

The Study of Deviant Behaviors' Modification in Organization Based on the Teachings of *Nahj al-Balagheh*

Hossein Gorjipour*

Extended Abstract

Introduction and objectives

As long as the behavior of the employees is in harmony with the desired norms and values of the organization, the possibility of achieving a better performance of the organization is provided, and on the other hand, the emergence of unethical and inappropriate behaviors with the organization's culture introduces the phenomenon of "employee behavior deviation" whose negative impact on achieving goals forces the organization to react against such behaviors. Encouraging ethical behavior and avoiding unethical behavior in organizations is an important strategy in managing human resources and increasing organizational productivity, so long as policies to modify unethical behaviors and actions in the organization are effective tools for realizing ethical goals and preventing issues such as corruption and conflict of interests and continuous observation has played an important role in creating a positive organizational culture and a competitive advantage for the organization. Despite the emphasis on and significance of ethical behavior, there is always the possibility of deviant and unethical behavior of people in organizations; because according to some researchers, most people are capable of deeply unethical behavior and the potential of individuals and organizations in unethical behavior is limitless. Based on this, the type and method of encountering deviant behaviors can raise the question of what principles and rules should be used to correct or prevent deviant behaviors of employees, the answer to which can be influenced by two management approaches. Based on religion and management independent of religious teachings, the purpose of the current research is to analyze the principles of

* PhD in Public Administration, Bu Ali Sina University, Hamadan, Iran, h.gorjipour@basu.ac.ir.

reforming or dealing with deviant behavior of employees, emphasizing the approach of management based on religion.

Research method

In the current research, which is applied in terms of purpose and exploratory, in terms of nature, and in terms of approach, it is among qualitative researches, thematic analysis method as one of the most common methods of qualitative research was used to extract and analyze data. In the first step, by studying Nahj al-Balagheh, descriptive codes related to the purpose of the research were identified, and based on individual diagnosis and exchange of opinions with some experts familiar with Nahj al-Balagheh texts, hidden or hidden themes in the descriptive codes were identified and introduced. In the next step; Based on semantic and practical affinity and similarity, basic exploratory themes were classified in the form of separate classes and categories, and for each class, the organizing theme was determined. Then, the identified organizing themes were categorized and titled based on an overarching theme. In order to verify the scientific accuracy of the data and analyzes of the current research, the concept of "reliability" was used through two review strategies during coding and confirmation of the opinion of experts related to the research; So that the primary descriptive codes and basic themes and organizing themes were extracted, they were given to two experts who are familiar with Nahj al-Balagha texts and organizational concepts, and along with the continuous back and forth interaction of the researcher with the experts, finally the concepts related to the topic were identified and determined. They answered the research question.

Research findings

In the current research, in order to interpret more deeply and understand more precisely the concepts in Nahj al-Balagheh regarding reform or "behavioral reform", the words of the Commander of the Faithful Imam Ali (peace be upon him) in the sermons and letters and wisdom of Nahj al-Balagheh are studied and analyzed in order to confront or The correction of deviant behaviors in the work environment, the principles and rules of "behavioral correction in the organization" should be analyzed. With the inductive analysis of the research data, it was found that encountering deviant behaviors can be planned in two stages before the appearance of deviant behavior and after the appearance of deviant behavior. The findings show that in the stage before the occurrence of deviant behavior, organizations need to comply with the principles called "primary and preventive principles", which include

spreading the culture of condemning mistakes in the organization, drafting and communicating the law on dealing with wrongdoers, monitoring and continuous evaluation of people's behavior, training and teaching the skills of ethical and pleasant behavior to employees, and observing meritocracy in recruiting and employing people. At the stage of revealing the deviant behavior of the employees, in order to correct the deviant behavior, the organization needs to pay attention to and observe other principles under the title of "secondary and executive principles", which include the readiness to accept the declaration of wrongdoing by the wrongdoer, appropriate moral tolerance in dealing with the wrongdoer, confidentiality and Not revealing people's mistakes in front of others, observing justice in dealing with wrongdoers, chastity punishing wrongdoers for deviant behavior.

Discussion and conclusion

Modifying and preventing people from committing deviant behaviors is one of the important goals and basic concerns of managers in organizations; because deviant behavior causes damages to the individual and the organization. However, in this research, an attempt was made to introduce the principles and rules of dealing with deviant behavior by assuming that humans may engage in immoral and deviant behavior. The result of the research shows that organizations can pay special attention to the two stages before and after the occurrence of deviant behavior in order to correct deviant behavior. One of the important results of the current research is that, the first step in modifying the deviant behavior of employees is to focus on preventing and inhibiting the occurrence of such behaviors. Also, with the assumption of observing all aspects and necessary measures for prevention, there is a possibility of errors and misbehavior from employees in administrative and organizational environments, and accepting such an assumption, the type of dealing with the wrong person and the behavior methods of the organization to correct behavioral deviations are very important. It is possible that the result of the present research stated that at this stage, we should focus on the principles called secondary and executive principles, in order to modify the deviant behavior that occurs continuously within the framework of religious teachings, deal with the deviant person and provide the preparations for compensation and modification of the deviant behavior.

Keywords: Organization employees, deviant behaviors, behavior modification, *Nahj al-Balagheh*, Islamic management.

واکاوی اصلاح رفتارهای انحرافی در سازمان براساس آموزه‌های نهج البلاغه

حسین گرجی‌پور*

چکیده تفصیلی

مقدمه و اهداف: هراندازه رفتار کارکنان با هنجارها و ارزش‌های موردنظر سازمان هماهنگ باشد، امکان دستیابی به عملکرد بهتر سازمان فراهم می‌شود، و در مقابل، بروز رفتارهای غیراخلاقی و نامتناسب با فرهنگ سازمان، پدیده «انحراف رفتاری کارکنان» را معرفی می‌کند که اثرگذاری منفی آن در دستیابی به هدف‌ها، سازمان را به واکنش در برابر چنین رفتارهایی مجبور می‌کند. تشویق به رفتارهای اخلاقی و پرهیز از رفتارهای ناسازگار با اخلاق در سازمان‌ها، راهبرد مهمی در مدیریت منابع انسانی و افزایش بهره‌وری سازمانی است تا جایی که سیاست‌های اصلاح رفتار و اعمال ناسازگار با اخلاق در سازمان، ابزارهای مؤثری برای تحقق اهداف اخلاقی و جلوگیری از بروزمسائلی همچون فساد و تعارض منافع بوده است و اهتمام پیوسته به آنها، در ایجاد فرهنگ مثبت سازمانی و یک مزیت رقابتی برای سازمان، نقش مهمی داشته است. با وجود تأکید و اهمیت بر رفتار اخلاقی، همواره احتمال بروز رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی افراد در سازمان‌ها وجود دارد؛ زیرا به اعتقاد برخی از پژوهشگران، بیشتر انسان‌ها قادر به انجام رفتارهای عمیق غیراخلاقی هستند و پتانسیل افراد و سازمان‌ها در رفتار غیراخلاقی بی‌حد و حصر است. بر این اساس نوع و شیوه مواجهه با رفتارهای انحرافی، می‌تواند این سؤال را طرح کند که برای اصلاح یا پیشگیری از رفتارهای انحرافی کارکنان، از چه اصول و قواعدی باید استفاده نمود که پاسخ به آن، می‌تواند متأثر از دو رویکرد مدیریت مبتنی بر دین و مدیریت فارغ از آموزه‌های دینی باشد که هدف پژوهش حاضر، واکاوی اصول اصلاح یا مقابله با رفتار انحرافی کارکنان، با تأکید رویکرد مدیریت مبتنی بر دین است.

روش پژوهش

در پژوهش حاضر که از نظر هدف، کاربردی و از منظر ماهیت، اکتشافی و از نظر رویکرد از جمله پژوهش‌های کیفی است، از روش تحلیل مضمون به‌عنوان یکی از متداول‌ترین روش‌های پژوهش کیفی، برای استخراج و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در گام نخست، با مطالعه نهج‌البلاغه کدهای توصیفی مرتبط با هدف پژوهش شناسایی شدند و بر مبنای تشخیص فردی و تبادل‌نظر با برخی از خبرگان آشنا به متون نهج‌البلاغه، مضمون‌های پیدا یا پنهان موجود در کدهای توصیفی شناسایی و معرفی شدند. در گام بعدی؛ براساس قرابت و شباهت معنایی و کاربردی، مضمون‌های پایه اکتشافی در قالب طبقه‌ها و دسته‌های جداگانه طبقه‌بندی شدند و برای هر طبقه، مضمون سازمان‌دهنده مشخص گردید. سپس مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده، بر پایه مضمونی فراگیر دسته‌بندی و عنوان‌گذاری شدند. برای تأیید دقت علمی داده‌ها و تحلیل‌های پژوهش حاضر، مفهوم «قابلیت اعتماد» از طریق دو راهبرد بازبینی در زمان کدگذاری و تأیید نظر خبرگان مرتبط با پژوهش موردنظر قرار گرفت؛ به‌طوری‌که کدهای توصیفی اولیه و مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده استخراج شده، در اختیار دو نفر از خبرگان آشنا به متون نهج‌البلاغه و مفاهیم سازمانی قرار گرفت و ضمن تعامل پیوسته و رفت و برگشتی پژوهشگر با خبرگان، سرانجام مفاهیم مرتبط با موضوع شناسایی و مشخص شدند که پاسخگوی سؤال پژوهش بودند.

