



## فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله:** شناسایی رفتارهای منحرف سازمانی کارکنان و سازوکارهای کاهش آن در سازمان‌های نظارتی

**Article Title:** Detection of Organizational Deviant Behaviors of Employees and their Reduction Mechanisms in Supervisory Organizations

**نویسندگان:** مصطفی آشنا، عباس عباس‌پور، حامد دهقانان و مهدی حقیقی کفاش

**Autores:** Mostafa Ashena, Abbas Abaspour, Hamed Dehghanan, Mehdi Haghghi Kafash

**روش‌های فرس‌دهی به این مقاله:** آشنا، مصطفی، عباس‌پور، عباس، دهقانان، حامد و حقیقی کفاش، مهدی (۱۳۹۸). شناسایی رفتارهای منحرف سازمانی کارکنان و سازوکارهای کاهش آن در سازمان‌های نظارتی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۱)، ۳۹-۵۷.

**To cite this article:** Ashena, M., Abaspour, A., Dehghanan, H., Haghghi Kafash, M. (2019). Detection of Organizational Deviant Behaviors of Employees and their Reduction Mechanisms in Supervisory Organizations. Journal of Public Administration Perspective, 10(1), 39-57.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۱/۱۲

ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2019/April/01

**Publisher:** Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵  
ص ص ۳۹ - ۵۷

## شناسایی رفتارهای منحرف سازمانی کارکنان و سازوکارهای کاهش آن در سازمان‌های نظارتی

مصطفی آشنا<sup>۱</sup>، عباس عباس‌پور<sup>۲\*</sup>، حامد دهقانان<sup>۳</sup>، مهدی حقیقی کفاش<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، ایران، تهران.
۲. گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، ایران، تهران.
۳. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، ایران، تهران.

### چکیده

**هدف:** شناسایی رفتارهای منحرف سازمانی کارکنان و پیش‌بینی سازوکارهای کاهش آن‌ها به‌ویژه در دستگاه‌های نظارتی است.

**روش‌شناسی:** این مقاله به روش کیو سورتینگ (Q Sorting) انجام شد. روش پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی بوده و برای گردآوری داده‌ها از مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه استفاده شده است.

**یافته‌های پژوهش:** نتایج پژوهش نشان داد که هرچند هر دو عامل فردی و سازمانی بر رفتارهای انحرافی سازمانی تأثیر دارند، اما عوامل فردی نسبت به عوامل سازمانی تأثیر بیشتری دارد.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** یافته‌های پژوهش قابل‌استناد به سازمان‌های غیرنظارتی نیست.

**پیامدهای عملی:** با توجه هزینه‌های سنگین رفتارهای انحرافی سازمانی کارکنان بر سازمان و جامعه، شناسایی این نوع رفتارها، به‌ویژه در سازمان‌های نظارتی که تأثیر روانی و مالی فراوانی بر جامعه دارند، مثمرتر است.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** با توجه به رویکرد کمی و کیفی پژوهش حاضر، شاخص‌های جدیدی در عرصه مالی و نظارتی استخراج و ارائه شده است.

**کلید واژگان:** رفتار انحرافی سازمانی، کیو سورت، سازمان نظارتی.

**نوع مقاله:** مقاله علمی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۱/۰۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۱۵.

\* نویسنده مسئول.

E-mail addresses:

m\_ashena10@yahoo.com; abasabaspur@tu.ac.ir; dehghanan@atu.ac.ir; haghghi111@yahoo.com

## ۱. مقدمه

سازمان صحنه نمایش رفتارهای متنوع است. این رفتارها که توسط تمامی اعضای سازمان و در هر سطح سازمانی که باشند به نمایش گذارده می‌شوند، پیامدهای سوء و یا مثبتی هم برای سازمان و هم برای اعضای آن به همراه دارند. بدیهی است اطلاق ویژگی غیرکارکردی و کارکردی به رفتارها، مستلزم بهره‌گیری از شاخصی معین است و این شاخص در حیطه سازمان‌ها همانا «هنجارهای سازمانی»<sup>۱</sup> است (Hanimoğlu, 2018, p. 133). رفتارهای انحرافی، رفتارهای آگاهانه‌ای است که هنجارهای سازمانی را نقض کرده و سلامتی سازمان، کارکنان و یا هر دو را تهدید می‌کند (Colbert, et al., 2004, p. 600). این دسته از رفتارها دارای انواع گوناگونی نظیر لجبازی، پرخاشگری، دزدی، خلافکاری، نقض قوانین، رفتار ضدبهره‌وری، رفتار خرابکارانه، پذیرش رشوه و اتلاف منابع و کم‌کاری است (Peterson, 2002a). با توجه به جایگاه ویژه‌ای که دستگاه‌های نظارتی در خصوص اعمال کنترل و نظارت مستمر مالی دارند، قصور کارکنان آن‌ها از قوانین، هنجارهای مالی و اصول اخلاق حسابرسی، نه تنها باعث افزایش هزینه‌های مادی خواهد شد، بلکه به هزینه‌های سنگین دیگری مانند حس عدم‌امنیت روانی و اجتماعی (برای مثال رسانه‌ای شدن فیش‌های حقوقی نجومی) در جامعه منجر می‌شود و سرمایه اجتماعی و اعتماد را به شدت تحت‌الشعاع منفی قرار می‌دهد (Tara et al., 2016; Thatchaichawalit, 2010). از آنجاکه فعالیت‌ها و وظایف این نوع مؤسسه‌ها به گونه‌ای است که کارکنان در دو محیط داخل و بیرون سازمان، همواره هم در ارتباط با دستگاه‌های اجرایی و شرکت‌های دولتی هستند (به نحوی از خزانه پول دریافت می‌کنند) و هم در ارتباط با همکاران داخلی خود سازمان هستند؛ بنابراین مدیریت اثربخش و توجه به جنبه‌های هنجاری و فرهنگی چنین مجموعه‌ای بسیار مشکل و عدول از هنجارهای عمومی ناشی از قوانین و اصول اخلاقی حسابرسی می‌تواند بسیار هزینه‌بر باشد. در واقع یکی از مشکلاتی که همواره دستگاه‌های نظارتی را تهدید می‌کند تعامل بین محیط بیرونی و داخلی و عدم تعادل در دو حوزه و امکان گریز آسان برخی از کارکنان از هنجارهای موجود (بروز مصادیق رفتارهای انحرافی سازمانی یادشده) به دلیل آزادی عمل بسیار زیاد آن‌ها در دستگاه‌های تحت رسیدگی ناشی از قدرت قانونی آن‌ها در اعمال کنترل مالی و حسابرسی است (World Bank, 2001)؛ بنابراین عدم شناخت رفتار انحرافی سازمانی به مشکلات عدیده منجر می‌شود. با توجه به مطالب گفته‌شده و با توجه به اهمیت رفتارهای مطمئن سازمانی در این نوع سازمان‌ها و عدم انجام پژوهشی مشابه در جامعه موردنظر و نظر به ناکافی بودن پژوهش‌های انجام‌شده در سطح ملی و حتی بین‌المللی (جدول ۱) انجام این پژوهش برای شناخت و تجزیه و تحلیل رفتارهای انحرافی بسیار ضروری به نظر می‌رسد؛

