

## انحراف سازنده بحث‌انگیز: بر ساخت نظریه‌ای داده‌بنیاد در

### سازمانی دولتی

ریحانه یاوری<sup>۱</sup>، مصطفی هادوی‌نژاد<sup>۲\*</sup>

۱- کارشناس ارشد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران.

دریافت: ۱۴۰۳/۱/۲۴

پذیرش: ۱۴۰۳/۶/۷۷

### چکیده

این پژوهش با هدف کاوش فرایند معنابخشی رفتارهای انحرافی سازمانی سازنده بحث‌انگیز به‌وسیله کارکنان یک سازمان دولتی در چارچوب طرح ساخت‌گرای نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. اینها رفتارهایی هستند که هنجارهای موجود سازمان را به چالش می‌کشند و مقررات را می‌شکنند تا به سازمان یاری رسانند. به‌این‌منظور با ۱۵ نفر از کارکنان دانشگاه ولی عصر رفسنجان (که از رهگذر نمونه‌گیری نظریه دعوت به همکاری شده بودند) مصاحبه‌هایی عمیق انجام شد. تحلیل داده‌های گردآوری شده از سه مرحله کدگذاری اولیه، متمرکز و نظریه‌گذشت و براساس یافته‌ها چنین دریافت شد که به‌دلیل کاستی‌های موجود در قوانین و مقررات مجریان آنها دچار ناکامی و بحران هویت می‌شوند. آنها ناگزیر از انتخاب فلسفه اخلاق خود در عمل هستند و نتیجه‌گرایی را برمی‌گزینند تا از رهگذر خدمت به سازمان حتی با تخطی از قانون و مقررات، هویت خود را بازیابند و به این‌ترتیب فراخوان انحراف انجام می‌دهند. در این میان یادگیری اجتماعی رفتارهای انحرافی سازنده در سازمان در کنش انحرافی ایشان مؤثر است. تأیید اجتماعی ادراک‌شده در کاهش ناهمگونی شناختی متعاقب رفتار انحرافی سازنده بحث‌انگیز به‌وسیله کنشگر تأثیر دارد. افزایش بهره‌وری سازمانی و رضایت ارباب‌رجوع از دیگر پیامدهای به‌روز رفتارهای انحرافی سازمانی سازنده بحث‌انگیز در قلمرو مکانی پژوهش شناخته شدند.

\* نویسنده مسئول مقاله:

E-mail: hadavi@vru.ac.ir



واژه‌های کلیدی: رفتارهای انحرافی، رفتارهای انحرافی سازنده، انحراف سازنده بحث‌انگیز، نظریه داده-بنیاد، طرح ساخت‌گرا.

## ۱- مقدمه

سازمان میدان عرضه رفتارهای گوناگون با آثاری متنوع است که بیشتر در چارچوب هنجارهای سازمان انجام می‌شوند [۱]. اما گاه کارکنان بنا به دلایلی از هنجارهای سازمان عدول می‌کنند [۲]. نظر به اینکه هنجارهای سازمان ناظر به آن دسته از رفتارها، زبان‌ها، اصول و بدیهیات موردانتظاری هستند که سبب می‌شوند تا سازمان با گام‌های مناسبی قدم در راه عملکرد بنهد، زمانی که رفتارهایی خارج از چارچوب هنجارهای سازمانی رخ دهند، پیامدهای گسترده‌ای در همه سطوح از فرایندهای تصمیم‌گیری گرفته تا بهره‌وری هزینه‌های مالی به دنبال خواهد داشت [۳]. به این دست رفتارها در اصطلاح رفتارهای انحرافی در سازمان<sup>۱</sup> گفته می‌شود. اینها رفتارهایی هستند که به واسطه آنها اعضای سازمان آگاهانه و عمدی عادات، خط‌مشی‌ها یا مقررات داخلی سازمان را نقض می‌کنند و در نتیجه ممکن است به‌روزی سازمان یا اعضای آن را به خطر اندازند [۴]. به دلیل برخی هزینه‌های سنگین مرتبط با رفتارهای انحرافی، هرگونه انحراف از هنجارها در بیشتر مواقع مورد پذیرش سازمان‌ها نیست و کارکنانی که مرتکب چنین رفتارهایی می‌شوند، توبیخ و مجازات می‌شوند [۵].

با وجود این، گاه انحراف از هنجارهای سازمان عامدانه و شرافت‌مندانه است. به چنین رفتارهایی «رفتارهای انحرافی مثبت»<sup>۲</sup> گفته می‌شود. اینها رفتارهایی هژیر (پسندیده) و معطوف به کنش‌هایی با نیت‌های شریف تلقی می‌شوند [۶]. رفتارهای نوآورانه، ناسازگار با رهنمودهای کژکارکردی و منتقدانه نسبت به رهبران نالایق از جمله رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان هستند [۷]. به سبب برخی پیامدهای مثبت اینگونه از رفتارهای سازمانی، به آنها «انحرافات سازنده»<sup>۳</sup> نیز اطلاق می‌شود. از جمله اینکه منبع مهمی برای نوآوری و خلاقیت محسوب می‌شوند و به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان کمک می‌کنند [۸].

1. Workplace Deviant Behaviors  
2. Positive Deviant Behaviors  
3. Constructive Deviations



چندی است مطالعه رفتارهای انحرافی سازنده سازمانی مورد توجه صاحب‌نظران واقع شده است [۹]. شاید بتوان از منظری دلیل این روی‌آورد را در اهتمام رو به رشد نسبت به فضایل مثبت سازمانی<sup>۱</sup> دانست. فضایل مثبت سازمانی آن دسته از رفتارهایی هستند که به بسط قوای انسانی، ایجاد تاب‌آوری، افزایش سرزندگی و تکوین افراد، واحدها و سازمان‌های بسیار منجر می‌شوند. فضایل مثبت سازمانی باعث کمال انسان در سازمان و آزادشدن ظرفیت‌ها، آشکارشدن امکانات و بازشدن برگ مثبت‌تری از دفتر انسان و بهروزی سازمانی می‌گردد. گرچه رفتارهای انحرافی سازنده از طرف سازمان مجاز شمرده نمی‌شوند، چه بسا باعث شوند سازمان به اهداف مالی و اقتصادی خودش نایل آید [۱]. یکی از گونه‌های رفتارهای انحرافی سازنده، نوع بحث‌انگیز<sup>۲</sup> آن است و رفتارهایی را شامل می‌شود که هنجارهای موجود سازمان را به چالش می‌کشند و مقررات را می‌شکنند تا به سازمان یاری رسانند [۸].

اگرچه مطالعات اندکی در مورد انحراف‌های سازنده انجام گرفته است و همچنان عمده پژوهش‌ها به بررسی جنبه منفی رفتارهای انحرافی اختصاص داشته‌اند، مطالعات اخیر با توجه به دلایل و پیامدهای رفتارهای انحرافی سازنده، نشان‌دهنده افزایش علاقه به پژوهش در این زمینه است [۹]، برای مثال برخی انحراف سازنده خلاقانه را موضوع پژوهش قرار داده‌اند [۱۰]؛ برخی به انحرافات سازنده بین‌فردی پرداخته‌اند [۱۱] و تعدادی نیز به انحرافات سازنده بحث‌انگیز اختصاص یافته‌اند [۱۲]. اما در این میان، مطالعه تخصصی درباره فرایند گونه بحث‌انگیز رفتارهای انحرافی سازنده انجام نشده است. به هر روی، وقتی قرار باشد سازمان‌ها برای مدیریت رفتارهای انحرافی برنامه‌ها و مداخلاتی را اجرا و برای این کار هزینه کنند، در این صورت ارائه نظریه‌های نشان‌دهنده فرایند رفتارهای انحرافی در سازمان موضوعیت پیدا می‌کند و حائز اهمیت می‌شود [۱۳]؛ چراکه هرچه شناخت ما نسبت به این پدیده عمیق‌تر و متناسب با بسترهای متنوع سازمانی بشود، بهتر خواهیم توانست از آورده‌های آن به نفع سازمان بهره ببریم. بر همین پایه، نظر به اینکه دانش ما درباره فرایند رفتارهای انحرافی سازنده چندان زیاد نیست [۱۴] و نیز از آنجاکه هنجارها در سازمان‌های مختلف با یکدیگر تفاوت دارند [۱۵] و در اصل مطالعه پدیده‌های رفتاری در آنها به تناسب بستر متفاوتشان، آموزه‌های متنوعی برای

1 Positive Organizational Scholarship (POS)

2. Challenging



شناخت آن پدیده‌ها در اختیار قرار می‌دهد و ازجمله این تفاوت‌ها دولتی بودن سازمان در مقابل فعالیت در بخش خصوصی است، ما در پژوهش حاضر بر آن بوده‌ایم تا به کاوش دقیق‌تر فرایند انحرافات سازنده بحث‌انگیز در چارچوب طرح ساخت‌گرا<sup>۱</sup> از راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد<sup>۲</sup> در یک دانشگاه دولتی بپردازیم. یادآوری می‌شود به‌منظور تضمین ارائه مؤثر خدمات عمومی و رفتار عادلانه با همه شهروندان، قوانین، نقشی اساسی در بخش دولتی ایفا می‌کند [۱۶]. برهمن اساس در کشور ما عملکرد قانونی دانشگاه‌های دولتی دست‌کم از سوی سه نهاد نظارتی مستقیم (سازمان بازرسی کل کشور، دیوان محاسبات و حسابرس هیأت امناء) رصد می‌شوند و عدول دست‌اندرکاران در آنها از قوانین موضوعه و تکلیفی مشمول کیفر قانونی می‌گردد. با وصفی که گذشت، درصدد جستجوی پاسخ این پرسش‌ها برآمده‌ایم: افراد در دانشگاه مورد مطالعه چگونه باورهای خود را درباره مفهوم رفتارهای انحرافی سازنده می‌سازند؟ چگونه زندگی‌شان را در این خصوص مدیریت می‌کنند؟ چرا و در چه شرایطی درباره این پدیده چنین می‌اندیشند، احساس می‌کنند و رفتار می‌کنند؟ و پیامدهای باورها، احساسات و کنش‌های آنها در این ارتباط چیست؟

