

**Designing a model for managing deviant behaviors in the workplace at Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan) using a mixed exploratory approach**

Abbas Ghaedamini Harouni<sup>1</sup> | Reza Ebrahimzadeh Dastjerdi<sup>\*2</sup> | Mehrdad Sadeghi de cheshmeh<sup>3</sup>

13

Vol. 4  
Spring 2023



Research Paper

Received:  
14 December 2022  
Accepted  
10 January 2023  
P.P: 185-206

Print ISSN: 2717-4484  
Online ISSN: 2717-4492



**Abstract**

The purpose of the current research is to design a model for deviant behavior management in Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan). The current research is one of the exploratory mixed research. which is done in two qualitative and quantitative stages. In the qualitative part (first phase) the foundation data approach was used and in the quantitative part (second phase) the survey approach was used. In the qualitative part, samples were selected through in-depth semi-structured interviews with 20 experts, specialists and senior managers of Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan) using theoretical sampling method. In the quantitative part of the research, a sample of 445 employees of Isfahan Islamic Azad University branch (Khorasgan) was conducted using a stratified method according to the volume, and the results of the qualitative part were analyzed using a researcher-made questionnaire. that the validity of the questionnaires was examined based on the content validity using the opinion of experts, the form based on the views of a number of the statistical community and the structure with the factor analysis method, and after the necessary terms, the validity was confirmed, and on the other hand, the reliability of the questionnaires With Cronbach's alpha method, all dimensions of the questionnaire were estimated above 0.7 and finally the data were analyzed with structural equations and through SPSS 22, Lisrel 80.8 and WarpPLS 7 software. Results The results of the quantitative part of the research showed that individual factors and occupational factors (0.280), process factors (0.270), managerial factors (0.260), structural factors (0.250) and group factors (0.220) respectively, deviant behavior strategies in the workplace have the greatest impact on management strategies, and political factors and personality traits played a moderating role, but organizational characteristics and demographic characteristics did not have a moderating role, and behavior change with an impact factor (550/ 0) It is the most effective strategy on the consequences of deviant behavior management in the workplace.

**Keywords:** deviant behaviors in the workplace, organizational factors, occupational factors, individual factors, managerial factors

DOI: 10.22098/ael.2023.11900.1200

<sup>1</sup> Ph.D. Student, Cultural and planning management of Faculty Management. South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran ,Iran.

<sup>2</sup> \* Corresponding author: Assistant Professor Cultural and planning management of Faculty Management Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran Islamic Azad University, Isfahan ,Iran.

<sup>3</sup> Assistant Professor Cultural and planning management of Faculty Management Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

## نشریه علمی رهبری آموزشی کاربردی

### طراحی الگوی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی

عباس قائدآمیننی هارونی<sup>۱</sup> | رضا ابراهیم زاده دستجردی<sup>۲\*</sup> | مهرداد صادقی ده چشمه<sup>۳</sup>

#### چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیریت رفتارهای انحرافی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) است. پژوهش حاضر از جمله پژوهش آمیخته اکتشافی است. که در دو مرحله کیفی و کمی انجام می شود. در بخش کیفی (مرحله اول) از رویکرد داده بنیاد استفاده و در بخش کمی (فاز دوم) از رویکرد پیمایشی استفاده گردید. در بخش کیفی از طریق مصاحبه عمیق نیمه ساختمند با ۲۰ نفر از خبرگان، متخصصان و مدیران ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) با روش نمونه گیری نظری نمونه ها انتخاب شدند. در بخش کمی پژوهش با بررسی نمونه ۴۴۵ نفره از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) با روش طبقه ای متناسب با حجم انجام شد و نتایج حاصل از بخش کیفی با استفاده از پرسش نامه محقق ساخته بررسی شد. و در نهایت داده ها با معادلات ساختاری و از طریق نرم افزارهای اس پی اس ۲۲ و لیزرل ۸/۸۰ و وارپ پی ال اس ۷ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از بخش کمی پژوهش نشان داد که عوامل فردی و عوامل شغلی (۰/۲۸۰)، عوامل فرایندی (۰/۲۷۰)، عوامل مدیریتی (۰/۲۶۰)، عوامل ساختاری (۰/۲۵۰) و عوامل گروهی (۰/۲۲۰) به ترتیب بیشترین تاثیر را بر راهبرد های مدیریت راهبرد های رفتارهای انحرافی در محیط کار دارند و عوامل سیاسی و ویژگی های شخصیتی نقش تعدیل گری ایفا کردند ولی ویژگی های سازمانی و ویژگی های جمعیت شناختی نقش تعدیل گری نداشتند و تغییر رفتار با ضریب تاثیر (۰/۵۵۰) موثرترین راهبرد بر پیامدهای مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار است.

**واژگان کلیدی:** رفتارهای انحرافی در محیط کار، عوامل سازمانی، عوامل شغلی، عوامل فردی، عوامل مدیریتی

DOI: 10.22098/ael.2023.11900.1200

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>۲\*</sup> نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، دانشکده مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، دانشکده مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.



۱۳

سال چهارم

بهار ۱۴۰۲

#### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۱۰/۲۰

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۱/۱۶

صص: ۱۸۵-۲۰۶

شاپا چاپی: ۴۴۸۴-۲۷۱۷

الکترونیکی: ۴۴۹۲-۲۷۱۷



شوریه علمی رهبری آموزشی کاربردی  
پرتال جامع علوم انسانی

همیشه سازمان‌ها با کارکنانی مواجه می‌شوند که علیرغم سعی و کوشش مدیران و مسئولان در ایجاد محیطی مناسب برای کار و فعالیت، موجب ایجاد انحرافات در سازمان می‌شوند. این افراد با رفتارهایی مانند درگیری با سایر کارکنان و مدیران، سرپیچی از دستورات مافوق، نادیده گرفتن قوانین، وضعیت موجود و مطلوب سازمان را دچار آشفتگی می‌سازند و در تلاش هستند تا از این طریق قوانین را زیر پا گذاشته و امتیازی کسب نمایند (Silva & et al, ۲۰۱۷). (بسیاری از کارکنان هویت خود را از محیط کار خود می‌گیرند و در نتیجه فرد، سازمان‌ها و جامعه رفتارهای متفاوتی از خود بروز می‌دهند. Hulin (۲۰۰۲). (طبق گزارش کیس (۲۰۰۰)، فعالیت‌هایی مانند کلاهبرداری و سرقت در سازمان‌ها رایج بود و دیفندورف و مهتا (۲۰۰۷) تخمین زدند که رفتارهای انحرافی در محیط کار منجر به ۲۰ درصد شکست در تجارت و از دست دادن سالانه ۶ تا ۲۰۰ میلیارد دلار در سازمان‌های آمریکایی می‌شود. کوفین (۲۰۰۳) همچنین اظهار داشت که ۳۳ تا ۷۵ درصد کارکنان مشغول فعالیت‌های انحرافی مانند برداشت از حساب، سرقت، انحراف در تولید، سوء استفاده از همکاران و غیره هستند، بنابراین منجر به مطالعات بیشتر در کشورهای غربی می‌شود. اما رکود اقتصادی و تأثیرات مالی مربوط به آن بر بسیاری از کشورهای غربی منجر به افزایش مشاغل آمریکایی به کشورهای آسیایی شده است. Praso (۲۰۰۷). (اما طبق گزارش سال ۲۰۱۴ گزارش سازمان ملل و نظرسنجی جهانی تقلب توسط کرول در سال ۲۰۱۴، کشورهای آسیایی نیز در کنار آمریکا و آفریقا درصد بالایی از ضرر به مبلغ ۲۰ میلیارد دلار دارند. بیشتر موارد بررسی شده در گزارش‌ها شامل سرقت دارایی‌های فیزیکی، سوء استفاده از دارایی‌ها و کلاهبرداری در صورت‌های مالی است که می‌تواند برای اندازه‌گیری رفتار انحرافی در محیط کار استفاده شود. در میان کشورهای آسیایی ژاپن، چین، هنگ کنگ و مالزی در ادبیات رفتارهای انحرافی در محیط کار مورد پژوهش قرار گرفته‌اند، اما مطالعات در ایران بسیار اندک است، هرچند چهاردهمین نظرسنجی جهانی درباره رفتارهای ناشایست و یکپارچگی نشان می‌دهد تعداد زیادی از کارکنان ایرانی گزارش‌دهنده سوء رفتار در سازمان خود هستند (Murphy & Narayanan). رفتارهای انحرافی در محیط کار به طور چشمگیری در حال افزایش است، که اخیراً توجه گسترده‌ای را در بین دانشگاهیان و پزشکان جلب کرده است. رابینسون و بنت (۱۹۹۵) رفتارهای انحرافی در محیط کار را به عنوان هرگونه اقدام داوطلبانه‌ای که ناقض هنجارهای سازمانی است، توصیف می‌کند و بنابراین رفاه یک سازمان، اعضای آن یا هر دو را تهدید می‌کند. گزارشی از اتاق بازرگانی ایالات متحده تخمین می‌زند که ۷۵٪ کارمندان حداقل یک بار سرقت کنند. Shulman (۲۰۰۵). (علاوه بر این، رفتارهای انحرافی در محیط کار می‌تواند با جنبه‌های نامطلوب افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها مرتبط باشد. Alias & et al (۲۰۱۳) (به عنوان مثال، وب‌گردی غیر مجاز در ساعات کاری تخمین زده شده است که سالانه ۳۰۰ میلیون پوند از دست‌داده بهره‌وری هزینه‌کننده Taylor (۲۰۰۷). وجود کارکنانی با رفتارهای انحرافی می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری سایر کارکنان و رایج شدن رفتارهای انحرافی در محیط کار و افزایش هزینه‌های سازمانی شود (Chen et al, ۲۰۱۳). کارکنانی که رفتارهای انحرافی دارند برای سازمان تهدید محسوب می‌شوند؛ زیرا می‌توانند بقیه کارکنان و مشتریان را نیز به سوی این افکار سوق دهند. این رفتارها، رفتارهای تنگ‌نظرانه و غیرقانونی هستند که اقتدار رسمی و ایدئولوژی سازمان آن را مجاز نمی‌داند Clark & et al (۲۰۱۶). بنابراین با توجه به شیوع فزاینده رفتارهای انحرافی در محیط کار و هزینه‌های مرتبط با آن، برای سازمان‌ها مفید است تا عوامل که در بروز چنین رفتارهایی سهیم هستند را شناسایی کنند و یا حداقل، عوامل بالقوه‌ای که می‌توانند وقوع این رفتارها را در محیط‌های کاری پیش‌بینی کنند تشخیص دهند؛ زیرا تشخیص و شناسایی رفتارهای انحرافی، عملیاتی کردن برنامه‌ها و راهبردهای کاهش و مهار این رفتارها را در محیط کار میسر می‌سازد Yao & et al (2009). به ویژه در سازمان‌های آموزشی، دیدگاه روانی کارکنان، خلق و خو و رفتار آنان بسیار مهم است؛ چراکه آنان نقشی بحرانی بر عملکرد

