


Challenges and social strategies development of positive job deviance

Zohreh Samiee

Ph.D student of economic sociology and development, Islamic Azad University, Research Sciences Unit, Tehran, Iran.


zlsamiee@yahoo.com

 0009-0001-7966-2626

khalil Mirzaee

Ph.D in Sociology, Islamic Azad University, Roodehen Unit, Tehran, Iran (Corresponding author).


mirzaee_khalil@riau.ac.ir

 0000-0001-6765-4744

Sattar Parvin

Professor of Sociology Social Issues, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

sparvin1359@gmail.com

 0000-0001-6471-4668


Abstract

The purpose of positive diversion in work environment is the voluntary behavior of practitioners who are done with the aim of improving and improving jobs and finding innovative ways to solve business challenges and improve performance .this study seeks to analyze the conditions and factors affecting the development of "positive job diversion" from the perspective of innovative and creative people in worker environments as individuals with positive job deviations by adopting a grounded theory approach. The study population consisted of 126 workers of the festival in 1395-1395, with 15 workers of the sample workers in the field of innovation and invention in labor fields .data were collected using deep and semi - structured interviews. The main questions of this research are: what have been the factors that determine the factors affecting the job satisfaction and the factors affecting the job satisfaction. what were the strategies employed in dealing with positive occupational deviation? what were the consequences of this situation ?the findings of this research show that empowering organization, positive culture, organizational support and organization are among the categories of effective causal conditions and positive job deviation .the subjects also face challenges such as organizational negative culture, the idea of corporate suzie, supporting, managerial, individual and family barriers that have adopted strategie.


Keywords: Positive work deviation, Positive deviant behaviors, Workplace environment, Positive human resources.

چالش‌ها و راهبردهای اجتماعی توسعه انحراف مثبت شغلی^۱


زهره سمیعی

دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران.
z1samiee@yahoo.com  0009-0001-7966-2626

خلیل میرزائی

دکترای تخصصی جامعه‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
mirzaee_khalil@riau.ac.ir  0000-0001-6765-4744

ستار پروین


دکترای جامعه‌شناسی مسائل اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
sparvin1359@gmail.com  0000-0001-6471-4668

چکیده

منظور از انحراف مثبت در محیط کاری، رفتار داوطلبانه شاغلان است که با هدف بهبود و پیشرفت شغلی و یافتن راه‌های ابتکاری برای حل چالش‌های کاری و بهبود عملکرد انجام می‌شود. این مطالعه درصدد است تا شرایط و عوامل مؤثر بر توسعه «انحراف مثبت شغلی» را از منظر افراد نوآور و خلاق در محیط‌های کارگری به‌عنوان افراد دارای انحراف مثبت شغلی با اتخاذ رویکرد نظریه زمینه‌ای واکاوی نماید. جامعه آماری مطالعه ۱۲۶ نفر از کارگران نمونه جشنواره امتنان در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ بودند که ۱۵ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند و با لحاظ حداکثر تنوع در ویژگی‌های سن، جنس، تأهل، تحصیلات، شغل، رشته تحصیلی و رشته فعالیت، انتخاب و با آنها مصاحبه عمیق و نیمه‌ساخت‌یافته، انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سازمان توانمندساز، فرهنگ سازمانی مثبت‌گرا، حمایت‌های سازمانی و سازمان ایده‌پرور از جمله مقولات شرایط علی مؤثر بر پدیده انحراف مثبت شغلی بوده است. سوزدها همچنین با چالش‌هایی نظیر: فرهنگ منفی سازمانی، ایده‌سوزی سازمانی، موانع پشتیبانی، مدیریتی، فردی و خانوادگی مواجه بودند که راهبردهای معطوف به فرد شاغل و راهبردهای معطوف به محیط شغلی را در پیش گرفته‌اند.

کلیدواژه‌ها: انحراف مثبت شغلی، رفتارهای انحرافی مثبت، محیط کاری، منابع انسانی مثبت‌گرا، رفتار سازمانی، سیاست‌های کلی نظام اداری.

شاپای الکترونیک: ۶۵۵X-۲۵۸۸ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه علمی راهبرد اجتماعی فرهنگی

 10.22034/ses.2024.442365.1545

 CC BY

 OPEN ACCESS

مسئولیت مقاله از نظر محتوای علمی و نظرات مطرح‌شده در متن آن، به عهده نویسندگان و یا نویسنده مسئول مقاله می‌باشد و مورد تأیید / عدم تأیید صاحب امتیاز نشر به راهبرد اجتماعی فرهنگی نمی‌باشد.

۱. مقاله مستخرج از رساله دکتری با عنوان تبیین جامعه‌شناختی انحراف مثبت در محیط کاری است.

مقدمه و بیان مسئله

نیروی انسانی، ارزشمندترین سرمایه و بزرگ‌ترین دارایی سازمان‌ها و محیط‌های شغلی است. رفتار شغلی کارکنان می‌تواند بر جنبه‌های مختلف سازمان و نیز تغییر و تحولات آن تأثیرگذار باشد. منابع انسانی می‌توانند در کل سازمان‌ها حیات شغلی را تداوم بخشیده و آن را به حرکت درآورده و اداره کنند. سازمان‌ها بدون وجود نیروهای انسانی نه تنها مفهومی ندارند بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود؛ حتی با وجود فناوری شدن سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از سخت‌افزارها، همچنان نقش انسان به‌عنوان عامل حیاتی و راهبردی در بقای سازمان‌ها کاملاً مشهود است. به دیگر سخن منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمان‌های امروزی به‌شمار می‌روند؛ چراکه کارکنان و شاغلان به تصمیمات سازمانی شکل داده، مسائل و مشکلات محیط‌های کاری را حل می‌کنند و موجب افزایش بهره‌وری و توسعه روزافزون موفقیت‌های شغلی می‌شوند. امروزه منابع انسانی به‌عنوان منبعی که می‌توانند مزیت رقابتی داشته باشند و برای سازمان ارزش‌آفرینی نمایند، شناخته می‌شوند. درواقع این منابع انسانی هستند که تفاوت سازمان‌های مشابه را رقم می‌زنند و قابلیت تعهد آنها، سازمان‌های موفق را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد؛ اما منابع انسانی نیز می‌توانند دچار انحراف‌های رفتاری شوند. انحراف در محیط کاری هر نوع رفتار آگاهانه و ارادی است که با هنجارها و قوانین و چهارچوب‌های محیط کاری در تضاد باشد. رفتارهای انحرافی اغلب به دو دسته منفی و مثبت تقسیم می‌شوند. اغلب مطالعات بر انحراف‌های منفی متمرکز شده است؛ درحالی‌که یکی از ابعاد انواع انحراف‌ها، انحراف مثبت است؛ رویکردی که با هدف تغییر در محیط به‌واسطه گروه‌ها یا افراد، محقق می‌شود تا تغییرات رفتاری و اجتماعی در جهت برطرف کردن مشکلات در محیط‌های مختلف اتفاق بیفتد. انحراف مثبت حکایت از وجود افراد یا گروه‌هایی دارد که رفتارها و راهکارهای غیرمعمول، آن‌ها را قادر می‌سازد تا به‌رغم داشتن مشکلات مشابه دیگران، در محیط کار یا فعالیت یا در محیط تحصیل و در محیط‌های خانوادگی، اجتماعی و در زندگی شخصی خود، شیوه‌های بهتری را جهت حل مشکلات موجود در پیش بگیرند (Wolfer & Wilson, 2019).

امروزه در شرایط پرتلاطم محیط‌های شغلی به‌جهت وجود انواع مسائل و چالش‌ها در مسیر موفقیت‌های یک سازمان، وجود افرادی به‌عنوان محرک و مقوم تغییرات مثبت در سازمان‌ها بسیار مغتنم است، ازجمله کارکنان نوآور و تحول‌آفرین

تأثیرگذار و سازنده که به‌عنوان نقطه قوت یک سازمان و محیط شغلی هستند و شایسته است عملکرد آن‌ها مورد واکاوی‌های علمی و پژوهشی قرار گیرد؛ اما بسیاری از پژوهش‌های مرتبط با محیط‌های شغلی عمدتاً بر نقاط ضعف کارکنان و آسیب‌های رفتاری آن‌ها متمرکز شده و به جنبه‌های مثبت رفتار کارکنان و شایستگی‌ها و توانمندی‌ها و خروجی‌های مثبت محیط‌های کاری و شغلی توجهی نمی‌شود؛ لیکن به نظر می‌رسد تکیه بر عوامل و مؤلفه‌های مثبت در بین منابع انسانی، رویکرد جدیدی است که می‌تواند به ایجاد و توسعه رفتارهای سازنده و پیشرفت در محیط‌های شغلی یاری برساند. منابع انسانی مثبت‌گرا، شایسته بذل توجه و صرف زمان بیشتر می‌باشد و جهت تنوع محیط‌های کاری و شغلی و تنوع مسائل و چالش‌های فراروی سازمان‌ها، لازم است به محوری‌ترین عامل و هسته مرکزی سازمان‌ها که نقش اساسی در کاهش مسائل و نیز ارتقای سطح بهره‌وری دارد، توجه ویژه شود.

بی‌تردید وجود شخصیت‌های انحراف مثبت در یک محیط کاری و احساس عاملیت و تأثیرگذاری آن‌ها در بین کارکنان برای ایجاد تحولاتی اثربخش ضروری است. چنین نیروهایی می‌توانند همچون عاملی سرایت‌کننده، رفتارهای مثبت خود را در محیط‌های شغلی، پرورش و توسعه دهند. کارکنان دارای رفتار انحراف مثبت به‌عنوان نیروهای انسانی که بیش‌ازپیش به توانمندی خود اعتماد و اطمینان دارند و با اعتمادبه‌نفس لازم، در هنگام مواجهه با مشکلات کاری، بهترین راهکارها را در مقابله با چالش‌ها ارائه می‌دهند و به‌گونه‌ای عمل می‌نمایند که سازمان، کارایی و عملکرد شغلی مطلوبی داشته باشد.

همان‌طور که ذکر شد رفتارهای انحرافی مثبت به رفتارهایی اطلاق می‌شود که در تعارض با معیارها و هنجارهای سازمان باشد، داوطلبانه بوده و انگیزه درستی در پی آن وجود داشته باشد. ازجمله این رفتارهای انحرافی رفتارهای نوآورانه شغلی است. نوآوری یعنی اجرای موفقیت‌آمیز ایده‌های خلاقانه در یک سازمان که موجب افزایش تولید و عملکرد سازمان می‌شود. ایده‌های نوآورانه ایده‌هایی هستند که به ذهن اکثریت خطور نمی‌کنند؛ بنابراین کارکنانی که ایده نوآورانه دارند، در گروه انحراف مثبت قرار می‌گیرند.

بی‌تردید از جمله آثار وجود رفتارهای انحرافی مثبت در حوزه شغلی، افزایش اثربخشی و کارایی منابع انسانی است. در متن «سیاست‌های کلی نظام اداری» (مصوب، ۱۳۸۴/۱۱/۱۵) به موضوعات مهمی نظیر انعطاف‌پذیری محیط کاری با

رویکرد اثربخشی، ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، ارتقای سرمایه منابع انسانی از طریق دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری، ایجاد زمینه بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های کارکنان تأکید نموده است؛ لذا توجه به پدیده «انحراف مثبت شغلی» می‌تواند یکی از راهبردهای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری است.

۱. هدف و پرسش‌های پژوهش

این مطالعه با هدف تبیین پدیده انحراف مثبت شغلی در محیط‌های کارگری، رفتارهای انحراف مثبت را با بهره‌گیری از رویکرد نظریه زمینه‌ای واکاوی نموده است. مؤلفان در این نوشتار می‌کوشند تا در کنکاشی کیفی، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌ای انحراف مثبت شغلی را شناسایی و مشخص نمایند که افراد دارای روحیه انحراف مثبت شغلی چه راهبردهایی را جهت تقویت این ویژگی و رفتار در پیش می‌گیرند و پیامد این راهبردها چه خواهد بود.

