

بررسی نقش سازمان و مدیریت در بروز رفتارهای کاری انحرافی

داود سلمانی^{۱*}، محبوبه رادمند^۲

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۲/۱۳، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۱۰/۲۰)

چکیده

بررسی نقش سازمان و مدیریت در بروز رفتارهای کاری انحرافی که هنجارهای سازمانی را دستخوش نوسانات قرار داده و باعث تهدید سلامت سازمان و کارکنانش می‌گردد، موضوعی مهم به شمار می‌رود. مطالعات صورت گرفته، این رفتارها را در طبقه‌های مختلف دسته‌بندی کرده است، از جمله انحراف فردی و سازمانی، انحراف سازنده و مخرب و انحراف تولیدی، مالی، سیاسی و تهاجم شخصی. به علاوه، در تحقیقات بسیاری، عوامل مرتبط با این رفتارها مورد بررسی قرار گرفته است (که قبلاً مقاله دیگری با توجه به رفتارهای انحرافی به وسیله محققین فوق به چاپ رسیده است)، مانند عوامل فردی، گروهی، رهبری، سازمانی و مدیریتی و ... که در این تحقیق به مهم‌ترین عوامل سازمانی و مدیریتی به طور ویژه پرداخته شده است. در این راستا، یک جمعیت نمونه ۴۰ نفری انتخاب گردیده و نظر آنها در مورد سه عامل فرهنگ، قوانین و ساختار پاداش و جبران خدمات مورد ارزیابی قرار گرفته که بر اساس آن، ضعف فرهنگی، بی‌عدالتی در قوانین و ساختار نامناسب پاداش و جبران خدمات به عنوان عوامل مهم در گرایش به سمت رفتارهای انحرافی اعلام شده است.

واژه‌های کلیدی: رفتارهای کاری انحرافی، عدالت سازمانی، ساختار پاداش و جبران خدمات، فرهنگ سازمانی

مقدمه

رفتارهای کاری انحرافی، رفتارهایی است که با نقض قوانین کاری، سازمان را تهدید می‌کند و این موضوع، محققان زیادی را در سرتاسر جهان بر آن داشته که در مورد این رفتارها، شناسایی پیش‌زمینه‌ها، عوامل مرتبط و راه‌های مبارزه با آنها به تحقیق بپردازند. مطالعات مربوط به انحراف کاری بیش از ۲۵ سال قبل شروع به رشد کرده و دانشمندان به مطالعه سازمان‌های متعدد پرداخته‌اند تا بتوانند انحراف را به درستی تشریح نمایند.

نمونه‌های شاخص انحراف کاری عبارتند از: دزدی، خلافتکاری، نقض قوانین، رفتار ضد بهره‌وری، رفتار خراب‌کارانه [۱۰]، پذیرش رشوه و ائتلاف منابع [۱۴]، رفتار بی‌ادبانه با همکاران و مضایقه کردن از تلاش‌ها [۳].

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

در مورد پیش‌زمینه‌های انحراف کاری تحقیقاتی صورت گرفته است و عوامل فردی، ادراکی، سازمانی و ... در انحرافات کاری اثرگذار شناسایی شده‌اند. [۱۴]

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 می‌شود به طور خلاصه به آنها اشاره شود.

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

به علاوه مطالعات زیادی در مورد پیامدهای انحراف کاری انجام شده است. انحراف ممکن است مخرب بوده و سلامتی یک سیستم اجتماعی را تهدید کند. [۱۴] به طور مثال، در سازمان‌ها می‌تواند هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی مثل خسارت‌های بیمه و کاهش اعتبار

را به همراه داشته باشد. [۵] اما می‌تواند پیامدهای مثبت زیادی نیز داشته باشد. مثل تغییر علایق رایج در اعضای گروه‌ها و ارایه علایم هشدار دهنده به سازمان‌ها. [۱۴]

ضرورت انجام تحقیق

رفتارهای انحرافی از مباحثی است که در ۲۵ سال اخیر در جهان به طور ویژه مورد بررسی قرار گرفته است ولی در ایران هنوز مطالعات کامل و میدانی در این زمینه انجام نشده است. لذا در این مقاله سعی می‌گردد که با توجه به مطالب جهانی مطرح شده در این زمینه به خصوص در حوزه تخصصی سازمان و مدیریت و بررسی آن در یک سازمان، تا حدودی از این منابع در شناسایی این رفتارها بهره برده شود.

