

فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم، شماره یازدهم، بهار ۱۳۹۸، صص ۱۴۱-۱۲۳ Vol 2, No 11, 2019, p 123-141
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

بررسی ارتباط سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان و میل به ترک خدمت در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران

عبسی قلی خلیلی عباس آبادی
کارشناس ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ایران
isi.khalili13971397@gmail.com

چکیده

هدف کلی این پژوهش بررسی ارتباط سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان و میل به ترک خدمت در سازمان آموزش و پرورش می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران که با توجه به آن تعداد ۳۸۱ نفر از طریق جدول کرجسی و مورگان به عنوان نمونه آماری مدنظر قرار گرفته است. پرسشنامه پژوهش شامل پرسشنامه سبک های مدیریت چهارگانه فرنسیس لیکرت، پرسشنامه رفتار انحرافی و پرسشنامه ترک خدمت می باشد که روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون t، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون نرمال بودن داده ها استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد:

- بین سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.
- بین سبک مدیریت با میل به ترک خدمت در سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.

واژه های کلیدی: سبک مدیریت، رفتارهای انحرافی، میل به ترک خدمت

۱- مقدمه

امروزه توجه به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه و دارایی یک سازمان پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر به طور چشمگیری مورد توجه قرار گرفته است بطوری که رسیدن سازمان به اهدافش بستگی مستقیم به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. هر یک از کارکنان در سازمان، رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که برخی از این رفتارها، رفتارهای یاری رسان یا مدنی هستند که مطلوبیت اجتماعی دارند، مجموعه دیگری از رفتارها به عنوان رفتارهای انحرافی یا نامناسب مطرح می‌شوند. با این توصیف، یکی از معضلات امروزه سازمان‌ها، وجود رفتارهایی همچون کمکاری، پرخاشگری، لجبازی است که در دسته رفتارهای انحرافی قرار دارد. این رفتارها نه تنها در عملکرد سازمان‌ها تأثیرگذار است، بلکه روابط بین شخصی و روحیه همکاری کارمندان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. رفتار انحرافی کاری عبارت است از رفتار ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض کرده، سلامت سازمان و کارکنانش یا هر دو را تهدید می‌کند (یلدیز، ۲۰۱۵). رفتارهای انحرافی محل کار علاوه بر هزینه‌های اقتصادی، هزینه‌های غیرمستقیمی نظیر آسیب رساندن به شهرت سازمان، افزایش نرخ ترک خدمت و کاهش انگیزه و تعهد کارکنان را بر سازمان‌ها تحمیل می‌کنند (روشن ضمیر، ۱۳۹۶: ص ۱۸۴). بنابراین، این رفتارها باید به شدت مورد توجه مدیران سازمان قرار گرفته و عامل‌های تأثیرگذار در راستای کاهش تأثیرات منفی آن بر سازمان مورد بررسی قرار گیرد. صرف از رفتارهای یاد شده از سوی کارکنان، بخشی از مشکلات جامعه سازمانی امروز که مدیران با آن درگیر می‌باشند، مساله ترک شغلی کارکنان است. ترک شغل، عبارت است از حرکت اعضاء به بیرون مرزهای یک سازمان (لین، ۲۰۱۷). این مساله (ترک شغل کارکنان) برای سازمان هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم زیادی را به همراه دارد. هزینه‌های ناشی از انتخاب، استخدام، هدایت و آموزش کارکنان جدید، هزینه‌های مستقیم هستند (وفاجو، ۱۳۹۷: ص ۴۱). بنابراین، باید بررسی نمود چه عواملی می‌تواند زمینه کاهش آن را فراهم سازد تا سازمان در عملکرد خویش، مثبت تر عمل نماید.

در سال‌های اخیر رفتارهای انحرافی و میل به ترک شغلی کارکنان از متغیرهایی است که به شدت آثار منفی و صدمات جبران‌ناپذیری بر بدنه سازمان وارد نموده و کاهش سطح عملکرد و بهره‌وری سازمان را سبب می‌گردد. بر این اساس، مدیران سازمان‌هایی همچون آموزش و پرورش که به عنوان یکی از مهمترین و تأثیرگذارترین سازمان‌ها در سطح جامعه معرفی می‌شوند نیز با توجه به هزینه‌ها و آثار منفی رفتار انحرافی و ترک شغل، سازمان‌ها همواره خواهان شناسایی عوامل موثر بر کاهش میزان متغیرهای یاد شده در بین کارکنان هستند که در این راستا، عوامل مختلفی دخیل هستند که نقش مدیر سازمان به عنوان راس آن از اهمیت بسزایی برخوردار است که در این راستا، یکی از ویژگی‌های هر مدیر که می‌تواند بر کارکنان

1- Ildiz

2- Lin

تأثیر عمیقی داشته باشد، سبک‌هایی است که آنها برای اداره سازمان بکار می‌گیرند و در تعریف آن می‌توان ادعان نمود، منظور از سبک مدیریتی اشاره به نحوه سلوک و الگوهای رفتاری مدیر است که در جریان کار و فعالیت سازمانی پیوسته بروز می‌کند و کارکنان به موجب آن، او را می‌شناسند (نصرآبادی، ۱۳۹۴: ص ۳۵). منظور از سبک آن نیست که چگونه مدیر یا رهبر در وضعیت معینی رفتار کند، بلکه مقصود آن است که چگونه دیگران به ویژه زیر دستانش رفتار وی را درک می‌کنند و به عنوان الگوهای رفتاری پایدار فرد، به صورتیکه به وسیله دیگران ملاحظه می‌شود، تعریف شده است (زاهدی پور، ۱۳۹۷: ص ۱۰۱). در این راستا، لیکرت (۱۹۸۹) در نظریه خود سبک‌های مدیریت را شامل سبک آمرانه استثماری- استبدادی، سبک آمرانه پدری- دلسوزانه، سبک مشورتی و سبک مشارکتی تقسیم نموده است (زکی، ۱۳۹۴: ص ۱۵۳).

