



## Positive Deviant Behaviors and Among Government Agencies Employees, Case Study: Public Organizations in Qom Province

Document Type: Research- Survey

**Zeinab Molavi**

**\*Corresponding author:** Assistant Professor, Department of Public Administration, Institute of Higher Education Non-profit of Toloue Mehr, Qom, Iran. E-mail: ze\_molavi@ut.ac.ir

**Leila Noori**

Msc. Department of Public Administration, Institute of Higher Education Non-profit of Toloue Mehr, Qom, Iran. E-mail: l.noori3225@gmail.com

### Abstract

Positive deviant behaviors occur beyond organizational norms and rules to improve organizational performance. Despite the importance of these behaviors, no research has been conducted on these types of behaviors in Iran. Therefore, the aim of this study was to identify the factors affecting the occurrence of positive deviant behaviors among employees of public organizations in Qom province. The present study was applied in terms of purpose and the survey in terms of data collection. The study population was all experts familiar with the topic of research and had expertise in the field of research and public organizations in Qom province. Among them, 17 were selected through the judgmental sampling method and theoretical data saturation criteria. The research instrument was a semi-structured interview. Content analysis and coding methods were used to analyze the data obtained from the interviews. According to the results, a total of 25 factors affecting the occurrence of positive deviant behaviors were identified in public organizations, which fall into five categories including individual factors, organizational factors, legal factors, managerial factors, and job-related factors. Finally, constructive suggestions were made to create or reinforce these factors in the organization to create or reinforce positive deviant behaviors.

**Keywords:** Deviation from Standards, Organizational Dysfunction, Organizational Norms, Positive Deviant Behaviors.

**Citation:** Molavi, Z., & Noori, L. (2021). Positive Deviant Behaviors and Among Government Agencies Employees, Case Study: Public Organizations in Qom Province. *Public Organizations Management*, 10(3), 75-86. (In Persian)

-----  
(DOI: 10.30473/ipom.2022.61973.4503  
DOR: 20.1001.1.2322522.1401.10.39.5.0  
Quarterly Journal of Public Organizations Management  
Vol 10, No 3, (Series 39) Jul-Sep 2022, (75-86)  
Received: (2021/Dec/04)  
Accepted: (2022/Feb/23)

### Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





## رفتارهای انحرافی مثبت و عوامل مؤثر در بروز آن در میان کارکنان سازمان‌های دولتی، مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان قم

نوع مقاله: پژوهشی-پیمایشی

زینب مولوی

\*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، مؤسسه آموزش عالی غیرانتقاعی طلوع مهر، قم، ایران.

E-mail: ze\_molavi@ut.ac.ir

لیلا نوری

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، مؤسسه آموزش عالی غیرانتقاعی طلوع مهر، قم، ایران.

E-mail: l.noori3225@gmail.com

### چکیده

رفتارهای انحرافی مثبت فراتر از هنجارهای سازمانی در جهت بهبود عملکرد سازمان بروز می‌یابند، علی‌رغم اهمیت این رفتارها، در ایران هیچ پژوهشی به این رفتارها با نگاه انحراف مثبت نپرداخته است. بنابراین، پژوهش حاضر به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت در میان کارکنان سازمان‌های دولتی استان قم انجام گرفت. پژوهش حاضر به روش کیفی و از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی انجام گرفت. جامعه پژوهش خبرگان رفتار سازمانی، منابع انسانی و روان‌شناسی سازمانی بودند که دارای تجربه در سازمان‌های دولتی استان قم بودند و به روش قضاوتی و با معیار اشباع نظری داده‌ها، ۱۷ نفر مشارکت کردند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و از تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. برای اطمینان از قابلیت اعتماد و اعتبار پژوهش حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی متناسب بودن نمونه، گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها و اندیشیدن نظری اجرا شد. براساس یافته‌ها، ۲۵ عامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت در پنج دسته عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل قانونی، عوامل مدیریتی و عوامل مربوط به شغل شناسایی شدند. در نهایت، پیشنهاد‌های سازنده‌ای برای ایجاد یا تقویت این عوامل در سازمان به منظور ایجاد یا تقویت رفتارهای انحرافی مثبت ارائه شد.

**واژه‌های کلیدی:** انحراف از استانداردها، رفتارهای انحرافی مثبت، کژکارکردی سازمانی، هنجارهای سازمانی.

**استناد:** مولوی، زینب و نوری، لیلا (۱۴۰۱). رفتارهای انحرافی مثبت و عوامل مؤثر در بروز آن در میان کارکنان سازمان‌های دولتی، مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان قم، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۳)، ۷۵-۸۶.

#### Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



(DOI): 10.30473/ipom.2022.61973.4503  
(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.10.39.5.0

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی  
دوره ۱۰، شماره ۳، (پیاپی ۳۹)، تابستان ۱۴۰۱ (۷۵-۸۶)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۹/۱۳)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۱۲/۰۴)

## مقدمه

رفتارهای انحرافی در سازمان به دودسته رفتارهای انحرافی مثبت و منفی، تقسیم شده است، اسپریتزر و ساننشین<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، رفتارهای انحرافی مثبت را رفتارهای عمدی تعریف کرده‌اند که از هنجارها خارج می‌شوند و از رفتارهای شرافتمندانه گروه و مرسوم متفاوت هستند. فرمول هنجاری انحراف مثبت بر ماهیت رفتار متمرکز است. به بیان دقیق‌تر، رفتارهای مثبت انحرافی از انتظارات دور می‌شوند. به عبارتی، رفتار انحرافی مثبت رفتارهای عمدی هستند که در تعارض با قواعد گروه هستند، اما در عین حال رفتارهایی پسندیده و سودمندند (لوئیس، هنریکو و پارتیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). اگرچه مطالعه انحراف از بدو تأسیس تاکنون تغییر کرده است، اما یکی از موضوعات رایج که اکثر دانش‌پژوهان انحراف سازمانی روی آن تمرکز دارند، انحراف منفی از جمله رفتارهای مخرب است (از جمله گل‌پرور و واثقی، ۱۳۹۰؛ امیری، موسوی و فرخی، ۱۳۹۳؛ تابلی و محمدباقری رفسنجانی، ۱۳۹۴؛ محمود روشن‌ضمیر، ایرانی و یزدانی، ۱۳۹۶؛ شول و همکاران، ۱۳۹۸؛ آشنا و همکاران، ۱۳۹۸). ساگارین<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) چهل تعریف از انحراف را جمع‌آوری کرد و فقط دو مورد از آن‌ها به روش‌های غیر منفی متکی بود. در متون نظری جامعه‌شناسی فقط چند مورد پژوهش برای مطالعه انحراف مثبت انجام شده است. بنابراین، در متون نظری پژوهش توجه کمی به انحرافات مثبت شده است. در ایران این مفهوم در هیچ پژوهشی تا به حال استفاده نشده است. اما در پژوهش‌های خارجی اندکی از مفهوم رفتارهای انحرافی مثبت استفاده شده است. بنابراین، مطالعات درباره رفتارهای مثبت و اثرات آن‌ها خیلی کم است و بیشتر مطالعات درباره رفتارهای منفی است (اسپریتزر و زاننشین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). بنابراین، درصد بالایی از این مطالعات به انحراف منفی پرداخته است و فقط تعداد خیلی کمی از این مطالعات و تحقیقات به انحرافات مثبت درون سازمان بوده است (اپل‌بام، لاکنی و ماتوسک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷).

مطالعات پژوهشگران نیز نشان داد به دلیل اهمیت رفتارهای انحرافی در سازمان، پژوهش‌های متعددی به این رفتارها پرداخته است، اما این پژوهش‌ها بیشتر در زمینه رفتارهای انحرافی منفی است و هیچ پژوهشی در ایران به

رفتار انحرافی مثبت به صورت جامع نپرداخته است و فقط بخشی از این رفتارها در قالب تعاریف مختلف مورد بحث پژوهش‌های مختلف بوده است. با توجه به اهمیت رفتارهای انحرافی مثبت برای سازمان‌ها و همچنین به دلیل مشکلات انحرافی که در سازمان‌های دولتی استان قم وجود دارد و همچنین به دلیل اینکه تاکنون پژوهشی در این مورد در استان قم صورت نگرفته است محقق این موضوع را انتخاب کرده است.

