

## مقاله پژوهشی: بررسی علل شکل‌گیری خشم سازمانی در بوروکرات‌های سطح خیابان (مطالعه موردی: سازمان تعاون روستایی استان قم)

هادی نهادی، اجواد سیاهکالی مرادی، سید محمد حسینی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۷/۱۵

### چکیده

بوروکرات‌های سطح خیابان، نقش مهمی در ارائه خدمات عمومی و دولتی به شهروندان دارند و بررسی جایگاه آن‌ها توسط محققان نشان از اهمیت بسیار بالای آنان در اجرای خط‌مشی‌گذاری عمومی و رضایت شهروندان دارد. بوروکرات‌های سطح خیابان، به دلیل نزدیک بودن به سطح عمومی جامعه و خدمت‌رسانی مستقیم در خط مقدم سازمان‌های دولتی، پیش و بیش از هر مسئول دیگری با شهروندان ارتباط دارند و همین ارتباطات نزدیک و تنگاتنگ، به دلیل تنوع در خواسته‌ها، سخت بودن شرایط کاری و گاهی به دلایل دیگر منجر به بروز واکنش‌های مختلف از جمله خشم سازمانی می‌شود. در پژوهش حاضر تلاش شد علل بروز خشم و مدل شکل‌گیری آن از طریق مصاحبه با بوروکرات‌های سطح خیابان در سازمان تعاون روستایی در استان قم در امر اجرای سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و قوانین و مقررات شناسایی شود و عوامل ایجادکننده خشم، شناسایی و به صورت یک مدل ارتباطی طراحی شود. از همین رو مصاحبه با ۱۲ نفر از کارکنان بخش میدانی و صفی سازمان تعاون روستایی استان قم به عنوان بوروکرات‌های سطح خیابان صورت گرفت. سپس نتایج به دست آمده از مصاحبه، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، منجر به طراحی چارچوبی شد که زمینه‌های مختلف سازمانی، قانونی، شخصی و زمینه‌های مرتبط با شهروندان ممکن است منجر به بروز خشم در بین خیابان سالارها شود. در پایان نیز بر اساس نتایج به دست آمده، پیشنهادهای ارائه گردید.

**کلید واژه‌ها:** خشم سازمانی، بوروکرات‌های سطح خیابان، علل خشم سازمانی، سازمان تعاونی روستایی.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، نویسنده مسئول (Hadi.Nahadi@Gmail.com)

۲. دکترای مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، پردیس فارابی

۳. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه

بیش از یک قرن از استقرار نظام‌مند تعاونی‌های روستایی می‌گذرد. هرچند که عمر این تعاونی‌ها در ایران ۵۰ سال است که با تشکیل سازمانی (به‌عنوان یک شرکت سهامی دولتی) در سال ۱۳۴۸ وظیفه توسعه روستایی و بخش کشاورزی از طریق تعاونی‌ها و شکل‌ها به‌صورت رسمی به یک تعاونی واگذار شد (نجفی و فرج‌زاده، ۱۳۸۹). در طی این مدت تشکیلات تعاونی‌ها به‌صورت مدون درآمده و نقاط ضعف و قوت آنان شناسایی گردیده است. در واقع می‌توان گفت وظایف سازمان مرکزی تعاون روستایی که با عنوان وظایف حاکمیتی از آن یاد می‌شود، به چهار حوزه تقسیم می‌گردد:

۱. وظایف سیاست‌گذاری؛ شامل سازمان‌دهی، ساماندهی، کارآمدسازی و ارتقاء سطح توانمندی‌های تخصصی، مهارتی، مالی، عملیاتی، خدمات‌رسانی و مدیریتی تعاونی‌های روستایی و کشاورزی؛

۲. وظایف هدایتی؛ شامل آموزش اصول تعاون و روش اداره شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی روستایی و کشاورزی، ترویج و اشاعه فرهنگ تعاونی به‌منظور توسعه کمی و کیفی تعاونی‌ها، تعلیم و تربیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان و تعاونی‌ها و ارائه خدمات فرهنگی به اعضا، کارکنان و مدیران تعاونی‌ها؛

۳. وظایف حمایتی؛ شامل حمایت‌های حقوقی، فنی و تخصصی، مالی، اعتباری (تسهیلاتی)، بازاریابی محصولات کشاورزی، امور مطالعاتی و پژوهشی و نیز دفاع از منافع مادی و معنوی تعاونی‌های روستایی و کشاورزی در سطوح ملی، استانی و شهرستانی؛

۴. وظایف نظارتی؛ شامل نظارت و حسابرسی مستمر تعاونی‌ها و اتحادیه‌های سراسری، استانی و شهرستانی (سارانی و زینلی، ۱۳۹۵).

پرواضح است که برای تحقق اهداف و وظایف اشاره‌شده می‌بایستی کارمندان صافی در واحدهای استانی و شهرستانی نسبت به برقراری ارتباط و تعامل با ارکان، اعضا و کشاورزان و روستاییان به‌عنوان شهروندان و یا ارباب‌رجوعان، برای تحقق سیاست‌ها، اهداف، برنامه‌ها و نظارت بر آن‌ها اقدامات لازم را انجام دهند. تداوم فعالیت‌ها به‌صورت توأم با حضور شهروندان و ارتباط نزدیک و تنگاتنگ کارکنان تعاونی‌های روستایی با

روستاییان و اعضای تعاونی، موجب شکل‌گیری یک فضای خدمت‌رسانی در نزدیک‌ترین سطح به شهروندان شده است، جایی که لیسکی (۱۹۸۰ م) آن را خدمت‌رسانی در سطح خیابان خوانده و کارکنان دولتی فعال در این بخش را بوروکرات‌های سطح خیابان‌آو بازوی اجرایی سیاست‌ها و خط‌مشی‌های تدوین‌شده عمومی نامیده است. بوروکرات‌های سطح خیابان اختیار و استقلال قابل توجهی در پیاده‌سازی سیاست‌های ابلاغ‌شده و اجرای قوانین دارند. بوروکرات‌ها یا افراد شاغل در بوروکراسی‌ها وظیفه اجرایی کردن و خدمت‌رسانی به شهروند نهایی را بر عهده دارند (سیاهکالی مرادی و همکاران، ۱۳۹۸).

این ارتباط نزدیک بوروکرات‌های سطح خیابان با شهروندان، موجب تعامل بالا از نظر روانی و رفتاری می‌شود و افراد باید به‌طور مستقیم با یکدیگر در ارتباط باشند و این ارتباط ممکن است در تعامل و برقراری ارتباط چهره به چهره و نزدیک، منجر به اصطکاک و تقابل و در نتیجه بروز خشم و ناراحتی شود. از طرفی در ماده ۶۰۹ قانون مجازات اسلامی به صراحت اعلام شده است که هرگونه توهین و یا تهدید کارمندان در محیط کاری سه تا شش ماه حبس را شامل می‌شود. ولی قانون مشابهی برای حمایت و تکریم ارباب‌رجوع وجود ندارد و همین امر ممکن است منجر به شکل‌گیری نوعی پشتوانه برای برخی از رفتارهای تند از طرف کارکنان دولتی شود.

طبق بررسی‌هایی که کوپر و همکاران (۲۰۱۴) روی ۱۰۰۰ بوروکرات سطح خیابان داشته‌اند، بروز خشم و عصبانیت در حین خدمت‌رسانی، یکی از حالت‌های ایجادشده محتمل بوده است. همچنین اسمارت (۲۰۱۸) نیز بر بروز چنین پدیده‌ای صحنه گذاشته و در بررسی‌های خود دریافت که خشم کارکنان در زمان خدمت‌رسانی یکی از پدیده‌های شایع در بین بوروکرات‌های سطح خیابان بوده است. نکته مهم در خصوص بروز خشم، نتیجه و پیامد چنین رفتاری است که باعث ایجاد نارضایتی کارمندان از شهروندان و شهروندان از کارمندان که مجری قوانین، مقررات، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دولت هستند،

۱ Lipsky  
۲ Street Level Bureaucrats (SLBs)  
۳ Cooper et al  
۴ Smart

می‌شود و پیامد این نارضایتی شهروندان از دولت و قوانین و مقررات باعث عدم اعتماد و عدم تمکین از قوانین و همچنین کاهش سرمایه اجتماعی می‌شود. واکر و گیلسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نیز دریافته‌اند که کارکنانی که در دوره‌های مدیریت خشم شرکت کردند، بیشتر از سایر کارکنان توانستند رضایت شهروندان را جلب نمایند و این محققان معتقدند که دلیل آن توانایی شناسایی و کنترل خشم در حین خدمت‌رسانی بوده است.

