



The Effect of Human Resource Risks on Employee Deviant Behaviors with the Mediating Role of Organizational Distrust (Case Study: Shiraz Gas Company)

Saeed Ghahramani*

Subscriber Affairs Processor of Gas Company,
Shiraz, Iran

Abstract

Today, human resource risks as one of the fundamental challenges of organizations can lead to unintended behavioral consequences such as employee deviant behaviors. However, the mechanism through which these risks lead to deviant behaviors, particularly the role of organizational distrust, has received less attention from researchers. Therefore, the present study aimed to investigate the effect of human resource risks on employee deviant behaviors with the mediating role of organizational distrust in the Shiraz Gas Company. This research was applied in terms of purpose and descriptive-survey of correlational branch in terms of nature. The statistical population included all 380 employees of the Shiraz Gas Company, based on Cochran's formula, a sample size of 181 people was determined and selected by stratified random sampling. The data collection tools were standard questionnaires. The validity of the questionnaires was confirmed using content validity and confirmatory factor analysis, and their reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficient. The collected data were analyzed using SPSS version 26 and SmartPLS version 4 software, employing structural equation modeling and the bootstrap method. The findings showed that human resource risks had a positive and significant effect on employee deviant behaviors. Also, human resource risks had a positive and significant effect on organizational distrust, and organizational distrust had a positive and significant effect on employee deviant behaviors. Furthermore, organizational distrust played a partial mediating role in the relationship between human resource risks and employee deviant behaviors. Based on the findings of this study, it can be concluded that human resource risks increase employee deviant behaviors both directly and through increasing organizational distrust in the Shiraz Gas Company. Therefore, it is recommended to the managers of the Shiraz Gas Company to take an effective step toward reducing organizational distrust and consequently reducing employee deviant behaviors by identifying and managing human resource risks, improving the transparency of organizational procedures and processes, establishing a meritocracy system, reforming the compensation system based on justice and performance, and creating effective mechanisms for feedback and complaint handling.

Keywords: human resource risks, employee deviant behaviors, organizational distrust, shiraz gas company

Received: 01/March/2026

Accepted: 11/March/2026

eISSN: 3041-8720

ISSN: 2981-2267

تأثیر ریسک‌های مدیریت منابع انسانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز شیراز)

سعید قهرمانی* | پردازشگر امور مشترکین شرکت گاز، شیراز، ایران

چکیده

امروزه، ریسک‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها، می‌توانند پیامدهای رفتاری ناخواسته‌ای مانند رفتارهای انحرافی کارکنان را به‌دنبال داشته باشند. بااین‌حال، مکانیسمی که از طریق آن این ریسک‌ها به رفتارهای انحرافی منجر می‌شوند، به‌ویژه نقش بی‌اعتمادی سازمانی، کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر ریسک‌های مدیریت منابع انسانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی در شرکت گاز شیراز انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی از شاخه همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت گاز شیراز به تعداد ۳۸۰ نفر بود که براساس فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۸۱ نفر تعیین و به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌های استاندارد بودند. روایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از روایی محتوا و تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۶ و SmartPLS نسخه ۴ و با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش بوت‌استرپینگ تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که ریسک‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای انحرافی کارکنان دارد. همچنین ریسک‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر بی‌اعتمادی سازمانی و بی‌اعتمادی سازمانی نیز تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای انحرافی کارکنان داشت. علاوه بر این، بی‌اعتمادی سازمانی نقش میانجی جزئی در رابطه بین ریسک‌های مدیریت منابع انسانی و رفتارهای انحرافی کارکنان ایفا کرد. براساس یافته‌های این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که ریسک‌های مدیریت منابع انسانی هم به‌طور مستقیم و هم از طریق افزایش بی‌اعتمادی سازمانی، رفتارهای انحرافی کارکنان شرکت گاز شیراز را افزایش می‌دهند. بنابراین به مدیران شرکت گاز شیراز توصیه می‌شود که با شناسایی و مدیریت ریسک‌های مدیریت منابع انسانی، بهبود شفافیت رویه‌ها و فرایندهای سازمانی، استقرار نظام شایسته‌سالاری، اصلاح سیستم جبران خدمات مبتنی بر عدالت و عملکرد و ایجاد مکانیسم‌های مؤثر برای بازخورد و رسیدگی به شکایات، گامی مؤثر در جهت کاهش بی‌اعتمادی سازمانی و در نتیجه کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان بردارند.

کلیدواژه‌ها: ریسک‌های مدیریت منابع انسانی، رفتارهای انحرافی کارکنان، بی‌اعتمادی سازمانی، شرکت گاز شیراز

مقدمه

امروزه، مدیریت منابع انسانی دیگر صرفاً وظیفه‌ای پشتیبانی نیست، بلکه نقشی استراتژیک در موفقیت و بقای سازمان‌ها ایفا می‌کند. در کنار تأکید گسترده بر تأثیرات مثبت سیستم‌ها و رویه‌های مؤثر منابع انسانی، باید به این نکته نیز توجه کرد که رویه‌های ناکارآمد، نامناسب یا غایب منابع انسانی می‌توانند ریسک‌های جدی برای سازمان ایجاد کنند. بررسی‌های صورت گرفته در صنعت نفت و گاز در سال‌های اخیر وجود ریسک‌هایی در حوزه منابع انسانی نشان داده شده است (مهراد و همکاران، ۱۳۹۹). نوع نگرش به سرمایه انسانی نقش مهمی در سازمان‌ها دارد، به همین دلیل نوع نگرش مدیریت سازمان به منابع انسانی رابطه‌ای نزدیک با موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان دارد. در صورتی که برای دستیابی به اهداف و یا استراتژی‌های سازمان، بستگی به نحوه مدیریت صحیح سازمان دارد. به همین دلیل، آگاهی از نوع نگرش مدیریت به منابع انسانی اساس بسیاری سیاست‌ها، استراتژی‌ها و خط‌مشی سازمان‌ها قرار گرفته که می‌تواند منجر به بهره‌وری و ارتقای عملکرد یک سازمان شود (ساجدی و مهرابی، ۱۳۹۵). برخلاف اینکه منابع انسانی مزیت زیادی برای سازمان دارند، ریسک‌های ناشی از آن، سازمان را برای رسیدن به اهداف با مشکلاتی روبه‌رو می‌کند. فرایندی که سازمان را برای شناسایی به موقع، تجزیه و تحلیل و کنترل پیامدهای آن و پیشنهاد اقدام پیشگیرانه که به صورتی مؤثر و کارآمد در راستای کاهش ریسک منابع انسانی باشد، مدیریت ریسک است (Batarlien et al., 2017). زمانی که شرایط برای کارکنان یک سازمان مساعد نباشد انجام امورات آن پرهزینه و زمان‌بر می‌شود. این هزینه‌ها می‌تواند باعث بحران‌های بعدی شود و می‌تواند شرایط را برای یک سازمان بحرانی‌تر کنند. می‌توان تضمین کرد که در سازمان‌ها با وجود افراد با صلاحیت و شایسته آموزش دیده و با انگیزه بالا برای موفقیت مدیریت ریسک از اهمیت بسیار بالایی برخوردار هستند (Becker & Smidt, 2016). در نتایج تجزیه و تحلیل صورت گرفته علل ریشه‌ای حوادث فرایندی در ایستگاه‌های گاز شهر نشان می‌دهد نرخ وقوع نقص عامل انسانی در سال دو برابر نرخ وقوع نقص‌های فرایندی و مکانیکی است که نشان می‌دهد عامل انسانی نقش اصلی در پیدایش این حوادث را بازی می‌کند (ملک‌پور و نوفرستی، ۱۴۰۳). در همین راستا، پژوهش‌های اخیر در صنعت گاز ایران نشان داده است که سازمان‌های این حوزه با ۳۵ ریسک کلیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی مواجه هستند که از میان آن‌ها، ریسک‌هایی نظیر «تحمیل محدودیت‌های حقوق و مزایا» و «وابستگی به روابط سیاسی برای تصدی پست‌های کلیدی»، در سطح بحرانی قرار دارند. با این حال، بیشتر مطالعات انجام شده در این زمینه به شناسایی این ریسک‌ها بسنده کرده و کمتر به بررسی پیامدهای رفتاری آن‌ها پرداخته‌اند (Mohammadi et al., 2025).