تعریف رفتار انحرافی

رفتار انحرافی کاری عبارت است از «رفتار ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض کرده و سلامتی سازمان و یا کارکنانش و یا هر دو را تهدید می‌کند.» [۳] انحراف کاری، ارادی است زیرا کارکنان انگیزه‌ای برای تطبیق با انتظارات هنجاری ندارند و یا برای نقض این انتظارات برانگیخته می‌شوند. منظور از هنجارهای سازمانی، هنجارهایی هستند که قوانین سازمانی، آنها را تعریف کرده و به عنوان استانداردهای کاری مطرح می‌شوند. هم‌چنین 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 نمی‌رساند و به عنوان رفتار انحرافی به شمار نمی‌آید. [۱۴]

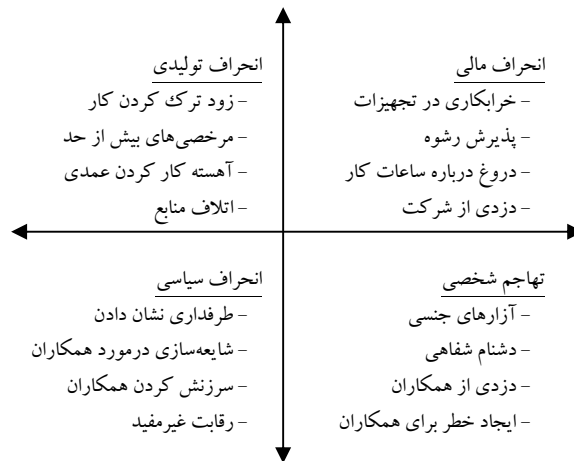
شناسایی انواع انحرافات کاری

نوع‌شناسی رفتارهای انحرافی کارکنان برای توسعه مطالعات سیستماتیک در این زمینه مفید است و ما را قادر می‌سازد که به تئوری جامعی در مورد آنها دست یابیم. [۱۴]

طبقه بندی‌های زیادی از رفتارهای انحرافی کاری صورت گرفته است که معروف‌ترین آنها، این رفتارها را به چهار گروه تقسیم می‌کند:

- انحراف تولیدی (Production Deviance): زمانی رخ می‌دهد که کارکنان استانداردهای کیفیت و کمیت در تولید خدمت یا محصول را نقض می‌کنند و می‌تواند باعث افزایش هزینه‌های تولید و کاهش در کنترل موجودی شود.

- انحراف سیاسی (Political Deviance): زمانی رخ می‌دهد که کارکنان از سهامداران خاص حمایت کنند که در این صورت سایرین در معرض مضراتی قرار می‌گیرند. چنین حمایت‌هایی ممکن است هزینه‌هایی ایجاد کند که ناشی از کیفیت بی‌ثبات خدمات، نارضایتی و احساس بی‌عدالتی است.
 - انحراف مالی (Property Deviance): شامل کسب یا اتلاف اموال شرکت بدون تایید شرکت است. مثل دزدی و دستکاری در حساب‌های هزینه.
 - تهاجم شخصی (Personal Aggression): شامل خصومت و رفتارهای تجاوزکارانه نسبت به دیگران می‌شود که می‌تواند اعتبار شرکت را به خطر بیندازد و پیامدهای جدی منفی برای افراد مورد نظر داشته باشد. [۱۰]
- نمودار زیر به این طبقه‌بندی اشاره کرده و نمونه‌هایی از هر طبقه را نشان می‌دهد:



نمودار ۱. نوع‌شناسی رفتارهای کاری انحرافی [۱۴]

- طبقه‌بندی‌های دیگری نیز در این زمینه صورت گرفته است، از جمله:
- انحراف فردی: انحرافی که در اعضا متمرکز می‌شود؛ مثل رفتار بی‌ادبانه با همکاران.
 - انحراف سازمانی: انحرافی که در سازمان هدایت می‌شود؛ مثل مضایقه تلاش‌ها [۳].

- رفتارهای انحرافی مخرب (Destructive Deviant Behavior): رفتارهای ارادی که با نقض هنجارهای سازمانی، سلامتی سازمان و اعضایش را تهدید می‌کند؛ مثل دزدی.
- رفتارهای انحرافی سازنده (Constructive Deviant Behavior): رفتار ارادی که با نقض هنجارهای سازمانی به سلامتی سازمان کمک کرده و دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند؛ مثل رفتارهای خلاقانه در نقش، انتقاد از سرپرستان نالایق و [۵]