سازمان تعاونی روستایی در راستای اجرای صحیح و کامل قوانین و مقررات موجود در حوزه تعاونی‌ها و تشکل‌های بخش خصوصی و انجام وظایف حاکمیتی، هدایتی، حمایتی و نظارتی خود، ناگزیر به برقراری ارتباط، تعامل و پیگیری مسائل و موارد مبتلا به تعاونی‌ها می‌باشد. بدیهی است وجود چنین ارتباطی مستلزم آگاهی کامل از قوانین، وجود مهارت‌های ارتباطی، شناخت از شهروندان و ارباب‌رجوعان سازمان و درنهایت پاسخگویی متناسب با شرایط و مقتضیات می‌باشد، گرچه همیشه این موضوع به دلیل وجود شرایط گوناگون و انتظارات شهروندان از کارمندان (که ممکن است در برخی از مواقع خارج از حیطه وظایف و اختیارات آن‌ها باشد) باعث بروز خشم و نارضایتی می‌شود. از سوی دیگر ماهیت نظارتی فعالیت‌های کارکنان اداره تعاون روستایی بر فعالیت اعضا موجب شده که نوعی تضاد ماهیتی منافع نیز وجود داشته باشد که همین امر نیز تقویت احتمال بروز خشم را افزایش داده است. همچنین خشم حاصل از موارد ذکر شده باعث عدم رضایت و نارضایتی شهروندان از کارمندان، سازمان و درنهایت دولت شده و باعث یک حس سرخوردگی، عدم اعتماد و کاهش سرمایه اجتماعی شده که خود صدمات جبران‌ناپذیری را به وجود خواهد آورد (اسمارت، ۲۰۱۸).

همچنین روستاییان جزء افراد باسواد و با دانش و قدرت برای برقراری ارتباط پایین‌تر در جامعه شناخته می‌شوند و همین مسئله ممکن است منجر به کاهش تفاهم بین بوروکرات سطح خیابان و شهروند شود و احتمال بروز خشم در حین خدمت‌رسانی را افزایش دهد. لذا ضرورت توجه به منشأ خشم، عوامل مؤثر بر آن و راهکارهای پیشگیری و کاهش آن می‌تواند موجب ارتقاء عملکرد شبکه و سازمان، رضایت شهروندان، رضایت

<sup>۱</sup> Walker & Gilson

کارمندان و افزایش اعتماد و سرمایه اجتماعی و درنهایت توسعه تعاونی‌های تحت پوشش گردد. از طرفی با توجه به تجربه زیسته کارکنان اداری سازمان تعاون روستایی قم و یکی از محققین پژوهش حاضر که سابقه ۱۵ سال فعالیت مستقیم در سازمان را دارد، وجود رفتارهای پرخاشگرانه و همراه با خشم در سازمان بین ارباب‌رجوع و کارکنان به‌طور دائم است، از همین رو، پژوهش حاضر با علم به وجود رفتارهای مشابه در سازمان تعاون روستایی قم صورت گرفت. همچنین با توجه به وظایف و اهداف سازمان تعاونی روستایی و به جهت ضرورت نظارت مستمر و صحیح از فعالیت‌ها و عملکرد تعاونی‌ها و تشکل‌های بخش کشاورزی و روستایی و اجرای سیاست‌ها انتظار می‌رود با فهمیدن، شناسایی و ارائه راهکاری مناسب ضمن کاهش خشم، در افزایش مشارکت شهروندان و احساس رضایت و اعتماد و درنهایت رضایت از دولت گام‌هایی برداشته شود.

بررسی‌های صورت‌گرفته در این حوزه نشان می‌دهد که رفتار بوروکرات‌های سطح خیابان در پژوهش‌های پیشین داخلی مورد توجه محققان نبوده است و از همین رو مطالعات بسیار محدود و محدودی به رفتار بوروکرات‌های سطح خیابان پرداخته‌اند. شاید بتوان نزدیک‌ترین پژوهش را مطالعه دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۷) در بررسی نقش آزادی عمل اداری بوروکرات‌ها در تمایل به اجرای خط‌مشی‌های عمومی دانست که البته در این پژوهش مطالعه رفتاری بوروکرات‌ها صورت نگرفته است.

پژوهش حاضر سعی دارد نگاه جدیدی به مقوله سازمان و افراد در سازمان و نقش سیاست‌گذاران از طریق خط‌مشی‌گذاری و ابلاغ قوانین در شکل‌گیری رفتار افراد در سازمان داشته باشد که در پژوهش‌های پیشین این نگاه به خشم صورت نگرفته است. این بُعد می‌تواند در سایر سازمان‌ها و نهادها نیز موضوعیت داشته باشد. در حقیقت این پژوهش تنها یک پژوهش برای بررسی سطح رفتار کارکنان در سازمان نیست بلکه به‌نوعی مربوط به سطوح راهبردی و خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های دولتی نیز می‌باشد که پایه‌گذار قوانین، آیین‌نامه‌ها و به دنبال آن، کارکنان و ارباب‌رجوع نیز هستند.

از همین رو در این پژوهش به واکاوی پدیده خشم سازمانی در کارکنان اداره تعاون روستایی استان قم به‌عنوان بوروکرات‌های سطح خیابان پرداخته شده است. در مقاله پیش

رو، ابتدا ادبیات تحقیق بررسی شده و مفهوم خشم و خشم سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. سپس ادبیات بوروکرات‌های سطح خیابان بررسی شده است و پژوهش‌های مرتبط داخلی و خارجی که بررسی آن‌ها به فهم و درک محققان کمک کرده بود، به صورت خلاصه ارائه شده است. در ادامه روش پژوهش شرح داده شده و در نهایت یافته‌های تحقیق مبتنی بر سه مرحله کدگذاری با استفاده از روش تئوری داده‌بنیاد ارائه شده است. در پایان نیز محققان بر اساس یافته‌های خود به بحث و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات پرداختند.

## بررسی مفاهیم نظری خشم سازمانی

خشم، قدرت و انرژی فرد را به سمت غلبه کردن بر موانع ناموجه یا اصلاح آن‌ها هدایت می‌کند. هیجان خشم یکی از پدیده‌های ذهنی، زیستی، هدفمند و اجتماعی است. خشم یکی از اساسی‌ترین و فراگیرترین هیجان‌ها در وجود آدمی است و نقشی به‌سزایی در حفظ موقعیت، عزت نفس و صیانت از او در هنگام تهدید دارد. آنچه که باعث توجه محققان به رفتار پرخاشگرانه شده است اثرات نامطلوب آن بر رفتار بین فردی و همچنین اثر ناخوشایند آن بر حالات درونی و روانی فرد است (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۵). خشم بنا بر دیدگاه شناختی، پاسخی در نتیجه قضاوت و ارزیابی نسبت به یک موقعیت است. خشم، هیجانی حاصل از استنباط فرد از صدمه یا خطا است. فرد خشمگین، گرایش به عدم انجام آن خطا یا تلافی آن عمل خشم را به‌عنوان یک هیجان طبیعی تعریف کرده و آن را ناراحتی شدید و پاسخ هیجانی به تحریک ارزیابی شده می‌داند. ابزار بیرونی خشم می‌تواند در بازنمایی‌های چهره‌ای، زبان بدن، پاسخ‌های فیزیکی و گاه در رفتارهای پرخاشگرانه دیده شود (دهقان و آقامحمدیان، ۱۳۹۵). خشم یک احساس منفی و پدیداری می‌باشد که با یک شناخت مشخص، تحریف‌ها و کاستی‌های ادراکی، موضوعات ذهنی، تغییرات فیزیولوژیکی و گرایش به عمل همراه است و در ساختارهای اجتماعی و موضوعات رفتاری به کار گرفته می‌شود. قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۶) خشم را به‌عنوان یک حالت احساسی، تعریف

کردند که متشکل از احساس رنجش، ناراحتی، اضطراب و غضب می‌باشد و واکنش‌ها و انگیزش‌های سیستم عصبی اتوماتیک را تشدید می‌کند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۶).

