



A Phenomenological Study of Reverse Work Behaviors Emphasizing the Lived Experience of Fanavaran Petrochemical Co. Employees

Hafez Masihi¹

Maryam Darvishi (Ph. D)²

Jabber Mohammad Mosae (Ph. D)³

Abstract

In a competitive environment, employee behavior has been raised as one of the important concerns of organizations. Employee behavior can be classified into behaviors that benefit the organization and those that harm it. The first positively contributes to organizational performance, while the second is harmful for organizations. Various researchers have labeled these harmful or ineffective behaviors with different labels such as anger and violence in the workplace, deviance, retaliation, and sabotage. The analysis of these labels shows that all of them are counterproductive or reverse in nature. For this reason, they are called counterproductive or reverse work behaviors that can harm employees, organizations, and their stakeholders. Considering these issues and the importance of employee behavior, the aim of this study is to investigate reverse work behaviors in the petrochemical industry. This study was conducted to better understand the causes and factors influencing the occurrence of these behaviors and to provide solutions for their prevention and management. The research strategy was interpretive phenomenology, and the participants were petrochemical technologists. Sampling was done purposefully, and after interviewing 21 individuals, theoretical saturation was reached. The results of this study led to the development of a model with 6 main dimensions (individual reverse behavior, occupational reverse behavior, political reverse behavior, organizational reverse behavior, interpersonal reverse behavior, and self-serving reverse behavior) for inverse behaviors.

Keywords: *Reverse Work Behavior; Counterproductive Work Behavior; Phenomenology; Fanavaran Petrochemical Company.*

-
1. Master's degree, Department of Business Management, Omidiyeh Branch, Islamic Azad University, Omidiyeh Branch, Iran.
 2. Assistant Professor, Department of Business Management, Omidiyeh Branch Branch, Islamic Azad University, Omidiyeh Branch, Iran. (Corresponding author), Maryam.darvishi@iau.ac.ir.
 3. Assistant Professor, Department of Business Management, Omidiyeh Branch Branch, Islamic Azad University, Omidiyeh Branch, Iran.



پنجمین مجله مدیریت رفتارشناسی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲
شاپا الکترونیکی: ۳۴۵۶-۶۴۵۲

سال دوازدهم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۴۸)، زمستان ۱۴۰۲: ۶۹-۱۰۲

مطالعه پدیدارشناسانه رفتارهای کاری معکوس باتأکید بر تجربه زیسته کارکنان پتروشیمی فناوران

حافظ مسیحی*، مریم درویشی**، جابر محمد موسایی***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۱۰/۲۹

چکیده

در محیط رقابتی، رفتار کارکنان به عنوان یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌ها مطرح شده است. رفتار کارکنان را می‌توان به آن دسته از رفتارهایی که به نفع سازمان است و به آنهایی که به آن آسیب می‌رساند، طبقه‌بندی کرد. اولی، به طور مثبت به عملکرد سازمانی کمک می‌کند؛ در حالی که مورد دوم برای سازمان‌ها مضر است. به این رفتارهای مضر یا ناکارآمد توسط محققان مختلف برچسب‌های متفاوتی مانند خشم و خشونت در محل کار، انحراف، تلافی و خرابکاری زده شده است. تجزیه و تحلیل این برچسب‌ها نشان می‌دهد که همه آنها ماهیت معکوس دارند. به همین دلیل به عنوان رفتارهای کاری معکوس نامیده می‌شوند که می‌تواند به کارکنان، سازمان و ذی‌نفعان آن آسیب برساند. با توجه به این مطالب و اهمیت رفتار کارکنان، هدف این مطالعه، بررسی رفتارهای کاری معکوس در صنعت پتروشیمی است. این مطالعه به منظور درک بهتر علل و عوامل مؤثر در بروز این نوع رفتارها و ارائه راهکارهایی برای پیشگیری و مدیریت آنها انجام شد. راهبرد پژوهش، پدیدارشناسی تفسیری و مشارکت‌کنندگان در آن کارکنان پتروشیمی فناوران بودند. نمونه‌گیری به صورت هدف‌مند صورت گرفت و بعد از مصاحبه با ۲۱ نفر اشباع نظری حاصل شد. نتایج این مطالعه به ارائه یک مدل با ۶ بعد اصلی (رفتار معکوس فردی، رفتار معکوس شغلی، رفتار معکوس سیاسی، رفتار معکوس سازمانی، رفتار معکوس بین‌فردی و رفتار معکوس منفعت‌طلبانه) برای رفتارهای معکوس، منجر شد.

کلیدواژه: رفتار کاری معکوس؛ پدیدارشناسی؛ شرکت پتروشیمی فناوران

*. گروه مدیریت بازرگانی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران

** استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران (نویسنده مسئول)

Maryam.darvishi@iau.ac.ir

*** استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران

مقدمه

با افزایش عدم اطمینان در محیط سازمانی، کارکنان تضاد بیشتری را بین زندگی کاری و شخصی خود تجربه می‌کنند. در ترکیب با تضاد بین هنجارهای غیررسمی و قوانین رسمی سازمانی، به احتمال زیاد کارکنان هنجارهای سازمانی را زیر پا می‌گذارند و رفتار انحرافی انجام می‌دهند (تیان^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). هنگام برخورد با موقعیت‌های ناعادلانه، منابع انسانی باید با احساسات خود مقابله کنند. احساسات منفی مانند ناراحتی، عصبانیت، شکست، اندوه، ناامیدی، انزجار، دلسردی، تلخی، افسردگی، ترس، بی‌ثباتی، تنهایی و استرس می‌تواند به رفتارهای کاری معکوس منجر شود (بیسواس^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). رفتارهای ناسازگار در محل کار می‌تواند به عنوان رفتارهای اختیاری توصیف شود که هنجارهای سازمانی مهم را نقض می‌کند، از جمله رفتارهای هدف‌مند نسبت به سازمان (مانند تأخیر و خروج زودهنگام آگاهانه یا استفاده از منابع شرکت) و نسبت به همکاران (مانند تکبر، بی‌ادبی و توهین) (زاپالا^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). رفتار ناسازگار در محل کار تأثیرات مخربی دارد. تأثیرات مخرب به معنای تکراری بودن آسیب‌رسانی کارکنان به سازمان و اعضای آن به منظور دستیابی به اهداف شخصی است (رضا^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). رفتارهای کاری معکوس به علت فراگیر بودن و مشکلات پرهزینه‌ای که سازمان‌های امروزی با آن روبه‌رو هستند، اخیراً به موضوع داغ مطالعاتی میان محققان رفتار سازمانی تبدیل شده است (دکلرک^۵ و همکاران، ۲۰۱۹) و به دلیل شیوع و پیامدهای منفی آن برای سازمان‌ها و اعضای آن، توجه بسیاری را به خود جلب کرده است (بوزکوس^۶، ۲۰۲۳). رفتار معکوس در محیط کار به دلیل هزینه‌های سنگین و ماهیت مخرب آن به عنوان یکی از زمینه‌های اصلی نگرانی محققان، نظریه‌پردازان و مدیران سازمان‌ها مطرح شده است (لباده^۷، ۲۰۲۱). با این وجود، رفتار کاری معکوس نسبت به رفتارهای مثبت کمتر مورد توجه قرار گرفته و به یک مشکل اساسی بین کارکنان تبدیل شده است (مائو^۸ و همکاران، ۲۰۱۸). این رفتارها ارادی بوده،

1. Tian
2. Biswas
3. Zappalà
4. Raza
5. De Clercq
6. Bozkus
7. Lubbaddeh
8. Mao

فرد آن را با هدف آسیب رساندن انجام می‌دهد و باعث تهدید جدی برای سلامت سازمان و زیرمجموعه کارکنان آن خواهد شد (بحاروم^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). در هر سازمانی، برخی از کارکنان به جای رشد، رفتارهای مضر را انجام می‌دهند که اثربخشی سازمان را کاهش می‌دهد. رفتارهای کاری معکوس با منافع مشروع یک سازمان در تضاد بوده و اهداف و منافع یک کسب و کار را تضعیف می‌کند. این رفتارها می‌تواند به سازمان‌ها یا افراد در سازمان‌ها از جمله کارکنان و مشتریان آسیب رساند (بریتانی^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). این رفتارها که اشکال مختلفی به خود می‌گیرند، می‌توانند توسط عوامل مختلف برانگیخته شوند و تأثیر زیادی بر افراد، سازمان‌ها و اقتصادها ایجاد کنند. تخمین‌های محافظه کارانه معتبر، اثر ترکیبی سالانه رفتارهای غیرمولد مختلف را تنها برای ایالات متحده میلیاردها دلار می‌داند. تخمین تأثیر اشکال محدود این رفتارها بیشتر اثرات مضر آنها را نشان می‌دهد. دزدی خرده‌فروشی کارکنان به تنهایی به زبان ۴۱ میلیارد دلاری در سرتاسر جهان منجر شده و میانگین ضرر مربوط به هر حادثه کلاهبرداری از کارکنان ۱۵۰۰۰۰ دلار بیان شده است. این تخمین‌های خیره‌کننده تنها بخش کوچکی از رفتار معکوس کارکنان را به خود اختصاص می‌دهند. اثرات پرهزینه آنها فراتر از ملاحظات مالی آشکار است (به‌عنوان مثال، کاهش بهره‌وری و منابع ازدست‌رفته)، همچنین بر رفاه روانی و فیزیکی کارکنان، همکاران، مشتریان و سایر ذی‌نفعان تأثیر می‌گذارد (ماکی^۳ و همکاران، ۲۰۱۵). به‌طور کلی نتایج بررسی مطالعات، نشان داده است که رفتارهای کاری معکوس، مشکلات بزرگی را برای سازمان‌های مختلف به وجود می‌آورند. این رفتارها هم بر عملکرد سازمان‌ها و هم بر روابط بین‌شخصی و روحیه همکاری کارکنان مؤثر است.

