



## فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله:** ارائه مدل انحراف خلاق: رویکرد کیفی

**Article Title:** Presenting a Model of Creative Deviance: A Qualitative Approach

**نویسندگان:** حجت وحدتی، سیدهادی موسوی‌نژاد، محمد حکاک و امیرحوشنگ نظریپوری

**Autores:** Hojjat Vahdati, Seyed Hadi Mousavi Nejad, Mohammad Hakkak & Amir Hooshang Nazarpouri

**روش رفرنس‌دهی به این مقاله:** وحدتی، حجت، موسوی‌نژاد، سیدهادی، حکاک، محمد و نظریپوری، امیرحوشنگ (۱۳۹۸). ارائه مدل انحراف خلاق: رویکرد کیفی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۱)، ۱۵-۳۷.

**To cite this article:** Vahdati, H., Mousavi Nejad, S.H., Hakkak, M., Nazarpouri, A.H. (2019). Presenting a Model of Creative Deviance: A Qualitative Approach. Journal of Public Administration Perspective, 10(1), 15-37.

**تاریخ چاپ:** ۱۳۹۸/۰۱/۱۲

**ناشر:** ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2019/April/01

**Publisher:** Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

صص ۱۵ - ۳۷

## ارائه مدل انحراف خلاق: رویکرد کیفی

حجت وحدتی<sup>۱</sup>، سیدهادی موسوی نژاد<sup>۲\*</sup>، محمد حکاک<sup>۱</sup>، امیرهوشنگ نظریپوری<sup>۱</sup>

۱. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

۲. دانش‌آموخته دکتری مدیریت، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

### چکیده

**هدف:** امروزه انحراف خلاق تنها عاملی است که می‌تواند به خلاقیت و نوآوری‌های جدید در سازمان‌ها منجر شود. هدف غایی از انجام این پژوهش، ارائه مدل انحراف خلاق به‌عنوان یک رفتار ناسازگار فردی با استفاده از یک رویکرد کیفی است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** برای شناسایی مقوله‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان با طرح پرسش‌هایی باز و با روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد. بررسی و تحلیل داده‌های کیفی این پژوهش بر اساس دستورالعمل استراوس و کوربین شامل سه مرحله اصلی کدگذاری اطلاعات انجام شد.

**یافته‌های پژوهش:** طبق نتایج، مؤلفه مدیریتی و سازمانی (شرایط علی)، فشار ساختاری (پدیده اصلی)، انحراف خلاق (راهبرد کنش / واکنش)، ویژگی‌های کنشگران (زمینه)، شرایط مدیریتی و بیوگرافیک (شرایط مداخله‌ای) و پیامدهای مثبت و منفی در سطح فردی و سازمانی (پیامدها) استخراج و مدل انحراف خلاق توسعه یافت.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** «سرپیچی» یکی از بدیل‌های مختلف واکنش کارکنان به دستورات مدیر است که در این پژوهش مورد‌رصد واقع شد؛ درحالی‌که سایر بدیل‌ها همچون بوتلینگ که شباهت بسیاری به انحراف خلاق دارد در پژوهش‌های آتی نیز باید موردتوجه قرار گیرد.

**پیامدهای عملی:** خروجی این پژوهش می‌تواند گامی در جهت چگونگی تکامل ایده‌های خلاق کارکنان باشد. **ابتکار یا ارزش مقاله:** پژوهش حاضر با درنظرداشتن اشتراکات بین دو پدیده انحراف و خلاقیت، پیش‌فرض‌های قبلی در خصوص تقسیم‌بندی مثبت و منفی این پدیده را در هم شکسته و انحراف خلاق را به‌عنوان پدیده‌ای خنثی معرفی می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** انحراف خلاق؛ فشار ساختاری؛ رویکرد کیفی؛ نظریه داده‌بنیاد.

**نوع مقاله:** مقاله علمی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۷/۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۱۵

\* نویسنده مسئول.

E-mail addresses: Vahdati.h@lu.ac.ir; Mousavi.Ha@fc.lu.ac.ir; Hakkak.m@lu.ac.ir; Nazarpouri.a@lu.ac.ir

## ۱. مقدمه

در دنیای امروز که به شدت در حال حرکت و تغییر است، سازمان‌ها باید بتوانند به سمت نوآوری و خلاقیت حرکت کنند و این امر نیازمند فکر باز و تمایل برای بررسی ایده‌های جدید است (Burkus, 2011). با وجود این سازمان‌های بسیاری وجود دارند که علی‌رغم عدم تشویق خلاقیت، به صورت مستمر نیز کارکنان خلاق را از مشارکت در خلق ایده‌های نو که می‌توانند به طور قابل توجهی به بهبود موقعیت سازمان کمک کنند، بازمی‌دارند (Lin et al., 2016). مینمیلیز<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) بیان می‌دارد که در چنین سازمان‌هایی، انحراف خلاق تنها عاملی است که به نوآوری‌های جدید منجر می‌شود. بدون چنین انحرافات، خلاقیت به عنوان یک مشکل در سازمان قلمداد شده و دوام نمی‌آورد. با اینکه انحراف خلاق ایده‌آل نیست، ولی این انحراف به نوآوری کمک می‌کند. وی انحراف خلاق را تخطی و سرپیچی کارکنان از دستورات مدیریتی که به منظور توقف پیگیری ایده‌های جدید صادر شده است، می‌داند.

باید توجه داشت وقتی ایده‌ای پیشنهاد می‌شود، در ابتدا به خاطر غیرقابل درک بودن، پرخطر بودن و تشخیص نامناسب رد می‌شود؛ اما ممکن است تعدادی از این ایده‌ها بعدها به پیامدهایی منجر شوند که مفید تشخیص داده شده و کسب اهداف را تسهیل می‌کنند (Staw, 1990). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که پیگیری و تکامل ایده‌های جدید اغلب مستلزم یک گذار پویا است؛ حال انحراف و به طور خاص نقض دستورات مدیریت برای توقف کار بر ایده جدید نقش مهمی در این گذار دارد.

حال چون مسیر نوآوری و خلاقیت که با ارائه ایده‌های خلاقانه توسط افراد آغاز شده و تا نائل شدن به نوآوری ادامه می‌یابد، به دلایل زیادی در سازمان‌ها به صورت کامل طی نمی‌شود، می‌تواند دلیلی بر انجام پژوهش حاضر باشد. در واقع محدودیت‌های ایجاد شده به واسطه قانون و مقررات در کنار سایر چالش‌ها باعث می‌شود تا مدیران قدرت و ابتکار عمل خود را محدود دانسته و اجرای ایده‌های نو را غیرممکن بدانند؛ همچنین ساختار تصمیم‌سازی پیچیده می‌تواند به کُند شدن فرآیند تصمیم‌سازی کمک کند (Pakdaman, 2016). این وضعیت می‌تواند ریسک پیاده‌سازی ایده‌های جدید را که توسط کارکنان ارائه می‌شود، افزایش دهد و کارکنان را به دوری از ساختار پیچیده تصمیم‌گیری و کسب اجازه از مدیر برای کار روی ایده جدید ترغیب کند؛ بنابراین به منظور نیل به اهداف سازمان و تکامل ایده‌ها و رسیدن به نوآوری که جوابگوی مسائل موجود باشد و بقای سازمان را تضمین کند، انحراف خلاق می‌تواند نقش برجسته‌ای در این میان داشته باشد؛ از این رو انحراف خلاق به عنوان یکی از پدیده‌های جذاب برای توسعه سازمان مورد مطالعه می‌تواند کمک شایان توجهی کرده و باعث شود تا این صنعت همواره نقش اصلی

1. Mainemelis

خود را به‌عنوان تولیدکننده انرژی حفظ کند. با توجه به اهمیت زیاد انحراف خلاق در تکامل و اجرای ایده‌ها، پژوهش‌های کمی در این زمینه صورت گرفته است و تمامی مطالعات در خصوص این پدیده توانسته است تقریباً نیمی از مفهوم انحراف خلاق را تبیین کند. نیمی دیگر از این رفتارها که همچنان ناشناخته است باید دربرگیرنده مدلی جامع و دربردارنده شرایط علی، بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها از نظر مدیران و افراد باشد که به‌صورت نظری و تجربی در ادامه این پژوهش به آن توجه می‌شود. این پژوهش با بررسی اینکه افراد و کارکنان چگونه دچار انحراف خلاق می‌شوند و اینکه چه شرایط و عواملی زمینه این انحراف خلاق را فراهم می‌کند و با مشخص کردن پیامدهای مثبت یا منفی آن می‌تواند نیمه دیگر مفهوم انحراف خلاق را به تصویر کشید و خلأ موجود در میان نظری این حوزه را پر کند؛ همچنین پژوهش‌هایی صورت گرفته در این زمینه بیشتر در کشورهای دیگر بوده و ممکن است در ایران به‌طور رضایت‌بخشی پژوهش و بررسی نشده باشد.

