

Explaining the Dimensions and Designing a Systematic Model of Horizontal monitoring Management (Peer Control) to Reduce counterproductive work behaviors in the Context of Iranian Government Bureaucracy

Faranak Fallahi

PhD student, Department of Public Administration,
Qa.c., Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Hamed Rahmani*

Assistant professor, Department of Administration,
Qa.c., Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Mohammad Ataei

Associate professor, Department of Administration,
Qa.c., Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Abstract

The spread of counterproductive work behaviors in government organizations has created serious challenges in the path of productivity and administrative health. The present study aimed to explain the dimensions and design a systemic model of horizontal supervision management (peer control) to reduce counterproductive work behaviors in the context of Iranian government bureaucracy. This study is developmental-applied in terms of purpose and qualitative in nature. The research method is based on content analysis and semi-structured interviews with experts in the field of public administration. Qualitative data from the interviews were analyzed and coded using MAXQDA software. The research findings led to the design of a five-dimensional model consisting of 39 subcategories in which individual competencies (including responsibility, conscientiousness, and ethical sensitivity) were introduced as the main foundation of the model. The results showed that the success of horizontal supervision requires the ability of individuals to be "criticized" and to identify native obstacles (such as conflicting signals) in the organization. Also, the key role of "executive mechanisms" was identified as an intermediate process for linking competencies and institutionalizing control stimuli. This research suggests that replacing horizontal feedback with traditional and police-based monitoring can be a smart solution to reduce self-centered work climate and promote organizational health in executive agencies.

Keywords: Peer control, work behaviors, content analysis, control competencies, horizontal monitoring, administrative health

How to Cite: Fallahi, F., Rahmani, H. and Ataei, M. (2026). Explaining the Dimensions and Designing a Systematic Model of Horizontal monitoring Management (Peer Control) to Reduce counterproductive work behaviors in the Context of Iranian Government Bureaucracy. *Journal of Intelligent Strategic Management* .5(1), 727-752.
doi: 10.87453/bumara.2026.373601.3265



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author: Hamed736@iaui.ac.ir

تبیین ابعاد و طراحی یک مدل سیستمی از مدیریت نظارت افقی (کنترل همتایان) جهت کاهش رفتارهای کاری ضدتولید در بستر بوروکراسی دولتی ایران

فرانک فلاحی | دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

حامد رحمانی* | استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

محمد عطایی | دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

چکیده

گسترش رفتارهای کاری ضدتولید در سازمان‌های دولتی، چالش‌های جدی در مسیر بهره‌وری و سلامت اداری ایجاد کرده است. پژوهش حاضر با هدف تبیین ابعاد و طراحی یک مدل سیستمی از مدیریت نظارت افقی (کنترل همتایان) جهت کاهش رفتارهای کاری ضدتولید در بستر بوروکراسی دولتی ایران انجام شد. این مطالعه از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی است. روش پژوهش بر پایه تحلیل مضمون بوده و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت دولتی است. داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل و کدگذاری گردید. یافته‌های پژوهش منجر به طراحی یک الگوی پنج‌بعدی متشکل از ۳۹ زیرمقوله شد که در آن، شایستگی‌های فردی (شامل مسئولیت‌پذیری، وجدان کاری و حساسیت اخلاق) به عنوان زیربنای اصلی مدل معرفی شدند. نتایج نشان داد که موفقیت نظارت افقی مستلزم قابلیت «انتقادپذیری» افراد و شناسایی موانع بومی (مانند تضاد سیگنال‌ها) در سازمان است. همچنین، نقش کلیدی «سازوکارهای اجرایی» به عنوان فرآیند میانی برای پیوند میان شایستگی‌ها و نهادهای سازمانی محرک‌های کنترلی شناسایی شد. این پژوهش پیشنهاد می‌کند که جایگزینی بازخوردهای افقی با نظارت‌های سنتی و پلیسی، می‌تواند راهکاری هوشمند برای کاهش جو کاری خودمحور و ارتقای سلامت سازمانی در دستگاه‌های اجرایی باشد.

کلیدواژه‌ها: کنترل همتایان، رفتارهای کاری، تحلیل مضمون، شایستگی‌های کنترلی، نظارت افقی، سلامت اداری

استناد به این مقاله: فلاحی، فرانک و رحمانی، حامد و عطایی، محمد. (۱۴۰۵). تبیین ابعاد و طراحی یک مدل سیستمی از مدیریت نظارت افقی (کنترل همتایان) جهت کاهش رفتارهای کاری ضدتولید در بستر بوروکراسی دولتی ایران. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۵(۱)، ۷۵۲-۷۲۷.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کرییتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

* نویسنده مسئول: Hamed736@iaui.ac.ir

مقدمه

"رفتار ضد اجتماعی، رفتار غیر مولد و ناکارآمد" (فاکس و اسپکتور، ۱۹۹۵) "بزهکاری، انتقام جویی، کینه توزی و انحراف" (رابینسون و بنت، ۱۹۹۵) برای توصیف رفتار کاری ضد تولید بکار رفته اند. (به نقل از گلپرو و روخاکسار، ۱۳۸۷). "در تحقیقات اجتماعی کلمه رفتار کاری ضد تولید اغلب به جای واژه رفتار انحرافی در محل کار استفاده می شود" (رابینسون و بنت، ۱۹۹۵). "رفتارهای ضد تولید به رفتارهای عمدی برخی از اعضای سازمان که با هدف تخریب و رساندن خسارت به سازمان انجام می شود گفته می شود". (فاکس و اسپکتور، ۱۹۹۹)

بزرگترین و اصلی ترین سرمایه هر سازمان، بخصوص یک سازمان دانش محور، سرمایه انسانی آن است که سایر سرمایه گذاریهای سازمان را تحت الشعاع قرار می دهد. یکی از معضلات سازمانهای امروزی وجود رفتارهایی همچون کم کاری، پر خاشگری، قلدری، لجبازی، ارباب و کینه توزی است. این رفتارها هم بر عملکرد سازمانها و هم بر روابط بین فردی و روحیه همکاری کارکنان تاثیر می گذارند. بروز چنین رفتارهایی به عنوان رفتارهای ضد تولید، بر خلاف رفتارهای شهروندی سازمانی که موجب ارتقاء عملکرد سازمان، اثربخشی سازمان، رضایت و وفاداری مشتری و نظایر آن می شوند (بولینو و همکاران، ۲۰۰۲؛ یون و سوح، ۲۰۰۳) می تواند مانع کارکرد سازمان شود و به کاهش درآمد و یا خدشه دار شدن اعتبار آن منجر شود و تبعاتی را نیز برای جامعه در پی داشته باشد. در بخش خصوصی، اخراج کارکنان و از دست دادن مشتریان و ورشکستگی بنگاه های کم بنیه از جمله پیامدهای منفی اینگونه رفتارها تلقی می شود. اما بروز رفتارهای ضد تولید در سازمانها و نهادهای عمومی، با توجه به گستردگی و اهمیت آنها، ممکن است آنها را با بحران های جدی تری مواجه سازد. اشاعه رفتارهای ضد تولید در بین کارکنان سازمان هایی که باید مورد وثوق و اعتماد مردم باشند، اعتماد عمومی را خدشه دار و در کارکردهای عمومی این سازمان ها اختلال ایجاد می کند (بال و همکاران، ۱۹۹۴، به نقل از گلپرو، ۱۳۸۸).

رفتارهای منفی کارکنان می تواند با مداخله در تولید، منجر به تولیدات معیوب، خدمات ضعیف، شایعه مخرب، سرقت و خرابکاری در تجهیزات و ابزارآلات تولید گردد،

¹ Fox & Spector

² Robinson & bent

³ Bolino et al.

کارکنان ممکن است به دلیل شکایات واقعی و یا خیالی که از سازمان دارند این رفتارها را به عنوان راهی که به سازمان ضربه وارد نمایند، بروز دهند (گلپرور، ۱۳۸۸). رفتارهای ضد تولید عبارت اند از: غیبت، ترک کار، شایعه پراکنی و غیره. "رفتارهای ضد تولید به آن دسته از رفتارهایی اطلاق می شوند که باعث کند شدن روند پیشرفت و بهره وری سازمان می شوند" (فیدلر، ۱۹۷۶).

