

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

ISSN: (2588-5561)

شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱)

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

عیسی 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 می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران که با توجه به آن تعداد ۳۸۱ نفر از طریق جدول کرجی و مورگان به عنوان نمونه آماری مدنظر قرار گفته است. پرسشنامه پژوهش شامل پرسشنامه سبک‌های مدیریت چهارگانه فرنسیس لیکرت، پرسشنامه رفتار انحرافی و پرسشنامه ترک خدمت می‌باشد که روایی و پایابی آن مورد تایید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون  $\alpha$  ضریب همبستگی پیرسون و آزمون نرمال بودن داده‌ها 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.

**واژه‌های 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 انتباط با محیط متغیر دارد. هر یک از کارکنان در سازمان، رفтарهایی از خود بروز می‌دهند که برخی از این رفтарها، رفثارهای یاری رسان یا مدنی هستند که مطلوبیت اجتماعی دارند، مجموعه دیگری از رفثارها به عنوان رفثارهای انحرافی یا نامناسب مطرح می‌شوند. با این توصیف، یکی از مضلات امروزه سازمان‌ها، وجود رفثارهای همچون کمکاری، پرخاشگری، لجبازی است که در دسته رفثارهای انحرافی قرار دارد. این رفثارها نه تنها در عملکرد سازمان‌ها تأثیرگذار است، بلکه روابط بین شخصی و روحیه همکاری کارمندان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. رفثار انحرافی کاری عبارت است از رفثار ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض کرده، سلامت سازمان و کارکنانش یا هر دو را تهدید می‌کند (İldiz, ۲۰۱۵). رفثارهای 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: ۱۸۴). بنابراین، این رفثارها 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 رفثارهای 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 (Lin, 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: 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 رفثارهای انحرافی و میل به ترک شغلی کارکنان از متغیرهایی است که به شدت آثار منفی و صدمان 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 رفثار 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

تأثیر عمیقی داشته باشد، سبک‌هایی است که آنها برای اداره سازمان بکار می‌گیرند و در تعریف آن می‌توان اذعان 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 در کم می‌کند و به عنوان الگوهای رفتاری پایدار فرد، به صورتی که به وسیله دیگران ملاحظه می‌شود، تعریف شده است (زاهدی پور، ۱۳۹۷: ص ۱۰۱). درین راستا، لیکرت (۱۹۸۹) در نظریه خود سبک‌های مدیریت را شامل سبک آمرانه استئماری-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 مجریان، 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؛

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

**ثالث:** 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 پژوهش کمک نماید تا سبک مدیریتی خویش را به گونه‌ای 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 درصد 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

### 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 (مطلوبی، 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، تمايلات 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 تأثیرگذاری بر افراد به طوری که آنان بتوانند با تمايل و انگیزه درونی در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر تلاش کنند. همچنین می‌توان گفت، سبک مدیریت یعنی سبک وسیاقی که مدیر به عنوان حاکم و همانهنج 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 (زاده‌پور، ۱۳۹۷: ص ۱۱).

لیکرت<sup>۱</sup> 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 زیرستان ندارد. بیشتر تصمیمات و تعیین اهداف، در رده بالای سازمان اتخاذ شده، بر اساس سلسله مراتب ابلغ می‌شود. زیرستان، مجبور به کار می‌شوند و ترس و تهدید و تنبیه بر محیط کار حاکم است. پاداش‌ها، در جهت ارضای