از مواردی دیگری که باعث شده تا پژوهش حاضر به توسعه مفهوم انحراف خلاق بپردازد این است که در پژوهش‌های گذشته بیشتر بر رفتارهای انحرافی محیط کار که ذاتاً مثبت یا منفی هستند، تمرکز شده است؛ ولی این پژوهش درباره رفتار انحرافی است که ذاتاً خودش مثبت یا منفی نیست و شرایطی که این مفهوم نظریه‌پردازی می‌شود می‌تواند بر میزان خلاقیت کارکنان یا به‌عبارت‌دیگر انحراف خلاق کارکنان تأثیر گذارد. طبق نتایج این پژوهش، مطالعه این ناسازگاری رفتاری به دانش افراد از خلاقیت و کج رفتاری در این صنعت کمک خواهد کرد. انتظار می‌رود که بررسی پدیده انحراف خلاق بتواند ایده‌های نو را در سازمان‌ها تکامل بخشیده و عملکرد و بهره‌وری این بخش مهم از کشور را ارتقا بخشد. در این راستا سؤال‌هایی مطرح می‌شود که پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به آن‌ها است: اینکه شرایط علی پدیده انحراف خلاق چه هستند؟ بستری که انحراف خلاق در آن رخ می‌دهد چه ویژگی‌هایی دارد؟ شرایط مداخله‌گر کدام‌اند و انحراف خلاق چه پیامدهایی دارد؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**انحراف خلاق.** این بخش با طرح یک سؤال آغاز می‌شود: اینکه چه اتفاقی می‌افتد هنگامی که یک کارمند ایده‌ای جدیدی داشته و قصد بررسی بیشتر آن را دارد، اما مدیر از ادامه تلاش او ممانعت می‌کند؟ پاسخ این است که در میان احتمالات مختلف، کارمند ممکن است دستور مدیر را نقض کرده و به‌صورت غیرقانونی، ایده جدید خود را پیگیری کند. این رفتار همان است که پیش‌تر با عنوان «انحراف خلاق» مفهوم‌سازی شده است (Mainemelis, 2010).

انحراف خلاق در یک مرحله پیچیده از فرآیند خلاقیت رخ می‌دهد که مرحله تولید ایده را دربردارد، ولی به مرحله اجرا نمی‌رسد (Csikszentmihalyi, 1997). انحراف خلاق موجب می‌شود تا کارکنانی که به صورت قانونی دچار مشکل شده‌اند، انگیزه‌ای برای پیگیری ایده‌های جدید به صورت غیرقانونی داشته باشند و همچنین به صورت غیررسمی به سازمان اجازه می‌دهد تا تعداد زیادی از ایده‌های بدیع را که برخی از آن‌ها می‌توانند به محصولات خلاق تبدیل شوند، در معرض آزمایش قرار دهد و در عین حال انعطاف‌پذیری قابل‌توجهی را حفظ کند (Mainemelis, 2010). مینملیز (۲۰۱۰)، با یک رویکرد جامعه‌شناسی، انحراف خلاق را به‌عنوان یک رفتار فردی که در ارتباط با سایر متغیرهای سطح سازمانی است در نظر می‌گیرد. وی معتقد است انحراف خلاق معمولاً به لحاظ اجتماعی به متخلف نسبت داده می‌شود؛ ولی به ساختار اجتماعی غالب سازمان وابسته است. به عقیده وی این پدیده یکی از مهم‌ترین رفتارها برای خلاقیت است که سازمان‌ها را با ایده‌های اساسی زیادی مواجه می‌کند و آن را تخطی و سرپیچی کارکنان از دستورات مدیریتی که به منظور توقف پیگیری ایده‌های جدید صادر شده است، می‌داند.

گفتنی است که پژوهش‌های گذشته بیشتر بر رفتارهای انحرافی محیط کار که ذاتاً مثبت یا منفی بوده‌اند، تمرکز داشته‌اند (Warren, 2003)؛ ولی این پژوهش درباره رفتار انحرافی است که ذاتاً خودش مثبت یا منفی نیست و عوامل متعددی ممکن است که خلاقیت کارکنان یا انحراف خلاق کارکنان در آینده را افزایش یا کاهش دهد. موارد زیر برخی از مهم‌ترین پژوهش‌هایی هستند که ارتباط بین این دو مفهوم را بررسی کرده و توانسته‌اند بخشی از جنبه‌های پدیده انحراف خلاق را توضیح دهند.

مینملیز (۲۰۱۰)، در یک پژوهش مروری، پدیده انحراف خلاق را بررسی کرد. وی بیان داشت که در میان احتمالات مختلف، کارکنان می‌توانند از دستور مدیر سرپیچی کرده و به صورت غیرقانونی ایده جدید را پیگیری کنند. وی این اقدام را انحراف خلاق توصیف کرده و در مبانی نظری مربوط به انحراف و خلاقیت توانسته است نظریه‌ای درباره شرایط سازمانی ارائه دهد. روسا<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، در پژوهش خود تلاش کرد تا مفهوم انحراف خلاق مینملیز را به بازارهای مصرفی تعمیم دهد و بدین طریق این مفهوم به لحاظ نظری نیز توسعه یابد. این پژوهش مشخص می‌کند که مصرف‌کنندگان چگونه در خصوص هنجارهای مربوط به تقویت یا نقض راه‌حل‌های مشکلات روزانه خود تصمیم می‌گیرند و ارتباط بین انحراف و نوآوری از طریق سازوکارهای عاطفی و شناختی را شفاف می‌سازد. به اعتقاد وی انحراف خلاق یکی از مهم‌ترین

عواملی شناخته شده است که به خلاقیت در سازمان و گروه‌ها کمک می‌کند و احتمالاً نقش اساسی در بازارهای پایدار خواهد داشت.

لین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) بیان داشتند که رهبران به‌صورت روزمره ایده‌های جدید کارکنان را رد می‌کنند و در این میان تعدادی از کارکنان به‌منظور حفظ ایده‌های خود از دستور رهبر تخطی می‌کنند. آن‌ها با توجه به مبانی نظری مربوط به خلاقیت، انحراف و رهبری، بیان داشتند که پنج واکنش رهبر به انحراف خلاق کارکنان شامل بخشیدن، پاداش دادن، تنبیه کردن، نادیده گرفتن و اداره کردن می‌تواند تأثیرات متفاوتی بر پیامدهای آن داشته باشد. در پژوهش آن‌ها داده‌ها به‌صورت میدانی از ۲۲۶ نمونه آماری رهبر-عضو از دو شرکت تبلیغاتی چین گردآوری شد و بررسی و تحلیل آن‌ها نشان داد که انحراف خلاق به‌صورتی مثبت با انواع واکنش رهبر همچون تنبیه کردن، پاداش دادن، بخشیدن، نادیده گرفتن و اداره کردن در ارتباط است. در این راستا واکنش‌های تنبیه کردن، پاداش دادن و اداره کردن باعث تأیید تأثیر انحراف خلاق بر عملکرد خلاق می‌شود؛ درحالی‌که بخشیدن، نادیده گرفتن و اداره کردن باعث تأیید تأثیر انحراف خلاق بر انحراف خلاق پس از آن خواهد شد.

با توجه به پژوهش‌های پیشین، علی‌رغم اهمیت پدیده انحراف خلاق، مطالعات اندکی به آن پرداخته‌اند و این پژوهش‌ها بیشتر به‌دنبال شفاف‌سازی این پدیده بوده‌اند و انحراف خلاق کمتر به‌صورت تجربی و جامع بررسی شده است؛ همچنین نظریه انحراف خلاق مینملیز (۲۰۱۰) اصولاً جامعه‌شناختی بوده و بر متغیرهای سطح سازمانی متمرکز است. مطالعه لین و همکاران (۲۰۱۶)، نیز تنها با در نظر گرفتن تأثیر واکنش‌های رهبر به انحراف خلاق بر رفتارهای آتی کارکنان سعی در توسعه این مفهوم داشته است. بنا بر یافته‌های این پژوهش، علاوه بر سازوکارهای اجتماعی در سطح سازمانی، سازوکارهایی نیز در سطح فردی وجود دارد در خصوص اینکه افراد چگونه برای مشارکت در انحراف خلاق ترغیب می‌شوند و اینکه شرایط علی، مداخله‌گر و محیطی و همچنین زمینه‌ای که این پدیده در آن رخ می‌دهد، چگونه عملکرد خلاق افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. قطعاً بدون بررسی مناسب انحراف خلاق در سطح فردی و سازمانی، این پدیده در حیطه رفتار سازمانی به‌خوبی شناخته نشده و از طرف دیگر هم در پژوهش‌های آتی به استفاده از ظرفیت کامل خلاقیت انسانی توجه جدی نخواهد شد؛ بنابراین در پژوهش حاضر تلاش می‌شود تا این خلأ با ارائه یک مدل جامع پر شود.

