

## نقش عوامل مدیریتی و سازمانی در کنترل رفتارهای کاری انحرافی

### چکیده

رفتارهای کاری انحرافی به رفتاری اطلاق می شود که هنجارهای سازمانی را شکسته و سلامت سازمان و کارکنانش یا هر دو را تهدید می کند.

انواع متعددی از این رفتارها شناسایی شده است. به علاوه، تحقیقات زیادی در مورد عوامل مرتبط با این رفتارها از جمله عوامل فردی، گروهی، رهبری، سازمانی و مدیریتی و ... انجام شده که در این تحقیق به عوامل سازمانی و مدیریتی به طور ویژه پرداخته شده است. در این راستا، یک جمعیت نمونه ۴۰ نفری انتخاب گردیده و نظر آن ها در مورد سه عامل مهم از عوامل سازمانی (فرهنگ - قوانین - ساختار پاداش و جبران خدمات) مورد ارزیابی قرار گرفته است. در این نظر سنجی، ضعف فرهنگی، بی عدالتی در قوانین و ساختار نامناسب پاداش و جبران خدمات به عنوان عوامل مهم در گرایش به سمت رفتارهای انحرافی اعلام شد. در نهایت، راهکارهایی در جهت مقابله با این مشکلات و کاهش رفتارهای انحرافی ارائه گردید.

**واژه های کلیدی:** رفتارهای کاری انحرافی، فرهنگ سازمانی، ساختار پاداش و جبران خدمات، عدالت سازمانی

### مقدمه

دانش موجود درباره انحراف کاری بیش از ۲۵ سال قبل شروع به رشد کرده و دانشمندان به مطالعه سازمانهای متعدد پرداخته اند تا بتوانند انحراف را به درستی تشریح نمایند.

از نمونه های بارز انحراف کاری می توان به موارد زیر اشاره کرد:

دزدی، خلافکاری، بداخلاقی، نقض قوانین، رفتار ضد بهره وری، رفتار ضد سازمانی، رفتار خرابکارانه [۱۰]، رفتار بی ادبانه با همکاران، مضایقه کردن از تلاشها [۳].

دزدی کارکنان، اصلی ترین نوع انحرافات سازمانی است. مطالعات نشان داده که بیشتر از دو- سوم کارکنان مرتکب دزدی از سازمانها می شوند. [۷] این نوع رفتار انحرافی برای سازمانها بسیار گران تمام می شود و بنابراین موضوع مطالعات مختلفی بوده، به طور مثال یک تحقیق در این زمینه نشان داده که کارکنان شادتر، کمتر دزدی می کنند. [۶]

رفتارهای انحرافی در سازمانها می تواند هزینه های اقتصادی و اجتماعی را به همراه داشته باشد. مثل خسارتهای بیمه، کاهش اعتبار و شهرت و کاهش اخلاق کارمندی.

رفتارهای انحرافی می توانند هم سازنده و هم مخرب باشند. بیشتر تحقیقات در زمینه انحرافهای مخرب بوده است و با وجود اهمیت انحرافات سازنده (رفتار ارادی در جهت نقض هنجارها که منابع مهمی برای نوآوری و کارآفرینی باشد و به ایجاد مزیت رقابتی کمک نماید) در محیط کاری، تحقیقات کمی در این زمینه انجام شده است. [۵]

در مورد پیش زمینه های انحراف کاری نیز تحقیقاتی صورت گرفته است و عوامل فردی، ادراکی، سازمانی و ... در انحرافات کاری اثر گذار شناسایی شده اند.

همچنین مطالعات زیادی در مورد پیامدهای انحراف کاری انجام شده است. انحراف ممکن است مخرب بوده و سلامتی یک سیستم اجتماعی را تهدید کند، اما می تواند پیامدهای مثبت زیادی نیز داشته باشد. مثل ارائه یک دریچه امن، تغییر علایق رایج در اعضای گروهها و ارائه علائم هشدار دهنده به سازمانها. [۱۵]

همچنین تحقیقات بسیاری در زمینه شناسایی انواع رفتارهای کاری انحرافی و مطالعه آنها انجام شده و نقش مدیران و سازمانها در بروز این رفتارها و مقابله با آنها نیز بسیار مورد توجه قرار گرفته است که در این مقاله سعی می شود به طور خلاصه به آنها اشاره شود.

**ضرورت انجام تحقیق**

امروزه به موازات گسترش فعالیت های دولت در اداره امور جوامع و از طرفی محدود شدن نقش آفرینی اخلاقیات در زندگی بشر و به دنبال آن کم رنگ شدن احساسات و ارزشهای وفادارانه نسبت به اختیاراتی که به افراد تفویض می شود، مقوله فساد اداری بیش از هر زمان دیگری مورد توجه قرار گرفته است. به ویژه این که دولت ها به منظور ادامه حیات و حفظ مشروعیت خود به ناچار توجه بیشتری نسبت به این بیماری مزمن نموده اند. مخصوصاً در جامعه ما که اساس نظام بر محور ارزش ها و باورهای مذهبی ملت پی ریزی شده است، این پدیده از حساسیت ویژه ای برخوردار است، لذا در باب اهمیت موضوع تحقیق ذکر این نکته کفایت می کند که بزرگ ترین دغدغه رهبران جامعه امروز ما در دوران اصلاحات، رفع مظاهر مختلف فساد از جمله فساد اداری است. [۱]

در این مقاله به رفتارهای کاری انحرافی پرداخته می شود. رفتارهای کاری انحرافی را می توان نوعی از فساد اداری دانست که جنبه رفتاری به طور ویژه در آن لحاظ شده است.

### تعریف رفتار انحرافی

رفتار انحرافی کاری عبارتست از رفتار ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض کرده و سلامتی سازمان، کارکنانش و یا هر دو را تهدید می کند. [۳] با توجه به تعریف، انحراف کاری، ارادی است زیرا کارکنان انگیزه ای برای تطبیق با انتظارات هنجاری ندارند و یا برای نقض این انتظارات برانگیخته می شوند. منظور از هنجارهای سازمانی در تعریف، هنجارهایی هستند که سیاستهای سازمانی، قوانین و رویه ها آنها را تعریف کرده و به عنوان استانداردهای کاری مطرح می شوند. منظور از هنجارها در اینجا ائتلاف اداری غالب در سازمانهاست نه هنجارهای یک گروه کاری یا خرده فرهنگها.

