

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۲۷

طراحی مدلی برای تبیین انحراف خلاق در شرکت ملی نفت ایران

سید هادی موسوی نژاد^۱ - حجت وحدتی^۲ - محمد حکاک^۳ - امیر هوشنگ نظر پوری^۴

چکیده

در بسیاری از شرکت‌ها مسیری که از طرح ایده‌های خلاقانه توسط افراد تا نائل شدن به نوآوری پیموده می‌شود، به دلایل زیادی به صورت کامل پیاده‌سازی نمی‌شود. چنین شرکت‌هایی متقاعد شده‌اند که باید از ایده‌های بدیع و نو کارکنان استفاده مؤثر نمایند و این مهم جز با انحراف خلاق میسر نمی‌شود. در همین راستا، هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل انحراف خلاق در شرکت ملی نفت ایران با استفاده از روش گراند تئوری به عنوان یکی از روش‌های کیفی بوده است. در این پژوهش ابتدا با روش نمونه‌گیری نظری ۱۱ تن از متخصصان و استادان دانشگاه و شرکت ملی نفت ایران انتخاب شده و مصاحبه‌های عمیق با آنها صورت گرفت. پس از آن در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مؤلفه‌های انحراف خلاق شناسایی شدند. طبق نتایج، مؤلفه‌های مدیریتی و سازمانی (شرایط علی)، انحراف خلاق (راهبرد کنش/کنش متقابل)، ویژگی‌های کنشگران و ویژگی‌های ایده (زمینه)، شرایط مدیریتی، سازمانی و بیوگرافیک (شرایط مداخله‌ای) و پیامدهای مثبت و منفی در سطح فردی و سازمانی (پیامدها) استخراج و مدل انحراف خلاق طراحی گردید.

واژگان کلیدی: هنجارها، انحراف خلاق، شرکت ملی نفت ایران، گراند تئوری

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران (Mousavi.Ha@fc.lu.ac.ir)

^۲ استادیار مدیریت بازاریابی بین الملل، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. نویسنده مسئول: (vahdati.h@lu.ac.ir)

^۳ دانشیار مدیریت استراتژیک، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران (Hakkak.m@lu.ac.ir)

^۴ استادیار مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران (Nazarpouri.a@lu.ac.ir)

مقدمه

بررسی مطالعات اخیر علوم سازمانی حاکی از آن است که پژوهش‌های زیادی در خصوص خلاقیت و انحراف در محیط کار به انجام رسیده است. اگرچه این دو پدیده به صورتی مناسب توسط پژوهشگران بررسی شده اما موضوع ارتباط بین آن‌ها موضوعی است که تاکنون مورد غفلت قرار داشته است. در این راستا می‌توان تنها به تئوری اجتماعی مینمیلیز^۱ (۲۰۱۰) درباره عوامل ساختاری اجتماعی و هم‌چنین بررسی نحوه واکنش رهبر به انحراف خلاق در مطالعه لین، مینمیلیز و کارک^۲ (۲۰۱۶) استناد کرد که به صورت جدی به آن پرداخته‌اند. اما باید در نظر داشت که بعضی از تجلیات این دو پدیده به صورتی نزدیک و روشن باهم مرتبطند. مطابق با نظر مینمیلیز، می‌توان چنین بیان داشت که پیگیری و تکامل ایده‌های جدید اغلب مستلزم یک گذار پویاست و انحراف و به طور خاص نقض دستورات مدیریت برای توقف کار بر ایده جدید نقش مهمی در این گذار دارد. در شرکت ملی نفت ایران مسیری که از طرح ایده‌های خلاقانه توسط افراد آغاز می‌شود تا نائل شدن به نوآوری به دلایل زیادی به صورت کامل پیاده‌سازی نمی‌شود. در واقع محدودیت‌های ایجاد شده به واسطه قانون و مقررات در کنار دیگر چالش‌ها باعث شده است تا مدیران نفتی قدرت و ابتکار عمل خود را محدود دیده و اجرای ایده‌های نو را غیرممکن بدانند. هم‌چنین ساختار تصمیم‌سازی در شرکت ملی نفت ایران پیچیده بوده که این موضوع فرآیند تصمیم‌سازی را بسیار کند و دارای نوسانات شدید کرده است (پاکدامن، ۱۳۹۵). همین وضعیت، می‌تواند ریسک به انجام رسیدن ایده‌های جدید را که توسط کارکنان ارائه می‌شود افزایش داده و کارکنان را ترغیب به دوری از ساختار پیچیده تصمیم‌گیری و کسب اجازه از مدیر برای کار بر روی ایده جدید کند. بدین معنی که کارکنان برای پیگیری ایده‌های بدیع خود، هنجارشکنی کرده و درگیر انحراف خلاق شوند. از این رو، انحراف خلاق به عنوان یکی از پدیده‌های جذاب می‌تواند به توسعه شرکت ملی

^۱ Mainemelis

^۲ Lin, Mainemelis & Kark

نفت ایران کمک شایان توجهی کرده و باعث شود تا این صنعت، همواره نقش اصلی خود را به عنوان تولیدکننده انرژی حفظ کند.

از سوی دیگر، تاکنون مطالعات اندکی در این زمینه به انجام رسیده که این مطالعات نیز تقریباً شامل نیمی از مفهوم انحراف خلاق می‌باشد. نیمی دیگر از این رفتارها که همچنان ناشناخته است باید دربرگیرنده مدلی جامع و دربردارنده شرایط علی، بستر، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها از نظر مدیران و افراد باشد که به صورت نظری و تجربی در ادامه این پژوهش به آن توجه می‌شود. این پژوهش با بررسی این که افراد چگونه برای مشارکت در انحراف خلاق ترغیب می‌شوند و این که چه شرایط و عواملی می‌توانند انحراف خلاق و پیامدهای مثبت یا منفی آن را منجر می‌شود، همان قطعات مفقود شده پازل انحراف خلاق بوده و در تلاش است تا خلأ موجود در ادبیات موضوع را با در نظر گرفتن تمامی عوامل انحراف خلاق پر کند. تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته عمدتاً در محیط کشورهای دیگر انجام یافته و در ایران تحقیقات قابل توجهی در این زمینه انجام نگرفته است. بنابراین یکی از مسائلی که انجام پژوهش حاضر را توجیه می‌کند، نادیده گرفتن اشتراکات بین انحراف و خلاقیت و عدم شناخت کافی درباره انحراف خلاق است؛ رفتاری انحرافی که خود دائماً مثبت یا منفی نبوده است و این تحقیق می‌تواند تکامل بخش این حوزه باشد.

علاوه بر این، پژوهش حاضر معتقد است که مطالعه این ناسازگاری رفتاری به ویژه در شرکت ملی نفت ایران به دانش ما از خلاقیت و کج رفتاری در این شرکت کمک خواهد کرد. در واقع با توجه به مسائلی که شرکت ملی نفت ایران با آن مواجه است، شناخت انحراف خلاق و ابعاد آن و ارائه نظریه در این حوزه می‌تواند ایده‌های نو را در شرکت‌ها به ویژه شرکت ملی نفت ایران تکامل بخشیده و عملکرد و بهره‌وری این بخش مهم از کشور را ارتقا بخشد. پاسخگویی به این نیاز را می‌توان از دیگر مسائل مهم این تحقیق برشمرد. بنابراین پژوهش حاضر در راستای ارائه مدل مذکور، سوالاتی از این قبیل مطرح کرده و به دنبال پاسخگویی به آن هاست: شرایط علی که به وقوع یا گسترش پدیده انحراف خلاق می‌انجامند، کدامند؟ بستر یا زمینه انحراف خلاق که شامل خصایص این پدیده می‌شود چه ویژگی‌هایی دارد؟ شرایط ساختاری گسترده‌ای که به این پدیده تعلق دارد یا همان شرایط

مداخله گر انحراف خلاق کدامند؟ راهبرد یا کنش/کنش متقابلی که برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شود، چیست و پیامدهای به کارگیری راهبرد مذکور کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید هم‌چون روحی در کالبد سازمان دمیده شده و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهند. در عصر حاضر برای بقا و پیشرفت وضع موجود باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشیم تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود (موغلی و مالکی، ۱۳۸۸). خلاقیت از دیدگاه سازمانی یعنی ارائه فکر و طرح بدیع برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان مثل افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات و خدمات و غیره (سعادت و صادقی، ۱۳۸۴).