یافته‌های پژوهش: در پژوهش حاضر، به‌منظور تفسیر عمیق‌تر و درک دقیق‌تر مفاهیم موجود در نهج‌البلاغه نسبت به اصلاح یا همان «اصلاح رفتاری»، سخنان امیر مؤمنان امام علی علیه السلام در خطبه‌ها و نامه‌ها و حکمت‌های نهج‌البلاغه مطالعه و تحلیل شود تا برای مقابله یا اصلاح رفتارهای انحرافی در محیط کار، اصول و قواعد «اصلاح رفتاری در سازمان» واکاوی شوند. با تحلیل استقرایی داده‌های پژوهش مشخص شد که مواجهه با رفتارهای انحرافی در دو مرحله پیش از بروز رفتار انحرافی، و پس از نمایان‌شدن رفتار انحرافی قابل‌طرح است. یافته‌ها نشان می‌دهد در مرحله پیش از بروز رفتار انحرافی، سازمان‌ها نیازمند رعایت اصولی تحت عنوان «اصول اولیه و پیشگیرانه» می‌باشند که این اصول شامل گسترش فرهنگ تقبیح خطا در سازمان، تدوین و ابلاغ قانون برخورد با خاطی، نظارت و ارزیابی مستمر بر رفتار افراد، آموزش و یاددهی مهارت‌های رفتار اخلاقی و بستن‌دیده به کارکنان، و رعایت شایسته‌سالاری در جذب و به‌کارگیری افراد است. در مرحله نمایان‌شدن رفتار انحرافی کارکنان، سازمان به‌منظور اصلاح رفتار انحرافی نیازمند توجه و رعایت اصول دیگری تحت عنوان «اصول ثانویه و اجرایی» است که این اصول شامل آمادگی پذیرش برای اعلام خطا از سوی خاطی، تساهل اخلاقی به‌جا در برخورد با فرد خاطی، رازداری و عدم افشای خطای افراد در نزد دیگران، رعایت عدالت در برخورد با خاطی، پاک‌دامنی مجازات‌کننده خاطی از رفتار انحرافی است.

بحث و نتیجه گیری

اصلاح و بازداشتن افراد از ارتکاب به رفتارهای انحرافی، از هدف‌های مهم و دغدغه‌های اساسی مدیران در سازمان‌هاست؛ زیرا بروز رفتار انحرافی، خسارت‌هایی را به فرد و سازمان تحمیل می‌کند. با وجود این، در این پژوهش تلاش شد تا با فرض این موضوع که انسان ممکن است دست به رفتار غیراخلاقی و انحرافی بزند، اصول و قواعد برخورد با رفتار انحرافی معرفی شود. نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند به منظور اصلاح رفتارهای انحرافی، به دو مرحله پیش و پس از وقوع رفتار انحرافی توجهی ویژه داشته باشند. از نتایج مهم پژوهش حاضر آن است که، گام نخست، در اصلاح رفتار انحرافی کارکنان، تمرکز بر پیشگیری و ممانعت از بروز چنین رفتارهایی است که یافته‌های استخراج‌شده در پژوهش حاضر، اصولی تحت عنوان اصول اولیه و پیشگیرانه را معرفی می‌کند. همچنین با فرض رعایت همه جوانب و اقدامات لازم برای پیشگیری، احتمال بروز خطا و کج‌رفتاری از کارکنان در محیط‌های اداری و سازمانی وجود دارد و با پذیرش چنین فرضی، نوع برخورد با فرد خاطی و شیوه‌های رفتاری سازمان برای اصلاح انحرافات رفتاری بسیار حائز اهمیت می‌شود که نتیجه پژوهش حاضر بیان داشت در این مرحله بایستی بر اصولی به نام اصول ثانویه و اجرایی تمرکز شود تا برای اصلاح رفتار انحرافی به وقوع پیوسته در چارچوب آموزه‌های دینی با فرد خاطی برخورد و مقدمات جبران و اصلاح رفتار انحرافی را فراهم گردد.

واژگان کلیدی: کارکنان سازمان، رفتارهای انحرافی، اصلاح رفتار، نهج‌البلاغه، مدیریت اسلامی.

مقدمه و بیان مسئله

رفتار افراد در سازمان‌ها می‌تواند به شدت بر عملکرد و پیشرفت سازمان تأثیرگذار باشد و هر اندازه که رفتار افراد با ارزش‌ها و اهداف سازمان هماهنگ باشد، به سازمان کمک می‌کند تا به بهترین شکل ممکن عمل کند. به‌دیگرسخن، نوع رفتارهای افراد در سازمان، نمی‌تواند در ایجاد زمینه‌های همکاری، پذیرش مسئولیت‌ها، و اتخاذ تصمیمات سازمانی و ارتقاء فرهنگ کاری مثبت در سازمان، بی‌تأثیر باشد. به‌طوری‌که بروز برخی رفتارهای نامتعارف و نامناسب با فرهنگ سازمان، ممکن است سبب ایجاد اختلاف یا پیدایش مسائلی غیراخلاقی در سازمان شود که سرانجام دستیابی به اهداف را با مشکل مواجه کند.

در سال‌های اخیر، تشویق به رفتارهای اخلاقی و پرهیز از رفتارهای ناسازگار با اخلاق در سازمان‌ها، راهبرد مهمی در مدیریت منابع انسانی و افزایش بهره‌وری سازمانی بوده است تا جایی که فعالیت‌ها و سیاست‌های اصلاح رفتار و اعمال ناسازگار با اخلاق در سازمان، ابزارهای مؤثری برای تحقق اهداف اخلاقی و جلوگیری از بروز مسائلی همچون فساد و تعارض منافع بوده است و اهتمام پیوسته به آنها، در ایجاد فرهنگ مثبت سازمانی و یک مزیت رقابتی برای سازمان، نقش مهمی داشته است (حسینی‌خواه و همکاران، ۱۳۹۲).

به باور بسیاری از پژوهشگران، سازمان‌هایی که به رفتار اخلاقی پایبندند، اغلب با افزایش اعتبار، جلب استعدادهای متمایز، و حفظ مشتریان خود مواجه می‌شوند و در مقابل، ایجاد یا تشدید رفتارهای ناسازگار با اخلاق در سازمان، خساراتی را برای افراد و سازمان به همراه خواهد داشت (خوراکیان و همکاران، ۱۳۹۶). با وجود این، و تأکید و اهمیت بر رفتار اخلاقی به معنای «توجه به اصول و ارزش‌ها و هنجارهای مورد پذیرش در سازمان»، همواره احتمال بروز رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی افراد در سازمان‌ها وجود دارد؛ زیرا به اعتقاد برخی از پژوهشگران، بیشتر انسان‌ها قادر به انجام رفتارهای عمیق غیراخلاقی هستند و پتانسیل افراد و سازمان‌ها در رفتار غیراخلاقی بی‌حد و حصر است (Singh, 2015).

براساس این، تلاش برای اصلاح یا جلوگیری از وقوع رفتارهای انحرافی کارکنان، به یکی از مسائل حائز اهمیت و اساسی در حوزه سازمان‌ها تبدیل شده است که طرح بحث چنین موضوعی، سبب پیدایش این سؤال اساسی می‌شود که اصلاح و پیشگیری از رفتارهای انحرافی کارکنان بر پایه چه اصولی باید انجام شود؛ زیرا شناخت قواعد و اصول مواجهه با رفتار انحرافی افراد در سازمان، می‌تواند نقشه راهنمایی برای تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات مدیریتی در راستای بهبود و اصلاح رفتارها و همچنین، ارتقاء سلامت محیط سازمانی شود.

به یقین، اصول و قواعدی که مبنای طرح‌ها و سیاست‌های اصلاح یا ممانعت از شکل‌گیری رفتارهای انحرافی در سازمان است، نمی‌تواند بدون در نظر گرفتن ارزش‌های پذیرفته‌شده در آن جامعه ارائه شود؛ زیرا ممکن است نتیجه مطلوب حاصل نشود. در این راستا، تأکید بر شناسایی اصول و قواعد مواجهه با رفتارهای انحرافی در سازمان، مبتنی بر فرهنگ و ارزش‌های دینی می‌تواند تصویری اخلاقی و کارآمد از اصول و قواعد رفتار پسندیده و مطلوب در سازمان را نشان دهد که در پژوهش حاضر تلاش شده است تا با تأکید و پذیرش انکارناپذیر تأثیر آموزه‌های دینی در فرهنگ سازمانی و نقش آنها در ارزش‌های پذیرفته‌شده اجتماعی در سازمان، اصول و قواعد مواجهه با رفتار انحرافی کارکنان در سازمان‌ها را با نگاهی نو و مبتنی بر رویکرد مدیریت دینی مورد واکاوی و ارائه قرار دهد. بدین منظور، کتاب شریف نهج البلاغه به‌عنوان یکی از معتبرترین و اصیل‌ترین منابع ارزشی، پیرامون پاسخ به سؤال پژوهش مطالعه شده است.

مبانی نظری پژوهش

سازمان‌ها از کارکنان انتظار دارند که با رعایت مجموعه‌ای از بایدها و نبایدها و تعهد به اصول و هنجارهای سازمانی در جهت تحقق اهداف سازمانی رفتار کنند (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۸۹). تحقق چنین خواسته‌ای برای سازمان‌ها همواره مقدور نیست؛ زیرا افزون بر آنکه باید فضای اخلاقی در سازمان حکم‌فرما شود، افراد نیز باید توانایی لازم برای رسیدن به درک مشترک از اخلاق در سازمان را داشته باشند (Victor & Cullen, 1998). سازمان‌هایی که مبنای رفتار و عملکرد عینی کارکنان آنها، از اخلاق فاصله می‌گیرد، مستعد بروز رفتارهایی تحت عنوان «رفتار انحرافی» از سوی کارکنان هستند که از منظر برخی از پژوهشگران، چنین رفتارهایی به معنای نوعی تلاش آگاهانه و مخرب برای خرابکاری در سازمان و ایجاد مشکل در محیط کار است (Colbert et al, 2004).

