



<https://ssoss.ui.ac.ir/?lang=en>

**Strategic Research on Social Problems in Iran**  
E-ISSN: 2645-7539  
Vol. 11, Issue 1, No.36, Spring 2022, pp. 81-108  
Received: 09.10.2021 Accepted: 30.05.2022

#### Research Paper

### Designing a Model for Managing Deviant Behaviors in the Workplace in the Islamic Azad University

**Abbas Ghaedamini Harouni**

Ph.D. Candidate in Cultural Management, Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran  
st-a-ghaedamini@azad.ac.ir

**Reza Ebrahimzadeh Dastjerdi** 

Assistant Professor in Media Management, Faculty of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran  
brahimzadeh@khuisf.ac.ir

**Ali Reza Ebrahimpour**

Assistant Professor in Cultural Management, Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran  
a-ebrahimpour@azad.ac.ir

#### Introduction

One of the important issues in organizational management is to study the patterns of control, supervision, and protection of employees and human capital from deviant work behaviors that change organizational norms and threaten the health of the organization and its employees. Deviant behaviors in the workplace can be costly for organizations if they are not constructive. Loss of organizational resources, reduction of employee productivity, reduction of organizational performance, disorder, injustice, stress, etc. are some of the adverse consequences of deviant behaviors that can be eliminated if we pay attention and identify solutions to them. Behaviors, or even constructive behaviors, can lead to health, productivity, and creativity throughout the organization. They provide circumstances that will make the organization much more active to compete with other organizations. Now that more than a few decades have passed since the beginning of research on deviant behaviors in the workplace, its importance is becoming more and more evident. The purpose of this study was to design a model for managing deviant behaviors in the workplace at the Islamic Azad University.

#### Materials and Methods

The present study was a qualitative research and its data collection approach was based on the grounded theory. The required data were collected through in-depth and semi-structured interviews with 20 experts and specialists in the field of management and organization, university professors, and senior university administrators, who were selected by the theoretical sampling method. Using Strauss and Corben's method, a set of basic themes was collected during re-coding and the categories were extracted from them. Then, in the axial coding stage, the relationship between these categories was determined under the headings of causal conditions, axial phenomena, strategies, contextual conditions, intervening conditions, and consequences. To evaluate validity of the qualitative data, reliability, transferability, reliability, verifiability, authenticity, and criteria, the data foundation theory, including consistency, comprehensibility, and

generality, was utilized.

#### Discussion of Results and Conclusions

The interviews were examined thoroughly via a systematic method and conducted through the 3-phase coding. Overall, 999 open codes were obtained. The classification of codes continued and they were reduced to 666 codes in the central phenomenon phase. Then, they were reduced to 25 codes in the selective phase. After the experts confirmed the validity, one code was omitted and finally, 32 codes were considered in 6 main categories. The analysis of the interviews led to the identification of 6 main categories, which were causal conditions, phenomenon-oriented conditions, contextual conditions, interventionist conditions, strategies, and consequences. To reach these categories, first, each interview was analyzed. Then, the codes extracted from the interviews were categorized in open and centralized coding. Finally, the

\*Corresponding author

Ghaedamini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., & Ebrahimpour, A. (2022). Designing a model for managing deviant behaviors in the workplace in the Islamic Azad University, *Strategic Research on Social Problems in Iran University of Isfahan*, 11(1), 81-108.

2645-7539 / © 2022 University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



<http://dx.doi.org/10.22108/srsp.2022.129504.1720>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221453.1401.11.1.4.1>

central codes were included in the 6 categories based on the foundation's data method. The research findings included identification of the causal factors, underlying factors, interfering factors, pivotal phenomena, strategies, and consequences of deviant behaviors in the workplace. Causal conditions included: 1) job and organizational attitudes; 2) organizational factors; 3) individual factors; 4) management weakness; 5) existence of power networks; 6) authoritarian leadership; 7) weakness of organizational resource management systems; and 8) unhealthy physical and mental atmosphere of the workplace. Axial phenomena for managing deviant behaviors in the workplace and intervening conditions included: 1) personality traits; 2) beneficial behaviors; 3) political factors; 4) job position; and 5) university environment. Background conditions included: 1) weak organizational culture; 2) political behavior of officials; 3) not meeting the needs of employees; 4) social factors; and 5) cultural factors. Strategies included: 1) management of deviant behaviors; 2) changing deviant behaviors; 3) and controlling deviant behaviors; Consequences included: 1) improving the university situation; 2) increasing individual commitment; 3) group consequences strengthening group values; 4) cultural consequences strengthening organizational culture; and 5) social consequences increasing social capital.

**Keywords:** Deviant Behaviors In The Workplace, Management, Grounded Theory

#### References

- Amos, E.A., & Weathington, B.L. (2008). An analysis of the relation between employee organization value congruence and employee attitudes, *The Journal of Psychology*, 142 (6), 615-632.
- Agboola, A.A., & Oyesola, S.R. (2011). Managing deviant behavior and resistance to change, *International Journal of Business & Management*, 6 (1), 235-242.
- Alias, M., Mohd Rasdi, R., Ismail, M., & Abu Samah, B. (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD, Agenda for Malaysian Support Personnel Eur. *J. Train. Dev.*, 37 (2), 161-182.
- Aminah, A., & Zoharah, O. (2014). Reducing deviant behavior through workplace spirituality and job Satisfaction. *Journal Published by Canadian Center of Science and Education. Asian Social Science*, 10 (19), 107-112.
- Appelbaum, H.S., Laconi, D.G., & Matousek, A (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts and solutions corporate governance, *Journal of Business in Society*, 7 (5), 586-598.
- Arshadi, N., Piriaei, S., & Zare, R. (2012). The moderating role of personality traits on the relationship between perceived workplace exclusion and workplace deviance, *Journal of Behavioral Sciences*, 6(3), 221-230. (In Persian).
- Case, J. (2000). *Employee theft: the profit killer*, Del mar: California
- Chen, C.C., Chen, M.Y.C. & Liu, Y.C. (2013). Negative affectivity and workplace deviance: the moderating role of ethical climate, *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (15), 2894-2910.
- Chen, Y., Li, S., Xia, Q., & He, C. (2017). The relationship between job demands and employees counterproductive work behaviors: the mediating effect of psychological detachment and job anxiety, *Frontiers in Psychology*, 2 (8), 1890.
- Clark, O.L., & Walsh, B.M. (2016). Civility climate mitigates deviant reactions to organizational constraints, *Journal of Managerial Psychology*, 31 (1), 186-201.
- Christmas, K. (2008). How work environment impacts retention, *Nursing Economics*, 26 (5), 316.
- Coffin, B. (2003). Breaking the silence on white collar crime, *Risk Management*, 50 (9), 8-10.
- Connor, P.J.O., Stone, Sh., Walker, B.R., & Jackson Chris, J. (2017). Deviant behavior in constrained environments: sensation-seeking predicts workplace deviance in shallow learners, *Personality and Individual Differences*, 108 (1), 20-25.
- Desler, G. (2007). *Management principle and practices for tomorrow's leaders*, United States of America: Houghton mifflin.
- Diefendorff, J.M., & Mehta, K. (2007). The relations of motivational traits with workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 967-977.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance, *Management Research Review*, 36 (9), 828-848
- Fatahi, F., Jahangirfard, M., & Zadeh, A.M. (2019). Path patterns of propellants of personnel deviant behaviors in a military organization, *Resource Management in the Police*, 7(2), 77-100. (In Persian).
- Gatling, A., Shum, C., Book, L., & Bai, B. (2017). The influence of hospitality leaders relational transparency on followers trust and deviance behaviors: mediating role of behavioral integrity, *International Journal of Hospitality Management*, 62 (1), 11-20
- Giddens, A. (2000). *Sociology: a new introduction*, United Kingdom: Polity press, oxford.
- Goetsch, D., & Davis, S.B. (2006). *Quality management: introduction to total quality management for production processing and services*, New Jersey: Pearson prentice hall.
- Golparvar, M., Vaseghi, Z., & Javadian, Z. (2012). The moderating role of work skills in relationship between job stress, feeling energy and emotional exhaustion with deviant and organizational citizenship behaviors and creativity, *Iran Occupational Health*, 9(4), 58-70. (In Persian).
- Ghodratipoor, M., & Hassanmoradee, N. (2014). Investigating the effectiveness of organizational factors and management of deviant workplace behavior (a survey on the staff of civil servant pension fund), *Journal of Public Administration*, 6(2), 333-354. (In Persian).
- Ghorbannejad, P., & Issakhani, A. (2016) Designing a competency model for university managers based on Islamic models. *Management Quarterly in Islamic University*, 5( 11), 37-48. (In Persian)
- Harvey, P., Martinko, M.J., & Borkowski, N, (2017). Justifying deviant behavior: the role of attributions and moral emotions, *Journal of Business Ethics*, 141(4), 779-795.
- Hakak, M., Akbari Pashm, F., & Salgi, Z. (2018). The effect of gender discrimination and organizational justice on deviant behaviors in the workplace mediated by organizational attachment (Study: Khorramabad hotel staff). *Journal of Tourism and Development*. 7(4), 243-



259. (In Persian)
- Hakimi, I. (2020). The effect of leader-member relationship on jealousy and deviant work behaviors: The moderating role of perception of organizational justice, self-esteem and neurosis, *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 9(1), 29-55. (in Persian)
- Hulin, C.L. (2002). Lessons form industrial and organizational psychology. in J. Brett and F. Drasgow (Eds) the psychology of work: theoretically based empirical, *Research Mahwah NJ: Erlbaum*, 22(2), 3-22.
- Jiang, H., Jiang, X., & Sun, P. Li, X. (2020). Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior, *Management Decision*, 59 (2), 358-371.
- Johnson, P.R., & Indvik, J. (2001). The boomer blues: depression in the workplace, *Public Personnel Management*, 26 (3), 359-365.
- Lanzo, L., Aziz, S., & Wuensch, K. (2016). Workaholism and incivility: stress and psychological capital's role, *International Journal of Workplace Health Management*, 9 (2), 165-183.
- Li-Chen, L., Yin-Fah, C., & Benjamin, C. (2016). A preliminary study of the effects of personality traits on workplace deviance in the voluntary sector, *Journal International Review of Management and Marketing*, 6 (S7), 6-10.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (2007). *The sage handbook of qualitative research thousands oaks, CA: sage*.
- Malik, P., & Lenka, U. (2019). Exploring interventions to curb workplace deviance: lessons from air india, *Tourism Review*, 74 (3), 563-585.
- Mahmoud Roshanzamir, S., Irani, H.R., & Yazdani, H.R. (2017) Identifying organizational factors affecting the deviant behavior of employees (Case study: Headquarters of the University of Tehran), *Culture Quarterly in Islamic University*, 7(2), 183-204. (In Persian)
- Moghaddam, A.R., & Mahmoudi Meymand, M. (2018). The effect of organizational pessimism on the tendency to deviant behaviors, *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 27(89), 89-73. (In Persian)
- Mooketsi, D.S. (2009). *Managing deviant behavior and resistance to change*, unpublished assignment submitted to the department of management faculty of business, University of Botswana: as Part of Assessment for MGT 674.
- Narayanan, K., & Murphy, S.E. (2017). Conceptual framework on workplace deviance behaviour: a review, *Journal of Human Values*, 23 (3), 218-233.
- Nasir, M., & Bashir, A. (2012). Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan, *International Journal of Social Economics*, 39 (4), 240-253.
- Nasr Isfahani, A., & Heidari, P. (2019). The effect of jealousy in the workplace deviant behavior, *Journal of Management Studies (Improvement & Transformation)*, 28(91), 119-138. (In Persian)
- Prasso, S. (2007). Lessons for the indian market, *Chief Executive*, 59 (233), 46-53.
- Peng, A.C., & Zeng, W. (2017). Workplace ostracism and deviant and helping behaviors: the moderating role of 360 degree feedback, *Journal of Organizational Behavior*, 38 (6), 833-855
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572.
- Silva, H.M.S., & Ranasinghe, R.M.I.D. (2017). The impact of job stress on deviant workplace behaviour: a study of operational level employees of comfort apparel solutions company in sri lanka, *International Journal of Human Resource Studies*, 7 (1), 74-85.
- Taylor, A. (2007). *Re: gambling at work costs employers£*, <http://www.ft.com/cms/s/0/55009c0e-a43d-11db-bec4-0000779e2340.html#axzz2mZJbxzmB>, (January 4, 2007 ).
- Turel, O. (2017). Organizational deviance via social networking site use: the roles of inhibition, stress and sex differences, *Personality and Individual Differences*, 29 (119), 311-316.
- Vaezi, R., Hosseinpour, D., & Ranjbar Kabutarkhani, M. (2015). The effect of organizational justice on the occurrence of deviant behavior based on the mediating role of perception of organizational justice, *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 5 (19), 85-112. (in Persian)
- Yao, Y.H., Wang, R.T., & Wang, K.Y. (2009). The influence of emotional intelligence on job performance: moderating effects of leadership. in management science and engineering, *International Conference on*, 30 (3), 1155-1160.
- Yazdani, N., Khorakian, A.R., & Rahimnia, F. (2017). The effect of organizational commitment on deviant behaviors in the workplace in the light of work belonging and psychological capital, *Public Management Perspectives Quarterly*, 8 (31), 41-15. [in Persian]
- Zhang, H., Luo, X.R., Liao, Q., & Peng, L. (2015). Does it team climate matter?an empirical study of the impact of co-workers and the confucian work ethic on deviance behavior, *Inform. Manage.*, 52 (6), 658-667.





<http://dx.doi.org/10.22108/srsp.2022.132471.1773>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221453.1401.11.1.1.8>

پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران  
سال یازدهم، شماره پیاپی (۳۶)، شماره اول، بهار ۱۴۰۱، ص ۸۱-۱۰۸  
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۹۲۶


#### مقاله پژوهشی

## طراحی الگوی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی

عباس قائدامینی هارونی، دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب،

تهران، ایران

abbasghadamini2020@gmail.com

رضا ابراهیم زاده دستجردی،\* ، استادیار، مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد

اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

ebrahimzadeh@khuisf.ac.ir

علی رضا ابراهیم پور، استادیار مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

ag7220550@gmail.com

#### چکیده

یکی از مباحث مهم مطرح شده در مدیریت سازمانی، بررسی الگوهای کنترل، نظارت و مصونیت‌بخشی کارکنان و سرمایه انسانی از بروز رفتارهای کاری انحرافی که هنجارهای سازمانی را دستخوش تغییر قرار داده است که باعث تهدید سلامت سازمان و کارکنانش می‌شود؛ بنابراین هدف در پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار دانشگاه آزاد اسلامی است. پژوهش حاضر از جمله پژوهش‌های کیفی و از نوع نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. داده‌های لازم با مصاحبه عمیق نیمه‌ساختمند از میان ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت و سازمان، دانشگاه و مدیران ارشد دانشگاه انجام گرفت که نمونه‌ها با روش نمونه‌گیری انتخاب و گردآوری شدند. حاصل مصاحبه‌ها مجموعه‌ای از مضامین اولیه بود که در فرایند کدگذاری باز گردآوری و از درون آنها مقوله‌هایی استخراج شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله‌ها با عناوین شرایط علی، پدیده‌محوری، راهبردها، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای رفتارهای انحرافی در محیط کار در قالب پارادایم کدگذاری محوری تعیین شد. در ادامه و در مرحله کدگذاری انتخابی نیز، سیر داستان ترسیم شد. در پژوهش حاضر برای سنجش روایی داده‌های کیفی از معیارهای اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری، راستی، تطابق، فهم‌پذیری و عمومیت استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که در مرحله اول ۹۹۹ کد اولیه به دست آمد. در کدگذاری انتخابی این مفاهیم به ۶۶۶ طبقه تبدیل و در نهایت، ۲۵ مقوله اصلی استخراج شد که هر کدام در زیرمقوله‌های الگوی نظام‌مند (شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها) جای گرفت.