سازمان، خروجی آن و رضایت ارباب رجوعان خواهند داشت (Lanzo et al. 2016) & .) بنا بر آنچه گفته شد، کوشش سازمان ها برای بهبود عملکرد شغلی کارکنان خود و همچنین تشخیص وجود رفتارهای انحرافی در آنان وسیعی در علت یابی این رفتارها و از همه مهم تر تدوین برنامه ها و راه حل هایی برای از بین بردن و یا کاهش دادن این رفتارها، منجر خواهد شد تا کارکنان ارتباط بهتری با ارباب رجوعان برقرار کنند، خدمات را با کیفیتی بهتری به آنان ارائه دهند و در نتیجه این فرآیند اعتبار، سودآوری و رضایت مشتریان سازمان افزایش پیدا کند. انحرافات رفتاری در محیط کار، معضل رایجی است که تقریباً در همه سازمان ها، به ویژه در کشورهای توسعه نیافته و یا در حال توسعه، رخ می دهد (Nasir & Bashir, 2012). رفتارهای کاری خارج از هنجارهای سازمان عواقب گسترده ای در همه سطوح سازمان از جمله فرایندهای تصمیم گیری، بهره وری و هزینه های مالی به دنبال خواهد داشت. بروز رفتارهای انحرافی سازمانی و فساد اداری در جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک کشور در حال توسعه بسیار شایع می باشد. در تأیید این گفته لازم به ذکر است که بر اساس گزارش سازمان جهانی شفافیت که در سال ۲۰۱۶ ارائه شده ایران از نظر شاخص ادراک فساد در بین ۱۷۶ کشور در رتبه ۱۳۱ قرار دارد که نشان دهنده فساد بالا در سازمان های ایرانی است. در هر جامعه ای، نظام آموزش عالی و دانشگاه بخش مهم و حائز اهمیتی به شمار می رود. این نظام، اثرات گسترده و چشم گیری بر پیکره جامعه و حوزه های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی دارد. این نظام و به تعبیر بهتر؛ نهاد، زمینه ساز رشد و توسعه فکری و همچنین بلوغ و تحقق ظرفیتهای انسانی است (Ghorbannejad & Issakhani, 2016) با توجه به اینکه دانشگاه ها به عنوان یکی از مهم ترین سازمانهای خدمات آموزشی شناخته شده اند، وقوع هر گونه رفتار انحرافی، به منزله انحراف از استانداردهای سازمانی و کاری است که باعث اتلاف منابع انسانی کمیاب و در نتیجه، کاهش خدمات قابل ارائه و بازماندن سیستم آموزشی کشور از هدف نهایی خود (ارتقای سطح دانش) می شود. از این رو، برخی پژوهشگران به بررسی رفتارهای انحرافی در دانشگاه های کشور پرداخته اند (Vaezi & Hosseinpour, 2016). مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار این روزها به نگرانی اصلی سازمان ها تبدیل شده است زیرا این گونه رفتارها می تواند سلامت مالی سازمان را تهدید کند. این رفتارها هرچه که باشند اثرات منفی بر مجموعه دارند. رفتارهای ناهنجار کارمندان شامل: پیروی نکردن از مدیر، دیر آمدن، کند کردن چرخه کار، دزدی های کوچک، بد رفتاری و بی ادبی با همکاران است. در اینجا مهم است تا تفاوت میان رفتارهای غیراخلاقی و رفتارهای منفی مطرح شود، اولی مربوط است به شکستن قوانین اجتماعی و دومی تخطی از قوانین خاص سازمانی است. پژوهش های زیادی در مورد شناسایی پیش زمینه های انحرافات کاری صورت گرفته است و عوامل متعددی مانند عوامل فردی (شخصیت و درک از شرایط کاری)، سبک رهبری مدیران (استبدادی، دموکراتیک یا آزاد) و عوامل سازمانی و مدیریت (بی عدالتی در اجرای قوانین، ساختار نامناسب پاداش، فرهنگ سازمانی ضعیف، ابهام در عملکرد شغلی و ارزشیابی کارکنان، عدم ساختاریافتگی تصمیم گیری ها و برنامه ریزی ها) شناخته شده اند که در این میان نقش عوامل سازمانی و مدیریت در کاهش یا بروز رفتارهای کاری انحرافی پررنگ تر از سایرین بوده است (Jiang et al., 2020). علت انتخاب دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) به عنوان جامعه آماری در این پژوهش این بود که ۱- شواهد و شرایطی که مدیران ارشد در رفتارشان به ما نشان دادند در حقیقت برخی از رفتارهای انحرافی که ناشی از سیاست های مختلف درون سازمان است و ممکن است برخی از آن ها از نتایج آیین نامه ها و دستور العمل هایی است که سازمان مرکزی ایجاد کرده باعث شده رفتارهای انحرافی در محیط کار افزایش پیدا کند ۲- پیامدهای رفتارهای انحرافی در محیط کار در رفتار مدیران ارشد از کارکنان زیاد دیده می شود از بی مسئولیتی، بی تفاوتی، بی انگیزگی، تلاش کمتر برای رسیدن به اهداف سازمانی و از آن مهم تر رفتارهای قلدر مآبانه، کاهش فضای اخلاقی سازمانی و تعارضات شغلی زیاد که ممکن است مشکلات و مسائلی را بوجود بیاورد که از پیامدهایی این پدیده هستند و از طرفی برخی از شواهد نشان می دهد که غیبت و جا به جایی بیش از حد ممکن است از پیامدهای رفتارهای انحرافی درون دانشگاه باشد که از اهمیت زیادی برای دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان

دارند<sup>۳</sup>- از مواردی که مدیران ارشد به آن اشاره دارند افزایش سطح استرس شغلی و تغییرات و جو سازمانی مسموم که در حقیقت وجود دارد و کارکنان با رفتارهای مانند خود شیرینی و تملق و چاپلوسی و این نمونه ها دارند تلاش می کنند که به جایگاه بالاتر برسند یعنی که کارکنان به جای این که بیشتر بر اساس عملکرد آن ها به این جایگاه برسند بر اساس رفتارهای که مدیریت برداشت گونه است و خودش می تونه گونه از رفتارهای انحرافی در بر بگیرد در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان(خوراسگان) وجود داشته باشد. رفتارهای انحرافی محیط کار می تواند به عنوان یک عامل منفی در اثر بخشی، بهره‌وری، کارایی، عملکرد و توسعه در سازمان نقش داشته باشد. بنابراین در این پژوهش سعی شده است تا با رویکرد داده بنیاد، می توان مدل یا الگویی را طراحی نمود که بر مبنای آن بتوان علل، پیامدهای، عوامل زمینه ای و مداخله گر از رفتارهای انحرافی محیط کار مورد بررسی قرار داد؟ و این که چه راهبردهایی می توانند بر مدیریت رفتارهای انحرافی محیط کار تاثیرگذار باشند؟ بدین منظور محقق می کوشد از طریق روش تحقیق آمیخته با رویکرد اکتشافی طراحی مدل، ابتدا با استفاده از رویکرد داده بنیاد، مولفه ها(عوامل علی، عوامل زمینه ای، مداخله گر، راهبردها و پیامدها) رفتارهای انحرافی محیط کار را شناسایی کرده و پس از انجام تحلیل اکتشافی و تاییدی مولفه های نهایی را شناسایی و در قالب یک مدل مفهومی، راهبردهای برای مدیریت رفتارهای انحرافی محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان(خوراسگان) را شناسایی و برای بهبود یا حل مشکل مدلی را طراحی نماید. بر همین اساس، پرسش های پژوهش به صورت طرح می شود<sup>۱</sup>- عوامل اساسی رفتارهای انحرافی در محیط کار کدام است؟<sup>۲</sup>- آیا الگوی شناسایی شده برازش مناسبی دارد؟

## روش

این نوع پژوهش از نوع پژوهش های ترکیبی(آمیخته) بود که در دو فاز کیفی و کمی انجام پذیرفت. در بخش کیفی(فاز اول) از رویکرد داده بنیاد و در بخش کمی(فاز دوم) از رویکرد پیمایشی استفاده شد. در پژوهش حاضر از روش ترکیبی با رویکرد اکتشافی که کرسول و پلانوکالارک (۲۰۱۰) معرفی کرده اند، استفاده شد.

## روش کیفی

با توجه به هدف اصلی این پژوهش، که طراحی الگوی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان(خوراسگان) است، پژوهشگران دریافت که روش پژوهشی مناسب جهت پاسخ به سوال اصلی پژوهش، می بایست اکتشافی باشد تا قابلیت تامین اهداف پژوهش را داشته باشد. اما از آنجا که ابعاد و عوامل موثر بر رفتارهای انحرافی در محیط کار مشخص نبود، پژوهشگران نمی توانستند از روش کمی استفاده نمایند و لذا می بایست از روش کیفی استفاده می شد. لذا با توجه به این که پژوهشگران در این پژوهش درصدد ارائه الگو به منظور بازنمایی مفاهیم رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان(خوراسگان) است، روش پژوهش خود را از نوع کیفی انتخاب نموده است. در بین روش های کیفی اکتشافی، از آنجا که روش «نظریه زمینه ای» یا «داده بنیاد» روشی است که علاوه بر تعیین ساختار کلی پدیده مورد نظر، با ارائه یک رویکرد تحلیلی از طریق ایجاد رابطه بین ساختار اصلی و فرایند عمل/تعامل به ارائه یک نظریه عمومی پیرامون موضوع می پردازد، این روش کیفی برای انجام پژوهش انتخاب شد. لذا در جهت دستیابی به مدل نظام یافته، باید از روش استراوس و کوربین استفاده شد. بر اساس این روش، تمام داده ها در قالب الگوی مفهومی ارائه شود که شامل ۶ بخش است شرایط علی، شرایط زمینه ای و مداخله گر، راهبردها و پیامدها حول پدیده محوری است. مشارکت کنندگان این پژوهش ۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت و سازمان و اساتید دانشگاه و مدیران

ارشد دانشگاه بودند. نمونه گیری این پژوهش مبتنی بر روش نمونه گیری نظری می باشد. حجم نمونه تا رسیدن به حالت اشباع ادامه یافت.