---

1. Organizational Norms

از این رو پژوهش حاضر در پی جواب به این سؤال‌ها است که مهم‌ترین رفتارهای انحرافی کارکنان دستگاه‌های نظارتی چه هستند و راهکارهای لازم برای کاهش آن‌ها چیست؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**پیشینه نظری پژوهش.** توجه جدی پژوهشگران عرصه‌های مختلف به رفتارهای کاری انحرافی یکی به دلیل شیوع فزاینده این نوع رفتارها و دیگری به دلیل هزینه زیادی است که در اثر این نوع رفتارها به سازمان‌ها تحمیل می‌شود (Van Gil, et al., 2015). با توجه به شیوع فزاینده رفتارهای ضدتولید و هزینه‌های مرتبط با آن بسیار سودمند خواهد بود تا سازمان‌ها متغیرهای سهیم در چنین رفتارهایی را شناسایی کنند و یا حداقل عوامل بالقوه‌ای که می‌توانند وقوع یا رخداد این رفتارها را در محیط‌های کار پیش‌بینی کنند، تشخیص دهند. این نوع تشخیص و شناسایی، عملیاتی کردن برنامه‌ها و راهبردهای کاهش و مهار این رفتارها را در محیط کار میسر می‌سازد (Murphy, 1993; Robinson, et al., 1995) به‌طورکلی رفتارهای کاری انحرافی به رفتارهایی اطلاق می‌شوند که هنجارها و نرم‌های سازمانی را نقض کرده و به‌نوعی سلامت سازمان، کارکنان شاغل در آن و یا هر دو را تهدید می‌کنند. پژوهشگران رفتارهای کاری انحرافی را سوءاستفاده از قدرت عمومی یا دولتی و یا تصرف در اموال دولتی برای مقاصد شخصی می‌دانند (Henley, et al., 2005). انحراف کاری، ارادی است؛ زیرا کارکنان انگیزه‌ای برای تطبیق با انتظارات هنجاری ندارند و یا برای نقض این انتظارات برانگیخته می‌شوند (Robinson and Benet, 1995). پژوهشگران پیامدهای برخاسته از این قبیل انحرافات و تخلفات را در سازمان‌های خدماتی، تولیدی و صنعتی به دو گروه اصلی تقسیم کرده‌اند: الف) پیامدهای فردی مانند خدشه‌دار شدن امنیت شغلی فرد متخلف و بروز ناهنجاری‌های روحی و روانی برای وی؛ ب) پیامدهای سازمانی مانند کاهش بهره‌وری سازمانی. سایر مطالعات پیامدهای رفتارهای کاری انحرافی و تخلفات اداری را به‌گونه‌ای دیگر بیان کرده‌اند که از آن جمله می‌توان به بی‌اعتمادی مردم نسبت به دولت‌ها، هدررفتن منابع محدود و ارزشمند اقتصادی، عدم تحقق اهداف تعیین‌شده دولت در بخش‌های مختلف توسعه و تأثیر منفی نیروی کار بر رشد تولید ناخالص داخلی اشاره کرد (Everton, et al., 2007) طبقه‌بندی‌های زیادی از رفتارهای انحرافی کاری صورت گرفته است که از معروف‌ترین آن‌ها طبقه‌بندی رایبسون و بنت (۱۹۹۵) است. آن‌ها یک گونه‌شناسی دویعدی از رفتارهای منفی در محل کار را ارائه کرده‌اند: «خفیف» در برابر «شدید» و «فردی» در برابر «سازمانی»؛ بنابراین انحراف در محل کار در یکی از چهار طبقه زیر قرار می‌گیرد: ۱. انحراف در تولید یا محصول: انحراف کوچک سازمانی که به‌زودی برطرف می‌شود. مانند خرابی‌های بیش‌ازاندازه، اتلاف منابع و

کُندکاری عمدی؛ ۲. انحراف در دارایی: انحراف سازمانی جدی یا خطیر نظیر تخریب لوازم، دروغ‌گویی در مورد ساعات کار و دزدی از سازمان؛ ۳. انحراف سیاسی: انحراف کوچک بین‌فردی همچون شایعه‌سازی در مورد همکاران، عیب‌جویی و ملامت‌کردن همکاران؛ ۴. پرخاشگری شخصی: انحراف بین‌فردی جدی مثل بددهنی و به‌مخاطره‌انداختن همکاران. طبقه‌بندی‌های دیگری نیز این زمینه صورت گرفته است. از جمله انحراف فردی: انحرافی که در اعضا متمرکز می‌شود. مثل رفتار بی‌ادبانه با همکاران؛ انحراف سازمانی: انحرافی که در سازمان هدایت می‌شود، مثل مضایقه تلاش‌ها (Colbert, 2004)؛ رفتارهای انحرافی مخرب: رفتارهای ارادی که با نقص هنجارهای سازمانی، سلامتی سازمان و اعضایش را تهدید می‌کند، مثل دزدی. رفتارهای انحرافی سازنده: رفتار ارادی که با نقص هنجارهای سازمانی به سلامتی سازمان کمک کرده و دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند، مثل رفتارهای خلاقانه در نقش، انتقاد از سرپرستان نالایق و غیره (Galperin, 2006).

**پیشینه عملی پژوهش.** با توجه به جدول ۱، بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در داخل کشور، رویکرد کمی و قیاسی داشته‌اند و متغیرها و مؤلفه‌های تعریف‌شده در پژوهش‌های خارج از کشور، به‌صورت پرسشنامه در اختیار نمونه‌های آماری سازمان‌های ایرانی قرار گرفته است و جامعه آماری این پژوهش‌ها مربوط به بخش مالی و نظارتی نبوده‌اند. در پژوهش‌های خارجی نیز مطالعه‌ای که مرتبط با بخش مالی و نظارتی باشد، مشاهده نشد؛ بنابراین شکاف پژوهشی از دو منظر کاملاً مشخص است: ۱. از لحاظ روش پژوهش: روش پژوهش به‌کاررفته در این پژوهش، جدید بوده و تاکنون پژوهشی در حوزه رفتار انحرافی به روش کیو سورتینگ انجام نشده است (توجه هم‌زمان به مبانی نظری موجود و نظر خبرگان دارای تجربه زیسته)؛ ۲. با توجه به اهمیت بخش مالی و محاسباتی و اهمیت نقش دستگاه‌های نظارتی در جامعه (به‌ویژه در سال‌های اخیر)، پژوهشی در بخش مالی و محاسباتی انجام نشده بود؛ از این‌رو پاسخ به این سؤال که مهم‌ترین رفتارهای انحرافی کارکنان سازمان‌های نظارتی چیست؟ و سازوکارهای کاهش آن چگونه است؟ خلأ موجود در بخش مالی و محاسباتی را با استفاده از رویکرد جدید مورد استفاده تا حدودی پر می‌کند.