واژه‌های کلیدی: رفتارهای انحرافی در محیط کار، مدیریت، نظریه داده‌بنیاد

\* نویسنده مسؤول

قائدامینی هارونی، ع؛ ابراهیم زاده دستجردی، ر. و ابراهیم پور، ع. ر. (۱۴۰۱). «طراحی الگوی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی»، پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۱۱(۱)، ۸۱-۱۰۸.



2322- 343X/ © 2022 University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



<http://dx.doi.org/10.22108/srsp.2022.129504.1720>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221453.1401.11.1.4.1>

## مقدمه و بیان مسئله

سازمان‌ها همیشه با کارکنانی مواجه می‌شوند که با وجود کوشش مدیران و مسئولان در ایجاد محیطی مناسب برای کار و فعالیت، موجب ایجاد انحراف‌هایی در سازمان می‌شوند. این افراد با رفتارهایی مانند درگیری با سایر کارکنان و مدیران، سرپیچی از دستورهای رئیس، نادیده گرفتن قوانین، وضعیت موجود و مطلوب سازمان را دچار آشفتگی می‌کنند و در تلاش هستند این قوانین را زیرپا بگذارند و امتیازی کسب کنند (Silva & Ranasinghe, 2017). بسیاری از کارکنان هویت خود را از محیط کار خود می‌گیرند و در نتیجه، فرد، سازمان‌ها و جامعه رفتارهای متفاوتی از خود بروز می‌دهند (Hulin, 2002). طبق گزارش کیس ۱ (2000)، فعالیت‌هایی مانند کلاهبرداری و سرقت در سازمان‌ها رایج بود و دیفندورف و مهتا (2007) تخمین زدند که رفتارهای انحرافی در محیط کار منجر به ۲۰ درصد شکست در تجارت و ازدست‌دادن سالانه ۶ تا ۲۰۰ میلیارد دلار در سازمان‌های آمریکایی می‌شود. همچنین، کوفین (2003) اظهار داشت که ۳۳ تا ۷۵ درصد کارکنان مشغول فعالیت‌های انحرافی مانند برداشت از حساب، سرقت، انحراف در تولید، سوءاستفاده از همکاران و غیره هستند؛ بنابراین منجر به مطالعات بیشتر در کشورهای غربی می‌شوند؛ اما رکود اقتصادی و اثرهای مالی مربوط به آن بر بسیاری از کشورهای غربی منجر به افزایش مشاغل آمریکایی به کشورهای آسیایی شده است (Prasso, 2007)؛ اما طبق گزارش سازمان ملل و نظرسنجی جهانی تقلب از سوی کرول در سال 2014 کشورهای آسیایی نیز در کنار آمریکا و آفریقا درصد فراوانی از ضرر به مبلغ ۲۰ میلیارد دلار دارند. بیشتر موارد بررسی شده در گزارش‌ها شامل سرقت دارایی‌های فیزیکی، سوءاستفاده از دارایی‌ها و کلاهبرداری در صورت‌های مالی است که برای اندازه‌گیری رفتار انحرافی در محیط کار استفاده می‌شود. در میان کشورهای آسیایی ژاپن، چین، هنگ‌کنگ و مالزی در پژوهش انحراف محیط کار پژوهش شده‌اند؛ اما

مطالعات در ایران بسیار اندک است. هرچند چهاردهمین نظرسنجی جهانی درباره رفتارهای ناشایست و یکپارچگی نشان می‌دهد که تعداد زیادی از کارکنان ایرانی گزارش‌دهنده سوءرفتار در سازمان خود هستند (Narayanan & Murphy, 2017). رفتارهای انحرافی در محیط کار به‌طور چشمگیری در حال افزایش است که به‌تازگی توجه گسترده‌ای را در بین دانشگاهیان و پزشکان جلب کرده است. رایبسون و بنت (1995) رفتارهای انحرافی در محیط کار را به‌عنوان هرگونه اقدام داوطلبانه‌ای توصیف می‌کنند که ناقض هنجارهای سازمانی است؛ بنابراین رفاه یک سازمان، اعضای آن یا هر دو را تهدید می‌کند. گزارشی از اتاق بازرگانی ایالات متحده تخمین می‌زند که ۷۵٪ کارمندان حداقل یکبار سرقت می‌کنند (Alias et al., 2013). علاوه بر این، رفتارهای انحرافی در محیط کار با جنبه‌های نامطلوب افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها مرتبط است (Alias et al., 2013)؛ برای مثال، وب‌گردی غیرمجاز در ساعات کاری تخمین زده شده است که کارکنان سازمان سالانه ۳۰۰ میلیون پوند ازدست‌دادن بهره‌وری هزینه می‌کنند (Taylor, 2007). وجود کارکنانی با رفتارهای انحرافی موجب کاهش بهره‌وری سایر کارکنان و رایج‌شدن رفتارهای انحرافی در محیط کار و افزایش هزینه‌های سازمانی می‌شود (Chen et al., 2013). کارکنانی که رفتارهای انحرافی دارند برای سازمان تهدید محسوب می‌شوند؛ زیرا می‌توانند بقیه کارکنان و مشتریان را نیز به‌سوی این افکار سوق دهند. این رفتارها، رفتارهای تنگ‌نظرانه و غیرقانونی است که اقتدار رسمی و ایدئولوژی سازمان آن را مجاز نمی‌داند (Clark & Walsh, 2016)؛ بنابراین برای سازمان‌ها مفید است تا با توجه به شیوع فزاینده رفتارهای انحرافی در محیط کار و هزینه‌های مرتبط با آن عواملی را شناسایی کنند که باعث بروز چنین رفتارهایی می‌شوند و یا حداقل، عوامل بالقوه‌ای را تشخیص دهند که پیش‌بینی‌کننده وقوع این رفتارها در محیط‌های کاری هستند؛ زیرا تشخیص و شناسایی رفتارهای انحرافی، عملیاتی کردن برنامه‌ها و راهبردهای کاهش و مهار این رفتارها

<sup>1</sup> Case

<sup>2</sup> Diefendorff & Mehta

<sup>3</sup> Coffin

<sup>4</sup> Robinson & Bennet

استانداردهای سازمانی و کاری است که باعث اتلاف منابع انسانی کمیاب و در نتیجه، کاهش خدمات ارائه‌شدنی و بازماندن سیستم آموزشی کشور از هدف نهایی خود (ارتقای سطح دانش) می‌شود. از این رو، برخی پژوهشگران رفتارهای انحرافی در دانشگاه‌های کشور را بررسی کرده‌اند (واعظی و همکاران، ۱۳۹۵). اصلاح رفتار به معنای تغییر یا اصلاح رفتار با استفاده از پاداش یا مجازات احتمالی است؛ برای مثال، فرض می‌شود رفتاری تکرار می‌شود که منجر به نتیجه یا پاداش مثبتی شود؛ در حالی که رفتاری که منجر به پیامد منفی یا مجازات می‌شود، تکرار نمی‌شود (Desler, 2007). مدیریت باید مقاومت را زود تشخیص تا قبل از قدرت گرفتن پاسخ دهد و همچنین باید مراقب رفتارهای نامطلوب باشد (Mooketsi, 2009). نقش مدیریت در هر روند تغییر بسیار مهم است. مدیریت هنر انجام دادن کارها با افراد سازمان است. مدیران باید به سازمان‌ها هدف و جهت دهند. آنها می‌توانند افراد عادی را برای انجام دادن کارهای غیرعادی ترغیب کنند. مدیران مؤثر باید بتوانند افراد، گروه‌ها و ساختارهای رسمی را با نیازهای سازمان مرتبط کنند (Aghooba & Oeysola, 2011). مدیران می‌توانند از موارد زیر برای مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار استفاده کنند: ۱- درک: مدیران باید بتوانند ورودی‌های حسی را به‌طور مؤثر تفسیر و اطمینان حاصل کنند که کارکنان هدف سازمان‌ها را به‌درستی درک می‌کنند؛ ۲- یادگیری: افراد موجود در سازمان‌ها باید به کسب دانش، مهارت و نگرش جدید تشویق شوند. یادگیری به افراد کمک می‌کند تا درک بهتری داشته باشند و همچنین بر رفتار اثر می‌گذارد؛ ۳- انگیزه: این تمرکز بر روی کل تمایل‌ها و انگیزه‌های فرد برای رفتارهای خاص است. مدیران باید تلاش کنند، انگیزه‌ها و نیروهایی را بشناسند که بر رفتار کارکنان اثر بگذارد؛ ۴- پشتیبانی: برای ایجاد یک تغییر روان بسیار ضروری است. افرادی که گرفتار تغییر می‌شوند به حمایت مادی، اخلاقی و عاطفی نیاز دارند (Gotesch & Davis, 2006). این روزها مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار به نگرانی اصلی سازمان‌ها تبدیل شده است؛ زیرا اینگونه رفتارها

را در محیط کار میسر می‌کند (Yao et al., 2009). به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی، دیدگاه روانی کارکنان، خلق‌وخو و رفتار آنان بسیار مهم است؛ زیرا آنان نقشی بحرانی بر عملکرد سازمان، خروجی آن و رضایت ارباب‌رجوعان خواهند داشت (Lanzo et al., 2016). بنابر آنچه گفته شد، کوشش سازمان‌ها برای بهبود عملکرد شغلی کارکنان خود، تشخیص وجود رفتارهای انحرافی در آنان، سعی در علت‌یابی این رفتارها و از همه مهم‌تر تدوین برنامه‌ها و راه‌حلی برای از بین بردن و یا کاهش دادن این رفتارها، منجر خواهد شد تا کارکنان ارتباط بهتری با ارباب‌رجوعان برقرار کنند و خدمات را با کیفیت بهتری به آنان ارائه دهند و در نتیجه، فرآیند اعتبار، سودآوری و رضایت مشتریان سازمان افزایش پیدا می‌کند. انحراف‌های رفتاری در محیط کار، معضل رایجی است که تا حدودی در همه سازمان‌ها، به‌ویژه در کشورهای توسعه‌نیافته و یا در حال توسعه، رخ می‌دهد (Nasir & Bashir, 2012). رفتارهای کاری خارج از هنجارهای سازمان عواقب گسترده‌ای در همه سطح‌های سازمان از جمله فرایندهای تصمیم‌گیری، بهره‌وری و هزینه‌های مالی به دنبال خواهد داشت. بروز رفتارهای انحرافی سازمانی و فساد اداری در جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یک کشور در حال توسعه بسیار شایع است. گفتنی است که بر اساس گزارش سازمان جهانی شفافیت که در سال 2016 ارائه شده، ایران از نظر شاخص ادراک فساد ۱ در بین ۱۷۶ کشور در رتبه ۱۳۱ قرار دارد که نشان‌دهنده فساد زیاد در سازمان‌های ایرانی است. در هر جامعه‌ای، نظام آموزش عالی و دانشگاه بخش مهم و حائز اهمیت است. این نظام، اثرهای گسترده و چشم‌گیری بر پیکره جامعه و حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی دارد. این نظام (نهاد) زمینه‌ساز رشد و توسعه فکری و همچنین بلوغ و تحقق ظرفیت‌های انسانی است (قربان‌زاد و عیسی‌خانی، ۱۳۹۵). با توجه به اینکه دانشگاه‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های خدمات آموزشی شناخته شده‌اند، وقوع هرگونه رفتار انحرافی، به‌منزله انحراف از

<sup>1</sup> Corruption Perceptions Index

<sup>2</sup> www.Transparency.org

پیامدهای رفتارهای انحرافی درون دانشگاه باشد که اهمیت زیادی برای دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) دارد؛ ۳- افزایش سطح استرس شغلی، تغییرات و جو سازمانی مسموم از جمله مواردی است که مدیران ارشد به آن اشاره داشتند و کارکنان با رفتارهایی مانند خودشیرینی، تملق و چاپلوسی تلاش می‌کنند که به جایگاه بالاتر برسند؛ یعنی کارکنان باید الگویی را طراحی کنند که بر مبنای آن بتوان علل، پیامدهای عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر را از رفتارهای انحرافی بررسی کرد و همچنین بررسی این نکته که چه راهبردهایی بر مدیریت رفتارهای انحرافی محیط کار اثرگذار است. بدین منظور محقق می‌کوشد با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد و با طراحی الگو و روش تحقیق کیفی، مؤلفه‌های (عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) رفتارهای انحرافی محیط کار و مؤلفه‌های نهایی را شناسایی کند و در قالب یک الگوی مفهومی، راهبردهایی را برای مدیریت رفتارهای انحرافی محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان □ شناسایی و برای بهبود یا حل مشکل الگویی را طراحی کند. بر همین اساس، در پژوهش حاضر کوشش شده است تا به این پرسش پاسخ داده شود:

عوامل اساسی رفتارهای انحرافی محیط کار کدام است؟

### پیشینه پژوهش

#### رفتارهای انحرافی در محیط کار

رفتارهایی که به سازمان آسیب می‌رساند، ممکن است هزینه‌های خاص یا عمومی داشته باشد. وقتی تعامل‌های بین افراد به دلیل رفتارهای انحرافی قطع شود، منابع انسانی به صورت تیمی کار نمی‌کنند و در نتیجه، همکاری نکردن بین آنها به وجود می‌آید. سپس فرهنگ سازمانی حاصل، شامل بی‌احترامی، بی‌اعتمادی و نارضایتی می‌شود (Narayanan & Murphy, 2017). کارکنان شایسته‌ای که قادر به انطباق با این نوع فرهنگ نیستند، سرانجام استعفا می‌دهند و افرادی که در داخل سازمان باقی می‌مانند، ناراضی خواهند بود (Johnson & Indvik, 2001). رفتارهای منفی رایج در سازمان در

سلامت مالی سازمان را تهدید می‌کند. این رفتارها هرچه که باشند، اثرهای منفی بر مجموعه دارند. رفتارهای ناهنجار کارمندان شامل: پیروی نکردن از مدیر، دیرآمدن، کندکردن چرخه کار، دزدی‌های کوچک، بدرفتاری و بی‌ادبی با همکاران است. در این بخش مهم است تا تفاوت میان رفتارهای غیراخلاقی و رفتارهای منفی مطرح شود. رفتارهای غیراخلاقی مربوط به شکستن قوانین اجتماعی و رفتارهای منفی به تخطی از قوانین خاص سازمانی مربوط است. پژوهش‌های زیادی درباره شناسایی پیش‌زمینه‌های انحراف‌های کاری صورت گرفته است و عوامل متعددی مانند عوامل فردی (شخصیت و درک از شرایط کاری)، سبک رهبری مدیران (استبدادی، دموکراتیک یا آزاد) و عوامل سازمانی و مدیریتی (بی‌عدالتی در اجرای قوانین، ساختار نامناسب پاداش، فرهنگ سازمانی ضعیف، ابهام در عملکرد شغلی و ارزشیابی کارکنان، نبود ساختاریافتگی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها) شناخته شده که در این میان نقش عوامل سازمانی و مدیریتی در کاهش یا بروز رفتارهای کاری انحرافی پررنگ‌تر از دیگر عوامل بوده است (Jiang et al., 2020). در این پژوهش علت انتخاب دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) به عنوان جامعه آماری این بود که ۱- شواهد و شرایطی که مدیران ارشد در رفتارشان نشان داد در حقیقت، برخی از رفتارهای انحرافی که ناشی از سیاست‌های مختلف درون سازمان است و ممکن است برخی از آنها از نتایج آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌هایی باشد که سازمان مرکزی ایجاد کرده و باعث شده رفتارهای انحرافی در محیط کار افزایش پیدا کند؛ ۲- پیامدهای رفتارهای انحرافی در محیط کار در رفتار مدیران ارشد از کارکنان زیاد دیده شد. بی‌مسئولیتی، بی‌تفاوتی، بی‌انگیزگی، تلاش کمتر برای رسیدن به هدف‌های سازمانی و از آن مهم‌تر رفتارهای قلدرمآبانه، کاهش فضای اخلاقی سازمان و تعارض‌های شغلی زیاد که ممکن است مشکلات و مسائلی را به وجود آورد، از پیامدهای این پدیده است و از طرفی برخی از شواهد نشان می‌دهد که غیبت و جابه‌جایی بیش از حد ممکن است از



«تأثیر حسادت در محیط کار بر رفتار انحرافی کارکنان» با روش توصیفی از نوع پیمایشی با حجم نمونه ۳۰۰ نفر از کارکنان شرکت فولاد تکنیک اصفهان به این نتیجه رسیدند که حسادت در محیط کار و مؤلفه‌های آن بر رفتار انحرافی اثر مثبت و معناداری دارد.