واژه مهم دیگر در این پژوهش، رفتار انحرافی است که عبارت است از «رفتاری ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض کرده و سلامتی سازمان یا کارکنان و یا هر دو را تهدید می‌کند». انحراف کاری، رفتاری ارادی است، زیرا کارکنان انگیزه‌ای برای تطبیق با انتظارات هنجاری نداشته و برای نقض این انتظارات برانگیخته می‌شوند. هنجارها نیز شامل استانداردهای رفتاری هستند که توسط قوانین رسمی و غیررسمی، سیاست‌ها و یا سایر کدهای رفتاری تجویز شده‌اند. گفتنی است هر رفتاری که هنجارها را نقض کند انحرافی نبوده و ملاک، تهدید کردن سازمان است، به عنوان مثال پوشیدن لباس خارج از فرم سازمانی معمولاً به سازمان‌ها آسیبی نمی‌رساند، لذا رفتار انحرافی به شمار نمی‌آید (Robinson & Bennett, ۱۹۹۵). از سوی دیگر، پیروی از دستورات مدیریتی، به عنوان یک انتظار هنجاری در بسیاری از سازمان‌ها شناخته می‌شود (Warren, ۱۹۹۰; Staw, ۲۰۰۳).

بسیاری از رفتارهای انحرافی را به صورت ذاتی می‌توان مثبت یا منفی در نظر گرفت،

درحالی که انحراف خلاق ذاتاً مخرب^۳ نبوده و می‌تواند منجر به نتایج مثبت گردد (مانند ابداع خلاقانه). هم‌چنین ذاتاً سازنده^۴ نیز نبوده و می‌تواند منجر به نتایج منفی گردد (مانند هدر دادن منابع ارزشمند). از سوی دیگر، انحراف خلاق نمی‌تواند دربردارنده اقدامی منطبق باشد. انحراف خلاق نه یک عدم انطباق مخرب است و نه یک انطباق سازنده، بلکه عدم انطباقی بالقوه مثبت یا منفی برای هنجار سطح سازمانی - یعنی پیروی از دستورات مدیریتی - به شمار می‌رود. بنابراین انحراف خلاق ذاتاً مثبت یا منفی نبوده و یک انحراف متزلزل و متغیر محسوب می‌شود.

در ادبیات مربوط به مدیریت، توجه چندانی به اشتراک انحراف و خلاقیت در محیط کار نشده است (Agnew, Brezina, Wright & Cullen, ۲۰۰۲)، این امر ممکن است بدان دلیل باشد که ظاهراً این دو شکل از رفتار به صورت مستقیم هیچ ارتباطی با یکدیگر ندارند. چرا که انحراف در محیط کار به عنوان یک رفتار مخرب و نامطلوب که منجر به پیامدهای منفی و ناکارآمد می‌گردد (Vardi, Weitz & Setter, ۲۰۰۴) و خلاقیت نیز به عنوان یک عملکرد سازنده و مطلوب که منجر به پیامدهای مثبت و خوشایند می‌شود، توصیف می‌گردند (Mumford & Gustafson, ۱۹۸۸). ولی انحراف و خلاقیت دارای ویژگی مشترکی هستند و آن هم «خروج از هنجار» است. از یک سو، انحراف در محیط کار به رفتارهای عمدی که به طور قابل توجهی از انتظارات هنجاری در سازمان فاصله گرفته، اشاره دارد (Robinson & Bennett, ۱۹۹۵) و از سوی دیگر، خلاقیت در محیط کار به تولید ایده‌های مفید و جدید که از انتظارات هنجاری و دانش موجود فاصله گرفته، اشاره دارد (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, ۱۹۹۶; Cropley, Kaufman & Cropley, ۲۰۰۸). در واقع فعالیت‌های خلاق اغلب مخالف ایجاد هنجارهای انطباقی هستند. بنابراین با توجه به این مطالب، هر دو رفتار انحراف و خلاقیت نیازمند خروج از هنجارها در حوزه‌های خاص مربوط به خود هستند. هنگامی که یک هنجار در سازمان بر درستی و صحیح بودن رفتار یا به عبارت دیگر بر رفتارهای مورد تایید برای رفاه سازمان

^۳ destructive
^۴ constructive

تاکید دارد، خروج از هنجار یک انحراف به شمار می‌رود، اما هنگامی که هنجار بر وضعیت فعلی یا بر ایده‌های یکسان در بین همه افراد متمرکز باشد، خروج از هنجار، اقدامی در جهت خلاقیت برشمرده می‌شود (Vadera, Pratt & Mishra, ۲۰۱۳).

در واقع هنگامی که هنجار سازمانی (هم‌چون اطاعت از دستور مدیر) کارکنان را به عدم پیگیری خلاقیت تشویق می‌کند، افزایش خلاقیت ممکن است به رفتارهای انحرافی منجر شود. این موضوع به تخطی از دستور مدیر برای توقف کار بر ایده جدید اشاره دارد. مطابق با مفهوم اصلی این پدیده، فرض بر این است که کارکنان ایده جدیدی تولید کرده‌اند و این ایده ارزش پیگیری دارد اما مدیریت دستور توقف کار بر این ایده جدید را صادر می‌کند (Mainemelis, ۲۰۱۰). انحراف خلاق ذاتاً نمی‌تواند مثبت یا سازنده باشد، چرا که این پدیده ممکن است منجر به سوءاستفاده از منابع کاری و از بین رفتن اموال، که در واقع رفتارهایی منفی تلقی می‌شوند، گردد. با توجه به این که اطاعت از دستور برای توقف ایده جزء هنجارهای معمول است که کارکنان به آن عمل می‌کنند، ولی عواملی وجود دارد که باعث می‌شوند افراد بعضی از مسائلی را که جدای از ایده‌های نرمال بوده، پیگیری کنند و رفتارهایی مخالف با دستور توقف، از خود به نمایش بگذارند.

حال با طرح یک سؤال شروع می‌کنیم: هنگامی که کارمندی ایده جدیدی داشته و قصد بررسی بیش‌تر آن را دارد، چه اتفاقی می‌افتد که مدیر از ادامه تلاش او ممانعت می‌کند؟ پاسخ این است که در میان احتمالات مختلف، کارمند ممکن است دستور مدیر را نقض کرده و به صورت غیرقانونی، ایده جدید خود را پیگیری نماید. این رفتار همان است که مینملیز (۲۰۱۰) تحت عنوان انحراف خلاق یا به عبارت دیگر، خلاقیت آن را مفهوم‌سازی کرده است. در این پژوهش نیز انحراف خلاق بیش‌تر به عنوان خلاقیت در نظر گرفته شده است، آن هم نه به خاطر این که همیشه به دستاوردهای خلاقانه منجر می‌شود بلکه به خاطر این که به دنبال کسب ابزارهایی است که فرآیند خلاقیت کارکنان را برای بخشیدن ایده جدید بهبود می‌بخشد. مینملیز انحراف خلاق را نقض دستور مدیریت مبنی بر توقف کار بر ایده جدید تعریف می‌کند. انحراف خلاق در یک مرحله پیچیده از فرآیند خلاقیت رخ می‌دهد که مرحله تولید ایده را در بردارد ولی به مرحله اجرا نمی‌رسد. انحراف خلاق موجب می‌شود تا کارکنانی که به صورت قانونی دچار مشکل شده‌اند،

انگیزه‌ای برای پیگیری ایده‌های جدید به صورت غیرقانونی داشته باشند. انحراف خلاق هم‌چنین به صورت غیررسمی به سازمان اجازه می‌دهد تا تعداد زیادی از ایده‌های بدیع را که برخی از آن‌ها می‌توانند به دستاوردهای خلاقانه تبدیل شوند، در معرض آزمایش قرار داده و در عین حال انعطاف‌پذیری قابل توجهی را حفظ کند (Mainemelis, ۲۰۱۰). مینملیز با رویکردی جامعه‌شناختی، انحراف خلاق را به عنوان رفتاری فردی که در ارتباط با سایر متغیرهای سطح سازمانی است در نظر می‌گیرد. وی بیان می‌دارد که انحراف خلاق معمولاً به لحاظ اجتماعی به فرد متخلف نسبت داده می‌شود، ولی وابسته به ساختار اجتماعی غالب سازمان است. وی با توجه به تئوری فشار ساختاری مرتون^۵ (۱۹۶۸) معتقد است که انحراف خلاق بیش‌تر هنگامی رخ می‌دهد که فشار ساختاری وجود دارد و سازمان بر خلاقیت بیش از هم‌نوایی و هم‌شکلی تاکید دارد. مینملیز بیان می‌دارد که این پدیده یکی از مهم‌ترین رفتارها برای خلاقیت است که سازمان‌ها را با ایده‌های اساسی زیادی مواجه می‌کند. وی هم‌چنین این پدیده را تخطی و سرپیچی کارکنان از دستورات مدیریتی که به منظور توقف پیگیری ایده‌های جدید صادر شده است، می‌داند.