جدول ۱. شکاف پژوهشی در رابطه با موضوع (برای نمونه)

| پژوهشگر و سال             | عنوان پژوهش   | روش پژوهش | نتیجه   | دلیل ناکافی بودن                       |
|---------------------------|---|-----------|---|--|
| Roshan zamir, 2017        | شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر بروز رفتار انحرافی کارکنان                                | پیمایشی   | افرادی که از شغل خود راضی هستند و تعهد بیشتری به سازمان خود دارند و از حمایت سازمانی بیشتری با تنش شغلی کمتری برخوردارند با احتمال کمتری مرتکب رفتارهای انحرافی می‌شود.                 |  |
| Rajabi Pour, 2014         | اثر انواع راهبردهای ارتباطات سازمانی بر رفتارهای انحرافی پرستاران                       | پیمایشی   | تقلیل راهبردهای ارتباطی سخت و در مقابل افزایش راهبردهای ارتباطاتی نرم همچون احساس نگرش مطلوب، کسب وفاداری و جذب دوستی می‌تواند در مسیر تأثیرگذاری و تغییر نگرش‌های پرستاران مثرتر باشد. | رویکرد کمی (قیاسی بوده و بستمحور نیست) |
| Nadi and Ghahramani, 2013 | رابطه بین رفتار شهروندی و رفتار انحرافی در محیط کار با رضایت از تحصیل در دانشگاه        | پیمایشی   | وجود رابطه مثبت بین متغیرهای یادشده   |  |
| Van glis, et al., 2015    | رهبری اخلاقی و انحراف سازمانی زیردستان؛ نقش تعدیل‌گرانه مراقبت‌های ارزشی زیردستان       | پیمایشی   | نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد کارمندانی که به جنبه‌های اخلاقی توجه دارند در قبال مدیران غیراخلاقی مدار رفتار انحرافی بیشتری از خود بروز می‌دهند.   | رویکرد کمی (قیاسی بوده و بستمحور نیست) |
| Mazni, et al., 2013       | پیش‌بینی‌های رفتار انحراف کاری؛ موضوع توسعه منابع انسانی برای حمایت از کارکنان مالزیایی | فرانظری   | در مرور مبانی نظری سه دسته رفتار انحراف کاری شناسایی شد: کاری؛ فردی و سازمانی. درضمن رضایت شغلی به‌عنوان متغیر میانجی بین سه عامل ذکرشده و رفتار انحراف کاری معرفی شد.                  | بستمحور نیست.                          |
| Mulki, et al., 2006       | فرسودگی عاطفی و انحراف سازمانی؛ شغل مناسب و سبک رهبری می‌تواند تفاوت ایجاد کند؟         | پیمایشی   | نتایج نشان داد که ویژگی‌های شغلی و فرسودگی عاطفی تأثیر رهبری مشارکتی و تناسب فرد و شغل را بر انحراف سازمانی تعدیل می‌کند.   | رویکرد کمی (قیاسی بوده و بستمحور نیست) |

توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی. با توجه به رویکرد پژوهش و به‌کارگیری روش کیو سورتینگ در این پژوهش، به‌جای فرضیه‌ها، سؤال پژوهش ارائه شده است.

### ۳. روش‌شناسی

روش‌شناسی کیو، تکنیکی است که پژوهشگر را قادر می‌سازد تا نخست، ادراکات و عقاید فردی را شناسایی و طبقه‌بندی کند و دوم به دسته‌بندی گروه‌های افراد بر اساس ادراکاتشان بپردازد. پژوهشگران جایگاه روش کیو را در میان روش‌های پژوهش کمی و کیفی پیوندی بین روش‌های کیفی و کمی می‌دانند؛ زیرا از یک سو، انتخاب مشارکت‌کنندگان از طریق روش‌های نمونه‌گیری احتمالی صورت نمی‌گیرد؛ بلکه نمونه افراد معمولاً به‌صورت هدفمند و با اندازه‌ای کوچک انتخاب می‌شود که آن را به روش کیفی نزدیک می‌سازد و از سوی دیگر، طرح و بررسی فرضیه در مطالعه کیو مانند مطالعات کمی مطرح نیست. مطالعه کیو مبتنی بر ذهنیت و عقاید افراد و به‌نوعی اکتشافی است و به سؤال‌ها پاسخ می‌دهد (Khoshgoyanfar, 2017).

در مطالعات کمی، جامعه‌ای وجود دارد که نتایج مطالعه در آن سطح به‌کار می‌روند و نمونه‌ای که با روش تصادفی انتخاب می‌شود، معرف آن جامعه است. مطالعه کیو فاقد چنین جامعه و نمونه‌ای است و معمولاً پژوهشگر، نمونه افراد را از میان کسانی انتخاب می‌کند که با ارتباط خاصی با موضوع پژوهش دارند یا دارای عقاید ویژه‌ای هستند؛ بنابراین در این پژوهش به روش قضاوتی و هدفمند، مدیرانی به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند که در بستر قرار داشتند و نسبت به موضوع علاقه نشان می‌دادند.

نظر به اینکه، بر خلاف روش‌های کمی معمول که در آن‌ها تعداد کمی سؤال از تعداد زیادی پاسخگو پرسیده می‌شود، در مطالعه کیو تعداد زیادی سؤال از تعداد کمی پاسخگو پرسیده می‌شود؛ بنابراین داده‌ها با استفاده از مصاحبه و توزیع کارت مختص روش کیو سورتینگ از تعداد ۱۴ نفر جمع‌آوری شد.

### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

ابتدا برای روشن شدن هدف این بخش که همانا پاسخ به سؤال پژوهش است، سؤال پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود:

**سؤال ۱:** مهم‌ترین رفتارهای انحرافی کارکنان سازمان‌های نظارتی کدام‌اند؟

استخراج نمونه کیو: تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه (تحلیل تم). بنا بر آنچه قبلاً ذکر شد، ابتدا مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت؛ پس از واردکردن داده‌ها در

جداول و جداکردن جملات معنادار آن‌ها در سطرهای مختلف، مفاهیم متنوع مورد استفاده در این پژوهش استخراج شدند. این مفاهیم با توجه به محتوای ظاهری در دسته‌های مفهومی که در واقع نشانگر یک مفهوم مستقل باشند، کدگذاری شده‌اند. این دسته‌ها در بخش‌های مختلف بررسی شده‌اند.