مقدم و محمودی میمند (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «اثر بدبینی سازمانی بر گرایش به رفتارهای انحرافی» با روش توصیفی از نوع پیمایشی و با نمونه آماری ۲۱۰ نفر از کارکنان یکی از شرکت‌های پیمانکاری نفتی منطقه عسلویه به این نتیجه رسیدند که بدبینی سازمانی اثر مثبت و معناداری بر گرایش به رفتارهای انحرافی کارکنان دارد و سبک رهبری، تبادلی این اثر را تعدیل می‌کند.

محمودروشن ضمیر و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر بروز رفتار انحرافی کارکنان: مورد مطالعه ستاد مرکزی دانشگاه تهران» با نمونه ۱۲۷ نفر به این نتیجه رسیدند، افرادی که از شغل خود راضی‌اند، تعهد بیشتری به سازمان خود و همچنین حمایت سازمانی بیشتری دارند و با احتمال کمتری مرتکب رفتارهای انحرافی می‌شوند. همچنین، رفتار انحرافی به‌عنوان عمل متقابل در برابر رفتارهای ناعادلانه و سیاست‌های سازمانی مشاهده می‌شود.

واعظی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «تأثیر عدالت سازمانی در بروز رفتار انحرافی بر اساس نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی» با روش توصیفی از نوع پیمایشی و با نمونه آماری ۲۵۸ نفر از مدیران و کارکنان دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی به‌طور مستقیم بر رفتار انحرافی اثر ندارد، بلکه عدالت سازمانی به‌طور غیرمستقیم و با ادراک از عدالت سازمانی بر رفتار انحرافی اثر منفی دارد که در این باب بین مدیران و کارکنان اختلاف نظر وجود داشت.

مصباحی و اسماعیلی طرزی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی با رفتارهای انحرافی کارکنان در دانشگاه پیام‌نور» با روش توصیفی از نوع همبستگی

گروه‌های مختلف از سرقت، خرابکاری و تخریب تا آزار و اذیت و تخریب اموال قرار می‌گیرد. برجسته‌ترین مطالعات درباره رفتار ضد اجتماعی، رفتار ضد تولید، رفتار ناکارآمد و سازمانی انجام شده است. پژوهشگران برای این رفتارها اسامی مختلفی ذکر کرده‌اند. از جمله: انحراف در محیط کار، رفتار ضد تولید و رفتارهای ضداجتماعی. در واقع، رفتارهایی در محیط کار انحرافی محسوب می‌شوند که سه ملاک اصلی داشته باشند: ۱- عمدی و ارادی باشند؛ ۲- رسوم، قواعد، مقررات و هنجارهای پذیرفتنی سازمانی در آنها نادیده گرفته و نقض شود؛ ۳- به‌خطرانداختن سلامتی افراد و سازمان، هزینه‌های آشکار و نهان چشمگیری را به سازمان تحمیل کند و از این طریق اثربخشی و عملکرد فردی و سازمانی را به مخاطره بیندازد (Robinson & Bennett, 1995)؛ البته هر رفتاری که هنجار را نقض کند، انحرافی نیست و ملاک، تهدیدکردن سازمان است؛ برای مثال، پوشیدن لباس خارج از فرم سازمانی به‌طور معمول به سازمان‌ها آسیبی نمی‌رساند و به‌عنوان رفتار انحرافی به‌شمار نمی‌آید (Appelbaum et al., 2007).

### پیشینه تجربی پژوهش

حکیمی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر رابطه رهبر-عضو بر حسادت و رفتارهای کاری انحرافی: نقش تعدیل‌گر ادراک از عدالت سازمانی، عزت‌نفس و روان‌رنجوری» با روش توصیفی از نوع پیمایشی با حجم نمونه ۳۲۵ نفر از کارکنان مجتمع مس سرچشمه رفسنجان به این نتیجه رسید که کیفیت مبادله رهبر-عضو به‌طور معنی‌داری، با حسادت در محیط کار و رفتارهای انحرافی کاری ارتباط دارد. همچنین، نتایج نشان داد که ادراک کارکنان از عدالت رویه‌ای و توزیعی، باوجود کیفیت پایین مبادله رهبر-عضو، حس حسادت کمتری را در آنها ایجاد می‌کند. درنهایت، شواهد نشان داد که کارکنان باعزت‌نفس بالا یا روان‌رنجور هستند یا با افزایش حسادت مقطعی، رفتارهای انحرافی کمتری را تجربه می‌کنند.

نصرافهانی و حیدری (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان

انحرافی در کارکنان دارند.

گاتلینگ<sup>۴</sup> و همکاران (2017) در پژوهشی با عنوان «تأثیر شفافیت ارتباطی رهبران مهمان‌نواز در اعتماد و رفتارهای انحرافی پیروان: نقش میانجی یکپارچگی رفتاری» با روش توصیفی از نوع پیمایشی با نمونه آماری ۱۴۹ نفر به این نتیجه رسیدند که یکپارچگی رفتاری، باعث میانجی‌گری میان روابط بین رهبری، ارتباط‌های رهبری و اعتماد پیروان به رهبر شده است.

تورل<sup>۵</sup> (2017) در پژوهشی با عنوان «انحراف سازمانی از طریق استفاده از سایت شبکه‌های اجتماعی: نقش مهار، تنش و تفاوت جنسیتی» با روش توصیفی از نوع پیمایشی با نمونه آماری ۳۲۱ نفر از استفاده‌کنندگان سایت شبکه‌های اجتماعی به این نتیجه رسید که شباهت‌ها و تفاوت‌های بین انحراف سازمانی با استفاده از سایت شبکه‌های اجتماعی بین مردان و زنان متفاوت است و برای محدود کردن رفتارهای انحرافی سازمانی باید تفاوت‌های بین مردان و زنان در نظر گرفته شود.

لی چن و بنجامین<sup>۶</sup> (2016) در پژوهشی با عنوان «بررسی مقدماتی اثر صفات شخصیتی رفتارهای انحرافی در محیط کار در بخش داوطلبانه در سازمان امداد و کمک‌مالزی» روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۲۰۰ نفر به این نتیجه رسیدند که داوطلبان در طول فرآیند استخدام برای به حداقل رساندن رفتارهای انحرافی محیط کار، اهمیت کاربرد صفات شخصیتی را در نظر می‌گیرند. این مطالعه کمک‌کننده در نقش حیاتی صفات شخصیتی داوطلبان است که یک عامل ضروری برای به حداقل رساندن رفتارهای انحرافی محیط کار است. در پژوهش حاضر رفتارهای انحرافی در محیط کار با استفاده از روش کیفی کار بررسی و از دیدگاه هدف، مؤلفه‌ها و ابعاد رفتارهای انحرافی در محیط کار شناسایی و یک طبقه‌بندی کیفی از مؤلفه‌های رفتارهای انحرافی در محیط کار و همچنین یک الگو برای تبیین رفتارهای انحرافی در محیط کار ارائه شد.

با حجم نمونه ۱۱۸ نفر به این نتیجه رسیدند که ارتباطی بین اعتماد سازمانی و رفتار انحرافی کارکنان دانشگاه پیام‌نور شهر کرمان وجود دارد.

جیانگ<sup>۱</sup> و همکاران (2020) در پژوهشی با عنوان «مقابله با استرس‌گرایی در محیط کار: نقش‌های فرسودگی عاطفی و تاب‌آوری در رفتار انحرافی» در چهار شرکت تولیدی در چین و با نمونه آماری ۴۰۹ نفر و با روش توصیفی از نوع همبستگی به این نتیجه رسیدند که فرسودگی عاطفی واسطه‌ای بین ارتباط استرس در محیط کار و رفتار انحرافی است. علاوه بر این، نتایج حاصل از تحلیل واسطه‌گری تعدیل‌شده نشان داد که نقش میانجی‌خستگی هیجانی از سوی تاب‌آوری تعدیل‌شده است. به گونه‌ای که با سطح انعطاف‌پذیری بیشتر، اثر میانجی‌گری فرسودگی عاطفی ضعیف‌تر می‌شود.

مالک و لنکا<sup>۲</sup> (2019) در پژوهشی با عنوان «بررسی مداخلات برای مهار انحراف محیط کار: درس‌هایی از شرکت‌های هواپیمایی هندوستان» با روش کیفی به این نتیجه رسیدند که چهار مداخله اصلی، یعنی استراتژی‌های مدیریت استعداد، تاب‌آوری، معنویت در محیط کار و ذهن آگاهی برای غلبه بر رفتارهای انحرافی مخرب و ترویج رفتار سازنده در بین کارکنان شرکت هواپیمایی ایر هندوستان لازم است.

چن<sup>۳</sup> و همکاران (2017) در پژوهشی با عنوان «شکل‌دادن رفتار شهروندی سازمانی یا انحراف محیط کار: عوامل تعیین‌کننده اصلی در قدرت مهمان‌نوازی» با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۵۰۰ نفر از کارکنان هتل در تایوان به این نتیجه رسیدند که ارتباطی بین ویژگی‌های فردی، شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی در محیط کار وجود دارد و خدمات و ارزش اخلاقی به‌عنوان رفتارهای مثبت و منفی کارکنان شناخته شده است و همچنین نتایج نشان داد که هر دو عوامل سازمانی و ویژگی‌های فردی نقش مهمی در شکل‌دادن رفتار شهروندی سازمانی و رفتار

<sup>4</sup> Gatling et al.

<sup>5</sup> Turel

<sup>6</sup> Li Chen & Benjamin

<sup>1</sup> iang et al.

<sup>2</sup> Malik and Lenka

<sup>3</sup> Chen et al.

## روش پژوهش

باتوجه به هدف اصلی این پژوهش که همان طراحی الگوی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار دانشگاه آزاد اسلامی است، پژوهشگران دریافتند که روش پژوهشی مناسب برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، باید اکتشافی باشد تا قابلیت تأمین هدف‌های پژوهش را داشته باشد؛ اما از آنجا که ابعاد و عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی در محیط کار مشخص نبود، پژوهشگر نمی‌توانست از روش کمی استفاده کند؛ بنابراین از روش کیفی استفاده شد. باتوجه به اینکه پژوهشگر درصدد ارائه الگو برای بازنمایی مفاهیم رفتارهای انحرافی در محیط کار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان است، روش پژوهش خود را از نوع کیفی انتخاب کرده است. دربین روش‌های کیفی از آنجا که روش «نظریه زمینه‌ای» یا «داده‌بنیاد» روشی است

که علاوه بر تعیین ساختار کلی پدیده مدنظر، با ارائه یک رویکرد تحلیلی و ایجاد رابطه بین ساختار اصلی و فرایند عمل / تعامل یک نظریه عمومی را درباره موضوع ارائه می‌کند که چنین روش کیفی برای انجام دادن پژوهش انتخاب شده است؛ بنابراین برای دستیابی به الگوی نظام‌یافته، باید از روش استراوس و کوربین استفاده شود. براساس این روش، تمام داده‌ها در قالب الگوی مفهومی ارائه شده که شامل ۶ بخش است: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها درباره پدیده‌محوری است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت و سازمان، استادان دانشگاه و مدیران ارشد دانشگاه بودند. نمونه‌گیری پژوهش مبتنی بر روش نمونه‌گیری نظری است. حجم نمونه تا رسیدن به حالت اشباع ادامه یافت.

## جدول ۱- مشخصات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

Table 1- Details of interview participants

نام و نام خانوادگی	سن	مدرک تحصیلی	سابقه شغلی	حوزه تخصصی فعالیت	واحد محل خدمت
مصاحبه‌شونده شماره ۱	۴۰	دکتری	۱۰	مدیریت	دانشکده مدیریت
مصاحبه‌شونده شماره ۲	۴۰	دکتری	۵	مدیریت	دانشکده مدیریت
مصاحبه‌شونده شماره ۳	۵۵	دکتری	۲۰	حقوق	دانشکده علوم انسانی
مصاحبه‌شونده شماره ۴	۴۰	دکتری	۱۱	روانشناسی	دانشکده علوم تربیتی
مصاحبه‌شونده شماره ۵	۵۱	دکتری	۲۱	روانشناسی	دانشکده علوم تربیتی
مصاحبه‌شونده شماره ۶	۳۸	دکتری	۱۴	روانشناسی	دانشکده علوم تربیتی
مصاحبه‌شونده شماره ۷	۵۵	دکتری	۲۵	روانشناسی	دانشکده علوم تربیتی
مصاحبه‌شونده شماره ۸	۴۴	دکتری	۱۲	مدیریت	دانشکده مدیریت
مصاحبه‌شونده شماره ۹	۳۸	دکتری	۱۳	مدیریت	دانشکده مدیریت
مصاحبه‌شونده شماره ۱۰	۳۸	دکتری	۱۴	مدیریت	دانشکده مدیریت
مصاحبه‌شونده شماره ۱۱	۵۰	فوق لیسانس	۱۸	اقتصاد	ساختمان اداری
مصاحبه‌شونده شماره ۱۲	۵۳	فوق لیسانس	۲۷	جامعه‌شناسی	ساختمان اداری
مصاحبه‌شونده شماره ۱۳	۳۷	فوق لیسانس	۱۲	حقوق	ساختمان اداری
مصاحبه‌شونده شماره ۱۴	۴۰	فوق لیسانس	۱۶	حقوق	ساختمان اداری
مصاحبه‌شونده شماره ۱۵	۳۸	فوق لیسانس	۱۴	روانشناسی	ساختمان اداری
مصاحبه‌شونده شماره ۱۶	۵۰	دکتری	۲۲	جامعه‌شناسی	ساختمان اداری
مصاحبه‌شونده شماره ۱۷	۵۳	دکتری	۱۷	جامعه‌شناسی	ساختمان اداری
مصاحبه‌شونده شماره ۱۸	۵۵	دکتری	۱۲	مدیریت	ساختمان اداری
مصاحبه‌شونده شماره ۱۹	۵۲	دکتری	۱۸	جامعه‌شناسی	ساختمان اداری
مصاحبه‌شونده شماره ۲۰	۵۷	دکتری	۱۶	مدیریت	ساختمان اداری

## روایی و پایایی پژوهش

کیفی که شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری، راستی، تطابق، فهم‌پذیری و عمومیت استفاده شد.