رفتارهای ضد تولید می تواند معطوف به سازمان باشد و یا معطوف به افراد همکار باشد. "رفتار کاری که ضد تولید است یا قصد دارد به سازمان آسیب برساند یا به افراد در سازمان" (اسپکتور و فا کس، ۲۰۰۰). "این رفتار از چیزهای کوچک شروع میشود، مانند استراحت طولانی یا عدم انجام کار طبق روال، تا موارد جدی و مضر برای سازمان، مانند بی ادبی با همکاران یا ارتکاب کلاهبرداری در سازمان. این مسائل در مقیاس کوچک تا بزرگ به اثربخشی سازمانی آسیب می رساند". (راینسون و بنت، ۱۹۹۵ ساکت، ۲۰۰۲).

"ابعاد رفتار ضد تولید عبارتند از:

الف) آزار و اذیت دیگران، آزار و اذیت جسمی و روانی است که به همکاران انجام می شود، مانند: تهدید، نظرات تحقیرآمیز و نادیده گرفتن دیگران.

ب) انحراف تولید، انحراف یا غفلت عمدی از استانداردها در تحقیق است

ج) خرابکاری، تخریب عمدی یا آسیب رساندن به تجهیزات سازمانی است.

د) سرقت، سرقت تجهیزات سازمانی و همکاران برای آسیب رساندن به سازمان است.

ه) کناره گیری، محدود کردن زمان صرف شده در محل کار است بطوری که با موارد قابل اجرا مطابقت نداشته باشد. مثلاً غیبت بدون دلیل، زودتر رفتن از محل کار، مرخصی بیشتر از زمان تعیین شده یا دیر آمدن به محل کار" (اسپکتور، ۲۰۰۶).

علاوه بر این، (راینسون و بنت، ۲۰۰۰) مقیاس انحراف در محل کار را این گونه تقسیم می کند:

۱) انحراف تولید

۲) انحراف اموال

۳) انحراف سیاسی

۴) پر خاشگری

¹ Fiedler

بررسی پیشینه تحقیق بیانگر این موضوع است که رفتارهای ضدکاری، در رابطه بامتغیرهای مختلف بررسی شده اند و اغلب در قالب دسته بندی رابینسون و بنت بررسی شده اند. رفتارهای کاری ضد تولید در سازمان ها در حال افزایش هستند اما در جوامع مختلف متفاوت هستند

کنترل همتایان از جمله متغیرهای سازمانی مهمی است که اخیراً مورد توجه روانشناسان صنعتی و سازمانی قرار گرفته است.

کنترل همکاران اشاره به باور افراد در مورد اثرگذاری بر محیط کار دارد و لذا ادراکات افراد از محیط کار تاثیر قابل توجهی بر کنترل همتایان اعمال می نمایند و واکنش های آنها به محیط کار را تحت تاثیر قرار می دهد (اسپکتور، ۱۹۸۶).

کنترل همتایان در سازمان ها گسترده است اما به خوبی درک نشده است. حال به مفهوم کنترل همتایان که به آن کنترل جانبی نیز می گویند و انواع مختلف کنترل رسمی و غیر رسمی همتایان که توسط مدیران یا کارکنان طراحی می شود و همینطور معایب و مزایای بالقوه کنترل همتایان می پردازیم.

کنترل همتایان هنگامی که افرادی در یک سطح سازمانی اند یعنی افرادی که اختیار سلسله مراتبی بر یکدیگر ندارند، کنترل جانبی بر همتایان خود اعمال می کنند اتفاق می افتد. کنترل همتایان به دو نوع تقسیم میشود: رسمی و غیر رسمی. سازمان ها معمولاً از سیستم کنترل هایی استفاده می کنند که هم مکانیزم های کنترل رسمی را شامل می شود که به طور رسمی مورد تحریم قرار می گیرند، مانند سیاست های مکتوب و هم مکانیزم های کنترل غیر رسمی مانند هنجارها و ارزش ها (کاردینال و همکاران، ۲۰۰۴). "تصور می شود که سیستم های کنترلی که ترکیبی متعادل و یکپارچه از مکانیزم های کنترل رسمی و غیر رسمی را شامل می شوند، بهتر از سیستم هایی که به شدت به یکی یا دیگری متکی هستند، کار می کنند" (کاردینال و همکاران، ۲۰۰۴). "اگرچه کنترل های رسمی اغلب ضروری هستند، اما می توانند تعارض و بی اعتمادی بین سازمان و اعضای آن ایجاد کنند و در صورت استفاده بیش از حد، هزینه کنترل را افزایش دهند" (سایتکین و همکاران، ۱۹۹۴). "کنترل های غیر رسمی همیشه به اثربخشی سازمانی کمک نمی کند" (لاری و توسی، ۲۰۰۸). با این حال، آنهایی که این کار را انجام می دهند ممکن است رفاه اعضای سازمان،

¹ Cardinal et al.

² Sitkin et al.

³ Lagree and Tosi

اعتماد به مدیریت و ادراکات مربوط به مشروعیت تصمیمات مدیریت را نسبت به کنترل های رسمی افزایش دهند (بیجلسما فرانکما و کاستا، سیتکین و جورج، ۲۰۰۵). همچنین تقلید از کنترل های غیررسمی برای رقبا دشوارتر از کنترل های رسمی است و بنابراین می تواند منبع مزیت رقابتی پایدار باشد (ترنر و ماکهیجا، ۲۰۰۶). "همانطور که مفهوم کلی کنترل شامل کنترل های رسمی و کنترل های غیررسمی می شود، کنترل همتایان نیز می تواند شامل کنترل های رسمی همتایان و کنترل های غیررسمی همتایان باشد. کنترل های همتایان رسمی آنهایی هستند که قوانین عملیاتی مکتوب یا صریح دارند. کنترل غیررسمی همتایان زمانی اتفاق می افتد که همتایان متوجه رفتار دیگر همکارانشان شوند یا به آنها واکنش نشان دهند یا به روش هایی که به صراحت تجویز نشده است، منتج می شوند" (لاری، ۲۰۱۹).

کنترل های همتایان رامی توان به ۴ نوع طبقه بندی کرد:

کنترل های رسمی همتایان آنهایی هستند که قوانین عملیاتی مکتوب یا صریح دارند. کنترل های غیررسمی و دوستانه زمانی اتفاق می افتد که همتایان متوجه بشوند یا نتایج به روش هایی که به صراحت تجویز نشده اند، مشخص شوند. طراحی مدیریت در مقابل طراحی کارگر قرار دارد.

کنترل همتای طراحی شده توسط کارگر: آنهایی هستند که کارگران برای کنترل همتایان خود استفاده می کنند. این ها شامل مکانیسم های رسمی کنترل همتایان هستند که کارهایی که سازمان به صراحت در آن انتخاب می کند اختیارات خود را به کارگران تفویض کنند تا مانند خود مدیریت، خود را اداره کنند. تیم های کنترل های همتای طراحی شده توسط کارگر شامل همتایان غیررسمی نیز می شود که کنترل هایی که بطور داوطلبانه در بین همتایان ظاهر می شود (لاری، ۲۰۱۰).

کنترل رسمی همتایان طراحی شده توسط مدیریت: سازمان ها قوانینی را ایجاد می کنند که همتایان را ملزم به ارزیابی، مشاهده و تاثیر گذاری می کند و دیگری کنترل های غیررسمی همتایان طراحی شده توسط مدیریت: اگرچه مدیریت مکانیسم های کنترل همتای خاصی را طراحی می کند، برای آنها به شیوه ای که مدیریت در نظر دارد، کارگران عمل کنند که تحت حاکمیت نظام هستند باید در نظام همکاری کنند و بدین صورت رضایت می دهند که در کنترل همتایان خود مشارکت کنند (سول، ۱۹۹۸).

¹ Bijlsma-Frankema and Costa

² Sitkin and George

³ Turner and Makhija

⁴ Misty I. loughry

⁵ soul

چند نمونه از کنترل رسمی همتایان طراحی شده توسط مدیریت (لاری، ۲۰۱۰). مکانیسم های شامل ارزیابی رسمی همتایان، خطوط داغ افشاگر، تفکیک وظایف، آموزش رسمی در حین کار و راهنمایی است.

کارگران چگونه عملکرد همتایان خود را مشاهده می کنند، تلاش هایی با هدف افزایش و کاهش عملکرد همتایان سودمند خواهد بود، تاثیر بر استرس کارگران، ترک خدمت و سایر نتایج را می توان بررسی کرد (لاگری، ۲۰۱۰).

کنترل همتایان برای سازمان ها نسبت به سایر انواع کنترل مزایای بالقوه ای دارد: یکی اینکه کنترل همتا هزینه کمتری نسبت به نظارت دارد، زیرا کارگران معمولاً کنترل همتایان را در حالی که آنها کار و وظیفه خود را انجام می دهند، انجام می دهند (فاما و جنسن^۱، ۱۹۸۳) انتخاب یا خودمختاری در کارشان شرط لازم برای آن است.

