

اعتباریابی مدل انحراف خلاق در شرکت ملی نفت ایران

سید هادی موسوی نژاد^۱

حجت وحدتی^{۲*}

ندا شاه سیاه^۳

محمدصادق جعفری^۴

مسعود کریم زندی^۵

چکیده

هدف: هدف اصلی این پژوهش، اعتباریابی مدل انحراف خلاق در شرکت ملی نفت ایران است. به نظر می‌رسد در چنین شرکت‌هایی، انحراف خلاق تنها عاملی است که می‌تواند منجر به خلاقیت شود و این مهم کمتر مورد بررسی تجربی قرار گرفته است.

روش: این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. به منظور گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه‌ای با ۸۴ گویه استفاده شد که برای توزیع آنها، ابتدا از نمونه‌گیری طبقه‌ای و سپس از نمونه‌گیری در دسترس در هفت مدیریت اصلی شرکت ملی نفت ایران که تقریباً شامل ۴۵۲ نفر بودند بهره گرفته شد. پس از گردآوری داده‌ها، اقدام به اعتباریابی مدل و آزمون فرضیات به طریق الگوریتم پی‌ال‌اس شد. یافته‌ها: شاخص‌های برازش در بخش‌های مختلف نشان از مطلوب بودن شاخص‌های اعتبار مدل داشته و تمامی فرضیات مورد تأیید قرار گرفتند.

نتیجه‌گیری: شرایط علی انحراف خلاق (مؤلفه مدیریتی و سازمانی) بر شکل‌گیری فشار ساختاری تأثیر مثبت و معناداری دارد و انحراف خلاق می‌تواند یکی از راهبردهای معنادار به این فشار ساختاری باشد. ویژگی‌های شخصیتی کنشگران و ویژگی‌های ایده (شرایط زمینه‌ای) و شرایط مدیریتی، سازمانی، و بیوگرافیک افراد (شرایط مداخله‌ای) نیز از عوامل موثر بر بروز انحراف خلاق شناسایی شده و نهایتاً این رفتارها در ایجاد پیامدهای مثبت و منفی در سطوح فردی و سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشته‌اند.

کلیدواژه‌ها: انحراف خلاق؛ فشار ساختاری؛ شرکت ملی نفت ایران؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری.

۱. دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران Mousavi.ha@fc.lu.ac.ir

۲. دانشیار مدیریت، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول) Vahdati.h@lu.ac.ir

۳. دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران nedashahsiyah@gmail.com

۴. کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران msj_1368@yahoo.com

۵. دکتری مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی کار قزوین، قزوین، ایران mk.zandi@gmail.com

پیشگفتار

امروزه تکامل ایده‌های جدید اغلب مستلزم یک گذار پویا است؛ وقتی که ایده‌ای در ابتدا پیشنهاد می‌شود، آن‌ها اغلب بخاطر غیرقابل درک بودن، پرخطر بودن و تشخیص نامناسب رد می‌شوند اما ممکن است که تعدادی از این ایده‌ها بعدها منجر به پیامدهایی شوند که مفید تشخیص داده شده و کسب اهداف را تسهیل می‌کنند (مینمیلیز^۱، ۲۰۱۰). انحراف در فرایند خلاقیت همانند یک گذار عمل کرده و کسب اهداف نوآوری را می‌تواند بهبود بخشد. انحراف در هیچ سازمانی ایده‌آل نیست ولی این انحراف می‌تواند به نوآوری کمک می‌کند. مینمیلیز انحراف خلاق را تخطی و سرپیچی کارکنان از دستورات مدیریتی که به منظور توقف پیگیری ایده‌های جدید صادر شده است می‌داند. این تعریف دلالت دارد بر اینکه از پیش‌تر، کارکنان ایده‌نو و بدیع را تولید کرده و به مدیر درخواست توسعه آتی این ایده را داده‌اند اما پیرو دستورات مدیر کار بر روی آن متوقف می‌شود؛ در این حال، کارکنان از دستورات تخطی کرده و کار بر ایده جدید را پیگیری می‌کنند.

قابل ذکر است مسیری که از طرح ایده‌های خلاقانه توسط افراد آغاز می‌شود تا نائل شدن به نوآوری به دلایل زیادی معمولاً بصورت کامل پیاده‌سازی نمی‌شود. این مهم به ویژه در شرکت ملی نفت ایران از اهمیت دوچندانی برخوردار است. در شرکت نفت، محدودیت‌های ایجاد شده به واسطه قانون و مقررات در کنار دیگر چالش‌ها باعث شده است تا مدیران نفتی قدرت و ابتکار عمل خود را محدود دیده و اجرای ایده‌های نو را غیرممکن بدانند. همچنین ساختار تصمیم‌سازی در شرکت ملی نفت ایران پیچیده بوده که این موضوع فرایند تصمیم‌سازی را بسیار کند و دارای نوسانات شدید کرده است (پاکدامن، ۱۳۹۵). همین وضعیت، می‌تواند ریسک به انجام رسیدن ایده‌های جدید را که توسط کارکنان ارائه می‌شود افزایش داده و کارکنان را ترغیب به دوری از ساختار پیچیده تصمیم‌گیری و کسب اجازه از مدیر برای کار بر ایده جدید کند. حال به منظور نیل به اهداف سازمان و تکامل ایده‌ها و

1. Mainemelis



رسیدن به نوآوری که بقای شرکت نفت را تضمین می‌کند، فرض بر آن است که انحراف خلاق بتواند نقش برجسته‌ای در این میان ایفا کند.

بنابراین با توجه به اهمیت انحراف خلاق برای تکامل ایده‌ها به ویژه در شرکت ملی نفت ایران، ولی مطالعات کمی در این زمینه به انجام رسیده و این مطالعات در خصوص این پدیده تقریباً نیمی از مفهوم انحراف خلاق است که نیازمند بررسی و تحقیق بیشتر به ویژه در ایران است. در برخی از کشورهای بزرگ دنیا، به پدیده انحراف پرداخته شده و در ایران نیز برخی از محققین به مطالعه آن در زمینه‌های گوناگون پرداخته‌اند که در بخش بعدی ذکر می‌شود.

حال اگر چه با هدف اعتباربخشی به مدل انحراف خلاق از رویکرد متخصصین بهره گرفته شده است، اما با استفاده از ابزار پیمایش نظرات خبرگان و کارکنان این حوزه، بررسی و

تحلیل نشده است. از آنجا که این پدیده رفتار سازمانی برای نخستین بار در قالب این پژوهش مورد رصد تجربی قرار گرفته و به یک معنا پدیده‌ای نوظهور در عرصه دانش مدیریت محسوب می‌شود، اعتباریابی این مدل ضمن فراهم ساختن امکان بررسی نظرات خبرگان و

کارکنان، زمینه بررسی کمی و روابط ساختاری مدل و امکان آزمون فرضیه‌ها را میسر می‌سازد. از این رو پژوهش حاضر بر آن است با تحلیل اظهارنظرهای خبرگان حوزه مدیریت و

کارکنان در خصوص انحراف خلاق، وضعیت روابط ساختاری این مدل و نیز ارتباط هریک از معیارهای مدل را بررسی و تحلیل نماید. این پژوهش معتقد است که مطالعه این

ناسازگاری رفتاری به ویژه در شرکت نفت به دانش ما از خلاقیت و کج رفتاری در این صنعت کمک خواهد کرد. بنابراین سوال کلی این پژوهش در پی پاسخگویی به این است

که آیا مدل انحراف خلاق در شرکت ملی نفت ایران از اعتبار کافی برخوردار است یا خیر؟ با توجه به ادبیات مربوط به انحراف، می‌توان بیان داشت که مطالعه این مفهوم توسط دو

جریان تحقیقاتی که ذاتاً بر رفتارهای انحرافی مثبت و منفی تمرکز دارند، تحت تأثیر قرار گرفته است (وارن^۱، ۲۰۰۴). این امر منجر به محرومیت مطالعات رفتارهای انحرافی همچون

1. Warren

انحراف خلاق می‌شود که ذاتاً مثبت یا منفی نیستند (اوگیبو^۱، ۲۰۲۰). چنانچه مینمیز (۲۰۱۰) بیان داشت مفهوم انحراف خلاق نشان می‌دهد که طبقه‌بندی پیشین بعضی از رفتارهای انحرافی به عنوان مثبت یا منفی دور از منطق است چراکه همان رفتار انحرافی در موقعیت دیگر و در زمان دیگر ممکن است که هر دو پیامدهای مثبت و منفی را باهم به همراه داشته باشد. در ابتدا با مفاهیم خلاقیت و رفتار انحرافی و آشنا شده و تلاش می‌شود تا جنبه های اشتراک این دو پدیده آشکار شود. خلاقیت از دیدگاه سازمانی یعنی ارائه فکر و طرح بدیع برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیت های سازمان مثل افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات و خدمات و غیره (سعادت و صادقی، ۱۳۸۴). اما اغلب محققین خلاقیت را از دیدگاه فرایندی مورد بررسی قرار می‌دهند. حال به بررسی فرایند ۵ مرحله‌ای خلاقیت پرداخته می‌شود:

- (۱) آماده سازی^۲: یک فرد به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه در مجموعه ای از مسائل مشکل-دار که علاقه و کنجکاوی او را تحریک کرده است، غوطه ور می‌شود.
- (۲) نهفتگی^۳: فرد اغلب زیر آستانه آگاهی اقدام به پردازش اطلاعات می‌کند.
- (۳) بینش^۴: ایده ها و بینش های جدید ظاهر می‌شوند.
- (۴) ارزیابی^۵: فرد تصمیم می‌گیرد که آیا ایده جدید ارزشمند بوده و ارزش پیگیری دارد یا خیر.
- (۵) تکامل^۶: فرد عملاً با تغییر، توسعه و پالایش ایده جدید سعی در پیگیری آن دارد (سیکزنت میهالی^۷، ۱۹۹۷).

1. Staw Ogbeibu et al.
2. preparation
3. incubation
4. insight
5. evaluation
6. elaboration
7. Csikszentmihalyi



در فرایند خلاقیت، "تکامل ایده"^۱ بعد از ایجاد ایده جدید و قبل از اجرای ایده در محیط کار است. در این مرحله فرد خلاق آن چه را به دست آورده است (اعم از اختراع، اکتشاف یا نظریه تازه) ارزیابی می کند، شواهد آن را دوباره می سنجد و از لحاظ منطقی آزمایش می کند (شلی و ژائو^۲، ۲۰۰۸). تا به امروز شاهد آنیم که تکامل ایده در علوم مدیریت کمتر مورد توجه بوده است. این در حالی است که اوگییو (۲۰۲۰) بیان می دارد خلاقیت نه تنها مبتنی بر ایجاد ایده های جدید و سپس گزینش دقیق یکی از آن ها برای اجرا است بلکه شامل تکامل تعدادی از این ایده ها نیز می شود. انتظار می رود که انحراف اخلاق در مرحله پنجم از این فرایند رخ داده و افراد در این مرحله دچار انحراف برای اجرای ایده های خود شوند.

رفتار انحرافی نیز عبارت است از «رفتار ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض کرده و سلامتی سازمان و یا کارکنانش و یا هردو را تهدید می کند» (کولبرت و همکاران^۳، ۲۰۰۴). گفتنی است هر رفتاری که هنجارها را نقض کند انحرافی نبوده و ملاک، تهدید کردن سازمان است. به عنوان مثال پوشیدن لباس خارج از فرم سازمانی معمولاً به سازمان ها آسیبی نمی رساند و به عنوان رفتار انحرافی به شمار نمی آید (رابینسون و بنت، ۱۹۹۵). از سوی دیگر، پیروی از دستورات مدیریتی به عنوان یک انتظار هنجاری در بسیاری از سازمان ها شناخته می شود (استاو و بوتگر، ۱۹۹۰؛ وارن، ۲۰۰۴).

تاکنون توجه چندانی به اشتراک انحراف و خلاقیت در محیط کار نشده است (آگنیو و همکاران^۴، ۲۰۰۲). این امر ممکن است بدان دلیل باشد که ظاهراً این دو شکل از رفتار بصورت مستقیم هیچ ارتباطی با یکدیگر ندارند. چراکه انحراف در محیط کار به عنوان یک رفتار مخرب و نامطلوب که منجر به پیامدهای منفی و ناکارآمد می شود (واردی و ویت^۵، ۲۰۰۴) و خلاقیت نیز به عنوان یک عملکرد سازنده و مطلوب که منجر به پیامدهای مثبت و

1. Idea elaboration
2. Shalley & Zhou
3. Colbert et al.
4. Agnew
5. Vardi & Weitz

خوش آیندی می‌شود، توصیف می‌شوند (مومفرد و گستافسون^۱، ۱۹۸۸). ولی انحراف و خلاقیت دارای ویژگی مشترکی هستند، و آن هم "خروج از هنجار" است. از یک سو، انحراف در محیط کار اشاره دارد به رفتارهای عمدی که به طور قابل توجهی از انتظارات هنجاری در سازمان فاصله گرفته (رابینسون و بنت^۲، ۱۹۹۵) و از سوی دیگر، خلاقیت در محیط کار اشاره دارد به تولید ایده‌های مفید و جدید که از انتظارات هنجاری و دانش موجود فاصله می‌گیرد (وادرا و همکاران^۳، ۲۰۱۳). در ادامه درخصوص هر کدام از این دو پدیده بیشتر توضیح داده می‌شود.

بنابراین با توجه به این مطالب، هر دو رفتار انحراف و خلاقیت نیازمند خروج از هنجارها در حوزه‌های خاص مربوط به خود هستند. هنگامی که یک هنجار در سازمان بر درستی و صحیح بودن رفتار یا به عبارت دیگر بر رفتارهای مورد تأیید برای رفاه سازمان تأکید دارد، آنگاه خروج از هنجار یک انحراف برشمرده می‌شود. همچنین هنگامی که هنجار متمرکز بر وضعیت فعلی یا بر ایده‌های یکسان در بین همه افراد باشد آنگاه رفتار خروج از هنجار، اقدامی برای خلاقیت برشمرده می‌شود (وادرا و همکاران، ۲۰۱۳).

