

Research Paper

A Dimensional Analysis of the Phenomenon of Managers' Necessary Evils in the Decision Making of Managers in a Public Organization

Mehrnoosh Olfati¹, Mostafa Hadavinejad^{2*}

1. Master of Public Administration, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences & Economy, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran.

email: olfati@stu.vru.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences & Economy, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran. (*Corresponding Author).

email: hadavi@vru.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2026.518274.1796

Received: 23/08/2025

Accepted: 05/01/2026

Abstract

Purpose: This study aimed to explore the fundamental dimensions involved in the occurrence of necessary evils by managers in an Iranian public organization. Necessary evils are defined as work tasks in which individuals are inevitably required, as part of their professional role, to inflict harm on another person to achieve a greater good or objective. Given the significant research gap in the Iranian management literature regarding this concept, as well as the cultural, structural, and contextual distinctions of Iranian public organizations, this study sought to identify the dimensions, conditions, processes, and consequences of necessary evils within this specific context.

Methodology: This research employed a grounded theory strategy utilizing a dimensional analysis design. The spatial scope of the study was Vali-e-Asr University of Rafsanjan as a public organization, and the participants were its managers, who were selected based on theoretical sampling. Adhering to the principle of theoretical saturation, 20 managers with management experience ranging from 1 to 16 years and work experience from 10 to 35 years participated in the study. Data were collected through open and in-depth interviews. Data analysis was conducted in three stages: dimensionalizing, differentiation, and integration/reintegration. To ensure the credibility, dependability, transferability, and confirmability of the research, strategies such as peer debriefing, colleague review, and simultaneous participant involvement in data analysis and interpretation were employed.

Findings: Data analysis led to the identification of 42 characteristics organized into 13 dimensions. The explanatory matrix containing the identified dimensions was developed as follows: "Buffering" was identified as the perspective or core dimension of the theory, representing the cognitive justification mechanism through which managers transform harm from a wrongful act into a necessary action, emphasizing the imperative to protect individuals' rights and organizational objectives. The context included "organizational objectives" (mission, macro, and operational goals) and "management functions" (planning, organizing, resource mobilization, directing, and controlling). Conditions comprised two categories of factors: "constraints" (financial, legal, and natural) and "deviations" (budgetary deviations, performance deviations,

legal deviations, and natural deviations). Processes encompassed five categories of actions: disciplinary actions (from verbal warnings to dismissal), precautionary actions (regulatory and preventive), contractionary actions (cost reduction and elimination), destructive actions (demolition, permanent removal, and disposal), and emergency actions (temporary suspension and disruption). The consequences of necessary evils were identified at three levels: consequences for managers (guilt with varying degrees), consequences for the targets/witnesses of necessary evils (ranging from expressions of complaint to insults, threats, and physical confrontation), and consequences for the organization (improved productivity in the form of effectiveness and efficiency).

Conclusion: The findings revealed that managers in the studied public organization, guided by a deontological ethical perspective and motivated by the protection of organizational goals and stakeholder rights, engaged in necessary evils. By identifying the indigenous dimensions of necessary evils, this research has addressed the contextual, conceptual, and methodological gaps in the existing literature. The results suggest that one of the behavioral roots of administrative dysfunctions in the country lies in the systematic avoidance of performing necessary and painful actions, manifesting as organizational conservatism and inertia, the promotion of a "good manager" culture over an "effective manager" culture, and resistance to change at the macro level. Practical recommendations include appointing conscientious managers, public awareness-raising prior to performing necessary evils, documenting, and communicating the resulting productivity improvements, conducting management skills development programs, establishing supportive and consultative structures, and developing ethical charters based on procedural justice. Furthermore, eight research avenues are proposed for future studies, including examining necessary evils from employees' perspectives, investigating the role of personality and situational characteristics in their consequences, and exploring moderating factors influencing the reactions of targets and witnesses.

Keywords: Work Tasks, Necessary Evils, Grounded Theory, Dimensional Analysis.

Citation: Olfati, M., & Hadavinejad, M. (2026). A Dimensional analysis of the phenomenon of managers' necessary evils in the decision making of managers in a public organization. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 9(1), 1-29.

تحلیل ابعادی پدیده لطمات بایسته در تصمیم‌گیری مدیران یک سازمان دولتی

مهرنوش الفتی^۱، مصطفی هادوی نژاد^۲*

email: olfati@stu.vru.ac.ir

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر، رفسنجان، ایران.

email: hadavi@vru.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر، رفسنجان، ایران (*نویسنده مسئول).

DOI: 10.22034/jipas.2026.518274.1796

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۱۵

هدف: پژوهش حاضر با هدف کاوش ابعاد اساسی دخیل در بروز پدیده لطمات بایسته توسط مدیران یک سازمان دولتی ایرانی انجام شده است. لطمات بایسته به عنوان وظایف کاری تعریف می‌شوند که در آن‌ها فرد ناگزیر است به عنوان بخشی از نقش شغلی خود، به شخص دیگری آسیب وارد کند تا به خیر یا هدف بزرگ‌تری دست یابد. با توجه به خلأ پژوهشی قابل توجه در ادبیات مدیریت ایران در خصوص این مفهوم و نیز تمایزات فرهنگی، ساختاری و بومی سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش حاضر درصدد شناسایی ابعاد، شرایط، فرایندها و پیامدهای لطمات بایسته در این بستر خاص برآمده است.

روش‌شناسی: این پژوهش با به کارگیری راهبرد نظریه داده‌بنیاد و با استفاده از طرح تحلیل ابعادی انجام شد. قلمرو مکانی پژوهش، دانشگاه ولی عصر رفسنجان به عنوان یک سازمان دولتی و مشارکت‌کنندگان، مدیران آن بودند که مبتنی بر نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. با رعایت اصل اشباع نظری، ۲۰ مدیر با سابقه مدیریت ۱ تا ۱۶ سال و سابقه کاری ۱۰ تا ۳۵ سال در پژوهش مشارکت داشتند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های باز و عمیق گردآوری شدند. تحلیل داده‌ها در سه مرحله بعدسازی، تفکیک و یکپارچه‌سازی/بازیکپارچه‌سازی انجام شد. برای تضمین قابلیت اعتبار، اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری پژوهش، از راهبردهایی نظیر تطبیق توسط هم‌تایان، بررسی همکار و مشارکت هم‌زمان مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها استفاده شد.

یافته‌های پژوهش: تحلیل داده‌ها به شناسایی ۴۲ ویژگی در قالب ۱۳ بعد منجر شد. ماتریس تبیینی حاوی ابعاد شناسایی‌شده به این شرح تدوین شد: «صیانت‌بخشی» به عنوان منظر یا بعد محوری نظریه شناسایی شد که بیانگر سازوکار توجیه شناختی مدیران برای تبدیل لطمه از یک اقدام بد به یک اقدام ضروری و ضرورت محافظت از حقوق افراد و اهداف سازمان است. بستر شامل «اهداف سازمان» (رسالت، اهداف کلان و عملیاتی) و «کارویژه‌های مدیریت» (برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، هدایت و نظارت) بود. شرایط نیز مشتمل بر دو دسته عامل بودند: «محدودیت‌ها» (مالی، قانونی و طبیعی) و «انحراف‌ها» (انحراف از بودجه، انحراف عملکردی، انحراف قانونی و انحراف طبیعی). فرایندها نیز شامل پنج دسته اقدامات بودند: اقدامات انضباطی (از تذکر شفاهی تا اخراج)، اقدامات احتیاطی (انتظامی و پیش‌گیرانه)، اقدامات انقباضی (کاهش و حذف هزینه‌ها)، اقدامات انهدامی (تخریب، قطع دائمی و معدوم‌سازی) و اقدامات اضطراری (برچیدگی موقت و اختلال). پیامدهای لطمات بایسته در سه سطح شناسایی شدند: پیامد معطوف به مدیران (عذاب وجدان با درجات مختلف)، پیامد معطوف به

واژگان کلیدی:

تصمیم‌گیری، وظایف کاری، لطمات بایسته، نظریه داده‌بنیاد، تحلیل ابعادی

اهداف/شاهدان لطمت بایسته (از ابراز گله‌مندی تا توهین، تهدید و برخورد فیزیکی) و پیامد معطوف به سازمان (بهبود بهره‌وری در قالب اثربخشی و کارایی).

نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیران سازمان دولتی مورد مطالعه، با غلبه دیدگاه وظیفه‌گرایی اخلاقی و با انگیزه صیانت از اهداف سازمانی و حقوق ذی‌نفعان، به انجام لطمت بایسته مبادرت می‌کنند. این پژوهش با شناسایی ابعاد بومی لطمت بایسته، شکاف‌های زمینه‌ای، مفهومی و روش‌شناختی موجود در ادبیات را پوشش داده است. از نتایج پژوهش چنین استنباط می‌شود که یکی از ریشه‌های رفتاری آسیب‌های اداری کشور، در اجتناب نظام‌مند از انجام اقدامات ضروری و دردناک نهفته است که خود را در قالب محافظه‌کاری و سکون سازمانی، ترویج فرهنگ مدیر خوب به‌جای مدیر مؤثر و مقاومت در برابر تغییر در مقیاس کلان نشان می‌دهد. پیشنهاد‌های اجرایی پژوهش شامل به‌کارگیری مدیران باوجدان، آگاهی‌بخشی عمومی پیش از انجام لطمت بایسته، مستندسازی و اطلاع‌رسانی نتایج بهره‌وری افزون‌شده، برگزاری دوره‌های توسعه مهارت‌های مدیریتی، ایجاد ساختارهای حمایتی و مشاوره‌ای و تدوین منشورهای اخلاقی مبتنی بر عدالت رویه‌ای است. همچنین، هشت مسیر پژوهشی برای مطالعات آتی پیشنهاد شده است که از آن جمله می‌توان به بررسی لطمت بایسته از زاویه دید کارکنان، واکاوی نقش ویژگی‌های شخصیتی و موقعیتی در پیامدهای آن و کاوش عوامل تعدیل‌گر مؤثر در واکنش‌های اهداف و شاهدان اشاره کرد.

استناد: الفتی، مهرنوش؛ و هادوی‌نژاد، مصطفی (۱۴۰۵). تحلیل ابعادی پدیده لطمت بایسته در تصمیم‌گیری مدیران یک سازمان دولتی. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۹(۱)، ۲۹-۵۳.

مقدمه

بسیاری از ما در مقطعی از مشاغل حرفه‌ای خود، ناگزیر از انجام عملی به‌ظاهر آسیب‌زننده هستیم. بخیه زدن زخم توسط پزشک و واکسن زدن پرستار به بیمار، از جمله این رفتارها هستند که در اصطلاح به آن‌ها «لطمات بایسته»^۱ گفته می‌شود. لطمات بایسته کنش‌هایی آگاهانه‌اند که گرچه در پی انجام آن‌ها، به دیگران صدمات جسمی، روانی یا عاطفی وارد می‌شود، خیرشان برای افراد یا جامعه بیشتر است (Molinsky & Margolis, 2005: 245). از جمله صاحبان مشاغل که ناچار به انجام لطمات بایسته‌اند، مدیران هستند (Campbell et al., 2007: 161). برای مثال، آن‌ها گاه باید بازخورد منفی یا اخبار بد به اعضای سازمان بدهند (Bouwens et al., 2025; Bies, 2013: 137) یا این‌که در پاره‌ای موارد ناگزیر از اخراج برخی کارکنان هستند (Richter et al., 2018: 741).

مطالعه لطمات بایسته در مدیریت از این‌رو حائز اهمیت است که باعث بهبود بینش درباره مضللات اخلاقی و نیز پیامدهای اقدامات مرتبط با آن‌ها در سازمان می‌شود. درک این پیچیدگی‌ها می‌تواند راهبردهای مدیریتی و روابط کارکنان را بهبود بخشد. موضوع وقتی مهم‌تر می‌شود که افراد اغلب تصمیم‌گیری را که برای نیل به منفعت بیشتر، مایل به تحمیل درد و رنج به دیگران هستند، افرادی غیرقابل اعتماد (Everett et al., 2016: 772)، رفیق دزد و شریک قافله^۲ (Everett et al., 2018: 200) و به‌طور کلی افرادی بد (Bauman et al., 2014) ارزیابی می‌کنند. در این میان، متأثر از نگاه رایج بدبینانه عمومی نسبت به سازمان‌های دولتی، حساسیت لطمات بایسته برای مدیران این سازمان‌ها بیشتر می‌نماید؛ چراکه اغلب تصویری ناخوشایند از اعضای سازمان‌های دولتی به‌عنوان دیوان‌سالارانی بداخلاق در اذهان عموم جا افتاده است (du Gay, 2000: 2). به تعبیری، چنان‌ها‌له‌ای از بدبینی، بی‌اعتمادی و تحقیر، تصویر عمومی از سازمان‌های دولتی را احاطه کرده که ارزش‌هایی همچون پیشرفت، عقلانیت و کارایی را در آن‌ها به دست فراموشی سپرده است (Farnsworth, 2003: 2-3; Olsen, 2005: 2). این در حالی است که سازمان‌های بخش عمومی دارایی‌های سیاسی بالارزشی برای دولت‌ها محسوب می‌شوند که می‌توان از آن‌ها برای ایجاد حمایت عمومی، دستیابی به استقلال و اختیار تفویض شده از سوی سیاست‌مداران و استخدام و حفظ کارکنان ارزشمند استفاده کرد (Carpenter, 2002: 491). مدیران در سازمان‌های دولتی، برای تحقق اهداف کلان یا حفظ حقوق دیگران، ناگزیر به اقداماتی هستند که ممکن است برای برخی از کارکنان یا ذی‌نفعان، ناخوشایند یا آسیب‌زا باشد. برای نمونه، مدیری را در یک دانشگاه دولتی در نظر بگیرید که برای رعایت انضباط، فرایند ارتقای یک کارمند کم‌کار را متوقف می‌کند، یا علی‌رغم رابطه دوستانه، با درخواست مرخصی یک همکار مخالفت می‌کند. برخی از مصادیق دیگر عبارت‌اند از اجرای اقدامات انقباضی و کاهش بودجه برخی از بخش‌ها به‌دلیل محدودیت‌های مالی، نصب دوربین‌های نظارتی برای حفظ امنیت که ممکن است از سوی برخی تعدی به حریم شخصی تلقی شود، ارجاع یک کارمند متخلف به کمیته انضباطی و نظایر آن‌ها.