1- Likert

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

**سبک آماده پدری - دلسوزانه:** مدیریت، اعتماد و اطمینان نسبتاً زیادی به زیرستان 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 مأمور با مادون، همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب مادون همراه با ترس و اختیاط است. بیشتر تصمیم‌گیری‌ها و تعیین هدف‌ها، در رده بالای سازمان انجام می‌گیرد. در فرایند واپیش، 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 زیرستان دارد. تعیین خط مشی و تصمیم‌گیری‌های عمومی، در سطح بالا انجام می‌گیرد، ولی ارتباط زیرستان در سلسله مراتب دوطرفه است. برای ایجاد انگیزه در زیرستان، از تدبیرهای درجریان امور قراردادن نسی افراد و از پاداشها و تنبیهات گاه گاهی استفاده می‌شود. ارتباط میان مأمور و مادون، نسبتاً متقابل است که با اعتماد و اطمینان خوبی برقرار است. قسمت بیشتر فرایند واپیش، به قسمت پایین سلسله مراتب تفویض و با یک حس مسئولیت در هر دو سطح بالا و پایین اجرا می‌شود. با این روش واپیش، 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 زیرستان دارد. تصمیم‌گیری، به طور گسترهای در سراسر سازمان پخش است. ارتباطات، در اشکال افقی، عمودی و مورب در میان سلسله مراتب جریان دارد. فرایند واپیش، به علت درگیری کامل رده‌های عملیاتی، به صورت گسترهای 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 انجمنی کارکنان

رفتارهای انجمنی 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. راینسون و بنت<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) انجراف 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 انجمنی سه ویژگی متمایز دارند: عمدی و

آگاهانه انجام می‌گیرند. هنچارهای 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 هنچارهای سازمانی را نقض کرده، سلامت سازمان و کارکنانش یا هر دو را تهدید می‌کند (یلدیز<sup>۱</sup>، 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 می‌کند و می‌تواند باعث افزایش هزینه‌های تولید و کاهش در مترل 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 بی ثبات خدمات، نارضایتی و احساس بی عدالتی است.

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

**پوششگری شخصی:** شامل خصوصت و رفتارهای تجاوز کارانه نسبت به دیگران است که می‌تواند اعتبار شرکت را به خطر بیندازد و پیامدهای جدی منفی برای افراد مورد نظر داشته باشد (رجی پور، ۱۳۹۳: ص ۴۷).

### ۳- تمایل ترک خدمت

یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی، ایجاد رقابت در جذب افراد مستعد و شایسته و حفظ، نگهدارش و تلاش در جهت حضور بلندمدت منابع انسانی در سازمان است که به عنوان راهبرد رقابتی قوی محسوب می‌شود (دیهیم پور، ۱۳۹۶: ص ۸۸). ترک خدمت عبارت است از حرکت اعضاء به بیرون مرزهای یک سازمان (لین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). بنا به تعریف موبلی<sup>۳</sup> 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<sup>۴</sup> (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

می شود (یوچو، ۲۰۱۲). ترک خدمت پیش بینی شده نشان دهنده درجه ای است که فرد فکر می کند یا عقیده دارد که موقعیت فعلی اش 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 می سازد و یکی از متغیرهای پراهمیت سازمانی است که در صورت وقوع، آثار مخرب و پرهزینه بسیاری متوجه سازمان ها می کند. هزینه پیدا کردن جاشین و آموزش مجدد نیروی کم تجربه تازه وارد و اتلاف زمان و جایگزینی نیروی از دست رفته، از جمله پامدهای مخرب ترک شغل برای سازمان هاست. لذا، یکی از معضلات و مشکلات اساسی سازمان ها، ترک خدمت کارکنان به ویژه کارکنان متخصص و ارزشمند است که به عقیده صاحب نظران، ضمن مواجه کردن سازمان است (دیهیم 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 می کنند، برآورد می کنند (بارانی، ۱۳۹۶: ص ۱۴۰).

#### ۴-۲- پیشنهاد پژوهش

- خراسانی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان "رابطه سبک رهبری سوء استفاده گر با رفتار انحرافی کارکنان" را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج پژوهش نشان داد که بین رهبری سوء استفاده گر با رفتار انحرافی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین رهبری سوء استفاده گر با رفتار انحرافی بین فردی و رفتار انحرافی سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد. بعلاوه آزمون رگرسیون نشان داد که متغیر رهبری سوء استفاده گر، پیش بینی کننده خوبی برای متغیر رفتار انحرافی است و ۴۵ درصد از تغییرات این متغیر را پیش بینی می کند.