پتروشیمی، یک صنعت حیاتی در کشور ما بوده که به‌عنوان یک گزینه مهم برای صادرات غیرنفتی و کمک به توسعه اقتصادی کشور شناخته می‌شود. بدین منظور، شرکت‌های پتروشیمی برای دستیابی به اهداف خود باید از اجرای صحیح فعالیت‌های خود اطمینان حاصل کنند. رفتارهای فردی تأثیر قابل توجهی بر بهره‌وری شرکت دارد و رفتارهای غیرمولد مانند دزدی، سوءاستفاده از قانون مرخصی استعلاجی و خشونت در محل کار و از این قبیل می‌تواند به هزینه‌های قابل توجهی منجر شود. ادبیات موجود فاقد درک جامعی از عوامل زمینه‌ای است که به شناخت رفتارهای کاری معکوس میان کارکنان و تکنسین‌های

1. Baharom
2. Brittany
3. Mackey

پتروشیمی، به‌ویژه تمرکز بر تجربیات زیسته آنها کمک کند. بنابراین، به‌منظور کاهش رفتارهای کاری معکوس، سازمان‌ها باید به تجربه زیسته کارکنان توجه کرده و سعی کنند تا با ایجاد محیط کاری مناسب و تأمین شرایطی که اعتماد و رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد، این رفتارها را کاهش دهند. مسئله‌ای که در این تحقیق به آن پرداخته می‌شود، نیاز به کشف و درک زمینه‌های مختلف پیرامون رفتارهای کاری معکوس میان کارکنان و تکنسین‌های پتروشیمی، با تأکید بر تجربیات زیسته آنهاست. هدف این مطالعه پرکردن شکاف موجود در دانش فعلی با استفاده از روش کیفی و رویکرد پدیدار شناختی برای به‌دست آوردن بینش در زمینه‌های خاص تأثیرگذار بر این رفتارهاست. از این رو، پژوهش حاضر با روش کیفی و استفاده از نگاه پدیدارشناسی درصدد پاسخگویی به این سؤال اصلی است که زمینه‌های رفتارهای کاری معکوس با تأکید بر تجربه زیسته کارکنان پتروشیمی فناوران چگونه است؟

مبانی نظری

رفتارهای کاری معکوس

رفتارهای کاری معکوس به دلیل شیوع و پیامدهای منفی آن برای سازمان‌ها و اعضای آن، اخیراً توجه بسیاری را به خود جلب کرده است. رفتارهای عمدی کارکنان با منافع مشروع سازمان‌ها مغایرت داشته و آثار زینباری برای رفاه سازمان همراه دارد. به‌عنوان اشکال رفتارهای انحرافی، رفتارهای معکوس محل کار، اعمال داوطلبانه و عمدی توسط اعضای سازمان هستند که هنگامی که سازمانی قابل توجهی را نقض کرده و رفاه سازمان، اعضای آن یا هر دو را تهدید می‌کنند. در واقع، رفتارهای معکوس کاری اقدامات عمدی هستند که به سازمان یا اعضای آن آسیب می‌رسانند (کارپنتر^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). طبق نظر اسپکتور و فاکس^۲ (۲۰۰۵)، رفتارها به‌عنوان «اعمال ارادی که به سازمان‌ها و ذی‌نفعان آنها (به‌عنوان مثال، مشتریان، همکاران و سرپرستان) آسیب می‌رسانند» تعریف می‌شوند. اعمال منفی تصادفی نبوده بلکه به‌طور خاص برای آسیب‌رساندن به شهرت سازمان انجام می‌شوند. این رفتارها به اشکال کلاهبرداری، سرقت، خرابکاری، سرقت اینترنتی، خرابکاری، غیبت و تأخیر در محل کار، وقفه طولانی، آزار و اذیت،

1. Carpenter
2. Spector & Fox

شایعه پراکنی، مصرف موادمخدر، شلختگی، کندی عمدی و غیره می باشند. در واقع، رفتارهایی از این قبیل برای سازمان‌ها ناکارآمد بوده زیرا هنجارهای مهم سازمانی را نقض کرده و به رفاه سازمان آسیب می‌رسانند (چینووبا^۱، ۲۰۲۳).

شواهد تجربی نشان می‌دهد که رفتارهای ناسازگار یکی از مهم‌ترین مشکلاتی هستند که سازمان‌ها در بسیاری از کشورها با آن روبرو می‌باشند. مطالعات نشان داده است که رفتارهای معکوس همچنین منجر به تهدیدات شدید اقتصادی و اجتماعی برای سازمان‌ها می‌شوند. به عنوان مثال، دینین^۲ و همکاران (۲۰۰۶) گزارش داده‌اند که در آمریکا، هزینه تقلب و سرقت فقط برای سازمان‌ها به بیش از ۵۰ میلیارد دلار سالانه تخمین زده شده و خسارات کلی که ناشی از سایر اشکال رفتارهای معکوس می‌باشند، بسیار بزرگ است. به طور قابل پیش‌بینی، هارپر^۳ (۱۹۹۰)، مشخص کرده است که تعداد زیادی از کارکنان (۷۵-۳۳٪) زمانی در یک شکل از رفتارهای معکوس در محل کار خود شرکت کرده‌اند. به طور جهانی، کسب و کارها سالانه حدود ۲.۹ تریلیون دلار از فعالیت‌های تقلبی خسارت می‌بینند (مور^۴ و همکاران، ۲۰۱۲) اوگو^۵ و همکاران (۲۰۲۲)، ادعا می‌کنند که در کشورهای در حال توسعه مانند نیجریه که داده‌ای وجود ندارد، هزینه‌های ناشی از رفتارهای ناسازگار در محل کار ممکن است بسیار بزرگ و گول‌زننده باشد. علاوه بر خسارات مالی به سازمان‌ها، شرکت در رفتارهای معکوس در محل کار بر سرمایه انسانی سازمان نیز تأثیر می‌گذارد؛ زیرا این رفتارها ممکن است منجر به احساس نارضایتی و استرس شود که در نتیجه پیامد آن قصد ترک سازمان باشد. بنابراین، رفتارهای معکوس در محل کار نه تنها هزینه بسیار زیادی را برای سازمان‌ها به همراه دارند، بلکه به کاهش بهره‌وری و همچنین ایجاد ناراحتی برای اعضای سازمان، تسریع در افول عمر سازمان، خسارت به دارایی‌ها و شهرت برند سازمان منجر می‌شوند.

انواع رفتارهای معکوس کاری

ادبیات این حوزه دو نوع رفتار معکوس را تشخیص می‌دهد: الف) رفتارهای معکوس هدف‌مند نسبت

1. Callistus Chinwuba
2. Dineen
3. Harper
4. Moore
5. Ugwu

به سازمان^۱ و ب) رفتارهای معکوس هدف‌مند نسبت به افراد^۲ در سازمان (رابینسون^۳ و همکاران، ۱۹۹۵). رفتارهای معکوس هدف‌مند نسبت به سازمان به رفتارهایی اشاره دارد که نسبت به سازمان هدف‌گیری شده‌اند، مانند خرابکاری، سرقت و تقلب، تأخیر در کار، ترک کار زود هنگام، استفاده زیاد از انواع ساعات استراحت، کار کردن با کندی عمدی، تلف کردن منابع و غیره. از سوی دیگر، رفتارهای معکوس هدف‌مند نسبت به افراد عمدتاً به اعمالی اشاره دارند که متوجه افرادی است که در سازمان کار می‌کنند؛ مانند آزار جنسی، سوءاستفاده کلامی، دزدی از همکاران، پرس‌وجو و کنجکاوی غیرضروری در مورد همکاران و غیره. با اینکه این دو نوع رفتار رابطه‌های قابل توجهی با یکدیگر دارند، اما در رابطه با متغیرهایی مانند رفتار شهروندی، عدالت درک‌شده، محدودیت‌های موقعیتی، ویژگی‌های شخصی و غیره متفاوت هستند (هرشکوویس^۴ و همکاران، ۲۰۰۷).

تاریخچه و سیر تطور رفتارهای معکوس کاری

از آغاز انقلاب صنعتی تا به امروز، کارفرمایان با رفتار کارکنانی که به سلامت سازمان آسیب می‌رسانند، دست‌وپنجه نرم می‌کنند. اگرچه هیچ اندازه کلی برای تغییر رفتار خلافکارانه در قرون گذشته وجود ندارد، اما به نظر می‌رسد که رفتارهای معکوس هدف‌مند نسبت به سازمان عنوان یک پدیده رایج در محیط کار برای آینده نیز قابل پیش‌بینی باقی خواهد ماند. شیوه‌ای که کارمندان باعث آسیب به سازمان خود می‌شوند، به مرور زمان پیچیده‌تر شده، زیرا محیط‌های کاری پیچیده‌تر شده‌اند. صدسال پیش، وظایف شغلی به گونه‌ای بودند که تنها رفتارهای معکوس هدف‌مند نسبت به سازمان مانند سرقت و توقف کار، به صورت آشکار و ساده بودند (کلوتز^۵ و همکاران، ۲۰۱۳). به عنوان نمونه، آزمایشات اولیه تیلور^۶ (۱۹۰۳) در شرکت فولاد میدویل در فیلادلفیا از سال ۱۸۷۸ تا ۱۸۹۰، تجربه شکست اپراتورها را نشان داد. او در تلاش برای ترغیب اپراتورها به افزایش تولید، نرخ پرداخت قطعه کاری را کاهش داد (او کانر^۷، ۱۹۹۶؛ رن

1. CBWs-O
2. CWBs-P
3. Robinson
4. Hershcovis
5. Klotz
6. Taylor
7. O'Connor

و بیدیان^۱، ۲۰۰۹). اپراتورها، این تغییر را به عنوان یک رفتار ناعادلانه درک کرده و با خراب کردن تجهیزات تولید به آن پاسخ دادند. تیلور با تحمیل جریمه برای هر کارگری که یک ماشین را خراب کند، به آن پاسخ داد. این موضوع منجر به یک جنگ سه ساله بین تیلور و اپراتورها شد که پس از آن، مشابه لودیتیسیم، اپراتورها تسلیم فنون تیلور شدند. این برای تیلور یک پیروزی بی محتوا بود. بنابراین، دیگر از کاهش حقوق یا جریمه‌ها برای افزایش خروجی کارگران استفاده نکرد (رن و بیدیان، ۲۰۰۹). علاوه بر این، پژوهشگران به بررسی اقدامات متعددی برای خراب کردن دارایی‌های شرکت، مانند شکستن ماشین، به عنوان نوع کلی "خرابکاری کارکنان" ادامه دادند (آمبروز^۲ و همکاران، ۲۰۰۲). با این حال، مطالعه خرابکاری نیز اغلب شامل رفتارهایی بود که بیشتر به تعریف کلی رفتارهای معکوس محل کار نزدیک بودند، مشابه شکستن ماشین. به عنوان مثال، جیاکالون و روزنفلد^۳ (۱۹۸۷) خرابکاری کارکنان را به طور گسترده‌ای به عنوان "هر رفتار توسط یک کارمند که ضرر به تولید یا کاهش سود سازمان را هدف گرفته است" تعریف کردند. بنابراین، بررسی آنان از دلایل خرابکاری شامل رفتارهایی بود که به خاطر قحطی فولاد در مخازن سوخت خودرو وارد می‌کردند. با این حال، فعالیت‌های کمتر مخرب مانند محدود کردن خروجی نیز به عنوان اقدامات خرابکارانه در نظر گرفته می‌شد. به طور مشابه، کرینو^۴ (۱۹۹۴) نابود کردن روابط و آسیب‌زدن به کارکنان یا مشتریان را در تعریف خود از خرابکاری بیان کرده است. در یک بررسی از خرابکاری کارکنان در یک مرکز تماس مشتری، یک سنجه از خرابکاری هدایت‌شده به سمت مشتری توسعه داده شد. با پرسش از کارکنان برای توصیف راه‌هایی که آنها هنگامی که در محیط کار با آنها ناعادلانه برخورد می‌شود، به اصطلاح "ضربه می‌زنند". پاسخ‌هایی مانند "قطع تماس با مشتری" و "به عمد مشتری را به بخش اشتباه منتقل کردن" به عنوان اصلی‌ترین اشکال خرابکاری در این زمینه شناسایی شد (اسکارلیکی^۵ و همکاران، ۲۰۰۸). به طور واضح، در یک محیط خدماتی، نابودی روابط بین سازمان و مشتریان، به عنوان خرابکاری کارکنان تفسیر می‌شود. بنابراین، مرزهای خرابکاری در محل‌های کار مدرن به تغییرپذیری ادامه می‌دهند (بیسواس و همکاران، ۲۰۲۳).