درواقع هنگامی که هنجار سازمانی (همچون اطاعت از دستور مدیر) کارکنان را به عدم پیگیری خلاقیت تشویق می‌کند، آنگاه افزایش خلاقیت ممکن است که به رفتارهای انحرافی منجر شود. این موضوع اشاره دارد به تخطی از دستور مدیر برای توقف کار بر ایده جدید. مطابق با مفهوم اصلی این پدیده، فرض بر این است که کارکنان ایده جدیدی تولید کرده و این ایده ارزش پیگیری دارد، ولی مدیریت دستور توقف کار بر این ایده جدید را صادر می‌کند (مینملیز، ۲۰۱۰).

به هر حال باید توجه داشت که انحراف خلاق همواره به کارکنان اجازه پیگیری بیشتری را داده و غالباً باعث اصلاح و بهبود ایده‌های جدید رد شده می‌شود. بررسی و اعتباریابی

1. Mumford & Gustafson
2. Robinson & Bennett
3. Vader et al.



ارتباط بین دو مفهوم انحراف و خلاقیت از اهمیت بسیاری برای سازمان‌ها برخوردار است به ویژه اینکه مطالعات محدودی در این زمینه وجود دارد. از جمله مهم‌ترین تحقیقاتی که به بررسی ارتباط بین این دو مفهوم پرداخته‌اند و توانستند بخشی از جنبه‌های پدیده انحراف اخلاق را توضیح دهند مطالعات زیر هستند.

به عنوان مثال، مینمیز (۲۰۱۰) در پژوهشی مروری اقدام به بررسی انحراف اخلاق کردند. مینمیز بیان داشت که در میان احتمالات مختلف، کارکنان می‌توانند از دستور مدیر سرپیچی کرده و بصورت غیرقانونی ایده جدید را پیگیری کنند. این پژوهش، این اقدام را انحراف اخلاق توصیف کرده و در ادبیات مربوط به انحراف و خلاقیت توانسته است یک نظریه درباره شرایط سازمانی ارائه دهد. در ادامه روسا^۱ (۲۰۱۱) در پژوهش خود تلاش کردند تا مفهوم انحراف اخلاق مینمیز را به بازارهای مصرفی تعمیم دهند و بدین طریق این مفهوم به لحاظ نظری نیز توسعه یابد. این پژوهش مشخص می‌کند که مصرف‌کنندگان چگونه در خصوص هنجارهای مربوط به تقویت یا نقض راه‌حل‌های مشکلات روزانه خود تصمیم می‌گیرند و ارتباط بین انحراف و نوآوری از طریق مکانیزم‌های عاطفی و شناختی را شفاف می‌سازد. به اعتقاد وی انحراف اخلاق به عنوان یکی از مهمترین عواملی شناخته شده است که به خلاقیت در سازمان و گروه‌ها کمک کرده و احتمالاً نقش اساسی در بازارهای پایدار خواهد داشت.

لین و همکاران^۲ (۲۰۱۶) با توجه به ادبیات مربوطه به خلاقیت، انحراف و رهبری، بیان داشتند که پنج واکنش رهبر به انحراف اخلاق کارکنان همچون بخشیدن، پاداش دادن، تنبیه کردن، نادیده گرفتن و اداره کردن می‌توانند تأثیرات متفاوتی بر پیامدهای آن داشته باشد. گفتنی است که در این پژوهش، داده‌ها بصورت میدانی از ۲۲۶ نمونه آماری رهبر-عضو از دو شرکت تبلیغاتی چین گردآوری شد و تجزیه و تحلیل آن‌ها نشان داد انحراف اخلاق

1. Rosa

2. Lin et al.

بصورتی مثبت با انواع واکنش رهبر همچون تنبیه کردن، پاداش دادن، بخشیدن، نادیده گرفتن و اداره کردن در ارتباط است. در این راستا واکنش‌های تنبیه کردن، پاداش دادن و اداره کردن باعث تأیید تأثیر انحراف خلاق بر عملکرد خلاق می‌شوند در حالیکه بخشیدن، نادیده گرفتن و اداره کردن باعث تأیید تأثیر انحراف خلاق بر انحراف خلاق پس از آن می‌شوند.

مینملیز (۲۰۱۰) انحراف خلاق را نقض دستور مدیریت مبنی بر توقف کار بر ایده جدید تعریف می‌کند. گفتنی است که انحراف خلاق در یک مرحله پیچیده از فرایند خلاقیت رخ می‌دهد که مرحله تولید ایده را در بردارد ولی به مرحله اجرا نمی‌رسد (سیکزنت میهالی، ۱۹۹۷). انحراف خلاق موجب می‌شود تا کارکنانی که بصورت قانونی دچار مشکل شده‌اند، انگیزه‌ای برای پیگیری ایده‌های جدید بصورت غیرقانونی داشته باشند و همچنین بصورت غیررسمی به سازمان اجازه می‌دهد تا تعداد زیادی از ایده‌های بدیع را که برخی از آن‌ها می‌توانند به محصولات خلاق تبدیل شوند، در معرض آزمایش قرار دهد و درعین حال انعطاف پذیری قابل توجهی را حفظ کند (مینملیز، ۲۰۱۰ و سارپونگ و همکاران^۱، ۲۰۱۸). همانطور که تنزر و یانگ^۲ (۲۰۱۹) نیز بیان داشتند در بسیاری از سازمان‌ها که خلاقیت نوآوری و تولید ایده‌های نو تشویق می‌شود، ممکن است محدودیت منابع پاسخگوی اجرای آن‌ها نباشد و از این رو کارکنان به سمت و سوی انحراف خلاق کشانده شوند.

مینملیز (۲۰۱۰) با یک رویکرد جامعه‌شناسی، انحراف خلاق را به عنوان یک رفتار فردی که در ارتباط با سایر متغیرهای سطح سازمانی است در نظر می‌گیرد. وی با توجه به تئوری فشار ساختاری مرتون^۳ (۱۹۶۸)، بیان می‌دارد که انحراف خلاق بیشتر هنگامی رخ می‌دهد که فشار ساختاری وجود دارد و سازمان بیشتر بر خلاقیت تأکید دارد تا همنوایی و هم‌شکلی. بنابراین می‌توان انتظار داشت که انحراف خلاق هنگامی محتمل‌تر است که فشار ساختاری

1. Sarpong
2. Tenzer & Yang
3. Merton



مرتون حاکم باشد. یعنی سازمان بر اهداف نوآوری تأکید کرده و از سوی دیگر، تمرکز و توجه به هنجارها کم باشد. مینمیز بیان داشت که بسیاری از رفتارهای انحرافی را می توان به صورت ذاتی مثبت یا منفی در نظر گرفت. در حالیکه انحراف اخلاق ذاتاً مخرب^۱ نبوده و می تواند منجر به نتایج مثبت شود (مانند ابداع خلاقانه)، و همچنین ذاتاً سازنده^۲ نبوده و می تواند منجر به نتایج منفی شود (مانند هدر دادن منابع ارزشمند). از سوی دیگر، انحراف اخلاق نمی تواند در بردارنده اقدامی منطبق باشد. انحراف اخلاق نه یک عدم انطباق مخرب و نه یک انطباق سازنده است بلکه یک عدم انطباق بالقوه مثبت یا منفی برای هنجار سطح سازمانی - یعنی پیروی از دستورات مدیریتی - است (مینمیز، ۲۰۱۰).

بنابراین انحراف اخلاق ذاتاً مثبت یا منفی نبوده و یک انحراف متزلزل و متغیر محسوب می شود. در این پژوهش، این پدیده خنثی در واکنش به دستورات مدیریت و به دنبال آن سرپیچی از دستورات ایجاد می شود. پیگیری هر ایده خلاقانه‌ای به هر طریقی قطعاً نمی تواند انحراف اخلاق باشد و ممکن است که ایده خلاقانه در تناقض با اهداف سازمان بوده یا مطابق با اهداف شخصی دنبال شود. حتی پیگیری ایده‌هایی که به دور از چشم مدیریت بود و آن را رفتار نامشروع^۳ می نامند، با انحراف اخلاق تفاوت دارد.

یکی از مفروضات انحراف اخلاق این است که یک کارمند از قبل ایده جدیدی را ایجاد کرده و قصد ارزیابی و بررسی آن را دارد اما مدیر دستور توقف کار بر آن را صادر می کند. همچنین پدیده انحراف اخلاق فرض می کند که کارمند برای پیگیری ایده، بصورت غیرقانونی (با نقض مستقیم دستور) از قسمتی از ساعات کاری، مواد و سایر منابع سازمانی استفاده می کند. همچنین کارکنان برای مشاهده مشکلات در کارشان، افزایش اطلاعات، ایجاد ایده‌های جدید، و یا ارزیابی اینکه آیا بعضی از ایده ها ارزش پیگیری دارند یا خیر نیاز

1. Destructive
2. Constructive
3. Bootlegging

به کسب هیچگونه اجازه ای ندارند (فرز و همکاران^۱، ۱۹۹۹؛ جرج^۲، ۲۰۰۷). ولی دیر یا زود آن‌ها برای تکامل ایده‌های جدید نیاز به اجازه مدیر خواهند داشت زیرا تکامل ایده معمولاً به بیش از منابع شناختی نیاز دارد. تکامل ایده نیازمند مواد، بودجه، زمان کاری و یا دیگر منابع کمیابی است که سازمان‌ها معمولاً تحت روایت و به تعداد محدودی از کارکنان ارائه می‌دهند (اوگیبو، ۲۰۲۰).

علاوه بر این، انحراف خلاق ممکن است که دستور مدیر مستقیم و یا مدیر سطح بالاتر را نقض کند و پیگیری غیرقانونی ایده نیز ممکن است که با حمایت یا بدون حمایت باشد. در نهایت اینکه انحراف خلاق ممکن است هر کدام از این موقعیت‌های محتمل را شامل شود. از سوی دیگر، فرایند خلاقیت نامشخص و پرمخاطره است و تضمین نمی‌کند که حتماً به یک محصول جدید منجر شود یا توسط محیط کاری پذیرفته شود (لین و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که انحراف خلاق نیز ممکن است در تولید محصول ناموفق عمل کند، یا منجر به پیامدهایی شود که سازمان با آن موافق یا مخالف باشد، و یا اینکه منجر به محصولی شود که به نفع سازمان باشد یا به آن آسیب رساند. بنابراین یا توجه به این مطالب، پیامدهای انحراف خلاق می‌تواند مثبت یا منفی باشد که ذاتاً نامشخص است.

گفتنی است که تاکنون مطالعات بسیاری در خصوص خلاقیت و انحراف به صورت مجزا به انجام رسیده ولی اشتراکات این دو پدیده کمتر مورد توجه بوده است. محققان خلاقیت در محیط کار را یک عامل مثبت و مطلوب و انحراف را یک عامل منفی و نامطلوب دانسته و این امر باعث شده است تا این‌طور برداشت شود که این دو پدیده به صورتی کاملاً مستقل از یکدیگر عمل می‌کنند. انحراف خلاق که خروج از هنجارها را به یدک می‌کشد می‌تواند باعث پیوند خوردن این دو طیف مطالعاتی شده و رفتارهایی را که ذاتاً مثبت یا منفی نبوده‌اند را شکل دهد.

1. Frese et al.
2. George

مهمترین و جامع ترین مطالعه در زمینه انحراف خلاف به ویژه در ایران توسط موسوی نژاد (۱۳۹۸) انجام گرفته است. مطالعه کیفی او که به روش اکتشافی برای اولین بار در ایران در این حوزه انجام گرفته است و راهبرد پژوهشی آن نظریه داده بنیاد با استفاده از طرح نظام مند استراوس و کوربین^۱ (۲۰۱۴) است، اقدام به ارائه مدل انحراف خلاق کرده است. وی با روش گلوله برفی و استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، تلاش کرده است تا پدیده انحراف خلاق را مورد کاوش قرار داده و فرآیند آن را کشف کند. طبق سیاق طرح نظام مند نظریه داده بنیاد، آنچه مطالعه وی به آن نائل کار آمد تا هدف غایی پژوهش اجابت شود، شناسایی تعیین کننده ترین مقوله پدیده مورد بررسی (پدیده اصلی)، شرایط علی (علل موجه پدیده اصلی)، راهبردها (کنش‌ها یا کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، بستر یا زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله گر (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدهای آن (ره آورد به بستن راهبردها) بود. از این رو ساختار کلی فرضیات این پژوهش بر تأثیرگذاری عوامل شناسایی شده در مطالعه مذکور به عنوان هسته‌های اصلی مدل قرار دارد. به دلیل اهمیت این مطالعه در توسعه فرضیات جاری، در ادامه به تشریح آن پرداخته می‌شود.

موسوی نژاد در مطالعه خود نشان داد که فشارساختاری در سازمان پدیده اصلی مبین انحراف خلاق است؛ بر اساس این پدیده، به کارکنان خلاق که در جهت تحقق اهداف نوآوری سازمان اقدام به ایده پردازی کرده و حرکت کرده‌اند، فشاری برای عدم انطباق با دستورات و اجرای ایده‌های خود از مجرای غیررسمی وارد می‌شود. به اعتقاد وی، از یکسو تأکید بر اهداف خلاقیت و نوآوری با که حمایت مدیریت در سازمان هدایت می‌شود و از سوی دیگر به خاطر شرایط خاص مدیریت و سازمان که توانایی حمایت از همه ایده‌ها را نداشته و امکان خروج از هنجارها را در سازمان فراهم می‌آورد، فشار ساختاری شکل گرفته و افراد سعی می‌کنند تا ایده‌های خلاقانه خود را به هر شیوه و روشی پیگیری نمایند. وی،

1. Strauss & Corbin

آبخور برانگیختگی این فشار در سازمان را مقوله‌های حمایت مدیریت از خلق ایده، ناکارآمدی مدیریت و شخصیت مدیر (مؤلفه مدیریتی) و مقوله‌های بحران‌سازمانی داخلی، بحران‌سازمانی خارجی (مؤلفه سازمانی) دانسته است.