- عباسی (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین سبک های 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 رابطه منفی و معناداری وجود دارد. اما بین سبک رهبری آمرانه - استئماری با تمایل به ترک خدمت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و بین سبک رهبری آمرانه - خیرخواهانه با تمایل به ترک خدمت رابطه معناداری وجود ندارد.

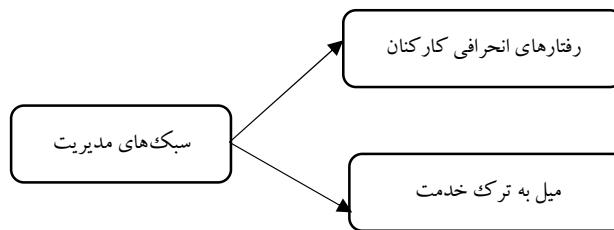
- بشلیده (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان "تأثیر سبک های رهبری بر قصد ترک شغل کارکنان یک سازمان دولتی شهر مشهد" را مورد مطالعه قرار داده است. این مطالعه بر روی کارکنان یک سازمان دولتی در شهر مشهد انجام شد. نتایج حاصل از این مطالعه از نتایج تحقیقات قبلی حمایت نمی کند. بدین معنا که تأثیر سبک رهبری بر قصد ترک شغل 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 نمی‌کند.
- 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 می‌تواند عاملی در جهت ارائه رفتاری نامطلوب (پرخاشگری، ترک محل کار، دزدی، اتلاف زمانی غیره) گردد و معضلات بازآموری به عنوان نقش میانجی عمل می‌نماید و نقش آن تایید شده است.
- پرادهان (۲۰۱۶) 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 تاثیرگذار است و عدالت سازمانی به عنوان متغیر تعدیلی، رابطه متغیرهای یادشده را تعدیل می‌کند.

## ۲-۵- 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)



## ۲-۶- 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- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران می‌باشند 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 جمع‌آوری اطلاعات شامل روش کتابخانه‌ای و روش میدانی می‌باشد و جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های ذیل استفاده شد:

- سبک‌های مدیریت چهارگانه فنسیس لیکرت: پرسشنامه‌ای است ۲۶ سوالی با درجه‌بندی لیکرت پنج گزینه‌ای شامل ابعاد استبدادی، تفویضی، مشورتی، مشارکتی.
- پرسشنامه رفتار انحرافی بنت و راینسون (۲۰۰۸): پرسشنامه‌ای است ۸ سوالی با درجه‌بندی لیکرت ۵ گزینه‌ای که توسط بنت و راینسون (۲۰۰۸) تنظیم شده است.
- پرسشنامه توک خدمت: پرسشنامه‌ای است ۱۰ سوالی با درجه‌بندی لیکرت ۵ گزینه‌ای که از پژوهش لی و همکاران (۲۰۱۱) و برزنجی (۱۳۹۲)، اقتباس شده است.
- جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آماری توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی، میانگین، واریانس و غیره) و آمار استاتاطی (آزمون t، ضربه همبستگی پیرسون و آزمون نرمال بودن داده‌ها) استفاده شد.

## ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

## ۱-۴- 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	

## ۲-۴- 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 هریک 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 خطأ	sig	مقدار آماره k-s	متغیرهای پژوهش
نرمال است	H <sub>1</sub>	.05	0.098	1.152	سبک رهبری استبدادی
نرمال است	H <sub>1</sub>	.05	0.078	1.203	سبک رهبری تفویضی
نرمال است	H <sub>1</sub>	.05	0.08	1.184	سبک رهبری مشورتی
نرمال است	H <sub>1</sub>	.05	0.084	1.18	سبک رهبری مشارکتی
نرمال است	H <sub>1</sub>	.05	0.368	0.918	سبک های مدیریت
نرمال است	H <sub>1</sub>	.05	0.055	1.341	ترک خدمت
نرمال است	H <sub>1</sub>	.05	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 ۷-۴ آورده شده است. نتایج آزمون نشان می‌دهد که چون سطح معناداری تمامی متغیرها بزرگتر از .05 می‌باشد ( $Sig > 0.05$ ) درنتیجه تمامی متغیرها دارای توزع 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 پژوهش رابطه وجود دارد.