عوامل مرتبط با انحراف کاری

عامل فردی

- بررسی‌هایی در زمینه نقش عوامل فردی (ژنتیکی و بیولوژیکی) در بروز رفتارهای انحرافی صورت گرفته است [۱۶]. که در اینجا به دو عامل فردی مهم اشاره می‌شود:
- شخصیت: با استفاده از مدل ۵ عاملی شخصیت (FFM)، تحقیقات زیادی رابطه بین شخصیت و رفتار کارکنان را تشریح کرده‌اند. 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 می‌کنند [۱۶]
 - ادراک از شرایط کاری: تحقیقات نشان داده که انحراف کاری با شناخت شغلی کارکنان و قضاوت آنها در مورد شرایط کاری در ارتباط می‌باشد [۹]. وقتی کارکنان معتقد باشند که مدیریت به اهداف و ارزش‌های آنها توجه می‌کند، این حمایت درک شده را در افزایش تعهد، وفاداری به عملکرد خود انعکاس می‌دهند و هم‌چنین ادراک منفی از شرایط کاری باعث دریغ کردن تلاش‌ها و یا درگیری در انحرافات می‌شود [۵].

عامل گروهی

تحقیقات نشان می‌دهد که الگوهای رفتاری انحرافی در افراد یک گروه به طور قابل ملاحظه‌ای بر سایر افراد گروه تأثیر می‌گذارد. سابقه افراد و وابستگی وظایف شغلی از

عوامل اثرگذار در بروز رفتارهای انحرافی در یک گروه هستند [۲]. گروه، نقش مهمی در اثرگذاری بر اعضای خود و سازمان دارد. افراد مهاجم در گروه بر پیامدهای فردی (سلامت روحی و جسمی) و سازمانی (تعهد اثربخش) اثر می‌گذارند و این به علت مجاورت آنها با قربانیان این رفتارهاست که آنها را نیز در نتایج، شریک می‌کند [۸].

عامل رهبری

رهبران یکی از عوامل تأثیرگذار بر رفتارهای اعضای سازمان هستند که ارزش‌ها و هنجارها را تعریف کرده و تصویری از سازمان ارایه می‌دهند. رهبران در نحوه و میزان اعتماد در سازمان، ایجاد احترام متقابل، تشخیص و اصلاح مشکلات و در پرداخت پاداش‌ها یا ارایه تنبیهات نقش مؤثری دارند. [۱۶] هم‌چنین مهارت رهبر در اداره تغییرات، تضادها و مدیریت ارتباطات و مدیریت زمان نیز نقش مهمی در اداره رفتارهای انحرافی دارد. [۱۵]

عامل سازمانی و مدیر

سازمان نقش مهمی در بروز رفتارهای انحرافی بر عهده دارد. چون مهم‌ترین عوامل سازمانی تحت کنترل مدیر هستند، می‌توان عوامل سازمانی را عوامل مدیریتی نیز دانست. در اینجا به برخی از این عوامل که بر رفتار انحرافی اثر دارند، اشاره می‌شود:

- قوانین ناعادلانه: مدیران اغلب قوانینی برای افزایش کارایی، ایجاد ثبات در کیفیت خدمات و کمک به نظارت بر رفتار کارکنان ایجاد می‌کنند. اگر کارکنان احساس کنند که این قوانین غیر عادلانه هستند، احتمالاً آنها را نادیده می‌گیرند. هم‌چنین تحقیقات نشان می‌دهد وقتی افراد احساس کنند که با آنها به‌طور عادلانه رفتار نمی‌شود، اغلب تمایل به تلافی پیدا کرده و برای جبران این بی‌عدالتی به رفتارهای منفی دست خواهند زد.

- ساختار جبران خدمات/ پاداش: سیستم پاداش و جبران خدمات می‌تواند کارکنان را تشویق به درگیری در رفتارهای انحرافی نماید. رقابت برای پاداش‌ها می‌تواند باعث شود که کارکنان فقط خود را در نظر گرفته و رفتار غیراخلاقی را برای موفقیت خود لازم بدانند. مثلاً سیستم پاداش مبتنی بر حق کمیسیون، کارکنان را به فروش محصولات بیشتر و کسب رضایت مشتری برای کسب پاداش بیشتر تشویق می‌کند

که می تواند یک انگیزه قوی برای افراد به وجود آورد که خود را در گیر رفتارهای انحرافی کاری نمایند. [۱۰]

• فرهنگ سازمانی: فرهنگ یکی از عوامل اثرگذار بر رفتارها و ارزش های افراد است و می تواند در بروز رفتارهای انحرافی نقش داشته باشد. فرهنگ شامل الگوی شکست ها و موفقیت های سازمانی، تاریخچه سازمان و سیاست های آن است. فرهنگ باید به افراد هویت های سازمانی دهد، امکان مشارکت افراد را فراهم کرده و چگونگی ابراز احساسات، عکس العمل ها و توجهات افراد در سازمان را هدایت نماید. [۱۶]