همچنین بنا به تعریف، رفتار انحرافی رفتاری است که هنجارها را نقض می کند و سلامت سازمانهای را به خطر می اندازد. بنابراین هر رفتاری که هنجار را نقض کند انحرافی نیست و ملاک، تهدید کردن سازمان است. مثلاً پوشیدن لباس خارج از فرم سازمانی معمولاً به سازمانها آسیبی نمی رساند و به عنوان رفتار انحرافی به شمار نمی آید. [۱۵]

### نوع شناسی

نوع شناسی رفتارهای انحرافی کارکنان برای توسعه مطالعات سیستماتیک در این زمینه مفید است و ما را قادر می سازد که به تئوری جامعی در مورد آنها دست یابیم. [۱۵]

طبقه بندیهای زیادی از رفتارهای انحرافی کاری صورت گرفته است، از جمله:

- *انحراف فردی*: انحرافی که در اعضا متمرکز می شود مثل رفتار بی ادبانه با همکاران.

- *انحراف سازمانی*: انحرافی که در سازمان هدایت می شود مثل مضایقه کردن تلاشها. [۳]

\* *رفتارهای انحرافی مخرب*: رفتارهای ارادی که با نقض هنجارهای سازمانی، سلامتی سازمان و اعضایش را تهدید می کند مثل دزدی و خرابکاری.

\* *رفتارهای انحرافی سازنده*: رفتار ارادی که با نقض هنجارهای سازمانی به سلامتی سازمان و اعضایش کمک کرده و دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می کند مثل رفتارهای خلاقانه در نقش، عدم سازگاری با دستورات غیر کاربردی و انتقاد از سرپرستان نالایق. رفتارهای انحرافی سازنده به سه دسته تقسیم می شوند:

(۱) *انحراف سازنده خلاقانه*: رفتار خلاقانه و راههای غیرمصلح کمک به سازمان.

(۲) *انحراف سازنده چالشی*: رفتارهایی که هنجارهای موجود سازمان را به چالش می کشد و قوانین را برای کمک به سازمان می شکند.

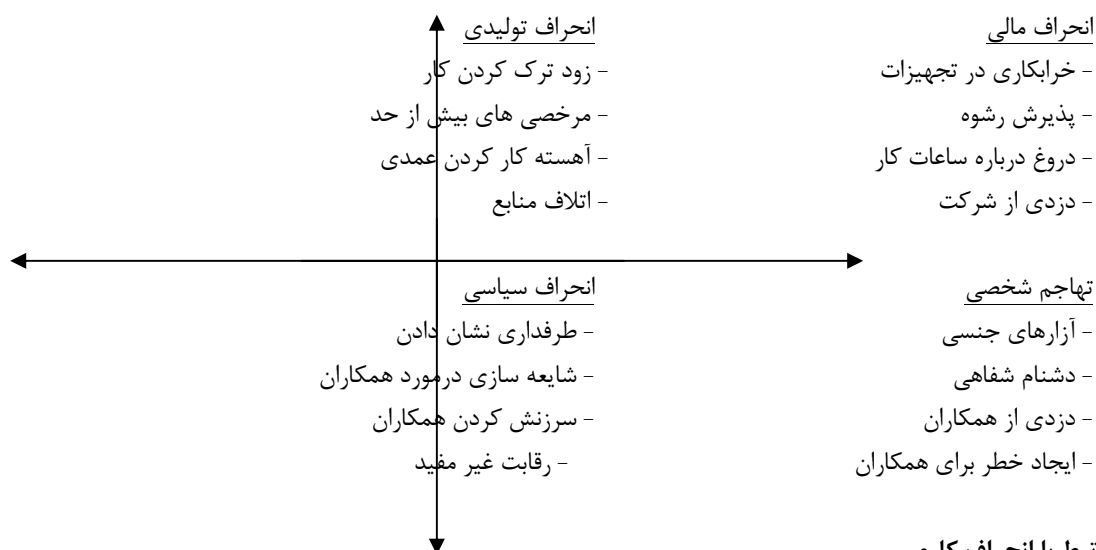
(۳) *انحراف سازنده فردی*: رفتارهایی که توسط افراد هدایت می شود مثل نافرمانی از دستورات یا گزارش یک کار غلط برای ایجاد تغییر سازمانی مثبت. [۵]

معروفترین طبقه بندی رفتارهای انحرافی، این رفتارها را به چهار گروه تقسیم می کند:

- *انحراف تولیدی*: زمانی رخ می دهد که کارکنان استانداردهای کیفیت و کمیت در تولید خدمت یا محصول را نقض می کند و می تواند باعث افزایش هزینه های تولید و کاهش در کنترل موجودی شود.
- *انحراف سیاسی*: زمانی رخ می دهد که کارکنان از سهامداران خاص (مشتریان، همکاران و تأمین کننده ها) حمایت کنند که در این صورت سایرین در معرض مضراتی قرار می گیرند. چنین حمایتهایی ممکن است هزینه هایی ایجاد کند که ناشی از کیفیت بی ثبات خدمات، نارضایتی و احساس بی عدالتی است.
- *انحراف مالی*: شامل کسب یا اتلاف اموال شرکت بدون تأیید شرکت است. کارکنان ممکن است در این نوع انحراف از طریق دزدی و دستکاری در حسابهای هزینه درگیر شوند.
- *تهاجم شخصی*: شامل خصومت و رفتارهای تجاوزکارانه نسبت به دیگران می شود که می تواند اعتبار شرکت را به خطر بیندازد و پیامدهای جدی منفی برای افراد مورد نظر داشته باشد. [۱۰]

## نمودار ۱: نوع شناسی رفتارهای کاری انحرافی

[۱۵]



### عوامل مرتبط با انحراف کاری

#### نقش عوامل فردی:

بررسی هایی در زمینه نقش عوامل فردی در بروز رفتارهای انحرافی صورت گرفته است. در این تحقیقات، اثر عوامل ژنتیکی و بیولوژیکی بر روی سلامتی روحی و فکری افراد مورد مطالعه قرار گرفته است. [۱۷] در این جا به دو عامل فردی مهم اشاره می شود:

\* **شخصیت:** با استفاده از مدل ۵ عاملی شخصیت (FFM)، تحقیقات زیادی رابطه بین شخصیت و رفتار کارکنان را تشریح کرده اند. مثلاً افراد با وجدان بالا، وظیفه شناس، موفقیت گرا و درستکار هستند و احتمال رفتارهای انحرافی در آنها وجود ندارد. [۳] همچنین تحقیقات دیگر به عواملی مانند پیشینه خانوادگی و موقعیت زندگی و اثر آنها بر شخصیت توجه کرده و ارتباط آن با رفتارهای انحرافی را بررسی می کنند. [۱۷]