### جدول ۳: تحلیل آماری فرضیه اصلی پژوهش

Sig	میزان خطأ ( $\alpha$ )	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین
.000	.05	-0.488	381	رفتارهای انحرافی	سبک مدیریت
.000	.05	-0.511	381	میل به ترک خدمت	سبک های مدیریت

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 معنی‌داری برای رابطه سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان ( $r = -0.488$  و  $Sig = 0.000$ ) و رابطه سبک مدیریت با میل به ترک خدمت کارکنان ( $r = -0.511$  و  $Sig = 0.000$ ) کوچکتر از .05 سطح خطأ می‌باشد ( $Sig < 0.05$ ، بنابراین فرض  $H_0$  (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه  $H_1$  (یانگر

رابطه بین متغیرها) تایید می شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان و میل به ترک خدمت منفی می باشد بنابراین با ۹۵٪ اطمینان می توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت با رفتارهای انحرافی کارکنان و میل به ترک خدمت کارکنان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک مدیریت، رفتارهای انحرافی کارکنان و میل به ترک خدمت کارکنان کاهش می یابد 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

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون	میزان خطای $\alpha$	Sig
سبک رهبری استبدادی	رفتارهای انحرافی	۳۸۱	۰/۴۵۳	۰/۰۵	۰/۰۰۰
سبک رهبری تقویضی	رفتارهای انحرافی	۳۸۱	-۰/۳۴۱	۰/۰۵	۰/۰۰۰
سبک رهبری مشورتی	رفتارهای انحرافی	۳۸۱	-۰/۳۸۲	۰/۰۵	۰/۰۰۰
سبک رهبری مشارکتی	رفتارهای انحرافی	۳۸۱	-۰/۴۹۸	۰/۰۵	۰/۰۰۰

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

چون مقدار سطح معنی داری برای رابطه سبک مدیریت استبدادی با رفتارهای انحرافی کارکنان ( $=0/۰۰۰$ ) sig و  $t=0/۴۵۳$  کوچکتر از  $0/۰۵$  سطح خطای  $H_0$  می باشد ( $sig < 0.05$ )، بنابراین فرض  $H_0$  (منی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه  $H_1$  (بیانگر رابطه بین متغیرها) تایید می شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای رابطه سبک مدیریت استبدادی با رفتارهای انحرافی کارکنان مثبت می باشد بنابراین با ۹۵٪ اطمینان می توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت استبدادی با رفتارهای انحرافی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک مدیریت استبدادی، رفتارهای انحرافی کارکنان افزایش می یابد و بالعکس.

چون مقدار سطح معنی داری برای رابطه سبک مدیریت تقویضی با رفتارهای انحرافی کارکنان ( $=0/۰۰۰$ ) sig و  $t=-0/۳۴۱$  کوچکتر از  $0/۰۵$  سطح خطای  $H_0$  می باشد ( $sig < 0.05$ )، بنابراین فرض  $H_0$  (منی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه  $H_1$  (بیانگر رابطه بین متغیرها) تایید می شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای رابطه سبک مدیریت تقویضی با رفتارهای انحرافی کارکنان منفی می باشد بنابراین با ۹۵٪ اطمینان می توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت تقویضی 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 ( $=0/000$ ) sig و ( $r = -0/382$ ) کوچکتر از  $-0/05$  سطح خطای می‌باشد ( $\text{sig} < 0.05$ )، بنابراین فرض  $H_0$  (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه  $H_1$  (یانگر 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  $95\%$  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 ( $=0/000$ ) sig و ( $t = -0/498$ ) کوچکتر از  $-0/05$  سطح خطای می‌باشد ( $\text{sig} < 0.05$ )، بنابراین فرض  $H_0$  (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه  $H_1$  (یانگر 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  $95\%$  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 پژوهش رابطه وجود دارد.