از سوی دیگر شیرازی و همکاران (۱۳۹۰) معتقدند که خشم یکی از هیجان‌های پیچیده انسان و واکنشی متداول نسبت به ناکامی و بدرفتاری است. خشم از یک طرف پاسخ طبیعی انسان است و از طرف دیگر می‌تواند روابط بین فردی را مختل کند. آنچه که باعث توجه محققان به کنترل خشم شده است، اثرات نامطلوب و ناخوشایند آن بر رفتار بین فردی و حالت درونی و روانی افراد است. عدم مهار خشم علاوه بر اینکه می‌تواند باعث ایجاد مشکلات بین فردی و جرم، بزه و تجاوز به حقوق دیگران شود، می‌تواند درون‌ریزی شده و باعث انواع مشکلات جسمی و روانی شود (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۰).

تلاش‌ها برای تبیین معنای خشم در تعاملات انسانی از زمان ارسطو صورت گرفته است (گیسون و کالیستر، ۲۰۱۰). برخی از روان‌شناسان مطرح می‌کنند که خشم، مفهومی است که افراد در هنگام مواجهه می‌توانند آن را درک کنند اما نمی‌توانند آن را بازنمایی یا تعریف کنند و این خشم در زمان بروز بی‌عدالتی‌هایی که فرد انتظار آن را ندارد افزایش می‌یابد (ختاک و همکاران، ۲۰۱۸).

پرسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) خشم را یک حس اجتماعی تعریف کرده است که در مواجهه با رفتار دیگران یا به دلیل تصورات ذهنی در مورد رفتار و برخورد آن‌ها بروز می‌کند (پرسون، ۲۰۱۸). شیوه ابزار خشم به شدت محرک آن یا هدفی که در پی آن هستند، بستگی دارد؛ بنابراین خشم را می‌توان به‌عنوان حسی روانی و اجتماعی که اهداف خاصی را در ارتباطات انسانی دنبال می‌کند، تعریف کرد (ختاک و همکاران، ۲۰۱۸). محل کار افراد یکی از مکان‌های تعامل اجتماعی است که در آن زمینه‌های زیادی برای درهم‌ریختگی ذهن افراد وجود دارد. درک زمینه‌ها و پیامدهای خشم در محل کار به چندین دلیل مهم است؛ به‌طورکلی به نظر می‌رسد که زمینه‌های سازمانی و فردی مشترکی برای تجربه و بروز خشم وجود دارد. برای مثال، پیامدهای فردی خشم به‌صورت بیماری‌های قلبی عروقی، بد خوابی، تنش، کاهش عزت‌نفس

و ناتوانی در روابط اجتماعی بروز می‌یابند. از نظر سازمانی نیز خشم تأثیراتی مانند رفتارهای خرابکارانه، کاهش بهره‌وری و خشونت در محیط کار دارد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵).

### بوروکرات‌های سطح خیابان

لیپسکی (۱۹۸۰) در مطالعه خود به بررسی اهمیت جایگاه بدنه اجرایی دولت پرداخته و برای نخستین بار از عبارت «بوروکراسی سطح خیابان» استفاده نمود. وی معتقد است بدنه اجرایی کارکنان مشغول در بخش خدمات دولتی هستند که مشخص می‌کنند چه خدماتی در حقیقت به مردم ارائه می‌شود. نمونه بوروکرات‌های سطح خیابان عبارت‌اند از: معلم، افسران پلیس و سایر کارکنان مجری قانون در امور اجتماعی، قضاوت و وکالت، امور دادگاه‌ها، امور بهداشتی و بسیاری از حوزه‌های دیگر فعالیت که به برنامه‌های حکومتی دسترسی داشته و خدمات خود را در چارچوب آن برنامه‌ها ارائه می‌دهند. خدمت‌گزاری و خدمت‌رسانی به عامه مردم مهم‌ترین وظیفه دولت محسوب می‌شود و سیستم بوروکراسی به‌مثابه ابزار اصلی دولت در انجام این وظیفه به شمار می‌رود. بوروکرات‌ها یا افراد شاغل در بوروکراسی‌ها وظیفه اجرایی کردن و خدمت‌رسانی به شهروند نهایی را بر عهده دارند؛ اما در این مسیر مسائل و چالش‌های متنوعی برای رساندن خدمت به شهروند نهایی وجود دارد؛ بوروکراسی سطح خیابان از جمله مهم‌ترین این مسائل است. لیپسکی (۲۰۱۰) در مطالعه خود به بررسی و بحث در راستای این فرضیه می‌پردازد که کارکنان خط آتش بوروکراسی‌ها و ارائه‌دهندگان خدمات دولتی در اکثر مواقع نماینده اصلی دولت‌ها هستند. لیپسکی این قدرت را ناشی از گستردگی سطح ارتباط بین این کارکنان با شهروندان و کنترل آن‌ها بر منابع اصلی سازمان‌های دولتی می‌داند. کارکنان رده‌های پایین حکومت برخلاف آنچه عموماً تصور می‌شود وظایف و اعمال اصلی حکومت را انجام می‌دهند. کارکنان بخش عمومی و کسانی که در نزدیک‌ترین سطح ارائه خدمات به شهروندان قرار دارند، بوروکرات سطح خیابان نامیده می‌شوند. لیپسکی این فرضیه را در زمینه نیروهای پلیس و جرائمی که آن‌ها تعیین می‌کنند به آزمون گذاشته است. این سطح از کارکنان در یک فشار دوطرفه هستند که هم از طرف دولت به آن‌ها فشار می‌آید که مسئولیت‌پذیری و



اثر بخشی بالاتری داشته باشند و هم از طرف مردم به آن‌ها فشار می‌آید که خدمات بهتری ارائه نمایند. لپسکی (۲۰۱۰) به تضادها و تعارض‌هایی در بوروکراسی سطح خیابان اشاره می‌نماید:

۱. تعداد بالای کارکنان دولت در بخش اجرایی و میزان فعالیت‌های اثرگذار این افراد. با توجه به افزایش خدمت‌رسانی دولت به افراد بیشتر، شمار این افراد رو به رشد می‌باشد. همچنین حجم زیادی از بودجه دولت صرف پرداختی به این کارکنان می‌شود.

۲. با توجه به اینکه این افراد خط مقدم سیاست‌های دولتی می‌باشند، نمی‌توان بدون بهبود رابطه آن‌ها با شهروندان و افزایش عملکرد این کارکنان، انتظار توسعه خدمات دولتی را داشت.

هیوپ و هیل (۲۰۱۶) به بررسی «بوروکراسی سطح خیابان» در یک قالب جدید پرداخته‌اند. آن‌ها معتقدند که نظر لپسکی مبنی بر افزایش استقلال حرفه‌ای و قدرت گرفتن آن‌ها در شبکه‌ای از ارتباطات سطوح پایین سازمان‌های دولتی است؛ اما حکومت و اداره دولت یک بُعد جدید به این مفهوم می‌افزاید و آن ماهیت چندجانبه و چندبُعدی سیاست است که دارای دنباله تو در تویی از تصمیم‌های متوالی و پی در پی است. تلفیق این نظریات منجر به خلق مفهوم جدیدی در پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری منتصبین سطح خیابانی می‌گردد که آن‌ها در مقاله خود به دنبال توسعه آن هستند (هیوپ و هیل، ۲۰۱۶).

مینارد مودی و موشنو (۲۰۱۲) معتقد به افزایش اختیار و قدرت تصمیم بوروکرات‌های سطح خیابان هستند. آن‌ها معتقدند که اقتباس از قانون و سیاست در شرایط بروز هر مورد نیاز شهروند، مرجع تجربی تصمیم‌گیری اختیاری است. در حقیقت موشنو و مینارد مودی (۲۰۱۵ م) عقیده دارند که خیابان‌سالارها باید در هر موردی که با آن مواجه می‌شوند، به‌نوعی قوانین را تفسیر نموده و اقتباس خود از قانون را اجرایی کنند. کار بوروکرات‌های سطح خیابان در شبکه پیچیده و چندبُعدی از پاسخگویی به خیل کثیری از شهروندان با نیازها و تقاضاهای متفاوت وجود دارد و اینکه «بوروکرات‌های سطح خیابان»

باید به طور مداوم شرایط را ارزیابی کنند که اکنون باید چگونه عمل کنند و چه تصمیمی را بگیرند که بهترین تصمیم باشد، درحالی که با چندین ذینفع و خواسته‌های رقابتی مواجه هستند (هیوب و همکاران، ۲۰۱۶). موشنو و مینارد مودی (۲۰۱۵) معتقدند که نمی‌توان با یک ضابطه خاص با همه شهروندان برخورد کرد و بدون اختیار در تنظیم‌کنندگی و قدرت تصمیم‌گیری، خدمت‌رسانی به شهروندان میسر نیست.