\* **ادراک از شرایط کاری:** تحقیقات نشان داده که انحراف کاری با شناخت شغلی کارکنان و تصور و قضاوت آنها در مورد شرایط کاری در ارتباط می باشد. [۹] بر اساس تئوری حمایت سازمانی درک شده وقتی کارکنان معتقد باشند که مدیریت به اهداف و ارزشهای آنها توجه می کند و آنها را حمایت می کند، این حمایت درک شده را در افزایش تعهد، وفاداری به عملکرد خود انعکاس می دهند و همچنین ادراک منفی از شرایط کاری باعث دریغ کردن تلاشها و یا درگیری در انحرافات شخصی می شود. [۵]

#### نقش عامل گروهی:

تحقیقات نشان می دهد که الگوهای رفتاری انحرافی در افراد یک گروه به طور قابل ملاحظه ای بر سایر افراد گروه تأثیر می گذارد. سابقه افراد، وابستگی و به هم پیوند داشتن وظایف شغلی از عوامل اثر گذار در بروز رفتارهای انحرافی در یک گروه هستند. [۲] گروه نقش مهمی در اثرگذاری بر اعضای خود و همچنین بر سازمان به عهده دارد. افراد تهاجم کننده در گروه بر پیامدهای فردی (سلامت روحی و فیزیکی) و سازمانی (تعهد اثر بخش) اثر می گذارند و این به علت نزدیکی و مجاورت آنها با قربانیان این رفتارهاست که آنها را نیز در نتایج آن شریک خواهد کرد. [۹]

#### نقش عامل رهبری:

رهبران یکی از عوامل تأثیر گذار بر رفتارهای اعضای سازمان هستند. آنها به ویژه بر فرهنگ سازمانی اثر می گذارند، زیرا آنها هستند که ارزشها و هنجارها را تعریف کرده و تصویری از سازمان ارائه می دهند. رهبران در نحوه و میزان اعتماد در سازمان، ایجاد احترام متقابل، تشخیص مشکلات و اصلاح آنها و در پرداخت پاداشها یا ارائه تنبیهات نقش مؤثری دارند. [۱۷] همچنین مهارت رهبر در اداره تغییرات، تضادها و مدیریت ارتباطات، انگیزش و مدیریت زمان نیز نقش مهمی در اداره رفتارهای انحرافی دارد. [۱۶]

#### نقش عامل سازمانی و مدیر:

سازمان نقش مهمی در بروز رفتارهای انحرافی بر عهده دارد. چون مهم ترین عوامل سازمانی تحت کنترل مدیر هستند، می توان عوامل سازمانی را عوامل مدیریتی نیز دانست. در این جا به برخی از این عوامل که بر رفتار انحرافی اثر دارند، اشاره می شود:

\* **کنترل‌های رسمی و غیر رسمی:** کنترل رسمی اثر قابل ملاحظه ای بر کاهش رفتارهای انحرافی دارند و از طریق قوانین و مقررات ظهور می یابد و شامل سه نوع کنترل می شود: کنترل رفتارها (از طریق قوانین و مقررات در محیط کار انجام می شود که باید عادلانه باشد)،

کنترل ورودی ها (انتخاب، آموزش و جامعه پذیری افراد) و کنترل خروجی ها (از طریق هدف گذاری، مدیریت بر مبنای هدف و مدیریت کیفیت جامع). کنترل غیر رسمی که شامل هنجارها می شود که ممکن است اثر قویتری بر انحراف کارکنان داشته باشد. این هنجارها می تواند جو مثبت سازمانی ایجاد کند و از این طریق احتمال بروز رفتارهای انحرافی را کاهش دهد (البته کنترل‌های غیر رسمی از کنترل مدیر خارج هستند و مدیر فقط می تواند روی آنها اثر بگذارد). [۱۲]

همچنین عدم حضور یک سرپرست یا مدیر به عنوان نگهبان، احتمال بروز انحراف را افزایش خواهد داد. با حضور یک نگهبان یا پشتیبان قدرتمند، افراد نمی توانند ترتیبات امنیتی و مهارت‌های ویژه برای انحراف را بدست آورند.

\* **فعالیت‌های ساختار یافته در مقابل ساختار نیافته:** فعالیت‌های ساختار نیافته که دستور العملی برای صرف زمان ندارند، بیشتر به سمت انحراف هدایت می شوند. به دو دلیل: (۱) در فعالیت‌های سازمان یافته، برخی از افراد در نقش‌های مسئول برای کنترل قرار می گیرند. (۲) فعالیت‌های ساختار یافته فرصت‌های کمتری برای انحراف فراهم می کنند. وقتی افراد فرصتی برای انحراف نداشته باشند و همچنین شخصی برای اعمال کنترل وجود داشته باشد، احتمال بروز انحراف کاهش می یابد. [۱۳]

\* **ساختار جبران خدمات/ پاداش:** سیستم پاداش و جبران خدمات می تواند کارکنان را تشویق به درگیری در رفتارهای انحرافی نماید. رقابت برای پاداشها می تواند باعث شود که کارکنان فقط خود را در نظر گرفته و اعتقاد داشته باشند که رفتار غیر اخلاقی و غیر اصولی برای موفقیت آنها لازم است. مثلاً سیستم پاداش مبتنی بر حق کمیسیون و انعام، کارکنان را به فروش محصولات و خدمات بیشتر و کسب رضایت مشتری برای کسب پاداش بیشتر تشویق می کند که این می تواند یک انگیزه قوی برای افراد به وجود آورد که برای کسب پاداش بیشتر خود را درگیر رفتارهای انحرافی کاری نمایند.

\* **نگرشهای منفی و بدبینانه:** بسیاری از مدیران معتقدند که کارکنان نمی توانند از نظر رفتار اخلاقی و قابل قبول، مورد اعتماد باشند و باید رفتار آنها از نظر مناسب بودن کنترل شود. بر اساس تئوری نمایندگی (Agency theory)، اهداف افراد از اهداف سازمان شرکت متفاوت است و کارکنان افرادی منطقی هستند که برای تعقیب علایق خود برانگیخته می شوند و این ممکن است منجر به رفتارهای انحرافی شود. این دیدگاه منفی موجب می شود که کارکنان احساس کنند مورد اعتماد نیستند و برای تلافی، درگیر اعمال انحرافی شوند.