صرف‌نظر از اینکه چون مدیران دولتی زیر ذره‌بین عامه قرار دارند و گاه در راستای اعمال تغییرات سازمانی، ناگزیر از ارتکاب لطمات بایسته هستند و این امر موجب رقم خوردن موقعیتی تأمل‌برانگیز و ذوابعاد می‌شود که به‌سبب پیچیدگی نیازمند تحلیل عمیق است؛ و نیز براساس آن‌که مدیریت تغییر در بخش عمومی، علاوه بر محتوای تغییر، تابعی از بستر خاص سازمان دولتی نیز هست (Kuipers et al., 2013: 1)، انجام پژوهش با موضوع لطمات بایسته در بستر سازمان‌های دولتی ایرانی از این‌رو ضروری می‌نماید که نظام اداری و فرهنگ سازمانی در ایران، تحت تأثیر مؤلفه‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی منحصربه‌فردی قرار دارد که تجربه لطمات بایسته را از آن‌چه که در ادبیات غربی مطرح می‌شود، متمایز می‌کند. از جمله، فرهنگ مبتنی بر رابطه‌سالاری و گاه خویشاوندسالاری (زارع و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۴)، پیچیدگی‌های ناشی از تعارفات اجتماعی، رودربایستی‌ها و اهمیت حفظ حرمت، جایگاه و آبروی افراد (مصدق‌راد و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۰۳؛ اقبال و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۸۶؛ Kim & Nam, 1998: 524, Beeman, 2020: 203)، چالش‌های اخلاقی و روانی مضاعفی را بر مدیران سازمان‌های دولتی ایرانی هنگام اتخاذ تصمیمات دشوار تحمیل می‌کند. افزون بر این، ساختار بوروکراتیک خاص سازمان‌های دولتی ایران که با تمرکزگرایی شدید، پیچیدگی فرایندها و ناکارآمدی روبه‌رو است (واعطی، ۱۳۹۷؛ فقیهی و همکاران،

1. Necessary Evils
2. Double Dealer

۱۳۸۹) و محدودیت‌های ناشی از شرایط اقتصادی ناپایدار (زارعی و موسوی‌شهیدی، ۱۴۰۲: ۱۲۳)، مدیران را در موقعیت‌هایی قرار می‌دهد که به انجام برخی لطمات بایسته - مانند اجرای سیاست‌های انقباضی، توزیع منابع به شکلی که ممکن است از دید برخی ناعادلانه تلقی شود، یا مخالفت با درخواست‌های فردی برای حفظ منافع کلان سازمانی هستند - ناگزیر می‌کند. بر این اساس، پژوهش حاضر به ژرف‌کاوی ابعاد اساسی دخیل در بروز پدیده لطمات بایسته توسط مدیران در یک سازمانی دولتی ایرانی پرداخته است.

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

ویژگی‌ها و ابعاد

هر شاغلی باید مجموعه‌ای از وظایف کاری را عهده‌دار شود و آن‌ها را به سرانجام برساند. وظایف کاری متشکل از کنش‌هایی هستند که برای نیل به هدفی معین در کار انجام می‌شوند (Vakkari, 2003: 413). براساس برخی از وظایف کاری، فرد باید به‌عنوان بخشی از شغل خود عملی را مرتکب شود که به انسان دیگری آسیب عاطفی یا جسمی وارد می‌کند تا در نتیجه به خیر یا هدف بزرگ‌تری ناائل شود. چنان‌که گذشت، به این رفتارها لطمات بایسته گفته می‌شود (Andiappan, 2023: 153). روشن است که انگیزه‌های مرتکبان لطمات بایسته حرفه‌ای است نه شخصی؛ لذا افرادی که از ارتکاب لطمات بایسته خودداری می‌کنند، ممکن است با هزینه‌های روانی و حرفه‌ای سنگینی، از جمله عدم تأیید، تعلیق یا اخراج مواجه شوند (Darley, 1996: 13; Milgram, 1974). با این وصف، لطمات بایسته دارای سه ویژگی متمایز هستند: اولاً یک هدف ارزشمند نیازمند انجام آن‌ها است و همین آن‌ها را ضروری می‌کند؛ ثانیاً آسیب جبران‌ناپذیر وارد می‌کنند و از این‌رو لطمه به‌همراه دارند؛ و ثالثاً جزئی از نقشی هستند که فرد مرتکب ایفا می‌کند و همین آن‌ها را اعمالی ناگزیر می‌کند؛ ضمن این‌که در پس اجرای آن‌ها، خیر بزرگ‌تری معطوف به یک فرد، سازمان یا جامعه نهفته است (Molinsky & Margolis, 2005: 247).

برای سازه لطمات بایسته ۹ بعد در قالب ۳ دسته وظیفه، عاملیت^۱ و تأثیر، توسط مولینسکی و مارگولیس^۲ (۲۰۰۵: ۲۵۰-۲۴۸) طرح شده‌اند که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود:

الف) ابعاد وظیفه: ابعاد وظیفه، لطمات بایسته را وظایفی نیازمند سطوح متغیر مهارت و تلاش وصف می‌کنند؛ لذا لطمات بایسته به‌لحاظ پیچیدگی (دامنه مهارت‌های مورد نیاز برای انجام کار بایسته) متفاوت‌اند و به سه دلیل با افزایش پیچیدگی مواجه می‌شوند: افزایش میزان مهارت‌های مورد نیاز برای انجام لطمات بایسته، گسترش دامنه مهارت‌های لازم در هر دسته و عمیق‌تر شدن سطح تخصص مورد نیاز برای هر مهارت فردی. بعد دوم از ابعاد وظیفه، «فراوانی وقوع» است؛ مثلاً مدیران بیش از آن‌که اخراج کنند، ارزیابی عملکرد توأم با بازخورد منفی انجام می‌دهند.

ب) ابعاد عاملیت: عاملیت ناظر به درجه‌ای از کنش‌گری فعال و اختیاری است که مرتکبان لطمات بایسته در انتخاب و اجرای آن دارند. اولین بعد از ابعاد عاملیت، «نقش علی» است. مواردی پیش آمده که فرد مرتکب، خود به شرایطی زمینه‌ساز نیاز به آسیب دامن زده و گاه نیز فرد هدف استفاده از لطمات بایسته را موجب شده است. ضمن این‌که در پاره‌ای موارد، شرایط خارجی نقش علی را ایفا می‌کنند؛ مانند شرایط اقتصادی که گاه در اخراج شدن کارکنان تأثیر دارند. بعد دوم عاملیت، ناظر به «عمق و وسعت درگیر شدن فرد مرتکب» در انجام لطمه بایسته است. در برخی موارد، فرد مرتکب، صرفاً مجری لطمه بایسته است و گاه نیز هم مرتکب و هم تصمیم‌گیرنده است؛ مثلاً ممکن است مدیر صرفاً مجری اخراج کارکنان نباشد، بلکه در تصمیم‌گیری برای کاهش هزینه‌ها از طریق اخراج افراد یا انتخاب افرادی که باید اخراج شوند نیز دخیل باشد. بعد سوم عاملیت، «مشروعیت» است؛ یعنی درک یا فرضی کلی مبنی بر مطلوب، صحیح یا مناسب بودن کنش‌های یک موجودیت در چارچوب برخی سیستم‌های برساخته اجتماعی از هنجارها، ارزش‌ها، باورها و تعاریف (Yu & Zheng, 2023: 113). برای مثال، در ایالات متحده، اخراج، مشروع‌تر از ژاپن و بخشی پذیرفته‌شده از نقش

1. Agency

2. Molinsky & Margolis

یک مدیر دانسته می‌شود. هر چه یک کنش مقبول‌تر و به‌عنوان جزء جدایی‌ناپذیر از نقش مرتکب‌شونده لطمه بایسته تلقی شود، کمتر به اراده و انتخاب فعال وی برای انجام آن نیاز می‌شود (Suddaby et al., 2017: 463).

ج) ابعاد تأثیر: لطمات بایسته هم مزیت و هم ضرر تولید می‌کنند که در قالب سه دسته کلی در ارتباط با دیدگاه‌های فایده‌گرایی، ارسطویی و وظیفه‌گرایی اخلاقی قابل وصف هستند. از دیدگاه فایده‌گرایی، لطمات بایسته می‌توانند در بهروزی مادی، فیزیولوژیک، جسمی یا روانی، به‌طور مثبت برای بهره‌مندان و به‌طور منفی در افراد هدف تأثیر بگذارند. این تأثیرات فایده‌گرایانه در ظرف بهروزی لذت‌جویانه می‌گنجند. از دیدگاه ارسطویی، لطمات بایسته می‌توانند قابلیت‌های انسانی لازم را برای کارکرد واقعی انسانی تقویت یا تضعیف کنند (van Halem et al., 2024: 107). دست آخر، از منظر وظیفه‌شناسی اخلاقی، لطمه بایسته با گسترش یا اعمال احترام به حقوق ذی‌نفعان و نقض یا محدود کردن آن‌ها برای افراد هدف، سودمند یا مایه آسیب دانسته می‌شوند. به هر روی، برای مرتکبان لطمات بایسته، چهار ویژگی مرتبط با تأثیر، تجربه اجرای لطمات بایسته را شکل می‌دهند که اولین آن‌ها «اندازه آسیب و فایده» است. اندازه تابعی است از مقدار و شدت تأثیرات مثبت و منفی که تعداد افراد تحت تأثیر، میزان خسارت یا سود و نوع تأثیر را منعکس می‌کند. ویژگی دوم، «نسبت آسیب به فایده» است. «برجستگی آسیب و فایده»، سومین ویژگی تأثیر لطمه بایسته است. برجستگی به این معنا است که آسیب و فایده، صرف‌نظر از اندازه‌های مربوط به آن‌ها، چقدر برای مرتکب لطمه بایسته در زمان اجرای وظیفه مشهود یا واضح‌اند. به این ترتیب، برجستگی تابعی از وضوح و فوریت است (Latane, 1996: 344; Loewenstein, 1996: 278). چهارمین ویژگی، «هویت فرد هدف» است. دو جنبه از هویت فرد هدف مورد توجه هستند: یکی آن مقداری که فرد مرتکب‌شونده لطمه بایسته به فرد هدف و سرنوشت او انتساب و ارتباط دارد (Desmarais & Lerner, 1994: 50) و دیگری، آن مقداری که فرد هدف از لطمه بایسته بهره‌مند می‌شود.

مرزبندی مفهومی با مفاهیم مشابه

مفهوم لطمات بایسته، هرچند در نگاه اول ممکن است با برخی مفاهیم رایج در ادبیات اخلاق و مدیریت هم‌پوشانی داشته باشد، دارای قلمرو معنایی منحصر به فردی به شرح و وصف زیر است:

الف) تصمیم سخت^۱: این مفهوم، به هر تصمیمی با پیچیدگی، عدم قطعیت یا پیامدهای گسترده اطلاق می‌شود (Kahneman & Tversky, 1979: 263). این در حالی است که لطمه بایسته نوع خاص و شدیدی از یک تصمیم سخت است. بنابراین، هر تصمیم سختی، لزوماً یک لطمه بایسته نیست. برای مثال، اگرچه انتخاب میان دو راهبرد سرمایه‌گذاری که هر دو مطلوب اما پرمخاطره‌اند، تصمیم سخت محسوب می‌شود، فاقد عناصر کلیدی آسیب‌رسانی آگاهانه و مستقیم به یک یا چند فرد مشخص است و لذا لطمه بایسته تلقی نمی‌شود. بنابراین، لطمه بایسته زیرمجموعه‌ای از تصمیمات سخت است که وجه تمایز آن، تحمیل عائدانه آسیب برای یک هدف ضروری است.

ب) بالاتکلیفی اخلاقی^۲: بالاتکلیفی اخلاقی کلاسیک، وضعیتی است که در آن، فرد میان دو یا چند ارزش یا تعهد اخلاقی متعارض -که همگی صحیح و موجه به‌نظر می‌رسند- گرفتار می‌شود (Badaracco, 1997: 6). در یک بالاتکلیفی اخلاقی، فرد با یک انتخاب خوب در برابر خوب روبه‌رو است. در مقابل، در لطمه بایسته وضعیت متفاوت است. در اینجا، تعارض اصلی، میان دو ارزش متعارض نیست، بلکه میان یک هدف ارزشمند (یک خوب بزرگ‌تر) و یک اقدام ذاتاً آسیب‌زا (یک بد) است که برای تحقق آن هدف، ضروری تلقی می‌شود.

ج) انتخاب تراژیک^۳: این مفهوم، که در فلسفه سیاسی و اخلاق ریشه دارد، به موقعیتی اشاره می‌کند که در آن، تمام گزینه‌های ممکن، به نقض یک اصل اخلاقی بنیادی منجر می‌شوند و فرد ناچار به انتخاب شر کمتر است (Walzer, 1973: 164). این مفهوم،

1. Hard Decision
2. Ethical Dilemma
3. Tragic Choice

نزدیک‌ترین هم‌پوشانی را با لطمات بایسته دارد. با این حال، انتخاب تراژیک بیشتر بر سرنوشت محتوم و بار اخلاقی غیرقابل پاک‌شدن - که بر دوش تصمیم‌گیرنده باقی می‌ماند- تأکید دارد. در مقابل، لطمات بایسته، به‌ویژه در صیغه مدیریتی آن، مفهومی عملیاتی‌تر است - که بر نقش سازمانی، ضرورت کاری و کار روان‌شناختی که مدیر برای اجرای این وظیفه دردناک انجام می‌دهد (Molinsky & Margolis, 2005: 245) - تمرکز می‌کند.

