

## تبیین اثرات کیفیت زندگی کاری (QWL)، بر کاهش کجروی‌های سازمانی از دیدگاه کارکنان در سازمان

فتاح شریف زاده\* - یدالله عباسی\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر، مطالعه‌ای است که با هدف شناسایی تأثیرات بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان در کاهش کجروی‌های سازمانی، که به روش توصیفی - پیمایشی و با ابزار پرسش‌نامه و مصاحبه در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی انجام شده است. بعد از ارزیابی مبانی نظری و آشنایی با موضوعات کیفیت زندگی کاری و کجروی اداری، پرسش‌نامه‌ای برای سنجش تأثیر کیفیت زندگی کاری بر کاهش کجروی‌های سازمانی تهیه شد که پیش‌آزمونی انجام گرفت تا روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گیرد. بعد از اجرای پرسش‌نامه در نمونه‌ی آماری، نتایج حاصل نشان داد که از ابعاد چهارگانه‌ی زندگی کاری، همکاری و شرکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، عاملی مهم‌تر از سه بعد دیگر یعنی، ایمنی و بهداشت محیط کار، پرداخت شدن حقوق و دست‌مزد مناسب و کافی و فرصت رشد، پیشرفت و آموزش، محسوب می‌شود. البته یکی دیگر از ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات این تحقیق، مصاحبه بوده که نتایج حاصل از آن علاوه بر تأیید نتایج پرسش‌نامه، نشان داد که لازم است مدیران برای کاهش کجروی‌های سازمانی، علاوه بر توجه به موارد بالا در بدو استخدام، به موارد دیگری مانند اعتقادات و مبانی ارزشی فرد، شخصیت و خصوصیات رفتاری ایشان در درون خانواده و محیط اجتماعی توجه کنند.

**کلیدواژه:** کجروی اداری، کیفیت زندگی کاری، کاهش کجروی سازمانی و بهبود کیفیت زندگی کاری

\* دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی، عهده‌دار مکاتبات M.sharif@edu.ui.ac.ir

\*\* پژوهش‌گر

تاریخ وصول: ۸۵/۱۰/۱۶ - پذیرش نهایی: ۸۶/۳/۲۳

## مقدمه

از زمان پیدایش حکومت‌ها، گزارشات و نوشته‌های تاریخی وجود دارد که نشان می‌دهد مسائلی همچون ناهنجاری‌های رفتاری و سوءاستفاده از اموال عمومی، همواره نظام‌های اداری را مورد تهدید قرار داده است. امروزه در اکثر کشورها و همچنین در کشور ما هم، هر از چند گاهی، مواردی از کجروی‌ها در رسانه‌ها گزارش می‌شود. به‌خاطر آن که توسعه‌ی اجتماعی و اقتصادی در میان ملت‌ها به‌وسیله‌ی گسترش ناهنجاری‌ها در نظام اداری آن‌ها مورد تهدید قرار می‌گیرد، دستگاه‌های نظارتی و قضایی آن‌ها در پی کنترل رفتار کارکنان سازمان‌های خود هستند.

## بیان مسأله

امروزه انسان مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمانی است که اگر به روش مطلوب به‌کار گرفته شود، عامل موفقیت سازمان‌ها خواهد شد و در غیر این صورت، برای رفع نیازهایش دست به کارهایی خواهد زد که زمینه‌ی نابودی هر سازمانی می‌تواند باشد. کلمه‌ی کجروی، از جمله اصطلاحاتی است که در تحقیقات مدیریت و سازمان مورد استفاده قرار گرفته است.

کجروی می‌تواند برای جامعه‌ای که در آن رواج پیدا کرده است خیلی تهدید کننده باشد؛ و در سیستم‌های سازمانی هم صداقت اداری را از بین می‌برد و باعث کاهش اطمینان مردم از سازمان می‌شود.

مهم‌ترین پی‌آمد کجروی‌های سازمانی، کاهش رشد اقتصادی جامعه است که با گسترش کجروی، انگیزه برای سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی کم می‌شود و درآمدهای عمومی (نظیر درآمدهای مالیاتی) نیز به دلیل سوء ممیزی و عدم تشخیص درست، کاهش پیدا می‌کند.

البته از پی‌آمدهای دیگر کجروی‌های سازمانی که در سطح جامعه مطرح است می‌توان به این اشاره کرد، که کجروی باعث ایجاد شدن یک فاصله بین سطوح مختلف جامعه یا کسانی که در روستاها و شهرهای کوچک هستند با کسانی که در شهرهای بزرگ زندگی می‌کنند، می‌شود. پس در واقع، می‌توان گفت یکی از پی‌آمدهای کجروی‌های سازمانی، گسترش بی‌عدالتی در سطح جامعه می‌باشد.

کجروی، صرفاً محدود به بخش اقتصادی - اجتماعی خاصی نیست بلکه آن، در اشکال مختلف سازمان‌ها دیده می‌شود. ناهنجاری‌ها، رفتاری است منحرف شده؛ یعنی فرد به

خاطر توجه به منافع شخصی خود، از وظایف رسمی و نقش عمومی منحرف می‌شود. به عبارت دیگر، ثروت و نفع خود، خویشاوندان و گروه‌های خصوصی را بر ثروت و منفعت اجتماع و عموم مردم ترجیح می‌دهد. (administrative corruption/467).

کیفیت زندگی کاری، به‌عنوان یک فرهنگی که تعهد متقابل بین افراد و سازمان را به وجود می‌آورد تا افراد در درون سازمان، نسبت به اطراف آن متعهد بشوند و همچنین سازمان به نیازهای آنان توجه کند. پس یک تعهد متقابل بین سازمان و افراد است؛ در واقع بهبود در وضع زندگی کاری، کارکنان را توانا می‌سازد که در انجام دادن کار فعال و با انگیزه باشند.

البته، به نظر می‌رسد که کیفیت زندگی کاری، یک موضوع مهمی است که در ایجاد انگیزه در کارکنان، مؤثر می‌باشد و می‌تواند در فرد یک تعهدی نسبت به سازمان ایجاد کند که هیچ وقت در درون سازمان به فکر سوءاستفاده از موقعیتی که در آن قرار گرفته است نباشد. در این مطالعه، به این سؤال جواب داده خواهد شد که آیا بهبود کیفیت زندگی کاری، باعث کاهش کجروی‌های اداری و مالی در سازمان‌ها خواهد شد و یا نه؟ یا به عبارت دیگر، با توجه به شاخص‌های الگوی توماس تاتل، آیا منصفانه بودن حقوق و دستمزد و همچنین ایمن بودن محیط کاری، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و مساعد بودن زمینه‌های رشد و پیشرفت در محیط کار، باعث خواهند شد که کارکنان دست به کار خلاف و کجروی نزنند.

## اهداف تحقیق

مهم‌ترین اهدافی که از انجام این تحقیق پی‌گیری می‌شود می‌تواند به قرار زیر باشد:

۱- بررسی و مطالعه‌ی تأثیرگذاری مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری بر کاهش

کجروی‌های سازمانی (بر اساس مدل توماس تاتل)

۲- بررسی رابطه‌ی بین کیفیت زندگی کاری با کجروی‌های سازمانی در سازمان

مورد نظر

۳- تعیین اولویت مؤلفه‌های تأثیرگذار کیفیت زندگی کاری بر کجروی‌های سازمانی

## ضرورت و اهمیت انجام پژوهش

کجروی اداری، یکی از پدیده‌های دیرین تمدن بشری است که قدمتی به اندازه‌ی خود دولت دارد اصولاً اختیارات و انحصاراتی که به‌طور طبیعی و به صورت اجتناب‌ناپذیر به

مسئولین و کارمندان ادارات دولتی داده می‌شود، به‌طور بالقوه زمینه را برای انواع سوءاستفاده‌ها فراهم می‌آورند. این تحقیق نیز، بهبود و گسترش برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را یکی از راه‌های کاهش کجروی معرفی کرده و تلاش می‌کند راه‌حل‌های عملی نیز در این زمینه پیشنهاد دهد. با وجود این، اهمیت مسأله‌ی مذکور را می‌توان در توجه به موارد زیر یافت:

- عدم توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی، می‌تواند بر منابع انسانی زیان‌های فراوانی را وارد کند.
- چنان‌چه کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت پخش فرآورده‌های نفتی افزایش یابد، باعث کاهش کم‌کاری‌ها، کارشکنی‌ها و رفتارهای ناهنجار در محیط کاری خواهد شد.
- زمانی که کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت پخش فرآورده‌های نفتی افزایش یابد، آن‌ها از محیط خود لذت برده و نسبت به سازمان خود تعهد نشان خواهند داد که این، در کاهش تخلفات اداری و کجروی‌های سازمانی مؤثر است.

## مبانی نظری و ادبیات پژوهش

### مقدمه

کیفیت زندگی کاری<sup>۱</sup> فرآیندی از تصمیم‌گیری مشترک، همکاری و سازش متقابل میان مدیریت و کارکنان می‌باشد و هدف آن، تغییر شرایط کاری به‌گونه‌ای است که کارکنان، مشارکت بیش‌تر در کار داشته باشند. به عبارت دیگر، کیفیت زندگی کاری، یک راه و مجرای ارتباطی باز و مناسبی را برای همه‌ی اعضای سازمان فراهم می‌کند تا در تصمیماتی که بر شغلشان به‌طور خاص و بر محیط کارشان به‌طور عام اثر می‌گذارد، به‌نوعی دخالت داشته باشند تا در نتیجه‌ی آن، مشارکت و رضایت شغلی آن‌ها بیش‌تر شود و فشار عصبی ناشی از کار برایشان کاهش یابد. در واقع، کیفیت زندگی کاری، نمایان‌گر نوعی فرهنگ سازمانی و شیوه‌ی کارآمد مدیریت است که کارکنان بر اساس آن احساس مالکیت، مسئولیت و عزت نفس می‌کنند. بنابراین، بهبود کیفیت زندگی کاری، با افزایش وقار انسانی و تعهد سازمانی می‌تواند در کاهش رفتارهای ناهنجار کارمندان و کارکنان سازمان‌ها مؤثر باشد.

## الف - تاریخچه‌ی کیفیت زندگی کاری (QWL)

کار، اولین رکن تمدن‌های بزرگ در تاریخ می‌باشد. گروه‌های انسانی اولیه، فعالیت ویژه‌ی کاری را حول محور نیاز ابتدایی و فیزیولوژیکی خود انجام می‌داده‌اند. اما اکنون، تمدن‌ها با فرهنگ کاری بسیار پیشرفته‌تر مواجه هستند. در واقع تکامل اجتماعی، سبب شده است تلقی انسان‌ها از جنبه‌های و وجوه مختلف زندگی تغییر کند و کامل‌تر شود. (فرهنگ کار).