در مورد فرهنگ و اثر آن بر رفتارهای انحرافی باید به ویژگی های زیر توجه کرد:

- حمایت از سیاست های سازمان به طور صریح و هنجارهای کارکنان را به طور ضمنی
- ایجاد اطمینان از توزیع برنامه های پاداش به طور برابر و با دلایل موجه و روشن
- در بر گرفتن برنامه های اخلاقی، مزایای آنها و هم چنین آثار سوء رفتارهای غیراخلاقی
- ارایه برنامه های مشاوره ای برای کارکنان جهت رجوع در زمان مشکل
- ایجاد اطمینان از مناسب بودن جو سازمانی و هماهنگی آن با فرهنگ سازمانی [۴]
- اعتماد در سازمان: نگرش افراد در مورد وجود اعتماد در سازمان از طریق انتظارات کارکنان منعکس می شود که آنها احساس کنند به آنها توجه شده و نیازهایشان در حال و آینده ارضا خواهد شد. اعتماد سازمانی می تواند حاصل یک توافق دوطرفه بین فرد و سازمان باشد، برای اطمینان از این که هر کدام چگونه عمل خواهند کرد [۱۱].

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 همکاران شان سرزنش یا توبیخ می کنند، اعتماد بین مدیران و زیردستان شکسته شده و رفتارهای انحرافی آنها شدت می گیرد.

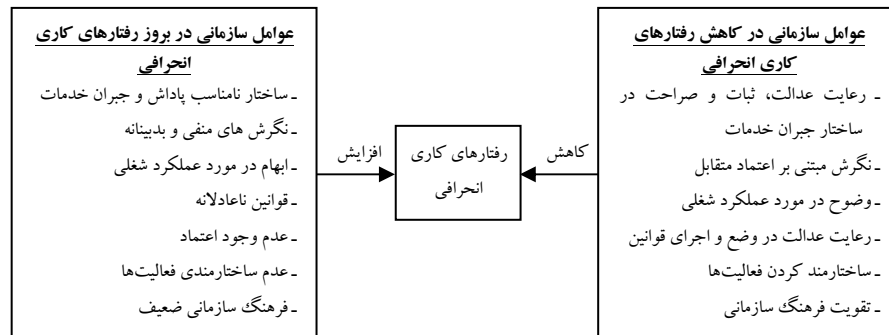
• نگرش های منفی و بدبینانه: بسیاری از مدیران معتقدند که کارکنان نمی توانند مورد اعتماد باشند و باید رفتار آنها از نظر مناسب بودن کنترل شود. بر اساس تئوری نمایندگی (Agency theory)، اهداف افراد از اهداف مالکان شرکت متفاوت است و کارکنان افرادی منطقی هستند که برای تعقیب علایق خود برانگیخته می شوند و

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 [۱۰].

• کنترل های 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، کنترل ورودی ها (انتخاب، آموزش و...) و کنترل خروجی ها (از طریق هدفگذاری، مدیریت بر مبنای هدف و...). کنترل غیر رسمی که شامل هنجارها می شود که ممکن است اثر قوی تری بر انحراف کارکنان داشته باشد. این هنجارها می تواند جو مثبت سازمانی ایجاد کند و احتمال پرواز رفتارهای انحرافی را کاهش دهد (البته کنترل های غیر رسمی از کنترل مدیر خارج هستند و مدیر فقط می تواند روی آنها اثر بگذارد). [۱۱]

• فعالیت های ساختار یافته در مقابل ساختار نیافته: فعالیت های ساختار نیافته که دستور-العملی برای صرف زمان ندارند، بیشتر به سمت انحراف هدایت می شوند. به دو دلیل: (۱) در فعالیت های سازمان یافته، برخی از افراد در نقش های مسئول برای کنترل قرار می گیرند. (۲) فعالیت های ساختار یافته فرصت های کمتری برای انحراف فراهم می کنند. وقتی افراد فرصتی برای انحراف نداشته باشند و هم چنین شخصی برای اعمال کنترل وجود داشته باشد، احتمال بروز انحراف کاهش می یابد [۱۲].

• ابهام در مورد عملکرد شغلی: ابهام در نقش به معنای فقدان اطلاعات در مورد یک نقش و عدم اطمینان در مورد انتظارات مرتبط با آن است. افراد ممکن است در مورد چگونگی تعریف نقش خود و انتظارات رفتاریشان دچار ابهام شوند که این می تواند پاسخ های شغلی منفی مثل جابجایی، ترک خدمت، استرس و ابراز انحراف های مختلف را به دنبال داشته باشد [۱۰].