با توجه به مطالب یادشده، امروزه رفتارهای انحرافی در محیط کار و همچنین اقدام کارکنان به ترک شغل و خروج از سازمان هزینه‌های اقتصادی و غیراقتصادی بسیاری برای سازمان دارد و بسیاری از مدیران، مدیران و دانشمندان علوم اجتماعی، رفتار انحرافی و ترک شغل کارکنان را به عنوان یک سرطان کار بر بافت سازمان در بسیاری از سازمان‌های امروزی می‌بینند. در واقع رفتارهای انحرافی هزینه‌های زیادی را برای سازمان‌ها به بار می‌آورند. به طور مثال سرقت و دزدی از سازمان در بین ۵۵ خرده فروش بزرگ در امریکا ۱۹ میلیون دلار خسارت به این شرکت‌ها وارد کرده است. همچنین غیبت در سازمان برآورد می‌شود که سالانه در حدود ۳۰ میلیارد دلار به اقتصاد آمریکا ضربه وارد می‌کند. در پژوهش دیگری محققین نشان داده‌اند که به طور میانگین ۷ درصد درآمد سازمان‌ها با رفتارهای انحرافی کارمندان از دست می‌رود (کریستین و الیس، ۲۰۱۴). از سویی، وقتی کارکنان به طور داوطلبانه تصمیم به خروج از سازمان می‌گیرند؛ اثربخشی آن سازمان به دلایل مختلف کاهش می‌یابد.

اول: اینکه، با خروج کارکنان، سازمان دانش خود را از دست می‌دهد؛

ثانیاً: سازمان نیازمند زمان و هزینه زیاد برای جلوگیری نیروی انسانی است.

ثالثاً: نیازمند اختصاص زمان و هزینه کافی برای آموزش نیروی انسانی جایگزین شده است.

لذا باید عوامل موثر بر وقوع چنین رفتارها و تصمیم‌هایی از سوی کارکنان مورد مطالعه قرار گیرد که در این پژوهش، عامل سبک مدیریت مدیران در راستای ارزیابی نقش آن بر متغیرهای یاد شده، مورد مطالعه قرار خواهد گرفت. توجه به این امر می‌تواند به مدیران سازمان آموزش و پرورش کمک نماید تا سبک مدیریتی خویش را به گونه ای انتخاب و اتخاذ نمایند که زمینه کاهش رفتارهای انحرافی و کاهش ترک شغلی از سوی کارکنان را فراهم نماید و بالعکس عدم توجه به این مساله می‌تواند سبب آسیب رساندن کارکنان به سازمان از طریق رفتارهای انحرافی و ترک شغل گردد. براین اساس، این پژوهش درصدد است

تا به این سوال کلی پاسخ دهد که آیا سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان و میل به ترک خدمت در سازمان آموزش و پرورش رابطه دارد؟

۲- مبانی نظری

۲-۱- سبک مدیریت

مدیریت در سازمان یکی از عوامل موفقیت سازمان است. سازمان با مدیریت شایسته به سوی کمال پیش می‌رود، بدون مدیریت موثر بقاء سازمان دچار مخاطره می‌گردد. بنابراین سازمان‌های موفق به مدیرانی نیازمندند که با ژرف‌نگر، مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. در این بین مدیران از شیوه‌های در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به اهداف مورد نظر استفاده می‌برند که سبک مدیریت نامیده می‌شود (مطلبی، ۱۳۹۷: ص ۹۵). بسیاری از متخصصان علم مدیریت بر این نکته توافق دارند که سبک‌های مدیریت مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتقاد به کارمندان، تمایلات مدیریت، و احساس امنیت در موقعیت مبهم شکل می‌گیرد (قره، ۱۳۹۵: ص ۶۷). منظور از سبک مدیریتی اشاره به نحوه سلوک و الگوهای رفتاری مدیر است که در جریان کار و فعالیت سازمانی پیوسته بروز می‌کند و کارکنان به موجب آن، او را می‌شناسند (نصرآبادی، ۱۳۹۴: ص ۳۵).

سبک مدیریت، فرایند نفوذ و تاثیرگذاری بر افراد به طوری که آنان بتوانند با تمایل و انگیزه درونی در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر تلاش کنند. همچنین می‌توان گفت، سبک مدیریت یعنی سبک و سیاقی که مدیر به عنوان حاکم و هماهنگ کننده امور در انجام فعالیت‌های مربوطه‌اش به کار می‌گیرد و طریقی که او کارهای محوله را به انجام می‌رساند. سبک مدیریت که مدیر ضمن کار از آن استفاده می‌کند، به عنوان یکی از مهمترین عناصر وضعیت مدیریت بیان شده است. منظور از سبک آن نیست که چگونه مدیر یا رهبر در وضعیت معینی رفتار کند، بلکه مقصود آن است که چگونه دیگران به ویژه زیر دستانش رفتار وی را درک می‌کنند. سبک مدیریت، به عنوان الگوهای رفتاری پایدار فرد، به صورتی که به وسیله دیگران ملاحظه می‌شود، تعریف شده است (زاهدی پور، ۱۳۹۷: ص ۱۱).

لیکرت^۱ و همکارانش (۱۹۶۱)، در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان معتقدند که تمام منابع، در یک مؤسسه به مدیریت مناسبی نیازمندند. نتیجه تحقیقات آنها در سبک‌های چهارگانه ذیل مطرح شده است:

سبک آمرانه استثماری - استبدادی: مدیریت، اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارد. بیشتر تصمیمات و تعیین اهداف، در رده بالای سازمان اتخاذ شده، بر اساس سلسله مراتب ابلاغ می‌شود. زیردستان، مجبور به کار می‌شوند و ترس و تهدید و تنبیه بر محیط کار حاکم است. پاداش‌ها، در جهت ارضای

نیازهای جسمی و ایمنی است. تعامل، جزئی و همراه با ترس و عدم اعتماد است. واپایش، به طور متمرکز از سطوح بالا انجام می‌شود و سازمان غیررسمی به طور کلی مخالف اهداف سازمان شمرده می‌شود.

سبک آمرانه پدری - دلسوزانه: مدیریت، اعتماد و اطمینان نسبتاً زیادی به زیردستان دارد. تصمیم‌های بسیاری در چارچوب‌های از پیش تعیین شده در سطوح پایین اتخاذ می‌شود. از پاداش و تنبیه واقعی و یا بالقوه، برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می‌شود. ارتباط میان مافوق با مادون، همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب مادون همراه با ترس و احتیاط است. بیشتر تصمیم‌گیری‌ها و تعیین هدف‌ها، در رده بالای سازمان انجام می‌گیرد. در فرایند واپایش، تاحدی تفویض اختیار می‌شود و اگرچه سازمان غیررسمی تشکیل می‌شود، ولی همیشه در برابر اهداف سازمان رسمی از خود مقاومت نشان نمی‌دهد.