1. Wren and Bedeian
2. Ambrose
3. Giacalone and Rosenfeld
4. Crino
5. Skarlicki

در سال ۱۹۶۴، جرالدمارس^۱، موضوع سرقت کارمندان به عنوان چگونگی توجیه اخلاقی آنها برای دزدیدن اجناس از کارفرمایان را جذاب دانست. او چهار حادثه سرقت را فهرست کرد که شامل اجناسی نظیر لباس‌های مردانه، رادیو ترانزیستور و ویسکی بود. در ثبت این مطالعات موردی، وی به این نکته توجه کرد که چگونگی سرقت نیاز به همکاری گروه‌های اجتماعی فشرده داشت. هر یک از این کارکنان که نقش کار روزانه روشن داشت، نقش "سارق" نیز داشت. به طور کلی در محیط‌های کار امروزی، کارکنان به طور معمول دارای فناوری و همچنین استقلال هستند که بتوانند به طرق پنهان‌تری به سازمان خود آسیب بزنند. این رشد در ابزارهای رفتار غیرمناسب کارکنان، با افزایش تعداد ساختارهای توصیف‌کننده رفتارهای معکوس محل کار همراه بوده است (مارس، ۱۹۷۴). با توجه به اینکه سازمان‌ها به پیچیدگی بیشتری خواهند رسید، احتمالاً در دهه‌های آینده مدیران و پژوهشگران مدیریت شکل‌های جدیدتری از خلافتکاری کارکنان را کشف خواهند کرد.

تحلیل پیشینه پژوهش

نویسندگان مقاله حاضر، پس از مطالعه پیشینه پژوهش، با رویکرد تحلیل وضعیت موجود و شکاف ادبیات نظری، پیشینه مفهوم رفتارهای کاری معکوس را مورد بررسی قرار دادند که یافته‌های آن در ادامه ارائه شده است.

جستجوی کلیدواژه‌های مرتبط با رفتارهای معکوس کاری در پایگاه‌های داده داخلی در اردیبهشت ۱۴۰۲ یافته‌های مرتبط را به شرح زیر نشان داد. در تعدادی از پژوهش‌هایی که در حوزه علوم رفتاری، روان‌شناسی و سازمانی انجام شده از واژه رفتارهای ضدتولیدی استفاده شده است (حسین پور طولازدهی و همکاران، ۱۴۰۰ و فرهادی و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین واژه رفتارهای انحرافی کارکنان برای این موضوع به کار رفته است (عباس پور و همکاران، ۱۴۰۱). ولی تاکنون در شرکت‌های تولیدی پژوهش کیفی از تجربه زیسته افراد در خصوص بررسی رفتارهای معکوس انجام نشده است.

بررسی نویسندگان از پیشینه مطالعات خارجی نیز نشان داد که عناوین پژوهش خارجی این موضوع، تنوع بیشتری نسبت به مطالعات داخلی دارد. یکی از دلایل آن پیشینه و قدمت رفتارهای معکوس از آغاز

1. Gerald Mars

صنعت تا به امروز (بوزکوس ۲۰۲۳)، در مطالعات بین‌المللی است. در بسیاری از مطالعات رفتار سازمانی و روان‌شناسی، واژه‌های رفتارهای ضدتولیدی در محل کار، انحراف در محل کار و سوء رفتار سازمانی به کار رفته است. مطالعات بین‌المللی در مورد پدیده رفتار کاری معکوس در زمینه‌های مختلف از جمله: مطالعات بین‌فرهنگی با مقایسه کشورها و مناطق مختلف، مطالعات در صنایع یا سازمان‌های خاص، مطالعاتی که رابطه بین رفتار کاری ضد تولید و سایر متغیرها مانند رضایت شغلی، عدالت سازمانی و رهبری، مطالعاتی با تمرکز بر انواع خاصی از رفتارهای کاری غیرمولد، مانند سرقت، خرابکاری و پرخاشگری در محل کار و مطالعاتی که به بررسی سوابق و پیامدهای رفتار کاری غیرمولد، مانند استرس، فرسودگی شغلی و قصد ترک شغل می‌پردازد، یا بر تدوین راهبرد هایی پرداخته است که بر کاهش این رفتارها متمرکز است.

مطالعات بین‌المللی در مورد رفتارهای کاری معکوس، معمولاً با هدف بررسی این پدیده در کشورهای مختلف یا در صنایع خاص، بررسی علل، پیامدها و مداخلات بالقوه آن است. این مطالعات اغلب دیدگاه گسترده‌تری را اتخاذ می‌کنند و شامل حجم نمونه بزرگ‌تر برای ایجاد یافته‌های قابل تعمیم می‌شوند. بخشی از مطالعات در این حوزه بر شفاف‌سازی مناسب متغیرهای پیش‌بینی‌کننده برای پیکربندی بهتر راهبردهای مقابله‌ای در برابر رفتارهای کاری معکوس متمرکز بوده است (وطن‌خواه و درویشی، ۲۰۲۱).

ویژگی‌های شخصیتی به‌عنوان یکی از دقیق‌ترین عوامل پیش‌بینی‌کننده رفتارهای کاری معکوس (لیتزکی^۱ و همکاران، ۲۰۰۶؛ اسپکتور^۲، ۲۰۱۱) مطرح بوده است. به‌عنوان مثال، ویژگی‌های شخصیتی تاریک همان‌طور که با خودشیفتگی، ماکیاولیسم و روان‌پریشی تجلی می‌یابد (مثلاً بادی، ۲۰۱۵؛ کوهن، ۲۰۱۶؛ یا کوبویتز و ایگان^۳، ۲۰۰۶؛ لی و اشتون، ۲۰۰۵)، شخصیت کنش‌گرا (ژائو و همکاران، ۲۰۱۳) و ویژگی‌های شخصیتی «پنج بزرگ» شامل برون‌گرایی، موافق‌بودن، وظیفه‌شناسی، گشودگی در برابر تجربه و روان‌رنجوری (مانند بولتون و همکاران، ۲۰۱۰؛ بولینگ و اشلمن^۴، ۲۰۱۰؛ گریجالوا و نیومن^۵، ۲۰۱۵) به‌عنوان پیشایندهای مهم رفتارهای کاری معکوس یافت شده‌اند.

1. Litzky
2. Spector
3. Jakobwitz & Egan
4. Bowling & Eschleman
5. Grijalva & Newman

بررسی تحقیقات بیشتر نشان داد که رفتارهای کاری معکوس را می‌توان به‌عنوان نتایج عوامل سازمانی، عوامل بین‌فردی و اجتماعی نیز پیش‌بینی کرد (لوگوسی^۱، ۲۰۱۹). از نظر عوامل سازمانی، بی‌عدالتی درک‌شده، ساختارهای سازمانی متمرکز، سامانه‌های کنترل، فرهنگ سازمانی، آب و هوا، رهبری و رفتار نظارتی و شرایط کاری بد، پیش‌بینی‌کننده‌های قوی برای وقوع رفتارهای کاری معکوس هستند (وطن‌خواه و درویشی، ۲۰۲۱). با نگاهی از لنز درون‌فردی، ماتا^۲ و همکاران (۲۰۱۴) تأثیر رویدادهای کاری مهم بر رفتارهای کاری معکوس را مورد مطالعه قرار دادند و استدلال کردند که رفتارهای کاری معکوس به‌ترتیب پاسخ‌های مبتنی بر احساس و شناخت به شرایط کاری استرس‌زا و بی‌عدالتی درک‌شده است. عواملی از جمله ویژگی‌های فرهنگی (به‌عنوان مثال، کالن^۳ و همکاران، ۲۰۰۴)؛ تناسب درک‌شده (به‌عنوان مثال، هارولد و همکاران، ۲۰۱۶؛ شارکاوی^۴ و همکاران، ۲۰۱۳) و هنجارهای گروهی (مانند بولمان و کرینگز^۵، ۲۰۱۶؛ جاکوبسون^۶ و همکاران، ۲۰۲۰) نیز پیش‌سازهای اجتماعی شناخته‌شده رفتارهای کاری معکوس می‌باشند.

ولی این مطالعه با رویکرد پدیدارشناسانه ذکرشده و به‌طور خاص بر تجربیات زیسته کارکنان و تکنسین‌های پتروشیمی در رابطه با رفتارهای کاری معکوس تمرکز دارد. این مطالعه یک رویکرد کیفی با هدف درک تجربیات ذهنی، معانی و دیدگاه‌های افراد درگیر در چنین رفتارهایی در صنعت پتروشیمی اتخاذ می‌کند. هدف این مطالعه، ارائه بینش عمیق در زمینه و تجربیات منحصربه‌فرد شرکت‌کنندگان است. به‌طور خلاصه، درحالی‌که مطالعات بین‌المللی در مورد رفتار کاری معکوس رویکردی گسترده‌تر برای بررسی این پدیده در زمینه‌های مختلف دارند، این مطالعه پدیدارشناسی تمرکز خود را برای کشف تجربیات زندگی کارکنان و تکنسین‌های پتروشیمی در مورد رفتارهای کاری معکوس محدود می‌کند.

1. Lugosi
2. Matta
3. Cullen
4. Sharkawi
5. Bollmann & Krings
6. Jacobson

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی پدیدارشناسی است که با هدف مطالعه رفتارهای کاری معکوس با تأکید بر تجربه زیسته کارکنان پتروشیمی فناوران انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان پتروشیمی فناوران می‌باشد. براساس قاعده اشباع نظری تعداد ۲۱ نفر در این پژوهش مشارکت داشتند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش نمونه‌گیری هدف‌مند بوده و جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته و مدت زمان هر مصاحبه از ۳۰ تا ۴۵ دقیقه متغیر بوده است. محتوای هر مصاحبه پس از اتمام، با دقت و ذکر جزئیات پیاده‌سازی شد. محقق به دنبال واقعیت‌های درک‌شده از زمینه‌های رفتارهای کاری معکوس کارکنان پتروشیمی فناوران، از روش هفت مرحله‌ای کلایزی (فینالیستون، ۲۰۱۹) استفاده کرده است. از این رو، ابتدا به مطالعه کامل متن استخراج‌شده به منظور دستیابی به فهم کاملی از داده‌ها پرداخته شد. در مرحله دوم و سوم به واکاوی عبارات و جملات مرتبط به پدیده مورد مطالعه و استخراج معانی آنها اقدام و در مرحله چهارم، معانی به دست آمده ذیل تم‌های مرتبط قرار داده شد. در مرحله پنجم به تدوین توصیفی کامل از یافته‌های چهار مرحله قبل اقدام و در مرحله ششم براساس توصیف ارائه‌شده در مرحله قبل به شناسایی ساختار پدیده مورد مطالعه و ارائه تفسیر و تحلیل نهایی پرداخته شد. برای حفظ روایی تحقیق و ابزار مورد استفاده در آن، محقق صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان را ثبت و ضبط نموده است. همچنین طی انجام مصاحبه‌ها خبرگان و اساتید را از تفسیرهای اولیه خود باخبر کرده و در رابطه با نتایج کار با آنها صحبت کرده است تا ادامه مسیر جمع‌آوری داده‌ها، برای محقق روشن‌تر شود. در جدول (۱) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

عامل	معیارها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۹	۹۰.۵
	زن	۲	۹.۵
سابقه	۳۰ تا ۴۰ سال	۵	۲۳.۸
	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۲	۵۷.۱

عامل	معیارها	فراوانی	درصد فراوانی
تحصیلات	۵۰ سال و بیشتر	۴	۰.۱۹
	دیپلم	۲	۹.۵
	لیسانس	۱۰	۴۷.۶
	فوق لیسانس	۹	۴۲.۹
سابقه	۵ تا ۱۰ سال	۵	۲۳.۸
	۱۵ تا ۲۰ سال	۱۰	۴۷.۶
	بالای ۲۰ سال	۶	۲۸.۶
سمت	رئیس تعمیرات	۲	۹.۵
	مسئول ایمنی	۵	۲۳.۸
	برنامه ریزی	۶	۲۸.۶
	کارمند	۱	۴.۸
	تدارکات	۱	۴.۸
	سرپرست	۴	۰.۱۹
	کارشناس	۱	۴.۸
	برفکار	۱	۴.۸

نتایج به دست آمده در این پژوهش با تجزیه و تحلیل اطلاعات کسب شده از مصاحبه با ۲۱ نفر حاصل شد. از میان مشارکت کنندگان ۹۰.۵ درصد از مصاحبه کنندگان دارای جنسیت مرد و بین ۴۰ تا ۵۰ سال (۵۷.۱ درصد)، در مقطع تحصیلی لیسانس (۴۷.۶ درصد)، با سابقه کار ۱۵ تا ۲۰ سال (۴۷.۶ درصد) و سمت شغلی برنامه ریزی (۲۸.۶ درصد) بودند.