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

راه‌های پیش‌روی مدیران در جهت کاهش انحراف کاری

در بررسی‌های صورت گرفته در مورد رفتارهای کاری انحرافی، استراتژی‌های متفاوتی برای مدیران در جهت مقابله با این رفتارها شناسایی شده که در این جا به چند مورد، اشاره می‌گردد که می‌تواند نشانه‌ای برای جهت گیری مطالعات محققان باشد:

- ایجاد یک جو اخلاقی (Ethical Climate): جو سازمانی در برگیرنده ابعاد سازمانی مثل ساختار، مسئولیت‌ها، استانداردها و ... است و افراد به این ابعاد واکنش نشان می‌دهند. ادراک کارکنان از جو سازمانی می‌تواند بر گرایش‌های آنها به رفتار اخلاقی تأثیر بگذارد. مدیران نمی‌توانند رفتار کارکنان منحرف را نادیده بگیرند، زیرا این می‌تواند باعث یک چرخه شکستن قوانین در سازمان شود. در جوی که تأکید قوی بر رفتار اخلاقی وجود دارد، رفتار انحرافی کمتری بروز خواهد کرد. هم‌چنین تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی مدیران به طور اخلاقی رفتار می‌کنند، احتمال کمی وجود دارد که کارکنان برای درگیری در اعمال انحرافی وسوسه شوند.

تشریح اهداف سازمانی می‌تواند 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 هزینه‌های مرتبط با رفتارهای انحرافی آگاه کنند [۱۰].

جو اخلاقی بخشی از فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود که در آن افراد از طریق جامعه‌پذیری یاد می‌گیرند که چگونه باید رفتار کنند و کدام ارزش‌ها پاداش داده می‌شوند [۱۷]. تحقیقات نشان داده که همبستگی زیادی بین نوع انحراف و جو سازمانی وجود دارد. 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 می‌کنند، احتمال بروز انحراف‌های مالی در کارکنانشان کمتر خواهد بود [۱۳]. عواملی که بر رفتار اخلاقی در یک سازمان اثر می‌گذارند عبارتند از:

- جنس: زنان بیشتر از مردان رفتار اخلاقی دارند و کمتر درگیر رفتارهای انحرافی می‌شوند.
- سابقه: افراد با سابقه‌تر به احتمال بیشتری رفتارهای اخلاقی از خود نشان می‌دهند.
- تحصیلات: افراد تحصیل کرده به احتمال کمتری رفتار غیر اخلاقی از خود نشان می‌دهند.
- سن: افراد مسن‌تر کمتر درگیر رفتارهای غیر اخلاقی می‌شوند.
- 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 درست خرده فرهنگ‌ها و هدایت آنها به سمت اهداف کلی سازمان.
- 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 امکان‌پذیر می‌شود. روابط معتمدانه می‌تواند از طریق ایجاد قراردادهای روانی (Psychological contracts) ارتباطی حاصل شود. این قراردادها، توافقات ضمنی هستند که کارکنان با کارفرماهایشان ایجاد می‌کنند و مبتنی بر اعتماد است. هرچه اعتماد بیشتر باشد، میزان تعهد کارکنان به سازمان افزایش یافته و از احتمال درگیری آنها در رفتارهای انحرافی کاسته خواهد شد.

- قوانین، پاداش‌ها و تنبیهات: تئوری‌های مدل سازی نقش می‌گوید که افراد در رفتارهایی درگیر می‌شوند که پاداش‌هایشان را حداکثر کنند. بنابراین سیستم انضباطی و جبران خدمات باید به گونه‌ای باشد که رفتارهای مناسب را پاداش داده و رفتارهای نامناسب را تنبیه نماید. به علاوه، 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 ثبات داشته باشد، در این صورت افراد احساس می‌کنند که پیامدها منصفانه توزیع می‌شوند و این باعث کاهش رفتارهای انحرافی در آنها می‌گردد. در هنگامی که تنبیه ضرورت دارد، عادلانه بودن و

صریح بودن سیاست‌های انضباطی می‌تواند به مقابله با انحراف‌های کاری کمک نماید.
[۱۰]

نوع و روش تحقیق

این تحقیق، یک تحقیق کاربردی است. زیرا تحقیق کاربردی، تحقیقی است که هدف از آن، دستیابی به نتایج و راهکارهایی برای پیاده‌سازی جهت حل مسایل می‌باشد [۱]. این تحقیق نیز به دنبال شناخت بهتر و عمیق‌تر مشکلات مربوط به رفتارهای کاری انحرافی و ارائه پیشنهادات و راه‌کارهایی جهت حل آنها می‌باشد. در این تحقیق از روش توصیفی- پیمایشی استفاده شده و به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه و نیز اطلاعات کتابخانه‌ای بهره‌برداری شده است.