محققان معتقدند که تعداد زیادی از ایده‌های نو و بدیع، احتمال تولید دستاوردهای خلاقانه را افزایش خواهند داد (Campbell, ۱۹۶۰; Simonton, ۱۹۹۹). کیفیت دستاوردهای خلاقانه بستگی به کیفیت ایده‌ها دارد که مستقیماً تابعی از کمیت ایده هاست. در این راستا، دیهل و استروب^۶ (۱۹۸۷) ارتباط مستقیمی (۸۲ درصد) را بین کیفیت و کمیت ایده‌ها گزارش کرده‌اند. یافته‌های فریز، تنگ و ویجنن^۷ (۱۹۹۹) نیز نشان داد که اگر شرکتی به کسب ایده‌های خوب تمایل داشته باشد باید برای افزایش تعداد ایده‌های بدیع ارائه شده، هر کاری انجام دهد. بنابراین اگر پتانسیل ایده‌ها در طی یک فرآیند گزینش رسمی نادیده گرفته شود، احتمالاً این رفتار منجر به تولید تعداد زیادی از ایده‌های جدید خواهد شد. باید توجه داشت که انحراف خلاق - هرچند به صورت غیرقانونی- همواره به کارکنان اجازه پیگیری بیش‌تری را داده و غالباً باعث اصلاح و بهبود

^۵ Merton

^۶ Diehl and Stroebe

^۷ Frese, Teng & Wijnen

ایده‌های جدید رد شده می‌شود (Lin, ۲۰۱۶).

شایان ذکر است که تحقیقات گذشته بیش تر بر رفتارهای انحرافی محیط کار که ذاتاً مثبت یا منفی بوده، تمرکز داشته‌اند. (Warren, ۲۰۰۳) اما پژوهش حاضر درباره رفتاری انحرافی است که خودش ذاتاً مثبت یا منفی نیست و عوامل متعددی ممکن است خلاقیت کارکنان یا انحراف خلاق کارکنان در آینده را افزایش یا کاهش دهند. به طور قطع بدون بررسی مناسب انحراف خلاق در سطح فردی و سازمانی، این پدیده در حیطه رفتار سازمانی به خوبی شناخته نشده و از طرف دیگر در تحقیقات آتی نیز به استفاده از پتانسیل کامل خلاقیت انسانی توجهی جدی نخواهد شد. بنابراین پژوهش حاضر در تلاش است تا خلأ موجود را با ارائه یک مدل جامع پر کند.

یکی از مفروضات انحراف خلاق این است که یک کارمند از قبل ایده جدیدی را ایجاد کرده و قصد بررسی آن را دارد اما مدیر دستور توقف کار بر آن را 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 است (Csikszentmihalyi, ۱۹۹۷) و در واقع، انحراف خلاق راهی برای تکامل آن ایده خواهد بود.

فرض دیگر این است که کارکنان دیر یا زود برای تکامل ایده‌های جدید نیاز به اجازه مدیر خواهند داشت چرا که تکامل ایده معمولاً به بیش از منابع شناختی نیاز دارد. این مسیر نیازمند مواد، بودجه، زمان کاری و دیگر منابع کمیابی است که سازمان‌ها معمولاً تحت روایت و به تعداد محدودی از کارکنان ارائه می‌دهند (Staw, ۱۹۹۰). حال در مواجهه با این محدودیت‌ها، تکامل ایده ممکن است به نقض دستور منجر گردد. هم‌چنین انحراف خلاق ممکن است در تولید دستاورد ناموفق عمل کند یا منجر به پیامدهایی شود که سازمان با آن موافق یا مخالف باشد و یا این که منجر به ایجاد دستاوردی شود که به نفع سازمان باشد یا به آن آسیب رساند. در واقع با این که خلاقیت در بیش تر مواقع باعث پیشرفت می‌شود، اما این خلاقیت‌ها ذاتاً همیشه مثبت نمی‌باشند.

چنان که مینملیز (۲۰۱۰) بیان می‌دارد، انحراف خلاق شامل پیگیری‌هایی است که به افراد اجازه می‌دهد هنگامی که یک مدیر دستور توقف به وی داده، ایده جدید را ولو برای

مدت کوتاهی تکامل دهد. حال کارمندی که ایده جدید خود را با اجازه مدیریت پیگیری می‌کند و کسی که ایده خود را با نقض دستور مدیریت پی می‌گیرد در مرحله مشابهی از فرآیند خلاقیت درگیر هستند و آن هم تکامل ایده است. تمایز عمده آن است که اولی در یک فعالیت تطابقی و دومی در یک فعالیت غیرتطابقی درگیر است. همان‌طور که رفتار تطابقی به تولید خلاق کمک می‌کند، رفتار غیرتطابقی نیز ارزش منحصر به فردی به همراه دارد. هم‌چنین نمی‌توان گفت که قطعاً عقیده یک کارمند در خصوص یک ایده می‌تواند یک شاخص معتبر برای سنجش ارزش آن باشد. به هر حال، اگر خلاقیت بهینه را دستیابی به بالاترین درجه خلاقیت بدانیم، آن گاه باید انحراف خلاق را به عنوان یک پاسخ انسانی نرمال و قابل انتظار در خلاقیت در نظر بگیریم.

علاوه بر این سازمان‌ها با حمایت از خلاقیت، میزان زیادی از عدم قطعیت را می‌پذیرند. زیرا از یک سو فرآیند خلاقیت نامشخص است و از سوی دیگر هیچ کس توانایی پیش‌بینی این موضوع را ندارد که آیا پیگیری یک ایده جدید به پیامدهای مثبتی منجر می‌شود یا خیر. هم‌چنین دستور مدیر به کارمند برای توقف پیگیری ایده جدید نیز نامشخص است. زیرا هیچ کس قادر نیست به قضاوت این موضوع بپردازد که آیا دستور مورد نظر در زمان مربوط بهترین تصمیم است یا خیر. نقض این دستورات نیز به لحاظ ساختاری رفتاری مشابه دارد، یعنی با پذیرش انحراف خلاق، ممکن است که سازمان‌ها به لحاظ ساختاری با عدم قطعیت مواجه گردند که شاید ایده به خلاقیت منجر شود که این امر به نوبه خود بهره‌مندی از عقلانیت انسانی در فرآیند خلاقیت را حداکثر می‌نمایند.

هم‌چنین با گذشت یک قرن از اکتشاف و تولید نفت در ایران، شرکت ملی نفت ایران هم‌چنان نیازمند توسعه و ایجاد توان فناورانه بالا برای تولید می‌باشد تا بتواند همانند رقبای پر قدرت خود هم‌چون رویال داچ شل^۸ و استات اویل^۹ ایفای نقش نماید. این شرکت برای تداوم حیات بایستی پویا باشد و کارکنان نیز باید خلاق و نوآور باشند تا بتوانند شرکت را با این تحولات محیطی خود تطبیق داده و جوابگوی نیازهای جامعه باشند

^۸ Royal Dutch Shell

^۹ Statoil

(ودادی و عبدالعلیان، ۱۳۹۰). صنعت دینامیک و پویای نفت و گاز در آینده در جهت رسیدن به اهداف بلند مدت چشم انداز، چاره‌ای جز اندیشیدن و تبدیل ایده‌ها به نوآوری در شرکت پیچیده نفت ندارد. در این راستا هر شخص در حوزه کاری خود با بهره‌گیری از خلاقیت خود می‌تواند نقشی در ارتقای سازمان ایفا نماید و بنابراین خلاقیت و نوآوری به عنوان عنصری تلقی می‌شود که باید در تمامی بخش‌های شرکت نفوذ کرده و بر تمامی فرآیندهای اصلی تاثیرگذار باشد. این درحالی است که شرکت ملی نفت ایران با چالش‌هایی در این زمینه مواجه است.

از یک سو، ساختار تصمیم‌سازی در شرکت نفت کشور ایران پیچیده است و این موضوع فرآیند تصمیم‌سازی را بسیار کند و دارای نوسانات شدید کرده است. همین وضعیت، ریسک سرمایه‌گذاری در شرکت ملی نفت ایران توسط سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی را به شدت افزایش داده است. هم‌چنین طی سال‌های گذشته علی‌رغم کاهش شدید تولید، شاهد افزایش کارکنان مجموعه‌های زیر پوشش شرکت ملی نفت ایران بوده‌ایم و این چنین استنباط می‌شود که این شرکت به یک اداره دولتی بوروکرات و سردرگم تبدیل شده است (پاکدامن، ۱۳۹۵). این درحالی است که تحول فناوری برای شرکت نفت و گاز از مسیر سنتی تحقیقات پایه‌ای (ارائه ایده جدید) تا تولید محصول نهایی (تکامل ایده) پیروی می‌کند که مسیری طولانی محسوب می‌شود (نوری، خسروپور و میرافشار، ۱۳۹۳). بنابراین، با توجه به افزایش کارکنان و بزرگ‌تر شدن سازمان، ساختار تصمیم‌گیری پیچیده، پیروی از مسیرهای طولانی خلاقیت و سایر مشکلاتی که گریبانگیر این صنعت است، پیش‌بینی می‌شود که تکامل ایده‌های خلاقانه به صورت قانونی با مشکلاتی مواجه باشد و کارکنان به منظور پیگیری ایده‌های خود به هنجارشکنی یا انحراف ترغیب شوند. در واقع نیاز به استفاده از ایده‌های بدیع و خلاقانه و هم‌چنین، موانع متعددی که احتمال انحراف کارکنان را افزایش می‌دهد، انتخابی جز بهره‌گیری از انحراف خلاق برای شرکت ملی نفت ایران باقی نگذاشته است. این صنعت برای مواجهه با چالش‌های پیش روی خود نیازمند آن است تا از ایده‌های بدیع و نو کارکنان استفاده مؤثر نماید و این مهم جز با ترغیب به انحراف خلاق میسر نمی‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به صورت کیفی انجام شده و از آن‌جا که کاوش پدیده انحراف خلاق مد نظر این پژوهش بوده است، راهبرد پژوهشی مورد استفاده در آن، گراند تئوری^{۱۱} یا نظریه داده بنیاد است. راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد، روشی نظام مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرآیند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (Creswell, ۲۰۰۲).