جدول (۱) مشخصات مشارکت کنندگان در مصاحبه

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

### روایی و پایایی بخش کیفی پژوهش

پژوهش حاضر به شیوه ای طراحی شده است که بتواند یافته های موثقی در خصوص مدیریت رفتارهای انحرافی ارائه کند. برای ارزیابی قابل اتکا بودن یافته ها و تفسیر ها معیارهای پژوهش کیفی شامل اعتمادپذیری، انتقال پذیری، اتکا پذیری، تصدیق پذیری، راستی و معیارها نظریه داده بنیاد شامل تطابق، فهم پذیری، عمومیت استفاده شد.

جدول (۱) روایی و پایایی بخش کیفی

معیارهای داده بنیاد	توضیحات
اعتمادپذیری: میزانی که نشان می دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه اندازه نماینده داده های پژوهش است	۱. هدایت مصاحبه ها به مدت ۱۲ ماه ۲. مرور مصاحبه ها ی مکتوب شده و ارزیابی تفسیر ها ی صورت گرفته توسط پژوهشگر ۳. نظارت بر فرایند گردآوری و تحلیل داده ها توسط اعضای تیم پژوهش ۴. مصاحبه دوباره با دو نفر از مشارکت کنندگان با هدف پالایش بهتر یافته ها
	نتیجه: پالایش تفسیرها و بسط آن ها

فهم پذیری: میزانی که نشان می دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده ای از جهان واقعی مصاحبه شوندگان است.	یافته های پژوهش در اختیار صاحب نظران حوزه مدیریت و سازمان و دانشگاهی قرار گرفت و تایید شد نتیجه: اصلاحات مدنظر صاحب نظران در مدل نهایی لحاظ شد
تصدیق پذیری: یافته های مصاحبه شوندگان بر آمده و تحت تاثیر سوگیری پژوهشگر نبوده است	۱. گوش دادن فعال از سوی پژوهشگر در طول مصاحبه ها و پرهیز از ارائه دیدگاه جهت هدایت بحث ۲. بررسی مجدد مصاحبه ها و تفاسیر با مشارکت کنندگان ۳. ارائه خلاصه ای از مدل صورت بندی شده به دو نفر از مشارکت کنندگان و دریافت دیدگاه های ایشان نتیجه: پالایش تفاسیر و توسعه آن ها.
راستی: تفسیرها تحت تاثیر اطلاعات نادرست و طفره رفتن افراد قرار نگرفته است	۱. مصاحبه ها با حفظ محرمانگی به صورت حرفه ای و در فضای صمیمانه انجام شد. افراد مصاحبه شونده به صورت آزاد و به دور از هر گونه فشار دیدگاه های خود را بازگو کردند ۲. علاقه مندی مصاحبه شوندگان به ادامه جلسه مصاحبه نتیجه: شواهدی مبنی بر طفره رفتن مصاحبه شوندگان از بیان دیدگاه دیده نشد.
تطابق: یافته ها با ساختار ذهنی افراد در ارتباط با پدیده تطبیق دارد	محقق شدن از طریق روش های استفاده شده در اتکاپذیری، اعتماد پذیری، تصدیق پذیری. نتیجه گیری: مقوله ها پالایش شد. پژوهش سمت پیدا کرد که ماهیت رفتارهای انحرافی در محیط کار را نشان می دهد.
عمومیت: میزانی که نشان می دهد یافته ها ابعاد مختلف پدیده ی مورد بررسی را در خود جای داده اند.	۱. باز بودن مصاحبه ها و اختصاص دادن زمان کافی به آن ها از ماهیت پدیده رفتارهای انحرافی در محیط کار پرده برداشت ۲. انجام دادن ۱۷ مصاحبه در مرحله کد گذاری باز و ۳ مصاحبه دیگر در مرحله کد گذاری انتخابی با افراد خبره ۳. همه جانبه گرایی و کسب شواهد تقویت کننده از سطوح مختلف سازمان برای روشن کردن مضامین و مفاهیم ۴. بهره گیری از روش نظری برای پی بردن به واقعیت پدیده نتیجه: تعدد مصاحبه ها و مولفه های شناسایی شده نشان دهنده ی شناخت عمیق قابلیت های سازمانی و ابعاد مختلف آن است.
اتکاپذیری: ثبات و پایداری در تبیین های صورت گرفته	در مصاحبه ها شرکت کنندگان تجربه های جاری و پیشین خود را درباره پدیده رفتارهای انحرافی در محیط کار بیان کردند نتیجه: پی بردن به تجربه های مصاحبه شوندگان، صرف نظر از زمان وقوع
انتقال پذیری: قابلیت به کارگیری یافته های پژوهش در موقعیت های مشابه دیگر	۱. نمونه گیری به صورت نظری انجام شد ۲. همه مصاحبه شوندگان عضو جامعه دانشگاهی و مدیران ارشد دانشگاهی و سابقه کار در دانشگاه آزاد اسلامی داشتند نتیجه: مفاهیم نظری ارائه شده از داده ه از همه مصاحبه ها استخراج شد.

گفتنی است برای بررسی پایایی فرایند کدگذاری از روش توافق بین دو کدگذار و ضریب کاپا استفاده شد و از آنجا که شاخص کاپا برابر ۵۵۵ / ۰ و سطح معناداری آن کوچک تر از ۰/۰۵ بود، می توان ادعا کرد استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار بوده اند.

روش کمی

از آنجایی که در بخش کمی این پژوهش، روابط و اثرات بین ابعاد عوامل مؤثر بر پدیده رفتارهای انحرافی در محیط کار مورد بررسی قرار گرفت. روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری مورد بررسی در این پژوهش، مدیران، کارکنان و اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) می باشد که تعداد آنها در سال ۱۴۰۰، ۶۶۰ نفر گزارش شد. که با استفاده روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم تعداد ۴۴۵ نفر انتخاب شدند. برای سنجش متغیرهای مدل داده بنیاد، از پرسش نامه محقق ساخته استفاده شده است که این پرسش نامه بر مبنای داده استخراج شده از مرحله کیفی است که دارای ۱۶ مقوله اصلی و ۳۵۵ گویه

است.

برای تعیین اعتبار پرسش نامه در این پژوهش از سه روش اعتبار محتوا، اعتبار صوری و اعتبار سازه (عاملی) استفاده شد. الف: روایی محتوا؛ بدین منظور محقق پس از ساخت پرسشنامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان قرار داد و مورد تایید قرار گرفت بنابراین اعتبار محتوای این پرسشنامه از آنجا که پرسشنامه محقق ساخته و حاصل نتایج کیفی مورد استفاده بود، پس از رفع اشکالات آن توسط اساتید و خبره گان مورد تایید قرار گرفت و اعتبار لازم آن تایید گردید.

#### جدول (۲) حداقل مقدار و تعداد مشخصات در روایی محتوایی

حداقل مقدار CVR قابل قبول براساس تعداد متخصصین نمره گذار			
تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴
۸	۰/۷۵	۱۴	۰/۵۱
۹	۰/۷۸	۱۵	۰/۴۹
۱۰	۰/۶۲	۱۶	۰/۴۲
		۱۷	۰/۳۷

منبع (اونوگ نوری و همکاران، ۲۰۱۰)

با توجه به جدول (۲) مقدار نسبت روایی محتوایی ۱ است که حداقل این مقدار برای ۵ نفر (۰/۹۹) است. لذا نسبت روایی محتوایی بالاتر از حداقل مقدار بوده و گویه ها و پرسشنامه از روایی محتوایی برخوردار است. بدین ترتیب تعداد ۱۵۵ از سئوالات، حذف شد ب: روایی صوری؛ روایی در اصل به صحت و درستی اندازه گیری محقق برمی گردد. برای افزایش روایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سئوالات مشخص شد. بدین ترتیب تعداد ۵۰ از سئوالات، حذف شد و در نهایت پس از شفاف شدن نقاط ضعف و قوت سئوالات، پرسشنامه نهایی و توزیع گردید. ج: روایی سازه؛ اعتبار عاملی پرسشنامه برای بررسی اعتبار عاملی پرسشنامه های بکار رفته از دو روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی در پژوهش حاضر استفاده گردید. در تحلیل عاملی اکتشافی پرسش نامه محقق ساخته بر اساس (KMO بالاتر از ۰/۸) بارهای عاملی سئوالاتی (۰/۵) و بالاتر) ساخته شد در این قسمت تعداد ۵۰ سوال که بار عاملی کمتر ۰/۵۰ بود حذف گردید. و نتایج تحلیل عاملی اکتشافی سؤال های ۱۵۰ گویه این پرسشنامه را با بارهای عاملی ۰/۵ تا ۰/۸ بر پنج گانه شرایط علی به نامهای عوامل ساختاری (۶سؤال)، عوامل فردی (۶سؤال)، عوامل مدیریتی (۱۵ سؤال)، عوامل گروهی (۴ سؤال)، عوامل فرایندی (۲۰سؤال) و عوامل شغلی (۹سؤال) و شرایط زمینه ای ویژگی های سازمانی (۷سؤال)، و عوامل جمعیت شناختی (۸سؤال) و شرایط مداخله گر ویژگی شخصیتی (۱۰سؤال)، عوامل سیاسی (۵سؤال) و راهبردها تغییر در رفتارها (۱۳سؤال)، مدیریت رفتارها (۱۲سؤال)، کنترل رفتارها (۵سؤال) و پیامدها، پیامدهای سازمانی (۲۰سؤال)، پیامدهای گروهی (۵سؤال) پیامدهای فردی (۵سؤال) بخش قرار دارد. تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان داد که در نظر گرفتن پرسش نامه محقق ساخته با پنج عامل از روایی سازه مطلوبی برخوردار است (خی دو کوچک تر از ۱ و غیرمعدنادر، نسبت خی دو به درجه آزادی کوچک تر از ۱، GFI برابر با ۰/۹۷، CFI برابر با ۱، IFI برابر با ۰/۹۸ و RMR برابر با ۰/۰۰۰).

تعیین اعتماد (پایایی) (پرسش نامه)

بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۱۲۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS 22 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد بدست آمده برای هر ابزار بدین شرح است شرایط علی ۰/۸۰۳، شرایط زمینه ای ۰/۷۰۱، شرایط مداخله گر ۰/۷۰۵، راهبرد ها ۰/۸۰۴، پیامدها ۰/۸۰۲ و جمع کل پرسش نامه ۰/۸۸ است. روش تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کمی پژوهش، براساس جدول (۴) است.