از سوی دیگر، رفتارهای انحرافی در محیط کار^۱ به عنوان یکی از چالش‌های جدی سازمان‌های دولتی و عمومی شناخته می‌شوند. این رفتارها که می‌توانند متوجه سازمان (مانند کم کاری، تخریب اموال، سرقت وقت) یا متوجه افراد (مانند پرخاشگری، توهین، رفتارهای نادرست) باشند، هزینه‌های مادی و غیرمادی قابل توجهی را به سازمان‌ها تحمیل می‌کنند.

آنچه این دو حوزه را به هم پیوند می‌دهد، مفهوم بی‌اعتمادی سازمانی است. بی‌اعتمادی زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان انتظارات منفی از نیت، رفتارها یا رویه‌های سازمان داشته باشند. در شرایطی که ریسک‌های مدیریت منابع انسانی (مانند بی‌عدالتی در پرداخت‌ها، تبعیض‌ها، ناامنی شغلی) در سازمان وجود داشته باشد، سطح بی‌اعتمادی کارکنان افزایش یافته و این بی‌اعتمادی می‌تواند آن‌ها را به سمت رفتارهای انحرافی سوق دهد. مفهوم اعتماد در روابط انسانی توجه زیادی را به خود جلب کرده است. اکثر ادبیات مرتبط با اعتماد بر تعریف، توسعه و نگهداری آن متمرکز است. اعتماد در اصطلاح به معنای تکیه کردن، متکی شدن به کسی، کاری را بی‌گمان به او سپردن و واگذاری کار به

کسی است (آخوندی و همکاران، ۱۳۹۹). مبانی نظری نشان می‌دهد اعتماد به معنای ساده‌لوحی و زودباوری نیست؛ بنابراین، اعتماد درون سازمان‌ها همراه با شماری از نتایج مطلوب سازمانی است. امروزه در محیط‌های کاری اعتماد عامل اصلی بالقوهای است که در نهایت عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. مشخص است ایجاد فضایی که اعتماد در آن موج می‌زند، تأثیرات بسزا و بلندمدتی روی سازمان دارد و همچنین در صورت نبود چنین فضایی، ضرر ناشی از بی‌اعتمادی به دلیل عدم تمایل کارکنان به همکاری و مشارکت، خطرپذیری به دلیل رفتارهای نامناسب، کیفیت پایین کار و نیاز به کنترل، زیاد و غیرقابل جبران است (سبک‌رو و همکاران، ۱۴۰۳).

با توجه به این خلأ پژوهشی و با تمرکز بر شرکت گاز شیراز به عنوان یکی از سازمان‌های مهم و استراتژیک در صنعت گاز کشور، این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش است که آیا ریسک‌های مدیریت منابع انسانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان تأثیر می‌گذارد و آیا بی‌اعتمادی سازمانی این رابطه را میانجی‌گری می‌کند؟

ریسک‌های مدیریت منابع انسانی

ریسک‌های منابع انسانی به عنوان «احتمال وقوع نتایج منفی مادی یا غیرمادی برای سازمان به دلیل فعالیت یا عدم فعالیت کارکنان» تعریف می‌شوند (Cascio & Boudreau, 2012). این ریسک‌ها می‌توانند در مراحل مختلف چرخه مدیریت منابع انسانی شامل جذب، انتخاب، آموزش، نگهداشت، انگیزش، ارزیابی و خروج کارکنان ظهور پیدا کنند. با وجود اینکه مدیریت ریسک بیش از دو دهه است که در ادبیات مدیریت مطرح شده، ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی به اندازه سایر انواع ریسک‌ها (مانند مالی یا عملیاتی) مورد توجه قرار نگرفته است.

پژوهش‌های پیشین در صنعت گاز ایران نشان داده است که مهم‌ترین ریسک‌های مدیریت منابع انسانی شامل مواردی مانند محدودیت‌های حقوق و مزایا، وابستگی به روابط سیاسی به منظور تصدی پست‌های کلیدی، نبود نظام شایسته‌سالاری، و بی‌عدالتی در ارزیابی عملکرد هستند (علی کاظمی و همکاران، ۱۳۹۹؛ مهرداد و همکاران، ۱۳۹۹). همچنین در پژوهشی دیگر در شرکت گاز اصفهان، ریسک‌های ایمنی نظیر «سقوط از ارتفاع» و «برخورد با اشیاء» به عنوان اولویت‌های اصلی ریسک در پروژه‌های گازی شناسایی شده‌اند (Mohammadi, 2025).

کاسیو و بودریو^۱ (۲۰۱۲)، در مطالعه خود در شرکت Cargill نشان دادند که چارچوب مدیریت ریسک COSO می‌تواند به طور مؤثری برای شناسایی و ارزیابی ریسک‌های سرمایه انسانی به کار گرفته شود. آنان استدلال می‌کنند که عواملی مانند اهداف عملکردی غیرواقع‌بینانه، ساختار پاداش، تفکیک ناکافی وظایف، و تمرکززدایی بیش از حد می‌توانند به طور مستقیم بر ریسک‌های منابع انسانی تأثیر گذارند.

رفتارهای انحرافی کارکنان

رفتارهای انحرافی در محیط کار به «رفتارهای خودجوش کارکنان که هنجارهای سازمانی را نقض کرده و سلامت سازمان یا اعضای آن را تهدید می‌کنند» اطلاق می‌شود (Bennett et al., 1995; Robinson et al., 1995). در مطالعه بنیادین خود با استفاده از تکنیک‌های مقیاس‌گذاری چندبُعدی نشان دادند که رفتارهای انحرافی در دو بُعد اصلی «جزئی در مقابل جدی» و «بین‌فردی در مقابل سازمانی» قابل طبقه‌بندی هستند. براین اساس، چهار دسته از رفتارهای انحرافی شناسایی شد: انحرافات تولیدی، انحرافات مالی (اموال)، انحرافات سیاسی و پرخاشگری شخصی. پس از این مطالعه، بنت و رابینسون^۲ (۱۹۹۵) ابزار استاندارد و معتبری برای سنجش رفتارهای انحرافی در محیط کار

توسعه دادند. این ابزار شامل دو مقیاس مجزا است: انحرافات سازمانی^۱ که رفتارهای انحرافی مستقیماً مضر به سازمان را می‌سنجد (مانند کم‌کاری، تأخیر، غیبت‌های غیرموجه، تخریب اموال سازمان، سرقت وقت و منابع سازمان). انحرافات بین‌فردی^۲ که رفتارهای انحرافی مستقیماً مضر به سایر افراد درون سازمان را می‌سنجد (مانند پرخاشگری، توهین، رفتارهای نادرست، شایعه‌پراکنی و قلدری در محیط کار).

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد در دهه گذشته، توجه بیشتری به اشکال بین‌فردی رفتارهای انحرافی (مانند سوءاستفاده، بی‌ادبی، طرد شدن) معطوف شده است. با این حال، هر دو دسته از این رفتارها برای سازمان‌ها هزینه‌بر هستند و شناسایی پیشایندهای آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است.

بی‌اعتمادی سازمانی

بی‌اعتمادی سازمانی^۳ به «انتظارات منفی در مورد نیت، رفتارها یا رویه‌های سازمان» تعریف می‌شود (Lewicki et al., 1998). برخلاف اعتماد که با خوش‌بینی و پذیرش آسیب‌پذیری همراه است، بی‌اعتمادی با بدبینی، احتیاط و اجتناب از همکاری مشخص می‌شود. لویکی و همکاران^۴ (۱۹۹۸) در چارچوب نظری خود استدلال می‌کنند که اعتماد و بی‌اعتمادی مفاهیمی دوقطبی نیستند، بلکه می‌توانند به‌طور هم‌زمان در یک رابطه وجود داشته باشند (مفهوم «اعتماد-بی‌اعتمادی هم‌زمان»).