پژوهش حاضر به‌شیوه‌ای طراحی شده است تا یافته‌های موثقی درباره مدیریت رفتارهای انحرافی ارائه شود. برای ارزیابی اتکاپذیری بودن یافته‌ها و تفسیرها از معیارهای پژوهش

## جدول ۲- روایی و پایایی بخش کیفی

Table 2- Validity and reliability of the qualitative part

توضیحات	معیارهای داده‌بنیاد
۱- هدایت مصاحبه‌ها به مدت ۱۲ ماه؛ ۲- مرور مصاحبه‌های مکتوب شده و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته از سوی پژوهشگر؛ ۳- نظارت بر فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها از سوی اعضای تیم پژوهش؛ ۴- مصاحبه دوباره با دو نفر از مشارکت‌کنندگان با هدف پالایش بهتر یافته‌ها نتیجه: پالایش تفسیرها و بسط آنها	اعتمادپذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه اندازه نماینده داده‌های پژوهش است.
یافته‌های پژوهش در اختیار صاحب‌نظران حوزه مدیریت و سازمان و دانشگاهی قرار گرفت و تأیید شد. نتیجه: اصلاحات مدنظر صاحب‌نظران در الگوی نهایی لحاظ شد.	فهم‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه‌شوندگان است.
۱- گوش دادن فعال از سوی پژوهشگر در طول مصاحبه‌ها و پرهیز از ارائه دیدگاه برای جهت‌دهی به مصاحبه‌ها؛ ۲- بررسی مجدد مصاحبه‌ها و تفسیرها با مشارکت‌کنندگان؛ ۳- ارائه خلاصه‌ای از الگوی صورت‌بندی شده به دو نفر از مشارکت‌کنندگان و دریافت دیدگاه‌های ایشان. نتیجه: پالایش تفسیرها و توسعه آنها.	تصدیق‌پذیری: یافته‌ها از مصاحبه‌شوندگان برآمده و تحت تأثیر سوءگیری پژوهشگر نبوده است.
۱- مصاحبه‌ها با حفظ محرمانگی به صورت حرفه‌ای و در فضای صمیمانه انجام شد. افراد مصاحبه‌شونده به صورت آزاد و به دور از هرگونه فشار، دیدگاه‌های خود را بازگو کردند؛ ۲- علاقه‌مندی مصاحبه‌شوندگان به ادامه جلسه مصاحبه. نتیجه: شواهدی مبنی بر طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان از بیان دیدگاه دیده نشد.	راستی: تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست و طفره رفتن افراد قرار نگرفته است.
محقق شدن با روش‌های استفاده شده در اتکاپذیری، اعتمادپذیری، تصدیق‌پذیری. نتیجه: مقوله‌ها پالایش شد. پژوهش سمت پیدا کرد؛ زیرا ماهیت رفتارهای انحرافی در محیط کار را نشان می‌دهد.	تطابق: یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد با پدیده تطبیق دارد.
۱- بازبودن مصاحبه‌ها و اختصاص دادن زمان کافی به آنها از ماهیت پدیده رفتارهای انحرافی در محیط کار پرده برداشت؛ ۲- انجام دادن ۱۷ مصاحبه در مرحله کدگذاری باز و ۳ مصاحبه دیگر در مرحله کدگذاری انتخابی با افراد خبره؛ ۳- همه‌جانبه‌گرایی و کسب شواهد تقویت‌کننده از سطح‌های مختلف سازمان برای روشن کردن مضامین و مفاهیم؛ ۴- بهره‌گیری از روش نظری برای پی‌بردن به واقعیت پدیده. نتیجه: تعدد مصاحبه‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده، نشان‌دهنده شناخت عمیق قابلیت‌های سازمانی و ابعاد مختلف آن است.	عمومیت: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده بررسی شده را در خود جای داده‌اند.
در مصاحبه‌ها شرکت‌کنندگان تجربه‌های جاری و پیشین خود را درباره پیامدهای رفتارهای انحرافی در محیط کار بیان کردند. نتیجه: پی‌بردن به تجربه‌های مصاحبه‌شوندگان، صرف نظر از زمان وقوع.	اتکاپذیری: ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته
۱- نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شد. ۲- همه مصاحبه‌شوندگان عضو جامعه دانشگاهی، مدیران ارشد دانشگاهی و سابقه کار در دانشگاه آزاد اسلامی داشتند. نتیجه: مفاهیم نظری ارائه شده داده‌ها از همه مصاحبه‌ها استخراج شد.	انتقال‌پذیری: قابلیت به کارگیری یافته‌های پژوهش در موقعیت‌های مشابه دیگر

آنجا که شاخص کاپا برابر ۰/۵۵۵ / و سطح معناداری آن کوچک‌تر از ۰/۰۵ بود، استخراج کدها پایایی کافی داشت.

گفتنی است برای بررسی پایایی فرایند کدگذاری از روش توافق بین دو کدگذار و ضریب کاپا استفاده شد و از

## یافته‌های پژوهش

همانطور که اشاره شد، داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها و اسناد، براساس شیوه کدگذاری باز به کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها تبدیل شدند. سپس براساس مقوله‌های به دست آمده، برای هر یک تفسیری درون‌موردی ارائه شد. مقوله‌ها و مفاهیم به دست آمده از داده‌های کیفی در جدول ۳ نمایش داده شده است.

۱- شرایط علی: شرایط علی عامل اصلی به وجود آورنده پدیده مطالعه شده (رفتارهای انحرافی در محیط کار) است (استراوس و کوربین، ۱۳۹۶: ۱۵۳). نتایج تحلیل مصاحبه‌ها با کارکنان، نشان‌دهنده وجود ۲۳ مقوله درباره شرایط علی برای ایجاد رفتارهای انحرافی در محیط کار دانشگاه آزاد واحد اصفهان است. مقوله‌ها و مفاهیم ذیل آن در جدول ۳ تشریح شده است.

## جدول ۳- مفاهیم و مقوله‌های شرایط علی

Table 3- Concepts and categories of causal conditions

مفاهیم مشترک	مقوله فرعی	مقوله اصلی
نارضایتی از مدیران، نارضایتی از همکاران، ماهیت شغل نامناسب، نداشتن فرصت‌های ترفیع، نارضایتی از حقوق و مزایا، نبود قدرشناسی و پیشرفت و موفقیت کسب نکردن.	نارضایتی شغلی	مقوله اصلی
حس تنفر و ناامیدی کارکنان از دانشگاه، افزایش بدگویی کارکنان از دانشگاه، منزوی شدن کارکنان، انتقام‌جویی، افشای و نابودی اطلاعات دانشگاه، اثر مخرب فرد بر افراد دیگر دانشگاه، وجود دو یا چند دستگی در دانشگاه و استقبال نکردن از انجام‌دادن داوطلبانه کار.	نامیدی سازمانی	
اهمیت وظیفه، هویت شغل، تنوع وظایف، استقلال شغلی و بازخورد.	ویژگی‌های شغل	
رشته تحصیلی نامرتب، نداشتن تجربه قبلی، نداشتن مهارت لازم و نداشتن استعداد لازم.	تناسب نداشتن شغل با شاغل	
کم‌حوصلگی، ازدست‌دادن آرامش، کاهش اعتمادبه‌نفس، درگیری و مشغول‌بودن ذهن، اضطراب و استرس، ناراحتی اعصاب و کلافه‌بودن.	استرس شغلی	
نداشتن اشتیاق به وظایف، جذب‌نشدن به وظایف و شرمساری از همکاری با دانشگاه.	درگیر نشدن با شغل	
تعصب نداشتن به ارزش و هدف‌های سازمان، بی‌تفاوتی به ترک دانشگاه و بی‌مسئولیت‌پذیری.	نبود تعهد سازمانی	
نظام جبران خدمات و پاداش ضعیف، شرایط و تناسب شغل نامناسب، فرصت‌های یادگیری و رشد کم و نبود ارتباط با مدیران دانشگاه.	نبود دلبستگی شغلی	
تعارض درون‌فردی، تعارض میان کارکنان، تعارض درون‌گروهی، تعارض میان‌گروهی، خواسته‌هایی خانوادگی که مانع صرف وقت در امور کاری می‌شود و برعکس.	وجود تعارض‌های شغلی و کار-خانواده	
جابه‌جایی بیش از حد در شغل، تمرکز نداشتن بر شغل کارکنان، انتخاب نکردن شغل مناسب، نارضایتی از شغل، غیرعاطفی بودن محیط کار و نداشتن احساس آرامش.	نداشتن امنیت شغلی	
انتظارهای بیش از حد، فشار زمانی و حجم کار بیش از حد توان کارکنان	فشار ناشی از کار	
تعارض بین شخص با نقش وی، تعارض درون نقش، تعارض بین نقش، کم‌شدن یا واضح نبودن انتظارهای دانشگاه و پیش‌بینی نکردن نتایج عملکرد شغلی.	ابهام و تعارض نقش در عملکرد شغلی	
معنادار نبودن کار، نداشتن احساس همبستگی با همکاران و ناهمسویی با ارزش‌های سازمان.	نبود معنویت در محیط کار	
نداشتن توازن در پرداخت اضافه‌کاری، مشکلات رفاهی کارکنان، پرداخت‌های معوق و ناکافی، سیستم ارزشیابی نامناسب و بازخورد ارزیابی با تأخیر.	حقوق و مزایای شغلی	
فعالیت‌های سازمانی، تنش‌های شغلی، حمایت نکردن مدیران و همکاران	حمایت سازمانی ادراک شده	
بی‌توجهی مدیر به مسائل دانشگاه و مسائل کارکنان	بی‌تفاوتی سازمانی	
کارآمدتر بودن تظاهر و ظاهر سازی در دانشگاه، اولیت منافع شخصی مدیر، باور به بی‌صدافتی دانشگاه، احساس منفی به دانشگاه و رفتارهای تحقیرآمیز و بدخواهانه به سازمان.	بدبینی سازمانی	

مدیران به کارکنان اعتماد ندارند، کنترل بیش از حد کارکنان از سوی مدیران، ترجیح منافع شخصی به منافع وجود نگرش‌های منفی مدیران دانشگاه و تلافی کردن.

رویارویی نادرست و غیر محترمانه با دانشجویان، سر حال نبودن کارکنان در محیط کار، محتاطانه تر شدن رفتار کارکنان، بی‌انگیزگی، دلسردی و کار کردن برای پول نه از روی علاقه.

ساختار فیزیکی مسموم و روابط بین فردی مسموم. کاغذبازی زیاد، فرهنگ رشوه‌گیری، تحقیر کارکنان و تملق مدیران، حرمت شکنی با کارکنان و مدیران، وجود رابطه به ضابطه، بی تفاوتی به محیط کار، دلزدگی کارکنان، خصومت شخصی کارکنان با مدیران و جایگزینی فراوان برای کارکنان در صورت خطا.

سرپرستی توهین آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفتگی، جاه طلبی، پیش بینی ناپذیر بودن خشونت، تهدید، تعامل غیر اخلاقی و زورمدارانه و سوء استفاده از کارکنان.

تبعیض در استخدام کارکنان، قراردادهای کاری کارکنان به نفع دانشگاه، پرداخت نشدن حق و حقوق کارکنان در اضافه کاری و مأموریت‌ها، منصفانه نبودن دریافتی‌ها در قبال کار انجام شده، رفتارهای تبعیضانه میان کارکنان هم‌رده دانشگاه از سوی مدیر، وجود تبعیض در پرداخت‌ها بین کارکنان هم‌رده، تفاوت زیاد بین کارکنان و مدیران از لحاظ مالی، اشتراک گذاری نکردن اطلاعات و تجربه‌ها، نبود اطلاعات صحیح و دقیق، ندادن اطلاعات به موقع به کارکنان، یکسان نبودن مزایای رفاهی کارکنان، بی‌عدالتی در انتصاب‌های سازمانی و بی‌عدالتی در ارزیابی عملکرد.

سیستم‌های فرایندکار، سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری و سیستم‌های اطلاعات مدیریت. شفاف نبودن رقابت، نبود هدف از رقابت، منطبق نبودن هدف از رقابت با هدف‌های سازمانی، تعریف و تجمید بیش از حد شخص پیروز رقابت در حضور سایر کارکنان، یکسان نبودن شرایط رقابت برای تمام کارکنان و رعایت نکردن عدالت برای تمام رقبا در داخل دانشگاه.

شفاف نبودن اطلاعات، شفاف نبودن مالی، شفاف نبودن رویه‌ها و مسیرهای پیشرفت شغلی. نداشتن توانایی مدیران در تصمیم‌ها در نداشتن اطمینان، قاطع نبودن مدیران در گفتار، رفتار و تصمیم‌گیری‌ها، دخالت منافع شخصی در تصمیم‌گیری‌ها از سوی مدیر، برگزار نکردن جلسه‌های دوره‌ای برای ایجاد همسویی و تفاهم مدیران و کارکنان، نداشتن انسجام گروهی، نبود دقت در انتخاب ارزش‌های دانشگاه، افزایش سلسله‌مراتبی در دانشگاه، نبود عدالت در سیاست‌ها و اقدام‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه و وجود تبعیض جنسی و سقف شیشه‌ای.

پرخاشگری و ترس، شک و تردید به دانشگاه، احساس استرس و اضطراب، افسردگی بر فشار روانی و استرس، نبود نگاه دوستانه و همکاری و نبود روابط درون سازمانی.

خودداری از بیان ایده‌ها و گزارش‌ها به دلیل تسلیم بودن در مقابل شرایط دانشگاه، خودداری از بیان ایده‌ها و گزارش‌ها به دلیل ترس از همکاران و مدیران برای حفظ موقعیت فعلی خود و خودداری از بیان ایده‌ها و گزارش‌ها به دلیل نوع دوستی و تشریک مساعی با همکاران.

قلدری کلامی، قلدری غیر کلامی، قلدری عملی و قلدری مربوط به عملکرد. سپردن کارهای جدید، انتقال به بخش‌های دیگر دانشگاه، از دست دادن کار، کوچک کردن و ادغام دانشکده‌ها، ازدست دادن موقعیت فعلی، دسترسی کمتر به اطلاعات کاربردی دانشگاه و نبود شفافیت در تغییرات دانشگاه.

رفتار سیاسی عمومی، پیشرفت مستمر و سیاست‌های پرداخت و ارتقا.

ادراک از سیاست سازمانی

نقش ناسالم فیزیکی و روانی محیط کار

رهبری مستبد

عوامل سازمانی

عوامل فردی	<p>مقاومت در برابر اقتدار، لجبازی و خودسری، اجتناب از کار، قدرت طلبی، ریاست طلبی، اختلال‌های روانی، خودکم‌بینی، خودبرتربینی، نداشتن اعتماد به نفس، اعتماد به نفس بالا، خودباختگی، ضعف اراده، مرکز کنترل بیرونی، پرمدا بودن، انتقادناپذیر بودن، عزت نفس پایین، جاه طلبی بیش از حد، دنیا طلبی، احساس دانایی بیش از حد، حسادت، اعتقادهای مذهبی ضعیف و تسویه حساب شخصی.</p> <p>بی‌اعتمادی، ادراک بی‌عدالتی، تضاد و درگیری میان افراد، بی‌احترامی به یکدیگر، ذهنیت‌های نامناسب دربارهٔ یکدیگر و غریبه بودن افراد باهم.</p>
	<p>پذیرش نشدن انتقاد از سوی مدیر، توزیع نامتوازن قدرت از سوی مدیر، اختیارات زیاد مدیریت در جبران خدمت کارکنان، خودرأی بودن مدیران، نداشتن شایستگی مدیریت، رفتارهای فسادانگیز مدیران، عملکرد ریاکارانهٔ مدیران به خصوص اگر سیاسی‌باز باشند، وجود مدیران بی‌لیاقت و ناتوان در دانشگاه، اطلاع‌رسانی نکردن مدیران برای تغییر، رویارویی‌های نامحترمانه با کارکنان، توجه زیاد مدیران به کارکنان چرب‌زبان و چاپلوس و نادیده گرفتن عملکرد کاری، ایجاد سلسله‌مراتب زیاد در دانشگاه و توجه نداشتن مدیران به شایسته‌سالاری.</p>
ضعف مدیریتی	<p>نبود قانون کپی رایت، تغییر سریع قوانین، قانون ممنوع بودن تصدی بیش از یک شغل، قانون ممنوع بودن ادامهٔ تحصیل، نبود قانون فرصت‌های مطالعاتی، قوانین سخت ارتقای مرتبهٔ اعضای هیئت‌علمی، شرایط نامساعد کاری، پیچیدگی قوانین و مقررات، آشنانیدن ارباب‌رجوعان با قوانین، روش‌های ناموفق بازرسی و نظارت مراجع نظارتی، ضعف کیفی قوانین، ودن کمیت قوانین، نداشتن تناسب قوانین با نیازها و اقتضای کارکنان دانشگاه، تغییرات و تحولات و تعارض قوانین با یکدیگر و شفاف نبودن قوانین و مقررات در دانشگاه.</p>
	<p>بی‌اعتمادی به قوانین، احساس رابطه‌مداری، اولویت مسائل مادی در نظام ترجیحات، الزام‌آور نبودن قواعد سازمانی و احساس ناکارآمدی سیستم پاداش و تنبیه.</p> <p>موفقیت دانشگاه به هرنحو، عملکرد سازمانی بالا به هرنحو، سود مالی دانشگاه به هرنحو، هرکاری درست است اگر مدیران و کارکنان متقاعد شوند.</p> <p>نتایج عملکردی پایین، کم شدن خودکارآمدی و خلاقیت، خرابکاری، به تأخیر انداختن کارها، فردمحوری، توجیه عملکرد ضعیف، فرافکنی، انحراف عملکردی و ضعف عملکردی.</p>
ضعف سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	<p>مصون بودن بعضی از کارکنان از قوانین، پارتی‌بازی و باندبازی در اجرای قوانین، نبود مجازات‌های تنبیهی مناسب در رویارویی با رفتارهای انحرافی کارکنان، نبود شفافیت در رویارویی با کارکنان متخلف و نبود ضمانت اجرایی قوانین.</p>
	<p>وجود قدرت‌های غیررسمی در سازمان، وجود مافیای قدرت در سازمان و اعمال نفوذ برخی از افراد شبکه‌های قدرت در بین کارکنان و مدیران.</p>
وجود شبکه‌های قدرت	

### ۳- شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای بیانگر ویژگی‌هایی

ویژه‌ای هستند که بر پدیده‌ای دلالت می‌کنند. به عبارت دیگر، محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بُعد

هستند که در آنها کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد (استراوس و کوربین، ۱۳۹۶: ۱۵۴). جدول ۴ شرایط زمینه‌ای را نشان می‌دهد.