سبک مشورتی: در این نظام، مدیریت نه به طور کامل، ولی اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه‌ای به زیردستان دارد. تعیین خط‌مشی و تصمیم‌گیری‌های عمومی، در سطح بالا انجام می‌گیرد، ولی ارتباط زیردستان در سلسله مراتب دوطرفه است. برای ایجاد انگیزه در زیردستان، از تدبیرهای درجریان امور قراردادن نسبی افراد و از پاداشها و تنبیهات گاه گاهی استفاده می‌شود. ارتباط میان مافوق و مادون، نسبتاً متقابل است که با اعتماد و اطمینان خوبی برقرار است. قسمت بیشتر فرایند واپایش، به قسمت پایین سلسله مراتب تفویض و با یک حس مسئولیت در هر دو سطح بالا و پایین اجرا می‌شود. با این روش واپایش، سازمان غیر رسمی ممکن است تشکیل شود، ولی یا از اهداف سازمان رسمی حمایت خواهد کرد و یا مقاومت جزئی در برابر آن م نماید.

سبک مشارکتی: در این سبک، مدیریت اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زیردستان دارد. تصمیم‌گیری، به طور گسترده‌ای در سراسر سازمان پخش است. ارتباطات، در اشکال افقی، عمودی و مورب در میان سلسله مراتب جریان دارد. فرایند واپایش، به علت درگیری کامل رده‌های عملیاتی، به صورت گسترده‌ای پخش شده است؛ سازمان‌های رسمی و غیررسمی، غالباً یکی است. بنابراین تمام نیروها کوشش خود را جهت کسب اهداف بیان شده در سازمان به کار می‌گیرند (زکی، ۱۳۹۴: ص ۱۵۳).

۲-۲- رفتار انحرافی کارکنان

رفتارهای انحرافی کارکنان، به مجموعه رفتارهایی اطلاق می‌شود که طی آن فرد یا گروه، قواعد، سیاست‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای سازمان محل کار خود را به طور عمدی نقض می‌کند و یا زیرپا می‌گذارد. رابینسون و بنت^۱ (۱۹۹۵) انحراف کارمند را به عنوان رفتاری اختیار تعریف می‌کنند که هنجارهای مهم سازمانی را نقض می‌کند و با انجام این رفتار، خوب بودن یک سازمان یا اعضای آن یا هر دو را تهدید می‌کند (اسماعیلی، ۱۳۹۵: ص ۶). رفتارهای انحرافی سه ویژگی متمایز دارند: عمدی و

آگاهانه انجام می‌گیرند. هنجارهای سازمانی را بر هم می‌زنند. سلامت افراد یا سازمان را تهدید می‌کنند. پژوهشگران، رفتارهای کاری انحرافی را سوء استفاده از قدرت عمومی یا دولتی، و یا تصرف در اموال دولتی برای مقاصد شخصی می‌دانند که به زیان منافع عمومی می‌باشد (باغبانیان، ۱۳۹۲: ص ۴۰۰). رفتار انحرافی کاری عبارت است از رفتار ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض کرده، سلامت سازمان و کارکنانش یا هر دو را تهدید می‌کند (یلدیز، ۲۰۱۵). مشهورترین گونه‌شناسی از رفتارهای انحرافی کاری که شامل جنبه‌های میان فردی و سازمانی می‌شود را ارائه داده‌اند. این چارچوب از دو بعد تشکیل شده است. به واسطه این دو بعد، رفتارهای انحرافی می‌تواند در چهار نوع مختلف رفتار انحرافی مقوله‌بندی شود که می‌توان رفتار انحرافی تولیدی، رفتار انحرافی مالی، رفتار انحرافی سیاسی و تعرض شخصی را نام برد.

رفتار انحرافی تولیدی: زمانی رخ می‌دهد که کارکنان استانداردهای کیفیت و کمیت در تولید خدمت یا محصول را نقض می‌کنند و می‌تواند باعث افزایش هزینه‌های تولید و کاهش در کنترل موجودی شود.

رفتار انحرافی سیاسی: زمانی رخ می‌دهد که کارکنان از سهامداران خاص حمایت کنند که در این صورت سایرین در معرض مضراتی قرار می‌گیرند. چنین حمایت‌هایی ممکن است هزینه‌هایی ایجاد کند که ناشی از کیفیت بی‌ثبات خدمات، نارضایتی و احساس بی‌عدالتی است.

رفتار انحرافی مالی: شامل کسب یا اتلاف اموال شرکت بدون تایید شرکت است، مثل دزدی یا دستکاری در حساب‌های هزینه.

پرخاشگری شخصی: شامل خصومت و رفتارهای تجاوزکارانه نسبت به دیگران است که می‌تواند اعتبار شرکت را به خطر بیندازد و پیامدهای جدی منفی برای افراد مورد نظر داشته باشد (رجبی پور، ۱۳۹۳: ص ۴۷).

۳-۲- تمایل ترک خدمت

یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی، ایجاد رقابت در جذب افراد مستعد و شایسته و حفظ، نگهداشت و تلاش در جهت حضور بلندمدت منابع انسانی در سازمان است که به عنوان راهبرد رقابتی قوی محسوب می‌شود (دیپیم پور، ۱۳۹۶: ص ۸۸). ترک خدمت عبارت است از حرکت اعضا به بیرون مرزهای یک سازمان (لین؛ ۲۰۱۷). بنا به تعریف موبلی^۲ و همکاران (۱۹۷۹) عبارت است از فرایند فکر کردن، برنامه‌ریزی، قصد و اراده به ترک شغل که یک گام قبل از ترک اختیاری شغل است. پرایس^۴ (۱۹۷۷) ترک خدمت را خروج از سازمان و اظهار نارضایتی از شغل تعریف کرده است. ترک خدمت، تمایل آگاهانه و برنامه‌ریزی شده و جست‌وجوی فرصت‌ها و گزینه‌های شغلی در سازمان دیگر تعریف