توجهی که امروزه به کیفیت زندگی کاری می‌شود بازتابی از تکامل اجتماعی و کاری در سازمان و جامعه می‌باشد. والتون معتقد است که کیفیت زندگی کاری، پاسخی برای کاهش بهره‌وری سازمان بود که در اواخر دهه‌ی ۶۰ و اوایل دهه‌ی ۷۰ از سوی تعدادی از روانشناسان صنعتی مطرح شد. (quality of working life/11-20). هرزبرگ هم مطرح می‌کند که تعدادی از گزارشات انجام شده در ایالات متحده و بریتانیا نشان می‌دهند که توسعه‌ی مدل طراحی مجدد شغل، که هدف آن بهبود بهره‌وری کارکنان و کاهش نارضایتی شغلی است، یک راه برای مقابله با عدم انعطاف تیپلوریسم می‌باشد؛ همچنین کیفیت زندگی کاری با تغییر سازمانی، که بیش‌تر افزایش انعطاف در سطح افقی (توسعه‌ی شغلی<sup>۱</sup>) و در سطح عمودی (غنی‌سازی شغلی<sup>۲</sup>) می‌باشد، مرتبط است که مسلماً شامل سطوح بالایی از مشارکت و انگیزش برای بهبود و جذاب کردن خود کار، به جای شرایط کاری است. (the motivation to work/529).

بیش‌تر تحقیقات انجام شده در مورد کیفیت زندگی کاری در دهه‌ی ۶۰، بر روان‌شناسی فرد و ادراک آن از محیط صنعتی مبتنی بود. (the nature of work) و اصطلاح کیفیت زندگی کاری برای اولین بار در کنفرانس بین‌المللی، در نیویورک در ۱۹۷۲ مطرح شد که بر سه‌م‌دانش و شروع یک نظریه‌ی منسجم در چگونگی ایجاد شرایط بهتر برای زندگی کاری تأکید داشت. (the oretical basic for the QWL concept/9). در دهه‌ی ۷۰ که بیش‌تر سازمان‌هایی از طریق تیپلوریسم سنتی طراحی شغل کرده بودند، برای آن که در مقابل سازمان‌های ژاپنی رقابت کنند، به دنبال بهبود شرایط محیط کاری شدند؛ بنابراین مفهوم کیفیت زندگی کاری عمدتاً متأثر از مدیریت منابع انسانی در کشور ژاپن می‌باشد که تأکید بر جنبه‌های روانی نگهداری از طریق دو پدیده‌ی مشارکت

1-Job enlargement

2-Job enrichment

کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و مجهز کردن کارکنان به توانایی‌های علمی، اخلاقی و تواناسازی<sup>۱</sup> است. (مدیریت استراتژیک و مدیریت کار).  
 در دهه‌ی ۸۰، مفهوم کیفیت زندگی کاری، یک اصطلاح عمومی برای مجموعه‌ای از شرایط در عرصه‌هایی نظیر سازمان، شرایط و محیط کاری، مشارکت و... مطرح بود که مفاهیم مشابهی در آلمان (translated as the humanization of work) و در فرانسه (improvement of working conditions) به کار می‌رفتند که تفاوت این اصطلاحات، نشان از تفاوت توجه به جنبه‌های مختلف کیفیت زندگی کاری است. به عبارت دیگر، در دهه‌ی هشتاد، مفهوم کیفیت زندگی کاری، از عرصه‌ی روان‌شناسی خارج شد و بیش‌تر رویکردی اجتماعی - فنی در نظر گرفته شد که چشم‌انداز سازمانی و گروهی بود. هم‌چنین، مفهوم کیفیت زندگی کاری، با سیستم‌های اجتماعی - فنی در طراحی شغل، مانند غنی‌سازی شغلی که بر مشارکت و مسؤلیت‌پذیری کارکنان تأکید دارد مرتبط است. (the convergence of the quality/19).

اخیراً شیوه‌های بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، به قدری اهمیت و محبوبیت یافته‌اند که آن را می‌توان نهضت ایدئولوژیکی نامید. هم‌چنین، نگرش‌های کیفیت زندگی کاری، امکانات بیش‌تری را برای توسعه که از طریق پیوستن نیروهائی از نهضت کنترل کیفیت جامع به دست آورده است، ایجاد کند. در کنترل کیفیت جامع، سازمان به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندهائی تلقی می‌شود که می‌توان آن‌ها را با کیفیت محصولات و خدمات مرتبط ساخت و به وسیله‌ی تکنیک‌های آماری و بهبود مستمر، مدل‌بندی کرد. (کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها).

### مفاهیم کیفیت زندگی کاری

در طول دهه‌های گذشته، تعدادی از سازمان‌ها چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، تلاش‌های منظمی برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان خود انجام دادند. در سال ۱۹۷۷، مرکز کیفیت زندگی کاری تعریف زیر را در مورد کیفیت زندگی کاری کارکنان مطرح کرده است:

بهبود کیفیت زندگی کاری، یک عده فعالیت‌هایی است که در هر سازمان، برای ایجاد اثربخشی سازمانی، بر اساس افزایش وقار و رشد انسانی انجام می‌شود... یک فرآیندی

که کارکنان و مدیران سازمان و واحدها، یاد می‌گیرند که چگونه در کنار همدیگر با همکاری هم، کار کنند... که همراه با اعمال تغییرات و اصلاحاتی در افراد سازمانی است که باعث می‌شود اهداف فردی و سازمانی، هر دو تحقق یافته و همه‌ی اعضای سازمان در جهت ایجاد اثربخشی، هم در کل سازمان و هم واحدهای خودشان فعالیت کنند.

این تعریف جامع، شامل همه‌ی اهداف کیفیت زندگی کاری می‌باشد؛ ایجاد اثربخشی سازمانی، افزایش رشد و وقار انسانی، یادگیری چگونه کار کردن با همدیگر به شکل بهتر، بهبود کیفیت زندگی کاری برای همه‌ی اعضای سازمان، ایجاد اثربخشی برای هر دوی شرکت و واحدها. (quality of work life: international perspective/181).

هم‌چنین مفهوم کیفیت زندگی کاری، با رضایت شغلی نیز مرتبط است؛ رضایت شغلی، برداشت و ادراکی است که کارکنان در محیط کاری از شرایط کاری در ذهن خود پرورش می‌دهند. باین منظور از رضایت شغلی، نگرش کلی فرد درباره‌ی کارش است؛ کسی که رضایت شغلی او در سطح بالا است، نسبت به شغل یا کار خود نگرشی مثبت دارد (مبانی رفتار سازمانی).

کامینگز هم معتقد است کیفیت زندگی کاری، در عکس‌العین کارکنان نسبت به رضایت شغلی و سلامت روحی آنان تبلور می‌یابد. (توسعه سازمان و تحول/۵۲۹).

تعریف ذهنی از کیفیت زندگی کاری، که عبارت است از ادراک و طرز تلقی کارکنان از کیفیت زندگی کاری به طور خاص یعنی کیفیت زندگی کاری بر حسب فرهنگ و نگرش کارکنان در کشورهای مختلف مفهومی جدا و مشخص به خود پیدا کرده است. (Managing Human Resources Productivity/24)

در بسیاری از مواقع، این دو برداشت در هم ادغام می‌شوند؛ فردی که سازمان خود و ترکیب شغل خود را دوست دارد، احساس خواهد کرد که توانایی‌هایش در این شغل شکوفا شده است.

در یک تعریف کلی، می‌توان گفت که کیفیت زندگی کاری، به معنی تصور ذهنی و درک و برداشت کارکنان یک سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار خود است. طبعاً با توجه به تعریف ارائه شده، در هر جامعه یا در هر منطقه از یک کشور به‌ویژه مناطق مختلف کشور خودمان که دارای خرده‌فرهنگ‌های گوناگون با تصورات ذهنی متفاوت درباره‌ی زندگی و کار هستند، شاخص‌های اندازه‌گیری کیفیت زندگی کاری متفاوت خواهد بود.

با توجه به تعاریف بالا، می‌توان نتیجه گرفت که کیفیت زندگی کاری، مشابه بیش‌تر مفاهیم به کار رفته در زمینه‌ی مدیریت، هنوز به‌طور دقیق و روشن تعریف نشده و ابهاماتی در مورد معنای آن وجود داشته و دارد. بسیاری از کسانی که در مورد کیفیت زندگی کاری بحث کرده‌اند، از آن طرفداری کرده‌اند و آن را به‌عنوان شفافبخش تمامی مشکلات دانسته‌اند؛ اما دیدگاه دیگر، دیدگاهی است که کیفیت زندگی کاری را مجموعه‌ای از مفاهیم و ابزارها می‌داند و مفید بودن آن را در برخی شرایط خاص تأیید می‌کند. اگر چه هنوز معنای کیفیت زندگی کاری به‌طور روشن بیان نشده است اما این نشان دهنده‌ی آن نیست که کیفیت زندگی کاری را به‌کار نگیریم؛ یعنی ابهام موجود نمی‌تواند مانع از ارائه‌ی یک بحث واقع‌بینانه در مورد کیفیت زندگی کاری و کاربردهایش شود. (quality of work life perspectives and perspective/206).