حمایت مدیریت از ایده‌پردازی و خلق ایده در سازمان از جمله عواملی بوده است که می‌تواند کارکنان را ترغیب به ایده‌پردازی کند. هنگامی که مدیریت اهداف خلاقیت و نوآوری را سرلوحه کارکنان قرار می‌دهد و آن‌ها را تشویق به خلق ایده‌های بدیع می‌کند، از این طریق روحیه ایده‌پردازی را در کارکنان زنده کرده و موجبات رشد و پویایی سازمان را فراهم می‌کند. این درحالی است که احمدی زهرانی و کریمی (۱۳۹۸) در پژوهش خود نیز بر نقش مدیریت و رهبری در ترویج خلاقیت را تأکید داشته و آن را راه‌گشای بسیاری از معضلات سازمان‌ها می‌دانند. تأکید بر اهداف نوآوری باعث می‌شود تا کارکنان به سمت ارائه ایده‌های جدید حرکت کنند. ولی در ادامه بیان داشت که تمامی ایده‌ها برای پیاده‌سازی نیازمند کسب حمایت از مدیریت هستند که در عمل، این امر غیرممکن است و تنها به تعدادی از ایده‌ها توجه می‌شود که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد. پژوهش‌لی و همکاران^۱ (۲۰۰۴) نیز نشان داد که روابط مناسب افراد با مدیریت رده‌بالا و همچنین فرهنگ خلاق سازمان که از مدیریت نشأت می‌گیرد می‌تواند به تولید ایده‌های جدید در سازمان کمک نماید. همچنین پژوهش‌های دیگر نشان دادند که با تشویق خلاقیت در سازمان، مدیران ممکن است به صورت ناخواسته شرایط را برای بروز انحراف خلاق مهیا نمایند (کریسکولو همکاران^۲، ۲۰۱۴؛ مینملیز، ۲۰۱۰). در مطالعه‌ای که اخیراً نیز توسط مرتنز و رک^۳ (۲۰۲۰) انجام گرفت، بر نقش موثر رهبری به عنوان تسهیل‌کننده رفتارهای انحرافی مثبت که ارزش خلاق‌گونه دارند تأکید شده است.

1. Lee et al.

2. Criscuolo et al.

3. Mertens & Recker



حال چنانچه مطالعه مذکور نشان داد، برای اینکه یک ایده بدیع بتواند منافعی را برای سازمان دربر داشته باشد، باید مورد ارزیابی و گزینش صحیح قرار گیرد و این امر نیازمند تخصص و کارآمدی نوآورانه مناسبی به‌ویژه در سطح مدیریت است. بنابراین کارآمدی یا ناکارآمدی مدیریت در گزینش ایده‌های خلاقانه می‌تواند یکی از دلایل انتخاب یا رد ایده‌های نو باشد و بر میزان فشار عدم انطباق با هنجارها تأثیر گذارد. چنانچه بورکاس و استرا^۱ (۲۰۱۱) نیز بیان داشت، ناکارآمدی مدیریت به‌ویژه در سطوح بالای سازمان می‌تواند منجر به رد ایده‌های خلاق قبل از بررسی نوآورانه شود. در نگاه موسوی نژاد، اگر مدیریت به خاطر عدم دانش و تخصص و ارزیابی صحیح ایده، به کارکنان دستور توقف پیگیری ایده را صادر می‌کنند، از این طریق با نشان دادن ضعف مدیریت به کارکنان، یک فشار مضاعف برای پیروی نکردن از دستورات وارد می‌کنند.

مطالعه وی نشان داد که علاوه بر عدم تخصص و صلاحیت مدیر، ممکن است که به دلایل شخصیتی نیز موانعی بر سر راه تکامل ایده‌ها قرار گیرد. اینکه مدیر از تعصبات اخلاقی خاصی برخوردار باشد و یا به‌اندازه کافی ریسک‌پذیر نبوده و اجرای ایده‌ها را بسیار پرخطر برای خود بداند و یا حتی نسبت به یکسری از ایده‌ها و کارکنانی که آن‌ها را ارائه دادند به صورت شخصی برخورد کرده، ممکن است منجر به رد ایده‌های بدیع شود. به اعتقاد موسوی نژاد، ایده‌ها بعد از فیلتر از شخصیت مدیر امکان اجرایی شدن می‌یابند که در این بین قطعاً تعدادی از آن‌ها در تکامل ناکام خواهند ماند. اگر مدیر با پیش‌ذهنیت‌های قبلی و با تفکرات شخصی به ایده‌ها بنگرد در این صورت احتمال ایجاد فشار ساختاری و به تبع آن انحراف خلاق افزایش خواهد یافت.

در ادامه وی با بیان اینکه فرض بر مناسب بودن همه عوامل باشد، حال سؤال این است که آیا تمامی ایده‌ها امکان اجرایی شدن می‌یابند؟ لزوماً خیر. چون تکامل تمامی ایده‌ها نیازمند تخصیص منابع فراوان است که با توجه به ویژگی خاص منابع (کمیاب بودن) هیچ سازمانی

1. Burkus & Oster

چنین پتانسیلی برای اجرایی کردن همه ایده‌ها در بر ندارد. به دیگر سخن، منابع سازمان اعم از مالی و غیرمالی محدود بوده و تنها می‌تواند از تکامل چند ایده پشتیبانی کند. همان‌طور که مینملیز (۲۰۱۰) نیز نشان داد که تکامل ایده‌ها توسط منابع ناکافی سازمان‌ها تحت‌الشعاع قرار می‌گیرد و هرگاه منابع سازمان جوابگوی اجرای تمامی ایده‌ها نباشد، فشار ساختاری شکل می‌گیرد. در مطالعه موسوی نژاد، آنچه که سازمان را در حمایت از پیاده‌سازی ایده‌ها با محدودیت مواجه کرده است، بحران داخلی نامیده شد.

یکی دیگر از عوامل تنش‌زا در مطالعه موسوی نژاد که باعث شد تا سازمان از نرم عادی خود خارج شده و به سمت نوآوری حرکت نماید، محیط خارجی شناسایی شد که در خصوص شرکت ملی نفت ایران، این مورد مصداق بیشتری دارد. به عنوان یک نتیجه کلی، وی بیان داشت که تأکید بر اهداف نوآوری و حمایت از ایده‌پردازی (از سوی مدیریت و محیط سازمان) و وجود جو عدم تطبیق با هنجارها (با ضعف شخصیت و صلاحیت مدیریت در گزینش ایده‌ها و کمبود منابع سازمان) باعث شکل‌گیری پدیده‌ای اصلی و محوری در مطالعه بنام فشار ساختاری می‌شود تا یکی از چرخه‌های فرایند انحراف خلاق کامل شود. حال بر اساس آنچه درباره شرایط علی و مقوله اصلی مبین انحراف خلاق در سازمان طرح شد، اولین فرضیه پژوهش به شرح زیر شکارانه می‌شود:

فرضیه ۱. مقوله‌های حمایت مدیریت از خلق ایده، ناکارآمدی مدیریت، شخصیت مدیر (مؤلفه مدیریتی) و بحران سازمانی داخلی و بحران سازمانی خارجی (مؤلفه سازمانی)، بر ایجاد فشار ساختاری در شرکت ملی نفت ایران تأثیر مثبت و معناداری دارند.

یکی از راهبردهای پاسخگویی به فشارساختاری که در مطالعه موسوی نژاد مورد شناسایی قرار گرفت، انحراف خلاق است. بدین معنی که کنشگر (فردی که درگیر انحراف خلاق می‌شود) برای تکامل ایده خود از مسیر رسمی و قانونی خارج شده و با هنجارشکنی و عدم پیروی از دستورات مدیر، اقدام به پیگیری ایده خود می‌کند. به عبارت دیگر افراد در پاسخ به فشارساختاری ایجادشده، دستورات را نقض کرده و تلاش می‌کنند ایده خود را تکامل

بخشند. از این رو انحراف خلاق پاسخی است که کارکنان به فشارساختاری ایجادشده از سوی سازمان می دهند. همان طور که مرتون (۱۹۶۸) و اریکسون (۱۹۶۶) نیز بیان داشتند، رفتار انحرافی به طور کلی می تواند از محدودیت های هنجاری موجود در بافت اجتماعی ناشی شود. هنجارهایی که در تناقض با یکدیگر هستند (مینمیز، ۲۰۱۰). بنابراین انتظار می رود که در این مرحله یک گذار اتفاق افتاده و افراد در پاسخ به فشار ایجادشده، از مسیر قانونی اجرای ایده منحرف می شوند و کارکنان یک رفتار دوگانه را تجربه می کنند. به این ترتیب، دومین فرضیه به شرح زیر صورت بندی می شود:

فرضیه ۲. فشارهای ساختاری ایجادشده در شرکت ملی نفت ایران تأثیر مثبت و معناداری بر انحراف خلاق دارد.



حال آنچه باعث شده است تا برخی افراد به سمت انحراف خلاق در سازمان حرکت نمایند، از یک سو میزان اهمیت ایده و همچنین وجود برخی ویژگی های رفتاری در آنها (شرایط زمینه ای) و از سوی دیگر وجود پاره ای محرک های طبیعی و نیز نبود موانع محیطی در این مسیر (شرایط مداخله گر) بوده است. یافته های مطالعه موسوی نژاد نشان داد افرادی که درگیر انحراف خلاق می شوند (کنشگران) دارای ویژگی های شخصیتی خاصی بوده اند که در شرایط فشارساختاری بالا برای پیگیری ایده های خود دچار انحراف شده اند. کنشگران می توانند با توجه به آلارم هایی که از محیط دریافت می کنند (شرایط مداخله گر) دامنه این رفتارها را در سازمان توسعه بخشند.

طبق گزارشات آن مطالعه، ایده باید از اهمیت و ارزش دوچندانی برای ایده پرداز برخوردار بوده تا وی راغب به سرپیچی از دستورات گرداند. قطعاً ایده هایی که مهم نباشند، ارزش پیگیری هم ندارند. به عنوان مثال می توان به ایده خلاقانه فیلم پدرخوانده اشاره کرد که ارزش پیگیری به هر طریقی را داشت. در واقع به دلیل اهمیت بالای آن ایده، فیلم ساز مربوطه از دستورات سرپیچی کرده و دچار انحراف خلاق شد. صرف نظر از اهمیت ایده، خود افراد نیز نیازمند یکسری از ویژگی های شخصیتی بوده تا زمینه درگیری در انحراف خلاق را مهیا

نماید. چنانکه عباسی سروک و همکاران (۱۳۹۷) نیز بیان داشتند، یکسری از ویژگی‌های انسانی و ابعاد آن می‌توانند زمینه‌سازی خلاقیت و نوآوری شوند.

مهم‌ترین خصوصیات فردی که در مطالعه موسوی نژاد مورد شناسایی قرار گرفتند عبارت‌اند از برونگرایی بالا، گشودگی در برابر تجربه بالا، گرایش به ریسک‌پذیری بالا و انگیزش درونی بالا. در واقع این ویژگی‌هاست که افراد را به سمت هنجارشکنی سوق داده و انحراف خلاق خروجی پاسخگویی این‌گونه از افراد به فشارساختاری است. نتایج تحقیقات سالگادو^۱ (۲۰۰۲) و مشکوا و انیکولوپو^۲ (۲۰۱۸) نیز نشان داد که افراد در صورت برخورداری از یکسری از ویژگی‌های شخصیتی به سمت رفتارهای انحرافی سوق پیدا می‌کنند. بنابراین کنشگران انحراف خلاق نسبت به سایر کارکنان از انرژی بسیار بالایی برخوردار بوده، به دنبال فعالیت‌های اجتماعی‌اند، در برخورد با فشارساختاری مسیری به‌غیراز مسیر رسمی را طی می‌کنند، بیشتر پذیرای چالش‌ها و راهکارهای جدید بوده و در کل انحراف خلاق را راهی برای تکامل ایده‌های خود می‌دانند.

از جمله ویژگی‌های کلیدی دیگری که افرادی را درگیر انحراف خلاق می‌کند، میزان خطرکردن و ریسک‌پذیری آن‌هاست. خطری که ممکن است مالی، روانی و حتی شغلی باشد. بعضی از پژوهش‌ها همچون بایر^۳ (۲۰۰۷) و دوت^۴ (۲۰۰۶) نیز نشان دادند که هرچه یک ایده از ریسک و اهمیت بالاتری برخوردار باشد، احتمال اینکه توسط مدیر رد شده و توسط افراد پیگیری شود، بیشتر است. این موضوع احتمال رخداد بیشتر انحراف خلاق را به نمایش می‌گذارد. البته موسوی نژاد بیان داشت که کنشگران، ریسک قمارگونه نمی‌کنند، بلکه با بررسی دقیق و حساب‌شده و آگاهی از میزان خطر تصمیم می‌گیرند و برای تکامل ایده‌های خلاقانه خود و کسب نتیجه موردنظر از هیچ تلاشی کوتاهی نمی‌کنند. همان‌طور

1. Salgado
2. Meshkova & Enikolopov
3. Baer
4. Dewett



که در ادبیات پژوهش نیز بیان شد، ریسک‌پذیری خاصه کنشگران انحراف اخلاق است و پیامدهای مثبت انحراف اخلاق تنها به ریسک‌پذیران می‌رسد (سیکزنت‌میهایلی، ۱۹۹۷). در نهایت برای اینکه کارکنان ریسک کرده و درگیر این پدیده رفتاری شوند باید از انگیزه بالایی برخوردار باشند. کنشگران درگیر انحراف اخلاق می‌شوند چراکه پس از تکامل ایده، حس اغنای نیازهای درونی خود را داشته و به آنچه مدنظر است می‌رسند. در اینجا به دلیل عدم حمایت مدیریت و غیررسمی بودن مسیر تکامل ایده، دریافت پاداش‌های بیرونی مقدور نبوده و انگیزه‌های درونی فرد است که وی را به سمت این پدیده رفتاری سوق می‌دهد. در کل روشن است که این ویژگی‌های شخصیتی و همچنین ویژگی‌های ایده، کنشگران را بازیگران بالقوه قابل برای بروز انحراف اخلاق می‌سازد که می‌توانند ایده‌های بدیع خود را با سرپیچی از دستور مدیریت پیگیری نمایند. به این ترتیب، سومین فرضیه به شرح زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ۳. ویژگی‌های شخصیتی کنشگران (برونگرایی، گشودگی در برابر تجربه، گرایش به ریسک‌پذیری، انگیزش درونی بالا) و ویژگی‌های ایده (اهمیت ایده) بر بروز انحراف اخلاق در شرکت ملی نفت ایران تأثیر مثبت و معنادار دارد.