#### جدول (۴): تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کمی پژوهش

نوع آزمون آماری	نرم افزار
-----------------	-----------



تحلیل عاملی اکتشافی (روایی سازه) برازش پایایی (آلفای کرونباخ)	SPSS
روایی محتوایی لاوشه	Excell
تحلیل عاملی تأییدی (روایی سازه) مدل معادلات ساختاری /	Lisrel
اعتبار آزمون مدل پارادایمی داده بنیاد برازش روایی هم‌گرا و واگرا (روایی سازه) برازش پایایی (ترکیبی و کرونباخ و دایسترا)	Warppls

## یافته‌ها

### یافته‌های بخش کیفی

فرایند مدیریت داده‌ها و تکامل مدل در مراحل کد گذاری در شکل شماره ۴ ارائه شده است.

#### مرحله کد گذاری باز : شناسایی ۹۹۹ مفهوم اولیه

#### مرحله کد گذاری محوری : شناسایی ۱۶ مقوله اصلی و ۱۰۰ مقوله فرعی

۱- شرایط علی: عوامل شغلی (استرس شغلی، نارضایتی شغلی، یگانگی شغلی، ابهام و تعارض در عملکرد شغلی، نبود دلبستگی شغلی، فشار ناشی از کار، عدم امنیت شغلی، تعارضات شغلی و کار و خانواده، ویژگی‌های شغلی) ۲- عوامل فردی (عوامل اخلاقی فردی، نبود معنویت در محیط کار) ۳- عوامل گروهی (عدم مشارکت کارکنان، رهبری مخرب، رهبری زهر آگین) ۴- عوامل مدیریتی (عوامل مدیریتی اخلاقی، نگرش‌های منفی و بدبینانه مدیران ۴- عوامل سازمانی (ادراک از سیاست سازمانی، ترس از تغییرات، ناامیدی سازمانی، مجازات نامناسب بر نقاضان قوانین بی عدالتی سازمانی، جو سازمانی مسموم، نبود تعهد سازمانی، نبود حمایت سازمانی درک شده، فناوری اطلاعات، سکوت سازمانی، رقابت ناسالم درون سازمانی، قلدری سازمانی، ترومای سازمانی، عدم پابندی به قوانین اداری، مقابله با هنجارهای سازمانی، جو غیر اخلاقی سازمانی، عملکرد ضعیف کارکنان، بی تفاوتی سازمانی، عدم شفافیت سازمانی، ترور شخصیت، عدم شایسته‌سالاری، ضعف نظارتی و قانونی، بی اعتمادی کارکنان) ۲- شرایط زمینه‌ای: ۱- ویژگی‌های سازمانی (ماهیت شغلی، وابستگی به گروه‌ها مرجع منفی، عدم تناسب شغل، تبعض گرایی، پیچیدگی قوانین و مقررات، فرهنگ سازمانی ضعیف، ساختار سازمانی، محیط در سطح کلان سازمان) ۲- ویژگی‌های فرهنگی (دین، تنوع فرهنگی کارکنان، فرهنگ کار ضعیف) ۳- ویژگی‌های جمعیتی (شناختی) (طبقه اجتماعی، بدهکاری، خصوصیات فردی جمعیت شناختی) ۳- شرایط مداخله‌گر: عوامل سیاسی (سیاسی بازی و پارتی بازی، وجود قانون گریزی در فرهنگ جامعه، مدیریت برداشت) ۲- عوامل شخصیتی (ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، ویژگی‌های شخصیتی مدیر، رفتارهای ناهنجار دانشجویان، رفتار ناهنجار مدیر، ۳- عوامل داخلی سازمان (یادگیری سازمانی، ضعف در نظام جبران خدمات، ارزش‌های محوری دانشگاه، ویژگی‌های محیط کار) ۴- راهبردها: ۱- مدیریت رفتارهای انحرافی (ایجاد و ترویج فرهنگ سازمانی اخلاقی، جذب و استخدام افراد توانمند، ارزیابی عملکرد مستمر کارکنان، کانال‌های اطلاع‌رسانی، مدیریت تعارضات شغلی و خانوادگی، مدیریت تغییرات سازمانی، وضوح در عملکرد شغلی، شایسته‌سالاری، حرفه‌ای‌گرایی، مدیریت استعداد، مدیریت ارتباطات سازمانی، مدیریت زمان، سیاست و قوانین تنبیهی شدید، مرئی‌گری سازمانی، مدیریت دانش) ۲- تغییر رفتارهای انحرافی (تقویت رفتارهای اخلاقی مدیران، تقویت رفتارهای اخلاقی کارکنان، خلاقیت و نوآوری، شفافیت سازمانی، ساختن روابط مبتنی بر اعتماد، ارتقای معنویت سازمانی، تقویت جو اخلاقی در دانشگاه، ارتقای معنویت سازمانی، تقویت فرهنگ دینی، تأمین رفاه اقتصادی و اجتماعی کارکنان) ۳- کنترل رفتارهای انحرافی (کنترل سازمانی، سوت زنی سازمانی، رعایت عدالت در وضع و اجرای قوانین) ۵- پیامدها: ۱- پیامدهای سازمانی (افزایش بهره‌وری کارکنان، ایجاد نگرش‌های مثبت شغلی و سازمانی، کاهش سکوت سازمانی، افزایش گردش اطلاعات و تجربیات، کاهش تعارضات شغلی، کاهش قلدری سازمانی، کاهش فرسودگی شغلی، افزایش سرمایه اجتماعی تقویت انگیزه کارکنان، مهم شدن فعالیت‌های کارکنان) ۲- پیامدهای گروهی ۳- پیامدهای فرهنگی ۴- پیامدهای فردی

#### مرحله کد گذاری انتخابی : شناسایی ابعاد پارادایمی مدل مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار

شرایط علی (۴۲ مقوله)، شرایط زمینه (۱۴ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۱۴ مقوله)، راهبردها (۳۱ مقوله) و پیامدها (۲۱ مقوله)

شکل ۳. فرایند مدیریت داده‌ها و تکامل در مرحله کد گذاری

با استفاده از کدگذاری انتخابی، ارتباط میان مقوله‌ها شناسایی شده و الگوی مفهومی به صورت یکپارچه ارائه شده است. شکل (۳) بیانگر مدل مستخرج پژوهش با استفاده از روش داده بنیاد است.

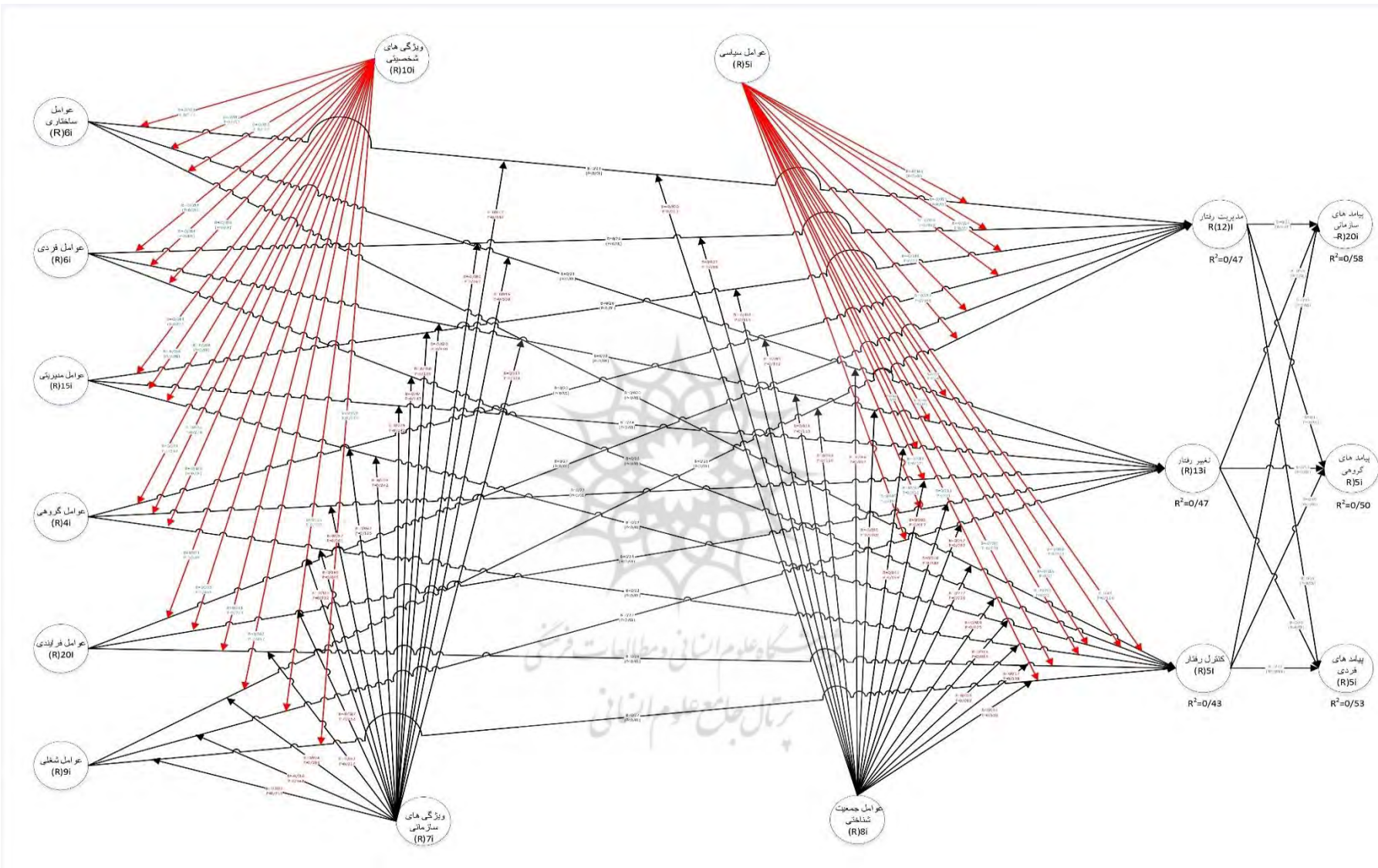


شکل (۴) مدل مفهومی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار

### یافته های بخش کمی پژوهش

در این بخش پژوهشگران به این سوال پژوهش که مدل رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان چگونه است می پردازد. به منظور بررسی این سوال از نرم افزار پی ال اس استفاده شده است که خروجی آن در شکل (۳) نشان داده شده است.