در سطوح بالای بی‌اعتمادی، کارکنان احساس می‌کنند که سازمان در برابر منافع آن‌ها بی‌توجه یا حتی خصمانه عمل می‌کند. پژوهش‌های معاصر نشان می‌دهد نقض انتظارات ارزشی توسط سازمان می‌تواند به‌سرعت منجر به بی‌اعتمادی فراگیر و عمیق در میان کارکنان شود. بی‌اعتمادی سازمانی معمولاً در سه بُعد قابل بررسی است: بی‌اعتمادی رویه‌ای: نبود اعتماد به فرایندها و رویه‌های سازمانی (مانند سیستم‌های ارزیابی و ترفیع)؛ بی‌اعتمادی تعاملی: نبود اعتماد به رفتارهای بین‌فردی مدیران و همکاران؛ بی‌اعتمادی توزیعی: نبود اعتماد به عادلانه بودن توزیع منابع و پاداش.

چارچوب نظری

تأثیر ریسک‌های مدیریت منابع انسانی بر رفتارهای انحرافی

زمانی که سازمان با ریسک‌های بالای مدیریت منابع انسانی مواجه باشد - نظیر بی‌عدالتی در ارزیابی عملکرد، تبعیض در جبران خدمات، یا نبود امنیت شغلی - کارکنان به‌عنوان واکنشی به این شرایط، ممکن است دست به رفتارهای انحرافی بزنند. براساس نظریه «واکنش به بی‌عدالتی»، کارکنانی که درک می‌کنند سازمان با آن‌ها عادلانه رفتار نمی‌کند، به‌عنوان نوعی تلافی یا بازگرداندن تعادل، به رفتارهای انحرافی روی می‌آورند.

یافته‌های پژوهش مه‌راد و همکاران (۱۳۹۹) در یک شرکت گازی نشان داد که ریسک‌های ارزیابی عملکرد و جبران خدمات به‌ترتیب بالاترین اولویت را از نظر شدت تأثیر دارند. این یافته‌ها حاکی از آن است که کارکنان صنعت گاز نسبت به بی‌عدالتی در سیستم‌های ارزیابی و پاداش حساس هستند و این حساسیت می‌تواند به رفتارهای انحرافی منجر شود. علی‌کاظمی و همکاران (۱۳۹۹) نیز در مطالعه خود در شرکت نفت و گاز پارس، وابستگی به روابط سیاسی برای تصدی پست‌های کلیدی را به‌عنوان یکی از بحرانی‌ترین ریسک‌های منابع انسانی شناسایی کردند؛ چنین شرایطی

1. organizational deviance

2. interpersonal deviance

3. organizational distrust

4. Lewicki et al.

می‌تواند به‌طور مستقیم انگیزه کارکنان برای رفتارهای انحرافی مانند کم‌کاری و بی‌تفاوتی سازمانی را افزایش دهد. براین اساس، اولین فرضیه پژوهش به‌صورت زیر تدوین می‌شود:

H1: ریسک‌های مدیریت منابع انسانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان شرکت گاز شیراز تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی

بی‌اعتمادی سازمانی مکانیسم روان‌شناختی کلیدی است که توضیح می‌دهد چرا ریسک‌های مدیریت منابع انسانی به رفتارهای انحرافی منجر می‌شوند. وقتی کارکنان در معرض ریسک‌هایی مانند بی‌عدالتی رویه‌ای، تبعیض در پرداخت‌ها، یا نبود شفافیت در فرایندهای ارتقا قرار می‌گیرند، به‌تدریج نسبت به نیت و رفتارهای سازمان بی‌اعتماد می‌شوند. این بی‌اعتمادی، به‌نوبه خود، آن‌ها را به‌سمت رفتارهای انحرافی سوق می‌دهد. براساس چارچوب لویکی و همکاران (۱۹۹۸)، بی‌اعتمادی با ایجاد انتظارات منفی از رفتارهای آینده سازمان، کارکنان را به اتخاذ رویکردهای تدافعی و گاه تلافی‌جویانه ترغیب می‌کند. در شرایطی که کارکنان به سازمان اعتماد ندارند، کمتر احساس تعهد می‌کنند و بیشتر احتمال دارد که هنجارهای سازمانی را نقض کنند. به عبارت دیگر، بی‌اعتمادی سازمانی به‌عنوان یک مکانیسم میانجی عمل می‌کند که اثر ریسک‌های مدیریت منابع انسانی را به رفتارهای انحرافی منتقل می‌سازد. براین اساس، فرضیه دوم پژوهش به‌صورت زیر تدوین می‌شود:

H2: بی‌اعتمادی سازمانی رابطه بین ریسک‌های مدیریت منابع انسانی و رفتارهای انحرافی کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.

پیشینه تحقیقات

در سطح ملی، پژوهش‌های محدودی به بررسی رفتارهای انحرافی در صنعت گاز و نفت ایران پرداخته‌اند. مهرداد و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی شناسایی و تحلیل ریسک‌های منابع انسانی در یک شرکت گازی» به شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در صنعت گاز ایران پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد که ریسک‌های ارزیابی عملکرد و جبران خدمات به‌ترتیب بالاترین اولویت را از نظر شدت تأثیر دارند. همچنین آنان استدلال کردند که این ریسک‌ها می‌توانند به‌عنوان پیشایندهای مهم برای بروز رفتارهای ناهنجار سازمانی عمل کنند. علی‌کازمی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه خود در شرکت نفت و گاز پارس نشان دادند که وابستگی به روابط سیاسی برای تصدی پست‌های کلیدی و نبود نظام شایسته‌سالاری، از بحرانی‌ترین ریسک‌های منابع انسانی در صنعت نفت و گاز ایران هستند. آنان همچنین اشاره کردند که چنین شرایطی می‌تواند به‌طور مستقیم انگیزه کارکنان برای رفتارهای انحرافی مانند کم‌کاری، بی‌تفاوتی سازمانی و حتی رفتارهای تلافی‌جویانه را افزایش دهد. محمدی (۲۰۲۵) در پژوهش خود، به بررسی ریسک‌های مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های توسعه گاز پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ریسک‌های ایمنی نظیر «سقوط از ارتفاع» و «برخورد با اشیاء»، به‌عنوان اولویت‌های اصلی ریسک در پروژه‌های گازی شناسایی شده‌اند. همچنین این پژوهش بر اهمیت توجه به عوامل انسانی در مدیریت ریسک تأکید کرده است.

در سطح بین‌المللی، پژوهش‌های متعددی به بررسی پیشایندهای رفتارهای انحرافی پرداخته‌اند. یکی از حوزه‌های مهم مطالعاتی، بررسی نقش سبک‌های رهبری معرب بر بروز رفتارهای انحرافی است. اکورتلو و چفرا^۱ (۲۰۱۸) در پژوهش خود براساس نظریه مبادله اجتماعی نشان دادند که رهبری استبدادی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای

انحرافی سازمانی کارکنان دارد. همچنین آنان دریافته‌اند که شناسایی سازمانی کارکنان این رابطه را میانجی‌گری می‌کند و هم‌ارزشی نقش تعدیل‌گری در این رابطه ایفا می‌کند. این پژوهش در ۱۵ دانشگاه ترکیه با نمونه‌ای به حجم ۱۲۱۹ نفر انجام شده است.

احمد و همکاران^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری سمی بر انحرافات محیط کار در میان پرستاران مصری پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد که رهبری سمی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای انحرافی دارد. همچنین فرسودگی عاطفی نقش میانجی و بدبینی سازمانی (که به عنوان بی‌اعتمادی یا نگرش منفی نسبت به سازمان تعریف می‌شود)، نقش تعدیل‌گر در این رابطه ایفا می‌کند.

