

Designing a Model of Employees' Positive Deviant Behaviors in Insurance Industry

Hasan Rangriz¹, Akbar Hasanpoor², Saeed Jafari Nia³, Saleh Shiri⁴

Received: 2021/10/01

Accepted: 2021/15/05

Abstract

Objective: Although deviance in the workplace is in most cases destructive in nature, it may also have some benefits. In recent years, due to the fact that positive deviation can lead to positive changes in organizations and promote innovation, there has been great interest in this type of deviation in organizations. Therefore, the purpose of this study is to design a model of positive deviant behaviors of employees in the Iranian insurance industry.

Methodology: This qualitative study was conducted using the Strauss and Corbin grounded theory methodology. Data was collected through semi-structured interviews with 16 participants selected using the purposive and snowballing methods from 7 insurance companies. The triangulation strategy was used for validation. Also, for the reliability test of the interviews, the reliability of the retest (stability index) and the method of intra-subject agreement were used, which obtained 84 and 93% results, respectively.

Finding: After analyzing all the interviews, 231 primary codes were identified, which after refinement became 57 concepts, 23 sub-categories and 6 main categories. The core phenomenon was explained in the form of 5 categories of creative and innovative work behaviors, respectful and well-motivated violations of organizational norms and laws, organizational citizenship behaviors, fair criticism of managers and the organization, and whistle-blowing.

Conclusion: Due to the movement of Iran's insurance industry towards a competitive environment, the importance of positive organizational behaviors has been increasingly important and in this regard, providing grounds for the occurrence of behaviors such as positive deviant behaviors can facilitate the achievement of predetermined goals.

Keywords: Deviant Behaviors, Employee Positive Deviant Behaviors, Insurance Industry

JEL Classification: D23,C91,C92

1. Associate Professor of Department of Human Resources Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. **(Corresponding Author)**. rangriz@khu.ac.ir.

2. Assistant Professor of Department of Human Resources Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. a.hasanpoor@khu.ac.ir

3. Assistant Professor of Department of Human Resources Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. shamsj58@khu.ac.ir.

4. Ph.D Student of Human Resource Management, Department of Human Resources Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. shiri_saleh@yahoo.com

طراحی الگوی رفتارهای انحرافی مثبت کارکنان در صنعت بیمه ایران

حسن رنگریز^۱، اکبر حسن پور^۲، سعید جعفری نیا^۳، صالح شیرینی^۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۲۵

چکیده

هدف: اگرچه انحراف در محیط کار در اکثر موارد از نظر ماهیتی مخرب است، اما ممکن است جنبه‌های مثبتی هم داشته باشد. در سال‌های اخیر به دلیل این واقعیت که انحراف مثبت می‌تواند به ایجاد تغییرات مثبت در سازمان‌ها و ارتقاء نوآوری منجر شود، علاقه زیادی به این نوع انحراف در سازمان‌ها دیده شده است. لذا این پژوهش با هدف طراحی الگوی رفتارهای انحرافی مثبت کارکنان در صنعت بیمه ایران انجام شده است.

روش‌شناسی: رویکرد پژوهش حاضر از نوع کیفی است که با روش داده‌بنیاد نظام‌مند استراوس و کوربین انجام شده است. گردآوری داده‌ها به صورت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ مشارکت‌کننده از ۷ شرکت بیمه‌ای انجام گردید. مشارکت‌کنندگان از طریق ترکیب روش‌های هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. برای اعتباربخشی، از راهبرد زاویه‌بندی (همسوسازی) استفاده گردید. همچنین، برای آزمون پایایی مصاحبه‌ها از پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) و روش توافق درون موضوعی استفاده شده که به ترتیب نتایج ۸۴ و ۹۳ درصد به دست آمد.

یافته‌ها: پس از تحلیل کلیه مصاحبه‌های صورت گرفته، تعداد ۲۳۱ کد اولیه شناسایی شد که پس از پالایش به ۵۷ مفهوم، ۲۳ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی تبدیل گردید. همچنین، پنج مؤلفه برای رفتارهای انحرافی مثبت در صنعت بیمه ایران شناسایی شد که شامل رفتارهای کاری خلاقانه و نوآورانه، نقض محرمانه و با انگیزه درست هنجارها و قوانین سازمان، رفتارهای شهروندی سازمانی، نقد منصفانه مدیران و سازمان و افشاگری می‌باشد.

نتیجه‌گیری: با توجه حرکت صنعت بیمه ایران به سمت فضای رقابتی، اهمیت رفتارهایی از جنس رفتار سازمانی مثبت اهمیت فزاینده‌ای دارد و در این راستا فراهم نمودن زمینه‌های بروز رفتارهایی از جنس رفتارهای انحرافی مثبت می‌تواند تسهیل‌گر دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده از جمله کسب مزیت رقابتی باشد.

واژگان کلیدی: رفتارهای انحرافی، رفتارهای انحرافی مثبت کارکنان، صنعت بیمه.

طبقه‌بندی موضوعی: D23, C91, C92

۱. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).
rangriz@khu.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
a.hassanpoor@khu.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
shamsj58@khu.ac.ir

۴. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
shiri_saleh@yahoo.com

مقدمه

محیط کار هر فرد جایی است که انواع رفتارها در آن رخ می‌دهد و این رفتارها در سطوح فردی و سازمانی اثرات مختلفی بر افراد و کل سازمان برجای می‌گذارند. از جمله، رفتارهای انحرافی کارکنان که به‌طور کلی یک رفتار خودمحمور در محل کار تلقی می‌شود به سازمان آسیب می‌رساند (گانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۰). به‌عنوان مثال، رایبسون و بنت^۲ (۱۹۹۵) خاطرنشان کردند انحراف کارکنان تندرستی سازمان را تهدید می‌کند (چان و همکاران^۳، ۲۰۱۹). اما، اگرچه انحراف در محیط کار در اکثر موارد از نظر ماهیتی مخرب است، اما ممکن است جنبه‌های مثبتی هم داشته باشد (شارما^۴، ۲۰۲۰). به‌نحوی در سال‌های اخیر به دلیل این واقعیت که انحراف مثبت می‌تواند منجر به ایجاد تغییرات مثبت در سازمان‌ها و ارتقاء نوآوری شود، علاقه زیادی به این نوع انحراف در سازمان‌ها دیده شده است (کوهن و ارلیچ^۵، ۲۰۱۹). منظور از انحراف مثبت نیز رفتار داوطلبانه‌ای است که اعضای یک سازمان یا هر دو آنها، هنجارهای مهم را با هدف بهبود رفاه سازمان نقض می‌کنند (کوهن و ارلیچ، ۲۰۱۹). انحراف مثبت شامل اقداماتی است که از هنجارهای گروهی با روش‌های پسندیده فاصله می‌گیرد (مرتنز و همکاران^۶، ۲۰۱۶). اگرچه نتایج چنین اقدامات پسندیده‌ای لازم نیست همیشه کارآمد باشد (کروپانزانو و همکاران^۷، ۲۰۱۷). اما، انحراف مثبت می‌تواند مبنایی قدرتمند برای بهبود و یادگیری سازمانی در جهت یافتن راه‌های ابتکاری برای حل چالش‌های کاری و بهبود عملکرد سازمان باشد (مرتنز و رک^۸، ۲۰۲۰).

1. Gong et al
2. Roninson & Bennet
3. Chan et al
4. Sharma
5. Cohen & Ehrlich
6. Mertens et al
7. Cropanzano et al
8. Mertens & Recker

به دلیل پیامدهای روان‌شناختی، اجتماعی و ملموس آن برای کارکنان و سازمان‌ها، درک رفتارهای انحرافی مثبت از سوی کارمندان مهم است (توزان و همکاران^۱، ۲۰۱۷). کارمندان دارای رفتار انحرافی مثبت را می‌توان در هر سازمان و شغلی یافت. آنها به‌عنوان کارمندانی شناخته می‌شوند که می‌توانند با وجود این‌که منابع، چالش‌ها و موانعی را با سایر کارمندان به اشتراک گذارند، راه‌حل‌های بهتری برای مشکلات پیدا کنند (کوهن و ارلیچ، ۲۰۱۹). اغلب اوقات، دلیل موفقیت آنها این است که کارها را متفاوت‌تر از سایر کارکنان انجام می‌دهند و بعضی اوقات قوانین و رویه‌های سازمان را نادیده می‌گیرند تا کارها سریع‌تر، بهتر و ارزان‌تر انجام شود (پاسکال و همکاران^۲، ۲۰۱۳).