1- Ildiz
2- Lin
3- Mobly
4- Prais

می‌شود (یوچو، ۲۰۱۲). ترک خدمت پیش‌بینی شده نشان دهنده درجه‌ای است که فرد فکر می‌کند یا عقیده دارد که موقعیت فعلی‌اش را داوطلبانه ترک خواهد کرد (فرجد، ۱۳۹۷: ص ۱۵۲). ترک خدمت از جمله عواملی است که سازمان را در امر دستیابی به این اهداف دچار مشکل می‌سازد و یکی از متغیرهای پراهمیت سازمانی است که در صورت وقوع، آثار مخرب و پرهزینه بسیاری متوجه سازمان‌ها می‌کند. هزینه پیدا کردن جانشین و آموزش مجدد نیروی کم‌تجربه تازه وارد و اتلاف زمان و جایگزینی نیروی از دست رفته، از جمله پیامدهای مخرب ترک شغل برای سازمان‌هاست. لذا، یکی از معضلات و مشکلات اساسی سازمان‌ها، ترک خدمت کارکنان به ویژه کارکنان متخصص و ارزشمند است که به عقیده صاحب‌نظران، ضمن مواجه کردن سازمان است (دیهم پور، ۱۳۹۶: ص ۸۸). در نهایت باید اذعان نمود، کل هزینه گردش نیروی انسانی رقم قابل توجهی بوده است و محققان آن را عددی بین ۷۰ تا ۲۰۰ درصد حقوق سالانه کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند، برآورد می‌کنند (بارانی، ۱۳۹۶: ص ۱۴۰).

۴-۲- پیشینه پژوهش

— خراسانی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان "رابطه سبک رهبری سوء استفاده‌گر با رفتار انحرافی کارکنان" را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج پژوهش نشان داد که بین رهبری سوء استفاده‌گر با رفتار انحرافی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین رهبری سوء استفاده‌گر با رفتار انحرافی بین فردی و رفتار انحرافی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد. بعلاوه آزمون رگرسیون نشان داد که متغیر رهبری سوء استفاده‌گر، پیش‌بینی‌کننده خوبی برای متغیر رفتار انحرافی است و ۴۵ درصد از تغییرات این متغیر را پیش‌بینی می‌کند.

— عباسی (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه‌ی بین سبک‌های مدیریت مدیران با تمایل به ترک خدمت آموزگاران شهر کوه‌دشت" را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج آزمون همبستگی نشان داد که بین سبک رهبری مشورتی و سبک رهبری مشارکتی با تمایل به ترک خدمت رابطه‌ی منفی و معناداری وجود دارد. اما بین سبک رهبری آمرانه - استثماری با تمایل به ترک خدمت رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد و بین سبک رهبری آمرانه - خیرخواهانه با تمایل به ترک خدمت رابطه‌ی معناداری وجود ندارد.

— بشلیده (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان "تاثیر سبک‌های رهبری بر قصد ترک شغل کارکنان یک سازمان دولتی شهر مشهد" را مورد مطالعه قرار داده است. این مطالعه بر روی کارکنان یک سازمان دولتی در شهر مشهد انجام شد. نتایج حاصل از این مطالعه از نتایج تحقیقات قبلی حمایت نمی‌کند. بدین معنا که تاثیر سبک رهبری بر قصد ترک شغل تایید نشده است.

– لطیف (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان "رهبری اقتدارگرا و رفتارهای انحرافی کارکنان: نقش رهبری خیرخواهانه" را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج نشان داد که رهبری استبدادی رابطه معکوس و منفی با انحراف بین فردی و سازمان دارد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که رهبری خیرخواه رابطه میان رهبری اقتدارگرا و اعتماد به رهبر را کنترل نمی کند.

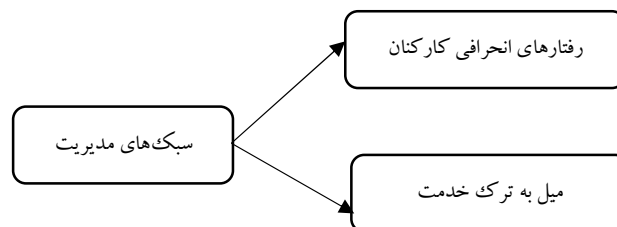
– وانگ (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان "نقش واسطه ای معضلات بازنمودی: بین رفتارهای رهبری مستبد و رفتارهای کاری در محل کار" را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج پژوهش نشان داده است که رهبری مستبد می تواند عاملی در جهت ارائه رفتاری نامطلوب (پرخاشگری، ترک محل کار، دزدی، اتلاف زمانی غیره) گردد و معضلات بازآموری به عنوان نقش میانجی عمل می نماید و نقش آن تایید شده است.

– پرادهان (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان "رهبری تحول گرا و رفتارهای انحرافی محل کار: نقش تعدیلی عدالت سازمانی" را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج پژوهش نشان داده است که رهبری تحول گرا بر رفتارهای انحرافی محل کار تاثیر گذار است و عدالت سازمانی به عنوان متغیر تعدیلی، رابطه متغیرهای یادشده را تعدیل می کند.

۵-۲- مدل مفهومی

این پژوهش به بررسی ارتباط سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان و میل به ترک خدمت در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران پرداخته بر این اساس، مدل مفهومی ذیل جهت انجام پژوهش در نظر گرفته شده است که بر اساس آن از سبک مدیریت چهارگانه فرنسیس لیکرت به عنوان متغیر مستقل استفاده گردید تا تاثیر آن بر متغیرهای وابسته (رفتارهای انحرافی کارکنان و میل به ترک خدمت) مورد بررسی قرار گیرد.

شکل ۱: مدل مفهومی (منبع: ادبیات پژوهش)



۶-۲- فرضیه‌های پژوهش

الف- فرضیه اصلی

– بین سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان و میل به ترک خدمت در سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.

ب- فرضیه های فرعی

- بین سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.
- بین سبک مدیریت با میل به ترک خدمت در سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.

۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران می باشند که در سال ۱۳۹۷ مشغول خدمت هستند و با توجه به جامعه آماری از طریق مراجعه به جدول کرجسی و مورگان، نمونه آماری پژوهش ۳۸۱ نفر مشخص شده است. روش جمع آوری اطلاعات شامل روش کتابخانه ای و روش میدانی می باشد و جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه های ذیل استفاده شد:

- **سبک های مدیریت چهارگانه فرنسیس لیکرت:** پرسشنامه ای است ۲۶ سوالی با درجه بندی لیکرت پنج گزینه ای شامل ابعاد استبدادی، تفویضی، مشورتی، مشارکتی.
 - **پرسشنامه رفتار انحرافی بنت و رایینسون (۲۰۰۸):** پرسشنامه ای است ۸ سوالی با درجه بندی لیکرت ۵ گزینه ای که توسط بنت و رایینسون (۲۰۰۸) تنظیم شده است.
 - **پرسشنامه ترک خدمت:** پرسشنامه ای است ۱۰ سوالی با درجه بندی لیکرت ۵ گزینه ای که از پژوهش لی و همکاران (۲۰۱۱) و برزنجی (۱۳۹۲)، اقتباس شده است.
- جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آماری توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی، میانگین، واریانس و غیره) و آمار استنباطی (آزمون t، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون نرمال بودن داده ها) استفاده شد.

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱- آمار توصیفی

جدول ۱: آمار توصیفی

درصد فراوانی	فراوانی		
43.0	۱۶۴	مرد	جنسیت
57.0	۲۱۷	زن	
15.0	۵۷	دیپلم	مدرک تحصیلی
14.2	۵۴	فوق دیپلم	
55.4	۲۱۱	لیسانس	
15.5	۵۹	فوق لیسانس به بالا	
14.4	۵۵	زیر ۱۰ سال	سابقه کار
60.1	۲۲۹	بین ۱۱ تا ۲۰ سال	
25.5	۹۷	۲۱ سال بیشتر	
18.4	۷۰	کمتر از ۳۰ سال	سن
60.9	۲۳۲	بین ۳۱ تا ۴۵	
20.7	۷۹	بیش از ۴۵	

۴-۲- آمار استنباطی

– بررسی فرض نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف از آنجایی که برای استفاده از تکنیک‌های آماری مقتضی ابتدا باید مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری شده از توزیع نرمال برخوردار است یا غیرنرمال، در این مرحله به بررسی نتایج حاصل از آزمون گولموگروف اسمیرنوف در مورد هر یک از متغیرها پرداخته می‌شود و ب اساس نتایج حاصل، آزمون‌های مناسب برای بررسی صحت فرضیات تحقیق را اتخاذ می‌شود.

– داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار می‌باشند: H_0 .

– داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نمی‌باشند: H_1 .

جدول ۲: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق

نتیجه	تایید فرضیه	سطح خطا	sig	مقدار آماره k-s	متغیرهای پژوهش
نرمال است	H ₁	۰/۰۵	0.098	1.152	سبک رهبری استبدادی
نرمال است	H ₁	۰/۰۵	0.078	1.203	سبک رهبری تفویضی
نرمال است	H ₁	۰/۰۵	0.08	1.184	سبک رهبری مشورتی
نرمال است	H ₁	۰/۰۵	0.084	1.18	سبک رهبری مشارکتی
نرمال است	H ₁	۰/۰۵	0.368	0.918	سبک های مدیریت
نرمال است	H ₁	۰/۰۵	0.055	1.341	ترک خدمت
نرمال است	H ₁	۰/۰۵	0.072	1.225	رفتار انحرافی

با توجه به نحوه پردازش و استفاده از داده‌های خام این تحقیق، مقیاس متغیرهای مشاهده شده برای سبک‌های مدیریت، رفتارهای انحرافی و میل به ترک خدمت از نوع فاصله‌ای می‌باشد. جهت بررسی نرمال بودن این متغیرها، با استفاده از برنامه spss، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (k-s) صورت پذیرفت که نتایج آن در جدول ۴-۷ آورده شده است. نتایج آزمون نشان می‌دهد که چون سطح معناداری تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد. (Sig>0.05) در نتیجه تمامی متغیرها دارای توزیع نرمال می‌باشند و می‌توان برای بررسی فرضیات پژوهش از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

فرضیه اصلی: بین سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان و میل به ترک خدمت در سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.

جدول ۳: تحلیل آماری فرضیه اصلی پژوهش

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون	میزان خطا (α)	Sig
سبک مدیریت	رفتارهای انحرافی	۳۸۱	-۰/۴۸۸	۰/۰۵	۰/۰۰۰
سبک های مدیریت	میل به ترک خدمت	۳۸۱	-۰/۵۱۱	۰/۰۵	۰/۰۰۰

برای آزمون این فرضیه (رابطه سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان و میل به ترک خدمت کارکنان) از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است، نتایج بدست آمده نشان می‌دهد: چون مقدار سطح معنی داری برای رابطه سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان (sig=۰/۰۰۰ و r=-۰/۴۸۸) و رابطه سبک مدیریت با میل به ترک خدمت کارکنان (sig=۰/۰۰۰ و r=-۰/۵۱۱) کوچکتر از ۰/۰۵ سطح خطا می‌باشد (sig<0.05)، بنابراین فرض H₀ (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه H₁ (بیانگر

رابطه بین متغیرها) تایید می‌شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان و میل به ترک خدمت منفی می‌باشد بنابراین با ۹۵٪ اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان و میل به ترک خدمت کارکنان رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک مدیریت، رفتارهای انحرافی کارکنان و میل به ترک خدمت کارکنان کاهش می‌یابد و بالعکس.

فرضیه اول فرعی

– بین سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.