### پیشینه تحقیق

بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته، رفتارهای خشمگینانه یک معلول است و باید علت‌یابی درستی در سطح وقوع صورت گیرد. برخی از محققان علت آن را شخصی توصیف کرده‌اند و برخی نیز علت آن را سازمانی دانسته‌اند که در جدول ۱ به بررسی و دسته‌بندی علل وقوع خشم سازمانی در بین کارکنان و سطح بررسی‌های صورت گرفته پرداخته شده است.

جدول ۱. دسته‌بندی علل وقوع خشم سازمانی در بین کارکنان و سطح بررسی

علت وقوع خشم			محقق / سال
عوامل مربوط به مشتری	عوامل سازمانی	عوامل فردی	
---	پست سازمانی، سابقه کاری و بعد گروه	جنسیت، سن، تحصیلی و وضعیت تأهل	قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۶)
---	---	جنسیت و سابقه خدمت معلمان	یوسفی و همکاران (۱۳۹۵)
رفتار و انتظارات مشتریان	تصمیمات سازمان و مدیریت و ماهیت کار	---	قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵)
---	هنجارها و مشوق‌های محل کار	---	آکینو و تائو (۲۰۰۹)
---	رضایت شغلی	شخصیت کارکنان	کوپر و همکاران (۲۰۱۴)

همان‌طور که نتایج بررسی‌های پیشین نشان می‌دهد، عوامل شناسایی شده در سه سطح فردی، سازمانی و عوامل مربوط به ارباب‌رجوع رخ می‌دهد که هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین به بررسی هر سه سطح از عوامل مؤثر بر شکل‌گیری خشم نپرداخته است. در این

پژوهش علاوه بر شناسایی علل بروز خشم در هر سه سطح، سطح جدیدی از علت شکل‌گیری خشم به نام قوانین و خط‌مشی‌های وضع‌شده به ادبیات پژوهش اضافه شده است.

## روش تحقیق

در پژوهش حاضر از راهبرد پژوهش کیفی برای دستیابی به هدف پژوهش استفاده شده است. همچنین پژوهش حاضر اکتشافی نیز بوده است و در آن به کشف پدیده خشم سازمانی و عوامل آن در بوروکرات‌های سطح خیابان پرداخته شده است. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز تحقیق، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. این مصاحبه‌ها با کلیه کارکنان و ناظران سازمان که بر اساس نوع و رده شغلی به‌عنوان بوروکرات‌های سطح خیابان در اداره تعاون روستایی استان قم مشغول به خدمت بودند، انجام شد و تعداد مصاحبه‌ها ۱۲ مصاحبه بود که تا دو مصاحبه پس از اشیاع‌پذیری داده‌ها نیز ادامه یافت. مصاحبه با این افراد با تعیین وقت قبلی و در دفتر کار آن‌ها در سازمان انجام شد و هر مصاحبه بین ۱ تا ۲ ساعت به طول انجامید. مصاحبه‌های صورت‌گرفته با اجازه از مصاحبه‌شوندگان توسط محققان ضبط گردید تا در صورت نیاز دوباره به آن مراجعه شود.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از روش نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر نظریه گلیزر و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شد. دلیل استفاده از رویکرد گلیزر و همکاران (۲۰۱۳) در این پژوهش، این بوده است که در رویکرد مورد استفاده، از پیش ساختار خاصی وجود ندارد و در حقیقت ساختار روابط بین مقوله‌ها از فهم ایجادشده حاصل می‌شود ولی در رویکرد نظام‌مند اشتراس و کوربین، از ابتدا محقق در یک ساختار قرار می‌گیرد که ذهن محقق را نسبت به مقوله‌ها و روابط بین آن‌ها سوق می‌دهد (ساغروانی و همکاران، ۱۳۹۳). از همین رو محققان برای آنکه از پیش نسبت به مقوله‌ها جهت‌گیری خاصی نداشته باشند، از رویکرد گلیزر و همکاران (۲۰۱۳) استفاده نمودند.

کدگذاری یک روش اساسی برای مشخص نمودن مقولات موجود در داده‌هاست. داده‌های گردآوری‌شده در پژوهشی که مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد است در واقع اجزای سازنده تئوری در دست تدوین را تشکیل می‌دهند؛ بنابراین، در نخستین قدم لازم است که پژوهشگر با شناسایی مفاهیم مستتر در دل این مجموعه گردآوری‌شده آن را به کوچک‌ترین اجزاء مفهومی تقسیم کند. این فرآیند را که نخستین گام در تحلیل داده در نظریه داده‌بنیاد محسوب می‌شود در اصطلاح کدگذاری می‌نامند. کدگذاری خواندن دقیق و خط به خط داده‌ها و شکستن آن به کوچک‌ترین جزء ممکن است. کدها داده‌های متراکم جملات و عبارات لغات در متون و ادبیات موجود و متن مصاحبه‌ها هستند. پس از استخراج کدها، طبقه‌بندی می‌شوند مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را نشان می‌دهد. طبقات جدا و یا ادغام می‌گردند. تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار می‌گیرند. هر پژوهشگر می‌تواند کدگذاری متفاوتی داشته باشد، این مراحل لزوماً پی در پی نیستند. سپس سه مرحله کدگذاری به صورت باز، محوری و انتخابی وجود دارد. در کدگذاری محوری کدهای باز بر اساس ارتباطات مفهومی در یک سطح انتزاعی به یکدیگر نزدیک شده و مفهوم جدیدی را می‌سازند و در مرحله بعدی، محقق مفاهیم و مقوله‌ها را بر اساس فهم صورت گرفته به یکدیگر مرتبط می‌کند. فرآیند ارتباط بین مقوله‌ها توسط محققان مختلفی تبیین شده است که در این پژوهش از فرآیند کدگذاری انتخابی گلیر و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شده است که در آن قالب‌های ارتباطی را از پیش تعیین‌شده نمی‌داند و معتقد است که قالب‌های ارتباطی باید در فرآیند پژوهش توسط محققان پدیدار شود.

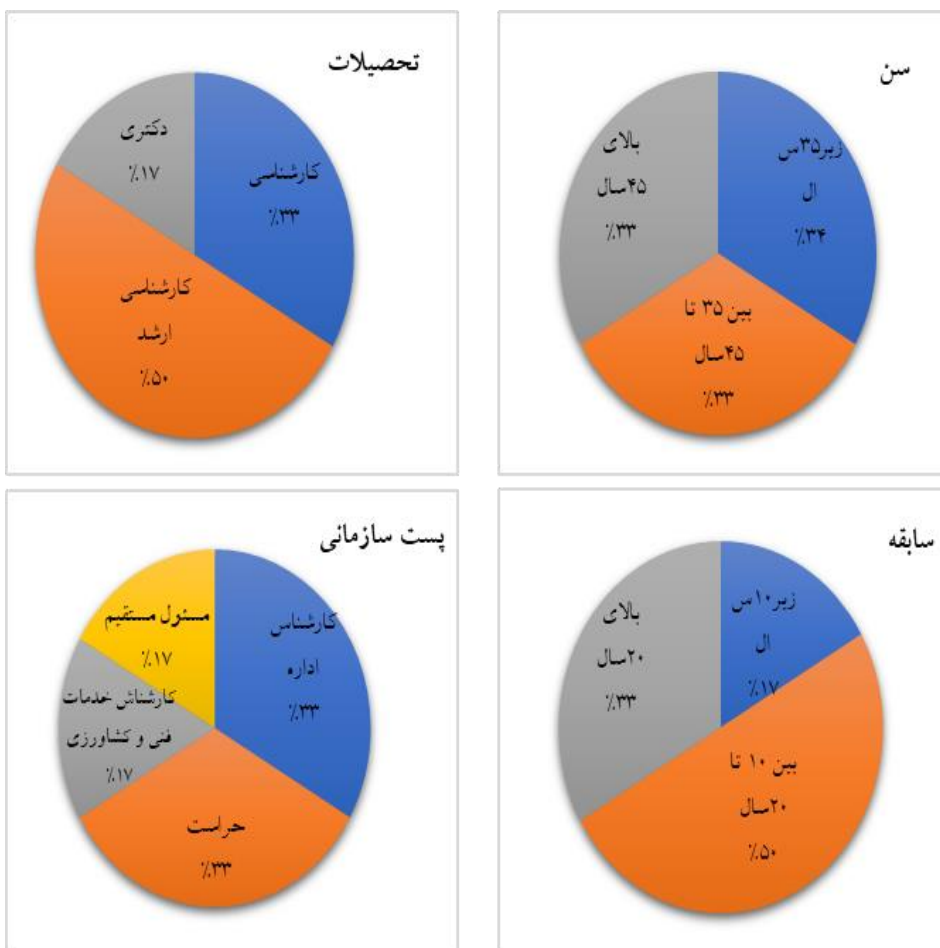
به‌منظور سنجش پایایی مصاحبه‌ها، از روش پایایی بازآزمایی و روش توافق درون موضوعی استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های کدگذاری‌شده، دو مصاحبه انتخاب شد و پس از یک هفته دوباره کدگذاری شد و توافق درونی بازآزمایی نزدیک به ۹۵ درصد محاسبه شد. همچنین از دو محقق همکار درخواست شد تا دو مصاحبه را به صورت مجزا کدگذاری نمایند و توافق درونی کدگذاری محققان با کدگذاری