## ۲- مروری بر پیشینه پژوهش

منظور از انحراف سازنده در سازمان، رفتارهایی ارادی هستند که با نقض هنجارهای سازمانی، به سلامت سازمان و اعضایش کمک و دستیابی به اهداف سازمان را آسان می‌کنند. این نوع رفتارها قابل ستایش‌اند و صرف نظر از نتایج، بر اعمالی با نیت شرافت‌مندانه تمرکز دارند [۷]. در راستای این تعریف می‌توان گفت که مفهوم انحراف سازنده سه ویژگی اصلی دارد: انحراف از هنجارهای گروه مرجع، سودمندی برای گروه مرجع و مطابقت با کلان‌هنجارها<sup>۳</sup> [۱۴]. به‌طور کلی، اغلب اندیشه‌وران بر این نظر هستند که ویژگی‌های شخصیتی و موقعیتی در کنار هم رفتارهای انحرافی را بهتر تبیین می‌کنند [۱۷؛ ۱۸] ضمن اینکه نمی‌توان از نقش مؤثر عوامل

1. The Constructivist Design  
2. Grounded Theory  
3. Hyper Norms



عاطفی هم چشم‌پوشی کرد [۱۹]. در همین چارچوب و به‌طور مشخص در ارتباط با رفتارهای انحرافی سازنده، به سه عامل مؤثر اشاره شده است [۱۴]:

الف) انگیزه درونی<sup>۱</sup>: انگیزه درونی به تمایل ذاتی فرد برای چالش و نیز بسط ظرفیت‌های خود برای جویش اشاره دارد [۲۰]. انگیزه درونی عامل مؤثر مهمی در رضایت و خودانگیختگی فرد محسوب می‌شود [۲۱].

ب) احساس تعهد<sup>۲</sup>: احساس تعهد در چارچوب نظریه مبادله اجتماعی تعریف شده است که براساس آن، نگرش‌ها موجب بروز رفتارها می‌شوند [۲۲]؛ از این رو اگر انسان‌ها نگرش مثبتی در برابر سازمان داشته باشند، چه‌بسا احساس وظیفه کنند تا برای کمک به سازمان رفتار سازنده‌ای بروز دهند. خاستگاه احساس تعهد، احساس تعلق به سازمان برخاسته از مالکیت روان‌شناختی<sup>۳</sup> است که می‌تواند به‌عنوان یک نگرش مثبت [۲۳] باعث انحراف سازنده شود [۲۴].

ادعا شده که ایدئولوژی اخلاقی ایدئال‌گرا<sup>۴</sup> در افزایش مالکیت روان‌شناختی مؤثر است [۲]. توضیح آنکه ایدئولوژی اخلاقی به دو دسته تقسیم می‌شود: ایدئال‌گرا و نسبی‌گرا<sup>۵</sup>. نسبی‌گرایان بر خلاف ایدئال‌گرایان قائل به قواعد اخلاقی جهان‌شمول نیستند و بر این باور هستند که استدلال اخلاقی تابعی از موقعیت است؛ از این رو آسیب‌زدن به دیگران گاه می‌تواند درست و گاه نادرست باشد [۲۵]. در مقابل، ایدئال‌گرایان معتقدند آسیب‌زدن به دیگران همیشه نادرست است [۲۶]. آنها تمایل کمتری به شکستن قواعد اخلاقی جهان‌شمول دارند، اما ممکن است هنجارها و قوانین سازمانی را برای به‌روزی دیگران زیر پا بگذارند [۲۷]. تصمیم‌گیری مشارکتی نیز از جمله عوامل مؤثر در مالکیت روان‌شناختی است [۲۸] و چون مالکیت روان‌شناختی در رفتارهای انحرافی سازنده مؤثر است [۲۴]، از این رهگذر می‌تواند در رفتارهای انحرافی سازنده تأثیرگذار باشد [۲]. با توجه به نظریه مبادله اجتماعی، اگر کارکنان خود را بخشی از سازمان بدانند و در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت کنند، چه‌بسا نگرش و

1. Intrinsic Motivation  
2. Felt Obligation  
3. Psychological Ownership  
4. Idealism  
5. Relativism



رفتارهای مثبتی را ایجاد کنند [۲۲] که از جمله آنها مالکیت روان‌شناختی به‌عنوان یک نگرش، و انحراف سازنده به‌عنوان یک رفتار است.

ج) توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۱</sup>: این عامل به انبوهی از متغیرها اشاره دارد که به فرد روحیه و توانایی می‌دهند تا در انحرافات سازنده شرکت کند [۱۴]. در توانمندسازی روان‌شناختی پرسش می‌شود که «آیا من در نقش کاری‌ام، خود را فردی قابل و از نظر درونی اینگزه‌مند احساس می‌کنم؟» [۲۳]. زمانی که کارکنان از لحاظ روانی در محیط کار حمایت شوند و قدرت پیدا کنند، بیشتر مرتکب رفتارهای انحرافی سازنده می‌شوند [۲۹]. استفاده از ظرفیت سودمند انحراف سازنده تنها در شرایطی قابل دستیابی خواهد بود که سازمان محیطی مساعد برای افراد با هدف ابراز رفتارهای انحرافی سازنده فراهم کند. اما بیشتر سازمان‌ها از پذیرش محیط مساعد رفتارهای انحرافی سازنده ممانعت می‌کنند؛ زیرا گاه انحراف سازنده مسیری نامتعارف و اغلب پرمخاطره را برای کارکنان فراهم می‌کند تا نه‌تنها نارضایتی خود را در رابطه با شرایط نامساعد ابراز کنند، بلکه به محیط‌هایی از سازمان نیز نفوذ کنند [۳۰].

از حیث شخصیتی، سه ویژگی از پنج ویژگی بزرگ شخصیتی<sup>۲</sup> در رفتارهای انحرافی سازنده تأثیر دارند [۳۱]:

الف) روان‌رنجوری<sup>۳</sup>: روان‌رنجوری ویژگی است با گرایش به نشان دادن سازگاری عاطفی ضعیف و تجربه احساسات منفی همچون ترس، اضطراب و حسادت. افرادی که روان‌رنجوری بالایی دارند، از نظر احساسی بی‌ثبات و به افسردگی، عصبانیت، نگرانی و ناامنی متمایل هستند [۳۲]. از آنجاکه انحراف سازنده در راستای بهبود سازمان و بهره‌مندی آن صورت می‌پذیرد، ویژگی‌هایی مانند ثبات احساسی این هدف را تأمین خواهد کرد. در مقابل، احساسات منفی، مثل حسادت و اضطراب، مانع بهبودی و سلامت سازمان خواهد بود و در نتیجه این ویژگی رابطه‌ای منفی با انحراف سازنده بین فردی و سازمانی دارد [۳۳].

ب) برون‌گرایی<sup>۴</sup>: برون‌گرایی خصوصیت رفتاری با مشخصه اجتماعی بودن، فعال بودن و جسارت است. این صفت شخصیتی در مقابل خجالتی بودن قرار دارد. برون‌گرایان با

---

1. Psychological Empowerment  
2. Big 5  
3. Neuroticism  
4. Extraversion



ویژگی‌هایی مثل صمیمیت، قاطعیت، هیجان و احساسات مثبت شناخته می‌شوند. این موارد به‌طور معمول خصوصیتی هستند که در ارتباط مؤثر افراد با یکدیگر کمک‌کننده هستند. بنابراین، این ویژگی بیشتر اجتماعی است تا وظیفه‌محور. از این رو، ارتباط قوی‌تری با انحراف فردی دارد تا انحراف سازمانی [۳۴]. در بررسی‌های انجام‌شده، ابعاد این ویژگی رفتاری مثل جسارت، جدیت و فعال بودن می‌توانند با رفتارهای انحرافی سازنده مرتبط باشند، برای مثال رفتارهایی مانند شکستن قوانین و سرپیچی از مقام بالاتر به‌منظور ارتقا و بهبود سازمان را می‌توان ناشی از جسارت و جرأت در فرد برشمرد. بنابراین، برون‌گرایی می‌تواند همبستگی مثبتی با انحرافات سازنده فردی و سازمانی داشته باشد. به‌طور مشخص مطالعات نشان داده‌اند که پزشکان برون‌گرا احتمال بیشتری دارد که در رفتارهای انحرافی سازنده درگیر شوند [۱۵].

ج) گشودگی در برابر تجربه: مشخصه این صفت، گرایش به کنجکاوی، خلاقیت، استقلال و عدم انطباق است. به‌دلیل ماهیت خودمختاری و ابتکار پوشیده در این بعد از شخصیت، این ویژگی می‌تواند با انحرافات سازنده سازمانی و فردی رابطه مثبتی داشته باشد.

برخی مطالعات به نقش عامل هوش عاطفی<sup>۲</sup> در افزایش گرایش به بروز رفتارهای انحرافی سازنده تصریح کرده‌اند [۱۵]. هوش عاطفی به مواردی مثل درک احساسات و توانایی در برقراری ارتباط با انسان‌ها تأکید دارد. فردی که هوش عاطفی بالاتری دارد می‌تواند در ارتباط‌ها تأثیرگذارتر عمل کند. یک فرد با هوش عاطفی بالا می‌تواند احساسات، حتی احساسات منفی را مهار و مدیریت کند [۳۵]؛ برای مثال در پزشکی انتظار می‌رود یک پزشک با هوش عاطفی بالا درک کند که چه زمانی لازم است هنجار فاصله احساسی را بشکند و در موقعیت‌های حساس، احساسات را مدیریت کند. با توجه به این موارد پزشکان با هوش عاطفی بالا احتمال بیشتری دارد در انحراف سازنده با بیمار مؤثر شوند [۱۵].