شکل (۵) اعتبار سنجی مدل مفهومی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی



**ضریب تعیین**<sup>۱</sup>، سنجش دقت پیش بینی مدل است و برابر با توان دوم همبستگی میان مقادیر واقعی و پیش بینی شده یک سازه درون زای معین است. همان طور که در شکل ۵ مشاهده می شود ضریب تعیین متغیرهای مدیریت رفتار ، تغییر رفتار ، کنترل رفتار و پیامدهای فردی ، پیامدهای سازمانی و پیامدهای گروهی بالاتر از ۰/۳۳ است. بنابراین ضریب تعیین کلیه متغیرها مدل با مقدار ۰/۴۹۵ در حد مطلوب برآزش است.

**ضریب مسیر**<sup>۲</sup> همان ضرایب رگرسیون استاندارد شده (بتا) هستند که در تجزیه رگرسیون معمولی به دست می آیند. در واقع ، معناداری ضرایب مسیر ، فقط صحت رابطه ها را نشان می دهد نه شدت رابطه بین متغیر ها را. با توجه به جدول (۵) در تمامی متغیر ها ضرایب معناداری کمتر از ۰/۰۵ مشاهده می شود ، بنابراین بتای رگرسیون بین متغیر ها معنادار است ولی متغیرهای میان جی ویژگی های شخصیتی، ویژگی سازمانی و عوامل جمعیت شناختی معنادار نیست و تنها عوامل سیاسی نقش میان جی را ایفا می کند.

جدول ۵: نتایج ضرایب مسیر و معناداری متغیرهای مدل مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار

مسیر	ضریب مسیر	معناداری	تفسیر
عوامل ساختاری به مدیریت رفتار	۰/۲۳۴	۰/۰۱	تایید
عوامل ساختاری به تغییر رفتار	۰/۲۳۸	۰/۰۱	تایید
عوامل ساختاری به کنترل رفتار	۰/۲۰۹	۰/۰۱	تایید
عوامل فردی به مدیریت رفتار	۰/۲۶۰	۰/۰۱	تایید
عوامل فردی به تغییر رفتار	۰/۲۸۷	۰/۰۱	تایید
عوامل فردی به کنترل رفتار	۰/۲۶۷	۰/۰۱	تایید
عوامل مدیریتی به مدیریت رفتار	۰/۲۶۵	۰/۰۱	تایید
عوامل مدیریتی به تغییر رفتار	۰/۲۴۱	۰/۰۱	تایید
عوامل مدیریتی به کنترل رفتار	۰/۲۳۲	۰/۰۱	تایید
عوامل گروهی به مدیریت رفتار	۰/۲۰۰	۰/۰۱	تایید
عوامل گروهی به تغییر رفتار	۰/۲۲۴	۰/۰۱	تایید
عوامل گروهی به کنترل رفتار	۰/۲۲۶	۰/۰۱	تایید
عوامل فرایندی به مدیریت رفتار	۰/۲۷۳	۰/۰۱	تایید
عوامل فرایندی به تغییر رفتار	۰/۲۴۱	۰/۰۱	تایید
عوامل فرایندی به کنترل رفتار	۰/۲۵۴	۰/۰۱	تایید
عوامل شغلی به مدیریت رفتار	۰/۲۸۹	۰/۰۱	تایید
عوامل شغلی به تغییر رفتار	۰/۲۷۷	۰/۰۱	تایید
عوامل شغلی به کنترل رفتار	۰/۲۷۳	۰/۰۱	تایید
مدیریت رفتار به پیامدهای سازمانی	۰/۲۱۵	۰/۰۱	تایید
مدیریت رفتار به پیامدهای گروهی	۰/۱۱۰	۰/۰۱	تایید
مدیریت رفتار به پیامدهای فردی	۰/۲۵۷	۰/۰۱	تایید
تغییر رفتار به پیامدهای سازمانی	۰/۵۵۳	۰/۰۱	تایید
تغییر رفتار به پیامدهای گروهی	۰/۵۵۲	۰/۰۱	تایید

<sup>۱</sup> -R squares

<sup>۲</sup> -Path Effect

تایید	۰/۰۱	۰/۴۸۲	تغییر رفتار به پیامدهای فردی
تایید	۰/۰۱	۰/۳۹۵	کنترل رفتار به پیامدهای سازمانی
تایید	۰/۰۱	۰/۴۵۵	کنترل رفتار به پیامدهای گروهی
تایید	۰/۰۱	۰/۳۲۸	کنترل رفتار به پیامدهای فردی
تایید	۰/۰۱	۰/۱۱۳	عوامل ساختاری - عوامل سیاسی - مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۲۵۶	۰/۰۲۷	عوامل ساختاری - عوامل سیاسی - تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۱۱۸	۰/۴۸۰	عوامل ساختاری - عوامل سیاسی - کنترل رفتار
تایید	۰/۰۱	۰/۱۵۱	عوامل فردی - عوامل سیاسی - مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۱۰۵	۰/۰۴۷	عوامل فردی - عوامل سیاسی - تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۲۴۴	۰/۰۲۸	عوامل فردی - عوامل سیاسی - کنترل رفتار
تایید	۰/۰۱	۰/۲۱۴	عوامل مدیریتی - عوامل سیاسی - مدیریت رفتار
تایید	۰/۰۱	۰/۱۲۳	عوامل مدیریتی - عوامل سیاسی - تغییر رفتار
تایید	۰/۰۱	۰/۲۱۶	عوامل مدیریتی - عوامل سیاسی - کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۴۵۹	۰/۰۰۴	عوامل گروهی - عوامل سیاسی - مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۳۷۱	۰/۰۱۳	عوامل گروهی - عوامل سیاسی - تغییر رفتار
تایید	۰/۰۱	۰/۲۱۰	عوامل گروهی - عوامل سیاسی - کنترل رفتار
تایید	۰/۰۱	۰/۱۴۸	عوامل فرایندی - عوامل سیاسی - مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۲۳۱	۰/۰۳۰	عوامل فرایندی - عوامل سیاسی - تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۴۰۸	۰/۰۰۹	عوامل فرایندی - عوامل سیاسی - کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۳۸۶	۰/۰۱۲	عوامل شغلی - عوامل سیاسی - مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۴۵۳	۰/۰۰۵	عوامل شغلی - عوامل سیاسی - تغییر رفتار
تایید	۰/۰۱	۰/۲۱۱	عوامل شغلی - عوامل سیاسی - کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۱۱۷	۰/۰۴۸	عوامل ساختاری - ویژگی های شخصیتی - مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۱۵۲	۰/۰۴۲	عوامل ساختاری - ویژگی های شخصیتی - تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۱۰۲	۰/۰۵۲	عوامل ساختاری - ویژگی های شخصیتی - کنترل رفتار
تایید	۰/۰۱	۰/۲۱۳	عوامل فردی - ویژگی های شخصیتی - مدیریت رفتار
تایید	۰/۰۱	۰/۲۸۸	عوامل فردی - ویژگی های شخصیتی - تغییر رفتار
تایید	۰/۰۱	۰/۲۶۶	عوامل فردی - ویژگی های شخصیتی - کنترل رفتار
تایید	۰/۰۱	۰/۲۴۴	عوامل مدیریتی - ویژگی های شخصیتی - مدیریت رفتار
تایید	۰/۰۱	۰/۲۳۸	عوامل مدیریتی - ویژگی های شخصیتی - تغییر رفتار
تایید	۰/۰۱	۰/۲۶۸	عوامل مدیریتی - ویژگی های شخصیتی - کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۱۴۲	۰/۰۴۴	عوامل گروهی - ویژگی های شخصیتی - مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۲۷۸	۰/۰۲۴	عوامل گروهی - ویژگی های شخصیتی - تغییر رفتار
تایید	۰/۰۱	۰/۱۶۹	عوامل گروهی - ویژگی های شخصیتی - کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۴۸۶	۰/۰۰۱	عوامل فرایندی - ویژگی های شخصیتی - مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۴۶۸	۰/۰۰۳	عوامل فرایندی - ویژگی های شخصیتی - تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۲۲۴	۰/۰۳۱	عوامل فرایندی - ویژگی های شخصیتی - کنترل رفتار



عدم تایید	۰/۴۶۷	۰/۰۰۲	عوامل شغلی - ویژگی های شخصیتی -مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۳۵۰	۰/۰۱۶	عوامل شغلی - ویژگی های شخصیتی -تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۳۲۰	۰/۱۹۰	عوامل شغلی - ویژگی های شخصیتی -کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۰۱۳	۰/۹۰۰	عوامل ساختاری - عوامل جمعیت شناختی -مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۵۷	۰/۶۴	عوامل ساختاری - عوامل جمعیت شناختی -تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۰۸۲	۰/۰۷۷	عوامل ساختاری - عوامل جمعیت شناختی -کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۲۸۶	۰/۰۲۳	عوامل فردی - عوامل جمعیت شناختی -مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۳۰۹	۰/۰۳۰	عوامل فردی - عوامل جمعیت شناختی -تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۰۲۸	۰/۰۷۷	عوامل فردی - عوامل جمعیت شناختی -کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۱۵۵	۰/۴۱۰	عوامل مدیریتی - عوامل جمعیت شناختی -مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۱۵۹	۰/۰۴۱	عوامل مدیریتی - عوامل جمعیت شناختی -تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۴۲۵	۰/۰۰۴	عوامل مدیریتی - عوامل جمعیت شناختی -کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۱۳۲	۰/۰۴۵	عوامل گروهی - عوامل جمعیت شناختی -مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۰۱۷	۰/۰۸۶	عوامل گروهی - عوامل جمعیت شناختی -تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۰۸۹	۰/۰۵۵	عوامل گروهی - عوامل جمعیت شناختی -کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۱۱۹	۰/۰۴۸	عوامل فرایندی - عوامل جمعیت شناختی -مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۳۴۸	۰/۰۱۶	عوامل فرایندی - عوامل جمعیت شناختی -تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۳۳۸	۰/۰۱۷	عوامل فرایندی - عوامل جمعیت شناختی -کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۱۱۹	۰/۰۴۶	عوامل شغلی - عوامل جمعیت شناختی -مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۰۸۲	۰/۰۵۷	عوامل شغلی - عوامل جمعیت شناختی -تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۶۵۰	۰/۰۶۱	عوامل شغلی - عوامل جمعیت شناختی -کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۳۴۴	۰/۰۱۷	عوامل ساختاری - ویژگی های سازمانی -مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۳۵۰	۰/۰۱۶	عوامل ساختاری - ویژگی های سازمانی -تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۳۷۴	۰/۰۱۳	عوامل ساختاری - ویژگی های سازمانی -کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۲۴۷	۰/۲۸۰	عوامل فردی - ویژگی های سازمانی -مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۳۷۴	۰/۰۱۳	عوامل فردی - ویژگی های سازمانی -تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۶۳۰	۰/۶۲۰	عوامل فردی - ویژگی های سازمانی -کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۱۹۵	۰/۳۵۰	عوامل مدیریتی - ویژگی های سازمانی -مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۲۴۲	۰/۰۲۹	عوامل مدیریتی - ویژگی های سازمانی -تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۲۴۲	۰/۰۲۹	عوامل مدیریتی - ویژگی های سازمانی -کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۱۲۵	۰/۰۴۷	عوامل گروهی - ویژگی های سازمانی -مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۰۸۱	۰/۰۵۷	عوامل گروهی - ویژگی های سازمانی -تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۰۴۵	۰/۱۶۹	عوامل گروهی - ویژگی های سازمانی -کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۳۸۲	۰/۱۲۰	عوامل فرایندی - ویژگی های سازمانی -مدیریت رفتار
عدم تایید	۰/۲۵۲	۰/۰۲۷	عوامل فرایندی - ویژگی های سازمانی -تغییر رفتار
عدم تایید	۰/۲۱۷	۰/۰۳۲	عوامل فرایندی - ویژگی های سازمانی -کنترل رفتار
عدم تایید	۰/۲۸۱	۰/۰۲۴	عوامل شغلی - ویژگی های سازمانی -مدیریت رفتار