\* **ابهام در مورد عملکرد شغلی:** ابهام در نقش به معنای فقدان اطلاعات در مورد یک نقش بخصوص و عدم اطمینان در مورد انتظارات مرتبط با آن است. افراد ممکن است در مورد چگونگی تعریف نقش خود مسئولیت و انتظارات رفتاریشان، دچار ابهام شوند که این می تواند پاسخهای شغلی منفی مثل جابجایی، ترک خدمت، استرس و ابزار انحرافهای مختلف را به دنبال داشته باشد. ابهام در مورد عملکرد شغلی باعث درگیری افراد در رفتارهای انحرافی می شود تا از این راه بتوانند پاسخگوی این ابهام باشند.

\* **قوانین ناعادلانه:** مدیران اغلب قوانینی برای افزایش کارایی، ایجاد ثبات در کیفیت خدمات و کمک به نظارت بر رفتار کارکنان ایجاد می کنند. اگر کارکنان احساس کنند که این قوانین غیر عادلانه هستند، احتمالاً آنها را نادیده می گیرند. انحرافات تولیدی و مالی اغلب به عنوان پاسخی متداول برای مبارزه با این قوانین به کار گرفته می شوند. همچنین تحقیقات نشان می دهد وقتی افراد احساس کنند که با آنها به طور عادلانه رفتار نمی شود، اغلب تمایل به تلافی پیدا کرده و برای جبران این بی عدالتی به رفتارهای منفی دست خواهند زد. [۱۰]

\* **اعتماد در سازمان:** نگرش افراد در مورد وجود اعتماد در سازمان از طریق انتظارات کارکنان منعکس می شود که آنها احساس کنند در سازمان به حساب می آیند، به آنها توجه می شود و نیازهای آنها در زمان حال و آینده ارضا خواهد شد. در یک دوره زمانی، اعتماد سازمانی می تواند حاصل یک توافق دوطرفه بین فرد و سازمان باشد، برای اطمینان از اینکه هر کدام چگونه عمل خواهند کرد. [۱۲] وقتی کارکنان احساس کنند که اعتماد آنها در حال از بین رفتن است، اعمال انحرافی شدت بیشتری خواهد گرفت. مثلاً تحقیقات نشان می دهد که وقتی مدیران چندین بار کارکنان را در حضور مشتری یا هم‌تایانشان سرزنش یا توبیخ می کنند رفتارهای انحرافی آنها شدت می گیرد. در این مواقع اعتماد بین مدیران و زیردستان شکسته شده و متداولترین پاسخ این است که کارمندان به چیزی که مدیر به آنها می گوید، عمل نمی کنند و در محیط سازمان نگرش منفی بوجود می آید و احساسات منفی بروز خواهد کرد. [۱۰]

\* **فرهنگ سازمانی:** فرهنگ یکی از عوامل اثر گذار بر رفتارها و ارزشهای افراد است و می تواند در بروز رفتارهای انحرافی نقش داشته باشد. فرهنگ شامل الگوی شکستها و موفقیت‌های سازمانی، تاریخچه سازمان و سیاست‌های آن است. فرهنگ باید به افراد هویت‌های سازمانی دهد، امکان مشارکت افراد را فراهم کرده و چگونگی ابراز احساسات، عکس العمل‌ها و توجهات افراد در سازمان را هدایت نماید. [۱۷]

در مورد فرهنگ سازمانی و اثر آن بر رفتارها، انحرافات، ناهنجاریها، و تهاجمات، به شما پیشنهاد می‌کنم که:

- باید سیاست‌های سازمان را به طور صریح و هنجارهای همه کارکنان را به طور ضمنی نشان داده و از آنها حمایت کند.

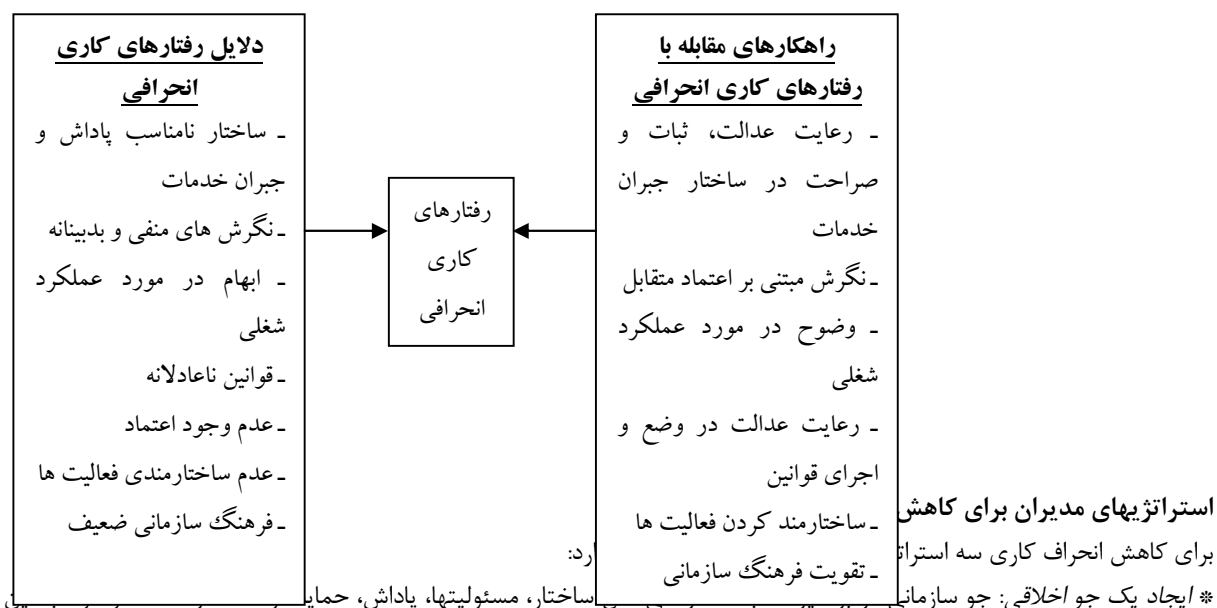
- اطمینان ایجاد کند که برنامه‌های پاداش به طور برابر توزیع می شود و هر پرداختی دلیل موجه و روشنی دارد.

- در برگیرنده برنامه‌های اخلاقی، مزایای آنها و همچنین نشان دهنده آثار سوء رفتارهای غیر اخلاقی باشد به طوریکه رفتارهای انحرافی و پیامدهای آنها را به طور روشن بیان کرده و به کارکنان انتقال دهد.

- شامل برنامه‌های مشاوره‌ای برای کارکنان جهت رجوع در زمان مشکل شود.

