مدل مدیریتی رفتارنابهنجار سازمانی

چکیده

رفتار نابهنجار سازمانی، مفهومی نوین در حوزه مطالعات رفتاری و رفتاری داوطلبانه با رویکردی منفی است که موجب کاهش عملکرد و بهره‌وری سازمان می‌شود. به‌همین دلیل، نحوه مدیریت و کاهش اینگونه رفتارها از اهمیت فراوانی برخوردار است. مقاله پیش‌رو حاصل رساله دکتری با نام ارائه مدلی به‌منظور تبیین و مدیریت رفتارهای نابهنجار سازمانی می‌باشد که در آن از روش ترکیبی (کیفی و کمّی) استفاده شد. محقق، در بخش کیفی از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بهره جست و پس از مصاحبه با ۱۴ تن از مدیران ارشد سازمان برنامه و بودجه، سعی خود را بر بررسی و تحلیل تجارب مدیران مذکور در زمینه تبیین و مدیریت اینگونه رفتارها و ترکیب آن تجارب با نظریات علمی و تحلیل پاسخ‌های ارائه شده متمرکز نمود تا در نهایت، به مدلی بومی از چگونگی مدیریت و کاهش رفتارهای نابهنجار دست یابد. یکی از دستاوردهای بخش کیفی، تعیین مدل تبیینی اینگونه رفتارها بود که مشتمل بر ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها می‌شد. مدل مذکور در بخش کمّی و به شیوه پیمایش که از پرسشنامه‌ای ترکیبی بهره می‌برد، آزمون گشت و نتایج آن طی مقاله‌ای جداگانه ارائه گردید که اشاره مختصری به آن خواهد شد. موضوع مقاله پیش‌رو، بررسی مدل مدیریتی رفتار نابهنجار و چگونگی تاثیر دو عامل مهم جنسیت و رسانه بر اینگونه رفتارها می‌باشد. نتایج حاصله در وحله اول بیانگر لزوم توجه به قانونگرایی و استفاده از آموزش، مشاوره و راهکارهای نظریه تقویت رفتار به‌منظور مدیریت رفتارهای نابهنجار سازمانی می‌باشد. همچنین، از مساله جنسیت و به‌ویژه ظرفیت رسانه می‌توان در جهت کاهش اینگونه رفتارها بهره جست.

کلمات کلیدی: رفتار نابهنجار سازمانی، مدل مدیریتی، جنسیت، رسانه، سازمان برنامه و بودجه

Management Model of abnormal Organizational Behavior

Abstract

Abnormal organizational behavior is a new concept in the field of behavioral studies. It is a kind of voluntarily behavior, with a negative approach that reduces the organization's performance and productivity. Thus, it is important to manage and reduce such behaviors. This article is the result of a doctoral thesis by the name of providing a model for explaining and managing abnormal organizational behaviors in which the mixed method (qualitative and quantitative) is used. Researcher interviewed ١٤ senior managers of the Plan and Budget Organization in the qualitative part of thesis. He tried to examine and analyze the experiences of those managers for explaining such behaviors, and combine those experiences and their responses with scientific ideas in oerder to providing a native model of how to manage and reduce abnormal behaviors. One of the achievements of the qualitative section was to determine the explanatory model of such behaviors that includes dimensions, components, and indicators. The model was tested in a quantitative part of thesis by useing a mixed questionnaire, and its results were presented in a separate article, which will have given a brief overview. The subject of this article is to investigate the abnormal behavioral management model and how the two important factors, gender and the media, affect these behaviors. The results indicate the necessity of legalism, also use of training, counseling and Reinforcement Theory in order to manage such behaviors. In addition, the results indicated that gender and especially media capacity could be used to reduce such behaviors.

Keywords: Organizational Abnormal Behavior, Management Model, Gender, Media, Plann and Budget Organization

مقدمه

گرچه رفتارهای بشر دارای علل نسبتاً مشابهی است؛ اما به‌دلیل تفاوت‌های غیرقابل انکار، انسان‌ها در شرایط مشابه به‌طرز مشابهی رفتار نمی‌کنند. علوم رفتاری و به‌خصوص رفتار سازمانی، در پی تبیین و تشخیص رفتار انسان و علل آن بر می‌آید. رفتارهای نابهنجار نیز به‌دلیل اینکه از انسان ساتع می‌شود، از قاعده فوق مستثنی نیستند و با توجه به هزینه‌های اقتصادی، اجتماعی و روانشناختی فراوانی که دارند، باید در جهت مدیریت و کاهش آنها در سازمان‌ها کوشید. از این رو ابتدا به توضیح مختصری از پژوهش تبیینی اشاره شده خواهیم پرداخت، سپس مدل مدیریتی رفتارنابهنجار سازمانی و همچنین تاثیر جنسیت و رسانه را بر کاهش یا افزایش رفتارنابهنجار بررسی خواهیم کرد.

از تعاریفی که در رابطه با رفتار نابهنجار ارائه شده اینگونه بَرمی‌آید که *رفتار نابهنجار رفتاری است که با نقض قوانین موجب آسیب رساندن به اطرافیان گردد؛* البته این تعریف نسبتاً کلی را می‌توان در مورد جامعه، سازمان یا حتی خانواده بکار برد. قصد این پژوهش بررسی رفتارهای نابهنجار سازمانی می‌باشد و البته این مهم را با نگاهی به ویژگی‌های فرد و جامعه به انجام خواهد رسید.

سرلک (۱۳۹۶) رفتارهای نابهنجار سازمانی را اینگونه تعریف می‌کند: *امروزه در سازمان‌ها برخی کنش‌ها از سوی کارکنان سر می‌زند که مغایر قوانین و مقررات سازمانی و حتی عرف و اخلاق است. اینگونه رفتارها طیفی از رفتارهایی مانند تاخیر در ورود و تعجیل در خروج از سازمان تا رفتارهایی نظیر عدم تکریم ارباب رجوع را شامل می‌شود. این رفتارها که با اهداف سازمانی همراستا نیست، از دید مدیران و ذی‌نفعان سازمانی رفتارهای‌نابهنجارسازمانی نامیده می‌شود.*

روتوندو و سَکت[۱] (۲۰۰۲)، رفتار نابهنجار کاری[۲] را یکی از حوزه‌های سه‌گانه کاهش عملکرد کارکنان می‌دانند (دو حوزه دیگر شامل وظایف شغلی و رفتار شهروندی سازمانی[۳] می‌باشد). آنها عقیده دارند که تنها وظایف شغلی است که تعریف می‌شوند و دو حوزه دیگر (رفتار شهروندی سازمانی و رفتار کاری نابهنجار) فرانقشی بوده و به‌صورت داوطلبانه انجام می‌شود.

ادبیات پژوهش

گریفین و لوپز (۲۰۰۵) در مروری که بر ادبیات موجود در زمینه رفتارهای کاری نابهنجار انجام داده بودند، اینگونه بیان کرده‌اند: *بر این باوریم که مفهوم رفتارهای مخرب در سازمان‌ها هنوز در مرحله پیدایش خود قرار دارند.* رفتار کاری نابهنجار به کلیه رفتارهای نامناسب و مضّر کارکنان اطلاق می‌شود که فرد نسبت به فرایندها، دارائی‌ها یا کارکنان سازمان انجام می‌گیرد و به نحوی موجب کاهش اثربخشی سازمانی می‌شود. به‌عنوان مثال، برآورد هزینه‌های بدرفتاری مرتبط به دزدی کارکنان در ایالات متحده، به‌تنهایی به بیش از ۲۰۰ میلیارد دلار در سال می‌رسد (وَردی،۲۰۰۴، ص۵). همچنین، برآورد می‌شود که غیبت در سازمان سالیانه در حدود ۳۰ میلیارد دلار به اقتصاد آمریکا ضربه وارد می‌کند. به‌عبارت دیگر، رفتار کاری نابهنجار، در مقابل رفتار شهروندی سازمانی قرار دارد و نوعی رفتار داوطلبانه است که بالقوه، نابهنجار و هزینه‌زا است؛ نظیر شایعه پراکنی، استفاده نامناسب از اینترنت، بی‌نظمی، آزار و اذیت، آسیب رساندن به تجهیزات، دزدی و خشونت (فاکس و اسپکتور، ۲۰۰۱، به‌نقل از رامین‌مهر، ۱۳۹۳).

---

[۱] Rotundo & Sackett
[۲] Counterproductive work behavior (CWB)
[۳] Organizational citizenship behavior(OCB)

سه نوع هزینه اقتصادی، اجتماعی و روانشناختی را می‌توان در مورد رفتارهای نابهنجار ذکر کرد. در مورد هزینه‌های چنین رفتارهایی در ایران تا کنون تحقیقی صورت نپذیرفته است؛ مطلب فوق می‌تواند موضوع پژوهشی جدید در این حوزه باشد. نوع‌شناسی رابینسون و بنت (۲۰۰۵) از رفتارانحرافی به‌شرح زیر است:

۱.*انحراف مالی* (مانند خرابکاری در تجهیزات، پذیرش رشوه، دروغ درباره ساعت کار و دزدی از شرکت).

۲.*انحراف تولیدی* (مانند ترک زودهنگام محل‌کار، مرخصی بیش‌از حد، آهسته‌کاری عمدی و اتلاف منابع).

