

# بررسی تأثیر ادراک از سیاست‌های سازمانی و حمایت سازمانی در بروز رفتارهای انحرافی

## The Impact of Perception of Organizational Politics and Perceived Organizational Support on Employees Engagement in Deviant Work Behaviors

S. A. Ebrahimi<sup>1</sup>, A. Moshabaki<sup>2</sup>

Received: 27/sep/2012 Accepted: 3/dec/2012

سید عباس ابراهیمی<sup>۱</sup>، اصغر مشبکی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۱/۷/۶ تاریخ پذیرش: ۹۱/۹/۱۳

### Abstract

So far, extensive works on Deviant Work Behavior have entered the organizational behavior literature, and all of them aimed to identify influential factors in the emergence of deviant work behavior in workplace. Similarly, the purpose of the current study is to examine the possible effects of perception of organizational politics and perceived organizational support on the emergence of Deviant Work Behavior among employees. According to the method of data collection, this study is based on a survey. According to the method of data analysis, this is a correlation study with emphasis on structural equation model. Data gathered by 248 questionnaires distributed among the employees of "Tarbiat Modares" and "Tehran" universities, reveal that the perception of organizational politics has a positive influence in the emergence of several and different dimensions of deviant work behavior like Cyber Loafing, Financial Destructive Behavior, and also the misuse of time and resources. On the other hand, the results show that there is no significant relationship between perception of organizational politics and perceived organizational support with Aggressive behavior.

### Keywords:

Deviant Work Behaviors, Perception of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, Cyber loafing,

### چکیده

مطالعات و پژوهش‌های گسترده‌ای در زمینه رفتار انحرافی کارکنان در ادبیات رفتار سازمانی موجود است. هر یک از این مطالعات با هدف شناسایی عوامل تأثیرگذار در بروز رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار انجام شده‌اند. هدف پژوهش حاضر این است که تأثیر دو پدیده ادراک سیاست‌های سازمانی و حمایت سازمانی درک‌شده در بروز رفتارهای انحرافی در بین کارکنان را مورد مطالعه و بررسی قرار دهد. تحقیق حاضر از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، جزء تحقیقات پیمایشی (غیر آزمایشی) محسوب می‌شود. روش تحقیق و تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نوع همبستگی و به خصوص، معادلات ساختاری است. داده‌های گردآوری شده حاصل از توزیع ۲۴۸ پرسشنامه در بین کارکنان دو دانشگاه تربیت مدرس و دانشگاه تهران به عنوان جامعه آماری، نشان می‌دهد که درک سیاست‌های سازمانی تأثیر مثبتی در بروز ابعاد مختلف رفتارهای انحرافی همچون: طفره‌روی اینترنتی، رفتارهای مخرب اموال سازمان و همچنین اتلاف وقت و اتلاف منابع سازمان دارد. از سوی دیگر، نتایج بیانگر آن است که حمایت سازمانی درک‌شده، تأثیر منفی در بروز طفره‌روی اینترنتی، رفتارهای مخرب اموال سازمان و اتلاف وقت و منابع سازمان دارد. در این پژوهش هیچ رابطه‌ای بین ادراک از سیاست‌های سازمانی و همچنین حمایت سازمانی درک‌شده با پرخاشگری بین کارکنان مشاهده نشده است.

### کلید واژه‌ها:

رفتار انحرافی در سازمان، درک سیاست‌های سازمانی، درک حمایت سازمانی، طفره‌روی اینترنتی.

1. PHD student of public administration, Tarbiat Modares University, Tehran. (a.ebrahimi@modares.ac.ir)

2. Professor of management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (moshabak@modares.ac.ir)

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس، تهران. (a.ebrahimi@modares.ac.ir)

۲. استاد گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران. moshabakmodares.ac.ir

## مقدمه

یک بُعد رفتار سازمانی که در دهه‌های اخیر مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان رفتار سازمانی قرار گرفته، رفتارهای انحرافی در محل کار است. سازمان‌ها همواره انتظار داشته‌اند کارکنان و اعضای خود به دنبال اجرای وظایف و مسئولیت‌های واگذاری شده به آنها باشند و از رفتارهای مضر برای سازمان که منجر به زیان رساندن به کارکنان یا مشتریان (ارباب رجوع) می‌شود، دوری گزینند. این گونه رفتارها، رفتارهای نامطلوب بوده، نوعی انحراف از هنجارهای سازمان به حساب می‌آیند (مور<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۱). پژوهش‌های گسترده‌ای که در زمینه رفتارهای انحرافی در سازمان انجام شده، نشان‌دهنده رواج داشتن و شایع بودن این گونه رفتارها در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف است.

برای بیان مسئله اصلی تحقیق، از چند نمونه مطالعه انجام شده بهره می‌گیریم. برای مثال، در پژوهشی که در انجمن مدیریت منابع انسانی ایالات متحده (۱۹۹۳) انجام شد، اطلاعات مهمی از ۴۷۹ مدیر منابع انسانی در مورد شیوع رفتارهای انحرافی در سازمان‌ها و شرکت‌ها متبوع خود به دست آمد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد حدود ۷۴ درصد از کارکنان شرکت‌ها سابقه درگیری لفظی، ۱۷ درصد سابقه درگیری فیزیکی، ۵/۷ درصد سابقه زد و خورد شدید و ۵/۶ درصد مورد آزار و اذیت جنسی قرار گرفته‌اند. علاوه بر این پژوهش، مطالعات زیادی شایع بودن رفتارهای منحرف را در سازمان تأیید کرده‌اند. یکی از این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که حدود ۷۵ درصد از کارکنان، حداقل برای یک بار از سازمان خود سرقت کرده‌اند. مطالعه دیگری نشان می‌دهد که ۶۲ درصد از کارکنان رستوران‌های فست‌فود و حدود ۴۲ درصد از کارکنان فروشگاه‌های زنجیره‌ای اقدام به سرقت از اموال یا وجه نقد کارفرماهای خود کرده‌اند (سلورا<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹: ۱۹۹). این گونه رفتارهای انحرافی برای سازمان بسیار مضر بوده، هزینه‌های سرسام‌آوری را بر آن تحمیل می‌کند. هزینه مستقیم رفتارهایی همچون: سرقت، تخریب اموال سازمان، از زیر کار شانه خالی کردن و غیبت ممکن است برای سازمان بسیار بالا باشد (پیرسال و الیس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۴۰۳). برآوردها نشان می‌دهد

که هزینه‌های مربوط به سرقت کارکنان از کارفرماهای خود به تنهایی بیش از ۲۰۰ میلیارد دلار در سال است (باس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳: ۳۶؛ کامارا و شیندلر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴: ۱۱۲). علاوه بر هزینه‌های مستقیم، هزینه‌های غیر مستقیم نیز از این گونه رفتارها متوجه سازمان می‌شود. هزینه‌هایی مثل پایین آمدن بهره‌وری، از دست دادن شهرت و نیکنامی سازمان و همچنین از دست دادن مشتریان، هزینه‌هایی نیستند که سازمان‌ها بتوانند به راحتی از آنها چشم‌پوشی کنند. با توجه به اهمیت رسیدگی به این گونه رفتارها، در پژوهش حاضر سعی شده است عوامل تأثیرگذار در بروز رفتارهای انحرافی در سازمان‌ها مورد بررسی و شناسایی قرار گیرد تا مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های کشور بتوانند با شناسایی این عوامل، مانع بروز این گونه رفتارها در بین پرسنل متبوع خود شوند.

اهمیت و ضرورت این تحقیق همان‌طور که مطالعات انجام شده نشان می‌دهد، در این است که رفتارهای انحرافی در سازمان، هزینه‌های سنگینی بر آن تحمیل می‌کند. اگر چه مطالعات و تحقیقات انجام شده مربوط به کشورهای غربی است، اما این موضوع به عنوان تهدیدی برای سازمان‌های ایرانی نیز مطرح است. به همین خاطر، شیوع این گونه رفتارها در سازمان و هزینه‌های ناشی از این رفتارها، اهمیت مطالعه دقیق و نظام‌مند این پدیده را آشکار می‌کند.

در بیان هدف این تحقیق باید گفت که مطالعات و پژوهش‌های گسترده‌ای در زمینه رفتار انحرافی کارکنان در ادبیات رفتار سازمانی موجود است. هر یک از این مطالعات با هدف شناسایی عوامل تأثیرگذار در بروز رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار انجام شده‌اند. در پژوهش حاضر نیز هدف، بررسی تأثیر دو پدیده ادراک سیاست‌های سازمانی و حمایت سازمانی درک‌شده در بروز رفتارهای انحرافی در بین کارکنان است.