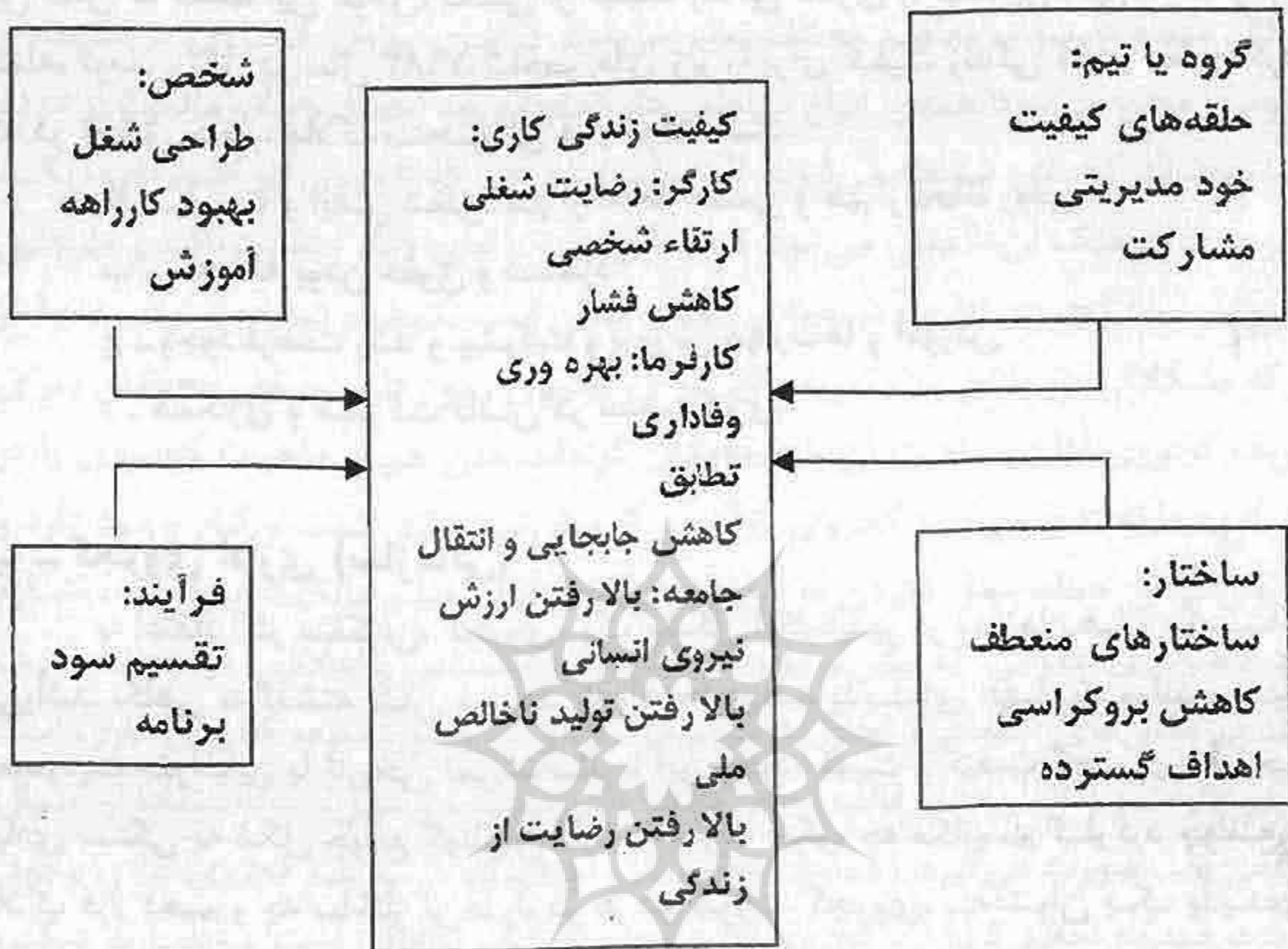
مفهوم کیفیت زندگی کاری در تمام ابعاد آن، برای دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی وضع شده است و یک موضوع واحد و خاص نمی‌باشد بلکه موضوعی است که بر موضوعات دیگر سازمان مرتبط بوده و از آن‌ها متأثر شده و هم‌چنین بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد. آن، بیش‌تر به عنوان روشی است که در جستجوی بهبود شرایط کاری و محیط کار در کل، و یا در واحدهای سازمان می‌باشد. کیفیت زندگی کاری، به‌عنوان یک فرهنگی که تعهد متقابل بین افراد و سازمان را به‌وجود می‌آورد تا افراد در درون سازمان، نسبت به اطراف خود متعهد بشوند و هم‌چنین سازمان به نیازهای آنان توجه کند. بنابراین، به‌نظر می‌رسد که کیفیت زندگی کاری، یک موضوع مهمی است که در ایجاد انگیزه در کارکنان مؤثر می‌باشد و می‌تواند در فرد، یک تعهدی نسبت به سازمان ایجاد کند که هیچ وقت در درون سازمان به فکر سوءاستفاده از موقعیتی که در آن قرار گرفته است نباشد.

زیلاگی و والاس<sup>۱</sup> هم با توجه به روشن نبودن کیفیت زندگی کاری، آن را چنین بیان می‌کنند:

کیفیت زندگی کاری، فرآیندی از تصمیم‌گیری مشترک، همکاری، سازش متقابل میان مدیریت و کارکنان می‌باشد و هدف آن تغییر شرایط کار به‌گونه‌ای است که کارکنان، مشارکت بیش‌تر در کار داشته باشند. منافع بیش‌تر از شغل سازمانی کسب کنند و اگر چه این موضوع که چگونه این حالت تحقق می‌یابد و این نکته که کیفیت زندگی کاری چیست، تاکنون دقیقاً روشن نشده است اما می‌توان گفت: کیفیت زندگی کاری، شامل



مفهومی است که می‌توان آن را در نمودار زیر خلاصه کرد. ( behavior and performance/683).



شکل ۱-۲: اجزای کیفیت زندگی کاری (همان)

کیفیت زندگی کاری، فرآیندی از تصمیم‌گیری مشترک، همکاری و سازش متقابل میان مدیریت و کارکنان می‌باشد و هدف آن تغییر شرایط کاری به‌گونه‌ای است که کارکنان، مشارکت بیش‌تر در کار داشته باشند. به عبارت دیگر، کیفیت زندگی کاری یک راه مجاری ارتباطی باز و متناسبی را برای همه‌ی اعضای سازمان فراهم می‌کند تا در تصمیماتی که بر شغلشان به‌طور خاص و بر محیط کارشان به‌طور عام اثر می‌گذارد، به‌نوعی دخالت داشته باشند تا در نتیجه‌ی آن، مشارکت و رضایت شغلی آن‌ها بیش‌تر شود و فشار عصبی ناشی از کار، برایشان کاهش می‌یابد. در واقع کیفیت زندگی کاری، نمایان‌گر نوعی فرهنگ سازمانی و شیوه‌ی مدیریت است که کارکنان بر اساس آن احساس مالکیت، خودگردانی، مسؤولیت و عزت نفس می‌کنند. بنابراین، بهبود کیفیت زندگی کاری، با افزایش وقار انسانی و تعهد سازمانی، می‌تواند در کاهش رفتارهای ناهنجار کارمندان و کارکنان سازمان‌ها مؤثر باشد. با وجود وجه تمایز برداشت‌ها از کیفیت زندگی کاری، تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که

دولتی» باشد. (The effects of Corruption on Administrative Performance) اما با در نظر گرفتن انواع کجروی، این تعریف، جامع به نظر نمی‌رسد. گلد معتقد است که تعریف ناهنجاری‌های اداری، چندان هم ساده نیست چون آن اشکال متعدد دارد و به مفاهیم مختلف تعبیر می‌شود. در چین، واژه‌ی کجروی در اصطلاح عمومی، معنی می‌شود؛ همه‌ی انواع بی‌نظمی‌ها، ناهنجاری‌ها، اجحاف، سلب مالکیت از مردم و ... به‌عنوان کجروی شناخته می‌شوند. البته باید توجه کرد که کجروی در کشورهای دیگر، با توجه به فرهنگ آن‌ها معنی می‌شود که ممکن است با جای دیگر متفاوت باشد و همچنین بعضی از ابعاد کجروی اداری، در همه‌ی جوامع ممکن است نکوهیده شمرده شود. به‌خاطر آن که مشکلاتی در یافتن یک تعریف کلی برای کجروی وجود دارد، بعضی محققان برای تعریف کجروی اداری، ماهیت آن را طبقه‌بندی کرده‌اند. هدن هییر، ماهیت کجروی را در سه گروه طبقه‌بندی می‌کند: کجروی بازاری<sup>۱</sup>، که بیش‌تر در بازار کسب و کار وجود دارد و می‌توان از آن جمله، عمل نکردن به قراردادهای کلاهبرداری، سلب مالکیت مردم و ... اشاره کرد. ناهنجاری عمومی، که بیش‌تر مربوط به کجروی اجتماعی و اخلاقی در جامعه است مانند بی‌نظمی‌های اجتماعی، تجاوز به حریم دیگران و ... و مورد سوم، کجروی اداری است که در ادارات و سازمان‌ها در قالب انجام خلاف قانون، حیف و میل، سوءاستفاده از اموال عمومی و ... صورت می‌گیرد. (همان). به‌طور کلی، دو دیدگاه در تعریف کجروی اداری وجود دارد. در دیدگاه اخلاق‌گرایان<sup>۲</sup>، کجروی اداری، پدیده‌ای غیر اخلاقی است؛ به‌عبارت دیگر، کجروی به‌عنوان یک مجموعه‌ای از انحرافات از استانداردهای منشور اخلاقیات در اجتماع می‌باشد؛ نتیجتاً این دیدگاه، کجروی را به‌عنوان خودخواهی و رفتار نامناسب می‌داند که در سازمان نیز می‌تواند طبق تعریف نی<sup>۳</sup> باشد. نی، مطرح می‌کند که کجروی، رفتاری است انحرافی، که فرد به خاطر منافع شخصی، وظایف عمومی و سازمانی خود را زیر پا می‌گذارد.

### رویکردهای مختلف در مورد تعریف کجروی اداری

چنانچه در بالا اشاره شد، تعریف کجروی اداری به‌عنوان مفهوم اجتماعی، اقتصاد، حقوقی و ... ابهام‌آمیز و نامشخص است. این ابهام، نشان دهنده‌ی واقعیتی است چندبعدی.

1-Market corruption

2-Moralists

3-Nye

به عبارت دیگر، رویکردهای مختلفی در مورد تعریف کجروی اداری وجود دارد که هر کدام یک جنبه از چندین جنبه‌ی این پدیده را در نظر می‌گیرند. این رویکردها از دیدگاهی به پنج گروه طبقه‌بندی شده‌اند. (political and administrative corruption).

### الف - رویکرد مبتنی بر مصلحت عمومی<sup>۱</sup>

از این دیدگاه، کجروی اداری، همواره بر خلاف منافع و مصالح عمومی بوده و از این منظر پدیده‌های نامشروع و غیرقانونی محسوب می‌شود. به عبارت دیگر، کجروی چیزی است متضاد و برخلاف مصلحت عمومی می‌باشد. یعنی در این دیدگاه، ماهیت پدیده و فعالیت مهم نیست بلکه چیزی که عموم نپسندند به عنوان ناهنجاری عمومی و عمل نامشروع و غیر قانونی مطرح می‌شود.



### ب - رویکرد مبتنی بر بازار<sup>۲</sup>

رویکرد مطرح می‌کند که هنجارهای اداره کننده‌ی امور عمومی باید از یک مدل مبتنی بر بازار آزاد تبعیت کنند. یعنی افراد در هر پستی و مقامی، رفتارشان را بررسی کرده و چنانچه نسبت فایده به هزینه‌ی آن بزرگ‌تر از یک باشد آن اقدام را مجاز عملی خواهند ساخت. ماهیت کجروی در این دیدگاه را منافع شخصی ملاک قرار داده و کاری را کجروی می‌دانند که منطبق بر نفع شخص نباشند.

1-Public- interest- centered

2-Market- centered

### ج - رویکرد مبتنی بر اداره‌ی عمومی<sup>۱</sup>

کجروی عبارت است از رفتاری که فرد در قلمرو دستگاه اداری تحت تأثیر منافع خود یا دیگران قرار گرفته و از مسیر عادی انجام وظایف منحرف شده و بر خلاف راه‌های نیل به اهداف از پیش تعیین شده‌ی سازمان گام برداشته سبب اختلال و خسارت در دستگاه و در نهایت در نظام و منافع عمومی می‌شود. یعنی، کجروی اداری انجام یک فعل یا ترک عملی بر خلاف اخلاق و عرف اداری و قوانین و مقررات می‌باشد.