جدول ۲. نمونه کدها

| کُد | شماره شناسایی | مسیر | داده                               |
|-----|---------------|------|------------------------------------|
| ۱۱۴ | ۱             | ۳    | ترک زود هنگام و بدون اجازه محل کار |
| ۱۱۵ | ۱             | ۳    | تعارض و در نتیجه آن، غیبت از کار   |

**کدهای استخراجی.** پس از مطالعه نظرهای مصاحبه‌شدگان و تحلیل کیفی آن‌ها، برای خلق معنی از جداول‌های به دست آمده، این جداول‌ها در یک فایل به صورت یک جدول یکپارچه قرار گرفتند و بعد از منظم کردن آن‌ها بر اساس کُد، به جملات مربوط به یک کُد، با توجه به مفاهیم آن‌ها، عنوانی تعلق گرفت در این پژوهش در نام‌گذاری هر یک از تیم‌های استخراج شده، تلاش شده است تا از نام‌هایی متناسب با مفهوم استفاده شود. پس از بررسی طبقه‌بندی‌های مختلف ذکر شده در مبانی نظری، جمله‌های معنادار کوتاه و مأنوس به دست آمد.

#### تحلیل محتوای کدهای استخراجی (نمونه کیو)

تشکیل جدول فراوانی مقوله‌ها: تعداد دفعاتی که یک مقوله توسط مصاحبه‌شوندگان گفته شده، در جدول ۳، به صورت خلاصه ارائه شده است و به این ترتیب نمونه کیو مورد نیاز برای این پژوهش به دست آمد.

جدول ۳. نمونه فراوانی مقوله‌ها

| مقوله / مصاحبه‌شونده                 | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | جمع فراوانی |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|-------------|
| نداشتن صداقت درباره میزان ساعات کاری | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۶           |
| نقض قوانین کاری                      | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۳           |

**مرحله مرتب‌سازی.** بدین منظور کارت‌های کیو تهیه شد. هر عبارت که به صورت تصادفی شماره‌گذاری شده بود روی یک کارت جدا نوشته شد؛ بنابراین تعداد ۲۹ کارت کیو تهیه شد و مشارکت‌کنندگان بعد از مطالعه کارت‌ها آن‌ها را طبق دستورالعمل طبق نمودار کیو در این پژوهش مرتب کردند.



**تحلیل عاملی کیو.** در جدول اشتراکات یک نفر به دلیل اشتراک کم با سایر اعضای نمونه (ضریب اشتراک پایین تر از ۰/۵) حذف شد. با توجه به جدول تحلیل واریانس تبیین شده، در مجموع ۵ عامل شناسایی شد و این ۵ عامل حدود ۷۶/۱۵ درصد واریانس را تبیین می کنند.

جدول ۴. کل واریانس تبیین شده

| مؤلفه | جمع مجذور بارهای چرخش یافته |               |            | استخراج مجموع مربعات بارها |               |            | مقادیر ویژه |               |            |
|-------|-----------------------------|---------------|------------|----------------------------|---------------|------------|-------------|---------------|------------|
|       | کل                          | در صد واریانس | درصد تجمعی | کل                         | در صد واریانس | درصد تجمعی | کل          | در صد واریانس | درصد تجمعی |
|       |                             |               |            |                            |               |            |             |               |            |
| ۱     | ۴/۴۷۰                       | ۳۱/۹۳۰        | ۳۱/۹۳۰     | ۴/۴۷۰                      | ۳۱/۹۳۰        | ۳۱/۹۳۰     | ۴/۴۷۰       | ۳۱/۹۳۰        | ۳۱/۹۳۰     |
| ۲     | ۲/۰۲۰                       | ۱۴/۴۲۵        | ۴۶/۳۵۵     | ۲/۰۲۰                      | ۱۴/۴۲۵        | ۴۶/۳۵۵     | ۲/۵۰۵       | ۱۷/۸۹۳        | ۳۷/۵۶۰     |
| ۳     | ۱/۶۳۰                       | ۱۱/۶۴۳        | ۵۷/۹۹۷     | ۱/۶۳۰                      | ۱۱/۶۴۳        | ۵۷/۹۹۷     | ۲/۱۱۶       | ۱۵/۱۱۷        | ۵۲/۶۷۸     |
| ۴     | ۱/۳۹۶                       | ۹/۹۷۱         | ۶۷/۹۶۹     | ۱/۳۹۶                      | ۹/۹۷۱         | ۶۷/۹۶۹     | ۱/۶۸۰       | ۱۲/۰۰۲        | ۶۴/۶۸۰     |
| ۵     | ۱/۱۴۶                       | ۸/۱۸۷         | ۷۶/۱۵۶     | ۱/۱۴۶                      | ۸/۱۸۷         | ۷۶/۱۵۶     | ۱/۶۰۷       | ۱۱/۴۷۶        | ۷۶/۱۵۶     |

در جدول ۴، بیشترین واریانس تبیین شده مربوط به عامل های اول (۱۹/۶۶) و دوم (۱۷/۸۹) است و بعد از آن ها به ترتیب عامل های سوم، چهارم و پنجم در رتبه های بعدی قرار دارند/ به طور کلی در پژوهش حاضر از ماتریس چرخش یافته با استفاده از روش واریماکس بهره گرفته شده است که برای تفسیر و شناسایی عامل ها به کار می رود و به صورت جدول ۵، است.

جدول ۵. ماتریس چرخش یافته

| نفرات | مؤلفه ها |       |       |       |       |
|-------|----------|-------|-------|-------|-------|
|       | ۱        | ۲     | ۳     | ۴     | ۵     |
| A     | -/۱۱۲    | /۲۳۰  | /۰۰۱  | /۱۰۸  | /۸۹۳  |
| B     | /۳۶۸     | -/۵۲۰ | /۵۶۵  | -/۱۵۶ | /۰۷۳  |
| C     | /۴۹۴     | /۶۵۹  | /۲۰۴  | /۰۸۶  | /۰۰۴  |
| D     | /۲۵۰     | /۸۵۷  | /۰۳۰  | -/۲۶۷ | /۲۰۰  |
| E     | -/۰۸۵    | /۱۵۹  | -/۰۴۷ | /۷۹۹  | /۰۸۸  |
| F     | /۸۷۲     | /۰۳۹  | /۲۱۸  | -/۱۱۴ | -/۰۴۵ |
| G     | /۲۰۰     | /۱۱۷  | /۷۶۳  | -/۳۰۱ | -/۰۷۵ |
| H     | /۱۶۲     | /۵۲۴  | /۳۹۹  | /۰۶۰  | -/۵۳۰ |
| I     | /۱۶۸     | /۶۷۸  | /۳۳۷  | /۱۲۲  | /۳۷۰  |
| J     | /۵۷۴     | /۱۱۷  | /۲۳۸  | -/۱۶۰ | /۵۶۵  |
| K     | /۷۷۲     | /۳۴۷  | -/۰۴۶ | /۰۰۳  | -/۰۳۴ |
| L     | /۶۹۳     | /۱۱۴  | /۲۸۸  | /۱۶۷  | -/۰۴۷ |
| M     | /۱۱۷     | -/۲۰۵ | -/۱۰۷ | /۸۶۴  | -/۰۵۳ |
| O     | /۱۳۶     | /۲۲۵  | /۸۳۵  | /۰۶۷  | /۰۷۵  |

با توجه به جدول ۵، افراد نمونه ۵ عامل را شناسایی کرده‌اند. در ادامه به بررسی امتیازهای عاملی پرداخته می‌شود؛ برای این منظور از اطلاعات جدول کیو (داده‌های اولیه وارد شده) و جدول بارهای عاملی استفاده شده است. برای محاسبه امتیازهای عاملی ابتدا وزن عامل‌های معنادار مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای محاسبه وزن عامل‌ها از فرمول رابطه ۱، استفاده شده است.

$$w = \frac{f}{1 - f^2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

در رابطه ۱،  $f$  همان بار عاملی و  $w$  وزن متناظر با آن است. در مرحله بعد هر یک از وزن‌ها در رتبه‌های اولیه حاصل از نمودار کیو (با توجه به طیف مورد بررسی) برای هر یک از افراد ضرب می‌شود و امتیاز عامل‌ها به دست می‌آید (۲۹ عبارت وجود داشت که به منظور جلوگیری از طولانی شدن جدول، تنها به ذکر ۲ عبارت بسنده شده است).