آنچه گذشت راجع به همه رفتارهای انحرافی سازنده طرح شده است؛ حال آنکه این رفتارها با هم تفاوت دارند و بعضی صاحب‌نظران آنها را به سه دسته تقسیم کرده‌اند [۸]:

الف) انحراف سازنده بین فردی: این رفتارها مربوط به اعمالی می‌شوند که افراد آنها را برای ایجاد تغییرات مثبت سازمانی انجام می‌دهند، مانند نافرمانی یا افشای تخلفات نزد همکار؛

1. Openness to Experience  
2. Emotional Intelligence



ب) انحراف سازنده خلاقانه: این رفتارها منعکس‌کننده روش‌هایی نامعمول برای کمک به سازمان و شامل جستجوی روش‌های خلاقانه برای انجام رویه‌های روزمره و توسعه راه‌حل‌های خلاق برای مسائل هستند؛

ج) انحراف سازنده بحث‌انگیز: این انحراف شامل رفتارهایی است که هنجارهای موجود سازمان را به چالش می‌کشند و مقررات را می‌شکنند تا به سازمان یاری رسانند.

هدف از انحراف سازنده بحث‌انگیز - که نوعی قانون‌شکنی ارادی، عمدی و فعال است - انجام کارآمدتر وظایف شغلی، یاری‌رساندن به عضو دیگر سازمان در انجام وظایف شغلی یا ارائه بهتر خدمات به مشتریان است [۳۶]. در واقع، اگرچه بیشتر قوانین سازمانی مطابق با اهداف سازمان تصور می‌شوند، گاه کارکنان در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که می‌توانند با نقض قوانین باعث جلب منافع سازمان شوند. در چنین وضعیتی، فرایندی شکل می‌گیرد که در آن تصمیم‌گیرنده مجبور می‌شود بده‌بستان‌های مهمی انجام دهد و با بلا تکلیفی‌هایی اخلاقی، مانند نقض سیاست‌های سازمان در عین صیانت از اعتبار و جایگاه آن، دست و پنجه نرم کند [۳۷]. جا دارد برای کشف این فرایند در بسترهای سازمانی متنوع، مطالعاتی مستقل و عمیق انجام شوند. این مسئله زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که با بررسی مطالعات تجربی خارجی و داخلی انجام‌شده پیرامون موضوع قانون‌شکنی خیرخواهانه (جدول ۱) متوجه می‌شویم که اغلب آنها به شناسایی پیشایندهای این پدیده اختصاص پیدا کرده‌اند و در نتیجه خلأ بررسی پیامدها و نیز پویایی‌های فرایندی بروز آن، به تناسب بسترهای گوناگون سازمانی، به چشم می‌خورد.

جدول ۱. پژوهش‌های تجربی درباره رفتارهای انحرافی سازنده بحث‌انگیز در سازمان

| منبع | نتایج  |
|------|--|
| ۱۳   | ادراک فضیلت سازمانی کارکنان از راه توانمندسازی روان‌شناختی در قانون‌شکنی خیرخواهانه اثر مثبت می‌گذارد.           |
| ۳۸   | ادراک جو ابزاری و برهم‌کنش عدم تعلق خاطر اخلاقی و جو استقلال تأثیر مثبت معناداری در نقض خیرخواهانه قوانین دارند. |
| ۳۹   | هویت سازمانی زمانی باعث انحراف سازنده بحث‌انگیز می‌شود که افراد تعارض هنجاری با قوانین ادراک کنند.               |





| منبع | نتایج  |
|------|--|
| ۴۰   | رهبری اخلاقی و ایدئال‌گرایی اخلاقی روی رفتارهای نقض خیرخواهانه قوانین به‌وسیله کارکنان تأثیر می‌گذارد.   |
| ۴۱   | از ساختار سازمانی، مؤلفه تمرکز اثر مثبت و مؤلفه رسمیت اثر منفی معناداری در قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان دارند. حمایت اجتماعی نیز اثر منفی معناداری در قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان دارد.     |
| ۴۲   | رهبری فراگیر در نقض خیرخواهانه قوانین به‌وسیله کارکنان اثر مثبت دارد.  |
| ۱۶   | رسمیت، انطباق با قوانین را افزایش می‌دهد و از قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان می‌کاهد.   |
| ۴۳   | عامل مخاطره‌پذیری یا تمایل طبیعی افراد به بالا نشان‌دادن احتمال موفقیت در مواقع مخاطره‌آمیز و نیز عامل همدلی یا توانایی درک احساسات و عواطف دیگران با قانون‌شکنی خیرخواهانه ارتباط مثبت دارند. |
| ۴۴   | جو نوع‌دوست و جو مستقل تأثیر مثبت و جو قانونی تأثیر منفی معناداری در ضابطه‌گریزی به نفع سازمان دارد؛ اما جو ابزاری، جو حقوقی و اصولی تأثیر معناداری در ضابطه‌گریزی به نفع سازمان ندارند.       |
| ۴۵   | خودباوری، خوش‌بینی، مخاطره‌پذیری و کانون کنترل درونی تأثیر مثبت معناداری در قانون‌شکنی خیرخواهانه دارند.   |
| ۴۶   | نقش میانجی جرأت‌ورزی در تأثیرگذاری مهارت‌های سیاسی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه در بین مدیران تأیید شد.  |
| ۴۷   | تأثیر سبک رهبری فراگیر در قانون‌شکنی خیرخواهانه براساس نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی و خودباوری خلاق و نقش تعدیلی گر مبادله رهبر-عضو تأیید شد.  |

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

راهبرد استفاده‌شده در این پژوهش، طرح ساخت‌گرا از نظریه داده‌بنیاد بود که براساس آن تلاش می‌شود تا تجربه‌های افراد در ارتباط با پدیده مورد مطالعه فراچنگ آورده شود و در این میان بیشتر به دیدگاه‌ها، ارزش‌ها، باورها، احساسات، پیش‌فرض‌ها و ایدئولوژی‌های افراد در این ارتباط توجه می‌شود. نظریه در این طرح انعکاسی از تجربه‌ها، باورها و ارزش‌های مشارکت‌کنندگان است که پژوهشگر براساس تجربه‌ها، باورها و ارزش‌های خود آنها را روایت می‌کند و درنهایت به ارائه نتیجه‌ای پیشنهادی، هرچند ناقص می‌رسد. در این راهبرد، گزارش پژوهش شامل گزاره‌هایی تحلیلی به‌عنوان تفسیر نظری پژوهشگر و اوصاف پشتیبان به‌عنوان شواهد تجربی هستند. پژوهشگر باید بتواند یک فرایند اجتماعی پایه‌ای را پیدا کند و نظریه خود را حول آن سامان بخشد. به‌این ترتیب، پژوهشگر می‌کوشد تا سهم اصیل خود را در نظریه‌پردازی ایفا و فهمی تازه و عمیق‌تر از پدیده مورد مطالعه ارائه کند [۴۸].



مشارکت‌کنندگان پژوهش از میان کارکنان دانشگاه ولی‌عصر رفسنجان با استفاده از نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup> انتخاب شدند (جدول ۲). در این روش، اعضای نمونه در راستای فهم، آفرینش یا کشف نظریه درباره پدیده مورد مطالعه به پژوهشگر کمک می‌کنند [۴۹].

براین اساس، پس از توضیح پدیده مورد مطالعه پژوهش برای اعضای قلمرو مکانی پژوهش، کسانی که برحسب تجربه شخصی آن را به خوبی می‌شناختند و ضمن عنوان آن، آمادگی خود را برای مشارکت در پژوهش اعلام می‌داشتند، به همکاری دعوت می‌شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌هایی رودررو و عمیق شامل پرسش‌هایی باز بود؛ پرسش‌های گردآوری داده‌ها در شیوه‌نامه مصاحبه عبارت بودند از اینکه چگونه، چرا، در چه شرایطی و با چه پیامدهایی رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان شما بروز کرده‌اند؟ تلاش شد تا با اجازه‌گرفتن از مشارکت‌کنندگان، مصاحبه‌ها تا حد امکان ضبط شوند. نظر به تکراری شدن داده‌ها در مصاحبه‌های شانزدهم و هفدهم، پانزدهمین مصاحبه نقطه اشباع نظری دانسته و به گردآوری داده‌ها خاتمه داده شد (جدول ۲).