ازجمله سؤال‌های محوری این پژوهش عبارت‌اند از: عوامل تعیین‌کننده و شرایط مؤثر بر ایجاد و توسعه پدیده انحراف مثبت شغلی در بین افراد دارای انحراف مثبت شغلی چه بوده است؟ راهبردهای افراد دارای انحراف مثبت شغلی در محیط‌های کارگری در مواجهه با چالش‌های مربوطه چه بوده است؟ پیامدهای این وضعیت چه بوده است؟

۲. پیشینه پژوهش

در زمینه انحراف مثبت پژوهش‌های معدودی به‌خصوص در سال‌های اخیر صورت گرفته است. در این میان به دلیل نوپایی مطالعات، در بسیاری از ابعاد، ضروریست پژوهش‌های وسیع‌تر و عمیق‌تر جهت توسعه ادبیات نظری انجام شود و انحراف مثبت را در محیط‌های مختلف و در بین گروه‌های مختلف اجتماعی مورد واکاوی قرار دهد. در دهه اخیر برخی پژوهش‌های داخلی رفتار انحراف مثبت را مطلق‌نظر قرار داده‌اند ازجمله:

صیرفی و طاهری‌کیا (۱۴۰۱) در مقاله خود با عنوان «ارائه مدل کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت در صنایع دیجیتال نوپا»، بیان داشتند که امروزه اهمیت توجه به صنایع دیجیتال نوپا در کشورها باعث شده است تا مسائل و چالش‌های مختلفی مانند اشتغال و بیکاری کاهش پیدا کند. نتایج بررسی نشان داد که توجه به کارآفرینی سازمانی و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن با رویکرد انحراف مثبت،

می‌تواند منجر به نتایج همچون نوآوری، رشد و بهبود سازمانی گردد.

رنگریز و همکارانش (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای تحت عنوان «طراحی الگوی رفتارهای انحرافی مثبت کارکنان در صنعت بیمه ایران»، عنوان می‌کنند که اگرچه انحراف در محیط کار در اکثر موارد از نظر ماهیتی مخرب است؛ اما ممکن است جنبه‌های مثبتی هم داشته باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، توجه حرکت صنعت بیمه ایران به سمت فضای رقابتی، اهمیت رفتارهایی از جنس رفتار سازمانی مثبت، اهمیت فزاینده‌ای دارد و در این راستا فراهم نمودن زمینه‌های بروز رفتارهایی از جنس رفتارهای انحرافی مثبت می‌تواند تسهیل‌گر دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده از جمله کسب مزیت رقابتی باشد.

پیرامون موضوع انحراف مثبت کلیدواژه‌های دیگری از جمله انحراف خلاق هم می‌تواند در حساسیت نظری یاریگر باشد. مطالعات ذیل در این راستا است:

طاهری‌نیا و همکارانش (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای به بررسی «تأثیر انحراف خلاق بر اینرسی نوآوری با نقش میانجی هوشمندی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان استان لرستان» پرداختند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که انحراف خلاق بر اینرسی نوآوری و هوشمندی منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

بخش دیگری از پژوهش‌های داخلی نیز با همین ادله که هر نوع خلاقیت در محیط شغلی، نوعی رفتار انحراف مثبت می‌باشد؛ می‌تواند در ادبیات پژوهشی مرور شود؛ از جمله عبارت رفتارهای کاری نوآورانه در مطالعات ذیل:

بیرانوند و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله خود با عنوان «تأثیر جوسازمانی و تسهیم دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان»، بیان داشتند که هدف نهایی رفتار نوآورانه، بهبود عملکرد فرد، گروه و در نهایت کل سازمان است. عوامل بسیاری در تحقق رفتار نوآورانه کارکنان یک سازمان تأثیرگذارند که در این پژوهش به تأثیر دو عامل جوسازمانی و تسهیم دانش پرداخته شده است. نتایج نشان می‌دهد که جو سازمانی بر رفتار نوآورانه و تسهیم دانش تأثیر مستقیم و مثبت دارد.

فریاد و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه خود با عنوان بررسی اثر توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار نوآورانه کارکنان با توجه به اشتیاق شغلی آنان بیان داشتند که در محیط پویای کسب‌وکار امروزی، نقش انسان و نوع نگاه او می‌تواند سهم بسزایی در کسب موفقیت و مزیت رقابتی برای هر سازمان داشته باشد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و اشتیاق شغلی آنان، مثبت و معنادار است و توانمندسازی روان‌شناختی به واسطه اشتیاق شغلی

نتیجه مثبتی در بروز و افزایش رفتارهای نوآورانه در بین کارکنان دارد. تحقیقات خارجی نیز در حوزه انحراف مثبت با تنوع موضوعی و در حوزه‌های مختلف وجود دارد، از جمله:

ویلیامسون^۱ (۲۰۱۶) در مطالعه‌اش به بررسی عواملی می‌پردازد که موجب انحراف مثبت در مدیران می‌گردد. ارزش‌های موردتوجه رهبران یک سازمان استثنایی شامل: اولویت‌بندی، مراقبت از دیگران، توجه به ارزش‌های دیگران، ذهنیت رشد و هم‌افزایی، احساس معنا، اقدام شجاعانه، رویکرد مشترک به رهبری، هوش هیجانی و صداقت بوده است. رفتارهای این رهبران معطوف به ارتباط و مراقبت از دیگران، ذهنیت رشد و هم‌افزایی، ذهنیت یادگیری و بهبود، اقدام شجاعانه، خلاقیت، رویکرد مشترک به رهبری، هوش هیجانی بوده و نگرش‌های آن‌ها مثبت و شامل: فروتنی، فراوانی، رؤیایی، شجاعت، سیاست‌گذاری بوده است.

اپل‌بام، لاکنی و ماتوسک^۲ (۲۰۰۵) پژوهشی را با عنوان رفتارهای انحرافی مثبت و منفی در محل کار انجام و نشان دادند که توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان عامل اصلی انحراف مثبت است.

هیرشمن^۳ (۱۹۷۰) مطرح می‌کند که کارکنان ۴ راه برای مقابله با ناامیدی در محل کار دارند: اعتراض شفاهی^۴، غفلت، وفاداری، یا خروج از کار. با این حال، تحقیقات در مورد رفتارهای انحرافی نشان می‌دهد که انحراف مثبت، جایگزین دیگری برای سرخوردگی در محل کار است. انحراف مثبت به‌عنوان ابزاری جایگزین برای ابراز نارضایتی در محیط کار زمانی رخ می‌دهد که از شکل فرعی مخالفت به شکل هنجارهای رفتاری مشترک توسط یک گروه مرجع تبدیل می‌شود. در حالی که اعتراض شفاهی نشان‌دهنده ابزار مخالفت است و کارمندان ناراحت جهت تغییر، عمدتاً ارتباط برقرار می‌کنند.

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود موضوع انحراف مثبت در سطح جامعه دارای اهمیت بسزایی است، به‌اندازه‌ای که مرور نظام‌مند کارهای مطالعاتی سال‌های ۱۹۷۰ تا ۲۰۲۱ نشان از روند صعودی پرداختن به این موضوع به لحاظ پژوهشی است (Albanna & Heeks, 2019)؛ لیکن تا کنون مطالعه‌ای در خارج و داخل کشور به ارائه مفهوم انحراف مثبت شغلی و مؤلفه‌های آن نپرداخته است؛ لذا این پژوهش به

1. Williamson, B.

2. Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A

3. Hirschman

4. voice

بسط و توسعه دانش در این خصوص یاری خواهد رساند و از این منظر، بدیع و دارای نوآوری است.

۳. ملاحظات نظری

۳-۱. تعریف انحراف مثبت

انحراف مثبت به رفتار و کنشی اطلاق می‌شود که توسط دیگران به‌طور مثبت ارزیابی و برجسب‌گذاری شده است. اسپریتزر و سوننشاین^۱ (۲۰۰۳) تعریفی از انحراف مثبت ارائه می‌کنند؛ آن‌ها «انحراف مثبت» را رفتار غیر معمولی می‌دانند که با هنجارهای مورد انتظار مطابقت ندارد؛ اما توسط یک گروه مرجع، مثبت تلقی می‌شود. آن‌ها معتقدند فردی که می‌خواهد دارای ویژگی انحراف مثبت باشد، باید ۵ ویژگی داشته باشد این عوامل «مجموعه ذهنی» را برای فرد ایجاد می‌کند تا در رفتار انحرافی مثبت شرکت کند: این عوامل عبارت‌اند از: الف) احساس معنا، ب) تمرکز دیگر، ج) خودمختاری، د) کارآمدی شخصی و ه) شجاعت. آن‌ها معتقدند که شرایط خاصی برای رخ دادن یک رفتار انحرافی مثبت مطلقاً لازم نیست، هر یک از این عوامل، به‌صورت مجزا یا با مجموعه‌ای از تمایلات و توانایی‌ها، به درگیر شدن در انحراف مثبت کمک می‌کند» (Spreitzer & Sonenshein, 2003, p. 211).

در تحقیقات جامعه‌شناسی، بیشتر به جنبه منفی انحرافات توجه می‌شود و تحقیقات بیشتر به آن‌سو تمرکز و جهت یافته است و کمتر به انحرافات مثبت توجه می‌شود. در مطالعات جامعه‌شناسی کلینارد^۲ اولین کسی است که تعریف مشخصی از انحراف مثبت ارائه می‌کند. وی عنوان می‌کند: «واکنش‌ها به انحراف از هنجارهای اجتماعی می‌تواند در جهت تأیید، مدارا یا عدم تأیید، متفاوت باشد. اکثر اعضای جوامع مدرن، مقدار معینی از عدم انطباق را تشویق می‌کنند، مشروط بر اینکه در جهت تأیید انجام شده باشد.

۳-۲. رویکردهای مختلف به مقوله انحراف مثبت

چهار دیدگاه اصلی در مورد انحراف مثبت وجود دارد: آماری، فوق‌العاده، واکنشی و هنجاری.

1. Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2003).

2. Clinard, Marshall

۳-۲-۱. رویکرد آماری^۱

شاید متداول‌ترین رویکرد برای انحراف به‌عنوان انحراف آماری گفته شود (Clinard & Meier, 2001). انحراف آماری به رفتارهایی اشاره دارد که از تجربیات متوسط یا عادی متفاوت است. انحرافات به معنای آماری، درگیری عده‌ای در رفتارهایی است که اکثریت در یک گروه درگیر آن نیستند. از نظر آن‌ها، منحرفان مثبت افرادی هستند که در سمت راست توزیع عادی رفتارها یافت می‌شوند. کوین^۲ (۱۹۹۶) افراد را به‌عنوان ورزشکاران کلاس جهانی متنوع می‌داند و مدیران داخلی را منحرف مثبت می‌داند. این افراد منتخب از همسالان خود ایستادگی می‌کنند؛ زیرا رفتارهای آن‌ها در سمت راست در یک منحنی عادی توزیع شده از یک رفتار معین قرار دارد.

۳-۲-۲. رویکرد انطباق فوق‌العاده^۳

یکی دیگر از دیدگاه‌های تعریف شده ادعا می‌کند که انحراف مثبت انطباق بیش‌ازحد یا فوق‌العاده با هنجارها است (Ewald & Jiobu, 1985; Hughes & Coakley, 1991). این نوع رفتار فراتر از مرزهای مناسب توسط یک گروه مرجع است (Dodge, 1985). با توجه به رویکرد انطباق فوق‌العاده، بیش‌ازحد حتی یک چیز خوب مانند بدن‌سازی یا دویدن از راه دور (Ewald & Jiobu, 1985) مشکل‌ساز می‌شود و می‌تواند منجر به اختلال عملکردی مانند اعتیاد شود.

۳-۲-۳. رویکرد واکنشی

در انحراف واکنشی اگر یک رفتار موجب واکنش منفی توسط مخاطبان شود، آن رفتار، انحرافی است (Dodge, 1985)؛ مانند برچسب زدن عمومی به یک فرد به دلیل درگیر شدن در رفتاری که به‌عنوان مجازات شناخته می‌شود. در انحراف واکنشی نه‌تنها نیاز به مشاهده عمل انحرافی وجود دارد بلکه هم‌زمان واکنش هم باید منفی باشد (Norland; Hepburn & Monette, 1977). با استفاده از این رویکرد نسبت به انحراف، اقدامات عالی یا بافضیلت، جزو رفتارهای انحرافی نیستند؛ زیرا انحراف، نیازمند یک واکنش منفی است؛ اما در دیدگاه انحراف مثبت، واکنش به‌طور کامل انجام نمی‌شود، زیرا در نظریه‌های انحرافی، هم نیاز به مشاهده رفتار انحرافی و هم نیاز به واکنش بعدی (به‌عنوان مثال، برچسب زدن) است.

1. The Statistical Approach

2. Quinn, R. E.

3. The Supraconformity Approach

۳-۲-۴. رویکرد هنجاری^۱

دیدگاه هنجاری، انحراف را به‌عنوان عزیمت از هنجارها تعریف می‌کند (Dodge, 1985). رویکرد هنجاری به انحراف، در ادبیات مطالعات سازمانی متداول است به‌طوری‌که انحراف رفتار عمدی است که به‌طور قابل‌توجهی از هنجارها دور شده است (Robinson & Bennett, 1995).