اگر چه برخی از موارد مستندسازی استفاده از کنترل های رسمی همتا (به عنوان مثال، قوانین مدون، رویه ها، نمودارها؛ به بارکر، ۱۹۹۳ مراجعه کنید)، تیم ها عمدتاً بر مکانیسم های کنترل غیررسمی همتایان برای تنظیم رفتار اعضای تیم متکی هستند.

(به عنوان مثال، اجتماعی شدن، هنجارها، فشار همتایان) (کوهلی و جاورسکی^۲، ۱۹۹۳). هنجارها و فشار همتایان اغلب با هم اتفاق می افتد.

تیم ها، اما از نظر تاکید و کاربرد متمایز هستند. در حالی که هنجارها مجموعه ای از استانداردهای رفتار مناسب را نشان می دهند.

"فشار همتایان بیانگر اقدامی است که اجرای این استانداردها باهدف آن انجام می شود" (فلدمن^۳، ۱۹۸۴). "در حالی که هنجارها را می توان به عنوان محرک های محیطی درک کرد که همه اعضای تیم در معرض آن هستند، فشار همتایان را می توان به عنوان یک محرک اختیاری درک کرد که می تواند توسط تیم به میل خود نسبت به اعضا تیم خاصی اعمال شود" (هکمن^۴، ۱۹۹۲). قدرت هنجار و فشار همتایان - یکدیگر را تکمیل می کنند به طوری که تأثیر مشترک آنها بر اعضای تیم از مجموع اجزای آنها قوی تر می شود هنجارها را می توان به طور کلی به عنوان استانداردهای غیررسمی تعریف کرد. هنجارها و فشار همتایان به ویژه، ممکن است در تنظیم رفتار اعضای تیم مکمل یکدیگر

¹ Fama and Jensen

² Jaworski et al.

³ Feldman

⁴ Hackman

باشند. در پژوهشی در یک مدل میانجی چندگانه، تلاش و اعتماد را به عنوان دو متمایز تشخیص داده اند (بارت دی جونگ، ۲۰۱۴).

مبانی نظری

کنترل همتایان^۲

کنترل همتایان نوعی نظارت اجتماعی غیررسمی است که از طریق تعاملات بین افراد هم‌رده در یک گروه یا سازمان اعمال می‌شود. این نوع کنترل برخلاف کنترل رسمی از سوی مدیران، بر پایه هنجارهای گروهی، انتظارات اجتماعی، و مقایسه‌های بین فردی شکل می‌گیرد (بلورابیننگربر و همکاران، ۲۰۲۲).

کنترل همتایان می‌تواند به دو صورت عمل کند:

- کنترل بازدارنده: جلوگیری از رفتارهای انحرافی از طریق فشار اجتماعی یا طرد
- کنترل تقویتی: تشویق به رفتارهای مطلوب از طریق تأیید و پذیرش گروهی

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کنترل همتایان نقش مهمی در کاهش رفتارهای ضد تولید دارد، به‌ویژه زمانی که سیستم‌های رسمی کنترل اخلاقی نیز فعال باشند. با این حال، اگر همتایان خود رفتارهای خودمحور یا انحرافی داشته باشند، اثر کنترل همتایان می‌تواند تضعیف شود (بلورابیننگربر و همکاران، ۲۰۲۲). در محیط‌های آموزشی نیز، روابط همتایان می‌توانند بر رفتارهای دانش‌آموزان تأثیرگذار باشند.

پذیرش اجتماعی و تعامل مثبت با هم‌کلاسی‌ها می‌تواند رفتارهای ضد تولید را کاهش دهد، در حالی که طرد اجتماعی یا گروه‌های ناسازگار ممکن است آن‌ها را تشدید کند (کواک و همکاران، ۲۰۲۲).

انواع تأثیر همتایان:

- تأثیر رفتاری: تقلید از رفتارهای همتایان
- تأثیر نرم‌افزاری: پذیرش نگرش‌ها و ارزش‌های همتایان
- تأثیر گروهی: فشار اجتماعی برای همسویی با گروه

^۱ Bart A. De Jong

^۲ Peer Control

^۳ Kwak

در ادامه تعاریف دیگری در ارتباط با کنترل همتایان نوشته شده است.

رفتارهای ضد تولید

رفتارهای ضد تولید به مجموعه‌ای از کنش‌های منفی در محیط‌های کاری یا آموزشی اطلاق می‌شود که برخلاف اهداف سازمانی یا هنجارهای گروهی بوده و می‌تواند بهره‌وری، اخلاق کاری، و سلامت روانی افراد را تحت تأثیر قرار دهد. این رفتارها شامل اعمالی مانند غیبت غیرموجه، اتلاف منابع، پرخاشگری، بی‌توجهی به وظایف، و حتی خرابکاری می‌شوند (بلورابیننگربر و همکاران، ۲۰۲۲).

در ادبیات سازمانی، رفتارهای ضد تولید معمولاً به دو دسته تقسیم می‌شوند:

- رفتارهای بین فردی: مانند بی‌احترامی، شایعه‌پراکنی، یا آزار همکاران
- رفتارهای سازمان‌محور: مانند تأخیر عمدی، سرقت منابع، یا نقض سیاست‌های سازمانی (بلورابیننگربر و همکاران، ۲۰۲۲).

این رفتارها تحت تأثیر عوامل فردی (ویژگی‌های شخصیتی، استرس، تاب‌آوری روانی)، عوامل سازمانی (فرهنگ کاری، عدالت سازمانی، سبک مدیریت)، و عوامل اجتماعی (رفتار همتایان، هنجارهای گروهی) شکل می‌گیرند (سنت کلر و همکاران، ۲۰۱۷).

در محیط‌های آموزشی نیز، رفتارهای ضد تولید می‌توانند به شکل بی‌توجهی در کلاس، مخالفت با معلم، بیش‌فعالی، یا غیبت‌های مکرر بروز کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ویژگی‌هایی مانند تعهد، کنترل هیجانی، و اعتماد به نفس نقش محافظتی در برابر این رفتارها دارند (کواک و همکاران، ۲۰۲۲).

همچنین، مطالعاتی با استفاده از مقیاس‌های خودگزارشی نشان داده‌اند که ادراک فرد از گروه مرجع (همتایان یا هم‌سن‌ها) می‌تواند بر نحوه ارزیابی رفتارهای ضد تولید تأثیر بگذارد که در سازمان به شناسایی و کاهش رفتارهای ضد تولید از طریق ابزارهایی مانند پرسشنامه‌های استاندارد، استفاده از مداخلات آموزشی (مانند آموزش هوش هیجانی) یا سیستم‌های کنترلی (مانند کنترل همتایان) برای پیشگیری، اشاره می‌شود (کرده و نیهوستر، ۲۰۱۰).

رفتار ناهنجار کارمندان (رایبسون و بنت، ۱۹۹۵): ناهنجاری رفتاری کارمند رابه عنوان رفتاری اختیاری می‌دانند که هنجارهای مهم سازمانی را نقض می‌کند و خوب بودن یک سازمان یا اعضای آن و یا هر دو را تهدید می‌کند. آنها بین رفتار ناهنجار و رفتار غیر اخلاقی کارمند تمایز قائل شده‌اند. از نگاه آنها ناهنجاری بر رفتارهایی متمرکز است که هنجارهای

سازمان را نقض می کنند، در حالی که رفتارهای غیر اخلاقی، نقض قوانین و ارزشهای اجتماعی هستند.

رفتار ضد اجتماعی (گیاکالون و گرینبرگ، ۱۹۹۷): رفتار ضد اجتماعی را به مثابه رفتاری که باعث آسیب به سازمان، کارمندان یا سهام داران آن می شود، تعریف کرده اند. نمونه ای از رفتار ضد اجتماعی عبارتند از: آتش سوزی عمدی، اخاذی، رشوه خواری، تبعیض، جاسوسی، زیاده خواهی، کلاه برداری، پس زدن، دروغگویی، خرابکاری، دزدی، پیمان شکنی و خشونت بین فردی. این تعریف رفتارهایی را که در داخل و خارج سازمان واقع می شوند و نیز رفتارهایی را که باعث آسیب به افراد و سازمان می شوند در بر می گیرد. رفتار غیر کارکردی (گریفین و همکاران، ۱۹۹۸): رفتار غیر کارکردی در سازمان را با پیامدهای منفی برای سطوح فردی، گروهی و حتی سازمانی، مدنظر قرار می دهند. این چارچوب مفهومی رفتارهایی را در بر می گیرد که بسته به قصد و نیت، کارکردی یا غیر کارکردی محسوب می شوند. این رفتارها در دو طبقه کلی قابل تقسیم بندی هستند: رفتارهایی که مستقیماً به افراد یا گروه ها آسیب می زنند و رفتارهایی که به سازمان آسیب می رسانند. واضح است که بسیاری از رفتارهای غیر کارکردی ممکن است نهایتاً هم به فرد و هم به سازمان صدمه بزنند. اما اینکه کدام یک بیشترین و مستقیم ترین خسارت را متحمل می شود، ملاک این تقسیم بندی است.