**مفروضات انحراف خلاق.** یکی از مفروضات انحراف خلاق این است که یک کارمند از قبل ایده جدیدی را ایجاد کرده است و قصد بررسی آن را دارد، اما مدیر دستور توقف کار روی آن را

1. Lin et al.

صادر می‌کند؛ همچنین فرض می‌شود که کارمند برای پیگیری ایده، به صورت غیرقانونی (با نقض مستقیم دستور) از قسمتی از ساعات کاری، مواد و سایر منابع سازمانی استفاده می‌کند. تکامل ایده نیز شامل انتقال ایده از ذهن فرد به محیط آن است (Csikszentmihalyi, 1997) که انحراف خلاق راهی در جهت تکامل ایده خواهد بود. فرض دیگر این است که کارکنان دیر یا زود برای تکامل ایده‌های جدید به اجازه مدیر نیاز خواهند داشت؛ زیرا تکامل ایده معمولاً به امکاناتی بیش از منابع شناختی نیاز دارد. این مسیر نیازمند مواد، بودجه، زمان کاری و یا دیگر منابع کمیابی است که سازمان‌ها معمولاً تحت روایت و به تعداد محدودی از کارکنان ارائه می‌دهند (Staw, 1995). حال در مواجهه با این محدودیت‌ها، تکامل ایده ممکن است که به نقض‌کننده دستور منجر شود؛ همچنین انحراف خلاق ممکن است در تولید محصول ناموفق عمل کند یا به پیامدهایی منجر شود که سازمان با آن موافق یا مخالف باشد و یا اینکه به محصولی منجر شود که به نفع سازمان باشد یا به آن آسیب رساند. با اینکه خلاقیت در بیشتر مواقع به پیشرفت منجر می‌شود، این خلاقیت‌ها ذاتاً همیشه مثبت نیستند.

### ۳. روش‌شناسی

این پژوهش به صورت کیفی انجام شده است و راهبرد پژوهشی مورد استفاده در آن «نظریه داده‌بنیاد»<sup>۱</sup> است. خردمایه استفاده از این راهبرد به کاربری آن بازمی‌گردد. راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرآیند، کنش یا واکنش موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (Creswell, 2002). از آنجاکه کاوش پدیده انحراف خلاق مطلوب این پژوهش بود، راهبرد نظریه داده‌بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد. طرح اصلی برای نظریه داده‌بنیاد، طرح نظام‌مند استراوس و کوربین<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، است که بر اساس این طرح برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده لازم است تا سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی<sup>۳</sup> صورت گیرد تا در نهایت پارادایمی منطقی<sup>۴</sup> از نظریه خلق شده ارائه شود؛ در این راستا مفاهیم ابتدا به وسیله کدگذاری باز شناسایی شدند و مطابق با کدگذاری محوری یکی از مقوله‌ها، محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار گرفت و سایر مقوله‌ها (شرایط علی، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر، پیامدها) به آن ارتباط داده شد؛ سپس در کدگذاری انتخابی، سیر داستان<sup>۵</sup> پژوهش نگارش شد. این پژوهش، طرح نظام‌مند را با ارائه مجموعه‌ای از گزاره‌های حکمی به پایان می‌برد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۱۱ تن

---

1. Grounded Theory  
 2. Strauss & Corbin  
 3. Open , Axial, and Selective Coding  
 4. Logical Paradigm  
 5. Story Line

از مدیران و متخصصانی بود که دارای اطلاعات بالایی در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتاری بودند و می‌توانستند اطلاعات ارزشمندی در خصوص انحراف خلاق در اختیار پژوهشگر قرار دهند. نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع نظری است که نوعی نمونه‌گیری هدفمند بوده و باری‌رسان پژوهشگر در خلق یا کشف نظریه است. همان‌طور که استراس و کوربین (۱۹۹۸) نیز بیان داشتند، راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال بررسی و تحلیل مفاد مصاحبه‌ها با افراد بروز می‌یابند و موجب کشف مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آن‌ها می‌شوند. در این نوع نمونه‌گیری، پژوهشگر افرادی را انتخاب می‌کند که می‌توانند در فهم مسئله پژوهش و پدیده محوری مطالعه مؤثر باشند. در واقع افرادی برای مصاحبه انتخاب می‌شوند که یا درگیر انحراف خلاق شده‌اند و یا افراد تحت مدیریت آن‌ها این رفتار را تجربه کرده‌اند. با مراجعه به نخستین نمونه در این حوزه، نمونه‌های دیگر در بخش‌های مختلف سازمان مورد مطالعه معرفی شدند. این تفاوت در حوزه‌های مختلف، بدین سبب اتخاذ شده است که پژوهشگر بتواند تفاوت‌ها را در آغاز مطالعه حداکثر سازد و احتمال اینکه یافته‌های وی منعکس‌کننده تفاوت‌ها یا نگاه‌های متفاوت باشد، بیشتر می‌شود. نمونه‌گیری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری<sup>۱</sup> ادامه می‌یابد. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند (Glaser, 1997)؛ از این رو در پژوهش کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند (Hadavinejad & Tamaddon, 2014). هم‌زمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری آن‌ها نیز صورت گرفت. تعداد مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۱۱ نفر است و پس از آن نمونه به اشباع نظری می‌رسد. مشخصات نمونه آماری در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان

کُد	سابقه کار (سال)	مدرک تحصیلی
P1	۲۳	دکتری مدیریت
P2	۱۲	کارشناسی ارشد حسابداری
P3	۱۹	دکتری مدیریت صنعتی
P4	۱۶	کارشناسی ارشد فنی
P5	۱۶	دکتری مدیریت بازاریابی
P6	۱۰	دکتری مدیریت منابع انسانی
P7	۱۵	دکتری مدیریت منابع انسانی
P8	۲۵	دکتری مدیریت بازاریابی
P9	۱۸	دکتری تولید و عملیات
P10	۲۳	دکتری مدیریت صنعتی
P11	۱۵	کارشناسی ارشد فنی

## 1. Theoretical Saturation



ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه‌های رودررو و عمیق بود که هر مصاحبه با طرح پرسش‌هایی باز، بین ۴۰ تا ۱۲۰ دقیقه طول کشید. مصاحبه‌ها ضبط می‌شد تا با مرور گفت‌وگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت‌کنندگان انجام شود. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری آن‌ها نیز صورت گرفت. برای اطمینان از صحت و پایایی داده‌ها از چهار معیار موثق بودن گوبا و لینکن<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)، قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت قابلیت تأیید و قابلیت اعتماد استفاده شد.

قابلیت اعتبار به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش اشاره دارد. بدین منظور پژوهشگر کوشید تا در هر مرحله از گردآوری و تحلیل داده‌ها، یافته‌ها را به متخصصان بازخورد دهد (کنترل اعضا) تا نتایج از زوایای مختلف بررسی شده و اطمینان حاصل شود که یافته‌ها با آنچه در ذهن مشارکت‌کننده بوده است، مطابقت دارد؛ همچنین با بازبینی چندباره داده‌های گردآوری‌شده و تحلیل آن‌ها سعی شد تا قابلیت اعتبار افزایش یابد. برای بررسی قابلیت انتقال یا انتقال‌پذیری که به معنای تعمیم نتایج است، تلاش شد تا با توسعه و توصیف غنی از مجموعه داده‌ها در طول مرحله گردآوری داده‌ها و همچنین استفاده از یک رویه کدگذاری مشخص در راستای افزایش قابلیت انتقال اقدام شود.

با بررسی داده‌های خام، تفسیرها، پیشنهادها و یافته‌ها در طول پژوهش و همچنین بازبینی چندباره یادداشت‌ها و اسناد ضبط‌شده سعی شد تا قابلیت تأیید افزایش یابد؛ در واقع با این کار در جهت احراز شاخص عینیت در پژوهش حرکت شده است. در این مرحله کیفیت داده‌ها و تفسیر آن‌ها مورد توجه بوده است. در نهایت به منظور کسب قابلیت اعتماد، کوشیده شد تا فرآیندهای کدگذاری و بررسی داده‌ها در طول پژوهش، مستندسازی شود؛ همچنین صحت فرآیندهای دنبال‌شده و قابل فهم بودن آن‌ها آزمون شد. استفاده از مدارک و شواهد کافی یکی از کارهایی بود که به منظور غلبه بر خطاها صورت گرفت.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**آماده‌سازی داده‌ها و برچسب‌های مفهومی.** در فرآیند کدگذاری باز، مفاهیم و مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرآیند رفت‌وبرگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مفاهیم کمتری تقلیل یافت. در این راستا به یک نمونه از گداهای اولیه و برچسب‌های مفهومی اشاره می‌شود که در مصاحبه با مشارکت‌کننده نخست (P1) در خصوص شرایط علی انحراف خلاق (سؤال نخست) به کار رفت.