پژوهشگران دیگری در معرفی رفتارهای انحرافی، این دسته از رفتارها را نقطه مقابل رفتار اخلاقی قلمداد می‌کنند و هرگونه رفتار منفی در محیط کار، که با هنجارهای سازمان هماهنگ نباشد و زمینه‌های ایجاد دردسر در محیط سازمانی را فراهم کند، آنها را رفتار انحرافی کارکنان در سازمان می‌شناسند (Appelbaum et al, 2007). گروهی دیگر، رفتارهای منفی کارکنان در محیط سازمان را «کج‌رفتاری محیط کار» معرفی کرده‌اند که عمده خسارت‌های فردی همچون فشار، اضطراب و فرسودگی شغلی، یا خسارت‌های اقتصادی در سازمان، معلول همین رفتارهای منفی شغلی افراد در سازمان، تحت عنوان کج‌رفتاری است (عارف و دلیری، ۱۴۰۱). بررسی و مرور ادبیات مرتبط با موضوع رفتار انحرافی نشان می‌دهد که رفتار انحرافی در دو حوزه بین فردی و

سازمانی بروز عینی و عملی دارد؛ به طوری که در حوزه بین فردی، رفتارهایی مانند سعی در خرابکاری روابط از طریق شایعه پراکنی، رفتار نامناسب با همکاران مانند آزار و اذیت، تبعیض و خشونت، رفتار انحرافی نامیده می شود (Brawn, 2008). و در حوزه سازمانی، رفتارهایی مانند سوءاستفاده از منابع سازمانی مانند سرقت، رشوه، اختلاس و استفاده شخصی از تجهیزات (2013 Anjum & Parvez)، تخلف از قوانین و مقررات سازمانی مانند غیبت، تأخیر، عدم رعایت ایمنی و نقض حریم خصوصی (Bashir et al, 2012) و رفتار نامناسب با مشتریان مانند ارائه خدمات نامناسب، بی احترامی و کلاهبرداری (Alrubaiee, 2012)، رفتارهای انحرافی معرفی شده است.

از دیدگاه‌های دیگری، بسیاری از پژوهشگران مانند مهداد (۱۳۹۲) در مورد چند نوع رفتار انحرافی اتفاق نظر دارند که عبارت‌اند از: انحراف‌های مالی، انحراف‌های اداری، انحراف‌های سیاسی (که به منظور حمایت از افراد یا گروه‌های خاصی است که ممکن است زندگی دیگران را در معرض ضرر و زیان قرار دهد) و تهاجم شخصی (که به معنای ابراز دشمنی و انجام رفتارهای تجاوزکارانه نسبت به دیگران و حقوق آنها می باشد) (شاد و همکاران، ۱۴۰۰). پژوهشگران در پاسخ به این سؤال که چرا کارکنان درگیر رفتار انحرافی در محیط سازمانی می شوند، سوابق رفتار انحرافی در محیط کار را در دو دسته پیشنهادی مؤثر در بروز چنین رفتاری طبقه بندی کرده اند که عبارت‌اند از: پیشنهادی موقعیتی و فردی. پیشنهادی موقعیتی شامل عدالت، وضعیت کاری درک شده و حمایت سازمانی ادراک شده، رهبری، و ناظر سوء استفاده کننده است. و پیشنهادی فردی مانند خشم، ویژگی های انگیزشی، عواطف منفی، و ویژگی های شخصیتی را در بر می گیرد (قاعد امینی و همکاران، ۱۴۰۲).

برخی از پژوهشگران اعتقاد دارند که بحث از اصلاح رفتارهای نامطلوب در سازمان برای پیدایش رفتار معقول و مقبول، در چارچوب تشویق افراد به رعایت رفتار اخلاقی و ایجاد فضایی اخلاقی، بی تأثیر نخواهد بود؛ زیرا جو اخلاقی، بخشی از فرهنگ سازمان است که می تواند پیش-بینی کننده رفتار اخلاقی و غیر اخلاقی کارکنان باشد و به عنوان ساختاری روانی که از مجموع ادراکات افراد حاصل می شود، رویه ها، سیاست ها و عملکرد سازمان را با یک نتیجه اخلاقی بازتاب دهد (رحیمی اقدام و همکاران، ۱۴۰۱). برخی دیگر، تمرکز بر موضوع انضباط سازمانی را دلیلی بر کاهش رفتار انحرافی کارکنان می دانند؛ به طوری که پژوهشگرانی در راستای مهار رفتارهای نامطلوب در محیط سازمانی، مفهومی مانند انضباط سازمانی را بررسی کرده اند. رویکردهای انضباطی در سازمان (حسینی و همکاران، ۱۴۰۱)، مانند رویکرد انضباط پیش بینی (مدیران هر

تخلف از سیاست‌ها، رویه‌ها و قوانین را از کارکنان مشاهده کنند به برخورد مستقیم با آنها می‌پردازند)، رویکرد انضباط تدریجی (به عنصر زمان برای اصلاح تخلف توجه می‌شود و تنبیه سریع انجام نمی‌شود)، رویکرد انضباط مثبت (ایجاد یک فضای مثبت برای تشویق کارکنان به رعایت و تطبیق با قوانین و مقررات می‌پردازد)، رویکرد انضباط منفی (در برابر رفتار غلط توبیخ رسمی و تنبیه اعمال می‌شود)، رویکرد انضباط الهی (تقویت سیستم خودکنترلی در افراد و بهره‌گیری بیشتر از قوه عاقله افراد)، در راستای اصلاح و مقابله با خطاها و انحرافات کاری افراد در سازمان مورد توجه پژوهشگران قرار داشته است.

پیشینه تجربی پژوهش

بررسی پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که می‌توان به معرفی برخی از پژوهش‌های مرتبط با موضوع اصلاح رفتار انحرافی کارکنان و رعایت انضباط سازمانی اشاره نمود. به‌عنوان مثال، احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به نام «فرا ترکیب پیش‌بیننده‌های رفتارهای انحرافی در سازمان‌های ایرانی»، سه دسته عامل فردی همچون فشارهای عصبی، اعتقادات و...، عامل سازمانی مانند رفتار سرپرستان، ضعف‌های ساختاری، نارضایتی شغلی و... و عامل محیطی همچون نقش دولت، عوامل اقتصادی و فرهنگی و... را به‌عنوان عوامل مؤثر در بروز رفتارهای انحرافی معرفی می‌کنند. حسینی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی انضباط سازمانی با تأکید بر انضباط ظاهری و انضباط معنوی» می‌نویسند: انضباط ظاهری در قالب مؤلفه‌هایی مانند انضباط رفتاری، عدم تعارض منافع و... و انضباط معنوی در قالب مؤلفه‌هایی مانند فرهنگ خودکنترلی، رعایت کدهای اخلاقی، ارتقاء اخلاص و تعهد مبتنی بر آموزه‌های دینی و ایجاد درگیری‌های عاطفی و ذهنی قابل بیان هستند.

فتاحی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «الگوی مسیر پیش‌ران‌های رفتارهای انحرافی کارکنان» می‌نویسند سازمان‌های دولتی برای جلوگیری از رفتارهای انحرافی باید به مسائل فرهنگ و فرهنگ‌سازی بیشتر توجه کنند. نصر اصفهانی و حیدری (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «تأثیر حسادت در محل کار بر بروز رفتار انحرافی کارکنان» می‌نویسند: سازمان‌ها با ارائه سیستم ارزیابی عملکرد مناسب و رفع ابهامات، همراه با ایجاد فرهنگ رقابتی سالم، می‌توانند از بروز رفتار انحرافی جلوگیری کنند. عابدینی و اکبری (۱۳۹۵) در پژوهشی به نام «الگوی دینی تغییر نگرش در خود حفاظتی رفتارهای کاری انحرافی سازمان» نقش مباحث اعتقادی افراد را به‌عنوان یک

مکانیسم درونی برای افزایش ضریب تحول فکری و تعالی روحی، تعهد سازمانی و انگیزه کاری در خود حفاظتی کارکنان در مقابل رفتارهای انحرافی معرفی می‌کنند.

با وجود اینها، پژوهشی را نمی‌توان یافت که قواعد و اصول اصلاح رفتار انحرافی در سازمان را معرفی کند تا جایی که این موضوع از منظر رویکرد دینی در مدیریت نیز مورد توجه جدی قرار نگرفته است. هر چند که می‌توان به پژوهش کارگر و همکاران (۱۳۹۹) با عنوان «ارائه الگوی سازمان سالم در مبارزه با فساد اداری از منظر نهج البلاغه» اشاره کرد که می‌نویسند: اعتدال در مدیریت، سیستم مناسب تنبیه و پاداش، شایسته‌سالاری، حاکمیت قانون و رعایت حق الناس، موج بهبود سطح سلامت سازمان خواهد شد. یا به پژوهش حقیقت‌شهرستانی و همکاران (۱۳۹۹) با عنوان تعالی اخلاق سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران، در پرتو نهج البلاغه اشاره نمود که می‌نویسند: شکاف‌های اخلاقی در سازمان پیامدهای خطرناک و جبران‌ناپذیری به دنبال خواهد داشت و تعالی اخلاق در سازمان امری ضروری است که باید در سه بُعد ضوابط و مقررات سازمانی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی، در ارتقابخشی به رفتار اخلاقی در سازمان اقدام نمود.

فلاح و رفعت (۱۴۰۰) نیز در پژوهشی با موضوع «ارائه چارچوبی برای بازسازی ارزش‌های اخلاقی در محیط کار مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه»، صرفاً بحث از بازسازی ارزش‌های اخلاقی در سازمان را مطرح نموده‌اند و به موضوع اصول و قواعد رفتار اصلاحی در مقابل رفتار انحرافی در سازمان نپرداخته‌اند. مرتضوی‌نیر و همکاران (۱۴۰۱) نیز در پژوهشی با عنوان مدل‌سازی مفهومی اخلاق در کسب‌وکار مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه، بینش ادراکی افراد نسبت به موضوعاتی همچون معادباوری، توحیدباوری و عدل‌باوری را دلیلی بر بروز رفتارهای سازنده و پرهیز از رفتارهای انحرافی دانسته و می‌نویسند: دوری از محرمات، ریشه در ادراک معادباوری افراد دارد. با وجود پژوهش‌های مطرح‌شده، این خلأ پژوهشی وجود دارد که از منظر آموزه‌های دینی به تدوین چارچوبی منظم و ساختارمند در مواجهه با رفتار انحرافی و اصول برخورد با آن بپردازد، که چنین امری، ضرورت توجه به پژوهش حاضر را بیشتر نمایان می‌کند.