جدول ۴: تحلیل آماری فرضیه اول پژوهش

Sig	میزان خطا (α)	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین
۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۴۵۳	۳۸۱	رفتارهای انحرافی	سبک رهبری استبدادی
۰/۰۰۰	۰/۰۵	-۰/۳۴۱	۳۸۱	رفتارهای انحرافی	سبک رهبری تفویضی
۰/۰۰۰	۰/۰۵	-۰/۳۸۲	۳۸۱	رفتارهای انحرافی	سبک رهبری مشورتی
۰/۰۰۰	۰/۰۵	-۰/۴۹۸	۳۸۱	رفتارهای انحرافی	سبک رهبری مشارکتی

برای آزمون این فرضیه (رابطه سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان) از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است، نتایج بدست آمده نشان می‌دهد:

چون مقدار سطح معنی‌داری برای رابطه سبک مدیریت استبدادی با رفتارهای انحرافی کارکنان ($\text{sig} = ۰/۰۰۰$) و sig و $r = ۰/۴۵۳$ کوچکتر از $۰/۰۵$ سطح خطا می‌باشد ($\text{sig} < 0.05$)، بنابراین فرض H_0 (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه H_1 (بیانگر رابطه بین متغیرها) تایید می‌شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای رابطه سبک مدیریت استبدادی با رفتارهای انحرافی کارکنان مثبت می‌باشد بنابراین با ۹۵٪ اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت استبدادی با رفتارهای انحرافی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک مدیریت استبدادی، رفتارهای انحرافی کارکنان افزایش می‌یابد و بالعکس.

چون مقدار سطح معنی‌داری برای رابطه سبک مدیریت تفویضی با رفتارهای انحرافی کارکنان ($\text{sig} = ۰/۰۰۰$) و sig و $r = -۰/۳۴۱$ کوچکتر از $۰/۰۵$ سطح خطا می‌باشد ($\text{sig} < 0.05$)، بنابراین فرض H_0 (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه H_1 (بیانگر رابطه بین متغیرها) تایید می‌شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای رابطه سبک مدیریت تفویضی با رفتارهای انحرافی کارکنان منفی می‌باشد بنابراین با ۹۵٪ اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت تفویضی با رفتارهای انحرافی کارکنان رابطه

منفی و معنی داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک مدیریت تفویضی، رفتارهای انحرافی کارکنان کاهش می‌یابد و بالعکس.

چون مقدار سطح معنی داری برای رابطه سبک مدیریت مشورتی با رفتارهای انحرافی کارکنان ($\alpha = 0.05$) $t = -0.382$ و $\text{sig} < 0.05$ (کوچکتر از ۰/۰۵ سطح خطا می‌باشد) $(\text{sig} < 0.05)$ ، بنابراین فرض H_0 (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه H_1 (بیانگر رابطه بین متغیرها) تایید می‌شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای رابطه سبک مدیریت مشورتی با رفتارهای انحرافی کارکنان منفی می‌باشد بنابراین با ۹۵٪ اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت مشورتی با رفتارهای انحرافی کارکنان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک مدیریت مشورتی، رفتارهای انحرافی کارکنان کاهش می‌یابد و بالعکس.

چون مقدار سطح معنی داری برای رابطه سبک مدیریت مشارکتی با رفتارهای انحرافی کارکنان ($\alpha = 0.05$) $t = -0.498$ و $\text{sig} < 0.05$ (کوچکتر از ۰/۰۵ سطح خطا می‌باشد) $(\text{sig} < 0.05)$ ، بنابراین فرض H_0 (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه H_1 (بیانگر رابطه بین متغیرها) تایید می‌شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای رابطه سبک مدیریت مشارکتی با رفتارهای انحرافی کارکنان منفی می‌باشد بنابراین با ۹۵٪ اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت مشورتی با رفتارهای انحرافی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک مدیریت مشارکتی، رفتارهای انحرافی کارکنان کاهش می‌یابد و بالعکس.

فرضیه دوم فرعی

– بین سبک مدیریت با میل به ترک خدمت در سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.

جدول ۵: تحلیل آماری فرضیه دوم پژوهش

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون	میزان خطا (α)	Sig
سبک رهبری استبدادی	میل به ترک خدمت	۳۸۱	۰/۴۳۷	۰/۰۵	۰/۰۰۰
سبک رهبری تفویضی	میل به ترک خدمت	۳۸۱	-۰/۴۴۰	۰/۰۵	۰/۰۰۰
سبک رهبری مشورتی	میل به ترک خدمت	۳۸۱	-۰/۴۶۴	۰/۰۵	۰/۰۰۰
سبک رهبری مشارکتی	میل به ترک خدمت	۳۸۱	-۰/۴۷۳	۰/۰۵	۰/۰۰۰

برای آزمون این فرضیه (رابطه سبک مدیریت با میل به ترک خدمت) از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است، نتایج بدست آمده نشان می‌دهد:

– چون مقدار سطح معنی‌داری برای رابطه سبک مدیریت استبدادی با میل به ترک خدمت کارکنان ($t=0/437$ و $sig=0/000$) کوچکتر از $0/05$ سطح خطا می‌باشد ($sig < 0.05$)، بنابراین فرض H_0 (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه H_1 (بیانگر رابطه بین متغیرها) تایید می‌شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای رابطه سبک مدیریت استبدادی با میل به ترک خدمت کارکنان مثبت می‌باشد بنابراین با 95% اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت استبدادی با میل به ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک مدیریت استبدادی، میل به ترک خدمت کارکنان افزایش می‌یابد و بالعکس.

– چون مقدار سطح معنی‌داری برای رابطه سبک مدیریت تفویضی با میل به ترک خدمت کارکنان ($t=-0/440$ و $sig=0/000$) کوچکتر از $0/05$ سطح خطا می‌باشد ($sig < 0.05$)، بنابراین فرض H_0 (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه H_1 (بیانگر رابطه بین متغیرها) تایید می‌شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای رابطه سبک مدیریت تفویضی با میل به ترک خدمت کارکنان منفی می‌باشد بنابراین با 95% اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت تفویضی با میل به ترک خدمت کارکنان رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک مدیریت تفویضی، میل به ترک خدمت کارکنان کاهش می‌یابد و بالعکس.

– چون مقدار سطح معنی‌داری برای رابطه سبک مدیریت مشورتی با میل به ترک خدمت کارکنان ($t=-0/464$ و $sig=0/000$) کوچکتر از $0/05$ سطح خطا می‌باشد ($sig < 0.05$)، بنابراین فرض H_0 (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه H_1 (بیانگر رابطه بین متغیرها) تایید می‌شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای رابطه سبک مدیریت مشورتی با میل به ترک خدمت کارکنان منفی می‌باشد بنابراین با 95% اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت مشورتی با میل به ترک خدمت کارکنان رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک مدیریت مشورتی، میل به ترک خدمت کارکنان کاهش می‌یابد و بالعکس.