د) مصلحت‌اندیشی^۱: این مفهوم به معنای اتخاذ یک تصمیم راحت، سریع یا به لحاظ سیاسی سودمند است که معمولاً با زیر پا گذاشتن یک اصل اخلاقی همراه می‌شود (Tozer, 1961: 22). مصلحت‌اندیشی، گاه از راحت‌طلبی یا منفعت شخصی نشئت می‌گیرد. در مقابل، لطمه بایسته نه تنها راحت نیست، بلکه به دلیل پیامدهای روانی و اجتماعی، بسیار دشوار و دردناک است. انگیزه آن، نه منفعت شخصی، بلکه پایبندی به یک مسئولیت یا هدف والاتر سازمانی یا عمومی است.

وضعیت‌های روانی میانجی

به زعم مولینسکی و مارگولیس (۲۵۴-۲۵۱: ۲۰۰۵) در مقاله‌ای - که به منظور شناسایی ابعاد روان‌شناختی لطمات بایسته نزد مجریان آن‌ها نگاشته‌اند- در پس اجرای لطمه بایسته، مبتنی بر ابعاد یادشده، سه وضعیت روانی میانجی برای مجری متصور است:

الف) مسئولیت شخصی: مسئولیت تجربه‌شده مجری برای ایجاد آسیب، تابع ۳ ویژگی لطمه بایسته است: نقش علی مجری در ایجاد شرایطی که انجام عمل آسیب‌زا را ضروری می‌کند؛ میزان مشارکت شخصی مجری در انجام عمل و همچنین مشروعیت عمل. هرچه مجری نقش مهم‌تری در ایجاد شرایطی که نیاز به انجام لطمه بایسته دارد، ایفا کرده باشد، احتمالاً نسبت به کسانی که نقش کمتری داشته‌اند، احساس مسئولیت بیشتری برای ایجاد آسیب خواهد داشت (Folger & Skarlicki, 1998: 79). همچنین، هرچه مشارکت مجری در عمل از مرحله تصور تا اجرا بیشتر باشد، احساس مسئولیت او برای آسیب ایجادشده بیشتر خواهد بود (Bandura et al., 1996: 364). در همین ارتباط، پژوهش‌ها در زمینه طراحی شغل نشان می‌دهند که هویت وظیفه (انجام یک قطعه کامل کار) احساس مسئولیت فرد را افزایش می‌دهد (مانند Hackman & Lawler, 1971: 259). سومین عامل، مشروعیت لطمه بایسته است که به مسئولیت تجربه‌شده کمک می‌کند. لطمات بایسته‌ای را که هنجارهای اجتماعی، حرفه‌ای یا سازمانی مهر تأیید می‌زنند، بیشتر به عنوان اعمالی مناسب در وضعیت موجود در نظر گرفته می‌شوند (Brief et al., 2001: 471) و هرچه مشروعیت بیشتر باشد، مجری بیشتر لطمه بایسته را به عنوان عملی تجربه خواهد کرد که گویی مقامی خارج از خود او به وی مأموریت انجامش را داده است (Darley, 2000: 1992). گفتنی است مطابق نتایج برخی مطالعات، سطح احساس گناهی که یک فرد هنگام انجام یک عمل تجربه می‌کند، با شدت مسئولیت شخصی تجربه‌شده تغییر می‌کند (مانند Ferguson & Stegge, 1998; Kets de Vries & Balazs, 1997). از جمله، بندورا^۲ و همکارانش (۱۹۹۶) نشان دادند که افراد زمانی که احساس مسئولیت شخصی برای اعمال خود دارند، حتی تحت فشار شدید برای انجام کار، سعی می‌کنند از ایجاد درد در دیگران خودداری کنند؛ اما از آن‌جا که مجریان لطمات بایسته در محیط‌های حرفه‌ای نمی‌توانند از انجام وظایف حرفه‌ای خود امتناع کنند، احتمالاً نزد آن‌ها دوگانگی ناشی از تجربه آسیب رساندن به دیگران، به احساس گناه تبدیل می‌شود (Molinsky & Margolis, 2005: 251).

ب) توجیه‌پذیری ادراک‌شده: این حالت روان‌شناختی به این بستگی دارد که مرتکب لطمه بایسته در قضاوت اخلاقی و شهودی خود با توجه به خیر ایجادشده، تا چه حد آسیب ایجادشده را موجه می‌داند. توجیه‌پذیری ادراک‌شده تابع ۵ ویژگی لطمه بایسته است: نقش علی هدف (مخاطب لطمه بایسته) در ایجاد شرایطی که لطمه را ضروری می‌کند، مشروعیت عمل، فراوانی وظیفه، نسبت آسیب به منفعت و نیز هویت فرد هدف.

1. Expediency
2. Bandura

ج) دشواری تجربه‌شده وظیفه: مراد از این دشواری، میزان چالشی است که فرد مرتکب لطمه بایسته با توانایی‌های فنی، بین‌فردی و درون‌فردی خود با آن مواجه می‌شود و این، هم به پیچیدگی و هم به فراوانی وقوع وظیفه بستگی دارد. توضیح آن که برخی از لطمات بایسته چالش‌های عملکردی بیشتری در قبال دیگران ایجاد می‌کنند. ضمن این که، فراوانی، رابطه معکوسی با دشواری دارد و در نتیجه هر چه فراوانی بیشتر باشد، دشواری تجربه‌شده کمتر خواهد بود.

د) لمس‌پذیری تجربه‌شده: لمس‌پذیری تجربه‌شده درجه‌ای است که شدت آسیب و فایده‌ای را که توسط لطمه بایسته تولید می‌شود، در لحظه اجرای وظیفه بر روی مجری لطمه بایسته حک می‌کند. مجریان لطمات بایسته می‌توانند تأثیرات اعمال خود را به‌طور ملموس از نظر شناختی، از طریق درک فکری از آسیبی که وارد می‌شود یا منفعتی که حاصل می‌شود، تجربه کنند (Eisenberg, 2000: 680; Davis, 1983: 167).

پیامدها

چهار حالت روانی یادشده (احساس گناه، هم‌دردی، اضطراب عملکرد و بار شناختی) به نوبه خود، اندوه درونی مجری لطمه بایسته را موجب می‌شوند (Kim et al., 2011: 69). زمانی که احساس گناه و هم‌دردی تجربه‌شده زیاد باشند، می‌توانند در مجری لطمه بایسته ناراحتی شخصی ایجاد کنند و به‌دنبال آن، بر ناراحتی ناشی از اضطراب عملکردی او افزوده می‌شود. این ناراحتی، تهدیدی برای «خود» محسوب می‌شود (Eisenberg, 2000: 667; Baumeister et al., 1994: 247) و در نتیجه باعث تحریک صدور پاسخ‌های خودمحافظتی می‌شود (Folger & Skarlicki, 1998: 85). افزون بر این، چه افراد مجری لطمه بایسته باشند و چه قربانی انجام آن، این عمل می‌تواند اثرات نامطلوب روان‌شناختی زیادی را به‌دنبال داشته باشد. در لطمات بایسته هم بار عاطفی (احساس هم‌دردی و فشار عاطفی ناشی از آسیب رساندن به دیگران) و هم بار شناختی (فشار ذهنی ناشی از نیاز به انجام کارهای ناراحت‌کننده) به چشم می‌خورند. به هر حال، کارکنان باید به‌ناچار با پیچیدگی‌های عاطفی و شناختی این وظایف کنار بیایند (Andiappan, 2023: 154). برای مثال، در فرایند کوچک‌سازی، کارکنان منابع انسانی در پی مشارکت در تصمیم‌گیری در انتخاب افراد اخراجی، به‌عنوان یک لطمه بایسته، دچار خستگی عاطفی و فرسودگی شغلی می‌شوند. آن‌ها در مقابل این آسیب‌ها و برای محافظت از خود، چه‌بسا کناره‌گیری را برگزینند؛ چرا که مرتکبان لطمات بایسته اغلب خود را از نظر عاطفی، شناختی یا رفتاری از کنش‌های متقابل و دشواری که شامل آسیب به دیگران است، کنار می‌کشند (Gandolfi, 2009: 865). همچنین، استفاده از لطمات بایسته می‌تواند در ادراک کارکنان از عدالت و پاسخ‌های عاطفی نیز تأثیر بگذارد؛ از جمله این که مبادرت مدیران به لطمات بایسته می‌تواند احساس بی‌عدالتی را در بین کارکنان کاهش دهد (Campbell et al., 2007: 174). ضمن این که، اگر کارکنان لطمات بایسته را موجه ادراک کنند، دیدگاه مثبت‌تری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند (Huang et al., 2022: 741).

پیشینه پژوهش

موضوع لطمات بایسته، محور انجام پژوهش‌های معدودی بوده است (Andiappan, 2023: 153) و مبانی نظری پژوهش نیز از بین آن‌ها اخذ شد. در ادامه به این مطالعات اشاره می‌شود:

الف) مولینسکی و مارگولیس (۲۰۰۵) با ارائه چارچوبی مفهومی برای درک چالش‌های روانی ارتکاب لطمات بایسته، به شناسایی ابعاد روان‌شناختی لطمات بایسته نزد مجریان آن‌ها پرداختند.

ب) نورونها و دیکروز^۱ (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای پدیدارشناختی به کاوش تجارب مدیران منابع انسانی یک شرکت فولادی در هند در ارتباط با اجرای برنامه کاهش نیروی کار پرداختند. یافته‌های پژوهش به شناسایی لطمه بایسته به‌عنوان مقوله اصلی منجر شد که نشان می‌داد در عین این که مدیران مزبور از وظیفه خود برای خاتمه دادن به کار کارکنان و محروم کردن آن‌ها از معیشت خود از طریق

1. Noronha & D'Cruz

اخراج ایشان رنج می‌بردند، بر این باور بودند که اگر بخواهند موقعیت رقابتی سازمان و بقای خود به‌عنوان اعضای سازمان را تضمین کنند، چاره‌ای جز این کار ندارند.

ج) مارگولیس و مولینسکی (۲۰۰۸) در مقاله‌ای به ارائه نظریه‌ای درباره نحوه واکنش افراد به تجربه ذهنی انجام لطمات بایسته و چگونگی تأثیر آن در چگونگی مواجهه ایشان با اهداف اعمال این رفتارها پرداختند. آن‌ها با استفاده از داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از ۱۱۱ مدیر، پزشک، افسر پلیس و مشاور اعتیاد بررسی کردند که چگونه مجریان لطمات بایسته هنگام انجام این وظایف، هم درگیر می‌شوند و هم از آن جدا می‌شوند؛ ضمن این‌که انواع گوناگونی از عدالت بین‌فردی و چهار سبک واکنش را برای مقابله با لطمات بایسته شناسایی کردند.

د) هوانگ^۱ و همکارانش (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای نشان دادند که لطمات بایسته مورد استفاده کارکنان برای مدیریت مشتریان بدبازی که به آن‌ها و یا دیگر مشتریان آزار می‌رسانند، به‌طور مثبت در ادراک مشتریان از عدالت‌های توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای و متعاقب آن در ادراکات آن‌ها از عدالت تکلیفی و در نتیجه تمایل آن‌ها به گسترش فضای گفت‌وگوی سازنده تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، تأثیر لطمات بایسته در پاسخ‌های مشتریان زمانی تقویت می‌شود که این قبیل رفتارهای کژکارکردی مشتریان، مشتریان دیگر را در مقابل کارکنان قرار دهد.

ه) اندیپان (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی اثرات نامطلوب شناختی و روان‌شناختی انجام لطمات بایسته توسط متخصصان خدمات بهداشتی پرداخت. وی نشان داد که لطمات بایسته هم در افراد هدف و هم مجریان تأثیر می‌گذارند و دامنه این آثار حتی فراتر از نقش‌های حرفه‌ای، به زندگی شخصی ایشان نیز کشیده می‌شود.

و) بوونس^۲ و همکارانش (۲۰۲۵) با استفاده از نظریه لطمات بایسته، ضمن انجام مطالعه‌ای کیفی، دو سازوکار اساسی را درخصوص نحوه درگیر شدن اعضای سازمان با بازخورد منفی شناسایی کردند: «مجوز سازمانی» و «اثرگذاری فردی». با این توضیح که اگرچه مجوز سازمانی باعث می‌شود افراد بازخورد منفی را به‌عنوان یک لطمه بایسته بپذیرند، در نبود آن، برخی بازخورد منفی را صرفاً مضر می‌دانند و برخی دیگر که در محیط‌های آکنده از بازخورد کار کرده‌اند، تحت تأثیر تجارب گذشته خود، به‌صورت خودمختار به ارائه بازخورد ادامه می‌دهند و حتی ساختارهایی برای تداوم آن ایجاد می‌کنند. این نشان می‌دهد که حمایت قوی سازمانی همیشه برای ارائه بازخورد منفی لازم نیست و تجربیات گذشته می‌تواند بر زمینه سازمانی فعلی غلبه کند.

با وجود آن‌که ادبیات موجود، مبانی نظری مهمی را برای درک مفهوم لطمات بایسته فراهم کرده است، بررسی انتقادی آن نشان‌دهنده وجود شکاف‌های پژوهشی زیر است که پژوهش حاضر در محدوده هدف خود، درصدد انسداد آن‌ها است:

الف) شکاف زمینه‌ای و فرهنگی: نخستین و بارزترین شکاف، خاستگاه عمدتاً غربی پژوهش‌های موجود است. مفاهیم اخلاقی و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی عمیقاً در بستر فرهنگی خود ریشه دارند. ادبیات فعلی، پدیده لطمات بایسته را در جوامع فردگرای غربی و با ساختارهای سازمانی متفاوت بررسی کرده است. در حالی که، بستر فرهنگی ایران با ویژگی‌هایی نظیر فرهنگ رابطه‌مدار، اهمیت آبرو و پیچیدگی‌های تعارف و رودربایستی، ابعاد و چالش‌های منحصر به فردی را پیش روی مدیران قرار می‌دهد که در ادبیات موجود نادیده گرفته شده است.