روش پژوهش

در پژوهش حاضر که از نظر هدف، کاربردی و از منظر ماهیت، اکتشافی و از نظر رویکرد از جمله پژوهش‌های کیفی است، از روش تحلیل مضمون به‌عنوان یکی از متداول‌ترین روش‌های پژوهش کیفی، برای استخراج و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. فرایند تحلیل مضمون زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر به دنبال شناخت الگوهایی از معانی و موضوعات موجود در داده‌های اولیه باشد و

نقطه پایان این فرآیند، شناسایی و طبقه‌بندی مضمون‌های موجود در داده‌های توصیفی و ترسیم روابط و الگوهای معنادار میان آنها خواهد بود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). مراحل نظام‌مند روش تحلیل مضمون پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: مراحل استخراج و تحلیل داده‌ها بر پایه روش تحلیل مضمون در پژوهش حاضر

شرح اقدام	گام	مراحل
پژوهشگر پس از انتخاب کتاب نهج البلاغه، به مطالعه و بررسی آن پرداخته است و جملات و سخنانی را استخراج نموده است که در خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها، مرتبط با هدف و سؤال پژوهش بوده است.	استخراج کدهای توصیفی	تجزیه و تحلیل متن
پژوهشگر براساس تشخیص فردی و تبادل نظر با برخی از خبرگان آشنا به متون نهج البلاغه، مضمون‌های پیدایا پنهان موجود در کدهای توصیفی را شناسایی و معرفی نموده است.	شناسایی مضمون‌های پایه	شناخت و ترکیب مضامین
پژوهشگر براساس قرابت و شباهت معنایی و کاربردی، مضمون‌های پایه اکتشافی را در قالب طبقه‌ها و دسته‌های جداگانه طبقه‌بندی نموده و برای هر طبقه، عنوانی تحت مضمون سازمان دهنده مشخص کرده است.	شناسایی مضمون‌های سازمان دهنده	
پژوهشگر از میان مضمون‌های سازمان دهنده شناسایی شده، عنوانی تحت مضمون فراگیر را شناسایی کرده که مرتبط با هدف و سؤال پژوهش باشد و مضامین سازمان دهنده را در قالب یک مضمون فراگیر دسته‌بندی کرده است.	شناسایی مضمون‌های فراگیر	

در پژوهش حاضر برای ارزیابی و کنترل کیفیت داده‌های استخراج شده، معیار ارائه شده (گوبا و لینکلن،^۱ ۱۹۸۹) مورد نظر قرار گرفت (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷) که برای تأیید دقت علمی داده‌ها و تحلیل‌های پژوهش حاضر، مفهوم «قابلیت اعتماد» از طریق دو راهبرد بازبینی در زمان کدگذاری و تأیید نظر خبرگان مرتبط با پژوهش مورد نظر قرار گرفت؛ به طوری که کدهای توصیفی اولیه و مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده استخراج شده، در اختیار دو نفر از خبرگان آشنا به متون نهج البلاغه و مفاهیم سازمانی قرار گرفت و ضمن تعامل پیوسته و رفت و برگشتی پژوهشگر با خبرگان، سرانجام مفاهیم مرتبط با موضوع شناسایی و مشخص شدند که پاسخگوی سؤال پژوهش بودند.

1. Guba and Lincoln

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، به منظور تفسیر عمیق‌تر و درک دقیق‌تر مفاهیم موجود در نهج البلاغه نسبت به اصلاح یا همان «اصلاح رفتاری»، سخنان امیر مؤمنان علی علیه السلام در خطبه‌ها و نامه‌ها و حکمت‌های نهج البلاغه مطالعه و تحلیل شد. براساس فهم پژوهشگر از سخنان، ۳۵ مضمون پایه شناسایی و در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: کدهای اولیه و مضامین پایه استخراج شده از کلام امام علی علیه السلام

کد	منبع	کدهای توصیفی	مضمون (آشکار یا پنهان)
۱	خطبه ۱۵	به خدا سوگند! بیت‌المال تاراج شده را هرکجا یابم به صاحبان اصلی آن بازمی‌گردانم... عدالت گشایش برای عموم (مردم) است و آن کسی که عدالت بر او گران آید، تحمل ستم بر او سخت‌تر است.	عدالت در همه حال
۲	خطبه ۱۶	سوگند به خدایی که پیامبر را به حق مبعوث کرد! سخت آزمایش می‌شود، چون دانه‌هایی که در غریب می‌ریزند.	الزام وجود سیستم ارزیابی
۳	خطبه ۱۶	آنان که در اسلام سابقه‌ای داشته‌اند و تاکنون منزوی بودند، بر سرکار می‌آیند، و آنها که به‌ناحق پیشی گرفتند عقب زده خواهند شد.	الزام به شایسته‌سالاری
۴	خطبه ۱۰۵	همانا بر امام واجب نیست، جز آنچه را که خدا امر می‌فرماید، و آن کوتاهی نکردن در بند و نصیحت، تلاش در خیرخواهی، زنده نگه‌داشتن سنت پیامبر <small>صلی الله علیه و آله</small> ، جاری کردن حدود الهی بر مجرمان	الزام برخورد با متخلف
۵	خطبه ۱۴۵	هیچ بدعتی در دین ایجاد نمی‌شود، مگر آنکه سنتی ترک شود؛ پس از بدعت‌ها بپرهیزید.	الزام برخورد با بدعت‌گذاری
۶	خطبه ۱۵۴	کسی که بدون علم و آگاهی به کاری می‌پردازد، مثل کسی است که به بیراهه می‌رود، که هرچه راه می‌رود از مسیر و هدف اصلی دورتر می‌شود.	آموزش و تربیت
۷	خطبه ۲۰۱	ای مردم! هر که در راه روشن و آشکار رود، به آب رسد و هر که از آن تخلف جوید، در بیابان سرگردان بماند.	نهی از بدی و دعوت به خوبی
۸	خطبه ۲۱۶	زیرا خود را برتر از آنکه اشتباه کنم و از آن ایمن باشم نمی‌دانم، مگر آنکه خداوند - کسی که به من از خودم مالک‌تر است - مرا حفظ فرماید.	آمادگی پذیرش برای اعلام خطا
۹	نامه ۴	سست عنصران ناراضی، نبودشان بهتر از حضور آنان است و نشستن آنان بهتر از قیامشان می‌باشد.	کنار گذاشتن افراد سست‌عنصر و ناراضی در کار
۱۰	نامه ۱۹	پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را به هم آمیز، رفتار توأم با شدت و نرمش داشته باش، اعتدال و میانه‌روی را در نزدیک یا دور کردن رعایت کن	رعایت اعتدال و میانه‌روی در کار
۱۱	نامه ۵۳	هوای نفس را در اختیار گیر و از آنچه حلال نیست خوشتن‌داری کن	خوشتن‌داری در برخورد با خاطی

کد	منبع	کدهای توصیفی	مضمون (آشکار یا پنهان)
۱۲	نامه ۵۳	مبادا هرگز چنان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی؛ زیرا مردم دو دسته‌اند: دسته‌ای برادر دینی تو و دسته دیگر همانند تو در آفرینش می‌باشند.	برخورد با مهربانی در قدم اول
۱۳	نامه ۵۳	اگر گناهی از آنان سر زد یا علت‌هایی بر آنان عارض شود، آنان را ببخشی و بر آنان آسان گیر؛ آن‌گونه که دوست داری خدا تو را ببخشد و بر تو آسان گیرد.	آسان‌گیری در مرحله نخست با خطاکار
۱۴	نامه ۵۳	دوست‌داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق، میانه‌ترین و در عدل فراگیرترین، و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد.	میانه‌روی و اعتدال در حق دیگران
۱۵	نامه ۵۳	هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشد.	عدم تساوی خاطی با غیرخاطی
۱۶	نامه ۵۳	هرکدام از آنان را براساس کردارشان پاداش ده.	اصل عدالت در پاسخ به رفتار
۱۷	نامه ۵۳	هیچ وسیله‌ای برای جلب اعتماد والی به رعیت بهتر از نیکوکاری به مردم و تخفیف مالیات و عدم اجبار مردم به کاری که دوست ندارند، نمی‌باشد.	عدم اجبار و تحکیم در پذیرش کار
۱۸	نامه ۵۳	اعمال زیردستان و کارمندان را مورد ارزیابی قرار بده.	لزوم ارزیابی کارکنان
۱۹	نامه ۵۳	مأمورانی را برای نظارت بر کارمندان خود بگمار.	لزوم ساختار نظارتی
۲۰	نامه ۵۳	از کسانی که راستگو و باوفا باشند تا حقایق را دقیقاً به تو اطلاع دهند.	ارزیابان صادق و وفادار به سیستم
۲۱	نامه ۵۳	بازرسی مداوم و پنهانی سبب می‌شود که به امانت‌داری و مدارا کردن به مردم ترغیب شوند.	لزوم بازرسی مداوم و پنهانی
۲۲	نامه ۵۳	مبادا آنچه بر تو پنهان است، آشکار گردانی و آنچه هویداست، بیوشانی که دآوری در آنچه از تو پنهان است، باخدای جهان می‌باشد.	لزوم آشکارنکردن خطاهای افراد
۲۳	نامه ۵۳	هرچه می‌توانی زشتی‌ها را بیوشان تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند، خداوند بر تو بیوشاند.	مخالفت با اعلام عمومی خطای دیگران
۲۴	نامه ۵۶	هوس‌ها تو را به زیان‌های فراوانی خواهند کشید. نفس خود را باز دارو از آن نگرهبانی کن.	ایجاد جو معنوی و معادگرایی
۲۵	نامه ۶۰	با مردم بنشین، آنهایی که پرسش‌های دینی دارند با فتواها آشنا کن و ناآگاه را آموزش ده.	اصل آموزش و یاددهی
۲۶	نامه ۶۹	به ریسمان قرآن چنگ بزن و از آن نصیحت پذیر، حلالش را حلال و حرامش را حرام بشمار.	الزام جدی به قانون
۲۷	نامه ۶۹	هنگام خشم فروتن باش و در حکومت مدارا کن تا آینده خوبی داشته باشی.	تساهل اخلاقی
۲۸	نامه ۶۹	از هر کاری که اگر از کننده آن بازخواست شود آن را زشت شمرد یا از آن پوزش خواهد، دوری کن.	الزام به نهمی و دوری از منکر