## سؤالات اصلی تحقیق به شرح ذیل است:

۱. ادراک از سیاست‌های سازمانی چه تأثیری بر ابعاد مختلف رفتارهای انحرافی در بین کارکنان سازمان دارد؟
۲. حمایت سازمانی درک‌شده چه تأثیری بر ابعاد مختلف رفتارهای انحرافی در بین کارکنان سازمان دارد؟

4. Buss

5. Camara and Schneider

6. Percived Organizational Support

1. Moor

2. Slora

3. Pearsall and Ellis

## ادبیات تحقیق

یکی از معضلات سازمان‌ها، وجود رفتارهایی همچون کم‌کاری، پرخاشگری، قلدری، لجبازی، ارباب و کینه‌توزی است. این رفتارها نه تنها در عملکرد سازمانها تأثیرگذار است، بلکه روابط بین شخصی و روحیه همکاری کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد (کیش جفرت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰:۳). طی دو دهه گذشته، تحقیقات قابل توجهی در خصوص مفاهیم، پیشیندها و پیامدهای رفتارهای انحرافی در سازمان انجام شده است. تحقیقات انجام شده در مورد رفتار انحرافی در سازمانها، از نظر تاریخی جدیدتر بوده و کمتر توسعه یافته است. محققان از عبارات‌ها و واژگان مختلفی برای توصیف این پدیده استفاده کرده‌اند؛ عباراتی نظیر پرخاشگری<sup>۲</sup> (نیومن و بارون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸:۳۹۱)، رفتار ضد اجتماعی<sup>۴</sup> (گیاکالونه و گرینبرگ<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷:۴۲۷)، رفتار ناکارآمد<sup>۶</sup> (فوکس<sup>۷</sup> و همکاران، ۱۹۹۹:۱۸)، بزهکاری<sup>۸</sup> (هوگان و هوگان<sup>۹</sup>، ۱۹۸۹:۲۷۵)، انتقام‌جویی<sup>۱۰</sup> (اسکارلیکی و فولجر<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۷:۴۳۴)، کینه‌توزی<sup>۱۲</sup> (بیس<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۷:۱۸) و انحراف<sup>۱۴</sup> (هولینجر<sup>۱۵</sup>، ۱۹۸۶:۵۳) برای توصیف این‌گونه رفتارها به کار رفته است.

رابینسون و بنت<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۵:۵۵) انحراف کارمند را به عنوان رفتاری اختیاری تعریف می‌کنند که هنجارهای مهم سازمانی را نقض می‌کند و با انجام این رفتار، خوب بودن یک سازمان یا اعضای آن یا هر دو را تهدید می‌کند. آنها بین انحراف کارمند و رفتار غیر اخلاقی او تمایز قائل شده‌اند. از نگاه آنها، انحراف بر رفتارهایی متمرکز است که هنجارهای سازمان را نقض می‌کنند؛ در حالی که رفتارهای غیر اخلاقی، قوانین و ارزش‌های اجتماعی را نقض می‌کنند. رابینسون و بنت (۱۹۹۵:۵۵)، یک

گونه‌شناسی دو بعدی از رفتارهای منفی در محل کار را ارائه کرده‌اند: «خفیف» در برابر «شدید» و «فردی» در برابر «سازمانی». بنابر این، انحراف در محل کار، در یکی از این چهار طبقه ذیل قرار می‌گیرد:

**الف) انحراف در تولید یا محصول:** انحراف کوچک سازمانی که به زودی برطرف می‌شود؛ مانند، خرابی‌های بیش از اندازه، اتلاف منابع، کندکاری عمدی.

**ب) انحراف در دارایی:** انحراف سازمانی جدی یا خطرناک؛ نظیر، تخریب لوازم، دروغ‌گویی در مورد ساعات کار، دزدی از سازمان.

**ج) انحراف سیاسی:** انحراف کوچک بین فردی؛ همچون: شایعه‌سازی در مورد همکاران، عیب‌جویی و ملامت کردن همکاران.

**د) پرخاشگری شخصی:** انحراف بین فردی جدی؛ مثل بددهنی و به مخاطره انداختن همکاران.



شکل ۱: نوع‌شناسی رفتارهای انحرافی در سازمان

1. Kish-Gephart.
2. Aggression
3. Neuman and Barron
4. Antisocial Behavior
5. Giacalone and Greenberg
6. Counterproductive Work Behavior(CWB)
7. Fox
8. Delinquency
9. Hogan and Hogan
10. Retaliation
11. Skarlicki and Folger
12. Revenge
13. Bies
14. Deviance
15. Hollinger
16. Robinson, S.L. & R.J. Bennett

## ابعاد رفتار انحرافی در سازمان

### ۱. طفره‌روی اینترنتی

یکی از انواع رفتارهای انحرافی در سازمان که جزء رفتارهای انحراف از تولید به حساب می‌آید، طفره‌روی اینترنتی است. طفره‌روی اینترنتی را می‌توان سوء استفاده از اینترنت سازمان برای انجام امور شخصی همچون: خواندن مطالب سایت‌های خبری، بازی و سرگرمی، چک کردن ایمیل‌های شخصی و به طور کلی وبگردی تعریف کرد (لیم، ۲۰۰۲، ص ۹۴). برای مفهوم‌سازی این پدیده، مطالعات گسترده‌ای توسط پژوهشگران علوم رفتاری انجام گرفته است. طفره‌روی اینترنتی یکی از مظاهر رفتارهای انحرافی در سازمان است که در ردیف رفتارهایی همچون: غیبت، عدم صداقت، دزدی، تخاصم و درگیری در محل کار قرار می‌گیرد.

### ۲. پرخاشگری

پرخاشگری عبارت است از ابراز احساسات فیزیکی و هیجانی فرد برای بیان مخالفت، اعتراض و عصبانیت خود نسبت به همکاران، سرپرستان یا مشتریان که به قصد صدمه زدن به آنها انجام می‌شود. نیومن و بارون (۱۹۹۸: ۳۹۱)، با مرزبندی و تمیز بین پرخاشگری محل کار و خشونت محل کار، پرخاشگری محل کار را به عنوان کوشش‌هایی توسط افراد برای صدمه زدن به دیگران که با او کار می‌کنند، یا کار کرده‌اند یا سازمانهایی که آنها در استخدام آن قرار دارند، یا قبلاً قرار داشتند، تعریف می‌کنند.

### نمونه‌های این نوع رفتار شامل موارد ذیل است:

- حالت کج خلقی در ملاقات‌های روزانه
- کوشش تمام عیار برای اعمال کنترل/ مالکیت روی تیم و گروه‌ها
- اعتراض به همکاران به روشی خصمانه
- لحن متکبرانه و ناخوشایند با همکاران
- تهدید کردن فیزیکی همکاران

### ۳. کینه‌توزی

کینه‌توزی کارمند عبارت است از هر گونه رفتاری که در جهت تلافی بعضی خطاها و آسیب‌های درک شده

گذشته انجام شود (جلینک و اهرن، ۲۰۰۶: ۴۵۷).

### ۴. اتلاف وقت و منابع سازمان

اتلاف وقت یا فرار از کار، ممکن است به عنوان هر رفتاری با قصد سر باز زدن، انکار کردن و فراموشکاری در انجام وظایف و مسئولیت‌های مربوط به شغل تعریف شود؛ به خصوص در مشاغلی که حضور فیزیکی در یک محل مشخص مطرح نیست، مثل بازاریاب‌ها که اغلب بیرون از محل یا در مسیر مأموریت خود قرار دارند، طفره رفتن از کار به عنوان یک جنبه از رفتار انحرافی مطرح است. اگر چه از زیر کار فرار کردن معضلی است که کمابیش در اکثر سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی قابل مشاهده است. (راینسون و بنت، ۱۹۹۵: ۵۵)

### ۵. لجبازی و خودسری

این بُعد از رفتار انحرافی اشاره دارد به هر رفتار آشکار کارمند که به طور مستقیم، مغایر سیاست‌ها و انتظارات سازمان است. چنین رفتاری به شکلی مداوم و در معرض عموم، مدعیانه و خصمانه است. به عنوان مثال، در یک سازمان تجاری، فروشندگان خودسر قصد دارند به صورت آشکار توجه دیگران را به عدم خوشحالی خود جلب و بر عدم موافقت با سازمان، اعضا و سیاست‌های آن تأکید کنند. (همان: ۵۷)

### عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی

با توجه به ادبیات موجود در بحث انواع رفتارهای انحرافی، پژوهشگران بسیاری به شناسایی عوامل مؤثر در بروز این گونه رفتارها پرداخته‌اند (بارسکی ۲۰۱۱: ۵۹ و بوریس<sup>۳</sup> و همکاران ۲۰۰۸: ۹۱۲). در ادامه به مهم‌ترین عوامل مؤثر در بروز این گونه رفتارها اشاره و سپس به معرفی دو عامل مهم دیگر؛ یعنی درک حمایت سازمانی و درک سیاست سازمانی پرداخته می‌شود.