جدول ۲. فرایند اجرای مصاحبه تحقیق

گام اول	معرفی عنوان تحقیق و چرایی تحقیق؛ تعریف دقیق و مشخص مفهوم رفتارهای کاری معکوس برای مشارکت کنندگان در مصاحبه.
گام دوم	ثبت اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه شونده (نام، سن، تحصیلات و ...) در صورت تمایل.
گام سوم	گفتگو کوتاه در خصوص پیشینه های موضوع و مفاهیم آن.
گام چهارم	ارائه سؤالات اصلی مصاحبه به تعداد ۷ پرسش به مشارکت کنندگان جهت مطالعه.

	<p>نمونه سؤالات: درمورد رفتار کاری معکوس چه تجربه‌ای دارید؟ چه عواملی باعث بروز رفتار کاری معکوس شده است؟ آیا عوامل محیطی از قبیل اقتصادی و اجتماع و ... باعث بروز رفتار کاری معکوس شده است؟</p>
گام پنجم	<p>اطمینان از درک صحیح سؤالات مصاحبه توسط مشارکت کنندگان؛ با سؤالات زیر: آیا نکته مبهمی در سؤالات وجود دارد؟ آیا مفهوم سؤال را به خوبی درک کرده‌اید (نیازی به توضیح دارید)؟</p>
گام ششم	<p>یادداشت برداری و ثبت پاسخ‌های مشارکت کنندگان حین مصاحبه و پاسخ به سؤالات.</p>
گام پایانی	<p>تشکر و قدردانی از مشارکت کنندگان.</p>

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، با روشی که توسط کلایزی (۱۹۸۷) طراحی شده است، انجام گرفت که شامل هفت مرحله خواندن پروتکل مطلوب، استخراج گزاره‌های مهم، صورت‌بندی معانی برای هر گزاره مهم، سازمان‌دهی معانی صورت‌بندی شده در قالب خوشه‌ای از موضوع‌ها، ادغام نتایج در قالب توصیفی جامع از پدیده، توصیف جامع در قالب گزاره‌هایی برای شناسایی ساختار بنیادین آن، ارجاع مشارکت کنندگان برای اعتباربخشی به یافته‌ها در صورت نیاز افزودن داده‌های جدید مرتبط با نتیجه نهایی است. پس از رونویسی از مصاحبه‌های هر یک از مشارکت کنندگان، عبارت یا پاراگراف‌های مهم انتخاب و استخراج شد (جدول ۳). برای هر جمله یا عبارت مهم، یک توصیف کوتاه از معنی آن بیان شده است. در طی این مرحله از تحلیل داده‌ها، کلایزی (۱۹۸۷) تأکید می‌کند که معانی وابسته به بافتار حاصل شوند. بنابراین، محقق باید از آنچه در داده‌های اصلی بوده، فراتر رود و درعین حال جدا شود. پیش‌نیاز مرحله بعد، سازمان‌دهی معانی صورت‌بندی شده در قالب خوشه‌ای است. در این مرحله تمام نتایج به دست آمده در قالب توصیفی جامعه از پدیده‌ها ادغام می‌شوند. این مرحله با توصیف روایتی به منظور بیان یافته‌ها در قالب جملات بدون ابهام و به صورت خلاصه که ساختار اصلی پدیده را مشخص می‌کند، ادامه می‌یابد.

جدول ۳. برخی از گزاره‌های مهم استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	گزاره‌های مهم
۱	برخی از کارکنان برای اینکه تأخیر یا غیبت در سامانه ماهانه ثبت نشود، دروغ می‌گویند، مظلوم‌نمایی می‌کنند و ظاهری آرام و حق‌به‌جانب به خود می‌گیرند.
۲	نه تنها وظایفشان را عمداً درست انجام نمی‌دهند، دیگران را هم تشویق به انجام‌ندادن کار می‌کنند، در کار دیگران خلل ایجاد کرده و به تخریب دیگران می‌پردازند.
۳	عدم رعایت ساعت کاری - کم کاری - پرداختن به کارهای شخصی بیش از حد معمول در تایم اداری - ورود به مسائل حاشیه‌ای مانند انتخابات مدیتریتی و... شایعه‌سازی برای تمام سازمان
۴	حوادث ساختمانی، دلایل غیرواقعی کارکنان در استفاده از وسایل حفاظت فردی، کم کاری کارکنان در بهینه انجام‌دادن کارها از جمله نصب داربست.
۵	حدود ۲۰٪ از کارکنانی که اعلام ابتلا به بیماری نموده‌اند، با بررسی اسناد مربوطه مشخص شد که اصلاً به این بیماری مبتلا نشده‌اند.
۶	از انجام کار شانه خالی می‌کند و زمان تعمیرات اساسی در اماکن تفریحی به گردش و تفریح می‌پردازد.
۷	یکی از مهم‌ترین تجربه‌های شغلی که به وضوح در سطح بالا دیده می‌شود حق و حقوق برحسب کار این نفرات داده نمی‌شود و زیاد می‌بینیم که متأسفانه پارتی حرف اول را می‌زند.
۸	نیروی آشپزخانه شرکت به دروغ ادعای پختن غذای رژیمی داشت درحالی که به دوستان صمیمی خود گفته بود به همان غذایی که برای بقیه آماده کرده بودند، آب بیشتری اضافه کرده تا حالت آبپز و رژیمی به خود بگیرد.

قابلیت اعتماد یافته‌ها

قابل اعتماد بودن یکی از راه‌هایی است که پژوهشگران قادرند خود و خوانندگان را متقاعد سازند که یافته‌های پژوهش آنها شایسته توجه و قابل اعتماد است (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵). یک گام مهم برای تأیید قابلیت اعتماد دریافت بازخورد از مشارکت‌کنندگان درباره نتیجه‌گیری و تفسیر است (سیلورمن، ۲۰۲۰). علاوه بر این، مشاهده و مشارکت در صحنه پژوهش به‌طور دقیق و همچنین ضبط صدای مشارکت‌کنندگان

1. Lincoln & Guba
2. Silverman

باعث افزایش قابلیت اعتماد در یک مطالعه کیفی خواهد شد (کرسول و پوث^۱، ۲۰۱۶). در این مطالعه، چهار راهبرد برای رسیدن به سطح قابل قبولی از اعتمادپذیری اتخاذ شد که در جدول (۳) این چهار مرحله و اقدامات محقق ارائه شده است.

جدول ۴. معیارها، تکنیک‌ها و نتایج اعتبارسنجی

معیارها	تکنیک‌ها	وضعیت در پژوهش حاضر
قابلیت اعتبار (اعتبار درونی)	مشاهده و مصاحبه، نظر خبرگان، تأیید مطالب مکتوب شده توسط افراد مصاحبه‌شونده	در این مطالعه از مصاحبه جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در هر مصاحبه اطلاعات مصاحبه قبلی به صورت دقیق مورد بازبینی قرار می‌گرفت. بعد از انجام مصاحبه‌ها گزارشی از مفاهیم یافت شده توسط مصاحبه‌شوندگان مورد تأیید گرفته شد. محتوای نهایی نیز مورد تأیید افراد مصاحبه‌شونده قرار گرفته شد.
قابلیت انتقال (اعتبار بیرونی)	توصیف و بیان دقیق مراحل	تمامی مراحل انجام این مطالعه به صورت دقیق تشریح شد. تمامی مصاحبه‌ها کدگذاری شد. تمامی مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری شد.
قابلیت اطمینان	بازبینی و بررسی دقیق مراحل (این فعالیت توسط پژوهشگر و سایر افراد شرکت کننده انجام شد)	تمامی مراحل انجام مصاحبه و استخراج مفاهیم توسط محقق و محقق همکار به صورت جداگانه مورد بازبینی قرار گرفته شد و نتایج با یکدیگر تطبیق داده شد.
قابلیت تأیید	تفسیر و پیشنهادهای پژوهش براساس شواهد	تمامی مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری شد و محتوای استخراج شده مورد بحث و اجماع قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

اطلاعات مکتوب مربوط به مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه شد تا محتوای کلی آنها درک شود. این کار همراه با گوش دادن به مصاحبه‌های ضبط شده انجام گرفت و مطالب مرتبط و موردعلاقه پژوهشگر که درحقیقت پاسخ به سؤال اصلی پژوهش است، مشخص شد. سپس عبارات و جملاتی که مربوط به

1. Creswell & Poth

سؤالات پرسیده شده در مصاحبه هستند، جدا شده و در فایل های جداگانه ای نگهداری شدند. پژوهشگر از دو آیتم برای کدگذاری داده ها استفاده کرد. پس از تایپ مصاحبه ها، ابتدا کدهای هر مصاحبه مشخص شد و سپس یک کد با حروف (F) برای زنان و (M) برای مردان به هر کدام از این عبارات های مشخص شده اختصاص یافت. برای هر جمله مهم، یک توصیف کوتاه از معنای پنهان در آن نوشته شد (کد گذاری). سپس معانی بیرون کشیده شده از جملات با هم ترکیب شده تا یک معنی مشترک به دست آید. در جدول (۵) نمونه هایی از صورت بندی معانی برای برخی از گزاره های مهم ارائه شده است.

جدول ۵. نمونه هایی از صورت بندی معنایی برخی از گزاره های مهم

ردیف	گزاره های مهم	درون مایه استخراج شده اولیه
۱	یکی از مهم ترین تجربه های شغلی که به وضوح در سطح بالا دیده می شود این است که متأسفانه حق و حقوق براساس میزان کار افراد داده نمی شود و زیاد می بینیم که متأسفانه پارتی حرف اول را می زند (M8).	پارتی بازی
۲	فردی که دارای ظاهری پاک و مؤمن بود را در یکی از پست های پتروشیمی قراردادیم متأسفانه بعد از مدتی رفتارهای غیراخلاقی از خود نشان داد (M5).	رفتار غیراخلاقی ظاهر سازی
۳	اکثر مواقع کارکنان به بهانه های مختلف از زیر کار شانه خالی می کنند (M14). کم کاری و عدم انجام به موقع وظایف محوله (M12).	شانه خالی کردن کم کاری
۴	آنچه در نظام کاری فعلی به آفتی برای این سازمان تبدیل شده، تشکیلات غیررسمی است و زد و بندهایی که از طریق آن صورت می گیرد (M20).	قدرت طلبی زد و بند سوءاستفاده تشکیلات غیررسمی
۵	اعطای پست مدیریت سازمانی به همکاران هم رده درحالی که به هیچ عنوان صلاحیت دریافت این پست را ندارند و این ادراک را ایجاد می کند که این پست نابه جا و ناحق داده شده است (M19).	تبعیض عدم صلاحیت
۶	از جمله رفتارهای کاری معکوس که به نظر می رسد الان جز لاینفک نظام ها و همچنین سازمان ما شده، لابی است که براساس منافع مشترک یک گروه حداقلی به وجود می آید (M18).	لابی گری

ردیف	گزاره‌های مهم	درون‌مایه استخراج شده اولیه
۷	برخی در کم کاری و روش‌های آن حرفه‌ای شده‌اند و مرتب در حال ایجاد وقفه در کار و یا خود را به مرخصی زدن هستند (M9).	کم کاری تمارض
۸	استفاده شخصی از جمله سرویس‌های ایاب و ذهاب شرکت برای انجام کارها شایعه پراکنی ایجاد اعتصابات کارگری استفاده از اینترنت شرکت برای کارهای شخصی نظیر بورس و ارزهای دیجیتال. (M۴)	استفاده شخصی از وسایل شایعه پراکنی اعتصابات منافع شخصی
۹	بعضی از همکاران به اینترنت و فضای مجازی اعتیاد دارند و مرتباً درگیر فضای مجازی هستند. (M۱۴)	عدم توجه به کار اعتیاد به فضای مجازی

در مرحله نهایی، معنای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها (نتایج ارائه شده در دو جدول بالا) پس از چندین بار مطالعه و بررسی دقیق توسط پژوهشگر در نهایت به ۶ درون‌مایه اصلی و ۱۷ درون‌مایه فرعی خوشه‌بندی و تقسیم شد. در جدول (۶) درون‌مایه‌های اصلی و فرعی ارائه شده است.