جدول ۲. مشخصات مصاحبه و مشارکت‌کنندگان پژوهش

|                     |   |
|---------------------|---|
| مدت زمان مصاحبه‌ها  | ۴۰ تا ۹۰ دقیقه  |
| سابقه کار در سازمان | ۱۵ تا ۲۹ سال (میانگین = ۲۰ سال)   |
| سن                  | ۲۳ تا ۵۳ سال (میانگین = ۳۵ سال)   |
| مدرك تحصیلی         | دیپلم و زیر دیپلم (۱ نفر)، لیسانس (۱۰ نفر)، کارشناس ارشد (۳ نفر)، دکترا (۱ نفر) |
| جنسیت               | ۵ زن و ۱۰ مرد   |

برای تحلیل داده‌ها، نخست کدگذاری اولیه انجام شد که در آن پرسش‌هایی از این قبیل طرح می‌شدند: این داده منعکس‌کننده و بیانگر چیست؟ از چه منظری؟ این مأخذ که داده را از آن گرفته‌ایم، به چه مقوله نظری اشاره دارد؟ در ادامه، کدگذاری متمرکز انجام شد. مراد از این کدگذاری، استفاده از مهم‌ترین و یا پرتکرارترین داده‌های اولیه برای مقوله‌بندی آنها است. هدف از کدگذاری متمرکز، حصول اطمینان از کفایت داده‌ها است. دست آخر، با هدف نشان

#### 1. Theory Sampling



دادن روابط میان مقوله‌های به‌دست‌آمده، کدگذاری نظری انجام شد. این کدگذاری روایت تحلیلی پژوهشگر را درباره پدیده مورد مطالعه ارائه می‌دهد و می‌توان در آن علل، بستر، شرایط، اقتضائات، تغییرات و پیامدهای مرتبط با پدیده را شاهد بود. برای اعتمادبخشی به داده‌ها چهار معیار مورد توجه واقع شدند: اعتبار (کفایت داده‌ها و مشاهده‌ها، تطبیق مقوله‌ها و مشاهده‌ها و ارتباط منطقی داده‌ها و تحلیل‌ها)، اصالت (دست اول و ناب بودن مقوله‌ها و تحلیل‌ها و قابلیت نظریه در به‌چالش کشیدن مسائل)، طنین (دلالت بحث‌ها بر کامل بودن تجربه‌های مشارکت‌کنندگان و معناداری نظریه برای آنها) و مفید بودن (انطباق نظریه با زندگی روزمره مشارکت‌کنندگان و کمک‌کردن یافته‌ها به بهتر شدن جهان) [۴۸]. در این راستا نخست سعی شد تا کسانی وارد مطالعه شوند که تجربه‌ای غنی درباره پدیده مورد مطالعه دارند. دوم اینکه به‌عرضه یافته‌ها به ادبیات پژوهش و تطبیق با آن مبادرت ورزیده شد. همچنین، به مرور و بازبینی‌های دقیق و چندین‌باره داده‌ها، تفسیرها و یافته‌های پژوهش با نگاهی به مطالعات پیشین اقدام شد. علاوه بر این موارد، اقدام‌های زیر نیز انجام شد [۵۰]:

- الف) تطبیق به‌وسیله اعضا: مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز کردند.
- ب) بررسی همکار: جمعی از دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت تحول سازمانی، به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره آنها پرداختند.
- ج) مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

## ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

### ۴-۱- از نقصان قانون تا حرمان مجریان: بر آستانه دوراهی

برآمده از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، چنین دریافت شد که قوانین و مقررات دولتی از جهت دامنه و شمول مصادیق بر سه دسته‌اند: دسته اول از جامعیت برخوردار هستند و قاطبه مصادیق را در برمی‌گیرند. دسته دوم، آنهایی هستند که اگرچه از جامعیت برخوردار نیستند، غالب مصادیق را پوشش می‌دهند و البته در این میان با اقتضائات و شرایط حاکم بر برخی از



سازمان‌ها، گروه‌ها یا افراد انطباق ندارند. دسته سوم قوانین و مقرراتی هستند که اگرچه به خاطر مصادیق اندکی تدوین و وضع شده‌اند، در عمل رعایت آنها برای همه مصادیق الزام‌آور است. ما به این سه دسته از قوانین و مقررات به ترتیب، «جامع‌نگر»، «هنجارنگر» و «استثنانگر» می‌گوییم. از آنجاکه قوانین و مقررات دولتی همواره جامعیت ندارند و همه اقتضائات و شرایط حاکم بر سازمان‌های دولتی متنوع، از جمله محدودیت‌ها و کمبودهای منابع را در این سازمان‌ها لحاظ نمی‌کنند، تبعیت محض دیوان‌سالارانه از این قوانین هنجارنگر موجب کاهش بهره‌وری سازمانی می‌شود؛ چراکه گاه برخی استثناها خارج از شمول قوانین و مقررات هنجارنگر برای یک سازمان یا یک واحد سازمانی، به سبب تواتر، در حکم هنجار است یا در هر حال موضوعیت پیدا می‌کند که نمی‌توان از آن چشم‌پوشی کرد. به تعبیر یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش «خیلی از قانون‌ها برای وضعیت ایدئال نوشته شده‌اند؛ یعنی وقتی که همه چیز جفت‌وجور است؛ برای همین با واقعیت‌ها همخوانی ندارند... [این قوانین و مقررات] همه جوانب را نمی‌بینند؛ ناقص هستند. برای همین اگر قرار باشد، به مرّ [این نوع از] قانون عمل بشود، کارها زمین می‌ماند (م. ۴)». براساس ادراک یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان، رفتارهای انحرافی مثبت «بلااستثنا در تمام سازمان‌ها رخ می‌دهد، چون اجرای یک سری از قوانین تعریف‌شده و نوشته‌شده در عمل آن سازمان را به بن‌بست می‌رساند (م. ۷)». در همین ارتباط، یکی از کارکنان امور فرهنگی دانشگاه به برخی از مصادیق کاستی قانونی در مواجهه با واقعیت عینی تجربه‌شده در متن کار چنین اشاره کرد:

«خرید کل دانشگاه سیستمی انجام می‌شود؛ یعنی باید دانشجو در سامانه درخواست بدهد؛ کارشناس تأیید کند؛ مدیر تأیید کند؛ بعد می‌رود برای تأمین اعتبار؛ بعد مدیر امور مالی تأیید کند؛ بعد برگردد برای مسئول خرید... در امور فرهنگی این کار شدنی نیست... برای مثال فرض کنید یک قوطی رنگ پنج هزار تومانی الان برای یک برنامه نیاز داریم. اگر قرار باشد این روند طی شود، ۲۰ روز طول می‌کشد... یک مورد دیگر در اردوهای دانشجویی اتفاق می‌افتد. براساس قانون، وقتی از فروشگاه خرید انجام می‌شود، باید مشخصات فروشنده در سیستم دارایی ثبت شود. فرض کنید در اردو یک دفعه وسط مسیر آب معدنی نیاز داریم. یک دکه پیدا می‌کنیم که پیرمرد صاحب آن نه مشخصات می‌دهد، نه ارتباطی با دارایی دارد. مجبوریم بخریم... اصلاً در قانون مالی برای هزینه‌های بدون فاکتور چیزی نداریم (م. ۱۰)».



علاوه بر این، قوانین استثناگر نیز موجب می‌شوند اجرای امور سازمانی وارد دالانی از محدودیت شود و در نتیجه به سرنوشت مشابه مورد قبل مبتلا شوند. در همین ارتباط، یکی از کارکنان دانشگاه چنین اذعان می‌داشت که «بعضی [از] قانون‌ها فقط برای افراد متخلف نوشته شده‌اند نه برای افراد عادی و همین [التزام به اجرای آنها] باعث کندی کارها می‌شود (م. ۵)». از جمله، مدیر امور فرهنگی دانشگاه با ذکر یک مثال - ناظر به محدودیتی قانونی که برای جلوگیری از فساد عده‌ای ناهلان وضع شده است - به این نقیصه قانونی چنین اذعان می‌کرد:

«برای خرید اقلام [حوزه] فرهنگی همیشه این مشکل بوده است که براساس قانون باید مبلغ مشخصی به کارپرداز داده شود که سقف دارد و کارپرداز باید در حد همان مبلغ خرید کند... ولی برای ما زیاد پیش می‌آید که خریدهایی داریم چند برابر آن مبلغ. خب این یک مشکلی است که نشده حلش کنیم... قانون می‌گوید به مسئول خرید می‌توانید تا ۵ میلیون تومان پول بدهید نه بیشتر؛ ولی در شرایط کنونی مسئول خرید یک باره ۵ میلیون را تمام می‌کند و باید آن را با امور مالی تسویه کند تا بتواند دوباره پول بگیرد. این کار امکان‌پذیر نیست (م. ۹)».

در پس نقصان قوانین و مقررات در تطبیق با واقعیات عینی و عدم اصلاح آن، دست‌اندرکاران برای انجام وظایف قانونی خود دچار حرمان می‌شوند. از یک سو نمی‌خواهند دچار ترک فعل و به سهل‌انگاری و کم‌کاری متهم شوند و از سوی دیگر، قانون چاره‌ای رسمی و قابل استفاده و استناد برای آنها فراهم نکرده است. این احساس حرمان را در گزاره‌های ابرازشده از سوی یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش به شرح زیر می‌توان جست:

«... نمی‌دانم چه کار باید بکنم؟ کار زمین مانده و اگر هم قرار باشد طبق قانون عمل بکنم، کار پیش نمی‌رود. انجام بدهم، باید قانون را دور بزنم؛ انجام ندهم می‌گویند تنبلی کرده... حس به‌دردنخور بودن به انسان دست می‌دهد (م. ۱۴)».

چنین احساس بی‌بهره‌گی محرکی عاطفی برای تحریک روان‌شناختی آنها است. یکی از کارکنان دانشگاه در همین زمینه چنین بیان می‌داشت که «اگر قانون باعث شود در برنامه مشکل ایجاد بشود، اعصابم به هم می‌ریزد و ناراحت می‌شوم (م. ۱)».