فرضیه‌های تحقیق

با توجه به محدودیت‌های تحقیق (که در انتها به آنها اشاره می‌گردد) بررسی همه عوامل امکان‌پذیر نبوده و بنابراین از بین آنها سه عامل برجسته‌تر انتخاب شده و در مورد آنها فرضیه‌سازی صورت گرفته و بررسی بقیه عوامل به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد. فرضیه ۱: بی‌عدالتی 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 پاداش‌ها، با گرایش به سمت رفتارهای کاری انحرافی در ارتباط است.

جامعه آماری

جامعه آماری که این تحقیق درخصوص آنها مورد بررسی قرار گرفته، عبارت است از مجموعه کارکنان کانون جهانگردی و اتومبیل‌رانی که تعداد آنها بالغ بر ۱۳۵ نفر می‌باشد.

جمعیت نمونه

با توجه به محدودیت‌های زمانی و اداری، جمعیت نمونه که در این تحقیق از آنها نظرخواهی شده، 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 شیوه‌های متداول گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه انتخاب شده است. دلایل استفاده:

۱. ماهیت سؤالات و زمان لازم برای پاسخگویی به آنها
۲. لزوم پاسخگویی افراد به طور شخصی و با آرامش
۳. احتمال عدم دسترسی به پاسخ‌های مناسب در صورت ارتباط رو در رو

پرسش‌نامه برای مصاحبه و ویژگی‌های آن به عنوان ابزار تحقیق

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

ردیف	سؤال	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
۱	قوانین وضع شده توسط مدیران چقدر عادلانه است					
۲	قوانین وضع شده تا چه اندازه به طور عادلانه اجرا می‌شوند.					
۳	چقدر رعایت عدالت در سازمان به ایجاد تعهد در کارکنان کمک می‌کند.					
۴	تا چه اندازه قوانین موجود از رفتارهای تلافی جویانه کارکنان (رقابت غیر مفید، آهسته کار کردن، اتلاف منابع و ...) جلوگیری می‌کند.					
۵	تا چه اندازه کارکنان به قوانین سازمان احترام گذاشته و آن را عادلانه می‌دانند.					
۶	فرهنگ حاکم بر سازمان تا چه حد امکان مشارکت افراد را فراهم می‌کند.					
۷	فرهنگ حاکم بر سازمان تا چه اندازه در مورد توزیع عادلانه پاداش‌ها اطمینان ایجاد می‌کند.					
۸	چه میزان از برنامه‌های مشاوره‌ای در زمان ایجاد مشکل برای کارکنان استفاده می‌شود.					
۹	چقدر برنامه‌های اخلاقی و پیامد رفتارهای غیر اخلاقی به کارکنان انتقال داده می‌شود.					
۱۰	تا چه حد در فرهنگ سازمان، ابراز احساسات و عکس العمل‌ها هدایت شده است.					
۱۱	چقدر در سیستم پاداش و جبران خدمات، معیارهای صریح و روشن وجود دارد.					
۱۲	چقدر پرداخت‌ها در سازمان، دلیل و توجیه منطقی دارند.					
۱۳	سیستم جبران خدمات تا چه حد از رقابت غیر مفید جلوگیری می‌کند.					
۱۴	تا چه حد رفتارهای اخلاقی و اصولی از نظر کارکنان در گرفتن پاداش‌ها اثرگذار است.					
۱۵	به نظر کارکنان پرداخت‌ها تا چه اندازه عادلانه و اصولی صورت می‌گیرد.					