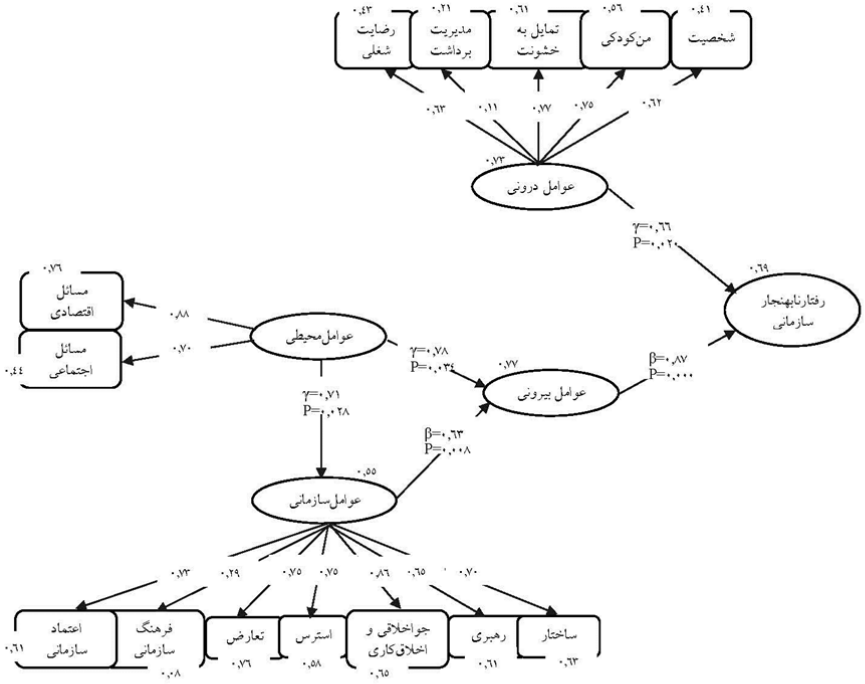
۳.*انحراف شخصی* (مانند آزارهای جنسی، دشنام شفاهی، دزدی از همکاران و ایجاد خطر برای همکاران).

۴.*انحراف سیاسی* (مانند طرفداری نشان دادن، شایعه‌سازی درمورد همکاران، سرزنش کردن همکاران و رقابت غیرمفید).

به‌نظر محقق و اکثر اندیشمندان، این دسته‌بندی‌ها انسجام لازم را نداشته و هرکدام از وجهی به رفتارهای نابهنجار نگریسته‌اند؛ درصورتیکه می‌بایست ابتدا با دیدی کل‌نگر مقوله رفتار نابهنجار سازمانی را تحت پوشش قرار داد و سپس به بررسی جزئیات پرداخت (که هرکدام از آنها، پژوهشی جداگانه را طلب می‌کند). به‌همین علت، محقق در صدد تبیین (علت‌جویی) رفتار نابهنجار برآمد و مدل تبیینی بومی را در زمینه علل رفتارنابهنجار سازمانی ارائه نمود.

الگوی تبیینی پژوهش

الگوی تبیینی، نیاز پژوهشگر برای تدوین فرضیات تحقیق است تا بر پایه آن بتواند متغیرهای پژوهش را شناسایی، روابط بین متغیرها را مشخص و فرضیات تحقیق را تبیین کند. الگوی تبیینی پژوهش پیش‌رو با استفاده از روش کیفی مبتنی بر راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و پس از انجام مطالعات و مصاحبه‌های اکتشافی بدست آمده است که به صورت شکل ۱ نمایش داده می‌شود.



شکل ۱- الگوی تبیینی پژوهش

Chi-square=۳۵,۷۶ df=۶۸

روش پژوهش

از آنجا که یکی از اهداف پژوهش تبیین (علت‌یابی) رفتارهای نابهنجارسازمانی و تعیین نوع روابط میان متغیرهای مکنون و آشکار بود، طی پژوهشی که به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع پیمایشی و به‌طور مشخص مبتنی بر الگوی معادلات ساختاری بود، الگوی تبیینی فوق بدست آمد که در آن متغیر عوامل محیطی، متغیری برون‌زا و متغیرهای عوامل سازمانی، عوامل درونی، عوامل بیرونی و رفتار نابهنجار سازمانی، متغیرهای درون‌زا هستند. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌ای مرکب شامل ۴۲ سؤال با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت، استفاده شد که ترکیبی از پرسشنامه مایرز-بریگز با آلفای کرونباخ ۰٫۷۸ (برای متغیر شخصیت)، پرسشنامه مینه‌سوتا با آلفای کرونباخ ۰٫۸۲ (برای متغیر تمایل به خشونت)، پرسشنامه کوئین‌دام با آلفای کرونباخ۰٫۷۱ (برای متغیر من‌کودکی)، پرسشنامه بولینو و ترانلی با آلفای کرونباخ ۰٫۸۹ (برای متغیر مدیریت برداشت)، پرسشنامه مک‌کارتی با آلفای کرونباخ ۰٫۹۳ (برای متغیرهای رضایت شغلی، ساختار، رهبری، اعتماد در سازمان، مسائل اقتصادی و مسائل اجتماعی) و پرسشنامه ماریو گوالاندری با آلفای کرونباخ ۰٫۸۵ (برای متغیرهای اخلاق‌کاری و جو اخلاقی، استرس، تعارض و فرهنگ سازمانی) بود. به جهت اطمینان از معرّف بودن گویه‌ها، ضریب پایایی پرسشنامه ترکیببی محاسبه گشت. نتایج حاصله نشان داد که متغیر عوامل درونی دارای ضریب پایایی ۰٫۸۳، متغیر عوامل سازمانی دارای ضریب پایایی ۰٫۷۶ و متغیر عوامل محیطی دارای ضریب پایایی ۰٫۷۳ می‌باشند و این نشان از تناسب سوالات پرسشنامه ترکیبی داشت. جدول ۱ بیانگر وزن‌های رگرسیونی الگوی تبیینی پژوهش می‌باشد و جدول ۲ نیز برازش الگو را نشان می‌دهد که در وضعیت مناسبی قرار دارد. همانگونه که از جدول ۱ و شکل ۱ مشخص است، نتایج بدست آمده از بخش کیفی که در آن از نرم‌افزار اطلس استفاده شد، حاکی از شناسایی دو بُعد عوامل درونی و عوامل بیرونی برای رفتار نابهنجار سازمانی می‌باشد. برای بُعد عوامل درونی پنج شاخص (شخصیت، من‌کودکی، تمایل‌به خشونت، مدیریت‌برداشت و رضایت‌شغلی) و برای بعد عوامل بیرونی، دو مولفه عوامل‌محیطی و عوامل‌سازمانی شناسایی گشتند که هر کدام از مولفه‌ها به‌ترتیب به دو (مسائل اقتصادی و مسائل اجتماعی) و هفت (ساختار، رهبری، جو اخلاقی/اخلاق‌کاری، تعارض، استرس، فرهنگ‌سازمانی و اعتمادسازمانی) شاخص کاهش یافتند. همچنین، بین عوامل‌محیطی و عوامل‌درونی و عوامل‌محیطی و عوامل‌سازمانی، ارتباط برقرار گشت. حجم نمونه بخش کمّی توسط روش شبیه‌سازی که توسط هیر، رینگل و دیگران[۴] ارائه شد، ۳۰۰ درنظر گرفته شد. بر این مبنی تعداد ۳۰۰ پرسشنامه بین کارکنان سازمان توزیع گشت که تعداد ۲۹۸ عدد از آنها قابل تحلیل بود و برای تحلیل داده‌های حاصله از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس، آموس و لیزرل استفاده شد. نتایج بدست آمده نشان داد که از ۶ فرضیه مربوط به ارتباط بین متغیرهای مکنون (طبق شکل ۱)، به‌جز ارتباط بین متغیر عوامل‌درونی و متغیر عوامل‌محیطی، مابقی ارتباطات و فرضیات مربوطه مورد تایید قرار گرفت. همچنین از ۱۴ فرضیه مربوط به شاخص‌های رفتار نابهنجار سازمانی، به‌جز شاخص‌های مدیریت‌برداشت و فرهنگ‌سازمانی، مابقی شاخص‌ها و فرضیات مربوطه مورد تایید قرار گرفت می‌باشد.