در این بین، بررسی راه‌کارهای افزایش رفتارهای انحرافی مثبت که نقش مهمی در افزایش رفاه یک سازمان، اعضای آن یا هر دو دارد در صنایع مختلف از اهمیت بسیاری دارد. به‌طور مشخص، صنعت بیمه کشور جزو بخش‌های خدماتی است که به علت شکل‌گیری شرکت‌های بیمه‌ای متعدد در سال‌های اخیر، رقابت در آن بسیار پررنگ شده است. بنابراین، وجود کارمندانی که در مقابل تغییرات تطابق‌پذیری بالایی از خود نشان می‌دهند و درگیر انحراف مثبت هستند، به سازگاری بیشتر شرکت‌ها در محیط‌های پویای کنونی کمک شایان توجهی می‌نماید (وادرا و همکاران^۳، ۲۰۱۳). علاوه بر این، یکی از چالش‌های بسیار مهمی که شرکت‌های بیمه‌ای با آن مواجه‌اند، عدم تعهد مشتریان است. تعهد مشتری نیز نتیجه مزایایی است که یک سازمان برای مشتریان ایجاد نماید تا استفاده از خدمات آن را بر خدمات سایر سازمان‌ها ترجیح دهد. در این راستا، چون خلاقیت و نوآوری در بهبود عملکرد شرکت‌ها اهمیت حیاتی دارد (کوهن و ارلیچ، ۲۰۱۹) و از طرفی مطالعات اخیر بر نقش رفتارهای انحرافی مثبت در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌های بیمه تأکید کرده‌اند (کیم و چوی^۴، ۲۰۱۸)، صنعت بیمه ایران نیز با فراهم نمودن زمینه بروز رفتارهای انحرافی مثبت می‌تواند فرایند دستیابی به اهداف از پیش

1. Tuzun et al
2. Pascale et al
3. Vadera et al
4. Kim & Choi

تعیین شده را تسهیل نماید. بر این اساس، هدف تحقیق حاضر ارائه الگوی رفتارهای انحرافی مثبت در صنعت بیمه با بهره‌گیری از رویکرد کیفی نظریه داده‌بنیاد است. جهت حصول به این هدف، ساختار این مقاله در ادامه چنین ساماندهی شده که ابتدا منتخبی از تحقیقات انجام شده در حوزه رفتار انحرافی مثبت مرور می‌گردد. سپس، مبانی نظری رفتار انحرافی جهت تبیین مفهوم رفتار انحرافی مثبت بیان می‌شود. پس از آن روش تحقیق تشریح و یافته‌های پژوهش در قالب جداول کدگذاری باز، محوری و انتخابی و الگوی پارادایمی پژوهش ارائه می‌گردد. در پایان نیز بر اساس نتیجه‌گیری به عمل آمده پیشنهادهای کاربردی تحقیق ارائه می‌شود.

۱. مروری بر پیشینه پژوهش

نتایج حاصل از بررسی‌های صورت گرفته در ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق، بیانگر وجود ادبیات تحقیقی قابل توجه در زمینه رفتارهای انحرافی منفی در تحقیقات داخلی و خارجی بوده و این درحالی است که خلاء نظری و کاربردی قابل توجهی در زمینه توجه به مفهوم رفتار انحرافی مثبت در پژوهش‌ها و محیط‌های کاری، بویژه محیط‌های کاری سازمان‌های ایران وجود داشته است. مرتنز و رکر (۲۰۲۰) پیامد انحراف سازنده مشتری‌مدار در رستوران-هتل‌های لوکس را بررسی نمودند. نتایج تحقیق نشان داد کارکنان دارای رفتار انحرافی سازنده نسبت به کارکنان معمولی مزایای بیشتری را ایجاد می‌کنند. کوهن و الریج (۲۰۱۹) در پژوهشی متغیرهای تبدیلی، فرهنگ سازمانی و ارتباط آنها با انحراف سازنده را بررسی نمودند. نتایج تحقیق آنها نشان داد عدالت سازمانی و هویت اخلاقی تأثیر مستقیم قوی‌ای بر انحراف سازنده دارند. همچنین نقض قرارداد روانشناختی تأثیر محدودی بر انحراف سازنده دارد. مایانجا و همکاران^۱ (۲۰۱۹) به بررسی انحراف مثبت، زیست بوم نوآوری و شبکه کارآفرینی پرداخته‌اند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که زیست بوم نوآوری تا حدی میانجی رابطه بین انحراف مثبت و شبکه

1. Mayanja et al

کارآفرینی است. علاوه بر این، انحراف مثبت و شبکه کارآفرینی به طور قابل توجهی مرتبط هستند. کیم و چوی (۲۰۱۸) در پژوهشی هویت گروه و انحراف مثبت در گروه‌های کاری را بررسی نمودند. نتایج نشان داد رابطه بین تمایز فردی و انحراف مثبت تا حدی تحت تاثیر نقش میانجی قصد ریسک‌پذیری قرار دارد. همچنین تأثیر غیرمستقیم هویت گروه بر انحراف مثبت از طریق قصد ریسک‌پذیری در گروه‌هایی که فشار انطباق پایین دارند نیز معنی دار و مثبت است. فتاحی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تاثیر رفتارهای منفعت‌طلبانه مدیران بر بروز رفتارهای انحرافی کارکنان را بررسی نمودند. نتایج نشان داد رفتارهای سیاسی مدیران بر بروز رفتارهای انحرافی کارکنان تاثیر معناداری دارند.

به‌طور کلی بررسی مطالعات مرتبط با حوزه مطالعاتی این تحقیق نشان می‌دهد رفتارهای انحرافی از مفاهیمی است که در سه دهه گذشته موضوع مطالعات زیادی بوده است. اما بیشتر تحقیقات انجام شده به بررسی انحراف مخرب و منفی پرداخته‌اند و با وجود اهمیت انحراف مثبت به‌عنوان عامل ناقض هنجارها با اهداف مثبت فردی و سازمانی، تحقیقات اندکی در زمینه انحراف مثبت انجام شده است. همچنین آنچه در مطالعات پیشین عموماً به‌عنوان معیار و طبقه‌بندی رفتارهای انحرافی دیده می‌شود، انواعی از گونه‌شناسی‌های ایستا و کلی (بدون در نظر گرفتن محیط وقوع انحراف) است که برخی رفتارها و معیارهای مشخص را جهت تفکیک این‌گونه رفتارها به کار گرفته‌اند و این امر مهم‌ترین محدودیت این مطالعات است. بدین معنا که این مطالعات تقسیم‌بندی‌ها و طبقه‌بندی‌های خود از رفتارهای انحرافی (مانند تقسیم به رفتارهای انحرافی سازنده و مخرب؛ انحراف مثبت و منفی؛ ناقض هنجارها و ناقض ابرهنجارها) را بر مبنای وضعیت اعتباری (منحرف یا غیر منحرف) این رفتارهای مشهود صورت داده‌اند و نقش مهم محیطی که کارکنان در آن فعال‌اند را نادیده گرفته‌اند که پژوهش حاضر با توجه به این‌که قلمرو پژوهش را صنعت بیمه قرار داده سعی نمود این خلأ و شکاف را پوشش دهد. همچنین تاکنون پژوهشی چه در داخل و چه در خارج از کشور به ارائه الگویی

پارادایمی از رفتارهای انحرافی مثبت کارکنان نپرداخته است. بنابراین، تحقیق حاضر از لحاظ روش و ارائه الگویی پارادایمی دارای نوآوری می باشد.

۲. مبانی نظری

۲-۱. رفتارهای انحرافی

رفتارهای انحرافی طیف وسیعی از رفتارهایی را که در آن افراد قواعد و هنجارهای محل کار خود را زیر پا می گذارند و هزینه های آشکار و پنهان و آسیب هایی به سازمان و افراد مربوط به آن وارد می سازند، در برمی گیرد (کومی^۱، ۲۰۱۳). بعلاوه رفتارهای انحرافی عبارت است از رفتار ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض نموده و سلامتی سازمان و یا کارکنانش و یا هر دو را تهدید می کند. انحراف کاری ارادی می باشد، زیرا کارکنان انگیزه ای برای تطبیق با انتظارات هنجاری ندارند و یا برای نقض این انتظارات برانگیخته می شوند. منظور از هنجارهای سازمانی، هنجارهایی است که قوانین سازمانی آنها را تعریف نموده و به عنوان استانداردهای کاری مطرح می باشند. همچنین هر رفتاری که هنجار را نقض کند انحرافی نیست و ملاک، تهدید نمودن سازمان می باشد. مثلاً پوشیدن لباس خارج از فرم سازمانی معمولاً به سازمانها آسیبی وارد نمی کند و در زمره رفتارهای انحرافی قرار نمی گیرد (کالبرت و همکاران^۲، ۲۰۱۳).