– چون مقدار سطح معنی‌داری برای رابطه سبک مدیریت مشارکتی با میل به ترک خدمت کارکنان ($t=-0/473$ و $sig=0/000$) کوچکتر از $0/05$ سطح خطا می‌باشد ($sig < 0.05$)، بنابراین فرض H_0 (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه H_1 (بیانگر رابطه بین متغیرها) تایید می‌شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای رابطه سبک مدیریت مشارکتی با میل به ترک خدمت کارکنان منفی می‌باشد بنابراین با 95% اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت مشارکتی با میل به ترک خدمت کارکنان رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک مدیریت مشارکتی، میل به ترک خدمت کارکنان کاهش می‌یابد و بالعکس.

۵- بحث و نتیجه گیری

– بین سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. نتایج بدست آمده از فرضیه اول پژوهش نشان از آن دارد که بین سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد و بررسی هر یک از سبک های مدیریت نشان داد که این سبک مدیریت استبدادی با رفتارهای انحرافی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و بین سبک مدیریت تفویضی، سبک مدیریت مشورتی و سبک مدیریت مشورتی با رفتارهای انحرافی کارکنان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک های یادشده، رفتارهای انحرافی کارکنان کاهش می یابد و بالعکس. در تبیین این یافته می توان گفت، امروزه هر یک از سبک هایی که مدیران در سازمان در پیش گیرند می تواند بر عملکرد کارکنان سازمان نیز تاثیرگذار باشد. به عنوان مثال، مدیران مستبد شیوه ای را در سازمان پیش می گیرند که به صورت فردی تصمیم گیرند و به کارکنان و نظر آنها اهمیتی نمی دهند. بنابراین، این امکان نیز وجود دارد که کارکنان با ادراک اینکه برای مدیرانی از ارزش بالایی برخوردار نیستند، سعی بر بهبود عملکرد خویش ننموده و سعی بر اتلاف زمان، عدم توجه به دستورات مدیر، عدم انجام امور در زمان موعود، فرار از کار می نمایند. از سویی در سبک های دیگر با توجه به آنکه مدیران توجه بیشتری به کارکنان می نمایند، کارکنان با ادراک توجه مدیر به کارکنان و نقشی که می توانند در سازمان و تصمیم گیری های آن داشته باشند، سعی بر آن دارند که زمینه خشنودی مدیر را فراهم سازند و با عملکرد مطلوب تر سبب رشد کیفی عملکرد سازمان را فراهم سازند.

خراسانی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان "رابطه سبک رهبری سوء استفاده گر با رفتار انحرافی کارکنان" را مورد مطالعه قرار داده است که نتایج آن با نتایج بدست آمده از این پژوهش همخوانی دارد.

– بین سبک مدیریت با میل به ترک خدمت کارکنان سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. نتایج بدست آمده از فرضیه دوم پژوهش نشان از آن دارد که بین سبک مدیریت با میل به ترک خدمت کارکنان سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد و بررسی هر یک از سبک های مدیریت نشان داد که این سبک مدیریت استبدادی با میل به ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و بین سبک مدیریت تفویضی، سبک مدیریت مشورتی و سبک مدیریت مشارکتی با میل به ترک خدمت کارکنان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک های یادشده، میل به ترک خدمت کارکنان کاهش می یابد و بالعکس. در تبیین این یافته می توان گفت، بکارگیری هر یک از سبک های مدیریت می تواند با توجه به ویژگی های خاص خویش، بر کارکنان تاثیرگذار باشد. به عنوان مثال چانگ (۲۰۰۵) اذعان داشته است زمانی که مدیران به صورت مستبدانه در سازمان رفتار نمایند و سازمان را اداره کنند، کارکنان تعهد کمتری به مدیر و سازمان دارند و یا تیلور (۲۰۰۸) اذعان داشته است زمانی که مدیران به کارکنان اهمیت دهند و آنها را در فرایند اداره سازمان دخالت دهند، به همان نسبت کارکنان نیز مسئولیت بیشتری احساس نموده و با ادراک از اهمیتی که در سازمان دارند تعهد بیشتری به سازمان نشان

می‌دهند. بنابراین می‌توان اذعان نمود، مدیران با اتخاذ سبک مستبدانه سبب دوری کارکنان از سازمان و کاهش تعهد آنها می‌گردند که این مساله سبب می‌گردد کارکنان در اولین فرصت، زمینه خروج خویش از سازمان را فراهم سازند. از سویی زمانی که کارکنان این ادراک را داشته باشند که مدیران به آنها اهمیت می‌دهند و آنها را در تصمیم‌گیری‌هایی که مربوط به کارکنان و سازمان است دخالت می‌دهند و وظایفی خاص را بر عهده آنها می‌گذارند، به همان نسبت تعهد بیشتری به سازمان احساس نموده و تمایلی به ترک آن ندارند. بنابراین اتخاذ سبک مناسب برای مدیریت سازمان می‌تواند زمینه کاهش ترک خدمت کارکنان را فراهم نماید.

– عباسی (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه‌ی بین سبک‌های مدیریت مدیران با تمایل به ترک خدمت آموزگاران شهر کوههدشت" را مورد مطالعه قرار داده است که نتایج آن با نتایج بدست آمده از این پژوهش همخوانی دارد.

۶- پیشنهادهای پژوهش

– بین سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.
– پیشنهاد می‌گردد مدیران از امر و نهی در سازمان به جهت تاثیر منفی آن بر ارتباطات سازمانی اجتناب ورزند چرا که ضعف در ارتباطات سازمانی به نوبه خود زمینه بی‌اعتمادی در سازمان و شکل‌گیری فرهنگ ضعیف را فراهم می‌نماید که نتیجه آن بروز رفتارهای انحرافی می‌باشد.
– پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان نظر کارکنان را در انجام امور سازمانی جویا شده و با همه کارکنان به عنوان همتای خود رفتار کند تا بتواند ارزش‌ها، عقاید و دیدگاه‌های مشترکی را در سازمان تبیین و فرهنگ سازمانی مطلوبی جهت کاهش بروز رفتارهای انحرافی در سازمان شکل دهد.
– بین سبک مدیریت با میل به ترک خدمت در سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.
– با توجه به رابطه سبک‌های مدیریتی با میل به ترک خدمت، پیشنهاد می‌گردد مدیران سعی کنند هر از چند گاه جلسات غیررسمی، از قبیل اردوهای تفریحی خانوادگی برای کارکنان و مدیران و نیز جلسات پرسش و پاسخ برگزار نمایند و کارکنان را از چگونگی عملکرد سازمان به منظور پیشگیری از وقوع هرگونه مشکلات کاری مطلع سازند و به پیشنهاد کارکنان در مورد بهبود روش‌ها و وظایف سازمانی اهمیت دهند.