### ۱. عدالت سازمانی

عدالت سازمانی عبارت است از درک یک کارمند از درست یا غلط بودن اداره شرکت و رفتار کارمندان (گرینبرگ، ۱۹۹۰: ۵۶۱). عدالت سازمانی عموماً به عنوان احساس و درک شخصی از برابری،

1. Jelinek & Ahearn  
2. Barsky  
3. Burris

1. Lim.

#### ۴. عوامل ادراکی و نگرشی

یک عامل مهم مرتبط با رفتارهای انحرافی، نگرش کارکنان و از مهم‌ترین نگرش‌های شغلی کارکنان، میزان رضایت شغلی آنهاست. رضایت شغلی نقش بسیار مهمی در بروز رفتارهای انحرافی در بین کارکنان دارد. احتمال بروز رفتارهای انحرافی در کارکنانی که رضایت شغلی پایین‌تری دارند، بیشتر است (گرویس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). علاوه بر نگرش کارکنان، ادراک کارکنان از پدیده‌های سازمانی نیز تأثیر مستقیمی در بروز رفتار انحرافی در سازمان دارد. به عنوان مثال، اسکارلیکی و فولجر (۱۹۹۷) معتقدند درک انصاف<sup>۶</sup> در سازمان، نقش مهمی در بروز رفتارهای انحرافی ایفا می‌کند. آنها بحث می‌کنند که هر گاه کارمندی طبق نظریه<sup>۷</sup> برابری احساس کند سازمان انصاف را در حق او رعایت نکرده است، در صدد جبران این نابرابری درک شده برمی‌آید و ممکن است یکی از راههایی که برای جبران این نابرابری درک شده انتخاب می‌کند، رفتارهای مخرب و انحرافی در سازمان باشد.

در مطالعه حاضر نیز بر نقش ادراکات کارکنان در بروز رفتارهای انحرافی در بین آنها تأکید شده است. برای این منظور، ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی و همچنین حمایت‌های سازمانی مطالعه شده است. در ادامه، نخست به مرور ادبیات پژوهش در زمینه ادراک سیاست‌های سازمانی و همچنین ادراک حمایت‌های سازمانی می‌پردازیم و پس از ارائه الگوی مفهومی پژوهش، به بررسی تأثیر این ادراکات در بروز رفتار انحرافی در بین کارکنان می‌پردازیم.

#### الف) ادراک از سیاست‌های سازمانی

سازمان، متشکل از افراد و گروه‌هایی است که دارای ارزش‌ها، اهداف و منافع مختلفند (ففر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۲: ۴۴۱). این امر باعث می‌شود بر سر دستیابی به منابع کمیاب سازمانی، اختلاف و تعارض و تضاد به وجود آید و رفتار سیاسی در درون سازمان‌ها و در میان کارکنان شکل بگیرد. سیاست سازمانی<sup>۹</sup> مفهومی بحث‌برانگیز است که در دهه‌های اخیر در ادبیات رفتار سازمانی ظاهر شده است. سیاست یکی از واقعیت‌های حیات سازمانی است

انصاف و غیر تعمدی بودن فعالیت‌های سازمانی تبیین می‌شود (کویز و دکوتیس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱: ۲۶۵) سه شکل عمده عدالت سازمانی که در ادبیات آن مشاهده شده، عبارتند از: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای. (لیم، ۲۰۰۲: ۹۴)، در بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر طفره‌روی اینترنتی به این نتیجه می‌رسد که وقتی کارمندی، سازمان خود را از نظر توزیع منابع و پاداش‌ها (عدالت توزیعی)، رویه‌های سازمانی (عدالت رویه‌ای) و تعاملات میان افراد درون سازمان (عدالت مرادده‌ای) ناعادلانه می‌بیند، تمایل بیشتری به طفره رفتن از زیر کار از طریق استفاده از اینترنت سازمان دارد.

#### ۲. رقابت درون‌سازمانی<sup>۲</sup>

رقابت درون‌سازمانی عبارت است از میزان درک پاداش‌های سازمان توسط کارمندان؛ که مربوط به مقایسه عملکرد آنها با هم‌تایانشان است (کوهن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲: ۱۲). در حقیقت؛ (کوهن، ۱۹۹۸: ۱۲) به این نکته اشاره دارد که رقابت درون‌سازمانی ممکن است موجب کژکارکردی سازمان و به طور مشابه، موجب بروز رفتارهای انحرافی شود.

#### ۳. استرس شغلی

استرس شغلی می‌تواند به رفتار ضد شهروندی بینجامد. برای مثال، استرس ناشی از تعارض بین خواسته‌های مدیران و مشتریان، همراه با مسافرت‌های خارج از شهر و متعهد بودن به یک برنامه کاری فشرده، می‌تواند کارکنان را در شرایطی قرار دهد که احساس کنند «شغلشان دارد آنها را می‌کشد». وقتی کارکنان تحت استرس احساس می‌کنند کار بیشتری از دستشان ساخته نیست، ممکن است شروع به جنگ و دعوا کرده (پرخاشگری) یا عامل استرس را خارج کنند (طفره رفتن از کار) (بارسکی: ۲۰۱۱: ۵۹). به علاوه، (لی و اشفورث<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶: ۱۲۳) بر این باورند که کارکنانی که به شدت تحت استرس قرار دارند، تمایل دارند ارتباطات مربوط به شغل خود را بی‌شخصیت کنند؛ در حالی که این تأثیر می‌تواند آنها را راحت‌تر در ورطه رفتارهای انحرافی قرار دهد.

5. Gruys

6. Fairness

7. Pfeffer

8. Organizational Politics

1. Koyz & DeCotiis

2. Intra-firm Competition

3. Kuhen

4. Lee, R.T., & Ashforth

اندازه‌گیری سیاست سازمانی در نظر گرفته شود، از معیارهای ذهنی و ادراکی نیز بهره گرفته شود. در نتیجه این تحقیقات در دهه ۱۹۹۰ ادراک سیاست‌ها توسط (فریز و کاجمر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۲: ۹۳) پیشنهاد می‌شود. به نظر می‌رسد بر اساس دلایل ذیل، استفاده از معیار ذهنی مثل ادراک سیاست‌های سازمانی، معیار مناسب‌تری برای اندازه‌گیری میزان سیاسی بودن سازمان‌ها باشد:

- ادراک سیاست‌ها نسبت به رفتارهای سیاسی واقعی، راحت‌تر اندازه‌گیری می‌شود.

- ادراک سیاست‌های سازمانی به طور واقعی با ادراک انجام دهندگان کار مرتبط است؛ بنابراین، نمایانگر بهتری برای نگرش‌ها و تمایلات رفتاری کارکنان است.

- ادراک سیاست‌های سازمانی نسبت به سیاست‌های واقعی تأثیر بیشتری بر طرز فکر و رفتارهای کارکنان دارد. (ویگودا<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۳: ۷۶۴)

مطالعات و پژوهش‌های انجام گرفته در دو دهه اخیر، منجر به مفهوم‌سازی این پدیده در سطح گسترده‌ای شده است. برای نمونه، افرادی مثل (کاجمر و همکارانش، ۱۹۹۹: ۳۸۳) یا (کاجمر و کارلسون<sup>۸</sup>، ۱۹۹۷: ۶۲۷) عنوان می‌کنند که ادراک سیاست‌های سازمانی درجه‌ای است که هر کدام از کارکنان، محیط کار خود را به عنوان یک محیط کار ماهیتاً سیاسی می‌پندارند که در آن هر کس به دنبال حداکثر کردن منافع شخصی و بالا بردن مقام و منزلت خود است.

### (ب) حمایت سازمانی درک‌شده

در عصری که سازمان‌ها و محیط‌های کاری هر روز با چالش‌ها و فشارهای زیادی روبه‌رو می‌شوند و کارکنان این سازمان‌ها بار کاری فراوانی را تحمل می‌کنند و با مشکلات ناشی از کمبود منابع، کمبود حقوق و دستمزد، سرخوردگی‌های حاصل از کاغذبازی‌ها و فشار عصبی دست و پنجه نرم می‌کنند، حمایت سازمانی می‌تواند مرهم مناسبی برای این چالش‌ها و فشارها باشد. میزان اهمیتی که سازمان برای برون‌دادهای فرد قائل شده، به سلامت جسمانی و روانی وی اهمیت داده و در شرایط استرس‌زا و سخت به وی کمک می‌کند را حمایت سازمانی درک‌شده<sup>۹</sup>

و همان‌طور که مینتزبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) معتقد است، سازمان‌ها عرصه‌هایی سیاسی‌اند. موضوع چگونگی سیاست در سازمان، مورد توجه پژوهشگران رفتار سازمانی قرار گرفته است. اگر چه تعاریف مفاهیمی که در قلمرو رفتار سازمانی قرار دارد به ندرت مورد توافق همگان قرار می‌گیرد، اما تنوع تعاریف مرتبط با سیاست از همه این مفاهیم بیشتر است. برخی سیاست سازمانی را اعمال نفوذ برای نیل به اهدافی که مصوب سازمان نیست یا دستیابی به اهداف مصوب سازمان از طریق شیوه‌های غیر مصوب نفوذ تعریف می‌کنند و عده‌ای دیگر، همه رفتارهای موجود در سازمان را سیاسی می‌پندارند (رایینز و جاج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۳۶۰) در ادبیات سیاست سازمانی، دو دیدگاه متفاوت وجود دارد: دیدگاه اول، به سیاست سازمانی به مثابه فعالیت‌ها و روش‌های نفوذ می‌نگرد و معتقد است سیاست سازمانی همان روش‌هایی است که کارکنان برای نفوذ بر دیگران به منظور حداکثر کردن نفع شخصی خود به کار می‌گیرند؛ در حالی که در دیدگاه دوم، بیشتر به جنبه ادراکی و ذهنی سیاست سازمانی پرداخته می‌شود و ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی را برای اندازه‌گیری میزان سیاسی بودن سازمان در نظر می‌گیرند. صاحب‌نظران و پژوهشگران این دیدگاه معتقدند محیط سیاسی از طریق فعالیت‌های اعضای سازمان ایجاد می‌شود و از طریق خط‌مشی‌ها، عملیات و فرهنگ سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ زیرا سازمان‌ها به صورت رسمی رفتار سیاسی را تصویب نکرده‌اند و اکثر سازمان‌ها به صورت رسمی وجود این مفهوم بی‌قاعده و تفرقه‌انداز را انکار می‌کنند. لذا تنها وسیله منطقی برای اندازه‌گیری این متغیر، به واسطه ادراکات اعضای سازمان است. (کیپ‌نیس<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۸۰: ۴۴۰).