رویکرد هنجاری انحراف مثبت چندین پیامدهای مهم دارد:

اول، انحراف مثبت یک اصطلاح ارزیابی است. این رفتار را تشخیص می‌دهد که باید یا نباید اتفاق بیفتد.

دوم، این تعریف از انحراف مثبت، رابطه آن را با رفتارهای منظم یا معمولی مشخص می‌کند. یعنی یک گروه خاص (گروه مرجع) وجود دارد که انتظارات هنجاری آن‌ها رفتارهای معمولی را تعیین می‌کند.

سوم، سرانجام، اگر دیگران از رفتار مثبت و انحرافی آگاه شوند، رفتار را از بین می‌برند یا از آن تقدیر می‌کنند (Clinard & Meier, 2001).

در این نوشتار مؤلفان، رفتارهای عمدی را که علی‌الظاهر در تعارض با قواعد گروه‌ها و محیط‌های شغلی است؛ اما درعین‌حال رفتارهایی، سودمند با تأثیرگذاری مثبت در محیط‌های شغلی می‌باشد و به‌عنوان رفتار انحراف مثبت شغلی نامیده می‌شود. همچنین در این مطالعه با رویکرد هنجاری این پدیده اجتماعی در جهت توسعه اجتماعی آن مورد تبیین قرار گرفته است.

۴. روش پژوهش

مرور مطالعات پیشین نشان داد که حوزه جامعه‌شناسی با مشکل فقدان مطالعه عمیق و منسجم در حیطه موضوع «انحراف مثبت شغلی» مواجه می‌باشد و اتخاذ رویکرد اکتشافی و جامعه‌شناختی برای کشف ابعاد پنهان این پدیده ضروری است؛ لذا تلاش گردید با انجام مطالعه‌ای کیفی و با روش نظریه زمینه‌ای یا گراند تئوری، این پدیده مورد واکاوی قرار گیرد. نظریه زمینه‌ای نظریه عام است که می‌توان هر موضوعی را بر اساس این روش مطالعه کرد. نظریه زمینه‌ای فرایندی است برای تولید نظریه از طریق دستیابی نظام‌مند به داده‌های پژوهشی اجتماعی روش زمینه‌ای در میدان مطالعه و با تعامل مستمر با عاملان و پرسش از تعاملات آن‌ها ساخته می‌شود. نظریه زمینه‌ای نظریه‌ای مسئله‌محور است و مبتنی بر ارتباط‌دادن مراحل و

1. The Normative Approach

گام‌هایی است که به ایجاد ساختار نظری یک مسئله کمک می‌کند. «در روش نظریه زمینه‌ای، جمع‌آوری، تحلیل داده‌ها و نظریه‌ای که احتمالاً به‌دست می‌آید، با یکدیگر ارتباط نزدیکی دارند، محقق با نظریه‌ای از پیش انگاشته شروع نمی‌کند، ترجیحاً با حوزه‌ای از مطالعه شروع می‌کند و اجازه می‌دهد که نظریه به‌وسیله داده‌ها خلق شود» (Strauss & Corbin, 1998, p. 2). به دیگر سخن محققان کیفی به‌دنبال کشف پیچیدگی‌های تعاملات اجتماعی در زندگی روزمره و معنای‌ای هستند که افراد شرکت‌کننده در این تعاملات وارد ارتباطات خویش می‌سازند (ذکایی، ۱۳۸۱، ص. ۴۹). جهت جمع‌آوری داده‌ها از تکنیک مصاحبه نیمه‌ساختاریافته^۱ استفاده شده است، که با رعایت اصل رازداری و پرهیز از سوگیری، محفوظ ماندن هویت فردی مشارکت‌کنندگان و استفاده از نام مستعار مصاحبه‌ها انجام شد.

از آنجاکه روش کیفی به‌دنبال درک و فهم عمیق تجارب افراد است، دو معیار اساسی که جهت انتخاب نمونه‌ها در این تحقیق لحاظ شده است: اول آنکه فرد دارای تجربه در مورد موضوع مورد مطالعه باشد و دیگر آنکه فرد مشارکت‌کننده، مطلع و فعال باشد و با رضایت آگاهانه تمایل به مشارکت داشته باشد و به‌خوبی بتواند پدیده را توصیف نموده و به سؤال‌های کامل و دقیق پاسخ دهد تا توصیف غنی و جامعی از پدیده به‌دست آید. جامعه آماری مطالعه ۱۲۶ نفر از کارگران نمونه جشنواره امتنان در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ هستند که به دلیل نوآوری و اختراع به‌عنوان «کارگر نمونه» انتخاب شده بودند. در این پژوهش، نمونه‌گیری با روش هدفمند و با لحاظ حداکثر تنوع در ویژگی‌های سن، جنس، تأهل، تحصیلات، شغل، رشته تحصیلی و رسته فعالیت فرد نمونه انجام شده و امکان دسترسی به کارگران نمونه نیز در اجرای مصاحبه‌ها مدنظر قرار گرفت. درنهایت با ۱۵ نفر از کارگران نمونه مصاحبه انجام و اشباع داده‌ها حاصل آمد.

برای دستیابی به قابلیت اعتماد از بررسی همکاران^۲، ممیزی خارجی، مثلث‌بندی و تأیید مشارکت‌کنندگان^۳ استفاده شده است. همچنین، با رعایت اصول و نکات مصاحبه، ثبت رخدادهای کامل و پیاده‌سازی دقیق اتکاپذیری^۴ مورد تأیید قرار گرفته است.

1. Semi-structured interview
2. Peer Review
3. Member Checking
4. Dependability

جدول (۱): مشخصات مصاحبه‌شونده‌ها

کد	نام مستعار	سن	جنس	تأهل	تحصیلات	شغل	رشته تحصیلی	رشته فعالیت
۱	رضا	۲۷	مرد	متأهل	کارشناسی	مکانیک	کارشناس فنی	صنعت
۲	احمد	۳۶	مرد	مجرد	فوق دکتری	سرپرست بخش دستگاہی	مهندسی معدن	صنعت
۳	فرهاد	۳۹	مرد	متأهل	دکتری	کارشناس	برق	صنعت
۴	لیلا	۳۸	زن	متأهل	دکتری	معاون دامپروزی	دامپروزی	کشاورزی
۵	علی	۲۷	مرد	مجرد	کارشناسی	برنامه‌نویس ارشد	رایانه	خدمات
۶	خسرو	۳۶	مرد	متأهل	کارشناسی ارشد	مسئول پروژه	نانو مهندسی شیمی	خدمات
۷	کامران	۳۹	مرد	متأهل	کارشناسی ارشد	مسئول قطعات برگشتی	عمران (بیو سیستم)	کشاورزی
۸	هما	۳۹	زن	مجرد	کارشناسی ارشد	مسئول HSE	محیط‌زیست	صنعت
۹	اصغر	۴۱	مرد	متأهل	کارشناسی ارشد	مدیر مهندسی و R&D	پلیمر	صنعت
۱۰	هادی	۳۵	مرد	متأهل	کارشناسی	مسئول HSE	بهداشت حرفه‌ای	صنعت
۱۱	سعید	۴۵	مرد	متأهل	کارشناسی ارشد	مسئول HSE	مهندسی شیمی	صنعت
۱۲	صالح	۳۸	مرد	متأهل	کارشناسی ارشد	کارشناس دفتر مهندسی	مکانیک	صنعت
۱۳	نیوشا	۴۰	زن	متأهل	کارشناسی ارشد	کارشناس فنی	بیوتکنولوژی کشاورزی	کشاورزی
۱۴	مهرداد	۳۸	مرد	متأهل	فوق دکتری	مدیر مهندسی و R&D	مکانیک	کشاورزی
۱۵	سهراب	۴۸	مرد	متأهل	کارشناسی ارشد	رئیس منابع انسانی	مدیریت	خدمات

۴-۱. محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش به دلیل جدید بودن موضوع پژوهش، با فقدان منابع علمی به زبان فارسی و نیز تحقیقات اندک در زمینه‌های نزدیک به پژوهش، مواجه بوده است. عدم آشنایی جامعه دانشگاهی با موضوع پژوهش جهت تصویب موضوع پژوهش از یک‌سو و متقاعدسازی پیرامون اهمیت موضوع در محیط‌های کارگری جهت دسترسی به نمونه‌های مورد مطالعه و ضعف فرهنگ پژوهش در برخی کارخانجات انجام پژوهش را با دشواری‌هایی مواجه نمود. همچنین نمونه‌های پژوهش به‌خاطر پاره‌ای ملاحظات فرهنگی از طرح برخی چالش‌های موجود در محیط کاری امتناع می‌کردند که محقق را به تلاش بیشتر جهت کشف زاویای پنهان وادار می‌ساخت. ازسوی دیگر از آنجاکه

این رفتار در نمونه موردنظر نهادهینه و جزیی از شخصیت آنها شده بود، پاسخ در مورد شرایط و علل موجد و تقویت‌کننده این رفتار برای آنها، مستلزم دقت و تمرکز به ابعاد موضوع بود که مصاحبه را زمان‌بر نموده و برخی مصاحبه‌ها در چندین نوبت انجام شده است.

۵. یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش با توجه به سؤال‌های اصلی پژوهش، شرایط مؤثر بر ایجاد و توسعه پدیده انحراف مثبت شغلی شامل شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌ای و نیز راهبردهای افراد در محیط‌های شغلی در مواجهه با چالش‌های مربوطه را تبیین می‌نماید.

۵-۱. شرایط علی انحراف مثبت شغلی

شرایط علی، شرایطی است که در به وجود آمدن پدیده مورد مطالعه به‌عنوان عامل اصلی مؤثر است. مقوله‌های فرعی و کدهای مفهومی استنباط شده از علل ایجاد انحراف مثبت در محیط‌های کاری عبارت‌اند از:

جدول (۲): کدهای مفهومی و مقولات شرایط علی

مقوله فرعی	کد مفهومی
سازمان توانمندساز	مهارت‌های ارتباطی کارکنان، دادن آزادی عمل در انتخاب محیط کار به کارکنان، بازخورد گرفتن از کارکنان و بازخورددهی به آنان، کمک به شکوفاسازی قابلیت‌های کارکنان، تأثیر مثبت سازمان بر عملکرد کاری و رضایت فردی، محافظت فرد در برابر فشارهای شغلی، ایجاد فرصت‌های مداوم برای رشد کارکنان، نقش همه اعضای گروه در پیشبرد هدف مجموعه، گروه‌محوری و توسعه قابلیت‌ها،
فرهنگ سازمانی مثبت‌گرا	کارکردگرایی و موفقیت‌گرایی مبتنی بر تلاش، انعطاف‌پذیری و حمایت‌کنندگی سازمان، احساس ارزشمندی کارکنان در سطح فردی و گروهی، احترام به تصمیمات کارمندان، شفافیت فعالیت‌ها و ارزش‌های کاری، وضعیت احساسی بسیار مثبت و خوشایند بین مدیر و زیردستان، جریان تعاملی شفاف بین همه کارکنان، نگرش حرفه‌ای و اخلاقی مثبت بین کارکنان،
حمایت‌های سازمانی	سبک رهبری همدلانه، اولویت نیازهای کارکنان، تسهیلات سازمان و حمایت مادی و معنوی از کارکنان کوشا، حمایت همه‌جانبه سرپرستان از کارکنان مثبت‌گرا، توزیع منابع سازمان به‌طور عادلانه، مراقبت از کارمندان و فراهم‌سازی مزایای خوب برای آن‌ها، بسترسازی مادی و معنوی برای مثبت‌گرایی کاری، بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان، حمایت سازمانی ادراک‌شده، تسهیل تعاملات کارکنان با مدیر، ارتقای کیفیت خدمات به کارکنان، توجه به امنیت شغلی کارکنان

مقوله فرعی	کد مفهومی
سازمان ایده پرور	پاسداشت موفقیت‌های کارکنان، حمایت مدیریت از خلق ایده، اعتقاد راسخ مدیر به کار گروهی، اعتماد به توانایی‌ها و کارآمدی کارکنان، بروز ایده‌های خلاقانه جدید، تعهد دیگران در اجرای یک ایده جدید، برخورد مشفقانه نسبت به ایده‌پردازی، رفتارهای انحرافی خلاقانه، تخطی خلاقانه از مقررات دیوان سالارانه و دست‌وپاگیر سازمان، عدم مقاومت در برابر نوآوری، تغییرات مثبت در سازمان‌ها و ارتقاء نوآوری، فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان

۵-۱-۱. سازمان توانمندساز

بهبود شایستگی‌ها و مهارت‌های موجود کارکنان و توسعه شایستگی‌های جدیدتر برای حمایت از اهداف سازمان و ارتقای دانسته‌ها و شکل‌گیری ایده‌های جدید در ذهن کارکنان و مدیران و تجربه‌نگاری از موفقیت‌ها و راه‌حل‌های آن‌ها در حل مسائل سازمان از ویژگی‌های یک سازمان توانمندساز است. امروزه توانمندسازی به‌عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد. به‌منظور کسب موفقیت در محیط‌های کاری، سازمان‌ها به دانش، نظرات، انرژی‌های مثبت و انحرافات مثبت و نیز نوآوری و خلاقیت کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا نیازمندند. جهت تحقق این امر سازمان‌ها باید دارای ویژگی توانمندساز باشند و به توانمندسازی کارکنان خود توجه نمایند (پاک‌طینت و فتحی‌زاده، ۱۳۸۷، ص. ۳۳).