### د - رویکرد مبتنی بر افکار عمومی<sup>۲</sup>

کجروی اداری، عمل یا رفتاری است انحرافی و ناهنجار که از رفتارهای عادی و مورد قبول جامعه فاصله دارد. در این رویکرد، تعریف کجروی اداری از چشم‌انداز و افکار عمومی در مورد رفتار سیاست‌گذاران و دولت‌مردان و خدمت‌گذاران دولتی بیان می‌شود.

### و - رویکرد مبتنی بر امور حقوقی<sup>۳</sup>

کجروی در قالب اصطلاحات و معیارهای قضایی در تبیین هنجارها و قواعدی که رفتار عمومی را کنترل می‌کند مورد توجه است. یعنی، کجروی چیزی است که قانون آن را غیر مجاز می‌داند. برای بررسی کجروی اداری در دستگاه‌های دولتی می‌توانیم دیدگاه‌های فوق را ادغام و چهار نوع اقدام زیر را کجروی اداری محسوب کنیم:

- الف - اقدام اشخاص بیرون از دستگاه‌های دولتی در جهت جلب همکاری کارمندان دولت در زمینه‌ی نقض یا تغییر قوانین و ضوابط اداری برای نفع شخصی یا صنفی.
- ب - اقدام کارمندان دولت برای دریافت وجوه غیر قانونی (به صورت کالا و یا خدمات با ارزش) از اشخاص یا ارباب رجوع، در ازای نقض یا تغییر قوانین و ضوابط اداری.
- ج - کم کاری یا خودداری کارکنان سازمان‌های دولتی در انجام وظایف محوله‌ی قانونی به منظور دریافت رشوه

---

1-Public-office-centered  
2-Public-opinion-centered  
3-Legalistic

د - اقدامات کارکنان سازمان‌های دولتی برای جلب منافع بیش‌تر برای خود، خویشاوندان و دوستانشان که از طریق نقض یا تغییر قوانین و ضوابط صورت می‌گیرد. (corruption development and underelopment/270).

## روش‌شناسی

هدف از انتخاب روش تحقیق آن است که محقق مشخص کند چه شیوه و روش را انتخاب کند تا او را هر چه دقیق‌تر، آسان‌تر، سریع‌تر و ارزان‌تر در دستیابی به پاسخ یا پاسخ‌های مورد نظر خود کمک کند. (راهنمای علمی فراهم‌سازی طرح تحقیق/۶۴).

از اصطلاح روش تحقیق معانی خاص و متمایزی در متون علمی استنباط می‌شود. که در این تحقیق، «روش تحقیق»<sup>۱</sup> به‌عنوان یک فرآیند نظام‌مند برای پاسخ یک پرسش و یا راه‌حل یک مسأله در نظر گرفته شده است. بهترین تعریفی که با آنچه مورد نظر ماست، مطابقت می‌کند، چنین است: «روش تحقیق، مجموعه‌ای از قواعد و ابزار و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه‌حل مشکلات است». (روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی/۲۰۱).

## آشنایی با سازمان مورد مطالعه: شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران

شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، بعد از ملی شدن صنعت نفت با عناوین سازمانی مختلفی به فعالیت خود ادامه داد. در پی افزایش چشم‌گیر جمعیت کشور و روند رو به رشد تقاضای فرآورده‌های نفتی در دهه‌ی شصت، امور پخش شرکت ملی نفت ایران در شهریور ماه سال ۱۳۶۶ به‌عنوان شرکتی مستقل و با نام شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران به ثبت رسید و وظیفه‌ی سنگین خود را در برای تأمین سوخت مورد نیاز هم‌وطنان عزیز در ابعادی گسترده‌تر پی گرفت.

این شرکت با گستره‌ی فعالیتی به وسعت ایران، وظیفه‌ی توزیع روزانه، بیش از ۲۲۰ میلیون لیتر انواع فرآورده‌های نفتی را بر عهده دارد که این مهم را با بهره‌گیری از تعداد ۱۲ هزار نفر پرسنل سخت‌کوش و تلاش‌گر، در ۳۵ منطقه و بیش از ۲۲۰ ناحیه و حدود ۲۱ هزار مجاری عرضه، جامه‌ی عمل می‌پوشاند. مدیریت و برنامه‌ریزی این حجم عظیم عملیاتی،

حمل و نقل و ذخیره‌سازی این میزان فرآورده، احداث انبارهای نفت، گاز مایع و تأسیسات خدماتی، تعمیر و نگه‌داشت تأسیسات مرتبط، انجام فعالیت‌های بازرگانی و مالی، راهبری هزاران پیمان‌کار و جلب رضایت میلیون‌ها مصرف‌کننده و ارائه‌ی خدمات مطلوب به آنان، مسؤولیتی است که تنها سازمانی منسجم و کارآمد و برخوردار از بهره‌وری بالا از عهده‌ی آن بر می‌آید.

شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران در طول ربع قرن اخیر، همواره در جهت تکمیل و اصلاح ساختار اداری و تشکیلاتی خود، به‌منظور دستیابی به حداکثر تحرک و پویایی حرکت کرده است. این شرکت از لحاظ ساختار سازمانی، دارای هفت مدیریت (امور اداری، امور مالی، بازرگانی، برنامه‌ریزی، تأمین و توزیع، عملیات، مهندسی و طرح‌ها) و واحدهای بلافصل (امور حقوقی، بازرسی فنی، پژوهش و توسعه، روابط عمومی، حسابرسی داخلی، کمیسیون معاملات) است.

### جامعه و نمونه‌ی آماري تحقيق

تعاریف مختلفی برای جامعه‌ی تحقیق ارائه شده که برخی از آن‌ها عبارتند از: جامعه‌ی تحقیق عبارتست از مجموعه‌ای از افراد یا اشیایی که دارای ویژگی‌های همگون، مشترک و قابل اندازه‌گیری می‌باشد. (روش‌های تحقیق و چگونگی ارزش‌یابی در علوم انسانی/۴۱). جامعه‌ی تحقیق، مجموعه‌ی حقیقی یا فرضی است که نتایج تحقیق به آن انتقال داده می‌شود. (روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی/۱۰۱).

نمونه‌ی آماری، گروه کوچکی از جامعه است که برای مشاهده و تجزیه و تحلیل، انتخاب شده است. با مشاهده‌ی مشخصات نمونه‌ای که از یک جامعه انتخاب شده است، می‌توان از مشخصات کل جامعه‌ی آماری استنتاج معینی به‌عمل آورد. (روش‌های تحقیق در علوم رفتاری/۲۴). روش نمونه‌گیری به‌کار رفته در تحقیق حاضر از نوع تصادفی طبقه‌ای است. در روش تصادفی طبقه‌ای، جامعه‌ی مورد نظر به طبقاتی تقسیم می‌شود؛ سپس در هر طبقه واحدهای نمونه مورد نیاز با روش تصادفی انتخاب می‌شوند. با این توضیح که حجم نمونه در هر طبقه متناسب با حجم جامعه‌ی آماری آن طبقه است یعنی حجم کل نمونه و به طبقات متناسب تقسیم می‌شود. (روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی/۶۴). بنابراین بر اساس تعداد واحدهای سازمانی و متناسب با تعداد کارکنان ستادی هر واحد، اعضای نمونه طبق جدول ۱-۳ انتخاب شده‌اند:

ردیف	عنوان طبقه	تعداد جامعه هر طبقه	تعداد نمونه انتخاب شده از هر طبقه
۱	مدیریت امور اداری	۱۱۰	۲۱
۲	مدیریت امور مالی	۱۰۹	۲۱
۳	مدیریت برنامه‌ریزی	۱۰۲	۲۰
۴	مدیریت بازرگانی	۱۱۵	۲۲
۵	مدیریت تأمین و توزیع	۱۰۶	۲۱
۶	مدیریت عملیاتی	۱۱۳	۲۲
۷	مدیریت مهندسی و طرح‌ها	۱۱۷	۲۳
	کل	۷۷۳	۱۵۰

### مدل تحلیلی تحقیق

مدل تحلیلی یک مجموعه‌ی ساختارمند و مرکب از مفاهیم و فرضیه‌های متصل به یکدیگر است. به عبارتی دیگر، این مدل از مفاهیم و فرضیه‌هایی که میان‌شان ارتباط تنگاتنگی برقرار است ساخته شده است و مجموعاً چارچوب منسجم و وحدت یافته‌ای را تشکیل می‌دهد. (طرح سنجش پرسش‌نامه‌ها و سنجش نگرش‌ها/۱۱۱).

پژوهش‌گر می‌تواند مدل تحلیلی تحقیق خود را به دو شیوه بسازد: شیوه‌ی اول این که مفاهیم اصلی تحقیق را مشخص کند و سپس به ابعاد و شاخص‌های مربوط به این مفاهیم بپردازد و نهایتاً فرضیه‌ها را تنظیم و تدوین کند و سپس با عنایت به فرضیه‌های تحقیق، شاخص‌ها، ابعاد و مفاهیم را مورد توجه قرار دهد.

در شیوه‌ی دوم مسیر بر عکس می‌شود؛ یعنی محقق از یک مدل موجود که ابعاد، شاخص‌ها و مفاهیم آن مشخص شده است استفاده کند. در این تحقیق برای ساختن مدل تحلیلی، شیوه‌ی اول را انتخاب کرده‌ایم. البته ابعاد مورد نظر، با توجه به اشتراک بودن با مدل توماس تاتل، از آن مدل نیز استفاده شده است. این مدل در شکل ۱-۳ آمده است.