ادراکات سیاست‌های سازمان ابتدا توسط لویین<sup>۴</sup> (۱۹۳۶)، هنگامی که تفاوت میان ادراکات و واقعیت را بررسی می‌کرد، مطرح شد. او معتقد بود افراد جهان همان‌طور که درک می‌کنند، می‌بینند، نه آن‌طور که واقعاً وجود دارد (گنز و مورای<sup>۵</sup>، ۱۹۸۰: ۲۳۷)؛ پیشنهاد می‌کنند به جای اینکه منحصرأ یک حالت عینی برای

6. Ferris and Kacmar

7. Vigoda

8. Carlson

9. Perceived Organizational Support

1. Mintzberg

2. Robbins and Judge

3. Kipnis

4. Lewin

5. Gandz and Murray

بیان می کند که اکثر معاشرت های اجتماعی را می توان به عنوان یک ارتباط مبادله ای در نظر گرفت که بلاو (۱۹۶۴)، این ارتباطات را در دو طبقه دسته بندی می کند: اقتصادی و اجتماعی. در مبادله اقتصادی، مبادله از طریق ثبت قرارداد رسمی معنا پیدا می کند. اما در مبادله اجتماعی، افراد در جستجوی موقعیت های دوجانبه ای می باشند که سود هر دو طرف مبادله را فراهم و تضمین کند. در اینجا نفس ارتباطات، یک ارزش ذاتی فراتر از ارزش مبادله منابع به وجود می آورد که منجر به توسعه احساس تعهد شخصی، اعتماد و قدرشناسی می شود.

نظریه مبادله اجتماعی و نظریه حمایت سازمانی، چارچوب نظری درک حمایت سازمانی را تشکیل می دهند. این دو نظریه، عناصر سازمانی و زمینه ای را که ممکن است بر ساختار و حمایت سازمانی درک شده تأثیر داشته باشد، نشان می دهند. نظریه مبادله اجتماعی بیان می کند که هدایا، پاداشها و قدردانی ها از طرف سازمان هنگامی برای فرد با ارزش است که به صورت انتخابی و داوطلبانه باشد نه صرفاً طبق رویه ها و قوانین و مقررات. (هاتچیسون<sup>۸</sup>، ۱۹۹۷: ۱۵۹)

بنابر این، پاداشها و رفتارهای مثبت از طرف سازمان هنگامی که داوطلبانه است و طبق قرارداد نیست، این احساس را در کارمند به وجود می آورد که سازمان از او حمایت می کند. (ایزنگر و همکاران، ۱۹۸۶: ۵۰۰)

پس از ارائه تفصیلی ادبیات نظری و تجربی موضوع مورد مطالعه و همچنین با توجه به هدف پژوهش حاضر (بررسی تأثیر دو عامل ادراکی، ادراک از سیاست های سازمانی و همچنین حمایت سازمانی درک شده در بروز رفتارهای انحرافی در بین کارکنان)، چارچوب مفهومی و فرضیه های پژوهش حاضر ارائه می شود:

**فرضیه اول (H۱):** ادراک از سیاست های سازمانی تأثیر مثبتی بر طفره روی اینترنتی دارد.

**فرضیه دوم (H۲):** ادراک از سیاست های سازمانی تأثیر مثبتی در بروز رفتارهای آسیب زنده به اموال سازمان (خرابکاری تعمدی) دارد.

**فرضیه سوم (H۳):** ادراک از سیاست های سازمانی تأثیر مثبتی در اتلاف وقت و اتلاف منابع سازمان در بین کارکنان دارد.

**فرضیه چهارم (H۴):** ادراک از سیاست های سازمانی

می گویند. (رودز و ایزنگر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۶۹۸)

احساس مثبت ناشی از توجه سازمان به کارمند، برای فرد کارمند بسیار با ارزش بوده و پیامدهای مفیدی هم برای سازمان و هم برای خود فرد خواهد داشت. این احساس که سازمان برای سلامت فرد نگران است، در اصطلاح «حمایت سازمانی درک شده» نام دارد و به عبارتی؛ درک کارمند از این موضوع است که وی برای سازمان با ارزش است. برای مثال، هنگامی که کارمند احساس می کند ارزشمند است، احتمال کمتری دارد که غیبت یا قصد ترک خدمت کند. در مقابل، احتمال دارد وفاداری و تعهدش به سازمان افزایش یابد (می یو و آلن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷). همین تعهد و وفاداری باعث می شود که فرد از پیامدهای مثبت تعهد و وفاداری به سازمان، نظیر تشکر و قدردانی، پاداشها و افزایش حقوق، بهره مند شود. (رودز و ایزنگر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲: ۶۹۸)

نظریه حمایت سازمانی<sup>۳</sup> ایزنگر و همکارانش (۱۹۸۶)؛ اسلیج<sup>۴</sup> و ایزنگر (۲۰۰۳)؛ شور و شور<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) و رودز و ایزنگر (۲۰۰۲) به نقل از (رودز و ایزنگر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲: ۶۹۸) بیان می کند که دلیل توسعه حمایت سازمانی درک شده این است که کارکنان به اینکه ویژگی ها و خصوصیات انسانی آنها مورد توجه قرار بگیرد، بسیار حساس شده، تمایل دارند ارزش های آنان مورد توجه قرار گیرد.

کارکنان، اغلب فعالیت هایی را که سرپرستان و مدیران در سازمان انجام می دهند، به عنوان اقدام و فعالیت سازمان تصور می کنند تا اینکه آنها را اقدامی فردی از طرف سرپرست یا مدیر بدانند. بر اساس این شخصی سازی رفتار، کارمندی که رفتاری خاص را از سرپرست خود مشاهده می کند، آن را نماینده سازمان دانسته، به کل سازمان اسناد می دهد و سازمان را حامی آن رفتار می بیند (اسلیج و ایزنگر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۴۹۱). این ارتباط چند بعدی بین سازمان، سرپرست و کارمند، طبق نظریه مبادله اجتماعی تبیین می شود.

نظریه مبادله اجتماعی (بلاو<sup>۶</sup>، ۱۹۶۴؛ آدامز<sup>۷</sup>، ۱۹۶۵)،

1. Rhodes and Eisenberger

2. Meyer and Allen

3. Organizational Support Theory

4. Aselage

5. Shore and Shore

6. Blau

7. Adams

تحقیقات پیمایشی (غیر آزمایشی) محسوب می‌شود. همچنین با توجه به نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، تحقیق مزبور از نوع همبستگی و به خصوص، معادلات ساختاری است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر تمامی کارکنان دو دانشگاه تربیت مدرس و دانشگاه تهران است. با توجه به محدود بودن جامعه مورد بررسی، به منظور افزایش اثربخشی و تسهیل امر نمونه‌گیری، ابتدا از روش نمونه‌گیری گروهی متناسب استفاده شده است. به این منظور، با توجه به حجم نمونه محاسبه شده و نیز حجم دو جامعه مورد نظر، تعداد نمونه برای هر دانشگاه، تعیین و در مرحله دوم در هر دانشگاه به صورت تصادفی کارکنانی انتخاب و پرسشنامه مربوط در بین آنها توزیع شد. گفتنی است که فرمول ذیل، برای جوامع محدود صدق می‌کند:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times \sigma_x^2}{\varepsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \sigma_x^2}$$

$$n = \frac{3500 \times (1.96)^2 \times (0.667)^2}{(3500-1)(0.075^2) + (1.96)^2 \times (0.667)^2} = 245$$

$Z_{\alpha/2}$ : مقدار آماری Z در سطح معناداری ۹۵ درصد (که برابر است با ۱.۹۶)

$\delta_x$ : انحراف معیار جامعه - با توجه به منابع معتبر آماری، مقدار آن با توجه به دامنه تغییرات پاسخ‌ها به صورت ذیل برآورد شده است (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۵: ۳۵):

$$\delta_x \cong \frac{R_{Max} - R_{Min}}{6} = \frac{5 - 1}{6} = 0.667$$

$\varepsilon$ : سطح خطا (مقدار خطای قابل قبول) - در علوم رفتاری، میزانی کمتر از ۸ درصد قابل قبول است که در این تحقیق، به منظور اطمینان بیشتر، دقتی معادل ۷.۵ درصد مد نظر است.

### ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بوده و برای سنجش

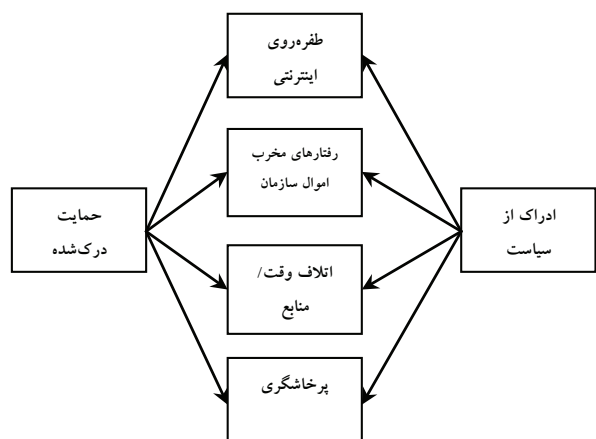
تأثیر مثبتی در بروز پرخاشگری و خصومت‌های شخصی در بین کارکنان دارد.

**فرضیه پنجم (H5):** حمایت سازمانی درک‌شده تأثیر منفی بر طفره‌روی اینترنتی دارد.

**فرضیه ششم (H6):** حمایت سازمانی درک‌شده تأثیر منفی در بروز رفتارهای آسیب‌زننده به اموال سازمان (خرابکاری عمدی)، دارد.

**فرضیه هفتم (H7):** حمایت سازمانی درک‌شده تأثیر منفی در اتلاف وقت و اتلاف منابع سازمان در بین کارکنان دارد.

**فرضیه هشتم (H8):** حمایت سازمانی درک‌شده تأثیر منفی در بروز خصومت‌های شخصی در بین کارکنان دارد.



شکل ۲: الگوی مفهومی پژوهش

### روش تحقیق

انتخاب روش انجام تحقیق، بستگی به هدف، ماهیت، موضوع پژوهش و امکانات اجرایی آن دارد و هدف نهایی آن، کمک به محقق در دستیابی به نتایج مورد نظر با دقت هر چه تمام‌تر است. بررسی‌ها می‌توانند ماهیتاً اکتشافی یا توصیفی باشند یا به قصد آزمون فرضیه‌ها انجام گیرند. در مطالعات اکتشافی، محقق اساساً در پی یافتن عواملی است که در مورد ویژگی‌های پدیده مورد بررسی ای است که برای محقق روشن است و وی می‌خواهد به توصیف بهتر آنها بپردازد. آزمون فرضیه‌ها به درک بیشتر روابط بین متغیرها کمک می‌کند. بنابر این، تحقیق حاضر از لحاظ هدف مطالعه، از نوع آزمون فرضیه‌هاست و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها، جزء



در این تحقیق، به منظور سنجش روایی پرسشنامه، دو طبقه روایی محتوا و سازه، مد نظر قرار گرفته و در این راستا، روایی ظاهری و اعتبار عاملی (تحلیل عاملی) مورد بررسی قرار گرفت. اعتبار محتوا و همچنین اعتبار ظاهری از طریق بررسی ابزار سنجش، توسط چندی از صاحب نظران رشته رفتار سازمانی، بررسی و از تحلیل عاملی تأییدی برای اعتبار عاملی استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که بار عاملی هر یک از سؤالات پرسشنامه‌ها مقداری بزرگ‌تر از ۳/۰ است که نشان‌دهنده بار عاملی مناسب است. در جدول ۲، مقیاس ۱ مربوط به چهار سؤال رفتارهای مخرب اموال سازمان است. مقیاس ۲ مربوط به هشت سؤال اتلاف وقت و منابع سازمان بوده و مقیاس ۳ مربوط به چهار سؤال پرخاشگری است. مقیاس ۵ مربوط به چهار سؤال بُعد ظفره‌روی اینترنتی و مقیاس‌های ۵ و ۶ به ترتیب، متغیرهای ادراک سیاست سازمانی و حمایت سازمانی درک شده است. همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، نتایج تحلیل عاملی تأییدی ارتباط بین این عوامل و سؤالات مطرح شده در پرسشنامه را تأیید می‌کند.

جدول ۲: نتایج حاصل از تحلیل عاملی متغیرهای پژوهش

مقیاس	$\chi^2$	Df	pvalue	RMSEA	GFI	AGFI	NFI
۱	۷.۷۸	۳	۰.۰۲۷	۰.۰۷۳	۰.۹۹	۰.۹۳	۰.۹۰
۲	۱۳۸.۵۴	۹۸	۰.۰۰۰	۰.۰۶۸	۰.۹۶	۰.۸۸	۰.۹۶
۳	۸۸.۲۵	۵۲	۰.۰۱	۰.۰۰۰	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۴
۴	۲۴۴.۳۳	۹۹	۰.۰۰۲	۰.۰۰۶	۰.۸۹	۰.۹۶	۰.۹۳
۵	۹۸.۰۲	۶۲	۰.۰۲۳۳	۰.۰۵۶	۰.۹۱	۰.۹۳	۰.۹۳
۶	۲۸.۱۲	۵۹	۰.۰۲۰۰	۰.۰۴۰	۰.۹۰	۰.۹۰	۰.۹۵

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور بررسی روابط علت و معلولی متغیرهای پژوهش و همچنین آزمون فرضیه‌های پژوهش، از رگرسیون و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شده است. ابتدا در جدول ۳، همبستگی میان متغیرهای تحقیق نشان داده شده است و در ادامه، نتایج تحقیق مورد بحث قرار می‌گیرد.

متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است. برای سنجش سه بعد رفتار انحرافی در سازمان؛ یعنی رفتارهای مخرب اموال سازمان، اتلاف وقت و اتلاف منابع سازمان و پرخاشگری بین شخصی، از مقیاس ارائه شده توسط گرویس (۲۰۰۰) و برای سنجش ظفره‌روی اینترنتی از مقیاس ارائه شده توسط زوقبی (۲۰۰۶: ۵۸۰) استفاده شده است. این پرسشنامه‌ها شامل ۲۰ سؤال است که پاسخ‌دهندگان نظرات خود را از بین پنج گزینه تنظیم شده (از خیلی کم تا خیلی زیاد) انتخاب کرده‌اند.

برای اندازه‌گیری سیاست سازمانی درک شده، از مقیاس طراحی شده توسط (کاجمر و کارلسون، ۱۹۹۷: ۶۲۷)، تحت عنوان مقیاس ادراکات سیاست‌های سازمانی<sup>۲</sup> استفاده شده است. این مقیاس شامل ۱۵ سؤال است که طبق مقیاس لیکرت، ادراک سیاست‌های سازمانی را می‌سنجد.

مقیاس مورد استفاده برای اندازه‌گیری درک حمایت سازمانی، هفت سؤال دارد که برگرفته از مقیاس ارائه شده توسط (ایزنبرگر و همکارانش ۱۹۸۶: ۵۰۰) است.

### روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

در این تحقیق، به منظور سنجش پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای تحقیق در جدول ۱ نشان داده شده است:

جدول ۱: مقدار آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش

متغیر	شماره سؤالات	آلفای کرونباخ
رفتارهای مخرب اموال سازمان	۴،۳،۲،۱	۰/۷۷
اتلاف وقت و اتلاف منابع سازمان	۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵	۰/۸۶
پرخاشگری بین شخصی	۱۶،۱۵،۱۴،۱۳	۰/۸۲
ظفره روی اینترنتی	۲۰،۱۹،۱۸،۱۷	۰/۸۰
ادراک از سیاست‌های سازمانی	۳۵ تا ۲۱	۰/۹۶
حمایت سازمانی درک شده	۴۳،۴۲،۴۱،۴۰،۳۹،۳۸،۳۷،۳۶	۰/۸۹
کل پرسشنامه	۴۳ تا ۱	۰/۹۴

1. Zoghbi

2. Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS)

۴۷۸/۰ است که با توجه به سطح معناداری به دست آمده، که مقداری زیر ۰/۵ است، فرضیه سوم در سطح اطمینان ۹۵/۰ تأیید می‌شود.

جدول ۴: نتایج آزمون رگرسیون برای فرضیات تحقیق

متغیر وابسته	تغیر مستقل		پرخاشگری		اتلاف وقت و منبع		رفتارهای مخرب		تغیر وابسته	
	B	T	$\beta$	T	B	T	$\beta$	T	B	T
درک سیاست‌های سازمانی	-۰.۱۹	-۲.۱۸	.۰۵	.۵۷	.۰۶	.۵۹	.۱۳	۱.۲		
درک حمایت‌های سازمانی	.۰۱	.۱۹	.۰۶	.۷۵	-.۰۶	-.۷۱	.۰۷	.۷		
F	۲۱.۴۰**		۱۲.۲۱**		۳.۴۳*		۲۴.۱**			
R <sup>۲</sup>	.۱۷۵		.۱۰۸		.۰۳۳		.۱۹۸			
Adjusted R <sup>۲</sup>	.۱۶۷		.۰۹۹		.۰۲۳		.۱۹۰			

همان‌طور که خروجی نرم‌افزار اس.پی.اس.اس. نشان می‌دهد، عدد معناداری برای رابطه میان ادراک از سیاست‌های سازمانی و پرخاشگری و خصومت بین شخصی، بالاتر از ۰/۵ است (مقدار ۰/۰۸۲) که نشان‌دهنده رد فرضیه است. بنابر این، در سطح اطمینان ۹۵/۰، فرضیه چهارم رد می‌شود.