ایجاد دگرگونی و تحول مثبت در میان کارکنان، مستلزم ارتقای ذهنیت کارکنان و افزایش مهارت‌های آن‌هاست تا با کسب مهارت‌های جدید و به‌کارگیری رویکردهای متفاوت، خود را ارتقا دهند. سازمان‌های توانمندساز ضمن اختصاص زمان کافی به کارکنان برای یادگیری مهارت‌های جدید، فرصت به‌کارگیری آن مهارت‌ها را هم فراهم می‌کند و زمینه ارتقای کارکنان ماهرتر را با مربیگری آن‌ها برای سایر کارکنان فراهم می‌نماید.

«من معتقدم باید به عده از کارگرهای جدید بیان از تجربیات ما کارگر نمونه مستندسازی کنن. ما که دوست داریم مهارت و دانش مون را منتقل کنیم تا راندمان کار بالا بره حتی اینکه چطور تیم‌سازی کردیم و ایده‌مون را اجرایی کردیم باید به بقیه آموزش داده بشه و به محیط کار خوب این موارد را باید لحاظ کنه» (کد شماره ۱۵).

۵-۱-۲. فرهنگ سازمانی مثبت‌گرا

فرهنگ سازمانی، شیوه مناسب رفتار کارکنان را در درون سازمان تعریف می‌کند. این فرهنگ متشکل از اعتقادات و ارزش‌های مشترک میان کارکنان است که توسط رهبر سازمان مربوطه معین می‌شوند؛ سپس از طریق روش‌های مختلف، توسعه پیدا می‌کنند و تقویت می‌شوند. فرهنگ سازمانی مثبت‌گرا^۱ با درک و تقویت ویژگی‌های مثبت کارکنان و همچنین با شناسایی، سرمایه‌گذاری و توسعه نقاط قوت منابع انسانی سعی در افزایش عملکرد فردی و سازمانی دارد. در سازمانی که فرهنگ مثبت‌گرا حاکم باشد، ارزش‌های روشن و مسیری قطعی برای رشد وجود دارد (Janssen; Van de Vliert & West, 2004).

«از نظر من هر رئیسی به‌جای اینکه نگاه کنه ببینه زیردستش کوچک‌ترین مشکلی که داره رو پیدا کنه و با همون همیشه سرزنشش کنه، نگاه به توانمندبهاش و نکات قوت کارش کنه و سعی کنه اونا رو تشویق کنه و بهش بگه که من می‌دونم تو چه زمینه‌هایی قوتی داری اون کارگر سعی می‌کنه نکات منفیش رو هم خودش درستش کنه تا اون تعریف مدیرش از خودش رو بیشتر کنه» (کد شماره ۱۳).

۵-۱-۳. سازمان ایده‌پرور

سازمان‌های ایده‌پرور، سازمان‌هایی هستند که خلاقیت و ایده‌های جدید را در محیط کاری خود تشویق می‌کنند. سازمان‌های خلاق، به‌دنبال ترویج نوآوری‌های فردی، سازمانی، فناوری و اجتماعی بوده و افراد دارای استعداد، مهارت و منابع مختلف را در کنار یکدیگر جمع می‌کنند. در یک سازمان نوآور، ریسک‌ها مدیریت می‌شوند و سازمان می‌داند و می‌پذیرد که موفقیت آینده بر اساس مجموعه‌ای از آموخته‌های ناشی از عدم موفقیت کارکنان و تلاش‌های آنها در حل مسائل به‌دست می‌آید. در این سازمان‌ها محیط کار به‌گونه‌ای است که کارکنان تشویق می‌شوند تا ایده‌ها و راهکارهای خلاقانه خود را به اشتراک بگذارند. در چنین سازمانی، همه افراد این اعتمادبه‌نفس را دارند تا ایده‌پردازی کرده و نظرات خود را بیان کنند که این موضوع به‌نوبه خود باعث ترویج نوآوری در محیط کار می‌شود.

«آدمای خلاق و نوآور همیشه همه جا هستند ولی این کارخونه‌ها و سازمان‌ها هستند که میزبان آدمای خلاق‌تر بشوند یا اینقدر براشون بی‌اهمیت هستش که

با بی‌اهمیتی و بی‌مدیریتی خودشون آدمای خلاق را هم تبدیل به آدم‌هایی می‌کنند که مثل همه همیشه یه سری کارهایی که هر روز انجام می‌دهند رو انجام بدهند» (کد شماره ۱۰).

۵-۱-۴. حمایت سازمانی ادراک‌شده

میزان حمایت سازمانی ادراک‌شده توسط کارمندان بیانگر احساس درونی کارکنان در رابطه با مراقبت و توجه سازمان است. حمایت سازمانی ادراک‌شده میزانی است که کارکنان باور دارند ارزش‌های سازمانی در راستای بهسازی و ارضای نیازهای آن‌ها است. از آنجاکه منابع انسانی یکی از عوامل حیاتی موفقیت سازمان‌ها است؛ بنابراین پشتیبانی از آن‌ها نیز حائز اهمیت است.

حمایت ادراک‌شده سازمانی عبارت است از اعتقاد کارمند به اینکه سازمان از تلاش‌های وی در جهت برآورده کردن اهداف سازمانی آگاه بوده، به آن احترام می‌گذارد و برای آن ارزش قائل است. به عبارت دیگر پشتیبانی درک شده سازمانی به این نکته اشاره دارد که سازمان به تلاش کارمندان و سهم آن‌ها در جهت نیل به اهداف سازمانی توجه کافی دارد و از سلامتی و رفاه کارمندان مراقبت می‌نماید (امیرکافی و هاشمی‌نسب، ۱۳۹۲، ص. ۵۵).

«من معتقدم همیشه سازمان‌ها و کارفرماهایی که هوای کارمندا/شون را دارند هم از نظر مالی و هم از نظر اینکه براشون احترام قائل هستند و به موقع تشویقشون می‌کنند و قدرشون را می‌دانند باعث می‌شوند که کارمندا/شون هم همه کاری بکنند تا سازمانشون رشد کند و از رشد سازمانشون خوشحال می‌شوند» (کد شماره ۶).

۵-۲. شرایط زمینه‌ای انحراف مثبت شغلی

انحراف مثبت^۱ شکلی از سازگاری محیطی است. رفتار افراد هوشمند و توانا در محیط‌های مختلف متفاوت است. در محیط‌هایی که مشکلات ساختاری، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، جغرافیایی و ... وجود دارد تلاش می‌کنند اثرات آن را بر خود، خانواده و نزدیکان خود کاهش دهند. اینان تلاش می‌کنند با یافتن راه‌حل‌هایی نوین و خلاقانه به گونه‌ای جدید مشکلات را دور زده و راهی برای عملکرد، بقاء و رشد و توسعه خود بیابند (Kadetz, 2014).

1. Positive Deviance

جدول (۳): کدهای مفهومی و مقولات شرایط زمینه‌ای

مقولات	کد مفهومی
انگیزه‌های احساسی مثبت	احساس مؤثر بودن در رفع موانع دیگران، احساس مثبت‌گرایانه، درک احساسات دیگران، احساس مفید بودن و مؤثر بودن حتی در سطح کوچک، ایجاد حس رقابت مثبت، احساس لذت از انجام کار مثبت، احساس تکلیف بودن انجام کار با کیفیت،
انگیزه‌های ارزشی و هنجاری	ارزش‌مداری، دین‌محوری در نیت و اعمال، معنویت‌گرایی، جلب رضایت خدا و وجدان راحت، دارای اعتمادبه‌نفس بالا، دارای خردمندی و هدمندی، دارای روحیه همکاری و کار گروهی، توجه به فضیلت‌های اخلاقی، مردم‌داری و به فکر مردم بودن، دارای روحیه پیگیری هدف تا حصول نتیجه، داشتن روحیه رضایت و دعای خیر خانواده، نداشتن روحیه امتیازطلبی،
مثبت‌اندیشی	خودباوری و عزم راسخ، خوش‌بینی واقع‌بینانه، دارای انگیزه پیشرفت، داشتن اهداف متعالی در زندگی، دغدغه خدمت به عموم مردم و انجام کارهای مفید و سودمند، انعطاف‌پذیری ذهنی هنگام کار کردن، قدرت مواجهه با مسائل مخاطره‌آمیز، جسارت و خطرپذیری، بی‌توجهی به هزینه‌های تعاملی مرتبط با انجام رفتارهای انحراف مثبت، دید مثبت به دیگران،
مثبت‌گرایی در رفتار	داوطلب برای انجام مسئولیت‌های بیشتر، داوطلب شدن در مواقع بحران، عملکرد فضیلت‌مدار، پیگیری فرصت‌های مناسب جهت بروز رفتار مستقل، همکاری و حمایتی، اعتماد کارساز، رفتار خالصانه، سخت‌کوشی و پشتکار و تلاش خستگی‌ناپذیر، دارای رفتار جامعه‌پسند و جامعه‌یار، مجاهدت‌محوری، کار جهادی و روحیه جهادی، اهل عمل بودن، توانایی و ورزیدگی در کمک و حل مسئله، مترصد یافتن فرصت‌های جدیدی برای تأثیرگذاری،

۵-۲-۱. انگیزه‌های احساسی مثبت

انگیزه^۱ یک روند درونی است. چه آن را محرک و چه یک نیاز تعریف کنیم، انگیزه شرایطی است که در درون ماست و خواهان تغییر است (Reeve, 2018). انگیزه‌های احساسی مثبت همانند میل کمک‌کردن به دیگران، احساس مفیدبودن، ترس از شکست و دوست داشتن موفقیت نقش انگیزشی مثبتی در زندگی افراد ایفا می‌کنند و افراد می‌کوشند به جهت احساس انزجار از شکست، از اشیاء آلوده و افراد مشکل‌زا دوری نموده و رفتارهای مقابله‌ای لازم برای جلوگیری از مواجهه (یا ایجاد) شرایط موجد شکست را بیاموزند. انگیزه‌های احساسی مثبت موجب احساس اعتماد به نفس

و خودباوری در فرد می‌شود. به‌گونه‌ای که انجام هر عمل خلاف قواعد و رویه را برای خود آسان و راحت شمرده و خود و دیگران را به انجام آن تشویق و ترغیب می‌کند (LeMahieu & et al., 2017). رویکرد انحراف مثبت معتقد است که برای اعضای جامعه مؤثرتر است که «به شیوه‌ای جدید فکر کنند تا اینکه به شیوه‌ای جدید عمل کنند» (Pascale & Sternin, 2005).

«من خودم آدمی هستم که مهم‌ترین چیزی که برای من مهمه این است که شکست در یک کار حال من را خراب می‌کند بعضی وقت‌ها به خودم می‌گم حتی اگر در محیط کار قدر من را ندانند به خاطر دل خودم هم که شده کار خودم را درست‌تر انجام بدم یا اینکه باعث بشم بقیه کارهاشون رو بهتر انجام بدهند به فرض که برام سود مالی هم نداشته باشه ولی این که حال من رو خوب می‌کنه خیلی برام ارزش داره» (کد شماره ۹).

۲-۲-۵. مثبت‌اندیشی

از نظر کارکنان دارای انحراف مثبت شغلی، هیچ مشکل و مانعی نیست که برایشان راه‌حلی وجود نداشته باشد. آنها معتقدند خیلی از موانع و مشکلات کاری ناشی از همین شیوه و قوانین و مقررات جاری کار است که می‌توان با انجام شیوه‌ای دیگر آنها را انجام داد.

«همیشه هر مشکلی که تو کارمون پیش میاد به همکارا تأکید می‌کنم که ببینین شاید این مشکل خودش رو نشون داد که ما به راه‌های بهتر برسیم که خیلی وقتها هم واقعاً همون شد ما رسیدیم به اینکه تا حالا کارها رو سختش می‌کردیم و چقدر روش جدید بهتر شد برامون» (کد شماره ۲).