کاهش کجروی اداری	کیفیت زندگی کاری	حقوق و دستمزد مناسب و کافی	- پرداخت پاداش و درجه‌ی سازمانی به موقع و با توجه به شایستگی‌های فردی کارکنان - پرداخت پاداش و اضافه کار متناسب با فعالیت افراد و به صورت عادلانه - اعطای وام و تسهیلات رفاهی به کارکنان در جهت تأمین مسکن و رفع نیازهای دیگر
------------------------	------------------------	-------------------------------	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>- پرداخت کمک‌های نقدی و غیر نقدی در جهت رفع نیازهای کارکنان</li> <li>- وجود امکانات رفاهی و ورزشی برای کارکنان</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برخورداری از نوعی استخدام دائمی و مطمئن (احساس امنیت شغلی)</li> <li>- احساس آرامش روانی از سوی کارکنان در محیط کاری</li> <li>- فراهم کردن محیط کار مطلوب و خوشایند برای کارکنان</li> <li>- برخورداری از محیط کاری سالم و بهداشتی</li> <li>- تناسب بین مسؤولیت فرد با اختیارات واگذار شده</li> <li>- کم بودن حوادث ناشی از کار و فراهم بودن شرایط فیزیکی مطلوب</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ایمنی و بهداشت محیط کاری</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشارکت دادن کارکنان در تصمیماتی که به شغل آنها مرتبط است</li> <li>- دارا بودن شغل همراه با مسؤولیت</li> <li>- انتخاب مدیران و کارکنان بر اساس شایستگی و صلاحیت</li> <li>- مقبولیت و مشروعیت داشتن مافوق و سرپرست مستقیم از دیدگاه کارکنان</li> <li>- وجود اشتراک بین اهداف فردی و سازمانی</li> <li>- احساس مسؤولیت در مقبل ارباب رجوع و عملکرد همکاران</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>همکاری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شرایطی که فرصت رشد و پیشرفت و ارتقا برای کارکنان فراهم شود</li> <li>- داشتن استقلال و آزادی عمل در وظایف</li> <li>- فراهم بودن امکانات آموزشی مناسب و لازم</li> <li>- داشتن مهارت‌های چندجانبه برای انجام وظایف محول</li> <li>- دارا بودن دانش و معلومات نسبت به وظایف محول</li> <li>- آگاهی از عواقب تخطی از ضوابط و قوانین سازمانی</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>فرصت رشد، پیشرفت و آموزش</b></p>		

شکل ۱-۳: مدل تحلیلی تحقیق

### متغیرهای تحقیق

متغیر یک مفهوم است که بیش از دو یا چند ارزش یا عدد به آن اختصاص داده می‌شود. ویژگی‌هایی را که محقق مشاهده یا اندازه‌گیری می‌کند متغیر نامیده می‌شود که می‌توان عدد یا ارزشی را جایگزین آن کرد. به عنوان مثال «الف» یک متغیر است، در حقیقت



الف نمادی است که می‌توان یک عدد یا ارزش جانشین آن کرد. (مبانی پژوهش در علوم رفتاری/۹۳). متغیرها بر اساس نقشی که در تحقیق به‌عهده دارند، به دو دسته تقسیم می‌شوند: متغیر مستقل و متغیر وابسته.

متغیر مستقل: به متغیری گفته می‌شود که از طریق آن، متغیر وابسته تبیین یا پیش‌بینی می‌شود. بدین معنی که این متغیر، مقدمه و متغیر وابسته نتیجه‌ی آن است. در تحقیقات غیر آزمایشی، متغیر مستقل توسط محقق دست‌کاری نمی‌شود ولی متغیری است که از پیش وجود دارد و فرض شده است که بر متغیر وابسته تأثیر دارد. (روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی/۴۱). در تحقیق حاضر، متغیر مستقل، کیفیت زندگی کاری می‌باشد که در قالب ابعاد زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

الف - امنیت و ایمنی شغلی هم از لحاظ جسمی و هم از لحاظ روانی

ب - منصفانه بودن حقوق و دستمزد

ج - وجود فرصت رشد و پیشرفت و پرورش مهارت‌ها و آموزش

د - همکاری و مشارکت داشتن در تصمیم‌گیری

متغیر وابسته: متغیر وابسته، آن شرایط و ویژگی‌هایی است که وقتی محقق، متغیر مستقل را در فعالیت‌های حوزه‌ی تحقیق وارد یا خارج می‌کند و یا آن را تغییر می‌دهد ظاهر یا محو شود و یا تغییر کند. به عبارت دیگر متغیر وابسته، نتیجه‌ی اعمال و تغییرات متغیر مستقل است و نمی‌تواند به خودی خود وجود داشته باشد. در متغیر وابسته مشاهده یا اندازه‌گیری می‌شود تا تأثیر متغیر مستقل بر آن معلوم و مشخص شود. (روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی در علوم انسانی/۱۸). در این تحقیق متغیر وابسته عبارتست از: کجروی‌های سازمانی که در سازمان رخ می‌دهد.

## ابزار جمع‌آوری داده‌ها

در تحقیق حاضر، ابزار عمده برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه و مصاحبه، مشاهده و بررسی مدارک و اسناد سازمان می‌باشد. پرسش‌نامه، یکی از ابزارهای رایج تحقیقات و روشی مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است. پرسش‌نامه مجموعه‌ای از سوالات، عبارات و گویه‌ها می‌باشد که پاسخ‌دهنده با مداخله‌ی آن‌ها پاسخ لازم را ارائه می‌کند. این پاسخ، داده‌ی مورد نیاز پژوهش‌گر را تشکیل می‌دهد. (سازمان و مدیریت با رویکرد پژوهشی/۲۹). در تحقیق حاضر، داده‌ها از طریق پرسش‌نامه به‌دست آمده است. برای این منظور برای هر

دو جامعه، یک پرسش‌نامه‌ی مشترک تهیه کرده‌ایم که شامل ۲۳ سؤال می‌باشد. برای فرضیه‌ی اول سؤال‌های شماره‌ی ۱، ۵، ۹، ۱۳، ۱۷؛ برای فرضیه‌ی دوم سؤال‌های شماره‌ی ۲، ۶، ۱۰، ۱۸، ۲۱؛ برای فرضیه‌ی سوم، سؤال‌های شماره‌ی ۳، ۷، ۱۱، ۱۵، ۱۹، ۲۲؛ و برای فرضیه‌ی چهارم، سؤال‌های شماره‌ی ۴، ۸، ۱۲، ۱۶، ۲۰، ۲۳ در پرسش‌نامه قید شده است.

برای اندازه‌گیری نگرش کارکنان و مدیران نسبت به سؤالات پرسش‌نامه از مقیاس اندازه‌گیری لیکرت استفاده کردیم. در این تحقیق گزینه‌ی پرسش‌نامه‌ی مربوط به هر دو جامعه خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم می‌باشد.

### آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی گزینه‌ها

در این پژوهش، جهت تعیین اولویت عوامل از آزمون فریدمن استفاده شده است. وقتی داده‌های مربوط به گروه نمونه جور شده حداقل در سطح مقیاس ترتیبی باشند، آزمون فریدمن برای تجزیه‌ی واریانس دو  $K$  به گروه نمونه همه از یک جامعه‌ی آماری  $k$  طرفه از طریق رتبه‌بندی به کار می‌رود. تا این فرضیه را که مشترک آمده‌اند بسنجیم. آزمون فریدمن امتیازات در هر سطر، داده‌ها را مستقل از سطرهای دیگر رتبه‌بندی می‌کند.

کاربرد این آزمون در این پژوهش برای این است که بعد از تأیید یا رد شدن فرضیه‌ها، این چهار عامل مطرح شده (چهار فرضیه‌ی تحقیق) به‌طور جداگانه در دو جامعه چه جایگاهی دارند؟ یا به‌عبارت دیگر، اولویت عوامل در دو جامعه به‌صورت جداگانه به چه صورت می‌باشد.

برای این منظور از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. نتیجه یک جدولی برای هر جامعه است که در این جدول عددی که در میان مقیاس‌ها بزرگ‌تر باشد نشان دهنده‌ی اولویت برتر آن می‌باشد یعنی آن بعد از بقیه‌ی ابعاد مهم‌تر است، یا به‌عبارت دیگر در اولویت قرار دارد و هم‌چنین آزمون فریدمن معلوم می‌کند که آیا حاصل رتبه‌ها ( $R_j$ ) به‌طور معنی‌داری با یکدیگر تفاوت دارند یا خیر، برای استفاده از این آزمون یک مقدار آماری که فریدمن آن را با  $\chi^2$  نشان می‌دهد، محاسبه می‌کنیم:

$$\chi_r^2 = \frac{12k}{NK(K+1)} \sum (R_j)^2 - 3N(K+1)$$

$N$  = تعداد ردیف‌ها

$K =$  تعداد ستون ها

$Rj =$  حاصل جمع رتبه‌ها

اگر مقدار  $\chi^2_r$  محاسبه شده از فرمول فوق برای یک سطح معنی‌دار بودن معین با درجه‌ی آزادی معین  $df = k - 1$  کوچک‌تر از مقدار جدول باشد، بدان معنی است که حاصل جمع رتبه‌ها (میانگین رتبه‌ها  $Rj/N$ ) برای ستون‌های مختلف به‌طور معنی‌داری با یکدیگر تفاوت دارند (که معنی آن این است که اندازه‌ی نمرات بستگی به موقعیتی دارد که آن نمرات از آن‌ها به‌دست آمده‌اند) و از این رو می‌توان  $H_0$  را در آن سطح معنی‌دار بودن رد کرد.

### تجزیه و تحلیل استنباطی

به منظور پاسخ دادن به هر یک از سؤالات (تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها) ابتدا نظر گروه نمونه را از طریق آزمون کای - دو تک متغیره مورد بررسی قرار داده و سپس از طریق آزمون فریدمن عوامل را از دید گروه اولویت‌بندی می‌کنیم. جهت آزمون فرضیه‌ها از روش  $\chi^2$  (کای - دو) استفاده شده است. حال هر کدام از فرضیه‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

#### ۱- فرضیه‌ی پژوهشی اول به صورت زیر می‌باشد

پرداخت حقوق و دستمزد مناسب و کافی به کارکنان، کجروی‌های سازمانی را به‌طور قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌دهد.

با توجه به این که  $H_0$  ناحیه‌ی رد  $(1-\alpha)$  و  $H_1$  ناحیه‌ی قبول  $(\alpha)$  فرضیه‌ی ما می‌باشد و از سوی دیگر،  $\alpha = 5\%$  در نظر گرفته شده است می‌توان از طریق جدول  $\chi^2$  ناحیه بحرانی را مشخص کرد. در این پژوهش  $df = k - 1 = 4$ . پس بر اساس جدول  $\chi^2$  آماره جدول برابر با  $9/488$  خواهد بود. همچنین با توجه به نتایج به‌دست آمده، آماره آزمون به شرح زیر به‌دست آمده است:

$$\chi^2 = \sum \frac{(FO_i - Fe_i)^2}{Fe_i} = 36/08$$

چون  $\chi^2$  محاسبه شده با خطای  $5\%$  و درجه‌ی آزادی  $4$  بزرگ‌تر از  $\chi^2$  جدول ( $9/488$ )  $(36/08 \geq)$  است؛ پس می‌توان گفت مقدار به‌دست آمده در ناحیه‌ی بحرانی واقع شده است. لذا ارتباط بین حقوق و دستمزد و کاهش کجروی‌های سازمانی، تأیید می‌شود و چون

میانگین داده‌ها برای این سؤال ۱۸/۹۳ می‌باشد که نشان دهنده‌ی تمایل افراد به تعیین گزینه‌ی زیاد است می‌توان گفت که پرداخت حقوق و دستمزد مناسب و کافی بر کاهش کجروی‌های سازمانی مؤثر است.

### ۲- فرضیه‌ی پژوهشی دوم به صورت زیر می‌باشد

برخورداری از محیط کاری ایمن و بهداشتی روانی، کجروی‌های سازمانی را به طور قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌دهد.

با توجه به این که  $H_0$  ناحیه‌ی رد  $(1-\alpha)$  و  $H_1$  ناحیه‌ی قبول  $(\alpha)$  فرضیه‌ی ما می‌باشد و از سوی دیگر  $\alpha = 5\%$  در نظر گرفته شده است، می‌توان از جدول  $\chi^2$ ، ناحیه‌ی بحرانی را مشخص کرد. در این پژوهش  $df = k-1 = 4$ ، پس بر اساس جدول  $\chi^2$  آماره جدول برابر با ۹/۴۸۸ خواهد بود. هم‌چنین با توجه به نتایج به دست آمده، آماره آزمون به شرح زیر به دست آمده است:

$$\chi^2 = \sum \frac{(FO_i - Fe_i)^2}{Fe_i} = 32/83$$

چون  $\chi^2$  محاسبه شده با خطای ۵٪ و درجه‌ی آزادی ۴ بزرگ‌تر از  $\chi^2$  جدول (۹/۴۸۸)  $\geq 32/83$  است؛ به عبارتی دیگر مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده در ناحیه‌ی بحرانی واقع شده است. لذا ارتباط بین محیط کاری ایمن و بهداشتی و کاهش کجروی‌های سازمانی، تأیید می‌شود و با توجه به میانگین داده‌ها می‌توان نتیجه بگیریم که فراهم بودن محیط کاری ایمن و بهداشتی بر کاهش کجروی‌های سازمانی مؤثر است.

### ۳- فرضیه‌ی پژوهشی سوم به صورت زیر می‌باشد

داشتن همکاری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کجروی‌های سازمانی را به طور قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌دهد.

با توجه به این که  $H_0$  ناحیه‌ی رد  $(1-\alpha)$  و  $H_1$  ناحیه‌ی قبول  $(\alpha)$  فرضیه‌ی ما می‌باشد و از سوی دیگر  $\alpha = 5\%$  در نظر گرفته شده است، می‌توان از طریق جدول  $\chi^2$  ناحیه‌ی بحرانی را مشخص کرد. در این پژوهش  $df = k-1 = 4$ ؛ پس بر اساس جدول  $\chi^2$  آماره جدول برابر با ۹/۴۸۸ خواهد بود. هم‌چنین با توجه به نتایج به دست آمده، آماره آزمون به شرح زیر به دست آمده است:

$$\chi^2 = \sum \frac{(FO_i - Fe_i)^2}{Fe_i} = 59/33$$

چون  $\chi^2$  محاسبه شده با خطای ۵٪ و درجه‌ی آزادی ۴ بزرگ‌تر از  $\chi^2$  جدول (۹/۴۸۸) است، پس مقدار محاسبه شده در ناحیه‌ی بحرانی واقع شده است. لذا ارتباط بین همکاری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و کاهش کجروی‌های سازمانی، مورد تأیید قرار می‌گیرد. و چون میانگین به گونه‌ی زیاد تمایل دارد، نتیجه می‌گیریم که داشتن همکاری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی بر کاهش کجروی‌های سازمانی مؤثر است.

#### ۴- فرضیه‌ی پژوهشی چهارم به صورت زیر می‌باشد

برخورداری از فرصت‌های رشد و پیشرفت، پرورش مهارت‌ها و آموزش کارکنان، کجروی‌های سازمانی را به‌طور قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌دهد.  
با توجه به این که  $H_0$  ناحیه‌ی رد  $(1-\alpha)$  و  $H_1$  ناحیه‌ی قبول  $(\alpha)$  فرضیه‌ی ما می‌باشد و از سوی دیگر  $\alpha = 5\%$  در نظر گرفته شده است، می‌توان از طریق جدول  $\chi^2$  ناحیه‌ی بحرانی را مشخص کرد. در این پژوهش  $df = k-1 = 4$ ، پس بر اساس جدول  $\chi^2$  آماره جدول برابر با ۹/۴۸۸ خواهد بود. همچنین با توجه به نتایج به‌دست آمده، آماره آزمون به شرح زیر به‌دست آمده است:

$$\chi^2 = \sum \frac{(FO_i - Fe_i)^2}{Fe_i} = 27/58$$

چون  $\chi^2$  محاسبه شده با خطای ۵٪ و درجه‌ی آزادی ۴ بزرگ‌تر از  $\chi^2$  جدول (۹/۴۸۸) است، پس مقدار محاسبه شده در ناحیه‌ی بحرانی واقع شده است. لذا ارتباط بین فرصت‌های رشد و پیشرفت، پرورش مهارت‌ها و آموزش و کاهش کجروی‌های سازمانی، تأیید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که داشتن فرصت‌ها برای رشد و پیشرفت، پرورش مهارت‌ها و آموزش بر کاهش کجروی‌های سازمانی مؤثر است.

#### آزمون فرضیه‌ی پژوهشی اصلی

بهبود کیفیت زندگی کاری، کجروی‌های سازمانی را به‌طور قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌دهد.

با توجه به این که  $H_0$  ناحیه‌ی رد  $(1-\alpha)$  و  $H_1$  ناحیه‌ی قبول  $(\alpha)$  فرضیه‌ی ما می‌باشد و از سوی دیگر  $\alpha=5\%$  در نظر گرفته شده است، می‌توان از طریق جدول  $\chi^2$  ناحیه‌ی بحرانی را مشخص کرد. در این پژوهش  $df = k-1 = 10$ ؛ پس بر اساس جدول  $\chi^2$  آماره جدول برابر با  $18/3$  خواهد بود.

هم‌چنین با توجه به نتایج به‌دست آمده، آماره آزمون به‌شرح زیر به‌دست آمده است:

$$\chi^2 = \sum \frac{(FO_i - Fe_i)^2}{Fe_i} = 41/88$$

چون  $\chi^2$  محاسبه شده با خطای  $5\%$  و درجه‌ی آزادی  $7$  بزرگتر از  $\chi^2$  جدول ( $18/3$ )  $(41/88 \geq 18/3)$  است پس مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده در ناحیه‌ی بحرانی واقع شده است. لذا ارتباط بین بهبود کیفیت زندگی کاری و کاهش کجروی‌های سازمانی، تأیید می‌شود و با توجه به مقدار میانگین یعنی  $91/04$  که تمایل به مقدار زیاد را نشان می‌دهد، نتیجه می‌گیریم که در مجموع، بهبود کیفیت زندگی کاری بر کاهش کجروی‌های سازمانی مؤثر است. همان‌طور که در این پژوهش مطرح شد، از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی فرضیه‌ها (شاخص‌ها) از دید گروه و مشخص نمودن این که آیا اختلاف بین آن‌ها معنی‌دار است یا نه؟ استفاده شده است.

### الف - رتبه‌بندی فرضیه‌ها

از تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم‌افزار کامپیوتری SPSS نتایج زیر به‌دست آمده است که اولویت هر یک از فرضیه‌های تحقیق را با توجه به میانگین رتبه‌ای دو گروه به نمایش می‌گذارد. چنان‌چه در جدول ۴-۶ نشان داده شده است گروه کارکنان همکاری و مشارکت در تصمیم‌گیری را در اولویت قرار داده‌اند در حالی که مدیران، حقوق و دستمزد را شاخص دانسته‌اند بقیه‌ی نتایج در زیر نشان داده شده است.

جدول ۴-۶: اولویت‌بندی نتایج از دید گروه نمونه

رتبه‌بندی ترتیبی از نظر اهمیت	رتبه‌بندی با استفاده از میانگین	تعداد گروه	شاخص‌ها
۳	۲/۴۷	۱۲۰	حقوق و دستمزد مناسب
۲	۲/۴۸	۱۲۰	ایمنی و بهداشت محیط کاری

۱	۲/۶۸	۱۲۰	همکاری و مشارکت در تصمیم‌گیری
۴	۲/۳۷	۱۲۰	فرصت رشد، پیشرفت و آموزش

### ب - درک معنی‌دار بودن اختلاف بین رتبه‌ها

همان‌طور که قبلاً نیز عنوان شد آزمون فریدمن معلوم می‌کند که آیا بین رتبه‌ها اختلاف نظر وجود دارد یا نه؟ که در این پژوهش، با توجه به جدول ۴-۷ می‌توان تصمیم‌گیری کرد، چون مقدار آماره‌ی محاسبه شده  $4/66$  کم‌تر از آماره‌ی جدول در سطح خطای  $5\%$  و درجه‌ی آزادی  $3$  ( $7/81$ ) می‌باشد لذا فرضیه‌ی  $H_0$  تأیید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین درجه‌ی اهمیت عوامل مؤثر بر کاهش کجروی‌های سازمانی اختلاف معنی‌داری وجود ندارد. همچنین بزرگ‌تر بودن  $P$ -value، دلیلی دیگر بر این گفته می‌باشد.

جدول ۴-۷: آماره‌ی آزمون برای کل نمونه

P-value	d.f	$X^2_r$	
۰/۱۹	۳	۴/۶۶	کل نمونه

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این بخش نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه می‌شود و با تحلیل آن‌ها سعی می‌شود تا به سؤالاتی که در بخش اول از سوی پژوهش‌گران مطرح شده بود پاسخ داده شود.

### جمع‌بندی یافته‌ها و ارائه‌ی نتایج تحقیق

همان‌طور که مطرح شد، نتایج این تحقیق حاکی است که بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان بر کاهش کجروی‌های سازمانی تأثیرگذار است. این مطلب به‌وسیله‌ی نتایج تحلیل انواع آزمون‌های آماری و بررسی مصاحبه‌های انجام شده تأیید شده است. در این‌جا سعی می‌شود نتایج تحقیق را تحلیل کند:

## نتایج پرسش‌نامه

در این پژوهش یک فرضیه‌ی اصلی و چهار فرضیه‌ی فرعی با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

نتیجه‌ی آزمون کای - دو تک متغیره در مورد فرضیه‌ی فرعی اول پژوهش نشان می‌دهد که پرداخت حقوق و دستمزد مناسب و کافی به کارکنان می‌تواند در کاهش کجروی‌های سازمانی و تخلفات اداری تأثیرگذار باشد. به این‌گونه که در پرسش‌نامه ۵ سؤال برای این فرضیه در نظر گرفته شده بود اما میانگین مجموع گزینه‌ها در کل پرسش‌نامه‌ها برابر ۱۸/۹۳ می‌باشد که نشان می‌دهد افراد به‌طور کلی به گزینه‌ی زیاد تمایل دارند پس می‌توان گفت افراد نمونه، موافق هستند که کجروی‌های سازمانی با پرداخت حقوق و دستمزد مناسب و کافی به کارکنان تحت تأثیر قرار می‌گیرد و کاهش می‌یابد.

با توجه به این‌که در پرسش‌نامه برای فرضیه‌ی فرعی دوم، ۶ سؤال در نظر گرفته شده است و میانگین مجموع گزینه‌ها در کل پرسش‌نامه برابر با ۳۴/۳۸ می‌باشد، نشان می‌دهد افراد نمونه به گزینه‌ی زیاد تمایل دارند. پس می‌توان نتیجه گرفت که ایمنی و بهداشت محیط کار، کجروی‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به عبارت دیگر فراهم بودن محیطی ایمن و بهداشتی باعث می‌شود که کجروی اداری و رفتارهای ناهنجار کارکنان در سازمان کاهش یابد.