#### ۴-۲- فراخوان انحراف: انتخابی هژیر با عاملیتی هژیر

در پس حرمان، دست‌اندرکار و مجری قانون وارد مرحله‌ای شناختی منتهی به انتخاب ناخودآگاه فلسفه اخلاق خود می‌شود؛ او باید تصمیم بگیرد که وظیفه‌گرایانه در چارچوب ضوابط جاری اقدام کند یا نتیجه‌گرایانه از قانون و مقررات عدول کند و راهی را پی بگیرد که از نظر او برای سازمان اثربخش است و نقصان قانونی را جبران می‌کند. در این حالت، وجدان کاری فرد بلامتکلیف و در معرض انتخاب یکی از دو گزینه است: رعایت حکم قانون یا عدول از آن برای خدمت به غیر. برای روشن‌شدن این بلامتکلیفی و قرارگرفتن فرد در معرض دوراهی فلسفی تا سر حد عزم به قصد انتخاب گزینه نهایی، به این مثال عینی که یکی از کارکنان دانشگاه طرح می‌کرد، توجه فرمایید:

«برای مثال، یک سری پرداخت‌هایی می‌خواهیم انجام بدهیم، ولی پروژه اعتبار ندارد. براساس قانون باید به پیمانکار بگوییم پول نیست و کار را تعطیل کن. اگر بخواهیم این روند را ادامه بدهیم هم به دانشگاه ضربه خورده و هم به پیمانکار. به‌هرحال پیمانکار با شرایطی آمده در مناقصه شرکت کرده و براساس یک روال وقتی کارش به‌حدی می‌رسد باید پول دریافت کند. او رفته با سرمایه خودش وام گرفته و به هر روش پروژه را به یک مرحله‌ای رسانده [که باید پول بگیرد]؛ حالا اگه ما بگوییم پول نیست، پیمانکار ورشکست می‌شود. اگر بنا باشد پیمانکاری توی چند سازمان هم‌زمان کار داشته باشد و همین پاسخ را بشنود، ورشکست می‌شود و ضربه بزرگی به سیستم پیمانکاری می‌خورد. پیمانکارها هم فقط خودشان نیستند؛ کارگر دارند، استادکار دارند، خرید مصالح از کارخانجات مختلف دارند. شعاع آن به جاهای دورتر می‌رسد. این است که سازمان باید اعتباری را جابه‌جا کند تا پول را پرداخت کند و به محض اینکه اعتبار رسید، جایگزین کند... به‌هرحال این کار خلاف قانون است، ولی من مثبت می‌دانم، چون هم به نفع سازمان است و هم پیمانکاری که کار انجام داده... این جنبه اخلاقی دارد، چون به‌طور اخلاقی داریم می‌بینیم که پیمانکار دارد متضرر می‌شود و شاید راه‌گیزی باشد که بتوانیم کاری انجام بدهیم تا پیمانکار متضرر نشود. یکی هم جنبه اخلاقی مربوط به سازمان خود ما است؛ چون مهم‌ترین چیز جلوگیری از تزییع حقوق دولت است (م).» (۶)



در نهایت، از آنجاکه او نمی‌تواند شاهد انجام‌نشدن کار یا درست انجام‌نشدن آن باشد، به انتخاب راه یا راه‌هایی گرایش پیدا می‌کند که ممکن اما غیرقانونی هستند؛ این یعنی غلبه محتوای بر شکل و گرایش به فلسفه اخلاق نتیجه‌گرا. برخی از مصاحبه‌شوندگان در این ارتباط از تعبیر «مجبور شدن» برای انتخاب رفتار انحرافی خود استفاده می‌کردند؛ از این جهت که براساس نظر آنها برای انجام‌شدن کار سازمان، در عمل راه دیگری فراروی ایشان باقی نمانده بود. از باب نمونه به این دو مثال توجه کنید:

«... مجبور می‌شویم تاریخ‌های یکم، دوم، سوم، چهارم، یعنی چهار تا پنج تومان به کارپرداز بدهیم تا ۲۰ تومان پول دستش باشد تا بتواند خریدها را برای یک ماه در یک ترم انجام بدهد. خوب! این کار غیرقانونی است... ما داریم کار را راه می‌اندازیم و برنامه به نحو احسن انجام می‌شود؛ ولی قانون را رعایت نمی‌کنیم... اگر بخواهیم برنامه را خوب اجرا کنیم، باید قانون را کنار بگذاریم (م. ۲)».

«شاید یک مجموعه قوانین هم ما را محدود کرده باشند، ولی ما در آن لحظه مجبور بشویم به خاطر جان یا آبروی دانشجو خلاقیتی به خرج بدهیم [و پا را فراتر از قانون بگذاریم] (م. ۸)».

یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش در تحلیل فرایند نیل به مصلحت‌اندیشی در تصمیم‌گیری خود از رهگذر «وزن‌کشی ارزش‌ها» چنین بیان می‌داشت:

«من سیستمی فکر می‌کنم... من فکر می‌کنم در بلندمدت چیزی که انجام دادم، به نفع من است؛ به نفع جامعه و همه است؛ چون من یک ارزش را حفظ کردم. انحراف به شرطی می‌تواند باشد که ارزش‌ها زیر سؤال نروند... باید در یک شرایطی به یک مجموعه ارزش‌ها پایبند بود، چون به نظر من در بلندمدت به صورت سیستمی این چرخه‌طوری اتفاق می‌افتد که [در صورت تحقق رفتار انحرافی] به طور قطع به نفع همه می‌شود (م. ۱۳)».

محرک دیگری که ترغیب‌کننده فرد به انحراف مثبت در سازمان است، یادگیری اجتماعی آن از سوی کنشگر انحراف است. هر چه بسامد رخداد و درجه آشکاری این پدیده در محل کار - به‌ویژه از سوی مدیران سازمان- و نیز «مداهنه کیفی» افراد و نهادهای نظارتی در برابر رفتارهای انحرافی مثبت یا «تبرئه کیفی» کنشگران انحراف توسط این افراد یا نهادهای نظارتی بیشتر باشد، گرایش فردی که فلسفه اخلاق منتخب او نتیجه‌گرا است، به انجام آن بیشتر



خواهد بود؛ چراکه او در قالب فرایندی شناختی یاد می‌گیرد که این قبیل رفتارها موجه انگاشته می‌شوند و برای آنها احتمال کیفر سخت و پشیمان‌کننده‌ای متصور نیست، برای مثال دو تن از کسانی که تجربه انجام چنین رفتارهایی را داشتند، چنین بیان می‌کردند:

«یک سری چیزها وجود دارد که باید جواب بدهیم؛ یک بار بابت این قضیه من را فرستادند کمیته تخلفات. رفتم؛ توضیح دادم و کمیته تخلفات هم قبول کردند این قضیه واقعاً باید این جور باشد (م. ۳)».

«من خودم از این کارها زیاد کردم. سازمان بازرسی سالی یک بار می‌روم. می‌گویند: چرا این کار را بر خلاف قوانین انجام دادی؟ من هم جواب می‌دهم؛ خیلی هم اثر مثبت داشته [است]. تا حالا هم حکمی برای من نبریده‌اند (م. ۱۵)».

فرد تا قبل از رفتار انحرافی خود دائم با چند پرسش هویتی جدی مواجه بوده است: «من کیستم؟»، «در این سازمان چه باید بکنم؟» و «کارکرد من در این سازمان چیست؟». وی متأثر از فلسفه نتیجه‌گرای خود و یادگیری اجتماعی رفتارهای انحرافی مثبت، عدول از قانون را به انگیزه تحقق اثربخشی سازمانی و خدمت به دیگران برمی‌گزیند تا از این رهگذر هویت خود را بازیابد. به این دو شاهد مثال توجه کنید:

«هر کاری که احساس کنم لازم است در سازمان انجام بدهم - چه مسئولیت داشته باشم، چه نداشته باشم - انجام می‌دهم. نمی‌توانم جوابگو نباشم و بی‌تفاوت باشم (م. ۴)».

«وقتی نمی‌توانم کاری بکنم، پس برای چه استخدام شده‌ام؟ بقیه از من توقع ندارند؟ دانشجوی من، همکار من، مدیر من انتظار دارند که من دست روی دست بگذارم و کاری نکنم؟ من دوست ندارم قانون‌شکنی کنم، ولی چاره‌ای ندارم. نمی‌توانم خودم را قانع کنم که کار را راه نیندازم (م. ۹)».

قدرت فراخوان نزد فرد به قدری زیاد است که او را از سر جرأت و شهامت پذیرای تبعات منفی احتمالی آن می‌کند. به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان «شاید یک نوع تخطی کرده باشیم و تنبیه هم بشویم (م. ۸)». در این ارتباط، یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان پژوهش چنین بیان می‌داشت:

«مدیر با مسئولیت خودش امضا می‌کند... در قانون نیست، اما با مسئولیت شخصی می‌پذیرد که اگر سازمان بازرسی آمدند، توضیح بدهند [و پاسخگو باشند] (م. ۹)».





به مصداق دیگری در این ارتباط توجه کنید:

«وقتی قبول می‌کنم که کارشناس دانشگاهم و باید این برنامه اجرا بشود و اگر اجرا نشود یا خللی [در آن] ایجاد بشود، دانشگاه زیر سؤال می‌رود، من وظیفه خودم می‌دانم که این موضوع [رفتار انحرافی] را گردن بگیرم و با مسئولیت خودم این کار را انجام می‌دهم (م. ۱)».

#### رهاوردها:

از آنجاکه فرد وجدان کاری بالایی دارد و از یک طرف براساس یک نگرش، عدول از قانون و مقررات را مانع تعهد کاری می‌داند و از سوی دیگر در مقام عمل، از خود انحراف نشان می‌دهد تا سازمان به اهداف خودش نزدیک‌تر شود، بر «ناهمگونی شناختی» او افزوده می‌شود. دیدیم که فرد از حیث شناختی در معرض انتخاب یکی از دو گزینه بود: رعایت حکم قانون یا عدول از آن برای خدمت به غیر. عمل به هریک از سر محدودیت و ضرورت فایق آمدن بر بلا تکلیفی، به ترک دیگری منتهی می‌شود و این برای وجدان فرد آزاردهنده است:

«...وقتی مجبور می‌شوم کاری بکنم که از روی ناچاری است، اولش عذاب وجدان می‌گیرم. من که نمی‌خواهم به قانون دهن‌کجی کنم. می‌خواهم کار دانشگاه راه بیفتد؛ ولی با این قانون نمی‌شود. پس چاره‌ای ندارم الا اینکه قانون را دور بزنم که این هم به‌خودی‌خود جالب نیست ... آدم اول به هم می‌ریزد (م. ۳)».