جدول ۶. درون‌مایه‌های فرعی و اصلی

درون‌مایه‌های اصلی	درون‌مایه‌های فرعی	درون‌مایه‌های استخراج شده اولیه
رفتار معکوس فردی	غیبت	شانه‌خالی کردن، زودتر رفتن، عدم حضور به موقع
	تظاهر به بیماری	مظلوم‌انگاری، اخذ دیه، بیماری ساختگی
	دروغگویی	دروغ در مورد ساعات کار، عدم صداقت، مرخصی غیرضروری، عدم مسئولیت‌پذیری با دلایل غیرواقعی
	بی‌انگیزگی	عدم تعهد، بی‌انضباطی، نوع پوشش، اعتیاد، انگیزه پایین، عدم تلاش، بی‌اعتمادی به آینده، بی‌میلی، عدم تمایل به رشد
رفتار معکوس شغلی	کم کاری	سهل‌انگاری، وقفه‌های بیش‌ازحد، عمداً کندتر کار کردن، فرار از انجام کار، کاهش سرعت
	اختلال در کار	عدم انجام کار، هدر دادن منابع، سرقت، ناکارآمدی، مرخصی غیرقانونی، محول‌نمودن وظایف به دیگران، واگذاری کار

درون‌مایه‌های اصلی	درون‌مایه‌های فرعی	درون‌مایه‌های استخراج‌شده اولیه
	کارشکنی	عدم رعایت نظم و انضباط، عدم رعایت قوانین، سهل‌انگاری، شانه‌خالی کردن، عدم حضور به موقع
رفتار معکوس سیاسی	شایعه‌سازی	فریب کاری، حق‌به‌جانب بودن، تخریب دیگران، مسائل حاشیه‌ای، طرفداری کردن، رشوه، متهم کردن، آسیب وارد کردن به جایگاه دیگران، آسیب‌رساندن به دیگران
	اعتصابات و ناامنی	ایجاد اعتصابات کارگری، اعتراض کردن، ایجاد تنش و استرس، محیط کار ناامن، جلوگیری از حصول یک محیط امن کاری، محیط پرتنش، آسیب‌های روانی
	رابطه و پارتی	رابطه‌بازی، طرفداری کردن، رقابت غیرمنصفانه، مدرک‌سازی، عدم شایسته‌سالاری، تبعیض، حق‌کشی، انتصاب مدیران نالایق، رانت‌خواری، عدم تناسب و سنخیت، لابی، رویه و استاندارد دوگانه، تبعیض و تمایز
رفتار معکوس سازمانی	انحراف تولید	کاهش راندمان، کاهش پیشرفت، پایین آوردن راندمان تولید، خرابی تجهیزات تولید، رفتارهای غیرشغلی
	تخریب تجهیزات	خسارت به سازمان، صدمه‌زدن به تجهیزات، صدمه به سازمان
	تخریب سازمان	بدگویی از سازمان، عدم مسئولیت‌پذیری، عدم تعهد نسبت به سازمان، بدبینی، نقض هنجارهای سازمانی، اهمیت‌نداشتن اهداف سازمان
رفتار معکوس بین‌فردی	بی‌احترامی و پرخاشگری	تضعیف روحیه کارکنان، بداخلاقی سرپرستان، سرزنش کردن همکاران، وعده‌های پوشالی
	عدم تعامل و ارتباطات	رفتار نامطلوب مدیران، تنس‌خویی، برخورد نادرست و پرخاشگری و بی‌احترامی، عدم همکاری و مشارکت، رفتار دوگانه مدیران، عدم تسهیم دانش، نبود ارتباط و تعامل، رفتارهای دوگانه
رفتار معکوس منفعت‌طلبانه	منافع شخصی	استفاده شخصی، استفاده‌های غیرقانونی، بهره‌برداری شخصی، دزدی از همکاران
	قدرت‌طلبی	زیاده‌خواهی، حفظ قدرت به هر قیمت، زد و بند، خودخواهی، عدم بازخورد، عدم ارزیابی، عدم شایستگی

رفتار معکوس فردی

از اولین رفتارهای معکوس کاری کارکنان می‌توان به رفتار معکوس فردی اشاره کرد. رفتار معکوس فردی به صورت‌های مختلف در مصاحبه‌ها، بیان شده است. رفتار معکوس فردی رفتارهای مضر فرد بوده که برای سازمان زیانبار است.

از جمله این رفتارها می‌توان به غیبت از محل کار اشاره کرد. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شونده‌ها می‌گوید: "کارکنان در اکثر موارد برای اینکه تأخیر یا غیبت در سامانه ماهانه ثبت نشود، اطلاعات نادرست می‌دهند" تظاهر به بیماری و دروغ‌گویی نیز یکی دیگر از رفتارهای انحرافی فردی بوده که کارکنان در تجربه زیسته خود به آن اشاره داشته‌اند. تظاهر به بیماری و دروغ‌گویی یکی از آشکارترین رفتارهای غیر کاری در محل بوده که کارکنان با ارائه شواهد و مدارک پزشکی سعی در گرفتن مرخصی‌های بیش‌ازحد می‌کنند. نمونه‌ای از صحبت‌های افراد در این زمینه ارائه شده است: "کارمندی در محیط کار در مواقع تعمیرات اساسی و اوج کار با ارائه مدارک پزشکی که اصلاً متناسب با بیماری نیست، از انجام کار شانه خالی می‌کند و درست در زمان تعمیرات اساسی مسافرت و گردش و تفریح دارد". مصاحبه‌شونده دیگری می‌گوید: "یکی از همکاران برای انتقال محل کار همسرش به مرکز، ادعای جعلی بیماری خاصی که امکان انتقال را فراهم می‌آورد، کرد و متأسفانه برای این ادعا هم توانست مدارک پزشکی جور کند".

رفتار معکوس شغلی

یکی دیگر از رفتارهای معکوس کاری کارکنان، رفتارهای مربوط به شغل کارکنان است. منظور از رفتارهای معکوس شغلی، رفتارهایی است که فرد در قبال وظایف مربوطه کوتاهی کرده است. به‌عنوان مثال، از جمله این رفتارها می‌توان به کم‌کاری، اختلال در کار و کارشکنی اشاره کرد. این رفتارها نشان‌دهنده کوتاهی و عدم مسئولیت‌پذیری فرد در قبال وظایف محوله خود است. یک نوع بسیار رایج رفتار معکوس شغلی، "کم‌کاری" است. این نوع رفتار انحرافی در محل کار می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد، اما به‌طور کلی به هر رفتاری اشاره دارد که فرد از انجام دادن کار، سر باز می‌زند. نمونه‌ای از متن مصاحبه به شرح زیر است: "کم‌کاری کارکنان، سهل‌انگاری، وقت‌کشی حین کار و عدم مسئولیت‌پذیری در قبال ابزار و اقلام تحویلی و.... را در این محیط کاری شاهد بودم".

اختلال در کار و کارشکنی نیز دو نوع دیگر رفتارهای معکوس شغلی می‌باشند. این نوع رفتارهای زمانی رخ می‌دهد که فرد سعی دارد در روند انجام کار مشکلی درست کند. نمونه‌ای از مصاحبه‌های افراد در این زمینه در ادامه بیان شده است: "بعضی از همکاران نه تنها کار درست را انجام نمی‌دهند، بلکه دیگران را هم تشویق به انجام ندادن وظایف می‌کنند و یا در کار دیگران خلل ایجاد می‌کنند". مصاحبه‌شونده دیگری می‌گوید "هیچ چیز عادلانه نیست. اضافه کاری‌ها عادلانه پرداخت نمی‌شوند، ارتقاها اکثراً پارتی‌بازی است، زحمتش را ما می‌کشیم، عرقش را ما می‌ریزیم، اما سودش به جیب دیگران می‌رود، بنابراین، من هم مثل قبل کار نمی‌کنم".

رفتار معکوس سیاسی

در سازمان‌های امروزی با توجه به فضای رقابتی که وجود دارد، توجه به رفتارهای سیاسی افراد به‌ویژه شایعه‌سازی بسیار مهم است. رفتار معکوس سیاسی نیز شامل نشان دادن حسن نیت، شایعه‌سازی یا سرزنش دیگران است. رفتارهای سیاسی باعث خواهد شد تا کارکنان نه تنها خود فعالیتی انجام ندهند، بلکه دیگران را نیز تشویق به اعتصاب و ازبین بردن نظم و قوانین سازند. یکی از انواع رفتارهای سیاسی افراد، اعتصابات و ناامنی است. در این نوع رفتارهای افراد سعی می‌کنند تا محیط کار را ناامن ساخته و دست به اعتصاب و اعتراض بزنند. نمونه این رفتارها در مصاحبه زیر ارائه شده است: "از جمله رفتارهای کاری معکوس که به نظر می‌رسد جز لاینفک نظام‌ها باشد، لابی‌است که در محیط کاری وجود دارد و بر مبنای منافع مشترک برخی افراد و یا گروه‌ها به وجود می‌آید".

"تا زمانی که پارتی‌بازی رانت‌خواری، تبعیض بین نفرات، حق‌کشی، انتصاب مدیران نالایق و سفارش شده برقرار باشد، متأسفانه بهبود شرایط کاری مقدور نمی‌باشد." "چون آشنای یک آدم مهم بوده، با سابقه بسیار کم و بی‌ربط به این شرکت آمده و توانسته در مدت کم، پله‌های ترقی را طی کند".