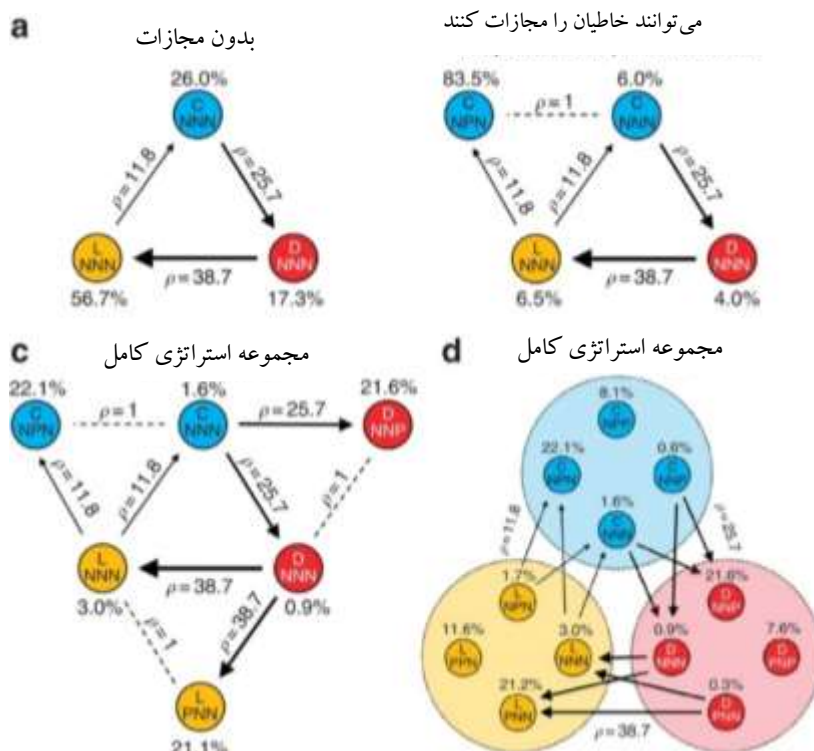
مدل فشار همتایان در نظریه بازی تکاملی^۱

در نظریه بازی ها، همتایان می توانند از سازوکارهای «مجازات متقابل» برای کنترل اعضای منحرف استفاده کنند. این مجازات ها اغلب برای تقویت همکاری پایدار به کار می روند که در چارچوب های شبیه سازی اجتماعی و رفتارشناسی اقتصادی توسعه یافته و در طراحی سیاست های بازخورد گروهی، مسابقات تیمی، یا ساختارهای همکاری خودتنظیم کاربرد دارد (راند و نوواک، ۲۰۱۲).

^۱ Peer Punishment Model in Evolutionary Games

مجموعه استراتژی محدود؛ همکاری کنندگان

می‌توانند خاطیان را مجازات کنند



شکل ۱: مدل فشار همتایان، چرخه‌ای میان همکاری، انحراف بازگشت به همکاری،

مدل شبکه‌ای کنترل همتایان^۱

این مدل مبتنی بر تحلیل شبکه‌های اجتماعی^۲ است و فرض می‌کند که همتایان با موقعیت مرکزی بالاتر^۳ پیوندهای قوی‌تر، تأثیر بیشتری در کنترل رفتار دارند. برگرفته از مطالعات Cross, Borgatti و Krackhardt در زمینه رهبری غیررسمی و اطلاعات غیررسمی سازمانی است که در شناسایی کارکنان کلیدی در شبکه‌های غیررسمی برای تأثیرگذاری مثبت، ارتقاء فرهنگ بازخورد، جلوگیری از شکل‌گیری خوشه‌های مقاوم به تغییر کاربرد دارد (کراس و همکاران، ۲۰۰۴).

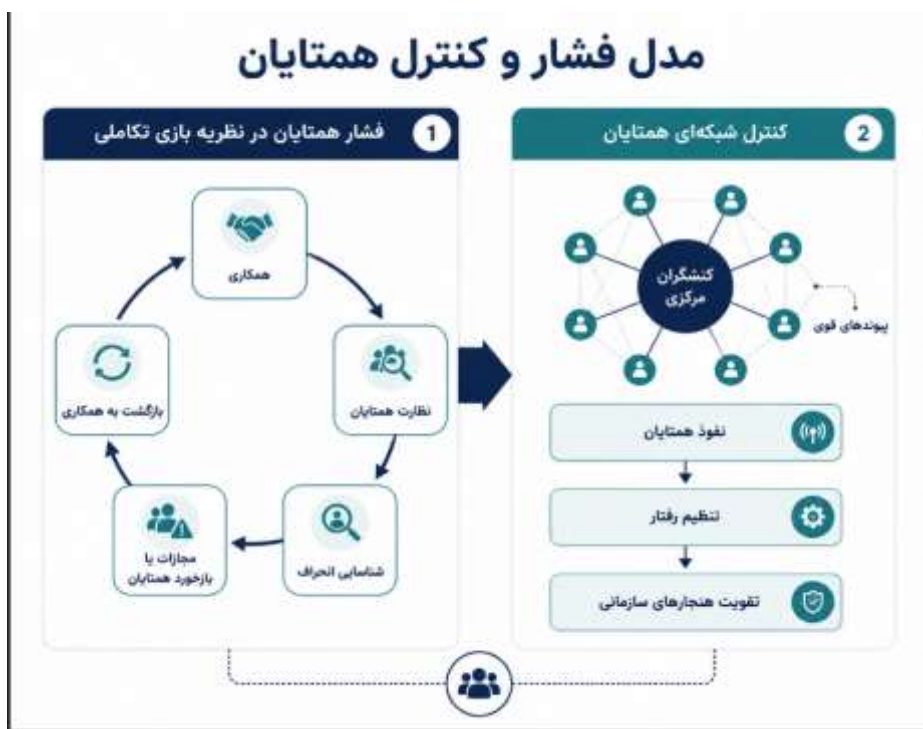
^۱ Social Network Monitoring Model

^۲ SNA

^۳ centrality

۹. مدل نقش تعارض بین فردی در رفتارهای همتایانه^۱

مدلهایی که نقش تعارضات پنهان یا آشکار در روابط همکاران را بر افزایش رفتارهای ضد تولیدی بررسی می‌کنند؛ به‌ویژه رفتارهای ضد تولید بین‌فردی مانند پرخاشگری کلامی، کنارگذاری، انتقام‌جویی را بررسی می‌کند که از مطالعات Fox، Hershcovis، و Lim درباره تعارض‌های خرد در محیط کار نشأت گرفته است و در طراحی برنامه‌های آموزش مهارت حل تعارض، بازخورد دوسویه، مدیریت فضای روانی تیم کاربرد دارد (لیم و همکاران، ۲۰۰۸).