صدور بازخورد مثبت از سوی بعضی و سکوت بعضی دیگر از مطلعان در سازمان در برابر رفتار انحرافی صادرشده به‌وسیله فرد، نوعی «تأیید اجتماعی ادراک‌شده» برای کنشگر محسوب می‌شود. این همان چیزی است که یکی از مصاحبه‌شوندگان، از آن به «حس همدلی بین اعضای سازمان» یاد می‌کرد و به تعبیر او «این حس همدلی بین اعضای سازمان باعث می‌شود تا تخلفی موقت انجام بشود که به نفع سازمان باشد (م. ۱۵)». یکی دیگر از کارکنان دانشگاه چنین اظهار می‌داشت که «اگر یکی از همکاران چنین رفتاری انجام بدهد، اگر در رابطه با اهداف سازمان باشد، به خاطر راهکار مثبتی که ارائه داده، تشویقش هم می‌کنیم (م. ۱۱)».

از یک‌سو، از آنجاکه ناهمگونی شناختی حامل نوعی آزار روان‌شناختی برای فرد است، برانگیخته می‌شود تا کاری کند که از میزان آن بکاهد و از سوی دیگر، نیت خیرخواهانه مستتر در کنش انحرافی به انضمام تأیید اجتماعی ادراک‌شده سبب می‌شوند تا فرد به «توجه روان‌شناختی» کنش انحرافی خود بپردازد. به این ترتیب، او خود را قانع می‌سازد که اگرچه در



ظاهر از قوانین و مقررات سرپیچی کرده است، چون نیت نافرمانی به سود منافع شخصی نداشته و در عوض خیراندیشانه مصالح سازمان را لحاظ کرده است، به طوری که بعضی از دیگران هم آن را تأیید کرده و پسندیده‌اند، پس جای عذاب وجدان وجود ندارد. به این اذعان یکی از کارکنان دانشگاه توجه کنید:

«بقیه فکر می‌کنند برنامه که دارد خوب اجرا می‌شود، براساس روال قانونی است. آنها می‌گویند: برنامه خیلی خوب اجرا شد. آفرین! ... من هم احساسم مثل بقیه می‌شود (م. ۱۰)».

به این ترتیب «آرامش روان‌شناختی» بر فرد حاکم می‌شود و به تعبیر یکی از مصاحبه‌شوندگان «از لحاظ وجدانی راحت‌تر می‌شود (م. ۷)».

از محتوا که بگذریم، از نظر شکلی، از آنجاکه نیت دست‌اندرکاران نفع‌رسانی به غیر، اعم از افراد و یا سازمان، است و برآمده از فلسفه اخلاق نتیجه‌گرایی، مصلحت‌اندیشانه دست به کار رفتار انحرافی شده‌اند، در برخی موارد پس از نیل به محتوا، برای ترمیم شکل از یک سو و فرار از پیامدهای منفی محتمل از سوی نهادهای ناظر بر حسن اجرای قوانین و مقررات، به «صوری‌سازی» دست می‌زنند. این قبیل اقدام‌ها به تعبیر یکی از مشارکت‌کنندگان، نوعی «کنار آمدن با قانون» است: «باید قانون را کنار بگذاری بعد با قانون کنار بیایی؛ سند را درست کنی؛ قرارداد را درست کنی... (م. ۴)». به این مثال یکی از مدیران دانشگاه در این خصوص توجه کنید:

«... اگر فردا سازمان بازرسی بیاید، به راحتی می‌توانند بگویند شما خلاف عمل کرده‌اید و این کار شما اشتباه بوده و باید تاوان پس بدهید... برای اینکه مشکل خیلی حادی پیش نیاید، به‌رحال رئیس، معاون، مدیر، کسانی که در آن کار [انحراف از قانون] ارتباط دارند، با هم جلسه می‌گیرند، صورت جلسه‌ای می‌نویسند تا نشان دهند به خاطر نداشتن اعتبار این تصمیم گرفته شده و به محض اینکه اعتبار تأمین شد، آن را جایگزین می‌کنیم (م. ۵)».

هر چند که ممکن است در پاره‌ای موارد در اثر تلاقی ناظر وظیفه‌گرا با مجری نتیجه‌گرا، کیفر تخطی از قانون برای فرد مرتکب رفتار انحرافی اجرا و باعث تحمیل «محرومیت» به وی گردد. محرومیتی که او خود را در آن مغیوب نمی‌داند. به این شاهد مثال توجه کنید:

«من از این کارها زیاد کرده‌ام و خیلی وقت‌ها هم نه مدیرها با من کاری داشته‌اند، نه حتی بازرسان سازمان [بازرسی]. همین قدر که شرایط را برای آنها توضیح می‌دهم، وضعیت بغرنج



را می‌فهمند و توجیه می‌شوند... ولی یک بار من را فرستادند کمیته تخلفات اداری. آنها مرغشان یک پا داشت؛ هر چه توضیح دادم، می‌گفتند: چرا قانون را رعایت نکردی؟... آخر هم علیه من رأی صادر کردند و تبعید شدم اینجا که می‌بینید... ولی پشیمان نیستم، چون از نظر خودم کاری را که باید می‌کردم، انجام دادم و از این بابت از خودم راضی هستم (م. ۱۵).

این رضایت خاطر از آن رو است که براساس ادراک فرد هنجارگریز، انحراف مثبت وی به «بهره‌وری سازمانی» و «رضایت ارباب‌رجوع» منتهی شده است؛ به تصریح یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش «به هر حال مشکل طرفین حل شده است؛ هم مشکل سازمان به نحوی حل شده و هم مشکل ارباب‌رجوع (م. ۶)».

## ۵- نتیجه‌گیری

هدف اصلی از انجام این پژوهش، کاوش فرایند معنابخشی انحرافات سازنده بحث‌انگیز به‌وسیله کارکنان دانشگاه ولی‌عصر بود. قالب بنیادی تکوین این رفتارها و فرایند اجتماعی پایه‌ای که برای آن در قلمرو مکانی مورد مطالعه یافته شد، «فراخوان انحراف» بود. به این معنا که انحراف فرایندی است که در آن فرد می‌کوشد با سرلوحه قرار دادن خدمت به دیگران، هویت خود را در سازمان به هنگام تصمیم‌گیری برای انتخاب یا عدم انتخاب آنچه غیرقانونی است، ولی از نظر او به صلاح سازمان است، بازیابد. فراخوان مجموعه اقدام‌هایی پی‌آمد نیت سودمند به حال اجتماع است که هم‌گرایی حس فرد از آنچه دوست دارد، انجام دهد، آنچه باید انجام دهد و آنچه را واقعاً انجام می‌دهد، شامل می‌شود [۵۱]. اگرچه برخی مطالعات مالکیت روان‌شناختی را عاملی مؤثر در رفتارهای انحرافی سازنده دانسته‌اند [۲]، براساس مفهوم فراخوان انحراف، هویت‌یابی سازمانی عامل اثرگذار قابل‌اعتنایی در بروز این پدیده است.

آنچه عضو سازمان را به انحراف فرامی‌خواند، نقصان حاکم بر قوانین و مقررات دولتی هنجارنگر یا استثنا‌نگر است که رفته‌رفته او را به سوی یک دورراهی تصمیم سوق می‌دهد. براین‌اساس، همان‌گونه که بومن<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نیز اذعان کرده است، رفتارهای انحرافی سازنده

1. Bowman



نشانه‌گر یک فرایند تصمیم‌گیری هستند در زمانی که هنجارهای سازمانی نتیجه یک عمل را محدود می‌کنند یا به آسیب در سازمان منجر می‌شوند [۳۰]. شایان توضیح است که قوانین و مقررات هنجارنگر اگرچه اغلب مصادیق را پوشش می‌دهند، با اقتضائات و شرایط حاکم بر برخی از سازمان‌ها، گروه‌ها یا افراد، مانند پاره‌ای از محدودیت‌ها و کمبودها انطباق ندارند. اگر بنا بر این باشد که از این سنخ از قوانین در همه شرایط تبعیت شود، از بهره‌وری سازمانی کاسته می‌شود؛ زیرا گاه برخی استثنائات خارج از شمول قوانین و مقررات هنجارنگر، برای یک سازمان یا یک واحد سازمانی، به سبب تواتر، در حکم هنجار هستند یا در هر حال موضوعیت پیدا می‌کنند که نمی‌توان از آنها چشم‌پوشی کرد. قوانین و مقررات استثنانگرنیز اگرچه به خاطر مصادیق اندکی تدوین و وضع شده‌اند، در عمل رعایت آنها برای همه مصادیق الزام‌آور است. این دسته از قوانین و مقررات موجب می‌شوند تا اجرای امور سازمانی با محدودیت‌ها و تنگناهایی مواجه شود. این نقصان و عدم اصلاح آن، سبب می‌شود تا دست‌اندرکاران برای انجام وظایف قانونی خود دچار حرمان شوند؛ آنها از یک سو نمی‌خواهند دچار ترک فعل و به سهل‌انگاری و کم‌کاری متهم شوند و از سوی دیگر، قانون چاره‌ای رسمی و قابل استفاده و استناد برای آنها فراهم نکرده است. چنین احساسی یک محرک عاطفی برای تحریک روان‌شناختی آنها محسوب می‌شود. این یافته پژوهش مؤید این گزاره نظری طرح‌شده در برخی مطالعات است مبنی بر اینکه نباید از نقش عوامل عاطفی در بروز رفتارهای انحرافی در سازمان غفلت کرد [۱۹]. در چنین حالتی فرد دچار ناکامی می‌شود. به‌زعم اسپکتور<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) فرد ناکام، در واکنشی احساسی به چنین موقعیتی، مراتبی از ناراحتی و برآشفستگی را از خود بروز می‌دهد [۵۲]. در همین ارتباط، لیاو<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۴) نشان دادند که از جمله تجلیات رفتاری ناکامی در سازمان، ارتکاب رفتارهای انحرافی است [۵۳].

