

قوانین سازمانی، گروهی از رفتارها، زبانها، قاعده و قوانینی پیش بینی شده است که کمک میکند تا آن سازمان در مسیری درست عمل کند و به پیش برود. هرگاه رفتاری خارج از این چارچوب رخ دهد، اثرات آن گسترده است و همه سطوح سازمانی، از تصمیم گیری و تولید، تا مسائل مالی را در بر می گیرد.

## تعریف انحراف در محل کار:

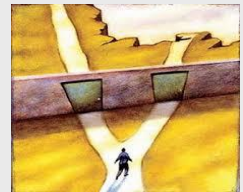
انحراف در محل کار را اینگونه تعریف کرده اند: هرگونه رفتار آگاهانه و ارادی که در تضاد با هنجارهای سازمان مربوطه باشد.

## شناسایی انواع انحرافات در سازمان

رفتارهای انحرافی به دو دسته تقسیم می شوند:

### ۱- رفتارهای انحرافی منفی

### ۲- رفتارهای انحرافی مثبت



## • رفتارهای انحرافی منفی

برخی از این رفتارها عبارتند از:

### ۱. انحراف تولید:

زمانی رخ می دهد که کارکنان استانداردهای کیفیت در تولید خدمت یا محصول را نقض می کنند و می تواند باعث افزایش هزینه های تولید و کاهش در کنترل موجودی شود.

### ۲. انحراف مالی:

شامل کسب یا اتلاف اموال شرکت بدون تایید شرکت است. مثل دزدی و دستکاری در حسابهای هزینه.

### ۳. انحراف سیاسی:

زمانی رخ می دهد که کارکنان از قشر خاص (شرکت خاص، سهامداران خاص و...) حمایت کنند که در این صورت سایرین در معرض مضراتی قرار

می گیرند. چنین حمایت‌هایی ممکن است هزینه هایی ایجاد کند که ناشی از کیفیت بی ثبات خدمات، نارضایتی و احساس بی عدالتی است.



## • رفتارهای انحرافی مثبت:

به رفتارهایی گفته می شود که در تعارض با معیارهای سازمان باشد، داوطلبانه باشد و انگیزه ای

درست در پشت آن باشد. برخی از این رفتارها عبارتند از:

### ۱- خبرچینی:

خبرچینی در عین اینکه می تواند یک رفتار منفی قلمداد شود، می تواند یک رفتار انحرافی مثبت هم باشد و این بستگی به موضوع فاش شده و شرایط پیرامون دارد. خبرچینی را اینگونه تعریف می کنند: فاش کردن یک موضوع غیراخلاقی، غیر شرعی و غیر قانونی در یک سازمان از طرف کارکنان آن، به شخص یا سازمانی که بتواند بر آن کار تاثیر بگذارد. اولین کسانی که از اقدامات غیر قانونی و غیر اخلاقی یک سازمان با خبر می شوند کارکنان آن هستند و به احتمال زیاد آخرین کسانی هم که اعتراض می کنند کارکنانند زیرا می ترسند، دوستان، پیشرفت و موقعیت شغلیشان را از دست بدهند. عدم وجود راه حل مناسب و نگرانی از اینکه اعتراض آن ها مخفی نماند، از دلایل اصلی عدم اعتراض کارکنان و چشم پوشی از هرگونه موضوع اشتباهی در سازمان می باشد.

### ۲- رفتار شهروندی سازمانی (OCB):

برخی از کارکنان با انجام مسئولیتهای فراتر از وظایف تعیین شده در شغلشان به بهبود یا کارایی سازمان خود کمک می کنند. به این معنی که آنها همکاریهای اضافی را انجام می دهند که نه لازم است و نه پیش بینی می شود. در واقع این رفتارها فراتر از الزامات مشخص شده در شرح شغل می باشد. مانند انجام وظایف اضافی بدون شکایت، کمک به دیگران بصورت داوطلبانه و...

### ۳- نوآوری:

نوآوری موجب افزایش تولید و عملکرد سازمان و در برخی مواقع مانع از آن می شود. نوآوری یعنی "اجرای موفقیت آمیز ایده های خلاقانه در یک سازمان". تحقیقات اشاره بر این دارند که نوآوری دست کم در بخشهایی، در تعارض با معیارهای مورد قبول سازمان است و این به دلیل این است که ایده های نوآورانه ایده هایی هستند که به ذهن اکثریت خطور نمی کنند. بنابراین کارکنانی که ایده نوآورانه دارند در گروه انحراف مثبت قرار می

گیرند اما از سویی دیگر با اینکه نوآوری و خلاقیت در بیشتر موارد منجر به پیشرفت می شود، اما همواره نوآوری ها در گروه انحراف مثبت جا نمی گیرد به عنوان مثال یک هکر کامپیوتر ایده هایی بسیار خلاقانه درباره نرم افزارهای پراکنده و بروس دارد اما این کار در رده انحراف مثبت جای نمی گیرد.

## • عوامل مرتبط با انحراف کاری:

### ۱- عامل فردی

#### الف) شخصیت:

با استفاده از مدل ۵ عاملی شخصیت (FFM)، تحقیقات زیادی رابطه بین شخصیت و رفتار کارکنان را تشریح کرده اند. مثلاً افراد با وجدان بالا، وظیفه شناس، موفقیت گرا و درستکار هستند و احتمال رفتارهای انحرافی در آنها وجود ندارد. 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 می کنند.