شکل ۲: مدل فشار و کنترل همتایان

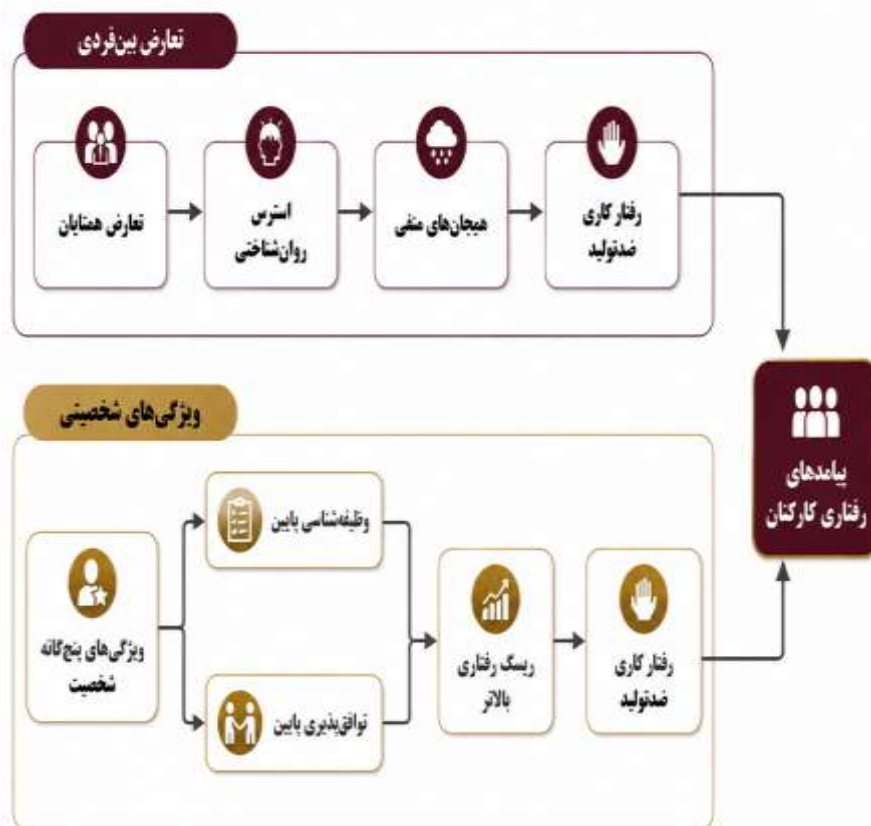
۱۰. مدل‌های مبتنی بر ویژگی‌های شخصیتی^۲

این مدل‌ها با استفاده از ویژگی‌های شخصیت (مانند پنج عامل بزرگ) رفتارهای ضد تولید را پیش‌بینی می‌کنند. به‌ویژه، وظیفه‌شناسی پایین و توافق‌پذیری کم، بیشترین ارتباط را با رفتارهای ضد تولید دارند که توسعه یافته در مطالعات تریپ، چن، سالگادو و سال‌ها بعد در تحلیل‌های متاآنالیز باریک و جاج می‌باشد و در ارزیابی پیش‌استخدام، تیم‌سازی متوازن، شناسایی ریسک رفتاری در افراد کاربرد دارد (سالگادو، ۲۰۰۲).

^۱ Peer Conflict-CWB Model

^۲ Personality-CWB Models

مدل عوامل فردی و تعارض در رفتار کاری ضدتولید



شکل ۳: مدل مبتنی بر ویژگی‌های شخصیتی

پیشینه پژوهش

مطالعات داخلی نشان می‌دهد که رفتارهای انحرافی و ضدتولید در سازمان‌ها تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی و روان‌شناختی قرار دارند. در همین راستا، جمالی‌روشت و همکاران با ارائه الگویی برای پیشگیری از رفتارهای بد سازمانی در دستگاه‌های اجرایی نشان دادند که متغیرهایی مانند عوامل جمعیت‌شناختی، شبکه‌های رهبری، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، سرمایه اجتماعی، انگیزش شغلی و ارزش‌های اخلاقی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری یا کنترل این رفتارها هستند (جمالی‌روشت و همکاران، ۱۴۰۱). در مطالعه‌ای دیگر، عباس‌پور و همکاران با استفاده از روش فراترکیب، عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی کارکنان اداری دانشگاه‌ها را بررسی کردند. نتایج نشان داد که عواملی نظیر بی‌عدالتی سازمانی، ضعف نظارت، نظام

جبران خدمات نامناسب، نارضایتی شغلی، ناسازگاری فردی و ضعف قوانین سازمانی از مهم‌ترین عوامل ایجاد رفتارهای انحرافی در محیط کار محسوب می‌شوند (عباس‌پور و همکاران، ۱۴۰۱).

همچنین، قائدامینی هارونی و همکاران با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد، الگویی برای مدیریت رفتارهای انحرافی در دانشگاه آزاد اسلامی ارائه کردند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که رفتارهای انحرافی در محیط کار تحت تأثیر شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و راهبردهای مدیریتی شکل می‌گیرند و پیامدهای متعددی برای سازمان به همراه دارند (قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱). احمدی الوار و همکاران نیز با انجام یک مطالعه فراترکیب بر روی پژوهش‌های انجام‌شده در ایران، الگویی جامع از رفتارهای انحرافی سازمانی ارائه دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که این رفتارها در پنج بعد اصلی شامل تخریب سازمان، تخریب مدیران، تخریب همکاران، خودتخریبی و پدیده محوری قابل طبقه‌بندی هستند (احمدی الوار و همکاران، ۱۴۰۰). از سوی دیگر، پژوهش مرامی و همکاران نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر منفی و معناداری بر رفتارهای کاری ضدتولید کارکنان دارد و می‌تواند از طریق ایجاد انگیزش و توسعه مدیریت استعداد، از بروز رفتارهای مخرب در سازمان جلوگیری کند (مرامی و همکاران، ۱۴۰۰). در حوزه سلامت نیز زکی‌پور و همکاران با استفاده از روش فراترکیب به بررسی عوامل مؤثر بر کاهش رفتارهای نابهنجار پرداختند و نشان دادند که عوامل مدیریتی، فرهنگی و سازمانی نقش مهمی در کنترل این رفتارها دارند (زکی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). در مطالعات خارجی نیز عوامل متعددی برای تبیین رفتارهای کاری ضدتولید مطرح شده است. مارتین و همکاران نشان دادند که بار ذهنی و بار عاطفی می‌توانند بر رفتارهای انحرافی کارکنان تأثیر بگذارند؛ به گونه‌ای که افزایش بار عاطفی باعث افزایش رفتارهای انحرافی بین فردی می‌شود مارتین و همکار (۲۰۲۵). همچنین، جونا و همکاران بیان کردند که فلات شغلی می‌تواند از طریق ایجاد بیگانگی شغلی موجب افزایش رفتارهای کاری ضدتولید در سطح فردی و تیمی شود جونا و همکاران (۲۰۲۵). در مطالعه‌ای دیگر، بسام و همکاران نشان دادند که ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی از طریق ایجاد استرس شغلی می‌تواند رفتارهای کاری ضدتولید را افزایش داده و عملکرد شغلی کارکنان را کاهش دهد بسام

¹ Martin Machek and Ondrey Machek

² Zhao et al.

و همکاران (۲۰۲۴) علاوه بر این، پژوهش بوجانگ و همکاران نشان داد که فرهنگ سازمانی یکی از عوامل کلیدی در شکل‌گیری رفتارهای انحرافی در محیط کار است و نوع فرهنگ سازمانی می‌تواند میزان بروز این رفتارها را افزایش یا کاهش دهد بوجانگ و همکاران (۲۰۲۴) در همین راستا، هانا و همکاران تأکید کردند که رهبری اخلاقی و ایجاد ایمنی روانی در سازمان می‌تواند قدرت اخلاقی کارکنان را افزایش داده و تمایل آنان را برای گزارش رفتارهای ضدتولید همکاران تقویت کند هانا و همکاران^۳ (۲۰۲۴) همچنین، مطالعات ایوانز و همکاران نشان داد که رفتارهای کاری ضدتولید را می‌توان در قالب رفتارهای فعال و منفعل و نیز در دو سطح بین‌فردی و سازمانی طبقه‌بندی کرد ایوانز و همکاران (۲۰۲۳) در نهایت، تحقیقات بینگرایر و همکاران نشان داد که سیستم‌های کنترل مدیریتی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی می‌توانند رفتارهای ضدتولید مدیران را کاهش دهند؛ با این حال، رفتارهای خودمحور همکاران می‌تواند این اثر را تضعیف کند بینگرایر و همکاران (۲۰۲۵)

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، در زمره پژوهش‌های «کاربردی-توسعه‌ای» قرار می‌گیرد؛ زیرا هدف اصلی آن طراحی و تبیین مدل کنترل همتایان در سازمان‌های دولتی به‌منظور کاهش رفتارهای کاری ضدتولید است. از نظر ماهیت و شیوه گردآوری داده‌ها نیز این پژوهش از نوع «کیفی» بوده و با رویکرد اکتشافی انجام شده است. در این رویکرد، داده‌های کیفی به‌منظور شناسایی مؤلفه‌ها، ابعاد و شاخص‌های بومی مدل گردآوری و تحلیل گردید در بخش کیفی، پژوهش با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیران اجرایی انجام شد. هدف این مرحله، استخراج مفاهیم، شاخص‌ها و ابعاد مرتبط با کنترل همتایان، تاب‌آوری سازمانی و رفتارهای کاری ضدتولید بود. جامعه آماری این بخش شامل اساتید دانشگاه، متخصصان حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، روان‌شناسی صنعتی-سازمانی و همچنین مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی استان البرز و شرکت‌های خصوصی استان قزوین بود. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و نظری انجام شد و مصاحبه‌ها

^۱ Bassam

^۲ Bojang

^۳ Haoa

^۴ Evans et al.