بنابراین، بین انحراف منفی و مثبت یک مرز باریک وجود دارد (کورا و همکاران^۳، ۲۰۱۶)؛ به عنوان مثال، انتقاد از مدیر ارشد در جلسه ممکن است امری منفی باشد اگر به دلایل شخصی انجام شود، اما اگر مدیر ارشد عملکرد خوبی نداشته باشد و عملکرد سازمان را پایین بیاورد، اعتراض کردن در جلسه، انحراف مثبت تلقی می شود (شارما، ۲۰۲۰). برای مدیریت ارشد این مهم است که تخلفاتی را که با اهداف محترمانه انجام شده است را به رسمیت بشناسد و آنها را تصدیق نماید (گالپرین^۴، ۲۰۱۲). سازمانها نیز

1. Kumi
2. Colbert et al
3. Kura et al
4. Galperin

باید برای گفتگو و مستند کردن در مورد رفتارها و نوآوری‌های کارکنان که استانداردهای موجود را به چالش می‌کشند، از سیاست باز استفاده کنند (شارما، ۲۰۲۰). مدیران سازمان نیز باید این اطمینان را به کارکنان بدهند که در صورت به چالش کشیدن شیوه‌هایی که باعث کندی عملکرد سازمان می‌شود، حمایت‌هایی وجود دارد (دالینگ و گاتورز^۱، ۲۰۱۷).

۲-۲. رفتارهای انحرافی مثبت

بررسی ادبیات مربوط به حوزه رفتار انحرافی مثبت در محیط‌های کاری از اوایل دهه ۹۰ و بعد از آن در دهه‌های اخیر، نشانگر ظهور یک مفهوم جذاب برای کمک به درک ماهیت و ارائه راه‌حل‌های بالقوه جهت حل مشکلات پیچیده اجتماعی می‌باشد (هرینگتون و واندفلرت^۲، ۲۰۱۸). رفتار انحرافی مثبت یک اصطلاح چترگونه است که شامل گروه متنوعی از رفتارهای مرتبط با آن مانند مخالفت‌های سازمانی اصولی، افشاگری، صدای کارکنان، رفتارهای فرا اجتماعی و نافرمانی عملکردی یا خلاق می‌باشد (کیم و چوی، ۲۰۱۸). به عبارتی، بر مبنای مطالعه مروری انجام شده توسط مرتنز و همکاران (۲۰۱۶) رفتارهای انحرافی مثبت را می‌توان رفتارهای هدفمندانه کارکنان در جهت انحراف از هنجارهای گروه‌های مرجع با روشی محترمانه و نیتی متفاوت از انحراف منفی و مخرب دانست.

تفاوت اساسی بین انحراف منفی و انحراف مثبت کارکنان در این اصل نهفته است که آیا نقض هنجار قابل احترام محسوب می‌شود یا خیر؟. در بعضی مواقع، کارکنان آن چه را که دفترچه راهنمای عملکرد استاندارد سازمان بیان می‌کند را نقض می‌نمایند، اما ممکن است این لزوماً یک نکته منفی نباشد که از دیدگاه سازمانی مورد بررسی قرار گیرد (مرتنز و همکاران، ۲۰۱۶).

1. Dahling & Gutworth
 2. Herington & Van de Fliert

سازمان‌ها به دنبال ارائه راه‌حل‌های نوآورانه از سوی کارمندان خود هستند و در عوض، از آنها پشتیبانی می‌کنند و همچنین پاداش‌های مناسبی نیز برای آنها در نظر می‌گیرند. کارمندان دارای رفتار انحرافی مثبت به‌طور فعال به دنبال ارائه راه‌حل‌های جدید برای مشکلات مهم هستند و به رشد خلاقیت سازمان‌ها کمک می‌کنند (شارما، ۲۰۲۰). همچنین کارمندان دارای رفتار انحرافی مثبت با فرآیندهای سازمانی منسوخ و ناکارآمد سازمان، ساختارها و سیستم‌های قدیمی سازگاری ندارند (کوهن و ارلیچ، ۲۰۱۹). برخلاف سایر کارمندان، آنها صدای خود را در برابر فرآیندهای سازمانی منسوخ و ناکارآمد بلند می‌کنند و تلاش دارند تا اثبات کنند که سازمان برای کارآمدتر و اثربخش‌تر شدن به تغییر نیاز دارد (تورنتون و راپ، ۲۰۱۶).

کارمندان با انحراف مثبت به سمت رفتارهای زیر تمایل دارند (شارما، ۲۰۲۰):

- ✓ مشارکت‌های نوآورانه در سازمان، ضمن دور شدن از هنجارهای سازمانی به شکلی قابل احترام و پسندیده.
- ✓ به چالش کشیدن وضع موجود برای مؤثرتر و کارآمدتر کردن سیستم‌های سازمانی.
- ✓ یافتن راه‌حل‌های بهتر برای حل مشکلات سازمانی در حالی که از همان منابع استفاده می‌کنند و با همان چالش‌های روزانه روبه‌رو هستند.
- ✓ کمک به سازمان جهت سازگاری با تغییرات و محدودیت‌های محیطی.

۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف از انجام این پژوهش ارائه مدلی جامع و کاربردی برای فهم فرایند رفتار انحرافی مثبت با استفاده از نظر صاحب‌نظران صنعت بیمه است. برای این منظور، پژوهش به روش کیفی و با استفاده از راهبرد نظریه‌پردازی داده بنیاد انجام شده است. دلیل استفاده محقق از یک روش‌شناسی خاص به عوامل مختلفی بر می‌گردد که مهم‌ترین آن سوال تحقیق است. هرگاه پژوهشگر در نظر داشته باشد تجارب و دیدگاه‌های افراد را به منظور

صورت‌بندی یک نظریه مورد کاوش قرار دهد، نظریه داده‌بنیاد شیوه مناسبی است. گردآوری داده‌ها به صورت مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان در پژوهش انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارشناسان و مدیران صنعت بیمه در شهر تهران است که در بازه زمانی پژوهش در صنعت بیمه مشغول به کار بوده و حداقل دارای ۱۰ سال سابقه کار در این صنعت باشند. در این پژوهش انتخاب مشارکت‌کنندگان از ابتدا میسر نبود، بلکه از ابتدای نمونه‌گیری، گسترش انتخاب مشارکت‌کنندگان تا زمانی ادامه یافت که اشباع نظری حاصل شد؛ یعنی مرحله‌ای که پس از آن، اضافه شدن مشارکت‌کننده‌ای دیگر، معنای جدیدی را به همراه نداشت و اطمینان حاصل شد که اطلاعات به دست آمده به‌طور کامل حوزه مورد مطالعه را پوشش می‌دهد. در پژوهش حاضر کفایت نمونه‌گیری، طبق قاعده اشباع نظری مشخص گردید (کوربین^۱، ۲۰۱۴). اشباع داده‌ها با انجام ۱۶ مصاحبه مشاهده شد.

جدول ۱. شرکت‌های بیمه

شرکت بیمه	فراوانی
ایران	۶
ما	۳
دی	۲
آتیه‌سازان حافظ	۱
میهن	۱
مرکزی	۲
معلم	۱

جدول ۲. سمت مصاحبه‌شوندگان

سمت‌ها	فراوانی
مدیر منابع انسانی	۳
معاون منابع انسانی	۵
رییس اداره کارگزینی	۲
رییس اداره رفاه	۲
معاون توسعه منابع انسانی	۲
معاونت آموزش	۱
مدیر امور اداری	۱

در این پژوهش جهت اعتباربخشی از راهبرد زاویه‌بندی استفاده گردیده است. البته، این راهبرد انواع مختلفی دارد که در این پژوهش از زاویه‌بندی پژوهشگر^۱ استفاده شد. در این نوع راهبرد پژوهشگر جهت بررسی و بازنگری یافته‌ها از پژوهشگران و تحلیل‌گران متعدد کمک می‌گیرد که در این پژوهش از ۳ نفر اعضای هیأت علمی دانشگاه و ۶ نفر خبره شغلی برای تأیید کدها کمک گرفته شد. بدین صورت که کدهای فرعی و اصلی احصاء شده در اختیار آنها قرار گرفت و پس از اعمال نقطه نظرات آنها همگرایی در نتایج حاصل گردید. برای آزمون پایایی مصاحبه‌ها نیز از پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) و روش توافق درون موضوعی استفاده شده است. در پژوهش حاضر جهت محاسبه پایایی بازآزمون از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب و هر کدام دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۴۵، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۱۹ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۷ می‌باشد. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول برابر ۸۴ درصد به دست آمد. با توجه به این که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کواله^۲، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد

1. Investigator Triangulation
2. Kvale

کدگذاری‌ها مورد تأیید می‌باشد. جهت محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت رفتاری درخواست شد به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت نماید. محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده است. تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده برابر ۴۹، تعداد کل توافقات بین این کدها ۲۳ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۳ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول برابر ۹۳ درصد به دست آمد که با توجه به این که بیشتر از ۶۰ درصد است (کواله، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

۴. یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر داده‌ها از طریق مصاحبه چهره به چهره با خبرگان جمع‌آوری گردیده و از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته نیز به عنوان اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. منظور از مصاحبه با خبرگان، مصاحبه با افرادی است که در حوزه کاری خود تأثیرگذار، معروف و آگاه هستند. در این تحقیق بر اساس روش نمونه‌گیری نظری با خبرگانی مصاحبه شده که در زمینه امور بیمه و سازمانی آن از دانش و تجربه لازم برخوردار بودند. تمام مصاحبه‌ها یادداشت و برای کدگذاری، اصلاح و اخذ بازخورد مورد بهره‌برداری قرار گرفته‌اند. در مجموع با ۱۶ نفر مصاحبه شده و جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها تا جایی که امکان دستیابی به داده‌های جدید دیگری فراهم نبود، ادامه یافته است.

۴-۱. کدگذاری باز

بخشی از تحلیل پژوهش استفاده از کدگذاری باز است. پس از اتمام مصاحبه‌ها، فرآیند کدگذاری باز آغاز می‌شود. کدهای مصاحبه‌های انجام شده با ۱۶ نفر از خبرگان و

متخصصان طی کدگذاری باز استخراج و در مرحله بعد؛ این کدهای مشترک به انضمام کدهای بااهمیت از دید پژوهشگر به عنوان کدهای نهایی مشخص شدند. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم بین مقوله‌ها باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب خورده و داده‌های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم‌سازی شوند. در مرحله اول پس از مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان صنعت بیمه، ۲۳۱ کد به عنوان کدهای اولیه استخراج گردید.

جدول ۳. نمونه‌ای از احصاء کدهای اولیه

کد	نشانگرها	نکات کلیدی
نقض هنجارها با روشی محترمانه و نیتی متفاوت	A1B1	به رفتارهای خارج از هنجار که چالشی و با نیت مثبت باشد، یک رفتار انحرافی مثبت می‌گوییم.
جامعه‌پذیری سازمانی	A1B2	یکی از مهمترین موضوعات، موضوع جامعه‌پذیری سازمانی است که می‌توان در این فرآیند نوع و نگاه سازمان نسبت به مسائل را تبیین کرد.
سبک رهبری	A5B4	در صورت عدم شایستگی سرپرستان واحدها، کارکنان اجازه دارند که انتقاد کنند. زیرا انتقادات آنها را از سر دلسوزی می‌دانم و حتما مورد بررسی قرار می‌دهیم.
ایجاد جو حمایتی از رفتارهای اخلاقانه و نوآورانه	A1B5	ایجاد جو حمایتی از رفتارهای اخلاقانه و نوآورانه یکی از راهکارهای مدیریت رفتارهای انحرافی مثبت است که خیلی هم مهم و کلیدی است. در حرف ساده اما در عمل دشوار است.

منبع: یافته‌های پژوهش

۴-۲. کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها را با توجه به ابعاد و مشخصات آنها با یکدیگر مرتبط می‌سازد. برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر از ابزار تحلیلی استراوس و کوربین (۱۹۹۸) استفاده شد که شامل شرایط، عمل‌ها، عکس‌العمل‌ها و پیامدها می‌باشد (محمدپور، ۱۳۹۰).

۳-۴. شرایط علی

در این مدل شرایط علی رویدادهایی می‌باشند که موقعیت‌ها و مسائل مرتبط با یک پدیده را ایجاد کرده و تشریح می‌کنند که افراد و گروه‌ها چرا و چگونه به روش‌های خاصی پاسخ می‌دهند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

جدول ۴. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی

مفاهیم اصلی	مقوله فرعی	مقوله کلی
سبک رهبری تحول آفرین	عوامل مدیریتی	شرایط علی
رهبری فداکارانه		
مربی‌گری سازمانی		
سبک مدیریتی جهادی		
سکوت سازمانی	عوامل سازمانی	
سرمایه اجتماعی در سازمان		
فرهنگ سازمانی		
جو سازمانی		
شرایط کاری در سازمان		
حمایت سازمانی		
نظام تنبیه و پاداش سازمانی		
جامعه پذیری سازمانی		
عدالت سازمانی		
رضایت شغلی		
تعلق و پایبندی سازمانی		
سیاست‌ها و خط مشی‌های سازمان		
اعتماد سازمانی		
تعهد سازمانی		
استرس شغلی		
ماهیت شغل		
سیستم‌های کنترل رسمی و غیررسمی		

منبع: یافته‌های پژوهش

۴-۴. شرایط زمینه‌ای

ویژگی‌های زمینه‌ای شامل عواملی است که بدون آنها تحقق توسعه مدیریت رفتارهای انحرافی مثبت امکان‌پذیر نیست و شرایط خاصی که در آن راهبردها جهت اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد را فراهم می‌کنند (محمدپور، ۱۳۹۰).

جدول ۵. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
شرایط زمینه‌ای	عوامل محیطی	محدودیت‌های فرهنگی و ارزشی
		ویژگی‌های محیطی

منبع: یافته‌های پژوهش

۴-۵. شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر شامل شرایطی است که به عنوان تسهیل‌گر یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کنند (محمدپور، ۱۳۹۰).

جدول ۶. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
شرایط مداخله‌گر	عوامل فردی و شخصیتی	نوع نگاه و تفکر کارمندان
		سوابق خانوادگی کارمندان
		خوشبینی شخصیتی
		درستکار بودن
		میل به موفقیت‌گرایی
		افراد با شخصیت باوجدان
		سوابق کاری قبلی افراد
	اهمیت رفتارهای انحرافی مثبت از دیدگاه سازمان	اهمیت رفتارهای انحرافی مثبت در ارتقای جایگاه سازمانی
		اهمیت رفتارهای انحرافی مثبت در بهبود عملکرد سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

۶-۴. مقوله محوری

پدیده محوری به ایده یا پدیده‌ای گفته می‌شود که اساس و محور فرایندی است که تمام مقوله‌های اصلی دیگر به آن ربط داده می‌شود (محمدپور، ۱۳۹۰).

جدول ۷. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با مقوله محوری

مفاهیم اصلی	مقوله فرعی	مقوله کلی
رفتارهای کاری خلاقانه	رفتارهای کاری خلاقانه و نوآورانه	مقوله محوری
رفتارهای کاری نوآورانه		
نقض محترمانه هنجارهای سازمان	نقض محترمانه و با انگیزه درست هنجارها و قوانین سازمان	
نقض محترمانه و با انگیزه درست قوانین سازمان		
نوع دوستی	رفتارهای شهروندی سازمانی	
وظیفه‌شناسی		
نقد منصفانه مدیران	نقد منصفانه مدیران و سازمان	
نقد منصفانه سازمان		
افشای اقدامات غیرقانونی	افشاگری	
افشای تخلفات همکاران		
افشای تخلفات غیر اخلاقی		
افشای تخلفات غیر شرعی		

منبع: یافته‌های پژوهش

۷-۴. راهبردها

اقدامات یا تعاملات ویژه که از پدیده اصلی بدست می‌آیند. راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی جهت کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر می‌باشند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