طرح اصلی برای نظریه داده بنیاد، طرح نظام مند استراوس و کوربین^{۱۱} (۱۹۹۸) است که بر اساس آن، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده لازم است سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی^{۱۲} انجام شوند تا در نهایت، پارادایمی منطقی^{۱۳} از نظریه خلق شده ارائه گردد. از آن‌جا که پایه‌های اصلی ساختن نظریه مفاهیم هستند، لازم است که در نظریه داده بنیاد سازوکاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و برحسب خصوصیات و ابعادشان تکامل داده شوند. این سازوکار در کدگذاری باز انجام می‌شود، به طوری که پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی استخراج می‌کند. در مرحله بعد (کدگذاری محوری) پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار داده (پدیده اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را به آن ارتباط می‌دهد، این مقوله‌ها عبارتند از: شرایط علی (علل موجهه پدیده اصلی)، راهبردها (کنش‌ها یا کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، بستر یا زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (ره آورد به کار بستن راهبردها). در این مرحله، روابط میان مقوله‌های نظریه، با عنوان «پارادایم کدگذاری^{۱۴}» در قالب مدلی علی ترسیم می‌گردد. پژوهشگران به اتکای روابط درونی مقوله‌ها - مستخرج از مدل کدگذاری

^{۱۱} Grounded Theory

^{۱۱} Strauss & Corbin

^{۱۲} Open, Axial, and Selective Coding

^{۱۳} Logical Paradigm

^{۱۴} Coding Paradigm

محوری- نظریه پژوهشی خود را به رشته تحریر درمی آورند. در واقع، در کدگذاری انتخابی، سیر داستان^{۱۵} پژوهش نگارش می‌شود. طرح نظام مند را می‌توان با ارائه مجموعه‌ای از گزاره‌های حکمی (قضایا) که بر پایه کدگذاری محوری، بیانگر روابط درونی مقوله‌ها هستند، به پایان برد (Creswell, ۲۰۰۲).

در این پژوهش، ابتدا مفاهیم اولیه با روش کدگذاری باز، شناسایی شدند. مطابق با کدگذاری محوری پژوهشگران یکی از مقوله‌ها را در فرآیند بررسی محور قرار داده و مقوله‌های دیگر (شرایط علی، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله گر، پیامدها) را به آن ارتباط دادند. سپس در کدگذاری انتخابی، سیر داستان پژوهش نگارش شده است. این پژوهش، طرح نظام مند را با ارائه مجموعه‌ای از گزاره‌های حکمی به پایان برده است.

مشارکت کنندگان در پژوهش شامل ۱۱ تن از استادان دانشگاه و مدیران و متخصصان شرکت ملی نفت ایران بوده است که در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتاری از اطلاعات بالایی برخوردار بودند. نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع نظری بوده است. همان‌طور که استراوس و کوربین (۱۹۹۸) نیز بیان داشته‌اند، راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل مفاد مصاحبه‌ها با افراد بروز یافته و موجب کشف مقوله‌های مناسب و خصوصیات و ابعاد آن‌ها می‌شوند. در واقع در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود و نه لزوماً از افراد. در این نوع نمونه‌گیری اگر هم به سراغ افراد می‌رویم، این کار با هدف کاوش رویدادها صورت می‌گیرد؛ رویدادهایی که نشانگر مقوله‌های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی هستند.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه‌های عمیق بود که گاه به منظور به اشتراک‌گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده‌ها تکرار می‌شدند. از مشارکت کنندگان درباره مشاهداتشان از مصادیق انحراف خلاق در سازمان و تحلیل‌شان از علل و عوامل اثرگذار در بروز این رفتارها و پیامدهای آن‌ها سؤال می‌شد. پرسش‌های تکمیلی برای جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده مورد بررسی طرح می‌گردید. همزمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری آن‌ها نیز انجام گرفت و نمونه‌گیری نظری

^{۱۵} Story Line

تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری^{۱۶} ادامه یافت. سؤال‌ها و محورهای اصلی مورد استفاده در مصاحبه‌ها عبارت بودند از:

۵. از نگاه شما انحراف خلاق چیست و دارای چه ابعاد و ویژگی‌هایی است؟
۶. از دید شما به عنوان یک ارزیاب انحراف خلاق، شرایط علی مؤثر بر پدیده انحراف خلاق چیست و از چه مؤلفه‌ها و ابعادی برخوردار است؟ چرا کارکنان سازمان درگیر این گونه رفتارها می‌شوند؟
۷. از نگاه شما، شرایط زمینه‌ای پایداری که طی آن پدیده انحراف خلاق شکل می‌گیرد، از چه ویژگی‌ها و ابعادی برخوردار است و افرادی که درگیر این گونه رفتارها می‌شوند، چه ویژگی‌هایی دارند؟
۸. شرایط مداخله‌گرانه‌ای (واسطه‌ای) که طی آن پدیده انحراف خلاق شکل می‌گیرد، از چه ویژگی‌ها و ابعادی برخوردار است؟ چه عوامل بازدارنده یا سوق دهنده‌ای در شرکت وجود دارد؟
۹. در مقابل شرایط علی مذکور، چه کنش‌ها/ واکنش‌ها/ استراتژی‌ها/ مکانیزم‌ها و یا فعالیت‌هایی وجود دارد؟ در صورت مشاهده انحراف خلاق، چه نتایج و پیامدهایی را می‌توان انتظار داشت؟ چنین رفتارهایی از سوی کارکنان، باعث چه پیامدهایی می‌شود؟

به منظور اعتبارسنجی مدل پژوهش مطابق با نظر استراوس و کوربین (۱۹۹۸) از معیار مقبولیت^{۱۷} بهره گرفته شده است. مقبولیت یعنی این که یافته‌های پژوهش، تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر و خواننده در مورد پدیده مورد مطالعه، موثق و قابل باور است. ده شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده که پنج مورد از معروف‌ترین آن‌ها در این پژوهش برای ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی، مورد استفاده قرار گرفته است: حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، تناسب، عمق و استفاده از بازخورد مطلعین. در این پژوهش، سعی شده که پژوهشگر نسبت به موضوع تحقیق، مشارکت

^{۱۶} Theoretical Saturation

^{۱۷} satisfactory

کنندگان و یافته‌ها حساس بوده و آن‌ها را جدی بگیرد. در این پژوهش هم‌چنین از یک روش نظام مند نظریه‌پردازی با مقایسات متعدد و روند مناسب برای کسب نتایج استفاده گردیده است. شایان ذکر است که در بخش تناسب حتی الامکان سعی شد تا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و مشارکت کنندگان سازگاری و هم‌خوانی داشته باشد که بدین منظور از مشارکت استادان و مدیران متخصص در حوزه مورد مطالعه بهره گرفته شده است. در پژوهش حاضر هم‌چنین به تشریح جزئیات پرداخته شد تا بدین طریق به یافته‌های پژوهش غنا و عمق بخشیده شود. علاوه بر این، از بازخورد مطلعین به صورت مداوم استفاده گردیده و سعی شد تا نظرات آن‌ها در خصوص نظریه گزارش شده اعمال گردد. در واقع شش تن از مشارکت کنندگان که خبرگان در حوزه مدیریت بوده و به موضوع مورد بررسی اشراف مناسب داشتند، پارادایم کدگذاری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز کردند که دیدگاه‌های آنان در پارادایم کدگذاری اعمال شد و با روش کای دو مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج پاسخگویی این افراد با روش شمارش فراوانی و آزمون کای دو مورد بررسی قرار گرفت که فرضیه‌های آن به صورت زیر تدوین شده است:

فرضیه صفر (H₀): بین شاخص‌های احصا شده و مقوله‌های مستخرج انحراف خلاق ارتباط وجود ندارد.

فرضیه مقابل (H₁): بین شاخص‌های احصا شده و مقوله‌های مستخرج انحراف خلاق ارتباط وجود دارد.

یافته‌های پژوهش

در فرآیند کدگذاری باز، مفاهیم و مضمون‌های بسیاری حاصل شده که طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مفاهیم کمتری تقلیل یافت. در این راستا به نمونه‌ای از کدهای اولیه در مصاحبه با مشارکت‌کننده X که از متخصصان شرکت ملی نفت ایران است، اشاره می‌گردد.