---

[۴] Hair, Ringle et al

جدول ۱- جدول وزن های رگرسیونی الگوی تبیینی پژوهش

			اصطلاح رابطه	برآورد غیراستاندارد	خطای استاندارد	برآورد استاندارد	مقدار t	سطح معنی‌داری
رفتار نابهنجارسازمانی (θ_ε)	<-	عوامل درونی (Ψ)	γ	۱,۲۲۶	۰,۴۱۰	۰,۶۶۴	۲,۹۹۱	۰,۰۲۰
عوامل بیرونی	<-	عوامل‌محیطی	γ	۱,۲۳۷	۰,۳۹۵	۰,۷۸۵	۳,۱۳۲	۰,۰۳۴
عوامل سازمانی	<-	عوامل‌محیطی	γ	۱,۵۲۷	۰,۴۲۱	۰,۷۱۲	۳,۶۲۸	۰,۰۲۸
عوامل بیرونی	<-	عوامل‌سازمانی	β	۱,۱۰۰	۰,۴۲۱	۰,۶۲۶	۲,۶۱۴	۰,۰۰۸
رفتارنابهنجارسازمانی	<-	عوامل بیرونی	β	۰,۸۱۴	۰,۲۰۴	۰,۸۷۱	۳,۹۹۴	***

جدول ۲- آزمون های برازندگی الگو

عنوان شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
ریشه دوم میانگین مجذور خطاهای برآورد	RMSEA≤۰,۸	۰,۰۰۰	تایید مدل
کای اسکوئر به درجه آزادی	$\frac{x^۲}{df}$≤۲	۰,۵۲۶	تایید مدل
برازش هنجاری	NFI≥۰,۹	۰,۹۸۱	تایید مدل
برازش افزایشی	IFI≥۰,۹	۰,۹۸۶	تایید مدل
نیکویی برازش	GFI≥۰,۹	۱,۰۰۰	تایید مدل
برازش هنجار شده مقتصد	PNFI≥۰,۶	۰,۸۶۳	تایید مدل
برازش تطبیقی مقتصد	PCFI≥۰,۶	۰,۹۱۸	تایید مدل
شاخص توکرلوئیس	TLI≥۰,۹	۰,۹۹۸	تایید مدل
برازش تطبیقی	CFI≥۰,۹	۱,۰۰۰	تایید مدل

موضوع جنسیت و تاثیر آن بر رفتارنابهنجار سازمانی

سوال دیگری که ذهن محقق را به خود مشغول نمود این است که مسأله جنسیت چه تاثیری در رفتارنابهنجار سازمانی دارد؟ آیا علل فوق بر رفتار نابهنجار سازمانی زنان و مردان به یک میزان تاثیرگذار است یا نسبت متفاوتی را می‌توان برای این تأثیرگذاری متصور شد؟

اغلب تحقیقات داخلی و خارجی در مورد تفاوت‌های جنسیتی و تأثیر آن بر رفتارهای نابهنجار (انحرافی)، در حیطه علوم اجتماعی انجام شده است و اندک پژوهشی را می‌توان یافت که به‌طور خاص بر مقوله سازمان متمرکز باشد. تحقیقات موجود در زمینه جنسیت و تأثیر آن بر رفتار انحرافی، اغلب با مبنا قرار دادن *نظریهٔ پیونداجتماعی هیرشی* صورت پذیرفته‌اند. نظریه پیونداجتماعی از زیرمجموعه‌های نظریه کنترل است که در علوم اجتماعی، بسیار مورد آزمون تجربی قرار گرفته است. این نظریه را *تراویس هیرشی*[۵] مطرح کرد. به عقیده هیرشی، بزه‌کاری و رفتار انحرافی مسئله‌ای اجتماعی است و باید به همان‌گونه که در اجتماع روی می‌دهد بررسی شود؛ نظریه پیونداجتماعی هیرشی از چهار عنصر ترکیب شده است: پیوستگی به دیگران، التزام‌به انواع سنتی کنش، درگیری (مشغولیت) در فعالیت‌های‌عرفی و باور به ارزش‌های‌اخلاقی جامعه.

به‌طور کلی هیرشی، أستدلال می‌کند که اگر پیوند جوانان به والدین، هماسالان و معلمان خود مستحکم و به انواع معمولی کنش ملتزم باشد، در فعالیت‌های عرفی درگیر و مشغول و به اعتبار ارزش‌های اخلاقی معتقد باشد، احتمال ارتکاب رفتار بزه‌کارانه کاهش می‌یابد. به‌عبارت دیگر، انتظار می‌رود که مؤلفه‌های پیونداجتماعی با بزه‌کاری رابطه معکوس و معنادار داشته باشد. وی ادعا می‌کند که التزام، مشغولیت،

---

[۵] Travis Hirshi

پیوستگی و باور به صورت مثبت با هم در ارتباط می‌باشند و به‌لحاظ نظری هیچکدام از این مؤلفه‌ها مهم‌تر از دیگری نیست (شومیکر، ۲۰۱۰، ص۲۲۰).

پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که تعداد مطالعاتی که در داخل کشور در پی تبیین تفاوت‌های جنسیتی، مخصوصاً بر مبنای نظریه پیونداجتماعی هیرشی بوده‌اند، معدودند و در اغلب تحقیقات، نظریه پیونداجتماعی نظریه‌ای عام بوده و به تعمیم‌پذیری جنسیتی این نظریه پرداخته نشده است. در خارج از کشور، مطالعات متعددی در زمینه تبیین تفاوت‌های جنسیتی رفتار انحرافی بر اساس نظریه پیونداجتماعی هیرشی انجام گرفته است و نتایج این مطالعات نیز گوناگون بوده‌اند. بیشتر این پژوهش‌ها بر تفاوت رفتار انحرافی زنان و مردان تأکید کرده‌اند و معتقدند علت این تفاوت در ارتکاب رفتار منحرفانه، پیوندها و کنترل‌های اجتماعی متفاوت است. در میان تحقیقات صورت گرفته، نتیجه سه مطالعه نشان می‌دهد که متغیرهای سنجش *التزام‌تحصیلی*، با رفتار انحرافی مردان بیش از زنان ارتباط دارند (میلر و میلر، ۱۹۹۷؛ جانسون، ۱۹۷۹؛ اوزبایی و اوزجان، ۲۰۰۷). روابط خانوادگی ازهم‌گسیخته تأثیر بیشتری بر انحراف زنان در مقایسه با انحراف مردان دارد. برخی مطالعات همچون تحقیقی کرنوویچ و جور دانو (۱۹۸۷) و اسمیت و پاترنوستر (۱۹۸۷) بیان‌گر آن است که متغیر التزام درنظریه هیرشی، تأثیر مشابه و یکسانی بر رفتارهای انحرافی زنان و مردان دارد. در مطالعات معدودی این نظریه صرفاً تعمیم‌پذیر به مردان بوده است. در مطالعاتی نیز این نظریه تعمیم‌پذیر به زنان دانسته شده اما نتایج آن در مردان محکم‌تر از زنان بوده است. در بیشتر مطالعات نتایج به این شکل است که این نظریه تعمیم‌پذیر به زنان و نتایج آن برای انحراف زنان نیز بسیار استوارتر از مردان است. در رابطه با قدرت تبیین‌کنندگی پیونداجتماعی به‌وسیله جنسیت، فریدمن و روزنباوم (۱۹۸۸) دریافتند که متغیرهای پیونداجتماعی، رفتارهای‌انحرافی زنان را همچون رفتارهای‌انحرافی مردان تبیین می‌کنند.

از آنجا که سازمان، یک جامعه اما در مقیاس کوچکتر است، مفهوم نهفته در این نظریه را می‌توان برای سازمان نیز بکار برد. همانگونه که رفتارهای نابهنجار در جوامع موورد نکوهش افراد جامعه قرار می‌گیرند و درصورت عدم مقابله با آنها می‌توانند موجبات انحطاط آن جامعه را فراهم آورند (همانند رفتار نابهنجاری نظیر فساد مدیران در کشور)، در سازمان نیز چنین رفتارهایی موجب عدم کارایی و اثربخشی سازمان شده و موجبات افول سازمان در چرخه حیات خود را فرراهم می‌آورند و یا لااقل به آن سرعت می‌بخشند. از همین روی و به‌طور خاص در مسئله رفتار نابهنجار و تعمیم‌پذیری جنسیتی، به‌دلیل کمبود تحقیقات سازمانی در این مورد، به‌نظر می‌رسد بتوان نتایج مربوطه از پژوهش‌های جوامع مختلف را برای سازمان‌ها نیز بکار برد. البته، نباید گفت که نظریه‌پردازی درباره مشارکت زنان در رفتارهای انحرافی به‌طور کامل با غفلت همراه بوده است، اما این موضوع هیچ‌گاه موقعیت مرکزی و اساسی نداشته است. علاوه بر این، نظریه‌هایی که رفتارهای انحرافی زنان را تبیین می‌کنند، از نظر کیفیت نیز با نظریه‌هایی که در پی تبیین رفتارهای انحرافی مردان می‌باشند، متفاوتند. به‌عنوان مثال، تبیین رفتارهای انحرافی مردان، عموماً مربوط به فرآیند ساختاری یا فرآیندهای یادگیری است. در مقابل، رفتار انحرافی زنان، عموماً با مجموعه متفاوت و قابل ملاحظه‌ای از عوامل تبیینی محاسبه می‌شود. مردان عموماً برای موفقیت پولی، پایگاه و پذیرش همسالان، در رفتار منحرفانه درگیر می‌شوند. در مقابل، زنان اغلب به مثابه قربانی ناسازگاری‌های شخصیتی، در رفتار انحرافی مشارکت می‌کنند. در عوض، انحراف زنان به‌صورت مکرر بحرانی بیولوژیکی یا روانی در درون شخصیت زنان نشان داده می‌شود. حتی زمانی که سازه‌های جامعه‌شناختی برای تبیین رفتار انحرافی زنان استفاده می‌شوند، اغلب به عوامل خانوادگی محدود می‌شوند (اوزایای و اوزجان، ۲۰۰۷).