در پژوهشی دیگر، سیرل و رایس^۲ (۲۰۲۴)، به بررسی رابطه بین اعتماد و کنترل در سازمان‌های امنیتی بالا پرداختند. آنان دریافته‌اند که در سازمان‌های با کنترل بالا، رویه‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند تعادل بین اعتماد و کنترل را بر هم زنند و این عدم تعادل به رفتارهای کاری ضدتولید منجر شود. این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی و مصاحبه با مدیران و کارکنان یک سازمان زیرساخت حیاتی انجام شده و نشان می‌دهد که کارکنان به عنوان راهی برای حفظ روابط مبتنی بر اعتماد و رفاه خود در محیط کاری غیرقابل پیش‌بینی، دست به رفتارهای انحرافی می‌زنند.

ورما و همکاران^۳ (۲۰۲۵) در جدیدترین پژوهش خود به نقش بی‌اعتمادی به سرپرست در رابطه بین جو اخلاقی و رفتارهای انحرافی پرداختند. یافته‌ها نشان داد که جو اخلاقی سالم، بی‌اعتمادی به سرپرست را کاهش می‌دهد و بی‌اعتمادی به عنوان یک متغیر میانجی کلیدی عمل می‌کند. نکته مهم این است که در حضور بی‌اعتمادی به سرپرست، تأثیر مستقیم جو اخلاقی بر رفتارهای انحرافی معنادار نیست، که نشان‌دهنده نقش حیاتی بی‌اعتمادی به عنوان مکانیسم انتقال اثر است.

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است، زیرا نتایج آن می‌تواند به طور مستقیم توسط مدیران شرکت گاز شیراز در جهت کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان از طریق مدیریت ریسک‌های منابع انسانی و کاهش بی‌اعتمادی سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. از نظر ماهیت و روش گردآوری داده‌ها، این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی و از شاخه همبستگی است، زیرا به دنبال بررسی روابط بین متغیرها (ریسک‌های مدیریت منابع انسانی، بی‌اعتمادی سازمانی و رفتارهای انحرافی) بدون دستکاری در آن‌ها می‌باشد. از نظر رویکرد زمانی، پژوهش حاضر مقطعی است، زیرا داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص (نیمه دوم سال ۱۴۰۴) جمع‌آوری شدند. همچنین از نظر راهبرد پژوهش، این تحقیق از نوع کمی می‌باشد و از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شد.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت گاز شیراز بود. براساس آمارهای موجود، تعداد کارکنان شرکت گاز شیراز حدود ۳۸۰ نفر برآورد شد. جامعه هدف شامل تمامی کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی می‌شد که حداقل یک سال سابقه کار در شرکت داشتند تا ارزیابی مناسبی از متغیرهای پژوهش (به ویژه بی‌اعتمادی سازمانی و رفتارهای انحرافی) داشته باشند.

حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران محاسبه گردید. براساس فرمول کوکران، با جامعه آماری ۳۸۰ نفر، سطح خطای ۵ درصد و نسبت برآورد شده واریانس ۰/۵، حجم نمونه برابر با ۱۸۱ نفر محاسبه شد. برای اطمینان از بازگشت کافی پرسش‌نامه‌ها، ۲۲۰ پرسش‌نامه توزیع شد که با احتساب نرخ بازگشت حدود ۸۵ درصد، در نهایت ۱۸۷ پرسش‌نامه

1. Ahmed et al.
2. Searle & Rice
3. Verma et al.

قابل تحلیل بازگردانده شد. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم هر واحد سازمانی (ادارات مختلف شرکت گاز شیراز شامل واحد فنی، واحد اداری، واحد مالی، واحد حراست، واحد روابط عمومی و واحدهای عملیاتی) انجام شد تا نمایندگی مناسبی از کل کارکنان حاصل شود.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسش‌نامه استاندارد و شامل چهار بخش اصلی بود. بخش اول شامل سؤالات جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کار و نوع استخدام (رسمی، پیمانی، قراردادی) می‌شد. بخش دوم به سنجش ریسک‌های مدیریت منابع انسانی اختصاص داشت که براساس مدل کاسیو و بودریو (۲۰۱۲) و بومی‌سازی شده توسط مهرداد و همکاران (۲۰۲۰)، برای صنعت گاز ایران طراحی شد. این بخش شامل ۲۵ گویه در پنج بُعد اصلی بود: ریسک‌های جذب و استخدام (۵ گویه)، ریسک‌های آموزش و توسعه (۵ گویه)، ریسک‌های نگهداشت و جبران خدمات (۶ گویه)، ریسک‌های ارزیابی عملکرد (۵ گویه) و ریسک‌های خروج کارکنان (۴ گویه). نمونه گویه‌ها عبارت بودند از: «در سازمان ما، فرایند انتخاب و استخدام مبتنی بر روابط شخصی است تا شایستگی‌ها» و «سیستم جبران خدمات در سازمان من عادلانه نیست».

بخش سوم به سنجش بی‌اعتمادی سازمانی اختصاص داشت که براساس مدل لویکی و همکاران (۱۹۹۸) و با اقتباس از پرسش‌نامه ورما و همکاران (۲۰۲۵) طراحی شد. این بخش شامل ۱۲ گویه در سه بُعد بود: بی‌اعتمادی رویه‌ای (۴ گویه) که به بی‌اعتمادی به فرایندها و رویه‌های سازمانی اشاره داشت، بی‌اعتمادی تعاملی (۴ گویه) که به بی‌اعتمادی به رفتارهای بین‌فردی مدیران و همکاران مربوط می‌شد و نیز بی‌اعتمادی توزیعی (۴ گویه) که به بی‌اعتمادی به عادلانه بودن توزیع منابع و پاداش‌ها اشاره داشت. نمونه گویه‌ها عبارت بودند از: «من به این باور رسیده‌ام که سازمان من همیشه منافع خود را بر منافع کارکنان ترجیح می‌دهد» و «رویه‌های سازمانی به گونه‌ای طراحی شده‌اند که به نفع گروه خاصی باشد نه همه کارکنان».

بخش چهارم به سنجش رفتارهای انحرافی کارکنان اختصاص داشت که براساس پرسش‌نامه استاندارد بنت و رابینسون (۲۰۰۰)، طراحی شد. این بخش شامل ۱۹ گویه در دو بُعد اصلی بود: انحرافات سازمانی (۱۲ گویه) که رفتارهایی مانند کم‌کاری، تأخیر، غیبت‌های غیرموجه، تخریب اموال سازمان و سرقت وقت و منابع سازمان را می‌سنجید و انحرافات بین‌فردی (۷ گویه) که رفتارهایی مانند پرخاشگری، توهین، رفتارهای نادرست، شایعه‌پراکنی و قلدری در محیط کار را می‌سنجید. نمونه گویه‌ها عبارت بودند از: «در محل کار، عمداً آهسته‌تر از آنچه می‌توانستم کار می‌کنم» (انحراف سازمانی) و «در محل کار، به یکی از همکارانم توهین کرده‌ام» (انحراف بین‌فردی). تمامی گویه‌های پرسش‌نامه براساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) نمره‌گذاری شدند. روایی و پایایی ابزار پژوهش به شرح زیر بررسی گردید. برای روایی محتوا، پرسش‌نامه اولیه در اختیار ۳ نفر از اساتید مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی و همچنین ۲ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد شرکت گاز شیراز قرار گرفت تا نظرات اصلاحی خود را در مورد مناسب بودن، شفافیت و جامعیت گویه‌ها ارائه دهند. نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) محاسبه شد و گویه‌هایی که امتیاز کمتر از حد معیار کسب کردند، حذف یا اصلاح گردیدند. برای روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد تا مشخص شود که گویه‌های هر سازه به‌درستی عامل مربوط به خود را اندازه‌گیری می‌کنند. معیارهای روایی هم‌گرا^۱ ($AVE > 0.5$) و روایی واگرا (معیار فورتل-لاکر^۲) بررسی گردیدند.