جدول ۱: نمونه کدهای اولیه مربوط به مصاحبه با مشارکت‌کننده X

یکی از دلایل اصلی و حتمی انحراف خلاق بحث مدیریت است.
مدیر نمی‌فهمد که ایده به چه معناست و این موضوع می‌تواند دلیل قاطعی برای رد ایده باشد.
یکی دیگر از دلایل این است که ما منابعی (مالی و مادی) برای آن (اجرای ایده) نداریم.
جو سازمان به نوآوری و اختراع و بازنگری و مهندسی مجدد تشویق کند.
حضور افراد نخبه می‌تواند بستر خلاقیت را ایجاد کرده و منجر به انحراف خلاق شود.
مدیر ممکن است بگوید که من به پیشنهادهای برتر پاداش می‌دهم.
گاهی فرهنگ سازمان خلاقیت‌پذیر است و می‌تواند همه را درگیر انحراف خلاق کند.
سازمانی که در آن سن همه از حد خاصی گذشته و بعضاً تفکراتشان سنتی است، خلاقیتی ندارد.
انحراف خلاق باعث می‌شود که ما بهبود فرآیند و اصلاح فرآیند داشته باشیم.
پیامد منفی انحراف خلاق می‌تواند کم کاری فرد، فرار از کار و شانه خالی کردن از مسئولیت‌ها باشد.

محقق با مصاحبه باز از استادان دانشگاه و متخصصان شرکت ملی نفت ایران روش خود را آغاز کرد. برای همه مصاحبه‌ها به طور جداگانه کدهای اولیه استخراج شد، سپس با خواندن همه کدهای اولیه و تأمل در آن‌ها کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر ارتباط نزدیک داشتند، با هم ترکیب شده و مفاهیم و در نتیجه مقوله‌ها را شکل دادند. پس از آن کدگذاری‌های باز صورت گرفت و در گام بعدی کدگذاری محوری ضمن پیش رفتن مصاحبه، ارتباطات مقولات از کدهای مصاحبه تا حدودی مشخص شد. در آخرین گام کدگذاری انتخابی انجام و مرحله تکمیلی با توجه به ادبیات علم مدیریت تکمیل شد. در فرآیند کدگذاری باز، مفاهیم و مضمون‌های بسیاری حاصل شده که طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت. داده‌های کیفی به دست آمده از فرآیند ذکر شده در قالب جدول (۲) ارائه گردیده است. در ادامه به تشریح هریک از مقوله‌های به دست آمده می‌پردازیم.

جدول ۲: کدگذاری باز داده‌های کیفی (منبع: یافته‌های پژوهش)

مقوله ها	مفاهیم	کدها
علل مدیریتی	حمایت مدیریت از خلق ایده	<ul style="list-style-type: none"> حمایت مدیر به صورت مادی و غیرمادی، پاداش دادن به ایده‌های برتر و خلاقیت، گردآوری ایده‌ها توسط شخص مدیر، تشویق ایده‌پردازی توسط مدیر، طراحی صندوق‌های ایده پردازی، ایجاد کانون خلاقیت و اندیشه در شرکت نفت، تشویق شرکت به نوآوری و اختراع
	ناکارآمدی مدیریت	<ul style="list-style-type: none"> تنگ نظر و ناتوان بودن مدیر، خلاق نبودن و فعال نبودن مدیر، ذهنیت منفی مدیر نسبت به ایده‌های خلاقانه، ناکارآمدی مدیر و نداشتن تخصص مرتبط با ایده، عدم تعهد و عدم تمایل مدیر نسبت به اجرای خلاقیت‌ها، خبره نبودن مدیر
	شخصیت مدیر	<ul style="list-style-type: none"> واقع گرا نبودن مدیر، درک نامناسب مدیر از ایده‌ها، ریسک‌پذیر نبودن مدیر، لجبازی‌های شخصی مدیر با کارکنان
علل سازمانی	بحران سازمانی داخلی	<ul style="list-style-type: none"> محدودیت منابع برای اجرای ایده‌ها، شدت و ضعف منابع سازمان، کمبود بودجه برای پیاده‌سازی ایده، بحران کمبود منابع و منابع انسانی، محدودیت‌های بودجه و فنی و تکنیکی
	بحران سازمانی خارجی	<ul style="list-style-type: none"> کوچک‌سازی توسط سیاست‌گذاری دولت، رقابت فشرده در سطح جهانی، بحران‌های ناشی از رقبا، فشار محیط برای دریافت خدمات خلاقانه تر، رقابت بین‌المللی شرکت نفت
فشار ساختاری	درک فشار جهت عدم انطباق	<ul style="list-style-type: none"> فشار جهت سرپیچی از دستورات برای پیگیری ایده، کم‌رنگ بودن جوّ میزان اطاعت‌پذیری از مافوق در سازمان، جوّ عدم قانون‌مداری در سازمان
ویژگی‌های شخصیتی کنشگران	برون‌گرایی بالا	<ul style="list-style-type: none"> هایپر اکتیو بودن فرد، توانمند بودن، برخورداری از انرژی بالا، قوی، پیگیر و باپشتکار بودن
	گشودگی در برابر تجربه بالا	<ul style="list-style-type: none"> برخورداری از ضریب هوشی بالا، خلاق بودن فرد؛ ایده‌پردازی بر اساس تجربه، برخورداری از ذهن پویا، به دنبال خلاقیت و نوآوری بودن
	گرایش به ریسک‌پذیری بالا	<ul style="list-style-type: none"> ریسک‌پذیر بودن فرد، تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت، خطر کردن فرد
	انگیزش درونی بالا	<ul style="list-style-type: none"> کسب اغنای درونی، برخورداری از انگیزه‌های درونی، انگیزه پست و مقام، نیاز و میل شدید به احترام فردی، شدید بودن نیازهای سطح بالا، قدرت

مقوله ها	مفاهیم	کدها
		طلبی فرد و نزدیکی به عامل قدرت
ویژگی‌های ایده	اهمیت ایده	<ul style="list-style-type: none"> اهمیت ایده برای فرد و سازمان، تأثیرگذاری آن ایده بر روی سازمان، ارزشمند بودن ایده
شرایط مدیریتی	مدیریت استبدادی	<ul style="list-style-type: none"> در نظر گرفتن تنبیه‌های مختلف، تاکید مدیر سازمان بر کارهای دیگر فرد، افزایش حجم کارهای روتین فرد، خراب کردن موقعیت فرد خاطی، متهم نمودن فرد خاطی به تمرد و برچسب ناروا زدن به وی
	مدیریت نامحسوس	<ul style="list-style-type: none"> نادیده گرفتن ایده توسط مدیر، انکار کردن ایده توسط مدیر، بی‌تفاوت بودن مدیر نسبت به ایده بی‌اهمیت بودن ایده برای مدیر
	مدیریت انسانی و سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> وانمود کردن مدیر به نادیده گرفتن فرد، نشان دادن چراغ سبزی به فرد، جسور کردن افراد، مدیر در مسائل قانونی و در ارتباطات خود را مخالف نشان می‌دهد ولی در عمل چنین نیست، مدیر گاهی هدایت‌کننده مسیر است.
	مدیریت تیمی	<ul style="list-style-type: none"> جنبه قانونی بخشیدن به انحراف، تلاش برای تغییر ماهیت انحراف، شراکت مدیر با فرد، تشویق در جهت اجرای ایده
	مدیریت فرصت طلبانه	<ul style="list-style-type: none"> سرقت ایده، اجرای ایده بدون آگاهی فرد، دور زدن فرد
شرایط سازمانی	ساختار سازمان	<ul style="list-style-type: none"> ساختار سازمانی بوروکراتیک، دولتی بودن سازمان‌ها، ضعیف و طولانی بودن مسیر رسمی و قانونی خلاقیت، ابهام در مورد نظام ارتقا و اجرای قوانین، آگاهی از نقاط ضعف قوانین سازمان، ایرادهای ساختاری و شرایط مبهم، پیچیدگی‌های اداری، سازوکارهای کند و تصمیمات همراه با تاخیر
شرایط بیوگرافیک افراد	تحصیلات	<ul style="list-style-type: none"> حضور افراد تحصیل کرده، حضور کارکنانی با سطح دانش و تحصیلات بالا، وجود نیروهای خبره در سازمان
	سن	<ul style="list-style-type: none"> کم بودن سن افراد، نیاز به کارکنان جوان و متفکر
پیامدهای مثبت فردی	جنسیت	<ul style="list-style-type: none"> درگیری شدن بیشتر مردها در انحراف خلاق
	ارتقای جایگاه فرد	<ul style="list-style-type: none"> تمجید از عرضه و شجاعت فرد، ارتقای فرد در سازمان، افزایش صلاحیت فرد در بین کارکنان
پیامدهای	کسب مزیت	<ul style="list-style-type: none"> تسهیل حضور در بازارهای بین‌المللی نفتی، کاهش هزینه‌های سازمان،