مضمون (آشکار یا پنهان)	کدهای توصیفی	منبع	کد
ایجاد جوسازمانی علیه انحرافات	من از آن کسی که به باطل سخن گوید یا کاری را که خدا اصلاح کرده برهم زند، بیزارم	نامه ۷۸	۲۹
لزوم پاک‌دامنی در مجازات‌کننده خاطی	هر کس که خودش را در منصب پیشوایی و رهبری مردم قرار داد، لازم است قبل از تعلیم دیگران، نفس خودش را اصلاح کند و باید تأدیب او به‌وسیله رفتارش، قبل از تأدیب با زبانش باشد	حکمت ۷۳	۳۰
الزام فرهنگ دعوت به نیکی و پرهیز از بدی	ای مؤمنان! هرکس تجاوز را ازسوی کسی دید، یا دعوت به زشت‌کاری و خلافی را مشاهده کرد و در دل خویش به آن اعتراض نمود، به سلامت رهد و وظیفه‌اش را انجام داده باشد و هر که با زبانش به آن اعتراض کند، پاداش ببیند.	حکمت ۳۷۳	۳۱
عدالت در انجام کار	پس هر چیز را به‌جای خود بنه و هر کار را به هنگامش به انجام رسان	نامه ۵۳	۳۲
منع بدعت‌گذاری	سنت نیکویی که بزرگان به آن عمل کرده‌اند و رعیت بر آن سنت به‌نظام آمده و حالش نیکو شده است، مشکن و...	نامه ۵۳	۳۳
برخورد قاطع با خاطی	سوگند به جان خودم در مبارزه با مخالفان حق و آنان که در گمراهی و فساد غوطه‌ور هستند، یک لحظه مدارا و سستی نمی‌کنم.	خطبه ۲۴	۳۴
مراقبت اخلاقی	از هر کاری که در نهان انجام گیرد، ولی به آشکارا سپید شمرساری شود، دوری نما	نامه ۶۹	۳۵

با بررسی و ترکیب مضامین پایه شناسایی شده، مضامین اکتشافی براساس قرابت و اشتراک معنایی در طبقه‌های جداگانه دسته‌بندی شدند که براساس آنها، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر نیز مشخص شده و در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر اصلاح رفتاری

مضمون فراگیر	مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه
اصول اولیه و پیشگیرانه اصلاح رفتاری	ایجاد فرهنگ و جو قبیح انحراف	۳۱-۲۹-۲۸-۲۴-۷-۳۵
	تقنین برخورد با خاطی و اعلام آن	۲۶-۵-۴-۳۴
	ایجاد و راه‌اندازی سیستم ارزیابی و نظارت	۲۱-۲۰-۱۹-۱۸-۲
	آموزش و یادگیری مستمر رفتار اخلاقی	۲۵-۱۷-۶
	اهتمام به شایسته‌سالاری در سازمان	۹-۳
اصول ثانویه و اجرایی اصلاح رفتاری	پاک‌دامنی مجازات‌کننده خاطی	۳۰
	تساهل اخلاقی به‌موقع	۲۷-۱۳-۱۲-۱۱-۳۴
	رازداری و عدم افشای خطا	۲۳-۲۲
	آمادگی پذیرش برای اعلام خطا	۸
	رعایت عدالت در برخورد با خاطی	۱۶-۱۵-۱۴-۱۰-۱-۳۲

سالم‌سازی و به حداقل رساندن انحرافات رفتاری و کاری در محیط سازمانی، اهمیت زیادی در افزایش بهره‌وری و ایجاد فضای مطلوب در سازمان دارد. در پژوهش حاضر تلاش شد تا برای مقابله یا اصلاح رفتارهای انحرافی در محیط کار، اصول و قواعد «اصلاح رفتاری در سازمان» واکاوی شود. با تحلیل استقرایی داده‌های پژوهش مشخص شد که مواجهه با رفتارهای انحرافی در دو مرحله پیش از بروز رفتار انحرافی، و پس از نمایان شدن رفتار انحرافی قابل طرح است. یافته‌ها نشان می‌دهد در مرحله پیش از بروز رفتار انحرافی، سازمان‌ها نیازمند رعایت اصولی تحت عنوان «اصول اولیه و پیشگیرانه» می‌باشند که این اصول شامل گسترش فرهنگ تقبیح خطا در سازمان، تدوین و ابلاغ قانون برخورد با خاطی، نظارت و ارزیابی مستمر بر رفتار افراد، آموزش و یاددهی مهارت‌های رفتار اخلاقی و پسندیده به کارکنان، و رعایت شایسته‌سالاری در جذب و به‌کارگیری افراد است. در مرحله نمایان شدن رفتار انحرافی کارکنان، سازمان به منظور اصلاح رفتار انحرافی نیازمند توجه و رعایت اصول دیگری تحت عنوان «اصول ثانویه و اجرایی» است که این اصول شامل آمادگی پذیرش برای اعلام خطا از سوی خاطی، تساهل اخلاقی به‌جا در برخورد با فرد خاطی، رازداری و عدم افشای خطای افراد در نزد دیگران، رعایت عدالت در برخورد با خاطی، پاک‌دامنی مجازات‌کننده خاطی از رفتار انحرافی است. یافته‌های نهایی پژوهش در قالب مدل مفهومی در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱: یافته‌های نهایی پژوهش

اصول پیشگیرانه اصلاح رفتاری

فرهنگ تقبیح خطا در سازمان، قانون برخورد با خاطی در سازمان، نظارت و ارزیابی رفتار افراد در سازمان، آموزش و یاددهی مهارت‌های رفتار اخلاقی و پسندیده و رعایت شایسته‌سالاری در به‌کارگیری افراد در سازمان از جمله اصول اولیه مؤثر و مهم در جهت پیشگیری از بروز رفتارهای انحرافی در سازمان است که در ادامه به تشریح آنها پرداخته می‌شود.

≠ ایجاد و گسترش فرهنگ تقبیح خطا در سازمان

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ‌سازی و ایجاد جو سازمانی تقبیح خطا و زشتی انحرافات رفتاری و کاری در محیط سازمانی در نظر کارکنان سازمان، عامل مهمی در پیشگیری از رفتار انحرافی در سازمان است. امیر مؤمنان امام علی (علیه السلام) در سخنان خود همواره بر اهمیت اصلاح رفتار و جلوگیری از خطا تأکید می‌کنند و خطاها را به‌عنوان نقاط ضعفی در نظر می‌گیرند که باید با روش‌های مناسب و متین اصلاح شوند. در این راستا، ایشان ترویج فرهنگ تقبیح گناه و خطا را از مهم‌ترین ابزارهای پیشگیری از بروز رفتار انحرافی افراد در سطح اجتماعی می‌دانند و افزون‌بر آن، تقبیح خطا را همراه با احترام و در قالب نقد سازنده مطلوب می‌دانند که موجب ارتقاء فردی و اجتماعی شود.

برای نمونه، ایشان می‌فرماید: «ای مؤمنان! هرکس تجاوز را از سوی کسی دید، یا دعوت به زشت‌کاری و خلافی را مشاهده کرد و در دل خویش به آن اعتراض نمود، به سلامت رهد و وظیفه‌اش را انجام داده باشد و هرکه با زبانش به آن اعتراض کند، پاداش بیند» (حکمت، ۳۷۳). براساس این، ایجاد فرهنگ تقبیح خطا در سازمان، یک چشم‌انداز پویا و آموزنده را خلق می‌کند؛ زیرا با تشویق به یادگیری از خطاها و عدم تکرار آن در سازمان می‌توان با کاهش فشار و استرس و تشویق به ارتقاء مهارت‌ها، به بهبود عملکرد و موفقیت سازمان کمک کرد.

تدوین و ابلاغ قانون برخورد با خاطی در سازمان

برخورد با خطاها در سازمان یک جنبه حیاتی از مدیریت و بهینه‌سازی عملکرد است؛ به طوری که وجود قوانین برخورد با خاطی در سازمان، ساختاری را ایجاد می‌کند که در جهت تشویق به اصلاح رفتار، پیشگیری از تکرار خطاها، و بهبود عملکرد افراد و سازمان کمک خواهد کرد. تقنین قوانین مرتبط با انحرافات رفتاری و کاری در سازمان، با تأکید بر مسئولیت‌پذیری افراد در سازمان،

محیطی را فراهم می‌کند که افراد پیامدهای رفتارهای انحرافی و غیرسالم خود در سازمان را بشناسند و از عللی پرهیز نمایند که در ایجاد رفتار انحرافی مؤثر هستند.