رفتار معکوس سازمانی

رفتار معکوس سازمانی به رفتار عمدی کارکنان گفته می‌شود که قصد آسیب‌رساندن به سازمان را داشته باشند. این رفتار برخلاف منافع قانونی یک سازمان است که به سازمان‌ها یا مردم و مشتریان یا

همتایان آن آسیب می‌رساند. رفتار کاری غیرسازنده سازمانی شامل رفتارهایی مانند انحراف در تولید، تخریب تجهیزات، خرابکاری تجهیزات و سرقت اموال است. اثر تجمعی همه موارد بالا ممکن است به رفتار کاری غیرسازنده سازمانی و در نتیجه کاهش بهره‌وری منجر شود. طبق گفته‌های محققان رفتارهای معکوس سازمانی بسیار پرهزینه است. این رفتارها، رفتارهای کاری غیرتولیدی هستند که عمده‌اً توسط کارمندان انجام می‌شود و به یک سازمان و اعضای آن آسیب می‌رساند. نمونه‌ای از مصاحبه‌های افراد در ادامه ارائه شده است: "من خودم شاهد بودم که یکی از کارکنان بعد از کاهش اضافه کاری‌ها با خشم می‌گفت که از این به بعد من هم می‌دانم چه کنم.... من هم می‌توانم حین کار مواظب ابزار کار نباشم و یا از برخی مواد و اقلام نگهداری و تعمیرات به صورت غیر ضروری استفاده کنم. هنگام نیاز به سرعت عمل برای یک اقدام فوری عمده‌اً دلیل تراشی می‌کنم، کاری انجام نمی‌دهم تا سازمان آسیب ببیند". مصاحبه‌شونده دیگری می‌گوید: "مطمئن نیستم اما مگر این آتش‌سوزی‌های صنعتی فکر می‌کنید چگونه اتفاق افتاده‌اند؟؟؟"

رفتار معکوس بین فردی

کارکنان در چارچوبی با روابط با کارکنان دیگر کار می‌کنند، جایی که نه تنها جنبه‌های رسمی بلکه جنبه‌های اجتماعی رفتار در کار را تعیین می‌کنند. از آنجا که کارکنان در یک زمینه اجتماعی عمل می‌کنند، رفتار فردی به هنجارهای اجتماعی بستگی دارد که الگوهایی را برای رفتار هنجاری فراهم می‌کنند و تعاملات را هدایت می‌کنند. رفتار معکوس بین فردی توسط شخصی که در موقعیت سلسله‌مراتبی پایین قرار دارد، می‌تواند به منظور کاهش اختلاف بین او و فرد برتر انجام شود. رفتار معکوس بین فردی به عنوان یک رفتار عمدی مضر برای منافع سازمان تعریف شده است. رفتار معکوس بین فردی مربوط به مبادلات و تعاملات با کیفیت کم و یا بی‌احترامی است. از جمله این نوع رفتارها می‌توان به پرخاشگری و بی‌احترامی و عدم تعامل و برقراری ارتباطات اثربخش اشاره کرد که در ادامه نمونه‌ای از صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان بیان شده است:

"به دلیل بیماری فرزندم در شرایط بدی به سر می‌بردم و اوضاع روحی آشفته‌ای داشتم، اما موقعی که با مافوقم در میان گذاشتم، با من به گونه‌ای برخورد کرد که انگار دروغ می‌گویم"، "برخی از مدیران ما نگاه از بالا به پایینی دارند و احترام حداقلی ضروری را به‌جا نمی‌آورند"، "موقعی که هوا گرمه

خصوصاً تو تابستون با کمترین موضوعی بعضی‌ها زودتر عصبانی میشن و به هم پرخاش می‌کنن، چون آستانه تحملشون میاد پایین"، " رفتار مناسب مدیران حتی اگر ظاهری باشه می‌تواند به بهره‌وری کاری کمک کنه، البته این رفتار کاری خوب باید حرفه‌ای باشه که موجب سوءاستفاده بعضی‌ها نشه و بالعکس".

رفتار معکوس منفعت طلبانه

نوع دیگر رفتارهای معکوس کاری، رفتار منفعت طلبانه است. این مقوله به هر رفتاری اشاره دارد که شامل سوءاستفاده از اموال شرکت باشد. نمونه‌هایی از سوءاستفاده از اموال شامل استفاده از ماشین شرکت به دلایل شخصی، بردن لوازم اداری به خانه برای استفاده شخصی و از این قبیل می‌باشد. سوءاستفاده از اموال می‌تواند برای سازمان هزینه‌بر باشد و همچنین می‌تواند یک محیط کاری ناامن ایجاد کند. کارکنانی که از اموال شرکت به نفع شخصی استفاده می‌کنند، مرتکب اعمال رفتارهای معکوس منفعت طلبانه شده‌اند. از جمله مصاحبه‌های مربوط به این موارد می‌توان اشاره کرد:

" اگر استفاده از اینترنت در زمان وقت آزاد به عنوان رفتار معکوس تلقی شود، از اینترنت برای تحقیق و اطلاعات شخصی زیاد استفاده کرده‌ام".

" افراد زیادی را می‌شناسم که از خودرو سازمانی برای مسائل شخصی استفاده می‌کنند، هتل‌ها و اقامتگاه‌های تفریحی که در مناطق خوش آب‌وهوا مثل شمال ساخته شده، کل سال در اختیار بعضی‌هاست در حالی که خیلی از افراد که قدرتی ندارند و یا پست مهمی ندارند، ممکنه سال‌های سال از این اماکن تفریحی بی‌بهره باشند".

قدرت طلبی و حفظ موقعیت خود نیز یکی دیگر از رفتارهای معکوس منفعت طلبانه افراد بوده که در آن برخی مدیران یا کارکنان سعی دارند تا موقعیت خود را برخلاف قوانین و مقررات ارتقا دهند و یا با استفاده از روش‌های غیررسمی قدرت را در دست بگیرند. نمونه‌ای از مصاحبه‌های افراد در این زمینه در ادامه ارائه شده است:

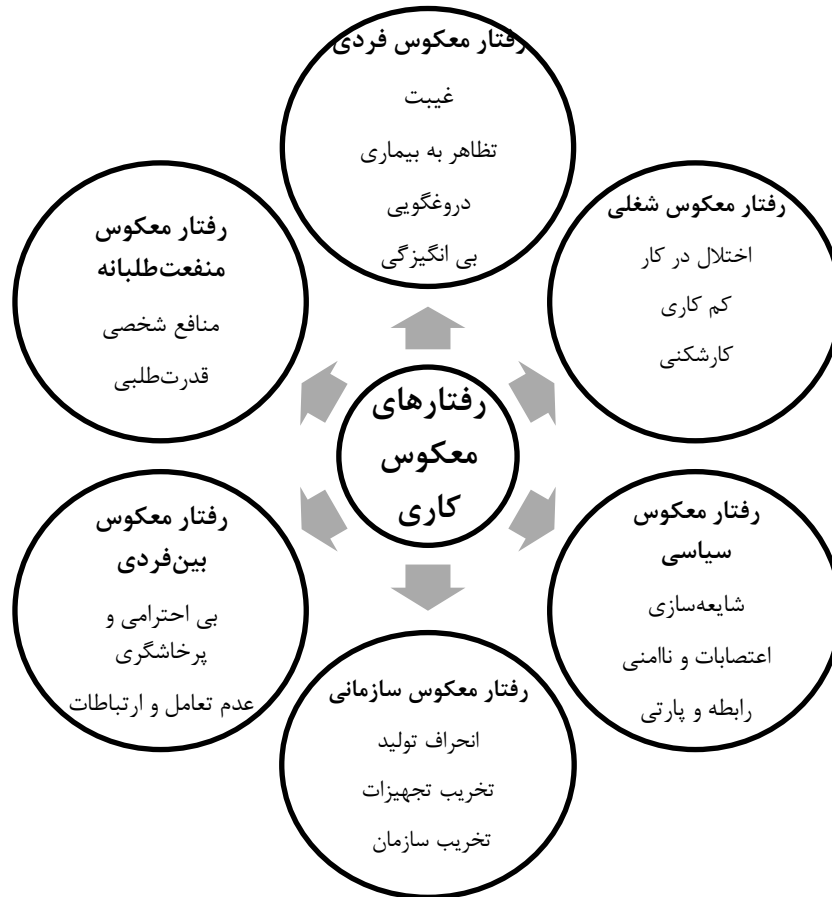
" هر کسی میاد اینجا پست می‌گیره بعد از به مدتی دوستان و رفقا و آشناهای خودش رو میاره. این به عنوان یک الگوی شناخته شده از ارتقا دیگه جا افتاده... همه هم می‌دونن.."

" آنچه در نظام کاری فعلی، به آفتی برای سازمان تبدیل شده، تشکیلات غیررسمی است که از طریق

آن عده‌ای با زد و بند، قدرت خود را حفظ می‌کنند و ارتقا می‌دهند و این‌گونه می‌شود که سازمان و نیروهای آن بازیچه قدرت طلبی و زیاده‌خواهی این گروه‌ها می‌شوند."

بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه، تجربیات کارکنان شرکت پتروشیمی فناوران را در مورد رفتارهای معکوس کاری مورد بررسی قرار داد. رفتارهای کاری معکوس به یک معضل گاه فلج‌کننده در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی و دولتی تبدیل شده است. رفتارهای معکوس کاری به صورت نقض عمدی یا غیرعمدی هنجارهای سازمانی است که بر سازمان و ذی‌نفعان آن تأثیر منفی می‌گذارد. صرف‌نظر از مفهوم‌سازی‌های مختلف برای این واژه، مانند رفتارهای ضد اجتماعی (جیا کالون و گرینبرگ، ۱۹۹۷)، رفتارهای ناکارآمد (گریفین و همکاران، ۱۹۹۸)، بی‌ادبی در محل کار (شلیپسند و همکاران، ۲۰۱۶)، بدرفتاری سازمانی (وردی و ویتز، ۲۰۰۳) و رفتارهای انحرافی کاری (بنت و رایبسون، ۲۰۰۰)، چنین رفتارهای مضر، اثرات منفی مالی و غیرمالی بر عملکرد سازمانی را تحمیل می‌کند. این رفتارها به طور خاص شامل رفتارهایی مانند دزدی، خرابکاری، پرخاشگری بین فردی (اعم از فیزیکی و کلامی)، آهسته کار کردن عمدی، اتلاف وقت یا تدارکات و کناره‌گیری مانند غیبت یا تأخیر می‌شود. تحقیقات قبلی نشان داده است که رفتار کاری معکوس می‌تواند تأثیر منفی قابل توجهی مانند زیان‌های اقتصادی و تأثیرات روان‌شناختی اجتماعی بر سازمان و سایر کارکنان بر یک سازمان داشته باشد. مطالعات فراوانی برای مطالعه دیدگاه‌های بی‌شماری از رفتارهای کاری معکوس انجام شده است، اما تاکنون این نوع رفتارها در شرکت‌های پتروشیمی بررسی نشده است. بنابراین، عاقلانه است که هر سازمانی تلاش کند تا این نوع رفتارها را شناسایی و اثرات و فراگیری این رفتارهای زیانبار را محدود کند. با توجه به اهمیت و حساسیت فعالیت‌های شرکت‌های پتروشیمی از منظرهای گوناگون، شناسایی این نوع رفتارها لازم و ضروری است. نتایج حاصله این پژوهش ۶ درون‌مایه اصلی دارد که در شکل (۱)، نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل رفتارهای کاری معکوس براساس تجارب زیسته کارکنان پتروشیمی فناوران

اولین مقوله اصلی شناسایی شده، رفتار معکوس فردی است. یافته‌ها نشان داد که رفتارهای غیرمولد فردی، مانند غیبت، تظاهر به بیماری، دروغگویی و بی انگیزگی، بعد مهمی در رفتارهای کاری غیرمولد است. این نتیجه گیری با تحقیقات قبلی که تأثیر رفتارهای فردی بر بهره‌وری محیط کار و اثربخشی سازمانی را برجسته می‌کرد، مطابقت دارد. این امر بر اهمیت پرداختن به این رفتارهای خاص برای کاهش تأثیر منفی آنها بر عملکرد کلی تأکید می‌کند. در راستای مقایسه این نتایج می‌توان به نتایج حسین‌پور طولازدهی و همکاران (۱۴۰۰) اشاره کرد که رفتارهای ضدتولیدی را در بعد رفتار فردی بیان نمود.