جدول ۵: تحلیل آماری فرضیه دوم پژوهش

Sig	میزان خطای ( $\alpha$ )	ضریب همبستگی پیرسون	تعداد	متغیر ملاک	متغیر پیش بین
.0000	.005	.0/437	۳۸۱	میل به ترک خدمت	سبک رهبری استبدادی
.0000	.005	-.0/440	۳۸۱	میل به ترک خدمت	سبک رهبری تفویضی
.0000	.005	-.0/464	۳۸۱	میل به ترک خدمت	سبک رهبری مشورتی
.0000	.005	-.0/473	۳۸۱	میل به ترک خدمت	سبک رهبری مشارکتی

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 معنی داری برای رابطه سبک مدیریت استبدادی با میل به ترک خدمت کارکنان (sig = ۰/۰۰۰ و  $t = ۴۳۷$ ) کوچکتر از  $0/05$  سطح خطای باشد (sig < 0.05)، بنابراین فرض  $H_0$  (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه  $H_1$  (یانگر رابطه بین متغیرها) تایید می شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای رابطه سبک مدیریت استبدادی با میل به ترک خدمت کارکنان مثبت می باشد بنابراین با  $95\%$  اطمینان می توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت استبدادی با میل به ترک خدمت کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک مدیریت استبدادی، میل به ترک خدمت کارکنان افزایش می یابد و بالعکس.

- چون مقدار سطح معنی داری برای رابطه سبک مدیریت تفویضی با میل به ترک خدمت کارکنان (sig = ۰/۰۴۴ و  $t = ۴۴۰$ ) کوچکتر از  $0/05$  سطح خطای باشد (sig < 0.05)، بنابراین فرض  $H_0$  (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه  $H_1$  (یانگر رابطه بین متغیرها) تایید می شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای رابطه سبک مدیریت تفویضی با میل به ترک خدمت کارکنان منفی می باشد بنابراین با  $95\%$  اطمینان می توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت تفویضی با میل به ترک خدمت کارکنان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک مدیریت تفویضی، میل به ترک خدمت کارکنان کاهش می یابد و بالعکس.

- چون مقدار سطح معنی داری برای رابطه سبک مدیریت مشورتی با میل به ترک خدمت کارکنان (sig = ۰/۰۴۶ و  $t = ۴۶۴$ ) کوچکتر از  $0/05$  سطح خطای باشد (sig < 0.05)، بنابراین فرض  $H_0$  (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه  $H_1$  (یانگر رابطه بین متغیرها) تایید می شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای رابطه سبک مدیریت مشورتی با میل به ترک خدمت کارکنان منفی می باشد بنابراین با  $95\%$  اطمینان می توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت مشورتیبا میل به ترک خدمت کارکنان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک مدیریت مشورتی، میل به ترک خدمت کارکنان کاهش می یابد و بالعکس.

- چون مقدار سطح معنی داری برای رابطه سبک مدیریت مشارکتی با میل به ترک خدمت کارکنان (sig = ۰/۰۴۷ و  $t = ۴۷۳$ ) کوچکتر از  $0/05$  سطح خطای باشد (sig < 0.05)، بنابراین فرض  $H_0$  (مبنی بر عدم رابطه بین متغیرها) رد و فرضیه  $H_1$  (یانگر رابطه بین متغیرها) تایید می شود و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برای رابطه سبک مدیریت مشارکتی با میل به ترک خدمت کارکنان منفی می باشد بنابراین با  $95\%$  اطمینان می توان نتیجه گرفت که بین سبک مدیریت مشارکتی با میل به ترک خدمت کارکنان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. یعنی با افزایش سبک مدیریت مشارکتی، میل به ترک خدمت کارکنان کاهش می یابد و بالعکس.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