علیوردی‌نیا و فهیمی (۱۳۹۳)، در پژوهشی بر مقوله تعمیم‌پذیری جنسیتی در رفتار انحرافی به این نتیجه رسیدند که از میان معیارهای نظریه اجتماعی هیرشی، ارتباط متغیر باور با رفتارهای انحرافی مردان و زنان بسیار نمایان است؛ هرچند اثر این متغیر نیز بر رفتارهای انحرافی مردان، مهم‌تر از رفتارهای انحرافی زنان می‌باشد. نکته مهم دیگر اینکه متغیر مشغولیت و یا درگیری در فعالیت‌های عرفی، تأثیر زیادی بر رفتارهای انحرافی در میان نمونه آماری این پژوهش نداشته است.

موضوع مهم دیگری که در سازمان‌ها در رابطه با تفاوت‌های جنسیتی مطرح می‌شود، تبعیض و آزار جنسی زنان است. تعریف زیر دیدگاه‌هایی را که نسبت به آزار جنسی وجود دارد به صورت جامع‌تری بیان می‌کنند:

آزار جنسی شامل هرگونه فعالیت ناخواسته با ماهیت جنسی، یا سایر فعالیت‌هایی که عملکرد و شأن زن یا مرد را در محیط کار تحت تأثیر قرار دهد، می‌باشد. این امر فعالیت‌های ناخواسته فیزیکی، کلامی و غیرکلامی را در بر می‌گیرد.

کمیسیون فرصت‌های شغلی برابر آمریکا[۶] رهنمودی سه بخشی را از آزار جنسی فراهم آورده است. هرگونه پیشنهاد ناخواسته و ناخوشایند با ماهیت جنسی، درخواست برای سوءاستفاده جنسی و دیگر رفتارهای فیزیکی و کلامی با ماهیت جنسی هنگامی که: ۱. پذیرفتن چنین پیشنهادی به‌طور آشکار یا ضمنی شرطی برای استخدام باشد. ۲. پذیرش یا رد چنین پیشنهادی پایه تصمیمات شغلی باشد که بر فرد تأثیر گذار باشد. ۳. هدف یا تأثیر این پیشنهاد اساساً مخل عملکرد فردی باشد و یا محیطی تهدیدآمیز، تخاصمی یا اهانت آمیز ایجاد کند.

هزینه‌های ناشی از آزارهای جنسی از جمله هزینه‌های بیمه سلامتی افراد، هزینه‌های ناشی از غیبت و ترک خدمت و هزینه‌های قانونی در صورت شکایت از سازمان، بار مالی سنگینی را بر دوش سازمان قرار می‌دهد. هزینه‌هایی از این دست که به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم به رفتارهای نابهنجار جنسیتی مرتبط می‌باشند، باید مورد توجه مدیران سازمان قرار گیرند و مراتبی اتخاذ گردد که حداقلِ اخلال در راه رسیدن به اهداف سازمان از طریق اینگونه اَعمال (که جزو یکی از شایع‌ترین نابهنجاری‌های موجود در سازمان‌ها می‌باشند) بر سازمان مترتب گردد.

پشندی (۱۳۸۹)، در پژوهشی در زمینه آزار جنسی در محیط کار ذکر می‌کند که زنان کارمند عواملی نظیر فرهنگ، قوانین و مقررات و اخلاق حرفه‌ای را تا حد زیادی بر پیشگیری از آزارجنسی در محیط کار مؤثر شناخته‌اند؛ لیکن زنان کارمند میزان تأثیر عامل مذهب را کم دانسته‌اند. اما خبرگان، تأثیر هر چهار عامل فرهنگ، قوانین و مقررات، اخلاق حرفه‌ای و مذهب را بر پیشگیری از آزار جنسی در محیط کار زیاد تلقی کرده‌اند. نکته دیگر آنکه، هم در کارمندان و هم در گروه خبرگان، عامل قوانین و مقررات از بیشترین اهمیت برخوردار است.

یکی از مواردی که می‌تواند موجب رفتارهای نابهنجار در سازمان گردد تداخلات شغلی-خانوادگی است. تداخلات شغلی-خانوادگی بر چگونگی تأثیر جنبه‌های مختلف زندگی‌کاری وخانوادگی بر یکدیگر و نیز فشار این تأثیرگذاری بر افراد، تمرکز دارد. در تداخلات شغلی-خانوادگی ازآنجاکه وقت و انرژی فرد محدود شده و اقتضائات یک حوزه، منابع در دسترس دیگری را تخلیه می‌کند، لذا تضادی به‌وجود می‌آید که موجب فشارهای منفی بر پیامدهای کار، خانواده و فرد می‌شود. البته در این باره نظریات و مدل‌های مختلفی وجود دارد (جدایی، جبران و همپوشانی)، اما در باب جنسیت، دو گرایش زیر عموماً به‌هم مرتبطند و بر تداخلات

---

[۶] Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)

شغلی- خانوادگی تأثیر گذارند (واتاناب[۷]، تاکاهاشی و مینامی[۸]، ۱۹۹۷). اولین مورد، نابرابری جنسیتی است که در برخی حوزه‌ها و در تمام جوامع وجود دارد. ازآنجا که زنان مطابق رسوم مسئول مراقبت از خانه و خانواده می‌باشند، احتمالاً این مسئولیت‌ها با نقش کاری زنان تداخل می‌یابد. این قضیه برای مردان که به‌طور مرسوم نان‌آورند، برعکس است زیرا مسئولیت‌های کاری آنان با تعهدات خانوادگی آنها تداخل می‌یابد. دومین گرایش، جهش از نقش‌های سنتی به سمت بی‌طرفی جنسیتی بیشتر می‌باشد. ازآنجا که زنان بیشتری در سراسر جهان وارد نیروی‌کار می‌شوند، نیازهای آنان تغییر یافته و انتظارات بیشتری از همسران خود دارند که در هردو حوزه به‌طور برابر درگیر شوند (فرانسسکو و گولد[۹]، ۲۰۰۵).

با توجه به مطالب فوق به‌نظر می‌رسد باید تحقیقات جداگانه و مفصلی با موضوع بررسی عوامل جمعیت شناختی مانند جنسیت و تأثیر آنها بر رفتارهای نابهنجار سازمانی صورت پذیرد تا ابعاد این مقوله مهم نیز تبیین و مشخص گردد.

اهمیت رسانه[۱۰] در کنترل رفتارهای نابهنجار سازمانی

رسانه مساله دیگری که ذهن محقق را به خود مشغول نمود. اینکه *رسانه* چه تاثیری در بروز یا جلوگیری از رفتارنابهنجار سازمانی دارد؟ آیا تأثیر این عامل به حدی هست که بتوان آن را به‌عنوان یکی از عوامل مهم اینگونه رفتارها به‌حساب آورد؟

به‌طور قطع، یکی از عواملی که در دنیای امروز که تأثیر بسزایی در گسترش یا کنترل رفتارهای نابهنجار (سازمانی) دارد، عامل *رسانه* می‌باشد. رسانه‌ها درک فرد از روابطش را تغییر می‌دهند و در بازاندیشی جهان مدرن، نقش مهمی را برعهده دارند. به یاری همین رسانه‌ها می‌توان در جهت ارتقای سطح دانش، نگرش و رفتار اجتماعی و بازشناسی و بازتولید باورهای عمیق و ارزش‌ها و نهادینه کردن آنها، اقدام نمود. نقش وسایل نوین ارتباطی، در حیات جوامع و انسان‌ها آن چنان مهم است که مک لوهان، آنها را سبب تبدیل جهان به دهکده‌ای کوچک؛ دهکده‌ای که هر کسی به‌راحتی می‌تواند با فرد دیگری در نقطه‌ای دیگر از جهان ارتباط برقرار کند، معرفی نموده است. از این منظر، دنیای معاصر به عصر ارتباطات شهرت یافته است.

در واقع نقش رسانه‌ها در این است که می‌توانند هنجارهای اجتماعی موجود در جامعه را تقویت یا تضعیف کنند. *هنگامی که باورها و اعتقادات فرد نسبت به یک موضوع کمرنگ شده یا از بین می‌رود نوعی رهایی رفتاری در او پدید می‌آید؛ به‌طوری که خود را از قید و بندهای گذشته رها حس می‌کند. اگر فردی باور داشته باشد که برخی رفتارهای انحرافی درست نیست، مشارکت در آن رفتار برای او دور از تصور است* (رابرتسون، ۱۳۷۴، ص۱۷۶).

رسانه‌ها می‌توانند ضمن انعکاس واقعیت‌ها، از بزرگنمایی‌ها و کاستی‌ها خودداری نموده و احساس ناامنی، بی‌اعتمادی و ناامیدی را از فضای ذهنی افراد در جامعه دور نمایند، و در بالا بردن توان انتخاب جامعه، افزایش مشارکت، رقابت و پویایی شهروندان، حفظ و تحکیم وفاق ملی و ارتقای سطح دانش در جامعه مدد رسانند. فارق از هرگونه رویکرد سیاسی، نمونه چنین پویایی را می‌توان در جریان انتخابات سال ۱۳۹۶ که به انتخاب *حجه‌الاسلام حسن روحانی*[۱۱] منجر شد، مشاهده کرد. قدرت شبکه‌های اجتماعی در بسیج مردم

---

[۷] Watanabe
[۸] Takahashi & Minami
[۹] Francsco & Gold
[۱۰] Media

[۱۱] هفتمین (۱۳۹۲) و هشتمین (۱۳۹۶) رئیس‌جمهور ایران.