در مطالعه مذکور، در کنار زمینه شکل‌گیری انحراف اخلاق، شرایط مداخله‌گر نیز شناسایی شدند که موجبات فراهم آمدن زمینه‌ای عام را برای رخداد این رفتارها فراهم ساخته است. سبک مدیریت، ساختار سازمان و شرایط بیوگرافیک به ترتیب از جمله شرایط مداخله‌گر مدیریتی، سازمانی و فردی در این مطالعه بوده که سبب شده تا حیطه درگیری کارکنان در انحراف اخلاق افزایش یا کاهش یابد. موسوی نژاد با بهره‌گیری از سبک‌های رهبری بلیک و موتون^۱ (۱۹۶۴)، معتقد است چنانچه سبک رهبری مدیر استبدادی باشد در این صورت حتی الامکان از تشدید انحرافات در سازمان جلوگیری کرده و جوی را حاکم می‌کند که اجازه هنجارشکنی و سرپیچی از دستورات را به کارکنان نمی‌دهد. قطعاً چنین

1. Blake & Mouton

مدیری انحراف خلاق را با تمرد همسان دانسته و آن را محکوم می‌نماید. از سوی دیگر، یکی از سبک‌هایی که وی شناسایی کرد مدیریت بی‌قیدوبند یا نامحسوس بوده که به دلیل نادیده گرفتن انحرافات، به صورت غیرمستقیم این پیام را به کارکنان صادر می‌کند که می‌توانند ایده خود را از مسیر غیررسمی و عدم تطبیق با هنجارهای موجود پیگیری کنند. به اعتقاد وی، چنانچه این سبک مدیریتی در سازمان حاکم باشد انتظار می‌رود که افراد بیشتری درگیر انحراف خلاق شوند.

در مطالعه مذکور، سبک انسانی و سازمانی مدیر نیز مورد شناسایی قرار گرفت که انتظار می‌رود توجه بیشتری به روحیه و رفتار کارکنان نماید و با نشان دادن چراغ سبزی به کارکنان، آن‌ها را به سمت پیگیری ایده‌های خود از مجرای غیررسمی ترغیب کند و شاید حتی ایده‌پرداز را مورد حمایت ناآشکار خود قرار دهد. طبق مطالعه وی، افرادی که ایده‌های خلاقانه ارائه کرده‌اند، تحت این سبک مدیریت بیشتر تمایل به انحرافات خلاق خواهند داشت. حتی مدیرممکن است با ایجاد شبکه اجتماعی بین افراد خود اقدام به حمایت از ایده‌های خلاقانه کند. طبق مطالعه حاجی آقا و همکاران (۱۳۹۷) ایجاد پیوند شبکه اجتماعی در بین کارکنان می‌تواند از خلاقیت و پیگیری ایده‌های جدید حمایت کند. یکی دیگر از سبک‌ها، سبک مؤثرتر و کارا تر مدیریت تیمی بوده که نه تنها انحرافات خلاق را محکوم نکرده یا نادیده نمی‌گیرد بلکه تلاش می‌کند تا به صورت همه‌جانبه از ایده‌پرداز حمایت کرده و وجه قانونی به این پدیده رفتاری ببخشد. بنابراین چنین مدیری ممکن است حتی هنجارشکنی‌ها را لازم و ضروری بداند و کارکنان را تشویق به تکامل ایده خود حتی به صورت غیررسمی کرده و از آن‌ها حمایت کند.

اما به اعتقاد وی، مدیر ممکن است فردی فرصت طلب بوده و کارکنان نیز از این امر آگاه باشند. از نگاه او، در این صورت نیز انتظار می‌رود که انحرافات خلاق به شدت افزایش یابند. مدیری که سبک فرصت طلبانه را در پیش گرفته است، در واقع از هر فرصتی به نفع خود و سازمان بهره می‌گیرد. این موضوع می‌تواند به دو شکل خود را نشان دهد. در شکل اول،

کارکنان تحت این سبک هیچ رغبت و میلی برای طی کردن مسیر رسمی نشان نداده و ترجیح می دهند تا ایده خود را از کانال‌های غیررسمی پیگیری نمایند. چراکه آن‌ها اعتماد چندانی به مدیریت نداشته و احتمال دزدی ایده خود را توسط مدیر می دهند. انتظار می رود این سبک مدیریت باعث تشدید بیشتر درگیری افراد در انحرافات خلاق شود. در شکل دوم، این مدیران اجرای ایده‌ها توسط کارکنان از مسیرهای غیررسمی را یک فرصت ارزیابی کرده و از این طریق، ریسک اجرای ایده را به کارکنان منتقل کرده و منابع رسمی را در اختیار آن‌ها قرار نمی دهد تا آن‌ها با مسئولیت خود، ایده را اجرا کنند. در این میان مدیر می تواند از نتایج مطلوب ایده به نفع خود بهره گیرد. بنابراین در این سبک از مدیریت نیز انتظار درگیری افراد در انحراف خلاق افزایش می یابد.



همچنین در مطالعه کیفی موسوی نژاد، ضعف ساختاری در سازمان از جمله عوامل مهمی تشخیص داده شد که می تواند شدت انحرافات خلاق در سازمان را افزون نماید به نحوی که با مسدود بودن مسیر رسمی خلاقیت و یا فزونی قوانین دست و پاگیر برای اجرای ایده در یک سازمان بوروکراتیک و ماشینی، افراد بیشتری درگیر انحراف خلاق برای پیگیری ایده‌های خود دارند. به اعتقاد وی، این گیرهای ساختاری (به ویژه در شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های دولتی) باعث می شوند تا مدیران نتوانند به صورت مستقیم اجازه پیگیری ایده را به کارکنان بدهند و یا برای رد کردن ایده به قوانین مختلف دست انداخته و یا ایده کارکنان را سازگار با برنامه‌های سازمان ندانند. بنابراین این ساختار اجازه تکامل ایده‌ها را در مجرای رسمی نخواهد داد و افراد را به سمت درگیری هرچه بیشتر با انحراف خلاق سوق می دهد. چنانکه لبلنس و کلووی^۱ (۲۰۰۲) نیز بیان داشتند، نقش عوامل سازمانی و سبک رهبری مدیران در کاهش یا بروز رفتارهای کاری انحرافی پررنگ‌تر از سایر عوامل تأثیرگذار است. همچنین طبق تحقیقات هرچه ادراک افراد نسبت به شرایط ساختاری منفی تر باشد، احتمال درگیری آن‌ها در انحراف خلاق افزایش خواهد یافت. همان‌طور که نتایج تحقیق گالپرین و

1. Leblance & Kelloway

بورک^۱ (۲۰۰۶) نشان داد، ادراک منفی کارکنان از شرایط کاری باعث درگیری آن‌ها در رفتارهای انحرافی خواهد شد. دو و چن^۲ (۲۰۱۹) نیز در مطالعه خود که در کشور چین به انجام رسید، نشان دادند که شرایط ساختاری نامناسب و کنترل‌های شدید شغلی در ارتباط مثبتی با انحراف خلاق قرار دارد.

حال در کنار این تنگناهای ساختاری، شرایط بیوگرافیک افراد نیز شناسایی شدند که می‌تواند توسعه بخش انحراف خلاق باشند. آنچه از نگاه وی بدیهی به نظر می‌رسد، این است که تحصیلات افراد می‌تواند انحرافات خلاق در سازمان را افزایش دهد. چنانکه در شرکت ملی نفت ایران نیز مشاهده شد، افرادی که تحصیلات عالی دارند در مقایسه با سایرین رغبت بیشتری برای ارائه ایده‌های جدید و به ثمر رساندن آن‌ها دارند. در واقع می‌توان گفت که احتمال درگیری این افراد نخبه در انحراف خلاق نسبت به کارکنانی با سطح تحصیلات پایین‌تر، بیشتر است. مطالعه باغبانیان و خمرنیا (۱۳۹۲) نیز حاکی از آن است که رفتارهای انحرافی در افراد با مدرک بالاتر بیشتر از مدرک پایین‌تر بوده و بیشتر مرتکب تخلفات می‌شوند. از سوی دیگر، وی بیان داشت که اگر سازمان تمایل به دریافت ایده‌های خلاقانه بیشتر از سوی کارکنان دارند، باید اقدام به جذب افراد جوان نماید. سن یکی از مقوله‌هایی است که میزان درگیری در انحراف خلاق را تحت تأثیر قرار می‌دهد. معمولاً افراد جوان‌تر که هنوز در ساختار سنتی سازمان ذوب نشده‌اند، ریسک‌پذیرتر بوده و برای اجرای ایده‌های خود بیشتر خطر می‌کنند. سن پایین کارکنان عاملی برای ارائه ایده‌های بیشتر و هنجارشکنی بیشتر خواهد بود و چنانچه با فشارهای ساختاری مواجه شوند، آمادگی درگیری در انحراف خلاق برای تکامل ایده خود را دارند. در نتیجه شرایط مداخله‌گر مدیریتی، سازمانی و بیوگرافیک فردی می‌تواند باعث شیوع و تکرار انحراف خلاق در سازمان شوند و به یک معنا بستر عام برای انحراف خلاق فراهم می‌شود. لذا فرضیه زیر طرح می‌شود:

1. Galperin & Burke
2. Du & Chen

فرضیه ۴. شرایط مداخله‌گر مدیریتی (سبک مدیریت)، شرایط مداخله‌گر سازمانی (ساختار سازمان) و شرایط مداخله‌گر بیوگرافیک افراد (تحصیلات، سن، جنسیت) بر بروز انحراف خلاق در شرکت ملی نفت ایران تأثیر مثبت و معناداری دارند.

طبق مطالعه ای که در این زمینه به انجام رسید، دو دسته پیامد مثبت و منفی در سطوح فردی و سازمانی در شرکت ملی نفت ایران متأثر از انحراف خلاق شناسایی شد. این دویخشی بودن نتایج به خاطر ماهیت خنثی انحراف خلاق می باشد. مینمیلیز (۲۰۱۰) و لین (۲۰۱۳) نیز بیان می دارند که انحراف خلاق یک پدیده خنثی بوده که می‌تواند با هدررفت منابع به یک انحراف مخرب و یا با کسب نوآوری به یک انحراف سازنده تبدیل شود. طبق مطالعه موسوی نژاد، ایده‌های خلاقانه‌ای که به درستی اجرا شده و نتایج مطلوبی را کسب نمایند، می‌توانند با کسب مزیت رقابتی بقای بلندمدت سازمان (شرکت ملی نفت ایران) را به همراه داشته باشند. تزریق نوآوری، عملکرد و برتری سازمان نسبت به رقبا (به‌ویژه در صحنه بین‌المللی برای شرکت ملی نفت ایران) را به دنبال دارد. سزبیلر^۱ (۲۰۱۸) نیز در مطالعه خود نشان داد که کارکنانی که در زمینه نوآوری و خلاقیت به همکاری می‌پردازند می‌توانند در داخل سازمان هم‌افزایی ایجاد کرده و کارایی و عملکرد آن را ارتقا بخشند.

همچنین کنشگران از این طریق، مدیریت را از ریسک اجرای ایده دور کرده و با منافع که به سازمان می‌رساند مورد تشویق و تمجید قرار گرفته و منزلت و مقام آن‌ها را در بین سایر کارکنان افزایش می‌دهد.