نتیجه‌ی آزمون کای - دو تک متغیره در مورد فرضیه‌ی فرعی سوم پژوهش نشان می‌دهد که همکاری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی که مربوط به خود آنهاست می‌تواند در کاهش کجروی‌های سازمانی و تخلفات اداری تأثیرگذار باشد. به این‌گونه که در پرسش‌نامه ۶ سؤال برای این فرضیه در نظر گرفته شده بود، میانگین مجموع گزینه‌ها در کل پرسش‌نامه‌ها برابر با ۲۳/۹۸ می‌باشد که نشان می‌دهد افراد نمونه به گزینه‌ی زیاد تمایل دارند. پس می‌توان نتیجه گرفت که کجروی‌های سازمانی تحت تأثیر همکاری و مشارکت کارکنان در تصمیمات قرار می‌گیرند به طوری که اگر به کارکنان اجازه داده شود تا در تصمیماتی که مربوط به خود آنهاست مشارکت کنند و در انجام دادن وظایف خود نقش داشته باشند تعهدشان افزایش یافته و کم‌تر رفتارهای ناهنجار مرتکب می‌شوند.

به منظور بررسی فرضیه‌ی فرعی چهارم از آزمون کای - دو تک متغیره استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که وجود فرصت برای رشد، پیشرفت و آموزش کجروی‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با توجه به این‌که در پرسش‌نامه برای این فرضیه ۶ سؤال



در نظر گرفته شده بود و میانگین مجموع گزینه‌ها در کل پرسش‌نامه‌ها برابر با ۲۳/۸۴ می‌باشد که نشان می‌دهد افراد نمونه، به گزینه‌ی زیاد تمایل دارند. پس می‌توان نتیجه گرفت که کجروی‌های سازمانی، تحت تأثیر عامل آموزش و وجود فرصت برای رشد و پیشرفت قرار می‌گیرد و کاهش می‌یابد.

با توجه به نتایج بیان شده درباره‌ی چهار شاخص کیفیت زندگی کاری و تأثیر آن‌ها بر کاهش کجروی‌های سازمانی می‌توان نتیجه گرفت که بهبود کیفیت زندگی کاری، کجروی‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین از طرفی، کل میانگین پرسش‌نامه برای ۲۳ سؤال مطرح شده ۹۱/۰۴ است که نشان می‌دهد افراد، به گزینه‌ی زیاد تمایل دارند. یعنی بهبود کیفیت زندگی کاری، کجروی‌های سازمانی را به‌طور قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌دهد.

در این پژوهش آزمون رتبه‌ای فریدمن برای اولویت‌بندی عوامل یا شاخص‌های کیفیت زندگی کاری در کاهش دادن کجروی‌های سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. نتیجه، چنان‌چه در جدول ۱-۵ آمده است به این صورت می‌باشد که از نظر کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی، داشتن همکاری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها در اولویت اول، ایمنی و بهداشت محیط کاری در اولویت دوم، دریافت حقوق و دستمزد مناسب و کافی در اولویت سوم و وجود فرصت رشد و پیشرفت و آموزش در اولویت چهارم قرار دارد. اما، معنی‌دار بودن اختلاف بین رتبه‌ها مشاهده نشده است.

جدول ۱-۵: اولویت‌بندی عوامل و متغیرهای مورد مطالعه از دید کارکنان

اولویت از نظر اهمیت	گونه
۱	همکاری و مشارکت در تصمیم‌گیری
۲	ایمنی و بهداشت محیط کاری
۳	حقوق و دستمزد مناسب و کافی
۴	فرصت رشد، پیشرفت و آموزش

### نتایج مصاحبه

چنان‌چه اشاره شد برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیز استفاده شده است. بیش‌تر افراد مصاحبه شده، با این‌که پرداخت حقوق و دستمزد مناسب، ایمنی و بهداشت محیط کار، همکاری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همچنین وجود فرصت برای

رشد، پیشرفت و آموزش‌های لازم، کجروی‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، موافق بودند. اما نتایج مصاحبه نشان می‌دهد که کارکنان، داشتن همکاری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و مدیران، پرداخت مناسب حقوق و دستمزد را در اولویت برتر قرار می‌دهند. در راستای این نتایج، موارد دیگری که در مصاحبه با افراد مشاهده شده، به شرح زیر جمع‌بندی می‌شود:

۱- بعضی از کارکنان و مدیران در مصاحبه‌های خود به این نکته اشاره داشتند که مهم‌ترین عامل در کاهش کجروی اداری، ایجاد فضای ارزشی پایدار (نه مقطعی) در سازمان‌ها، توسط مسؤولین سازمان می‌باشد. یعنی امکان کاهش کجروی‌های سازمانی وقتی میسر است که جامعه تبلور آن را در رفتار واقعی کارکنان و افراد سازمانی ببیند و این مسائل به صورت موازین و استانداردهای اجتماعی - اخلاقی تبدیل شود.

۲- قبل از ورود فرد به سازمان، تحقیقات لازم درباره‌ی صلاحیت اخلاقی و تربیتی وی برای انجام دادن وظایف سازمانی به طور صحیح صورت گیرد.

۳- به مسائل اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه که می‌تواند میزان شیوع کجروی اداری را در سیستم‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهد، توجه شود.

۴- مسائل اعتقادی و باورها و هنجارها (مانند آگاهی از حلال و حرام، کار قانونی و خلاف و تلاش برای حفظ آبرو و ...) می‌تواند کجروی اداری را تحت تأثیر قرار دهد.

۵- ارج نهادن به خلاقیت‌های فردی و گروهی افراد سازمان و تمیز آن‌ها از رفتارهای نا به هنجار می‌تواند تخلفات رفتاری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد.

۶- برای هر نوع رفتار نابهنجار، مجازات متناسب با آن در نظر گرفته شود و آگاهی‌های لازم در این مورد به کارکنان داده شود.

۷- در اجرای مجازات برای رفتار نابهنجار و ارائه‌ی پاداش‌ها به رفتار مطلوب افراد سازمان باید سوگیری نکرد تا افراد احساس مساوات در ارزشیابی عملکرد و رفتار کاری داشته باشند.

پیشنهاد‌های این تحقیق در سه قسمت ارائه شده است:

## الف - پیشنهادها بر اساس یافته‌ها و آماره‌های پژوهش

۱- مدیران شرکت مذکور، باید توجه داشته باشند که کیفیت زندگی کاری یکی از

موضوعات بسیار مهم سازمانی در جهت افزایش انگیزش و تعهد کارکنان است. پس پیشنهاد

می‌شود مدیران، برای بهبود کیفیت زندگی کاری شرکت، استراتژی‌ها و برنامه‌های مشخصی داشته باشند تا تعهد کارکنان نسبت به سازمان افزایش یابد و سازمان، در رسیدن به اهداف خود موفق باشد.

۲- مدیران این شرکت باید به پرداخت حقوق و دستمزدهای متناسب با فعالیت فرد در سازمان توجه کنند، همچنین تلاش کنند امکانات رفاهی و ورزشی سالم برای کارکنان فراهم شود، کمک‌های نقدی و غیر نقدی در جهت رفع نیازهای ضروری کارکنان پرداخت شده و پاداش‌ها و اضافه‌کاری‌ها، به‌موقع و با توجه به شایستگی‌های فردی کارکنان تقسیم شود تا رضایت کارکنان از کار کردن در سازمان آن‌ها افزایش یابد.

۳- مدیران شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی باید در سازمان، محیطی فراهم کنند تا کارکنان از نظر جسمی و روحی در امنیت و آرامش باشند. مدیران می‌توانند از طریق فراهم کردن امنیت شغلی، از بین بردن موارد خطر آفرین، فراهم کردن محیط خوشایند کارکنان، فراهم کردن امکانات بهداشتی و ورزشی و ... به این هدف دست یابند.

۴- مدیران سازمان مذکور، باید توجه کنند که آن‌ها باید شرایطی فراهم سازند که کارکنان بیش‌تر بتوانند در تصمیمات سازمانی مشارکت کنند. آن‌ها باید برنامه‌هایی در جهت رسیدن به این هدف داشته باشند. به‌طوری‌که به کارکنانشان، شغل همراه با مسؤلیت اعطا شود، بین اختیارات فردی و مسؤلیت‌ها تناسب برقرار باشد، کسانی را به‌عنوان مافوق و سرپرست مستقیم کارکنان انتخاب کنند که مقبولیت و مشروعیت کافی در بین کارکنان داشته باشد. مدیران و کارکنان، بر حسب شایستگی انتخاب شوند و اطلاعات کافی در زمینه‌ی مسؤلیت‌های کارکنان به آن‌ها داده شده تا با همکاری دیگر کارکنان، بتوانند در انجام فعالیت‌های خود موفق باشند.

۵- همچنین شرکت مورد نظر باید امکانات آموزشی مناسب و لازم را برای کارکنان خود فراهم سازد تا آن‌ها نسبت به قوانین و مقررات، آگاهی لازم را داشته باشند. زمانی که در سازمان‌ها اطلاعات لازم نسبت به روش‌های انجام دادن وظایف فراهم نشده باشد و افراد از عواقب دردناک ناهنجاری‌های خود مطلع نباشند، و سازمان نتواند به‌صورت عادلانه با کارکنان خاطی برخورد کند، افراد هیچ احساس تعهدی نسبت به سازمان نخواهند داشت؛ و همچنین قدرت آن‌ها در سطح پایینی خواهد بود که باعث می‌شود سازمان در رسیدن به اهدافش ناموفق باشد.