۲-۳-۵. مثبت‌گرایی در رفتار

کارکنان دارای انحراف مثبت، در برخورد با مشکلات و موانع از راه‌حل‌های جدید استفاده می‌کنند. از راه‌ها و روش‌هایی که در فرایند کاری، مرسوم نبوده و نمی‌باشد، استفاده می‌کنند. اگر این رفتارشان موجب موفقیت شود برایشان دانش و آگاهی جدیدی ایجاد می‌کند و تلاش می‌کنند آن را برای رفع مشکلاتشان به دیگران بیاموزند. اینان اعضای جامعه و گروهی که در آن هستند را تشویق می‌کنند تا مسئولیت و رهبری فرایندهای تغییرات را برعهده بگیرند و انجام دهند.

«تو زندگی همیشه هر در بسته‌ای که می‌دیدم یا دنبال کلیدی گشتم که

بازش کنم یا دنبال در دیگه‌ای که بتونم از طریق اون داخل بشم یعنی از نظر من همیشه یه راهی هست که بشه پیداش کرد و مشکل را حل کرد و کار نشد ندارد هر قسمتی هم کار کردم سعی کردم این رو به همه اثبات کنم» (کد شماره ۴).

۳-۳. شرایط مداخله‌ای انحراف مثبت شغلی

جدول (۴): کدهای مفهومی و مقولات شرایط مداخله‌ای

مقوله فرعی	کدمفهومی
فرهنگ منفی سازمانی	مضایقه از کار، رفتار غیرمؤد، بطالت آموخته‌شده در سازمان، نهادینه شدن بطالت در محیط کاری، سرت زمان، تمایل کارکنان به راحت‌طلبی و کار یکنواخت، غفلت از کار خلاق و نو، کم‌ودن آستانه تحمل شنیدن انتقادات و پیشنهادات، مشاهده برخی کارشکنی‌ها و عدم همکاری بخش‌ها.
فرسایش شغلی	ابهام نقش در سازمان، استرس ناشی از انتظارات مبهم و دائماً در حال تغییر مدیریت، عدم تناسب مهارت و شغل، عدم وضوح مسئولیت‌های شغلی فرد، شکاف بین اهداف سازمان (رؤسا و مدیران) با اهداف کارمندان، تعارض و ابهام نقش، عدم وضوح و روشن نبودن اهداف شغلی، شرایط دشوار شغلی، سرخوردگی شغلی، داشتن احساس بی‌ارزشی و بی‌اهمیتی نسبت به کار، روزمرگی در محیط کار.
ایده سوزی سازمانی	عدم توجه به رشد افراد مستعد، عدم ارتباط بین تصمیمات شرکت‌ها با خلاقیت و ایده‌های خلاقانه افراد، مقاومت در برابر تغییر و پذیرش ایده تحولی مثبت در سازمان‌ها، عدم اهمیت به ایده نو در کار، وجود فشارهای سازمانی در برابر طرح و اجرای ایده و کاهش سرعت، عدم پشتیبانی از ایده به خصوص در بخش دولتی، نادیده گرفتن فرد خلاق در سازمان، عدم تأمین بودجه به‌عنوان مهم‌ترین مانع اجرای طرح‌ها.
موانع پشتیبانی	احساس منفی به دلیل حقوق بسیار پایین، ناهمخوانی درآمد و هزینه و مخارج زندگی، سیستم نامناسب جبران خدمات، عدم شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری، عدم شایسته‌سالاری و نابودی پویایی در محیط کار، کمبود منابع و امکانات سازمان، وجود محدودیت‌های مالی سازمان، مشخص نبودن بودجه‌ها و فقدان بودجه جهت خلاقیت، وجود معضل مدرک‌گرایی، عدم تخصیص منابع و نبود نتیجه‌گرایی در سطح ملی، عدم توجه به حقوق معنوی.
موانع مدیریتی	عدم حمایت سرپرست، ضعف مدیران، مدیریت قدیمی در کار، عدم حمایت بالادستی‌ها، فقدان مدیران آگاه و با دانش کافی، رفتار و تصمیم سلیقه‌ای مدیران و مسئولان، ترک فعل برخی مسئولان و مدیران، درگیری با افراد متخلف

مقوله فرعی	کدمفهومی
	و برخورد مدیران میانی، عدم اعتماد مدیران به جوانان، احساس منفی به دلیل ارزش‌گذاری مدیران، تضعیف کارکنان توسط مدیران.
موانع فردی و خانوادگی	عجله در انجام کارها، عدم توانایی تشخیص و تحلیل مسائل در لحظه، عدم شناخت ماهیت رفتار افراد، اعتمادهای نابجا، ایجاد فشار روحی روانی، عدم تنوع وظایف روتین و تکراری بودن کار، اجرایی نمودن حمایت یک عده و مقاومت عده‌ای دیگر، واگذاری کار به دقیقه نود، سوءاستفاده بعضی از افراد از خصلت‌های خوب فرد، عدم تمرکز در کار و مشغول بودن فکر به انواع مشکلات و پرت‌شدن حواس موانع فردی.

۴-۵. شرایط مداخله‌ای انحراف مثبت شغلی

کارکنان فعال و مشارکت‌جو در هر اداره و سازمانی وجود دارند؛ اما برخی از آنها منحرف مثبت می‌شوند و رفتارها و کنش‌هایی انجام می‌دهند که از سایر کارکنان متفاوت است. مقولات فرعی و کدهای مفهومی شرایط زمینه‌ای مؤثر در سوق دادن کارکنان به این اقدامات عبارت‌اند از:

۱-۴-۵. فرهنگ منفی سازمانی

فرهنگ کار مثبت پایه‌ای قوی برای موفقیت می‌سازد و آرزوها و سطح انتظار سازمان را بالا می‌برد. فرهنگ یک سازمان با توجه به اینکه ترکیبی از خرده‌فرهنگ‌هاست، می‌تواند پیچیده باشد. فرهنگ سازمانی یک نقطه شروع برای حرکت و پویایی در سازمان یا یک مانع اساسی در راه پیشرفت می‌باشد. همه اعضای سازمان چه بخواهند و چه نخواهند تحت تأثیر فرهنگ سازمانی می‌باشند. این فرهنگ می‌تواند در راستای پیشرفت و افزایش بهره‌وری سازمانی و عملکرد و پیشرفت شغلی افراد شکل بگیرد که می‌تواند بسیار مفید باشد؛ اما زمانی که فرهنگ سازمانی تبدیل به مانعی برای موفقیت در سازمان شود، می‌توان به آن فرهنگ منفی سازمانی اطلاق نمود؛ نظیر: فرهنگ منع نوآوری - فرهنگ عدم انعطاف‌پذیری - فرهنگ رقابت مخرب - فرهنگ شایعه‌سازی - فرهنگ تحسین نکردن - فرهنگ عدم پاسخ‌گویی

و....

«من هر جایی که کار کردم رئیسش نمی‌گذاشت هیچ نظری در مورد کارمون بدیم و اخلاقش این طوری بود که هر چیزی به شما دستور دادند همان کار را باید انجام بدهید دیگه مجموعه کارگرا براشون مهم نبود کاری کنند که

نتیجه بهتری بشود یا راه‌حل مناسب‌تری را پیشنهاد دهند معمولاً این جور جاها بیست سال هم طول بکشد همان راه‌های قدیمی خودشان را می‌روند و برای کسی مهم نیست اوضاع کاریش یا تولید محصولش بهتر شود» (کد ۱۲).

۵-۴-۲. فرسایش شغلی

فرسایش شغلی^۱ به این معنی است که فرایند کار، موجب از بین رفتن توانمندی و دانش افراد، کاهش عملکرد آنان می‌شود. ماسلاچ و همکاران^۲ (۲۰۰۱) فرسایش شغلی را سندرومی روان‌شناختی شامل خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش موفقیت فردی می‌دانند. خستگی عاطفی^۳ به از بین رفتن منابع هیجانی یا تخلیه توان روحی اطلاق می‌شود. مسخ شخصیت^۴، تمایلات بدبینانه و پاسخ منفی به اشخاصی که معمولاً دریافت‌کنندگان خدمت از سوی فرد محسوب می‌شوند و کاهش موفقیت فردی^۵ و کم‌شدن احساس شایستگی در انجام وظیفه شخص و ارزیابی منفی از خود در رابطه با انجام کار تلقی می‌شود.

«هر وقت در محیطی که بودم با علاقه و اشتیاق رفتم و کارم رو دوست داشتم موفق‌تر و شاداب‌تر بودم و هم کارفرما راضی‌تر بوده و هم در کارم رشد داشتم یه جور احساس رضایت دوطرفه بوده و آخرشم شد یک محیط دوست داشتنی موفقیت‌آمیز» (کد ۲).

۵-۵. راهبردها

در برابر شرایط و عوامل محیطی و اجتماعی شکل‌دهنده فرهنگ و جو سازمانی، کارکنان منحرف مثبت از چه راه‌حل‌ها و رویکردهای کاری و محیطی جهت مقابله و مدیریت اوضاع استفاده می‌کنند.

بر اساس مصاحبه‌های انجام شده راهبردهای مورد استفاده کارکنان در مقولات اصلی به دو دسته راهبردهای معطوف به فرد شاغل، یعنی آن دسته از راهبردها و اقداماتی که فرد شاغل از لحاظ روحی و روانی جهت مقابله با شرایط نامناسب مورد استفاده قرار می‌دهد و راهبردهای دوم، راهبردهای معطوف به محیط شغلی است. آن دسته از اقدامات و فعالیت‌هایی که فرد کارمند با توجه به شرایط محیط شغلی و

1. Job burnout
2. Maslach, C.; Wilmar, B.; Leiter, M. D.
3. Emotional Exhaustion
4. Depersonalization
5. Decreased Personal Accomplishment

- سازمانی انجام می‌دهد، جزئی‌تر شناسایی و مقوله‌بندی شده است.
- راهبردهای معطوف به فرد شاغل به سه مقوله خود توسعه‌ای شغلی، تقویت خودانگیزی شغلی و اخلاق‌مداری در شغل تجزیه شده است.
 - راهبردهای معطوف به محیط شغلی به دو مقوله: ایجاد محیط توانمندساز و ایده‌پرور و یاری‌گری شغلی و یاری‌جویی در ایده تجزیه شده است.

جدول (۵): کدهای مفهومی و مقولات استراتژی‌ها و راهبردها

مقولات اصلی	مقولات فرعی	کد مفهومی
	خود توسعه‌ای شغلی	آموزش خوش‌بینی، آموزش امیدافزایی و کسب امید اجتماعی، آموزش ارزشمندی و احساس کارآمدی، آموزش مثبت‌نگری و مثبت‌اندیشی، تقویت مسئولیت‌پذیری فردی، خودارزیابی مثبت فرد از کفایت شخصی، مشورت گرفتن از دیگران، نهادینه‌سازی داشتن تفکر مثبت در زندگی کاری، مهارت‌افزایی و آموختن مهارت‌های جدید، به‌کارگیری تجارب قبلی خود، تأمین منابع شناختی برای خود، برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف.
راهبردهای معطوف به فرد شاغل	اخلاق‌مداری در شغل	بالا بردن سطح تحمل، برجسته‌سازی رفتارهای دوستانه، ایجاد فضیلت در سازمان، نهادینه‌سازی رفتار سازمانی مثبت در محل کار، افزایش مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی در کارکنان، بهبود بخشی ارزش‌های دگرگرا، منطقی و رفتارهای اخلاقی، انجام فعالیت‌های مثبت جهت جایگزینی حس منفی، تلاش و توکل به خدا، افزایش مقاومت در رویارویی با مشکلات کاری، فرصت دانستن موقعیت‌های پُرخطر و استرس‌زای شغلی.
	تقویت خودانگیزی شغلی	خودجهت‌دهی و خودانگیزی، توسعه فردی و خودیاری، رویاسازی و توجیه‌پذیری، رؤیاهای افزایش خودباوری، پرورش استقامت خود، یادآوری بیشتر خاطرات مثبت به جای منفی، به اشتراک گذاشتن احساسات مثبت خود، تأکید بر نقاط قوت به جای تمرکز بر نقاط ضعف، افزایش ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی در بین همکاران.
راهبردهای معطوف به محیط شغلی	ایجاد محیط توانمندساز و ایده‌پرور	کسب مهارت‌های خاص، قدرت‌افزایی، ایجاد گروه‌های کار خودگردان، ایجاد نظام پیشنهادها، عدم تسلیم شدن در برابر سختی‌ها، مشاوره دادن و آگاهی‌سازی استفاده بهینه از فرصت‌ها، هوشمندسازی امور، رویارویی با ناکامی‌ها با تلاش افزون‌تر، جهت‌دهی دوباره روش‌ها برای تحقق اهداف، رفع و جبران جسورانه و خلاقانه چالش‌ها و کمبودها.