– پیشنهاد می‌گردد مدیران از طریق سبک مدیریت مناسب، جو حمایتی در سازمان ایجاد کنند که در آن به دقت به نیازهای یکایک کارکنان گوش می‌دهند. این موضوع تاثیر مثبتی بر رضایتمندی کارکنان و رضایتمندی آنان می‌تواند زمینه افزایش انگیزش آنها جهت یادگیری ساز آنها را فراهم نماید.
– پیشنهاد می‌شود مدیران اختیار تصمیم‌گیری در هر حوزه را به کسانی که بیشتر تحت تاثیر تصمیم هستند، واگذار نمایند. این شرایط باعث می‌شود تا تصمیم‌های اخذ شده اجرایی تر و عملیاتی تر گردیده و

کارکنان با تعهد بیشتری اقدام به انجام فعالیت‌ها نمایند. بنابراین مدیران باید تلاش نمایند موانع سازمانی مشارکت در تصمیم‌گیری را حذف نموده تا همگی آزادانه در تصمیم‌گیری مشارکت نمایند.

فهرست منابع و مآخذ

- اسماعیلی، محمودرضا. (۱۳۹۵). «بدینی سازمانی به سوی رفتار انحرافی در محیط کار: تأکید بر نقش رفتار شهروندی و ادراک سیاست سازمانی»، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره ۷.
- بارانی، سعید. (۱۳۹۶). «شناسایی عوامل مؤثر بر نیت ترک خدمت ارادی کارکنان»، فصلنامه مدیریت نظامی، سال هفدهم، شماره ۲.
- بشلیده، کیومرث. (۱۳۹۴). «تأثیر سبک‌های رهبری بر قصد ترک شغل کارکنان یک سازمان دولتی شهر مشهد»، ارائه شده در دومین همایش ملی راهکارهای توسعه و ترویج علوم تربیتی، روانشناسی، مشاوره و آموزش در ایران.
- خراسانی (۱۳۹۷). رابطه سبک رهبری سوء استفاده‌گر با رفتار انحرافی کارکنان، مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره پنجم، شماره ۱.
- دیهیم پور، مهدی. (۱۳۹۶). «تأثیر عوامل ایجادکننده ترومای سازمانی بر میزان ترک خدمت کارکنان نظامی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال نهم، شماره ۴.
- رجبی پور، علیرضا. (۱۳۹۳). «اثر انواع راهبردهای ارتباطات سازمانی بر رفتارهای انحرافی پرستان»، فصلنامه کمیته تحقیقات دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی سبزواری، سال نوزدهم، شماره ۳.
- روشن ضمیر، سمیرا. (۱۳۹۶). «شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر بروز رفتار انحرافی کارکنان»، فرهنگ در دانشگاه اسلامی، سال هفتم، شماره ۲۲.
- زاهدی پور، محمد. (۱۳۹۷). «بررسی رابطه سبک‌های رهبری و پیامدهای رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجی‌گری سیاست‌های سازمانی»، فصلنامه تامین اجتماعی، سال سیزدهم، شماره ۲.
- زکی، محمدعلی. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه بین سبک مدیریت با اثربخشی سازمانی»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۵.
- عباسی، محمد. (۱۳۹۴). «بررسی رابطه‌ی بین سبک‌های مدیریت مدیران با تمایل به ترک خدمت آموزگاران شهر کوه‌دشت»، ارائه شده در همایش ملی سیمای مدیریت آموزشی در عصر تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات.
- فرحبد، فرزین. (۱۳۹۷). «بررسی عوامل مؤثر بر تمایل به ترک خدمت کارکنان بانک ملی استان گیلان»، مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، دوره یک، شماره ۲.
- مطلبی، ابوظالب. (۱۳۹۷). «تأثیر سبک رهبری بر نوآوری بهره‌وری خدمات و فرایندها با توجه به نقش تعدیل‌گری تسهیم دانش»، مدیریت بهره‌وری، سال دوازدهم، شماره ۴۵.
- نصرآبادی، علی. (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر سبک مدیریت بر انگیزش سازمانی»، مجله مدیریت فرهنگی، سال نهم، شماره ۲۹.

– وفاجو، معصومه. (۱۳۹۷). «رابطه بین عدالت سازمانی و تمایل به ترک شغل کارکنان»، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال نهم، شماره ۴.

___ Christian, J. S. , Ellis, P. J. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement Into Deviant Behavior at Work, *Jornal of Business Ethics* 119:193–208

___ Latif,A. (2017). Authoritarian Leadership and Employees’ Deviant Workplace Behaviors: Moderating role of Benevolent Leadership and Mediating Role of Trust in Leader, *Education and Information Management*, Volume XI Number 03.

___ Lin C, Liu M. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*; 46(3): 526–550.

___ Pradhan,S. (2014). Transformational Leadership and Deviant Workplace Behaviors: The Moderating Role of Organizational Justice, *Proceedings of the First Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (AP14Singapore conference)* ISBN: 978-1-941505-15-1

___ Ucho, A. ; Mkavga, M. ; Onyishi, I, E. (2012). ”Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State“. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(11) , 378-387.

___ Wang,N. (2017). The mediating role of representational predicaments: between autocratic leadership andsubordinates’workplace behaviors,Master's thesis, Lingnan University, Hong Kong.

___ Yıldız, B. & L. Alphan (2015). “A Theoretical Model on the Proposed Predictors of Destructive Deviant Workplace Behaviors and the Mediator Role of Alienation”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210: 330-338.