ب) شکاف مفهومی در بستر مدیریت دولتی: بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها، لطمات بایسته را در حوزه‌هایی چون پزشکی، پرستاری یا روان‌شناسی بررسی کرده‌اند. در حوزه مدیریت نیز، تمرکز بیشتر بر بخش خصوصی بوده است. حال آن‌که، مدیریت دولتی دارای الزامات، محدودیت‌ها و فشارهای خاص خود است؛ از جمله پاسخ‌گویی به افکار عمومی، محدودیت منابع، ساختارهای

1. Huang

2. Bouwens

بوروکراتیک پیچیده و لزوم خدمت به منافع عمومی. ادبیات فعلی به این موضوع نپرداخته است که لطمات بایسته در چنین بستری چه ماهیتی پیدا می‌کند و مدیران دولتی چگونه میان منافع متعارض ذی‌نفعان متعدد توازن برقرار می‌کنند.

ج) شکاف روش‌شناختی و تمرکز بر دریافت‌های مستقیم مدیران: بسیاری از مطالعات موجود، یا به‌صورت نظری و فلسفی به تعریف مفهوم لطمات بایسته پرداخته‌اند یا با رویکردهای کمی، به بررسی همبستگی آن با متغیرهای دیگر بسنده کرده‌اند. در این میان، جای خالی یک رویکرد کیفی که به دنبال درک عمیق پدیده برآمده از دریافت‌های مدیران باشد، محسوس است.

د) شکاف پژوهشی در داخل کشور: ادبیات مدیریت در ایران تقریباً به‌طور کامل از این مفهوم غفلت کرده است. با وجود اهمیت روزافزون تصمیم‌گیری‌های دشوار در سازمان‌های دولتی کشور، هیچ پژوهش مستقلی که به‌صورت مشخص به واکاوی لطمات بایسته در بستر بومی ایران بپردازد، وجود ندارد.

روش‌شناسی پژوهش

راهبرد پژوهش، نظریه داده‌بنیاد^۱ مبتنی بر طرح تحلیل ابعادی^۲ بود که در آن پژوهش‌گر با شناسایی اجزای تشکیل‌دهنده پدیده و فراهم کردن دیدی وسیع نسبت به ظرایف و پیچیدگی‌های اطراف آن، به بازسازی پدیده مورد مطالعه مبادرت می‌کند. تحلیل ابعادی فرض می‌کند که مفاهیم به‌صورت اجتماعی ساخته شده‌اند، در بستری معین قرار گرفته‌اند و از منظری ضمنی تعریف می‌شوند (Caron & Bowers, 2000: 286). بنابراین، هدف تحلیل ابعادی، واکاوی شیوه‌های گوناگونی است که پدیده یا موقعیت مورد بررسی بر ساخته و مورد استفاده واقع می‌شود (Squires, 2004: 274). برخلاف برخی دیگر از طرح‌های نظریه داده‌بنیاد، تحلیل ابعادی در عوض پرسش از فرایند اجتماعی بنیادی، جوای همه آن چیزی است که در موقعیت بروز پدیده مورد مطالعه نقش‌آفرین هستند (McCarthy et al., 2004: 953).

قلمرو مکانی پژوهش، دانشگاه ولی‌عصر، به‌عنوان یک سازمان دولتی، و مشارکت‌کنندگان پژوهش، مدیران آن بودند که مبتنی بر نمونه‌گیری نظری^۳ به همکاری دعوت شدند. این نوع نمونه‌گیری، پژوهش‌گر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین محرز شده است، یاری می‌کند. معیار انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش، شناخت آن‌ها از پدیده در بستر مورد مورد مطالعه و البته تمایل آن‌ها برای مشارکت در پژوهش بود (Creswell, 2012: 208). ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق مبتنی بر پروتکل مصاحبه با این پرسش‌ها بود: به‌عنوان یک مدیر، لطمات بایسته را در سازمان چگونه تجربه کرده‌اید؟ چه وضعیتی شما را به لطمات بایسته سوق داده‌اند؟ به‌طور معمول، هنگام مواجهه با وضعیت بروز لطمات بایسته، چه کنش یا واکنشی از خود نشان می‌دهید؟ و حالات خود را در هنگام مواجهه با این وضعیت وصف می‌کنید؟ پیش از آغاز هر مصاحبه، هدف پژوهش برای مشارکت‌کننده تشریح و رضایت آگاهانه شفاهی وی برای شرکت در پژوهش و ضبط مصاحبه اخذ می‌شد، و به وی اطمینان داده می‌شد که هویت او محرمانه باقی می‌ماند. با توجه به تکراری شدن داده‌ها در مصاحبه‌های بیست‌ویکم و بیست‌ودوم، مصاحبه بیستم نقطه اشباع نظری شناخته شد و گردآوری داده‌ها به پایان رسید. مشخصات مصاحبه و مشارکت‌کنندگان پژوهش در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

1. Grounded Theory
2. Dimensional Analysis
3. Theoretical Sampling

جدول ۱. مشخصات مصاحبه و مشارکت‌کنندگان پژوهش

تعداد مشارکت‌کنندگان	۲۰ نفر
مدت زمان مصاحبه‌ها	۲۰ تا ۷۰ دقیقه
سازمان محل کار	دانشگاه ولی عصر
سابقه کار در سازمان	۱۰ تا ۳۵ سال (متوسط ۲۱ سال)
سابقه مدیریت	۱ تا ۱۶ سال (متوسط ۸ سال)
سن	۳۶ تا ۵۹ سال (متوسط ۴۴ سال)
مدرک تحصیلی	کارشناسی ارشد (۳ نفر)، دکترا (۱۷ نفر)
جنسیت	۳ زن و ۱۷ مرد

برای تحلیل داده‌ها، مراحل زیر طی شدند (Schatzman, 1991; Kools et al., 1996):

الف) بعدسازی: در این مرحله، بر ابعاد و ویژگی‌های دریافت‌شده از خلال داده‌ها برجسب‌گذاری شد. منظور از ویژگی‌ها، معیارها یا شاخص‌هایی طیف‌بندی‌شده به‌صورت کمی یا کیفی و مراد از ابعاد، مفاهیم انتزاعی دربرگیرنده ویژگی‌ها هستند.

ب): تفکیک: در این مرحله، ماتریس تبیینی^۱ تدوین شد. ماتریس تبیینی چارچوب غالبی است که از آن برای تحلیل پیچیدگی‌های پدیده مورد مطالعه استفاده می‌شود. در تدوین ماتریس تبیینی، نخست از میان ابعاد شناسایی‌شده، بعدی که مناسب‌ترین تبیین را از پدیده مورد مطالعه ارائه می‌کند، به‌عنوان بعد محوری یا منظر انتخاب شد. نمونه‌گیری نظری تا جایی ادامه یافت که پژوهش‌گر بتواند اتصالات مفهومی نظریه را کشف و بسط دهد، بیازماید و تقویت کند. دیگر نقش‌ها در اطراف منظر عبارت بودند از «بستر» (حدود و ثغور یک موقعیت یا محیط که زمینه شکل‌گیری شرایط را فراهم می‌کند و ابعاد در آن قرار می‌گیرند و مشخص می‌کند که چه کسی و چه چیزی را شامل می‌شود)، «شرایط» (آنچه موجب تسهیل، شکل‌دهی یا جلوگیری از بروز کنش‌ها و کنش‌های متقابل در بستر رخداد پدیده مورد مطالعه می‌گردد)، «فرایندها» (کنش‌ها و کنش‌های متقابل ارادی یا غیرارادی که از شرایط موجود تأثیر می‌پذیرند) و «پیامدها» (نتایج کنش‌ها و کنش‌های متقابل که پژواکی از منظر است). نمونه‌گیری در این مرحله تا دستیابی به اشباع نظری انجام شد.

ج) یکپارچه‌سازی/بازیکپارچه‌سازی: در این مرحله، منظر و دیگر ابعاد کشف‌شده در قالبی روایی مورد اعتباریابی قرار گرفتند و به‌طور یکپارچه تنظیم و گزارش شدند و به‌صورت نظریه بازنمایی شدند.

برای تضمین قابلیت اعتبار پژوهش (بازنمایی مطلوب ساختار و معنی پدیده مورد نظر)، مدیرانی به مطالعه وارد شدند که نسبت به پدیده مورد بررسی شناخت داشته باشند. همچنین، برای اطمینان از قابلیت اعتمادپذیری پژوهش (دقت و استحکام یافته‌ها از دیدگاه پژوهش‌گر، مشارکت‌کنندگان و خوانندگان گزارش)، از تطبیق توسط همتایان استفاده شد؛ به این منظور، مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی پژوهش، فرایند تحلیل، ویژگی‌ها و ابعاد استخراج‌شده و ماتریس تبیینی را بازبینی و دیدگاه‌های خود را درباره آن‌ها بیان کردند. علاوه بر این، بررسی همکار از طریق مشارکت جمعی از دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت تحول سازمانی در ارزیابی و اظهارنظر درباره یافته‌ها انجام شد. ضمن این‌که، با تأکید بر ماهیت مشارکتی پژوهش، از مشارکت‌کنندگان به‌طور هم‌زمان در تحلیل و تفسیر داده‌ها بهره گرفته شد تا دقت و انسجام یافته‌ها افزایش یابد. افزون بر این، به‌منظور افزایش قابلیت انتقال‌پذیری (تعمیم‌پذیری یافته‌ها به محیط‌های دیگر) و تأییدپذیری (حصول اطمینان از نیل به یافته‌های به‌دست‌آمده از محل تحلیل داده‌های موجود) پژوهش، تلاش

شده است تا یافته‌ها به صورت جامع گزارش و با ادبیات موجود پژوهش تطبیق داده شوند (برگرفته از: Lincoln & Guba, 1985: 129-124; Creswell & Miller, 2000: 331-289).

یافته‌های پژوهش

در نخستین قدم برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، با کاوش ۴۲ ویژگی، ۱۳ بعد شناسایی و نام‌گذاری شدند (جدول ۲). برای مثال، بخش‌هایی از مصاحبه‌هایی که در آن‌ها مدیران به موانع بیرونی در تصمیم‌گیری اشاره می‌کردند، شناسایی و کدهای اولیه‌ای نظیر «کمبود بودجه»، «ممنوعیت قانونی» یا «آسیب‌رسانی عامل طبیعی» به آن‌ها اختصاص یافت. در مرحله بعد، این کدهای اولیه براساس قرابت مفهومی در قالب ویژگی‌ها سازماندهی شدند؛ برای مثال، کدهای مرتبط با اعتبارات در قالب ویژگی «محدودیت مالی» و کدهای مرتبط با آیین‌نامه‌ها در قالب ویژگی «محدودیت قانونی» جای گرفتند. در نهایت، با مشاهده این‌که ویژگی‌های محدودیت مالی، قانونی و طبیعی همگی جنبه‌های مختلفی از یک پدیده کلان‌تر، یعنی عوامل بازدارنده خارج از کنترل مدیر را نمایندگی می‌کنند، در کنار یکدیگر، بعد «محدودیت‌ها» را به عنوان یک مفهوم انتزاعی و جامع، شکل دادند. این مسیر تحلیلی استقرایی، برای همه ابعاد به صورت نظام‌مند طی شد.

جدول ۲. ابعاد و ویژگی‌ها

ابعاد	ویژگی‌ها
صیانت بخشی	محافظت از حقوق افراد، محافظت از اهداف سازمان
اهداف سازمان	رسالت سازمان، اهداف کلان، اهداف عملیاتی
کارویژه‌های مدیریت	برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت، نظارت
محدودیت‌ها	مالی، قانونی، طبیعی
انحراف‌ها	انحراف از بودجه، انحراف عملکردی، انحراف قانونی، انحراف طبیعی
اقدامات انضباطی	تذکر شفاهی، تذکر کتبی، ندادن پاداش، ندادن پایه سنواتی، تأخیر در ارتقای مرتبه، جابجایی، اخراج
اقدامات احتیاطی	انتظامی، پیش‌گیرانه
اقدامات انقباضی	کاهش، حذف
اقدامات انهدامی	تخریب، قطع دائمی، معدوم‌سازی
اقدامات اضطراری	برچیدگی موقت، اختلال
بهبود بهره‌وری	اثربخشی، کارایی
اعتراض	ابراز گلهمندی، اعتراض شدید، توهین، تهدید، برخورد فیزیکی
عذاب وجدان	عذاب وجدان اندک، عذاب وجدان زیاد

از میان ابعاد برون‌آوری شده، ماتریس تبیینی را به شرح اجزای زیر تدوین نمودیم:

الف) منظر: بعد محوری مبین پدیده مورد مطالعه در قلمرو مکانی پژوهش، «صیانت بخشی» شناسایی شد؛ زیرا مطابق دریافت از مصاحبه‌های به عمل آمده، از حیث معنایی به عنوان سازوکار اصلی توجیه شناختی که به مدیر اجازه می‌دهد تا لطمه را از یک اقدام بد به یک اقدام ضروری تبدیل کند و با پیامدهای روانی آن کنار بیاید، شناخته شد. مراد از صیانت بخشی براساس ویژگی‌های کشف شده برای آن، محافظت از حقوق افراد و اهداف سازمان است؛ به این معنی که آن‌چه زیر چتر لطمات بایسته در سازمان به منصف ظهور می‌رسد، در راستای تحقق اهداف سازمان یا حفظ حقوق ذی‌نفعان سازمانی است. در همین ارتباط، یکی از مدیران چنین تصریح

می‌داشت: «من به عنوان یک مدیر قرار نیست همیشه گل بی‌خار باشم؛ گاهی هم لازم است به خاطر دیگران یا برداشتن سنگ از جلوی مسیر اهدافی که برایم مشخص شده، کاری بکنم که به مذاق بعضی‌ها خوش نمی‌آید (م. ۱۴)». مدیر دیگری هم در تعلیل چرایی مبادرت به لطمات بایسته استدلال می‌کرد: «... برای این که افراد بیشتری آسیب نبینند، یا سازمان آسیب نبیند (م. ۱)». براساس این منظر، قصد خیر مدیرانی که مرتکب لطمات بایسته می‌شوند در صیانت از حقوق فرد یا افرادی ذی‌حق در سازمان و یا تحقق هدف یا اهدافی از سازمان تجلی می‌یابد که به نوبه خود ضامن منافع جمعی است.