بعد دوم رفتار معکوس شغلی است. شناسایی رفتارهای شغلی معکوس، از جمله کم کاری و اختلال در کار، بعد نگران کننده‌ای را در زمینه عملکرد سازمانی برجسته می‌کند. این نتیجه‌گیری بر نیاز به پرداختن به این رفتارها برای حفظ بهره‌وری و کاهش اثرات منفی بالقوه بر محیط کار تأکید می‌کند. تلاش برای رسیدگی به این مسائل می‌تواند به یک محیط کار مثبت‌تر و کارآمدتر کمک کند. سومین بعد شناسایی شده مربوط به رفتارهای معکوس سیاسی است. این گونه رفتارها از جمله شایعه‌سازی، اعتصاب و ایجاد ناامنی و مسائل مربوط به روابط و حزب و گروه، نشان می‌دهد که عناصری از سیاست سازمانی وجود دارد که بر محیط کار تأثیر منفی می‌گذارد. این رفتارها می‌تواند به کاهش اعتماد، افزایش تعارض و جو و فرهنگ سمی در محل کار منجر شود. پرداختن به این مسائل برای تقویت جو سازمانی مثبت و مشارکتی بسیار مهم است. گل‌پرور و همکاران (۱۳۸۷)، نیز در پژوهش خویش افشای اطلاعات محرمانه (مشترک با دزدی پول‌های متعلق به سازمان و همکاران) را شناسایی کردند. بعد چهارم رفتارهای کاری معکوس، شامل اقداماتی است که به کل سازمان آسیب می‌رساند. این می‌تواند مواردی مانند انحراف تولید و همچنین تخریب تجهیزات را شامل شود؛ یعنی زمانی که یک کارمند عمداً فرایند تولید را مختل می‌کند. این رفتارها می‌تواند عواقب جدی برای عملیات و موفقیت کلی شرکت داشته باشد. عبدالرحمن^۱ و همکاران (۲۰۱۲) نیز در مطالعه خویش سه نوع از رفتارهای کاری معکوس شامل رفتار کاری معکوس تولیدی را شناسایی کردند. همچنین نتایج دی شونگ^۲ و همکاران (۲۰۱۵)، نشان داد که رفتارهای کاری معکوس به هزینه‌های مالی، شخصی و سازمانی منجر می‌شود. بعد پنجم رفتارهای کاری منفی مربوط به رفتارهای بین‌فردی است که شامل بی‌احترامی، پرخاشگری و عدم تعامل و ارتباط است. این بعد بر رفتارهایی تمرکز دارد که روابط کاری مثبت را تضعیف می‌کند؛ مانند ارتباطات همراه با عدم احترام، رفتار پرخاشگرانه نسبت به همکاران و فقدان تعامل و ارتباط که مانع کار تیمی و همکاری می‌شود. این رفتارها می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری سمی کمک کند و اثرات مضری بر روحیه و بهره‌وری کارکنان داشته باشد. زمانی که حمایت سازمانی ضعیف به نظر می‌رسد، کارکنان تمایل دارند به شکل رفتار منفی تلافی کنند. نیازهای اجتماعی - عاطفی کارگران از جمله احترام، پذیرش و ارتباط را برآورده می‌کند

1. Abdul Rahman
2. DeShong

که به دل‌بستگی سازمانی و هویت اجتماعی منجر می‌شود. علاوه‌براین، رضایت اجتماعی - عاطفی رفتار غیراخلاقی در محل کار را کاهش می‌دهد و رفاه کارکنان را بهبود می‌بخشد (ویریا^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). طبق نتایج سپینوسکا^۲ (۲۰۲۰)، پرخاشگری با احساسات منفی مانند خشم و ناامیدی گره خورده است که می‌تواند پاسخی به شرایط محل کار یا احساس بی‌عدالتی در محل کار باشد. آخرین بعد رفتارهای کاری معکوس شامل رفتارهای معکوس منفعت شخصی است که حول علائق شخصی و قدرت‌طلبی می‌چرخد. این بعد، رفتارهایی را دربرمی‌گیرد که در آن افراد منافع خود را بر منافع سازمان ترجیح می‌دهند و به‌دنبال کسب قدرت یا مزیت به قیمت از دست‌دادن دیگران هستند. به‌عنوان مثال، می‌توان به دستکاری موقعیت‌ها برای منافع شخصی، قدرت‌جویی بدون توجه به ملاحظات اخلاقی و اولویت‌دادن به منافع شخصی بر رفاه سازمان اشاره کرد. این رفتارها می‌تواند به عدم اعتماد و انسجام در محیط کار منجر شود. در این پژوهش رفتارهای کاری معکوس کارکنان پتروشیمی فناوران در ۶ بخش اصلی به‌دست آمده است که سعی شده است، برای هر بخش، پیشنهادهای کاربردی ارائه شود:

رفتار معکوس فردی

- شرکت پتروشیمی فناوران، برنامه‌های سلامتی را که بر سلامت جسمی و روانی و اجتماعی کارکنان تمرکز دارد، توسعه و ترویج دهد. این برنامه‌ها می‌تواند شامل ابتکاراتی مانند توانمندسازی روان‌شناختی و فنی، غربال‌گری سلامت، کارگاه‌های مدیریت استرس و مدیریت هیجانات، مهارت‌های نرم و برنامه‌های کمک به کارکنان برای حمایت از کارکنان باشد.
- پیشنهاد می‌شود تا مدیران پتروشیمی فناوران، خط‌مشی‌های حضور و غیاب روشنی را تعیین نمایند که انتظارات کارکنان را در مورد وقت‌شناسی و حضور و غیاب مشخص نماید و پیامدهای غیبت غیرموجه، تأخیر و عدم صداقت به‌وضوح بیان شود.

1. Veeriah
2. Sypniewska

- مدیران پتروشیمی فناوران، اجرای ترتیبات کاری منعطف مانند دورکاری یا ساعات کاری انعطاف‌پذیر را در نظر بگیرند تا نیازهای شخصی کارکنان را برآورده کنند و احتمال غیبت‌های غیرضروری یا عدم صداقت را کاهش دهد.
- پیاده‌سازی رویه‌های انضباطی براساس شرایط زمینه‌ای، شدت ارتکاب و دفعات تکرار.
- پیاده‌سازی یک نظام بازخورد عملکرد قوی که کارکنان را برای مشارکت و دستاوردهایشان شناسایی کرده و به آنها پاداش می‌دهد. ارائه بازخورد منظم و قدردانی از تلاش‌های آنها می‌تواند انگیزه کارکنان را برای مشارکت بیشتر و متعهدشدن بیشتر کند و وسوسه انجام رفتارهای غیرصادقانه را کاهش دهد.

رفتار معکوس شغلی

- مدیران پتروشیمی فناوران باید انتظارات و اهداف عملکرد را به‌وضوح به کارکنان منتقل نمایند. اطمینان حاصل کنند که آنها مسئولیت‌های خود و اهمیت مشارکت آنها در موفقیت کلی شرکت را درک می‌کنند.
- یک نظام تخصیص وظایف منصفانه و شفاف اجرا شود که توزیع بارکاری متعادل و عادلانه را تضمین کند. این کار می‌تواند به جلوگیری از اجتناب عمدی کارکنان یا ایجاد اختلال در کار دیگران کمک کند.
- طراحی مناسب شغل با در نظر گرفتن مؤلفه‌های مربوط به شرایط کاری، ماهیت وظیفه، الزامات قانونی و ویژگی‌های فردی.
- ایجاد نظامی برای نظارت بر عملکرد کارکنان و ارائه بازخورد منظم. استفاده از روش‌هایی چون بازخورد ۳۶۰ درجه برای ارزیابی عملکرد جامع و مانع کارکنان و با کمترین خطا.

رفتار معکوس سیاسی

- توسعه یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارتباطات باز و شفاف. اطلاع‌رسانی به‌روزرسانی‌ها، تغییرات و تصمیمات شرکت به‌طور منظم و به‌موقع (چون می‌تواند به کاهش انتشار شایعات و ایجاد فضای اعتماد و تفاهم کمک کند).

- پیاده‌سازی سازوکارهای حل تعارض مؤثر در سازمان. ایجاد کانال‌های ارتباطی شفاف و بدون مزاحمت برای انتقال پیام‌ها، شکایات یا نگرانی‌ها به شیوه‌ای امن و محرمانه.
- اجرای برنامه‌های توسعه کارکنان مثل برنامه توسعه فردی که بر افزایش مهارت‌ها، دانش و فرصت‌های رشد شغلی تمرکز دارد. این کار می‌تواند به کارکنان کمک کند تا امیدواری و انگیزه آنان افزایش یابد و احتمال درگیر شدن در رفتارهای مخرب را کاهش دهد.

رفتار معکوس سازمانی

- حمایت و ترویج ارزش‌های اخلاقی و رفتار کاری در سازمان و شفاف‌سازی پیامدهای رفتارهای غیراخلاقی سازمانی.
- تشویق خودنظارتی و برنامه‌های تقویت کنترل داخلی به‌جای تأکید بر نظام‌ها و فناوری‌هایی که کنترل و پایش بیرونی را امکان‌پذیر می‌سازد.
- پیاده‌سازی زیرنظام‌هایی که عدالت رویه‌ای، توزیعی و مراوده‌ای را تا حدود زیادی تضمین می‌کند.
- انجام ممیزی‌های منظم برای ارزیابی انطباق با خط‌مشی‌ها و رویه‌های شرکت. این کار به شناسایی هرگونه انحراف بالقوه یا رفتار مخرب در مراحل اولیه کمک می‌کند و امکان اقدامات اصلاحی به‌موقع را فراهم می‌کند.

رفتار معکوس بین فردی

- پیشنهاد می‌شود که مدیران پتروشیمی فناوران یک کد رفتاری جامع ایجاد نمایند که به‌وضوح رفتارهای موردانتظار و عواقب اقدامات غیرمحترمانه و تهاجمی را مشخص کند.
- افرادی را که به‌طور مداوم رفتار محترمانه‌ای نسبت به همکاران خود نشان می‌دهند، شناسایی کرده و به آنها پاداش دهند.
- نهادهای شفافیت ارتباطی برای ایجاد، حفظ یا احیای روابط مبتنی بر اعتماد.
- با ترویج کار تیمی و پروژه‌های بین‌بخشی، محیط کاری مشترک، تقویت شود.

رفتار معکوس منفعت طلبانه

- استفاده از سازوکارها و فناوری‌هایی که امکان بروز خطاهای مالی و غیرمالی (مثل سوءاستفاده‌های تجهیزاتی) را کاهش می‌دهد.
- تعهد مدیریت برای جلوگیری از شکل‌گیری دسته‌بندی‌های سیاسی و ترجیح منافع گروه‌های خاص بر منافع تمام افراد سازمان.
- چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های شرکت به وضوح به همه کارکنان منتقل شود.
- تشویق گفتگوهای آزاد و دعوت از دیدگاه‌های مختلف برای اطمینان از اتخاذ تصمیمات به نفع کل شرکت.
- تجهیز مدیران به ابزارهای لازم برای الگوسازی و ترویج فرهنگ همکاری.