چگونگی تنظیم پرسش نامه

مجموعه ۱۵ سؤال پرسش نامه که به صورت بالا ارایه گردید، 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: ترکیب نتایج مربوط به سؤالات ۱ تا ۵ و تعیین میانگین آنها
۲. فرضیه ۲: ترکیب نتایج مربوط به سؤالات ۶ تا ۱۰ و تعیین میانگین آنها
۳. فرضیه ۳: ترکیب نتایج مربوط به سؤالات ۱۱ تا ۱۵ و تعیین میانگین آنها

یافته ها

جداول تهیه شده

در این جداول، نتایج نظرسنجی در ارتباط با هر یک از فرضیات، آورده شده که شامل پاسخ به سؤالات مربوط به آنها می باشد و در هر سؤال پنج حالت کم، نسبتاً کم، نسبتاً زیاد، زیاد و خیلی زیاد در نظر گرفته شده و در هر سؤال تعداد مشاهدات و درصد آنها محاسبه شده و مجموع سطری آنها از نظر تعداد به ۴۰ و از نظر درصد به ۱۰۰٪ ختم می شود. حال برای این که مجموع نظرات را در آزمون فرض لحاظ کنیم، اقدام به محاسبه میانگین تعداد و درصدهای هر حالت کرده ایم که در آخرین سطر از جدول مربوطه، درج گردیده است.

نمونه این جداول به شکل زیر است:

سؤال	کم		نسبتاً کم		نسبتاً زیاد		زیاد		خیلی زیاد	
	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد
میانگین										

روش های ارزشیابی نظرسنجی

این نظرسنجی با 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 سؤالها و فرضیهها انجام گرفت که به رد شدن فرضیه H_0 در سه فرضیه و در سؤالات ۱، ۲، ۳، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴ و ۱۵ منجر شد و فرض H_1 در مابقی سؤالات و فرضیههای ۱، ۲ و ۳ با شرط ($H_1: P > 0.6$) پذیرفته شد.

بررسی نتایج ارزیابی و تحلیل آنها

در این بررسی، با استفاده از نتایج حاصل از نظرسنجی مربوط به سؤالات ۱ تا ۵، آزمون P

$$(Z_0 = \frac{P - P_0}{\sqrt{\frac{P_0 Q_0}{n}}}) \text{ در رابطه با موضوع فرضیه ۱ انجام شده و نتایج آن به شرح زیر است:}$$

$$P = 0.365 + 0.385 = 0.75 \quad \alpha = 0.05 \quad \text{نسبتاً کم + کم} \quad P =$$

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

$$H_0: P \leq 0.70$$

$$H_1: P > 0.70$$

$$Z_0 = 0.694 < 1.645$$

H_0 پذیرفته و H_1 رد می شود.

$$H_0: P \leq 0.60$$

$$H_1: P > 0.60$$

$$Z_0 = 1.94 > 1.645$$

H_0 رد و H_1 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:

$$P = 0.75$$

$$P_r(P \geq 0.75 / P_0 = 0.6)$$

$$= P_r(Z \geq Z_0) = 1.94$$

$$1 - P_r(Z \leq 1.94) = 0.0262 < 0.05$$

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

نگاره ۱. خلاصه نتایج آماری استنباطی

سؤال	آزمون درصد نسبت $P = 70\%$	آزمون درصد نسبت $P = 60\%$
۱	H_0 رد می‌شود	H_0 رد می‌شود
۲	H_0 رد می‌شود	H_0 رد می‌شود
۳	H_0 پذیرفته می‌شود	H_0 رد می‌شود
۴	H_0 پذیرفته می‌شود	H_0 پذیرفته می‌شود
۵	H_0 رد می‌شود	H_0 پذیرفته می‌شود
۶	H_0 پذیرفته می‌شود	H_0 پذیرفته می‌شود
۷	H_0 پذیرفته می‌شود	H_0 پذیرفته می‌شود
۸	H_0 رد می‌شود	H_0 رد می‌شود
۹	H_0 پذیرفته می‌شود	H_0 پذیرفته می‌شود
۱۰	H_0 رد می‌شود	H_0 رد می‌شود
۱۱	H_0 رد می‌شود	H_0 رد می‌شود
۱۲	H_0 رد می‌شود	H_0 رد می‌شود
۱۳	H_0 رد می‌شود	H_0 پذیرفته می‌شود
۱۴	H_0 رد می‌شود	H_0 رد می‌شود
۱۵	H_0 رد می‌شود	H_0 رد می‌شود
فرضیه ۱	H_0 پذیرفته می‌شود	H_0 رد می‌شود
فرضیه ۲	H_0 پذیرفته می‌شود	H_0 رد می‌شود
فرضیه ۳	H_0 پذیرفته می‌شود	H_0 رد می‌شود

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتایج حاصل از مجموع سؤالات این تحقیق در مورد نقش سه عامل عدالت در قوانین، فرهنگ و ساختار جبران خدمات و پاداش، حاکی از این است که اکثر شرکت کنندگان در این نظرسنجی، ضعف در این سه محور را عاملی در جهت ایجاد انگیزه و تمایل برای روی آوردن به رفتارهای کاری انحرافی اعلام نموده‌اند.