1. Gubba & Lincon

«اگر سیستم انتقادات و پیشنهادهای داخل سازمان طراحی شود و به خلاقیت پاداش داده شود، بالاخره ابتکارات جمع‌آوری می‌شود و افراد به دنبال اینکه خلاقیت به خرج بدهند، هستند. در فاز بعدی، خیلی از سازمان‌ها به خلاقیت در حد نظریه پاداش می‌دهند، اما در اجرای عملی آن با مشکل مواجه هستند؛ همچنین اجرای خلاقیت در مسیر رسمی، نیازمند تصمیم مصوبه هیئت‌مدیره است؛ درحالی‌که انحراف خلاق این مسیر را کوتاه می‌کند. همچنین ما اگر نظام پیشنهادهای طراحی کردیم، پیشنهادهای مناسب را شناسایی می‌کنیم و آن‌هایی که از لحاظ سیستم ما امتیاز بالاتری داشته، اجرای آن را تسهیل می‌کنیم و این به شرطی است که بودجه لازم وجود داشته باشد».

جدول ۱. برچسب‌های مفهومی در داده‌های مصاحبه‌کننده PI در خصوص سؤال نخست

کد مصاحبه شونده	شماره سؤال	برچسب‌های مفهومی
P1	۱	طراحی سیستم انتقادات و پیشنهادهای
		پاداش دادن به خلاقیت
		ضعیف بودن مسیر رسمی خلاقیت
		محدودیت‌های بودجه

برای همه مصاحبه‌ها به‌طور جداگانه کدهای اولیه و برچسب‌های مفهومی استخراج شد؛ سپس با خواندن و تأمل در همه مفاهیم، مفاهیمی که از نظر معنایی با هم ارتباط نزدیک داشتند، با هم ترکیب شدند و مقوله‌ها را به‌وجود آوردند. سپس پژوهشگر با مصاحبه باز از متخصصان کار خود را آغاز کرد. در مرحله کدگذاری‌های باز و در گام بعدی کدگذاری محوری، ضمن پیش‌رفتن مصاحبه، ارتباطات مقوله‌ها از کدهای مصاحبه تا حدودی مشخص شد. در آخرین گام کدگذاری انتخابی صورت گرفت و مرحله تکمیلی با توجه به مبانی نظری علم مدیریت تکمیل شد.

**طبقه‌بندی مفاهیم و مقوله‌سازی.** در این مرحله مفاهیم به‌دست‌آمده در بخش قبلی بررسی شده و درنهایت به دسته‌بندی مقوله‌های اصلی و فرعی پرداخته می‌شود. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آن‌ها کار کنیم، کاهش می‌دهد. گفتنی است که مقولات منتخب به سه طریق «اختراع خود پژوهشگر، نام‌های به‌کاررفته در مبانی نظری و درنهایت نام‌های به‌کاررفته در مصاحبه‌ها» نام‌گذاری شده‌اند (Strauss & Corbin, 2014). در این مرحله ابتدا به دسته‌بندی مفاهیم و شکل‌دهی مقوله‌ها پرداخته شده است (مشخص کردن مقوله‌های مختلف) و در ادامه با

رویکرد کدگذاری محوری و انتخابی، روابط بین هر مقوله با مقوله‌های دیگر مشخص و شرح داده شده است. نتایج این مرحله در جدول ۳، مشاهده می‌شود.

جدول ۳. مقوله‌ها و مفاهیم

سؤال	کد مصاحبه‌شونده	مفاهیم	زیرمقوله (مقوله فرعی)
۱	P1, P2, P4, P11	حمایت مدیر به صورت مادی و غیرمادی	حمایت مدیریت از خلق ایده
	P1, P10	گردآوری ایده‌ها توسط شخص مدیر	حمایت مدیریت از خلق ایده
	P2, P4, P8, P9, P11	سرچشمه گرفتن خلاقیت از مدیر	حمایت مدیریت از خلق ایده
	P5	طراحی صندوق‌های ایده‌پردازی	حمایت مدیریت از خلق ایده
	P2, P8, P10	ایجاد کانون خلاقیت و اندیشه	حمایت مدیریت از خلق ایده
	P11	تشویق سازمان به نوآوری و اختراع	حمایت مدیریت از خلق ایده
	P3, P11	تنگ‌نظر و ناتوان بودن مدیر	ناکارآمدی مدیریت
	p7, P10, P11	خلاق نبودن مدیر	ناکارآمدی مدیریت
	P11, P13	ذهنیت منفی مدیر به ایده‌های خلاقانه	ناکارآمدی مدیریت
	P1, P3, P4	درک نامناسب مدیر از ایده‌ها	ناکارآمدی مدیریت
۱	P1, P4	ناکارآمدی و عدم تخصص مرتبط مدیریت	ناکارآمدی مدیریت
	P4,	عدم تعهد مدیریت برای اجرای ایده‌ها	ناکارآمدی مدیریت
	P3, P10,	خبیره نبودن مدیر	ناکارآمدی مدیریت
	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8	محدودیت منابع مالی و مادی سازمان	بحران سازمانی
	P6	شدت و ضعف منابع سازمان	بحران سازمانی
	P8, P11	کمبود بودجه برای اجرای ایده	بحران سازمانی
	P4, P11	بحران کمبود منابع انسانی	بحران سازمانی
	P11,	محدودیت‌های بودجه، فنی و تکنیکی	بحران سازمانی
	P1, P6, P9	هنجارشکن و برهم‌زننده وضع موجود	انحراف خلاق
	P9, p11	تمرد و سرکش	انحراف خلاق
۲	P5, P6, p8	خروج از مسیری اصلی خلاقیت	انحراف خلاق
	P8	تز و آنتی‌تز	انحراف خلاق
	P2, P3, P5, p11	پاسخ به فشارها	انحراف خلاق
	P11	فرآیندی مثبت و منفی	انحراف خلاق
۳	P4, P5, P8, P9,	ضریب هوشی و توانایی تجزیه و تحلیل	گشودگی در برابر تجربه بالا
	P6, P16	میزان خلاق بودن فرد	گشودگی در برابر تجربه بالا
	P2, P3, P10	ایده‌پردازی بر اساس تجربه و بازبودن فکر	گشودگی در برابر تجربه بالا
	P4, P11	برخورداری از ذهن پویا	گشودگی در برابر تجربه بالا
	P2, P4, P6, P8, P9, P11	ریسک‌پذیری فردی	گرایش به ریسک‌پذیری بالا
۳	P4	خطرپذیری در نافرمانی	گرایش به ریسک‌پذیری بالا

سؤال	کُد مصاحبه‌شونده	مفاهیم	زیرمقوله (مقوله فرعی)
	P6, P10	تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت	گرایش به ریسک‌پذیری بالا
	P1, P2, P3, P9,	کسب اغنای درونی	انگیزش درونی بالا
	P3, P5, P6	برخورداری از انگیزه‌های درونی	انگیزش درونی بالا
	P5, P11	انگیزه سیمت و مقام	انگیزش درونی بالا
۳	P5, P9, P10	نیاز به بانگیزه‌بودن فرد	انگیزش درونی بالا
	P6, P7, P9	میل شدید به احترام فردی	انگیزش درونی بالا
	P5, P9	شدیدبودن نیازهای سطح بالا	انگیزش درونی بالا
		قدرت‌طلبی فرد و نزدیکی به عامل قدرت	انگیزش درونی بالا
	P4, P5, P11	مهم‌بودن تحصیلات	تحصیلات
	P8, P9, P11	حضور افراد نخبه و تحصیل کرده	تحصیلات
۴	P4, P8	سطح دانش بالا	تحصیلات
	P8, P11	نیروهای خیره	تحصیلات
	P4, P8, P9, P11	کم‌بودن سن افراد	سن
۴	P4, P11	کارکنان جوان و متفکر	سن
۴	P4, P10	انحراف خلاق بیشتر توسط مردها	جنسیت
	P5, P8, P11	تنبیه‌های مختلف (اخراج تا تذکر)	مدیریت استبدادی
	P2, P5, P8, P11	تاکید بر کارهای دیگر فرد	مدیریت استبدادی
	P9	افزایش حجم کارهای روتین فرد	مدیریت استبدادی
۴	P5	خبرچینی و تخریب فرد خاطی	مدیریت استبدادی
	P8, P9, P10	پرچسب ناسازگار زدن	مدیریت استبدادی
	P2, P3, P10, P11	مسدودکردن مسیر هرگونه انحراف	مدیریت استبدادی
	P1, P5, P8, P9, P11	اجازه غیرمستقیم	مدیریت انسانی و سازمانی
	P5, P11	نشان‌دادن چراغ سبزی به فرد	مدیریت انسانی و سازمانی
۴	P5, P8	جسورکردن افراد	مدیریت انسانی و سازمانی
	P1, P5	ظاهرنمایی در اجرای قانون	مدیریت انسانی و سازمانی
	P5, P8	گاهاً هدایت‌کننده	مدیریت انسانی و سازمانی
	P5, P8, P9	جنبه قانونی بخشیدن به انحراف	مدیریت گروهی
	P5	تغییر ماهیت انحراف	مدیریت گروهی
۴	P8, P11	تشویق در جهت اجرای ایده	مدیریت گروهی
	P5, P8, P11, P10	حمایت‌کردن	مدیریت گروهی
	P5, P9	سرقت ایده	مدیریت فرصت‌طلبانه
۴	P9	اجرای ایده بدون آگاهی ایده‌پرداز	مدیریت فرصت‌طلبانه
	P5, P9	دور زدن فرد	مدیریت فرصت‌طلبانه
۵	P1, P4, P8, P11	فشار فضای عمومی سازمان به‌منظور هنجارشکنی	فشار ساختاری