- 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 می‌یابد و بالعکس. در تبیین این یافته می‌توان گفت، امروزه هر یک از سبک هایی که مدیران در سازمان در پیش گیرند می‌توانند بر عملکرد کارکنان سازمان نیز تاثیرگذار باشد. به عنوان مثال، مدیران مستبد شیوه‌ای را در سازمان پیش می‌گیرند که به صورت فردی تصمیم گیرند و به کارکنان و نظر آنها اهمیتی نمی‌دهند. 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 اتفاق زمان، عدم توجه به دستورات مدیر، عدم انجام امور در زمان موعده، فرار از کار می‌نمایند. از سویی در سبک های دیگر با توجه به آنکه مدیران توجه بیشتری به کارکنان می‌نمایند، کارکنان با ادراک توجه مدیر به کارکنان و نقشی که می‌توانند 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 می‌یابد و بالعکس. در تبیین این یافته می‌توان گفت، بکارگیری هر یک از سبک های مدیریت می‌تواند 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 دهنند و آنها را در فرایند اداره سازمان دخالت دهنند، 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 می‌کردند 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 ظایفی 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 کوهدشت" 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 بتوانند 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 برقرار نمایند و کارکنان را از چگونگی عملکرد سازمان به منظور پیشگیری از قوعه هرگونه مشکلات کاری مطلع سازند و به پیشنهاد کارکنان در مورد بهبود روش‌ها و وظایف سازمانی اهمیت دهنند.

- 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 اجرایی‌تر و عملیاتی‌تر گردیده و

### پرسنی ارتباط سبک مدیریت با رفتارهای انتحرافی کارکنان و مدل په تدرک خدمت در سازمان آموزش و پژوهش ها زندگان / ۱۳۹

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 مأخذ

- اسماعیلی، محمود رضا. (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 شبکهای رهبری بر قصدترک 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 شبکهای رهبری سوء استفاده‌گر با رفتار انحرافی کارکنان»، *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، دوره پنجم، شماره ۱.
- دیهیم پور، مهدی. (۱۳۹۶). «تأثیر عوامل ایجادکننده ترویمای 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 سبزوار*، 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 شبکهای رهبری و پیامدهای رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجی گری سیاست‌های سازمانی»، *فصلنامه تامین اجتماعی*، سال سیزدهم، شماره ۲.
- زکی، محمدعلی. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه بین شبکهای مدیریت با اثربخشی سازمانی»، *فصلنامه رفتار سازمانی*، سال چهارم، شماره ۵.
- عباسی، محمد. (۱۳۹۴). «بررسی رابطه بین شبکهای مدیریت مدیران با تمایل به ترک خدمت آموزگاران شهر کوهدشت»، ارائه شده در همایش ملی سیمای مدیریت آموزشی در عصر تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات.
- فرجبد، فرزین. (۱۳۹۷). «بررسی عوامل مؤثر بر تمایل به ترک خدمت کارکنان بانک ملی استان گیلان»، *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، دوره یک، شماره ۲.
- مطلبی، ابوطالب. (۱۳۹۷). «تأثیر شبکهای رهبری بر نوآوری بهره‌وری خدمات و فرایندها با توجه به نقش تعدیل‌گری تمهیم داشت»، *مدیریت بهره وری*، سال دوازدهم، شماره ۴۵.
- نصرآبادی، علی. (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر شبکهای مدیریت بر انگیزش سازمانی»، *مجله مدیریت فرهنگی*، سال نهم، شماره ۲۹.

- وفاجو، معصومه. (۱۳۹۷). «رابطه بین عدالت سازمانی و تمایل به ترک شغل کارگاه»، 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 and subordinates' workplace behaviors, Master's thesis, Lingnan University, Hong Kong.
- Yildiz, B. & L. Alpkar (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.