محققان همکار به ترتیب ۷۸ و ۸۳ درصد محاسبه شد که چنانچه توافق بالاتر از ۶۰ درصد باشد قابل قبول و پایا است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵).

## یافته‌های تحقیق

### تجزیه و تحلیل جامعه‌شناختی

در نمودارهای زیر نتیجه بررسی اطلاعات کلی مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است.



شکل ۱. نتیجه تجزیه و تحلیل اطلاعات جامعه‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

## تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها

### استخراج کدهای باز و محوری

در این بخش نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری ارائه شده است.

#### جدول ۲. نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری

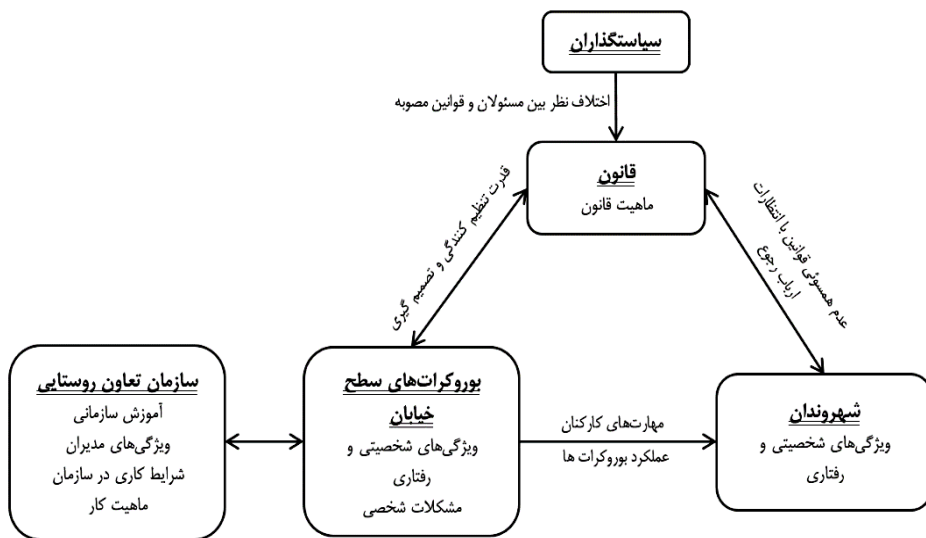
کدگذاری محوری	کدگذاری باز
عدم هم‌سویی قوانین با انتظارات ارباب‌رجوع (شهروندان)	تعارض منافع شخصی با سازمانی، تعارض قوانین با منافع شهروندان / خشم شهروند از تعارض با منافع، به خطر افتادن سرمایه و منافع شهروندان، حساسیت مسئله برای ارباب‌رجوع، تلقی شهروندان از سوءاستفاده مدیران، تصمیم‌گیری‌های تنش‌زای اعضای مجمع، تنوع خواسته‌های ارباب‌رجوع
ماهیت قانون (مشکل از قانون است نه از کارمند و قوانین نامرتب و شرایط ممکن است موجب ایجاد تعارض و درنهایت خشم ارباب‌رجوع شود)	لزوم اجرای آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها، قوانین دست‌وپا گیر، عدم هم‌سویی قوانین با شرایط، اختیار در تنظیم مقررات، عدم توجه قوانین به تنوع شرایط واقعی، غیرمنطقی یا غیرقابل اجرا بودن قوانین، وجود دستورالعمل‌های غیرمنطقی، خط‌مشی‌های نامفهوم و گنگ سازمانی، نقض قوانین و شفاف نبودن قوانین و مقررات، در اختیار نداشتن ابزار تصمیم‌گیری و اجرای قوانین، لزوم اصلاح قوانین و مقررات، لزوم اصلاح فرآیندهای کاری، نظارت مستمر و شفاف، احساس ضعف کارمند به دلیل نبود حمایت‌های دولتی
اختلاف بین نظر مسئولان و قوانین مصوبه	همسو شدن قوانین با ادعای مسئولان، شکل‌گیری انتظارات شهروندان بر اساس ادعای مسئولان، خلأ قوانین اجرایی و دستورالعمل‌های لازم برای پاسخ به انتظارات به‌وجودآمده، عدم اطلاع سیاست‌گذاران و واضعان قانون از شرایط واقعی، تناقض عمل با روح و بطن کار و قوانین
مشکلات شخصی SLBs	مسائل شخصی و فردی کارمند، مسائل و مشکلات خانوادگی، مشکلات اقتصادی و شرایط زندگی، نیازهای زیستی کارمند، تفاوت جایگاه مالی کارشناس و شهروند
ماهیت کار	ماهیت و نوع کار، کار با فشار و استرس زیاد، تعدد انجام کار، فشار کار، سنگین بودن کار، تنوع کار، حجم کاری زیاد، خستگی از کار زیاد، کیفیت و تنوع بالای کار
شرایط کاری در سازمان	جو سازمانی منفی، محیط کاری مسموم، عدم وجود همدلی در کار، حسادت همکاران، چاپلوسی، استرس کارمند دلیل بروز خشم، بی‌عدالتی سازمانی، عدم وجود امنیت شغلی، احترام به خود، احترام به همکاران، احترام به ارباب‌رجوع، بی‌تفاوت نبودن در برابر تخلفات اداری مشاهده‌شده، پیدا نکردن راه‌حل، عدم تمایز بین عملکرد خوب و بد (نظام پاداش و تنبیه)، ناامیدی نسبت به بهبود و توسعه در کار، سوءبرداشت‌ها و سوءتفاهم‌های به‌وجودآمده، سوءاستفاده از مقام و پست سازمانی، تصمیم‌گیری‌های تنش‌زای اعضای مجمع، نظارت مستمر و شفاف