- از مناسب بودن جو سازمانی و هماهنگی آن با فرهنگ سازمانی اطمینان حاصل نماید. [۴]

مدل ۱: ارتباط عوامل سازمانی و مدیریتی با رفتارهای کاری انحرافی



ابعاد واکنش نشان می دهند. ادراک کارکنان از جو سازمانی می تواند بر گرایش آنها به رفتار اخلاقی تأثیر بگذارد. مدیران نمی توانند رفتار کارکنان منحرف را نادیده بگیرند، زیرا این می تواند باعث یک چرخه شکستن قوانین برای رفتار انحرافی در سازمان شود. در جوی که تأکید قوی بر رفتار اخلاقی وجود دارد، رفتار انحرافی کمتری بروز خواهد کرد. همچنین تحقیقات نشان می دهد که وقتی مدیران به طور اخلاقی رفتار می کنند، احتمال کمی وجود دارد که کارکنان برای درگیری در اعمال انحرافی وسوسه شده و یا احساس فشار نمایند.

تشریح اهداف سازمانی می تواند به پرورش یک جو اخلاقی کمک کند. همچنین مدیران باید مرز بین رفتارهای مناسب و نامناسب را برای کارکنان روشن نمایند و آنها را از هزینه های مرتبط با رفتارهای انحرافی آگاه کنند. [۱۰]

جو اخلاقی در سازمان بخشی از فرهنگ سازمانی به شمار می رود که در آن افراد از طریق جامعه پذیری رسمی و غیر رسمی یاد می گیرند که چگونه باید رفتار کنند و کدام ارزشها پاداش داده می شوند و احترام را به دنبال خواهند داشت. [۱۸] تحقیقات نشان داده که همبستگی زیادی بین نوع انحراف و جو شناخته شده در سازمان وجود دارد. بر این اساس وقتی افراد احساس کنند که سازمان به رفاه کارکنانش توجه دارد، احتمال کمتری برای درگیری آنها در رفتارهای انحرافی سیاسی وجود دارد و یا سازمانهایی که بیشتر به رعایت قوانین توجه می کنند، احتمال بروز انحرافهای مالی در کارکنانشان کمتر خواهد بود. [۱۴]

عواملی که بر رفتار اخلاقی در یک سازمان اثر می گذارند عبارتند از:

- جنس: زنان بیشتر از مردان رفتار اخلاقی دارند و احتمال درگیری آنها در رفتارهای انحرافی کمتر است.
- سابقه: افراد با سابقه تر به احتمال بیشتری رفتارهای اخلاقی از خود نشان می دهند.
- تحصیلات: تحصیلات رابطه مثبتی با بروز رفتارهای اخلاقی دارد و افراد تحصیل کرده به احتمال کمتری رفتارهای غیر اخلاقی از خود نشان می دهند.

- سن: سن نیز رابطه مثبتی با رفتارهای اخلاقی دارد به طوریکه افراد مسن تر کمتر درگیر رفتارهای غیر اخلاقی می شوند.

برای تقویت جو اخلاقی در سازمان باید گامهای زیر طی شود:

- تدوین رسالت یا فلسفه سازمانی به طور واضح که مسیر اخلاقی بودن را مشخص کند.
- شناسایی و درک درست از خرده فرهنگها. مدیر به جای آنکه یک فرهنگ بسازد، باید بتواند خرده فرهنگهای مختلف را شناخته و به سمت اهداف کلی سازمان هدایت نماید.

- ایجاد یکنواختی و همگنی فرهنگی. به معنای تقویت فرهنگی است که رفتار غیر اخلاقی را تعریف کرده و سازمان را در مقابل خطرات آن حمایت نماید. [۲]

\* ساختن روابط مبتنی بر اعتماد: ایجاد یک جو سازمانی اخلاقی به وسیله پرورش روابط بر مبنای اعتماد دو جانبه امکان پذیر می شود. روابط معتمدانه بین مدیران و زیردستان می تواند از طریق ایجاد قراردادهای روانی (Psychological contracts) ارتباطی حاصل شود این قراردادهای، توافقات ضمنی هستند که کارکنان با کارفرماهایشان ایجاد می کنند و شامل تعهدات زمانی و شخصی بین دو طرف می باشد و مبتنی بر اعتماد است. هرچه اعتماد بین مدیران و کارکنان بیشتر باشد، میزان تعهد کارکنان به سازمان افزایش یافته و از احتمال

درگیری آنها در رفتارهای انحرافی کاسته خواهد شد. وادار کردن کارکنان به رفتارهای قابل قبول و توانمند سازی آنها در تصمیم گیریها می تواند به ایجاد اعتماد و کاهش تحریک به رفتار انحرافی کمک نماید.

\* قوانین، پاداشها و تنبیهات: تئوریهای مدلسازی نقش می گوید که افراد در رفتارهایی درگیر می شوند که پاداشهایشان را حداکثر کند. بنابراین سیستم انضباطی و جبران خدمات باید به گونه ای باشد که رفتارهای مناسب را پاداش داده و رفتارهای نامناسب را تنبیه نماید. به علاوه، از آنجا که کارکنان اغلب نسبت به بی عدالتی با ورود به رفتارهای انحرافی واکنش نشان می دهند، نه تنها اختصاص پاداشها و تنبیهات باید عادلانه باشد، بلکه روشهای تعیین آنها نیز باید منصفانه باشد. سیستمهای ارزیابی عملکرد باید استانداردهایی را برای همه کارکنان در نظر بگیرد یعنی ثابت داشته باشد، در این صورت افراد احساس می کنند که پیامدها به طور منصفانه توزیع می شوند و این باعث کاهش رفتارهای انحرافی در آنها می گردد. در هنگامی که تنبیه ضرورت دارد، عادلانه بودن و صریح بودن سیاستهای انضباطی می تواند به مقابله با انحرافهای کاری کمک نماید. [۱۰]

#### فرضیه های تحقیق:

در این تحقیق در مورد ۳ عامل مهم سازمانی ، فرضیه سازی صورت گرفته است.

**فرضیه ۱:** بی عدالتی در قوانین در گرایش کارکنان به رفتارهای کاری انحرافی تأثیر دارد.

**فرضیه ۲:** ضعف در فرهنگ سازمانی یکی از دلایل بروز رفتارهای کاری انحرافی است.

**فرضیه ۳:** نامناسب بودن ساختار جبران خدمات و پاداش ها با گرایش به سمت رفتارهای کاری انحرافی در ارتباط است.

#### جامعه آماری:

جامعه آماری که موضوع این تحقیق در خصوص آن ها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است عبارت است از مجموعه کارکنان شاغل در کانون جهانگردی و اتومبیل رانی ایران که تعداد آن ها بالغ بر ۱۳۵ نفر می باشد.