و ترغیب آنان به مشارکت در یک فرآیند اجتماعی (رأی‌گیری)، در جریان انتخابات فوق غیرقابل انکار بود و این قدرت مردم مردد به شرکت در این فرآیند (به‌جهت تجارب پیشین) را وادار به همراهی با موج عظیم ایجاد شده نمود. به نظر محقق، گرچه از قدرت رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی می‌توان به مانند سلاحی که درصورت لزوم به تشویق یا تنبیه یا ترغیب افراد می‌پردازد، بهره جست؛ لیکن چنین اسلحه‌ای کارایی مادام‌العمر نخواهد داشت.

لزوم مطالعات گسترده و واقع‌گرایانه در زمینه کاربرد رسانه و شبکه‌های اجتماعی در راستای سیاست‌های سازمانی و جلوگیری از برخی انحرافات و نابهنجاری‌های سازمانی و ایجاد جوی مثبت و سرشار از اعتماد در سازمان حس می‌شود. این مقوله را می‌توان در ابتدا با گام‌هایی که به کمک رسانه و به‌خصوص شبکه‌های اجتماعی در راستای شفاف‌سازی رسانه‌ای پی گرفته می‌شود، دنبال کرد و زمینه جلب اعتماد جمهور مردم را فراهم نمود. چنین امری البته، مستلزم مطالعات بسیار و حرکاتی حساب‌شده می‌باشد؛ لیکن نگاه *سازمان برنامه و بودجه* به‌عنوان بزرگترین ارگان رسمی برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری اجرایی و اقتصادی در کشور (البته با همکاری دیگر ارگان‌ها)، می‌تواند نقطه آغازین بسیار مناسبی در جهت پیشبرد اهدافی از قبیل جلب اعتماد و کسب مقبولیت عمومی برای دولت باشد.

لازم به ذکر است که شفافیت مورد اشاره باید در راستای اهداف سازمان صورت گیرد و تا جایی پیگیری شود که به هدف غایی سازمان لطمه نزند. در اینجا لازم است بین اهداف سازمان که در بیانیه و ماموریت و آیین‌نامه‌های سازمان نمود می‌یابند و اهداف مدیر تفاوت قائل شد. در سازمان‌های دولتی –به‌خصوص در سازمان مورد مطالعه- بدین‌جهت که مدیران مادام‌العمر نمی‌باشند، باید اهداف سازمانی و انحراف از آنها (چه انحرافات مالی و چه دیگر انحرافات سازمانی) با جدیت تمام پیگیری شود تا از لطمه به سرمایه‌های اجتماعی جلوگیری به‌عمل آید. در این میان نقش رسانه و شبکه‌های بسیار حائز اهمیت است زیرا می‌توانند به‌عنوان جلب‌کننده اعتماد عمومی ایفای نقش کنند. چنین رویکردی موجب حس نزدیکی هرچه بیشتر بین کارکنان و مدیران (یا مردم و مسئولین) خواهد شد و علاوه‌بر تعهد بیشتر کارمندان از رفتارهای نابهنجار سازمانی نیز که اغلب ناشی از حس عدم رعایت عدالت می‌باشد، جلوگیری به‌عمل خواهد آورد.

بیشترین توجه مدیران کشورها و سیاستمداران معطوف به اطلاعاتی‌شدن زندگی اجتماعی است. امروزه، اطلاعات به چنان جایگاه مهمی دست یافته که به صورت نماد عصر حاضر، مطرح می‌شود. در دنیای امروز، دیگر اهمیت نظارت بر افکار عمومی و جهت دادن به آن از طریق وسایل ارتباط جمعی، به ویژه رادیو و تلویزیون بر هیچ فردی پوشیده نیست. برای درک چنین تاثیری کافی است به نقلی از *نیل پست‌من*[۱۲] (۱۹۸۵) اشاره کنیم که در کتاب *زندگی در عیش، مُردن در خوشی*[۱۳] اینگونه بیان می‌کند: *عشایر لاپن*[۱۴]، *برنامه کوچ دسته جمعی خود به شمال را که دارای اهمیتی حیاتی برای ایشان است، به‌دلیل مشاهده قسمتی از یک سریال تلویزیونی به تاخیر انداختند.*

اطلاعات و اخبار حلقه اتصال همه اجزاء تشکیل دهنده سیستم‌ها، سازمان و تمدنهاست و رسانه‌ها از یک سو، به اطلاعات ناب دسترسی پیدا می‌کنند و از سویی دیگر، به کنترل و دروازه‌بانی آن اطلاعات توفیق یافته، بر دامنه قدرت خود می افزایند (بدیعی، ۱۳۶۹، ص۳۸). دایرةالمعارف در *علوم ارتباطات*، دروازه‌بانان خبری را چنین تعریف می‌کند: *دروازه‌بانان خبری، اصطلاحی است برای توصیف نقش کسانی که درباره*

---

[۱۲] Neil postmam

[۱۳] Amusing Ourselves to Death

[۱۴] لاپن‌ها (lappen) عشیره‌ای هستند ساکن منطقه‌ای از شمال نروژ، سوئد و فنلاند.

محتوی هر رسانه جمعی و محتوی آنچه باید ارائه شود، تصمیم می‌گیرند. در عمل، آنها سردبیران، دبیران سرویس روزنامه‌ها، تهیه کنندگان تلویزیون و برنامه‌های رادیو هستند. آنها دروازه‌بانان هستند، به این معنا که دروازه‌ها را برای بعضی از اطلاعات و عقاید که از کانالشان عبور می‌کند، باز می‌کنند و برای باقی مانده می‌بندند و همچنین نگاه به حقایق را به صورت خیلی انتخابی ارائه می‌دهند. درکل به‌نظر می‌رسد با استفاده از چنین مفاهیمی و با استفاده از فرآیندهای رسانه‌ای می‌توان به نهادینه‌شدن قانون و لزوم رعایت آن به‌عنوان یکی از مهمترین ابزارهای پیشگیری از رفتارهای نابهنجار سازمانی (و اجتماعی) کمک نمود.

مدل مدیریتی رفتار نابهنجار سازمانی

یکی از موضوعات مورد نظر در مقاله پیش‌رو و اولین سوال مهم، نحوه مدیریت رفتار نابهنجار سازمانی و راهکارهای مدیریت اینگونه رفتارها می‌باشد؟

واقعیت این‌است که بدون دستیابی به یک دسته‌بندی بومی از رفتارهای نابهنجار سازمانی (بر اساس شرایط حاکم بر مدیران و سازمان‌های دولتی ایران)، سخن گفتن در مورد مدیریت اینگونه رفتارها عبث و گزافه می‌نماید و جز *گره بر باد زدن* نخواهد بود و احتمالاً کاربردی نیز برای آن در کشور نمی‌توان متصور شد. با توجه به این که بر اساس مطالعات محقق، مدل مفهومی استانداردی در زمینه *مدیریت رفتار نابهنجار* یافت نشد و تمامی مدل‌های موجود به‌نحوی به ابعاد اینگونه رفتارها پرداخته‌اند و در نهایت پیشنهاداتی را نیز به‌منظور کاهش رفتارهای مذکور ارائه نموده‌اند که در مواردی نامرتبط و حتی متناقض می‌نماید؛ محقق در این پژوهش برای نخستین مرتبه به طراحی مدلی بومی متناسب با سازمان‌های دولتی ایران به‌منظور ارائه راهکارهایی برای مدیریت رفتار نابهنجار از طریق روش پژوهش ترکیبی و استفاده از روش *نظریه زمینه‌ای*، پرداخته است. در بخش قبل محقق سعی نمود تا به یک دسته‌بندی جامع در مورد *علت رفتارهای نابهنجار سازمانی* دست یابد. در این بخش، وی در صدد است با ترکیب مفهوم فوق و مفهوم *شدت رفتار نابهنجار* که در تحقیقات اندیشمندانی مانند بنت و رابینسون مورد استفاده قرار گرفته است و بر پایه نظریات‌انگیزش، پاداش و تقویت رفتار، به مدلی به‌منظور مدیریت رفتارهای‌نابهنجارسازمانی دست پیدا کند.