مطالعه مذکور پیامدهای منفی را چنین نشان داده است که در صورت درگیری کارکنان در انحراف خلاق، آن‌ها باید از ساعات و حجم کاری خود برای پیگیری غیررسمی ایده خلاقانه خود خرج نمایند و این امر با کاهش بهره‌وری کاری آن‌ها همراه خواهد بود. همچنین در صورت عدم موفقیت ایده و برخورد و تنبیه توسط مدیریت، روحیه افراد تضعیف شده و رضایت شغلی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این امر می‌تواند حتی

1. Sözbilir

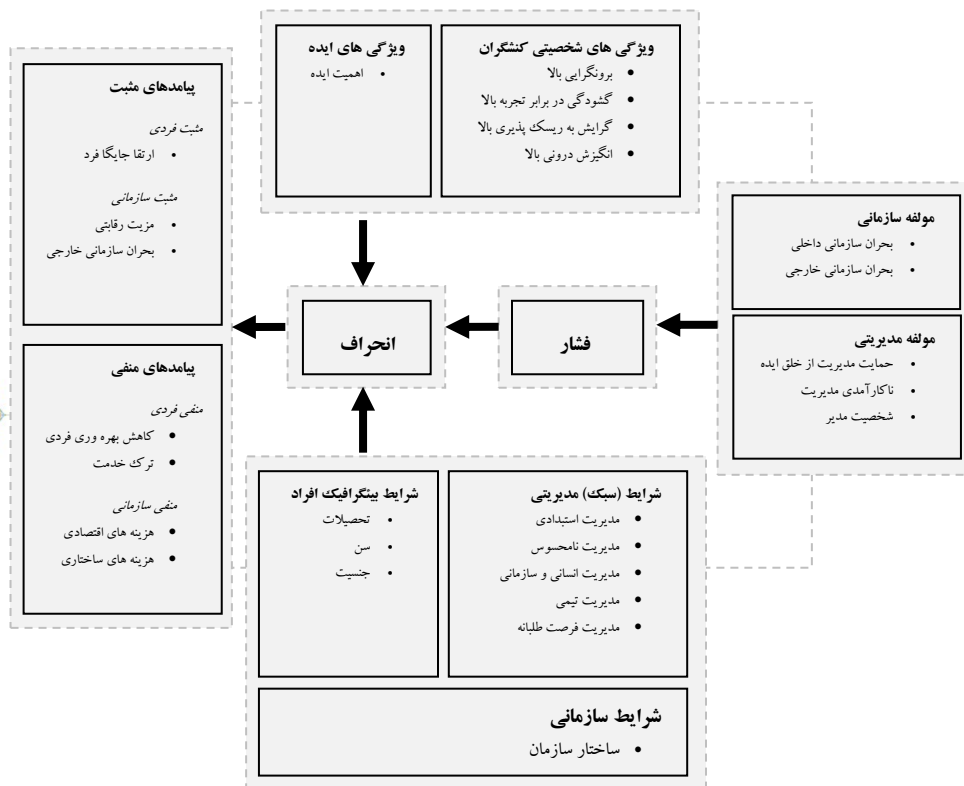
کنشگران را مجبور به فروش و اخراج ایده‌های بعدی خود به خارج از شرکت و حتی ترک شغل نماید. اما به اعتقاد وی، این پیامدهای منفی، تنها متوجه افراد ناست و سازمان را هم با هزینه‌های اقتصادی و ساختاری مواجه می‌سازد. افراد برای اینکه بتوانند ایده بدیع خود را به صورت غیررسمی دنبال کنند نیازمند استفاده از منابع مختلف سازمان به‌دوراز چشم مدیریت هستند. اگر ایده فرد که با هنجارشکنی پیگیری می‌شود، موفقیت‌آمیز نبوده و نتایج مطلوبی در پی نداشته باشد، در این صورت سازمان باید متحمل هزینه‌های اقتصادی آن باشد. صرف نظر از آن، کنشگران با ترویج بی‌قانونی و به نمایش گذاشتن هنجارشکنی می‌توانند جو سازمان را مسموم کرده و سایر کارکنان را در سایر زمینه‌ها ترغیب به ناپیروی از دستورات مدیر کنند. موسوی نژاد این هزینه‌ها را در مطالعه خود، تحت عنوان هزینه ساختاری نام‌گذاری کرده است. چون معتقد است که این هزینه‌ها، هزینه‌هایی‌اند که هنجارها و قوانین فراگیر و حتی بد، ساختار ماشینی سازمان را به بی‌قانونی تبدیل می‌کند. نتیجه‌ای منفی که شرکت‌های بوروکراتیک همانند شرکت ملی نفت ایران سعی می‌کنند از آن دوری گزینند. این درحالی است که یافته‌های پژوهش‌های مختلف نیز نشان از پیامدهای منفی رفتارهای انحرافی همچون نقض قوانین و رفتار ضد بهره‌وری (لیتزکی و همکاران، ۲۰۰۶) و اتلاف منابع (راینسون و بنت، ۱۹۹۵) دارد. به این ترتیب آخرین فرضیه نیز به شرح زیر صورت‌بندی می‌شود:

فرضیه ۵. انحراف خلاق تأثیر مثبت و معناداری بر پیامدهای مثبت فردی (ارتقا جایگاه فرد)، پیامدهای مثبت سازمانی (کسب مزیت رقابتی)، پیامدهای منفی فردی (کاهش بهره‌وری فردی، ترک شغل) و پیامدهای منفی سازمانی (هزینه‌های اقتصادی، هزینه‌های ساختاری) در شرکت ملی نفت ایران دارد.

مدل مناسبی که نشان دهنده ارتباط مناسب بین مقولات باشد، به صورت مدل مفهومی زیر ارائه می‌شود.

1. Litzky et al.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



روش پژوهش

پژوهش حاضر در زمره تحقیقات همبستگی با استفاده از مدل یابی علی^۱ قرار می گیرد. با توجه به محدودیت روش های آماری همبستگی و تحلیل رگرسیون در تعیین مسیرهای علی بین متغیرها، پژوهشگران پیرو نظریه شناختی اجتماعی بر استفاده از روش های علی مانند

1. Causal Modeling

تحلیل مسیر و تحلیل معادلات ساختاری تأکید کرده‌اند. در این پژوهش، مدل معادلات ساختاری که به دلیل ضعف روش تحلیل مسیر ارائه شده است با کاربرد روش حداقل مربعات جزئی^۱ و با نرم افزار Smart PLS مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین مدل‌سازی PLS نگرش مبتنی بر واریانس است که در مقایسه با تکنیک‌های مشابه معادلات ساختاری همچون Amos و Lisreel نیاز به شروط کمتری دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳، ۶۸). الگوریتم تحلیل داده‌ها در این روش از دو مرحله شامل بررسی برازش مدل و آزمون فرضیات پژوهش بهره می‌گیرد که برازش الگوی ارائه شده، سه قسمت بخش مربوط به مدل-های اندازه‌گیری، بخش ساختاری و بخش کلی مدل را تحت پوشش قرار می‌دهد.

جامعه آماری پژوهش در این بخش با قید محدودیتی از قبیل کارکنان رسمی دارای تحصیلات لیسانس به بالا و همچنین در نظر گرفتن هفت مدیریت اصلی شرکت ملی نفت ایران، شامل تقریباً ۴۵۲ نفر است. حجم نمونه آماری پیشنهادی بر اساس فرمول کوکران با سطح خطای ۵ درصد ۱۳۷ نفر برآورد شد. به منظور گردآوری داده‌ها، از ابزار پرسشنامه با ۸۴ گویه که از مطالعه موسوی نژاد (۱۳۹۸) استخراج شد، استفاده شد. گویه‌های آن بر پایه طیف ۵ گزینه ای لیکرت، از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) تنظیم شده است. به منظور توزیع پرسشنامه‌ها، ابتدا از نمونه گیری طبقه ای استفاده شد. به این صورت که از هفت مدیریت اصلی شرکت ملی نفت ایران، نسبتی به دست آمد که بر اساس آن، تعداد نمونه‌ها در هر مدیریت مشخص شد (جدول شماره ۱).

1. Partial Least Square

جدول ۱. تعداد نمونه‌ها به تفکیک مدیریت‌ها

مدیریت‌ها	تعداد کارکنان	نسبت	تعداد نمونه
مدیریت توسعه منابع انسانی	۸۸	۰/۱۹	۲۶
مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی	۴۸	۰/۱۱	۱۵
مدیریت پژوهش و فناوری	۶۵	۰/۱۴	۱۹
مدیریت امور بین‌الملل	۴۰	۰/۰۹	۱۲
مدیریت امور مالی	۳۲	۰/۰۷	۱۰
مدیریت اکتشاف	۱۴۵	۰/۳۲	۴۴
مدیریت هماهنگی و نظارت بر تولید نفت و گاز	۳۴	۰/۰۸	۱۱
جمع	۴۵۲	۱	۱۳۷

سپس با توجه به نسبت فوق، پرسشنامه‌ها در هر مدیریت به صورت نمونه‌گیری در دسترس در بین کارکنان توزیع شد. قابل ذکر است که برای کسب حجم نمونه به دست آمده، تعداد پرسشنامه‌های توزیع شده بیش از تعداد کل ۱۳۷ نمونه محاسبه شده بود تا با احتمال ریزش و عدم استرداد تعدادی از پرسشنامه‌ها (که در حال حاضر از مشکلات تحقیقات میدانی به حساب می‌آید)، تعداد قابل قبولی پاسخ جمع‌آوری شود. به عبارت دیگر، محقق به توزیع ۱۵۰ پرسشنامه (۱۰ درصد بیشتر از حد معمول) در هفت مدیریت اقدام کرد که با این روش نیز تنها ۹۸ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نسبت مشارکت-کنندگان در پژوهش به حسب جنسیت، ۸۶/۹ درصد مذکر و ۱۲/۱ درصد مؤنث بودند. به منظور تأیید روایی و پایایی پرسشنامه و همچنین تأیید اعتبار مدل از الگوریتم پی‌ال‌اس پیروی شده است. حال در این مرحله به آزمون فرضیات ارائه شده پرداخته و اعتبار مدل داده بنیاد مورد آزمون کمی قرار می‌گیرد.



یافته‌های پژوهش

در این بخش با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به بررسی مدل پژوهش پرداخته شده است که برای تحلیل داده‌ها در این روش طبق الگوریتم آن، از دو مرحله‌ی «بررسی برازش مدل (برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری، برازش کلی مدل)» و سپس «آزمودن فرضیه‌های پژوهش» پیروی می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳، ۱۲۸). مطابق با الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش PLS، برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه معیار پایایی شاخص^۱ (شامل ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی یا CR^۲)، روایی همگرا و واگرا استفاده می‌شود.

بارهای عاملی (L.F) از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، موید این است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳، ۸۰). بار عاملی شاخص‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت و نتایج نشان داد که بار عاملی سوال دوم از خرده مقوله حمایت مدیریت از خلق ایده، سوال سوم از خرده مقوله مدیریت استبدادی، سوال چهارم از خرده مقوله ساختار سازمان و سوال دوم از خرده مقوله کسب مزیت رقابتی کمتر از ۰/۴ بوده و در تحلیل‌های بعدی حذف شده‌اند تا سایر معیارها تحت تأثیر آن‌ها قرار نگیرند. سایر سوالات و ابعاد از بارعاملی مناسبی برخوردارند (بیشتر از ۰/۴) و از این رو حذف هیچ یک از آن‌ها لازم نیست.

همچنین ضرایب آلفای کرونباخ که نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است، عاملی است که مقدار آن از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته می‌شود. از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی

1 . Item Reliability

2 . Composite Reliability



سازه‌ها است، روش PLS معیار مدرن تری نسبت به آلفا، به نام پایایی ترکیبی یا CR به کار می‌برد. مقدار ضریب CR نیز از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته می‌شود، همچنین باید متذکر شد که این ضریب برای متغیرهای پنهان مرتبه اول توسط نرم افزار محاسبه شده و برای متغیر پنهان مرتبه دوم باید به صورت دستی محاسبه شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳، ۷۹). در خصوص روایی همگرایی ابزار پژوهش، معیار میانگین واریانس استخراج شده یا AVE^۱ جهت اعتبار همگرایی به کار می‌رود و همبستگی زیاد شاخص‌های یک سازه را در مقایسه با همبستگی شاخص‌های سازه‌های دیگر نشان می‌دهد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳، ۸۱). فورنل و لارکر^۲ (۱۹۸۱) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار AVE بالای ۰/۵، روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد. جدول شماره ۲ مقادیر پایایی و روایی را برای مؤلفه‌ها نشان داده است.

1. Average Variance Extracted
2. Fornell & Larcker

جدول ۲. نتایج آزمون پایایی و روایی همگرا

مؤلفه پنهان مرتبه دوم	مؤلفه پنهان مرتبه اول	۰/۷ > آلفای کرونباخ	۰/۷ > پایایی ترکیبی	۰/۵ > AVE
مؤلفه مدیریتی	حمایت مدیریت از خلق ایده	۰/۷۹	۰/۸۶	۰/۶۱
(آلفای کرونباخ = ۰/۸۹)	ناکارآمدی مدیریت	۰/۷۹	۰/۸۸	۰/۶۲
(پایایی ترکیبی = ۰/۹۶)	شخصیت مدیر	۰/۵۴	۰/۷۵	۰/۷۲
مؤلفه سازمانی	بحران سازمانی داخلی	۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۷۲
(آلفای کرونباخ = ۰/۸۸)	بحران سازمانی خارجی	۰/۷۶	۰/۸۶	۰/۶۸
(پایایی ترکیبی = ۰/۹۰)	فشار ساختاری	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۸۴
فشار ساختاری	انحراف خلاق	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۷۷
ویژگی‌های کنشگران	برونگرایی بالا	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۷۹
(آلفای کرونباخ = ۰/۹۴)	گشودگی در برابر تجربه بالا	۰/۷۷	۰/۹۰	۰/۸۱
(پایایی ترکیبی = ۰/۹۹)	گرایش به ریسک پذیری بالا	۰/۸۹	۰/۹۵	۰/۸۹
ویژگی‌های ایده	انگیزش درونی بالا	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۷۵
اهمیت ایده	اهمیت ایده	۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۶۵
مدیریت استبدادی	مدیریت استبدادی	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۷۹
سبک مدیریت	مدیریت نامحسوس	۰/۸۵	۰/۹۱	۰/۷۷
(آلفای کرونباخ = ۰/۹۵)	مدیریت انسانی و سازمانی	۰/۸۶	۰/۹۱	۰/۷۸
(پایایی ترکیبی = ۰/۹۹)	مدیریت تیمی	۰/۸۶	۰/۹۱	۰/۷۱
شرایط سازمانی	مدیریت فرصت طلبانه	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۶۴
شرایط بیوگرافیک	ساختار سازمان	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۶۶
(آلفای کرونباخ = ۰/۸۰)	تحصیلات	۰/۷۶	۰/۸۹	۰/۸۱
(پایایی ترکیبی = ۰/۸۶)	سن	۰/۸۰	۰/۹۱	۰/۸۳
پیامدهای مثبت فردی	ارتقا جایگاه فرد	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۷۹
پیامدهای مثبت سازمانی	کسب مزیت رقابتی	۰/۸۲	۰/۸۹	۰/۷۴
پیامدهای منفی فردی	کاهش بهره وری فردی	۰/۷۷	۰/۸۶	۰/۶۸
(آلفای کرونباخ = ۰/۸۷)	ترک خدمت	۰/۸۰	۰/۹۱	۰/۸۳
(پایایی ترکیبی = ۰/۹۳)	هزینه های اقتصادی	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۱
پیامدهای منفی سازمانی	هزینه های ساختاری	۰/۷۵	۰/۸۸	۰/۶۴
(آلفای کرونباخ = ۰/۷۶)				

همانطور که مشاهده می‌شود مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرهای پنهان مرتبه اول و دوم بالاتر از ۰/۷ محاسبه شده است که حاکی از پایایی و برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری دارد. در این میان، تنها مقدار آلفای کرونباخ مؤلفه شخصیت مدیر در کمتر از ۰/۷ قرار دارد که نیاز به بررسی سوالات این مؤلفه دارد تا با حذف سوال یا سوالات، پایایی آن مناسب شود. یکی از روش‌ها استفاده از دستور Scale If Item Deleted در نرم افزار SPSS است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳؛ ۱۶۷). نتیجه این روش مشخص کرد، مقدار آلفای کرونباخ مؤلفه مربوطه در صورت حذف سوال دوم (Shakhsiat2) به مقدار ۰/۶۲ تغییر می‌کند. به این معنی که آلفا بیشتر شده و در نتیجه پایایی وضعیت بهتری پیدا می‌کند. پس از حذف این سوال، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی به ترتیب برابر بوده است با ۰/۷۲ و ۰/۸۴. همچنین مقایسه‌ی مقادیر AVE متغیرها با مقدار استاندارد ۰/۵ نشان از مناسب بودن این معیار داشته و روایی همگرایی مدل تأیید می‌شود.