ب) بستر: دو رکن زمینه‌ای برای صیانت بخشی عبارت بودند از «اهداف سازمان» و «کارویژه‌های مدیریت». بر این اساس، مدیریت سازمان مبتنی بر وظایفی که بر عهده دارد، از برنامه‌ریزی گرفته تا سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و نظارت، مکلف است هر آنچه که مانع تحقق رسالت و به دنبال آن، اهداف کلان و عملیاتی سازمان می‌شود را از سر راه بردارد. هیچ چیز و هیچ کسی نباید جلوی حرکت نیل به اهداف سازمانی را بگیرد؛ وگرنه مدیر بایستی برحسب وظایفی که عهده‌دار است، بر آن‌ها غلبه و سدشکنی کند. به این بخش از مصاحبه یکی از مدیران توجه کنید:

«... وقتی رئیس دانشگاه به من اعتماد کرده و حکم مدیریتی داده، من باید تمام همتم را بگذارم که آنچه در برنامه استراتژیک دانشگاه آمده و باید عملیاتی کنم، انجام بدهم. دانشگاه رسالتی دارد، اهداف بلندمدتی دارد، اهداف عملیاتی دارد، استراتژی‌هایی مشخص دارد که ما مدیران باید با برنامه‌ریزی و نظارت درست و دقیق، با همین امکانات و نفراتی که در اختیار داریم، انجام بدهیم. اگر غافل بشویم، خیانت کرده‌ایم. ... اگر کسی یا چیزی مانع این وظایف من بشود، باید این موانع را بردارم. خوب! طبیعی است که برداشتن این موانع سختی‌های خودش را دارد و گاهی برای عده‌ای خوشایند نیست؛ مثلاً وقتی کارمندی را که تأخیر و تعجیل داشته و به تذکراتی شما هم توجهی نداشته، باید به کمیته تخلفات اداری معرفی کنی. خوب! این برای او خوشایند نیست ... (م. ۱۱)».

ج) شرایط: مطابق دریافت ما، آنچه که موجب تسهیل، شکل‌دهی یا جلوگیری از بروز کنش‌ها و کنش‌های متقابل در بستر رخداد لطمات بایسته در سازمان مورد مطالعه می‌شد، مجموعه‌ای از «محدودیت‌ها»، اعم از محدودیت‌های مالی، قانونی و طبیعی و «انحراف‌ها»، شامل انحراف از بودجه، انحرافات عملکردی و قانونی بودند. به این ترتیب، مدیران گاه به اقتضای ابتلای سازمان به کاستی‌های مالی، یا وجود برخی قوانین و مقررات تکلیفی محدودکننده، یا عدم امکان طبیعی و قهری جمع میان برخی گزینه‌های تصمیم، ناگزیر از بروز کنش‌ها یا واکنش‌هایی هستند که به کام بعضی اعضا یا ذی‌نفعان سازمان نمی‌نشیند و موجبات رنجش خاطر ایشان را فراهم می‌کند. مثلاً یکی از مدیران با ذکر فرازی از پیشینه مدیریتی خود، چنین به رویارویی محدودیت مالی با مخاطره انحراف از بودجه اشاره می‌کرد:

«گاهی بودجه و اعتبار کافی تخصیص داده نمی‌شود و ما هم هر چه پی‌گیری می‌کنیم، بی‌فایده است. به همین علت مجبور می‌شویم بعضی کارها را اصلاً انجام ندهیم یا ناقص انجام بدهیم یا کارهایی را بکنیم که در هر صورت برای بعضی همکاران جالب نیست. چاره‌ای نداریم؛ باید خودمان را با این اوضاع و کمبودها وفق بدهیم (م. ۷)».

در ارتباط با محدودیت‌های قانونی، مدیران اغلب به مفادی از قوانین و مقررات جاری اشاره می‌کردند که برای ساماندهی امور، برقراری انضباط کاری و عدالت سازمانی و به تعبیری برای مواجهه با انحرافات عملکردی و قانونی وضع شده‌اند و عدول از آن‌ها یا تخلف محسوب می‌شود و در نتیجه مستوجب کیفر قانونی می‌شود و یا این که برهم‌زننده سامان‌مندی امور یا ایجاد بی‌عدالتی است. برای نمونه، به گزاره‌های طرح شده در مصاحبه با دو تن از مدیران میانی سازمان مورد مطالعه در این ارتباط، به شرح زیر توجه کنید:

«... طبق قانون عمل می‌کنیم؛ ... مثلاً یک نفر [کارمند] داشتیم که می‌خواست ارتقا بگیرد؛ اما عملکردش برای من رضایت‌بخش نبود؛ ارباب‌رجوع از او راضی نبودند. من فرایند ارتقای او را متوقف کردم... افرادی داشتیم که منظم نمی‌آمدند؛ تذکر گرفتند؛ توبیخ شدند؛ مرخصی بدون حقوق شدند؛ برای این که ما حدود سیصد عضو هیئت علمی داریم که اگر یکی دو نفر آن‌ها بی‌نظم باشند و چشم‌مان را روی این بی‌نظمی‌ها ببندیم، کم‌کم این ویروس به بقیه هم سرایت می‌کند (م. ۱)».

«رئیس یکی از ادارات [زیرمجموعه] کم کاری می کرد؛ می رفت مرخصی و نمی آمد؛ بعداً اطلاع می داد که مشکلی پیش آمده و یادم رفته اطلاع بدهم. به او گفتم: من مافوق شما هستم؛ طبق قانون اگر مرخصی می خواهید باید در جریان باشم. باید از قبل اطلاع بدهی؛ ارباب رجوع می آید و می گوید فلانی نیست و معطل می شود... علی رغم این که رابطه دوستانه داشتیم، نامه غیبتش را رد کردم. ناراحت شد. گفتم: دوستی جای خودش، کار هم جای خودش (م. ۱۳)».

در پاره‌ای موارد محدودیت‌ها طبیعی هستند؛ یعنی قهراً و لامحاله چنین محدودیتی برقرار است و گریزی از آن نیست. این قبیل محدودیت‌ها نیز برای مواجهه با انحرافات طبیعی هستند؛ چه این که مدیر را در بزنگاه انتخابی طبیعی قرار می دهد که اگر انجام نشود، تکویناً به پیامدهایی ناگوار یا نامطلوب برای سازمان، ذی‌ربطان یا ذی‌نفعان آن منتهی می شود. برای مثال، یکی از مدیران چنین می گفت که «کار ما طوری است که گاهی ناچاریم باعث ناراحتی بقیه بشویم؛ نه این که تعمداً در کار باشد، مجبوریم؛ مثلاً مجبوریم برق را برای تعمیرات قطع کنیم؛ چاره‌ای هم به جز این کار نداریم؛ وگرنه امکان انجام تعمیرات وجود ندارد (م. ۱۸)». یا مدیر دیگری می گفت: «وقتی ریشه درخت باعث گرفتگی منهول فاضلاب شده، اداره تعمیر و نگهداری مجبور است به [اداره] فضای سبز بگوید آن را قطع کنند (م. ۱۱)».

د) فرایندها: بنابه گفته مدیران مشارکت‌کننده در پژوهش، آن‌ها در مقام کنش یا واکنش در قبال محدودیت‌ها و انحراف‌های یادشده به‌عنوان شرایط، به ۵ دسته اقدامات (انضباطی، احتیاطی، انقباضی، انهدامی، اضطراری) مبادرت کرده‌اند. «اقدامات انضباطی» تابع قوانین مختلف جاری در سازمان هستند و دامنه‌ای از کیفرهای قانونی، از تذکر شفاهی گرفته تا تذکر کتبی، ندادن پاداش، ندادن پایه سنواتی، تأخیر در ارتقای مرتبه، جابجایی و اخراج را شامل می شود. گرایش مدیران به اختیار کیفرهای یادشده، تابعی از سطح و بسامد رخداد انحراف است. یادآور می شود اقدامات انضباطی نوعاً در واکنش به انحرافات عملکردی یا قانونی انجام می شوند. به این بخش از مصاحبه یکی از مدیران توجه کنید:

«یک مورد بود که با مرخصی ایشان موافقت نکردیم و غیبت خورد؛ یک مورد را هم فرستادیم تخلفات اداری. تخلف داشتند؛ در محل کار حضور نداشتند؛ ابتدا تذکر دادیم و برطرف نشد و رسید به این مرحله ... مورد دیگر، یکی از اعضای هیئت علمی جای خودش یک نفر دیگر را فرستاده بود [سر کلاس]. مجبور شدیم او را بفرستیم کمیته بدوی انتظامی (م. ۲)».

«اقدامات احتیاطی» برخلاف اقدامات انضباطی، اقداماتی کنشی، انتظامی و پیش‌دستانه هستند که برای جلوگیری از انحرافات محتمل عملکردی انجام می شوند. اقداماتی که در حوزه حراست انجام می شوند، در زمره این قبیل از اقدامات می گنجند. به این مثال توجه کنید:

«ما در حراست باید صندوق عقب بعضی ماشین‌هایی را که از دانشگاه خارج می شوند، بگردیم. گاهی بعضی‌ها از این بابت معترض می شوند که شما کرامت ما را رعایت نمی کنید؛ مگر ما دزدیم! ما ناچاریم این کار را بکنیم؛ چون قبلاً مواردی داشته‌ایم که به ضررمان تمام شده [است] ... گاهی بعضی همکاران یا دانشجویان شکایت می کنند که این دوربین‌هایی که در جاهای مختلف دانشگاه نصب می کنید، با شأن محیط علمی هم‌خوانی ندارد؛ دانشگاه محیطی است که افراد فرهیخته‌ای در آن رفت‌وآمد می کنند و در شأن آن‌ها نیست که این‌طور برای آن‌ها دوربین گذاشته شود ... درست است که بیشتر دانشگاهیان انسان‌های موجه و ارزشمندی هستند، اما باید واقعیت را هم پذیرفت؛ بالأخره یک در هزار هم هستند افرادی که دست به تخلف می زنند. برای همین، تقویت سیستم پایش تصویری به نفع کل مجموعه و همه است (م. ۲۰)».

«اقدامات انقباضی» آن دسته از اقدامات کاهنده یا حذف‌کننده برخی هزینه‌کردها در سازمان هستند که با بودجه جاری سازمان تطابق ندارند. در واقع، این‌ها کنش‌ها یا واکنش‌هایی برای پیش‌گیری از انحراف از بودجه‌اند. یکی از مدیران دانشگاه، در این زمینه چنین توضیح می داد:

«... همیشه که پول نیست. گاهی دولت تخصیص [بودجه] ماهانه را کم می‌دهد. این‌جا برای این که بتوانیم دانشگاه را اداره کنیم، باید در بعضی از هزینه‌ها صرفه‌جویی کنیم. طبیعی است که کار بعضی از حوزه‌ها ممکن است آن‌طور که باید و شاید انجام نشود؛ ولی ما باید کاری کنیم که دانشگاه آسیب جدی نبیند و بتواند [همچنان] دائر باشد (م. ۱۹)».

«اقدامات انهدامی» آن دسته از اقداماتی هستند که در واکنش به برخی مسائل طبیعی فراروی نظام تصمیم‌گیری سازمان به صورت حذف فیزیکی انجام می‌شوند؛ از قبیل ضرورت تخریب بنایی قدیمی، قطع دائمی برخی درختان و معدوم‌سازی برخی حیوانات. به این نمونه مصاحبه دقت کنید:

«درخت‌های اکالیپتوس ریشه‌های خیلی عمیقی دارند که مخصوصاً اگر کنار یک ساختمان کاشته شده باشند، کم‌کم باعث آسیب به آن می‌شوند؛ بعضی از آن‌ها باعث گرفتگی لوله‌های فاضلاب می‌شوند؛ حتی ممکن است به فنداسیون ساختمان هم ضربه می‌زنند. درست است که درخت است، سایه دارد، سال‌ها رشد کرده و این‌طور بلند شده، ولی وقتی باعث تخریب ساختمان دانشگاه می‌شود، بدون تعارف، باید از شرش خلاص بشویم (م. ۱۵)».

دست آخر، «اقدامات اضطراری» کنش‌ها یا واکنش‌هایی از نوع برچیدگی موقت یا اختلال در راستای حل و فصل برخی آسیب‌ها و انحرافات طبیعی بالقوه یا بالفعل به سازمان هستند. از جمله، یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش در این ارتباط چنین بیان می‌کرد:

«همکاران تعمیر و نگهداری بعضی وقت‌ها مجبور می‌شوند که مثلاً برق دانشگاه را برای لحظاتی قطع کنند تا تعمیرات انجام بدهند؛ گاهی وقت‌ها این قطعی برق ممکن است تا چند ساعت هم طول بکشد؛ خوب! صدای بعضی‌ها هم در می‌آید، مثلاً استادی در حال پژوهش است که قطعی برق به کارش لطمه می‌زند و او را عصبانی می‌کند ... ممکن هم هست حادثه‌ای پیش بیاید که ناخواسته بوده؛ مثلاً یک بار بیل مکانیکی باعث قطع فیبر نوری شد؛ عمدی نبود، ولی موقع کارهای این‌طوری از این اتفاقات پیش می‌آید و طبیعی هم هست. آن روز تا ساعت‌ها اینترنت بخشی از دانشگاه قطع شد و کمی طول کشید تا بالاخره درست شد ... بعضی وقت‌ها مثلاً پیکور استفاده می‌کنند و صدایش باعث به هم خوردن آرامش کلاس‌ها یا خوابگاه‌ها می‌شود؛ ولی چاره‌ای هم نیست؛ چون باید تعمیرات انجام شود تا اوضاع بدتر نشود (م. ۵)».

ه) پیامدها: فرایندها با خود سه دسته پیامد به دنبال دارند: اولی معطوف به کنش‌گران، دومی معطوف به اهداف (افراد آزاردیده از لطمه بایسته) یا شاهدان (افراد شاهد لطمه بایسته) و سومی معطوف به سازمان.