در پس حرمان، دست‌اندرکار و مجری قانون وارد مرحله‌ای شناختی منتهی به انتخاب ناخودآگاه فلسفه اخلاق خود می‌شود؛ او باید تصمیم بگیرد که وظیفه‌گرایانه در چارچوب ضوابط جاری اقدام کند یا نتیجه‌گرایانه از قانون و مقررات عدول کند و راهی را پی بگیرد که از نظر وی برای سازمان اثربخش است و نقصان قانونی را جبران می‌کند. در این حالت، وجدان

1. Spector

2. Liao



کاری فرد بلا تکلیف و در معرض انتخاب یکی از دو گزینه است: رعایت حکم قانون یا عدول از آن برای خدمت به غیر. دست آخر، از آنجاکه او نمی‌تواند شاهد انجام نشدن کار یا درست انجام نشدن آن باشد، به انتخاب راه یا راه‌هایی گرایش پیدا می‌کند که ممکن اما غیرقانونی هستند؛ این یعنی غلبه محتوا بر شکل و گرایش به فلسفه اخلاق نتیجه‌گرا. در این ارتباط، برخی مطالعات گویای نقش ایدئولوژی اخلاقی ایدئال‌گرا در افزایش مالکیت روان‌شناختی و از آن راه بروز رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان بوده‌اند [۲]؛ اما براساس یافته‌های این پژوهش، چنین دریافت شد که فلسفه اخلاقی نتیجه‌گرای فرد او را به فراخوان انحراف سوق می‌دهد.

محرک دیگری که ترغیب‌کننده فرد به انحراف سازنده بحث‌انگیز در سازمان است، یادگیری اجتماعی آن از سوی کنشگر انحراف است. هر چه بسامد رخداد و درجه آشکاری این پدیده در محل کار - به‌ویژه از سوی مدیران سازمان - و نیز «مداهنه کیفی» افراد و نهادهای نظارتی در برابر انحرافات سازنده بحث‌انگیز یا «تبرئه کیفی» کنشگران انحراف به‌وسیله این افراد یا نهادهای نظارتی بیشتر باشد، گرایش فردی که فلسفه اخلاق منتخب او نتیجه‌گرا است، به انجام آن بیشتر خواهد شد؛ چراکه او در قالب فرایندی شناختی یاد می‌گیرد که این قبیل رفتارها موجه انگاشته می‌شوند و برای آنها احتمال کیفر سخت و پشیمان‌کننده‌ای متصور نیست. درواقع، این چنین، فرد کنشگر رفتارهای انحرافی در معرض توانمندسازی روان‌شناختی قرار می‌گیرد و هر چه توانمندسازی روان‌شناختی بیشتر باشد، بر احتمال ارتکاب رفتارهای انحرافی مثبت افزوده می‌شود [۲۸].

فرد تا قبل از رفتار انحرافی خود دائم با چند پرسش هویتی جدی مواجه بوده است: «من کیستم؟»، «در این سازمان چه باید بکنم؟» و «کارکرد من در این سازمان چیست؟». وی متأثر از فلسفه نتیجه‌گرای خود و یادگیری اجتماعی رفتارهای انحرافی سازنده، عدول از قانون را به انگیزه تحقق اثربخشی سازمانی و خدمت به دیگران برمی‌گزیند تا از این رهگذر هویت خود را بازیابد. قدرت فراخوان نزد فرد به قدری زیاد است که او را از سر جرأت و شهامت پذیرای تبعات منفی احتمالی آن می‌کند.

از آنجاکه فرد وجدان کاری بالایی دارد و از یک طرف براساس یک نگرش، عدول از قانون و مقررات را مانع تعهد کاری می‌داند و از سوی دیگر در مقام عمل، از خود انحراف نشان



می‌دهد تا سازمان به اهداف خودش نزدیک‌تر شود، بر «ناهمگونی شناختی» او افزوده می‌شود. فرد از حیث شناختی در معرض انتخاب یکی از دو گزینه است: رعایت حکم قانون یا عدول از آن برای خدمت به غیر. عمل به هر یک از سر محدودیت و ضرورت فایق آمدن بر بلا تکلیفی، به ترک دیگری منتهی می‌شود و این برای وجدان فرد آزارنده است.

صدور بازخورد مثبت از سوی بعضی و سکوت بعضی دیگر از مطلعان در سازمان در برابر رفتار انحرافی صادر شده به وسیله فرد، نوعی «تأیید اجتماعی ادراک شده» برای کنشگر محسوب می‌شود. حال آنکه به نوعی اولین کسانی که از هرگونه رفتارهای هنجارگریز در محیط کار آگاه می‌شوند، کارکنان هستند. اگرچه به زعم بعضی صاحب‌نظران افشاگری در چنین مواقعی می‌تواند به عنوان یک رفتار انحرافی سازنده در نظر گرفته شود [۱]، نمی‌توان با قاطعیت، سکوت در برابر آن یا صدور بازخورد مثبت به کنشگر آن را به طور لزوم نوعی رفتار انحرافی منفی تلقی کرد؛ چه اینکه موضوع تأیید اجتماعی ارائه شده، خود رفتاری انحرافی از نوع سازنده است.

از یک سو، از آنجاکه ناهمگونی شناختی حامل نوعی آزار روان‌شناختی برای فرد است، وی برانگیخته می‌شود تا کاری کند که از میزان آن بکاهد و از سوی دیگر، نیت خیرخواهانه پوشیده در کنش انحرافی به انضمام تأیید اجتماعی ادراک شده سبب می‌شوند تا او به «توجیه روان‌شناختی» کنش انحرافی خود بپردازد. به این ترتیب، فرد خود را چنین قانع می‌سازد که اگرچه در ظاهر از قوانین و مقررات سرپیچی کرده است، از آنجاکه نیت نافرمانی به سود منافع شخصی نداشته و در عوض، خیراندیشانه مصالح سازمان را طوری لحاظ کرده است که بعضی از دیگران هم آن را تأیید کرده و پسندیده‌اند، پس جای عذاب وجدان وجود ندارد. به این ترتیب، «آرامش روان‌شناختی» بر وی غالب می‌شود.

از محتوا که بگذریم، از نظر شکلی، از آنجاکه نیت دست‌اندرکاران نفع‌رسانی به غیر، اعم از افراد و یا سازمان است و برآمده از فلسفه اخلاق نتیجه‌گرایی، مصلحت‌اندیشانه دست به کار رفتار انحرافی سازنده بحث‌انگیز شده‌اند، در برخی موارد پس از نیل به محتوا، برای ترمیم شکل از یک سو و فرار از پیامدهای منفی محتمل از سوی نهادهای ناظر بر حسن اجرای قوانین و مقررات، به «صوری‌سازی» دست می‌زنند. این صوری‌سازی شاید از آن رو است که کنشگر انحراف در سازمان می‌کوشد تا به شاهدان و ناظران بیرونی التزام خود را به رعایت



کلان‌هنجارها نشان دهد؛ چه‌بسا اینکه برخی صاحب‌نظران نیز رفتارهای انحرافی سازنده را منطبق با کلان‌هنجارها می‌دانند [۱۴].

البته، ممکن است در پاره‌ای موارد در اثر تلاقی ناظر وظیفه‌گرا با مجری نتیجه‌گرا، کیفر تخطی از قانون برای فرد مرتکب رفتار انحرافی اجرا و باعث تحمیل «محرومیت» به وی گردد. محرومیتی که فرد خود را در آن مغبون نمی‌داند. این رضایت خاطر از آن رو است که براساس ادراک فرد هنجارگریز، انحراف مثبت وی به «بهره‌وری سازمانی» و «رضایت ارباب‌رجوع» منتهی شده است. به خاطر داریم که رفتارهای انحرافی سازنده می‌توانند باعث شوند سازمان به اهداف مالی و اقتصادی خودش نایل آید [۱]؛ ضمن اینکه چون برخاسته از انگیزه درونی فرد کنشگر هستند [۱۴]، می‌توانند شرایط رضایت خاطر فرد را فراهم آورند [۲۰].

همان‌گونه که یافته‌های پژوهش نشان داد، سرآغاز تحریک رفتارهای انحرافی سازنده بحث‌انگیز در سازمان مورد مطالعه، نقصان قوانین و مقررات بود. اگرچه انتظار تدوین قوانین جامع ملی برای سازمان‌های دولتی یک ایدئال دست‌نیافتنی می‌نماید، تلاش قانون‌گذاران باید بر پوشش بیشینه مصادیق قوانین باشد. البته از آنجاکه پژوهش در یک دانشگاه دولتی انجام شد و دانشگاه‌های دولتی نیز به صورت هیأت امنایی اداره می‌شوند، به نظر می‌رسد استفاده بیشینه از ظرفیت اختیارات هیأت امنای برای تدوین قوانین و مقررات منطبق با وضعیت دانشگاه در فروکاست این عارضه کمک شایانی خواهد کرد. دانشگاه‌ها می‌توانند ضمن هماهنگی با نهادهای نظارتی، با نظرداشت فراگیر اقتضائات خاص خود، علاوه بر تدوین قوانینی همچون آیین‌نامه‌های مالی و معاملاتی و اداری و استخدامی، نسبت به اصلاح فرایندهای اجرایی و قوانین حاکم بر آنها، از رهگذر مشارکت افراد صاحب نفع گوناگون درون و برون‌سازمانی نیز مبادرت کنند تا با آسان‌سازی اجرای امور، زمینه بروز موجه رفتارهای انحرافی سازنده بحث‌انگیز را برچینند. به‌علاوه، نظر به نیت شرافت‌مندانه کنشگران انحراف، انتظار می‌رود مدیران و نهادهای نظارتی، همان‌سان که براساس گزارش مشارکت‌کنندگان پژوهش، اغلب در گذشته از دریچه مفاهمه و مدارا با ایشان همراهی نموده‌اند، در آینده نیز در صورت حصول اطمینان از حرمان فرد در شرایط پدیدآمده و نیز پیامدهای مساعد رفتار صادرشده به سود سازمان، فقط با نگاه وظیفه‌گرایانه در عقوبت کنشگران پیش‌دستی نکنند. از این‌رو اگر در بررسی‌های خود دریافتند که نیت فرد ناقض قانون چیزی جز خیراندیشی برای سازمان نبوده



است و در پرتو موازین اخلاقی گزیر و گریزی جز آن نداشته است، در تصمیم برای کیفر وی بازاندیشی کنند.