جدول ۸. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با راهبردها

مفاهیم اصلی	مقوله فرعی	مقوله کلی
مشارکت صنعت در سمینارها و همایش‌ها	برگزاری مجموعه نشست‌ها و جلسات	راهبردها
راه‌اندازی کارگروه‌های مختلف در حوزه تبیین رفتارهای انحرافی مثبت		
برگزاری مجموعه جلسات متعدد درون و برون گروهی	اعتمادسازی در سازمان	
تدوین دستورالعمل‌های لازم در جهت حمایت از رفتارهای انحرافی مثبت		
حمایت مدیران ارشد از رفتارهای انحرافی مثبت		
ایجاد اعتماد دو طرفه بین مدیران و کارمندان در خصوص این رفتارها		
حمایت در عمل از رفتارهای انحرافی مثبت در دستورالعمل‌های اجرایی	حمایت از رفتارهای خلاقانه و نوآورانه	
توسعه فضا و جو حمایت از افراد خلاق و نوآور در سراسر سازمان		
تدوین کارگروه‌های درون سازمانی به منظور افزایش خلاقیت و نوآوری		
تشویق افراد خلاق و نوآور به انجام رفتارهای انحرافی مثبت	برنامه‌ریزی برای حذف رفتارهای انحرافی منفی	
اقدامات اجرایی در خصوص تقویت رفتارهای انحرافی مثبت		
برنامه‌ریزی در خصوص شناسایی و حذف رفتارهای انحرافی منفی	طراحی نظام جامعه‌پذیری سازمانی اثربخش	
آشناکردن کارمندان جدیدالورود با رفتارهای انحرافی مثبت		
آموزش کارمندان جدیدالورود جهت مدیریت رفتارهای انحرافی مثبت	طراحی یک سازمان عدالت محور	
برخورد عادلانه با افراد دارای رفتارهای انحرافی مثبت		
در نظر گرفتن ابعاد سه گانه عدالت در خصوص رفتارهای انحرافی مثبت	بهبود و بازنگری میزان رضایت شغلی	
بهبود میزان رضایت شغلی کارمندان در سراسر سازمان		
بازنگری معیارهای رضایت شغلی	بکارگیری رهبران تحول‌گرا	
شناسایی رهبران و مدیران برخوردار از رفتارهای انحرافی مثبت		
توسعه رفتارهای تحول‌گرا در میان مدیران و رهبران		

منبع: یافته‌های پژوهش

۸-۴. پیامدها

پیامدها حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند و نتایجی که بر اثر راهبردها پدیدار می‌گردند.

جدول ۹. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها

مفاهیم اصلی	مقوله فرعی	مقوله کلی
آگاهی کارکنان در خصوص پیامدهای مثبت این رفتارها	ترغیب به انجام رفتارهای انحرافی مثبت	پیامدها
امیدواری به نتایج رفتارهای انحرافی مثبت		
تمایل افراد به انجام رفتارهای استثنایی مثبت در سازمان		
انجام بیشتر کارهای سازمان از راه‌های غیرمعمول به طرز اثربخش	رشد خلاقیت و نوآوری	
شکل‌گیری جو حمایتی از رشد و خلاقیت در سازمان	تقویت سرمایه اجتماعی	
افزایش اعتماد متقابل مدیران و کارمندان درباره رفتارهای انحرافی مثبت		
شکل‌گیری فضای اعتماد و دوستانه در سراسر سازمان		
تعیین انتظارات افراد در خصوص وظایف خود در سازمان	تبیین روشن و شفاف نقش‌ها و وظایف	
هماهنگی بیشتر کارمندان با وظایف خود جهت انجام این گونه رفتارها	بهبود نشاط و امیدواری	
امیدواری افراد در خصوص رشد سازمان در آینده	افزایش سلامت عمومی	
کاهش اضطراب‌ها و استرس‌ها در خصوص رشد و تعالی سازمان	ارتقای جایگاه سازمان	
بهبود عملکرد شغلی افراد		
بهبود شاخص بهره‌وری		
شکل‌گیری فضای رقابتی در سراسر سازمان		
چابک شدن ساختارهای سازمانی با حاکمیت رفتارهای انحرافی مثبت		

منبع: یافته‌های پژوهش

۹-۴. کدگذاری انتخابی

پژوهشگر در عمق داده‌ها به تحلیل پرداخته و آنها را در قالب نظریه‌ای که همان نظریه داده بنیاد است و هدف اصلی پژوهش برای درک موقعیت بوده ارائه می‌کند. در این فرآیند، پس از تعیین مقوله محوری یا هسته‌ای، سایر مقولات حول مقوله محوری در قالب یک الگوی پارادایمی ترسیم می‌شود. این الگو که در واقع همان نظریه داده بنیاد یا نظریه مبتنی بر داده‌ها است باید دارای سه بعد شرایط، تعاملات و پیامدها باشد (محمدپور، ۱۳۹۰). الگوی پارادایمی این تحقیق به شرح شکل زیر است.

شرایط علی

عوامل مدیریتی

- سبک رهبری تحول آفرین
- رهبری فداکارانه
- مربی‌گری سازمانی
- سبک مدیریتی جهادی

عوامل سازمانی

- سکوت سازمانی
- سرمایه اجتماعی در سازمان
- فرهنگ سازمانی
- جو سازمانی
- شرایط کاری در سازمان
- حمایت سازمانی
- نظام تنبیه و پاداش سازمانی
- جامعه پذیری سازمانی
- عدالت سازمانی
- رضایت شغلی
- تعلق و پایداری سازمانی
- سیاست‌ها و خط مشی‌های سازمان
- اعتماد سازمانی
- تعهد سازمانی
- استرس شغلی
- ماهیت شغل

مقوله

محوری

- رفتارهای کاری
- کار خلاقانه و نوآورانه
- نقض محترمانه و با انگیزه درست
- هنجارها و قوانین سازمان
- رفتارهای شهروندی سازمانی
- نقد منصفانه مدیران و سازمان
- افشاگری

شرایط مداخله‌گر

- افراد با شخصیت باوجدان
- سوابق کاری قبلی افراد

اهمیت رفتارهای انحرافی مثبت از دیدگاه سازمان

- اهمیت رفتارهای انحرافی مثبت در بهبود عملکرد سازمانی
- اهمیت رفتارهای انحرافی مثبت در ارتقای جایگاه سازمانی

عوامل فردی و شخصیتی

- نوع نگاه و تفکر کارمندان
- سوابق خانوادگی کارمندان
- خوشبینی شخصیتی
- درستکار بودن
- میل به موفقیت‌گرایی

راهبردها

برگزاری مجموعه نشست‌ها و جلسات

- مشارکت صنعت در سمینارها و همایش‌ها
- راه اندازی کارگروه‌های مختلف
- برگزاری مجموعه جلسات متعدد درون و برون گروهی

اعتمادسازی در سازمان

- تدوین دستورالعمل‌های لازم در حمایت از رفتارهای انحرافی مثبت
- حمایت مدیران ارشد از رفتارهای انحرافی مثبت
- ایجاد اعتماد دو طرفه در بین مدیران و کارمندان
- حمایت در عمل از طریق دستورالعمل‌های اجرایی

حمایت از رفتارهای خلاقانه و نوآورانه

- توسعه فضا و جو حمایت از افراد خلاق و نوآور
- تدوین کارگروه‌های درون سازمانی به منظور افزایش خلاقیت و نوآوری
- دادن پاداش و تشویقی به افراد خلاق و نوآور

برنامه‌ریزی در جهت حذف رفتارهای انحرافی منفی

- اقدامات اجرایی در خصوص تقویت رفتارهای انحرافی مثبت
- برنامه‌ریزی در خصوص شناسایی و حذف رفتارهای انحرافی منفی
- طراحی نظام جامعه پذیری سازمانی اثربخش

آشناتر کردن کارمندان جدیدالورود با رفتارهای انحرافی مثبت

- آموزش به کارمندان جدیدالورود در خصوص نحوه مدیریت رفتارهای انحرافی مثبت

طراحی یک سازمان عدالت محور

- برخورد عادلانه با افراد دارای رفتارهای انحرافی مثبت
- در نظر گرفتن ابعاد سه گانه عدالت در خصوص رفتارهای انحرافی مثبت

افزایش سطح رضایت شغلی

- بهبود میزان رضایت شغلی کارمندان در سراسر سازمان
- بازنگری معیارهای رضایت شغلی

بکارگیری رهبران تحول‌گرا

- شناسایی رهبران و مدیران برخوردار از رفتارهای انحرافی مثبت
- توسعه رفتارهای تحول‌گرا در میان مدیران و رهبران

پیامدها

ترغیب به انجام رفتارهای انحرافی مثبت

- آگاهی افراد در سازمان در خصوص پیامدهای مثبت این رفتارها
- میدوار شدن به نتایج رفتارهای انحرافی مثبت

تمایل افراد به انجام رفتارهای استثنایی مثبت در سازمان

- رشد خلاقیت و نوآوری
- انجام بیشتر کارها از طریق راه‌های غیرمعمول در سازمان

شکل‌گیری جو حمایتی از رشد و خلاقیت در سازمان

- تقویت سرمایه اجتماعی
- افزایش اعتماد دو طرفه در بین مدیران و کارمندان

شکل‌گیری فضای اعتماد و دوستانه در سراسر سازمان

تیین روشن و شفاف نقش‌ها و وظایف

- مشخص شدن انتظارات افراد در خصوص وظایف خود در سازمان
- هماهنگی بیشتر کارمندان با وظایف خود