برای پایایی پرسش‌نامه، دو روش مورد استفاده قرار گرفت. ابتدا آلفای کرونباخ^۱ برای هریک از متغیرها و ابعاد آن‌ها محاسبه شد که مقدار قابل قبول آن بالاتر از ۰/۷ در نظر گرفته شد. دوم، پایایی ترکیبی (CR)^۲ محاسبه گردید که مقدار قابل قبول آن نیز بالاتر از ۰/۷ بود.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شد. در سطح آمار توصیفی، از شاخص‌هایی مانند فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین مقدار برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه و وضعیت متغیرهای اصلی پژوهش استفاده گردید. این محاسبات با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ انجام شد. در سطح آمار استنباطی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۴ استفاده گردید. انتخاب PLS-SEM به دلایل زیر بود: اول، ماهیت پژوهش که توسعه نظری و پیش‌بینی روابط بین سازه‌ها بود. دوم، عدم نیاز به مفروضه نرمال بودن داده‌ها که در پژوهش‌های علوم رفتاری و انسانی معمولاً برقرار نیست. سوم، توانایی بالای این روش در مدل‌سازی هم‌زمان روابط بین متغیرهای پنهان با تعداد شاخص‌های متعدد.

روش تحلیل داده‌ها در دو مرحله اصلی انجام شد: مرحله اول بررسی مدل اندازه‌گیری^۳ و مرحله دوم بررسی مدل ساختاری^۴. در مرحله مدل اندازه‌گیری، روایی و پایایی سازه‌ها از طریق شاخص‌های بارهای عاملی^۵، CR، AVE و آلفای کرونباخ بررسی گردید. بارهای عاملی کمتر از ۰/۴ حذف و بارهای عاملی بین ۰/۴ تا ۰/۷ در صورت تأیید روایی هم‌گرا و پایایی ترکیبی نگهداری شدند. همچنین روایی واگرا با استفاده از معیار فورنل-لاکر (مقایسه جذر AVE با همبستگی بین سازه‌ها) ارزیابی گردید.

در مرحله مدل ساختاری، ابتدا هم‌خطی^۶ بین متغیرهای پیش‌بین با استفاده از شاخص VIF^۷ بررسی شد که مقادیر کمتر از ۵ نشان‌دهنده نبود هم‌خطی جدی بود. سپس، ضرایب مسیر (Path Coefficients یا β) و مقادیر t-value (یا آماره بوت‌استرپینگ^۸) برای آزمون فرضیه‌ها محاسبه گردیدند. برای تعیین معناداری ضرایب، از روش بوت‌استرپینگ با ۵۰۰۰ زیرنمونه استفاده شد.

ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد ($t\text{-value} > 1/96$) و ۹۹ درصد ($t\text{-value} > 2/58$) معنادار تلقی گردید. همچنین، مقدار R^2 (ضریب تعیین) برای متغیر وابسته (رفتارهای انحرافی) و متغیر میانجی (بی‌اعتمادی سازمانی) محاسبه شد که نشان‌دهنده میزان واریانس تبیین شده توسط مدل بود. مقادیر R^2 برابر با ۰/۱۹ (ضعیف)، ۰/۳۳ (متوسط) و ۰/۶۷ (قوی) در نظر گرفته شد. علاوه بر این، شاخص Q^2 برای ارزیابی توان پیش‌بینی مدل استفاده گردید که مقادیر بزرگ‌تر از صفر نشان‌دهنده توان پیش‌بینی مناسب بود.

برای آزمون اثر میانجی بی‌اعتمادی سازمانی، از روش بوت‌استرپینگ و محاسبه اثر غیرمستقیم استفاده شد. اگر فاصله اطمینان بوت‌استرپ برای اثر غیرمستقیم شامل صفر نباشد، فرضیه میانجی تأیید شد. همچنین از شاخص VAF^۹ برای تعیین نوع میانجی (کامل، جزئی یا بدون میانجی) استفاده گردید. اگر VAF بزرگ‌تر از ۸۰ درصد بود، میانجی کامل تلقی شد. اگر VAF بین ۲۰ تا ۸۰ درصد بود، میانجی جزئی در نظر گرفته شد. اگر VAF کمتر از ۲۰ درصد بود، میانجی معنی‌دار نبود.

1. Cronbach's alpha
2. composite reliability
3. measurement model
4. structural model
5. factor loadings
6. collinearity
7. variance inflation factor
8. Bootstrap
9. variance accounted for

یافته‌ها

آمار توصیفی

در این پژوهش، ۲۲۰ پرسش‌نامه در میان کارکنان شرکت گاز شیراز توزیع شد که از این تعداد، ۱۹۲ پرسش‌نامه بازگردانده شد. پس از حذف پرسش‌نامه‌های ناقص و مخدوش، در نهایت ۱۸۷ پرسش‌نامه معتبر برای تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت که نرخ بازگشت معادل ۸۵ درصد را نشان می‌داد. در ادامه، مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی قرار گرفته است.

آمار توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۸۷ نفر از کارکنان شرکت گاز شیراز بوده است. توزیع جنسیتی نشان می‌دهد که بیشتر پاسخ‌دهندگان مرد (۱۴۲ نفر، ۷۵/۹ درصد) و تنها ۲۴/۱ درصد زن بوده‌اند که با ماهیت فنی و عملیاتی صنعت گاز هم‌خوانی دارد. توزیع سنی نشان می‌دهد که میانگین سنی کارکنان نسبتاً بالاست و بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال (۳۶/۴ درصد) و سپس ۳۱ تا ۴۰ سال (۲۸/۹ درصد) است. سطح تحصیلات کارکنان نسبتاً بالاست و نیمی از آن‌ها (۴۹/۲ درصد) دارای مدرک کارشناسی هستند و ۲۸/۹ درصد نیز مدرک کارشناسی ارشد دارند. سابقه کار بیشتر پاسخ‌دهندگان طولانی است و ۳۲/۶ درصد دارای سابقه ۱۶ تا ۲۵ سال و ۲۵/۷ درصد دارای سابقه ۶ تا ۱۵ سال هستند. در نهایت، نوع استخدام بیشتر کارکنان (۵۷/۸ درصد) رسمی و مابقی پیمانی (۲۵/۱ درصد) یا قراردادی (۱۷/۱ درصد) هستند.

جدول ۱ شاخص‌های توصیفی مربوط به متغیرهای اصلی پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، میانگین ریسک‌های مدیریت منابع انسانی (۳/۸۲ از ۵) و بی‌اعتمادی سازمانی (۳/۶۵ از ۵) در سطح نسبتاً بالایی قرار دارد که نشان‌دهنده ادراک قابل توجه این پدیده‌ها در میان کارکنان شرکت گاز شیراز است. همچنین میانگین رفتارهای انحرافی کارکنان (۲/۹۴ از ۵) در سطح متوسط روبه‌بالا قرار دارد. مقادیر انحراف معیار نیز نشان‌دهنده پراکندگی مناسب داده‌هاست.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش

سازه	تعداد	حداکثر	حداقل	میانگین	انحراف معیار
ریسک‌های مدیریت منابع انسانی	۱۸۷	۴/۹۲	۱/۴۰	۳/۸۲	۰/۷۴
بی‌اعتمادی سازمانی	۱۸۷	۵/۰۰	۱/۲۵	۳/۶۵	۰/۸۱
رفتارهای انحرافی	۱۸۷	۴/۸۹	۱/۰۰	۲/۹۴	۰/۸۸

بررسی مدل اندازه‌گیری

پیش از آزمون فرضیه‌ها، مدل اندازه‌گیری با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۴ مورد ارزیابی قرار گرفت. در این مرحله، روایی و پایایی سازه‌های پژوهش بررسی شد.