جدول ۶. امتیازها و آرایه‌های عاملی

| عبارات | امتیازها عاملی |        |        |        |        | آرایه‌های عاملی |    |    |    |    |
|--------|----------------|--------|--------|--------|--------|-----------------|----|----|----|----|
|        | FAC1_1         | FAC1_1 | FAC3_1 | FAC4_1 | FAC5_1 | F1              | F2 | F3 | F4 | F5 |
| ۱      | -۱/۱۸۶         | -۱/۰۳۸ | ۱/۰۲۳  | ۰/۹۲۷  | ۰/۲۲۹  | ۰               | ۳  | ۳  | -۳ | -۴ |
| ۲      | -۰/۸۲۷         | ۰/۷۹۷  | -۰/۳۷۸ | ۱/۳۶۸  | -۱/۲۱۲ | -۴              | ۴  | ۰  | ۲  | -۲ |

آرایه‌های عاملی ذکر شده در جدول ۶، با توجه به امتیازهای عاملی و مرتب‌سازی آن‌ها و اختصاص اعدادی بین ۵+ و ۵- محاسبه شده است. در مرحله بعد برای شناسایی عبارات هر یک از عامل‌ها آرایه‌های عاملی به دست آمده از جدول ۶ در نمودارهای ۱ تا ۵، قرار می‌گیرد تا به روشنی مشخص شود هر عامل دارای چه آرایه‌ای است. در نمودارهای کیو ذیل (۱ تا ۵)، عبارات هر عامل همراه با طیف یا میزان اهمیت آن‌ها نشان داده می‌شود. در واقع نمودار پایین نقطه اتصال ماتریس چرخش یافته و امتیازهای عاملی است تا بدین طریق میزان اهمیت هر عبارت در هر عامل با توجه به افراد آن عامل شناسایی شود. باید توجه داشت که اعداد داخل نمودارهای زیر، بر حسب عامل و میزان اهمیت آن‌ها از دید افراد نمونه نشان داده شده‌اند.

نمودار ۱. آرایه عاملی نخست

| -۵ | -۴ | -۳ | -۲ | -۱ | ۰  | +۱ | +۲ | +۳ | +۴ | +۵ |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ۳  | ۲  | ۸  | ۵  | ۱۰ | ۱  | ۱۱ | ۶  | ۱۷ | ۴  | ۱۳ |
|    | ۲۳ | ۲۲ | ۲۸ | ۱۲ | ۷  | ۱۵ | ۱۴ | ۱۹ | ۹  |    |
|    |    |    | ۲۹ | ۱۶ | ۲۵ | ۲۰ | ۲۴ |    |    |    |
|    |    |    |    | ۱۸ | ۲۶ | ۲۱ |    |    |    |    |
|    |    |    |    |    | ۲۷ |    |    |    |    |    |

با توجه به جدول ماتریس چرخش یافته، افراد  $f, j, k$  و  $L$  که در عامل اول مشترک هستند، عبارات ۱۳، ۴، ۹، ۱۷ و ۱۹ را به عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده‌اند (توضیح و نام این ۵ عبارت در بخش نتیجه‌گیری و تفسیر آورده شده است).

نمودار ۲. آرایه عاملی دوم

| -۵ | -۴ | -۳ | -۲ | -۱ | ۰  | +۱ | +۲ | +۳ | +۴ | +۵ |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ۲۷ | ۵  | ۴  | ۱۰ | ۱۲ | ۹  | ۶  | ۷  | ۱  | ۲  | ۲۱ |
|    | ۸  | ۱۹ | ۲۰ | ۱۴ | ۱۱ | ۱۳ | ۲۶ | ۳  | ۱۷ |    |
|    |    |    | ۲۴ | ۲۳ | ۱۸ | ۱۵ | ۲۹ |    |    |    |
|    |    |    |    | ۲۵ | ۲۲ | ۱۶ |    |    |    |    |
|    |    |    |    |    | ۲۸ |    |    |    |    |    |

با توجه به جدول ماتریس چرخش یافته، افراد  $C, D, H$  و  $I$  که در عامل دوم مشترک هستند، عبارات ۲۱، ۲، ۱۷، ۱ و ۳ را به عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده‌اند.

نمودار ۳. آرایه عاملی سوم

| -۵ | -۴ | -۳ | -۲ | -۱ | ۰  | +۱ | +۲ | +۳ | +۴ | +۵ |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ۲۰ | ۳  | ۱۹ | ۹  | ۷  | ۲  | ۶  | ۸  | ۱  | ۵  | ۱۱ |
|    | ۲۳ | ۲۴ | ۱۰ | ۱۶ | ۴  | ۱۷ | ۱۴ | ۱۲ | ۱۸ |    |
|    |    |    | ۱۳ | ۲۵ | ۲۷ | ۲۱ | ۱۵ |    |    |    |
|    |    |    |    | ۲۶ | ۲۸ | ۲۲ |    |    |    |    |
|    |    |    |    |    | ۲۹ |    |    |    |    |    |

با توجه به جدول ماتریس چرخش یافته، افراد  $B, G$  و  $O$  که در عامل سوم مشترک هستند، عبارات ۱۱، ۵، ۱۸، ۱ و ۱۲ را به عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده‌اند.

نمودار ۴. آرایه عاملی چهارم

| -۵ | -۴ | -۳ | -۲ | -۱ | ۰  | +۱ | +۲ | +۳ | +۴ | +۵ |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ۹  | ۱۴ | ۱  | ۱۲ | ۸  | ۵  | ۳  | ۲  | ۷  | ۱۵ | ۶  |
|    | ۱۹ | ۲۸ | ۱۶ | ۲۱ | ۱۷ | ۱۱ | ۴  | ۱۰ | ۲۵ |    |
|    |    |    | ۲۳ | ۲۲ | ۱۸ | ۱۳ | ۲۴ |    |    |    |
|    |    |    |    | ۲۹ | ۲۶ | ۲۰ |    |    |    |    |
|    |    |    |    |    | ۲۷ |    |    |    |    |    |

با توجه به جدول ماتریس چرخش‌یافته، افراد E و M که در عامل چهارم مشترک هستند، عبارات ۱۵، ۶، ۲۵، ۷ و ۱۰ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده‌اند.