#### ب) ادراک از شرایط کاری:

تحقیقات نشان داده که انحراف کاری با شناخت شغلی کارکنان و قضاوت آنها در مورد شرایط کاری در ارتباط می باشد. وقتی کارکنان معتقد باشند که مدیریت به اهداف و ارزشهای آنها توجه می کند، این حمایت درک شده را در افزایش تعهد، وفاداری به عملکرد خود انعکاس می دهند و هم چنین ادراک منفی از شرایط کاری باعث دریغ کردن تلاشها و یا درگیری در انحرافات می شود.

### ۲- عامل گروهی:

تحقیقات نشان می دهد که الگوهای رفتاری انحرافی در افراد یک گروه به طور قابل ملاحظه ای بر سایر افراد گروه تاثیر می گذارد. سابقه افراد و وابستگی وظایف شغلی از عوامل اثر گذار در بروز رفتارهای انحرافی در یک گروه هستند. گروه نقش مهمی در اثر گذاری بر اعضای خود و سازمان دارد. افراد مهاجم در گروه بر پیامدهای فردی و سازمانی اثر می گذارند و این به علت مجاورت آنها با قربانیان این رفتارهاست که آنها را نیز در نتایج شریک می کند.



دانشگاه علوم پزشکی شاهرود

معاونت آموزشی

مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی

(۹)



انحراف کارکنان در سازمان

ایجاد یک جو سازمانی اخلاقی به وسیله پرورش روابط بر مبنای اعتماد دو جانبه امکان پذیر می شود . روابط معتمدانه می تواند از طریق ایجاد قراردادهای روانی ارتباطی حاصل شود . این قرار دادها ، توافقات ضمنی هستند که کارکنان با کارفرمایانشان ایجاد می کنند 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 .

### ۳- قوانین ، پاداش ها و تنبیهات

افراد در رفتارهایی در گیر می شوند که پاداش هایشان را حداکثر کند . بنابراین سیستم انضباطی و جبران خدمات باید به گونه ای باشد که رفتارهای مناسب را پاداش داده و رفتارهای نامناسب را تنبیه نماید . به علاوه ، نه تنها اختصاص پاداشها و تنبیهات باید عادلانه باشد ، بلکه روشهای تعیین آنها نیز باید منصفانه باشد . سیستم های ارزیابی عملکرد باید استانداردهایی را برای همه کارکنان در نظر بگیرد ، یعنی ثبات داشته باشد . در این صورت افراد احساس می کنند که پیامدها منصفانه توزیع می شوند و این امر باعث کاهش رفتارهای انحرافی در آنها می گردد .

#### منابع

- ۱- فرامرزی ، فریبرز و میثمی فرد ، سودابه ، ۱۳۹۸ ، رفتار انحرافی در محیط کار ، چهارمین کنفرانس ملی نقش مدیریت در چشم انداز ۱۴۰۴
- ۲- سبک رو ، مهدی و دهقان ، حمیده ، ۱۳۹۵ ، گونه شناسی رفتارهای انحرافی در سازمان ، سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت ، اقتصاد و علوم انسانی
- ۳- سلمانی ، داود و رادمند محبوبه ، ۱۳۸۸ ، بررسی نقش سازمان و مدیریت در بروز رفتارهای کاری انحرافی ، نشریه مدیریت دولتی ، دوره ۱

### ۳- عامل رهبری :

رهبران یکی از عوامل تاثیرگذار بر رفتارهای اعضای سازمان هستند که ارزشها و هنجارها را تعریف کرده و تصویری از سازمان ارائه می دهند . رهبران در نحوه و میزان اعتماد در سازمان ، ایجاد احترام متقابل ، تشخیص و اصلاح مشکلات و در پرداخت پاداشها یا ارائه تنبیهات نقش موثری دارند .

### ۴- عامل سازمانی :

چنانچه کارکنان احساس کنند که قوانین سازمان غیر عادلانه است احتمالاً آن را نادیده می گیرند . همچنین تحقیقات نشان می دهد وقتی افراد احساس کنند که با آنها عادلانه رفتار نمی شود اغلب تمایل به تلافی پیدا کرده و برای جبران این بی عدالتی به رفتارهای منفی دست خواهند زد .

## • برخی از راههای پیش رو مدیران در جهت کاهش انحراف کاری

### ۱- ایجاد جو اخلاقی

جو سازمانی در بر گیرنده ابعاد سازمانی مثل ساختار ، مسئولیت ها ، استانداردها و... است و افراد به این ابعاد واکنش نشان می دهند و ادراک کارکنان از جو سازمانی می تواند بر گرایشات آنها به رفتار اخلاقی تاثیر بگذارد . جو اخلاقی بخشی از فرهنگ سازمانی به شمار می رود که در آن افراد از طریق جامعه پذیری یاد می گیرند که چطور باید رفتار کنند و کدام ارزشها پاداش داده می شوند .

### ۲- ساختن روابط مبتنی بر اعتماد