در نهایت روایی واگرا سومین معیار سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS است. در این پژوهش به منظور بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. فورنل و لارکر بیان می‌کنند، روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) باشد (یا جذر AVE بیشتر از ضرایب همبستگی باشد). به علت صرفه‌جویی در فضای مقاله مذکور، از ارائه جدول طویل روایی واگرا خودداری شده و تنها به ارائه نتایج نهایی آن اکتفا می‌شود. با توجه به بیشتر شدن مقدار جذر AVE مؤلفه‌های پژوهش از مقدار همبستگی سایر مؤلفه‌ها، می‌توان روایی واگرای مناسب مدل را تأیید ساخت. البته در بعضی نقاط، مقدار جذر AVE از همبستگی کمتر شده است ولی با چشم پوشی به دلیل عدم حذف سوال بیشتر می‌توان این معیار را قابل قبول دانست و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را تأیید ساخت.

بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. به منظور بررسی برازش مدل ساختاری از معیارهای «R Squares» یا R^2 و « Q^2 » استفاده می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳؛ ۱۸۱).

ضرایب R^2 مربوط به مؤلفه‌های پنهان درون‌زای مدل (وابسته) است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای R^2 در نظر گرفته می‌شوند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳، ۱۴۶). مطابق با نتایج، مقادیر R^2 برای مؤلفه‌های درون‌زای پژوهش همچون پدیده اصلی (فشار ساختاری)، راهبرد (انحراف خلاق) و پیامدها به ترتیب برابر ۰/۳۷، ۰/۹۲ و ۰/۶۷ محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، مناسب و قوی بودن برآزش مدل ساختاری تأیید می‌شود. همچنین معیار Q^2 که قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد باید در مورد تمامی سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه شود. در صورتی که مقدار Q^2 در مورد یک سازه‌ی درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳، ۹۶). جدول شماره ۳ خروجی این معیار را برای متغیرها نشان می‌دهد.

جدول ۳. معیار Q^2

Q^2 (1-SSE/SSO)	مؤلفه درون‌زا	Q^2 (1-SSE/SSO)	مؤلفه درون‌زا	Q^2 (1-SSE/SSO)	مؤلفه درون‌زا
۰/۴۶	مؤلفه مدیریتی	۰/۶۹	مدیریت نامحسوس	۰/۵۵	حمایت مدیر از ایده
۰/۵۴	مؤلفه سازمانی	۰/۵۶	مدیریت انسانی	۰/۵۲	ناکارآمدی مدیریت
۰/۶۲	ویژگی‌های کنشگران	۰/۶۱	مدیریت تیمی	۰/۶۳	شخصیت مدیر
۰/۵۶	سبک مدیریت	۰/۴۲	مدیریت فرصت‌ط	۰/۵۸	بحران داخلی
۰/۶۶	شرایط بیوگرافیک	۰/۵۸	ساختار سازمان	۰/۴۶	بحران خارجی
۰/۳۴	پیامدها	۰/۵۳	تحصیلات	۰/۳۱	فشار ساختاری
۰/۵۶	پیامدهای مثبت	۰/۵۴	سن	۰/۷۰	انحراف خلاق
۰/۵۰	پیامدهای منفی	۰/۷۰	ارتقا جایگاه فرد	۰/۶۷	برونگرایی بالا
۰/۵۸	پیامدهای منفی فردی	۰/۶۲	کسب مزیت رقابتی	۰/۵۶	گشودگی در تجربه
۰/۳۴	پیامدهای منفی سازمانی	۰/۵۳	کاهش بهره‌وری	۰/۷۸	گرایش به ریسک
		۰/۷۱	ترک خدمت	۰/۶۶	انگیزش درونی بالا
		۰/۸۴	هزینه‌های اقتصادی	۰/۷۲	اهمیت ایده
		۰/۱۵	هزینه‌های ساختاری	۰/۷۰	مدیریت استبدادی



با توجه نتایج مشاهده می‌شود که مقادیر Q^2 برای کلیه سازه‌های درون‌زای مدل در طیف ۰/۱۵ تا ۰/۷۸ قرار دارند. بنابراین قابلیت متوسط تا قوی پیش بینی مدل و برازش مناسب مدل ساختاری تأیید می‌شود.

در نهایت معیار GOF^1 مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار می‌توان پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل نمود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳، ۹۷). این معیار پس از محاسبه، میانگین مقادیر اشتراکی (۰/۷۶) و میانگین R^2 متغیرها (۰/۸۵)، بصورت فرمول دستی محاسبه می‌شود.

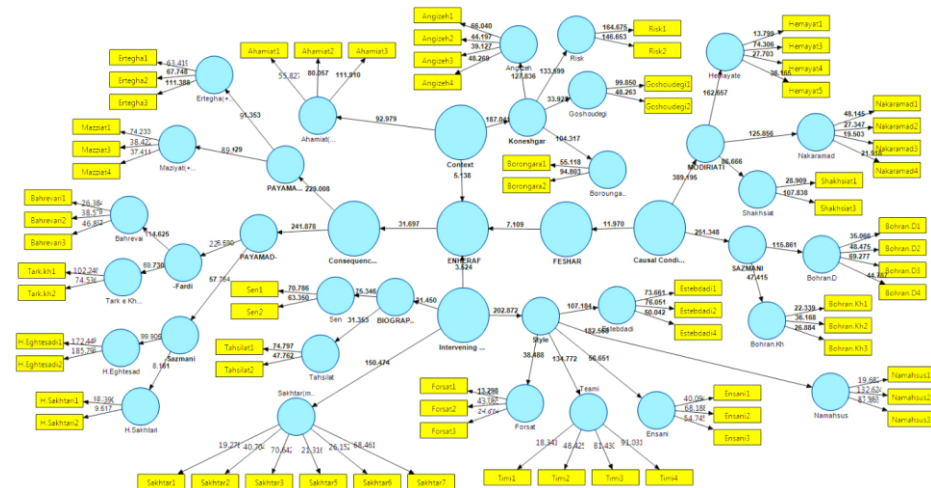
$$GOF = \sqrt{0.76 \times 0.85} = \sqrt{0.646} = 0.80$$



۲۹۱ ورتلس و همکاران^۲ (۲۰۰۹، ۱۸۷) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند. بنابراین مقدار ۰/۸۰ حصول شده برای GOF ، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

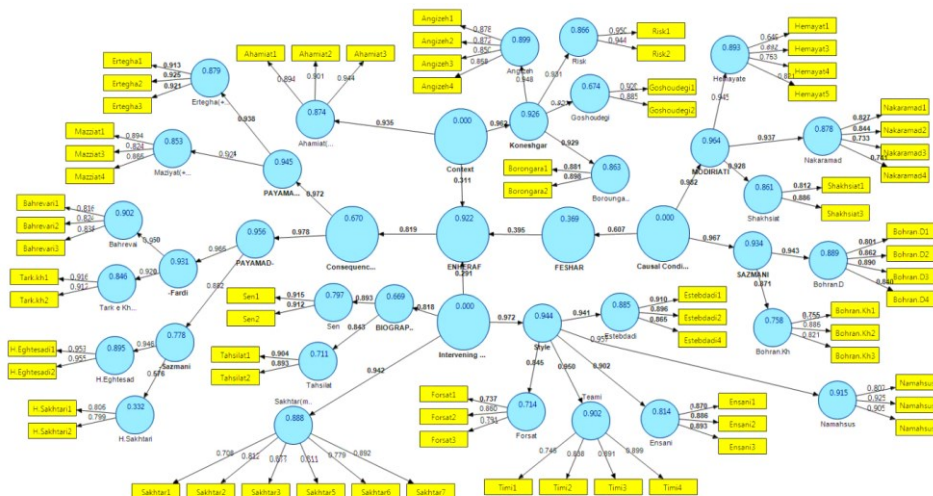
حال مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS، پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، محقق اجازه می‌یابد که به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق خود پرداخته پردازد. ابتدا به بررسی ضرایب معناداری (مقادیر t-value) مربوط به هر یک از فرضیه‌ها پرداخته شده است. در این روش برای اثبات معنی دار بودن مسیر بین متغیرها، ضرایب بایستی رقمی بیشتر از ۱/۹۶ داشته باشد تا بتوانیم صحت مسیر و همچنین معنادار بودن تمامی سؤالات و روابط متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید کنیم. شکل ۲ برای ارائه نتیجه اجرای این آزمون ارائه شده است.

-
1. Goodness of Fit
 2. Wetzels et al.



شکل ۲. مدل معادله ساختاری مبین انحراف خلاق شامل مقادیر t-value

نتایج نشان می‌دهد که ضرایب معناداری مسیرهای میان متغیرها بیشتر از ۱/۹۶ است که این مطلب حاکی از معنادار بودن فرضیه‌های پژوهش و تأثیر متغیرها است و باعث تأیید شدن فرضیه‌ها می‌شود. حال ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. شکل ۳ مدل پژوهش را همراه با ضرایب استاندارد شده مسیرهای پژوهش نشان می‌دهد.



شکل ۳. مدل معادله ساختاری مبین انحراف خلاق شامل ضرایب استاندارد مسیر



با توجه به تأیید مدل توسط شاخص‌های برآزش مدل معادلات ساختاری در بخش‌های قبل و آزمون‌های انجام گرفته در شکل‌های ۲ و ۳، فرضیه اول (الف) مبنی بر اثر مثبت و معنادار شرایط علی انحراف خلاق در ایجاد فشار ساختاری در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد. همانطور که پیشتر عدد معناداری t نیز نشان داد (۱۱/۹۷)، می‌توان فرض H_0 را مبنی بر عدم وجود تأثیر، با سطح اطمینان ۹۵٪ رد کرد؛ بدین معنی که میزان ضریب رگرسیونی برابر صفر نبوده و متغیر مستقل بر وابسته تأثیر دارد و میزان این تأثیر برابر با ۶۱ درصد است. یعنی در این سطح از اطمینان، شرایط علی انحراف خلاق شامل مؤلفه‌های مدیریتی (حمایت مدیریت از خلق ایده، ناکارآمدی مدیریت، شخصیت مدیر) و مؤلفه‌های سازمانی (بحران سازمانی داخلی و خارجی) با ضریب تأثیر ۶۱ درصد در ایجاد فشار ساختاری در شرکت ملی نفت ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

حال به تشریح نتایج سایر فرضیات پرداخته می‌شود. با توجه به تأیید برازندگی مدل و آزمون معناداری ضرایب مسیر، می‌توان فرضیه H_0 در خصوص فرضیه‌های ب، ج و د پژوهش را رد کرد. در واقع با سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان داشت که فرضیه‌های مزبور مورد تأیید قرار گرفته‌اند. به ترتیب عدد معناداری تأثیر فشار ساختاری، بستر و شرایط مداخله‌گر بر انحراف خلاق عبارتند از:

۷/۱۱، ۵/۱۴ و ۳/۵۴ که همگی در بالاتر از ۱/۹۶ قرار دارند. بنابراین چنانچه از نتایج بر می آید، می توان با ۹۵ درصد اطمینان بیان داشت که فشار ساختاری (فرضیه ب)، بستر (شامل ویژگی کنشگران و ویژگی ایده) (فرضیه ج) و شرایط مداخله‌ای (شامل شرایط مدیریتی، سازمانی، و بیوگرافیک) (فرضیه د) در ایجاد انحراف خلاق در شرکت مورد مطالعه از اثر مثبت و معناداری برخوردارند. ضریب تأثیر این مسیرها به ترتیب برابر است با ۴۰، ۳۱ و ۲۹ درصد.

حال به تشریح آخرین مرحله مدل معادله ساختاری، یعنی مدل میان پیامدهای انحراف خلاق در شرکت ملی نفت ایران پرداخته می شود. با توجه به آزمون‌های معناداری و ضریب مسیر در شکل-های ۲ و ۳ و همچنین تأیید برازندگی مدل در مرحله اول الگوریتم PLS، می توان اثر مثبت و معنادار انحراف خلاق بر پیامدهای آن را مورد تأیید قرار داد. در این مسیر، عدد معناداری $t(31/70)$ نشان دهنده رد فرض H_0 مبنی بر عدم وجود تأثیر در سطح اطمینان ۹۵٪ است. بدین معنی که میزان ضریب رگرسیونی انحراف خلاق بر پیامدهایش برابر صفر نبوده و میزان این تأثیر برابر با ۸۲ درصد است. به عبارت دیگر، انحراف خلاق با ضریب ۸۲ درصد می تواند بر پیامدهای مثبت و منفی این پدیده در سطح فرد و سازمان اثر مثبت و معناداری گذارد.

هدف غایی از انجام این پژوهش، اعتباریابی مدل انحراف خلاق و آزمون فرضیات مستخرج از مدل برای کاوش بیشتر فرایند آن بوده است. این پدیده رفتاری، به عنوان حلقه مفقوده ادبیات خلاقیت و انحراف که در قلمرو رفتار سازمانی بوده است، از تیررس نظری اندیشمندان مدیریت رفتاری به دور مانده است. در این پژوهش بصورت تجربی و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، پس از حذف چندین سؤال جهت تأیید روایی و پایایی ابزار پژوهش، برازش داده‌ها با مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی مورد تأیید قرار گرفته و نهایتاً اقدام به آزمون مدل معادلات ساختاری و فرضیات پژوهش شد. مشخص شد که شرایط علی انحراف خلاق شامل مؤلفه‌های مدیریتی (حمایت مدیریت از خلق ایده، ناکارآمدی مدیریت، شخصیت مدیر) و مؤلفه‌های سازمانی (بحران سازمانی داخلی و خارجی) در ایجاد فشار ساختاری اثر مثبت و معناداری دارند. در واقع آبخور برانگیختگی این فشار در سازمان، شرایط علی است که در ادامه به آن پرداخته می شود.

چنانچه مشخص شد، عوامل مدیریتی می توانند منجر به شکل گیری فشار ساختاری در شرکت ملی نفت ایران شوند؛ بدین شکل که اگر مدیر از ایده پردازی و خلق ایده جدید حمایت کند، می تواند کارکنان را ترغیب به ایده پردازی کنند. این امر می تواند شرط اولیه برای شکل گیری انحراف خلاق را که همان تأکید بر خلاقیت است، ایجاد نماید. در این بخش مدیر تنها کارکنان را تشویق به ایده پردازی کرده ولی توانایی اجرا و پیاده سازی تمامی آن ها را نداشته است. حال برای اینکه یک ایده بدیع بتواند منافعی را به دنبال داشته باشد، باید مورد ارزیابی و گزینش صحیح قرار گیرد و این امر نیازمند تخصص و کارآمدی نوآورانه مناسبی به ویژه در سطح مدیریت است. چنانچه نتایج نشان داد، اگر به خاطر ناکارآمدی مدیریت، ایده های مطلوب مورد پذیرش قرار نگیرند، این امر می تواند با شکل گیری فشار ساختاری راه برای پیگیری آن ها هموار سازد. بنابراین کارآمدی یا ناکارآمدی مدیریت در گزینش ایده های خلاقانه می تواند یکی از دلایل انتخاب یا رد ایده های نو باشد و بر میزان فشار عدم انطباق با هنجارها تأثیر گذارد که این نتیجه همراستا با نتایج مطالعه بورکاس و استر (۲۰۱۱) است. علاوه بر این شخصیت مدیر نیز یک عامل تأثیرگذار در این میان است. باید این واقعیت را پذیرفت که ایده ها بعد از فیلتر از شخصیت مدیر امکان اجرایی شدن می یابند که در این بین قطعاً تعدادی از آن ها در تکامل ناکام خواهند ماند. اگر مدیر با پیش ذهنیت های قبلی و با تفکرات شخصی به ایده ها بنگرد در این صورت احتمال ایجاد فشار ساختاری و به تبع آن انحراف خلاق افزایش خواهد یافت.

منابع شرکت مورد مطالعه نیز می تواند دلیلی بر ایجاد فشار ساختاری باشد. این در حالی است که نه تنها شرکت نفت بلکه هیچ سازمانی از منابع نامحدود برای اجرایی کردن همه ایده ها در بر ندارد و تنها می توان از تکامل چند ایده پشتیبانی کرد. در این راستا اوگییو (۲۰۲۰) نیز بیان داشت که تنها تعداد محدودی از کارکنان تحت اجازه مدیر می توانند از منابع کمیاب سازمان استفاده کنند. بنابراین فشار ساختاری که در اثر کمبود منابع سازمان شکل می گیرد افراد را به سمت انحراف خلاق کشانده و باعث می شود تا آن ها از مسیری به غیر از مسیر رسمی سازمان، ایده های خود را پیگیری نمایند. یافته ها نیز نشان می دهد که مهم ترین عامل علی در بین عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی در شرکت ملی نفت ایران موثر بر شکل گیری فشار ساختاری، بحران داخلی با ضریب ۰/۹۵ بوده است.

محیط خارجی شرکت ملی نفت ایران نیز مهم است. در صورت عدم سازگاری با این محیط، فعالیت شرکت محدود و در نهایت مرگ آن فرا می‌رسد.

همچنین طبق نتایج، فشارساختاری نیز از تأثیر مثبت و معناداری بر انحراف خلاق برخوردار است. بنابراین انحراف خلاق می‌تواند یکی از راهبردهای معنادار برای کاهش فشارساختاری باشد. بدین معنی که افراد در پاسخ به فشارساختاری ایجادشده، دستورات را نقض کرده و تلاش می‌کنند ایده خود را تکامل بخشند. این موضوع هم‌راستا با نتایج پژوهش مینملیز (۲۰۱۰) است. حال آنچه باعث شده است تا برخی افراد به سمت انحراف خلاق در سازمان حرکت نمایند، از یک سو میزان اهمیت ایده و همچنین وجود برخی ویژگی‌های رفتاری در آن‌ها (بستر یا زمینه) و از سوی دیگر وجود پاره‌ای محرک‌های طبیعی و نیز نبود موانع محیطی در این مسیر (شرایط مداخله‌گر مدیریتی، سازمانی و بیوگرافیکی) بوده است.

با توجه به تأثیر مثبت شرایط زمینه‌ای بر انحراف خلاق می‌توان چنین بیان داشت که در صورت عدم اهمیت و ارزش ایده، هیچ‌گونه انحرافی هم رخ نخواهد شد. ایده باید از اهمیت و ارزش دوجندانی برای ایده‌پرداز برخوردار بوده تا وی راغب به سرپیچی از دستورات گرداند. طبق نتایج، اهمیت و ارزش ایده با ضریب ۰/۹۴ یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای افراد برای درگیر شدن در انحراف خلاق محسوب می‌شود. طبق نتایج، ویژگی‌های شخصیتی افراد هم نقش مثبت و معناداری در رخداد انحراف خلاق دارد. نتایج تحقیقات سالگادو (۲۰۰۲)، مشکوا و انیکولوپو (۲۰۱۸) و تنزر و پانگ (۲۰۱۹) نیز مؤید آن است که ویژگی‌های شخصیتی خاص، به بروز مصادیق رفتارهای انحرافی کمک می‌کند. به عنوان مثال، فردی که نیاز به خودشکوفایی و یا کسب احترام در بین سایرین دارد، بر این عقیده خواهد بود که هنجارشکنی راهی است برای تکامل ایده و این پیگیری می‌تواند جوابگوی نیازهای درونی وی باشد. چنانچه نتایج نشان می‌دهد، انگیزش درونی افراد با ضریب ۰/۹۵ جز مهم‌ترین عامل شخصیتی افراد درگیری با انحراف خلاق در شرکت ملی نفت ایران تشخیص داده شد.

شرایط مداخله‌گر نیز از تأثیرات مثبت و معناداری بر انحراف خلاق برخوردار است. سبک مدیریت، ساختار سازمان و شرایط بیوگرافیک به ترتیب از جمله شرایط مداخله‌گر مدیریتی، سازمانی و فردی بوده که بر انحراف خلاق تأثیر گذارند. چنانچه نتایج نشان داد، اگر سبک رهبری

مدیر در این شرکت استبدادی باشد، اجازه هنجارشکنی و سرپیچی از دستورات را به کارکنان نمی‌دهد. چنین مدیری انحراف اخلاق را با تمرد همسان دانسته و آن را محکوم می‌نماید. از سوی دیگر، در خصوص مدیریت بی‌قیدوبند یا نامحسوس می‌توان گفت که این مدیران به صورت غیرمستقیم این پیام را به کارکنان صادر می‌کند که می‌توانند ایده خود را از مسیر غیررسمی و عدم تطبیق با هنجارهای موجود پیگیری کنند. طبق نتایج، این سبک بیشترین تأثیر را با ضریب ۰/۹۶ بر بروز انحراف اخلاق می‌تواند داشته باشد. همچنین سبک انسانی و سازمانی مدیر که انتظار می‌رود توجه بیشتری به روحیه و رفتار کارکنان نماید، با نشان دادن چراغ سبزهایی به کارکنان آن‌ها را به سمت پیگیری ایده‌های خود از مجرای غیررسمی می‌کنند. یکی دیگر از سبک‌ها، سبک مدیریت تیمی بوده که نه تنها انحرافات اخلاق را محکوم نکرده یا نادیده نمی‌گیرد بلکه تلاش می‌کند تا به صورت همه‌جانبه از ایده پرداز حمایت کرده و وجه قانونی به این پدیده رفتاری ببخشد. همچنین در خصوص سبک فرصت طلبانه مدیر می‌توان گفت که کارکنان تحت مدیریت این سبک هیچ رغبت و میلی برای طی کردن مسیر رسمی تکامل ایده خلاقانه خود نشان نداده و ترجیح می‌دهند تا ایده خود را از کانال‌های غیررسمی پیگیری نمایند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که سبک رهبری مدیر نسبت به سایر مقوله‌ها با ضریب تأثیر ۰/۹۸ از جمله مهم‌ترین عامل مداخله‌ای مؤثر بر انحراف اخلاق در شرکت ملی نفت ایران محسوب می‌شود. این در حالی است که می‌توان سبک‌های رهبری مدیران را از جمله عواملی دانست که کارکنان را به سمت وسوی خلاقیت (گاموسلوگل و ایلسو، ۲۰۰۹) و انحراف (اسدیگی، ۱۳۹۲) می‌کشاند و این مهم در پژوهش‌های مختلف به چشم می‌خورد. همچنین با توجه به نقش مثبت و معنادار ضعف ساختاری در بروز انحراف اخلاق، گفتنی است که این گیرهای ساختاری به‌ویژه در شرکت ملی نفت ایران اجازه تکامل ایده‌ها را در مجرای رسمی نمی‌دهد و افراد را به سمت درگیری هرچه بیشتر با انحراف اخلاق سوق می‌دهد. نتایج مطالعه دو و چن (۲۰۱۹) نیز همراستا با این نتیجه است. در کنار این تنگناهای ساختاری، شرایط بیوگرافیک افراد نیز می‌تواند بر انحراف اخلاق مؤثر باشد. در واقع افرادی که تحصیلات عالی دارند در مقایسه با سایرین رغبت بیشتری برای ارائه ایده‌های جدید و به ثمر رساندن آن‌ها دارند. و در برخورد با فشارهای ساختاری تمایل به تکامل ایده خود از طریق انحراف اخلاق دارند. نتایج مطالعه باغبانیان و

خمرنیا (۱۳۹۲) نیز موید این نتیجه است. از سوی دیگر، سن یکی از مقوله‌هایی است که میزان درگیری در انحراف خلاق را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع سن پایین کارکنان عاملی برای ارائه ایده‌های بیشتر و هنجارشکنی بیشتر خواهد بود و چنانچه با فشارهای ساختاری مواجه شوند، آمادگی درگیری در انحراف خلاق برای تکامل ایده خود را دارند. طبق نتایج، سن با ضریب تأثیر ۰/۹۰ نیز مهم‌ترین عامل بیوگرافیک افراد محسوب شده که می‌تواند بر دامن زدن انحراف خلاق در شرکت مورد مطالعه بیافزاید.

همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد هنگامی که افراد در پاسخ به فشارساختاری و برای تکامل ایده خلاقانه خود با توجه به شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر درگیر انحراف خلاق می‌شوند، در صورت مطلوب بودن ایده، نتایج آن می‌تواند متوجه فرد و سازمان شود. ایده‌های خلاقانه‌ای که به‌درستی اجرا شده و نتایج مطلوبی را کسب نمایند، می‌توانند با کسب مزیت رقابتی، بقای بلندمدت شرکت ملی نفت ایران را به همراه داشته باشند. تزریق نوآوری، عملکرد و برتری سازمان نسبت به رقبا (به‌ویژه در صحنه بین‌المللی برای شرکت ملی نفت ایران) را به دنبال دارد. در این راستا، سازبیلر (۲۰۱۸) نیز نشان داد که عملکرد سازمان می‌تواند با ایده‌های خلاقانه‌ای که کارکنان می‌دهند، بهبود یابد. همچنین افراد از این طریق، مدیریت را از ریسک اجرای ایده دور کرده و با منافی که به سازمان می‌رساند مورد تشویق و تمجید قرار گرفته و منزلت و مقام آن‌ها را در بین سایر کارکنان افزایش می‌دهد. طبق نتایج، ارتقای موقعیت و جایگاه فردی با ضریب ۰/۹۴ مهم‌ترین پیامد مثبت انحراف خلاق در سطح فردی به شمار می‌رود. اما باید توجه داشت که این افراد باید از ساعات و حجم کاری خود برای پیگیری غیررسمی ایده خلاقانه خود خرج نمایند و این امر با کاهش بهره‌وری کاری آن‌ها همراه خواهد بود.

همچنین در صورت عدم موفقیت ایده، امکان دارد که روحیه افراد تضعیف شده و رضایت شغلی آن‌ها تحت تأثیر قرار گیرد در حدی که منجر به ترک شغل آنها شود. این پیامدهای منفی، تنها متوجه افراد ناست و سازمان را هم با هزینه‌های اقتصادی و ساختاری مواجه می‌سازد. بر کسی پوشیده نیست که هدر رفت منابع، هزینه‌های مالی و غیرمالی بر دوش سازمان می‌گذارد. صرف‌نظر از آن، افراد با ترویج بی‌قانونی و به نمایش گذاشتن هنجارشکنی می‌توانند جو سازمان را مسموم کرده و سایر کارکنان را در سایر زمینه‌ها ترغیب به ناپیروی از دستورات مدیر کنند. این نتایج را می‌توان

هم‌راستا با یافته‌های گالپرین و بورک (۲۰۰۶) مبنی بر هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی رفتارهای انحرافی در سازمان دانست. یافته‌های پژوهش‌های لیتزکی و همکاران (۲۰۰۶) رایبسون و بنت (۱۹۹۵) نیز موید بر این نتیجه می‌باشند. همان‌طور که نتایج نشان داد، هزینه‌های اقتصادی با ضریب ۰/۹۰ مهم‌ترین پیامدهای منفی انحراف خلاق در سازمانی تشخیص داده شده است.