بهبود نشاط و امیدواری در سازمان

- میدواری افراد در خصوص رشد سازمان در آینده

افزایش سطح سلامت عمومی

- کاهش اضطراب‌ها و استرس‌ها در خصوص رشد و تعالی سازمان

ارتقای جایگاه سازمان

- بهبود عملکرد شغلی افراد
- بهبود شاخص بهره‌وری

شرایط زمینه‌ای

عوامل محیطی

- محدودیت‌های فرهنگی و ارزشی
- ویژگی‌های محیطی

تأثیر شرایط علی بر مقوله محوری: یکی از مهم‌ترین عوامل موثر در مدیریت مناسب رفتارهای انحرافی مثبت، سبک رهبری موجود در سازمان است که به نحوه اداره افراد در سازمان اشاره دارد. در سال‌های اخیر نظریه‌های زیادی در مورد انواع سبک رهبری ارائه شده که یکی از این سبک‌ها، سبک رهبری تحول‌آفرین است که تأثیر زیادی در رشد مفاهیمی چون رفتارهای انحرافی مثبت دارد. یکی از عناصر مهم سبک رهبری تحول‌آفرین، انگیزه الهام‌بخشی است که باعث می‌شود یک رهبر نیروهای خود را به انجام کارهای مثبت فراسازمانی ترغیب نماید. سرمایه اجتماعی در سازمان نیز یکی دیگر از عوامل موثر در انجام اقدامات مثبت فراتر از ارزش‌ها و نرم‌های سازمان توسط کارمند است. منظور از سرمایه اجتماعی نیز اعتماد متقابل اعضای سازمان به یکدیگر است. به هر میزان این اعتماد بیشتر باشد، رفتارهای انحرافی مثبت مثل رفتارهای شهروندی بیشتر خواهد شد. عامل فرهنگ سازمانی یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل موثر در این زمینه است که از مصادیق آن، فرهنگ سازمانی نقدگرایی است. به نحوی که همه بتوانند به راحتی و در چارچوب ارزش‌ها یکدیگر را نقد کنند. در این صورت است که افراد می‌توانند رشد نموده و رفتارهای مثبتی از خود بروز دهند. عامل مهم دیگر جو سازمان است که به افراد اجازه آن را می‌دهد تا فراتر از رفتارهای کاری روزانه عمل کنند. مضرترین نوع جو سازمانی، جو سازمانی محافظه‌کارانه است که افراد برای رشد سازمان قدم بر نمی‌دارند و ریسک‌پذیر نیستند. نقش مربی‌گری نیز در سازمان خیلی مهم است. به گونه‌ای که سازمان برای آموزش انواع رفتارهای درست به کارمندان خود مربی خوبی داشته باشد. در واقع مربی‌گری مستقیماً انجام رفتارهای مثبت را آموزش می‌دهد و سازمان را در مسیر این‌گونه رفتارها قرار می‌دهد.

تأثیر مقوله محوری بر راهبردها: یکی از راهکارهای اولیه و مهم در جهت تقویت رفتارهای انحرافی مثبت در صنعت بیمه، برگزاری مجموعه نشست‌ها و جلسات ملی و داخلی با هدف تبیین مناسب اثرات این مفهوم است. گام بعدی اعتمادسازی در سازمان است. در صورتی که اعتماد نباشد هیچ وقت رفتارهای انحرافی مثبت به خوبی مدیریت

و رشد پیدا نمی‌کنند. ایجاد جو حمایتی از رفتارهای خلافانه و نوآورانه یکی دیگر از راهکارهای خیلی مهم و کلیدی برای مدیریت رفتارهای انحرافی مثبت است. جامعه‌پذیری سازمانی یکی دیگر از مهم‌ترین موضوعات در این زمینه است که می‌تواند به تبیین نوع نگاه سازمان نسبت به مسائل کمک نماید. در جامعه‌پذیری سازمانی می‌توان تمامی ارزش‌ها را برای کارمندان تبیین نمود و مصادیق خوب و بد رفتارهای انحرافی را توضیح داد تا نگاه کارمند یک نگاه صفر و صد به انواع رفتارها نباشد. همچنین با جامعه‌پذیری درست می‌توان از شکل‌گیری نگرش‌های منفی و بدبینانه نسبت به رفتارهای انحرافی مثبت جلوگیری کرد.

تأثیر راهبردها بر پیامدها: رشد خلاقیت و نوآوری یکی از مهم‌ترین پیامدهایی است که در صورت مدیریت رفتارهای انحرافی مثبت رخ می‌دهد. همچنین در صورت حذف رفتارهای منفی، فضای امیدواری در جهت اجرای رفتارهای انحرافی مثبت شکل می‌گیرد. یکی از راهکارهای مهم جهت مدیریت این‌گونه رفتارها، افزایش سطح رضایت شغلی در سازمان است. افرادی که رضایت شغلی بالایی دارند به شغل خود پایبندتر بوده و قطعاً از فضایی که در آن رفتارهای مثبت شکل می‌گیرد، حمایت می‌کنند. نکته مهم بعدی اعتمادسازی است. اعتمادسازی بین مدیران و کارکنان باعث ارتقای سرمایه اجتماعی می‌شود و رشد سرمایه اجتماعی باعث افزایش اشتیاق افراد به انجام رفتارهای مثبت می‌گردد.

۵. جمع‌بندی و پیشنهادها

امروزه به دلیل فشارها برای عدم تمرکز، انعطاف‌پذیری و جهت‌گیری عملکردی قوی‌تر، انتظار می‌رود کارکنان خلافانه‌تر عمل نموده و بهره‌وری خود را افزایش دهند تا نقش بیشتری در بهبود عملکرد و بقای سازمان داشته باشند. اما برآورده کردن این انتظارات توسط کارکنان بعضاً با انحراف از هنجارها یا قوانین غیررسمی سازمان با روش‌هایی به نفع گروه مرجع و اعضای آن ممکن می‌گردد که از آن به انحراف مثبت تعبیر شده است.

زیرا، رفتارهای انحرافی می‌توانند سازنده و یا مخرب باشند. در این بین، بیشتر تحقیقات معطوف به انحرافات مخرب بوده و با وجود اهمیت انحرافات مثبت (رفتار ارادی در جهت نقض هنجارها به‌عنوان منابع مهمی برای نوآوری و کارآفرینی که به ایجاد مزیت رقابتی کمک می‌نماید)، تحقیقات کمی در این زمینه انجام شده است. لذا، تحقیق حاضر با محوریت انحرافات مثبت انجام شده و نتایج حاصله را می‌توان در موارد ذیل خلاصه نمود:

۱. نگاه فرایندی به رفتار انحرافی مثبت و تلاش در جهت دیدن همه جوانب موضوع به‌گونه‌ای که به تدوین مدلی بیانجامد که شرکت‌های بیمه را در شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های رفتار انحرافی مثبت کمک نماید.

۲. شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های رفتار انحرافی مثبت در صنعت بیمه به‌گونه‌ای که جنبه‌های پنهان موضوع شفاف‌تر گردد.

۳. تلاش در جهت ارائه مدل رفتار انحرافی مثبت در صنعت بیمه. همانگونه که در بیان مساله اشاره گردید تاکنون تحقیقاتی در زمینه طراحی الگوی رفتار انحرافی صورت پذیرفته است اما تحقیقی طراحی الگوی رفتار انحرافی مثبت را به خصوص در صنعت بیمه مورد پژوهش قرار نداده است.

۴. نگاه کاربردی تحقیق علاوه بر کشف و فهم موضوع می‌تواند به ارتباط هر چه بیشتر و بهتر دانشگاه و صنعت کمک نماید و منجر به حل مساله سازمانی گردد.

۵. علاوه بر مطالب مطروحه، تعریف جدید و جامعی از رفتار انحرافی مثبت کارکنان ارائه گردیده که مشابه آن در سایر تحقیقات وجود ندارد.