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری SLBs	استرس کارمند دلیل بروز خشم، شخصیت کارمند، نوع رفتار و برخورد کارمند، خاستگاه و شرایط تربیتی کارمند، طرز تلقی کارمند از شهروندان، قدرت تحمل و تاب‌آوری کارمندان، قدرت تطبیق‌پذیری با محیط، پذیرش تنوع و تغییر در کار، پیش‌دوری‌ها و قضاوت‌ها، تلقی کارمند از خشم، بروز خشم به دلیل پیشگیری از افسردگی، وجود یک آمادگی ذهنی و قبلی برای خشم، ویژگی‌های طبیعی کارکنان
ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری ارباب‌رجوع	نوع رفتار و برخورد ارباب‌رجوع، سطح آگاهی، دانش و اطلاعات ارباب‌رجوع، آشنایی ارباب‌رجوع با قوانین و رویه‌های کاری، سطح اجتماعی ارباب‌رجوع، سطح فرهنگی ارباب‌رجوع، مسن بودن ارباب‌رجوعان، کم‌سواد بودن ارباب‌رجوع، روستایی و کشاورز بودن ارباب‌رجوع، رفتارهای تحریک‌آمیز ارباب‌رجوع، نداشتن آداب معاشرت
مهارت‌های SLBs	قدرت قانع‌کنندگی، توانایی برقراری ارتباط، مهارت‌های کلامی، قابلیت آگاه‌سازی ارباب‌رجوع، تبیین حوزه اختیارات، تجربه کاری، مهارت مذاکره، مهارت گوش کردن به خواسته‌های ارباب‌رجوع، مهارت‌های کنترل خشم، شناخت از ارباب‌رجوع، شناخت فرآیندهای کاری، شناخت موقعیت‌های تنش‌زا، برقراری ارتباط و مهارت‌های ارتباطی، دعوت به آرامش ارباب‌رجوع، ریشه‌یابی مسئله و خشم، پیگیری و برطرف کردن مسئله، قدرت پیش‌بینی رفتار شهروندان
آموزش سازمانی	آموزش و یادگیری، نیاز کارمندان به مهارت‌های عمومی، آموزش مدیریت خشم به کارکنان، ایجاد جو همکاری در سازمان، نقش مدیر در ایجاد جو دوستانه و همکاری، آشنایی ارباب‌رجوع با قوانین و رویه‌های کاری، نیاز به آموزش شهروندان
اختیار تنظیم‌کنندگی و تصمیم‌گیری SLB	اختیار در تنظیم مقررات، تصمیم‌گیری بر اساس شرایط، اختیار در تنظیم مقررات، برخورد سلیقه‌ای کارمندان با ارباب‌رجوع، تفسیر به رأی قوانین، استفاده از ابزار قانونی برای انجام ندادن کار مشتری به دلایل شخصی، انتقام از ارباب‌رجوع، استفاده از قدرت قانونی برای حل مسئله ارباب‌رجوع
ویژگی‌ها و عوامل مدیریتی	ایجاد جو همکاری در سازمان، نقش مدیر در ایجاد جو دوستانه و همکاری، سعه‌صدر مدیر، سبک مدیریتی نامناسب، عدم تمایز بین عملکرد خوب و بد (نظام پاداش و تنبیه)
عملکرد کارکنان	عدم رعایت قوانین و مقررات، عدم انجام وظیفه و شغل، برآورده نکردن انتظارات سازمانی، بی‌تفاوت نبودن در برابر تخلفات اداری مشاهده‌شده، پیدا نکردن راه‌حل، عدم تمایز بین عملکرد خوب و بد (نظام پاداش و تنبیه)، راهنمایی‌های نادرست، عدم اظهارنظر در صورت نداشتن تخصص

### کدگذاری انتخابی و طراحی مدل

پس از آنکه مقوله‌ها استخراج شد، نوبت به کدگذاری انتخابی می‌رسد که در این مرحله باید روابط بین مقوله‌ها تبیین شود و در حقیقت نظریه ارائه شده در مورد خشم سازمانی در بوروکرات‌های سطح خیابان ارائه گردد.

پس از بررسی‌های صورت گرفته مشخص شد که پنج مؤلفه ماهیت کار، شرایط کاری در سازمان، آموزش سازمانی، ویژگی‌ها و عوامل مدیریتی و عملکرد کارکنان جزء عوامل سازمانی و کاری هستند که زمینه بروز خشم را فراهم می‌کنند. سه مؤلفه نیز مربوط به بوروکرات‌ها می‌باشند که عبارت‌اند از: ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری SLBs، مشکلات شخصی SLBs و مهارت‌های SLBs.



شکل ۲. مدل علل بروز خشم سازمانی در بوروکرات‌های سطح خیابان

از طرف دیگر مؤلفه قوانین وجود دارد که چهار مورد را به صورت مستقیم و غیرمستقیم به خود اختصاص داده است؛ یعنی مؤلفه‌های ماهیت قانون، اختلاف بین نظر مسئولان و قوانین مصوبه، اختیار تنظیم‌کنندگی و تصمیم‌گیری SLB و عدم هم‌سویی قوانین با انتظارات شهروندان.

در نهایت نیز مقوله شهروندان وجود دارد که ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری آن‌ها می‌تواند در ایجاد خشم تعیین‌کننده باشد.



یک مقوله مربوط به سطح سیاست‌گذاری بود و سپس قوانینی که توسط سیاست‌گذار وضع می‌شود، اما همیشه قوانین وضع شده، همان چیزهایی نیستند که مسئولان به‌صورت رسانه‌ای اعلام می‌کنند. از طریق فلش این عدم انطباق مشخص شده است.

این قوانین به بوروکرات‌های سطح خیابان باید قدرت تنظیم‌کنندگی و تصمیم‌گیری در شرایط خاص را بدهد که جلوی عصبانی شدن و خشمگین شدن آن‌ها را به دلیل عدم توانایی در تصمیم‌گیری بگیرد ولی این‌گونه نیست و یک عدم انطباق دیگر از طریق فلش قانون به سمت بوروکرات‌ها مشخص شده است.

از سوی دیگر شهروندان انتظاراتی دارند که ممکن است این انتظارات با قوانین اختلاف داشته باشد و همین اختلاف موجب خشمگین شدن آن‌ها شود. این عدم هم‌سویی قوانین با خواسته‌های شهروندان نیز موجب شکل‌گیری و بروز خشم آن‌ها می‌شود و خشم شهروندان در صورت پایین بودن مهارت بوروکرات‌های سطح خیابان در آرام کردن و مهار کردن خشم آن‌ها، در سازمان دوچندان می‌شود. از سوی دیگر پایین بودن عملکرد بوروکرات‌های سطح خیابان در ارائه خدمات مورد نیاز شهروندان نیز ممکن است موجب خشم آن‌ها شود.

از سوی دیگر یک‌سری شرایط خاص در سازمان تعاون روستایی نیز وجود دارد که اگر به‌درستی این مؤلفه‌ها در سازمان در نظر گرفته شود، موجب کاهش خشم بوروکرات‌ها می‌شود. مثلاً آموزش مناسب آن‌ها، ویژگی‌های مدیران سازمان و ...

به‌صورت کلی این مدل مشخص کرده است که شکل‌گیری خشم توسط چه نهادهایی و به چه صورتی امکان‌پذیر است. صورت شکل‌گیری خشم توسط فلش‌ها و نهاد مرتبط با آن از طریق خانه‌ها نمایش داده شده است.

پدیده خشم حول محور بوروکرات‌های سطح خیابان و در ارتباط آن‌ها با مشتریان، سازمان، کار و قانون شکل می‌گیرد. از همین رو در مدل طراحی شده، مرکزیت مدل با بوروکرات‌های سطح خیابان و خشم ایجاد شده در آن‌هاست.

بر اساس کدگذاری انتخابی، مؤلفه‌های سازمانی مانند شرایط کار در سازمان، ویژگی‌های مدیران، ماهیت کار و آموزش‌های سازمانی موجب شکل‌گیری بستری در

بوروکرات‌ها می‌شود که ممکن است ناکارآمدی آن‌ها منجر به خشم شود؛ یعنی اگر شرایط کاری مناسب نباشد، مدیران دارای ویژگی‌هایی باشند که فضای سازمانی را متشنج نماید، ماهیت کار دشوار، پرتنش و متناقض باشد و آموزش‌های سازمانی مناسبی به کارکنان داده نشود، بوروکرات‌ها دچار شرایطی می‌شوند که امکان بروز خشم در آن‌ها تشدید می‌شود.