#### جمعیت نمونه:

جمعیت نمونه که در رابطه با موضوع این تحقیق از آن ها نظرخواهی شده است عبارت است از گزینش نمونه تصادفی مشتمل بر ۴۰ عضو از جامعه آماری مذکور که سعی شده کلیه طبقات پرسنلی در آن حضور داشته باشند. ( $n \geq 30$ )

#### شیوه انجام تحقیق:

از بین شیوه های متداول تحقیق، پرسشنامه انتخاب شده است. دلایل استفاده از پرسشنامه:

۱- ماهیت سؤالات و زمان لازم برای پاسخگویی به آن ها

۲- لزوم پاسخگویی افراد به طور شخصی و با آرامش

۳- احتمال عدم دسترسی به پاسخ های مناسب در صورت ارتباط رو در رو

#### پرسشنامه برای مصاحبه و ویژگی های آن به عنوان ابزار تحقیق:

هدف از تنظیم پرسشنامه به منظور نظرسنجی از کارکنان می باشد. بدین لحاظ پرسشنامه مشتمل بر ۱۵ سؤال تنظیم شده است. (بر اساس طیف لیکرت)

ردیف	سؤال	کم	نسبتاً کم	نسبتاً زیاد	زیاد	خیلی زیاد
۱	قوانین وضع شده توسط مدیران تا چه حد عادلانه هستند.					
۲	قوانین وضع شده تا چه اندازه به طور عادلانه اجرا می شوند.					
۳	چقدر رعایت عدالت در سازمان، در کارکنان، ایجاد اعتماد می کند.					
۴	تا چه اندازه قوانین موجود از رفتارهای تلافی جویانه کارکنان (رقابت غیر مفید، آهسته کار کردن، اتلاف منابع و ...) جلوگیری می کند.					
۵	تا چه اندازه کارکنان به قوانین سازمان احترام گذاشته و آن را عادلانه می دانند.					
۶	فرهنگ حاکم بر سازمان تا چه حد امکان مشارکت افراد را فراهم می کند.					

					فرهنگ حاکم بر سازمان تا چه اندازه در مورد توزیع عادلانه پاداش ها اطمینان ایجاد می کند.	۷
					چه میزان از برنامه های مشاوره ای در زمان ایجاد مشکل برای کارکنان استفاده می شود.	۸
					چقدر برنامه های اخلاقی و پیامد رفتارهای غیر اخلاقی به کارکنان انتقال داده می شود.	۹
					تا چه حد در فرهنگ سازمان، ابراز احساسات و عکس العمل ها هدایت شده است.	۱۰
					چقدر در سیستم پاداش و جبران خدمات، معیارهای صریح و روشن وجود دارد.	۱۱
					چقدر پرداخت ها در سازمان، دلیل و توجیه منطقی دارند.	۱۲
					سیستم جبران خدمات تا چه حد از رقابت غیر مفید جلوگیری می کند.	۱۳
					تا چه حد رفتارهای اخلاقی و اصولی از نظر کارکنان در گرفتن پاداش ها اثرگذار است.	۱۴
					به نظر کارکنان پرداخت ها تا چه اندازه عادلانه و اصولی صورت می گیرد.	۱۵

#### چگونگی تنظیم پرسشنامه:

مجموعه ۱۵ سؤال پرسشنامه در سه گروه پنج سؤالی تنظیم شده و هر گروه از سؤالات یکی از فرضیات سه گانه زیر را مورد بررسی قرار می دهد.

- ۱- فرضیه ۱: با ترکیب نتایج حاصل از نظرسنجی در مورد سؤال های ۱ تا ۵ و تعیین میانگین آن ها بررسی شده که شرح آن در جدول شماره ۱ آمده است.
- ۲- فرضیه ۲: با ترکیب نتایج حاصل از نظرسنجی در مورد سؤال های ۶ تا ۱۰ و تعیین میانگین آن ها بررسی شده که شرح آن در جدول شماره ۲ آمده است.
- ۳- فرضیه ۳: با ترکیب نتایج حاصل از نظرسنجی در مورد سؤال های ۱۱ تا ۱۵ و تعیین میانگین آن ها بررسی شده که شرح آن در جدول شماره ۳ آمده است.

#### یافته ها:

##### جدول شماره یک:

در این جدول، نتایج کلی حاصل از نظرسنجی از افراد در ارتباط با موضوع فرضیه یک آورده شده است که شامل پاسخ به سؤالات ۱ تا ۵ می باشد و در هر سؤال پنج حالت کم، نسبتاً کم، نسبتاً زیاد، زیاد و خیلی زیاد در نظر گرفته شده و برای هر حالت در هر سؤال تعداد مشاهدات و درصد آن ها محاسبه شده است و مجموع سطری آن ها از نظر تعداد به ۴۰ و از نظر درصد به ۱۰۰٪ ختم می شود. حال برای این که مجموع نظرات در مورد کلیه سؤال ها را در آزمون فرض لحاظ کنیم، اقدام به محاسبه میانگین تعداد مشاهدات و درصدهای هر حالت کرده ایم که در آخرین سطر از جدول مربوطه، درج گردیده است.

##### جدول شماره دو:

در این جدول، نتایج کلی حاصل از نظرسنجی در ارتباط با موضوع فرضیه دو آورده شده و همه ویژگی های جدول شماره یک نیز در آن صادق است. با این تفاوت که به دلیل وابستگی و همبستگی نتایج، سؤال های شماره ۶ تا ۱۰ با یکدیگر تلفیق شده است.

##### جدول شماره سه:

در این جدول، نتایج کلی حاصل از نظرسنجی در ارتباط با موضوع فرضیه سه آورده شده و همه ویژگی های جدول شماره یک نیز در آن صادق است. با این تفاوت که به دلیل وابستگی و همبستگی نتایج، سؤال های شماره ۱۱ تا ۱۵ با یکدیگر تلفیق شده است.

#### روش های ارزشیابی نظرسنجی

این نظرسنجی از طریق روش استفاده از آزمون نسبت (درصد) جامعه (P) مورد ارزیابی قرار گرفته است.