همچنین، هرچند بررسی جامع رفتارهای انحرافی مثبت کارکنان به مانند آنچه در این پژوهش انجام شده، پیش از این سابقه ندارد و صرفاً تحقیقات پراکنده‌ای از نوع روابط علت و معلولی صورت پذیرفته، با این حال برخی از مؤلفه‌های حاصل از پژوهش حاضر در ادامه با نتایج سایر مطالعات مرتبط مقایسه شده است:

جدول ۱۰. مقایسه نتایج پژوهش با پژوهش‌های دیگر (پدیده محوری)

نتایج پژوهش	محقق (محققین) (سال)	نتایج پژوهش حاضر (پدیده محوری)
فرآیندهای خلاقانه و نوآورانه، انحراف از هنجارها و وضعیت موجود، بی‌اعتنایی به هنجارهای مهم گروه، افشاکری، رفتارهای فرا اجتماعی	کیم و چوی (۲۰۱۸)	رفتارهای کاری خلاقانه رفتارهای کاری نوآورانه نقض محترمانه هنجارهای سازمان نقض محترمانه و با انگیزه درست قوانین سازمان
رفتار داوطلبانه با هدف بهبود رفاه یک سازمان، نقض هنجارهای مهم	کوهن و الریچ (۲۰۱۹)	
فاصله از هنجارهای گروهی با روشهای پسندیده، انتقاد از مدیران ناشایست	مرتنز و همکاران (۲۰۱۶)	نوع دوستی وظیفه‌شناسی نقد منصفانه مدیران نقد منصفانه سازمان افشای اقدامات غیرقانونی افشای تخلفات همکاران افشای تخلفات غیر اخلاقی
بی‌اعتنایی به هنجارهای سازمانی، مشارکتهای نوآورانه در سازمان، یافتن راه حل‌های بهتر برای مشکلات سازمانی، کمک به سازمان جهت سازگاری با تغییرات و محدودیت‌های محیطی	شارما (۲۰۲۰)	افشای تخلفات غیر شرعی
استراتژی کاربردی برای شناسایی و ارتقاء عملکرد فوق‌العاده استثنایی جهت حل مسائل و مشکلات سازمان	عهرینگتون و واندفلرت (۲۰۱۸)	
بلند کردن صدا در برتبر فرآیندهای سازمانی منسوخ و ناکارآمد	تورنتون و راب (۲۰۱۶)	

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۱۱. مقایسه نتایج پژوهش با پژوهش‌های دیگر (شرایط علی)

نتایج پژوهش	محقق (محققین) (سال)	نتایج پژوهش حاضر (شرایط علی)
شخصی، سازمانی، مرتبط با کار، و عوامل محیطی	عبدالرحیم و نصرالدین (۲۰۰۸)	سبک رهبری تحول آفرین رهبری فداکارانه
متغیرهای شخصی شامل تفاوت های فردی، نگرشها، و خصوصیات رفتاری	مارکوس و شولر (۲۰۱۴)	مربی‌گری سازمانی سبک مدیریتی جهادی سکوت سازمانی
متغیرهای سازمانی شامل حمایت ادراک شده، عدالت سازمانی، سبک رهبری	آمفرس و همکاران (۲۰۱۰)	سرمایه اجتماعی در سازمان فرهنگ سازمانی جو سازمانی
متغیرهای مرتبط با کار شامل مواردی چون عوامل استرس آور کاری و ویژگی های شغلی	کالن و همکاران (۲۰۱۹)	شرایط کاری در سازمان حمایت سازمانی نظام تنبیه و پاداش سازمانی
عوامل محیطی در برگزیده فرهنگ، زیرساخت اخلاقی، محدودیت‌های سازمانی، عدم اطمینان محیطی	اپلوم و همکاران (۲۰۱۵) پیترسون (۲۰۱۸)	جامعه‌پذیری سازمانی عدالت سازمانی رضایت شغلی تعلق و پایبندی سازمانی
نقض قرارداد روان شناختی، جو سازمانی و سیاست های سازمانی	بوردیا و همکاران (۲۰۱۸)	سیاست‌ها و خط مشی‌های سازمان اعتماد سازمانی تعهد سازمانی استرس شغلی ماهیت شغل سیستم‌های کنترل رسمی و غیررسمی

منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه، هر یک از مقوله‌های اصلی پژوهش مورد بحث و بررسی قرار گرفته است:
شرایط علی: رفتار هر انسانی با دو عامل درونی و بیرونی هدایت می‌شود. عوامل درونی شخصی و خاص فرد هستند. محیط درونی می‌تواند به خوبی کنترل و هدایت شود. اما محیط خارجی ماورا دید سازمان‌ها قرار دارد. لذا باید بین این دو تعادل برقرار گردد و

عدم تعادل بین آنها می‌تواند به هدایت ضعیف کارکنان بیانجامد و بر رشد سازمان‌ها تأثیر منفی بگذارد. سازمان نقش مهمی در بروز رفتارهای انحرافی برعهده دارد. یکی از مؤلفه‌های مهم سازمانی، جو سازمان می‌باشد. جو سازمانی عاملی است که با تأثیر بر کارکنان برای ایجاد نگرش خوش‌بینانه یا بدبینانه در مورد نتایج رفتار آنها بر رفتار فرد تأثیر می‌گذارد. جوی که نوآوری را در یک سازمان تشویق می‌کند باید سرآمد باشد. یک فضای نوآورانه به صورت یک درک مشترک از اعضای سازمان در مورد شیوه‌ها، رویه‌ها و رفتارهایی که باعث تولید دانش و شیوه‌های جدید می‌شود، تعریف می‌کنند. در سازمان‌هایی که جو نوآورانه دارند، ارزش‌ها و هنجارهای سازمان بر نوآوری تأکید دارد. میزان پشتیبانی و تشویقی که یک سازمان برای ابتکار عمل و جستجوی رویکردهای نوآورانه در اختیار کارمندان خود قرار می‌دهد، می‌تواند بر نوآوری واقعی سازمان تأثیر بگذارد. همچنین، در ساختارهای سازمانی -به‌ویژه در ساختارهای بوروکراتیک- اعضاء در معرض بار روانی و ترس از فشارهای منفی گروه قرار دارند و این نقش بازدارنده در بروز رفتارهای انحرافی مثبت دارد.

پدیده محوری: رفتار انحرافی مثبت به طرق مختلف، هر چند مشابه، تعریف شده است. اما در این پژوهش با توجه به شاخص‌های شناسایی شده برای این مفهوم، رفتار انحرافی مثبت به صورت زیر تعریف می‌شود:

رفتار انحرافی مثبت رفتارهای ارادی و داوطلبانه‌ای است که از هنجارهای سازمان به روش‌های محترمانه و شرافتمندانه خارج می‌شوند و آنها را نقض می‌کنند و در آن به رفاه سایر کارکنان و سازمان نیز توجه می‌کنند.

همچنین، این پژوهش دریافت رفتار انحرافی مثبت پنج مؤلفه شامل رفتارهای کاری، اخلاقانه و نوآورانه، نقض محترمانه و با انگیزه درست هنجارها و قوانین سازمان، رفتارهای شهروندی سازمانی، نقد منصفانه مدیران و سازمان و افشاگری دارد. به عنوان مثال، رفتارهای کاری اخلاقانه و نوآورانه به تولید ایده‌های بدیع یا مفید یا ارائه راه‌حل برای مشکلات سازمانی اشاره دارد. نقض محترمانه و با انگیزه درست هنجارها و قوانین سازمان به صورت نقض عمدی سیاست رسمی سازمان، مقررات یا ممنوعیت با هدف

اصلی ارتقاء رفاه سازمان یا کارکنان تعریف می‌گردد. رفتارهای شهروندی سازمانی نیز به عنوان رفتاری اختیاری و فراتر از انتظارات نقش موجود که به نفع سازمان است، تعریف می‌شود. نقد منصفانه مدیران و سازمان به عنوان ابزاری برای جلوگیری از انحراف مدیران تعریف می‌شود که اگر بر پایه انصاف و آگاهی باشد می‌تواند نتایج خوب و سازنده‌ای به همراه داشته باشد. افشاگری نیز به عنوان ابزار کنترل داخلی تعریف می‌شود که اعمال و فعالیت‌های غیرقانونی و غیراخلاقی را در سازمان شناسایی می‌کند.

شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر: با توجه به این‌که رفتارهای افراد تحت تأثیر باورها و ارزش‌های آنها شکل می‌گیرد، برای اصلاح رفتارهای آنان در سازمان باید ابتدا گرایش‌ها و باورهای فرهنگی‌شان تقویت گردد. استنباط محققین نیز این است که فرهنگ به‌عنوان زیربنای خصوصیات رفتاری کارکنان و مدیران از اهمیت زیادی برخوردار است و هر اقدامی در زمینه فرهنگ اعم از سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و بسترسازی نیازمند شناخت واقع‌گرا از وضعیت موجود و شناسایی نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها، آسیب‌ها و تهدیدها است. بنابراین فرهنگ یکی از عوامل اثرگذار بر رفتارها و ارزش‌های افراد است که می‌تواند در بروز رفتارهای انحرافی نقش مهمی داشته باشد.