عوامل شغلی - ویژگی های سازمانی - تغییر رفتار	۰/۰۱۶	۰/۳۴۴	عدم تایید
عوامل شغلی - ویژگی های سازمانی - کنترل رفتار	۰/۰۰۹	۰/۴۱۲	عدم تایید

با توجه به شکل فوق (۵) اثرات عوامل فردی و عوامل شغلی (۰/۲۸۰)، عوامل فرایندی (۰/۲۷۰)، عوامل مدیریتی (۰/۲۶۰)، عوامل ساختاری (۰/۲۵۰) و عوامل گروهی (۰/۲۲۰) به ترتیب بیشترین تاثیر را بر راهبرد های مدیریت راهبرد های رفتارهای انحرافی در محیط کار دارند و عوامل سیاسی و ویژگی های شخصیتی تعدیل گری ایفا کردند ولی ویژگی های سازمانی و ویژگی های جمعیت شناختی نقش تعدیل گری نداشتند و تغییر رفتار با ضریب تاثیر (۰/۵۵۰) موثرترین راهبرد بر پیامدهای مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار است. اما با توجه به ضرایب تاثیر متفاوت میزان این تاثیر نیز متفاوت بوده حال یک سوال اساسی مطرح می شود و آن این است که آیا شاخص های برازش مدل معنادار است؟ بدین منظور شاخص های مناسب بودن برازش مدل را مورد بررسی قرار می دهیم که در جدول (۵) خلاصه شده است.

جدول (۶) شاخص های برازش مدل مربوط به سوال اصلی

شاخص Q	Redun dancy	Comm unality	آلفای کرونباخ	ضریب تعیین	پایایی مرکب	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	
از ۰/۳۵ بالاتر	بالاتر از ۰/۲۵	بالاتر از ۰/۵	بالاتر از ۰/۷	بین ۰ و ۱	حداقل مقدار ۰/۷	حداقل مقدار ۰/۵	مقدار استاندارد
		۰/۸۳	۰/۸۰		۰/۹۱	۰/۸۳	عوامل ساختاری
		۰/۷۹	۰/۷۴		۰/۸۹	۰/۷۹	عوامل فردی
		۰/۷۸	۰/۷۲		۰/۸۸	۰/۷۸	عوامل مدیریتی
		۰/۸۰	۰/۷۵		۰/۸۹	۰/۸۰	عوامل گروهی
		۰/۷۶	۰/۸۴		۰/۹۰	۰/۷۶	عوامل فرایندی
		۰/۶۵	۰/۷۳		۰/۸۵	۰/۶۵	عوامل شغلی
		۰/۷۵	۰/۶۸		۰/۸۶	۰/۷۵	ویژگی های سازمانی
		۰/۷۱	۰/۹۰		۰/۹۲	۰/۷۱	عوامل جمعیت شناختی
		۰/۶۸	۰/۷۶		۰/۸۶	۰/۶۸	ویژگی های شخصیتی
		۰/۸۵	۰/۸۳		۰/۹۲	۰/۸۵	عوامل سیاسی
		۰/۸۶	۰/۸۳		۰/۹۲	۰/۸۶	تغییر در رفتارهای انحرافی
		۰/۸۲	۰/۷۸		۰/۹۰	۰/۸۲	مدیریت رفتارهای انحرافی
۰/۸۷	۰/۱۱	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	کنترل رفتارهای انحرافی
		۱/۰۰	۱/۰۰		۱/۰۰	۱/۰۰	پیامدهای سازمانی
۰/۲۹	۰/۵۸	۰/۸۴	۰/۸۲	۰/۶۸	۰/۹۲	۰/۸۴	پیامدهای گروهی
۰/۵۶	۰/۵۶	۰/۹۰	۰/۸۹	۰/۶۳	۰/۹۵	۰/۹۰	پیامدهای فردی
۰/۶۲	۰/۶۴	۰/۹۰	۰/۸۹	۰/۷۱	۰/۹۵	۰/۹۰	مدیریت و تغییر رفتارهای انحرافی

کلیه شاخص های مذکور معنادار بوده و نشان دهنده برازش مناسب مدل است.



علاوه بر این بایستی روایی واگرایی مدل مذکور نیز مورد بررسی قرار گیرد که این موضوع در جدول (۶) نشان داده شده است. با توجه به اینکه جذر واریانس استخراج شده که بر روی قطر اصلی ماتریس قرار دارد بزرگتر از بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مکنون در هر ستون است لذا مدل سوال اصلی پژوهش از روایی واگرایی مناسب برخوردار می باشد.

جدول (۷) روایی واگرا مربوط به مدل سوال اصلی

مدیریت رفتارهای انحرافی	پیامدهای فردی	پیامدهای گروهی	پیامدهای سازمانی	کنترل رفتارهای انحرافی	مدیریت رفتارهای انحرافی	تغییر در رفتارهای انحرافی	عوامل سیاسی	ویژگی های شخصیتی	عوامل جمعیتی شناختی	ویژگی های سازمانی	عوامل شغلی	عوامل فرایندی	عوامل گروهی	عوامل مدیریتی	عوامل فردی	عوامل ساختاری
عوامل ساختاری																۰.۸۸
عوامل فردی															۰.۹۰	۰.۴۵
عوامل مدیریتی														۰.۹۳	۰.۵۳	۰.۳۶
عوامل گروهی													۰.۹۵	۰.۲۸	۰.۴۵	۰.۳۴
عوامل فرایندی												۰.۹۹	۰.۴۲	۰.۵۵	۰.۹۲	۰.۴۲
عوامل شغلی											۰.۹۵	۰.۴۷	۰.۵۳	۰.۲۹	۰.۴۵	۰.۳۴
ویژگی های سازمانی										۰.۹۹	۰.۴۷	۰.۷۵	۰.۴۴	۰.۶۶	۰.۷۳	۰.۶۴
عوامل جمعیتی شناختی									۰.۹۱	۰.۷۴	۰.۳۱	۰.۵۸	۰.۲۷	۰.۶۰	۰.۵۶	۰.۳۳
ویژگی های شخصیتی									۰.۹۹	۰.۵۸	۰.۷۹	۰.۵۸	۰.۸۴	۰.۳۵	۰.۵۷	۰.۳۸
عوامل سیاسی									۰.۴۵	۰.۴۷	۰.۳۰	۰.۱۸	۰.۴۳	۰.۱۴	۰.۲۰	۰.۴۶
تغییر در رفتارهای انحرافی									۰.۳۴	۰.۷۵	۰.۲۹	۰.۶۲	۰.۲۵	۰.۵۴	۰.۵۹	۰.۳۴
مدیریت رفتارهای انحرافی									۰.۲۶	۰.۶۷	۰.۲۷	۰.۵۲	۰.۱۷	۰.۵۰	۰.۴۶	۰.۲۸
کنترل رفتارهای انحرافی									۰.۵۱	۰.۸۵	۰.۵۳	۰.۶۹	۰.۳۵	۰.۵۶	۰.۶۶	۰.۵۴
پیامدهای سازمانی									۰.۸۳	۰.۵۰	۰.۴۴	۰.۵۵	۰.۲۷	۰.۲۷	۰.۵۱	۰.۲۶
پیامدهای گروهی									۰.۵۱	۰.۷۰	۰.۴۰	۰.۵۷	۰.۳۱	۰.۴۲	۰.۵۷	۰.۴۸
پیامدهای فردی									۰.۴۳	۰.۷۴	۰.۳۲	۰.۷۳	۰.۲۶	۰.۵۱	۰.۶۷	۰.۳۹
مدیریت رفتارهای انحرافی	۰.۹۰	۰.۵۷	۰.۴۷	۰.۲۹	۰.۶۹	۰.۷۰	۰.۱۷	۰.۴۲	۰.۲۱	۰.۸۱	۰.۴۳	۰.۷۰	۰.۳۲	۰.۶۳	۰.۶۵	۰.۴۰

با توجه به این که جذر روایی هم گرایی هر مولفه باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن مولفه با مولفه های دیگر باشد که اعداد مندرج در جدول بالا، موید روایی مناسبی در روش فرنل و لاکر بوده است.