از سوی دیگر برخی ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و مشکلات شخصی بوروکرات‌ها نیز می‌تواند موجب بروز خشم شود. زودجوش بودن، کم‌تحمل بودن، هتاک بودن، مشکلات خانوادگی و ... ممکن است آستانه تحمل بوروکرات‌ها را تقلیل داده و زمینه بروز خشم سازمانی را فراهم نماید. از سوی دیگر مقابله با شهروندان در خدمت‌رسانی، پایین بودن عملکرد و کم بودن مهارت مذاکره و کنترل خشم، موجب شکل‌گیری و تقویت بروز خشم می‌شود. به‌خصوص آنکه شهروندانی با ویژگی‌های خاص رفتاری، سواد پایین، انتظارات بالا و کمی هم احتمالاً عصبی وارد حیطه کاری بوروکرات‌ها شوند و همین مورد احتمال بروز تنش و خشم را افزایش می‌دهد. در بُعد قانون، میزان اختیار و قدرت تنظیم‌کنندگی و همچنین آزادی عمل در تصمیم‌گیری می‌تواند زمینه‌ساز خشم شود. اگر در شرایط متناقض نیاز به تفسیر قانون و اندکی قدرت تنظیم‌کنندگی باشد و این اختیار توسط قانون به بوروکرات‌های سطح خیابان تفویض نشده باشد، نوعی تناقض ماهیتی در کار ایجاد می‌شود و همین امر طبق نظر مصاحبه‌شوندگان موجب بروز خشم می‌شود. ارباب‌رجوعان نیز برداشت‌هایی از قانون دارند و ممکن است انتظاراتی داشته باشند که به‌صورت قانونی خلل و خلأ برآورده‌سازی آن انتظارات وجود داشته باشد و همین امر موجب ایجاد تناقض و نارضایتی شهروندان و به دنبال آن وارد کردن فشار و انتقال خشم به بوروکرات‌ها را محتمل می‌سازد. درنهایت ممکن است در عالی‌ترین رتبه‌های سازمانی، وزرا و مسئولان ذیربط اظهار نظرهایی داشته باشند که رویکرد آن‌ها بیشتر مقاصد سیاسی را دنبال کند تا اجرایی و ارائه آن‌ها در رسانه‌های عمومی موجب شکل‌گیری انتظاراتی در سطح شهروندان شود و حال آنکه هنوز بستر قانونی مناسبی برای اجرایی شدن آن اظهارات دیده نشده باشد. این اختلاف نظر مسئولان و مصوبات نیز می‌تواند از بالا نوعی جدایی از سطح اجرا را در بوروکرات‌ها ایجاد کند و موجبات خشم را در آن‌ها تقویت نماید.

## بحث و نتیجه گیری

بوروکرات‌های سطح خیابان، نقش مهمی در ارائه خدمات عمومی و دولتی به شهروندان دارند و بررسی جایگاه آن‌ها توسط محققان نشان از اهمیت بسیار بالا در خط‌مشی‌گذاری عمومی و رضایت شهروندان دارد. بوروکرات‌های سطح خیابان، به دلیل نزدیک بودن به سطح عمومی جامعه و خدمت‌رسانی مستقیم در خط مقدم سازمان‌های دولتی، پیش و بیش از هر مسئول دیگری با شهروندان ارتباط دارند و همین ارتباطات نزدیک و تنگاتنگ، به دلیل تنوع در خواسته‌ها، سخت بودن شرایط کاری و گاهی به دلایل دیگر منجر به بروز واکنش‌های مختلف از جمله خشم سازمانی می‌شود. به‌صورت طبیعی انتظار می‌رود با توجه به وجود و لزوم ارتباط بین کارکنان (بوروکرات‌های سطح خیابان در سازمان تعاون روستایی) و شهروندان (ارکان و اعضای تعاونی‌ها و تشکل‌های روستایی و کشاورزی)، هر دو طرف ارتباط، به‌واسطه عدم برآورده شدن خواسته‌ها، نیازها و ... واکنش‌های رفتاری مختلفی از جمله خشم را از خود بروز دهند. لذا اگر زمینه‌های بروز خشم بررسی و شناسایی نشوند و راهکارهایی برای مدیریت خشم ارائه نشود، می‌تواند باعث کاهش اثربخشی سازمانی، سرخوردگی، بی‌انگیزگی کارکنان، کاهش اعتماد عمومی و نارضایتی شهروندان، کاهش سرمایه اجتماعی و ... شود. در پژوهش پیش رو تلاش شد علل بروز خشم و مدل شکل‌گیری آن از طریق مصاحبه با بوروکرات‌های سطح خیابان در سازمان تعاون روستایی در استان قم در امر اجرای سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و قوانین و مقررات شناسایی شود و عوامل ایجادکننده خشم، پیامدها و راهکارهای کاهش و مدیریت آن شناسایی و به‌صورت یک مدل ارتباطی طراحی شود. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که زمینه‌های مختلف سازمانی، قانونی، شخصی و زمینه‌های مرتبط با شهروندان ممکن است منجر به بروز خشم در بین خیابان‌سالارها شود.

نتایج پژوهش حاضر همسو با پژوهش‌های قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۶)، یوسفی و همکاران (۱۳۹۵) و کوپر و همکاران (۲۰۱۴) از نظر عوامل فردی شناسایی شده است. همچنین از نظر عوامل سازمانی شناسایی شده، همسو با پژوهش‌های قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۶)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵)، آکینو و تائو (۲۰۰۹) و کوپر و همکاران (۲۰۱۴)

می‌باشد. از سوی دیگر از نظر عوامل مرتبط با ارباب‌رجوع نیز همسو با پژوهش قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵) می‌باشد. در این پژوهش یک بُعد به نام قانون و سیاست‌گذاران نیز به مجموعه عوامل مؤثر بر ایجاد خشم اضافه شد و روابط بین مقوله‌های اصلی شناسایی شده نیز بر اساس مدل تبیین شد که در زمینه بوروکرات‌های سطح خیابان، این تبیین را می‌توان نوآوری پژوهش حاضر دانست.

پس از مشخص شدن مؤلفه‌های حاصل از کدگذاری محوری و دسته‌بندی عوامل و مشخصه‌هایی که باعث ایجاد و بروز خشم می‌شوند، به بیان راهکارهایی برای کاهش و مدیریت خشم پرداخته شده است که در ادامه به این راهکارها پرداخته شده است:

### پیشنهادات به دولت و سیاست‌گذاران

- افزایش اختیار، تقویت قدرت تنظیم‌کنندگی بوروکرات‌ها به منظور افزایش قدرت وفق دادن قانون با شرایط شهروندان. بر اساس مطالعات صورت گرفته توسط هیوپ و فان کوتن (۲۰۱۵)، زدکیا (۲۰۱۷) و سیاهکالی مرادی و همکاران (۱۳۹۸)، افزایش قدرت اختیار و تصمیم‌گیری بوروکرات‌های سطح خیابان می‌تواند منجر به کاهش استرس، افزایش اقتدار و اعتماد به نفس و همچنین قابلیت حل مسئله شود. هرچند افزایش قدرت باید به همراه افزایش نظارت و کنترل باشد تا منجر به شکل‌گیری رانت و تصمیمات یک‌سویه و ناعادلانه نشود.

- مؤلفه عدم هم‌سویی قوانین با انتظارات شهروندان، ماهیت قانون، اختلاف نظر بین مسئولان و قوانین: در این خصوص مشخص است که یکی از مواردی که می‌تواند به کاهش آن کمک کند لزوم توجه به سیاست‌گذاری، قانون‌گذاری و برنامه‌ریزی با توجه به خواسته‌ها و نیازهای هر منطقه (برنامه‌ریزی منطقه‌ای) با رویکردهای برنامه‌ریزی و خط‌مشی‌گذاری از پایین به بالا است. در واقع دخیل کردن بوروکرات‌های سطح خیابان در هر سازمان در امر برنامه‌ریزی و قانون‌گذاری با توجه به شرایط و وضعیت هر منطقه می‌تواند به کاهش عدم هم‌سویی قوانین با انتظارات شهروندان کمک کند.

- لزوم تبیین برنامه و قوانین و مقررات برای شهروندان که می‌بایستی قبل از هرگونه اعمال قانون و مقررات با تبیین اهداف، برنامه‌ها و استراتژی‌ها و همچنین منافعی که از رعایت قانون به شهروندان می‌رسد، نسبت به آگاه‌سازی آن‌ها اقدام نماید که این خود به حمایت از قانون و ایجاد حس اعتماد بین شهروندان و مجریان کمک می‌کند.

### پیشنهادات به سازمان‌های دولتی

- لزوم صحبت کردن و ارتباط مدیران و تصمیم‌گیران با شهروندان به جهت آگاه‌سازی و همسو شدن بینش‌ها، تفکرات و روش‌ها.

- مؤلفه ماهیت و شرایط کاری و سازمانی؛ افزایش هم‌دلی سازمانی با برقراری ارتباطات دوستانه و افزایش تعهد سازمانی و احترام و ... می‌تواند به تحمل و تاب‌آوری و کاهش فشار و استرس شغلی کمک کند.

- موضوع بعدی در خصوص مدیریت منابع انسانی است که با برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند شرایط کاری را سهل‌تر و نیروها را توزیع و جابه‌جا کند تا بتواند از مسائلی مانند گردش شغلی، غنی‌سازی شغل و ... برای کاهش استرس‌های متمرکز در برخی مشاغل استفاده کند.