نمودار ۵. آرایه عاملی پنجم

| -۵ | -۴ | -۳ | -۲ | -۱ | ۰  | +۱ | +۲ | +۳ | +۴ | +۵ |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ۴  | ۱  | ۱۱ | ۲  | ۱۳ | ۵  | ۱۲ | ۸  | ۷  | ۱۰ | ۶  |
|    | ۲۳ | ۲۲ | ۳  | ۱۵ | ۱۹ | ۱۴ | ۹  | ۱۶ | ۲۹ |    |
|    |    |    | ۲۶ | ۲۴ | ۲۰ | ۱۷ | ۱۸ |    |    |    |
|    |    |    |    | ۲۸ | ۲۱ | ۲۵ |    |    |    |    |
|    |    |    |    |    | ۲۷ |    |    |    |    |    |

با توجه به جدول ماتریس چرخش‌یافته، نفر اول پژوهش که عامل پنجم را شناسایی کرده است عبارات ۶، ۱۰، ۲۹، ۷ و ۱۶ را بااهمیت‌تر از بقیه دانسته است.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دسته‌بندی اول (بیشتر افراد مصاحبه‌شده در این دسته قرار دارند) که بیشترین تبیین را برای رفتار انحرافی داشت، عبارات ۱۳، ۴، ۹، ۱۷ و ۱۹ به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی شدند. عبارات یادشده به‌ترتیب شامل تأخیر در ارائه گزارش‌ها حسابرسی (۵)، رفتار نامناسب با همکاران (۴)، ترک خدمت زودهنگام (۴)، تلاش برای خراب‌کردن وجه همکار (زیرآب‌زنی) (۳)، رفتار نامناسب و دستوری با مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی (۳) است.

- نمره رفتار انحرافی کارکنان متأثر از سازمان:  $۳۶ = ۴ \times ۴ + ۵ \times ۴$

- نمره رفتار انحرافی کارکنان متأثر از خود فرد:  $۴۰ = ۳ \times ۴ + ۳ \times ۴ + ۴ \times ۴$

جدول ۷. نمرات دسته‌بندی‌ها

|  |   |
|--|---|
| نمره دسته‌بندی سوم<br>نمره رفتار انحرافی کارکنان متأثر از سازمان: $۳ \times ۳ + ۴ \times ۳ + ۵ \times ۳ = ۳۶$<br>نمره رفتار انحرافی کارکنان متأثر از خود فرد: $۳ \times ۳ + ۴ \times ۳ = ۲۱$ | نمره دسته‌بندی دوم<br>نمره رفتار انحرافی کارکنان متأثر از سازمان: $۳ \times ۴ + ۳ \times ۴ + ۴ \times ۴ = ۴۰$<br>نمره رفتار انحرافی کارکنان متأثر از خود فرد: $۴ \times ۴ + ۵ \times ۴ = ۳۶$  |
| نمره دسته‌بندی پنجم<br>نمره رفتار انحرافی کارکنان متأثر از سازمان: $۳ + ۴ + ۴ = ۱۱$<br>نمره رفتار انحرافی کارکنان متأثر از خود فرد: $۳ + ۵ = ۸$  | نمره دسته‌بندی چهارم<br>نمره رفتار انحرافی کارکنان متأثر از سازمان: $۳ \times ۲ = ۶$<br>نمره رفتار انحرافی کارکنان متأثر از خود فرد: $۳ \times ۲ + ۴ \times ۲ + ۴ \times ۲ + ۵ \times ۲ = ۳۲$ |

نمره نهایی رفتار انحرافی کارکنان، متأثر از سازمان: ۱۲۹  
نمره نهایی رفتار انحرافی کارکنان، متأثر از خود فرد: ۱۳۷

### بحث و نتیجه‌گیری مربوط به سؤال ۱:

مهم‌ترین رفتارهای انحرافی کارکنان سازمان نظارتی چیست؟

نتایج نشان داد از ۲۹ نوع انحراف شناسایی شده اولیه در سازمان‌های نظارتی، با توجه به آرایه اول و دسته‌بندی اول (بیشترین قدرت تبیین‌گری را داشته‌اند)، ۵ نوع از انحراف‌ها، جزو مهم‌ترین رفتارهای انحرافی در سازمان‌های نظارتی هستند که عبارت‌اند از: تأخیر در ارائه گزارش‌ها حسابرسی؛ رفتار نامناسب با همکاران؛ ترک خدمت زود هنگام؛ تلاش برای خراب کردن وجه همکار (زیرآب‌زنی)؛ رفتار نامناسب و دستوری با مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی. اما با توجه به آرایه‌های دوم تا پنجم و لزوم توجه به ۲۴ نوع دیگر و نمره هر یک از آن‌ها و دسته‌بندی آن‌ها به دو دسته کلی‌تر، یعنی رفتار انحرافی نشأت‌گرفته از سازمان و خود فرد، می‌توان نتیجه گرفت که رفتار انحرافی متأثر از سازمان (جو، اهداف، خط‌مشی) و خود فرد، هر دو، با بروز رفتار منحرف سازمانی در دستگاه نظارتی رابطه دارند و علی‌رغم تفکرات اولیه پژوهشگر در رابطه با رفتار انحرافی متأثر از سازمان به‌عنوان مهم‌ترین بخش رفتار منحرف کارکنان، نتایج نشان داد که ویژگی‌های و رفتار خود فرد (عوامل فردی) مهم‌ترین عامل بروز رفتارهای انحرافی کارکنان در جامعه آماری هستند. با توجه به نتایج به نظر می‌رسد قسمت نرم و روح دستگاه نظارتی دارای مشکل اساسی در بروز رفتارهای منحرف سازمانی است. در مبانی نظری پژوهش در زمینه نقش عوامل فردی (ژنتیکی و زیستی) در بروز رفتارهای انحرافی (Van Fleet, 2006) به عوامل متعددی اشاره شده است؛ ولی دو عامل فردی مهم تلقی شده‌اند:

۱. شخصیت (پژوهش‌های زیادی رابطه بین شخصیت و رفتار کارکنان را تشریح کرده‌اند) و
۲. ادراک از شرایط کاری: پژوهش‌ها نشان داده که انحراف کاری با شناخت شغلی کارکنان و قضاوت آن‌ها در مورد شرایط کاری در ارتباط است. با رجوع به مسئله پژوهش، یکی از

بزرگ‌ترین مشکلاتی که دستگاه نظارتی با آن مواجه هستند، نزدیکی زمان بازنشستگی مدیر کل و محافظه‌کاری بیش از حد وی است که به ادراک منفی در کارکنان در رابطه با عدم حمایت مدیر از اهداف، ارزش‌ها و تلاش‌های آنان منجر می‌شود. این موضوع انحراف فردی کارکنان را به شکل‌های زیر نشان داده است که حاصل نتایج کیو سورتینگ در این پژوهش بوده است:

مهم‌ترین رفتارهای انحرافی که مربوط به خود فرد هستند، عبارت‌اند از: رفتار نامناسب با همکاران؛ تلاش برای خراب‌کردن وجه همکار (زیرآب‌زنی)؛ رفتار نامناسب و دستوری با مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی؛ چاپلوسی؛ دزدی از افکار همکاران در نامه‌نگاری و گزارش‌های حسابرسی؛ انتقاد بیش‌ازحد؛ مشاجره با مسئولان دستگاه‌های اجرایی تحت رسیدگی؛ شایعه‌پراکنی؛ فریب و اشکال‌تراشی.