مقولات اصلی	مقولات فرعی	کد مفهومی
	یاری‌گری شغلی و یاری‌جویی در ایده	توجه کردن به دیگران و همراهی با آنها، شرکت در مسئولیت‌های اجتماعی، گروه‌سازی مؤثر و مفید شغلی، توسعه مشارکت‌های دیگران و هم‌افزایی با دیگران، توجه و تعامل با گروه، شناسایی ظرفیت‌های دیگران و محیط، ارائه پاداش‌های گروهی، شخصیت دادن به افراد، متقاعدسازی دیگران، احترام به توانایی‌های حرفه‌ای یکدیگر، شناسایی و همکاری با افراد خبره و مشورت با آنها در رسیدن به نتایج جدید.

۵-۱. راهبردهای معطوف به فرد شاغل

یعنی آن دسته از راهبردها و اقداماتی که فرد شاغل از لحاظ روحی و روانی جهت مقابله با شرایط نامناسب مورد استفاده قرار می‌دهد. این راهبردها به سه مقوله خود توسعه‌ای شغلی، تقویت خودانگیزی شغلی و اخلاق‌مداری در شغل تجزیه شده است.

۵-۲. خود توسعه‌ای شغلی

خود توسعه‌ای شغلی به معنای این است که کارکنان با توجه به الزامات و نیازهای فردی و سازمانی به یادگیری و توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های خود اقدام کنند (Sarshar & et al., 2021). افراد تلاش می‌کنند در این دوران با شرکت در دوره‌های آموزشی و مهارتی ضمن بالا بردن دانش و آگاهی‌های خود به مهارت‌های جدیدتری برای مقابله با مشکلات دست یابند.

«همیشه من سعی کردم دنبال یادگیری چیزهای جدیدتری در شغلم باشم
غیر از چیزهایی که در محل کارم یاد گرفتم در اینترنت یا جاهای مختلفی
که رفتم در مورد روش‌های جدید چیزهایی که بلد نبودم تحقیق کردم و یاد
گرفتم و به نظرم باعث شد خیلی موفق‌تر در کارم بشوم» (کد ۱۳).

۵-۳. تقویت خودانگیزی شغلی

یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر رفتار و عملکرد کارکنان داشتن انگیزه شغلی است. انگیزه شغلی عامل حرکت و پویایی کارکنان می‌باشد. انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش به سوی هدفی می‌شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرایند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود؛ بنابراین انگیزه‌ها

موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می‌شود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌نماید. در تمام تحقیقات، انگیزش هنوز جایگاه تنبیه و تشویق به‌عنوان انگیزه‌های بسیار قوی مطرح می‌باشد و در این رابطه پول به‌عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده؛ اما تنها عامل انگیزشی نیست (سیدجوادین، ۱۳۸۶، ص. ۴۵۶). عوامل متفاوتی در سازمان‌ها و ادارات و کارخانجات می‌تواند عامل انگیزه شغلی باشند. نیاز به ارتقاء و پیشرفت، نیاز به احترام، کسب درآمد و...

«همیشه اینکه در ذهنم آینده‌ای را ساختم و خواستم به آن برسیم باعث رشد شده است خیلی خوب است که طوری کار کنیم که برای رسیدن به هدفی باشد و به خاطر آن هدف هر روز وضعیت شغلی بهتر هم خواهد شد برای هر چیزی نیاز به انگیزه قوی و بالایی داریم تا کارها موفقیت‌آمیزتر باشد این انگیزه اگر از طریق کارفرما و سازمان به زیردستانش داده شود همیشه نتیجه بهتری داده است» (کد ۸).

۵-۴. اخلاق‌مداری در شغل

اخلاق را مجموعه‌ای از صفات روحی و باطنی انسان تعریف می‌کنند که به‌صورت اعمال و رفتاری که از خلقیات درونی انسان ناشی می‌شود، بروز ظاهری می‌یابد. صفات اخلاقی مانند وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری، داشتن نظم و انضباط، توکل‌مداری و... صفاتی هستند که دارندگان آن در رفتار و کردار متفاوت از دیگران فاقد این صفات رفتار می‌کنند.

«از نظر من مهم‌ترین عاملی که باعث موفقیت من در کارهام شده این است که در هر کاری وجدان کاری و اینکه با تمام وجود آن کار را انجام دهم برای من خیلی اهمیت داشت و آن را با تمام وجود انجام می‌دادم» (کد ۱).

۵-۵-۵. راهبردهای معطوف به محیط شغلی

این راهبرد معطوف به ایجاد محیط‌های خلاق و ایده‌پرور است که یکی از اهداف مهم مدیران و مسئولان سازمان می‌باشد. کارکنان منحرف مثبت علی‌رغم وجود محیط‌های کاری که سایر کارکنان در آن دچار روزمرگی هستند، دست به خلاقیت و نوآوری می‌زنند. آنها تلاش می‌کنند با ایجاد خرده‌گروه‌ها و تقویت روابط، محدودیت‌ها و موانع داخلی سازمانی را کاهش دهند. با توجه به نتایج مصاحبه‌ها، اقدامات و فعالیت‌هایی که فرد با توجه به شرایط محیط شغلی و سازمانی انجام دهد به دو مقوله فرعی ایجاد محیط توانمندساز و ایده‌پرور و یاری‌گری شغلی و یاری‌جویی در ایده‌شناسایی شده است.

۵-۶. ایجاد محیط توانمندساز و ایده‌پرور

کارکنان منحرف مثبت با کسب دانش‌های جدید معرفتی و تقویت مهارت‌ها و ایجاد روابط شغلی پایدار میان کارکنان و تبادل دانش و اطلاعات تلاش می‌کنند، ایده‌های جدید و خلاقیتی را ایجاد و توسعه دهند.

«از نظر من هر چقدر هم خلاق باشی و خوب کار کنی تا وقتی که با بقیه همراه نشوی و با هم کار نکنیم نتیجه خیلی خوبی را نمی‌بینیم من به همین خاطر سعی می‌کنم یه جمعی را با خودم همراه کنم و با هم بتوانیم ایده‌ها را پیاده کنیم» (کد ۱۳).

۵-۷. یاری‌گری شغلی و یاری‌جویی

این اصطلاح به معنی ایجاد همکاری و همیاری میان کارکنان است. احترام به توانایی‌های حرفه‌ای کارکنان، میدان‌دادن به نیروی انسانی، بازخوردگیری از دیگران برای اصلاح اشکالات رفتار، برنامه‌ریزی جهت جلب همکاری دیگران و...

«سازمانی که بتونه نوعی همدلی و وحدت رو بین کارکنانش ایجاد کنه طوری که افراد بکوشن تا ایرادات همدیگر رو ببوشونن و طوری بهم کمک کنن که یاریگر همدیگه تو کارها باشن، در واقع میشه بیشترین کارایی را از مجموعه کارمندان دریافت کرد» (کد ۴).

۵-۶. پیامدها

ماحصل رفتار کارکنان دارای انحراف مثبت شغلی، ایجاد رفتارهایی متفاوت از شیوه‌های مرسوم فرایند کاری است که موجب بهتر شدن فعالیت و خلاقیت و نوآوری در انجام کار می‌شود. در جدول شماره ۱۰ مقوله‌های اصلی پیامدهای این خصلت از منظر کارکنان دارای انحراف مثبت شغلی شناسایی شده است.

بر اساس مصاحبه‌های انجام شده مقولات اصلی پیامد رفتار آنان به دو دسته توسعه رفتارهای انحراف مثبت در محیط کاری و توسعه محیط‌های شغلی مثبت‌گرا و نوآور دسته‌بندی شده‌اند.

جدول (۶): کدهای مفهومی و مقولات پیامدها

مقولات فرعی	کدهای مفهومی
توسعه رفتارهای انحراف مثبت در محیط کار	دستیابی به بالندگی در سازمان، رسیدن به خواسته‌ها و آرامش به دلیل نقطه امن روحی روانی، توسعه فضیلت‌مداری در محیط کار، تحریک رشد شخصی، یادگیری و توسعه فرد، کشف فرصت‌های جدید فردی و کاری، به‌کارگیری کلمات مشوقانه برای توسعه حرفه‌ای همکاران، تحمل شرایط ناراحت‌کننده کاری، توانایی درک مؤثر دیگران در محیط کار، ادغام منابع و فرصت‌ها و ایجاد

مقولات فرعی	کدهای مفهومی
	فرصت‌های جدید کاری، کسب تجارب مثبت و انگیزه‌های درونی و انرژی‌بخش.
توسعه محیط‌های شغلی مثبت‌گرا و نوآور	تأثیرگذاری روی زندگی، کار و فکر و آینده افراد، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان، ارتقای سطح امید و انگیزه در بین کارکنان، افزایش بهره‌وری بالا و افزایش شاخص‌های رشد ملی، رفع مشکلات صنعت و عدم خروج ارز از کشور، افزایش بهره‌وری و سودآوری مجموعه، توجه مدیران به چالش‌های تحقق اهداف مثبت، تقویت رفتارهای متعهدانه در بین کارکنان، ایجاد تغییرات مثبت سازمانی، توجه به نیازهای روانی - اجتماعی کارکنان، توسعه توانمندی‌ها، ظرفیت‌ها و فضیلت‌های مثبت کارکنان و سازمان، تقویت ارزش‌های مثبت سازمانی.

۵-۶-۱. توسعه رفتارهای انحرافی مثبت در محیط کار

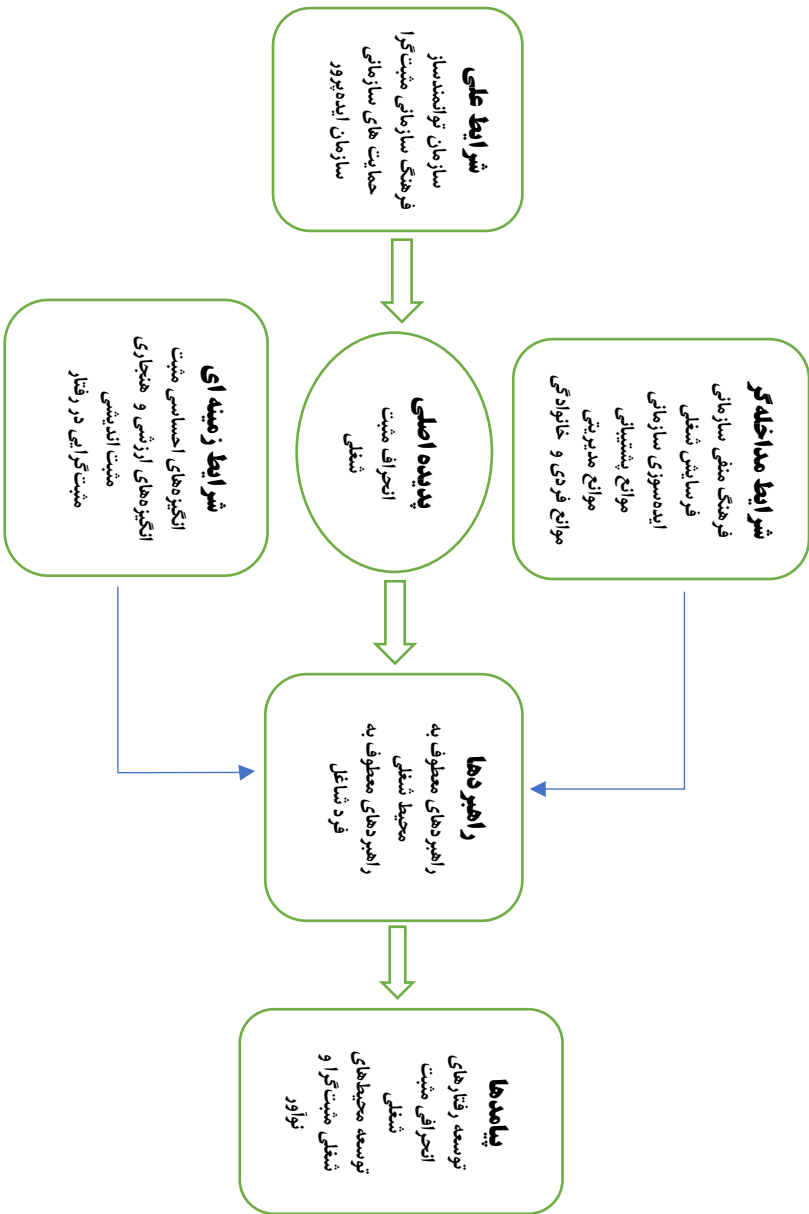
افراد مصاحبه‌شونده معتقد بودند که رفتارهای آنان در محیط‌های کاری موجب کشف فرصت‌های جدید فردی و کاری، ارتقاء اعتماد به نفس، احساس مسئولیت اجتماعی، توانایی درک مؤثر دیگران، وجدان کاری، همکاری و مشارکت آنان شده است.