^۵ Bellora-Bienengräber et al.

تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ در نهایت، ۲۲ نفر از خبرگان در فرایند مصاحبه مشارکت داشتند. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون تحلیل شد و طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت، بر اساس مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج‌شده، مدل مفهومی پژوهش طراحی و تبیین گردید.

یافته‌ها

«ایجاد سازوکار کنترل همتایان با توجه به بروز رفتارهای کاری ضدتولید»

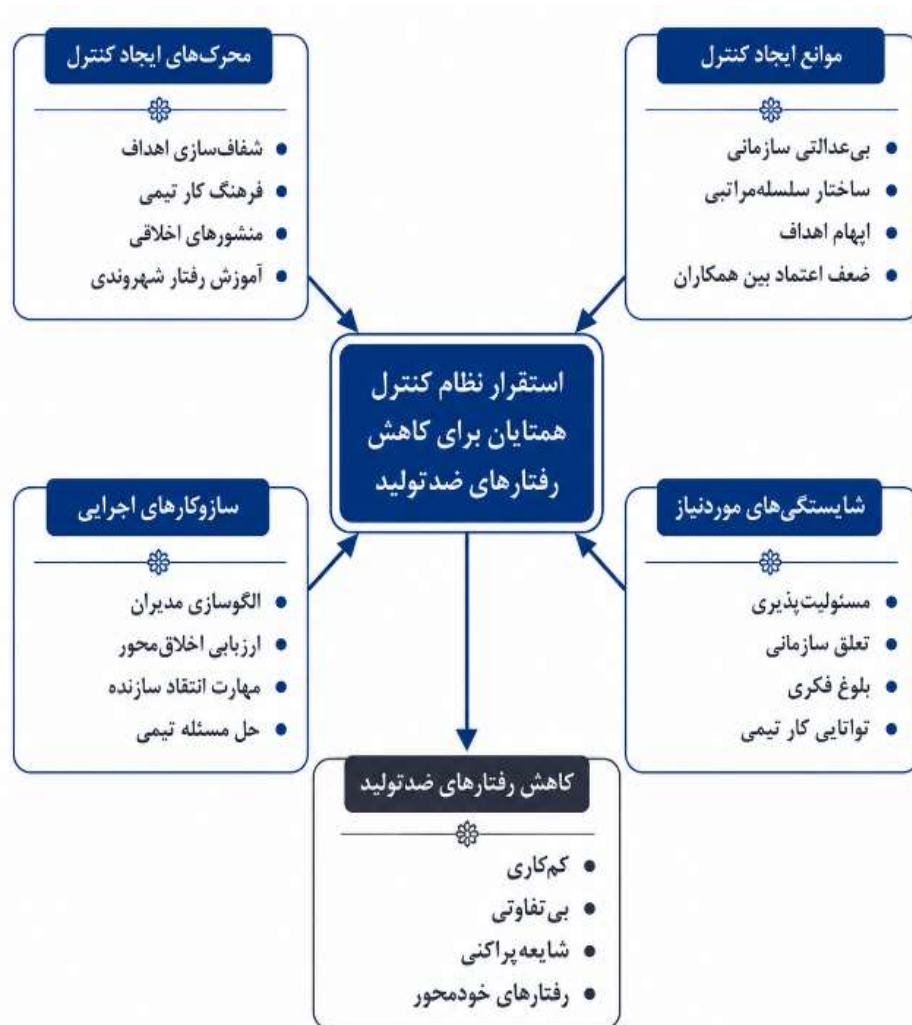
جدول ۱: مضامین سازمان‌دهنده

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	سوء عملکرد فردی	بی تفاوتی سازمانی، سکوت در جلسات، کم کاری و رفع تکلیفی، حضور فیزیکی بدون بهره‌وری
	انحرافات رفتاری	پرسه زنی در فضای مجازی، انجام کارهای شخصی در محیط کار، استفاده از شغل فعلی به عنوان پل شغل دوم
۱. رفتارهای ضدتولید	تعارض و رفتارهای مخرب	جبهه گیری در برابر گروه‌های مخالف، شایعه پراکنی، کنایه و طعنه، جو کاری خودمحور
	ناکارآمدی مدیریتی	سوء استفاده از قدرت، تبعیض در برخورد‌ها، بی توجهی مدیران به مشکلات روحی و روانی کارکنان
	بی عدالتی سازمانی	تقسیم کار ناعادلانه، تحمیل فشار کاری بیشتر به افراد مسئولیت پذیر، تبعیض در پرداخت‌ها
	موانع فرهنگی	فرهنگ «به من چه»، پایین بودن بلوغ فکری مشارکتی، مقاومت کارکنان با سابقه

۲. موانع ایجاد کنترل همتایان	موانع ساختاری	ساختار سلسله‌مراتبی، ابهام اهداف و چشم‌انداز سازمان، تضاد سیگنال‌های رسمی و غیررسمی
موانع ارتباطی و اجتماعی	رفتارهای خودمحور همتایان، نپذیرفتن انتقاد تازه‌واردان، ضعف اعتماد بین همکاران	
بسترهای فرهنگی	ایجاد جو دوستانه، ترویج فرهنگ کار تیمی، آموزش رفتار شهروندی سازمانی	
شفاف‌سازی رفتاری	تعریف شفاف کنترل همتایان، تعیین استانداردهای رفتاری، تبیین اهداف کنترل همتایان	
۳. محرک‌های ایجاد کنترل همتایان	بسترهای اخلاقی	تعیین مرزهای اخلاقی، تدوین منشورهای اعتقادی و اخلاقی
بسترهای فردی	توجه به ویژگی‌های شخصیتی کارکنان در بدو ورود، تقویت احساس تعلق سازمانی	
سازوکارهای مدیریتی	الگوسازی مدیران، نقش مدیران در ایجاد انگیزه، حرکت از دید کوتاه‌مدت به بلندمدت	
سازوکارهای ارزیابی	جایگزینی کنترل همتایان به جای خوداظهاری، ارزیابی عملکرد اخلاق‌محور	
۴. سازوکارهای ایجاد کنترل همتایان	سازوکارهای ارتباطی	مهارت‌های کلامی و غیرکلامی در انتقاد و کنترل، حل مسئله درون تیم

سازوکارهای حمایتی	ایجاد آرامش روانی در محیط کار، توجه به مسائل روحی کارکنان، نظام پاداش و تنبیه
شایستگی‌های فردی	مسئولیت‌پذیری، انتقادپذیری، بلوغ فکری
۵. شایستگی‌های موردنیاز	شایستگی‌های اخلاقی وجدان کاری، حساسیت اخلاقی، صداقت در اظهارنظر
شایستگی‌های اجتماعی	توانایی کار تیمی، همدلی، مشارکت گروهی
شایستگی‌های سازمانی	تعلق سازمانی، انگیزه پیشرفت سازمانی

نتایج حاصل از تحلیل کیفی داده‌ها نشان می‌دهد که پدیده رفتارهای کاری ضدتولید، محصول برهم‌کنش پیچیده‌ای از عوامل ساختاری، مدیریتی و فردی است که با شناسایی پنج مضمون اصلی (رفتارهای ضدتولید، موانع ایجاد کنترل، محرک‌ها، سازوکارهای اجرایی و شایستگی‌های فردی) تبیین گردید. یافته‌ها حاکی از آن است که گرایش به رفتارهای ضدتولید، بیش از آنکه صرفاً ریشه در انگیزه‌های فردی داشته باشد، واکنشی است به موانع ساختاری نظیر بی‌عدالتی ادراک‌شده، تبعیض‌های سازمانی و ساختارهای سلسله‌مراتبی خشک. در مقابل، استقرار نظام «کنترل همتایان» به‌عنوان یک سازوکار جایگزین و اثربخش، تنها زمانی محقق می‌شود که سازمان‌ها فراتر از کنترل‌های رسمی، بر «محرک‌های فرهنگی» (مانند شفاف‌سازی اهداف و تدوین منشور اخلاقی) و «سازوکارهای اجرایی» (همچون الگوسازی توسط مدیران و ارزیابی اخلاق‌محور) تمرکز کنند. در نهایت، این مدل مفهومی نشان می‌دهد که اثربخشی کنترل همتایان به‌عنوان راهکاری برای کاهش رفتارهای ضدتولید، در گروی بسترسازی برای «شایستگی‌های فردی» کارکنان، به‌ویژه مسئولیت‌پذیری، تعلق سازمانی و توانایی کار تیمی است؛ به‌گونه‌ای که کنترل غیررسمی، از قالب شایعه‌پراکنی و رفتارهای تخریبی خارج شده و به یک نظارت هوشمندانه، دوستانه و مبتنی بر عدالت سازمانی تبدیل گردد.