با بررسی مبانی نظری از دیدگاه اندیشمندان حوزه‌های مختلف می‌توان دریافت که تلاش‌های اخیر در زمینه نظریه‌پردازی رفتار نابهنجار سازمانی منجر به عدم اجماع در رسیدن به یک تعریف مناسب شده است. اما وجه و عنصر مشترک اغلب تعاریف *نقض عمدی هنجارهای سازمانی یا اجتماعی* می‌باشد. در حوزه جامعه‌شناسی صنعتی، رفتار نابهنجار سازمانی به‌عنوان کشمکش خُرد و غیررسمی مورد توجه قرار گرفته است. در حوزه رفتارسازمانی نیز رفتار نابهنجار عموماً به‌عنوان پدیده‌ای مخرب و منفی مدنظر قرار گرفته است. اما باید توجه داشت *اگرچه ممکن‌است* رفتار نابهنجار سازمانی *آرام آغاز شود و تعداد افراد اندکی را دربرگیرد، اما به مرور زمان جدیت در آن افزایش می‌یابد و تعداد اعضای تأثیر پذیر چند برابر می‌شود.*

شدت رفتار نابهنجار (رفتارنابهنجار حداقلی و رفتار نابهنجار حداکثری)

یکی از مواردی که موجب گوناگونی رفتار نابهنجار می‌شود این است که آیا اینگونه رفتارها حداقلی[۱۵] (با قدرت آسیب‌رسانی اندک) هستند یا حداکثری[۱۶] (در اَشکال جدی‌تر ظهور می‌یابند). اغلب سنجه‌های عمومی اینگونه رفتارها شامل هر دو بُعد حداقلی و حداکثری می‌شوند. به‌عنوان مثال، نمونه‌ای از بُعد حداقلی عبارت‌است از *ترک زود هنگام محل کار* یا *شایعه سازی در مورد همکاران* و برای نمونه‌ای از بُعد

---

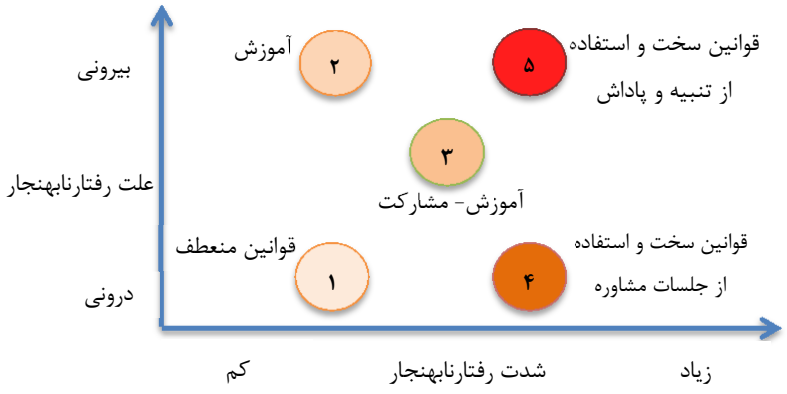
[۱۵] minor
[۱۶] major

حداکثری می‌توان به *آسیب‌رسانی به تجهیزات کاری* یا *سرقت پول از سازمان* اشاره کرد. متاسفانه، گوناگونی‌های بنیادین رفتارهای نابهنجار توجه چندانی را در ادبیات تحقیق به خود جلب نکرده است. دلیل این امر احتمالاً این است که رفتارهایی که به‌عنوان رفتارهای نابهنجار حداقلی نگریسته می‌شوند، معمولاً آنهایی هستند که جنبه فردی دارند.

در مواجهۀ کارمندان با اینگونه رفتارها این نکته قابل توجه است که آنان [احتمالاً] رفتارهای نابهنجار حداکثری را بیشتر از رفتارهای نابهنجار حداقلی گزارش می‌کنند. دو دلیل بر این امر مترتب است؛ اول اینکه، *مطلوبیت‌های اجتماعی*[۱۷] اینگونه ایجاب می‌کند و دوم اینکه، افراد می‌دانند چنین گزارش‌هایی ممکن است در تصمیمات استخدامی و شغلی تأثیرگذار باشد. دلیل دیگر این امر می‌تواند تمایل بیشتر خود افراد به گزارش رفتارهای انحرافی حداکثری باشد تا رفتارهای انحرافی حداقلی.

این پژوهش قصد دارد نشان دهد که این وظیفه مدیر است که برای اداره سازمان خود در وجه مطلوب، به تشخیص موارد فوق بپردازد و در مورد نحوه برخورد با شخص تصمیم‌گیری‌کند. همچنین پژوهش حاضر قصد دارد تا با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای، حدس خود را در مورد شیوه‌های مدیریت رفتار نابهنجار که با دو بُعد علت رفتار و مقدار اثری که رفتار نابهنجار در سازمان از خود بر جای می‌گذارد (با توجه به مدل زیر) به محک آزمون گذارد تا دریابد که نظر مدیران ارشد کشورمان در مورد نحوه مدیریت رفتارهای نابهنجار با نتایج برآمده از مطالعات اکتشافی، تا چه حد شباهت یا اختلاف دارد.

به جهت اینکه رفتار افراد در شرایط گوناگون تاثیرات متفاوتی بر دیگران و سازمان دارد و علت رفتارها نیز ممکن است به‌صورت ترکیبی از علل درونی و بیرونی باشند، دو بُعد مذکور را به‌صورت طیف در نظر خواهیم گرفت. مدل مفهومی که در شکل زیرنمایش داده شده است حاصل از بخش کیفی پژوهش است که مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد می‌باشد.



شکل ۲- مدل مدیریتی رفتارنابهنجار سازمانی (محقق ساخته)

●در ناحیه ۱ که شدت رفتار نابهنجار اندک و علت رفتار نیز درونی می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد که از قوانین منعطف و القاء حس حمایت سازمانی به‌منظور کنترل و مدیریت رفتارنابهنجار استفاده نمود. ازجمله این رفتارها *چرت‌زدن در محل کار* می‌باشد که می‌توان برای مدیریت آن قانون ساعت کاری منعطف را در سازمان پیاده کرد و یا حتی ساعتی را بدین منظور در سازمان در نظر گرفت. به‌عنوان مثال، کشور ژاپن

[۱۷] social desirability

چنین رفتاری را با درنظر گرفتن زمانی در روز برای چرت زدن [آنهم در محل کار] تبدیل به عاملی برای بازدهی بیشتر کارکنان کرده است. البته در مورد تمامی عوامل درونی لازم است تا جای ممکن حمایت سازمانی توسط کارمند [کارگر] حس شود و وی خود را رها شده و تنها مپندارد.

●در ناحیه ۲ که شدت رفتار نابهنجار اندک و علت رفتار بیرونی می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد که از مقوله *آموزش* به‌منظور کنترل و مدیریت رفتارنابهنجار استفاده نمود. ازجمله این رفتارها *عدم رعایت نظافت و حفظ محیط زیست با مصادیقی نظیر آشغال ریختن* می‌باشد که می‌توان برای مدیریت آن از آموزش‌هایی که به‌واسطه امکانات رسانه‌ای و تبلیغاتیِ در اختیار سازمان و حتی شبکه‌های‌اجتماعی فراهم می‌گردد، استفاده کرد.

●در ناحیه ۳ که شدت رفتار نابهنجار متوسط و علت رفتار هم عامل درونی و هم عامل بیرونی دارد، پیشنهاد می‌گردد که از *آموزش و مشارکت* به‌منظور کنترل و مدیریت رفتارنابهنجار استفاده نمود. ازجمله این رفتارها *وقت‌گذرانی در اینترنت یا طفره‌روی کاری* می‌باشد که می‌توان برای مدیریت آن با توام نمودن آموزش‌های مربوطه با مشارکت فرد در تصمیمات، هرچند به‌میزان اندک و البته بر مبنای سلسله مراتب، احساس معنی‌دار بودن و با اهمیت بودن را در فرد القا نمود و وی را از انجام چنین رفتارهایی بازداشت. عواملی نظیر استرس که هم میتواند علت بیرونی داشته باشد و هم علت دروی در میانه این طیف جای می‌گیرند.

●در ناحیه ۴ که شدت رفتار نابهنجار زیاد و علت رفتار نیز درونی می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد که از قوانین سفت‌وسخت و جلسات مشاوره و تخصیص پاداش(درصورت ترک نابهنجاری)، به‌منظور کنترل و مدیریت رفتارنابهنجار استفاده نمود. ازجمله این رفتارها *دزدی ازدشنام به همکار یاآزارهای جنسی* می‌باشد که می‌توان برای مدیریت آن از جلسات مشاوره به‌منظور بهبود وضعیت روانی فرد یا کاهش تعارض بین همکاران استفاده نمود و قوانین سفت‌وسخت را نیز به منظور بالا بردن هزینه اینگونه رفتارها مدون نمود و به‌دلیل درونی بودن علت رفتار، درصورت ترک نابهنجاری پاداشی را نیز برای فرد درنظر گرفت (استفاده از نظریه تقویت رفتار).

●در ناحیه ۵ که شدت رفتار نابهنجار زیاد و علت رفتار نیز بیرونی می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد که از قوانین سفت‌وسخت و استفاده از تنبیه به‌منظور کنترل و مدیریت رفتارنابهنجار استفاده نمود. ازجمله این رفتارها *بدنام کردن سازمان و استفاده از رفتارهای سیاسی و سوء استفاده از مسائل مالی سازمان به‌نفع امیال و اغراض شخصی و جناحی* می‌باشد که می‌توان برای مدیریت آن از قوانین سفت‌وسخت و تنبیه فرد خاطی از راه‌های مندرج در قانون استفاده نمود. اینگونه رفتارها در سازمان‌های دولتی که با منافع عامه سروکار دارند و از بودجه عمومی نیز استفاده می‌کنند بسیار مضر است و باید با آن به‌شدت برخورد شود. مدیران باید مرز بین فتارهای مناسب و نامناسب را برای کارکنان روشن نمایند و آنها را از هزینه‌های مرتبط با رفتارهای انحرافی آگاه کنند. ترس از تنبیه مانند ترس از اِعمال قدرت به‌مراتب بازدارنده‌تر از تنبیه است و با اِعمال قوانین سفت‌و سخت و عدم اغماض در اجرای آن می‌توان در برابر اینگونه رفتارهای به‌واقع مضر ایستاد. اگر کارمند [کارگر] درکی از اِعمال وانین تنبیهی با مشاهده یک نمونه واقعی، پیدا کند؛ عامل ترس از تنبیه وی را به سمت تصحیح رفتار نابهنجار سوق خواهد داد. متاسفانه در کشورهای توسعه‌نیافته و در حال توسعه (مانند کشور ایران)، اینگونه رفتارها به وفور مشاهده می‌گردد و مدیران به خود اجازه می‌دهند برای امیال شخصی یا اغراض سیاسی منافع ملی را به مخاطره ببیندازند و به دلیل نبود مصداقی از عاقبت افراد خاطی،

اینگونه رفتارها به یک نوع طرز تفکر تبدیل شده است که تنها راه جلوگیری از آن اجرای سفت‌وسخت قوانین مربوطه خواهد بود.