در این روش، ابتدا موفقیت مورد انتظار معادل ۷۰ درصد منظور شد و منجر به پذیرفته شدن فرضیه  $H_0$  و رد شدن فرضیه  $H_1$  در سه فرضیه تحقیق شد و به همین علت با کاهش آن به ۶۰٪ مجدداً آزمون روی سؤال ها و فرضیه ها انجام گرفت که نتیجه آن به رد شدن فرضیه  $H_0$  در سه سؤال ۱، ۲، ۳، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴ و ۱۵ منجر شد و فرض  $H_1$  در مابقی سؤالات و فرضیه های ۱، ۲ و ۳ با شرط ( $H_1: P > 0.6$ ) پذیرفته شد.

### بررسی نتایج ارزیابی و تحلیل آن ها:

در این بررسی، با استفاده از نتایج کلی حاصل از نظرسنجی مربوط به سؤالات ۱ تا ۵ که اطلاعات آن در جدول شماره یک درج شده، آزمون  $P$  در رابطه با موضوع فرضیه ۱ انجام شده و نتایج آن به شرح زیر است:

$$P = 0.365 + 0.385 = 0.75$$

$$\alpha = 0.05 \quad \text{نسبتاً کم + کم}$$

$$R = \{Z|Z \geq Z_{0.05} = 1.645\} \Rightarrow Z_0 \in R$$

$$H_0: P_0 \leq 0.70$$

$$H_1: P_0 > 0.70$$

$$Z_0 = \frac{P - P_0}{\sqrt{\frac{P_0 q_0}{n}}} = \frac{0.75 - 0.70}{\sqrt{\frac{0.7 \times 0.3}{40}}} = 0.694 < 1.645 \quad H_0 \text{ پذیرفته و } H_1 \text{ رد می شود.}$$

$$H_0: P_0 \leq 0.60$$

$$H_1: P_0 > 0.60$$

$$Z_0 = \frac{0.75 - 0.60}{\sqrt{\frac{0.6 \times 0.4}{40}}} = 1.94 > 1.645 \quad H_0 \text{ رد و } H_1 \text{ پذیرفته می شود.}$$

بنابراین، با احتمال ۹۵٪ بیش از ۶۰٪ افراد شاغل در شرکت مذکور بی عدالتی در قوانین را در گرایش کارکنان به رفتارهای کاری انحرافی مؤثر می دانند و در صورتی که بخواهیم از دیدگاه دیگری به نتایج فوق بنگریم و سطح پوشش داده شده آمار فوق را توسط توزیع نرمال بررسی کنیم خواهیم داشت:

$$P = 0.75$$

$$Pr(P > 0.75 | P_0 = 0.6)$$

$$= Pr\left(Z \geq \frac{0.75 - 0.6}{\sqrt{\frac{0.6 \times 0.4}{40}}}\right) = 1.94$$

$$1 - Pr(Z \leq 1.94) = 1 - 0.9738$$

$$= 0.0262 < 0.05$$

همچنین با استفاده از ترکیب نتایج حاصله از نظرسنجی انجام شده در مورد سؤال های ۶ تا ۱۰ (جدول ۲)، آزمون نسبت انجام گرفت و بر اساس آن فرضیه دو تأیید و با استفاده از نتایج مربوط به سؤالات ۱۱ تا ۱۵ (جدول ۳) و انجام آزمون نسبت، فرضیه سه تأیید شد.

### نگاره شماره یک

سؤال	کم		نسبتاً کم		نسبتاً زیاد		زیاد		خیلی زیاد	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
۱	۱۶	۴۰	۱۹	۴۷/۵	۳	۷/۵	۲	۵	۰	۰
۲	۱۹	۴۷/۵	۱۸	۴۵	۱	۲/۵	۲	۵	۰	۰
۳	۱۴	۳۵	۱۶	۴۰	۲	۵	۵	۱۲/۵	۳	۷/۵
۴	۱۳	۳۲/۵	۱۲	۳۰	۵	۱۲/۵	۴	۱۰	۶	۱۵
۵	۱۱	۲۷/۵	۱۲	۳۰	۴	۱۰	۷	۱۷/۵	۶	۱۵
میانگین	۱۶	۳۶/۵	۱۴	۳۸/۵	۳	۷/۵	۴	۱۰	۳	۷/۵

							۱۵		۱۴	ن
--	--	--	--	--	--	--	----	--	----	---

نگاره شماره دو

سؤال	کم		نسبتاً کم		نسبتاً زیاد		زیاد		خیلی زیاد	
	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد
۶	۳۰	۱۲	۳۲/۵	۱۳	۱۷/۵	۷	۱۲/۵	۵	۳	۷/۵
۷	۳۲/۵	۱۳	۳۷/۵	۱۵	۱۷/۵	۷	۷/۵	۳	۲	۵
۸	۸۲/۵	۳۳	۱۲/۵	۵	۲/۵	۱	۰	۰	۱	۲/۵
۹	۴۰	۱۶	۲۲/۵	۹	۱۲/۵	۵	۱۲/۵	۵	۵	۱۲/۵
۱۰	۴۷/۵	۱۹	۴۵	۱۸	۵	۲	۲/۵	۱	۰	۰
میانگین ن	۴۶/۵	۱۸/۶	۳۰	۱۲	۴/۴	۱۱	۲/۸	۷	۲/۲	۵/۵

نگاره شماره سه

سؤال	کم		نسبتاً کم		نسبتاً زیاد		زیاد		خیلی زیاد	
	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد
۱۱	۵۷/۵	۲۳	۴۲/۵	۱۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۲	۶۲/۵	۲۵	۳۲/۵	۱۳	۲/۵	۱	۲/۵	۱	۰	۰
۱۳	۳۲/۵	۱۳	۱۷/۵	۷	۳۵	۱۴	۱۰	۴	۲	۵
۱۴	۲۷/۵	۱۱	۱۵	۶	۳۰	۱۲	۱۲/۵	۵	۶	۱۵
۱۵	۶۵	۲۶	۳۲/۵	۱۳	۰	۰	۲/۵	۱	۰	۰
میانگین ن	۴۹	۱۹/۶	۲۸	۱۱/۲	۵/۴	۱۳/۵	۵/۵	۲/۲	۱/۶	۴

