز در احتمال استفاده از جنجال مؤثر است. در صورتی که سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های مدون

ناعدالتی مرادده‌ای، بر مبنای انصاف ادراک‌شده از ارتباطات بین شخصی مرتبط با رویه‌های سازمانی و کیفیت ارتباطات بین شخصی تعریف می‌شود (سیتز، ۲۰۰۳). این نوع عدالت سازمانی منصفانه بودن رفتار تصمیم‌گیرندگان را در فراگرد تصمیم‌گیری سازمانی مد نظر قرار می‌دهد (کریستر و کینکی، ۲۰۰۱). در قانون‌گریزی ابزاری، کنشگر در موقعیت کنش به محاسبه سود و زیان ناشی از عدم اطاعت می‌پردازد و به این نکته آگاه می‌شود که کنش غیرقانونی در مجموع سود بیشتری برای او در بر دارد. این نوع کنش دقیقاً آگاهانه است. همچنین پیچیدگی قوانین و مقررات موجب ایجاد فشار روانی ناشی از عدم ادراک در ارباب رجوع می‌شود، این امر به انکار قوانین، احساس مظلومیت و تلاش برای احقاق حق از طریق جنجال می‌گردد.

براساس نظریه جنجال - نتیجه، همچنین ادعا می‌شود که هفت عامل به عنوان متغیرهای میانجی احتمال وقوع نتیجه از طریق راهبرد جنجال را تقویت یا تضعیف می‌کنند. بدین ترتیب، هر چقدر ارباب رجوع این هفت عامل را مهیاتر ببینند، احتمال بیشتری برای استفاده از راهبرد جنجال برای تحقق نتیجه از سوی آنها وجود دارد. همچنین تاکتیک انتخابی برای جنجال نیز حول یک یا چند مورد از متغیرهای

### راهکارهای مدیریت جنجال

هدف از طرح نظریه جنجال - نتیجه، آسیب‌شناسی و مدیریت جنجال است، به نحوی که بتوان از آن برای رشد سازمان بهره گرفت و نقاط ضعف مدیریتی را بهبود بخشید. با عنایت به چارچوب نظریه جنجال نتیجه، دو دسته عوامل برای مدیریت جنجال توسط مدیر باید مدنظر قرار گیرد:

۱. بهبود و رفع عوامل مؤثر بر جنجال؛ ۲. کنترل متغیرهای میانجی که احتمال حصول نتیجه را افزایش می‌دهد.

بدین ترتیب بروز جنجال تابعی است از دو متغیر اصلی: «عوامل موجد جنجال» و «عواملی که احتمال تحقق نتیجه در صورت جنجال را افزایش می‌دهد».

علمی و کارآمد نباشد و ارزیابی عملکرد مدیران توسط مافوق به واسطه قضاوت‌های شهودی و جریان‌سازی‌های عمومی صورت گیرد، موضع ارباب رجوع در استفاده از جنجال تقویت می‌گردد.

۷. هر چقدر فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارتباطات باشد و از قانون‌مداری و رسمیت فاصله داشته باشد، احتمال وقوع جنجال بیشتر است. در برخی فرهنگ‌های سازمانی بیمار ممکن است استفاده از جنجال توسط برخی کارکنان نیز به ارباب رجوع توصیه شود. در صورتی که سوابق جنجال‌سازی و حصول نتیجه در سازمان زیاد باشد، مدیر شرایط سخت-تری برای بهبود فرهنگ سازمانی خواهد داشت.

احتمال حصول نتیجه × عامل محرک = جنجال



$$\text{جنجال} = \begin{pmatrix} \text{ناعدالتی رویه ای} \\ \text{ناعدالتی توزیعی} \\ \text{ناعدالتی مراوده ای} \\ \text{قانون گریزی ابزاری} \\ \text{پیچیدگی قوانین} \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} \text{پنجره های شکسته سازمان} \\ \text{پنجره های شکسته مدیر} \\ \text{عدم اقتدار مدیر} \\ \text{دسترسی به رسانه اجتماعی} \\ \text{ضرب نفوذ رسانه اجتماعی} \\ \text{سیستم ارزیابی عملکرد} \\ \text{فرهنگ سازمانی} \end{pmatrix}$$

بنابراین، برای مدیریت جنجال باید روی هر یک از مؤلفه‌های «موجد جنجال» و «تسهیل کننده نتیجه» تمرکز کرد:

$$\text{مدیریت جنجال} = \begin{pmatrix} \text{وضع قوانین عادلانه} \\ \text{اجرای عادلانه قوانین} \\ \text{توسعه مدیریت رفتار شهروندی} \\ \text{ساده سازی قوانین} \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} \text{ترمیم پنجره های شکسته سازمان} \\ \text{ترمیم پنجره های شکسته مدیر} \\ \text{مدیریت مقتدرانه} \\ \text{توسعه سیستم ساختارمند ارزیابی عملکرد} \\ \text{ارتقاء فرهنگ سازمانی بر پایه قانونمندی} \end{pmatrix}$$

۱۳۸۸). براساس نظریه جنجال - نتیجه می‌توان فرضیاتی را به شرح ذیل مطرح کرد، تا جهت تقویت یا تضعیف نظریه توسط محققان آتی به بوته آزمایش گذارده شود.

**پیشنهادات (چارچوب مفهومی پژوهش‌های آتی)**  
قابلیت کاربرد نظریه باید با تدوین فرضیات قابل سنجش که منجر به ارائه راه‌حل گردد، محک زده شود (دانایی‌فرد،

**فرضیه اصلی**

جنجال سازمانی بر حصول نتیجه تأثیر دارد.