لزوم وجود دو عامل در تمامی نواحی پنج‌گانه فوق ضروری به‌نظر می‌رسد:

۱- ایجاد یک جو اخلاقی در سازمان. جو اخلاقی مانع بسیاری از نابهنجاری‌های رفتاری با علت درونی خواهد شدو به‌عنوان مال در یک سازمان با جو اخلاقی، شایعه‌سازی برای همکار و یا ریختن زباله و عدم رعایت اقدامات به‌منظور حفظ محیط زیست به حداقل خواهد رسید. جو اخلاقی بخشی از فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود که در آن افراد از طریق جامعه‌پذیری یاد می‌گیرند که چطور باید رفتار کنند و کدام ارزش‌ها پاداش داده می‌شوند. تشریح اهداف سازمانی می‌تواند به پرورش یک جو اخلاقی کمک کند.

۲- اجرای عدالت در سازمان. همانگونه که می‌دانید ایجاد عدالت و حس برابری در سازمان لازمه کسب اعتماد کارمندان و مقبولیت و مشروعیت برای مدیران سازمان می‌باشد. بسیاری از رفتارهای نابهنجار موجود در سازمان‌ها به‌واسطه عدم احساس برابری مابین کارکنان بوده و کارمند [کارگر] با چنین حسی تعهد خود را به سازمان از دست می‌دهد و مستعد انجام طیف گسترده‌ای از رفتارهای نابهنجار خواهد شد. باید توجه داشت که در رعایت قواعد عدالت، نقش مؤلفه‌های جو اخلاقی سازمان بر رفتارهای انحرافی (بر مبنای پیشگیری) و رفتارهای شهروندی سازمانی (بر مبنای ترویج) نیرومند می‌شود، ولی در عدم رعایت قواعد عدالت نقش مؤلفه‌های جو اخلاقی سازمان بر رفتارهای یاد شده رنگ می‌بازد.

با تمام این اوصاف، این مدیر است که به‌تنهایی یا با مشورت دیگران و با توجه به علل و موارد اشاره شده، به علت رفتار نابهنجار پی برده و سپس با استفاده از فنون پیشنهادی فوق [به‌نسبت درجه اهمیت فرد برای سازمان] در جهت رفع رفتار نابهنجار اقدام می‌نماید.

برخی مطالعات پیامدهای رفتارهای کاری انحرافی و تخلفات اداری را به گونه‌ای دیگر بیان کرده‌اند که از آن جمله می‌توان به بی‌اعتمادی مردم نسبت به دولت، هدر رفتن منابع محدود و ارزشمند اقتصادی، عدم تحقق اهداف تعیین شده دولت در بخش‌های مختلف توسعه و تأثیر منفی نیروی کار بر رشد تولید ناخالص داخلی اشاره کرد. مصداق عینی این مطلب را می‌توان در شاخص فساد اداری که سازمان شفاف‌سازی جهانی[۱۸] در سال ۲۰۱۵ ایران را با شاخص ۲۷ از ۱۰۰ امتیاز در رتبه ۱۳۱ قرار داده بود (البته این رتبه از رتبهٔ سال‌های قبل اندکی بهتر می‌باشد!!!!)، جستجو کرد. این رتبه بیان‌گر ضعف سازمان‌های اجتماعی کشور در زمینه مدیریت رفتارهای کاری انحرافی است. مطالعه‌ای که توسط باغبانیان و خمرنیا (۲۰۱۷) انجام شد، نشان داد که کارکنان با سطح درآمد بالا بیشتر مرتکب رفتارهای کاری انحرافی می‌شوند. در سال‌های اخیر سایر مطالعات انجام شده نیز نشان داده‌اند که با گذشت زمان و افزایش سطوح درآمد رفتارهای کاری انحرافی کاهش چشم‌گیری نداشته است (سازمان شفافیت جهانی، ۲۰۱۱)[۱۹].

نتایج گاهاً متضاد در برخی از شاخص‌های رفتارهای کاری انحرافی (به‌عنوان مثال، فساد اداری) در سازمان‌های کشورهای مختلف را می‌توان به اختلافات فرهنگی و درجه اهمیت و رعایت قوانین در آن کشورها نسبت داد.

قابل تصور است که درجه رعایت قوانین در کشورهایی که نظام تربیت و نهادینه‌سازی مفهوم رعایت قانون را از سال‌های ابتدایی تحصیل کودکان (یا حتی قبل از آن)، آغاز می‌کنند؛ بسیار متفاوت‌تر و متعالی‌تر از

---

[۱۸] International Transparency Organization

[۱۹] Transparency international web site. The ۲۰۱۱ corruption perceptions index. Available at: http://cpi.transparency.org/cpi ۲۰۱۱/

سایر کشورهاست. از دید هارت و پانتسر *فرهنگ شامل همه الگوهای رفتاری که به‌وسیله جامعه کسب و فراگرفته می‌شود* (آشوری، ۱۳۸۹، ص۶۱). آموزش قبح اعمالی از قبیل دزدی، خرابکاری، اختلاس، فساد و امثالهم، اگر از دوران کودکی صورت پذیرد و در واقع به مقوله پرورش فرد اهمیت داده شود، می‌توان انتظار داشت که در آینده و با بلوغ افراد، آن جامعه کمتر شاهد رفتارهای نابهنجار خواهد بود و درنتیجه هزینه‌های مادی و معنوی تحمیلی اینگونه رفتارها به جامعه و سازمان‌های موجود درآن (چه خصوصی و چه دولتی) کاهش قابل ملاحظه‌ای خواهند یافت. مقوله فوق را می‌توان نوعی سرمایه‌گذاری بلندمدت محسوب کرد. بدین معنی که اگر این توجه به پرورش کودکان جامعه و نهادینه‌سازی مفاهیمی چون رعایت قوانین و امثالهم در آنها با یک برنامه‌ریزی صحیح و به‌طور مستمر صورت پذیرد، می‌توان اطمینان داشت که در ۴۰ یا ۵۰ سال آینده جامعه به سوی تعالی و پیشرفت حرکت خواهد کرد و نهایت استفاده را از سرمایه‌های انسانی و اجتماعی خود دریافت خواهد نمود.

نتیجه‌گیری

نتیجه نهایی که پس از تمامی مطالعات اکتشافی و بررسی‌های صورت‌گرفته و ارائه و اثبات مدل‌ها توسط تحلیل‌های آماری می‌توان به‌آن اشاره کرد همانا *لزوم رعایت قانون و قانون‌مداری* می‌باشد. همانگونه که پیشرفت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، جز با رعایت قانون صورت نمی‌پذیرند (شاهد این امر نیز کشورهای پیشرفته‌ای می‌باشند که در سایه قانون‌مداری به درجات بالای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دست یافته‌اند[۲۰])، در سازمان‌هااعم از دولتی یا خصوصی نیز نمی‌توان به‌جز با رعایت قانون توسط همه اعضا، درجهت کاهش و مدیریت رفتارهای نابهنجار اقدام نمود. واضح است که منظور محقق، وضع قوانین زیاد و دست‌وپا گیر نیست، بلکه رعایت قوانین می‌باشد. مشخص است که قانون ثابت و همیشگی وجود ندارد و واضعان قوانین، امکان تغییر آنها را درصورت لزوم دارند. بنابراین باید از فرصت انعطاف‌پذیری قوانین (چه در سازمان‌ها و چه در جامعه) استفاده نمود و قوانین را با موازین انسانی و مدرن که بشریت امتحان موازین قدیمی و شکست آنها کشف کرده است، هماهنگ کرد و تطبیق داد. واضح است که قانون‌گرایی به جنسیت کارمند بستگی ندارد و همگان باید در برابر قانون یکسان باشند؛ گرچه می‌توان برای جنسیت‌های مختلف، قوانین متفاوتی وضع کرد و از فرصت انعطاف‌پذیری قانون در این زمینه بهره جست. همچنین، می‌توان و باید از ظرفیت نامتناهی رسانه و قدرت نفوذ آن در راستای نهادینه‌سازی مفهوم قانون‌گرایی، شفافیت و پاسخگویی بهره جست؛ آنگاه می‌توان ادعای حرکت در جهت توسعه و پیشرفت را نمود.