در رابطه با رفتارهای انحرافی متأثر از سازمان (جو، اهداف، خطمشی) با توجه به بررسی مبانی نظری موضوع، سازمان از طریق تأثیر بر برخی عوامل همچون ۱. قوانین ناعادلانه، ۲. ساختار جبران خدمات/پاداش، ۳. فرهنگ سازمانی، ۴. اعتماد در سازمان، ۵. نگرش‌های منفی و بدبینانه، ۶. کنترل‌های رسمی و غیررسمی، ۷. فعالیت‌های ساختاریافته در مقابل ساختارنیافت و ۸. ابهام در مورد عملکرد شغلی بر رفتار منحرف سازمانی تأثیر دارد. همه این موضوع‌ها در جامعه آماری دست‌به‌دست هم می‌دهند تا عوامل زیر به‌عنوان رفتار انحرافی سازمانی در دستگاه نظارتی دیده شوند که حاصل نتایج پژوهش به روش کیو سورت بوده است:

مهم‌ترین رفتارهای انحرافی کارکنان در دستگاه‌های نظارتی عبارت‌اند از: تأخیر در ارائه گزارش‌ها حسابرسی؛ ترک خدمت زود هنگام؛ نقض قوانین کاری؛ عدم صداقت درباره میزان ساعت کاری اعلامی؛ تحریف اطلاعات؛ استفاده شخصی از اینترنت؛ اختلاس؛ بی‌توجهی به نامه‌های ارسالی از سوی مدیران و سرپرستان در زمان مقرر؛ درخواست کادو از دستگاه تحت رسیدگی.

**بحث و نتیجه‌گیری مربوط به سؤال ۲:** راه‌کارهای مقابله با رفتارهای منحرف سازمانی در جامعه آماری کدام‌اند؟ همان‌طور که در تحلیل سؤال اول بیان شد، با توجه به نتایج به نظر می‌رسد قسمت نرم و روح دستگاه نظارتی (شخصیت و ادراک خود حسابرس‌ها یا کارکنان) دارای مشکل اساسی در بروز رفتارهای منحرف سازمانی است؛ ولی بخش آشکار سازمان (اهداف، ساختار و خطمشی‌های سازمانی) نیز بر رفتار منحرف تأثیر دارد. در خصوص رفتارهای انحرافی متأثر از ویژگی‌های کارکنان یا حسابرسان پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که خوش‌بینی، ثبات عاطفی و باوجدان بودن از طریق رضایت شغلی بر رفتارهای کاری ناپه‌نچار تأثیر دارند (Mount et al., 2006) و یا رفتارهای کاری ناپه‌نچار تحت تأثیر غیرمستقیم احساسات منفی و مثبت ناشی از شخصیت قرار می‌گیرد (Spector, 2010). در پژوهش دیگری، افراد دارای شخصیت نوع الف را مستعد رفتارهای پرخاشگرانه و انحرافی و خودکنترلی

بالای افراد را عاملی برای کاهش رفتارهای انحرافی دانسته‌اند. محیط سازمانی نیز می‌تواند بعضی از فعالیت‌های پرخاشگرانه علیه دیگران را تسهیل کند. برای مثال، کارکنانی که باور دارند رویه‌های سازمان ناعادلانه است و کارکنانی که باور دارند بیش‌ازحد تحت کنترل هستند (برای مثال، کارت ورود و خروج دارند یا زمان ناهار محدود دارند)، بیشتر احتمال دارد که رفتار انحرافی نسبت به سرپرستان داشته باشند. این رفتارها می‌تواند موجب هزینه‌های زیادی برای سازمان از جمله آسیب‌های جسمی و روانی کارکنان، کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی شود. اگر سازمان از کارکنان خود حمایت کند، تأثیر این خشونت می‌تواند به‌شدت کاهش یابد (Everton et al, 2007)؛ بنابراین لازم است هم تغییر و هم توسعه سازمانی هم‌زمان انجام گیرد تا ضمن تأثیرگذاری قسمت پنهان بر آشکار سازمان، برعکس قسمت آشکار سازمان نیز کمکی به تغییر در بخش پنهان سازمان داشته باشد؛ بنابراین پیشنهادهایی به شرح زیر به دستگاه‌های نظارتی و مدیران حرفه‌ای ارائه می‌شوند.

### پیشنهادهای

۱. برنامه‌ریزی زمانی بلندمدت برای استفاده از برنامه‌های OD و به‌کارگیری مشاور خارجی OD برای تغییر قسمت پنهان سازمان، یعنی فرضیه‌ها، ادراکات، احساسات و ارزش‌های افراد و سازمان؛ چراکه با توجه به نتیجه پژوهش این قسمت مهم‌ترین عامل رفتار انحرافی سازمانی است که مستلزم ایجاد حمایت لازمه از مشاور و برنامه بهبود از سوی مدیران و همکاری با وی، ارائه اطلاعات لازم به مشاور قبل از ورود به سازمان و پیش‌بینی بودجه لازم برای این موضوع است.
۲. ایجاد یک جوّ اخلاقی<sup>۱</sup>: جوّ سازمانی دربرگیرنده ابعاد سازمانی مثل ساختار، مسئولیت‌ها، استانداردها و غیره است و افراد به این ابعاد واکنش نشان می‌دهند. ادراک کارکنان از جوّ سازمانی می‌تواند بر گرایش‌ها آن‌ها به رفتار اخلاقی تأثیر بگذارد. مدیران دستگاه‌های نظارتی نمی‌توانند رفتار کارکنان منحرف سازمانی را نادیده بگیرند؛ زیرا این موضوع می‌تواند باعث یک چرخه شکستن قوانین سازمان شود. در جوّی که تأکید قوی بر رفتار اخلاقی وجود دارد، رفتار انحرافی کمتری بروز خواهد کرد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که وقتی مدیران به‌طور اخلاقی رفتار می‌کنند، احتمال کمی وجود دارد که کارکنان برای اعمال انحرافی وسوسه شوند. درضمن تشریح اهداف سازمانی می‌تواند به پرورش یک جوّ اخلاقی کمک می‌کند.
۳. مدیران باید مرز بین رفتارهای مناسب و نامناسب را برای کارکنان روشن کنند و آن‌ها را از هزینه‌های مرتبط با رفتارهای انحرافی آگاه سازند.
۴. ساختن روابط مبتنی بر اعتماد: ایجاد یک جوّ سازمانی اخلاقی به‌وسیله پرورش روابط بر مبنای اعتماد دوجانبه امکان‌پذیر می‌شود. روابط معتمدانه می‌تواند از طریق ایجاد قراردادهای