۷. وجود پنجره‌های شکسته مدیر بر حصول نتیجه توسط جنجال آفرینان مؤثر است.

۸. عدم اقتدار مدیر بر حصول نتیجه توسط جنجال آفرین مؤثر است.

۹. دسترسی به رسانه‌های اجتماعی توسط جنجال آفرین بر حصول نتیجه توسط وی مؤثر است.

۱۰. ضریب نفوذ رسانه‌های اجتماعی بر حصول نتیجه توسط جنجال آفرینان مؤثر است.

۱۱. ساختار سیستم‌های ارزیابی عملکرد بر حصول نتیجه توسط جنجال آفرینان مؤثر است.

۱۲. فرهنگ سازمانی بر حصول نتیجه توسط جنجال آفرینان مؤثر است.

**فرضیه‌های فرعی**

۱. ناعدالتی رویه‌ای در سازمان بر جنجال آفرینی تأثیر دارد.

۲. ناعدالتی توزیعی در سازمان بر جنجال آفرینی تأثیر دارد.

۳. ناعدالتی مرادده‌ای در سازمان بر جنجال آفرینی تأثیر دارد.

۴. گرایش به قانون‌گریزی ابزاری بر جنجال تأثیر دارد.

۵. پیچیدگی و گیج‌کنندگی قوانین بر جنجال تأثیر دارد.

۶. وجود پنجره‌های شکسته سازمان بر حصول نتیجه توسط جنجال آفرینان مؤثر است.

**جدول ۱. فرضیه‌ها و نظریات پشتیبان آن**

فرضیه	مبنای تئوریک
جنجال ← نتیجه	همپایانی، ماکیاولی
ناعدالتی رویه‌ای ← جنجال	نظریه بوروکراسی
۱ ناعدالتی توزیعی ← جنجال	نظریه برابری، نظریه حد بی‌کفایتی، مدل قضاوت عادلانه
۳ ناعدالتی مرادده‌ای ← جنجال	نظریه‌های رفتار سیاسی و فرهنگ سازمانی
۴ قانون‌گریزی ابزاری ← جنجال	انارشی
۵ پیچیدگی و گیج‌کنندگی قوانین ← جنجال	دفاع ادراکی
۶ نقاط ضعف سازمان ← نتیجه	پنجره شکسته
۷ نقاط ضعف مدیر ← نتیجه	پنجره شکسته
۸ عدم اقتدار مدیر ← نتیجه	اثر هاله‌ای
۹ دسترسی به رسانه‌های اجتماعی ← نتیجه	-
۱۰ ضریب نفوذ رسانه‌های اجتماعی ← نتیجه	-
۱۱ ساختار سیستم‌های ارزیابی عملکرد ← نتیجه	-
۱۲ فرهنگ سازمانی ← نتیجه	-

**منابع**

دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۸). «روش‌شناسی عمومی نظریه پردازی». فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی، سال پانزدهم، شماره ۵۸، ۷-۳۲.

\_\_\_\_\_ (۱۳۸۴). «تئوری‌پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم‌سازی تئوری بنیادی». *دوماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار*، سال دوازدهم.

الوانی، مهدی (۱۳۸۵). *مدیریت عمومی*. تهران: نشر نی.

دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل؛ صالحی، علی (۱۳۸۹). «قانون-گریزی در ایران: تبیین نقش عوامل سیاسی، اقتصادی، قانونی، مدیریتی و اجتماعی - فرهنگی». *فصلنامه دانش‌انتظامی*، سال یازدهم، شماره سوم، ۸-۶۵.

و سازمانی». نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱،  
۵۵-۷۰.

فتحعلی، علیرضا؛ نادری، میثم (۲۰۰۹). بررسی دلایل رفتار  
قانون‌گریزی شهروندی. <http://system.parsiblog.com>  
ویکیپدیا (۲۰۱۶). آنارشیزم. <https://fa.wikipedia.org/wiki>

Arlile, P. R. & Christensen, Clayton M.  
(2002). *The process of theory building*;  
Harvard Business School.

Charmaz, C. (2000). *Grounded Theory: Objectivist and Subjectivist Methods*. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd edition. London & Thousand Oaks: CA: Sage.

\_\_\_\_\_ (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publication: Los Angeles, London, New Delhi: Singapore.

Creswell, J. W. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. 2nd edition.

Glaser, Barney, G. (1992). *Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis*. Sociology Press.

Greenberg, J. (1990). *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally.

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/anarchy>.

شماره ۱۱، ۷۰-۵۷.

رضاییان، علی (۱۳۹۴). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.

سیدجوادین، سیدرضا؛ فراهی، محمدمهدی؛ طاهری عطار، غزاله (پاییز و زمستان ۱۳۸۷). «شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی

Krietner & Kinecki (2001). *Organizational Behavior*. Irwin: Mcgraw-Hill. Lambert, Eric (2003). "The impact of organizational justice on correctional staff". *Journal of criminal justice*, 31(2).

Sitter, Victoria, L. (2003). *Communication style as a predictor of interactional justice*. International leadership studies conference.

Strauss, Anselm L. & Corbin, Juliet (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage.

\_\_\_\_\_ (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd Ed., Sage.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. London: Oxford Uuniversity Press.

Wieck, David Pennock, J. Rolad; Chapman, John, W.; eds. (1978). *Anarchist Justice*. Anarchism: Nomos XIX, archived from the original on 31 October 2013.