منابع

- حسین پور طولازدهی، شهره؛ زین آبادی، حسن رضا؛ علی مردانی، اکرم و کرد فیروزجایی، فهیمه (۱۴۰۰)، تأملی بر رفتارهای ضدتولیدی معلمان در تدریس: واکاوی نشانگان، ابعاد و ارزیابی وضع موجود در مدارس شهر تهران، **فصلنامه تعلیم و تربیت**، شماره ۱۲۵: ۱۱۷-۱۴۴.
- عباس پور، عباس؛ نیک مراد، زهره؛ طاهری، مرتضی و رحیمیان، حمید (۱۴۰۱)، کنترل عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی کاری کارکنان اداری دانشگاه‌ها، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، دوره یازدهم، شماره ۴: ۶۹-۹۱.
- فرهادی، علی؛ جواشی جدید، سلمان و قرآنی، فرامز (۱۴۰۱)، پیشایندها و پسایندهای رفتارهای ضدتولید در سازمان‌های دفاعی، **مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی**، دوره پنجم، شماره ۲: ۵۱-۷۵.
- گل‌پرور، محسن و خاکسار، سروره (۱۳۸۷)، رفتارهای ضدتولید از دیدگاه سرپرستان و مدیران صنایع و سازمان‌ها، **اخلاق در علوم و فناوری**، دوره سوم، شماره ۴: ۱۸-۲۶.
- Ambrose, M.L., Seabright, M.A. & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89(1), 947-65.
- Baharom, MN., Sharfuddin, M., Xin Iqbal, J. (2017). A Systematic Review on the Deviant Workplace Behaviour. **Review Pub Administration Manag**, 5: 231.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. **Journal of Applied Psychology**, 85(3), 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Biswas, M., & Rahman, S. (2023). Emotional Intelligence and Counterproductive Work Behavior -An Empirical Investigation for Asia. **The Journal of Management Theory and Practice (JMTP)**, 4(1), 1-22.
- Boddy, C. R. (2015). Organisational psychopaths: A ten year update. **Management Decision**, 53(10), 2407-2243. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0114>.
- Bollmann, G., & Krings, F. (2016). Workgroup climates and employees' counterproductive work behaviours: A social-cognitive perspective. **Journal of Management Studies**, 53(2), 184-209. <https://doi.org/10.1111/joms.12167>
- Bolton, L. R., Becker, L. K., & Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. **Personality and Individual Differences**, 49(5), 537-541. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.03.047>.
- Bowling, N. A., & Eschleman, K. J. (2010). Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior. **Journal of Occupational Health Psychology**, 15(1), 91-103. <https://doi.org/10.1037/a0017326>.
- Bozkus, k. (2023). Counterproductive Workplace Behavior (CWBs): Antecedents and Outcomes. **Organizational Behavior**, DOI: 10.5772/intechopen.1001827.

- Brittany, K., Mercado, S., & Deniz S., O. (2018). Counterproductive Work Behaviors. **The SAGE Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology**, 109-211.
- Carpenter, NC., Whitman, DS., Amrhein, R..(2021). Uni-level CWBs: A conceptual review and quantitative summary. **Journal of Management**, 47(6):1498-1527.
- Carpenter, NC., Whitman, DS.,(2022). Amrhein R. Uni-level CWBs: A conceptual review and quantitative summary. **Journal of Management**, 47(6):1498-1527.
- Chinwuba, U. C. (2023). Counterproductive Workplace Behaviors (CWBs): Antecedents and Outcomes. **In Organizational Behavior-Negative Aspects**, DOI: 10.5772/intechopen.1001827.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). **Human Resource Management Review**, 26(1), 69–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.003>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. Sage publications.
- Crino, M.D. (1994). Employee sabotage: a random or preventable phenomenon?. **Journal of Managerial Issues**, 6 (3). 311-30.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Hoegl, M. (2004). Cross-national differences in managers' willingness to justify ethically suspect behaviors: A test of institutional anomie theory. **Academy of Management Journal**, 47(3), 411–421.
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Time-related work stress and counterproductive work behavior: Invigorating roles of deviant personality traits. **Personnel Review**, 48(7), 1756–1781.
- DeShong H., Grant D., Mullins-Sweatt S. (2015). Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The Five-Factor Model and the Dark Triad. **Personality and Individual Differences**, 74:55–60.
- Dineen, BR., Lewicki, RJ., & Tomlinson, EC. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship behavior and deviant behavior. **Journal of Applied Psychology**, 91(3):622-635.
- Finlayson, C. S., Fu, M. R., Squires, A., Applebaum, A., Van Cleave, J., O’Cearbhail, R., & DeRosa, A. P. (2019). The Experience of Being Aware of Disease Status in Women with Recurrent Ovarian Cancer: A Phenomenological Study. **Journal of Palliative Medicine**, 22(4), 377–384. doi:10.1089/jpm.2018.0127.
- Giacalone, R.A. & Knouse, S.B. (1990). Justifying wrongful employee behavior: the role of personality in organizational sabotage. **Journal of Business Ethics**, 9 (1), 55-61.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (Eds.). (1997). **Antisocial behavior in organizations**, Sage.
- Griffin, R. W., O’Leary-Kelly, A. E., & Collins, J. M. (1998). Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior. **Elsevier Science/JAI Press**.
- Grijalva, E., & Newman, D. A. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta analysis and consideration of collectivist culture, Big Five personality, and narcissism’s facet structure. **Applied Psychology**, 64(1), 93–126. <https://doi.org/10.1111/apps.12025>.

- Harold, C. M., Oh, I. S., Holtz, B. C., Han, S., & Giacalone, R. A. (2016). Fit and frustration as drivers of targeted counterproductive work behaviors: A multifoci perspective. **Journal of Applied Psychology**, 101(11), 1513–1535. <https://doi.org/10.1037/apl0000150>.
- Harper D. (1990). Spotlight abuse-save profits. **Industrial Distribution**, 1990;79:47-51.
- Hershcovis, MS., Turner, N., Barling, J., Arnold, KA., Dupre, KE., Innes, M., & et al. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 92:228-238.
- Jacobson, R. P., Marchiondo, L. A., Jacobson, K. J., & Hood, J. N. (2020). The synergistic effect of descriptive and injunctive norm perceptions on counterproductive work behaviors. **Journal of Business Ethics**, 162(1), 191–209. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3968-1>.
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. **Personality and Individual Differences**, 40(2), 331–339. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.006>.
- Klotz, A., & Buckley, R. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. **Journal of Management History**, 19(1), 114-132.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, machiavellianism, and narcissism in the five-factor model and the HEXACO model of personality structure. **Personality and Individual Differences**, 38(7), 1571–1582. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.016>.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). **Naturalistic Inquiry**, Sage Publications, Beverly Hills, Calif.
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A., & Kidder, D. L. (2006). The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. **Academy of Management Perspectives**, 20(1), 91–103. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873411>.
- LUBBADEH, T. (2021). Job Burnout and Counterproductive Work Behaviour of the Jordanian Bank Employees. **Organizacija**, Volume 54-48-62.
- Lugosi, P. (2019). Deviance, deviant behavior and hospitality management: Sources, forms and drivers. **Tourism Management**, 74, 81–98. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.014>.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2015). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. **Journal of Management**, 43(6), 1940–1965.
- Mao, J., Zhang, Y., Chen, L. & Liu, X. (2018). Consequences of supervisor self-interested behavior: a moderated mediation. **Journal of Managerial Psychology**, 34 (3). 126-13.
- Mars, G. (1974). Dock pilferage: a case study in occupational theft, in Rock, P. and McIntosh, M. (Eds). **Deviance and Social Control**, Tavistock Institute, London, 209-28.
- Matta, F. K., Erol-Korkmaz, H. T., Johnson, R. E., & Biçaksiz, P. (2014). Significant work events and counterproductive work behavior: The role of fairness, emotions, and emotion regulation. **Journal of Organizational Behavior**, 35(7), 920–944. <https://doi.org/10.1002/job.1934>.

- Meisler, G., Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2020). Perceived organizational politics and counterproductive work behavior: The mediating role of hostility. **Personnel Review**, 49(8):1506-1517.
- Moore, C., Detert, JR., Trevino, LK., Baker, VL., & Mayer DM. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. **Personal Psychology**, 65:1-48.
- O'Connor, E.S. (1996), Lines of authority: readings of foundational texts on the profession of management. **Journal of Management History**, 2 (3). 26-49.
- Raza, B.; Ahmed, A.; Zubair, S.; Moueed, A. (2019). Linking workplace deviance and abusive supervision: Moderating role of positive psychological capital. **Int. J. Organ. Leadersh**, 8(1), 95–111.
- Robinson, SL., & Bennett, RJ. (1995). A typology of deviant workplace behavior: A multi-dimensional scale study. **Academy of Management Journal**, 38:555-572.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. **Journal of Organizational Behavior**, 37, S57–S88. <https://doi.org/10.1002/job.1976>
- Sharkawi, S., Rahim, A. R. A., & AzuraDahalan, N. (2013). Relationship between person organization fit, psychological contract violation on counterproductive work behavior. **International Journal of Business and Social Science**, 4(4), 173–183. <https://doi.org/10.30845/ijbss>
- Silverman, D. (Ed.). (2020). **Qualitative research**. Sage Publication.
- Skarlicki, D.P., van Jaarsveld, D.D. & Walker, D.D. (2008). Getting even for customer mistreatment: the role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. **Journal of Applied Psychology**, 93(6). 1335-47.
- Spector, PE., & Fox, S. (2005). A model of counterproductive work behavior. In: Fox S, Spector PE, editors. **Counterproductive Workplace Behavior: Investigations of Actors and Targets**, Washington, DC: APA. 151-174.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The 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.
- Sypniewska, B. (2020). Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. **Advances in Cognitive Psychology**, 16(4): 321–328.
- Taylor, F.W. (1903). **Shop Management**, Harper & Brothers, New York, NY.
- Tian, X.; Guo, Y.(2023). The Effect of Deviant Workplace Behavior on Job Performance: The Mediating Role of Organizational Shame and Moderating Role of Perceived Organizational Support . **Behav. Sci**, 13, 561. <https://doi.org/10.3390/bs13070561>.
- Ugwu, CC., Nnamah, GN., & Ogbogu, UC. (2022). Job insecurity and deviant workplace behaviors: Buffering role of honesty-humility personality trait. **International Journal of Advance Study and Research Work**.5(4):1-12.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2003). Misbehavior in organizations: Theory, research, and management. **Psychology Press**.

- Vatankhah, S., & Darvishi, M. (2021). Unpacking solutions to counterproductive work behavior using hybrid fuzzy MCDM. **The Service Industries Journal**, 42(3):1-28. DOI:10.1080/02642069.2021.2012164
- Veeriah, R., Aziz, K. A., & Aziz, N. A. A. (2023). The Influence of Organizational Behavioral Factors on Counterproductive Work Behaviour (CWB) in Malaysian SMEs. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 13(4), 1543 – 1558.
- Wren, D.A. & Bedeian, A.G. (2009). **The Evolution of Management Thought**, 6th ed., Wiley, Hoboken, NJ.
- Zappalà, S., Sbaa, M.Y., Kamneva, E.V., Zhigun, L.A., Korobanova, Z.V., & Chub, A.A. (2022). Current approaches, typologies and predictors of deviant work behaviors: A scoping review of reviews. **Front. Psychol**, 12, 674066.
- Zhao, H., Peng, Z., & Sheard G. (2022). Workplace ostracism and hospitality employees' CWBs: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. **International Journal of Hospitality Management**, 33:219-227.