سؤال	کُد مصاحبه‌شونده	مفاهیم	زیرمقوله (مقوله فرعی)
	P1, P3, P4, P8	فشار و تحرک فرد به انحراف	فشار ساختاری
	P1, P3, P8, P5	کمرنگ‌بودن اطاعت‌پذیری	فشار ساختاری
	P8	تسهیل حضور در بازارهای بین‌المللی	کسب مزیت رقابتی
	P1, P2, P3	کاهش هزینه‌های سازمان	کسب مزیت رقابتی
	P8	استفاده بهینه از منابع	کسب مزیت رقابتی
	P2, P6, P9	بهبود عملکرد سازمان	کسب مزیت رقابتی
۶	P1, P2, P5, P10	بهبود فرآیندها	کسب مزیت رقابتی
	P1, P3, P5, P7, P8	افزایش بهره‌وری سازمان	کسب مزیت رقابتی
	P10	کسب اهداف نوآوری با حداقل امکانات	کسب مزیت رقابتی
	P5, P7, P8	کسب نوآوری‌های جدید	کسب مزیت رقابتی
	P2, P3, P5, P11	سکوت توأم با نارضایتی	کاهش بهره‌وری فردی
	P3, P9	سرخوردگی و کم‌کاری فرد	کاهش بهره‌وری فردی
	P5, P9	توبیخ فرد	کاهش بهره‌وری فردی
۶	P5, P8, P9, P11	توجه کمتر به کارهای روتین	کاهش بهره‌وری فردی
	P2, P8	غافل‌شدن از وظایف اصلی	کاهش بهره‌وری فردی
	P8, P11	انجام کارهای متفرقه	کاهش بهره‌وری فردی
	P2, P5, P8, P11	شانه‌خالی‌کردن از مسئولیت	کاهش بهره‌وری فردی
	P1, P2, P3, P4, P6, P9, P10, P11	هدررفت منابع سازمان	هزینه‌های اقتصادی
۶	P2, P3, P5, P6, P8, P9, P10	اتلاف منابع در صورت عدم‌موفقیت	هزینه‌های اقتصادی
	P5, P8	تضییع اموال در صورت نتیجه بد ایده	هزینه‌های اقتصادی
	P3, P8	تهی‌شدن سازمان از نیروهای مستعد	هزینه‌های ساختاری
	P5, P10	ایجاد جو منفی در سازمان	هزینه‌های ساختاری
	P3, P5, P10, P11	افزایش هرج‌ومرج	هزینه‌های ساختاری
۶	P2, P3, P5, P8, P9, P11	افزایش هنجارشکنی	هزینه‌های ساختاری
	P1, P5, P8, P10	افزایش بی‌قانونی	هزینه‌های ساختاری
	P5, P9	شکسته‌شدن جایگاه مدیر	هزینه‌های ساختاری

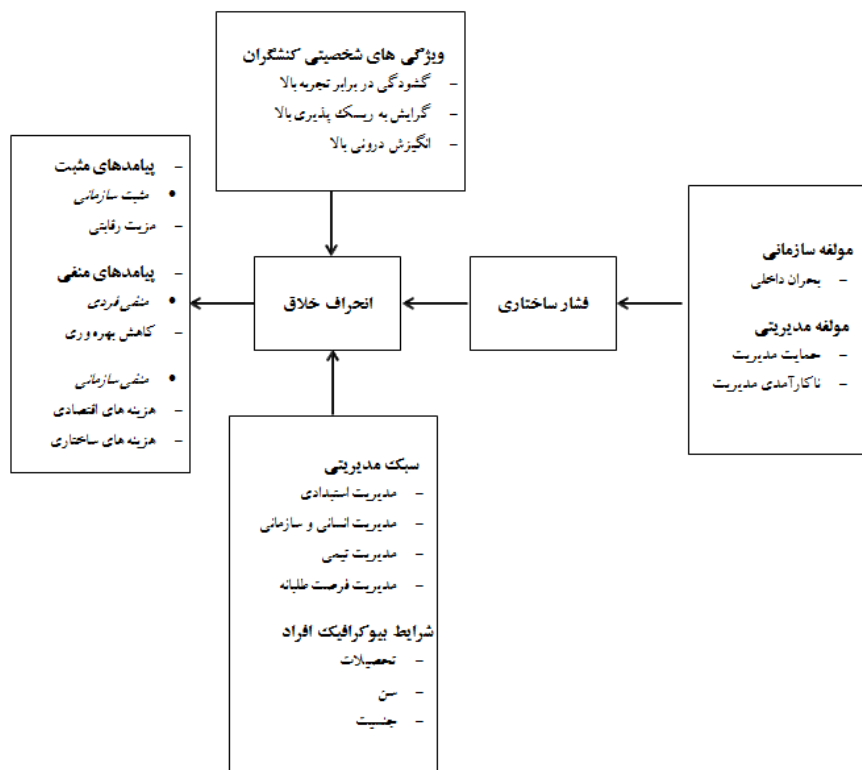
در فرآیند کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌های بسیاری حاصل شد که طی فرآیند رفت‌وبرگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت و نام‌گذاری مقوله‌ها با مقایسات متعدد اصلاح شد. داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از فرآیند مزبور در جدول ۵، ارائه شده و در ادامه هر یک از مقوله‌های به‌دست‌آمده تشریح خواهد شد. پس از تحلیل داده‌های کیفی و دسته‌بندی و کدگذاری داده‌ها، چارچوب مفهومی پژوهش استخراج شد.

جدول ۵. کدگذاری باز داده‌های کیفی

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها
علی‌مدیریتی	حمایت مدیریت از خلق ایده	حمایت مدیر به‌صورت مادی و غیرمادی؛ گردآوری ایده‌ها توسط شخص مدیر؛ طراحی صندوق‌های ایده پردازی؛ ایجاد کانون خلاقیت و اندیشه؛ تشویق شرکت به نوآوری و اختراع
	ناکارآمدی مدیریت	تنگ‌نظر و ناتوان بودن مدیر؛ خلاق نبودن و فعال نبودن مدیر، ذهنیت منفی مدیر به ایده‌های خلاقانه؛ ناکارآمدی و عدم‌تخصص مرتبط مدیریت با ایده؛ عدم‌تعهد و تمایل مدیریت برای اجرای خلاقیت‌ها؛ خیره نبودن مدیر
علی‌سازمانی	بحران سازمانی	محدودیت منابع برای اجرای ایده‌ها؛ شدت و ضعف منابع سازمان؛ کمبود بودجه برای اجرای ایده؛ بحران کمبود منابع و منابع انسانی؛ محدودیت‌های بودجه، فنی و تکنیکی
فشار ساختاری	درک فشار جهت عدم انطباق	فشار فضای عمومی سازمان برای هنجارشکنی؛ فشار و تحرک فرد به انحراف، کمرنگ‌بودن اطاعت‌پذیری
ویژگی‌های شخصیتی کنشگران	گشودگی در برابر تجربه بالا	برخورداری از ضریب هوشی بالا؛ خلاق‌بودن فرد؛ ایده‌پردازی بر اساس تجربه؛ برخورداری از ذهن پویا؛ به دنبال خلاقیت و نوآوری بودن
	انگیزش درونی بالا	ریسک‌پذیری فرد؛ تجزیه‌وتحلیل هزینه و منفعت؛ خطرکردن فرد کسب اغنای درونی؛ برخورداری از انگیزه‌های درونی؛ انگیزه سمت و مقام؛ نیاز و میل شدید به احترام فردی؛ شدیدبودن نیازهای سطح بالا؛ قدرت‌طلبی فرد و نزدیکی به عامل قدرت
شرایط مدیریتی	مدیریت استبدادی	درنظرگفتن تنبیه‌های مختلف؛ تأکید مدیر سازمان بر کارهای دیگر فرد؛ افزایش حجم کارهای روتین فرد؛ خبرچینی و تخریب فرد خاطی؛ اتهام به تمرد و برچسب ناسازگار زدن
	مدیریت انسانی و سازمانی	وانمودکردن مدیر برای نادیده‌گرفتن؛ نشان‌دادن چراغ سبزی به فرد؛ جسورکردن افراد؛ مخالف بودن در قانون و ارتباطات ولی موافق بودن در عمل؛ گاه‌ها هدایت‌کننده مسیر
مدیریت فرصت طلبانه	مدیریت تیمی	جنبه قانونی بخشیدن به انحراف؛ تلاش برای تغییر ماهیت انحراف؛ شراکت مدیر با فرد؛ تشویق در جهت اجرای ایده
	مدیریت فرصت طلبانه	سرقت ایده؛ اجرای ایده بدون آگاهی از ایده؛ دورزدن فرد توسط