از طرفی، امروزه سازمان‌ها، به کارکنانی نیاز دارند که فراتر از نقش‌های خود عمل کنند و در جهت بهبود عملکرد سازمانی، رفتارها و فعالیت‌هایی فراتر از معیارها و قوانین سازمانی بروز دهند تا عملکرد سازمان بهبود یابد. به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، که عملکرد این سازمان‌ها به رضایت شهروندان و اعتماد آنان به سازمان‌های دولتی و به تبع آن مشروعیت دولت و اعتماد به دولت منجر می‌شود. در حالی که در شرایط اقتصادی کنونی و با بودجه‌های محدود دولتی که امکان تشویق کارکنان به رفتارهای انحرافی مثبت از طریق ارائه پاداش‌ها و انگیزاننده‌های مالی فراهم نیست، شناسایی عوامل مؤثر بر بروز این رفتارها اهمیت دارد که با تقویت عوامل غیرمادی و عوامل مادی در حد امکان، عملکرد سازمان‌ها بهبود یابد. به عبارتی، سازمان‌های دولتی و بخش عمومی هر جامعه، بخشی از خرده سیستم‌های اجتماعی آن جامعه است که بنا بر اهداف و کارکردهایی که برای آنان تعریف و تعیین می‌شود، در چارچوب قوانین و مقررات مصوب، خدمات را ارائه می‌دهند و در مجموع، ساختار اجرایی دولت را تشکیل می‌دهند و به عبارتی، حلقه‌های اتصال دولت و مردم تلقی می‌شوند (عظیمی، ۱۳۹۵: ۱۱۶). براساس آنچه بیان شد، هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت در میان کارکنان سازمان‌های دولتی است. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت در میان کارکنان سازمان‌های دولتی کدامند؟

## پیشینه نظری

رفتارهای کارکنان در هر دو جنبه رفتارهای سازمانی مثبت و رفتارهای سازمانی منفی یا جنبه تاریک رفتار سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (فیاضی و یوسفیان، ۱۳۹۴). برخی رفتارهای انحرافی که در متون نظری سازمان به‌عنوان رفتارهای انحرافی مثبت شناخته می‌شوند،

1. Spreitzer & Sonenshein
2. Louis, Henrique & Patrick
3. Sagarin
4. Spritzer & Zonensen
5. Appelbaum, Laconi & Matousek

زیرا اثرات سوء این مصرف بر زندگی آن‌ها مسلط است (اسپریتزر و سانشین، ۲۰۰۴).

**رویکرد واکنش‌پذیر:** انحراف واکنشی در صورت محکومیت منفی مخاطبان مانند برچسب زدن علنی به رفتارهای فاسد یا مجازات فردی به دلیل انجام رفتار، رفتاری را انحرافی می‌داند. با وجود چنین واکنش منفی، هیچ رفتار انحرافی رخ نداده است. با استفاده از این رویکرد انحراف، این اقدامات انحرافی نیست، زیرا انحراف به واکنش منفی نیاز دارد و انحراف واکنش‌پذیر نیاز به واکنش منفی نسبت به یک رفتار دارد. گودی<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) استدلال می‌کند که انحراف مثبت (به معنای واکنشی) یک محدودیت در بروز رفتار است. به عبارتی، رفتار در جایی انحراف مثبت بروز می‌یابد که واکنش منفی نداشته باشد (گودی، ۱۹۹۱).

**رویکرد هنجاری:** پس از بررسی سه رویکرد یادشده از انحراف مثبت، اکنون رویکرد هنجاری مطرح می‌شود که به نظر بیش از سایر تعریف‌های یادشده درباره رفتارهای انحرافی به‌عنوان دور شدن از هنجارها از نظر نقض قانونی با تعریف انحراف مرتبط است. رویکرد هنجاری به انحراف در مطالعات سازمانی، متون نظری متفاوتی دارد. این رویکرد، رفتاری را که به‌طور غیرمستقیم و به میزان شایان توجهی نسبت به دیگر رفتارها متفاوت و جداست، بررسی می‌کند. رویکرد هنجاری در رفتار انحرافی در مطالعات سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته است، اما در این رویکرد بیشتر به رفتارهای انحرافی منفی مانند سرقت و ... پرداخته شده است. اما نمونه‌هایی از انحراف هنجاری غیر منفی وجود دارد (از جمله اسپریتزر و سانشین، ۲۰۰۳). در این رویکرد به‌جای تصور کردن برچسب‌های رفتارهای منفی، ملاک درست بودن رفتار در رویکرد هنجاری مدنظر است. رویکرد هنجاری به‌وضوح انواع رفتارهایی را که باید به‌عنوان رفتارهای انحرافی مثبت در نظر گرفته شوند، با شاخص‌های خود، محدود می‌کند. در پژوهش حاضر رویکرد هنجاری مدنظر قرار گرفته است.

### پیشینه تجربی

در طی مطالعه و بررسی پیشینه پژوهش در زمینه رفتارهای انحرافی در سازمان و عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی در میان کارکنان، آشکار شد در ایران هیچ پژوهشی به

عبارت‌اند از رفتارهای شهروندی سازمانی، سوت‌زنی<sup>۱</sup>، مسئولیت اجتماعی شرکت، خبرچینی، خلاقیت یا نوآوری همه این رفتارهای طرفدار اجتماعی تنها در صورتی می‌توانند به‌عنوان رفتارهای انحرافی مثبت طبقه‌بندی شوند که این رفتارها از هنجارهای سازمانی دور نشود، این رفتارها داوطلبانه باشد و هدف آن درستکارانه باشد..

### رویکردهای مختلف به انحراف

در مبانی نظری پژوهش، برای مشخص کردن انحراف چهار معیار در نظر گرفته می‌شود. که عبارت‌اند از آماری<sup>۲</sup>، فراینطی<sup>۳</sup>، واکنش‌پذیر<sup>۴</sup> و هنجاری<sup>۵</sup> (اسپریتزر و سانشین، ۲۰۰۴).

**رویکرد آماری:** به عبارت ساده، انحراف آماری به رفتارهایی اطلاق می‌شود که با وضعیت نرمال و استاندارد متفاوت باشد. رفتارهای انحرافی از نظر آماری رفتارهایی هستند که اکثر افراد یک گروه انجام نمی‌دهند. برای مثال، یک فرد منحرف در یک سازمان ممکن است برای کار لباسی خاصی بپوشد، در حالی که سایر کارگران از لباس‌های نامناسب استفاده می‌کنند (اسپریتزر و سانشین، ۲۰۰۴).

انحراف معیار موجود، فقدان معیارهایی لازم برای تمایز بین رفتارهای توزیع‌شده معمول مرتبط با سازمان‌ها است. بنابراین، روش آماری برای تعریف انحراف به‌منظور مفهوم‌سازی انحراف مثبت، ناکافی است.

**رویکرد فراینطی:** دیدگاه دیگری در تعریف انحراف ادعا می‌کند که انحراف مثبت انطباق بیش از حد با هنجارها است. این نوع رفتار به‌عنوان رفتارهای فوق‌العاده مفهوم‌سازی می‌شود، اما انحراف به حساب می‌آید. زیرا از مرزهایی که گروه مرجع مناسب می‌داند، فراتر می‌رود. با توجه به رویکرد عدم سازگاری، برخی رفتارها نظیر استفاده از قرص‌های نیروزا برای تقویت بدن منجر به بروز اختلال حتی در بسیاری از عملکردهای خوب مانند بدن‌سازی یا دویدن در مسافت‌های طولانی می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، انحراف مثبت فراینطی سقوط می‌کند، زیرا شرکت‌کنندگان بیش از حد مشتاق، در واقع، ناکارآمد هستند.

1. Whistle-blowing
2. Statistical
3. Supraconformity
4. Reactive
5. Normative

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی است. روش گردآوری داده‌ها میدانی بود. از نظر رویکردهای پژوهش همواره دو رویکرد کمی و کیفی، محل مناقشه، تضاد و تعارض با یکدیگر بوده‌اند. رویکردهای کمی، در مواقعی مورد استفاده می‌گیرند که هدف پژوهش، آزمون فرضیه یا نظریه است. در مقابل، در رویکردهای کیفی استفاده می‌شود، مطالب نو و جدید مطرح می‌شود. با توجه به اینکه پژوهش جامعی در حوزه پژوهش حاضر انجام نگرفته است، رویکرد پژوهش حاضر کیفی است. رویکردهای کیفی بسیار متنوع، پیچیده، و ظریف هستند و تحلیل مضمون باید به‌عنوان یک روش اساسی برای تحلیل کیفی در نظر گرفته شود (براون و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۷۸). در پژوهش حاضر تحلیل مضمون استفاده شد.

برای کدگذاری متن مصاحبه‌ها در پژوهش حاضر ابتدا، پس از پایان هر مصاحبه کدها، متن مصاحبه‌ها به صورت دقیق مطالعه شد و بارها و بارها بلافاصله بعد از انجام مصاحبه در همان روز مطالعه شد. سپس، از متن مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری شد. منظور از یادداشت، مستندسازی رسمی بینش‌ها، مشاهدات، تفکرات و احساس پژوهشگر به صورت مکتوب است. در هنگام تحلیل مصاحبه‌های پیاده شده، پژوهشگر فعالانه اقدام به نوشتن یادداشت‌های پژوهش کرد. پژوهشگر در پژوهش حاضر نیز در حین انجام فرایند کدگذاری داده‌های هر مصاحبه، ایده‌هایی را که از فحوای کلام مصاحبه‌شوندگان استنباط می‌شد، یادداشت می‌کرد، به طوری که پس از کدگذاری همه مصاحبه‌ها تعداد قابل توجهی از یادداشت‌ها، تهیه و بازبینی شد.

در ادامه، دسته‌بندی و مقایسه<sup>۳</sup> مفاهیم استخراج‌شده از دل داده‌ها انجام می‌گیرد. درواقع، محقق با انبوهی از داده‌های خام روبه‌رو می‌شود که چندان به هم ربطی ندارند، اما به‌زودی پیوندهای نامرئی هویدا خواهد شد و زیبایی راهبرد نظریه داده‌بنیاد در این مرحله نهفته است. این مرحله شامل تعیین الگوهای موجود در داده‌هاست و به سطح مقوله‌بندی مشهور است. لازمه این مرحله، مقایسه دائمی داده‌هاست. در نهایت، تم‌های شناسایی شده در دسته‌های مختلف دسته‌بندی شد.

رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان نپرداخته است و مطالعات انجام‌گرفته در حوزه رفتارهای انحرافی در متون نظری سازمان و مدیریت، بر رفتارهای انحرافی منفی تمرکز کرده‌اند و به جنبه مثبت انحرافات رفتاری توجه نشده است. البته مصادیق آن از جمله رفتارهای شهروندی سازمانی و... مورد توجه پژوهشگران بوده است، اما این رفتارها به‌عنوان انحراف مثبت شناخته نشده‌اند. در حوزه رفتارهای انحرافی مثبت پژوهش‌های اندکی انجام گرفته است.

رابینسون و بنت<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) در پژوهشی اعلام کردند رفتارهایی که در محیط کار انحرافی محسوب می‌شوند، به همان میزان هم غیراخلاقی هستند. درواقع، تمایز حقیقی بین رفتار اخلاقی با رفتارهای انحرافی در آن است که رفتارهای اخلاقی، رفتارهایی مبتنی بر قاعده صحیح یا غلط و بر مبنای قواعدی مانند عدالت، قانون یا دیگر رهنمودهای ارزشی و اخلاقی هستند، ولی رفتار انحرافی بر رفتارهایی که تخطی از هنجارهای سازمان هستند، تمرکز دارند.

اپل‌بام، لاکنی و ماتوسک (۲۰۰۷) پژوهشی را با عنوان «رفتارهای انحرافی مثبت و منفی در محل کار: آثار و راه‌حل‌ها» انجام دادند. یافته‌های آنان نشان داد صرف نظر از آشکار یا ضمنی بودن انحراف منفی، پیامدهایی منفی برای واحد تجاری و شرکت‌های وابسته به آن به همراه دارد. گزارش شده است که تأثیر سرقت گسترده کارمندان در اقتصاد ایالات‌متحده سالانه ۵۰ میلیارد دلار است. سازمان‌های منحرف برای موفقیت به کارمندان غیر صادق و فریبکار نیاز دارند. علاوه بر این، مشخص شده است که توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان عامل اصلی انحراف مثبت است.

امیری، موسوی، و فرخی (۱۳۹۳) پژوهشی را با عنوان «تأثیر رفتار سازمانی مثبت بر رفتار انحرافی کاری (نقش میانجی: جو اخلاقی سازمان)» انجام دادند. نتایج پژوهش آنان نشان‌دهنده تأثیر معکوس رفتار سازمانی مثبت بر رفتار انحرافی کاری، تأثیر مستقیم رفتار سازمانی مثبت بر جو اخلاقی سازمانی و تأثیر معکوس جو اخلاقی سازمانی بر رفتار انحرافی کاری بود. همچنین، نتایج پژوهش نشان داد جو اخلاقی سازمانی در تأثیر رفتار سازمانی مثبت بر رفتار انحرافی کاری نقش میانجی را ایفا می‌کند.

2. Braun & Clarke  
3. Categorizing & Comparison

1. Rabinson & Bennet

انجام گرفت که البته این فرایند چندین بار در طول زمان‌های مختلف انجام گرفت).

برای بررسی روایی و اعتبار کدهای شناسایی شده شاخص‌های  $CVI^1$  و  $CVR^2$  نیز اندازه‌گیری شد طبق مقیاس لاوشه (۱۹۷۵) برای ۱۴ نفر  $CVR$  حداقل ۰/۵۱ قابل است (لاوشه<sup>۳</sup>، ۱۹۷۵). همچنین،  $CVI$  نیز طبق نظر دیویس<sup>۴</sup> (۱۹۹۲)، باید بیش ۰/۸ باشد (دیویس، ۱۹۹۲)، که این دو شاخص برای همه کدها در محدوده مناسب قرار داشت. فرمول این شاخص‌ها در نرم‌افزار اکسل تعریف شد و با ثبت داده‌های حاصل از پرسشنامه ۱۴ نفر، مقادیر شاخص‌های مذکور به دست آمد. برای بررسی پایایی کدگذاری، متن ۵ مصاحبه توسط دو کدگذار (همکار پژوهش) کدگذاری شد و ضریب کاپای کوهن محاسبه شد که نتیجه این ضریب برابر با ۰/۸۲ به دست آمد که نشان‌دهنده این است که ۰/۸۲ توافق بین کدگذاری‌های دو کدگذار وجود دارد و اعتبار کدگذاری بالاست. از آنجا که محقق در پژوهش حاضر به دنبال آزمون نظریه یا فرضیه بر اساس پیشینه نبوده است، همچنین، با منطق استفهام به دنبال مفهوم‌پردازی یا فهم فرایند نبوده است، و از آنجا که چارچوب مشخصی برای کدگذاری‌های در نظر گرفته نشده است، روش تحلیل مضمون به کار گرفته شد. تحلیل مضمون روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. رویکردهای کیفی بسیار متنوع، پیچیده، و ظریف هستند و تحلیل مضمون باید به‌عنوان یک روش اساسی برای تحلیل کیفی در نظر گرفته شود (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۷۸).

ابزار پژوهش حاضر، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. مدت‌زمان هر مصاحبه از ۳۰ تا ۵۵ دقیقه بوده است. تعداد کمی از مشارکت‌کنندگان موافقت کردند مصاحبه ضبط شود. با این حال، پژوهشگر حین انجام مصاحبه‌ها، صحبت‌های مشارکت‌کنندگان را یادداشت کرده یا بلافاصله بعد از مصاحبه صحبت‌ها یادداشت شد. نکات کلیدی مصاحبه‌ها چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. ۱۳ مصاحبه به صورت تلفنی یا از طریق واتساپ انجام گرفت و با توجه به شرایط کرونا و محدودیت برای برگزاری مصاحبه حضوری، فقط چهار مصاحبه به صورت حضوری انجام گرفت.

جامعه پژوهش حاضر کلیه خبرگان متخصص در حوزه رفتار سازمانی، منابع انسانی و روان‌شناسی بوده است که دارای سابقه کار در سازمان‌های دولتی و متخصص در حوزه رفتار سازمانی یا روان‌شناسی بودند. نمونه‌گیری به روش قضاوتی و با استراتژی نمونه‌گیری نظری بود. در مجموع، با معیار اشباع نظری داده‌ها ۱۷ مصاحبه انجام گرفت. شایان ذکر است تا مصاحبه ۱۵ اشباع داده‌ها صورت پذیرفت و هیچ اطلاعات و داده جدیدی پس از آن اضافه نشد و دو مصاحبه بعدی برای اطمینان انجام گرفت. حداقل سابقه کار اجرایی شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها ۵ سال بود. حتی‌الامکان سعی شد شرکت‌کنندگان از سازمان‌ها و بخش‌های مختلف اداری انتخاب شوند. سمت شرکت‌کنندگان از مدیران ارشد تا کارکنان سطوح پایین‌تر بود با این محدودیت که شرکت‌کنندگان باید در یکی از پست‌های مربوط به منابع انسانی مشغول به کار بودند یا پست آن‌ها به‌گونه‌ای بود که ارتباط زیادی با کارکنان سازمان‌های داشتند، ضمن اینکه خود نیز شاغل در این سازمان‌ها بودند. شرکت‌کنندگان باید دارای تخصص و دانش در حوزه رفتار سازمانی یا روان‌شناسی بودند.

برای اطمینان اعتبار پژوهش، در پژوهش حاضر اقداماتی به شرح زیر انجام گرفت:

- انتخاب نمونه‌های متناسب با موضوع پژوهش؛
- مشارکت‌کنندگان افرادی بودند که با مسئله پژوهش درگیر بودند و به روش قضاوتی انتخاب شده بودند.
- اندیشیدن مبتنی بر نظریه؛ پنج نفر از استادان و خبرگان آشنا به حوزه موضوعی پژوهش یافته‌های پژوهش را بررسی و نظراتشان را در مورد کیفیت تحلیل داده‌ها ارائه کردند.

- جمع‌آوری و تحلیل هم‌زمان داده: بعد از ضبط مصاحبه‌ها یا یادداشت‌برداری آن بلافاصله در همان روز مصاحبه‌ها با دقت مطالعه شد، یادداشت‌برداری انجام شد و کدگذاری

1. Context Validity Index  
2. Context Validity Ratio  
3. Lawshe  
4. Davis

جدول ۱. نمونه‌ای از نحوه کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

| کد               | متن مصاحبه   |
|------------------|--|
| مسئولیت‌پذیری    | حس مسئولیتی که کارکنان نسبت به سازمان و کار دارند، یکی از عواملی است که منجر به بروز رفتارهای انحرافی مثبت می‌شود (م.۴).   |
| عدالت درک شده    | کارکنانی که حس عدالت در سازمان دارند و درک عدالت آنان از سازمان بالاست، معمولاً انگیزه بیشتری برای بروز رفتارهای انحرافی مثبت دارند (م.۱۷).  |
| اعتماد بین فردی  | کارکنانی که روابط آنان با دیگر کارکنان مبتنی بر اعتماد است این روابط به بروز این گونه رفتارها بین کارکنان منجر می‌شود و برعکس کارکنانی که ارتباط بین فردی آنان مبتنی بر اعتماد نیست، کمتر این رفتارها را بروز می‌دهند... (م.۱۱). |
| ارزش‌های سازمانی | در سازمان‌هایی که ارزش‌های نوع‌دوستی و کمک به دیگران وجود دارد و تعهد و مسئولیت‌پذیری را تشویق می‌کند، کارکنان بیشتر تمایل به بروز این رفتارها دارند (م.۶).  |
| سابقه کار        | کارکنانی که سابقه کار بالاتری دارند، معمولاً رفتارهای انحرافی از نوع کمک‌رسانی و ... به همکار را انجام می‌دهد، اما سابقه کاری کمتر منجر می‌شود که کارکنان رفتارهای انحرافی از جمله سوت‌زنی را بیشتر انجام دهند (م.۱۶).           |

شد که عبارت‌اند از:

**کسب اعتبار و تشخیص اجتماعی:** بعضی از افراد سعی می‌کنند برای کسب اعتبار و تشخیص اجتماعی، به عملی دست بزنند که آن‌ها را در اجتماع اطراف و در میان اطرافیان مطرح نمایند. یکی از این اعمال، انجام رفتارهای انحرافی مثبت در محل کار است. به عبارتی، فرد تصور می‌کند هر چه بیشتر دست به این رفتارها بزند از شخصیت و منزلت بالاتری برخوردار است. معمولاً این افراد با انجام این رفتارها تصمیم دارند خود را در میان همکاران و گاهی زیردستان مطرح کنند. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد:

«برخی افراد برای ایجاد تشخیص و اعتبار در میان مجموعه کارکنان دست به این رفتارهای فرانقشی می‌زنند...» [م.۱۱].  
**رضایت شغلی:** تقریباً اکثر مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند رضایت شغلی منجر به بروز رفتارهای انحرافی مثبت در میان کارکنان خواهد شد. از جمله:

«معمولاً کارکنانی که از شغل خود و سازمان راضی‌اند و حس خوب و خوشنودی در کار و شغل دارند، رفتارهای انحرافی مثبت بیشتری را بروز می‌دهند. رضایت از شغل در فرد انرژی مثبت ایجاد می‌کند» [م.۹].

بی‌شک زمانی که افراد نسبت به شغل خود احساس رضایت بیشتری دارند عملکرد کاری آن‌ها نیز تأثیر مثبت پذیرفته و در نهایت به کیفیت زندگی کاری‌شان نیز افزوده می‌شود. رضایت شغلی نقش مهمی در ایجاد عملکرد مطلوب در سازمان‌ها دارد (نادری اناری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲)، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که بودجه و

جدول ۱ که برای نمونه درج شده است، نشان می‌دهد پژوهشگر سعی کرده است مضامین اصلی هریک از جملات معنادار مصاحبه‌شوندگان را استخراج کند. در ستون سمت راست جدول، متن مصاحبه و در ستون سمت چپ آن، عنوان کد اختصاص یافته به متن موردنظر قرار گرفته است. مبنای نام‌گذاری یا برجسب‌زنی جملات مصاحبه‌شوندگان، انتخاب واژگانی متناسب با درون‌مایه جملات یا بیانات صریح مشارکت‌کنندگان بوده است.

### یافته‌های پژوهش

پس از کدگذاری اولیه، در ادامه، به علت همپوشانی تعدادی از کدهای اولیه، یا مشابهت معنایی آن‌ها، این کدها به کدهای نهایی تبدیل شدند. در نهایت، با تحلیل متن مصاحبه‌ها در مجموع، ۲۵ عامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان‌های دولتی شناسایی شد. در مرحله بعد، پژوهشگر این عوامل را که در قالب کدها یا مفاهیم نهایی قرار دادند، بررسی کرده و در نهایت، عواملی را که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار داده و «مفاهیم» جدیدی را خلق کرده است. در ادامه، مفاهیم مرتبط را به «مضامین اصلی» دسته‌بندی کرده است. نتایج نهایی در ادامه درج شده است. ۲۵ عامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان‌های دولتی در پنج دسته عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل قانونی، عوامل مدیریتی، و عوامل مربوط به شغل قرار گرفتند که در ادامه، توضیح داده می‌شوند.

### عوامل فردی

در این دسته عوامل، ۱۰ عامل به‌عنوان عوامل فردی شناسایی

**برون‌گرایی:** از آنجا که برون‌گرایی نیز به ارتباطات زیاد و آسان بین افراد می‌شود، امکان بروز رفتارهای مثبت را افزایش می‌دهد.

«برای بروز رفتارهای مثبت فرآینقی در سازمان، در بیشتر موارد لازم است ارتباطات در سازمان گسترش یابد، افزایش ارتباطات پایدار و مثبت جز با برون‌گرایی امکان‌پذیر نیست» [۲.م].

**نوع دوستی:** نوع دوستی منجر به بروز رفتار انحرافی مثبت در سازمان می‌شود و هراندازه حس نوع دوستی در فردی بالاتر باشد، میل به انجام رفتارهای انحرافی مثبت نیز افزایش می‌یابد.

**سابقه کاری:** کارکنانی که سابقه کار بالاتری دارند، با توجه به اینکه دارای تجربه بالایی هستند، معمولاً خودباوری بیشتری داشته، ریسک‌پذیری بیشتری در کار دارند، معمولاً رفتارهای انحرافی از نوع کمک‌رسانی و ... به همکار را انجام می‌دهند. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۹ بیان کرد:

«به نظر می‌آید افرادی که سابقه کار بیشتری دارند، از آنجا که به کار مسلط‌ترند، امکان بروز رفتارهای انحرافی مثبت از جمله کمک به دیگران را بیشتر دارند» [۹.م].

**ریسک‌پذیری:** ریسک‌پذیری و حمایت از این ریسک‌پذیری توسط سازمان، می‌تواند عامل یا مشوقی برای رفتارهای مثبت خارج از وظیفه باشد. برخی کارکنان ذاتاً ریسک‌پذیرند. افراد ریسک‌پذیر اگر با اخلاق باشند، بیشتر سمت رفتارهای فرآینقی مثبت می‌روند. یکی از مصاحبه‌شوندگان به این صورت پاسخ داده است:

«... ریسک‌پذیری منجر می‌شود به راحتی رفتارهایی فراتر از آنچه برایشان تعریف شده انجام دهند. ریسک‌پذیری اگر با اخلاق و معنویات عجین شود، رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان بروز می‌یابد...» [۱۱.م].

### عوامل سازمانی

این دسته عوامل که از متن مصاحبه‌ها به دست آمد، به شرح زیرند:

**ارزش‌های سازمانی:** ارزش‌های سازمانی، ریشه در اخلاقیات دارد. ارزش‌های سازمانی اگر رفتار انحرافی مثبت را تأیید کنند، به دیده ارزش به آن توجه کنند و این رفتارها را جزء ارزش‌های اخلاقی بدانند، کارکنانی که این رفتارها را بروز می‌دهند، این رفتارشان تقویت می‌شود، و به مرور این رفتارها نهادینه می‌شود.

«... رفتارهای فرآینقی و رفتارهای انحرافی مثبت در صورتی که توسط سازمان تقویت شوند و ارزش‌های سازمان آن‌ها را تأیید کند، در سازمان نهادینه و تکرار می‌شود.» [۱۴.م].

انگیزاننده‌های مادی محدود و تعیین‌شده است، رضایت شغلی می‌تواند یک انگیزاننده قوی برای بروز رفتارهای انحرافی مثبت باشد.

**معنویت:** انتظار می‌رود کارکنانی که از معنویت بیشتری برخوردارند، به سبب اینکه پاداش مادی برایشان کمتر اهمیت دارد در سازمان‌های دولتی به کار اهمیت بیشتری داده و فراتر از نقش خود بدون چشم‌داشت مادی فعالیت می‌کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرد:

«افرادی که سطح دین‌داری آنان و معنویت بالاتری دارند، معمولاً به دلایل مختلف، از جمله اعتقاد به رزق حلال، کمک‌رسانی به دیگران و ... سعی می‌کنند رفتارهای فرآینقی بروز دهند» [۱۵.م].

**وجدان کاری:** وجدان نیروی درونی است که انسان را نسبت به خوب و بد رفتار آگاه می‌کند که البته داوری در مورد خوب و بد رفتار با توجه به ارزش‌ها، باورها یا هنجارها شکل گیرد. وجدان در محیط کار به تعهد نسبت به کار و سازمان کمک می‌کند. در این زمینه، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد:

«وجدان کاری باعث می‌شود افراد در سازمان‌ها و در کار خود به انسان‌هایی که ضعف یا مشکلی دارند، کمک کنند. منصفانه رفتار کنند و در جهت بهبود عملکرد خود و سازمان از تلاشی فروگذار نکنند. افرادی که وجدان کاری بالایی دارند، بیش از چیزی که طبق وظیفه و قانون برایشان تعریف شده است، عمل کنند...» [۴.م].

**مسئولیت‌پذیری:** برای کارکنان هر سازمان چهار مسئولیت مطرح است؛ اقتصادی، رعایت قوانین و مقررات، رعایت اخلاق کاری و بشردوستانه (امیری و مرادی، ۱۳۹۸: ۲۶۴). دو نوع مسئولیت‌پذیری آخر، از نوع مسئولیت‌پذیری است که کارکنان را به انجام رفتارهایی فراتر از نقش ملزم و ترغیب می‌کند. اگر حس مسئولیت‌پذیری کارکنان بالاتر باشد احتمال بروز رفتارهای انحرافی مثبت هم افزایش می‌یابد. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد:

«اگر کارکنان مسئولیت‌پذیر باشند، معمولاً هدفشان انجام کار به صورت صحیح است و اگر لازم باشد فراتر از نقش و انحراف مثبت خواهند داشت البته در جهت انجام صحیح کار» [۱۲.م].

**تواضع:** تواضع باعث می‌شود فرد از تکبر دور شود و در رفتارهای فرآینقی مثل کمک به دیگران و کمک به انجام فعالیت‌ها در سازمان فراتر از وظیفه، کمک می‌کند. در این زمینه متن یک مصاحبه به شرح زیر است.

«کارکنان و مدیرانی که تواضع دارند، بیشتر به امور سازمان و دیگران رسیدگی می‌کنند؛ در حالی که وظیفه کاری آنان نیست» [۱۱.م].



ساختار است. به طوری که به کارکنان اجازه دهد متفاوت از وظایف تعریف شده عمل کنند» [م.۱۴].

در یک ساختار سازمانی منعطف، کارکنان با آگاهی از نیازهای سازمان تصمیم‌گیری‌های به موقع، می‌توانند وظایف کاری خود را به نحو احسن انجام دهند. این ساختار آزادی‌های بیشتری برای کارکنان ایجاد می‌کند و به آن‌ها کمک می‌کند که در سازمان نقش فعالانه‌تری ایفا کنند. بنابراین، اگر در سازمانی انعطاف‌پذیری ساختاری بالایی وجود داشته باشد، احتمال بروز رفتارهای انحرافی مثبت افزایش می‌یابد.

**پذیرش اجتماعی رفتار انحرافی مثبت:** اگر رفتارهای انحرافی مثبت در میان کارکنان مورد پذیرش قرار گیرد احتمال بروز این رفتارها افزایش می‌یابد. به طور کل، هرگاه ارزش‌های اجتماعی رفتاری را تأیید کند، امکان بروز آن افزایش می‌یابد.

### عوامل قانونی

این عوامل با توجه به تحلیل متن مصاحبه‌ها، عبارت‌اند از:  
**قوانین و مقررات تشویقی:** در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد.

«در نظریه‌های روان‌شناسی تشویق، ترغیب‌کننده و تقویت‌کننده رفتارهای مثبت است. تشویق‌های سازمانی به شکل‌های مختلف می‌تواند بر بروز رفتارهای مختلف کارکنان تأثیرگذار باشد، قوانین و مقررات تشویقی انگیزاننده مهمی برای بروز این رفتارهاست. قوانین تشویقی می‌تواند در حوزه مالی یا غیرمالی یا تشویق‌های معنوی باشد» [م.۷].

بر اساس تحقیقات اگر قوانین و مقررات تشویقی جهت انجام رفتارهای فرآینشی در سازمان وجود داشته باشد احتمال بروز رفتارهای انحرافی مثبت افزایش می‌یابد.

**قوانین حمایتی:** قوانین حمایتی نیز می‌تواند به بروز رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان‌ها منجر شود. قوانین حمایتی می‌تواند در قالب قوانین تشویقی ظاهر شود. قوانین حمایتی منجر می‌شود افراد ریسک‌پذیرتر شوند و از طرفی، انگیزاننده‌ای برای بروز این رفتارها است.

در مصاحبه‌ای بیان شد:

«قوانین و مقررات حمایتی باید وجود داشته باشد که از رفتارهای فرآینشی کارکنان حمایت کند و در صورت بروز خطا، آن را جبران کند. مثلاً نوآوری و خلاقیت در کار یکی از رفتارهای انحرافی مثبت است» [م.۸].

حمایت‌ها، انگیزاننده‌ها و اطمینان‌دهنده‌ها برای بروز رفتارها هستند، هرچه قوانین، رفتارهای فرآینشی را حمایت کنند، منجر به ایجاد انگیزه و ریسک‌پذیری در کارکنان به جهت افزایش بروز

**گروه‌های مرجع سازمانی:** اگر این گروه‌ها که در سازمان مورد تأیید کارکنان هستند، رفتارهای انحرافی مثبت را اشاعه دهند، بالطبع، کارکنان این رفتارها را به صورت یک ارزش در نظر گرفته و سعی در بروز این رفتارها دارند. گروه‌های مرجع معمولاً گروه‌هایی هستند که شاخصه خاص اجتماعی، فرهنگی، سیاسی دارند.

**رسمیت در سازمان دولتی:** در سازمان‌هایی که رسمیت در آن‌ها بالا است، کارکنان به رفتارهایی که فقط در راستای نقش و وظایف آنان است، روی می‌آورند و فراتر از آن عمل نمی‌کنند. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:

«وقتی مقررات و دستورالعمل‌ها به حدی است که اجازه نمی‌دهند کارکنان متفاوت از آنچه تعریف شده است، رفتار کنند، بالطبع، این کارکنان در محدوده رفتار تعیین شده عمل خواهند کرد و احتمال بروز رفتارهایی را که مطابق با هنجارها و استانداردهای سازمانی نیست، کاهش می‌دهد و برعکس» [م.۱۰].

**عدالت درک شده:** اگر کارکنان حس کنند که در قبال رفتارهای فرآینشی و بیش از تلاش استاندارد و هنجارها و انتظارات سازمان، عدالت سازمانی در مورد آنان اجرا خواهد شد و تلاش آنان بی‌اهمیت و بی‌پاسخ توسط سازمان نخواهد بود، این کارکنان بیشتر به رفتارهای انحرافی مثبت روی می‌آورند. در این زمینه، یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:

«... یک عامل مهم در سازمان‌ها عدالت‌محوری است تا از این طریق کارکنان احساس کنند برای سازمان اهمیت دارد که رفتارهای فراتر از هنجارها و نقش خود در سازمان انجام دهند...» [م.۹].

**اعتماد بین فردی:** اعتماد بین فردی در سازمان و روابط مبتنی بر اعتماد باعث رشد افراد و شکل‌گیری رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان می‌شود. معمولاً این نوع نگرش مبتنی بر اعتماد نسبت به سایرین به رفتارهای فرآینشی از نوع کمک به همکار در جهت بهبود عملکرد افراد و سازمان منجر می‌شود. در متن یکی از مصاحبه‌ها این چنین بیان شد.

«اگر روابط بین فردی کارکنان و بین کارکنان و مدیران مبتنی بر اعتماد باشد، معمولاً این رفتارها بیشتر بروز می‌یابد. به نظرم اعتماد، اکسیری است که افراد را در جهت بروز این رفتارها برمی‌انگیزاند» [م.۴].

**انعطاف‌پذیری ساختاری:** به اعتقاد مشارکت‌کنندگان، انعطاف‌پذیری در ساختار، به بروز رفتارهای انحرافی مثبت کمک می‌کند.

«شاید بتوان گفت یکی از پیشایندها و عوامل اساسی در ایجاد و بروز رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان، انعطاف‌پذیری

به بروز رفتارهای فراتر از این رفتارها را بروز می‌دهند...» [م.۱۱].

**اهمیت شغل در سازمان:** مشاغل در سازمان‌ها از نظر اقتصادی، سیاسی و ... دارای درجه‌های اهمیت متفاوتی هستند. هراندازه شغل دارای اهمیت بالایی باشد و وظایف آن به‌طور دقیق تعریف شده باشد، احتمال بروز رفتارهای فراتر از کاهش می‌یابد. به عبارتی، مشاغلی که دارای حساسیت و اهمیت خاصی برای سازمان‌ها هستند، سازمان بر آن‌ها تمرکز و توجه بیشتری دارد. لذا، انجام رفتارهای انحرافی چه در جهت مثبت و چه در جهت منفی، در این مشاغل دارای محدودیت بیشتری است. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:

«معمولاً شغل‌هایی که در سازمان‌ها به سبب سیاسی، اقتصادی اهمیت بالاتری دارند، وظایف دقیق‌تر در آنان تعریف می‌شود و شاغل کمتر امکان بروز رفتارهای انحرافی مثبت دارد» [م.۵].

### عوامل مدیریتی

در این گروه دو عامل شناسایی شد، که عبارت‌اند از حمایت مدیریتی و سبک رهبری.

**سبک رهبری:** سبک رهبری عبارت است از شیوه‌ای که رهبران در ارتباط با کارکنان و زیردستان برای رهبری و مدیریت آنان و کل سازمان اعمال می‌کنند که به‌طور کل، در دو طیف دستوری و مشارکتی تقسیم می‌شود و میزان دستوری یا مشارکتی بودن شیوه رهبران در مدیریت و رهبری سازمان، انواع سبک‌های رهبری را ایجاد می‌کند. این سبک در میزان مشخص بودن نقش اهمیت بسیار دارد. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:

«مدیریت و رفتار مدیران در بروز رفتاری خاص در سازمان بسیار اهمیت دارد. اگر سبک رهبری دستوری باشد، باعث می‌شود این نوع رفتارها کمتر بروز یابد، هرچه سبک رهبری به سمت سبک‌های تفویضی‌تر و مشارکتی‌تر باشد، رفتارهای انحرافی بیشتر بروز می‌یابد...» [م.۱].

**حمایت مدیریتی:** حمایت مدیران، درک کارکنان از اینکه مدیران رفتارهای فراتر از حمایت می‌کنند، همانند حمایت سازمانی، نقشی تعیین‌کننده در بروز رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان دارد. زیرا کارکنانی که حمایت مدیریتی را نیز داشته باشند، در بروز رفتارهای فراتر از ریسک‌پذیری بوده و انگیزه و جسارت بیشتری دارند. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:

رفتارهای فراتر از طرفی، قوانین سخت و ضد حمایتی و دیکته شده مانع بروز این رفتارها در سازمان خواهد بود.

**انعطاف‌پذیری قوانین و مقررات:** قوانین و مقررات خشک و انعطاف‌ناپذیر چه در استخدام، منجر به محدود شدن به حیطة وظایف می‌شود. بنابراین، هرچه قوانین و مقررات منعطف‌تر باشد، به‌تبع آن رفتارهای انحرافی مثبت و خارج از هنجارها و استانداردهای سازمانی بیشتر بروز می‌یابد. قوانین و مقررات خشک و انعطاف‌ناپذیر در سازمان‌ها، منجر به محدود شدن کارکنان در حیطة وظایف می‌شود. این محدودیت‌ها منجر می‌شود رفتارها در محدوده قوانین و معیارهای سازمانی باشد و کارکنان در جهت بهبود عملکرد سازمانی فعالیت‌های نداشته باشند. انعطاف‌پذیری قانونی باعث می‌شود افراد اگر متعلق به اخلاق کاری و معنویت باشند، به رفتاری انحرافی مثبت فراتر از جهت بهبود عملکرد سازمانی و فردی دست بزنند.

### عوامل مربوط به شغل

مجموعه عواملی که به ذات و فعالیت‌های مربوط به شغل مربوط می‌شود. نوع شغل در بروز رفتارهای خاص اهمیت دارد. با توجه به متن مصاحبه‌ها سه عامل در این دسته عوامل شناسایی شد:

**انعطاف‌پذیری در وظایف:** هرچه وظایف یک شغل تعریف‌شده‌تر باشد، انجام رفتارهایی فراتر از این وظایف مشکل‌تر می‌شود. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:

«شغل‌های غیر منعطف که در وظایف آن‌ها هیچ انعطافی نیست و وظایف تعریف‌شده است، معمولاً اجازه جولان دادن و انجام رفتارهای فراتر از آن‌ها را به کارکنان نمی‌دهند...» [م.۱].

اگر در انجام وظایف یک شغل انعطاف بیشتری وجود داشته باشد، شاغل راحت‌تر می‌تواند رفتارهای خارج از وظایف تعریف شده در شغل نشان دهد. به عبارتی، کارکنان در انجام وظایف خود آزادی عمل داشته باشند، بروز رفتارهای انحرافی مثبت در جهت بهبود عملکرد فردی و سازمانی محتمل‌تر است.

**جایگاه سازمانی شغل:** شغل‌های سازمانی جایگاه و حساسیت متفاوتی در سازمان دارند. تأثیر جایگاه شغلی را در بروز رفتارهای انحرافی مثبت از دو جنبه می‌توان بررسی کرد. از سویی، ممکن به دلیل جایگاه بالای شغلی، تمرکز قوانین نظارتی بر شغل و پست خاص مربوط به آن زیاد باشد که مانع از بروز رفتارهای انحرافی مثبت می‌شود؛ چرا که انعطاف‌پذیری کاهش می‌یابد.

«شغل‌هایی که جایگاه سازمانی بالایی دارند، معمولاً از انعطاف بیشتری برخوردارند. بنابراین، شاغلین این شغل‌ها بیشتر

«حمایت مدیریتی عامل مهمی در بروز رفتارهای انحرافی مثبت در کارکنان است، چراکه حمایت‌ها جسارت ایجاد می‌کنند و انگیزاننده هستند» [م.۵].

### بحث و نتیجه‌گیری

مسائل دنیای امروز و رشد روزافزون تکنولوژی، سازمان‌ها را به‌مراتب پیچیده‌تر از گذشته کرده، در نتیجه اداره کردن سازمان‌های عصر حاضر دشوارتر از قبل شده است. یکی از تبعات این پیچیدگی، پدیده رفتار سازمانی کارکنان است (قدرتی‌پور و حسن‌مرادی، ۱۳۹۳). در چند دهه گذشته انحرافات رفتاری در محل کار کانون توجه بسیاری از پژوهش‌ها بوده است. انحراف در محل کار را به این صورت تعریف کرده‌اند: هرگونه رفتار آگاهانه و ارادی که در تضاد با هنجارهای سازمان مربوط باشد. این انحرافات بر دو نوع مثبت و منفی می‌باشند (کابرت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). با توجه به تعریف، انحراف در فعالیت‌های کاری ارادی است، زیرا کارکنان انگیزه‌ای برای تطبیق با انتظارات هنجاری ندارند و یا برای نقض این انتظارات برانگیخته می‌شوند. منظور از هنجارهای سازمانی در تعریف هنجارهایی هستند که سیاست‌های سازمانی، قوانین و رویه‌ها آن‌ها را تعریف کرده و به‌عنوان استانداردهای کاری مطرح می‌شوند منظور از هنجارها در اینجا ائتلاف اداری غالب در سازمان‌ها است، نه هنجارهای یک گروه کاری با خرده‌فرهنگ‌ها.

مطالعه‌ی جامعی که با روش علمی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت در میان کارکنان سازمان‌ها را شناسایی کرده باشد، تاکنون انجام نگرفته است. نتایج برخی پژوهش‌هایی که در این حوزه انجام گرفته‌اند و بر مصادیق رفتارهای انحرافی مثبت منطبق است، در ادامه، با نتایج پژوهش حاضر مقایسه می‌شود.

درزمینه‌ی عوامل فردی سبحانی‌نژاد، نوروززاده و افشار (۱۳۸۹) نشان دادند رضایت شغلی منجر به بروز رفتارهای فراتر از انتظاری است. رفتار شهروندی سازمانی و سایر رفتارهای انحرافی مثبت می‌شود. در پژوهش حاضر نیز رضایت شغلی یکی از عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان‌های دولتی معرفی شد. ویژگی‌های فردی کارکنان و شخصیت توسط سبک‌رو و دهقان (۱۳۹۵)، و سبحانی‌نژاد، نوروززاده و افشار (۱۳۸۹)، به‌عنوان عوامل مؤثر بر بروز خیرچینی و سوت‌زنی سازمانی به‌عنوان رفتاری مثبت و رفتار شهروندی سازمانی معرفی شد. در پژوهش حاضر، شخصیت به‌عنوان یک عامل مؤثر بر رفتار انحرافی مثبت توسط مشارکت‌کنندگان معرفی نشد. همچنین، درمجموع، علینقیان، نصر

اصفهانی و صفری (۱۳۹۶)، سهرابی و تدین (۱۳۹۶)، عریضی و منجوقی (۱۳۹۲)، فرهادی‌نژاد و جعفری (۱۳۹۶)، افشانی و همکاران (۱۳۹۷) و جعفرلو (۱۳۹۹) عوامل فردی مختلف را در بروز رفتارهای انحرافی مثبت ازجمله سوت‌زنی سازمانی و افشاگری مؤثر دانستند. در نهایت، در پژوهش حاضر سابقه کار، برون‌گرایی و تواضع به‌عنوان عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت شناسایی شدند که در هیچ پژوهش دیگری این عوامل شناسایی نشد.

درزمینه‌ی عوامل سازمانی مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان، همسو با پژوهش حاضر، فرهادی‌نژاد و جعفری (۱۳۹۶)، سهرابی و تدین (۱۳۹۶)، علینقیان، نصر اصفهانی و صفری (۱۳۹۶)، سبک‌رو و دهقان (۱۳۹۵)، و جعفرلو (۱۳۹۹) عوامل سازمانی را در بروز رفتارهای فراتر از انتظاری مثبت ازجمله سوت‌زنی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مؤثر دانستند. در پژوهش حاضر، همسو با نتایج پژوهش‌های پادساکف و همکاران (۲۰۰۲)، و سبحانی‌نژاد، نوروززاده و افشار (۱۳۸۹)، عدالت سازمانی به‌عنوان عامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت شناسایی شد. اپل‌بام، لاکسی و ماتوسک (۲۰۰۷) همسو با پژوهش حاضر گروه‌های مرجع در سازمان را عامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت شناسایی کردند.

در نهایت، در پژوهش حاضر رسمیت و انعطاف‌پذیری ساختار به‌عنوان عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت شناسایی شدند که در هیچ پژوهش دیگری این عوامل شناسایی نشد.

سبحانی‌نژاد، نوروززاده و افشار (۱۳۸۹)، و سبک‌رو و دهقان (۱۳۹۵) همسو با پژوهش حاضر، ویژگی‌های مربوط به شغل را به‌عنوان عامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت ازجمله رفتارهای شهروندی سازمانی و خیرچینی در جهت اهداف سازمانی، شناسایی کردند. اپل‌بام، لاکسی و ماتوسک (۲۰۰۷) همسو با پژوهش حاضر، موقعیت شغلی را به‌عنوان عامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت شناسایی کرد. البته هیچ پژوهشی به‌طور خاص به انعطاف‌پذیری در وظایف، و اهمیت شغل در سازمان، که در پژوهش حاضر عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت شناسایی شدند، اشاره نکردند.

حمایت مدیریتی در هیچ پژوهشی به‌عنوان عامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت شناسایی نشد که در پژوهش حاضر این عامل، مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت شناسایی شد. در نهایت، قوانین و مقررات تشویقی، قوانین حمایتی، و انعطاف‌پذیری قوانین مقررات در پژوهش حاضر به‌عنوان عوامل قانونی مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان‌های دولتی استان قم شناسایی شد. با مطالعه پیشینه پژوهش مشخص شد هیچ‌یک از این عوامل به‌عنوان عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت

در سازمان شناسایی نشد. همچنین، نتایج نشان داد ساختارهای سازمانی منعطف و رسمیت کم باعث آزادی عمل کارکنان در بروز رفتارهای انحرافی مثبت است، پیشنهاد می‌شود قوانین و مقررات تا جایی گسترش یابد، که مانع بروز رفتارهای انحرافی مثبت نشود. همچنین، ساختارهای تخت‌تر که منجر به واگذاری اختیار به کارکنان و آزادی عمل آنان می‌شود، نیز به بروز این رفتارها کمک خواهد کرد. همچنین، در این راستا، مدیران به سمت سبک‌های مشارکتی‌تر برای مدیریت کارکنان حرکت کنند. این نوع سبک‌ها منجر به آزادی عمل کارکنان در انجام وظایف به‌گونه‌ای می‌شود که برای انجام بهینه وظایف خود و دیگران، رفتارهای انحرافی مثبت را انجام می‌دهند. همچنین، در این مورد، پیشنهاد می‌شود تا جای ممکن، وظایف شغل‌های سازمانی، منعطف‌تر طراحی شود.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود نوع‌شناسی این رفتارها را همراه با مفهوم‌پردازی کامل آن در پژوهش‌های خود دنبال کنند. پژوهش حاضر در سازمان‌های دولتی انجام گرفته است و به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود عوامل مؤثر بر بروز این رفتارها را با نگاه مقایسه‌ای در سازمان‌های خصوصی شناسایی کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود به‌منظور مفهوم‌پردازی صحیح این رفتارها در سازمان با انتخاب کارکنانی که این رفتارها را بروز می‌دهند، به روش داده‌بنیاد فرایند شکل‌گیری آن کشف و ترسیم شود.

### سپاسگزاری

از کلیه کسانی که در تدوین این مقاله ما را یاری کردند تقدیر و تشکر می‌نمایم.

### References

- Afshani, M., Hakak, M., Vahdati, H., & Mousavi, S. N. (2018). Investigating the relationship between personality traits and disclosure intention in health department employees (Case study: Mashhad University of Medical Sciences Employees). *Hospital Quarterly*, 17(3), 21-30. (In Persian)
- Alinqian, N., Nasr Esfahani, A., & Safari, A. (2017). Analysis of factors affecting disclosure in the organization (Case Study: Al-Zahra Hospital). *Management Research in Iran*, 21(2), 69-88. (In Persian)
- Amiri, M., & Moradi, R. (2010). The Effect of brand on investor behavior and risk perceived as a mediating variable. *Investment Knowledge Research*, 8(32), 235-250. (In Persian)
- Amiri, Z., Mousavi, S. N., & Farokhi, M. (2014). The Impact of Positive Organizational Behavior on Deviant-Working behavior (mediating role: Organizational ethical atmosphere). *Organizational Behavior Studies*, 3(4), 147-172. (In Persian)
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5), 586-598.
- Arizi, H., & Manjoughi, N. (2013). The relationship between extraversion and neuroticism with revealing organizational violation. *Contemporary Psychology*, 8(1), 61-72. (In Persian)
- Ashna, M., Abbaspour, A., Dehghanan, H., & Haghghi Kafash, M. (2019). Identify deviant organizational behaviors of employees and mechanisms to reduce it in regulatory organizations. *Public*

در نهایت، پژوهش حاضر مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌ها و مشکلاتی مواجه بوده است؛ ازجمله با توجه به موضوع پژوهش که یک متغیر جدید و تاحدی مبهم بود، در مصاحبه با افراد نیاز به توضیحات زیاد بود و این موضوع جمع‌آوری داده‌ها را با مشکل مواجه کرده بود، نبود مبانی نظری و پژوهش انجام گرفته در قلمرو سازمان‌ها در ایران، و محدودیت مصاحبه حضوری با توجه به وضعیت کرونا از محدودیت‌های دیگر پژوهش بود.

### پیشنهادها

براساس نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادهای کاربردی زیر برای مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌های دولتی ارائه می‌شود. براساس نتایج پژوهش برخی ویژگی‌های فردی ازجمله مسئولیت‌پذیری، توجه به معنویات، نوع‌دوستی و .. می‌تواند در بروز رفتارهای انحرافی مثبت مؤثر باشد، بنابراین، اگر مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌های دولتی به دنبال افزایش بروز این رفتارها در سازمان هستند، پیشنهاد می‌شود معیارهای استخدام و به‌کارگیری نیروی کار در مصاحبه استخدامی آن‌هایی باشند که بر این ویژگی‌ها تمرکز داشته باشند. برای کارکنانی که در حال حاضر در سازمان‌ها مشغول به فعالیت هستند، مدیران با نوع برخورد و تشویق‌ها، فرهنگ رفتارهای انحرافی مثبت را در میان کارکنان نهادینه کنند. الگوسازی و پررنگ کردن نقش گروه‌های مرجعی که عامل و مروج رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان هستند، از دیگر پیشنهادهای پژوهش حاضر در جهت بروز رفتارهای انحرافی مثبت توسط کارکنان است.

- Management Perspectives*, 10(1), 39-57. (In Persian)
- Azimi, H. (2005). Investigating the 10-year attitude of employees towards the quality of services of government organizations (time series: 1383 to 1393). *Public Management Perspectives*, (25), 115-142. (In Persian)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Davis, L. L. (1992). Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied Nurse Research*, 5(4), 194-197.
- Farhadinejad, M., & Jafari, S. (2017). Identifying the causes of organizational whistleblowing and the reasons for not wanting to whistle in government organizations. *Management of Government Organizations*, 7(4), 71-84. (In Persian)
- Fayyazi, M., & Yousefian, V. (2015). The impact of social impairment on organizational commitment and job involvement. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 24(70), 47-72. (In Persian)
- Ghodratipour, M., & Hassan Moradi, N. (2014). Investigating the effect of organizational and management factors on the occurrence of deviant work behavior (survey of employees of the national pension organization). *Public Administration*, 6(2), 333-354 (In Persian).
- Golparvar, M., & Vaseghi, Z. (2011). Relationship between authoritarian management, perceptual-emotional pressure, organizational injustice with deviant behaviors and civil-organizational behaviors. *Industrial Management*, 6(16), 119-130. (In Persian)
- Goode, E. (1991). Positive deviance: A viable concept. *Deviant Behavior*, 12(3), 289-309.
- Jafarloo, F. (2020). *Identifying the factors affecting the internal burnout of the organization in the General Directorate of Support and Welfare of the Judiciary*. Master Thesis, Public Administration, Toloue Mehr Higher Education Institute, Qom. (In Persian)
- Lawshe, Ch. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Louis, T., Henrique, N., & Patrick, P. (2018). Does organizational climate moderate the relationship between job stress and intent to stay?: Evidence from Macau SAR, China. *Chinese Human Resource Management*, 9(1), 2-20.
- Mahmoud Roshanzamir, S., Irani, H. R., & Yazdani, H. R. (2017). Identification of organizational factors affecting the occurrence of deviant behavior of employees (Case study: Central Headquarters of the University of Tehran). *Culture in Islamic University*, 7(2), 183-204. (In Persian)
- Naderi Anari, N. (2012). *Emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment*. Department of English, Islamic Azad University, Anar Branch, Anar, Iran.
- Sabkroo, M., & Dehghan, H. (2015). Typology of deviant behaviors in the organization. *3rd International Conference on New Research in Management, Economics and Humanities*, June 2016. (In Persian)
- Sagarin, E. (1985). Positive deviance – an oxymoron. *Deviant Behavior*, 6(2), 169-181.
- Shool, H., Damghanian, H., Rastegar, A. A., Danaeifard, H., & Azar, A. (2011). Provide a model of the antecedents of employees' deviant behaviors using the meta-combination method. *Public Management Research*, 12(44), 5-30. (In Persian)
- Sobhaninejad, M., Nowruzzadeh, R., & Afshar, A. (2010). Explaining the criteria of work ethic of Imam Ali (AS), Presenting practical strategies to improve the performance of university administrators. *Research*, 63, 93-122. (In Persian)
- Sohrabi, R., & Tadayon, P. (2017). Identifying the effective factors on promoting motivation in disclosing environmental information. *Environmental Education and Sustainable Development*, 5(3), 9-20. (In Persian)
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. In K. Cameron, J., Dutton, & Quinn, R. (Eds.). *Positive organizational scholarship* (pp. 207-224). San Francisco: Berrett-Koehler
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- Tabli, H., & Mohammad Bagheri Rafsanjani, P. (2014). Deviant and rude behaviors in the workplace and its organizational consequences, *First International Conference on Management, Economics, Accounting and Educational Sciences*. (In Persian)