روایی هم‌گرا

برای بررسی روایی هم‌گرا، سه شاخص بارهای عاملی، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و پایایی ترکیبی (CR) مورد استفاده قرار گرفت. جدول ۲ این شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. شاخص‌های روایی هم‌گرا و پایایی

سازه	تعداد گویه	بارهای عاملی	AVE	CR	آلفای کرونباخ
ریسک‌های مدیریت منابع انسانی	۲۵	۰/۰-۶۲/۸۴	۰/۵۴	۰/۹۱	۰/۸۹
بی‌اعتمادی سازمانی	۱۲	۰/۰-۶۵/۸۷	۰/۵۸	۰/۸۸	۰/۸۵
رفتارهای انحرافی	۱۹	۰/۰-۶۰/۸۲	۰/۵۲	۰/۸۹	۰/۸۷

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، بارهای عاملی تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰/۶ بود که نشان‌دهنده ارتباط قوی هر گویه با سازه مربوطه است. مقدار AVE برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ بود که حاکی از روایی هم‌گرای مناسب است. همچنین مقادیر پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ بود که نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار اندازه‌گیری است.

روایی واگرا

برای بررسی روایی واگرا، از دو معیار فورنل-لارکر و HTMT استفاده شد. براساس معیار فورنل-لارکر، جذر AVE هر سازه (اعداد روی قطر ماتریس) باید از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر باشد. جدول ۳ این ماتریس را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ماتریس روایی واگرا (معیار فورنل-لارکر)

سازه	۱	۲	۳
۱. ریسک‌های مدیریت منابع انسانی	۰/۷۳۵		
۲. بی‌اعتمادی سازمانی	۰/۵۸۲	۰/۷۶۲	
۳. رفتارهای انحرافی	۰/۵۴۳	۰/۵۹۱	۰/۷۲۱

اعداد روی قطر، جذر AVE و اعداد خارج از قطر، همبستگی بین سازه‌ها هستند. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، جذر AVE هر سازه (اعداد روی قطر) از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بزرگ‌تر است که نشان‌دهنده روایی واگرای مناسب است. همچنین نسبت همبستگی چند-ویژگی چند-روش (HTMT) برای تمامی جفت‌سازه‌ها کمتر از ۰/۸۵ بود که روایی واگرا را تأیید می‌کند.

بررسی سوگیری روش معمول

از آنجا که داده‌های پژوهش به صورت خودگزارشی جمع‌آوری شد، احتمال وجود سوگیری روش معمول وجود داشت. برای بررسی این مسئله، از آزمون تک‌عاملی هارمن^۱ استفاده شد. نتایج نشان داد که واریانس استخراج شده توسط یک عامل واحد حدود ۲۶ درصد بود که کمتر از آستانه ۵۰ درصد است. این یافته نشان می‌دهد که سوگیری روش معمول تهدید جدی برای این پژوهش محسوب نمی‌شود.

بررسی مدل ساختاری

پس از تأیید روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری برای آزمون فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. پیش از آزمون فرضیه‌ها، شاخص هم‌خطی با استفاده از معیار VIF بررسی شد. نتایج نشان داد که مقادیر VIF برای

1. Harman's single-factor test

تمامی متغیرهای پیش‌بین بین ۱/۳۵ تا ۲/۴۸ بود که کمتر از آستانه ۵ است. بنابراین، مشکل هم‌خطی جدی در داده‌ها وجود نداشت.

آزمون فرضیه‌های مستقیم

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش بوت‌استرپینگ با ۵۰۰۰ زیرنمونه استفاده شد. جدول ۴ نتایج آزمون فرضیه‌های مستقیم را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌های مستقیم

فرضیه	مسیر	t-value	p-value	نتیجه
H1	ریسک‌های مدیریت منابع انسانی ← رفتارهای انحرافی	۵/۲۶۲	۰/۰۰۰	تأیید
H2a	ریسک‌های مدیریت منابع انسانی ← بی‌اعتمادی سازمانی	۱۰/۹۸۱	۰/۰۰۰	تأیید
H2b	بی‌اعتمادی سازمانی ← رفتارهای انحرافی	۶/۸۰۳	۰/۰۰۰	تأیید

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که ریسک‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای انحرافی کارکنان دارد ($p < ۰/۰۰۱$, $t = ۵/۲۶۲$, $\beta = ۰/۳۴۲$). بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود. همچنین ریسک‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر بی‌اعتمادی سازمانی دارد ($p < ۰/۰۰۱$, $t = ۱۰/۹۸۱$, $\beta = ۰/۳۸۲$) و بی‌اعتمادی سازمانی نیز تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای انحرافی کارکنان دارد ($p < ۰/۰۰۱$, $t = ۶/۸۰۳$, $\beta = ۰/۴۱۵$). این یافته‌ها پیش‌شرط‌های لازم برای آزمون اثر میانجی را فراهم می‌کنند.

آزمون فرضیه میانجی (H2)

برای آزمون فرضیه میانجی (H2) مبنی بر نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی در رابطه بین ریسک‌های مدیریت منابع انسانی و رفتارهای انحرافی کارکنان، از روش بوت‌استرپینگ و محاسبه اثر غیرمستقیم استفاده شد. جدول ۵ نتایج این آزمون را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج آزمون اثر میانجی بی‌اعتمادی سازمانی

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	فاصله اطمینان ۹۵٪ (بوت‌استرپ)	VAF	نتیجه
ریسک‌های منابع انسانی ← بی‌اعتمادی ← رفتارهای انحرافی	۰/۳۴۲	۰/۲۴۲	۰/۵۸۴	(۰/۱۶۲ و ۰/۳۲۸)	۴۱/۴٪	میانجی جزئی

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، اثر غیرمستقیم (۰/۲۴۲) با فاصله اطمینان ۹۵ درصد (۰/۱۶۲ تا ۰/۳۲۸) که شامل صفر نمی‌شود، معنادار است. بنابراین فرضیه دوم پژوهش مبنی بر نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی تأیید می‌شود. مقدار شاخص VAF برابر با ۴۱/۴ درصد محاسبه شد که در محدوده بین ۲۰ تا ۸۰ درصد قرار دارد. این بدان معناست که بی‌اعتمادی سازمانی به‌صورت جزئی نقش میانجی را در رابطه بین ریسک‌های مدیریت منابع انسانی و رفتارهای انحرافی کارکنان بازی می‌کند. به عبارت دیگر، حدود ۴۱ درصد از تأثیر ریسک‌های مدیریت منابع انسانی بر رفتارهای انحرافی از طریق بی‌اعتمادی سازمانی منتقل می‌شود و مابقی به‌صورت مستقیم اعمال می‌گردد.