مدیر؛		
شرایط بیوگرافیک افراد	تحصیلات سن جنسیت	حضور افراد تحصیل کرده؛ کارکنانی با سطح دانش و تحصیلات بالا؛ وجود نیروهای خیره در سازمان کم بودن سن افراد؛ نیاز به کارکنان جوان و متفکر درگیری بیشتر مردها در انحراف خلاق
پیامدهای مثبت سازمانی	کسب مزیت رقابتی	تسهیل حضور در بازارهای بین‌المللی؛ کاهش هزینه‌های سازمان؛ بهبود عملکرد سازمان؛ آگاهی از مشکلات سازمان و افزایش بهبود فرآیندها؛ افزایش بهره‌وری سازمان؛ کسب اهداف نوآوری با حداقل امکانات
پیامدهای منفی فردی	کاهش رضایت و بهره‌وری فردی	پرخاشگری یا سکوت توأم با نارضایتی؛ سرخوردگی و کم‌کاری فرد؛ توجه کمتر به کارهای روتین؛ غافل‌شدن از وظایف اصلی؛ انجام کارهای متفرقه
پیامدهای منفی سازمانی	هزینه‌های اقتصادی هزینه‌های ساختاری	هدررفت منابع سازمان؛ اتلاف منابع در صورت عدم موفقیت؛ اتلاف منابع در صورت نتیجه بد ایده؛ ایجاد جو منفی در سازمان؛ تهی شدن سازمان از نیروهای مستعد؛ افزایش هرج و مرج و هنجارشکنی؛ شکسته شدن جایگاه مدیر؛ افزایش بی‌قانونی؛

بر اساس اطلاعات جدول ۲، مدل جامع انحراف خلاق به صورت شکل ۱، ارائه شده است.



شکل ۱. پارادایم‌گذاری محوری انحراف خلاق

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که گفته شد، پدیده نوظهور انحراف خلاق، به‌عنوان حلقه مفقوده مبانی نظری خلاقیت و انحراف که در قلمرو رفتار سازمانی قرار دارد، از تیررس اندیشمندان مدیریت رفتاری به دور مانده و دانش موجود از انحراف خلاق محدود است. در این پژوهش مشخص شد که مؤلفه مدیریتی با دو مفهوم و مؤلفه سازمانی با یک مفهوم - به‌عنوان شرایط علی مبین فشار ساختاری - در بروز انحراف خلاق در شرکت مورد مطالعه تأثیر دارند. علاوه بر این، زمینه این پدیده همچون ویژگی‌های خاص کنشگران و شرایط مداخله‌گر همچون مداخله‌گر مدیریتی با چهار مفهوم و مداخله‌گر بیوگرافیک افراد با سه مفهوم، در درگیر شدن افراد در انحراف خلاق اثر داشته‌اند. در نهایت انحراف خلاق با پیامدهای مثبت سازمانی و پیامدهای منفی فردی و سازمانی شناسایی شد.

از جمله عواملی که شرایط علی انحراف خلاق را مهیا می‌کند، حمایت و تشویق مدیریت از ایده‌پردازی و خلق ایده است. مدیریت به‌صورت فعالانه و با محرک‌های مختلف سعی در تشویق



کارکنان برای ایده‌پردازی داشته و ممکن است برای آن پاداش‌های خاصی نیز در نظر بگیرد؛ بنابراین نقش مدیریت در ارائه ایده‌های خلاقانه می‌تواند بسیار مهم و حساس باشد. علی‌رغم این اهمیت، ناکارآمدی مدیر می‌تواند از پیگیری و اجرایی‌شدن ایده‌ها جلوگیری کند. همان‌طور که بورکاس<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) اشاره کرده است، اگر مدیران سطح بالا ناکارآمد باشند برخی از ایده‌های خلاق ممکن است قبل از بررسی نوآورانه رد شوند؛ بنابراین عدم‌کارایی مدیر می‌تواند دلیلی بر رد ایده‌هایی خلاقانه باشد که از سوی کارکنان ارائه شده‌اند.

در خصوص مؤلفه سازمانی ابتدا مفهوم بحران بررسی می‌شود. این مفهوم اغلب در رابطه با لحظه یا دوره زمانی است که سازمان با مشکلات روبه‌رو شده و وضعیت برای عملکرد بیشتر آن خطرناک می‌شود (Booth, 2015). شرایط علی انحراف خلاق از یکسو مربوط به مسائل داخلی سازمان است که می‌تواند تعادل آن را در ایده‌پردازی و یا اجرای ایده‌ها بر هم زند و از سوی دیگر مربوط به مسائل خارج از سازمان است که به رابطه سازمان با محیط اشاره دارد. از جمله شایع‌ترین مفاهیمی که در بحران سازمانی داخلی از سوی مشارکت‌کنندگان مورد توجه قرار گرفته است، محدودیت منابع سازمان است که اجازه پیگیری ایده‌های جدید را به مدیریت نمی‌دهد.

به‌زعم پژوهش و برآمده از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، مقوله اصلی مبین پدیده انحراف خلاق در سازمان، «فشار ساختاری» است؛ یعنی انحراف خلاق بیشتر هنگامی رخ می‌دهد که فشار ساختاری وجود دارد و سازمان از یکسو بر ایده‌پردازی و خلاقیت تأکید دارد و از سوی دیگر به دلایل مدیریتی و سازمانی امکان اجرای قانونی ایده وجود ندارد. مقوله فشار ساختاری برگرفته از نظریه ساختار اجتماعی مرتون<sup>۲</sup> (۱۹۶۸) است که به «نظریه فشار»<sup>۳</sup> معروف است. به عقیده مرتون (۱۹۶۸)، یک سیستم اجتماعی ممکن است ظرفیت لازم برای دسترسی قانونی همه افراد منابع را نداشته باشد. وی این واقعه را «فشار ساختاری» نامید و معتقد بود هنگامی که این فشار وجود دارد و زمینه اجتماعی نیز تأکید بسیاری بر کسب اهداف نسبت به رعایت هنجارها دارد، میزان انحراف بالا خواهد بود؛ بنابراین فشاری که ناشی از تأکید شرکت به خلاقیت (مطابق با اهداف در نظریه مرتون) و مسائلی همچون محدودیت منابع، بحران‌های سازمانی و یا ناکارآمدی مدیریت برای اجرای ایده‌ها به‌وجود می‌آید (مطابق با تأکید کم بر هنجارها در نظریه مرتون) می‌تواند علت رفتار انحراف خلاق باشد. حال بر اساس آنچه بیان شد، نخستین گزاره (گزاره حکمی) پژوهش به شرح زیر شکل می‌گیرد:

---

1. Burkus

1. Merton's structural strain

2. Strain theory

**گزاره نخست.** مقوله‌های حمایت مدیریت از خلق ایده، ناکارآمدی مدیریت و بحران سازمانی داخلی، شرایط علی برای ایجاد فشار ساختاری در سازمان محسوب می‌شوند. یکی از راهبردهای پاسخگویی به فشار ساختاری، انحراف خلاق است؛ یعنی هنگامی که فشار ساختاری در سازمان شکل گرفت، افراد برای پیگیری و تکامل ایده‌های خود راهی به جز سرپیچی از دستورات مدیر و انحراف ندارند. مینملیز (۲۰۱۰)، نیز معتقد است که انحراف خلاق معمولاً به لحاظ اجتماعی به متخلف نسبت داده می‌شود؛ ولی وابسته به ساختار اجتماعی غالب سازمان است. افراد و کارکنان فشاری که از سوی سازمان متحمل می‌شوند را با انحراف خلاق پاسخ می‌دهند. در واقع برای پاسخگویی به فشار ایجادشده، یک حالت سازگاری غیرانطباقی در میان کارکنان شکل می‌گیرد؛ بنابراین در این مرحله یک گذار رخ می‌دهد و افراد در پاسخ به فشار ایجادشده از مسیر قانونی اجرای ایده منحرف می‌شوند. به این ترتیب، دومین گزاره به شرح زیر صورت‌بندی می‌شود:

**گزاره دوم.** انحراف خلاق، راهبردی برای پاسخگویی به فشارهای ساختاری ایجادشده در سازمان است.

باید توجه داشت که هر گاه فشار ساختاری در سازمان شکل گرفت، سبب بروز انحراف خلاق نمی‌شود. در واقع ویژگی‌های شخصیتی افرادی که در این گونه رفتارهای انحرافی درگیر می‌شوند (در این بخش «کنشگران» نامیده می‌شوند) می‌توانند زمینه مناسب برای پیگیری ایده‌ها را از طریق انحراف خلاق مهیا کنند. به منظور ذخیره‌سازی فضای مقاله، به اختصار به ویژگی‌های کنشگران اشاره می‌شود. برای نمونه، کنشگرانی با ویژگی گشودگی در برابر تجربه بالا، بیشتر از دیگران خلاق و کنجکاو بوده و دارای ذهن باز و باهوش هستند (Hadavinejad & Tamaddon, 2014). حال انتظار می‌رود که کنشگرانی با این ویژگی‌های شخصیتی بتوانند بدون توجه به دستور مدیریت برای متوقف‌شدن پیگیری ایده، درگیر رفتارهای انحرافی شوند؛ همچنین کنشگرانی که ریسک‌پذیری بالایی دارند، بیشتر درگیر انحراف خلاق می‌شوند. انحراف خلاق معمولاً همانند یک صافی عمل می‌کند و به افرادی که ریسک‌پذیر هستند و برای حفظ و توسعه یک ایده بدیع نامشخص تلاش می‌کنند، پاداش می‌دهد. در نهایت کنشگرانی که درگیر رفتارهای انحراف خلاق می‌شوند در مرحله‌ای قرار دارند که به آن‌ها پاداش‌های بیرونی تعلق نمی‌گیرد و رفتار آن‌ها می‌تواند ناشی از انگیزشی باشد که از محیط فرد نشأت نگرفته باشد. اگر فردی که ایده جدید را ارائه کرده است دارای ویژگی‌های شخصیتی مثبتی نیز باشد، چنانچه ایده جدیدی که ارائه کرده است، تأثیر ضعیفی بر سازمان داشته باشد، احتمال سرپیچی از دستورات مدیریتی و یا عدم انطباق کاهش می‌یابد؛ به عبارت دیگر ایده‌ها باید ارزش پیگیری از طریق

مسیرهای غیرقانونی را داشته باشند تا افراد راغب به انحراف خلاق شوند. به این ترتیب، سومین گزاره به شرح زیر رقم می‌خورد:

**گزاره سوم.** ویژگی‌های شخصیتی کنشگران (گشودگی در برابر تجربه، گرایش به ریسک‌پذیری، انگیزش درونی بالا) زمینه و بستر خاص را برای بروز انحراف خلاق در سازمان فراهم می‌آورد.

در خصوص شرایط مداخله‌گر باید گفت که در این شرایط ممکن است از تحقق انحراف خلاق در سازمان بیشتر حمایت شود و به عبارتی چراغ سبزی باشد برای ترغیب افراد به درگیر شدن در انحراف خلاق. در خصوص شرایط مدیریتی، با توجه به نظریات مشارکت‌کنندگان، از شبکه مدیریتی بلیک و موتون<sup>۱</sup> (۱۹۶۴)، برای مقوله‌بندی مفاهیم کمک گرفته شده است. مدیری که از سبک استبدادی بهره می‌گیرد نسبت به سرپیچی از دستورات و قوانین حساس است و در صورت مشاهده، قطعاً برخورد خواهد کرد. چنین سبکی باعث می‌شود تا انحراف خلاق به پایین‌ترین سطح خود در سازمان نزول کند. بعضی مدیران نیز دارای سبک انسانی و سازمانی هستند. این سبک به دنبال ایجاد توازن بین روحیه کارکنان و انجام کار است. چنین مدیری سعی خواهد کرد تا به صورت هم‌زمان به کارکنان توجه کرده و پیگیری ایده‌ها به صورت غیرموجه به نتایج مثبتی برای سازمان منجر شود.

یکی دیگر از سبک‌هایی که شناسایی شد، «سبک مدیریت گروهی» است که مشارکت‌کنندگان پژوهش آن را مؤثرترین و اثربخش‌ترین سبک در ترویج انحراف خلاق سازمان و کسب نتایج مثبت برشمردند. به طوری که اگر مدیران به هر دلیلی، از جمله محدودیت منابع مالی، نتوانند اجازه پیگیری ایده‌ها را به کارکنان بدهند؛ ولی برای اجرایی شدن آن از کارکنان حمایت کرده و آنان را تشویق به پیگیری می‌کنند. در نهایت آنچه شناسایی شد، سبک مدیریت فرصت‌طلبانه بوده که سبک جدیدی است و به خارج از شبکه مدیریت بلیک و موتون (۱۹۶۴)، اضافه شده است. این سبک می‌کوشد تا در هر اتفاقی، منافع شخصی خود را دنبال کرده و بیشترین سود شخصی را نصیب خود کند؛ یعنی اگر کارکنان از دستورات سرپیچی کنند و ایده خود را از طریق مسیرهای غیرموجه دنبال کنند، این مدیران فرصت را غنیمت شمرده و سعی در استفاده شخصی از چنین موقعیت‌هایی دارند.

عوامل بیوگرافیک نیز از جمله عواملی است که می‌تواند میزان انحراف خلاق در سازمان را افزایش دهد. فرض کنید افرادی که دارای تحصیلات بالاتری هستند اقدام به ایده‌پردازی بیشتری کرده و تلاش می‌کنند تا ایده‌های خود را به ثمر رسانند. همان‌طور که ورساکلیس<sup>۲</sup>

1. Blacke & Mouton  
1. Varsakelis

(۲۰۰۶)، نشان داد، می‌توان انتظار داشت که با افزایش تحصیلات، نوآوری نیز افزایش یابد. طبق نظر مشارکت‌کنندگان، هنگامی که افراد در سنین پایین‌تری قرار دارند، احتمالاً بیشتر درگیر این نوع رفتارهای انحرافی در سازمان می‌شوند؛ بنابراین سن افراد یکی از مقوله‌هایی است که می‌تواند انحراف خلاق را تحت‌الشعاع قرار دهد. تفاوت در جنسیت افراد را نباید نادیده گرفت. می‌توان این مفهوم را با «نظریه فشار عمومی»<sup>۱</sup> رابرت اگنیو توضیح داد. بر اساس این نظریه، زنان نیز ممکن است که به اندازه مردان تحت فشارهای گوناگون (همانند فشار ساختاری در این پژوهش) قرار داشته باشند؛ اما نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که زنان کمتر از مردان به رفتارهای انحرافی می‌پردازند (Sharp et al., 2005)؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت جنسیتی در واکنش به فشار ساختاری نشان می‌دهد که مردها ممکن است بیشتر درگیر انحراف خلاق شوند؛ بنابراین گزاره زیر در رابطه با شرایط مداخله‌ای طرح می‌شود:

**گزاره چهارم.** شرایط مداخله‌گر مدیریتی (سبک مدیریت) و شرایط مداخله‌گر بیوگرافیک افراد (تحصیلات، سن، جنسیت) بستری عام را برای بروز انحراف خلاق در سازمان پدید می‌آورد. حال پیامدهایی بر انحراف خلاق مترتب خواهد شد که در این پژوهش به دلیل خنثی بودن انحراف خلاق، پیامدهای مثبت و منفی آن به صورت توأمان در سطح فردی و سازمانی مورد توجه مشارکت‌کنندگان قرار گرفته است. یکی از این پیامدهای مثبت انحراف خلاق متوجه سازمان است. ایده‌هایی که مسیر تکامل را به صورت رسمی یا غیررسمی و از طریق انحراف خلاق طی می‌کنند، می‌توانند برای شرکت نسبت به رقبا برتری ایجاد کنند. مزیت رقابتی شرکت می‌تواند با توجه به شاخص‌های متفاوتی همچون کاهش هزینه یا بهبود فرآیندها، ارتقای عملکرد، بهبود بهره‌وری و غیره مشاهده شود و پیامد مثبت انحراف خلاق برای سازمان در نهایت چیزی جز مزیت رقابتی نخواهد بود.

باید به این نکته توجه داشت که انحراف خلاق نیازمند صرف انرژی و ساعت کاری است که به صورت غیرقانونی در حال اجرایی شدن است و این امر می‌تواند بر سطح عملکرد کارهای روتین افراد و میزان بهره‌وری آن‌ها اثر بگذارد؛ همچنین وقتی کنشگران با وجود تلاش‌های مستمر برای تکامل ایده، آن‌چنان که باید موردتحمین قرار نمی‌گیرند، ممکن است با حالات روحی نامطلوبی مواجه شوند و رضایت آن‌ها نزول یابد. وقتی شرکت نتواند به‌خوبی از تلاش‌های کنشگران (در صورت موفقیت یا عدم موفقیت ایده) قدردانی کند قطعاً بر بهره‌وری شغلی آن‌ها تأثیر می‌گذارد و شاید نسبت به گذشته شغلی خود، آن‌طور که باید به کار خود اهمیت ندهند.