## جدول ۴- مفاهیم و مقوله‌های شرایط زمینه‌ای

Table 4- Concepts and categories of contextual conditions

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم مشترک
فرهنگ سازمانی ضعیف	ارزش‌های سازمانی ضعیف	مشارکت نکردن کارکنان، انعطاف پذیر نبودن، تعارض در هدف‌ها و ارزش‌ها، ریسک‌پذیر نبودن، نبود فضای اخلاقی و نوآوری، پشتیبانی نکردن، فرهنگ هدیه‌دادن و پیشنهاد رشوه.
	ارزش‌های کاری ضعیف	نبود نظم‌پذیری جمعی، نداشتن دلسوزی در کار، نداشتن باورهای عملی به ارزش کار بدی و فکری و ناسازگاری با شرایط دانشگاه.
ارزاشاندن نیازهای کارکنان	نیازهای شغلی و خانوادگی کارکنان	ارزاشاندن نیازهای خانوادگی، ارزاشاندن نیازهای شغلی، دستیابی نداشتن به آمان‌ها و منفعت نداشتن.
	پپچیدگی قوانین و مقررات	هر کار قانونی اخلاقی نیست، دورزدن قانون، قوانین و مقررات مبهم.
رفتارهای سیاسی مسئولان	وابستگی به گروه‌های مرجع منفی	منبعی برای شکل‌گیری نگرش‌های منفی، تأمین‌کننده معیارهای ارزیابی و خودسنجی، تأمین نیازهای هنجاری، تأمین نیازهای اخلاقی، گسترش هم‌نوایی در دانشگاه، گسترش تضاد در دانشگاه و همانندسازی ارزشی.
	نبود مقابله با رفتارهای انحرافی	نبود مسئولان مبارزه با رفتارهای انحرافی سازمانی، پاسخگو نبودن، رقابت سیاسی، ثبات سیاسی، فراقانونی عمل کردن مسئولان و رابطه‌مداری.
عوامل اجتماعی	بدهکاری	ایجاد احساس بدهی کارکنان به مدیر، ایجاد احساس بدهی کارکنان به همکاران، بدهی مالی کارکنان و حقوق و دستمزد کم کارکنان.
	طبقه اجتماعی کارکنان	پست سازمانی، جایگاه اقتصادی و اجتماعی، میزان تحصیلات، میزان درآمد، وضعیت مسکن، میزان برخورداری از امکانات رفاهی و هویت طبقاتی.
عوامل فرهنگی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	سن، سابقه کاری، وضعیت تأهل، قومیت، تحصیلات، جنسیت و وضعیت استخدامی.
	تنوع فرهنگی کارکنان	درک نکردن کارکنان از تنوع فرهنگی، نبود هوش فرهنگی، جامعه‌پذیری سازمانی ضعیف و یگانگی فرد و سازمان.
عوامل فرهنگی	تبعیض‌گرایی در دانشگاه	قوم‌گرایی، احساس کارکنان در متفاوت بودن حقوق و مزایا در دانشگاه آزاد و دولتی و تبعیض جنسیتی.
	دین	پایبند نبودن به اعتقادات مذهبی، بی‌توجهی به امر به معروف و نهی از منکر
عوامل فرهنگی	وجود قانون‌گریزی در فرهنگ جامعه	کاهش پیوندهای اجتماعی، نظارت و کنترل نکردن غیررسمی، احساس آنومی، عملکرد ضعیف مجریان قانون، پنداشت از جامعه، بی‌اعتمادی به مجریان قانون و پنداشت از قانون.
	ارزش‌های محوری دانشگاه	ارزش‌های سازمانی، ارزش‌های فردی مدیران و ارزش‌های فردی کارکنان.

(استراوس و کوربین، ۱۳۹۶: ۱۵۴). جدول ۵ شرایط مداخله‌گر را نشان می‌دهد.

۴- شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر کلی و وسیع است و بر چگونگی کنش / کنش متقابل اثر منفی می‌گذارد



جدول ۵- مفاهیم و مقوله‌های شرایط مداخله‌گر

Table 5- Concepts and categories of intervening conditions

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم
ویژگی‌های شخصیتی	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان	مطلق‌گرایی و نسبی‌گرایی اخلاقی، فایده‌گرایی و وظیفه‌گرایی، درون‌گرا و برون‌گرا، ماکیاولیسم و عشق به پول، اختلال‌های روانی، سازگاری و ناسازگاری، ثبات هیجانی، گشودگی در برابر تجربه، وجدان‌گرایی، خطرپذیری و خودشیفتگی.
	ویژگی‌های شخصیتی مدیر	مستبد و خودرأی‌بودن مدیر، متخصص‌نبودن مدیر، نداشتن تعهد کاری مدیر، قدرت‌طلب‌بودن مدیر، دیدگاه ابزاری‌داشتن به کارکنان، عمل‌نکردن به وعده‌ها، ترجیح منافع شخصی بر منافع دانشگاه و کارکنان، استفاده شخصی مدیران از کارکنان، سطح پایین سواد کاری مدیران و نبود مدیران لایق و دلسوز برای پیگیری کارهای دانشگاه و کارکنان.
رفتارهای سیاسی	سیاسی‌بازی در دانشگاه	احساس کارکنان از دخیل‌بودن زدوبندهای سیاسی در دانشگاه، باندبازی، پارتی‌بازی، لابی‌گری، تشکیل گروه‌های سیاسی در دانشگاه برای فشار به کارکنان و زیرآب‌زنی کارکنان.
محیط دانشگاه	ویژگی‌های محیط کار	حجم کاری، فضای فیزیکی، نبود امکانات رفاهی و بهداشتی، نبود ایمنی شغلی، نبود وسایل و تجهیزات، عناصر زیبانشناختی، خلوتی، شلوغی و اندازه محیط کار.
جایگاه شغلی	ماهیت شغلی	منزلت شغلی، منحصر‌بودن وظیفه کاری فرد.
رفتارهای منفعت‌طلبانه	رفتار ناهنجار مدیر	رفتارهای ناشایست مدیر، صداقت‌نداشتن مدیر، کنترل بیش از حد مدیر، رفتارهای سیاسی نامطلوب مدیر، خودشیفتگی مدیر، نداشتن تخصص و مهارت مدیر، بی‌هدفی و بی‌برنامه‌گی مدیر، سوءاستفاده از منابع دانشگاه مدیر و ضعف در انگیزش کارکنان از سوی مدیر.
	مدیریت برداشت رفتارهای نابهنجار دانشجویان	ارتقا خود به هر طریق، خودشیرینی، تظاهر به نمونه‌بودن، تهدید و ارباب و تظاهر به ناتوانی. بی‌حرمتی به کارکنان و تخریب روحیه آنها، سوءبرداشت و بدبینی دانشجویان، شکایت‌های نابجای دانشجویان، بی‌زاکتی، اطلاعات کم و ناقص، رشوه زبانی و مالی.

۱۵۵). در پژوهش حاضر با استفاده از تحلیل مضمون، مصاحبه‌ها و راهبردها استخراج شده است که در جدول ۶ نشان داده شده است.

۵- **راهبردها:** مفاهیم و مقوله‌هایی است که افراد در رویارویی با مسائل اهردهایی را برای کنترل و چگونگی مدیریت موقعیت‌ها ارائه می‌دهند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۶).

جدول ۶- مفاهیم و مقوله‌های راهبردها

Table 6- Concepts and Categories of Strategies

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم
تنبیه رفتارهای انحرافی	ارتقای معنویت سازمانی	خودآگاهی برتر، احساس معنا در کار، همسویی با ارزش‌های سازمان، رهبری فراخود، احساس همبستگی، آگاهی متعالی و تفکر وجودی انتقادی.
	تقویت فرهنگ دینی	معیارهای تخصصی برای ارتقا در دانشگاه، معیارهای ارزشی و معیارهای مکتبی.
تقویت رفتارهای اخلاقی مدیر	تقویت رفتارهای اخلاقی مدیر	رفتارهای حمایت‌گرایانه، عادلانه، خیرخواهانه، دین‌مدارانه، اعتمادمحورانه، متعهدانه، مداراگرایانه، محترم‌مدارانه و توانمندسازانه مدیر.
	تقویت رفتارهای اخلاقی کارکنان	وظیفه‌شناسی، حمایت، خیرخواهی، احترام، قانون‌مداری، صداقت، انتخاب سنجیده، تعامل عالمانه و ارزیابی عادلانه.
تقویت جو اخلاقی دانشگاه	تقویت جو اخلاقی دانشگاه	مراقبت، قانون و قواعد، خدمت، استقلال و گرایش‌های ابزاری.
	ایجاد و ترویج فرهنگ اخلاقی سازمانی	ایجاد و ترویج هنجارها و محرک‌های اخلاقی، پیروی از مقامات بالا و تشویق برای رفتارهای اخلاقی.
به‌وجودآوردن روابط مبتنی بر اعتماد	به‌وجودآوردن روابط مبتنی بر اعتماد	تقویت شایستگی، صداقت، اتکاپذیری، صراحت و دستکاری، توجه به کارکنان، رضایت، تعهد، نظارت متقابل و کاهش آسیب‌پذیری.
	شفافیت سازمانی	شفافیت اطلاعاتی، شفافیت مالی، شفافیت رویه‌ها و مسیرهای پیشرفت شغلی.
سیاست و قوانین تنبیهی شدید	سیاست و قوانین تنبیهی شدید	برابری تمام کارکنان و مدیران در برابر قانون، جلوگیری از باندبازی و پارتی‌بازی در اجرای قوانین دانشگاه، نبود مجازات‌های تنبیهی مناسب در رویارویی با رفتارهای انحرافی کارکنان، وجود شفافیت در رویارویی با کارکنان متخلف، ضمانت اجرایی قوانین و قوانین و مقررات مکتوب.

تأمین رفاه اقتصادی و اجتماعی کارکنان	تأمین و توسعه رفاه اقتصادی کارکنان، تأمین نیازهای اولیه و سطح بالای کارکنان.
تقویت خلاقیت و نوآوری کارکنان	به کارگیری استراتژی تمرکز و سادگی، آموزش خلاقیت، به کارگیری فنون پرورش خلاقیت، روش حل مسئله، استفاده از فعالیت‌های استعاری، یادگیری مهارت‌های جدید، تقویت خودباوری برای رسیدن به نوآوری، به‌روزرسانی مهارت‌ها و دانش جاری در دانشگاه و بهره‌جستن از فرصت‌ها برای ارتقا مهارت‌ها.
مدیریت زمان	اولیت‌بندی هدف‌ها، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، وقت‌شناسی و جدیت.
مدیریت تغییرات سازمانی	ارائه اطلاعات لازم، فراهم کردن منابع لازم، زمان‌بندی درست تغییرات، بیان فرصت‌ها و مسائل، مشارکت کارکنان در تغییرات و ایجاد مشارکت گروهی.
وضوح در عملکرد شغلی	ایجاد اهمیت شغل کارکنان برای دانشگاه، آشنایی با هدف از انجام دادن کار، آموزش روش بهینه انجام دادن کار، کاهش میزان سلسله‌مراتب اداری در محل کار، ایجاد زمینه انجام دادن طراحی و برنامه‌ریزی، آشناکردن کارکنان با شلغشان و ارزیابی عملکرد.
مدیریت تعارض‌های شغلی و خانوادگی	شفاف کردن هدف‌ها، ارزش‌ها، انتظارات و رسیدن به خودآگاهی، آموزش مهارت‌های ارتباطی، آموزش مذاکره، آموزش حل مسئله و انعطاف‌پذیری، آموزش تکنیک‌های مدیریت زمان، آموزش تکنیک‌های مدیریت استرس و سبک‌های مدیریت تعارض شغلی (همکاری، گذشت، مصالحه، رقابت، اجتناب).
مدیریت دانش	خلق، اکتساب، سازمان‌دهی، انتشار و کاربرد دانش.
کانال‌های اطلاع‌رسانی	کانال‌های رسمی و غیررسمی اطلاع‌رسانی.
تقویت ارزیابی عملکرد کارکنان	مأموریت (اقدام به تحقق و اشاعه مأموریت)، مالی (ایجاد منابع جدید درآمد، کاهش هزینه‌ها و استفاده بهینه از امکانات)، فرایندهای داخلی (مهارت و رفتارهای کاری، اقدام فرد به بهبود)، رشد و یادگیری (به اشتراک گذاشتن دانش و نوآوری، تسهیل فرایند رشد و یادگیری)، عملکرد اجتماعی (جلب رضایت ذی‌نفعان، ارائه تصویری مثبت)، عملکرد محیطی (حفاظت از زیرساخت‌های طبیعی و محیط زیستی، استفاده صحیح از منابع و انرژی)، مراجعه‌کنندگان (ارائه خدمات باکیفیت، رویارویی مناسب، راهنمایی و آموزش و مشاوره، پاسخگویی به نیازها و شکایت‌ها، ارائه تصویری مثبت)، اصلاح و بازنگری فرآیندها و سیستم ارزیابی.
ارتباط‌های سازمانی اثربخش	ایجاد تعامل سازنده سازمانی و سیستم مناسب ارتباط‌های سازمانی.
مدیریت استعداد	نگهداری استعداد، انتخاب استعداد، توسعه استعداد، جذب استعداد، درگیر و عجزین شدن با شغل.
مربی‌گری سازمانی	ارتباط‌های باز، رویکرد تیمی، ارجح بودن فرد به وظیفه، پذیرش ابهام، تسهیل آموزش و توسعه کارکنان.
حرفه‌ای‌گرایی	داشتن دانش و مهارت انجام دادن کار، توانایی‌های روانشناختی و شخصیتی لازم برای انجام دادن کار، صداقت و درستکاری حرفه‌ای و ارزش قائل شدن برای خود و سازمان، پاسخگویی و احترام.
شایسته‌سالاری	مهارتی (فنی، حل مسئله، ادراکی، انسانی و هدف‌گذاری)، کارکردی (برنامه‌ریزی، رهبری، سازماندهی، ارزیابی، هماهنگی و نظارت)، ارزشی (اعتقاد و ایمان، رفتار اسلامی، تعهد، انصاف و عدالت و تقویت فضای اسلامی)، نقشی (تصمیم‌گیری، مدیریت بحران، ارتباطی، اطلاعاتی و مشاوره‌ای)، فردی (انگیزه، خلاقیت و نوآوری، استعداد و سازگاری).
جذب و استخدام افراد توانمند	تخصص‌گرایی، شایسته‌سالاری و تعهد در جذب و استخدام.
سوت‌زنی سازمانی	افشاگران تخلفات کارکنان و مدیران، نبود امنیت شغلی گزارشگران تخلفات و ارائه گزارش تخلفات سازمانی.
کنترل سازمانی	کنترل با نهادهای نظارتی، مکانیسم خودکنترلی فردی، مکانیسم خودکنترلی سازمانی، بازخورگیری مستمر، بازتاب سریع عملکردها به بخش‌های مربوط و انجام دادن سریع اقدام‌های اصلاحی.
رعایت عدالت در وضع و اجرای قوانین	حضور و غیاب، مرخصی، مأموریت‌ها، پاداش‌ها، وام‌ها، بیمه، امکانات رفاهی، ارتقا شغلی و خطاهای اداری.