شکل ۴: شبکه مضامین شناسایی شده در تبیین سازوکار کنترل همتایان و کاهش رفتارهای کاری ضد تولید

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رفتارهای کاری ضد تولید، پدیده‌ای چندبعدی و متأثر از تعامل عوامل فردی، مدیریتی و ساختاری در سازمان است. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها بیانگر آن بود که رفتارهایی نظیر کم‌کاری، بی‌تفاوتی سازمانی، شایعه‌پراکنی، تعارض‌های بین فردی و سوءاستفاده از موقعیت شغلی، صرفاً ناشی از ویژگی‌های شخصیتی کارکنان نیست، بلکه تا حد زیادی در بستر ادراک بی‌عدالتی، ضعف ارتباطات سازمانی، ساختارهای سلسله‌مراتبی و فقدان فرهنگ مشارکتی شکل می‌گیرد. در این راستا، نتایج پژوهش حاضر با دیدگاه‌های نظری مرتبط با رفتار سازمانی و عدالت سازمانی همسو است؛

زیرا یافته‌ها تأیید می‌کند که هرچه کارکنان احساس تبعیض، نادیده گرفته شدن و نبود حمایت روانی بیشتری داشته باشند، احتمال بروز رفتارهای ضدتولید نیز افزایش می‌یابد. از سوی دیگر، یافته‌ها نشان داد که «کنترل همتایان» می‌تواند به عنوان یک سازوکار غیررسمی و درعین حال اثربخش، نقش مهمی در کاهش رفتارهای ضدتولید ایفا کند؛ مشروط بر آنکه زمینه‌های فرهنگی، اخلاقی و ارتباطی لازم برای اجرای آن در سازمان فراهم شود. بر این اساس، وجود جو دوستانه، شفاف سازی انتظارات رفتاری، تدوین منشورهای اخلاقی و تقویت فرهنگ کار تیمی، از جمله مهم ترین محرک های ایجاد کنترل همتایان شناخته شد. همچنین نتایج بیانگر آن بود که الگوسازی مدیران، ارزیابی اخلاق محور، مهارت در انتقاد سازنده و ایجاد امنیت روانی در محیط کار، از مهم ترین سازوکارهای اجرایی برای نهادینه سازی این نوع کنترل محسوب می‌شوند. در بخش دیگری از یافته‌ها مشخص شد که اثربخشی کنترل همتایان وابسته به برخورداری کارکنان از شایستگی‌هایی نظیر مسئولیت پذیری، بلوغ فکری، تعلق سازمانی، انتقادپذیری و توانایی کار تیمی است. در واقع، هرچه سطح بلوغ اجتماعی و اخلاق حرفه‌ای کارکنان بالاتر باشد، کنترل همتایان از حالت مداخله گرایانه و تنش آفرین خارج شده و به یک نظام نظارت مشارکتی، حمایتی و سازنده تبدیل می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کنترل همتایان زمانی موفق خواهد بود که به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی و نه صرفاً یک ابزار نظارتی تلقی شود در مجموع، مدل نهایی پژوهش نشان می‌دهد که کاهش رفتارهای کاری ضدتولید، نیازمند رویکردی جامع است که در آن، رفع موانع ساختاری و فرهنگی، تقویت محرک‌های اخلاقی و ارتباطی، توسعه شایستگی‌های فردی و استقرار سازوکارهای اجرایی مناسب، به صورت همزمان مورد توجه قرار گیرد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رفتارهای کاری ضدتولید، پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل فردی، مدیریتی، فرهنگی و ساختاری شکل می‌گیرد؛ موضوعی که با نتایج مطالعات داخلی و خارجی همسویی قابل توجهی دارد. در پژوهش حاضر، بی‌عدالتی سازمانی، ضعف ساختارهای مشارکتی، نبود شفافیت رفتاری و کاهش تعلق سازمانی به عنوان مهم ترین زمینه‌های بروز رفتارهای ضدتولید شناسایی شد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش جمالی‌روشت و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد؛ زیرا آنان نیز نقش عدالت سازمانی، سبک‌های رهبری، حمایت سازمانی، انگیزش شغلی و ارزش‌های اخلاقی را در پیشگیری از رفتارهای بد سازمانی تأیید کرده‌اند. همچنین نتایج این پژوهش با مطالعه عباس‌پور و همکاران (۱۴۰۱)

همسو است؛ به گونه‌ای که عواملی نظیر بی‌عدالتی، ضعف نظارت، نارضایتی شغلی و ناکارآمدی قوانین سازمانی در هر دو پژوهش از عوامل اصلی بروز رفتارهای انحرافی شناخته شدند. یافته‌های پژوهش حاضر همچنین با نتایج مطالعه فائدامینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد؛ زیرا هر دو پژوهش نشان می‌دهند که رفتارهای انحرافی کارکنان حاصل تعامل شرایط علی، عوامل زمینه‌ای و شیوه‌های مدیریتی سازمان است. افزون بر این، طبقه‌بندی رفتارهای ضدتولید در پژوهش حاضر، با الگوی ارائه‌شده توسط احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۰) نیز همسویی دارد؛ چراکه ابعاد مختلفی از رفتارهای مخرب، از جمله تخریب همکاران، ناکارآمدی فردی و آسیب به سازمان در یافته‌های حاضر مشاهده شد. در بخش سازوکارهای کنترلی نیز نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های اکبری و همکاران (۱۴۰۰) هم‌راستا است. در این پژوهش، الگوسازی مدیران، ارزیابی اخلاق‌محور و تقویت فضای حمایتی به‌عنوان سازوکارهای مؤثر در کاهش رفتارهای ضدتولید شناسایی شد که با نقش رهبری تحول‌آفرین در کاهش این رفتارها مطابقت دارد. همچنین تأکید پژوهش حاضر بر نقش عوامل فرهنگی و سازمانی در کنترل رفتارهای نابهنجار، با نتایج پژوهش زکی‌پور و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد. در حوزه مطالعات خارجی نیز یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات اخیر همسو است. به‌عنوان مثال، تأکید مشارکت‌کنندگان بر فشارهای روانی، فرسودگی ذهنی و تنش‌های عاطفی در شکل‌گیری رفتارهای ضدتولید، با نتایج مطالعه مارتین و همکاران (۲۰۲۵) مطابقت دارد. همچنین یافته‌های مربوط به کاهش تعلق سازمانی و بیگانگی کارکنان با نتایج پژوهش جونا و همکاران (۲۰۲۵) همسو است که فلات شغلی و بیگانگی شغلی را از عوامل مؤثر بر رفتارهای ضدتولید معرفی کرده‌اند.

از سوی دیگر، نتایج این پژوهش در خصوص تأثیر فضای سیاسی و ادراک تبعیض در سازمان، با یافته‌های بسام و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد؛ زیرا در هر دو مطالعه، استرس ناشی از سیاست‌های سازمانی زمینه‌ساز افزایش رفتارهای ضدتولید شناخته شده است. همچنین نقش فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری یا کاهش رفتارهای انحرافی که در پژوهش حاضر مورد تأکید قرار گرفت، با نتایج پژوهش بوجانگ و همکاران (۲۰۲۴) مطابقت دارد. در بخش کنترل همتایان نیز یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعه هانا و همکاران (۲۰۲۴) همسو است؛ چراکه هر دو پژوهش نشان می‌دهند ایجاد ایمنی روانی، رهبری اخلاقی و تقویت اعتماد سازمانی می‌تواند تمایل کارکنان برای نظارت اخلاقی و گزارش رفتارهای ضدتولید را افزایش دهد. همچنین دسته‌بندی رفتارهای ضدتولید در دو سطح فردی و