مقوله ها	مفاهیم	کدها
مثبت سازمانی	رقابتی	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	<ul style="list-style-type: none"> پرخاشگری یا سکوت توام با نارضایتی، سرخوردگی و کم کاری فرد، توجه کمتر به کارهای روتین، غافل شدن از وظایف اصلی، انجام کارهای متفرقه
	ترک خدمت	<ul style="list-style-type: none"> ایده‌پردازی در جای دیگر، خروج از شرکت، جابه جا شدن در مشاغل
پیامدهای منفی سازمانی	هزینه‌های اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> هدر رفتن منابع سازمان، اتلاف منابع در صورت عدم موفقیت، اتلاف منابع در صورت نتیجه نامطلوب ایده
	هزینه‌های ساختاری	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد جو منفی در سازمان، تهی شدن سازمان از نیروهای مستعد، افزایش هرج و مرج و هنجارشکنی، شکسته شدن جایگاه مدیر، افزایش بی‌قانونی

مطابق با نتایج آزمون کای دو، در مجموع از بین ۱۱۳ شاخص استخراج شده، ۸۴ شاخص از تمامی شاخص‌های انحراف خلاق به علت برخورداری از سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ مورد تایید قرار گرفته است. به این معنا که از نظر خبرگان، کاملاً با مؤلفه‌های مربوطه مرتبط بوده‌اند (۲۹ شاخص حذف شده است). به عبارت دیگر، می‌توان گفت که این شاخص‌ها مستقل از مؤلفه‌ها تشخیص داده نشده و قادر به سنجش مؤلفه می‌باشند.

بر اساس اطلاعات بدست آمده از جدول (۲) و نتایج آزمون کای دو، مدل جامع انحراف خلاق به صورت شکل یک ارائه شده است. نتایج حاکی از آن است که سه مقوله حمایت مدیریت از خلق ایده، ناکارآمدی مدیریت و شخصیت مدیر (مدیریتی) و بحران سازمانی داخلی و بحران سازمانی خارجی (سازمانی) - به عنوان شرایط علیّی مبین فشار ساختاری - در بروز انحراف خلاق در سازمان مورد مطالعه شناسایی شدند. علاوه بر این مقوله که پدیده محوری در تبیین انحراف خلاق قلمداد می‌شود، زمینه و شرایط مداخله‌گری نیز در درگیر شدن با این رفتارها موثرند. برونگرایی، گشودگی در برابر تجربه، گرایش به ریسک‌پذیری و انگیزش درونی به عنوان ویژگی‌های شخصیتی کنشگران انحراف خلاق و اهمیت ایده به عنوان ویژگی‌های ایده جدید، مقوله‌های زمینه ساز این رفتارها در سازمان مورد مطالعه محسوب می‌شوند. توضیح این که کنشگران، طیفی از اعضای سازمان هستند

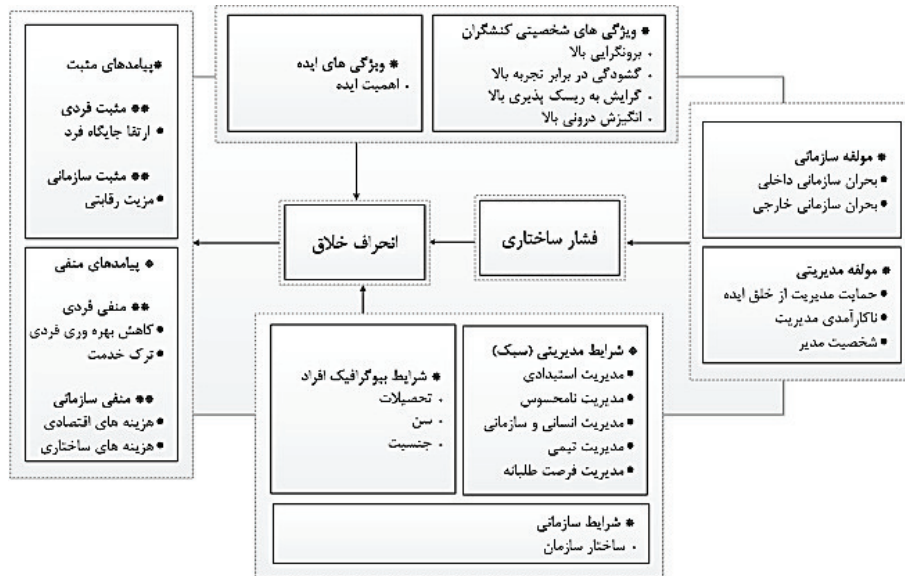
که به انحراف خلاق مبادرت می‌ورزند.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد شرایط مداخله گر مدیریتی (سبک مدیریت)، شرایط مداخله گر سازمانی (ساختار سازمان) و شرایط مداخله گر بیوگرافیک افراد سازمانی (تحصیلات، سن، جنسیت) می‌توانند در درگیر شدن افراد در انحراف خلاق ایفای نقش کنند. در نهایت ارتقای جایگاه فرد و کسب مزیت رقابتی به ترتیب به عنوان پیامدهای مثبت فردی و سازمانی انحراف خلاق، کاهش رضایت و بهره‌وری فردی و افزایش میل به ترک خدمت به عنوان پیامدهای منفی فردی و هزینه‌های اقتصادی و هزینه‌های ساختاری به عنوان پیامدهای منفی سازمانی، مورد شناسایی قرار گرفتند. توضیح این که انحراف خلاق به دلیل ماهیت خنثی خود از سوی مشارکت کنندگان به صورت مثبت و منفی ارزیابی شد و هر دو طیف آن مورد کدگذاری قرار گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش که با هدف شناسایی ابعاد

به ارائه داده‌های کیفی برآمده از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با مشارکت کنندگان پژوهش و نیز طرح مدل نظری مستخرج از دل این داده‌ها در چارچوب طرح نظام مند نظریه گراند تئوری پرداخته شد، بنابراین به نظر می‌رسد که هدف پژوهش که همان طراحی مدل و ارائه تئوری انحراف خلاق در شرکت ملی نفت ایران بوده، محقق گردیده و به سوالات پژوهش پاسخ داده شده است. با استفاده از راهبرد پژوهشی نظریه گراند تئوری، از دل داده‌های اولیه که از مصاحبه‌ها استخراج شدند، نظریه انحراف خلاق شکل گرفت و ابعاد آن شناسایی شد. این نظریه با در نظر گرفتن اشتراک انحراف و خلاقیت باعث افزون شدن دانش و آگاهی ما از انحراف خلاق شده و ادبیات موضوعی در این زمینه را بهبود بخشیده است.



شکل ۱: پارادایم کدگذاری محوری انحراف خلاق

از سوی دیگر، با تقویت یا تضعیف عوامل انحراف خلاق متناسب با خط مشی شرکت ملی نفت ایران و سند تکنولوژی چشم انداز صنعت نفت کشور در افق بیست ساله می‌توان مسیر حصول خلاقیت و نوآوری را تسهیل نمود. در این راستا، نخست مقوله‌های به دست آمده از فرآیند کدگذاری باز پژوهش ارائه و سپس اجزای پارادایم کدگذاری محوری - شامل شرایط علی، پدیده اصلی، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله گر و پیامدها- به تفکیک و بر اساس مقوله‌های زیرمجموعه خود طرح و درنهایت طبق کدگذاری انتخابی به هم پیوند داده شده و سیر داستان ترسیم گشته است. در نهایت، مؤلفه مدیریتی با سه مفهوم و مؤلفه سازمانی با دو مفهوم در بروز انحراف خلاق در شرکت مورد مطالعه شناسایی شدند. علاوه بر این، زمینه این پدیده هم‌چون ویژگی‌های خاص کنشگران و ویژگی‌های ایده جدید و شرایط مداخله گر هم‌چون مداخله گر مدیریتی با پنج مفهوم، مداخله گر سازمانی با یک مفهوم و مداخله گر بیوگرافیک افراد با سه مفهوم، در درگیر شدن افراد در انحراف خلاق مهم تشخیص داده شده‌اند. سرانجام انحراف خلاق با پیامدهای مثبت فردی و سازمانی (هرکدام یک مفهوم) و پیامدهای منفی فردی و سازمانی (هرکدام دو مفهوم) مورد

شناسایی قرار گرفت. ارائه قضایا در ادامه صورت گرفته است. از جمله عواملی که شرایط علی انحراف خلاق را مهیا می‌کند، تشویق مدیریت و حمایت او از ایده‌پردازی و خلق ایده است. مدیریت به صورت فعالانه و با محرک‌های مختلف سعی در تشویق کارکنان برای ایده‌پردازی دارد و ممکن است در این مورد پاداش‌های خاصی را نیز در نظر بگیرد. بنابراین نقش مدیریت در ارائه ایده‌های خلاقانه می‌تواند بسیار مهم و حساس باشد. علی‌رغم این اهمیت، ناکارآمدی مدیر نیز می‌تواند از پیگیری و اجرایی شدن ایده‌ها جلوگیری نماید. همان‌طور که بورکاس^{۱۸} (۲۰۱۱) بیان می‌دارد اگر مدیران سطح بالا ناکارآمد باشند برخی از ایده‌های خلاق ممکن است قبل از بررسی نوآورانه، رد شده و هیچگاه مطرح نشوند. بنابراین عدم کارایی مدیر می‌تواند دلیلی بر رد ایده‌های خلاقانه‌ای باشد که از سوی کارکنان ارائه شده‌اند. شخصیت مدیر نیز می‌تواند به گونه‌ای باشد که برای کارکنان در اجرای ایده‌ها به صورت قانونی مشکل ایجاد نماید. برخورداری از تعدادی از ویژگی‌های شخصی، می‌تواند به رد شدن ایده‌ها و ایجاد فشار ساختاری در سازمان انجامیده و کارکنان را وادار به هنجارشکنی کند.