مسائل و مشکلات سازمان را با توجه به اجزای آن می‌توان در هفت بخش مدیریت منابع انسانی، ساختار، فرایندها، رویه‌ها، قوانین و مقررات، فرهنگ اداری و خدمت‌رسانی، الگوها و شیوه‌های مدیریتی، نوآوری و بهبود مستمر، فناوری اطلاعات و ارزیابی و نظارت دسته‌بندی نمود که عمده‌ترین مشکلات مربوط به بخش مدیریت منابع انسانی است. از طرفی، عدم حاکمیت حرفه‌گرایی، ناکارآمدی سیستم نظارتی، عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر و روحیه پژوهشگری و ناکارآمدی ساختارهای سازمان از دیگر چالش‌های عمده سازمان‌ها است و هرگونه ناکارآمدی یا عدم پویایی و انعطاف در سازمان موجب خستگی شدن تمهیداتی می‌گردد که جهت اصلاح سیاست‌ها اتخاذ شده است.

راهبردها و نتایج: برای تقویت رفتارهای انحرافی مثبت در محیط کار باید مدیریت ارشد سازمان نسبت به انتقال ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی قوی اهتمام ورزند تا این گونه رفتارها در کل سازمان ساری و جاری شود. البته، برای ترویج این پیام به زیردستان باید مدیریت فعالانه در ارتقاء و حفظ جو سازمانی جدید شرکت و حمایت کنند. از طرف دیگر، سازمان‌های با رهبران تحول‌گرا از طریق توانمندسازی کارکنان نسبت به افزایش برخی از رفتارهای انحرافی مثبت در محیط کار علاقه‌مند هستند. زیرا، توانمندسازی پیش‌درآمد رفتارهای اجتماعی مانند نوآوری است و نوآوری رمز اصلی حفظ قدرت رقابتی یک سازمان است. چنین راهبردی احتمالاً موفقیت مالی سازمان در بلندمدت را افزایش می‌دهد. همچنین با ایجاد شفافیت در امورات مربوط به شغل و در دسترس قرار دادن اطلاعات مورد نیاز در مورد راهبردها و اهداف سازمان، باید درک کارکنان از محیط سازمان بیشتر شود تا استعداد آنها برای انجام رفتارهای انحرافی مثبت مانند نوآوری تقویت گردد. تشویق و ایجاد شرایط مناسب برای بروز رفتارهای انحرافی مثبت و رشد و خلاقیت در سازمان نیز به کارکنان این پیام را منتقل می‌کند که سازمان از آنها برای انجام رفتارهای داوطلبانه حتی در جهت نقض هنجارهای مهم سازمان حمایت می‌کند و این سبب افزایش تلاش کارکنان برای حل مسائل سازمان از راه‌های غیرمعمول در بلندمدت می‌شود.

در پایان با توجه به نتایج حاصله پیشنهاد می‌شود:

✓ شرکت‌های بیمه با همه تخلفات کارمندان به سختی برخورد نکنند. زیرا، بین انحراف منفی و مثبت مرز باریکی وجود دارد. به عنوان مثال، انتقاد از رئیس در یک جلسه به دلایل شخصی منفی است. اما اگر رئیس عملکرد خوبی نداشته باشد و کل تیم را زیر سوال ببرد، انتقاد در بستر انحراف مثبت محسوب می‌شود. لذا برای مدیران عالی تشخیص نقض‌هایی که با نیت شرافتمندانه انجام می‌شود مهم باشد و مورد تأیید قرار گیرد. همچنین، شرکت‌های بیمه رفتارها و نوآوری‌های کارکنان که استانداردهای موجود را به چالش کشیده و ماهیتی پسندیده‌ای دارد را مستند نمایند

و با تشویق به کارکنان اعتماد به نفس بدهند تا اقداماتی که عملکرد سازمان را کند می‌کند به چالش بکشند.

✓ جهت افزایش تبادول نظر کارکنان در زمینه امور سازمانی نسبت به ایجاد سالن‌های مذاکره اقدام شود تا سهم افراد در فرآیندهای سازمانی افزایش یابد و از به‌کارگیری قوانین متعارض پیشگیری گردد. همچنین توسعه اختیارات کارکنان می‌تواند به بهره‌برداری مطلوب از منابع در کمترین زمان ممکن و با بیشترین کارایی منجر گردد. در نهایت تقسیم‌بندی تخصصی فعالیت‌های سازمان بیمه هر استان و تفویض اختیار با حفظ شاخص‌های ملی و مقررات عمومی می‌تواند که به بهتر شدن وضع موجود کمک نماید.

✓ جلسات و ملاقات‌های مدیریتی به‌طور منظم برگزار شود. زیرا، در این جلسات از جمله جلسات مدیران با کارکنان و کارکنان با کارکنان حتی اگر مطلبی برای گزارش و پیگیری وجود نداشته باشد، باز هم موجب تقویت ارتباطات دوطرفه و اثربخش و کاهش ترس و سکوت دفاعی کارکنان می‌گردد.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

تعارض منافع

بنا به اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایست (CC) رعایت شده است.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- محمدپور، احمد. (۱۳۹۰). فراروش بنیان‌های فلسفی و عملی روش تحقیق ترکیبی در علوم اجتماعی و رفتاری. تهران: نشر جامعه‌شناسان، چاپ دوم.
- استراوس، انسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۹۸). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای. ترجمه ابراهیم افشار. تهران: نشر نی، چاپ هشتم.
- Chan, K. W., Yim, C. K. & Gong, T. (2019). An investigation of nonbeneficiary reactions to discretionary preferential treatments. *Journal of Service Research*, 22(4): 371-387.
- Cohen, A. & Ehrlich, S. (2019). Exchange variables, organizational culture and their relationship with constructive deviance. *Management Research Review*, 42(12): 1423-1446.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1): 479-516.
- Dahling, J. J. & Gutworth, M. B. (2017). Loyal rebels? A test of the normative conflict model of constructive deviance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8): 1167-1182.
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12): 2988-3025.
- Gong, T., Wang, C. Y. & Lee, K. (2020). The consequences of customer-oriented constructive deviance in luxury-hotel restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57(1): 102-154.
- Herington, M. J. & Van De Fliert, E. (2018). Positive deviance in theory and practice: A conceptual review. *Deviant Behavior*, 39(5): 664-678.
- Kim, M. J. & Choi, J. N. (2018). Group identity and positive deviance in work groups. *The Journal of Social Psychology*, 158(6): 730-743.
- Kumi, E. (2013). Are demographic variables predictors of work deviant behavior?. *International Journal of Management Sciences*, 1(1): 1-10.
- Kura, K. M., Shamsudin, F. M. & Chauhan, A. (2016). Organizational trust as a mediator between perceived organizational support and constructive deviance. *International Journal of Business and Society*, 17(1): 1-18.

- Kvale, S. (1996). *Inter views: An introduction to qualitative research writing*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Mayanja, S. S., Ntayi, J. M., Munene, J. C., Kagaari, J. R., Balunywa, W. & Orobia, L. (2019). Positive deviance, ecologies of innovation and entrepreneurial networking. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2): 112-139.
- Mertens, W. & Recker, J. (2020). How store managers can empower their teams to engage in constructive deviance: theory development through a multiple case study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52: 1-12.
- Mertens, W., Recker, J., Kummer, T. F., Kohlborn, T. & Viaene, S. (2016). Constructive deviance as a driver for performance in retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30: 193-203.
- Pascale, R., Sternin, J. & Sternin, M. (2013). *The power of positive deviance: How unlikely innovators solve the world's toughest problems*. Harvard Business Press, Cambridge.
- Roninson, S. & Bennet, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572.
- Sharma, N. (2020). Fostering positive deviance: A potential strategy to an engaged workforce. *Strategic Direction*, 36(8): 1-3.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Thornton, M. A. & Rupp, D. E. (2016). The joint effects of justice climate, group moral identity, and corporate social responsibility on the prosocial and deviant behaviors of groups. *Journal of Business Ethics*, 137(4): 677-697.
- Tuzun, I. K., Çetin, F. & Basım, H. N. (2017). Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: The role of organizational support and self-efficacy. *Eurasian Business Review*, 7(3): 389-405.
- Vadera, A. K., Pratt, M. G. & Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: integrating and moving forward. *Journal of Management*, 39(5): 1221-1276.



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی