

## نقش عوامل مدیریتی و سازمانی در

## کنترل رفتارهای کاری انحرافی

داود سلمانی<sup>۱</sup>، محبوبه رادمند<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۸۶/۹/۲۵؛ تاریخ تصویب: ۸۷/۲/۲)

### چکیده

«رفتارهای کاری انحرافی»، به رفتاری اطلاق می‌شود که هنجارهای سازمانی را شکسته و سلامت سازمان و کارکنانش یا هر دو را تهدید می‌کند.

انواع متعددی از این رفتارها شناسایی شده است. به علاوه، تحقیقات زیادی در مورد عوامل مرتبط با این رفتارها از جمله عوامل فردی، گروهی، رهبری، سازمانی و مدیریتی و... انجام شده که در این تحقیق به عوامل سازمانی و مدیریتی به طور ویژه پرداخته شده است.

در این راستا، یک جمعیت نمونه ۴۰ نفری انتخاب گردیده و نظر آن‌ها در مورد سه عامل مهم از عوامل سازمانی (فرهنگ، قوانین، ساختار پاداش و جبران خدمات) مورد ارزیابی قرار گرفته است. در این نظر سنجی، ضعف فرهنگی، بی عدالتی در قوانین و ساختار نامناسب پاداش و جبران خدمات به عنوان عوامل مهم در گرایش به سمت رفتارهای انحرافی اعلام شد. در نهایت، راهکارهایی در جهت مقابله با این مشکلات و کاهش رفتارهای انحرافی ارائه گردید.

### واژگان کلیدی:

رفتارهای کاری انحرافی، فرهنگ سازمانی، ساختار پاداش و جبران خدمات، عدالت سازمانی.

## مقدمه

دانش موجود درباره انحراف کاری، بیش از ۲۵ سال قبل شروع به رشد کرده و دانشمندان به مطالعه سازمان‌های متعدد پرداخته‌اند تا بتوانند انحراف را بدرستی تشریح نمایند.

از نمونه‌های بارز انحراف کاری می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

دزدی، خلافکاری، بداخلاقی، نقض قوانین، رفتار ضد بهره‌وری، رفتار ضد سازمانی، رفتار خرابکارانه (لیتزکی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۹۲)، رفتار بی ادبانه با همکاران، مضایقه کردن از تلاش‌ها (کولبرت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۵۹۹).

دزدی کارکنان، اصلی‌ترین نوع انحرافات سازمانی است. مطالعات نشان داده که بیش‌تر از دو-سوم کارکنان مرتکب دزدی از سازمان‌ها می‌شوند (هویراس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۰، ص ۲۵۲). این نوع رفتار انحرافی برای سازمان‌ها بسیار گران تمام می‌شود. بنابراین، موضوع مطالعات مختلفی بوده؛ به طور مثال یک تحقیق در این زمینه نشان داده که کارکنان شادتر، کم‌تر دزدی می‌کنند (گرینبرگ و اسکات<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶، ص ۱۱۵). رفتارهای انحرافی در سازمان‌ها می‌تواند هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی را به همراه داشته باشد، مثل خسارت‌های بیمه، کاهش اعتبار و شهرت و کاهش اخلاق کارمندی.

رفتارهای انحرافی می‌توانند هم سازنده و هم مخرب باشند. بیش‌تر تحقیقات در زمینه انحراف‌های مخرب بوده است و با وجود اهمیت انحرافات سازنده (رفتار ارادی در جهت نقض هنجارها که منابع مهمی برای نوآوری و کارآفرینی باشد و به ایجاد مزیت رقابتی کمک نماید) در محیط کاری، تحقیقات کمی در این زمینه انجام شده است (گالپرین و بورک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶، ص ۳۳۱).

در مورد پیش زمینه‌های انحراف کاری نیز تحقیقاتی صورت گرفته است و عوامل فردی، ادراکی، سازمانی و... در انحرافات کاری اثر گذار شناسایی شده‌اند.

- 
1. Litzky
  2. Colbert
  3. Huiras
  4. Greenberg, Scott
  5. Galperin, Burke

همچنین مطالعات زیادی در مورد پیامدهای انحراف کاری انجام شده است. انحراف ممکن است مخرب بوده و سلامتی یک سیستم اجتماعی را تهدید کند؛ اما می‌تواند پیامدهای مثبت زیادی نیز داشته باشد؛ مثل ارائه یک دریچه امن، تغییر علایق رایج در اعضای گروه‌ها و ارائه علائم هشدار دهنده به سازمان‌ها (رابینسون و بنت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، ص ۵۶۷). همچنین تحقیقات بسیاری در زمینه شناسایی انواع رفتارهای کاری انحرافی و مطالعه آن‌ها انجام شده و نقش مدیران و سازمان‌ها در بروز این رفتارها و مقابله با آن‌ها نیز بسیار مورد توجه قرار گرفته است که در این مقاله سعی می‌شود به طور خلاصه به آن‌ها اشاره شود.

### ضرورت انجام دادن تحقیق

امروزه به موازات گسترش فعالیت‌های دولت در اداره امور جوامع و از طرفی محدود شدن نقش آفرینی اخلاقیات در زندگی بشر و کمرنگ شدن ارزش‌های وفادارانه نسبت به اختیاراتی که به افراد تفویض می‌شود، مقوله فساد اداری بیش از هر زمان دیگری مورد توجه قرار گرفته است؛ بویژه این که دولت‌ها به منظور ادامه حیات و حفظ مشروعیت خود بناچار نسبت به این بیماری مزمن توجه بیش‌تری نموده‌اند؛ مخصوصاً در جامعه ما که اساس نظام بر محور ارزش‌ها و باورهای مذهبی ملت پی ریزی شده است؛ این پدیده از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. لذا در باب اهمیت موضوع تحقیق ذکر این نکته کفایت می‌کند که بزرگ‌ترین دغدغه رهبران جامعه امروز ما در دوران اصلاحات، رفع مظاهر مختلف فساد از جمله فساد اداری است (فرهادی نژاد، ۱۳۷۹، ص ۴). در این مقاله به رفتارهای کاری انحرافی پرداخته می‌شود. رفتارهای کاری انحرافی را می‌توان نوعی از فساد اداری دانست که جنبه رفتاری به طور ویژه در آن لحاظ شده است.

### تعریف رفتار انحرافی

«رفتار انحرافی کاری» عبارت است از، رفتار ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض کرده و سلامتی سازمان، کارکنانش و یا هر دو را تهدید می‌کند (کولبرت و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۵۹۹). با توجه به تعریف، انحراف کاری، ارادی است؛ زیرا کارکنان انگیزه‌ای برای تطبیق با انتظارات هنجاری ندارند و یا برای نقض این انتظارات برانگیخته می‌شوند. منظور از هنجارهای سازمانی

1. Robinson, Bennett

در تعریف، هنجارهایی هستند که سیاست‌های سازمانی، قوانین و رویه‌ها آن‌ها را تعریف کرده و به عنوان استانداردهای کاری مطرح می‌شوند. منظور از هنجارها در این جا ائتلاف اداری غالب در سازمان‌هاست، نه هنجارهای یک گروه کاری یا خرده فرهنگ‌ها.

همچنین بنا به تعریف، رفتار انحرافی رفتاری است که هنجارها را نقض می‌کند و سلامت سازمان‌ها را به خطر می‌اندازد. بنابراین، هر رفتاری که هنجار را نقض کند انحرافی نیست و ملاک، تهدید کردن سازمان است؛ مثلاً پوشیدن لباس خارج از فرم سازمانی معمولاً به سازمان‌ها آسیبی نمی‌رساند و به عنوان رفتار انحرافی به شمار نمی‌آید (رابینسون و بنت، ۱۹۹۵، صص ۵۵۶ - ۵۵۷).

### نوع شناسی

نوع شناسی رفتارهای انحرافی کارکنان برای توسعه مطالعات سیستماتیک در این زمینه مفید است و ما را قادر می‌سازد که به تئوری جامعی در مورد آن‌ها دست یابیم (رابینسون و بنت، ۱۹۹۵، ص ۵۵۷). طبقه بندی‌های زیادی از رفتارهای انحرافی کاری صورت گرفته است، از جمله:

- *انحراف فردی*: انحرافی که در اعضا متمرکز می‌شود، مثل رفتار بی ادبانه با همکاران.

- *انحراف سازمانی*: انحرافی که در سازمان هدایت می‌شود، مثل مضایقه کردن تلاش‌ها (کولبرت و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۵۹۹).

\* *رفتارهای انحرافی مخرب*: رفتارهای ارادی که با نقض هنجارهای سازمانی، سلامتی سازمان و اعضایش را تهدید می‌کند، مثل دزدی و خرابکاری.

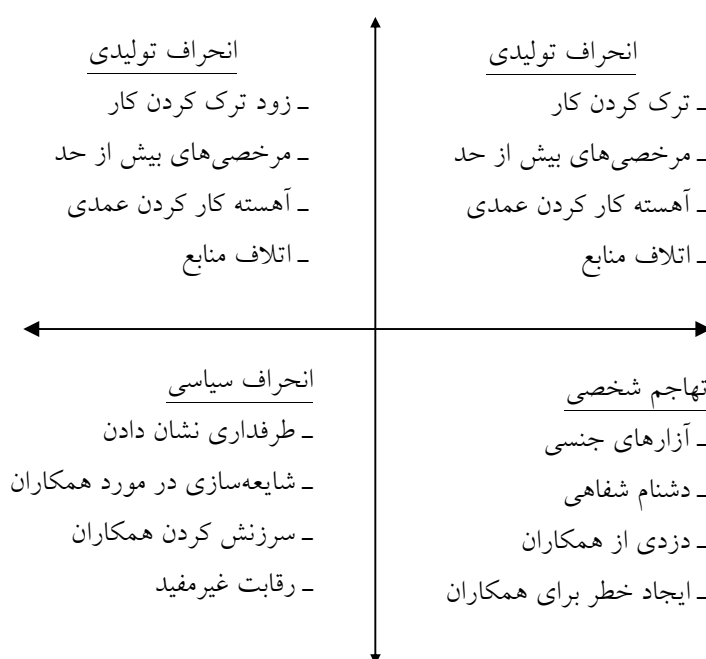
\* *رفتارهای انحرافی سازنده*: رفتار ارادی که با نقض هنجارهای سازمانی به سلامتی سازمان و اعضایش کمک کرده و دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند، مثل رفتارهای خلاقانه در نقش، عدم سازگاری با دستورات غیرکاربردی و انتقاد از سرپرستان نالایق (گالپرین و بورک، ۲۰۰۶، صص ۳۳۲ - ۳۳۳). معروف‌ترین طبقه بندی رفتارهای انحرافی، این رفتارها را به چهار گروه تقسیم می‌کند:

*انحراف تولیدی*: زمانی رخ می‌دهد که کارکنان استانداردهای کیفیت و کمیت در تولید خدمت یا محصول را نقض می‌کند و می‌تواند باعث افزایش هزینه‌های تولید و کاهش در کنترل موجودی شود.

**انحراف سیاسی:** زمانی رخ می‌دهد که کارکنان از سهامداران خاص (مشتریان، همکاران و تأمین کننده‌ها) حمایت کنند که در این صورت سایرین در معرض مضراتی قرار می‌گیرند. چنین حمایت‌هایی ممکن است هزینه‌هایی ایجاد کند که ناشی از کیفیت بی‌ثبات خدمات، نارضایتی و احساس بی‌عدالتی است.

**انحراف مالی:** شامل کسب یا اتلاف اموال شرکت بدون تأیید شرکت است. کارکنان ممکن است در این نوع انحراف از طریق دزدی و دستکاری در حساب‌های هزینه درگیر شوند.

**تهاجم شخصی:** شامل خصومت و رفتارهای تجاوزکارانه نسبت به دیگران می‌شود که می‌تواند اعتبار شرکت را به خطر بیندازد و پیامدهای جدی منفی برای افراد مورد نظر داشته باشد (لیتزکی و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۹۲ - ۹۳).



نمودار ۱: نوع‌شناسی رفتارهای کاری انحرافی (رایبسون و بنت، ۱۹۹۵، ص ۵۶۵)

## عوامل مرتبط با انحراف کاری

### نقش عوامل فردی

بررسی‌هایی در زمینه نقش عوامل فردی در بروز رفتارهای انحرافی صورت گرفته است. در این تحقیقات، اثر عوامل ژنتیکی و بیولوژیکی بر روی سلامتی روحی و فکری افراد مورد مطالعه قرار گرفته است (ون فلیت و گریفین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، ص ۶۹۹). در این جا به دو عامل فردی مهم اشاره می‌شود:

\* **شخصیت:** با استفاده از مدل ۵ عاملی شخصیت (FFM)، تحقیقات زیادی رابطه بین شخصیت و رفتار کارکنان را تشریح کرده‌اند؛ مثلاً افراد با وجدان بالا، وظیفه شناس، موفقیت گرا و درستکار هستند و احتمال رفتارهای انحرافی در آن‌ها وجود ندارد (کولبرت و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۶۰۱). همچنین تحقیقات دیگر به عواملی مانند پیشینه خانوادگی و موقعیت زندگی و اثر آن‌ها بر شخصیت توجه کرده و ارتباط آن با رفتارهای انحرافی را بررسی می‌کنند (ون فلیت و گریفین، ۲۰۰۶، ص ۷۰۱).

\* **ادراک از شرایط کاری:** تحقیقات نشان داده که انحراف کاری با شناخت شغلی کارکنان و تصور و قضاوت آن‌ها در مورد شرایط کاری در ارتباط می‌باشد (لی و آلن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ص ۱۳۵). بر اساس تئوری حمایت سازمانی درک شده وقتی کارکنان معتقد باشند که مدیریت به اهداف و ارزش‌های آن‌ها توجه و آن‌ها را حمایت می‌کند؛ این حمایت درک شده را در افزایش تعهد، وفاداری به عملکرد خود انعکاس می‌دهند و همچنین ادراک منفی از شرایط کاری باعث دریغ کردن تلاش‌ها و یا درگیری در انحرافات شخصی می‌شود (گالپرین و بورک، ۲۰۰۶، صص ۳۴۱ - ۳۴۲).

### نقش عامل گروهی:

تحقیقات نشان می‌دهد که الگوهای رفتاری انحرافی در افراد یک گروه به طور قابل ملاحظه ای بر سایر افراد گروه تأثیر می‌گذارد. سابقه افراد، وابستگی و به هم پیوند داشتن وظایف شغلی از عوامل اثر گذار در بروز رفتارهای انحرافی در یک گروه هستند (اپلباوم<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۴۹). گروه نقش مهمی در اثرگذاری بر اعضای خود و همچنین بر سازمان به عهده دارد. افراد

---

1. Van fleet, Griffin  
2. Lee, Allen  
3. Appelbaum

تهاجم کننده در گروه بر پیامدهای فردی (سلامت روحی و فیزیکی) و سازمانی (تعهد اثر بخش) اثر می‌گذارند و این به علت نزدیکی و مجاورت آنها با قربانیان این رفتارهاست که آنها را نیز در نتایج آن شریک خواهد کرد (لی بلنس و کیلوی، ۲۰۰۲، ص ۴۴۸).

### نقش عامل رهبری

رهبران یکی از عوامل تأثیر گذار بر رفتارهای اعضای سازمان هستند. آنها، بویژه بر فرهنگ سازمانی اثر می‌گذارند؛ زیرا آنها هستند که ارزش‌ها و هنجارها را تعریف کرده و تصویری از سازمان ارائه می‌دهند.

رهبران در نحوه و میزان اعتماد در سازمان، ایجاد احترام متقابل، تشخیص مشکلات و اصلاح آنها و در پرداخت پاداش‌ها یا ارائه تنبیهات نقش مؤثری دارند (ون فلیت و گریفین، ۲۰۰۶، ص ۷۰۴، ۷۰۵). همچنین مهارت رهبر در اداره تغییرات، تضادها و مدیریت ارتباطات، انگیزش و مدیریت زمان نیز نقش مهمی در اداره رفتارهای انحرافی دارد (اسمیت، ۲۰۰۰).

### نقش عامل سازمانی و مدیر:

سازمان نقش مهمی در بروز رفتارهای انحرافی بر عهده دارد. چون مهم ترین عوامل سازمانی تحت کنترل مدیر هستند، می‌توان عوامل سازمانی را عوامل مدیریتی نیز دانست. در این جا به برخی از این عوامل که بر رفتار انحرافی اثر دارند، اشاره می‌شود:

\* **کنترل‌های رسمی و غیر رسمی:** کنترل رسمی بر کاهش رفتارهای انحرافی اثر قابل ملاحظه ای دارند و از طریق قوانین و مقررات ظهور می‌یابد و شامل سه نوع کنترل می‌شود: کنترل رفتارها (از طریق قوانین و مقررات در محیط کار انجام می‌شود که باید عادلانه باشد)، کنترل ورودی‌ها (انتخاب، آموزش و جامعه پذیری افراد) و کنترل خروجی‌ها (از طریق هدف گذاری، مدیریت بر مبنای هدف و مدیریت کیفیت جامع). کنترل غیر رسمی که شامل هنجارها می‌شود که ممکن است اثر قوی‌تری بر انحراف کارکنان داشته باشد. این هنجارها می‌تواند جو مثبت سازمانی ایجاد کند و از این طریق احتمال بروز رفتارهای انحرافی را کاهش دهد (البته کنترل‌های غیر رسمی از کنترل مدیر خارج هستند و مدیر فقط می‌تواند روی آنها اثر بگذارد) (اولسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۳۹۰).

- 
1. Leblance, Kelloway
  2. Smith
  3. Olson

**\* فعالیت‌های ساختار یافته در مقابل ساختار نیافته:** فعالیت‌های ساختار نیافته که دستورالعملی برای صرف زمان ندارند، بیش‌تر به سمت انحراف هدایت می‌شوند. به دو دلیل: (۱) در فعالیت‌های سازمان یافته، برخی از افراد در نقش‌های مسئول برای کنترل قرار می‌گیرند؛ (۲) فعالیت‌های ساختار یافته فرصت‌های کم‌تری برای انحراف فراهم می‌کنند. وقتی افراد فرصتی برای انحراف نداشته باشند و همچنین شخصی برای اعمال کنترل وجود داشته باشد، احتمال بروز انحراف کاهش می‌یابد (اسگود<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۶، ص ۶۴۰).

**\* ساختار جبران خدمات/ پاداش:** سیستم پاداش و جبران خدمات می‌تواند کارکنان را به درگیری در رفتارهای انحرافی تشویق نماید. رقابت برای پاداش‌ها می‌تواند باعث شود که کارکنان فقط خود را در نظر گرفته و اعتقاد داشته باشند که رفتار غیر اخلاقی و غیر اصولی برای موفقیت آن‌ها لازم است؛ مثلاً سیستم پاداش مبتنی بر حق کمیسیون و انعام، کارکنان را به فروش محصولات و خدمات بیش‌تر و کسب رضایت مشتری برای کسب پاداش بیش‌تر می‌کند که این می‌تواند انگیزه‌های قوی برای افراد به وجود آورد که برای کسب پاداش بیش‌تر، خود را درگیر رفتارهای انحرافی تشویق کاری نمایند.

**\* نگرش‌های منفی و بدبینانه:** بسیاری از مدیران معتقدند که کارکنان نمی‌توانند از نظر رفتار اخلاقی و قابل قبول، مورد اعتماد باشند و باید رفتار آن‌ها از نظر مناسب بودن کنترل شود. بر اساس تئوری نمایندگی<sup>۲</sup>، اهداف افراد از اهداف مالکان شرکت متفاوت است و کارکنان افرادی منطقی هستند که برای تعقیب علایق خود برانگیخته می‌شوند و این ممکن است به رفتارهای انحرافی منجر شود. این دیدگاه منفی موجب می‌شود که کارکنان احساس کنند مورد اعتماد نیستند و برای تلافی، درگیر اعمال انحرافی شوند.

**\* ابهام در مورد عملکرد شغلی:** ابهام در نقش به معنای فقدان اطلاعات در مورد یک نقش و انتظارات مرتبط با آن است. افراد ممکن است در مورد چگونگی تعریف نقش خود مسؤولیت و انتظارات رفتاریشان، دچار ابهام شوند که این می‌تواند پاسخ‌های شغلی منفی مثل جابه‌جایی، ترک خدمت، استرس و ابراز انحراف‌های مختلف را به دنبال داشته باشد.

**\* قوانین ناعادلانه:** مدیران اغلب قوانینی برای افزایش کارایی، ایجاد ثبات در کیفیت

---

1. Osgood  
2. Agency theory



خدمات و کمک به نظارت بر رفتار کارکنان ایجاد می‌کنند. اگر کارکنان احساس کنند که این قوانین غیر عادلانه هستند، احتمالاً آن‌ها را نادیده می‌گیرند. انحرافات تولیدی و مالی اغلب به عنوان پاسخی متداول برای مبارزه با این قوانین به کار گرفته می‌شوند. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد وقتی افراد احساس کنند که با آن‌ها به طور عادلانه رفتار نمی‌شود، اغلب به تلافی تمایل پیدا کرده و برای جبران این بی‌عدالتی به رفتارهای منفی دست خواهند زد (لیتزکی و همکاران، ۲۰۰۶، صص ۹۳ - ۹۶).

\* **اعتماد در سازمان:** نگرش افراد در مورد وجود اعتماد در سازمان از طریق انتظارات کارکنان منعکس می‌شود که آن‌ها احساس کنند در سازمان به آن‌ها توجه شده و نیازهای آن‌ها در حال و آینده ارضا خواهد شد. اعتماد سازمانی می‌تواند حاصل یک توافق دوطرفه بین فرد و سازمان باشد، برای اطمینان از این‌که هر کدام چگونه عمل خواهند کرد (اولسون و همکاران، ۲۰۰۶، صص ۳۹۰، ۳۹۱).

وقتی کارکنان احساس کنند که اعتماد آن‌ها در حال از بین رفتن است، اعمال انحرافی شدت بیش‌تری خواهد گرفت؛ مثلاً تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی مدیران چندین بار کارکنان را در حضور مشتری یا هم‌تایانشان سرزنش یا توبیخ می‌کنند، رفتارهای انحرافی آن‌ها شدت می‌گیرد. در این مواقع اعتماد بین مدیران و زیردستان شکسته شده و متداول‌ترین پاسخ این است که کارمندان به چیزی که مدیر به آن‌ها می‌گوید، عمل نمی‌کنند و در محیط سازمان نگرش منفی به وجود می‌آید و احساسات منفی بروز خواهد کرد (لیتزکی و همکاران، ۲۰۰۶، صص ۹۶، ۹۷).

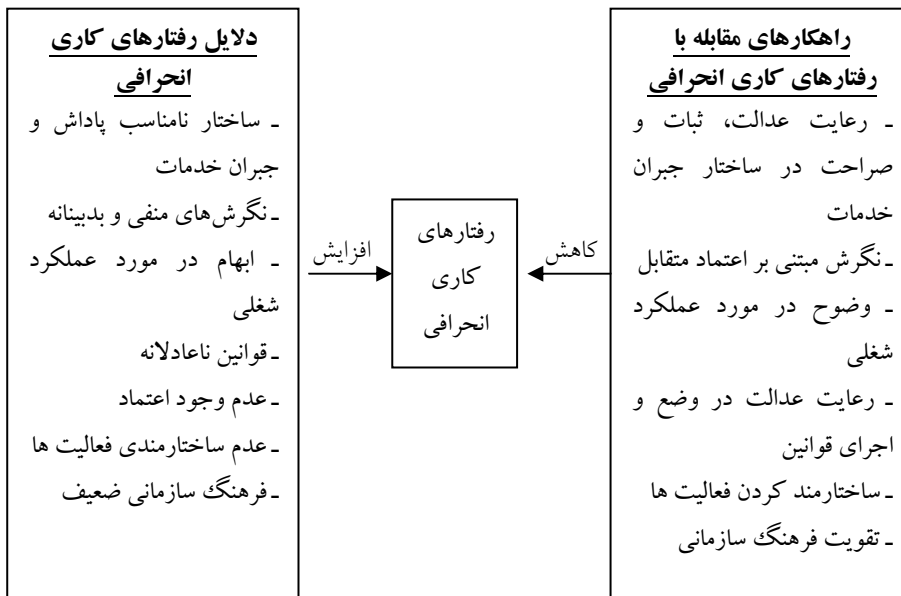
\* **فرهنگ سازمانی:** فرهنگ یکی از عوامل اثر گذار بر رفتارها و ارزش‌های افراد است و می‌تواند در بروز رفتارهای انحرافی نقش داشته باشد. فرهنگ شامل الگوی شکست‌ها و موفقیت‌های سازمانی، تاریخچه سازمان و سیاست‌های آن است. فرهنگ باید به افراد هویت‌های سازمانی دهد، امکان مشارکت افراد را فراهم کرده و چگونگی ابراز احساسات، عکس‌العمل‌ها و توجهات افراد در سازمان را هدایت نماید (ون فلیت و گریفین، ۲۰۰۶، صص ۷۰۲).

در مورد فرهنگ سازمانی و اثر آن بر رفتارهای انحرافی باید به ویژگی‌های زیر توجه کرد:  
- باید سیاست‌های سازمان را به طور صریح و هنجارهای همه کارکنان را به طور ضمنی نشان داده و از آن‌ها حمایت کند.

- اطمینان ایجاد کند که برنامه‌های پاداش به طور برابر توزیع می‌شود و هر پرداختی دلیل

موجه و روشنی دارد.

- در برگیرنده برنامه‌های اخلاقی، مزایای آن‌ها و همچنین آثار سوء رفتارهای غیر اخلاقی باشد، به طوری که رفتارهای انحرافی و پیامدهای آن‌ها را به طور روشن بیان کند.  
- شامل برنامه‌های مشاوره ای برای کارکنان جهت رجوع در زمان مشکل شود.  
- از مناسب بودن جو سازمانی و هماهنگی آن با فرهنگ سازمانی اطمینان حاصل نماید (اورتون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۱۲۸، ۱۲۹).  
بنابراین، با توجه به عوامل سازمانی و مدیریتی و ارتباط آن‌ها با رفتارهای انحرافی می‌توان مدل یک را استخراج نمود.



مدل ۱: ارتباط عوامل سازمانی و مدیریتی با رفتارهای کاری انحرافی

### استراتژی‌های مدیران برای کاهش انحراف کاری

برای کاهش انحراف کاری سه استراتژی مهم پیش روی مدیران قرار دارد:  
\* **ایجاد یک جو اخلاقی:** جو سازمانی در برگیرنده ابعاد سازمانی مثل ساختار، مسؤولیت‌ها، پاداش، حمایت و استانداردهاست و افراد به این ابعاد واکنش نشان می‌دهند.

1. Everton

ادراک کارکنان از جو سازمانی می‌تواند بر گرایش‌های آن‌ها به رفتار اخلاقی تأثیر بگذارد. مدیران نمی‌توانند رفتار کارکنان منحرف را نادیده بگیرند؛ زیرا این می‌تواند باعث یک چرخه شکستن قوانین برای رفتار انحرافی در سازمان شود. در جوی که تأکید قوی بر رفتار اخلاقی وجود دارد، رفتار انحرافی کم‌تری بروز خواهد کرد. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی مدیران به طور اخلاقی رفتار می‌کنند، احتمال کمی وجود دارد که کارکنان برای درگیری در اعمال انحرافی وسوسه شده و یا احساس فشار نمایند.

تشریح اهداف سازمانی می‌تواند به پرورش یک جو اخلاقی کمک کند. همچنین مدیران باید مرز بین رفتارهای مناسب و نامناسب را برای کارکنان روشن نمایند و آن‌ها را از هزینه‌های مرتبط با رفتارهای انحرافی آگاه کنند (لیترکی و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۹۷).

جو اخلاقی در سازمان بخشی از فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود که در آن افراد از طریق جامعه پذیری رسمی و غیر رسمی یاد می‌گیرند که چگونه باید رفتار کنند و کدام ارزش‌ها پاداش داده می‌شوند و احترام را به دنبال خواهند داشت (ویکتور و کولن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷، ص ۵۸). تحقیقات نشان داده که بین نوع انحراف و جو شناخته شده در سازمان همبستگی زیادی وجود دارد. بر این اساس، وقتی افراد احساس کنند که سازمان به رفاه کارکنانش توجه دارد، احتمال کم‌تری برای درگیری آن‌ها در رفتارهای انحرافی سیاسی وجود دارد و یا سازمان‌هایی که بیش‌تر به رعایت قوانین توجه می‌کنند، احتمال بروز انحراف‌های مالی در کارکنانشان کم‌تر خواهد بود (پترسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ص ۵۳).

عواملی که بر رفتار اخلاقی در یک سازمان اثر می‌گذارند عبارتند از:

- جنس: زنان بیش‌تر از مردان رفتار اخلاقی دارند و کم‌تر درگیر رفتارهای انحرافی می‌شوند؛
  - سابقه: افراد با سابقه تر به احتمال بیشتری رفتارهای اخلاقی از خود نشان می‌دهند؛
  - تحصیلات: افراد تحصیل کرده به احتمال کم‌تری رفتار غیر اخلاقی از خود نشان می‌دهند؛
  - سن: افراد مسن تر کم‌تر درگیر رفتارهای غیر اخلاقی می‌شوند.
- برای تقویت جو اخلاقی در سازمان باید گام‌های زیر طی شود:
- تدوین رسالت یا فلسفه سازمانی به طور واضح که مسیر اخلاقی بودن را مشخص کند؛

1. Victor, Cullen

2. Peterson

- شناسایی و درک درست از خرده فرهنگ‌ها. مدیر به جای آن‌که یک فرهنگ بسازد، باید بتواند خرده فرهنگ‌های مختلف را شناخته و به سمت اهداف کلی سازمان هدایت نماید؛

- ایجاد یکنواختی و همگنی فرهنگی. به معنای تقویت فرهنگی است که رفتار غیر اخلاقی را تعریف کرده و سازمان را در مقابل خطرات آن حمایت نماید (اپلباوم و همکاران، ۲۰۰۵، صص ۴۵، ۵۲).

**\* ساختن روابط مبتنی بر اعتماد:** ایجاد یک جو سازمانی اخلاقی به وسیله پرورش روابط بر مبنای اعتماد دو جانبه امکان پذیر می‌شود. روابط معتمدانه می‌تواند از طریق ایجاد قراردادهای روانی<sup>۱</sup> ارتباطی حاصل شود. این قراردادها، توافقات ضمنی هستند که کارکنان با کارفرمایانشان ایجاد می‌کنند و شامل تعهدات زمانی و شخصی بین دو طرف می‌باشد و مبتنی بر اعتماد است. هرچه اعتماد بیش‌تر باشد، میزان تعهد کارکنان به سازمان افزایش یافته و از احتمال درگیری آن‌ها در رفتارهای انحرافی کاسته خواهد شد. وادار کردن کارکنان به رفتارهای قابل قبول و توانمند سازی آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به ایجاد اعتماد و کاهش تحریک به رفتار انحرافی کمک نماید.

**\* قوانین، پاداش‌ها و تنبیهات:** تئوری‌های مدل‌سازی نقش می‌گوید که افراد در رفتارهایی درگیر می‌شوند که پاداش‌هایشان را حداکثر کند. بنابراین، سیستم انضباطی و جبران خدمات باید به گونه‌ای باشد که رفتارهای مناسب را پاداش داده و رفتارهای نامناسب را تنبیه نماید. به علاوه، از آنجا که کارکنان اغلب نسبت به بی‌عدالتی با ورود به رفتارهای انحرافی واکنش نشان می‌دهند، نه تنها اختصاص پاداش‌ها و تنبیهات باید عادلانه باشد، بلکه روش‌های تعیین آن‌ها نیز باید منصفانه باشد.

سیستم‌های ارزیابی عملکرد باید استانداردهایی را برای همه کارکنان در نظر بگیرد؛ یعنی ثبات داشته باشد. در این صورت افراد احساس می‌کنند که پیامدها به طور منصفانه توزیع می‌شوند و این باعث کاهش رفتارهای انحرافی در آن‌ها می‌گردد. در هنگامی که تنبیه ضرورت دارد، عادلانه بودن و صریح بودن سیاست‌های انضباطی می‌تواند به مقابله با انحراف‌های کاری کمک نماید (لیترکی و همکاران، ۲۰۰۶، صص ۹۸، ۹۹).

### فرضیه‌های تحقیق

در این تحقیق در مورد ۳ عامل مهم سازمانی که دلایل اصلی رفتارهای انحرافی و ریشه سایر انحرافات می‌باشند، فرضیه سازی صورت گرفته است:

- فرضیه ۱:** بی عدالتی در قوانین در گرایش کارکنان به رفتارهای کاری انحرافی ارتباط دارد؛
- فرضیه ۲:** ضعف در فرهنگ سازمانی با بروز رفتارهای کاری انحرافی در ارتباط است؛
- فرضیه ۳:** بین نامناسب بودن ساختار جبران خدمات و پاداش‌ها و گرایش به سمت رفتارهای کاری انحرافی رابطه معناداری وجود دارد.

### جامعه آماری

جامعه آماری که این تحقیق در خصوص آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته، عبارت است از مجموعه کارکنان کانون جهانگردی و اتومبیل رانی که تعداد آن‌ها بالغ بر ۱۳۵ نفر می‌باشد.

### جمعیت نمونه

جمعیت نمونه که در این تحقیق از آن‌ها نظرخواهی شده، عبارت است از گزینش نمونه تصادفی مشتمل بر ۴۰ عضو از جامعه آماری مذکور که سعی شده کلیه طبقات پرسنلی در آن حضور داشته باشند ( $n \geq 30$ ).

### روش و ابزار تحقیق

در این تحقیق از روش توصیفی - میدانی استفاده شده است و به منظور جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه و نیز اطلاعات کتابخانه ای بهره برداری شده است. دلایل استفاده از پرسشنامه از بین شیوه‌های متداول تحقیق عبارتند از: ماهیت سؤالات و زمان لازم برای پاسخگویی به آن‌ها؛ لزوم پاسخگویی افراد به طور شخصی و با آرامش؛

۱- احتمال عدم دسترسی به پاسخ‌های مناسب در صورت ارتباط رو در رو.

### پرسشنامه برای مصاحبه و ویژگی‌های آن به عنوان ابزار تحقیق

هدف از تنظیم پرسشنامه به منظور نظرسنجی از کارکنان می‌باشد. بدین لحاظ پرسشنامه مشتمل بر ۱۵ سؤال تنظیم شده است. مجموعه ۱۵ سؤال پرسشنامه در سه گروه پنج سؤالی تنظیم شده و هر گروه از سؤالات یکی از فرضیات سه گانه را مورد بررسی قرار می‌دهد و بر

اساس طیف لیکرت، پنج حالت کم، نسبتاً کم، نسبتاً زیاد، زیاد و خیلی زیاد برای پاسخ به سؤالات در نظر گرفته شده است.

پرسشنامه طوری طراحی شده که هر پنج سؤال مربوط به هر فرضیه، شاخص‌های اصلی و مهم مرتبط با مفهوم مورد نظر در فرضیه (بر اساس مبانی نظری تحقیق) را در بر می‌گیرند و برای سنجش فرضیه از کیفیت مناسبی برخوردارند، به عبارت دیگر، پرسشنامه، روایی بالایی دارد. همچنین بین سؤالات مربوط به هر فرضیه تجانس لازم وجود دارد و به عنوان یک مجموعه، مفهوم مورد نظر در هر فرضیه را می‌سنجند؛ یعنی از سازگاری درونی بالایی برخوردارند.

### روش آماری

آمار به کار برده شده در این تحقیق از نوع آمار استنباطی بوده و از آزمون آماری نسبت (درصد) جامعه (P) برای ارزیابی نظرسنجی استفاده شده است.

در این روش، ابتدا موفقیت مورد انتظار معادل ۷۰ درصد منظور شد و به پذیرفته شدن فرضیه  $H_0$  و رد شدن فرضیه  $H_1$  در سه فرضیه تحقیق منجر شد و به همین علت با کاهش آن به ۶۰٪ مجدداً آزمون روی سؤال‌ها و فرضیه‌ها انجام گرفت که نتیجه آن به رد شدن فرضیه  $H_0$  در سه سؤالات ۱، ۲، ۳، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴ و ۱۵ منجر و فرض  $H_1$  در مابقی سؤالات و فرضیه‌های ۱، ۲ و ۳ با شرط ( $H_1: P > 0.6$ ) پذیرفته شد.

### یافته‌ها

#### فرضیه یک:

نتایج نظرسنجی در ارتباط با فرضیه یک که شامل پاسخ به سؤالات ۱ تا ۵ می‌باشد به شرح زیر است:

۳۶/۵ درصد کم، ۳۸/۵ درصد نسبتاً کم، ۷/۵ درصد نسبتاً زیاد، ۱۰ درصد زیاد و ۷/۵ درصد خیلی زیاد.

#### فرضیه دو:

نتایج نظرسنجی در ارتباط با فرضیه دو که شامل پاسخ به سؤالات ۶ تا ۱۰ می‌باشد به شرح زیر است:

۶۷/۵ درصد کم، ۳۰ درصد نسبتاً کم، ۱۱ درصد نسبتاً زیاد، ۷ درصد زیاد و ۵/۵ درصد خیلی زیاد.

### فرضیه سه

نتایج نظرسنجی در ارتباط با فرضیه سه که شامل پاسخ به سؤالات ۱۱ تا ۱۵ می‌باشد به شرح زیر است:

۴۹ درصد کم، ۲۸ درصد نسبتاً کم، ۱۳/۵ درصد نسبتاً زیاد، ۵/۵ درصد زیاد و ۴ درصد خیلی زیاد.

### بررسی نتایج ارزیابی و تحلیل آن‌ها

در این بررسی، با استفاده از نتایج کلی حاصل از نظرسنجی مربوط به سؤالات ۱ تا ۵، آزمون P در رابطه با موضوع فرضیه ۱ انجام شده و نتایج آن به شرح زیر است:

$$P = 0.365 + 0.385 = 0.75 \quad P = \text{نسبتاً کم} + \text{کم} \quad \alpha = 0.05$$

$$R = \{Z|Z \geq Z_{0.05} = 1.645\} \Rightarrow Z_0 \in R$$

$$H_0: P_0 \leq 0.70$$

$$H_1: P_0 > 0.70$$

$$Z_0 = \frac{P - P_0}{\sqrt{\frac{P_0 Q_0}{n}}} = \frac{0.75 - 0.70}{\sqrt{\frac{0.7 \times 0.3}{40}}} = 0.694 < 1.645 \quad H_0 \text{ پذیرفته و } H_1 \text{ رد می‌شود.}$$

$$H_0: P_0 \leq 0.60$$

$$H_1: P_0 > 0.60$$

$$Z_0 = \frac{0.75 - 0.60}{\sqrt{\frac{0.6 \times 0.4}{40}}} = 1.94 > 1.645 \quad H_0 \text{ رد و } H_1 \text{ پذیرفته می‌شود.}$$

بنابراین، با احتمال ۹۵٪ بیش از ۶۰٪ افراد شاغل در شرکت مذکور بی‌عدالتی در قوانین را با گرایش کارکنان به رفتارهای کاری انحرافی در ارتباط می‌دانند و در صورتی که بخواهیم از دیدگاه دیگری به نتایج فوق بنگریم و سطح پوشش داده شده آمار فوق را توسط توزیع نرمال بررسی کنیم؛ خواهیم داشت:

$$P = 0.75$$

$$\Pr(P > 0.75 / P_0 = 0.6)$$

$$= P_r(Z \geq \frac{0.75-0.6}{\sqrt{\frac{0.6 \times 0.4}{40}}}) = 1.94$$

$$1 - P_r(Z \leq 1.94) = 1 - 0.9738$$

$$= 0.0262 (0.05)$$

همچنین با استفاده از نتایج کلی حاصل از نظرسنجی مربوط به سؤالات ۶ تا ۱۰، آزمون P در رابطه با موضوع فرضیه ۲ انجام شده و نتایج آن به شرح زیر است:

$$P = 0.465 + 0.30 = 0.765$$

$$Z_0 = \frac{0.765 - 0.70}{\sqrt{\frac{0.7 \times 0.3}{40}}} = 0.90 < 1.645 \quad H_0 \text{ پذیرفته و } H_1 \text{ رد می شود.}$$

$$Z_0 = \frac{0.765 - 0.60}{\sqrt{\frac{0.6 \times 0.4}{40}}} = 2.14 > 1.645 \quad H_0 \text{ رد و } H_1 \text{ پذیرفته می شود.}$$

بنابراین، با احتمال ۹۵٪ بیش از ۶۰٪ افراد شاغل در شرکت مذکور، ضعف در فرهنگ سازمانی را با بروز رفتارهای کاری انحرافی در ارتباط می‌دانند و در صورتی که بخواهیم از دیدگاه دیگری به نتایج فوق بنگریم و سطح پوشش داده شده آمار فوق را توسط توزیع نرمال بررسی کنیم؛ خواهیم داشت:

$$P = 0.765$$

$$\Pr(P = 0.765 / P_0 = 0.6)$$

$$= P_r(Z \geq \frac{0.765 - 0.6}{\sqrt{\frac{0.6 \times 0.4}{40}}}) = 2.14$$

$$1 - P_r(Z \leq 2.14) = 1 - 0.9838$$

$$= 0.016 (0.05)$$

همچنین در این بررسی، با استفاده از نتایج کلی حاصل از نظرسنجی مربوط به سؤالات ۱۱ تا ۱۵، آزمون P در رابطه با موضوع فرضیه ۳ انجام شده و نتایج آن به شرح زیر است:

$$P = 0.49 + 0.28 = 0.77$$

$$Z_0 = \frac{0.77 - 0.70}{\sqrt{\frac{0.7 \times 0.3}{40}}} = 0.972 < 1.645 \quad H_0 \text{ پذیرفته و } H_1 \text{ رد می شود.}$$



$$Z_0 = \frac{0.77 - 0.60}{\sqrt{\frac{0.6 \times 0.4}{40}}} = 2.20 \times 1.645$$

H0 رد و H1 پذیرفته می شود.

بنابراین، با احتمال ۹۵٪ بیش از ۶۰٪ افراد شاغل در شرکت مذکور، نامناسب بودن ساختار جبران خدمات و پاداش‌ها را با گرایش به سمت رفتارهای کاری انحرافی در ارتباط می‌دانند و در صورتی که بخواهیم از دیدگاه دیگری به نتایج فوق بنگریم و سطح پوشش داده شده آمار فوق را توسط توزیع نرمال بررسی کنیم؛ خواهیم داشت:

$$P = 0.77$$

$$\Pr (P \geq 0.77 / P_0 = 0.6)$$

$$= P_r (Z \geq \frac{0.77 - 0.6}{\sqrt{\frac{0.6 \times 0.4}{40}}}) = 2.20$$

$$1 - P_r (Z \leq 2.20) = 1 - 0.9861$$

$$= 0.0139 (0.05)$$

سؤال	آزمون درصد نسبت P = %70	آزمون درصد نسبت P = %60
۱	Ho رد می شود	Ho رد می شود
۲	Ho رد می شود	Ho رد می شود
۳	Ho پذیرفته می شود	Ho رد می شود
۴	Ho پذیرفته می شود	Ho پذیرفته می شود
۵	Ho رد می شود	Ho پذیرفته می شود
۶	Ho پذیرفته می شود	Ho پذیرفته می شود
۷	Ho پذیرفته می شود	Ho پذیرفته می شود
۸	Ho رد می شود	Ho رد می شود
۹	Ho پذیرفته می شود	Ho پذیرفته می شود
۱۰	Ho رد می شود	Ho رد می شود
۱۱	Ho رد می شود	Ho رد می شود
۱۲	Ho رد می شود	Ho رد می شود
۱۳	Ho رد می شود	Ho پذیرفته می شود
۱۴	Ho رد می شود	Ho رد می شود
۱۵	Ho رد می شود	Ho رد می شود

فرضیه ۱	H <sub>0</sub> پذیرفته می شود	H <sub>0</sub> رد می شود
فرضیه ۲	H <sub>0</sub> پذیرفته می شود	H <sub>0</sub> رد می شود
فرضیه ۳	H <sub>0</sub> پذیرفته می شود	H <sub>0</sub> رد می شود

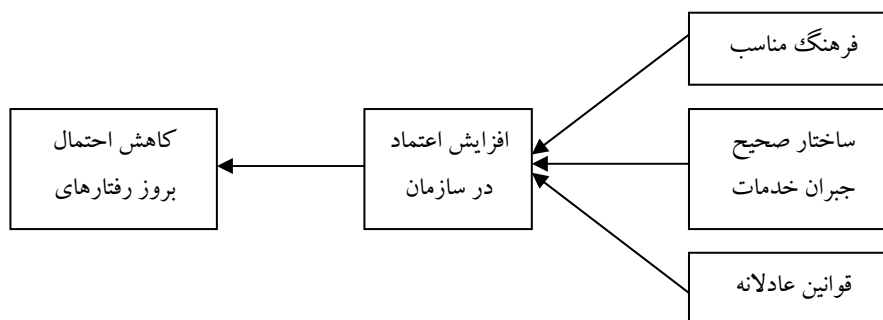
جدول شماره ۱: خلاصه نتایج آماری استنباطی

## نتیجه

با توجه به نقش عوامل سازمانی و مدیریتی در روند رفتارهای کاری انحرافی و نتایج تحقیق انجام شده در ارتباط با فرضیه‌های مطرح شده، لزوم توجه به محورهای زیر در برنامه ریزی‌های سازمان آشکار می‌شود:

- رعایت عدالت در وضع و اجرای قوانین در سازمان در جهت ایجاد اعتماد در کارکنان، کاهش رفتارهای تلافی جویانه، جلوگیری از نادیده گرفتن قوانین از سوی کارکنان و....
- اصلاح سیستم‌های جبران خدمات و پاداش از طریق ارائه معیارهای صریح و روشن در خصوص پرداخت ها، تشویق رقابت‌های مفید، در نظر گرفتن رعایت اصول اخلاقی در پرداخت‌ها و رعایت عدالت و ثبات در ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش و تنبیهات.
- تقویت جو اخلاقی و مبتنی بر اعتماد و پرورش احساس تعلق و تعهد کارکنان (لیتزکی و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۹۷).

- تقویت فرهنگ سازمانی از طریق فراهم کردن امکان مشارکت افراد، استفاده از برنامه‌های مشاوره ای در صورت بروز مشکل، استفاده از برنامه‌های آموزشی و اخلاقی در مورد رفتارهای انحرافی، آثار و پیامدهای آن‌ها و هدایت کارکنان در مورد بروز احساسات.
- شناسایی صحیح رفتارهای کاری انحرافی در صورت بروز پیاده سازی اعمال انضباطی به طور عادلانه، ثابت، بموقع و مرتبط (لیتزکی و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۹۸).
- به طور کلی می‌توان از طریق اثرگذاری بر این عوامل و مناسب سازی آن‌ها، اعتماد سازمانی - کلید اصلی و محور انرژی‌زای سازمان - را افزایش داده و احتمال بروز رفتارهای کاری انحرافی را کاهش داد که این رابطه در مدل ۲ نمایش داده شده است.



**مدل ۲: رابطه بین عوامل اصلی سازمانی و مدیریتی با بروز رفتارهای کاری انحرافی**

در آخر، توجه به برقراری نوعی سیستم پیشنهاد می‌شود که از طریق آن می‌توان این عامل کلیدی در سازمان - اعتماد سازمانی - را تا حد زیادی افزایش داده و به دنبال آن، احتمال بروز انواع مختلف رفتارهای انحرافی در آن‌ها را به مقدار قابل توجهی کاهش داد.

این سیستم، سیستم رهبری مبتنی بر عشق است. این نوع رهبری، خدمت به دیگران و جامعه را به عنوان یک امتیاز می‌داند و بر مبنای احترام دو طرفه شکل می‌گیرد. از خصوصیات این نوع رهبری، توانایی ایجاد اعتماد در روابط سازمان است که به دنبال آن تساوی و توجه ایجاد می‌شود و توجه، اولین مرحله ایجاد عشق است. عشق باعث پیوند افراد به یکدیگر می‌شود و یک ماهیت قدرتمند دارد که به فرد، صبوری، مهربانی، اراده قوی و امید می‌دهد و با تعصبات، خودخواهی، حرص، دشمنی، ناسزاگویی و اضطراب مقابله می‌کند. پارامترهای مهم حفظ چنین سیستمی عبارتند از: شایستگی، صراحت بیان، مشارکت، تساوی، توجه، احترام و احساس مسئولیت که عشق انرژی این سیستم بوده و بقای آن را تضمین می‌نماید (مالیک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

در چنین سیستمی با خصوصیات منحصر به فرد و محوریت عشق می‌توان ادعا نمود که رفتارهای انحرافی به حداقل خواهد رسید و در حد نهایی، روابط سازمانی آرمانی به تحقق خواهد پیوست.

در این تحقیق، با توجه به محدودیت زمانی تنها به بررسی میدانی سه عامل اصلی سازمانی و مدیریتی و ارتباط آن‌ها با رفتارهای کاری انحرافی پرداخته شد. بر این اساس، پیشنهاد می‌گردد دیگر محققان علاقه‌مند در زمینه سایر عوامل نیز به تحقیق بپردازند.

## منابع و مأخذ

۱. فرهادی نژاد، محسن (۱۳۷۹)، "بررسی علل فساد اداری و شیوه‌های کنترل آن از نظر مدیران استان خراسان"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
2. Appelbaum, Steven H.; Deguire, Kyle; Lay, Mathiew. (2005), "*The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior*", Corporate Governance. 5/4:43-55.
3. Colbert, Amy E.; Mount, Michael K.; Harter, James K.; Witt, L.A.; Barrick, Murray R. (2004), "*Interactive Effects of Personality and Perception of the Work Situation on Workplace Deviance*", Journal of Applied Psychology. 89/4:599-609.
4. Everton, Wendi J.; Jolton, Jeffrey A.; Mastrangelo, Paul M. (2007), "*Be Nice and Fair or Else: Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors*", Journal of Management Development. 26/2:117-131. 2007.
5. Galperin, Bella L.; Burke, Ronald J. (2006), "*Uncovering the Relationship Between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: an Exploratory Study*", International Journal of Human Resource Management. 17/2:331-347.
6. Greenberg, J.; Scott, K.S. (1996), "*Why Do Workers Bite the Hands that Feed Them? Employee Theft as a Social Exchange Process*", Research in Organizational Behavior. 18:111-156.
7. Huiras, J.; Uggen, C.; McMorris, B. (2000), "*Career Jobs, Survival Jobs, and Employee Deviance: a Social Investment Model of Workplace Misconduct*", Sociological Quarterly. 41:245-263.
8. LeBlance, M.; Kelloway, K. (2002), "*Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression*", Journal of Applied Psychology. 83/3:444-453.
9. Lee, K.; Allen, N.J. (2002), "*Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: the Role of Effect and Cognitions*", Journal of Applied Psychology. 87:131-142.
10. Litzky, Barrie E.; Eddlestone, Kimberly A.; Kidder, Deborah L. (2006), "*The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors*", Academy of Management Perspectives. 91-103.
11. Malik, Nadeem; Rehman, Shafeequr; Salmani, Davood. (2007), "*Leadership Based on Love*", Academic Leadership. Vol. 5, Issue 3.
12. Olson, Bradley J.; Nelson, Debra L.; Parayitam, Satyana R. (2006), "*Managing Aggression in Organizations: What Leaders Must Know*", Leadership & Organization Development Journal. 27/5:384-398.
13. Osgood, D. Wayne; Wilson, Janet K.; O'Malley, Patrick M.; Bachman, Jerald G.; Johnson, Lloyd D. (1996), "*Routine Activities and Individual Deviant Behavior*", American Sociological Review, 61/4:635-655.
14. Peterson, D. (2002), "*Deviant Workplace Behavior and Organization's Ethical Climate*", Journal of Business and Psychology. 17/1:47-61.
15. Robinson, Sandra L.; Bennett, Rebecca J. (1995), "*A Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study*", Academy of

- Management Journal. 38/2:555-572.
16. Smith, G. (2000), *"Work rage: Identify the Problems, Implement the Solutions"*, Harper Business, Toronto.
  17. Van Fleet, David D.; Griffin, Ricky W. (2006), *"Dysfunctional Organization Culture, the Role of Leadership in Motivating Dysfunctional Work Behaviors"*, Journal of Managerial Psychology. 21/8:698-708.
  18. Victor, B.; Cullen, J.B. (1987), *"A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations"*, Research in Corporate Social Performance and Policy. JAL Press Inc. Greenwich, CT, Vol. 9: 51-71.