امیر مؤمنان امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه، بر اصول اساسی در وجود و اجرای قانون برخورد با خاطی تأکید می‌کنند و در بیان شیوه و سلوک برخورد با افراد خطاکار به صراحت و قاطعیت می‌فرمایند: «سوگند به جان خودم در مبارزه با مخالفان حق و آنان که در گمراهی و فساد غوطه‌ور هستند، یک لحظه مدارا و سستی نمی‌کنم» (خطبه، ۲۴). همچنین، ایشان می‌فرمایند: «همانا بر امام واجب نیست، جز آنچه را که خدا امر می‌فرماید، و آن کوتاهی نکردن در پند و نصیحت، تلاش در خیرخواهی، زنده نگه‌داشتن سنت پیامبر ﷺ و جاری کردن حدود الهی بر مجرمان»، که چنین نگاهی به معنای الزام ابلاغ برخورد با خطاکار برای فهم همگانی افراد از سنت و اراده حاکم جامعه در مواجهه با افراد خطاکار است.

≠ نظارت و ارزیابی مستمر بر رفتار افراد کارکنان

نظارت و ارزیابی افراد در سازمان فرآیند مهمی است که به کمک آن می‌توان عملکرد کارکنان را اندازه‌گیری نمود، و با ارائه بازخوردها، نواقص شناخته‌شده را بهبود بخشید. با وجود سفارش‌ها و توصیه‌های دینی مبنی بر خودنظارتی (عابدینی و اکبری، ۱۳۹۵)، لزوم ارزیابی خارجی توسط مجموعه ارزیابان در راستای سنجش عملکرد و شناسایی خطاها و رفتارهای انحرافی احتمالی، ضروری به نظر می‌رسد. امیر مؤمنان امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه، بازرسی و نظارت مداوم و پنهانی را راهی برای ترغیب و تشویق افراد در ارائه رفتاری اخلاقی و به دور از انحراف معرفی می‌کنند و می‌فرمایند: «بازرسی مداوم و پنهانی سبب می‌شود که به امانت‌داری و مدارا کردن به مردم ترغیب شوند» (نامه، ۵۳).

همچنین، ایشان با تأکید بر ارزیابی اعمال کارکنان از طریق افرادی راست‌گو و باوفا به سیستم که حقایق را دقیقاً اطلاع خواهند داد (نامه، ۵۳)، بازخورد مناسب از پیاده‌سازی نتایج نظارت و ارزیابی برای انجام اصلاحات به موقع و پیشگیری از ایجاد انحرافات را بسیار مهم و حائز اهمیت معرفی می‌کنند که به‌طور طبیعی هدف نهایی از چنین سیاستی، ارتقاء کیفیت کار و بهبود وضعیت عمومی محیط کار از منظر رفتار اخلاقی و ممانعت از فراهم شدن شرایط مجازات و تنبیه افراد خواهد بود.

≠ آموزش و یاددهی رفتار اخلاقی به کارکنان

اخلاق به‌عنوان یک مجموعه از اصول و ارزش‌ها، که رفتار افراد را بهبود می‌بخشد، می‌تواند در سازمان‌ها و جوامع به توسعه و پایداری کمک کند. ایجاد یک فرهنگ اخلاقی در سازمان با تأکید بر ارزش‌ها و اصول مشترک در کنار نظارت بر رفتارها و اعمال اخلاقی در همه سطوح سازمان، نقش مؤثری در پیشگیری از بروز رفتارهای انحرافی خواهد داشت که این مقوله، مستلزم آموزش و ارائه فرصت‌های آموزشی برای بهبود نیازهای شخصی و اخلاقی افراد در سازمان است. استفاده از مطالب آموزشی متنوع از جمله ویدئوها، مطالب نوشتاری، کتب، وینارها و ترویج مقررات اخلاقی به‌صورت رسمی در مستندات سازمانی و اطمینان از شناخت همه کارکنان از مقررات و تدابیر اخلاقی سازمان، تدابیری سازنده در اجرای اصول اخلاقی در محیط کار خواهد بود و نقش چشمگیری در کاهش و ایجاد رفتارهای انحرافی دارد.

امیر مؤمنان امام علی (علیه السلام) همواره تشویق و ترغیب به رفتار اخلاقی را مهم‌تر و دارای اولویت نسبت به تنبیه و برخورد قهرآمیز با خطاکار می‌دانند و یاددهی رفتار اخلاقی به افراد را دلیلی برای ممانعت از شکل‌گیری رفتار غیراخلاقی و انحرافی می‌شناسند. ایشان در خطبه ۱۵۴ نهج البلاغه می‌فرمایند: «کسی که بدون علم و آگاهی به کاری می‌پردازد مثل کسی است که به بیراهه می‌رود، که هرچه راه می‌رود از مسیر و هدف اصلی دورتر می‌شود». ایشان همچنین، در تأکید و اهمیت آموزش به افراد از سوی فرمانداران خود می‌فرماید: «با مردم بنشین، آنهایی که پرسش‌های دینی دارند با فتواها آشنا گردان و ناآگاه را آموزش ده» (نامه، ۶۰). براساس این، آموزش و توجه به یاددهی رفتارهای اخلاقی و پسندیده و تفکیک و معرفی رفتارهای ناپسند سازمانی، دلیلی مهم برای پیشگیری از رفتار انحرافی در محیط سازمانی است.

≠ توجه به شایسته‌سالاری در جذب افراد

لزوم توجه به شایسته‌سالاری در واگذاری مسئولیت به افراد، می‌تواند زمینه‌های بروز خطاهای کاری و رفتاری در سازمان را کاهش دهد. اگر کارها براساس شایستگی افراد واگذار شود، خطاهای ناشی از ناتوانی افراد در مسئولیت و ایجاد محیط غیرسالم اخلاقی برای بروز رفتارهای حسادت‌آمیز از سوی دیگر کارکنان به‌شدت کاهش می‌یابد؛ زیرا به‌طورطبیعی، اگر امور به افرادی محول شود که از دانش و تجربیات بیشتری برخوردارند، بهتر می‌توانند در بین نیروها مورد پذیرش واقع شوند و قدرت شخصی به دست آورند و در مقابل، افرادی که دانش و شایستگی لازم را

ندارند، نه تنها زمینه‌های عدم اقبال از سوی دیگر افراد ایجاد می‌شود، بلکه شرایط وقوع خطا در رفتار و تصمیم‌های چنین افرادی را بسیار برجسته خواهد کرد.

براین مبنای می‌توان گفت: شایسته‌سالاری در انتخاب افراد به معنای توجه به اخلاق حرفه‌ای و ارزش‌های اخلاقی در انجام وظایف است و افراد با اخلاق حرفه‌ای، کمتر دچار انحرافات رفتاری در محیط کار می‌شوند. امیر مؤمنان امام علی (علیه السلام) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «کارگزاران دولتی را از میان مردمی انتخاب کن که اخلاقشان نیکوتر، آبرویشان محفوظ‌تر و طمعشان کمتر است» (نامه، ۵۳). بیان ایشان معرف آن است که انتخاب شایستگان در مناصب و سازمان‌ها، به دلیل ویژگی‌های مطرح شده در وجود آنان، دلیلی بر پیشگیری از بروز رفتارهای انحرافی آنان در سازمان است. همچنین، ایشان افراد ناشایستی که مسئولیتی را اشغال نموده‌اند را سست عنصران ناراضی می‌دانند که نبودشان بهتر از حضور آنان است و نشستن آنان بهتر از قیام آنهاست (نامه، ۴).

اصول اجرایی اصلاح رفتاری

اصولی مانند پاک‌دامنی مجازات‌کننده خاطی، تساهل اخلاقی به موقع در برخورد، رازداری و عدم افشای خطا در نزد دیگران، آمادگی پذیرش برای اعلام خطا از سوی خاطی و رعایت عدالت در برخورد با خاطی می‌توانند به عنوان الزاماتی در اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های مقابله با انحرافات رفتاری و کاری شناخته شوند که در ادامه به تشریح آنها پرداخته می‌شود.

پاک‌دامنی مجازات‌کننده خاطی

الزام خطاکار نبودن فردی که مجازات یک خاطی را برعهده دارد، در بسیاری از نظام‌های حقوقی و اجتماعات پذیرفته شده است. الزام خطاکار نبودن فردی که مجازات یک خاطی را برعهده دارد، جزء اصول اساسی حقوقی برای حفظ انصاف و شفافیت است؛ زیرا به دور از انصاف است که خاطی توسط فردی مجازات شود که مرتکب همان خطا در سازمان شده است. همچنین، پایه مجازات عادلانه و منصفانه این است که اگر فرد مجازات‌کننده از همان خطا پرهیز کند، شایسته مجازات کردن فرد خاطی است و این اقدام از احترام و پذیرش در جامعه برخوردار است.

امیر مؤمنان امام علی (علیه السلام) معتقدند که الگو بودن و رفتار صحیح از سوی مسئولین و مدیران به عنوان راهی برای تربیت اخلاقی محیط‌های سازمانی خواهد بود؛ زیرا اگر مدیر یا مسئولی خود دچار خطا و انحراف باشد، ممکن است از موقعیت خود سوءاستفاده کند و به اشتباهات دیگران پردازد یا در مقصر جلوه دادن دیگران برای فرار از پاسخگویی خود شتاب کند. همچنین، اگر

مجازات‌کننده خاطی از همان خطا پاک باشد، زمینه‌های افزایش اعتماد به سیستم را فراهم می‌کند و براساس این، ایشان در نهج‌البلاغه می‌فرماید: «هر کس که خودش را در منصب پیشوایی و رهبری مردم قرار داد، لازم است قبل از تعلیم دیگران، نفس خودش را اصلاح کند و باید تأدیب او به وسیله رفتارش، قبل از تأدیب با زبانش باشد» (حکمت، ۷۳).