پیامد معطوف به کنش‌گران لطمات بایسته، «عذاب وجدان» است که با درجاتی بر آن‌ها تحمیل و حاکم می‌شود. یادکرد لطمات بایسته پیشین با کاربرست تعبیری مانند «تجربه تلخ»، «فشار روحی» و «به‌هم‌ریختگی ذهنی» توسط مشارکت‌کنندگان پژوهش، شهادی بر چنین پیامدی معطوف به کنش‌گر لطمات بایسته هستند. در میان مشارکت‌کنندگان پژوهش، بعضی به عذاب وجدان لحظه‌ای و مقطعی نزد خود، متأثر از روی به‌ظاهر تاریک و آسیب‌زای اقدامات خود اشاره می‌کردند و مثلاً می‌گفتند: «گاهی در مواردی عذاب وجدان دارم و کمی ناراحت می‌شوم (م. ۳)»؛ اما در ادامه تصریح می‌کردند که «... زودگذر است؛ چون قصدم خیر بوده؛ اولویت من باید سازمان باشد (م. ۳)». در واقع، آن‌چه مایه تشفی خاطر کنش‌گر می‌شود، روی روشن لطمات بایسته در لایه‌های پنهان آن است. هر چند که در این میان، بعضی نیز از عذاب وجدان شدید و ماناتری نزد خود گزارش می‌دادند. فی‌المثل، یکی از مدیران در پس سال‌ها از اقدام به اخراج دو تن از ذی‌ربطان سازمان، عذاب وجدان شعله‌ور خود را چنین آشکار می‌ساخت: «... هنوز هم برای آن دو نفری که اخراج کردم، ناراحت‌م. ای کاش این‌طور کارهایی نمی‌کردند (م. ۱۳)».

پیامد معطوف به اهداف/شاهدان لطمات بایسته مدیران سازمان مورد مطالعه، به اشکال مختلف، از ابراز گله‌مندی گرفته تا اعتراض شدید و گاه حتی توهین به کنش‌گر، تهدید و برخورد فیزیکی با او ظهور و بروز می‌یابد. برای مثال، مدیری چنین گزارش می‌داد: «درختی را مجبور بودیم قطع کنیم ... چند دانشجو آمدند؛ وقت قبلی هم گرفته بودند. به‌عنوان مدافعان محیط زیست، با کلی مقدمه‌چینی، محترمانه شکایت کردند که نباید این کار می‌شد... بعد از این که توضیحات من را شنیدند، با احترام خداحافظی کردند و رفتند (م. ۱۵)».

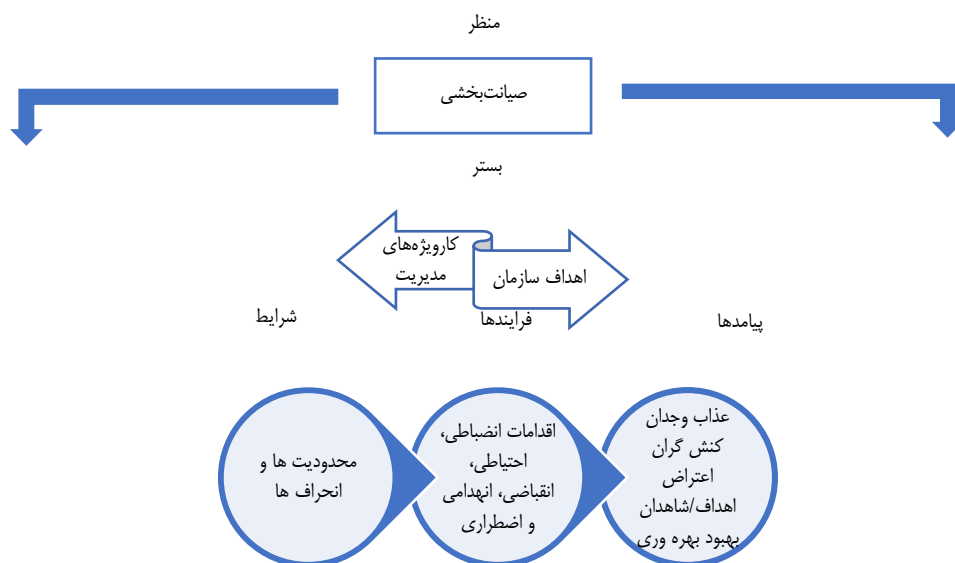
در مقابل، مدیر دیگری ضمن یادآوری و بیان یکی از تجارب خود، به توهین یکی از اهداف لطمات بایسته اشاره داشت: «... وقتی متوجه شد که نامه تویخش را به تخلفات فرستاده‌ام، پیش من آمد و از بس عصبانی بود، خیلی معترض شد ... مورد هم داشتم که خیلی بددهنی کرد؛ البته مورد استثنائی هم بود؛ ولی من باید قانون را اجرا می‌کردم (م. ۱۷)».

به‌طور مشابه، مدیر دیگری چنین بیان می‌کرد: «همکاری داشتم که محل زندگی‌اش این‌جا [در این شهر] نبود و از من خواست برنامه را طبق زندگی و شرایط او برنامه‌ریزی کنم؛ ولی من انجام ندادم و مجبور شد طبق برنامه دانشکده بیاید سرکار. بعد هم کلی به من توهین کرد (م. ۷)».

چنان‌که بیان شد، گاه حتی کار به تهدید یا برخورد فیزیکی با کنش‌گر لطمه بایسته نیز منتهی می‌شود: «چند وقت پیش با نیروی خدماتی برخورد کردیم و تذکر دادیم. کارش را درست انجام نمی‌داد. او ما را تهدید کرد. یک وقتی دیگر، یک نیروی خدماتی کار نمی‌کرد؛ اهمال‌کاری می‌کرد؛ به او تذکر دادم. با من گلاویز شد ... (م. ۹)».

پیامد لطمات بایسته برای سازمان مورد مطالعه، مطابق تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده، «بهبود بهره‌وری» بود که از سوی مشارکت‌کنندگان پژوهش، گاه در قالب اشاره به اثربخشی و گاه کارایی بیان می‌شد. استفاده از تعبیر سازنده‌ای مانند «درست‌شدن»، «اصلاح‌شدن»، «راه‌افتادن کار»، «بهبودشدن» و نظایر آن‌ها در خلال مصاحبه‌ها، بر این پیامد دلالت داشتند. برای نمونه، این مصداق را ملاحظه کنید: «مورد داشتم که کم‌کاری می‌کرد و کار را خیلی طول می‌داد. تذکر دادم؛ تهدید کردم؛ توبیخ کردم. ابراز پشیمانی کرد و اصلاح شد (م. ۴)».

مبتنی بر آنچه گذشت، شکل ۱ ماتریس تبیینی را نشان می‌دهد.



شکل ۱. ماتریس تبیینی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف غایی از انجام این پژوهش، کاوش ابعاد اساسی دخیل در بروز پدیده لطمات بایسته توسط مدیران دانشگاه ولی عصر، به‌عنوان یک سازمان دولتی، از رهگذر فروشنکی و بازسازی معنای آن مبتنی بر طرح تحلیل ابعادی از روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد بود. در راستای

دستیابی به این هدف و یافتن پاسخ پرسش‌های پژوهش، یافته‌های پژوهش ما را به شناسایی «صیانت‌بخشی» به‌عنوان بعد محوری نظریه - که دارای بیشینه قدرت تبیین لطمات بایسته مدیران در قلمرو مکانی پژوهش است - دلالت کرد؛ به این معنی که دغدغه مدیران مورد مطالعه در دانشگاه ولی‌عصر از انجام لطمات بایسته، محافظت از اهداف سازمان و حقوق ذی‌نفعان سازمانی بوده است و بر این پایه، دیگر ابعاد سامان‌بخش تکوین لطمات بایسته فهم و تفسیر می‌شوند. این یافته، نشان از غلبه دیدگاه وظیفه‌گرایی اخلاقی (Molinsky & Margolis, 2005: 249) در مقابل دیدگاه‌های فایده‌گرایی و فضیلت‌گرایی ارسطویی (مانند van Halem et al., 2024: 107) نزد مدیران مشارکت‌کننده در پژوهش به‌هنگام مبادرت به لطمات بایسته دارد. به این معنی که از نظر ایشان، ملاک سودمندی یا آسیب‌رسانی لطمه بایسته، در حرمت نهادن به حقوق فردی و یا جمعی ذی‌نفعان و نقض یا محدود کردن آن حقوق برای افراد مورد هدف لطمه بایسته است.

افزون بر این، اگرچه پیش‌تر لوئانز و استیوارت^۱ (۱۹۷۷) در طرح نظریه عمومی اقتضایی مدیریت، ضمن تشریح رابطه میان متغیرهای اولیه سیستم سازمان (متغیرهای محیطی، منبع و مدیریت)، چنین بیان کرده بودند که مدیریت سازمان باید با کاربست متغیرهای مدیریتی نظیر متغیرهای فرایندی (کارویژه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و نظارت) به مصون‌سازی^۲ مبادرت و همچون سپری بین محیط نامطمئن و هسته فنی عمل کنند، آن‌چه که ما در این پژوهش از آن به صیانت‌بخشی یاد می‌کنیم، فراتر از مصون‌سازی مورد نظر ایشان است؛ چه این‌که مصون‌سازی در محدوده هسته فنی سازمان انجام می‌شود؛ حال آن‌که صیانت‌بخشی در گستره اهداف سازمان و حقوق ذی‌نفعان سازمانی جلوه می‌کند. هر چند که پژوهش حاضر نیز «کارویژه‌های مدیریت» را در کنار «اهداف سازمان» به‌عنوان بسترهای تحقق لطمات بایسته مدیران شناسایی کرد. بر این مبنا، مدیران بایستی مبتنی بر وظایف خود، با بروز رفتارهای گوناگون، از جمله لطمات بایسته، هرگونه مانع سد راه رسالت و اهداف کلان و عملیاتی سازمان را بردارند و نگذارند حقی از سازمان و ذی‌نفعان آن ضایع شود. این یافته پژوهش، وصف دقیق‌تری از سومین ویژگی لطمه بایسته را - آن‌سان که مولینسکی و مارگولیس (۲۰۰۵: ۲۴۷) بیان کرده‌اند - در محدوده حرفه مدیریت پیش رو می‌گذارد. خاطرنشان می‌گردد که از نظر ایشان، به‌طور کلی، در ارتباط با مشاغل گوناگون، لطمات بایسته وظایفی هستند که افراد مکلف به انجام آن‌ها هستند تا انتظارات، موقعیت‌ها و نقش‌های حرفه‌ای خود را برآورده کنند. در همین ارتباط، اشاره به این یافته ضمنی پژوهش خالی از لطف نیست که اگرچه مطابق مدعای برخی مطالعات، استنفکاف شاغل از انجام لطمه بایسته مقتضی در شغل او می‌تواند به بهای سنگین حرفه‌ای برای او، از قبیل تعلیق یا اخراج، تمام شود (مانند Darley, 1996: 13; Milgram, 1974)، بعد محوری کاوش‌شده در این پژوهش، نافی وجود نگرانی در مدیران مشارکت‌کننده در پژوهش از این قبیل عواقب ناخوشایند حرفه‌ای بود. گویی نقش وجدان کاری مدیر برای صیانت‌بخشی از رهگذر التزام به انجام لطمات بایسته، مؤثرتر از نقش تعدیل‌گری است که به‌زعم فولگر و اسکارلیکی^۳ (۱۹۹۸: ۷۹)، ادراک مدیر از زمینه‌سازی وی در ایجاد شرایط نیازمند به انجام لطمه بایسته ایفا می‌کند. این امر می‌تواند در ویژگی خاص شغل مدیریت ریشه داشته باشد؛ به این معنا که مدیر، یک وظیفه را از ابتدا تا انتها به‌صورت یک کار کامل مشاهده و اجرا می‌کند و نمی‌تواند خود را از پیامدهای آن جدا کند (Hackman & Lawler, 1971: 259).

همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد که مجموعه‌ای از «محدودیت‌ها» و «انحراف‌ها»، شرایط حاکم بر لطمات بایسته مدیران در قلمرو مکانی پژوهش هستند. از جمله محدودیت‌ها، محدودیت‌های مالی، ناظر به اقتضائات بودجه و کاستی‌های مالی هستند که نادیده گرفتن آن‌ها سبب انحراف از بودجه در سازمان می‌شود. محدودیت‌های قانونی شامل حدود و ثغور مندرج در متن قوانین و مقررات تکلیفی هستند که به‌منظور ساماندهی امور، برقراری انضباط کاری و عدالت سازمانی وضع شده‌اند و عدول از آن‌ها انحراف قانونی و تخلف تلقی و مستوجب کیفر قانونی می‌شود و یا انحراف عملکردی و مخل سامان‌مندی امور یا موجد بی‌عدالتی محسوب می‌شود که باید برای حل‌وفصل آن چاره‌ای اندیشید. همچنین، محدودیت‌های طبیعی بر عدم امکان طبیعی و قهری جمع میان برخی گزینه‌های

1. Luthans & Stewart

2. Buffering

3. Folger & Skarlicki

تصمیم دلالیت دارند و ناگزیر مدیر را در موقعیتی قرار می‌دهد که طبیعتاً باید انتخابی را انجام دهد که در غیر آن صورت (انحراف طبیعی)، تکویناً پیامدهایی ناگوار یا نامطلوب را برای سازمان، ذی‌ربطان یا ذی‌نفعان آن به دنبال خواهد داشت. مادام که این محدودیت‌ها و انحراف‌ها بر ظرف سازمان حاکم می‌شوند، مدیریت سازمان در چارچوب صیانت‌بخشی، وارد فرایندی از ظهور و بروز کنش‌ها یا واکنش‌هایی خاص مشعر بر لطمه بایسته می‌شود. در این ارتباط، اگرچه در پژوهش‌های پیشین به این موضوع اذعان شده است که گاه مجری، فرد هدف و در پاره‌ای موارد، شرایط خارجی ایفاگر نقش علی در انجام لطمات بایسته‌اند (Molinsky & Margolis, 2005: 248)، به نظر می‌رسد از نقش شرایط بنیادی‌تر محدودیت‌ها و انحراف‌ها غفلت شده است.