ضرایب تعیین (R^2) و توان پیش‌بینی (Q^2)

به منظور ارزیابی برازش و قدرت پیش‌بینی مدل ساختاری، شاخص‌های R^2 (ضریب تعیین) و Q^2 (Stone-Geisser) محاسبه شدند. نتایج در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. ضرایب تعیین و توان پیش‌بینی مدل

متغیر وابسته	R^2	Q^2	وضعیت
بی‌اعتمادی سازمانی	۰/۳۳۹	۰/۲۸۱	متوسط
رفتارهای انحرافی کارکنان	۰/۴۲۷	۰/۳۵۴	متوسط

مقدار R^2 برای متغیر بی‌اعتمادی سازمانی برابر با ۰/۳۳۹ بود که نشان می‌دهد ریسک‌های مدیریت منابع انسانی حدود ۳۳/۹ درصد از واریانس بی‌اعتمادی سازمانی را تبیین می‌کند. همچنین مقدار R^2 برای متغیر رفتارهای انحرافی کارکنان برابر با ۰/۴۲۷ بود که نشان می‌دهد ریسک‌های مدیریت منابع انسانی و بی‌اعتمادی سازمانی در مجموع حدود ۴۲/۷ درصد از واریانس رفتارهای انحرافی را تبیین می‌کنند. براساس معیارهای هایت و همکاران^۱ (۲۰۱۹)، هر دو مقدار R^2 در سطح متوسط ارزیابی می‌شوند. مقادیر Q^2 نیز برای هر دو متغیر وابسته بزرگ‌تر از صفر بود که نشان‌دهنده توان پیش‌بینی مناسب مدل است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر ریسک‌های مدیریت منابع انسانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی در شرکت گاز شیراز انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که هر سه فرضیه مستقیم و فرضیه میانجی مورد تأیید قرار گرفتند. در ادامه، هریک از یافته‌ها در پرتو ادبیات نظری و پیشینه پژوهش مورد بحث قرار می‌گیرد. ($\beta = 0/342$, $t = 5/262$, $p < 0/001$)

تأثیر ریسک‌های مدیریت منابع انسانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان

اولین یافته مهم این پژوهش نشان داد که ریسک‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای انحرافی کارکنان شرکت گاز شیراز دارد ($\beta = 0/342$, $t = 5/262$, $p < 0/001$). این یافته بدان معناست که با افزایش ریسک‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان، رفتارهای انحرافی کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های پیشین هم‌سو است. مهرداد و همکاران (۱۳۹۹)، در مطالعه خود در یک شرکت گازی نشان دادند که ریسک‌های ارزیابی عملکرد و جبران خدمات به ترتیب بالاترین اولویت را از نظر شدت تأثیر دارند و می‌توانند به عنوان پیشایندهای مهم برای بروز رفتارهای ناهنجار سازمانی عمل کنند. همچنین علی‌کاظمی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه خود در شرکت نفت و گاز پارس نشان دادند که وابستگی به روابط سیاسی برای تصدی پست‌های کلیدی و نبود نظام شایسته‌سالاری می‌تواند به طور مستقیم انگیزه کارکنان برای رفتارهای انحرافی مانند کم‌کاری، بی‌تفاوتی سازمانی و حتی رفتارهای تلافی‌جویانه را افزایش دهد.

در سطح بین‌المللی، احمد و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که رهبری سمی (که خود یکی از مصادیق ریسک‌های مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود) تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای انحرافی دارد. همچنین سیرل و رایس (۲۰۲۴) در مطالعه خود نشان دادند که رویه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های با کنترل بالا می‌توانند تعادل بین اعتماد و کنترل را بر هم زنند و این عدم تعادل به رفتارهای کاری ضدتولید منجر شود.

تفسیر این یافته در بافت شرکت گاز شیراز نشان می‌دهد که وجود ریسک‌هایی مانند بی‌عدالتی در ارزیابی عملکرد، تبعیض در جبران خدمات، نبود امنیت شغلی و وابستگی به روابط سیاسی برای تصدی پست‌های کلیدی، کارکنان را به سمت رفتارهای انحرافی سوق می‌دهد. براساس نظریه «واکنش به بی‌عدالتی»، کارکنانی که درک می‌کنند سازمان با آن‌ها عادلانه رفتار نمی‌کند، به‌عنوان نوعی تلافی یا بازگرداندن تعادل، به رفتارهای انحرافی روی می‌آورند (بنت و رابینسون، ۲۰۰۰).

تأثیر ریسک‌های مدیریت منابع انسانی بر بی‌اعتمادی سازمانی

دومین یافته پژوهش نشان داد که ریسک‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر بی‌اعتمادی سازمانی کارکنان شرکت گاز شیراز دارد ($\beta = 0.582, t = 10.981, p < 0.001$). این یافته قوی‌ترین رابطه در میان روابط مستقیم پژوهش بود و نشان می‌دهد که حدود ۹/۳۳ درصد از واریانس بی‌اعتمادی سازمانی توسط ریسک‌های مدیریت منابع انسانی تبیین می‌شود.

این یافته با چارچوب نظری لویکی و همکاران (۱۹۹۸)، هم‌سو است. آنان استدلال می‌کنند که بی‌اعتمادی زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان انتظارات منفی از نیت، رفتارها یا رویه‌های سازمان داشته باشند. در شرایطی که ریسک‌های مدیریت منابع انسانی (مانند بی‌عدالتی رویه‌ای، تبعیض در پرداخت‌ها، یا نبود شفافیت در فرایندهای ارتقا) در سازمان وجود داشته باشد، کارکنان به تدریج نسبت به نیت و رفتارهای سازمان بی‌اعتماد می‌شوند.

ورما و همکاران (۲۰۲۵) در جدیدترین پژوهش خارجی خود نشان دادند که جو اخلاقی سالم، بی‌اعتمادی به سرپرست را کاهش می‌دهد ($\beta = -0.447, p < 0.001$) و به‌طور غیرمستقیم تأکید کردند که رویه‌های غیراخلاقی و غیرعادلانه منابع انسانی می‌توانند بی‌اعتمادی را افزایش دهند. در بافت شرکت گاز شیراز، این یافته نشان می‌دهد که ریسک‌هایی مانند «وابستگی به روابط سیاسی برای تصدی پست‌های کلیدی» و «تحمیل محدودیت‌های حقوق و مزایا» که توسط علی کاظمی و همکاران (۱۳۹۹) به‌عنوان بحرانی‌ترین ریسک‌ها شناسایی شده‌اند، مستقیماً به بی‌اعتمادی سازمانی منجر می‌شوند.

تأثیر بی‌اعتمادی سازمانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان

سومین یافته پژوهش نشان داد که بی‌اعتمادی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای انحرافی کارکنان شرکت گاز شیراز دارد ($\beta = 0.415, t = 6.803, p < 0.001$). این یافته نشان می‌دهد که با افزایش بی‌اعتمادی سازمانی در میان کارکنان، رفتارهای انحرافی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد.

این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین هم‌خوانی دارد. اکورتلو و چفرا (۲۰۱۸)، نشان دادند که رهبری استبدادی (که خود می‌تواند منجر به بی‌اعتمادی شود)، تأثیر مثبت بر انحرافات سازمانی دارد و شناسایی سازمانی این رابطه را میانجی‌گری می‌کند. همچنین احمد و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که بدبینی سازمانی (که مفهوم نزدیکی به بی‌اعتمادی دارد) نقش تعدیل‌گر در رابطه بین رهبری سمی و رفتارهای انحرافی ایفا می‌کند.

ورما و همکاران (۲۰۲۵) مستقیماً نشان دادند که بی‌اعتمادی به سرپرست تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای انحرافی دارد و در حضور بی‌اعتمادی، تأثیر مستقیم جو اخلاقی بر رفتارهای انحرافی معنادار نیست. این یافته نشان‌دهنده نقش حیاتی بی‌اعتمادی به‌عنوان مکانیسم انتقال اثر است.

براساس نظریه حفظ منابع^۱، کارکنانی که منابع ارزشمندی مانند اعتماد به سازمان را از دست می‌دهند، برای حفظ منابع باقی‌مانده و مقابله با استرس ناشی از این فقدان، ممکن است دست به رفتارهای انحرافی بزنند. در بافت شرکت

گاز شیراز، کارکنانی که به سازمان بی‌اعتماد هستند، کمتر احساس تعهد می‌کنند و بیشتر احتمال دارد که هنجارهای سازمانی را نقض کنند.

نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی

چهارمین و مهم‌ترین یافته پژوهش نشان داد که بی‌اعتمادی سازمانی نقش میانجی جزئی در رابطه بین ریسک‌های مدیریت منابع انسانی و رفتارهای انحرافی کارکنان ایفا می‌کند (اثر غیرمستقیم = $0.242 / 0.41 / 4 = VAF$). این بدان معناست که حدود ۴۱ درصد از تأثیر ریسک‌های مدیریت منابع انسانی بر رفتارهای انحرافی از طریق بی‌اعتمادی سازمانی منتقل می‌شود و مابقی (۵۹ درصد) به صورت مستقیم اعمال می‌گردد.