### برازش کلی مدل

نهایتاً جهت برازش کلی مدل، از شاخص هایی همچون میانگین نرخ تورم واریانی، شاخص نیکویی برازش کلی، میانگین ضریب مسیر و میانگین ضریب تعیین استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۸: شاخص های برازش کلی مدل مدیریت و تغییر رفتارهای انحرافی در محیط کار با استفاده از نرم افزار وارپ پی ال اس

شاخص های برازش	میزان	ملاک	معناداری	تفسیر
میانگین نرخ تورم واریانس <sup>۳</sup>	۳/۵۵۵	<۵ قابل قبول، ایده آل	-	برازش مطلوب

<sup>۳</sup> - Average Variance Inflation Factor (AVIF)



شخص نیکویی برازش کلی <sup>۴</sup>	۰/۶۳۴	>۰/۱ ضعیف، >۰/۲۵ متوسط، >۰/۳۶ عالی	-	برازش مطلوب
میانگین ضریب مسیر <sup>۵</sup>	۰/۱۹۲	<۰/۰۵	<۰/۰۰۱	برازش مطلوب
میانگین ضریب تعیین <sup>۶</sup>	۰/۴۹۵	<۰/۰۵	<۰/۰۰۱	برازش مطلوب

## بحث و نتیجه گیری

وجود رفتارهای انحرافی در محیط کار در صورتی که سازنده نباشند ممکن است هزینه های زیادی را بر سازمان ها تحمیل کنند؛ از بین رفتن منابع سازمانی، کاهش بهره وری کارکنان، کاهش عملکرد سازمانی، بی نظمی، بروز بی عدالتی، تنشزایی و غیره بخشی از پیامدهای نامطلوبی از رفتارهای انحرافی هستند که در صورت توجه به این موارد و شناسایی راه حل هایی برای از بین بردن این قبیل رفتارها و یا حتی تبدیل به رفتارهای سازنده می توان به سلامت، بهره وری و بروز خلاقیت در سرتاسر سازمان امید داشت؛ شرایطی که سازمان را برای رقابت با سایر سازمان ها بسیار فعالتر خواهد نمود. اکنون که بیش از چند دهه از آغاز پژوهش ها در زمینه رفتارهای انحرافی در محیط کار می گذرد، روز به روز اهمیت آن پررنگ تر می شود. طراحی الگوی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) تلاشی در جهت استخراج عوامل شکل دهنده، راهبردها و پیامدهای رفتارهای انحرافی در محیط کار است و با مرور ادبیات موضوع درمی یابیم که مطالعات پیشین در تعیین شاخص و ابعاد رفتارهای انحرافی در محیط کار به اجماع و نرسیده اند و هرکدام از پژوهش ها تعدادی از شاخص و ابعاد را مشخص کرده و به راهبرد مدیریت و تغییر رفتارهای انحرافی در محیط کار اشاره نشده است بنابراین پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی تغییر و مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان و با روش کیفی داده بنیاد به بررسی و استخراج شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر و پیامدها می پردازد. در پژوهش حاضر ۶۶۶ مفهوم مشترک و ۱۲۰ مقوله اصلی شناسایی شد. برای جمع آوری داده های مورد نیاز از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده و برای شناسایی علل، زمینه ها و عوامل بسترساز رفتارهای انحرافی در محیط کار از نظریه داده بنیاد بهره گرفته شد. تحلیل مصاحبه ها به شناسایی شش مقوله اصلی منجر شد که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها. برای رسیدن به این مقوله ها ابتدا تک تک مصاحبه ها تحلیل شدند، کدهای استخراج شده از مصاحبه ها در قالب کدگذاری باز و محوری دسته بندی شدند و کدهای محوری در قالب شش مقوله روش داده بنیاد گنجانده شدند. یافته های پژوهش مشتمل بر شناسایی عوامل علی، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای رفتارهای انحرافی در محیط کار است. که این یافته با پژوهش هایی محمود روشن ضمیر و همکاران (۱۳۹۶)، یزدانی و همکاران (۱۳۹۶)، واعظی و همکاران (۱۳۹۵)، مصباحی و اسماعیلی طرزی (۱۳۹۵)، جیانگو همکاران (۲۰۲۰)، مالک و لنکا (۲۰۱۹)، چنو همکاران (۲۰۱۸)، گاتلینگ و همکاران (۲۰۱۷)، تورل (۲۰۱۷)، کانر و

<sup>۴</sup>-Goodness-of Fit Index (GOF)

<sup>۵</sup>-Average path coefficient (APC)

<sup>۶</sup>-Average R-squared (ARS)



همکاران (۲۰۱۷) ، لی و همکاران (۲۰۱۶) ، اکسو (۲۰۱۶) همسو و هم راستایی مسقیم دارد. برای مدیریت و تغییر در رفتار انحرافی در محیط کار ، باید ویژگی های فردی و وضعیت محیط کار از اهمیت خاصی برخوردار است. اگر به کارکنان فرصت داده شود ، بیشتر درگیر برخی از رفتارهای انحرافی رفتار انحرافی در محیط کار می شوند. به ویژه اگر پول یک محرک اصلی باشد ، کارکنان تمایل دارند هر کاری را که برای پول درآوردن انجام دهند ، خواه این "هر آنچه که باشد" اخلاقی باشد یا غیر اخلاقی. به ویژه کارکنانی که جوان و بی تجربه هستند ، و دارای پست کوتاه مدت و پست کم درآمد هستند ، بیشتر مستعد بروز رفتار انحرافی در محیط کار هستند. هرچه کارکنان از تحصیلات بالاتری برخوردار باشند ، احتمال انجام اقدامات انحرافی کمتر خواهد بود. علاوه بر این ، زنان کمتر به این رفتارها روی می آورند. با این وجود ، متغیرهای فردی تنها بخش کوچکی از رفتار انحرافی در محیط کار را توضیح می دهند. سازمان ها و مدیران تأثیر قابل توجهی در کارکنان خود دارند زیرا اطلاعاتی راجع به آنچه قابل قبول است و آنچه در محیط کار قابل قبول نیست ارائه می دهند. گروه های کاری نیز تأثیر زیادی در تأثیرگذاری بر اعضای خود دارند زیرا به عنوان الگوی نقش ایفا می کنند. متأسفانه ، حتی کارکنان دارای معیارهای اخلاقی محکمی هستند در محیط های انحرافی منطبق خواهند شد. کارکنان ممکن است احساس ناراضی و ناراحتی در سازمان کنند ، اما هنوز قصد ترک آن را نداشته باشند. اگر کارکنان وارد گروه های کاری منحرف شوند ، دیگر ارزش های و هنجارهای سازمانی برای آنان مهم نخواهد بود و احتمالاً بیشتر به رفتارهای انحرافی روی خواهد آورد. هم از نظر جمعیت شناختی و هم از نظر شخصیتی با گروه کاری - با استثنائات اندک - به تکرار بالاتر رفتار انحرافی منجر می شود. سازمان هایی که در زمینه خاص فعالیت می کنند ، مانند دانشگاه ها و از جمله دانشگاه آزاد واحد اصفهان بیشتر درگیر فعالیت های غیرقانونی هستند. دانشگاه ها آزاد به دلیل این که یک مؤسسه غیرخصوصی ، غیردولتی است و سیاسی بازی ، وسعت زیاد و نبود نظارت و بازرسی دولتی و پاسخ گویی کمتر به مقامات دولتی و باند بازی موجود در دانشگاه کارکنان آن بیشتر رفتار انحرافی در محیط کار روی می آورند. رفتار مدیران و فرهنگی که ایجاد می کنند بسیار تأثیرگذار است. کارکنان متعهد به سازمان خود احتمالاً از هنجارهای سازمان پیروی می کنند در نتیجه ، آنها کمتر به اقدامات انحرافی دست می زنند. اگر کارکنان احساس کنند که از طرف سازمان خود حمایت می شوند ، از بروز رفتارهای انحرافی خودداری می کنند. از این رو ، ایجاد شرایط جوی اخلاقی قوی برای جلوگیری از اعمال غیر اخلاقی بسیار مهم است. در سازمان هایی که با جو سود و پول شناخته می شوند ، رفتارهای انحرافی بیشتر از سازمان هایی است که توسط جو خیرخواهانه و اصولی مشخص می شوند رواج دارد. با نصب کدهای اخلاقی ، جو اخلاقی و اصولی را می توان پرورش داد. علاوه بر این ، جو خیرخواهانه و اصولگرا "رفتار شهروندی سازمانی" را ترغیب می کند ، که از رفتارهای انحرافی در محیط کار جلوگیری می کند. رفتار انحرافی در محیط کار را می توان تلافی جویی در رفتار با ناعادلانه در محیط کار (نبود عدالت سازمانی) دانست. اگر سازمانها و رهبران آن به عنوان عادلانه و پشتیبان تلقی شوند ، کارکنان نسبت به سازمان خود متعهد تر خواهند بود. رفتارهای انحرافی معمولاً با رفتارهای کوچک شروع می شوند و به اعمال شدیدتر تشدید می شوند. از حوادث جزئی می تواند منجر به پرخاشگری و در نهایت غیبت های غیر قابل توضیح و اقدام علیه سازمان تبدیل شود و مدیران باید درک کنند که کارکنانی که قربانی انحراف بین فردی می شوند ممکن است با اشکال انحراف سازمانی مانند غیبت یا آهسته کاری

دچار شوند. اگر رفتار انحرافی را که به طور مستقیم مشاهده نمی شوند یا مجازات همراه نشود، کارکنان احتمالاً مرتکب چنین رفتاری می شوند. اگر احتمال گرفتار شدن کم باشد، احتمال وقوع رفتارهای انحرافی بیشتر می شود. از این رو، سازمان ها باید به هر وسیله ای نشان دهند که رفتار انحرافی تحمل نمی کنند. قوانین اخلاقی این امکان را دارند که بتوانند شرایط کار را اصلاح کرده و از رفتار انحرافی در محیط کار جلوگیری کنند. مدیریت و تغییر رفتارهای انحرافی در محیط کار به دلایل مختلفی که پیش از چنین رفتاری ایجاد می کنند بسیار چالش برانگیز است. کنترل و انتخاب کارکنان با استعداد، توانمند و با صلاحیت مهمتر از، فراهم آوردن فرهنگ مناسب و تقویت رهبری اخلاقی، معنوی و اسلامی برای تضمین رضایت کارمندان از سازمان هایشان است. رهبران اخلاقی باید افراد اخلاقی باشند. آنها باید الگو باشند. از جمله دوره های اخلاق کار اسلامی و حرفه ای می تواند منجر به حساسیت بیشتر اخلاقی و اصلاح رفتار اخلاقی مدیران آینده شود. اگر کارکنان از تصمیم گیری اخلاقی در دانشگاه استفاده کنند، احتمال استفاده از همان استراتژی ها در زندگی کاری و خانوادگی بیشتر است. قوانین ناعادلانه و ساختار نامتناسب جبران خدمات باعث نادیده گرفتن قوانین و تمایل افراد به رفتارهای انحرافی برای جبران بی عدالتی و کسب درآمد بیشتر و منصفانه ترمی گردد. همچنین فرهنگ سازمانی ضعیف که ارزش های سازمان و مرز بین رفتارهای صحیح و انحرافی و پیامدهای آنها را به کارکنان آموزش نمی دهد، باعث ایجاد جو سازمانی بیماری می شود که زمینه را برای بروز رفتارهای کاری انحرافی فراهم می آورد. از این رو، لزوم توجه به محورهای زیر در برنامه ریزی های دانشگاه آشکار می شود. ۱- رعایت عدالت در وضع و اجرای قوانین برای ایجاد تعهد و وفاداری در کارکنان، کاهش رفتارهای تلافی جویانه، جلوگیری از نادیده گرفتن قوانین از سوی کارکنان و غیره ۲- اصلاح سیستم های جبران خدمات و پاداش از طریق ارایه معیارهای صریح و روشن در خصوص پرداخت ها، تشویق رقابت های مفید، در نظر گرفتن رعایت اصول اخلاقی در پرداخت ها و رعایت عدالت و ثبات در ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش و تنبیهات ۳- تقویت جو اخلاقی و مبتنی بر اعتماد و پرورش احساس تعلق و تعهد کارکنان ۴- تقویت فرهنگ سازمانی از طریق فراهم کردن امکان مشارکت افراد، استفاده از برنامه های مشاوره ای در صورت بروز مشکل، استفاده از برنامه های آموزشی و اخلاقی در مورد رفتارهای انحرافی، آثار و پیامدهای آنها و هدایت کارکنان در مورد بروز احساسات ۵- شناسایی صحیح رفتارهای کاری انحرافی در صورت بروز پیاده سازی اعمال انضباطی به طور عادلانه، ثابت، به موقع و مرتبط است.