«من همیشه در محیط‌های کاری طوری عمل کردم که هم خودم در کارها مشارکت خوبی داشته باشم و هم همکارانم را به این کار تشویق و ترغیب کنم همین باعث صمیمیت بیشتر و همکاری‌های بیشتر ما در انجام کارهایمان شد و نتیجه‌اش بیشتر شدن کارهای گروهی و نویمان بود» (کد ۲).

۵-۶-۲. توسعه محیط‌های شغلی مثبت‌گرا و نوآور

به آن دسته از بازخوردهایی مربوط می‌شود که رفتار فرد منحرف مثبت در محیط‌های شغلی داشته است. افراد نمونه تحقیق در مصاحبه‌ها عنوان می‌نمودند به تناسب موفقیت‌هایشان بازخوردهای متفاوتی میان همکاران و سازمان داشته‌اند. از یک طرف موجب گسترش و روحیه خلاقیت میان کارکنان و همکاران، و از طرفی موجب تقویت رفتارهای انحراف مثبت شغلی، ترویج مثبت‌گرایی در محیط کار، ایجاد تغییرات مثبت سازمانی، افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان و بهبود جو سازمانی محیط‌های کاری شده است.

«هر مجموعه‌ای اگر چند نفر داشته باشد که اهل کارهای نو و خلاقانه‌ای باشند انگار که این مسری است و به همه کم‌کم سرایت می‌کند و از همدیگر یاد می‌گیرند» (کد ۵).



شکل (۱): الگوواره مدل استراوس و کوربین در تبیین انحراف مثبت شغلی

نتیجه‌گیری

همیشه در همه جوامع شغلی و اقتصادی سازمان‌ها، نهادها و کارخانه‌ها با مسائل و چالش‌های متعددی درگیر هستند که وجود افرادی با خصوصیات خلاق، تحول‌آفرین، نوآورانه و تأثیرگذار نجات‌بخش محیط‌های شغلی و سازمانی خواهد شد. این افراد نوعی از انحراف شغلی را ایجاد می‌نمایند که انحرافی مثبت است. انحراف مثبت حکایت از وجود افراد یا گروه‌هایی دارد که رفتارها و راهکارهای غیرمعمول، آن‌ها را قادر می‌سازد تا به‌رغم داشتن مشکلات مشابه دیگران، در محیط کار یا فعالیت یا در محیط تحصیل و در محیط‌های خانوادگی، اجتماعی و در زندگی شخصی خود شیوه‌های بهتری را جهت حل مشکلات موجود در پیش بگیرند. این کارکنان در بسیاری از مواقع به‌عنوان نقطه قوت سازمان‌ها، چه‌بسا موجب نجات یک سازمان از شرایط سخت و بحرانی نیز خواهد شد. درحالی‌که در بسیاری از پژوهش‌های مرتبط با محیط‌های شغلی عمدتاً بر نقاط ضعف کارکنان و آسیب‌های رفتاری آن‌ها متمرکز شده و به جنبه‌های مثبت رفتار کارکنان و شاغلان و توانمندی‌ها و خروجی‌های مثبت محیط‌های کاری و شغلی توجهی نمی‌شود. در این پژوهش با روش نظریه زمینه‌ای با مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته، انحراف مثبت از طریق کارکنان نوآور و تحول‌آفرین، تأثیرگذار و سازنده مورد واکاوی‌های علمی و پژوهشی قرار گرفت.

طبق یافته‌های پژوهش، سازمان توانمندساز، فرهنگ سازمانی مثبت‌گرا، حمایت‌های سازمانی و سازمان ایده‌پرور، مقوله‌های شرایط علی انحراف مثبت شغلی می‌باشند. توانمندسازی سازمانی از طریق تجربیات افراد باسابقه، دیده‌شدن نقاط مثبت کارکنان به جای نقاط منفی و مثبت‌گرایی (مطابق پژوهش: Williamson, 2016)، پرورش ایده‌های خلاق و نو (مطابق پژوهش صیرفی و طاهری کیا، ۱۴۰۱) و تشویق و قدرشناسی به اندازه و به‌موقع (مطابق پژوهش وکیلی و دیگران، ۱۳۹۷)، شرایط انحراف مثبت را ایجاد می‌نماید که به‌عنوان شرایط علی انحراف مثبت شغلی شناسایی شده است.

بر اساس یافته‌های مستخرج از مصاحبه‌ها مقولاتی همچون: انگیزه‌های احساسی مثبت، انگیزه‌های ارزشی و هنجاری، مثبت‌اندیشی و مثبت‌گرایی در رفتار نشانگر شرایط زمینه‌ای انحراف مثبت شغلی است که با گزاره‌هایی همچون؛ احساس مثبت انگیزاننده کار به همه چیز، نگاه مثبت و خوب داشتن، عملکرد مثبت و کارآمدی در کار (مطابق پژوهش رنگریز و دیگران، ۱۴۰۰) شناسایی شده است.

در این پژوهش مقوله‌هایی نظیر: فرهنگ منفی سازمانی، فرسایش شغلی، ایده سوزی سازمانی، موانع پشتیبانی، موانع مدیریتی و موانع فردی و خانوادگی (مطابق پژوهش Appelbaum; Iaconi & Matousek, 2005)، ذیل مقوله‌های شرایط مداخله‌ای انحراف مثبت شغلی قرار گرفتند.

سوزده‌های این مطالعه بیان داشتند سازمان‌های مانع پیشرفت و محیط‌های شغلی خسته‌کننده و فرسایش‌آور، همواره مانع رشد و بالندگی کارکنان هستند (مطابق یافته‌های پژوهش Appelbaum; Iaconi & Matousek, 2005).

گزاره‌های مستخرج از مصاحبه‌ها نشان می‌دهند که یادگیری مطالب جدیدتر و تقویت زمینه افزایش انگیزه‌ها و تقویت اخلاق و وجدان کاری همراه با ایجاد محیطی ایده‌پرور و همراه‌سازی دیگران در توانمندسازی و خلاقیت‌پروری و نیز یاری جستن و یاری رساندن در محیط کار، سه مقوله اصلی راهبردهای معطوف به محیط شغلی است. یاری‌گری شغلی و یاری‌جویی در ایده و مقوله‌های فرعی خودتوسعه‌ای شغلی، راهبردهای معطوف به فرد شاغل، تقویت خودانگیزی شغلی (مطابق پژوهش فریاد و دیگران، ۱۳۹۵)، اخلاق مداری در شغل و ایجاد محیط توانمندساز و ایده‌پرور (مطابق پژوهش شهابی‌نسب و دیگران، ۱۴۰۰) می‌باشند که به‌عنوان راهبردهای پاسخگویان شناسایی شده است.

مصاحبه‌شوندگان این پروژه معتقد بودند وجدان کاری و خلاقانه کار کردن و نواندیشی می‌تواند محیط کاری فعال و نوگرایانه و رو به پیشرفتی را بیافریند و همه این‌ها باعث شود محیط کار، خلاقیت‌محور و توسعه‌یافته شود که می‌توان در دو مقوله توسعه رفتارهای انحراف مثبت در محیط کار، توسعه محیط‌های شغلی مثبت‌گرا و نوآور مطرح نمود که به‌عنوان پیامدهای انحراف مثبت شغلی در نظر گرفته می‌شود.

پیشنهادها

- ۱- تلاش انجمن‌های حامی کارگران در جهت ایجاد محیطی ایده‌پرور و توانمندسازی و خلاقیت‌پروری در بین کارگران،
- ۲- ایجاد مشوق‌های مالی در راستای تقویت رفتارهای انحراف مثبت به‌ویژه در حوزه پژوهشی و خلاقانه،
- ۳- ایجاد زمینه معرفی افراد دارای انحراف مثبت به‌عنوان الگوهای رفتاری در بین جوانان و الگوسازی رسانه‌ای از آنها و خلق سبک‌های نوین زندگی بر اساس انحراف

- مثبت شغلی،
- ۴- تمهید معرفی کارگران دارای انحراف مثبت شغلی (با رویکرد انجام ابداعات و اختراعات) به‌عنوان نخبه‌های رفتاری و پژوهشی در بنیاد ملی نخبگان و ایجاد الگوی اجتماعی از آنها،
- ۵- کمک به توسعه و پیاده‌سازی برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی خلاق در محیط‌های کاری در جهت تقویت رفتارهای انحراف مثبت شغلی خلاقانه.

فهرست منابع

- بیرانوند، علی؛ زارعی، سازناز و گلشنی، مریم (۱۳۹۹). تأثیر جو سازمانی و تسهیم دانش بر رفتار نوآورانه کارکنان در شرکت‌های دانش بنیان. *تعامل انسان و اطلاعات*، ۷(۴)، ۲۹-۱۵.
- ذکابی، سعید (۱۳۸۱). نظریه و روش در تحقیقات کیفی. *فصلنامه علوم اجتماعی*، ۹(۱۷)، ۴۱-۶۹.
- رنگریز، حسن؛ پور اکبر، حسن؛ جعفری‌نیا، سعید و شیرینی، صالح (۱۴۰۰). طراحی الگوی رفتارهای انحرافی مثبت کارکنان در صنعت بیمه ایران. *نشریه علمی پژوهشنامه بیمه*، ۱۰(۲(پیاپی ۳۶))، ۱۰۱-۱۳۲.
- شهبانی‌نسب، علی؛ بهرامی، محمد؛ پیرزاد، علی و حجت‌دوست، سجاد (۱۴۰۰). تأثیر مهارت‌های کوانتومی مدیریت در شکل‌گیری رفتار کاری نوآورانه با اتکا به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و مدیریت دانش: مطالعه موردی. *چشم‌انداز حسابداری و مدیریت*، ۴(۳۸)، ۸۸-۹۹.
- صیرفی، محمدحسین و طاهری کیا، نفیس فریز (۱۴۰۱). ارائه مدل کارآفرینی سازمانی با رویکرد انحراف مثبت در صنایع دیجیتال نوپا. *نشریه مدیریت بهره‌وری*، ۱۶(۴(پیاپی ۶۳))، ۲۷۵-۳۰۳.
- طاهری‌نیا، مسعود؛ شریعت‌نژاد، موسوی و خدابخشی، سیده نسیم (۱۴۰۰). تشویق کارکنان به انحراف خلاق از راه تقویت شهامت‌ورزی توسط رهبران اقتدارگرا. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۲(پیاپی ۴۰))، ۱۳۹-۱۵۶.
- فریاد، لعیا؛ خوراکیان، علیرضا و ناظمی، شمس‌الدین (۱۳۹۵). بررسی اثر توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار نوآورانه کارکنان با توجه به اشتیاق شغلی

آنان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۸(۲۵)پیاپی ۲۵، ۱۷-۲۶.
 وکیلی، یوسف؛ جعفری‌نیا، سعید و رفیعی، نسیم (۱۳۹۷). تأثیر انعطاف‌پذیری منابع
 انسانی بر رفتار کاری نوآورانه: تبیین نقش میانجی سرمایه روان‌شناسی. *مطالعات
 رفتار سازمانی*، ۷(۴)پیاپی ۲۸، ۳۱-۵۲.

- Albanna, Basma & Heeks, Richard (2019). Positive deviance, big data, and development: A systematic literature review. *THE ELECTRONIC JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS IN DEVELOPING COUNTRIES*, 85(1).
- Appelbaum, S.H.; Deguire, K.J. & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant.
- Appelbaum, S.H.; Deguire; Iaconi, G. D. & Matousek (2005) 'The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. *Corporate Governance*, 5(4), 43-56.
- Clinard, M. B. & Meier, R. F. (2001). *Sociology of deviant behavior* (11 ed.). Fort Worth: Harcourt.
- Dodge, David (1985). The Over-Negativized Conceptualization of Deviance: A Programmatic Exploration. *Deviant Behavior*, (6), 17-37.
- Ewald, K. & Jiobu, R. M. (1985). Explaining positive deviance: Becker's model and the case of runners and bodybuilders. *Sociology of Sport*, (2), 144-156.
- Hirschman, Albert O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press. ISBN 0-674-27660-4 (paper).
- Hughes, R. & Coakley, J. (1991). *Positive deviance among athletes: The implications of overconformity to the sport eth.*
- Janssen; Van de Vliert & West. (2004). *Journal of Organization Behavior/* 25(2), 129-145
- Kadetz, Paul I. (2014). *Unpacking Sino-African Health Diplomacy: Problematizing a Hegemonic Construction.*
- LeMahieu, Paul G. & et al. (2017). *Networked improvement communities: The discipline of improvement science meets the power of networks.* 25(1), 5-25.
- Maslach, C.; Schaufeli.W.B & Leiter, M.P. (2001). *JobBurnout, Annual Review of psychology.* (52). 397-422.
- Pascale, Richard Tanner & Sternin, Jerry (2005). *Your company's secret change agents.* *Harvard Business Review* 83(5), 72-81.
- Quinn, R. E. (1996). *Deep change: Discovering the leader within.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Reeve, J. (2018). *Understanding Motivation and Emotion.* John Wiley & Sons.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). *A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study.* *Academy of Management J.*

- Seyyed Javadin Seyyed R. (2007). *Negah-e-Danesh*. p:456 (In Persian)
- Spreitzer, G. M. & Sonenshein, S. (2003). *Positive deviance and extraordinary organizing*. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.),
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.)*. Sage Publications, Inc.
- Williamson, B. (2016). *Internal factors that enable positive deviance to occur in leaders: A phenomenological description* (Doctoral dissertation, Regent University).
- Wolfer, T. A. & Wilson, B. L. (2019). Seeking champions for change: A positive deviance approach for social work. *Families in Society*, 100(2), 151–163.