این یافته شکاف پژوهشی موجود در ادبیات را پر می‌کند. همان‌طور که در مرور پیشینه پژوهش اشاره شد، هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین (چه داخلی و چه خارجی) به بررسی هم‌زمان رابطه بین ریسک‌های مدیریت منابع انسانی، بی‌اعتمادی سازمانی و رفتارهای انحرافی نپرداخته بودند. ورما و همکاران (۲۰۲۵)، به نقش بی‌اعتمادی به سرپرست پرداخته بودند، اما بی‌اعتمادی سازمانی (به عنوان یک سازه چندبعدی) را بررسی نکرده بودند. همچنین پژوهش‌های پیشین مانند احمد و همکاران (۲۰۲۴) بیشتر بر نقش تعدیل‌گری بدینی و بی‌اعتمادی تأکید داشته‌اند، اما نقش میانجی‌گری آن کمتر مورد توجه قرار گرفته بود.

یافته میانجی جزئی نشان می‌دهد که ریسک‌های مدیریت منابع انسانی از دو مسیر بر رفتارهای انحرافی تأثیر می‌گذارند: مسیر مستقیم و مسیر غیرمستقیم از طریق بی‌اعتمادی سازمانی. این یافته از نظر نظری حائز اهمیت است زیرا نشان می‌دهد که بی‌اعتمادی سازمانی مکانیسم روان‌شناختی کلیدی است، اما تنها مکانیسم موجود نیست. به عبارت دیگر، ریسک‌های مدیریت منابع انسانی ممکن است از طریق مکانیسم‌های دیگری مانند فرسودگی شغلی، استرس شغلی یا ناامیدی نیز بر رفتارهای انحرافی تأثیر گذارند که بررسی آن‌ها نیازمند پژوهش‌های آتی است.

در یک نتیجه‌گیری کلی، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر ریسک‌های مدیریت منابع انسانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی در شرکت گاز شیراز انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که ریسک‌های مدیریت منابع انسانی هم به‌طور مستقیم و هم از طریق افزایش بی‌اعتمادی سازمانی، رفتارهای انحرافی کارکنان را افزایش می‌دهند. به عبارت دیگر، بی‌اعتمادی سازمانی به عنوان مکانیسمی روان‌شناختی عمل می‌کند که بخشی از تأثیر ریسک‌های مدیریت منابع انسانی را به رفتارهای انحرافی منتقل می‌سازد.

این یافته‌ها از نظر نظری و عملی حائز اهمیت هستند. از نظر نظری، این پژوهش برای اولین بار در ایران رابطه سه‌گانه ریسک‌های مدیریت منابع انسانی، بی‌اعتمادی سازمانی و رفتارهای انحرافی را در یک مدل یکپارچه بررسی کرده و نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی را به‌طور تجربی تأیید کرده است. از نظر عملی، نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران شرکت گاز شیراز در درک بهتر پیامدهای رفتاری ریسک‌های مدیریت منابع انسانی و اتخاذ راهکارهای مناسب برای کاهش این ریسک‌ها و در نتیجه کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان کمک کند.

مدیران شرکت گاز شیراز می‌توانند با اتخاذ رویکردی پیشگیرانه و سیستماتیک نسبت به شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک‌های منابع انسانی، هم از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری کنند و هم اعتماد ازدست‌رفته کارکنان را بازسازی نمایند. استقرار نظام شایسته‌سالاری، افزایش شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری، اصلاح سیستم جبران خدمات مبتنی بر عدالت و عملکرد، و ایجاد مکانیسم‌های مؤثر برای بازخورد و رسیدگی به شکایات، از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند در این مسیر مؤثر واقع شوند.

در نهایت، امید است که یافته‌های این پژوهش نه تنها برای شرکت گاز شیراز، بلکه برای سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور که با چالش‌های مشابهی مواجه هستند، مفید واقع شود و گاهی هرچند کوچک در جهت بهبود مدیریت منابع انسانی و کاهش رفتارهای انحرافی در سازمان‌های ایرانی بردارد.

منابع

- آخوندی، مریم، کامیابی، میترا، صیادی، احمدرضا، و زین‌الدینی، زهرا. (۱۳۹۹). اثربخشی آموزش ذهن‌آگاهی بر استرس ادراک شده و سخت‌رویی روان‌شناختی در دانشجویان پرستاری. *نشریه روان پرستاری*، ۶(۸)، ۱۱-۱۹.
- آذر، عادل، عین‌علی، محسن، و باقری قره‌بلاغ، هوشمند. (۱۳۹۹). تأملی بر پیشایندهای رفتارهای انحرافی کارکنان با تأکید بر تعدیل‌گری شفافیت نقش در شرکت گاز استان سمنان. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۴۵، ۳-۲۴.
- ساجدی، حامد، و مهرابی، روزا. (۱۳۹۵). سنجش نگرش سازمانی سرمایه‌های انسانی شرکت‌های سرمایه‌گذاری جسورانه (مطالعه موردی شرکت سرمایه‌گذاری جسورانه شناسا. کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی، تهران.
- سبک‌رو، مهدی، احمدی زهرانی، مریم، و عابدینی سانجی، مژده. (۱۴۰۳). شناسایی علل و پیامدهای بی‌اعتمادی کارکنان به رهبران (مورد مطالعه: شرکت گاز استان یزد). *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۶۲، ۲۲۵-۲۵۰.
- علی‌کاظمی، مهدی، احتشام‌رایی، رضا، و علی حسینی، مسعود. (۱۳۹۹). ارزیابی عوامل ریسک انسانی در پروژه‌های نفت و گاز: مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. *فصلنامه پژوهش‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی انرژی*، ۶(۱)، ۳۹-۶۶.
- ملک‌پور، محمدمین، و نوفرستی، عبدالرضا. (۱۴۰۳). مدیریت ریسک منابع انسانی در پروژه‌های توسعه گازرسانی (مطالعه موردی: شرکت گاز اصفهان). *فصلنامه مدیریت و حقوق محیط‌زیست*، ۴(۲)، ۷۸-۹۰.
- مهراد، معصومه، سمیعی، روح‌اله، دیده‌خانی، حسین، و سعیدی، پرویز. (۱۳۹۹). ارائه مدل شناسایی و تحلیل ریسک‌های منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۱(۴۴)، ۱۲۳-۱۴۸.
- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: The mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23(1), 1-14.
- Batarlienė, N., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., Šapalaitė, I., & Jarašūnienė, A. (2017). The impact of human resource management on the competitiveness of transport companies. *Procedia Engineering*, 187, 110-116.
- Becker, K., & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(2), 149-165.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2012). HR strategy: Communication and engagement. In *Short introduction to strategic human resource management*. Cambridge University Press.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2018). Despotism leadership and organizational deviance: The mediating role of organizational identification and the moderating role of value congruence. *Journal of Strategy and Management*.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Mohammadi, H., Hosseini, A., & Abedin, B. (2025). Understanding the risks of human resource management in Iran's gas industry. *Petroleum Business Review*, 9(4), 102-118.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Searle, R. H., & Rice, C. (2024). Trust, and high control: An exploratory study of Counterproductive Work Behaviour in a high security organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 392-402.

Verma, G. G., Ahuja, J., Smina, K. S., & Shankar, A. (2025). Supervisory mistrust: The overlooked connection between ethical climate and workplace deviance. *International Journal of Ethics and Systems*. Emerald.

استناد به این مقاله: قهرمانی، سعید. (۱۴۰۴). تأثیر ریسک‌های مدیریت منابع انسانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش میانجی بی‌اعتمادی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز شیراز). فصلنامه مطالعات رفتاری و تعالی سازمانی، ۳(۲)، ۷۶-۹۲.



Journal of Behavioral Studies and Organizational Excellence is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.