نتایج حاصل از آزمون رگرسیون نشان می‌دهد که حمایت سازمانی درک‌شده تأثیر منفی در بروز رفتارهای تفره‌روی اینترنتی در بین کارکنان دارد. بنابر این، فرضیه پنجم پژوهش تأیید می‌شود. با توجه به جدول ۴، حمایت سازمانی درک‌شده، تأثیر منفی در بروز تفره‌روی اینترنتی دارد. ضریب معادله خط رگرسیون در این رابطه، ۰/۳۶۹- است که با توجه به سطح معناداری به دست آمده، که مقداری زیر ۰/۵ است، حمایت سازمانی درک‌شده تأثیر منفی در بروز تفره‌روی اینترنتی دارد.

نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که فرضیه ششم نیز تأیید می‌شود و حمایت سازمانی درک‌شده تأثیر منفی در بروز رفتارهای آسیب‌زننده به اموال و دارایی سازمان دارد. همان‌طور که از جدول ۴ استنباط می‌شود، ضریب رگرسیون برای

جدول ۳: همبستگی میان متغیرهای پژوهش

	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	۱					
۲	۰.۳۲**	۱				
۳	-۰.۱۹*	۰.۱۶*	۱			
۴	۰.۵۱**	۰.۶۹**	۰.۱۳*	۱		
۵	۰.۳۳**	۰.۳۹**	-۰.۱۱	۰.۳۰**	۱	
۶	-۰.۲۷۰**	-۰.۳۰۳**	-۰.۰۵	-۰.۳۵**	-۰.۱۴۴*	۱

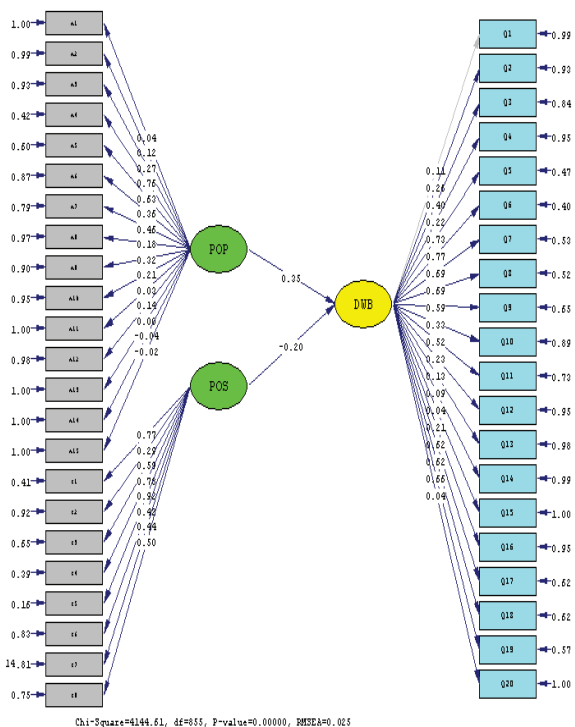
### بررسی تأیید یا رد فرضیه‌ها

به منظور بررسی تأثیر ادراک از سیاست‌های سازمانی و همچنین حمایت سازمانی درک‌شده در بروز رفتارهای انحرافی در بین کارکنان، از رگرسیون خطی ساده استفاده شده است.

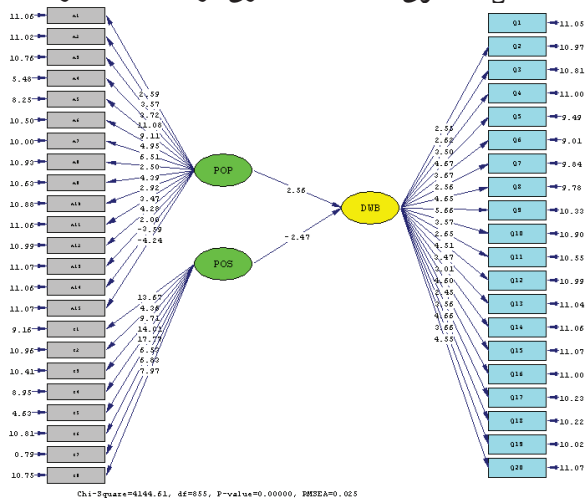
با توجه به جدول نتایج آزمون رگرسیون ۴، ادراک از سیاست‌های سازمانی، تأثیر مثبتی در بروز تفره‌روی اینترنتی دارد. ضریب معادله خط رگرسیون در این رابطه، ۴۷۸/۰ است که با توجه به سطح معناداری به دست آمده که مقداری زیر ۰/۵ است، فرضیه اول تأیید می‌شود و ادراک از سیاست‌های سازمانی تأثیر مثبتی در بروز تفره‌روی اینترنتی دارد.

نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها همچنین نشان می‌دهد که فرضیه دوم نیز تأیید می‌شود و ادراک از سیاست‌های سازمانی، تأثیر مثبت و مستقیمی در بروز رفتارهای آسیب‌زننده به اموال و دارایی سازمان دارد. همان‌طور که از جدول ۴ استنباط می‌شود، ضریب رگرسیون برابر ۰/۶۸۰ است. این ضریب نشان می‌دهد که ادراک از سیاست‌های سازمانی تأثیر مثبت و مستقیمی در بروز رفتارهای مخرب و آسیب‌زننده به اموال سازمان دارد. بنابر این، در سطح اطمینان ۹۵/۰ فرضیه دوم پژوهش تأیید می‌شود.

نتایج حاصل از آزمون رگرسیون نشان می‌دهد که ادراک از سیاست‌های سازمانی، تأثیر مثبتی در بروز رفتارهای انحرافی اتلاف وقت و اتلاف منابع در بین کارکنان دارد. بنابر این، فرضیه سوم پژوهش نیز تأیید می‌شود. ضریب معادله خط رگرسیون در این رابطه،



شکل ۳: الگوی معادلات ساختاری در حالت استاندارد



شکل ۴: الگوی معادلات ساختاری در حالت معناداری

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در الگوی نهایی پژوهش نشان داده شد که به طور کلی ادراک از سیاست‌های سازمانی و همچنین حمایت سازمانی درک‌شده، دو متغیر مهم در بروز رفتارهای انحرافی‌اند. از آنجا که هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل تأثیرگذار در بروز رفتارهای انحرافی در بین کارکنان دو دانشگاه تربیت مدرس و دانشگاه تهران

این رابطه،  $0.680$  است.

این ضریب نشان می‌دهد که حمایت سازمانی درک‌شده تأثیر منفی در بروز رفتارهای مخرب و آسیب‌زننده به اموال سازمان دارد. با توجه به جدول ۴، حمایت سازمانی درک‌شده، تأثیر منفی در ائتلاف وقت و ائتلاف منابع سازمان در بین کارکنان دارد. ضریب معادله خط رگرسیون در این رابطه،  $0.478$  است که با توجه به سطح معناداری به دست آمده که مقدار آن زیر  $0.05$  است، فرضیه هفتم پژوهش در سطح اطمینان  $0.95$  تأیید می‌شود.

در نهایت، همان‌طور که خروجی نرم‌افزار اس.پی.اس.اس در جدول ذیل نشان می‌دهد، عدد معناداری برای رابطه میان حمایت سازمانی درک‌شده و پرخاشگری و خصومت بین شخصی، بالاتر از  $0.05$  است (مقدار  $0.082$ ) که نشان‌دهنده رد فرضیه است. بنابراین، در سطح اطمینان  $0.95$  فرضیه هشتم رد می‌شود.

### معادلات ساختاری برای الگوی نهایی پژوهش

شکل‌های ۳ و ۴، اعداد معناداری و تخمین استاندارد شده الگوی معادلات ساختاری برای الگوی نهایی تحقیق را نشان می‌دهند. همان‌طور که آشکار است، نرم‌افزار لیزرل<sup>۱</sup> یک سری شاخص‌هایی برای سنجش نیکویی برازش الگوی تدوین شده ارائه می‌دهد. این شاخص‌ها، برای الگوی مفهومی تحقیق به شرح ذیل است

شاخص کای دو ( $\chi^2$ ) برابر با  $4144/61$ ؛ درجه آزادی ( $df$ ) برابر با  $855$ ؛ شاخص اعداد معناداری<sup>۲</sup> برای الگوی این تحقیق برابر با  $0.000$  است. شاخص میانگین مجذور خطاهای الگو<sup>۳</sup> برابر با  $0.025$  و شاخص نیکویی تناسب مدل (Goodness-of-Fit (GFI): برای الگوی به دست آمده،  $0.932$  است. شاخص (Adjusted GFI AGFI) برابر با  $0.928$  و شاخص (Normed Fit Index (NFI):  $0.959$  است. در شکل ذیل الگوی نهایی پژوهش در دو حالت استاندارد شده و حالت اعداد معناداری نشان داده شده‌است.