از بین رفتن منابع یکی دیگر از پیامدهای منفی است که متوجه سازمان است. از بین رفتن منابع نوعی هزینه به سازمان وارد می‌کند و این مهم هنگامی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد که انحراف خلاق نتایج چشمگیری نداشته و یا موفقیت‌آمیز نباشد. در واقع به احتمال زیاد هدر رفتن منابع با توجه به اثربخش نبودن ایده، قطعی است؛ همچنین باید به هزینه‌هایی که مربوط به جو و هنجارهای سازمان بوده و از آن‌ها به عنوان هزینه‌های ساختاری یاد شده است نیز توجه داشت. این هزینه‌های جانبی به این صورت است که کنشگران برای پیگیری ایده‌ها خود به ناچار از دستورات مدیریت تخطی می‌کنند. این اتفاق باعث می‌شود تا سایر افراد نیز برای پیگیری اهداف خود اعم از خلاقانه یا غیرخلاقانه به هنجارشکنی ترغیب شوند که به نوعی می‌تواند هرج و مرج درون سازمان را افزایش دهد. به این ترتیب آخرین گزاره نیز به شرح زیر صورت‌بندی می‌شود:

**گزاره پنجم.** انحراف خلاق پیامدهای مثبت سازمانی (کسب مزیت رقابتی)، پیامدهای منفی فردی (کاهش رضایت و بهره‌وری فردی) و پیامدهای منفی سازمانی (هزینه‌های اقتصادی، هزینه‌های ساختاری) را به دنبال خواهد داشت.

در کل هدف غایی از انجام این پژوهش، خلق و آزمون نظریه‌ای داده‌بنیاد درباره انحراف خلاق در سازمان، برای کاوش فرآیند آن است. تاکنون دانش موجود از انحراف خلاق در مرحله نظریه‌های کلان و بدون هیچ‌گونه کار تجربی برای عملیاتی کردن و شبکه‌های قانونی در سطح خرد بوده است. مطابق با نتایج، شرایط علی انحراف خلاق در دو بخش مدیریتی و سازمانی نشان از سطح کلان این پدیده دارد که با سازوکارهای سازمانی درگیر است و در این راستا مطالعه جامعه‌شناختی مینملیز (۲۰۱۰)، نیز نشان می‌دهد که انحراف خلاق بر متغیرهای سطح سازمانی متمرکز است؛ اما همان‌طور که در بخش زمینه و شرایط مداخله‌گر انحراف خلاق مشاهده شد، این پدیده علی‌رغم تأثیرپذیری از سطح کلان سازمان، در سطح فردی اتفاق می‌افتد و آن را به کنشگران نسبت می‌دهند؛ بنابراین انحراف خلاق به صورت چندسطحی عمل می‌کند و دو سطح کلان و خرد سازمانی را در هم می‌آمیزد.

یادآوری این نکته ضروری است که مدل یادشده، توسعه‌یافته مدلی است که پیش‌تر به صورت پراکنده ارائه شده است (Mousavi Nejad et al., 2019) و در حال حاضر در این پژوهش به صورتی منسجم‌تر توسط خبرگان تعدیل و اصلاح شده و در نهایت روایی و پایایی آن تأیید شده است. این مدل توسعه‌یافته در بسیاری از گدها، خرده مقوله و مقوله‌های اصلی متفاوت از مدل‌های قبلی بوده و توانسته است مدل جامع و منسجم انحراف خلاق در جامعه مورد مطالعه را به خوبی نشان دهد. از سوی دیگر می‌توان شرایطی را متصور شد که چنین مدل‌هایی که برخاسته از نظریه‌های متخصصان و خبرگان حوزه مورد مطالعه هستند، در آینده با پژوهش‌های

بیشتری که از سوی سایر پژوهشگران در جوامع آماری متفاوت انجام می‌گیرد، مورد اصلاح و یا تأیید بیشتر قرار گیرد؛ از این رو به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا با استفاده از راهبرد روش‌های آمیخته، مدل و روابط میان اجزای آن در چارچوب فرضیه‌های پژوهش، در جوامع آماری دیگری بازآفرینی شده و نتایج با یافته‌های این پژوهش مقایسه شوند. در صورت وجود تفاوت با نتایج این پژوهش، در مرحله دوم (کیفی) وجود تمایز استخراج شود. اولویت در اجرا در سازمان‌های دولتی و پس از آن سازمان‌های خصوصی است. در میان بدیل‌های مختلف واکنش کارکنان به عدم‌پیگیری ایده توسط مدیر، یکی از آن‌ها سرپیچی و هنجارشکنی بوده است. توصیه می‌شود تا سایر بدیل‌ها و واکنش‌ها از سوی کارکنان همچون رفتار بوتلینگ<sup>۱</sup> نیز بررسی شود. در نهایت با توجه به اینکه پدیده‌های رفتاری مرتبط با انحراف و خلاقیت را می‌توان جداگانه از منظر اسلام مورد توجه قرار داد، پیشنهاد می‌شود پدیده انحراف خلاق در سازمان نیز طی مطالعاتی تجربی و در چارچوب روش‌شناسی دینی مورد بررسی قرار گیرد.

## منابع

1. Booth, S. A. (2015). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. Routledge.
2. Burkus, D. (2011). Hierarchies and Creative Deviance, at internet: <http://Davidburkus.Com/2011/12/Hierarchies-And-Creative-Deviance/>.
3. Creswell, J. W. (2002). *Educational Research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
4. Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperPerennial.
5. Hadavinejad, M. & Tamaddon, S. (2014). Exploring Personality Traits of Behavioral Resistance to Change: A Phenomenological Study. *Strategic management thought*, 8, 157-189. (In Persian)
6. Lin, B., Mainemelis, C. & Kark, R. (2016). Leaders' responses to creative deviance: Differential effects on subsequent creative deviance and creative performance. *The Leadership Quarterly*, 27, 537-556.
7. Mainemelis, C. (2010). Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas. *Academy of Management Review*, 35(4), 558-578.

---

1. Bootlegging

8. Mousavi Nejad, S.H., Vahdati, H., Hakkak, M. & Nazarpoori, H. (2019). Designing a Model for Explaining Creative Deviance in the National Iranian Oil Company. *Human Resource Management in Oil Industry*, 10, 39-74. (in Persian)
9. Pakdaman, R. (2016). *Effective Strategies for Iran's Oil Industry (Using International Experiences)*. Iran Chamber of Energy, Refineries and Petrochemicals. (In Persian)
10. Sharp, F., Brewster, D. & Sharonm R. L. (2005). Disentangling Strain, Personal Attributes, Affective Response and Deviance: A Gendered Analysis. *Deviant Behavior*, 26, 133-157.
11. Staw, B. M. (1990). *An evolutionary approach to creativity and innovation*. In M. West, & J. L. Farr, (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
12. Strauss, A. & Corbin, J. (2014). *Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. 3rd ed. Tehran: Institute for Humanities and Cultural Studies. (in Persian)
13. Varsakelis, N. C. (2006). Education, political institutions and innovative activity: A cross country empirical investigation. *Research Policy*, 35, 1083-1090.
14. Warren, D. E. (2004). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 29, 622-632.

# Presenting a Model of Creative Deviance: A Qualitative Approach

Hojjat Vahdati<sup>1</sup>, Seyed Hadi Mousavi Nejad<sup>2\*</sup>, Mohammad Hakkak<sup>1</sup>, Amir Hooshang Nazarpouri<sup>1</sup>

1. Business Management Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorram abad, Iran.

2. Ph D. Graduated at Management, Business Management Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorram abad, Iran.

## Abstract

**Purpose:** Nowadays, creative deviance is the only factor that can lead to new creativity and innovations in organizations. The ultimate purpose of this research is to present a model of creative deviance as an individual maladaptive behavior using a qualitative approach.

**Design/Methodology/Approach:** In order to identify the categories, deep interviews with experts were conducted using open questionnaires and theoretical sampling method. The qualitative data analysis of this study was based on the Strauss and Corbin guidelines, which included three main stages of data coding.

**Research Findings:** According to the results, management and organizational component (causal conditions), structural strain (phenomenon), creative deviance (action/reaction strategy) characteristics of actors (context), managerial and biographical conditions (intervening conditions) and positive and negative consequences on the individual and organizational levels (consequences) were extracted and so creative deviance model has been developed.

**Limitations & Consequences:** Among the various alternatives of the employees responded to the manager orders, one of them was the disobedience that was investigated in this research; While other alternatives, such as *bootlegging*, which are very similar to creative deviance should be considered in future research.

**Practical Consequences:** The output of this research can be a step towards how the employee's creative ideas evolve.

**Innovation or Value of the Article:** The present study, considering the commonalities between the two phenomena include deviance and creativity, has broken down the previous assumptions about the positive and negative of this phenomenon and introduces creative deviance as a neutral phenomenon.

**Keywords:** Creative Deviance; Structural Strain; Qualitative Approach; Grounded Theory.

**Paper Type:** Research paper

---

Received: Sep, 23, 2018 , Accepted: Mar, 6, 2019.

\* Corresponding author.

E-mail addresses: Vahdati.h@lu.ac.ir; Mousavi.Ha@fc.lu.ac.ir; Hakkak.m@lu.ac.ir; Nazarpouri.a@lu.ac.ir