≠ تساهل اخلاقی بجا در برخورد با خاطی

تساهل اخلاقی در برخورد با خاطی، به معنای نرمش و گذشت در برابر خطاها و اشتباهات افراد است که چنین رفتاری باید در شرایط و زمان مناسب صورت پذیرد. تساهل در برخورد با خطاها می‌تواند پیامدهای مثبت و منفی داشته باشد که ضرورت موازنه بین سخت‌گیری و تساهل را مطرح می‌کند؛ بدین معنا که تساهل نباید از عدالت و اصول اخلاقی فراتر رود و نباید به گونه‌ای باشد که موجب تکرار خطاها و بی‌اعتنایی به قوانین و اصول شود. امیرمؤمنان امام علی (علیه السلام) با رعایت چنین اصلی در برخورد با خطاکاران در نامه خود به جناب مالک اشتر می‌فرمایند: هرگز نیکوکار و بدکار نباید نزد تو یکسان باشند (نامه، ۵۳).

مفهوم تساهل اخلاقی در برخورد با فرد خطاکار نه تنها به احترام به تفاوت‌ها و اعتقادات، بلکه به مدارا و فهم از شرایط فرد مرتبط نیز اشاره دارد. تساهل اخلاقی به معنای تعامل با فرد خطاکار با آگاهی از حقوق و حریم او و همچنین، با توجه به امکاناتی که برای اصلاح و جبران اشتباهات وی وجود دارد، در مقابل نادیده گرفتن حرمت فرد خطاکار، تحریم و تنبیه، تلقی می‌شود؛ به طوری که برخورداری از خویشتن‌داری، پرهیز از درنده‌خویی و اقدام خشن نکردن، و آسان‌گیری (نامه، ۵۳) و مدارا کردن (نامه، ۶۹) با فردی که دچار انحرافات رفتاری شده است؛ اما انحرافات رفتاری وی مکرر و پیوسته نیست، او را به تصحیح رفتار و ارتقاء رفتار اخلاقی تشویق خواهد کرد.

≠ رازداری و عدم افشای خطا در نزد دیگران

هدف از افشای خطا، اصلاح و پیشگیری از تکرار خطاهاست؛ اما یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اگر افشای خطا به گونه‌ای صورت گیرد که آبروی فرد خطاکار آسیب ببیند و کرامت انسانی او حفظ نشود، جایز نیست؛ زیرا در صورت عدم رعایت آبرو و کرامت انسانی فرد خطاکار، نقض رعایت حقوق انسانی و حفظ حرمت شخصیت افراد نمایان خواهد شد و چنین وضعیتی سبب تخریب روابط انسانی افراد در محیط کار و همچنین، گسترش شایعه و نشر اطلاعات بدون تحقیق و اغلب ناعادلانه در میان دیگر افراد خواهد شد.

همواره سیره امیر مؤمنان امام علی (علیه السلام) نشان داده است که رعایت اخلاق در برخورد با خاطی یا متهم، اصل کاربردی و الزام‌آوری بوده است. ایشان در نامه خود به جناب مالک اشتر می‌فرمایند: «هرچه می‌توانی زشتی‌ها را بپوشان تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند، خداوند بر تو بپوشاند» که این موضوع نشان از اهمیت عدم افشای رفتارهای ناپسند و انحرافی دیده‌شده در نزد عموم دارد. در مجموع، می‌توان این‌گونه گفت که اگر افشای خطای دیگران به نقض اصول اخلاقی و احترام به کرامت انسانی منجر بشود یا با هدفی غیر از اصلاح و به‌منظور تخریب دیگران صورت پذیرد، جایز نخواهد بود و از نظر امام علی (علیه السلام) چنین رفتاری مردود است.

≠ آمادگی پذیرش برای اعلام خطا از سوی خاطی

آمادگی پذیرش برای اعلام خطا از سوی خاطی، یک مفهوم اخلاقی و سازمانی است که به معنای آمادگی و توانمندی افراد در اعتراف به اشتباهات و خطاهای خود است. این مفهوم در محیط‌های کاری و سازمانی، می‌تواند بر توسعه فردی، ارتقاء کیفیت کار، بهبود فرآیندها و ایجاد فرهنگ سازمانی سالم و شفاف کمک کند. آمادگی برای اعلام خطا به معنای انعطاف‌پذیری شخصی است که افراد را قادر می‌کند از تجارب منفی خود بیاموزند و در نتیجه، رشد شخصی و حرفه‌ای داشته باشند. از سوی دیگر، سازمانی که مبتنی بر فرهنگی که به تقویت ارزش اعتراف به اشتباه و بهره‌وری از تجربیات ناکام متصل است، می‌تواند افراد را به اعتراف سریع‌تر و بازنگری سیستمی‌تر تشویق کند تا مسیر اصلاح و رشد فردی و سازمانی خود را سریع‌تر باز یابند.

در کلام امیر مؤمنان امام علی (علیه السلام) در خطبه ۲۱۶ نهج‌البلاغه این مطلب نمایان است که حتی ایشان به‌عنوان یک فرد معصوم و عاری از گناه، خود را ایمن از اشتباه نمی‌دانند و همواره از خداوند متعال برای محفوظ ماندن از اشتباه طلب یاری می‌کنند. بر این مبنا هر فردی امکان ارتکاب رفتار انحرافی و غیرسازنده را می‌تواند داشته باشد و آنچه که ضرورت و الزام در برخورد با رفتار انحرافی است، ایجاد فرهنگ و زمینه پذیرش خطای احتمالی از سوی افراد در سازمان است تا در صورت بروز چنین حالتی، امکان بیان خطا و انحراف رفتاری از سوی خاطی وجود داشته باشد.

≠ رعایت عدالت در برخورد با خاطی

رعایت عدالت در برخورد با خاطی یک اصل اساسی در اخلاق و حقوق است که تأثیر قابل توجهی در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی و اجتماعی دارد. عدالت هیچ‌گاه به معنای تساوی نیست؛ بلکه رعایت و احقاق حقوق است؛ زیرا امیر مؤمنان امام علی (علیه السلام) خطاب به مالک اشتر فرمودند: «هرگز

نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشد». یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از دیدگاه امیرمؤمنان امام علی (علیه السلام) رعایت عدالت در برخورد با خاطی از اصول مهم اجرایی است که باید مورد توجه جدی قرار گیرد.

ایشان در نامه‌ها و خطبه‌های مختلف در تعریف عدالت در برخورد با خاطی، مفاهیم و ویژگی‌هایی از تعریف رفتار عادلانه با خاطی بیان نموده‌اند. به‌طورنمونه در خطبه ۱۵ نهج البلاغه ایشان رعایت عدالت در برخورد با خاطی را در جبران آنچه که ضایع شده است از جانب خطا کار تعریف می‌کنند یا در نامه ۱۹، رعایت اعتدال و میانه‌روی با خاطی و پرهیز از تبعیض و تفاوت-گذاری میان خاطیان را نشانه رفتار عادلانه دانسته‌اند و در بیان مصداقی کامل از تعریف رفتار عادلانه با فرد خطاکار، عدالت در برخورد با خاطی را به معنای رعایت تناسب میان خطا و مجازات می‌دانند و تأکید دارند که مجازات باید متناسب با شدت و نوع خطا باشد و از شدت عمل ناپسند جلوگیری شود تا از بروز ظلم و بی‌عدالتی جلوگیری شود. ایشان در نامه خود با جناب مالک اشتر می‌فرمایند: «پس هر چیز را به‌جای خود بنه و هر کار را به‌هنگامش به انجام رسان» (نامه، ۵۳).

نتیجه‌گیری

اصلاح و بازداشتن افراد از ارتکاب به رفتارهای انحرافی، از هدف‌های مهم و دغدغه‌های اساسی مدیران در سازمان‌هاست؛ زیرا بروز رفتار انحرافی، خسارت‌هایی را به فرد و سازمان تحمیل می‌کند. در ادبیات نظری پژوهش، بیان شد که رفتارهای انحرافی در دو حوزه بین فردی و سازمانی مطرح است که تمرکز بر گسترش رفتار اخلاقی به‌عنوان ابزاری برای مقابله با کج‌رفتاری‌ها می‌تواند در مهار گسترش رفتار انحرافی در سازمان‌ها مؤثر باشد. باوجوداین، صرف بیان و تشویق کارکنان و مجموعه مدیریتی سازمان به رفتار اخلاقی، نمی‌تواند راهکاری جامع و کاملی برای مقابله با رفتار انحرافی کارکنان در سازمان‌ها باشد؛ زیرا در پژوهش حاضر مشخص شد که مواجهه با رفتار انحرافی به دو مرحله پیش و پس از بروز رفتار انحرافی تقسیم می‌شود و تأکید بر به‌کارگیری رفتار اخلاقی، با فرض آموزش و یاددهی مستمر به کارکنان، صرفاً در مرحله پیش از بروز رفتار انحرافی به‌عنوان یکی از مفاهیم مرتبط با اصول اکتشافی پژوهش حاضر قابل طرح است.

باوجوداین، در این پژوهش تلاش شد تا با فرض این موضوع که انسان ممکن است دست به رفتار غیراخلاقی و انحرافی بزند، اصول و قواعد برخورد با رفتار انحرافی معرفی شود. نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند به‌منظور اصلاح رفتارهای انحرافی، به دو مرحله پیش

و پس از وقوع رفتار انحرافی توجهی ویژه داشته باشد. از نتایج مهم پژوهش حاضر آن است که، گام نخست، در اصلاح رفتار انحرافی کارکنان، تمرکز بر پیشگیری و ممانعت از بروز چنین رفتار-هایی است که یافته‌های استخراج شده در پژوهش حاضر، اصولی تحت عنوان اصول اولیه و پیشگیرانه (گسترش فرهنگ تقبیح خطا در سازمان، تدوین و ابلاغ قانون برخورد با خاطی، نظارت و ارزیابی مستمر رفتار افراد، آموزش و یاددهی مهارت‌های رفتار اخلاقی و رعایت شایسته‌سالاری در به‌کارگیری افراد) را، راهنمایی برای سازمان‌ها معرفی می‌کند که هراندازه اهتمام مدیران به رعایت این اصول بیشتر باشد، می‌تواند نقش سازنده و مؤثری در ممانعت از بروز رفتار انحرافی کارکنان در سازمان داشته باشد.