1. Lisrel  
2. P-Value  
3. RMSEA

بود، می‌توان گفت که به این هدف دست یافته و دو عامل مهم تأثیرگذار شناسایی شده است. ادراک از سیاست‌های سازمانی که بیشتر بر جنبه ادراکی و ذهنی سیاست سازمانی پرداخته می‌شود و ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی را برای اندازه‌گیری میزان سیاسی بودن سازمان در نظر می‌گیرد، تأثیر مثبت معناداری در بروز رفتارهای انحرافی دارد. ضریب تخمین استاندارد شده برای تبیین رابطه علی بین متغیر ادراک از سیاست‌های سازمانی و متغیر رفتار انحرافی، ۰/۳۵ است که نشان‌دهنده تأثیر مثبت ادراک از سیاست‌های سازمانی در بروز رفتارهای انحرافی است. حمایت سازمانی درک شده که احساس مثبت ناشی از توجه سازمان به کارمند ایجاد کرده و این احساس که سازمان برای سلامت فرد نگران است را در فرد تقویت می‌کند، مانع بروز رفتارهای انحرافی در بین کارکنان می‌شود. نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که ضریب تخمین استاندارد برای رابطه علی بین متغیر حمایت سازمانی درک شده و متغیر رفتارهای انحرافی، ۰/۲۰- است. علامت منفی این ضریب، نشان‌دهنده تأثیر منفی حمایت سازمانی درک شده در بروز رفتارهای انحرافی است.

### پیشنهادهایی برای مدیران

در سنجش ادراک سیاست‌های سازمانی در دو دانشگاه تربیت مدرس و دانشگاه تهران به این نتیجه رسیدیم که درک سیاست‌های سازمان در این سازمانها بالاتر از حد متوسط است و این می‌تواند پیامدهای منفی زیادی برای سازمان ایجاد کند. بر اساس نتایج تحقیق، میانگین نظر مشارکت‌کنندگان در خصوص میزان سیاسی بودن سازمان، عدد ۳/۴۳ بوده (از ۵) که نشان می‌دهد کارکنان سازمان خود را تا حد زیادی سیاسی می‌بینند. طبق نتایج تحقیق، این امر منجر به ظهور رفتارهایی در بین کارکنان و پیامدهای منفی ای همچون: پرخاشگری در سازمان، تخریب عمدی اموال سازمان، طفره‌روی اینترنتی کارکنان و سایر رفتارهای مخرب در محیط کار می‌شود. در این پژوهش، مدیران و سرپرستان این دو دانشگاه و همچنین مدیران و سرپرستان سایر سازمانها باید به این نکته توجه داشته باشند که هر گاه کارمندی سازمان خود را یک سازمان

سیاسی بپندارد، این نگرش پیامدهای منفی برای سازمان در پی خواهد داشت. در این پژوهش با تأکید بر یکی از این پیامدهای منفی؛ یعنی بروز رفتارهای انحرافی، نشان داده شد که تأثیر مثبت و معناداری در بروز این رفتارها دارد. حال با توجه به اهمیت درک سیاست‌های سازمانی و با توجه به پیامدهای مهم این ادراک، به مدیران و سرپرستان پیشنهاد می‌شود که قوانین و رویه‌های سازمان را به گونه‌ای تدوین کنند که به صورت واضح و روشن نحوه تصمیم‌گیری‌ها، نحوه اجرای سیاست‌ها و خط مشی‌های مربوط به افزایش حقوق و دستمزد و همچنین ترفیع و افزایش درجه را برای همه کارکنان نشان دهد. نتایج این تحقیق نشان داد که مهم‌ترین بُعد درک سیاست‌های سازمانی از نظر کارکنان، بُعد سیاست‌های مربوط به حقوق و دستمزد و همچنین ترفیع است. بیش از ۶۷ درصد از پاسخ‌دهندگان اعتقاد داشتند که ترفیعات و همچنین مواردی همچون دادن پاداش در سازمان، طبق زد و بند سیاسی و آشنابازی است. مدیران سازمانها باید برای جلوگیری از این ادراک، اقدامات مناسبی را انجام دهد، برای مثال سازمان بایستی به طور واضح معیارهای ارزیابی عملکرد و چگونگی اندازه‌گیری عملکرد را برای کارکنان تبیین کند و در هنگام ترفیع و افزایش پاداش و دستمزد بیان کند که طبق چه معیارهایی شخصی ترفیع می‌یابد یا ترفیع پیدا نمی‌کند. طبق نتایج تحقیق، اقدامات ذیل به منظور کاهش درک سیاست در سازمان پیشنهاد می‌شود:

- بر اساس نتایج تحقیق، کارکنان احساس می‌کنند ارتقا و ترفیع در سازمان آنها صرفاً در گرو زد و بند سیاسی و اصطلاحاً پارتی‌بازی است؛ به همین منظور پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان، نحوه ارتقای کارکنان و ملاک ترفیع درجه کارکنان را به طور شفاف به صورت آیین‌نامه‌های مشخص در اختیار عموم کارکنان قرار دهند.

- بسیاری از پاسخ‌دهندگان و مشارکت‌کنندگان در تحقیق معتقد بودند در مواردی که اختلافی پیش می‌آید، بهتر است سکوت کنند تا اینکه با سیستم درگیر شوند. به این منظور پیشنهاد می‌شود سیستمی فراهم شود که کارکنان بتوانند انتقادات و پیشنهادها خود را به راحتی و بدون نگرانی از پیامدها مطرح کنند.

تعهدش به سازمان افزایش هم بیابد (می‌یر و آلن، ۱۹۹۷: ۱۸). همین تعهد و وفاداری هم باعث می‌شود که فرد از پیامدهای مثبت تعهد و وفاداری به سازمان نظیر تشکر و قدردانی، پاداش‌ها و افزایش حقوق، بهره‌مند شود (رودز و ایزنبرگر، ۲۰۰۲: ۴۱۷). در این مطالعه نیز نشان داده شد که درک حمایت‌های سازمانی می‌تواند عاملی در جهت جلوگیری از بروز رفتارهای انحرافی باشد. حال با توجه به اهمیت این موضوع و اهمیت پیامدهای درک حمایت‌های سازمانی برای سازمان، موارد ذیل برای ارتقای درک حمایت‌های سازمانی پیشنهاد می‌شود:

**الف)** یکی از مواردی که از مشارکت‌کنندگان در تحقیق پرسیده شد، درکشان از توجه سازمان به ارزش‌ها و اهداف آنها بود. نتایج تحقیق نشان داد که اگر کارکنان احساس کنند سازمان به ارزش‌ها و اهداف آنها توجه نمی‌کند، به سمت رفتارهای انحرافی کشیده می‌شوند. بنابر این، پیشنهاد می‌شود سازمان به وسیله سازوکارهای مختلف، توجه و حمایت خود را از اهداف و ارزش‌های همه کارکنان سازمان اعلام کند.

**ب)** یکی دیگر از موارد مورد تأکید کارکنان در این تحقیق، توجه و حمایت سازمان در زمانی که فرد با مشکلی مواجه می‌شود، بود. کارکنان معتقدند اگر سازمان در مواقع سختی و بحران به نیازها و خواسته‌های کارکنان توجه کند، در کارکنان این احساس به وجود می‌آید که مورد حمایت سازمانند. نتایج تحقیق نشان داد که هر گاه افراد سازمان حمایت‌های سازمانی را درک کنند، رفتارهای انحرافی کمتری در سازمان رخ می‌دهد. بنابر این، پیشنهاد می‌شود سازمان به سلامت فکری و جسمی کارکنان اهمیت داده، در مواقع بحرانی و سختی با سازوکارهایی نظیر اعطای مرخصی و استراحت به کارکنان در مواردی که کارمند از لحاظ فکری و جسمانی در شرایط مناسبی قرار ندارد، حمایت و پشتیبانی از آنان در شرایطی که شخص با مشکل خاصی مواجه است، دادن مرخصی‌های استعلاجی و... به حمایت از کارمند خود بپردازد.

#### محدودیت‌های تحقیق

در تدوین این مقاله، نویسندگان با محدودیت‌های مختلفی مواجه بودند. از آنجا که موضوع مورد بررسی

یکی دیگر از مواردی که باعث شده مشارکت‌کنندگان در این تحقیق، سازمان خود را به عنوان یک سازمان سیاسی درک کنند، عدم پاسخگو بودن مدیران و سرپرستان سازمان است. ایجاد فضای پاسخگویی در بین مدیران و سرپرستان می‌تواند از بروز این احساس جلوگیری کند.

یکی از مواردی که از مشارکت‌کنندگان سؤال شد، نظر آنها در خصوص گروه‌های کاری که در سازمان فعالیت می‌کنند بود. آنها معتقد بودند که کارکنان و گروه‌هایی که به مراکز قدرت و مدیریت سازمان مرتبط هستند، توانایی بیشتری در بهره‌گیری از منابع دارند و مدیران هنگام حل تعارضات پیش آمده، همواره جانبدارانه قضاوت می‌کنند. مدیریت تعارضات به وجود آمده در بین افراد و گروه‌های سازمانی به صورتی کاملاً بی‌طرفانه و عادلانه می‌تواند پیشنهاد مناسبی برای رفع این‌گونه ادراک در سازمان باشد.