## ب - پیشنهادهای تحقیق

- ۱- برای کارآ و اثربخش بودن سازمان باید از نیروی کاری خود به نحو احسن استفاده کنند. برای افزایش تعهد و جلب رضایت آن‌ها، برنامه‌ها و استراتژی‌هایی فراهم سازند تا رفتارهای نابهنجار کارکنان کاهش یابد و سازمان در رسیدن به اهدافش موفق باشد.
- ۲- مدیران باید به کارکنان خود اعتماد کرده و با دید مثبت به آن‌ها نگاه کنند؛ به عبارت دیگر، سازمان باید به حد کافی به کارکنان خود اختیار دهد تا در تصمیماتی که مربوط به آن‌هاست، مشارکت کرده و همکاری کنند.
- ۳- سازمان‌ها برای آگاهی کارکنان خود از قوانین و مقررات و روش‌های انجام وظایف، برنامه‌های آموزشی مستمر ارائه کنند. کارکنان با شرکت در جلسات آموزشی مستمر از تغییرات درون سازمانی و برون سازمانی آگاهی پیدا کرده و بر اثر تعامل با کارکنان دیگر، روش‌های صحیح انجام وظایف خود را یاد می‌گیرند.
- ۴- طراحی سیستم پاداش عادلانه در سازمان. به عبارت دیگر، عدالت در پرداخت پاداش و اضافه‌کاری‌ها و متناسب بودن آن‌ها با فعالیت‌های فرد در درون سازمان، ارزش‌های فرهنگی سازمان را تقویت می‌کند، تا رفتار مطلوب کارکنان افزایش یابد.
- ۵- برای کاهش کجروی‌های سازمانی، باید در استخدام افراد به این مسأله توجه کرد که فردی استخدام شود که به ارزش‌های فرهنگی، مذهبی و اجتماعی پایبند باشد.
- ۶- علاوه بر این که کارکنان باید آزادی کافی در کار خود داشته باشند. اما نظارت و کنترل عملکرد کارکنان از سوی مدیران، مسأله‌ی مهم دیگری است که سازمان‌ها باید به آن توجه کنند. کنترل صحیح، باید به نحوی باشد که نقاط استراتژیک عملکرد را در بر داشته باشد و همچنین آزادی فردی را با خطر مواجه نسازند.
- ۷- ضوابط روشن و مشخصی در زمینه‌ی ارتقای کارکنان در سطوح سازمانی وجود داشته باشد. هر فرد، زمانی که وارد سازمان می‌شود، مایل است بعد از مدتی پیشرفت کرده و خواستار رسیدن به درجات عالی است. در این باره سازمان باید تبعیض و تضادها را از بین ببرد تا کارکنان احساس رضایت و تعهد نسبت به سازمان خود داشته باشند.

## ج - پیشنهادهای تحقیق برای پژوهش‌گران آینده

- ۱- تحقیقاتی در زمینه‌ی استراتژی‌ها و برنامه‌هایی که می‌توانند کیفیت زندگی کاری را افزایش دهند انجام گیرد.

۲- تحقیقاتی درباره‌ی عوامل مؤثر بر کاهش کجروی‌های سازمانی در سازمان‌های کشور انجام گیرد.

۳- تحقیقاتی در زمینه‌ی تأثیر اخلاقیات و وجدان کاری در کاهش کجروی‌های سازمانی در محیط سازمانی انجام شود.

۴- در مورد علل درونی شدن کجروی در سازمان‌های کشور، تحقیقاتی انجام گیرد.

۵- به نقش سازمان‌های غیردولتی در کاهش کجروی‌های سازمانی توجه شود.

۶- با توجه به تئوری‌های جدید مدیریت در زمینه‌ی خصوصی‌سازی، تحقیقاتی درباره‌ی گسترش خصوصی‌سازی و تأثیر آن در کاهش کجروی‌های سازمانی و اداری صورت گیرد.

۷- با توجه به این که این تحقیق، کجروی عمیاتی در میان کارکنان را مورد بررسی قرار داده است، تحقیقاتی درباره‌ی کجروی در میان مدیران و سرپرستان انجام شود.

۸- توجه به مشارکت کارکنان و همکاری آن‌ها در تصمیم‌گیری، در تحقیقات بعدی.

۹- تحقیق در اثرات بلوغ فکری افراد بر کاهش کجروی‌های سازمانی.

NP ar Tests

Chi-Square Test

Frequencies

F1

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	5	24.0	-19.0
2.00	17	24.0	-7.0
3.00	23	24.0	-1.0
4.00	35	24.0	11.0
5.00	40	24.0	16.0
Total	120		

F2

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	6	24.0	-18.0
2.00	12	24.0	-12.0
3.00	27	24.0	3.0
4.00	41	24.0	17.0
5.00	34	24.0	10.0
Total	120		

**F3**

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	5	24.0	-19.0
2.00	10	24.0	-14.0
3.00	17	24.0	-7.0
4.00	41	24.0	17.0
5.00	47	24.0	23.0
Total	120		

**F4**

	Observed N	Expected N	Residual
1.00	10	24.0	-14.0
2.00	16	24.0	-8.0
3.00	19	24.0	-5.0
4.00	40	24.0	16.0
5.00	35	24.0	11.0
Total	120		

**TOTAL**

	Observed N	Expected N	Residual
7.00	۱	۱۰٫۹	-۹٫۹
۱۰٫۰۰	۲	۱۰٫۹	-۸٫۹
۱۱٫۰۰	۶	۱۰٫۹	-۴٫۹
۱۲٫۰۰	۷	۱۰٫۹	-۳٫۹
۱۳٫۰۰	۲۱	۱۰٫۹	۱۰٫۱
۱۴٫۰۰	۱۵	۱۰٫۹	۴٫۱
۱۵٫۰۰	۱۳	۱۰٫۹	۲٫۱
۱۶٫۰۰	۱۵	۱۰٫۹	۴٫۱
۱۷٫۰۰	۱۸	۱۰٫۹	۷٫۱
۱۸٫۰۰	۱۶	۱۰٫۹	۵٫۱
۱۹٫۰۰	۶	۱۰٫۹	-۴٫۹
Total	۱۲۰		

## Test Statistics

	F1	F2	F3	F4	TOTAL
Chi-Square	۳۶,۰۸۳	۳۲,۸۳۳	۵۹,۳۳۳	۲۷,۵۸۳	۴۱,۸۸۳
df	۴	۴	۴	۴	۱۰
Asymp. Sig.	....	....	....	....	....

- a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. the minimum expected cell frequency is 24.0
- b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. the minimum expected cell frequency is 10.

## Reliability

Reliability coefficients

N of Cases = 20.0

N of Items = 23

Alpha = .7949

## Descriptives

## Descriptives Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.Deviation
F11	120	14.00	24.00	18.9333	2.65600
F12	120	18.00	29.00	24.3750	2.18114
F13	120	18.00	29.00	23.9750	2.36381
F14	120	18.00	29.00	23.8417	2.43571
T	120	70.00	107.00	91.0417	7.56529
Valid N(listwise)	120				

## منابع

- ۱- ابطحی، سید حسین، مدیریت منابع انسانی ( اداره‌ی امور کارکنان در سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی)، ویرایش دوم، ۱۳۸۲.
- ۲- احمدی، مرتضی، مبارزه با فساد اداری در کشورهای در حال توسعه، ۱۳۸۲.
- ۳- الوانی، سید مهدی، جفره، منوچهر، ارائه یک الگوی نظری برای کنترل و مهار فساد اداری، اقتصاد و مدیریت، شماره‌ی ۳۶، ۱۳۷۲.

- ۴- اوپنهام، پ، ان، طرح سنجش پرسش‌نامه‌ها و سنجش نگرش‌ها، ترجمه‌ی مرضیه کریم‌نیا، تهران، معاونت آستان قدس رضوی، ۱۳۶۹.
- ۵- بست، جان، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، ترجمه‌ی حسن پاشا شریفی، رشد، ۱۳۶۹.
- ۴- حبیبی، نادر، کجروی‌های سازمانی (عوامل مؤثر و روش‌های مبارزه)، ۱۳۷۵.
- ۵- خاکی، غلامرضا، روش تحقیق بارویکردی به پایان‌نامه‌نویسی، تهران، مرکز تحقیقات علمی کشور، انتشارات درآیین، ۱۳۷۸.
- ۶- دلاور، علی، روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی، ویرایش، ۱۳۸۴.
- ۷- دیوس، کیف و تیواستورم، جان، رفتار انسان در کار (رفتار سازمانی)، ترجمه‌ی مهدی علی طوسی، چ ۳، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵.
- ۸- رایبیز، استیفن بی، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه‌ی علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ویرایش دوم، ۱۳۸۴.
- ۹- سیاحی، علی‌اکبر، بررسی عوامل مؤثر بر ارتقاء کیفیت زندگی کاری از دیدگاه کارکنان مرکز تربیت مربی کرج، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹.
- ۱۰- شیمون آل، دولان، رندال اس، شولر، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی ترجمه‌ی محمد علی طوسی و محمد صائبی، چ ۲، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.
- ۱۱- فرنچ، درک و ساوود، هیئر، فرهنگ مدیریت، ترجمه‌ی محمد صائبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.
- ۱۲- قانون محاسبات عمومی کشور.
- ۱۳- کامینگز، توماس ج اورلی، کریستوفر، توسعه سازمان و تحول، ترجمه‌ی عباس محمدزاده، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چ ۱، ۱۳۷۵.
- ۱۴- کرلینجر، فردان، مبانی پژوهش در علوم رفتاری، ترجمه‌ی حسن پاشا شریفی و جعفر نجفی زند، آوای نور، ۱۳۷۴.
- ۱۵- معیدفر، سعید، فرهنگ کار (سابقه‌ی کار و فرهنگ کار در تاریخ تمدن انسان)، کار و جامعه، شماره‌ی ۳۹، ۱۳۸۰.
- ۱۶- مقیمی، سید محمد، سازمان و مدیریت با رویکرد پژوهشی، ترمه، ۱۳۷۷.
- ۱۷- مورهد، گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه‌ی سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، مروارید، ۱۳۷۷.
- ۱۸- میرسپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک و روابط کار (با نگرش به روند جهانی شدن)، تهران، میر، ۱۳۸۲.
- ۱۹- نادری و دیگران، راهنمای عملی فراهم‌سازی طرح تحقیق، بدر، ۱۳۷۶.
- ۲۰- نادری، عزت‌الله، سیف نراقی، مریم، روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی در علوم انسانی، بدر، ۱۳۷۵.



- 21-Cascio, Wayne, *Managing Human Resources Productivity : Quality of Work Life*, 1995.
- 22-Gould, D, *Administrative corruption*, Incidence causes and remedial strategies, 1980.
- 22-Gould, D.J. and J.A. Amaro , Reyes , *The effects of Corruption on Administrative Performance : Illustrations From Developing Countive*, World Bank Staff Paper No.580.Washington DC, 1985.
- 23-Hertzberg , F.B.Mausner , B.Snyderman.b.b, *The Motivation To Work*, New York : john wiley and Sons, 1959.
- 24-Mohabbat-Khan,m, *Political and administrative corruption: concepts*, comparative experience and Bangladesh case, 2000.
- 25-Nadler,D and Lawler, A, *Quality of work life: perspectives and directions: reading in personel and human resource management*.
- 26-Ryan, GM, *Theoretical basic for the QWL concept*, university of siena: quality(esprit project 8162), working paper, 1995.
- 27-Szilagyi.A and Wallace.M, *Behavior and performance*, fourth edition, scott: for esman and Co, 1987.
- 28-Theobold.R, *Corruption development and underelopment*, duke university press, 1990.
- 29-Thompson.P, *The nature of work*, London, Macmillan, 1983.
- 30-Tuttle.T, *Organizational productivity: a challenge to psychologists*, American psycholip gist, 1983.
- 31-Waitayanghoon.C, *Quality of work life: international perspective with thai aspect*, 2002.
- 32-Walton.R.E, *Quality of working life, what is it?*, sloan management review 15(1), 1973.