در خصوص مؤلفه سازمانی ابتدا به مفهوم بحران می‌پردازیم. این مفهوم اغلب در رابطه با لحظه یا دوره زمانی که سازمان با مشکلاتی روبه‌رو شده و وضعیت برای عملکرد بیش‌تر آن خطرناک می‌شود، به کار می‌رود (Booth, ۲۰۱۵). شرایط علی انحراف خلاق از یکسو مربوط به مسائل داخلی سازمان است که می‌تواند تعادل آن را در ایده‌پردازی و یا اجرای ایده‌ها برهم زند و از سوی دیگر مربوط به مسائل خارج از سازمان است که به رابطه سازمان با محیط ارتباط دارد. از 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. شرکت ملی نفت ایران در سطح بین‌المللی در حال رقابت است و رقبای آن می‌توانند دلیلی برای خلاق بودن این شرکت و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه توسط آن بوده و این شرکت را برای بقا در بازارهای بین‌المللی بر سر دوراهی خلاق بودن و از بین رفتن قرار دهند.

^{۱۸} Burkus

علاوه بر این، به زعم پژوهشگران و بر آمده 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 تاکید دارد و از سوی دیگر به دلایل مدیریتی و سازمانی امکان پیاده‌سازی قانونی ایده را ندارد (Mainemelis, ۲۰۱۰). مقوله فشار ساختاری برگرفته از نظریه ساختار اجتماعی رابرت مرتون^{۱۹} (۱۹۶۸) است که به نظریه فشار^{۲۰} نیز معروف است. مرتون بیان کرد که یک سیستم اجتماعی ممکن است ظرفیت لازم برای دسترسی قانونی همه افراد به منابع را نداشته باشد. وی این واقعه را فشار ساختاری نامید و معتقد بود هنگامی که این فشار وجود دارد و زمینه اجتماعی نیز تاکید بسیاری بر کسب اهداف نسبت به رعایت هنجارها دارد، میزان انحراف بالا خواهد بود. بدین جهت می‌توان گفت فشاری که ناشی از تاکید شرکت بر خلاقیت (مطابق با اهداف در تئوری مرتون) و مسائلی هم‌چون محدودیت منابع، بحران‌های سازمانی و یا ناکارآمدی مدیریت برای پیاده‌سازی ایده‌ها به وجود می‌آید (مطابق با تاکید کم بر هنجارها در تئوری مرتون) می‌تواند علت رفتار انحراف خلاق در شرکت ملی نفت ایران باشد. بر اساس این پدیده، بر کارکنان خلاق که در جهت تحقق اهداف سازمان اقدام به ایده‌پردازی کرده‌اند، به خاطر عدم انطباق با دستورات و اجرای ایده‌های خود از مجرای غیررسمی فشار وارد می‌شود. در واقع از یکسو به دلیل تاکید بر اهداف خلاقیت و نوآوری با که حمایت مدیریت در سازمان هدایت می‌شود و از سوی دیگر به خاطر شرایط خاص مدیریت و سازمان که توانایی حمایت از همه ایده‌ها را نداشته و امکان خروج از هنجارها را در سازمان فراهم می‌آورد، فشار ساختاری شکل گرفته و افراد سعی می‌کنند تا ایده‌های خلاقانه خود را به هر شیوه و روشی پیگیری نمایند.

آبخور برانگیختگی این فشار در سازمان، مقوله‌های حمایت مدیریت از خلق ایده، ناکارآمدی مدیریت و شخصیت مدیر (مؤلفه مدیریتی) و مقوله‌های بحران سازمانی داخلی و بحران سازمانی خارجی (مؤلفه سازمانی) می‌باشد. تاکنون پژوهش دقیقاً مشابهی به انجام

^{۱۹} Merton's structural strain

^{۲۰} Strain theory

نرسیده است تا بتوان نتایج این پژوهش را با آن مقایسه نمود ولی به صورت تقریبی می‌توان این قضیه را هم راستا با نتایج پژوهش دانگ، بارتول، ژانگ و لی^{۲۱} (۲۰۱۷) دانست. آن‌ها نشان دادند که روابط مناسب افراد با مدیریت رده بالا و همچنین فرهنگ خلاق سازمان که از مدیریت نشات می‌گیرد می‌تواند به تولید ایده‌های جدید در سازمان کمک نماید. همچنین مینملیز (۲۰۱۰) نشان داد که تکامل ایده‌ها از سوی منابع ناکافی سازمان‌ها تحت الشعاع قرار می‌گیرد و هرگاه منابع سازمان جوابگوی اجرای تمامی ایده‌ها نباشد، فشار ساختاری شکل می‌گیرد. پژوهش‌های دیگر نشان دادند که با تشویق خلاقیت در سازمان، مدیران ممکن است به صورت ناخواسته شرایط را برای بروز انحراف خلاق مهیا نمایند (Mainemelis, ۲۰۱۰; Criscuolo, Salter, Criscuolo & Ter-Wal, ۲۰۱۴). بر اساس آن چه بیان شد، اولین قضیه (گزاره حکمی) پژوهش به شرح زیر شکل می‌گیرد:

قضیه ۱. مقوله‌های حمایت مدیریت از خلق ایده، ناکارآمدی مدیریت، شخصیت مدیر و بحران سازمانی داخلی و بحران سازمانی خارجی شرایط علی برای ایجاد فشار ساختاری در سازمان محسوب می‌شوند.

حال 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، به عبارت دیگر، کنشگر (فردی که درگیر انحراف خلاق می‌گردد) برای تکامل ایده خود از مسیر رسمی و قانونی خارج شده و با هنجارشکنی و پیروی نکردن از دستورات مدیر، اقدام به پیگیری ایده خود می‌کند. افراد در پاسخ به فشار ساختاری ایجادشده، دستورات را نقض کرده و تلاش می‌کنند ایده خود را تکامل بخشند. از این رو انحراف خلاق پاسخی است که کارکنان به فشار ساختاری ایجاد شده از سوی سازمان می‌دهند. همان‌طور که مرتون (۱۹۶۸) نیز بیان داشت، رفتار انحرافی می‌تواند از محدودیت‌های هنجاری موجود در بافت اجتماعی ناشی شود، هنجارهایی که در تناقض با یکدیگر هستند. این موضوع هم راستا با نتایج پژوهش مینملیز (۲۰۱۰) می‌باشد. آن چه باعث شده تا برخی افراد به سمت انحراف خلاق در

^{۲۱} Dong, Bartol, Zhang & Li

سازمان حرکت نمایند، از یک سو میزان اهمیت ایده و هم‌چنین وجود برخی ویژگی‌های رفتاری در آن‌ها (بستر یا زمینه) و از سوی دیگر وجود پاره‌ای محرک‌های طبیعی و نیز نبود موانع محیطی در این مسیر (شرایط مداخله‌گر مدیریتی، سازمانی و بیوگرافیکی) بوده است. یافته‌های پژوهش نشان داد افرادی که درگیر انحراف خلاق می‌شوند (کنشگران) دارای ویژگی‌های شخصیتی خاصی هستند که در شرایط فشار ساختاری بالا برای پیگیری ایده‌های خود دچار انحراف شده‌اند. کنشگران می‌توانند با توجه به آلام‌هایی که از محیط دریافت می‌کنند (شرایط مداخله‌گر) دامنه این رفتارها را در سازمان توسعه بخشند. این موضوع هم راستا با نتایج پژوهش مینملیز (۲۰۱۰) می‌باشد. به این ترتیب، دومین قضیه به شرح زیر صورت‌بندی می‌شود:

قضیه ۲. انحراف خلاق، راهکاری برای پاسخگویی به فشارهای ساختاری ایجاد شده در سازمان است.