جدول ۷ نشان‌دهنده مقوله‌های مرتبط با پیامدهاست.

### ۶- پیامدها: پیامدها در اثر کوتاه‌مدت و میان‌مدت حاصل

شده‌اند که مشاهده‌شدنی هستند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۶: ۱۵۶).

### جدول ۷- مفاهیم و مقوله‌های پیامدها

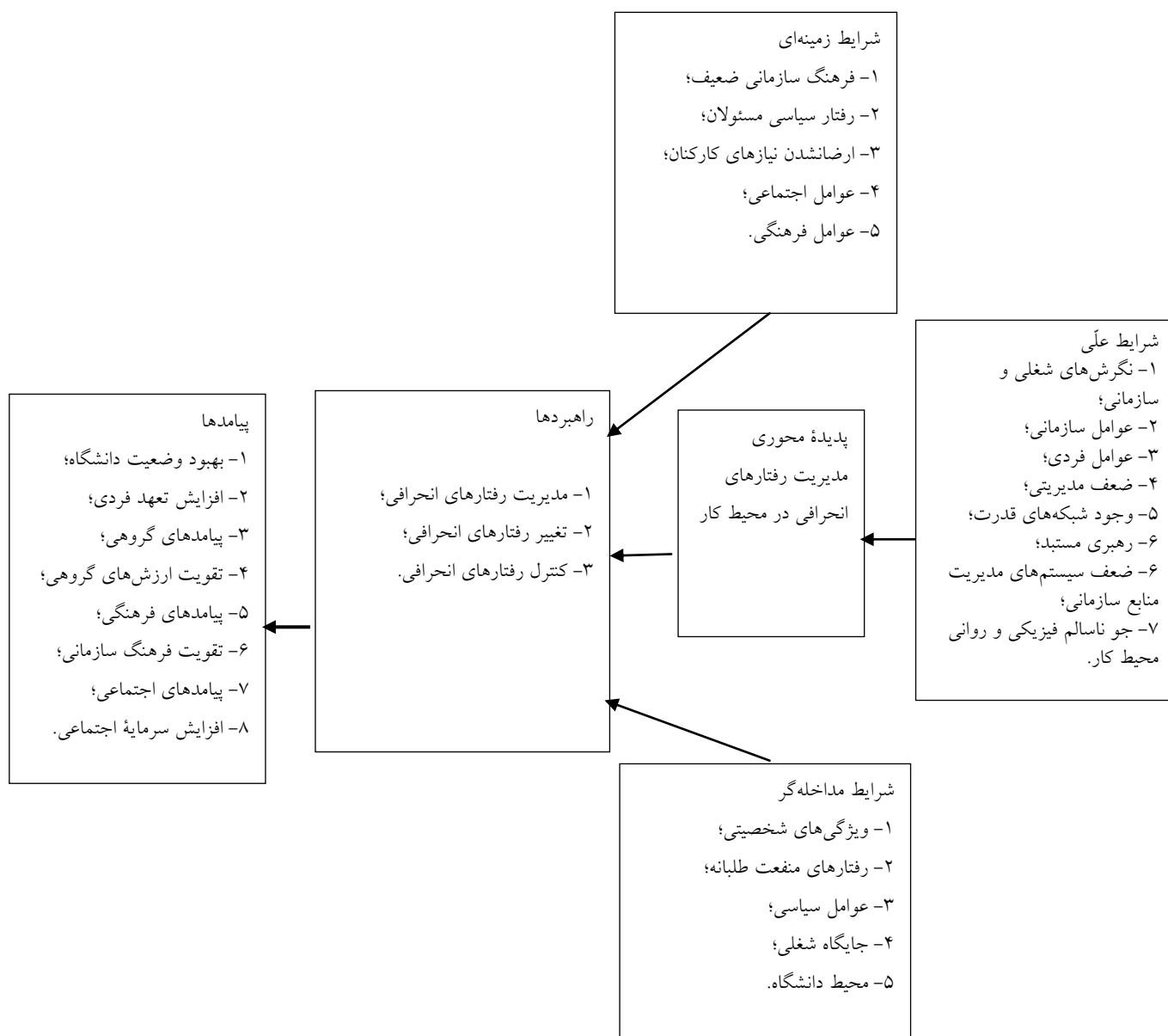
Table 7- Concepts and categories of consequences

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم مشترک
افزایش تعهد فردی	تقویت انگیزه کارکنان	ایجاد اشتیاق سازمانی، کارایی زیاد کارکنان، نداشتن تأخیرهای مداوم و بیش از حد، بروز خلاقیت و نوآوری، هم‌راستایی منافع فردی و منافع دانشگاه.
	مهم‌شدن فعالیت‌های کارکنان	تمرکز در محیط کار، دقت در انجام‌دادن کارها، افزایش تعهدکاری، مهم‌دیدن کارها، انجام‌دادن کارها با تمام توانایی، دلسوزی برای دانشگاه، فعال‌بودن، مهم‌بودن آینده دانشگاه، مؤثربودن برای دانشگاه، تعادل بین کارهای شخصی و دانشگاهی، لذت‌بردن از کارها، وفاداری به دانشگاه و افزایش مسئولیت‌پذیری.
	افزایش بهره‌وری کارکنان دانشگاه	کاهش جابه‌جایی بیش از حد در دانشگاه، اولویت‌دادن به هدف‌های دانشگاه، افزایش یادگیری در سازمان و افزایش مشارکت کارکنان در کار و کاهش دوباره کاری، انجام به‌موقع کار یا تعهدها و مسئولیت‌های کاری، مدعی‌نبودن در کار، کاهش ترک خدمت، پشتکارداشتن در کارها، بی‌تمایلی در به‌دست‌آوردن کمبودهای شخصی، ایجاد نظم در بین کارکنان، انتخاب افراد توانمند و باصلاحیت، کاهش غیبت و حضورنداشتن در محل کار، کاهش بیگانگی در محیط کار دانشگاه، کاهش خطا و اشتباه‌های کارکنان، پایین آمدن میزان حوادث، کاهش استعفا و عملکرد قوی
	تقویت ارزش‌های اخلاقی در بین کارکنان	رواج مثبت‌نگر بودن در بین کارکنان، افزایش کار تیمی، رشد و توسعه فضای گرم و فعال در محیط کار، کاهش دخالت در امور همکاران، افزایش صداقت در رفتار کارکنان، افزایش روحیه مبارزه‌طلبی و پرخاشگری، معقول و منطقی بودن کارکنان در امور محوله و ترجیح‌دادن جسارت به جای سازش.
	ایجاد نگرش‌های مثبت شغلی و سازمانی	افزایش رضایت و دل‌بستگی شغلی، افزایش تعهد کارکنان به دانشگاه، افزایش پشتیبانی ادراک‌شده، مشغول‌نبودن کارکنان، رضایت دانشجویان، افزایش تعلق سازمانی، افزایش وابستگی شغلی، افزایش توانمندی روان‌شناختی کارکنان، افزایش وفاداری سازمانی و افزایش خوش‌بینی سازمانی.
	کاهش فرسودگی شغلی	رضایت شغلی زیاد، رویارویی درست با ارباب‌رجوع، شادابی در محیط کار، کاهش رفتارهای محتاطانه‌تر، احساس امنیت شغلی، سرخورده‌نشدن، احساس موفقیت، دلگرمی، کاهش تمایل به کم‌کاری و کار کردن باعلاقه به کار.
	بهبود رفتارهای شهروندی	وجدان کاری، دوستی و رفاقت، جوانمردی و وفاداری کارکنان.
	تقویت فضای اخلاقی سازمانی	کاهش مظلوم‌نمایی، کاهش خودمحوری، کاهش خودخواهی، مسخره‌نکردن و تحقیر نکردن همکاران، کاهش علاقه به دلیل تشویق و تمجید قرارگرفتن، کاهش گستاخی و کتک‌زدن و عصبانی‌بودن و پرخاشگری، به‌جای حرف‌زدن، عمل‌کردن، جاه‌طلب‌نبودن بیش از حد در بین کارکنان.
	کاهش سکوت سازمانی	کاهش ترس از بازخورد منفی، کاهش سکوت مطیع، کاهش سکوت تدافعی و کاهش سکوت نوع‌دوستانه.
	افزایش گردش اطلاعات و تجربه‌ها	کاهش قابلیت‌ها و ظرفیت گردش اطلاعات و تجربه‌ها، کاهش به‌کارگیری اطلاعات و تجربه‌ها، کاهش مشارکت افراد در آموزش، کاهش نقش افراد دانشگر، جذب افراد بر مبنای صلاحیت‌های غیردانشی و ارتقای مبتنی بر شایستگی غیردانشی.

افزایش تاب‌آوری سازمانی	انعطاف‌پذیری سازمانی، مصون‌بودن سازمان، انطباق با تغییرات، روابط دوستانه و حمایت‌کننده افراد با فرهنگ‌های مختلف و انطباق با تغییرات.
افزایش تقوای سازمانی	افزایش تقوا، افزایش توکل به خدا و افزایش ایمان به کمک‌های الهی.
افزایش امید سازمانی	افزایش امیدواری و سرزندگی، افزایش شادابی و افزایش خوشحالی.
کاهش تعارض‌های شغلی	کاهش تعارض‌های فردی، گروهی و سازمانی.
کاهش قلدری سازمانی	کاهش قلدری مرتبط با کار، کاهش قلدری شخصی و کاهش قلدری فیزیکی.
رضایت ارباب رجوعان	شفاف‌بودن انجام‌دادن کارها، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، تسلط بر کارها، نظام‌مندبودن کارها و کاهش زمان انجام‌دادن کارها.
افزایش پاسخگویی	افزایش پاسخگویی مسئولان دانشگاه، کاهش مشکلات در پاسخگویی دانشگاه، گزارش درست عملکرد، افزایش پاسخگویی به ذی‌نفعان دانشگاه، پاسخ‌بودن دانشگاه درباره مسئولیت‌هایشان.
ضربه به شهرت دانشگاه	افزایش احترام، خدمات، اعتماد به دانشگاه، اقتدار دانشگاه و کارایی دانشگاه.
افزایش سلامت سازمانی	کاهش سوءرفتارهای اداری، افزایش سلامت اداری، وجود شفاف‌بودن نقش‌های سازمانی، تحقق هدف‌های سازمانی، عدالت سازمانی و اصلاح ساختار دانشگاه.
کاهش هزینه‌های دانشگاه	کاهش اتلاف منابع دانشگاه، استفاده درست و کاهش اتلاف منابع دانشگاه.
پیامدهای اجتماعی	افزایش اعتماد سازمانی، وجهه مثبت سازمانی، همراهی کردن دانشجویان، مشروع‌بودن دانشگاه و افزایش جایگاه اجتماعی دانشگاه.
پیامدهای فرهنگی	فرهنگ کاری قوی، فرهنگ پاسخگویی، نداشتن فرهنگ محافظه‌کاری، کاهش زیاده‌خواهی افراد، کاهش رفتار منافقانه، قوی‌بودن فرهنگ مشارکت، فرهنگ سازمانی سازنده، ایجاد هویت سازمانی، جو سازمانی آرام، نداشتن اختلاف‌ها بین اقوام مختلف کارکنان در دانشگاه، احترام خرده فرهنگ‌ها در دانشگاه، احترام به اعتقادات و باورهای کارکنان و تقویت هویت دینی.
پیامدهای گروهی	ایجاد بی‌اعتمادی و تشنج در گروه، تضعیف سرمایه اجتماعی، ایجاد دل‌سردی در گروه، کاهش اثربخشی کارگروهی، ایجاد تعارض غیرکارکردی، به‌خطرآفتادن منافع گروهی و تضعیف روحیه کارگروهی.

است. شکل ۱ نشان‌دهنده الگو استخراج‌شده پژوهش با استفاده از روش داده‌بنیاد است.

با استفاده از کدگذاری انتخابی، ارتباط میان مقوله‌ها شناسایی شده و الگوی مفهومی به صورت یکپارچه ارائه شده



شکل ۱- الگوی مفهومی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار

Fig 1- Conceptual model of managing deviant behaviors in the workplace

## نتیجه

در پژوهش حاضر سعی شد الگوی مدیریت رفتار انحرافی در محیط کار دانشگاه آزاد اسلامی شناسایی شود. بر این اساس، برای جمع‌آوری داده‌ها و مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت و سازمان، استادان دانشگاه و مدیران ارشد دانشگاه آزاد اسلامی از روش کیفی و از نوع داده‌بنیاد استفاده و در ادامه، در فرایند کدگذاری، عوامل

شناسایی شده در ۶ دسته تقسیم‌بندی و پس از اطمینان از پایایی و روایی نتایج، عوامل شناسایی شده در قالب الگوی مدیریت رفتار انحرافی در محیط کار ارائه شد. در ادامه، درباره نتایج به دست آمده از پژوهش بحث شده است.

**شرایط علی:** کارکنانی که نگرش‌های شغلی مثبتی دارند، با احتمال کمتری مرتکب رفتارهای انحرافی می‌شوند؛ بنابراین مدیریت سازمان باید با پرداخت حقوق مکفی، ارتقای به موقع،

همچنین حمایت درک‌شده مؤثر است. برای کاهش رفتارهای سیاسی باید فرهنگی در سازمان ایجاد شود که تقویت‌کننده اعتماد در سازمان باشد؛ یعنی از مدیر تا کارکنان، همه در جاری‌سازی اعتماد کوشا باشند. همچنین، باید قدرت در سازمان توزیع شود. رفتارهای مدیر نیز در کاهش رفتارهای سیاسی مؤثر است. هرچه رفتار مدیران دور از رفتار سیاسی باشد، به دنبال آن کارکنان هم در سازمان از آن پرهیز خواهند کرد. استرس ناشی از نقش از جمله ابهام، تعارض و گرانباری نقش، در کاهش تعهد سازمانی و در نتیجه، افزایش رفتارهای انحرافی مؤثر است. پیشنهاد می‌شود برای از بین بردن اثر منفی ابهام و تعارض نقش در سازمان، برنامه‌ها و سیاست‌هایی نظیر روشن کردن مسئولیت‌های شغلی، ارائه بازخوردهای عملکرد و آموزش تکنیک‌های مقابله با استرس به کار گرفته شود. همچنین، مدیران باید حجم کاری کافی و مناسب به کارکنان اختصاص دهند تا کارکنان به شغل خود و مسئولیت‌های کاری احساس مثبت داشته باشند و رفاه آنها بهبود یابد. باتوجه به اینکه جو اخلاقی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و در نتیجه، ارتکاب رفتارهای انحرافی مؤثر است، پیشنهاد می‌شود یک جو اخلاقی در دانشگاه به اشتراک گذاشته شود که بر رفتار اعضای سازمان اثر بگذارد و بر اساس آن، کارکنان درباره رفتارهایی که در سازمان از آنها انتظار می‌رود، آگاه شوند. برای ایجاد چنین جوی، مدیر باید یک فلسفه یا بیانیه مأموریت تدوین کند. به طوری که ارزش‌های اخلاقی را به کارکنان عملیاتی منتقل کند. اقدام‌های مدیر ارشد باید جو اخلاقی مدنظر را منعکس کند.