کنش‌ها یا واکنش‌های مدیران مورد مطالعه در قبال محدودیت‌ها و انحراف‌های مزبور، مجموعه‌ای از اقدامات متمایز انضباطی، احتیاطی، انقباضی، انهدامی و اضطراری را در برمی‌گرفت؛ به‌طوری‌که رنج و آزار پنهان در لطمات بایسته مدیران سازمان مورد مطالعه، برآمده از این اقدامات پنج‌گانه بود. مأخذ «اقدامات انضباطی» قوانین گوناگون ساری در سازمان‌اند که کيفرهای قانونی متنوعی به‌تناسب، از خفیف تا شدید، بر عدم تبعیت از آن‌ها بار می‌شود و این مدیران هستند که در واکنش به انحرافات قانونی یا عملکردی، کيفر مقتضی را اجرا می‌کنند. «اقدامات احتیاطی» کنش‌هایی انتظامی از سوی مدیران، از جمله حراست، برای پیش‌گیری از انحرافات عملکردی احتمالی هستند. «اقدامات انقباضی» کنش‌ها یا واکنش‌هایی برای کاهش یا حذف برخی هزینه‌ها به‌منظور چاره کردن انحرافات مالی در سازمان هستند. «اقدامات انهدامی» حذف‌هایی فیزیکی، از قبیل معدوم‌سازی برخی حیوانات، تخریب بنایی قدیمی و قطع دائمی برخی درختان، در واکنش به برخی مسائل طبیعی پیش روی نظام تصمیم‌گیری سازمان هستند. «اقدامات اضطراری» نیز کنش‌ها یا واکنش‌هایی از جنس برچیدگی موقت یا اختلال در ازای آسیب‌ها و انحرافات طبیعی بالقوه یا بالفعل معطوف به سازمان هستند. یادآور می‌شود، مروری بر پیشینه پژوهش درباره لطمات بایسته در سازمان (مانند Margolis & Molinsky, 2008; Molinsky & Margolis, 2005; Huang et al., 2022; Andiappan, 2023) چنین آرایه‌ای از کنش‌ها و واکنش‌ها را نشان نمی‌دهد.

دست آخر، مطابق یافته‌های پژوهش، معلوم شد برآمده از فرایندهای لطمات بایسته، سه دسته پیامد، به‌ترتیب معطوف به مدیران، به‌عنوان کنش‌گران لطمات بایسته، معطوف به اهداف/شاهدان لطمات بایسته و معطوف به سازمان بروز می‌کنند. «عذاب وجدان»، اعم از لحظه‌ای و مقطعی و مداوم، پیامد معطوف به مدیران بود. بعضی مدیران توانسته بودند با پُر واک دادن ندای وجدان خود درباره ضرورت صیانت‌بخشی، شعله عذاب وجدان لحظه‌ای و مقطعی‌شان را خاموش کنند؛ اما نزد برخی دیگر، این سازوکار تنش‌زایی درونی اثربخش واقع نشده بود و در نتیجه همچنان رگه‌هایی از عذاب وجدان نزد آن‌ها هویدا بود. این یافته پژوهش اولاً مؤیدی است بر نتایج دیگر مطالعات مبنی بر این‌که انجام لطمات بایسته می‌تواند از حیث احساسی و روان‌شناختی برای کنش‌گر مرارت‌بار و آسیب‌زا باشد (Andiappan, 2023: 153; Margolis & Molinsky, 2008: 847)؛ اما همان‌طور که بیان شد، دامنه زمانی این پیامد، برای همگان یکسان نیست و اندوه درونی آن تنها نزد برخی از مدیران رسوب می‌کند. چه‌بسا خردمایه چنین موضوعی، همان ایجاد احساس گناه بدل از دوگانگی متأثر از تجربه آسیب‌رسانی به دیگران باشد (Molinsky & Margolis, 2005: 251).

پیامدهای معطوف به اهداف/شاهدان لطمات بایسته مدیران سازمان مورد مطالعه، در قالب‌های مختلف رفتاری تجلی یافته بود؛ نزد بعضی به‌صورت ابراز گله‌مندی، نزد برخی به‌صورت اعتراض شدید و نزد عده‌ای دیگر به نحو توهین به مدیر، تهدید و برخورد فیزیکی با وی. در این خصوص، اولاً یادآور می‌شود که وجود برخی شاهدمثال‌ها دال بر رفتارهای هم‌دردانه شاهدان با اهداف لطمات بایسته، آن‌ها را در این پیامد، هم‌ردیف با اهداف قرار داد؛ کما این‌که پیش‌تر ایزنبرگ (۲۰۰۰: ۶۷۳) نیز در این ارتباط مدعی بود شاهد بودن آسیبی غیرموجه معطوف به فرد هدف، موجب افزایش احساسات هم‌دردی نزد شاهدان می‌شود. ثانیاً، شاید مانایی احساس گناه ناشی از انجام لطمات بایسته نزد بعضی از مدیران سازمان مورد مطالعه، از ابراز همین هم‌دردی باشد. می‌دانیم که برخی مطالعات نشان داده‌اند که با افزایش هم‌دردی دیگران با هدف لطمه بایسته، بر میزان ناراحتی شخصی مجری آن نیز افزوده می‌شود (Eisenberg, 2000).

247: 1994; Baumeister et al., 673). ثالثاً، مروری بر ویژگی‌های این بعد از ابعاد پیامدی، نشان می‌دهد که هیچ یک از اهداف یا شاهدان لطمات بایسته، در واکنش، به کمتر از گله‌مندی و اعتراض بسنده نکرده‌اند. این که آن‌ها سکوت اختیار نکرده‌اند، احتمالاً نشان‌دهنده وجود متغیر یا متغیرهایی تعدیل‌گر در این میان است.

دست آخر، «بهبود بهره‌وری» به عنوان پیامد لطمات بایسته برای سازمان مورد مطالعه شناسایی شد؛ یعنی به‌زعم مدیران مشارکت‌کننده در پژوهش، لطمات بایسته ارتكابی از سوی آن‌ها بر اثربخشی و کارایی امور سازمانی افزوده‌اند.

براساس یافته‌های این پژوهش، یکی از ریشه‌های رفتاری آسیب‌های اداری کشور، نه در انجام اقدامات نادرست، بلکه در اجتناب نظام‌مند از انجام اقدامات ضروری و دردناک یا همان لطمات بایسته، نهفته است. در واقع، ناتوانی در تحمیل لطمه بایسته، یک آسیب برای نظام بوروکراسی محسوب می‌شود که خود را در سه سطح زیر نمایان می‌کند:

الف) محافظه‌کاری، ترس از تصمیم‌گیری و سکون سازمانی: یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیران برای اجرای یک لطمه بایسته، با فشارهای روانی و اجتماعی زیادی روبرو هستند. در بستر فرهنگ ایرانی که مبتنی بر حفظ روابط و آبرو است، هر تصمیمی که به آسیب (ولو مشروع) به فرد دیگری منجر شود، هزینه‌های شخصی گزافی برای مدیر به همراه دارد. این امر، به شکل‌گیری یک محافظه‌کاری فلج‌کننده در نظام اداری منجر شده است. مدیری که باید میان اجرای یک تصمیم ضروری (مانند مخالفت با یک درخواست غیرمنطقی، ارجاع یک کارمند متخلف یا توقف یک پروژه زیان‌ده) و حفظ آرامش و روابط حسنه، یکی را انتخاب کند، اغلب گزینه دوم را انتخاب می‌کند. این اجتناب از تعارض - که در ظاهر نوعی مدیریت مسالمت‌آمیز به نظر می‌رسد - در عمل به پدیده‌هایی نظیر پاس‌کاری، به تعویق انداختن تصمیمات اساسی و مدارا با ناکارآمدی دامن می‌زند و سکون را در سازمان نهادینه می‌کند.

ب) ترویج فرهنگ مدیر خوب به‌جای مدیر مؤثر: در نظام اداری ایران، تصویر قالبی مدیر خوب، مدیری است که روابط عمومی بالایی دارد، با همه مدارا می‌کند و تا حد امکان از ایجاد نارضایتی پرهیز می‌کند. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که این تصویر، در تعارض مستقیم با الزامات مدیریت مؤثر قرار دارد. مدیری که قادر به ارائه بازخورد منفی، اجرای معیارهای ارزیابی عملکرد به‌صورت دقیق، یا مخالفت با فشارهای غیرمنطقی نباشد، در عمل به عدالت سازمانی و منافع عمومی لطمه می‌زند. به عبارت دیگر، نظام اداری به‌صورت ناخودآگاه، با ارج نهادن به مدیران محبوب به‌جای مدیران شجاع، در حال تضعیف توانایی خود برای اصلاح و بهبود است. مطالعه لطمات بایسته از این واقعیت پرده‌برداری می‌کند که گاه مؤثرترین مدیران، محبوب‌ترین آن‌ها نیستند و لذا سیاست‌گذاری منابع انسانی باید به‌سمت شناسایی و حمایت از مدیرانی حرکت کند که شجاعت اخلاقی برای اتخاذ تصمیمات سخت را دارند.

ج) مقاومت در برابر تغییر و پرهیز از لطمه بایسته در مقیاس کلان: هر برنامه تحولی در یک سازمان، ذاتاً یک لطمه بایسته در مقیاس کلان محسوب می‌شود؛ چه این که اجرای نظام‌های جدید ارزیابی، دیجیتالی‌سازی فرایندها، ادغام واحدها یا تغییر شرح وظایف، نوعاً منافع برخی را به خطر می‌اندازد و مقاومت‌هایی را برمی‌انگیزد. ناتوانی نظام خط‌مشی‌گذاری داخلی در اجرای موفقیت‌آمیز بسیاری از برنامه‌های تحول، گاه بیش از آن که از ضعف فنی آن برنامه‌ها نشأت یافته باشد، در ناتوانی یا عدم تمایل به مدیریت آسیب‌های ناشی از آن ریشه دارد. این پژوهش نشان می‌دهد تا زمانی که سازوکارهای سیاستی برای حمایت از مجریان اصلاحات و مدیریت پیامدهای منفی آن برای افراد آسیب‌دیده - از طریق آموزش مجدد، جابه‌جایی منصفانه و نظایر آنها - طراحی نشود، هر برنامه تحولی در برابر سد سکندر پرهیز از ایجاد نارضایتی متوقف خواهد شد.

از خلال نتایج پژوهش، کاربردهای ضمنی و پیشنهادی اجرایی برای قلمرو مکانی پژوهش و نیز پیشنهادی سیاستی زیر ارائه می‌شوند:

الف) روشن شد که مدیران باوجدان، دغدغه تحقق اهداف سازمان و حفظ حقوق ذی‌نفعان سازمان را دارند و از این‌رو، به‌رغم رنج متعاقب اجرای لطمات بایسته برای خود، با هدف بهبود بهره‌وری، به‌وقت مقتضی آن‌ها را اختیار می‌کنند. این مهم، به‌نوبه خود، بر

ضرورت به کارگماری مدیران باوجدان مشرف بر اهداف سازمانی و حقوق ذی‌ربطان سازمان تأکید می‌کند. ضمن این که، لازم می‌نماید اهداف و حقوق یادشده از رهگذر توسعه نسل‌های آتی مدیران به‌شایستگی به آن‌ها منعکس شود.

ب) مادام که بتوان از محدودیت‌ها کاست، ضروری است چنین کرد تا مدیران به ارتکاب لطمات بایسته ملزم و مجبور نشوند. در غیر این صورت، مقتضی است محدودیت‌ها و انحراف‌های گوناگون فراروی مدیران به اطلاع اعضای سازمان رسانده شود تا در صورت ارتکاب لطمات بایسته، از پیش موجه بودن اقدامات ایشان مبرهن شود.

ج) دیدیم که گاه شاهدان در عوض اهداف لطمات بایسته، زبان به اعتراض می‌گشایند. همان‌طور که گذشت، این برای زمانی است که آسیب واردشده به هدف از نظر آن‌ها غیرموجه دانسته شود (Eisenberg, 2000: 673). بر این اساس لازم است، مدیریت سازمان پیش از هرگونه اقدام به لطمه بایسته، نسبت به آگاهی‌بخشی عمومی برای توجیه کرده خود، در محدوده حسی-ادراکی شاهدان احتمالی، مبادرت کند. این موضوع می‌تواند باعث ایجاد دیدگاه مثبت‌تری از سوی آنان در قبال سازمان نیز بشود (Huang et al., 2022: 741).
د) شایسته است مدیریت سازمان بهره‌وری افزون‌شده پس از بروز لطمات بایسته را، مستنداً به اطلاع اعضای سازمان برساند تا بر مشروعیت آن بیفزاید. ارائه مستندات می‌تواند فواید اقدامات انجام‌شده را برجسته‌تر کند (Latane, 1996: 344; Loewenstein, 2000: 278). این چنین، امید می‌رود از بار روانی مدیران برای انجام لطمات بایسته مشابه در دفعات بعد، کاسته شود (Suddaby et al., 2017: 463).

ه) از آن‌جاکه یافته‌ها نشان‌دهنده فشار روانی شدید مدیران بود، برگزاری دوره‌هایی با تمرکز بر توسعه مهارت‌هایی نظیر هوش هیجانی، مدیریت تعارض و تصمیم‌گیری اخلاقی، یک ضرورت است. این دوره‌ها باید از طریق تحلیل مطالعات موردی بومی و تمرین‌های ایفای نقش به مدیران کمک کنند تا ضمن درک پیچیدگی‌های موقعیت، با پیامدهای تصمیمات خود به شکلی سازنده‌تر کنار بیایند و از فرسودگی شغلی پیش‌گیری کنند.