با توجه به نتایج حاصل شده از آزمون فرضیات، اقدام به ارائه پیشنهادی اجرایی و محدودیت‌های پژوهش در ادامه می‌شود:

- مدیر در جذب و تشویق ایده‌پردازی و خلاقیت می‌تواند از راهکارهای متفاوتی همچون صندوق ایده‌پردازی و کانون خلاقیت و اندیشه برای ترغیب روحیه کارکنان و مشوق قرار دادن ایده‌های جدید بهره‌گیرد؛ همچنین مدیران شرکت ملی نفت ایران می‌توانند به‌منظور کاهش فشار ساختاری و همچنین اجرای ایده‌های خلاقانه در چارچوب قانونی، تحت آموزش قرار گیرند تا بدین طریق کارآمدی خود را ارتقا بخشیده و در ارزیابی ایده‌های کارکنان تخصصی‌تر و ریزبینانه‌تر عمل نمایند.
- مدیران باید توجه داشته باشند که اکثر ایده‌های جدید چون‌که بسیار پرریسک، غیرعملی، نامناسب و غیرعادی تشخیص داده می‌شوند، رد خواهند شد. بنابراین بجای اینکه مدیریت مستقیماً دستور رد پیگیری ایده را به کارکنان تحمیل کند، توصیه می‌شود تا معیارهایی که باعث عدم پذیرفتن ایده شده‌اند از نگاه مدیر و کارمند موردبحث قرار گیرد و به کارکنان اجازه دهند تا دلیل رد ایده‌ها را بدانند. این امر باعث تکامل هرچه بیشتر ایده‌های مناسب می‌شود.
- برای اینکه شرکت ملی نفت ایران بتواند پاسخگوی نیازهای محیط بین‌المللی خود باشد باید بتواند از خلاقیت و نوآوری به‌درستی بهره‌گرفته و نسبت به رقبای بزرگ خود همچون شل و استات اویل پیشی گیرد. از این رو پیشنهاد می‌شود تا منابع حداکثری را برای حمایت از ایده‌ها و به تکامل رساندن آن‌ها تخصیص دهد تا تمامی ایده‌ها از مسیر رسمی سازمان پیگیری شوند. ولی برای کسب اهداف خلاقیت و افزایش کمیت تعداد ایده‌ها، پیشنهاد می‌شود تا مدیران تاحدودی راه را برای درگیری افراد با انحراف خلاق هموار سازند. این عمل ضمن اینکه ریسک اجرای ایده را از مدیران دور می‌کند، از مزایای نسبی آن نیز برخوردار می‌سازد.



● به مدیران شرکت ملی نفت ایران پیشنهاد می‌شود تا چنانچه تمایل به بهره‌مندی از پیامدهای مثبت انحراف خلاق دارند که از این میان می‌توان به افزایش خلاقیت در سازمان و کسب مزیت رقابتی و بهبود روابط با کارکنان اشاره کرد، اقدام به کارمندگزینی با توجه به ویژگی‌هایی همچون ریسک‌پذیری بالا کنند. همچنین هنگام کارمندگزینی، کارکنانی را که به لحاظ ابعاد شخصیتی نمره بالایی می‌گیرند را جذب نمایند.

● چنانچه مدیران تمایل به افزایش انحراف خلاق در شرکت خود دارند، پیشنهاد می‌شود تا از سبک مدیریتی نامحسوس بهره‌گیرند. آن‌ها برای اینکه بتوانند انحراف خلاق را در شرکت خود توسعه بخشند، نیاز است تا گاهی نسبت به انحرافات رخ داده واکنشی نشان ندهند و آن‌ها را نادیده بگیرند و این اطمینان خاطر نسبی را در کارکنان ایجاد کنند که با هنجارشکنی مورد تنبیه واقع نخواهند شد. همچنین شرکت ملی نفت ایران از قوانین و رویه‌های بسیار و پیچیده‌ای برخوردار است که این امر اجرای ایده‌ها در چارچوب رسمی را دشوار می‌سازد. از این رو به مدیران این شرکت پیشنهاد می‌شود تا تنگناهای ساختاری را برطرف کرده و فرایند خلاقیت را تسهیل نمایند. توجه شود که هرچه قوانین بیشتری وجود داشته و ساختار ماشینی تر باشد، انحراف خلاق بیشتر توسعه است.

● در هر صورت ورود کارکنان نخبه و تحصیل کرده و جوان می‌تواند به کمیت و کیفیت ایده‌پردازی و خلاقیت در سازمان کمک نماید. بنابراین به مدیران شرکت ملی نفت ایران پیشنهاد می‌شود تا به منظور دستیابی به اهداف خلاقیت، از این کارکنان بیشتر بهره گرفته و یا ورود آن‌ها را به شرکت در هنگام کارمندگزینی مورد توجه قرار دهند.

حال به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود تا مدل مذکور و روابط میان اجزای آن در چارچوب فرضیات پژوهش را در جوامع آماری دیگری بازآفرینی و نتایج به دست آمده با نتایج این پژوهش مقایسه شوند؛ در صورت وجود تفاوت با نتایج این پژوهش، وجود تمایز استخراج شوند؛ اولویت در اجرا در سازمان‌های دولتی و پس از آن سازمان‌های خصوص است. همچنین با عنایت به اینکه پدیده‌های رفتاری مرتبط با انحراف و خلاقیت را می‌توان جداگانه از منظر اسلام مورد توجه قرار داد، پیشنهاد می‌شود که پدیده انحراف خلاق در سازمان نیز طی مطالعاتی تجربی و در چارچوب روش‌شناسی دینی مورد مذاقعه واقع شود. اما قابل ذکر است که در تمامی تحقیقاتی که صورت می‌گیرد،

محدودیت‌ها جز لاینفک تحقیق هستند. این پژوهش نیز از این قاعده مستثنا نبوده است. محرمانه- بودن بعضی از اطلاعات در شرکت ملی نفت ایران و عدم ارائه چنین اطلاعاتی (همانند مشخصات دموگرافیک مشارکت کنندگان) و همچنین طی کردن مسیرهای رسمی و غیررسمی بسیار برای گردآوری داده در مجموعه‌های مدیریت، از جمله محدودیت‌هایی بوده است که پژوهشگر با آن‌ها مواجه بوده و روند انجام پژوهش را کند ساخته‌اند. همچنین نبودن کار مشابه در زمینه انحراف خلایق باعث شد پژوهشگر با کمبود و یا فقدان منابع علمی و یا استفاده منابع علمی بسیار کم و محدود (حداقل به صورت فارسی) که به طور مستقیم به این موضوع پرداخته باشد مواجه شود که این مهم خود مشکلات دیگری همچون محدود بودن زمان، برگردان درست متون لاتین به فارسی و یکدست کردن آن‌ها را به همراه داشت.



سپاسگزاری: این مقاله از رساله دکترای تخصصی مدیریت در دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه لرستان استخراج شده است. نویسندگان بر خود لازم می‌دانند مراتب تشکر صمیمانه خود را از تمامی شرکت کنندگان به ویژه در بخش آموزش کل شرکت ملی نفت ایران که نقش مثبتی در اجرای تحقیق داشته‌اند اعلام نمایند.

منابع و مآخذ

- احمدی زهرانی، مریم. و کریمی، سارا. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان: با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار تسهیم دانش و نقش تعدیل‌گر تکنولوژی اطلاعات. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۹(۳).
- اسدبیگی، غزال. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین سبک رهبری و رفتارهای انحرافی در بانک‌های خصوصی - *موردمطالعه: بانک سرمایه*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران.
- پاکدامن، رضا. (۱۳۹۵). *راهکارهای کارآمد صنعت نفت ایران (با استفاده از تجارب بین‌المللی)*. کمیسیون انرژی، صنایع پالایشی و پتروشیمی اتاق ایران.

حاجی آقا، پروین. علم بیگی، امیر. پیش بین، سیداحمدرضا. و جلیلیان، سارا. (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای توسعه خلاقیت فردی و سازمانی بر مبنای نقش پیوند شبکه اجتماعی و تعهد سازمانی کارشناسان ترویج کشاورزی استان اصفهان، *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. ۸(۲)، ۱۱۳-۱۴۶.

خمرنیا، محمد. و باغبانیا، عبدالوهاب. (۱۳۹۲). بررسی عوامل سازمانی و مدیریتی مؤثر بر میزان تخلفات اداری کارکنان شاغل در بیمارستان امام علی (ع) شهر زاهدان ۱۳۹۰. *مجله علوم پزشکی صدر*، ۲(۲)، ۵۷-۶۸.

داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). *مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، ص ۱۸۷-۲۲۰.

سعادت، اسفندیار. و صادقی، منصور. (۱۳۸۴). طراحی و تدوین مدلی جهت زمینه سازی برای خلاقیت در موسسات پژوهشی کشور، *دوماهنامه دانشگاه شاهد*، سال دوازدهم، شماره ۱۴. عباسی سروک، لطف اله، باقری، مریم. و کردستانی، فرشته. (۱۳۹۷). بررسی رابطه سرمایه انسانی با خلاقیت و نوآوری کارکنان مدارس دولتی شهر تهران. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۸(۲)، ۲۰۹-۲۲۸.

موسوی نژاد سید هادی. (۱۳۹۸). *طراحی مدلی برای تبیین انحراف خلاق در شرکت ملی نفت ایران: خلق و آزمون نظریه داده بنیاد*. رساله دکتری مدیریت گرایش رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه لرستان.

هاشمیان اصفهانی، مسعود.، زارعی، مسعود.، مشهدی فراهانی، هومن. و ژاله کریمی، وحید. (۱۳۸۷). رویکرد نوآورانه در رفع مهمترین چالش های صنعت نفت. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، شماره ۲، صص. ۱۲۵-۱۴۲.

Agnew, R., Brezina, T., Wright, J. P., & Cullen, F. T. (2002). Strain, personality traits, and delinquency: Extending general strain theory. *Criminology*, 40(1), 43-72.

Appelbaum, H., Iaconi, L. & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts and solutions. *Corporate governance international journal of business in society*, 7(5), pp. 586-598.



- Baer, M., & Oldham, G. (2007). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 9: 963–970.
- Blake, R.R.S. & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Burkus, D., & Oster, G. (2012). Noncommissioned work: Exploring the influence of structured free time on creativity and innovation. *Journal of Strategic Leadership*, 4(1), 48-60.
- Colbert, A.E., Mount, M.K., Harter, J.K., Witt, L.A., & Barrick, M.R. (2004). Interactive Effects of Personality and Perception of the Work Situation on Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*. 89(4): 599-609.
- Criscuolo, P., Salter, A., & Ter Wal, A.L.J. (2014). Going underground: Bootlegging and individual innovative performance. *Organization Science*, 25,1287–1305.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperPerennial.
- Dewett, T. (2006). Exploring the role of risk in employee creativity. *Journal of Creative Behavior*, 40: 27–45.
- Du, Y., & Chen, L. (2019). To Violate Instructions or Not to? Effect of Job Control on Creative Deviance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 16616). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1139–1155.
- Gallup Inc. (2014). *Why Great Managers Are So Rare*. <https://news.gallup.com/businessjournal/167975/why-great-managers-rare.aspx>.
- Galperin, B. L., & Burke, R. 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.
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management Annals*, 1, 439-477
- Gumusluoglu L, & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62 (1): 461-473.
- LeBlanc, M. M., & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of applied psychology*, 87(3), 444.
- Lee, F., Edmonson, A. C., Thomke, S., & Worline, M. (2004). The mixed effects of inconsistency on experimentation in organizations. *Organization Science*, 15: 310-326.
- Lin, B., Mainemelis, C. & Kark, R. (2016). Leaders' responses to creative deviance: Differential effects on subsequent creative deviance and creative performance. *The Leadership Quarterly*, 27, 537-556.
- Litzky, B. E., Eddlestone, K. A. & Kidder, D. L. (2006). The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors, *Academy of Management Perspectives*. 91-103.
- Mainemelis, C. (2010). Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas. *Academy of Management Review*, 35(4), 558-578.
- Mertens, W., & Recker, J. (2020). Can constructive deviance be empowered? A multi-level field study in Australian supermarkets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102036.
- Meshkova, N., & Enikolopov, S. (2018). Creativity and Deviance: Communication and Interaction. *Psychology. Journal of Higher School of Economics*, 15(2), 279-290.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, 103(1), 27.



- Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J., & Kaivo-oja, J. (2020). Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118703.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Rosa, J.A. (2011). Creative Deviance Among Subsistence Consumers: Theory and Practice Implications. *Association for Consumer Research*, 9, 213-213.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2), 117-125.
- Sarpong, D., Appiah, G., Bi, J., & Botchie, D. (2018). In direct breach of managerial edicts: a practice approach to creative deviance in professional service firms. *R&D Management*, 48(5), 580-590.
- Shalley, C. E., & Zhou, J. (2008). *Organizational creativity research: An historical overview*. In C. E. Shalley & J. Zhou (Eds), *Handbook of Organizational Creativity*: 3–31. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sözbilir, F. (2018). The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations. *Thinking Skills and Creativity*, 27, 92-100.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Tenzer, H., & Yang, P. (2019). The Impact of Organizational Support and Individual Achievement Orientation on Creative Deviance. *International Journal of Innovation Management*, 1-33.
- Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221-1276.

- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*, Mahwah, NJ & London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Warren, D. E. (2004). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 29: 622–632.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.