**شرایط مداخله‌گر:** ویژگی‌های شخصیتی افراد به طور کلی بر نگرش آنها به شغلشان، رفتار کمک‌کردن و کناره‌گیری اثرگذار و زمینه‌ساز بروز رفتارهای انحرافی در سازمان است. مدیران دانشگاه آزاد در هنگام استخدام کارکنان، صفات شخصیتی آنها را مدنظر قرار می‌دهند و برنامه‌های استخدامی خود را به نحوی ساماندهی می‌کنند که افرادی را شناسایی کنند که کمتر مستعد درگیر شدن در رفتارهای انحرافی هستند

ایجاد شرایط کاری مناسب، سرپرستی حمایتی و ایجاد روابط انسانی مطلوب در سازمان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان را افزایش دهد. نتایج کسب‌شده در این پژوهش به صورت مستقیم و غیرمستقیم با نتایج پژوهشگرانی از قبیل آموس و ودینگتن<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، کریسمس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) و ارکاتلا و چفرا<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) و لی چن و بنجامین<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) همسوست. رفتار انحرافی به عنوان عمل متقابل در برابر رفتارهای ناعادلانه مشاهده می‌شود. برای افزایش عدالت توزیعی پیشنهاد می‌شود مدیران برای منصفانه کردن پاداش‌ها و ایجاد سیستم جبران خدمات مبتنی بر عملکرد تلاش کنند و مشاغل سازمان را طوری طراحی کنند که وظایف و مسئولیت‌های افراد با حقوق پرداختی آنها متناسب باشد. همچنین، کارکنان برای افزایش عدالت رویه‌ای باید بتوانند در تصمیم‌های سازمانی مرتبط با خود مشارکت کنند و ملاک ارتقا و ترفیع شایستگی و شانس مساوی برای ارتقا داشته باشند. برای افزایش عدالت مرادده‌ای باید در سازمان، فرهنگ مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل به یکدیگر ایجاد شود. ارتباط‌ها در سازمان، باید مبتنی بر ادب، صداقت و احترام بین فرستنده و گیرنده باشد. به طوری که کارکنان بتوانند به راحتی با مدیر ارتباط برقرار کنند و مشکلات کاری خود را با وی در میان بگذارند تا محیطی حاکی از اعتماد بین سرپرست و کارمند به وجود آید. اگر کارکنان احساس کنند که سازمان از آنها حمایت می‌کند، با انگیزه بیشتری برای هدف‌های سازمانی فعالیت می‌کنند و با احتمال کمتری درگیر رفتار انحرافی محل کار می‌شوند؛ بنابراین برای افزایش حمایت سازمانی، باید به رفاه کارکنان و رضایت کلی آنها در محیط کار توجه کرد. پرداخت‌ها باید مبتنی بر عملکرد باشد و پیشرفت‌های کاری آنها نیز در نظر گرفته شود. رفتارهای سیاسی عواقب ناخوشایند و منفی برای دانشگاه به دنبال دارد و در کاهش عدالت سازمانی درک‌شده و

<sup>1</sup> Amos & Weathington

<sup>2</sup> Christmas

<sup>3</sup> Erkutlu & Chafra

<sup>4</sup> Li Chen & Benjamin

وجود داشته باشد. کارکنان بهترین منبع در این دوره از رقابت هستند. کارهای پیچیده و دشوار مستلزم کار تیمی است و رفتارهای انحرافی در محیط کار نه تنها برهم افزایی تیم اثر می‌گذارد، بهره‌وری افراد را نیز در تیم کاهش می‌دهد؛ بنابراین در نهایت، توصیه می‌شود که قبل از تشکیل تیم ویژگی‌های شخصیتی کارکنان برای کارهای پیچیده و مهم طبیعت بررسی شود. سازمان‌ها ممکن است زیان مالی مربوط به این مفهوم را نادیده بگیرند؛ زیرا درصد بسیار فراوانی است که در نهایت، بر سودآوری دانشگاه آزاد اثر می‌گذارد.

مهم‌ترین عوامل سیاسی معرفی شده از سوی مصاحبه‌شوندگان، دخالت افراد سیاسی در امور دانشگاه، نداشتن ثبات سیاست داخلی، وجود جناح‌ها و حزب‌های مختلف در تصمیم‌گیری است. حوزه نفوذ رفتارهای سیاسی در دانشگاه آزاد بسیار قوی است. به گونه‌ای که موفقیت یا ناموفقیت دانشگاه آزاد به ثبات سیاسی جامعه، استقلال و کنترل دخالت دولت در امور داخلی آن بستگی دارد. محیط‌های به شدت سیاسی به دلیل درگیری‌های مداوم و ابهام فراوان، منشأ پیدایش رفتارهای انحرافی در محیط کار است.

#### شرایط زمینه‌ای: عوامل زمینه‌ای از جمله عواملی هستند

که با اثرپذیری از محیط و فرهنگ موجود موجب بروز رفتارهای انحرافی در دانشگاه می‌شوند. متغیرهای فرهنگ سازمانی ضعیف، رفتار سیاسی مسئولان، ارضانشدن نیازهای کارکنان، عوامل اجتماعی و فرهنگی در بروز رفتارهای انحرافی در محیط کار و نتایج کسب شده در این پژوهش به صورت مستقیم و غیرمستقیم با نتایج پژوهشگرانی از قبیل فتاحی و همکاران (۱۳۹۸)، پنگ و زنگ (۲۰۱۷)، هاروی و همکاران (۲۰۱۷) همراستاست. یکی از اصلی‌ترین متغیرهای عوامل زمینه‌ای، وابستگی سیاسی است؛ بنابراین مدیران سازمان باید به دور از جانبداری و وابستگی در انتخاب و انتصاب افراد، شایستگی، مهارت و تخصص کارکنان را معیار

که با نتایج پژوهش‌های گل‌پرور و همکاران (۱۳۹۱)، قدرتی‌پور و حسن مرادی (۱۳۹۳)، ارشادی و همکاران (۱۳۹۱)، لی چن و بنجامین (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

تحقیقات سه دهه اخیر شواهد فراوانی را نشان داد که شخصیت یکی از مؤلفه‌های مهم در محیط کار است. در حین استخدام یا دادن وظایف حیاتی به کارکنان، اگر سازمان‌ها بر ویژگی‌های شخصیتی تمرکز کنند، به دنبال آن بهره‌وری کارکنان افزایش پیدا می‌کند و در نهایت، سازمان سودمند خواهد شد. با این تحلیل‌های شخصیتی، فردی مناسب برای شغل مناسب تعیین می‌شود. سازمان باید به ارتباط بین ویژگی‌های شخصیتی و رفتارهای انحرافی در محیط کار اهمیت دهد؛ زیرا با پیشرفت و رقابت پذیری سازمان‌ها ارتباط مستقیم دارند. اگر سازمان بر پیوند ویژگی‌های شخصیتی و رفتارهای انحرافی در محیط کار تمرکز نکند، متحمل زیان بزرگی می‌شود؛ بنابراین مراقبت از تک‌تک کارکنان در حین انجام دادن وظایف مهم و حیاتی است. کارکنانی که ویژگی‌های شخصیتی مناسبی دارند، کمک بیشتری خواهند کرد و در فعالیت‌های غیرمولد شرکت نخواهند کرد. دانشگاه‌های آزاد با استخدام مناسب ویژگی‌های شخصیتی کارکنان را ارزیابی می‌کنند و همچنین مراقب رفتارهای انحرافی در محیط کار هستند و به دنبال آن سلامت روانی آنها اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا آنها احساس‌های منفی را در کارکنان نشان می‌دهند که خود منجر به رفتار انحرافی در محیط کار می‌شود. از آنجایی که این مطالعه در محیط‌های کاری ایران انجام شده است، مدیران شاغل در دانشگاه‌های آزاد می‌توانند از این یافته‌ها بهره‌برند؛ زیرا بسیاری از دانشگاه‌ها در ایران به چنین متغیرهایی توجه نمی‌کنند. اگرچه این متغیرهای در موفقیت سازمان بسیار مهم هستند. بیشتر دانشگاه‌های ایرانی هنگام استخدام یا ارتقای کارمندان تست‌های شخصیتی انجام نمی‌دهند که باز هم برای بهره‌وری سازمان‌ها مضر است. باید مکانیسمی برای آزمایش ویژگی‌های شخصیتی افراد در حین انجام دادن وظایف حیاتی

<sup>1</sup> Peng & Zeng

<sup>2</sup> Harvey et al.



ترقی و ارتقا آنان قرار دهند و پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه‌های آزاد فارغ از جناح‌بندی‌ها، وابستگی‌های سیاسی و رفتارهای سیاسی و در توزیع قدرت و ثروت فارغ از جانب‌داری و وابستگی‌ها و براساس شایستگی، اصول منفعت‌جامعه و دانشگاه اقدام کنند و اصل بی‌طرفی سیاسی را مدنظر قرار دهند؛ زیرا بی‌طرفی سیاسی موجب به‌وجود آمدن عدالت سازمانی، حرفه‌ای‌گرایی و تخصص‌گرایی، جلوگیری از بروز فساد، به‌وجود آمدن مبنای اخلاقی برای خدمات و جلوگیری از تبعیض برای کارکنان باعث بروز رفتارهای شهروندی سازمانی و ... می‌شود که این موضوع‌ها نه تنها باعث گسترش اعتماد به دانشگاه آزاد می‌شود، به کاهش انحراف‌ها و رفتارهای انحرافی نیز کمک خواهد کرد. عامل مهم دیگر که بر بروز رفتارهای انحرافی اثرگذار است، فرهنگ کاری ضعیف است. برای اینکه دانشگاه‌های آزاد از گزند رفتارهای انحرافی کارکنان درامان باشند، باید به مقوله فرهنگ و فرهنگ‌سازی توجه بیشتری داشته باشند. تقویت شاخص‌های فرهنگی در دانشگاه تا حد زیادی دانشگاه را در برابر این جریان‌ها حفظ می‌کند؛ بنابراین با توجه به اهمیت فرهنگ کاری در کاهش رفتارهای انحرافی پیشنهاد می‌شود، گرایش‌ها، بینش‌ها و دانش لازم به کار در دانشگاه ایجاد شود و با ایجاد سازوکارهایی به پذیرش اصول، الگوها، رفتارها و قواعد، آگاه‌کردن عمومی به مفاهیم و جایگاه فرهنگ کار و نتایج آن، ارزش کار یدی و فکری و سازگارشده آن با شرایط، قواعد رفتارهایی صورت گیرد و مجموعه‌ای از مزایا، شرایط، کمک‌ها برای تشویق افراد برای یافتن کار و ماندن در آن و نیز ترغیب کارفرمایان به استخدام افراد و نگه داشتن آنان در شغل خود فراهم شود که در این راستا با توجه به نقش خانواده در تقویت فرهنگ کار و دوام و استمرار آن، با برقراری ارتباط و کنش متقابل میان خانواده و فرد به صورت ضمنی و غیر مستقیم، بسترسازی لازم برای پرورش فرهنگ کار فراهم می‌شود.

**راهبردها:** برای مدیریت رفتار انحرافی در محیط کار،

باید ویژگی‌های فردی و وضعیت محیط کار اهمیت خاصی داشته باشد. اگر به کارکنان فرصت داده شود، بیشتر درگیر برخی از رفتارهای انحرافی در محیط کار می‌شوند. به‌ویژه اگر پول یک محرک اصلی باشد، کارکنان تمایل دارند هر کاری را برای پول درآوردن انجام دهند. خواه این «هر آنچه که باشد» اخلاقی یا غیراخلاقی باشد. به‌ویژه کارکنانی که جوان و بی‌تجربه هستند و پست کوتاه‌مدت و کم‌درآمد دارند، بیشتر مستعد بروز رفتار انحرافی در محیط کار هستند. هرچه کارکنان تحصیلات بیشتری داشته باشند، احتمال انجام دادن اقدام‌های انحرافی کمتر خواهد بود. علاوه بر این، زنان کمتر به این رفتارها روی می‌آورند. با وجود این، در متغیرهای فردی تنها بخش کوچکی از رفتار انحرافی در محیط کار توضیح داده می‌شود. سازمان‌ها و مدیران اثر چشمگیری در کارکنان خود دارند؛ زیرا در محیط کار اطلاعاتی ارائه می‌دهند، راجع به آنچه پذیرفتنی و آنچه نپذیرفتنی است. گروه‌های کاری نیز اثر زیادی در اثرگذاری بر اعضای خود دارند؛ زیرا به‌عنوان الگوی صحیح نقش ایفا می‌کنند. متأسفانه، حتی کارکنان با معیارهای اخلاقی محکم در محیط‌های انحرافی منطبق خواهند شد. کارکنان ممکن است احساس نارضایتی و ناراحتی در سازمان کنند؛ اما هنوز قصد ترک آن را نداشته باشند. اگر کارکنان وارد گروه‌های کاری منحرف شوند، دیگر ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی برای آنان مهم نخواهد بود و به‌احتمال، بیشتر به رفتارهای انحرافی روی خواهند آورد. کارکنان دانشگاه که احساس نارضایتی و ناراحتی از دانشگاه دارند، از نظر جمعیت‌شناختی و شخصیتی با گروه‌هایی که هنجارهای سازمانی را نادیده می‌گیرند، احساس نزدیکی می‌کنند که این خود منجر به تکرار زیاد رفتار انحرافی می‌شود. سازمان‌هایی که در زمینه خاص فعالیت می‌کنند، مانند دانشگاه‌ها و از جمله دانشگاه آزاد واحد اصفهان بیشتر درگیر فعالیت‌های غیرقانونی هستند. دانشگاه‌های آزاد به‌دلیل اینکه یک مؤسسه غیرخصوصی، غیردولتی هستند و سیاسی‌بازی، وسعت زیاد، نبود نظارت و بازرسی دولتی،



نمی‌کنند. در قوانین اخلاقی این امکان وجود دارد که شرایط کار اصلاح و از رفتار انحرافی در محیط کار جلوگیری شود. مدیریت و تغییر رفتارهای انحرافی در محیط کار به دلایل مختلفی بسیار چالش‌برانگیز است. کنترل و انتخاب کارکنان با استعداد، توانمند و با صلاحیت مهم‌تر از، فراهم آوردن فرهنگ مناسب و تقویت رهبری اخلاقی، معنوی و اسلامی برای تضمین رضایت کارمندان از سازمان‌هایشان است. رهبران اخلاقی باید افراد اخلاقی و آنها باید الگو باشند. دوره‌های اخلاق کار اسلامی و حرفه‌ای منجر به حساسیت بیشتر اخلاقی و اصلاح رفتار اخلاقی مدیران آینده می‌شود. اگر کارکنان از تصمیم‌گیری اخلاقی در دانشگاه استفاده کنند، احتمال استفاده از همان استراتژی‌ها در زندگی کاری و خانوادگی بیشتر است. قوانین ناعادلانه، ساختار نامتناسب و جبران خدمات باعث نادیده گرفتن قوانین و تمایل افراد به رفتارهای انحرافی برای جبران بی‌عدالتی و کسب درآمد بیشتر و منصفانه‌تر می‌شود. همچنین، فرهنگ سازمانی ضعیف که ارزش‌های سازمان، 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 می‌کند.