## References

- Agboola, Akinlolu Ayodeji. Salawu, Rafiu Oyesola (2011) Managing Deviant Behavior and Resistance to Change, International Journal of Business & Management, 6, ( 1), 235-242.
- Agrawal, P., and Gautam, O. (2020). "The effects of leaders' behavior on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and job performance of employees," in Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations, ed N. Sharma (Pennsylvania: IGI Global), 100-113.
- Alias, M., Mohd Rasdi, R., Ismail, M., and Abu Samah, B. (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel. Eur. J. Train. Dev. 37, 161-182.



- Aminah Ahmad & Zoharah Omar(2014). Reducing Deviant Behavior through Workplace Spirituality and Job Satisfaction. Journal Published by Canadian Center of Science and Education. Asian Social Science; 10(19); 107-112.
- Appelbaum, H. Laconi. Matousek. (2007). "Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts and solutions". Corporate governance journal of business in society, 7, ( 5), 586-598.
- Bennett, R. J., and Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. J. Appl. Psychol. 85, 349–360.
- Case, J. (2000). Employee theft: The profit killer. John Case & Associates. Del Mar, California
- Chen, C. C., Chen, M. Y. C., & Liu, Y. C. (2013). Negative affectivity and workplace deviance: The moderating role of ethical climate. The International Journal of Human Resource Management, 24(15), 2894-2910.
- Chen, Y., Li, S., Xia, Q., & He, C. (2017). The Relationship Between Job Demands and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Psychological Detachment and Job Anxiety. Frontiers in psychology,8, 1890.
- Clark, O. L., & Walsh, B. M. (2016). Civility climate mitigates deviant reactions to organizational constraints. Journal of Managerial Psychology, 31(1), 186-201.
- Coffin, B. (2003). Breaking the silence on white collar crime. Risk Management, 50(9), 8-10.
- Connor ,J. Stone, S. Walker, B. & ackson ,J.(2017) Deviant behavior in constrained environments: Sensation-Seeking predicts workplace deviance in shallow learners. Personality and Individual Differences,44(108): 20-25.
- Desler, G. (2007). Management Principle and Practices for tomorrow's Leaders.. United States of America: Haughton Mifflin.
- Diefendorff, J. M., & Mehta, K. (2007). The relations of motivational traits with workplace deviance. Journal of Applied Psychology, 924, 967–977.
- Fitriastuti ,Triana & Vanderstraeten, Alex( 2022) "Being Out of the Loop: Workplace Deviance as a Mediator of the Impact of Impression Management on Workplace Exclusion," Sustainability, MDPI, 14(2), 1-13,
- Gatling, Anthony .Cass Shum, Laura Book. Billy Bai(2017). The influence of hospitality leaders' relational transparency on followers' trust and deviance behaviors: Mediating role of behavioral integrity. International Journal of Hospitality Management 62 . 11–20
- Ghorbannejad, Parisa. Issakhani, Ahmad (2016) Designing a competency model for university managers based on Islamic models:. Management Quarterly in Islamic University, 5( 11). 37-48. [in Persian]
- Giddens, A. (2000). Sociology: A new Introduction., United Kingdom: Polity Press, Oxford.
- Goetsch, D., & Davis S. B. (2006). Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hakak, Mohammad.Akbari Pashm, Fatemeh.Salgi, Zahra (2018) The effect of gender discrimination and organizational justice on deviant behaviors in the workplace mediated by organizational attachment) Study: Khorramabad hotel staff .Journal of Tourism and Development. 7( 4), 243-259. [in Persian]
- Hakimi, Iman (2020) The effect of leader-member relationship on jealousy and deviant work behaviors: The moderating role of perception of organizational justice, self-esteem and neurosis. Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies, 9, ( 1), 29-55. [in Persian]
- Hulin. C. L.( 2002) Lessons form Industrial and Organizational Psychology. In J. Brett and F. Drasgow Eds. The Psychology of Work: Theoretically Based Empirical Research. Mahwah, NJ: Erlbaum.. 3-22.

- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. (Sean), and Li, J. (Justin)(2019) Workplace Spirituality As A Mediator Between Ethical Climate And Workplace Deviant Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102372.
- Juni ASTUTI, Rini. MARYATI, Tri. HARSONO, Mugi(2020) The Effect of orkplace Spirituality on Workplace Deviant Behavior and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7 ( 12 )1017–1026.
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P. and Li, X. (2020), "Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior", *Management Decision*,15 (58).1-30.
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). The boomer blues: Depression in the workplace. *Public Personnel Management*, 26(3), 359-365.
- Lanzo, L., Aziz, S., & Wuensch, K. (2016). Workaholism and incivility: stress and psychological capital's role. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(2), 165-183.
- Litzky, B & Eddlestone & Kimberly ,A & Kidder, D.( 2006). The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 12(3):91-103.
- Li-Chen Lim1, Choon-Jin Teh, Chan-Yin-Fah Benjamin(2016). A Preliminary Study of the Effects of Personality Traits on Workplace Deviance in the Voluntary Sector. *Journal International Review of Management and Marketing* , 6(S7) 6-10.
- Lincoln, Y & Guba, E.. (2007). *The sage handbook of qualitative research*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Mahmoud Roshanzamir, Samira. Irani, Hamidreza. Yazdani, Hamidreza (2017) Identifying organizational factors affecting the deviant behavior of employees (Case study: Headquarters of the University of Tehran) *Culture Quarterly in Islamic University*, 7. ( 2). 183-204.. [in Persian]
- Malik, P. and Lenka, U. (2019), "Exploring interventions to curb workplace deviance: lessons from Air India", *Tourism Review*, 74 ( 3), 563-585.
- Moghaddam, Ali Reza. Mahmoudi Meymand, Mehdi (1397) The effect of organizational pessimism on the tendency to deviant behaviors. *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 27,( 89), 89-73. [in Persian]
- Mooketsi, D. S. (2009). *Managing Deviant Behavior and Resistance to Change*, Unpublished Assignment Submitted to the Department of Management, Faculty of Business, University of Botswana, as Part of Assessment for MGT 674.
- Narayanan, K., & Murphy, S. E. (2017). Conceptual Framework on Workplace Deviance Behaviour: A Review. *Journal of Human Values*, 23(2), 218-233.
- Nasir, M., & Bashir, A. (2012). Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan. *International Journal of Social Economics*, 39(4), 240-253.
- Neves, P.; Story, J. (2013). Ethical leadership and reputation: Combined indirect effects on organizational deviance. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 1-12.
- Nasr Isfahani, Ali Heidari, Parisa (2019) The effect of jealousy in the workplace deviant behavior. *Journal of Management Studies (Improvement & Transformation)*, 28,(91), 119-138. [in Persian]
- Prasso, S. (2007). Lessons for the Indian market. *Chief Executive*, 233, 46-53.
- Qasemzadeh Alishahi, Abolfazl Rabiee, Mohsen. Kazemzadeh Bitali, Mehdi (2015). Investigating the Relationship between Individual Accountability and Job Stress and Deviant Work Behavior in Employed Nurses. *Clinical Journal of Nursing and Midwifery*, 4, ( 4), 27-38. [in Persian]
- Robinson Sandra ,Bennett Rebecca (1995). "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*. 38/2: 555-572.



- Silva, H. M. S., & Ranasinghe, R. M. I. D. (2017). The Impact of Job Stress on Deviant Workplace Behaviour: A Study of Operational Level Employees of Comfort Apparel Solutions Company in Sri Lanka. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(1), 74-85.
- Straus, A. and Corbin, J. (2008). "Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory". Third Edition, Los Angeles: Sage publication, 156.
- Taylor, A. (2007). Re: Gambling at Work "Costs Employers £ 300M a Year". Available at:
- Turel, Ofir (2017). Organizational deviance via social networking site use: The roles of inhibition, stress and sex differences. *Personality and Individual Differences* 119 . 311-316.
- Vaezi, Reza. Hosseinpour, Davood. Ranjbar Kabutarkhani, Mostafa (2015). The effect of organizational justice on the occurrence of deviant behavior based on the mediating role of perception of organizational justice. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*. 5, (19), 85-112. [in Persian]
- Wahyono, Prihandono, D. and Wijayanto, A. (2021), "The influence of spiritual leadership on spirituality, conscientiousness and job satisfaction and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior", *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37 ( 1) 90-113.
- Yao, Y. H., Wang, R. T., & Wang, K. Y. (2009). The influence of emotional intelligence on job performance: Moderating effects of leadership. In *Management Science and Engineering, 2009. ICMSE 2009. International Conference on*, 1155-1160.
- Yazdani, Narjes. Khorakian, Alireza. Rahimnia, Fariborz (2017) The effect of organizational commitment on deviant behaviors in the workplace in the light of work belonging and psychological capital. *Public Management Perspectives Quarterly*, 8, ( 31). 41-15. [in Persian]
- Zhang, H., Luo, X. R., Liao, Q., and Peng, L. (2015). Does IT team climate matter? An empirical study of the impact of co-workers and the Confucian work ethic on deviance behavior. *Inform. Manage.* 52, 658-667.