پیشنهاد برای تحقیقات آتی

فرآیند پژوهش همواره شامل برخورد با نکات جالب و درخور توجهی است که خود می‌تواند موضوع پژوهشی دیگر را فراهم آورد. موضوعات و ایده‌های جدید گاه مرتبط با رشته محقق وگاه نامرتبط ولی باارزش می‌باشند. در زیر نمونه‌هایی از موضوعات مورد اشاره که طی پژوهش پیش‌رو نظر محقق را جلب نمودند، مطرح می‌گردند:

۱-موضوع آموزش و ارتباط آن با رفتارهای نابهنجار از جمله موضوعات مهمی است که می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار گیرد. بر کسی پوشیده نیست که می‌توان با آموزش صحیح و البته تاکید بر امر پرورش، مدیریت رفتارهای نابهنجار را از دوران کودکی افراد آغاز نمود و روی آن سرمایه‌گذاری کرد.

---

[۲۰] البته مهمترین راهکار به‌منظور نهادینه‌سازی قانون‌مداری در جامعه را می‌توان در آموزش و پرورش جستجو کرد که لزوم اصلاح آن در کشور حس می‌شود.

۲-تاثیر سیستم‌های ارزیابی بر رفتارهای نابهنجار سازمانی، یکی دیگر از موضوعات جالب و مناسب برای پژوهش می‌باشد. سازمان یا بخش ارزیاب می‌تواند جدای از مدیریت باشد و با معیارهای مشخص و برای مدت معین توسط کارکنان انتخاب گردند و مدیریت سازمان نماینده‌ای بدون قدرت تاثیرگذاری در سازمان یا بخش ارزیابی داشته باشد.

۳-ظرفیت پژوهش در مورد هر کدام از یافته‌های اشاره شده در بالا (تاثیر جنسیت و رسانه و همچنین مدل مدیریتی رفتار نابهنجار سازمانی) نیز می‌تواند مورد استفاده پژوهشگران در تحقیقات آتی قرار گیرد.

۴-بررسی نحوه ارتباط بین شاخص‌های بدست آمده در این پژوهش با رفتارنابهنجار سازمانی و ارائه راهکارهایی به‌منظور مدیریت آنها از دیگر موضوعاتی است که ارزش پژوهش‌های بیشتر را دارد. لازم به ذکر است که هدف پژوهش حاضر، ارائه مسیری به‌همین منظور می‌باشد.

۵-نیاز است تا با نظریات داخلی به بررسی نحوه ارتباط و تبیین رفتارهای نابهنجارسازمانی پرداخته شود (نظریاتی همچون ارکان سازمانی، چهره‌های سازمانی، وارونگی جو سازمانی و مدل سه شاخگی)، نه اینکه صرفاً از نظریات غربی استفاده شود.

۶-بررسی تجارب سایر سازمان‌ها در نحوه مدیریت و کاهش رفتارهای نابهنجار.

منابع

۱.آشوری، د. (۱۳۸۹). تعریف‌ها و مفهوم فرهنگ، نشر آگاه، چاپ اول.

۲.پُستمن، ن. (۱۹۸۵). ترجمه: طباطبایی، ص. (۱۳۸۴). زندگی در عیش- مُردن در خوشی، انتشارات اطلاعات، چاپ هشتم.

۳.پشندی، ن. (۱۳۸۹). تبیین زمینه‌های پیشگیری از آزار جنسی در محیط کار، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی.

۴.خمرنیا، م؛ باغبانیان، ع. (۱۳۹۲). بررسی رفتارهای انحرافی شغلی کارکنان بیمارستان امام علی زاهدان در سال ۱۳۹۰، مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، دوره دوازدهم، شماره ۵، ص ۳۹۹-۴۰۸.

۵.رامین‌مهر، ح. (۱۳۹۳). طراحی و تبیین مدل مدیریت رفتارهای کاری نابهنجار، رساله دکتری مدیریت رفتارسازمانی، دانشگاه شهید بهشتی تهران.

۶.سرلک، م. (۱۳۹۶). مدیریت رفتارهای نابهنجار سازمانی، شبکه دانش‌افزایی مدیران، دانشجویان و اساتید مدیریت (مدام)، www.modamnet.com

۷.سوانسون، ر، ا؛ هولتونIII، ال، اف. (۲۰۰۵). ترجمه: حضوری، م؛ صادقی، م. (۱۳۹۶). پژوهش در سازمان‌ها، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.

۸.صادقی، م. (۱۳۹۲). زمینه‌یابی ارتباط بین استرس شغلی و هسته کنترل در مدیران آموزشی دانشگاه جامع علمی کاربردی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور.

۹.علیوردی‌نیا، ا؛ فهیمی، ا. (۱۳۹۳). تعمیم‌پذیری جنسیتی نظریه پیوند اجتماعی در تبیین رفتارهای انحرافی دانشجویان دختر، مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران، دوره ۳، شماره ۱، ص ۱۶۵-۱۹۱.

۱۰.فرانسسکو، ا، م؛ گولد، ب، ا. (۲۰۰۵). ترجمه: درویش، ح؛ صادقی، م. (۱۳۹۶). مدیریت رفتار سازمانی بین‌الملل (ویرایش دوم)، نشر مبین صادقی، چاپ اول.

۱۱.موغلی، ع؛ صادقی، م؛ صفیر، ل. (۱۳۹۵). بررسی نقش میانجی فضای اخلاق‌اسلامی بر تاثیر رهبری تحول‌گرا برتصمیم‌گیری‌حکیمانه (ص ۱-۲۰)، چهاردهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، دی ۱۳۹۵.

۱۲.هیر، ج؛ هالت، ت؛ رینگل، ک؛ سارستد، م. (۲۰۱۲). ترجمه: آذر، ع؛ غلامزاده، ر. (۱۳۹۴). مدلسازی معادلات ساختاری کمترین مربعات جزیی (PLS-SEM)، نشر نگاه دانش، چاپ اول.

۱۳.American Management Association. (۲۰۰۵). *Electronic monitoring and surveillance survey*. New York: AMA/e Policy Institute Research.

۱٤.Appelbaum S. (۲۰۰۷). *Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions*. Corporate Governance, ۷(٥): ٥۸٦-۹۸.

۱٥.Bennet, R. J., Robinson, S. L. (۲۰۰۰). *Development of a measure of workplace deviance*. Journal of Applied Psychology, ۸٥(۳), ۳٤۹-۳٦۰. http://dx.doi.org/۱۰,۱۰۳۷//۰۰۲۱-۹۰۱۰,۸٥,۳,۳٤۹

۱٦.Christine M. Pearson, Lynne M. Andersson and Judith W. Wegner. (۲۰۰۱). *When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility*, Human Relations, ٥٤(۱۱), ۱۳۸۷–۱٤۱۹.

۱۷.Farazmand. A, Lind .N. s. (۲۰۱۷). *Organizational Pathology*, Global Encyclopedia Of Public Administration, Public Policy, And Governance, ۱-۸.

۱۸.Fox. S, Spector. P. E, Miles, D. (۲۰۰۱). *Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions*, Journal of Vocational Behavior ٥۹, ۲۹۱–۳۰۹.

۱۹.Griffin, R.W., O'Leary, A.M., Collins, J. (۱۹۹۸). *Dysfunctional Work Behaviors in Organizations*. In. Cooper, C.L., & Rousseau, D. M. (Eds.), *Trends in Organizational Behaviors* (pp. ٦٥-۸۲). New York, NY: John Wiley & Sons.

۲۰.Gualandri. M. (۲۰۱۲). *Counterproductive work behavior and moral disengagement*, Doctoral Dissertation in prosociality, innovation and collective efficacy In educational and organizational contexts, Sapienza University Of Roma.

۲۱.Horner. E. M. (۲۰۱٦). *Living Well: Empirical Evaluations of Economic Welfare and Subjective Well-Being*, Doctoral Dissertation, Universit Of California, Berkeley.

۲۲.MacKenzie. C. (۲۰۱٤). *The Dark Side of Leadership: Exploring the Psychology of Leader Self-serving Behavior*, Doctoral Dissertation in Philosophy, Erasmus University Rotterdam., Doctoral Dissertation in Management, University of Limerick.

۲۳.Porath. C. L, Pearson. C. M. (۲۰۱۰). *The Cost of Bad Behavior, Organizational Dynamics*, ۳۹(۱), ٦٤–۷۱.

۲٤.Robinson, S. L., Bennett, R. J. (۱۹۹٥). *A typology of deviant workplace behaviours: A multidimensional scaling study*. Academy of Management Journal, ۳۸(۲), ٥٥٥-٥۷۲. http://dx.doi.org/۱۰,۲۳۰۷/۲٥٦٦۹۳

۲٥.Sadeghi. M. (۲۰۱٤). *Influence of Philosophical Views of Contemporary Physicists on Management Theories*, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, ٥(۱۲), ۲٦۳-۲٦٦.

۲٦.Spector, P. (۲۰۱۱). *The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB):An integration of perspectives*. Human Resource Management Review, ۲۱, ۳٤۲-۳٥۲.

۲۷.Vardi, Y., & Weitz, E. (۲۰۰٤). *Misbehavior in organizations: theory, research and management*, LEA, Mahwah, NJ.