---

1. Ethical Climate

روانی ارتباطی حاصل شود. این قراردادها، توافقات ضمنی هستند که کارکنان با کارفرماها ایجاد می‌کنند و مبتنی بر اعتماد است. هر چه اعتماد بیشتر باشد، میزان تعهد کارکنان به سازمان افزایش می‌یابد و از احتمال درگیری آن‌ها در رفتارهای انحرافی کاسته خواهد شد؛

۵. قوانین، پاداش و تنبیهات: طبق نظریه‌های مدل‌سازی، افراد در رفتارهایی درگیر می‌شوند که پاداش‌هایشان را حداکثر کند؛ بنابراین سیستم انضباطی و جبران خدمات باید به‌گونه‌ای باشد که به رفتارهای مناسب پاداش بدهد و رفتارهای نامناسب را تنبیه کند. در ضمن نه تنها اختصاص پاداش‌ها و تنبیهات باید عادلانه باشد، بلکه روش‌های تعیین آن‌ها نیز باید منصفانه باشد. سیستم‌های ارزیابی عملکرد باید استانداردهایی را برای همه کارکنان در نظر بگیرد؛ یعنی ثبات داشته باشد، در این صورت افراد احساس می‌کنند که پیامدها منصفانه توزیع می‌شوند و این باعث کاهش رفتارهای انحرافی در آن‌ها می‌شود. هنگامی که تنبیه ضرورت دارد، عادلانه بودن و صریح بودن سیستم‌های انضباطی می‌تواند به مقابله با انحراف کاری کمک کند. ۶. در کنار موارد یاد شده برای نیروی‌های موجود، لازم است در جذب و جامعه‌پذیری افراد برای نیروی کار آینده از کارشناسان خبره منابع انسانی در دستگاه‌های نظارتی استفاده شود.



## منابع

1. Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A & Barrick, M. R. (2004). Inter-active effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599-609.
2. Everton. W. J., Jolton. j. a., & Mastrangelo , P. M . (2007). Be Nice and Fair or Else: Vender Standing Reasons For Employees Deviant Behaviors. *Journal of Management Development*, 26(2), 117-131.
3. Galperin, Bella L.; Burke, Ronald J (2006). Uncovering the Relationship Between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: an Exploratory Study. *International Journal of Human Resource Management*, 17/2, 331-347
4. Hanımoğlu, E. (2018). Deviant Behavior in School Setting, *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 133-134
5. Henley. C. A, Giacalone. R.A, and Jurkiewicz.C.L, (2005). the Role of Ethical Ideology in Work place Deviance. *Journal of Business Ethics*, 56, 219- 220
6. Khoshgoyanfard, A, (2017), Q- Sorting Method, Tehran, Publishion of research center of IRIB (in Persian)
7. Mazni, A., Roziyah, M. R., Maimunah I and Bahaman, A. S, (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel, *European Journal of Training and Development*, 37(2), 161-182
8. Murphy, K.R. (1993). Honesty in the workplace. Belmont, CA: Brooks/Cole.
9. Nadi, M.a, & Ghahremani, N. (2013). the correlation between citizenship behavior and deviant behavior with educational satisfaction in university. *Journal of ethics in science and technology*, 8<sup>th</sup>, 1, 38-48, (In Persian).
10. Peterson D. (2002). Deviant Workplace Behavior and Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, 17/1, 47-61.
11. Rajabipour, M. A, (2014). The effect of various type of organization comunnication on divant behaviors of nurses. *Journal of Beihaghi*, (3), 41-56 (In Persian).
12. Robbins, S.P and Judge (2009). *T.A, "Organizational Behavior"*. Pearson Prentice Hall, 13th edition.
13. Robinson Sandra L., & Bennett Rebecca J.(1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38/2, 555-572.
14. Robinson, Sandra. L, (1995). A Typology of Deviaent Work place Behaviors: A Multidimensional Study, *Academy of Management*, 38(2), 552-572.
15. Spector, P.E., & Fox, S. (2010). Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior?, *Applied Psychology*, 59, 21-39.
16. Tara, I. G., Gherai, D. S., Droj, L., & Matica, D. E. (2016). The social role of the supreme audit institutions to reduce corruption in the European union - Empirical study. *Revista de cercetare [i interven]ie social*, 52, 217-240
17. Thatchaichawalit, D. (2010). Contributions of independent SAIs to the fight against corruption in the light of the United Nations Convention Against Corruption (UNCAC). Contribution and results of the INTOSAI Conference: Strengthening External Public Auditing in INTOSAI Region, 118-120.

18. Van Fleet David D., Griffin Ricky W. (2006). Dysfunctional Organization Culture, the Role of Leadership in Motivating Dysfunctional Work Behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21/8, 698-708.
19. Van Gil, S., Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, m. & De Cremer, D, (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26, 190-203.
20. World Bank, (2001). Prem notes Public sector. Features and functions of supreme audit institutions, Washington, DC: World Bank, <http://www1.worldbank.org/prem/PREMNotes/premnote59.pdf>.

## Detection of Organizational Deviant Behaviors of Employees and their Reduction Mechanisms in Supervisory Organizations

Mostafa Ashena<sup>1</sup>, Abbas Abaspour\*<sup>2</sup>, Hamed Dehghanan<sup>3</sup>,  
Mehdi Haghighi Kafash<sup>3</sup>

1. Ph.D. Student, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Iran, Tehran.
2. Associate Professor, Faculty of Psychology & Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Iran, Tehran.
3. Assistant Professor, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Iran, Tehran.

### Abstract

**Purpose:** Identifying the organizational deviant behaviors of employees and predicting their reduction mechanisms, especially in supervisory organizations.

**Methodology:** this article was performed by Q Sorting method. The method of this research was applied in terms of its purpose and in terms of data collection method it was descriptive and for data collection, library study and interviewing have been used.

**Research Findings:** The results of the research showed that although both individual and organizational factors affect organizational deviant behaviors, individual factors are more effective than organizational factors.

**Limitations & Consequences:** Research findings cannot be attributed to non-supervisory organizations.

**Practical Consequences:** Considering the heavy costs of organizational deviations of employees on the organization and society, identifying these behaviors, especially in regulatory organizations that have a significant psychological and financial impact on society, can be useful.

**Originality/Value of Paper:** Given the quantitative and qualitative approach of the present research, new indicators in the field of financial and regulatory have been extracted and presented.

**Keywords:** organizational deviant behavior, Q Sorting, supervisory organization.

**Paper Type:** Research paper.

---

Received: Jan. 26, 2019, Accepted: May 05, 2019.

\* Corresponding Author.

E-mail addresses:

m\_ashena10@yahoo.com; abasabaspur@tu.ac.ir; dehghanan@atu.ac.ir; haghighi111@yahoo.com