- استخدام افراد در برخی پست‌های سازمانی تنش‌زا بر اساس ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری خاص؛ مدیران باید توجه داشته باشند که برخی از مشاغل ماهیتاً متناقض و متعارض هستند و در معرض بروز خشم سازمانی قرار دارند، از همین رو نباید از افرادی که کم‌تحمل، زودرنج، پرخاشگر، عصبی و ... هستند برای این مشاغل استفاده نمایند. باید سعی شود ویژگی‌های شخصیتی مشاغل شناسایی شود و افرادی برای تصدی مشاغل استخدام شوند که حداقل ویژگی‌های شخصیتی لازم را دارا باشند.

- مهارت‌ها و آموزش سازمانی؛ لزوم برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط و مدیریت و کنترل خشم، افزایش معنویت در کار، لزوم استفاده از تجربیات افراد و کارکنانی که توانسته‌اند در مواقع ضروری به خشم خود مسلط شوند. مدیران سازمانی باید خود الگوی کنترل خشم و مدیریت آن برای سایر کارکنان باشند.

- ویژگی‌ها و عوامل مدیریتی؛ نقش مدیر در ایجاد یک جو همکاری و همدلی در سطح سازمان و حمایت از سیستم‌ها و شرایط و برنامه‌های سازمانی بسیار حائز اهمیت است. لذا پیشنهاد می‌شود دوره‌هایی ویژه مدیران با هدف ارتباطات سازمانی، تعهد سازمانی، مهارت‌های مدیریت خشم و ... برگزار شود.

- عملکرد کارکنان؛ تهیه، تنظیم و تدوین یک نظام جامع مدیریت عملکرد کارکنان و سازمان که بر اساس آن عملکرد کارکنان بر اساس مهارت‌ها، ویژگی‌ها، برخوردها و نتایج واقعی به صورت شفاف ارزیابی و مبنای امتیازدهی قرار گیرد.

### پیشنهادات به مردم و ارباب رجوع

- پیشنهاد می‌شود که ارتباط نزدیک‌تری بین شهروندان و کارکنان سازمان ایجاد شود تا در مواقعی که شهروندان به سازمان مراجعه می‌کنند نوعی پیش‌داوری نسبت به انجام یا عدم انجام کار وجود نداشته باشد. همین امر موجب می‌شود که شهروند با ذهنیت منفی وارد سازمان نشود و شرایط شکل‌گیری خشم تا حد زیادی کاهش یابد.

- پیشنهاد می‌شود شهروندان نسبت به ماهیت وظایف سازمانی که قرار است به آن مراجعه کنند آگاهی کسب کنند که خواسته‌های خود را متناسب با شرایط سازمان تنظیم نمایند.

- پیشنهاد می‌شود در صورت وقوع هرگونه اختلاف عقیده، شهروندان از خشم و درگیری فیزیکی پرهیز نموده و به مسئول مافوق کارمند مراجعه نمایند و مراتب را از طریق قانونی پیگیری نمایند.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- دانایی‌فرد، حسن؛ گل‌وردی، مهدی و مولوی، زینب (۱۳۹۷)، نقش آزادی عمل اداری بوروکرات‌ها در تمایل به اجرای خط‌مشی‌های عمومی، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۳(۴۹)، ۲۲-۴۴.
- دهقان احمدآبادی، فاطمه؛ آقا محمدیان، حمیدرضا (۱۳۹۵)، *بررسی رابطه بین مدیریت کنترل خشم با تعهد سازمانی دبیران*، هفتمین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی و علوم اجتماعی.
- سارانی، ولی‌الله؛ زینلی، فریبرز (۱۳۹۵)، *نقش تعاونی‌های روستایی و اقتصاد روستایی*، سومین کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین در علوم کشاورزی، منابع طبیعی و محیط زیست، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
- ساغروانی، سیما؛ مرتضوی، سعید؛ لگزبان، محمد و رحیم‌آینا، فریبرز (۱۳۹۳)، فهم زوایای نوینی از سازه «ظرفیت مازاد سازمانی»، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۸(۳۲)، ۲۷-۴۶.
- سیاهکالی‌مرادی، جواد؛ طهماسبی، رضا و حمیدی‌زاده، علی (۱۳۹۸)، *فهم نقش‌آفرینی بوروکرات‌های سطح خيابان در تفسیر و اجرای خط‌مشی‌های عمومی*: مطالعه قوانین منتخب راهنمایی و رانندگی ایران، *فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی*، ۵(۲)، ۱۲۱-۱۴۴.
- شیرازی، کیانوش؛ میری، محمدرضا؛ شریف‌زاده، غلامرضا؛ یعقوبی، مریم؛ حسینی، خدیجه و کاظمی، سعیده (۱۳۹۰)، کنترل خشم در کارکنان پرستاری بیمارستان امام رضا (ع) بیرجند، *فصلنامه علمی دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند*.
- قلی‌پور، آرین؛ بیات، سوده و بد، مهدیه (۱۳۹۵)، بررسی علل و پیامدهای خشم در سازمان و ارائه راهکارهای مدیریتی، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال پنجم، شماره ۴.
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر و میرزائی‌متین، کیمیا (۱۳۹۶)، *ارائه راهکارهایی در جهت کاهش پیامدهای منفی حاصل از کنترل احساس خشم در سازمان‌های خدماتی* (مطالعه موردی: سازمان بهشت زهرا (س))، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت بر مبنای هوشمندی.
- نجفی، بهاء‌الدین؛ فرج‌زاده، زکریا (۱۳۸۸)، نقش تعاونی‌های روستایی در بازاریابی محصولات کشاورزی، مطالعه موردی استان فارس، *فصلنامه تعاون و کشاورزی*، ۲۱(۱)، ۱-۲۸.
- یوسفی، فایق؛ آزادی، ناماعلی؛ تیموری، پروانه و خاصی، بیتا (۱۳۹۵)، *بررسی میزان خشم صفت معلمان مدارس ابتدایی سندج*، مجله علوم پزشکی زانکو، دانشگاه علوم پزشکی کردستان.

## ب. منابع انگلیسی

- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual review of psychology*, 60.
- Cooper, C. A., Carpenter, D., Reiner, A., & McCord, D. M. (2014). Personality and job satisfaction: Evidence from a sample of street-level bureaucrats. *International Journal of Public Administration*, 37(3), 155-162.
- Gibson, D. E., & Callister, R. R. (2010). Anger in organizations: Review and integration. *Journal of management*, 36(1), 66-93.
- Glaser, B., Bailyn, L., Fernandez, W., Holton, J. A., & Levina, N. (2013). What Grounded Theory Is.... In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 11290). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Hupe, P. L., & Hill, M. J. (2016). 'And the rest is implementation.' Comparing approaches to what happens in policy processes beyond Great Expectations. *Public Policy and Administration*, 31(2), 103-121.
- Hupe, P., & van Kooten, E. (2015). First-line supervisors as gate-keepers: rule processing by head teachers. *Understanding Street-level Bureaucracy*, 227.
- Hupe, P., Hill, M., & Buffat, A. (Eds.). (2016). *Understanding street-level bureaucracy*. Policy Press.
- Khattak, M. N., Khan, M. B., Fatima, T., & Shah, S. Z. A. (2018). The underlying mechanism between perceived organizational injustice and deviant workplace behaviors: Moderating role of personality traits. *Asia Pacific Management Review*.
- Lipsky, M. (1980), *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York: Russell Sage Foundation.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy*, 30th ann. Ed.: dilemmas of the individual in public service. Russell Sage Foundation.
- Maynard-Moody, S., & Musheno, M. (2012). Social equities and inequities in practice: Street-Level workers as agents and pragmatists. *Public Administration Review*, 72(1), 516-523.
- Musheno, M., & Maynard-Moody, S. (2015). Playing the rules: Discretion in social and policy context. *Understanding street-level bureaucracy*, 169-86.
- Persson, E. (2018). Testing the impact of frustration and anger when responsibility is low. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 145, 43-448.
- Smart, A. (2018). The unbearable discretion of street-level bureaucrats: corruption and collusion in Hong Kong. *Current Anthropology*, 59(S18), S37-S47.
- Walker, L., & Gilson, L. (2004). 'We are bitter but we are satisfied': nurses as street-level bureaucrats in South Africa. *Social science & medicine*, 59(6), 1251-1261.
- Zedekia, S. (2017). Street Level Bureaucrats as the Ultimate Policy Makers. *Journal of Political Sciences & Public Affairs*, 5(4): 1-6.