نتایج تحقیق نشان داد که بسیاری از کارکنان اعتقاد دارند تصمیمات سازمانی صرفاً برای حفظ منافع گروه خاصی اتخاذ می‌شود و در تصمیم‌گیری‌ها ارزشهای تمام کارکنان لحاظ نمی‌شود. مدیران سازمان می‌توانند با تأکید بر شفاف‌سازی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌ها، این درک کارکنان از سازمان را تغییر دهند.

همان‌طور که در تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده ذکر شد، اغلب کارکنان بر بُعد سیاست‌های توزیعی و نحوه ارتقا در سازمان تأکید داشتند و این بعد را مهم‌ترین بعد در ادراک از سیاست‌های سازمانی می‌دانستند. به همین منظور پیشنهاد می‌شود مدیران و دست‌اندرکاران سازمان اقدام به تدوین نظام مسیر ارتقای شغلی اعضا بر اساس شایسته‌سالاری کنند؛ طوری که هر یک از اعضا تصویر روشنی از آینده شغلی خود در سازمان داشته باشند.

احساس مثبت ناشی از توجه سازمان به کارمند، برای فرد کارمند بسیار با ارزش بوده، پیامدهای مفیدی هم برای سازمان و هم برای خود فرد خواهد داشت. این احساس که سازمان برای سلامت فرد نگران است، در اصطلاح، حمایت سازمانی درک‌شده نام دارد. برای مثال، هنگامی که کارمند احساس می‌کند ارزشمند است، احتمال کمتری دارد که غیبت یا قصد ترک خدمت کند. در مقابل، احتمال دارد وفاداری و

- Adams, J.S. (1965). *"Inequity in Social Exchange"*, In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, P.267-299.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aselage, J. & R. Eisenberger (2003). *"Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: a Theoretical Integration"*, *Journal of Organizational Behavior*, 24, P.491-509.
- Barsky, A. (2011). *Investigating the effects of moral disengagement and participation on unethical work behavior*. *Journal of Business Ethics*, 104, 59–75.
- Bies, R.J.; T.M. Tripp & R.M. Kramer (1997). *"At the Breaking Point: Cognitive and Social Dynamics of Revenge in Organizations"*, In R.A. Giacalone, and J. Greenberg (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (P.18–36), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York, John Wiley and Sons.
- Burris, E. R.; Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). *Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice*. *Journal of Applied Psychology*, 93, 912–922.
- Buss, D. (1993). *"Ways to Curtail Employee Theft"*, *Nation's Business*, P.36–38.
- Camara, W.J. & D.L. Schneider (1994). *"Integrity Tests: Facts and Unresolved Issues"*, *American Psychologist*, 49, P.112–119.
- Eisenberger, R.; R. Huntington, S. Huntington & D. Sowa (1986). *"Perceived Organizational Support"*, *Journal of Applied Psychology*, 71, P.500-507.

تحقیق، رفتارهای انحرافی در سازمان بود، بسیاری از افراد جامعه آماری تحقیق نسبت به موضوع حساس بوده و این موضوع را یک موضوع حساسیت‌زا برای سازمان و نهاد خود می‌دانستند؛ لذا راضی کردن مدیران و سرپرستان این سازمان‌ها، با سختی‌ها و چالش‌هایی روبه‌رو بود.

محدودیت دومی که محققان با آن مواجه بودند، این بود که چون در تهیه پرسشنامه از روش خودپاسخ استفاده شده بود، مشارکت‌کنندگان به سؤالاتی که مربوط به خودشان بوده، جواب می‌دادند که در برخی موارد با ملاحظه‌کاری‌هایی همراه بود. برای رفع اینگونه محدودیت‌ها روش‌های مختلفی ذکر شده است (سیمنسن<sup>۱</sup> و همکاران ۲۰۱۰:۴۵۶). توصیه می‌شود در مطالعات مشابه که موضوع حساسیت برانگیزی بررسی می‌شود، به جای نظرسنجی از خود فرد، از نظر سایر افراد (همکاران، سرپرستان، ارباب رجوع، زیردستان و ...) استفاده شود.

## منابع

- آذر، عادل؛ مومنی، منصور (۱۳۸۵)، *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، تهران، انتشارات سمت، چاپ ۱۲.
- Ferris, G.R. & K.M. Kacmar (1992). *"Perception of Organizational Politics"*, *Journal of Management*, Vol.18, No.1, P.93-116.
- Fox, S.; P.E. Spector & D. Miles (1999). *Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: the Moderator Effect of Autonomy and Emotion Traits. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta.
- Gandz, J. & V.V. Murray (1980). *"The Experience of Workplace Politics"*, *Academy of Management Journal*, Vol.23, P.237-251.
- Giacalone, R.A. & J. Greenberg (Eds.)(1997).

- Antisocial Behavior in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J. (1990). "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", *Journal of Applied Psychology*, 75, P.561–568.
  - Gruys, M.L. (2000). *The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace*, a thesis Submitted to the University of Minnesota.
  - Hogan, J. & R. Hogan (1989). "How to Measure Employee Reliability", *Journal of Applied Psychology*, 74, P.273–279.
  - Hollinger, R.C. (1986), "Acts Against the Workplace: Social Bonding and Employee Deviance", *Deviant Behavior*, Vol.7, No.1, P.53-75.
  - Huchthison, S. (1997). "A Path Model of Perceived Organizational Support", *Journal of Social Behavior and Personality*, 72(1), P.159-170.
  - Jelinek, R. & M. Ahearn (2006). "The ABC's of ACB: Unveiling a Clear and Present Danger in the Sales Force", *Industrial Marketing Management*, 35, P.457-467.
  - Kacmar, K.M.; D.P. Bozeman, D.S. Carlson & W.P. Anthony (1999). "An Examination of the Perception of Organizational Politics Model: Replication and Extension", *Human Relations*, Vol.52, P.383-416.
  - Kacmar, K.M. & D.S. Carlson (1997). "Further Validation of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation", *Journal of Management*, Vol.23, No.5, P.627-658.
  - Kamins, A. (1995). *Cyber-loafing: does employee time online add up to net losses?* New York Daily News July, 16.
  - Kipnis, D.; S.M. Schmidt & I. Wilkinson (1980). "Intraorganizational Influence Tactics: Exploration in Getting One's Way", *Journal of Applied Psychology*, Vol.65, P.440-452.
  - Kish-Gephart, J. (2010). *Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work*. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1–31.
  - Kohen, A. (1992). *No Contest: The Case Against Competition*, Boston, Houghton-Mifflin.
  - Kohen, A. (1998). "How Incentives Undermine Performance", *Journal for Quality and Participation*, 21(2), P.6-22
  - Koys, D.J. & T.A. DeCotiis (1991). "Inductive Measures of Psychological Climate", *Human Relations*, 44, P.265-285.
  - Lee; R.T., & Ashforth, B.E. (1996). *A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
  - Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*, McGraw-Hill, New York.
  - Lim, V.K.G. (2002). "The IT Way of Loafing on the Job: Cyber-Loafing, Neutralizing and Organizational Justice", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, P.75-94.
  - Meyer, J.P. & N.J. Allen (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, Thousand Oaks, CA: Sage.
  - Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*, Prentice Hall, Eaglewood Cliffs, N.J.
  - Moore, C.; Detert, J. R., Trevin˜o, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M.(2012). *Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior*. *Personnel Psychology*, 65, 1–48.
  - Neuman, J.H. & R.A. Baron (1998). "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets", *Journal of Management*, 24, P.391–419.

- Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. J. (2011). *Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior*. Journal of Applied Psychology, 96, 401–411.
- Pfeffer, J. (1992), *Management with Power*, Harvard Business School Press, Boston.
- Rhoades, L. & R. Eisenberger (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", Journal of Applied Psychology, 87(4), P.698-714.
- Robbins, S.P. & T.A. Judge (2007). *Organizational Behavior (12th edition)*, Prentice-Hall of India, New Delhi.
- Robinson, S.L. & R.J. Bennett (1995). "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", Academy of Management Journal, Vol.38, P.55-72.
- Shore, L.M. & T.H Shore (1995). "Perceived Organizational Support & Organizational Justice", In R. Cropanzano & M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice & Support: Managing the Social Climate in the Workplace*, Westport, CT: Quorum.
- Siemsen; E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). *Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects*. Organizational Research Methods, 13, 456–476.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). *Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice*. Journal of Applied Psychology, 82, 434–443.
- Slora, K.B. (1989). "An Empirical Approach to Determining Employee Deviance Base Rates", Journal of Business and Psychology, 4(2), P.190-218.
- Vigoda, E.; H. Vinarski & E. Ben (2003). "Politics and Image in the Organizational Landscape: An Empirical Examination Among Public Sector Employees", Journal of Managerial Psychology, Vol.18, No.8, P.764-787.
- Zoghbi, P. (2006). "Fear in Organizations: Does Intimidation by Formal Punishment Mediate the Relationship between Interactional Justice and Workplace Internet Deviance?", Journal of Managerial Psychology, 21, P.580–592.