References

- Adibpoor, Mohammadreza, Daneshvar, Mohammadreza, Deylami Dehghanan, Hamed (1995). The relationship between Person-job fit, Person-organization fit and Innovative Work behavior: by emphasizing on the Mediating role of Innovation Trust, *Quarterly Journal of Public Organizations management* 4(3), jul-sep 2016 (105-118). (In Persian)
- Albanna, Basma & Heeks, Richard (2019). Positive deviance, big data, and development: A systematic literature review. *THE ELECTRONIC JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS IN DEVELOPING COUNTRIES*, 85(1).
- Amirkafi, M. & HashemiNasab, F. (2013). The effect of organizational justice, perceived organizational support and organizational trust on organizational commitment. *Iran's social issues*. (1). (In Persian)
- Appelbaum, S.H., Deguire, Iaconi, G. D. & Matousek, (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior”, *Corporate Governance*, 5(4), 43-56
- Appelbaum, S.H.; Deguire, K.J. & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant
- Appelbaum, S.H.; Deguire; Iaconi, G. D. & Matousek (2005) ‘The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. *Corporate Governance*, 5(4), 43-56.
- Biranvand A.; Zareei S. & Golshani, M. (2021). The effect of Organizational climate and knowledge sharing on the Innovative behavior of employees in knowledge-based Companies. *Human Information Interaction*, 7(4). (In Persian).
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, (3), 77-101.
- Brianna Bowman, M.A. (2013). *Positive Deviance in the Workplace: Expanding the Boundaries of Dissent*.

- Cameron, Kim (2011). Positive leadership strategies for outstanding performance, Hoveida, Reza, Frohar, Mohammad, Jamshidian, AbdAlRasoul, Payam Alavi publications, Isfahan. (In Persian)
- Clinard, M. B. & Meier, R. F. (2001). *Sociology of deviant behavior* (11 ed.). Fort Worth: Harcourt.
- Cohen, A. & Ehrlich, S. (2019). Exchange variables, organizational culture and their relationship with constructive deviance. *Management Research Review*, 42(12), 1423-1446.
- Dehler, G. E. & Welsh, M. A. (1998). Problematizing deviance in contemporary organizations: A critical perspective. In R. F. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.) *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior*, 23(a), 241-269. Stamford, CT: JAI Press.
- Dodge, David (1985). The Over-Negativized Conceptualization of Deviance: A Programmatic Exploration. *Deviant Behavior*, (6), 17-37.
- Dziuban, C. D.; Tango, R. A. & L. Hynes, M. (1994). An Assessment of the Effect of Vocational Exploration on Career Decision Making. *Journal of Employment counseling*, 31(3), 127-136.
- Elangovan, A. R. & Shapiro, D. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review*, 23(3), 547-566.
- Elliott Aaronson, Timothy D. Wilson, Rubin M. Eckert (2005). *Social Psychology*. Translation By Sheikhal-Islamzadeh Afsaneh. Tehran, ma va shoma. (In Persian).
- Ewald, K. & Jiobu, R. M. (1985). Explaining positive deviance: Becker's model and the case of runners and bodybuilders. *Sociology of Sport*, (2), 144-156.
- Faryad Laya, Khorakian Alireza, Nazemi Shamseddin (2016). Examining The Effect of Psychological Empowerment On The Innovative Behavior of Employees According To Their Job Enthusiasm. *Quarterly Journal of Development & Evolution Management*. (25)8, 17-26. (In Persian)
- Gholipour, Arian(2007), *Management of organization behavior(Individual behavior)*, Samt publication Tehran. (In Persian)
- Hirschman, Albert O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press. ISBN 0-674-27660-4 (paper).
- Hughes, R. & Coakley, J. (1991). Positive deviance among athletes: The implications of overconformity to the sport eth.
- Jalali, R (2012). Sampling in qualitative research, *Journal of qualitative research in health sciences*, 1(4), 310-320. (In Persian)
- Janssen; Van de Vliert & West. (2004). *Journal of Organization Behavior/* 25(2), 129-145
- Kadetz, Paul I. (2014). *Unpacking Sino-African Health Diplomacy: Problematizing a Hegemonic Construction*.
- Kargar Shouraki Mohammad ali Haji, Jahromi Meghdad, Nazeri Ali, Rashidi Mohammad Mahdi (2016). *Examining Effects of Personality*

- on Knowledge SHARING And Innovative Work Behavior of Employees (Case Study: The Research Industry). *Strategic Studies in the Oil and energy industry*. 7 (28), 29-53. (In Persian)
- Khakzadian M, Fattahi M, Salehi M (2020). Presenting An Entrepreneurial Marketing Model to Improve Innovative Performance From The Perspective of University Faculty Members: Qualitative Paradigm. *Education In Law Enforcement*. (25)7, 223-249. (In Persian)
- Khakzadian M, Fattahi M, Salehi M. Presenting An Entrepreneurial Marketing Model to Improve Innovative Performance From The Perspective of University Faculty Members: Qualitative Paradigm. *Education In Law Enforcement*. (25)7, 223-249. (In Persian)
- Khalilipour Hatam, Khonfar Hosein. (2017). Examining Structural Effects Procedural Justice And Work Engagement on Knowledge Sharing And Innovative Work Behavior. *Organizational Behavior Studies Quarterly*. (24)4, 27-52. . (In Persian)
- LeMahieu, Paul G. & et al. (2017). Networked improvement communities: The discipline of improvement science meets the power of networks. *25(1)*, 5-25.
- Lewis, J. (2009). Positive deviance: A case study in finding and harnessing the wisdom of organizational communities. *Business Information Review*, 26(4), 282-287.
- Luthans, F. & Avolio, B.J. (2007), Positive Psychological Capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, (60).
- Maslach, C.; Schaufeli.W.B & Leiter, M.P. (2001). JobBurnout, *Annual Review of psychology*. (52). 397-422.
- Mehdad Ali, Minaeian Shiv (2021). Mediating Role of Achievement Motivation On Relationship of Conscientiousness With Role Performance. *Career & Organization Counseling*, (43)12, 73-90. (In Persian)
- Molavi Zeinab, Noori Leila (2022). Positive Deviant Behaviors And Among Government Agencies Employees, Case Study: Public Organizations In Qom Province, (39)3, 75-86. (In Persian)
- Mousavi Nejad Seyed Hadi, Vahdati Hojjat, Hakkak Mohammad, Nazarpour Hooshang (2019). Designing a Model for Explaining Creative Deviance in the Oil Company. *Public Administration Perspective*. (37)10, 15-38. (In Persian)
- Naman, Sharma (2021). Using Positive deviance to enhance employee engagement: an interpretive structural modeling approach. *Indian institute of foreign trade*. Kolkata, India.
- Nazary Somaye, Eidipour Kamran, Nazary Sahram. The Effect of Person-Job Fit On Innovative Work Behaviour With The Mediating Role of Person-Organization Fit Among Ministry of Sports And Youth Staff. *Applied Research In Sport Management*. (2020)(30)2: 101-108. (In Persian)
- Norland, S.; Hepburn, J. R. & Monette, D. (1977). The effects of labeling

- and consistent differentiation on the construction of The Normative Approach
- Obermeit, Tina & Fink, Susann (2012). The Effects of the Positive Deviance Approach on Cultural Diversity Management. Submission to IACCM 2012, at Naples, Italy.
- Paktinat, E. & Fathizade, A. (2008). Empowering employees: needs and solutions. *Management Quarterly*, (11). (In Persian)
- Pascale, Richard Tanner & Sternin, Jerry (2005). Your company's secret change agents. *Harvard Business Review* 83(5), 72-81.
- Quinn, R. E. (1996). *Deep change: Discovering the leader within*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rangriz, Hasan, Hasanpoor Akbar, Jafarnia Saeed, Shiri Saleh (2021). Designing A Model of Employees. *Positive Deviant Behaviors In Insurance In Dusty*.
- Reeve, J. (2018). *Understanding motivation and emotion* (7th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Reeve, J. (2018). *Understanding Motivation and Emotion*. John Wiley & Sons.
- Reyhani Farzaneh, Hosseingholizadeh Rezvan, Khorakiyan Alireza (2021). Investigating The Status of Knowledge Sharing and Its Relationship with Innovative work Behavior of Employees (Case Study: Manufacturing Company). (In Persian)
- Rezaei Hamid, Zamani Mahsa (2020). The Impact of Work Spirituality And Perceived organizational Support On Innovative Work Behavior: Explaining The Mediating Role of Member-Organization Compatibility. *Management And Development Process*. (33) 4 :115-139. (In Persian)
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management J*.
- Sarshar, N. (2021). Development of human resources by designing a self-development behavior pattern. *Supervision and Inspection Journal*, 15(55), 47-70. (In Persian)
- Sepahvand Reza, Fathi Chgnifar Fariborz, Salimi Najme (2020). Managerial Assertiveness And Constructive Deviance: Explaining The Mediating Role of Political Networking In Iranian State Universities. *Organizational Behavior Studies Quarterly*. (2020)(35)3, 85-104. (In Persian)
- Seyyed Javadin Seyyed R. (2007). *Negah-e-Danesh*. p:456 (In Persian)
- Shahabi Nasab Ali, Bahrami Mohammad, Pirzad Ali, Hojatdoost Sajad (2020). The Effect of Quantum Management Skills On The Formation of Innovative Work Behavior Based On The Mediating Role of Psychological Empowerment And Knowledge Management: A Case Study. *Accounting And Management Vision*, (38)4, 88-99. (In Persian)
- Shoenberger, N.; Heckert, A. & Heckert, D. (2012). Techniques of neutralization theory and positive deviance. *Deviant Behavior*, 33(10), 774-791.

- Sirafi Mohammad Hosein, Taherikia Fariz (2020). Providing an Organizational Entrepreneurship Model With A Positive Deviance Approach In The Fleding Digital Industry. *Prductivity Management*. (63)4, 275-303. (In Persian)
- Spreitzer, G. M. & Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Taherinia Masoud, Shariat Nejade Ali, Mousavi Sayedeh Nasim, Khodabakhshi Akbar(2016). Encouraging Creative Deviation by Authoritarian Leaders via Empowering Employees. *Quarterly Jornal of Human Resource Studies*, 2(40). 139-156. (In Persian)
- Vakili Yousef, Jafarinia Saeed, Rafiee Nasim. The Effect of Human Resources Flexibility On Innovatine Work Behavior: Explaining The Mediating Role of Psychological Capital. *Organizational Behavior Studies Quarterly*. (2019) (28)4, 31-52. (In Persian)
- Vigoda, E. (2000). Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of its Relationship with Job Congruence. *Organizational Citizenship Behavior, and In-Role Performance*, 29(2).
- Vishlaghi, M., Rastgar, A. (2022). The Influence of Idio Syncretic Deals on Creative Deviation: Analysis of The Mediating Role of Psychological Entitlement and Constructive Employee Voice (Case Study Mobin net Communication company). *ORMR* , 11 (4): 159-181 (In Persian).
- Williamson, B. (2016). Internal factors that enable positive deviance to occur in leaders: A phenomenological description (Doctoral dissertation, Regent University).
- Wolfer, T. A. & Wilson, B. L. (2019). Seeking champions for change: A positive deviance approach for social work. *Families in Society*, 100(2), 151–163.
- workplace behavior”, *Corporate Governance*, Vol. 5 No. 4, pp. 43-56.
- Zakai Saeed (2002). *Theory and Method in Qualitative Research*.(2002). *Social Science Quarterly*. (17)9, 41-69. (In Persian)