نگاره شماره چهار: خلاصه نتایج آماری استنباطی

سؤال	آزمون درصد نسبت $P = 70\%$	آزمون درصد نسبت $P = 60\%$
۱	Ho رد می شود	Ho رد می شود
۲	Ho رد می شود	Ho رد می شود
۳	Ho پذیرفته می شود	Ho رد می شود
۴	Ho پذیرفته می شود	Ho پذیرفته می شود
۵	Ho رد می شود	Ho پذیرفته می شود
۶	Ho پذیرفته می شود	Ho پذیرفته می شود
۷	Ho پذیرفته می شود	Ho پذیرفته می شود
۸	Ho رد می شود	Ho رد می شود
۹	Ho پذیرفته می شود	Ho پذیرفته می شود
۱۰	Ho رد می شود	Ho رد می شود
۱۱	Ho رد می شود	Ho رد می شود
۱۲	Ho رد می شود	Ho رد می شود
۱۳	Ho رد می شود	Ho پذیرفته می شود
۱۴	Ho رد می شود	Ho رد می شود
۱۵	Ho رد می شود	Ho رد می شود
فرضیه ۱	Ho پذیرفته می شود	Ho رد می شود
فرضیه ۲	Ho پذیرفته می شود	Ho رد می شود

فرضیه ۳	Ho پذیرفته می شود	Ho رد می شود
---------	-------------------	--------------

#### نتیجه:

با توجه به نقش عوامل سازمانی و مدیریتی در روند رفتارهای کاری انحرافی و نتایج تحقیق انجام شده، لزوم در نظر گرفتن این عوامل در برنامه ریزی های سازمان آشکار می شود. در این راستا، محورهای زیر ارائه می گردد:

- رعایت عدالت در وضع و اجرای قوانین در سازمان در جهت ایجاد اعتماد در کارکنان، کاهش رفتارهای تلافی جویانه، جلوگیری از نادیده گرفتن قوانین از سوی کارکنان و ...

- اصلاح سیستم های جبران خدمات و پاداش از طریق ارائه معیارهای صریح و روشن در خصوص پرداخت ها، تشویق رقابت های مفید، در نظر گرفتن رعایت اصول اخلاقی در پرداخت ها و رعایت عدالت و ثابت در ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش و تنبیهات.

- تقویت جو اخلاقی و مبتنی بر اعتماد در محیط کاری و پرورش احساس تعلق، تعهد و وفاداری کارکنان. [۱۰]

- تقویت فرهنگ سازمانی از طریق فراهم کردن امکان مشارکت افراد در سازمان، استفاده از برنامه های مشاوره ای برای کارکنان در صورت بروز مشکل، استفاده از برنامه های آموزشی و اخلاقی در مورد رفتارهای کاری انحرافی، آثار و پیامدهای آن ها و هدایت کارکنان در مورد بروز احساسات و عکس العمل ها به طور منطقی.

- شناسایی صحیح رفتارهای کاری انحرافی در صورت بروز پیاده سازی اعمال انضباطی به طور عادلانه، ثابت، به موقع و مرتبط. [۱۰]  
در آخر، نکته مهمی که باید به آن اشاره شود این است که رفتار انحرافی آنطور که به نظر می رسد، همیشه مخرب نیست، بلکه جنبه مثبت و سازنده نیز می تواند داشته باشد. بنابراین محققان و مدیران باید علاوه بر شناخت و فهم رفتارهای انحرافی مخرب، رفتارهای انحرافی سازنده که به سازمانها کمک می کند را نیز مورد توجه و مطالعه قرار دهند و با تقویت آنها از راههای مختلف (مثل پاداش)، این رفتارها را پرورش دهند و در جهت توسعه آنها برای موفقیت و پیشرفت بیشتر سازمانها گام بردارند.

#### منابع

1. فرهادی نژاد، محسن (۱۳۷۹). بررسی علل فساد اداری و شیوه های کنترل آن از نظر مدیران استان خراسان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس
2. Appelbaum, Steven H.; Deguire, Kyle; Lay, Mathiew. 2005. "The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior", *Corporate Governance*. 5/4:43-55
3. Colbert, Amy E.; Mount, Michael K.; Harter, James K.; Witt, L.A.; Barrick, Murray R. 2004. "Interactive Effects of Personality and Perception of the Work Situation on Workplace Deviance," *Journal of Applied Psychology*. 89/4:599-609
4. Everton, Wendi J.; Jolton, Jeffrey A.; Mastrangelo, Paul M. 2007. "Be Nice and Fair or Else: Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors", *Journal of Management Development*. 26/2:117-131
5. Galperin, Bella L.; Burke, Ronald J. 2006. "Uncovering the Relationship Between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: an Exploratory Study," *International Journal of Human Resource Management*. 17/2:331-347
6. Greenberg, J.; Scott, K.S. 1996. "Why Do Workers Bite the Hands that Feed Them? Employee Theft as a Social Exchange Process", *Research in Organizational Behavior*. 18:111-156
7. Huiras, J.; Uggen, C.; McMorris, B. 2000. "Career Jobs, Survival Jobs, and Employee Deviance: a Social Investment Model of Workplace Misconduct", *Sociological Quarterly*. 41:245-263
8. LeBlance, M.; Kelloway, K. 2002. "Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression", *Journal of Applied Psychology*. 83/3:444-453
9. Lee, K.; Allen, N.J. 2002. "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: the Role of Effect and Cognitions", *Journal of Applied Psychology*. 87:131-142
10. Litzky, Barrie E.; Eddlestone, Kimberly A.; Kidder, Deborah L. 2006. "The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors," *Academy of Management Perspectives*. 91-103
11. Malik, Nadeem; Rehman, Shafeequr; Salmani, Davood. 2007. "Leadership Based on Love", *Academic Leadership*. Vol. 5, Issue 3.
12. Olson, Bradly J.; Nelson, Debra L.; Parayitam, Satyana R. 2006. "Managing Aggression in Organizations: What Leaders Must Know", *Leadership & Organization Development Journal*. 27/5:384-398

13. Osgood, D. Wayne; Wilson, Janet K.; O'Malley, Patrick M.; Bachman, Jerald G.; Johnson, Lloyd D. 1996. "Routine Activities and Individual Deviant Behavior," *American Sociological Review*. 61/4:635-655
14. Peterson, D. 2002. "Deviant Workplace Behavior and Organization's Ethical Climate", *Journal of Business and Psychology*. 17/1:47-61
15. Robinson, Sandra L.; Bennett, Rebecca J. 1995. "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal*. 38/2:555-572
16. Smith, G. 2000. "Work rage: Identify the Problems, Implement the Solutions", Harper Business, Toronto.
17. Van Fleet, David D.; Griffin, Ricky W. 2006. "Dysfunctional Organization Culture, the Role of Leadership in Motivating Dysfunctional Work Behaviors", *Journal of Managerial Psychology*. 21/8:698-708
18. Victor, B.; Cullen, J.B. 1987. "A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations", *Research in Corporate Social Performance and Policy*. JAL Press Inc. Greenwich, CT, Vol. 9: 51-71