**پیامدها:** مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار، باعث افزایش شایسته‌سالاری در دانشگاه می‌شود و این امر سبب کاهش پارتی‌بازی‌ها و لابی‌گری‌ها، رابطه کاری ناسالم در بین کارکنان، جایگزین شدن ضابطه به جای رابطه، فراموش نشدن هدف‌های دانشگاه، سیستم صحیح ارتقا شغلی سالم، مکانیسم‌های صحیح پاداش و تنبیه و درنهایت، افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان، آسیب‌نرساندن به سایر کارکنان، کاهش هزینه‌های ناشی از تخریب اموال و ورشکستگی و نابودی دانشگاه آزاد اسلامی می‌شود. کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار، باعث افزایش روابط مبتنی بر اعتماد بین کارمند و مدیر می‌شود. ضمن اینکه اثر مثبت بر رضایت کارکنان و دانشجویان دارد. از دیگر پیامدهای مدیریت

پاسخگویی کمتر به مقام‌های دولتی و باندهبازی موجود در دانشگاه باعث می‌شود کارکنان آن بیشتر به رفتار انحرافی در محیط کار روی آورند. رفتار مدیران و فرهنگی که ایجاد می‌کنند بسیار اثرگذار است. کارکنان متعهد به سازمان خود به احتمال از هنجارهای سازمان پیروی می‌کنند و در نتیجه، آنها کمتر به اقدام‌های انحرافی دست می‌زنند. اگر کارکنان احساس کنند که از طرف سازمان خود حمایت می‌شوند، مانع از بروز رفتارهای انحرافی نیز می‌شوند. از این رو، ایجاد شرایط جوی اخلاقی قوی برای جلوگیری از اعمال غیراخلاقی بسیار مهم است. در سازمان‌هایی که با جو سود و پول شناخته می‌شوند، رفتارهای انحرافی بیشتر در سازمان‌هایی رواج پیدا می‌کند که از سوی جو خیرخواهانه و اصولی مشخص می‌شوند. با نصب کدهای اخلاقی، جو اخلاقی و اصولی پرورش داده می‌شود. علاوه بر این، جو خیرخواهانه و اصولگرا باعث ترغیب رفتار شهروندی سازمانی می‌شوند که به دنبال آن از رفتارهای انحرافی در محیط کار جلوگیری می‌کنند. رفتار انحرافی در محیط کار ناشی از تلافی‌جویی در رفتار ناعادلانه در محیط کار (نبود عدالت سازمانی) است. اگر سازمان‌ها و رهبران آن به عنوان عادل و پشتیبان تلقی شوند، کارکنان نیز به سازمان خود متعهدتر خواهند بود. رفتارهای انحرافی بیشتر با رفتارهای کوچک شروع و به اعمال شدیدتر تشدید می‌شوند. حوادث جزئی منجر به پرخاشگری و درنهایت، به غیبت‌های ناگفتنی و اقدام بر سازمان تبدیل می‌شود و مدیران باید درک کنند کارکنانی که قربانی انحراف بین فردی می‌شوند، ممکن است به اشکال انحراف سازمانی مانند غیبت یا آهسته کاری دچار شوند. اگر رفتار انحرافی در سازمان افزایش یابد و با مرتکبان آن برخورد نشود، کارکنان به احتمال بیشتر مرتکب چنین رفتاری می‌شوند و در نتیجه، احتمال وقوع رفتارهای انحرافی بیشتر می‌شود و اگر احتمال گرفتار شدن کم باشد، احتمال وقوع رفتارهای انحرافی بیشتر می‌شود. از این رو، سازمان‌ها باید به هر وسیله‌ای نشان دهند که رفتار انحرافی را تحمل

رفتارهای انحرافی در محیط کار، افزایش سلامت جسمی و روانی، کاهش اضطراب، افسردگی، استرس، شکایت از مشکلات جسمی، ماندن افراد در سازمان و مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار دانشگاه آزاد اسلامی است که سبب می‌شود نیروی انسانی در این دانشگاه که مهم‌ترین رکن هر سازمان است، تقویت شود و همین امر باعث کاهش هزینه‌های زیادی برای این دانشگاه می‌شود. مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در تیم‌های کاری، موجب افزایش عملکرد و بهبود فعالیت متقابل اعضا، افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری شده است که این عوامل باتوجه به محیط پیچیده فعلی منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود و به‌طور کلی، استفاده از تیم‌های کاری در سازمان منجر به دستیابی به هدف‌های سازمانی با اثربخشی و بازدهی زیاد که این خود باعث کاهش مکاتبات سازمانی و به‌عنوان ابزاری برای غلبه بر ضعف‌های سازماندهی رسمی تلقی می‌شود؛ بنابراین یافته‌های حاضر حاکی از آن است که مدیریت رفتارهای انحرافی در تیم‌های کاری باوجود رفتارهای انحرافی در محیط، به آنها امکان رشد فساد اداری نمی‌دهد. مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار، باعث کاهش اختلاف قومی کارکنان، احترام به خرده‌فرهنگ‌ها، احترام به هویت دینی، افزایش فرهنگ مشارکت و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب می‌شود. مدیریت اینگونه از رفتارها در دانشگاه باعث می‌شود که کارکنان با کاهش اینگونه رفتارها و فشارهای ناشی از آن اعتقادات و باورهای خود را تقویت و ارزش‌های اخلاقی را جایگزین کنند و این امر سبب می‌شود فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی در دانشگاه نهادینه شود و در نتیجه، کارکنان، مدیران و دانشگاه نیز گرفتار مشکلات کمتری در این زمینه می‌شوند.

## منابع

استراوس، ا. و کوربین، ج. (۱۳۹۶). *مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای*، ترجمه ابراهیم

افشار، تهران: نشر نی.

حکاک، م؛ اکبری‌پشم، ف. و سلگی، ز. (۱۳۹۷). «تأثیر تبعیض جنسیتی و عدالت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار با میانجی‌گری دلبستگی سازمانی: مورد مطالعه کارکنان هتل‌های شهر خرم‌آباد»، *فصلنامه گردشگری و توسعه*، ۷ (۴)، ۲۴۱-۲۵۷.

ارشادی، ن؛ پیریایی، ص. و زارع، ر. (۱۳۹۱). «نقش تعدیل‌کننده صفات شخصیتی در رابطه بین ادراک پردشدگی در محیط کار و رفتارهای انحرافی محیط کار»، *فصلنامه علوم رفتاری*، ۶ (۳)، ۲۲۱-۲۳۰.

حکیمی، ا. (۱۳۹۹). «بررسی تأثیر رابطه رهبر-عضو بر حسادت و رفتارهای کاری انحرافی: نقش تعدیل‌گر ادراک از عدالت سازمانی، عزت‌نفس و روان‌رنجوری»، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۹ (۱)، ۲۹-۵۵.

قدرتی‌پور، م. و حسن‌مرادی، ن. (۱۳۹۳). «بررسی میزان تأثیر عوامل سازمان و مدیریت در بروز رفتار کاری انحرافی: پیمایشی پیرامون کارکنان سازمان بازنشستگی کشوری»، *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۶ (۲)، ۳۳۳-۳۵۴.

فتاحی، ف؛ جهانگیر فرد، م. و مهدی‌زاده، ع. (۱۳۹۸). «الگوی مسیری پیشران‌های رفتارهای انحرافی کارکنان در یک سازمان نظامی»، *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۷ (۲)، ۷۷-۱۰۰.

قربان‌نژاد، پ. و عیسی‌خانی، ا. (۱۳۹۵). «طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی براساس الگوهای اسلامی: مطالعه تطبیقی»، *فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۵ (۱۱)، ۳۷-۴۸.

گل‌پرور، م؛ واثقی، ز. و جوادیان، ز. (۱۳۹۱). «نقش تعدیل‌کننده مهارت‌های کاری در رابطه استرس، احساس انرژی و فرسودگی با رفتاری انحرافی، مدنی-سازمانی و خلاقیت»، *فصلنامه سلامت کار ایران*، ۹ (۴)، ۵۸-۷۰.

مصباحی، م. و اسماعیلی طرزی، ز. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی با رفتارهای انحرافی کارکنان در

- Case, J. (2000). *Employee theft: the profit killer*, Del mar: California
- Chen, C.C., Chen, M.Y.C. & Liu, Y.C. (2013). Negative affectivity and workplace deviance: the moderating role of ethical climate, *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (15), 2894-2910.
- Chen, Y., Li, S., Xia, Q., & He, C. (2017). The relationship between job demands and employees counterproductive work behaviors: the mediating effect of psychological detachment and job anxiety, *Frontiers in Psychology*, 2 (8), 1890.
- Clark, O.L., & Walsh, B.M. (2016). Civility climate mitigates deviant reactions to organizational constraints, *Journal of Managerial Psychology*, 31 (1), 186-201.
- Christmas, K. (2008). How work environment impacts retention, *Nursing Economics*, 26 (5), 316.
- Coffin, B. (2003). Breaking the silence on white collar crime, *Risk Management*, 50 (9), 8-10.
- Connor, P.J.O., Stone, Sh., Walker, B.R., & Jackson Chris, J. (2017). Deviant behavior in constrained environments: sensation-seeking predicts workplace deviance in shallow learners, *Personality and Individual Differences*, 108 (1), 20-25.
- Desler, G. (2007). *Management principle and practices for tomorrow's leaders*, United States of America: Houghton mifflin.
- Diefendorff, J.M., & Mehta, K. (2007). The relations of motivational traits with workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 967-977.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance, *Management Research Review*, 36 (9), 828-848
- Gatling, A., Shum, C., Book, L., & Bai, B. (2017). The influence of hospitality leaders relational transparency on followers trust and deviance behaviors: mediating role of behavioral integrity, *International Journal of Hospitality Management*, 62 (1), 11-20
- Giddens, A. (2000). *Sociology: a new introduction*, United Kingdom: Polity press, oxford.
- Goetsch, D., & Davis, S.B. (2006). *Quality management: introduction to total quality management for oroduction processing and services*, New Jersey: Pearson prentice hall.
- Harvey, P., Martinko, M.J., & Borkowski, N. (2017). Justifying deviant behavior: the role of attributions and moral emotions, *Journal of Business Ethics*, 141(4), 779-795.
- Hulin, C.L. (2002). Lessons form industrial and organizational psychology. in J. Brett and F. drasgow (Eds) the psychology of work: theoretically based empirical, *Research Mahwah*
- دانشگاه پیام نور کرمان، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، تهران.
- محمودروشن ضمیر، س.؛ ایرانی، ح. و یزدانی، ح. (۱۳۹۶). «شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر بروز رفتار انحرافی کارکنان: مورد مطالعه ستاد مرکزی دانشگاه تهران»، *فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ۷ (۲)، ۱۸۳-۲۰۴.
- مقدم، ع. و محمودی میمند، م. (۱۳۹۷). «اثر بدبینی سازمانی بر گرایش به رفتارهای انحرافی»، *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۷ (۸۹)، ۸۹-۷۳.
- نصراصفهانی، ع. و حیدری، پ. (۱۳۹۸). «تأثیر حسادت در محل کار بر رفتار انحرافی کارکنان»، *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۸ (۹۱)، ۱۱۹-۱۳۸.
- واعظی، ر.؛ حسین‌پور، د.و. و رنجبرکبوترخانی، م. (۱۳۹۵). «تأثیر عدالت سازمانی در بروز رفتار انحرافی براساس نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی»، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۵ (۱۹)، ۸۵-۱۱۲.
- یزدانی، ن.؛ خوراکیان، ع. و رحیم‌نیا، ف. (۱۳۹۶). «تأثیر پایبندی سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار درپرتو تعلق خاطر کاری و سرمایه‌های روان‌شناختی»، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۸ (۳۱)، ۴۱-۱۵.
- Amos, E.A., & Weathington, B.L. (2008). An analysis of the relation between employee organization value congruence and employee attitudes, *The Journal of Psychology*, 142 (6), 615-632.
- Agboola, A.A., & Oyesola, S.R. (2011). Managing deviant behavior and resistance to change, *International Journal of Business & Management*, 6 (1), 235-242.
- Alias, M., Mohd Rasdi, R., Ismail, M., & Abu Samah, B. (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD, Agenda for Malaysian Support Personnel Eur. *J. Train. Dev.*, 37 (2), 161-182.
- Aminah, A., & Zoharah, O. (2014). Reducing deviant behavior through workplace spirituality and job Satisfaction. *Journal Published by Canadian Center of Science and Education. Asian Social Science*, 10 (19), 107-112.
- Appelbaum, H.S., Laconi, D.G., & Matousek, A (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts and solutions corporate governance, *Journal of Business in Society*, 7 (5), 586-598.

- Prasso, S. (2007). Lessons for the indian market, *Chief Executive*, 59 (233), 46-53.
- Peng, A.C., & Zeng, W. (2017). Workplace ostracism and deviant and helping behaviors: the moderating role of 360 degree feedback, *Journal of Organizational Behavior*, 38 (6), 833-855
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572.
- Silva, H.M.S., & Ranasinghe, R.M.I.D. (2017). The impact of job stress on deviant workplace behaviour: a study of operational level employees of comfort apparel solutions company in sri lanka, *International Journal of Human Resource Studies*, 7 (1), 74-85.
- Taylor, A. (2007). *Re: gambling at work costs employers£*, <http://www.ft.com/cms/s/0/55009c0e-a43d-11db-bec4-0000779e2340.html#axzz2mZJbxzmB>, (January 4, 2007 ).
- Turel, O. (2017). Organizational deviance via social networking site use: the roles of inhibition, stress and sex differences, *Personality and Individual Differences*, 29 (119), 311-316.
- Yao, Y.H., Wang, R.T., & Wang, K.Y. (2009). The influence of emotional intelligence on job performance: moderating effects of leadership. in management science and engineering, *International Conference on*, 30 (3), 1155-1160.
- Zhang, H., Luo, X.R., Liao, Q., & Peng, L. (2015). Does it team climate matter? an empirical study of the impact of co-workers and the confucian work ethic on deviance behavior, *Inform. Manage*, 52 (6), 658-667.
- NJ: Erlbaum, 22(2), 3-22.
- Jiang, H., Jiang, X., & Sun, P. Li, X. (2020). Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior, *Management Decision*, 59 (2), 358-371.
- Johnson, P.R., & Indvik, J. (2001). The boomer blues: depression in the workplace, *Public Personnel Management*, 26 (3), 359-365.
- Lanzo, L., Aziz, S., & Wuensch, K. (2016). Workaholism and incivility: stress and psychological capital's role, *International Journal of Workplace Health Management*, 9 (2), 165-183.
- Li-Chen, L., Yin-Fah, C., & Benjamin, C. (2016). A preliminary study of the effects of personality traits on workplace deviance in the voluntary sector, *Journal International Review of Management and Marketing*, 6 (S7), 6-10.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (2007). *The sage handbook of qualitative research thousands oaks, CA: sage*.
- Malik, P., & Lenka, U. (2019). Exploring interventions to curb workplace deviance: lessons from air india, *Tourism Review*, 74 (3), 563-585.
- Mooketsi, D.S. (2009). *Managing deviant behavior and resistance to change*, unpublished assignment submitted to the department of management faculty of business, University of Botswana: as Part of Assessment for MGT 674.
- Narayanan, K., & Murphy, S.E. (2017). Conceptual framework on workplace deviance behaviour: a review, *Journal of Human Values*, 23 (3), 218-233.
- Nasir, M., & Bashir, A. (2012). Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan, *International Journal of Social Economics*, 39 (4), 240-253.