همچنین، از دیگر نتایج اساسی پژوهش حاضر آن است که، با رعایت همه جوانب و اقدامات لازم برای پیشگیری، احتمال بروز خطا و کج‌رفتاری از کارکنان در محیط‌های اداری و سازمانی وجود دارد و با پذیرش چنین فرضی، نوع برخورد با فرد خاطی و شیوه‌های رفتاری سازمان برای اصلاح انحرافات رفتاری بسیار حائز اهمیت می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در این مرحله از مواجهه با رفتار انحرافی، سازمان‌ها و مدیران می‌توانند با بهره‌گیری و تمرکز بر اصولی به نام اصول ثانویه و اجرایی (پاک‌دامن بودن مجازات‌کننده خاطی، تساهل اخلاقی به موقع در برخورد با خاطی، رازداری و عدم افشای خطا در نزد دیگران، آمادگی پذیرش از جانب سازمان برای اعلام خطا از سوی خاطی، و رعایت عدالت در برخورد با خاطی)، برای اصلاح رفتار انحرافی به‌وقوع پیوسته در چارچوب آموزه‌های دینی با فرد خاطی برخورد و مقدمات جبران و اصلاح رفتار انحرافی را فراهم کنند.

پیشنهادها

≠ با توجه به یافته‌های پژوهش، ضرورت وجود سیستم گزارش‌دهی آسان و با قابلیت دسترسی برای دریافت گزارش‌ها در سازمان بسیار حائز اهمیت است که مسئولیت، تدوین، و رسیدگی به گزارش‌های خطاها و ناهنجاری‌ها را باید افرادی وفادار و صادق در سازمان و متعهد به اهداف سازمان برعهده داشته باشند. براساس این، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها مجهز به چنین سیستم گزارش‌گیری باشند؛

≠ لازم است شرایط فرهنگی و محیطی مساعدی برپایه شفافیت و صداقت در سازمان وجود داشته باشد تا افزون بر ارزش بودن رفتار اخلاقی و تقبیح رفتار انحرافی در نزد کارکنان، افراد بتوانند در صورت مشاهده خطا یا مرتکب شدن به ناهنجاری، بدون نگرانی از پیامدهای آن، موضوع را

گزارش دهند و مطمئن باشند که در صورت گزارش خطا یا ناهنجاری، با آنها به صورت عادلانه رفتار می‌شود. براساس این، پیشنهاد می‌شود سازوکاری برای ایجاد فضای مثبت سازمانی در راستای ایجاد آمادگی افراد خاطی به منظور بیان اشتباهات و انحرافات خود، تعریف و طراحی شود؛

≠ براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود تأثیر ایجاد فرهنگ پذیرش خطا در سازمان و ایجاد زمینه اعلام انحرافات رفتاری در سازمان را از منظر روان‌شناختی، اقتصادی و اجتماعی و تحولات سازمانی ارزیابی و سنجش شود؛

≠ پیشنهاد می‌شود تا ظرافت‌های رفتاری متفاوت در فرهنگ سوت‌زنی برای افشای فساد با اصل رازداری و عدم افشای خطا در نزد دیگران تبیین شود.



منابع

۱. احمدی الوار، زهرا، فیض، داود، و مدرسی، میثم (۱۴۰۱). فراترکیب پیشایندهای رفتارهای انحرافی در سازمان‌های ایرانی. فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۳(۲)، ۶۳-۸۹.
۲. حسینی، سیدحسین، اوجاکی، علی، و صمیمی، مهدی (۱۴۰۱). تدوین الگوی انضباط سازمانی باتمركز بر انضباط ظاهری و انضباط معنوی. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۲(۱)، ۳۵-۶۴.
۳. حسینی‌خواه، نورالله، درویش، سعید، میرزاخانی، عبدالرحمن، و رحمتی، داریوش (۱۳۹۲). آثار و پیامدهای اصلاح رفتار مدیران و فرماندهان در ابعاد فردی و سازمانی با تأکید بر دیدگاه قرآن و روایات. فصلنامه آموزش در علوم انتظامی، ۱(۲)، ۷۱-۹۲.
۴. حقیقت‌شهرستانی، مسعود، پورعزت، علی‌اصغر، معمارزاده‌طهران، غلامرضا، و حمیدی، ناصر (۱۳۹۹). تعالی اخلاق سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران، در پرتو نهج‌البلاغه. فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه، ۸(۲۹)، ۵۹-۷۹.
۵. خوراکیان، علیرضا، جهانگیر، مصطفی، نیکخواه، زهرا، و محمدی، حامد (۱۳۹۶). تحلیل عوامل موثر در رفتار اخلاقی کارکنان. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. ۱۲(۲)، ۲۴-۳۶.
۶. دانایی‌فرد، حسن، و مظفری، زینب (۱۳۸۷). ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی. پژوهش‌های مدیریت، ۱(۱)، ۱۳۱-۱۶۲.
۷. رحمان‌سرشت، حسین، رفیعی، محمود، و کوشا، مرتضی (۱۳۸۹). مسئولیت اجتماعی، اخلاقیات فراسازمانی. ماهنامه تدبیر، ۲۰۴، ۲۲-۲۶.
۸. رحیمی‌اقدم، صمد، چروم خیرآبادی، بهاره، و فاطمی، فرزانه (۱۴۰۱). تحلیل رابطه نظارت الکترونیک بر رفتار انحرافی کارکنان: نقش تعدیل‌کننده جو اخلاقی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۸(۴)، ۶۹-۷۶.
۹. شاد، ساعد، زینالی، مهدی، محمدی، احمد، و بادآور، یونس (۱۴۰۰). نقش روانشناختی محیط کار و جامعه‌پذیری سازمانی در بهبود اخلاق حساب‌رسان از طریق کاهش رفتار انحرافی. پژوهش‌های مالی و رفتاری در حسابداری، ۱(۱)، ۸۷-۱۰۶.

۱۰. عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن، و شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه‌های مضامین: روش ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۰(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
۱۱. عابدینی، فرامرز و اکبری، حسن علی (۱۳۹۵). الگوی دینی تغییر نگرش، عامل خود حفاظتی رفتارهای کاری انحرافی در سازمان. فصلنامه حفاظتی - امنیتی، ۵(۱۸)، ۲۳-۴۲.
۱۲. عارف، معصومه و دلیری، حسن (۱۴۰۱). تأثیر قلمروگرایی بر عملکرد و کج رفتاری در محیط کار با تأکید بر پنهان‌سازی دانش. فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، ۱۳(۲۹)، ۷۴-۹۰.
۱۳. فتاحی، فرهاد، جهانگیرفرد، مجید، و مهدیزاده، علی (۱۳۹۸). الگوی مسیری پیشران‌های رفتارهای انحرافی کارکنان در یک سازمان نظامی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۷(۲)، ۷۷-۱۰۰.
۱۴. فلاح، محمدرضا، و رفعت، محسن (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای بازسازی ارزش‌های اخلاقی در محیط کار مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه. فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۰(۲)، ۳۴۱-۳۶۲.
۱۵. قائدامینی، عباس، ابراهیم‌زاده، رضا، و صادقی، مهرداد (۱۴۰۲). بررسی تأثیر تقوی اسلامی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق عدالت سازمانی و رهبری اسلامی. فصلنامه مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۱۱(۳)، ۱۵۳-۱۸۷.
۱۶. کارگر، رضا، غفاری، رحمان، و احمدی، مسعود (۱۳۹۹). ارائه الگوی سازمان سالم در مبارزه با فساد اداری از منظر نهج البلاغه. فصلنامه پژوهش‌های نهج البلاغه، ۱۹(۶۴)، ۱۱-۳۶.
۱۷. مرتضوی‌نیر، سیداحمد، حکاک، محمد، و یعقوب‌نژاد، ناصر (۱۴۰۱). مدل‌سازی مفهومی اخلاق در کسب و کار مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه. فصلنامه پژوهشنامه نهج البلاغه، ۱۰(۴۰)، ۱۲۷-۱۴۷.
۱۸. نصرافهانی، علی، و حیدری، پریسا (۱۳۹۸). تأثیر حسادت در محل کار بر رفتار انحرافی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحویل)، ۲۸(۹۱)، ۱۱۹-۱۳۸.
19. Alrubaiee, L. (2012). Exploring the Relationship between Ethical Sales Behavior, Relationship Quality and Customer Loyalty, *International Journal of Marketing Studies*, 4(1), 7-25.
20. Appelbaum, SH, L. aconi, GD, Matousek, A. (2007). Positive and negative deviantworkplace behaviors:Causes, impacts, and solutions, *Corporate Governance. Int J Bus Soc*, 7, 586-598.

21. Anjum, MA, Parvez, A. (2013). Counterproductive behavior at work: A comparison of blue collar and white collar workers. *Pak J Commerce Soc Sci*, 7, 417-434.
22. Bashir, S., Nasir, M., Qayyum, S., Bashir, A. (2012). Dimensionality of counterproductive work behaviors in public sector organizations of Pakistan, *Public Org Rev*, 12, 357-366.
23. Brown, P. (2008). *The body and society: Men, women, and sexual renunciation in early Christianity*. Columbia University Press, USA.
24. Colbert, E. Mount, K. Witt, A. Hurter, K. Barrick, R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Applied Psychology*, 89(4), 599-609.
25. Victor B., Cullen J.B. (1998). The organizational bases of ethical work climates, *Administrative Science Quarterly*, 33, 101- 125.
26. Singh, P., Twalo, T. (2015). Effects of poorly implemented performance management systems on the job behavior and performance of employees, *International Business and Economics Research Journal*, 14(1), 79-94.