بنابراین، همان طور که اشاره شد:

قوانین ناعادلانه و ساختار نامتناسب جبران خدمات باعث نادیده گرفتن قوانین و تمایل افراد به رفتارهای انحرافی برای جبران بی‌عدالتی و کسب درآمد بیشتر و منصفانه‌تر

می‌گردد. هم‌چنین فرهنگ سازمانی ضعیف که ارزش‌های سازمان و مرز بین رفتارهای صحیح و انحرافی و پیامدهای آنها را به کارکنان آموزش نمی‌دهد، باعث ایجاد جو سازمانی بیماری می‌شود که زمینه را برای بروز رفتارهای کاری انحرافی فراهم می‌آورد. از این رو، لزوم توجه به محورهای زیر در برنامه‌ریزی‌های سازمان آشکار می‌شود.

- رعایت عدالت در وضع و اجرای قوانین برای ایجاد تعهد و وفاداری در کارکنان، کاهش رفتارهای تلافی‌جویانه، جلوگیری از نادیده گرفتن قوانین از سوی کارکنان و

- اصلاح سیستم‌های جبران خدمات و پاداش از طریق ارایه معیارهای صریح و روشن در خصوص پرداخت‌ها، تشویق رقابت‌های مفید، در نظر گرفتن رعایت اصول اخلاقی در پرداخت‌ها و رعایت عدالت و ثبات در ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش و تنبیهات.

- تقویت جو اخلاقی و مبتنی بر اعتماد و پرورش احساس تعلق و تعهد کارکنان [۱۰].
- تقویت فرهنگ سازمانی از طریق فراهم کردن امکان مشارکت افراد، استفاده از برنامه‌های مشاوره‌ای در صورت بروز مشکل، استفاده از برنامه‌های آموزشی و اخلاقی در مورد رفتارهای انحرافی، آثار و پیامدهای آنها و هدایت کارکنان در مورد بروز احساسات.

- شناسایی صحیح رفتارهای کاری انحرافی در صورت بروز پیاده سازی اعمال انضباطی به طور عادلانه، ثابت، به موقع و مرتبط [۱۰].

هم‌چنین نکته مهمی که باید به آن اشاره کرد این است که رفتار انحرافی آن‌طور که به نظر می‌رسد همیشه مخرب نیست، بلکه جنبه مثبت و سازنده نیز می‌تواند داشته باشد.

بنابراین محققان و مدیران باید علاوه بر شناخت و فهم رفتارهای انحرافی مخرب، رفتارهای انحرافی سازنده که به سازمان‌ها کمک می‌کند 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.

هم‌چنین پیشنهاد می‌شود که دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی از این تحقیق به عنوان پیش‌زمینه‌ای برای تحقیقات بیشتر درخصوص شناخت جامع و بهتر رفتارهای کاری

انحرافی، بررسی هر یک از دلایل و عوامل مرتبط با آن و آرایه راه کار مناسب درخصوص کاهش این رفتارها استفاده نمایند.

در انتها به محدودیت‌های پیش روی این تحقیق اشاره می‌گردد:

- محدود بودن زمان در نظر گرفته شده برای انجام تحقیق؛
- محدود بودن مطالعات و سوابق قبلی تحقیق در مورد رفتارهای انحرافی در کشور؛
- محرمانه تلقی شدن مدارک مربوط به رفتارهای کاری انحرافی و عدم افشای بعضی از جزئیات و دسترسی به آمار دقیق در منابع موجود از سوی مراجع رسمی کشور.

منابع

۱. دانایی فرد حسن، الوانی سیدمهدی، آذر عادل (۱۳۸۳). "روش‌شناسی پژوهشی کمی در مدیریت". تهران: انتشارات صفار - اشراقی.
2. Appelbaum Steven H., Deguire Kyley, Lay Mathiew. (2005). "The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior", Corporate Governance. 5/4:43-55.
3. Colbert A.E., Mount M.K., Harter J.K., Witt L.A., Barrick M.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. Olson Bradley J., Nelson Debra L., Parayitam Satyana R. (2006). "Managing Aggression in Organizations: What Leaders Must Know", *Leadership & Organization Development Journal*. 27/5:384-398.
12. 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
13. Peterson D. (2002). Deviant Workplace Behavior and Organization's Ethical Climate", *Journal of Business and Psychology*. 17/1: 47-61.
14. 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.
15. Smith G. (2000). "Work rage: Identify the Problems, Implement the Solutions", Harper Business, Toronto.
16. 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.
17. 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.