و) به‌دلیل این که مدیران اغلب در اتخاذ تصمیمات دشوار احساس تنهایی می‌کنند، ایجاد ساختارهای حمایتی و مشاوره‌ای در سازمان، یک سیاست ضروری است. این ساختارها می‌توانند در قالب گروه‌های «همتایاران مشاور» متشکل از مدیران باتجربه، یا فراهم آوردن دسترسی محرمانه به مشاوران سازمانی متخصص شکل گیرند. به اشتراک گذاشتن تجربیات با همتایان یا دریافت راهنمایی از یک متخصص، نه‌تنها به کاهش بار روانی کمک می‌کند، بلکه با فراهم آوردن دیدگاه‌های مختلف، به اتخاذ تصمیمات سنجیده‌تر نیز منجر می‌شود.

ز) اغلب در سطح کلان، تمرکز بر ایجاد بستری سازمانی است که مدیران را در مواجهه با تصمیمات دشوار، به شکلی نظام‌مند حمایت کند. نخستین گام در این راستا، تدوین و ترویج منشورهای اخلاقی مبتنی بر عدالت رویه‌ای است. سازمان‌های دولتی باید برای موقعیت‌های پرتکرار و حساس، مانند تعدیل نیرو، ارزیابی عملکرد منفی یا توزیع منابع محدود، دستورالعمل‌های شفاف‌تری تدوین کنند که در آن بر شفافیت فرایند، حق شنیده‌شدن فرد و احترام متقابل تأکید شده باشد. وجود چنین رویه‌ای، بار روانی تصمیم را از دوش مدیر به فرایند سازمانی منتقل می‌کند، به تصمیم مشروعیت می‌بخشد و از مدیر در برابر اتهامات شخصی محافظت می‌کند.
در امتداد یافته‌های این پژوهش، موارد زیر برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شوند:

الف) بررسی لطمات بایسته مدیران از زاویه دید کارکنان سازمان؛ ب) انجام پژوهش در قلمرو مکانی دیگری با مختصات متفاوت و یا با استفاده از طرح‌های دیگر نظریه داده‌بنیاد؛ ج) بررسی تفاوت‌های کنش‌گران لطمات بایسته در میزان تجربه عذاب وجدان، از حیث ویژگی‌های شخصیتی ایشان؛ د) بررسی تأثیر هویت وظیفه شغلی و وجدان کاری مدیر در پابندی به انجام لطمات بایسته، در مقایسه با درک مدیر از شرایط نیازمند به انجام لطمات بایسته؛ ه) بررسی نقش ویژگی‌های شخصیتی مدیران در میزان عذاب وجدان آن‌ها در پی انجام برکاری بایسته؛ و) بررسی نقش ویژگی‌های شخصیتی و موقعیتی گوناگون در بروز اشکال متنوع پیامدهای معطوف به اهداف/شاهدان لطمات بایسته مدیران؛ ز) کاوش عوامل تعدیل‌گر مؤثر در عدم اختیار سکوت از سوی اهداف و شاهدان لطمات

بایسته در قبال اقدامات به‌ظاهر آسیب‌رسان از سوی مدیران؛ ح) شناسایی پیامدهای اجتماعی و خانوادگی معطوف به اهداف و مجریان لطمات بایسته.

حمایت مالی

نویسندگان این مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام پژوهش، نگارش یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

سپاسگزاری

نویسندگان از داوران ناشناس مقاله که با پیشنهادهای خود به بهبود کیفیت آن کمک کردند، قدردانی می‌کنند. شایان ذکر است مسئولیت محتوای این مقاله به‌طور کامل بر عهده نویسندگان است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که در ارتباط با این مقاله، هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

ملاحظات اخلاقی

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت کرده‌اند و این موضوع مورد تأیید آن‌ها است.

مآخذ

- اقبال، نازیلا؛ شریعت‌مدار، آسیه؛ و خدادادی سنگده، جواد (۱۴۰۱). تجارب پدیداری مبتنی بر رودریاییستی در روابط زوجی زنان با صمیمیت پایین: مطالعه کیفی. *فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی*، ۱۳(۴)، ۲۸۱-۳۰۹.
- زارع، رضا؛ فتحی‌زاده، علیرضا؛ و بهمنی، اکبر (۱۳۹۷). خویشاوندسالاری سازمانی در نهادهای دولتی؛ مفهوم‌پردازی، عوامل مؤثر و پیشنهادها. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۷(۱)، ۳۱-۵۶.
- زارعی، بهادر، و موسوی شهیدی، سیدمهدی (۱۴۰۲). واکاوی نقش ژئوپلیتیک ناپایدار ایران بر اقتصاد سیاسی کشور. *مجلس و راهبرد*، ۳۰(۲)، ۱۱۱-۱۳۹.
- فقیهی، ابوالحسن، واعظی، رضا، و آغاز، عسل (۱۳۸۹). تأملی بر تعامل بروکراسی و فرهنگ در ایران. *علوم مدیریت ایران*، ۵(۳)، ۱-۳۲.
- مصدق‌راد، علی‌محمد، تاجور، مریم، و طاهری، سارا (۱۳۹۹). تصمیم‌گیری مدیران زن در سازمان‌های بهداشتی و درمانی: چالش‌ها و راهکارها. *پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری*، ۵(۱)، ۵۱-۹۴.
- واعظی، رضا (۱۴۰۰). نقد مدیریت دولتی و مدیریت توسعه در ایران. *حکمرانی و توسعه*، ۱۱(۱)، ۳۱-۴۳.
- Andiappan, M. (2023). Causing harm but doing good: Recognizing and overcoming the burden of necessary evil enactment in healthcare service professions. *Health Services Management Research*, 36(2), 153-159.
- Badaracco, J. L., Jr. (1997). *Defining moments: When managers must choose between right*. Harvard Business School Press.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364-374.
- Bauman, C. W., McGraw, A. P., Bartels, D. M., & Warren, C. (2014). Revisiting external validity: Concerns about trolley problems and other sacrificial dilemmas in moral psychology. *Social and Personality Psychology Compass*, 8(9), 536-554.
- Baumeister, R. F., Stillwell, A. M., & Heatherton, T. F. (1994). Guilt: An interpersonal approach. *Psychological Bulletin*, 115(2), 243-267.
- Beeman, W. O. (2020). Ta'ārof: Pragmatic key to Iranian social behavior. In Jan-Ola Östman and Jef Verschueren (eds.), *Handbook of Pragmatics* (pp. 203-224). Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Bies, R. J. (2013). The delivery of bad news in organizations: A framework for analysis. *Journal of Management*, 39(1), 136-162.
- Bouwens, A., Stephenson, K. A., Sabrine, E. B., Khapova, S. N., & Gorbato, S. (2025). Negative feedback as a necessary evil: Unpacking the role of the organization's social context. *Journal of Organizational Behavior*. (in press). <https://doi.org/10.1002/job.2886>
- Brief, A. P., Buttram, R. T., & Dukerich, J. M. (2001). Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 471-499). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Campbell, K. S., White, C. D., & Durant, R. (2007). Necessary evils, (in)justice, and rapport management. *Journal of Business Communication*, 44(2), 161-185.
- Caron, C. D., & Bowers, B. J. (2000). Methods and applications of dimensional analysis: A contribution to concept and knowledge development in nursing. In B. L. K. Rodgers (Ed.), *Concept development in nursing: Foundations, techniques, and applications* (pp. 285-319). Philadelphia: Saunders.
- Carpenter, D. (2002). Groups, the media, agency waiting costs, and FDA drug approval. *American Journal of Political Science*, 46(July), 490-505.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-130.
- Darley, J. M. (1992). Social organization for the production of evil. *Psychological Inquiry*, 3(2), 199-218.

- Darley, J. M. (1996). How organizations socialize individuals into evil-doing. In D. M. Messick & A. E. Tenbrunsel (Eds.), *Codes of conduct: Behavioral research into business ethics* (pp. 13–43). New York: Russell Sage Foundation.
- Davis, M. H. (1983). The effects of dispositional empathy on emotional reactions and helping: A multidimensional approach. *Journal of Personality*, 51(2), 167-184.
- Desmarais, S., & Lerner, M. J. (1994). Entitlements in close relationships: A justice motive analysis. In M. J. Lerner & G. Mikula (Eds.), *Entitlement and the affectional bond: Justice in close relationships* (pp. 43-63). New York: Plenum Press.
- Du Gay, P. (2000). Entrepreneurial governance and public management: The anti-bureaucrats Paul du Gay. *New Managerialism, New Welfare?*, 69(2.1), 62-81.
- Eghbal, N., Shariatmadar, A., & Khodadadi Sangdeh, J. (2023). Ru-Dar-Baysti-Based phenomenal experiences of women with low intimacy in marital relationships. *Journal of Culture of Counseling and Psychotherapy*, 13(4), 281-309. (in Persian)
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annual Review of Psychology*, 51, 665-697.
- Everett, J. A. C., Faber, N. S., Savulescu, J. & Crockett, M. J. (2018). The costs of being consequentialist: Social inference from instrumental harm and impartial beneficence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 79, 200-216.
- Everett, J. A. C., Pizarro, D. A., & Crockett, M. J. (2016). Inference of trustworthiness from intuitive moral judgments. *Journal of Experimental Psychology*, 145(6), 772-787.
- Faghihi, A., Vaezi, R., & Aghaz, A. (2011). Bureaucracy and culture in Iran. *Iranian journal of management sciences*, 5(3), 1-32. (in Persian)
- Farnsworth, S. (2003). *Political support in a frustrated America*. Westport, CT: Praeger.
- Ferguson, T. J., & Stegge, H. (1998). Measuring guilt in children: A rose by any other name still has thorns. In J. Bybee (Ed.), *Guilt and children* (pp. 19–74). San Diego: Academic Press.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1998). When tough times make tough bosses: Managerial distancing as a function of layoff blame. *Academy of Management Journal*, 41(1), 79-87.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (2001). Fairness as a dependent variable: Why tough times can lead to bad management. In R. S. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice*, vol. 2 (pp. 97–118). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gandolfi, F. (2009). Phases of cost cutting: Downsizing is dead; long live the downsizing phenomenon. *Review of International Comparative Management*, 10(5), 864-876.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: Sage.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- Huang, Y.-S., Fang, X., & Liu, R. (2022). Necessary evil: A strategy to manage dysfunctional customer behavior. *Journal of Services Marketing*, 36(5), 741-753.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kim, J., & Nam, S. H. (1998). The concept and dynamics of face: Implications for organizational behavior in Asia. *Organization Science*, 9(4), 522-534.
- Kim, S., Thibodeau, R., & Jorgensen, R. S. (2011). Shame, guilt, and depressive symptoms: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 137(1), 68-96.
- Kools, S., McCarthy, M., Durham, R., & Robrecht, L. (1996). Dimensional analysis: Broadening the conception of grounded theory. *Qualitative Health Research*, 6(3), 312-330.
- Kuipers, B., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1-20.
- Latane, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343–356.
- Loewenstein, G. (1996). Out of control: Visceral influences on behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65(3), 272–292.

- Luthans, T., & Stewart, I. (1977). A General contingency theory of management. *Academy of Management Review*, 2(2), 181-195.
- Margolis, J. D., & Molinsky, A. (2008). Navigating the bind of necessary evils: Psychological engagement and the production of interpersonally sensitive behavior. *Academy of Management Journal*, 51(5), 847-872.
- McCarthy, Marianne, Ruiz, E., Gale, B., Karam, C., & Moore, N. (2004). The meaning of health: perspectives of Anglo and Latino older women. *Health Care for Women International*, 25(10), 950-969.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. New York: Harper & Row.
- Molinsky, A., & Margolis, J. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. *Academy of Management Review*, 30(2), 245-268.
- Mosadeghrad, A., Tajvar, M., & Taheri, S. (2020). Female managers' decision-making in healthcare organizations: Challenges and solutions. *Modern Research in Decision Making*, 5(1), 51-94. (in Persian)
- Noronha, E., & D'Cruz, P. (2006). A necessary evil: The experiences of managers implementing downsizing programmes. *The Qualitative Report*, 11(1), 88-112.
- Nussbaum, M. (1988). Nature, function and capability: Aristotle on political distribution. In J. Annas, & R. H. Grimm (Eds.), *Oxford Studies in Ancient Philosophy* (pp. 145-184). Oxford: Clarendon.
- Olsen, J. P. (2005). Maybe it is time to rediscover bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 1-24.
- Richter, M., König, C. J., Geiger, M., Schieren, S., Lothschütz, J., & Zobel, Y. (2018). "Just a little respect": Effects of a layoff agent's actions on employees' reactions to a dismissal notification meeting. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 741-761.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Shaw, J. B., & Barrett-Power, E. (1997). A conceptual framework for assessing organization, work group, and individual effectiveness during and after downsizing. *Human Relations*, 50(2), 109-127.
- Squires, A. (2004). A dimensional analysis of role enactment of acute care nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 36(3), 272-278.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *The Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478.
- Tangney, J. P. (1995). Recent advances in the empirical study of shame and guilt. *American Behavioral Scientist*, 38(8), 1132-1145.
- Tozer, A. W. (1961). *The pursuit of God*. PA: Christian Publications.
- Vaezi, R. (2021). Criticism of public and development administrations in Iran. *Governance & Development Journal*, 1(1), 31-43. (in Persian)
- Vakkari, P. (2003). Task-based information searching. *Annual Review of Information Science and Technology*, 37(1), 413-464.
- Van Halem, S., van Roekel, E., & Denissen, J. (2024). Understanding the dynamics of hedonic and eudaimonic motives on daily well-being: Insights from experience sampling data. *Journal of Happiness Studies*, 25, 107.
- Walzer, M. (1973). Political action: The problem of dirty hands. *Philosophy & Public Affairs*, 2(2), 160-180.
- Yu, X., & Zheng, H. (2023) An overview of research on discursive legitimization. *Open Journal of Social Sciences*, 11, 112-127.
- Zare, R., Fathyzadeh, A., & Bahmani, A. (2018). Organizational nepotism in public organizations, conceptualization, effective factors, and consequences. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 7(1), 31-56. (in Persian)
- Zarei, B., & Mousavi Shahidi, S. M. (2023). Analysis of unstable geopolitics role in the political economy of Iran. *Majles and Rahbord*, 30(2), 111-139. (in Persian)