سازمانی در این پژوهش، با طبقه‌بندی ارائه‌شده توسط ایوانز و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد. در نهایت، یافته‌های پژوهش حاضر درباره نقش سازوکارهای اخلاق‌محور و کنترل‌های غیررسمی در کاهش رفتارهای ضدتولید، با نتایج مطالعه بینگرابر و همکاران (۲۰۲۲) مطابقت دارد. با این تفاوت که پژوهش حاضر، علاوه بر تأکید بر کنترل‌های مدیریتی، نقش «کنترل همتایان» را به‌عنوان یک سازوکار اجتماعی، مشارکتی و مبتنی بر فرهنگ سازمانی برجسته ساخته است؛ موضوعی که می‌تواند به‌عنوان نوآوری مفهومی پژوهش حاضر مطرح شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- سازمان‌ها با تدوین منشورهای اخلاق حرفه‌ای، چارچوب مشخصی برای رفتارهای مطلوب و نامطلوب کارکنان تعیین کنند.
- مدیران از طریق الگوسازی رفتاری و رعایت عدالت سازمانی، زمینه اعتماد و مشارکت کارکنان را تقویت نمایند.
- دوره‌های آموزشی در زمینه مهارت‌های ارتباطی، انتقاد سازنده، حل تعارض و رفتار شهروندی سازمانی برای کارکنان برگزار شود.
- نظام ارزیابی عملکرد کارکنان علاوه بر شاخص‌های کمی، بر شاخص‌های اخلاقی و رفتاری نیز متمرکز گردد.
- ساختارهای پیش‌ازحد سلسله‌مراتبی کاهش یافته و بستر مشارکت تیمی و تصمیم‌گیری جمعی تقویت شود.
- سازمان‌ها با ایجاد امنیت روانی، کارکنان را به بیان دغدغه‌ها و ارائه بازخورد سازنده تشویق کنند.
- در فرآیند جذب و استخدام، ویژگی‌هایی نظیر مسئولیت‌پذیری، روحیه کار تیمی و بلوغ اجتماعی مورد توجه قرار گیرد.
- سازوکارهای کنترل همتایان به‌صورت تدریجی و همراه با فرهنگ‌سازی در سازمان اجرا شود تا از تبدیل آن به ابزار تنش و تعارض جلوگیری گردد.

منابع:

- احمدی‌الوار، ز.، فیض، د.، و مدرسی، م. (۱۴۰۰). فراترکیب و فرافروش تحقیقات رفتارهای انحرافی در سازمان‌های ایرانی: بررسی پیامدها. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۲)، ۳۲۱-۳۵۱.
- جمالی روست، س.، حسن‌پور، ا.، و جمالی روست، ف. (۱۴۰۱). ارائه الگوی پیشگیری از رفتارهای بد سازمانی در سطح دستگاه‌های اجرایی. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۶(۸۵)، ۴۳۱-۴۵۷.
- زکی‌پور، ش.، فرخ‌سرشت، ب.، تقی‌پوریان، م. ج.، و آقاجانی، ه. (۱۳۹۹). واکاوی عوامل مؤثر بر کاهش رفتارهای ناهنجار کاری در حوزه سلامت. پی‌اورد سلامت، ۱۴(۳)، ۲۲۸-۲۴۰.
- قائدامینی هارونی، ع.، ابراهیم‌زاده دستجردی، ر.، و صادقی، م. (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی. پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی، ۱۱(۱)، ۶۵-۹۲.
- گلپرو، محسن، نیری، شیرین، مهداد، علی (۱۳۸۸). رابطه ارزش‌های سازمانی استرس شغلی، فرسودگی هیجانی و رفتارهای انحرافی سازمانی در کارکنان شرکت سهامی ذوب آهن، دانش و پژوهش روان‌شناسی کاربردی: زمستان ۱۳۸۸، دوره ۱۱، شماره ۲، ۲۴-۶۶.
- Al-Romeedy, B. S., & Khairy, H. A. (2024). Organizational politics and employee job performance in the tourism and hospitality industry: Workplace stress and counterproductive work behavior. *Tourism Review*, 79(8), 1457–1473. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2023-0428>
- Ao, X., Chen, X., & Zhao, Z. (2025). The effects of self-controlled peers on students' academic performance. *Asia Pacific Education Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12564-024-01012-x>
- Bellora-Bienengraber, D., Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2022). Counterproductive work behaviors and work climate: The role of an ethically focused management control system and peers' self-focused behavior. *Management Accounting Research*, 54, 100775. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100775>
- De Jong, B. A., & Bijlsma-Frankema, K. M. (2009). When and how does norm-based peer control affect the performance of self-managing teams? Department of Organization Science, VU University Amsterdam. [Working Paper/Technical Report].
- De Jong, B. A., Bijlsma-Frankema, K. M., & Cardinal, L. B. (2014). Stronger than the sum of its parts? The performance implications of peer control combinations in teams. *Organization Science*, 25(6), 1703–1721. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0926>
- De Klepper, M. C., Labianca, G., Sleebos, E., & Agneessens, F. (2017). Sociometric status and peer control attempts: A multiple

- status hierarchies approach. *Journal of Management Studies*, 54(1), 1–31. <https://doi.org/10.1111/joms.12242>
- Evans, J. B., Slaughter, J. E., & Ganster, M. L. (2023). Sins of commission and omission: The implications of an active–passive categorization of counterproductive work behavior. *Journal of Business Ethics*, 187(1), 97–117. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05277-w>
- Evans, Jonathan B.a; Slaughter, Jerel E; Ganster, Mahira L.b Ganster M.L. (2023). “Sins of Commission and Omission: The Implications of an Active–Passive Categorization of Counterproductive Work Behavior”, *Journal of Business Ethics* Volume 187, Issue 1, Pages 97 - 117, DOI: 10.1007/s10551-022-05277-w. 887th percentile
- Fayyad, S., Salama, M. A., Khairy, H. A., & Al-Romeedy, B. S. (2025). Understanding the nexus between perceived supervisor negative workplace gossip, counterproductive work behaviors, cognitive reappraisal, and power distance. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2025.2556180>
- Ji, H., & Yan, J. (2023). Why does counterproductive work behavior lead to pro-social rule breaking? The roles of impression management motives and leader-liking. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(4), 1323–1339. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09818-9>
- Joseph, O. O., Omonona, S., & Mjoli, T. Q. (2020). Perceived job insecurity and counterproductive work behaviour: The moderating role of occupational self-efficacy. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(3), 185–202. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2020/V15N3A8>
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measurement of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477. <https://doi.org/10.1177/002224379303000406>
- Kwak, D.-H., Lee, S., Ma, X., Lee, J., & Lara, K. (2021). Announcement of formal controls as phase-shifting perceptions: Their determinants and moderating role in the context of mobile loafing. *Internet Research*, 31(6), 2101–2126. <https://doi.org/10.1108/INTR-10-2020-0581>
- Loughry, M. L. (2010). Peer control in organizations. In S. B. Sitkin, L. B. Cardinal, & K. M. Bijlsma-Frankema (Eds.), *Organizational Control* (pp. 324–362). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511777899.012>
- Machek, M., & Machek, O. (2025). Reducing counterproductive work behavior: Examining the interplay between mental load and emotional load. *Zeitschrift für Arbeits- und*

- Organisationspsychologie, 69(1), 15–26.
<https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000412>
- Machek, Martin, Machek Ondrey (2025). "Reducing Counterproductive work behavior examining the interplay between mental load and emotional load" *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 0Volume 69, Issue 1, Pages 15 - 2
- Misty I. Loughry (2010). Peer control in organizations. *Organizational Control*, 324 – 362,
doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511777899.012>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (2024). JMI revisionist history of workplace deviance. *Journal of Management Inquiry*, 33(4), 336–339. <https://doi.org/10.1177/10564926241261927>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). A stressor–emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Spector, P. E., Fox, S., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Sumanth, John J. Hannah, Sean T.; Herbst, Kenneth C.; Thompson, Ronald (2024). "Generating the Moral Agency to Report Peers' Counterproductive Work Behavior in Normal and Extreme Contexts: The Generative Roles of Ethical Leadership, Moral Potency, and Psychological Safety", *Journal of Business Ethics*, DOI: 10.1007/s10551-024-05679-y
- Wang, Q., Lin, M.-H., Narayan, A., Burns, G. N., & Bowling, N. A. (2022). A meta-analytic investigation of the relationship between counterproductive work behavior and its dimensions. *Journal of Business and Psychology*, 37, 1243–1267. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09801-4>
- Xiayi, L., Yang, T., & Wan, W. (2024). Arrogance from favor: The better supervisor-subordinate guanxi, the more counterproductive work behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 621–636. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2023-0403>
- Zhang, W., Xia, B., Derks, D., & Breevaart, K. (2024). Perceived overqualification, counterproductive work behaviors and withdrawal: A moderated mediation model. *Journal of Managerial*

Psychology, 39(3), 282–295. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2022-0310>.