برای انجام پژوهش‌های آینده در راستای این مطالعه، پیشنهاد می‌شود در قالب مطالعاتی مستقل، گزاره‌های حکمی قابل استخراج از یافته‌های پژوهش در قالب مطالعاتی از نوع همبستگی یا تجربی آزمون شوند.

## ۶- منابع

- [1] Appelbaum SH, Iaconi GD, and Matousek A. Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*. 2007 Oct 23; 7(5):586-98.
- [2] Yildiz B, Alpkan L, Ates H, and Sezen B. Determinants of constructive deviance: the mediator role of psychological ownership. *International Business Research*. 2015 Mar 25; 8(4):107-21.
- [3] Coccia C. Avoiding a "toxic" organization. *Nursing Management*. 1998 May; 29(5): 32-33.
- [4] Bennett RJ, Robinson SL. The past, present, and future of workplace deviance research. In: Greenberg J, editor. *Organizational behavior: The state of the science*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates; 2003. 247-81.
- [5] Sharma N. Fostering positive deviance: A potential strategy to an engaged workforce. *Strategic Direction*. 2020 Jul 21;36(8):1-3.
- [6] Spreitzer GM, Sonenshein S. Positive deviance and extraordinary organizing. In: Cameron K, Dutton J, Quinn R, editors. *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: 2003. 207-24.
- [7] Galperin BL. Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination in Canada and Mexico. Unpublished doctoral dissertation. Concordia University, Montreal; 2002.
- [8] Galperin BL, Burke RJ. Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: An exploratory study. *International Journal of Human Resource Management*. 2006 Oct 17;17(2):331-47.
- [9] Sharma N, Chillakuri BK. Positive deviance at work: A systematic review and directions for future research. *Personnel Review*. 2023 May 15;52(7/8):933-54.





- [10] Yang N, Chen H, Wang X-H. Paradoxical leadership behavior and employee creative deviance: The role of paradox mindset and leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*. 2024 Aug 16;39:697-713.
- [11] Moradzadeh F, Hadavinejad M. A critical discourse analysis on civil disobedience in a public organization. *Organizational Resources Management Researches*. 2021 Jan 13;10(3):147-73. (in Persian)
- [12] Vardaman JM, Gondo MB, Allen DG. Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace. *Human Resource Management Review*. 2014 Jun 1;24(1):108-18.
- [13] Ahmadi Alvar Z, Feiz D, Modarresi M. Meta-analysis on studies of deviant marketing behaviors: Past, present and future. *Journal of Business Management*. 2018 Jan 16;15(4):689-721. (in Persian)
- [14] Vadera AK, Pratt MG, Mishra P. Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management*. 2013 Jul;39(5):1221-76.
- [15] Robbins SL, Galperin GB. Constructive deviance: striving toward organizational change in healthcare. *Journal of Management and Marketing Research*. 2010;5:1-11.
- [16] Piatak J, Mohr Z, McDonald J. Rule formalization, gender, and gender congruence: examining prosocial rule breaking for internal and external stakeholders. *International Public Management Journal*. 2022 Aug 1;25(4):566-84.
- [17] Peterson DK. Deviant workplace behaviour and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*. 2002 Sep;17:47-61.
- [18] Skarlicki DP, Folger R, Tesluk P. Personality as a moderator of the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*. 1999 Feb;42(1):100-8.
- [19] Barclay LJ, Skarlicki DP, Pugh SD. Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*. 2005 June 3;90(4):629-43.
- [20] Ryan RM, Deci EL. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000 Jan;55:68-78.
- [21] Oldham GR, Cummings A. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*. 1996 Jun;39:607-34.
- [22] Blau PM. *Exchange and power in social life*. NY: Wiley; 1964.

- [23] Van Dyne L, Pierce JL. Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 2004 Apr 20;25(4):439-59.
- [24] Chung YW, Moon HK. The moderating effects of collectivistic orientation on psychological ownership and constructive deviant behavior. *International Journal of Business and Management*. 2011 Dec;6(12):65-77.
- [25] Forsyth DR. Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philosophies. *Journal of Business Ethics*. 1992 Oct 27;11(5-6):461-70.
- [26] Singhapakdi A, Vitell SJ, Franke GR. Antecedents, consequences, and mediating effects of perceived moral intensity and personal moral philosophies. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1999 Dec;27(1):19-36.
- [27] McHoskey JW. Authoritarianism and ethical ideology. *The Journal of Social Psychology*. 1996 Dec 17;136(6):709-17.
- [28] Liu J, Wang H, Hui C, Lee C. Psychological ownership: How having control matters. *Journal of Management Studies*. 2012 Aug 28;49(5):869-95.
- [29] Spreitzer GM, Doneson D. Musings on the past and future of employee empowerment. In: Cummings T, editor. *Handbook of Organizational Development*. Thousand Oaks, CA: Sage; 2005. 311-24.
- [30] Bowman B. Positive deviance in the workplace: Expanding the boundaries of dissent. Unpublished Master of Arts thesis. Baylor University, Waco; 2013.
- [31] Bodankin M, Tziner A. Constructive deviance, destructive deviance and personality: How do they interrelate? *Amfiteatru Economic Journal*. 2009 Jun;11(26):549-64.
- [32] Barrick MR, Mount MK. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*. 1991 Mar;44:1-26.
- [33] LePine JA, Van Dyne L. Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*. 2001 Jan 1;86(2):326-36.
- [34] Liao H, Joshi A, Chuang A. Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*. 2004 Dec;54:969-1000.
- [35] Salovey P, Grewal D. The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*. 2005 Dec;14(6):281-85.



- [36] Morrison EW. Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*. 2006 Feb;32:5-28.
- [37] Dahling JJ, Chau SL, Mayer DM, Gregory JB. Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*. 2012 Jan;33:21-42.
- [38] Baskin MEB, Vardaman JM, Hancock JI. The role of ethical climate and moral disengagement in well-intended employee rule-breaking. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 2016 Dec 1;16(2):71-90.
- [39] Dahling JJ, Gutworth MB. Loyal rebels? A test of the normative conflict model of constructive deviance. *Journal of Organizational Behavior*. 2017 Oct;38(8):1167-82.
- [40] Zhu J, Xu S, Ouyang K, Herst D, Farndale E. Ethical leadership and employee pro-social rule-breaking behavior in China. *Asian Business & Management*. 2018 Feb;17(1):59-81.
- [41] John LM, Shafi M. Impact of organizational structure and social support on pro-social rule breaking: A frontline perspective. *Cogent Business and Management*. 2020 Jan;7(1):1-17.
- [42] He B, He Q, Sarfraz M. Inclusive leadership and subordinates' pro-social rule breaking in the workplace: mediating role of self-efficacy and moderating role of employee relations climate. *Psychology Research and Behavior Management*. 2021 Oct 11;14:1691-706.
- [43] Khazaei J, Abbasi T, Monavarian A. Investigating individual factors affecting prosocial rule-breaking in the workplace. *Organizational Behavior Studies*. 2017 Mar;5(4):75-103. (in Persian)
- [44] Sayednaqavi MA, Hosseinpour D, Valadi Aldashti R. Investigating the role of ethical climate dimensions on prosocial rule-breaking in organization. *Journal of Human Resource Management*. 2018 Jan;8(1):1-24. (in Persian)
- [45] Sabet A, Roodsaz H, Rezaeimanesh B, Vijeh MR. Investigating the effect of psychological factors on the development of pro-social rule breaking behaviors. *Journal of Psychological Science*. 2020 Nov 1;19(91):821-31. (in Persian)
- [46] Sepahvand R, Mohamadyari Z. Assessing the mediating role of assertiveness in influencing political skills on pro-social rule breaking among managers of Ilam state government organizations. *Management Research in Iran*. 2020 Jun;24(2):112-37. (in Persian)
- [47] Sayednaqavi MA, Vilshaqi M. Analysis of the impact of inclusive leadership style on pro-social rule breaking based on the mediating role of psychological safety and creative self-efficacy and the moderation of leader-member exchange in West Azerbaijan state organization. *Organizational Resources Management Researches*. 2022 Sum;12(2):161-86. (in Persian)



- [48] Charmaz K. Constructing Grounded Theory. Los Angeles: Sage; 2014.
- [49] Creswell JW. Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative. NJ: Prentice Hall; 2002.
- [50] Creswell JW, Miller DL. Determining validity in qualitative inquiry. Theory into Practice. 2000 Jun 24;39:124-30.
- [51] Elangovan AR, Pinder CC, McLean M. Callings and organizational behavior. Journal of Vocational Behavior. 2010 Oct 12;76(3):428-40.
- [52] Spector PE. The role of frustration in antisocial behavior at work. In: Giacalone RA, Greenberg J, editors. Antisocial behavior in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage; 1997. 1-17.
- [53] Liao H, Joshi A, Chuang A. Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. Personnel Psychology. 2004 Dec;57(4):969-1000.