باید توجه داشت که شکل گرفتن فشار ساختاری در سازمان لاجرم سبب بروز انحراف خلاق نمی‌شود. در واقع ویژگی‌های شخصیتی افرادی که در این گونه رفتارهای انحرافی درگیر می‌شوند (که در این بخش آن‌ها را کنشگران می‌نامیم) و هم‌چنین ویژگی‌های خاص ایده خلاقانه می‌توانند زمینه مناسب برای پیگیری ایده‌ها را از طریق انحراف خلاق مهیا نمایند. به منظور ذخیره‌سازی فضای مقاله، مختصراً به ویژگی‌های کنشگران اشاره می‌گردد. برای نمونه، کنشگرانی با ویژگی گشودگی در برابر تجربه بالا، بیش‌تر از دیگران خلاق، کنجکاو، باهوش و دارای ذهن باز هستند. هم‌چنین کنشگرانی با برون‌گرایی بالا، اجتماعی، شجاع، پرانرژی و بی‌پروا هستند (هادوی نژاد و تمدن، ۱۳۹۳). حال انتظار می‌رود که کنشگرانی با این ویژگی‌های شخصیتی، بتوانند بدون توجه به دستور مدیریت که برای متوقف شدن پیگیری ایده صادر شده است، درگیر رفتارهای انحرافی شوند. هم‌چنین کنشگرانی که قدرت ریسک‌پذیری بالایی دارند، بیش‌تر درگیر انحراف خلاق می‌شوند. چنان که در بخش قبل نیز اشاره شد، انحراف خلاق معمولاً همانند یک صافی عمل می‌کند و به افرادی که ریسک‌پذیر بوده و برای حفظ و توسعه یک ایده بدیع نامشخص تلاش می‌کنند، پاداش می‌دهد. البته ناگفته نماند که کنشگران، ریسک قمارگونه نمی‌کنند، بلکه با بررسی دقیق و حساب شده و آگاهی از میزان خطر تصمیم می‌گیرند و

برای تکامل ایده‌های خلاقانه خود و کسب نتیجه مورد نظر از هیچ تلاشی کوتاهی نمی‌کنند. در صورت مواجه شدن این افراد با فشار ساختاری، انتظار می‌رود که تعدادی از افراد ریسک‌پذیر، خطر پیروی نکردن از دستورات را پذیرفته و درگیر انحراف خلاق شوند. در این راستا، سیکزنت میهالی (۱۹۹۷) نیز نشان داد که هرچه افراد ریسک‌پذیرتر باشند، تمایل آن‌ها به تکامل ایده‌های خود به صورت غیررسمی افزایش می‌یابد.

در نهایت کنشگرانی که درگیر رفتارهای انحراف خلاق می‌شوند در مرحله‌ای قرار دارند که به آن‌ها پاداش‌های بیرونی تعلق نگرفته است و رفتار آن‌ها می‌تواند ناشی از انگیزشی باشد که از درون فرد نشأت گرفته است. کنشگران درگیر انحراف خلاق می‌شوند چرا که با پیگیری ایده، نیازهای درونی‌شان اغنا شده و به آنچه مدنظرشان است، می‌رسند. در اینجا به دلیل عدم حمایت مدیریت و غیررسمی بودن مسیر تکامل ایده، دریافت پاداش‌های بیرونی مقدور نبوده و انگیزه‌های درونی فرد است که وی را به سمت این پدیده رفتاری سوق می‌دهد. نتایج تحقیقات عبدالله و ماریسن^{۲۲} (۲۰۱۶) و میشر و نوکاسکی^{۲۳} (۲۰۱۶) نیز موید آن است که افراد دارای ویژگی‌های شخصیتی خاص، تمایل و گرایش بیشتری به بروز مصادیق رفتارهای انحرافی دارند. هم‌چنین فردی که ایده جدیدی را ارائه کرده و در عین حال از ویژگی‌های شخصیتی مثبتی هم برخوردار است، چنانچه تشخیص دهد ایده‌اش تاثیرگذاری ضعیفی بر سازمان دارد، احتمال سرپیچی‌اش از دستورات مدیریتی و یا عدم انطباقش با شرایط سازمان کاهش می‌یابد. به عبارت دیگر، ایده‌ها باید ارزش پیگیری از طریق مسیرهای غیرقانونی را داشته باشند تا افراد به انحراف خلاق راغب شوند. بعضی از پژوهش‌ها هم‌چون پژوهش بایر^{۲۴} (۲۰۰۷) نیز نشان دادند که هرچه یک ایده از ریسک و اهمیت بالاتری برخوردار باشد، احتمال این که از سوی مدیر، رد و توسط افراد پیگیری شود، بیشتر است. این موضوع احتمال رخ دادن بیش‌تر انحراف خلاق را نشان می‌دهد. به این ترتیب، سومین قضیه به شرح زیر رقم می‌خورد:

قضیه ۳. ویژگی‌های شخصیتی کنشگران (برون‌گرایی، گشودگی در برابر تجربه،

^{۲۲} Abdullah & Marican

^{۲۳} Mishra & Novakowski

^{۲۴} Baer

گرایش به ریسک پذیری، ماکیاول گرایی) و ویژگی‌های ایده (اهمیت ایده) زمینه و بستری خاص را برای بروز انحراف خلاق در سازمان فراهم می‌آورند.

در خصوص شرایط مداخله گر باید گفت که در این شرایط ممکن است که تحقق انحراف خلاق در سازمان بیش‌تر حمایت شده و به تعبیری، چراغ سبزی برای ترغیب افراد به درگیر شدن در انحراف خلاق باشد. در خصوص شرایط مدیریتی، با توجه به نظرات مشارکت‌کنندگان، از شبکه مدیریتی بلیک و موتون^{۲۵} (۱۹۶۴) برای مقوله‌بندی مفاهیم کمک گرفته شده است. مدیری که از سبک استبدادی بهره می‌گیرد نسبت به سرپیچی از دستورات و قوانین حساس بوده و در صورت مشاهده سرپیچی، قطعاً برخورد خواهد کرد. چنین سبکی باعث می‌شود که انحراف خلاق به پایین‌ترین سطح خود در سازمان نزول کند. یکی دیگر از سبک‌های مدیریتی، سبک مدیریت نامحسوس است. این سبک از مدیریت که به دلیل ایجاد نوعی هرج و مرج در سازمان آن را مدیریت بی‌قیدوبند نیز می‌نامند، هنجارشکنی‌ها را نادیده گرفته و ناخودآگاه اجازه سرپیچی از دستورات را به افراد می‌دهد. بنابراین مدیریت نامحسوس توجه چندانی به افراد ندارد و چنانچه زمینه مناسب برای اجرای ایده فراهم باشد، افراد تلاش می‌کنند تا ایده خود را به تکامل برسانند.

بعضی مدیران نیز از سبک انسانی و سازمانی برخوردارند. این سبک به دنبال ایجاد توازن بین روحیه کارکنان و انجام کار است. چنین مدیری سعی خواهد کرد تا به صورت همزمان هم به کارکنان و هم به پیگیری ایده‌ها به صورت غیرموجه توجه داشته باشد تا این موضوع به نتایج مثبتی برای سازمان منجر شود. یکی دیگر از سبک‌هایی که مورد شناسایی قرار گرفت سبک مدیریت تیمی است که مشارکت‌کنندگان پژوهش، آن را موثرترین و اثربخش‌ترین سبک‌ها در ترویج انحراف خلاق سازمان و کسب نتایج مثبت برشمردند. چنانچه این نوع مدیران به هر دلیلی از جمله محدودیت منابع مالی نتوانند اجازه پیگیری ایده‌ها را به کارکنان بدهند ولی همین مدیران برای اجرایی شدن ایده از کارکنان حمایت کرده و آنان را تشویق به پیگیری می‌کنند. در نهایت آن چه مورد شناسایی قرار گرفته، سبک مدیریت فرصت طلبانه می‌باشد که یکی از سبک‌های جدیدی

^{۲۵} Blacke & Mouton

است که به خارج از شبکه مدیریت بلیک و موتون اضافه شده است. این سبک در تلاش است تا از هر اتفاقی، منافع شخصی خود را دنبال کرده و بیشترین سود شخصی را نصیب خود کند، یعنی اگر کارکنان از دستورات سرپیچی کرده و ایده خود را از طریق مسیرهای غیرموجه دنبال کنند، این مدیران، فرصت را غنیمت شمرده و سعی در استفاده شخصی از چنین موقعیت‌هایی نمایند. در کل می‌توان سبک‌های رهبری مدیران را از جمله عواملی دانست که کارکنان را به سمت و سوی خلاقیت (مصدق راد و سعادت، ۱۳۹۴؛ Dong et al., ۲۰۱۷) و انحراف (اسدیگی، ۱۳۹۲) می‌کشاند که این مهم در پژوهش‌های مختلف به چشم می‌خورد.

جدای از سبک مدیریت، مشکلات و تنگناهای ساختاری سازمان نیز می‌توانند کارکنان را هرچه بیشتر به پیگیری ایده‌ها خود از طریق انحراف خلاق ترغیب نمایند. ساختارهایی که به طور سنتی طراحی شده باشند، با شرایط فعلی سازگاری نداشته و اجرای ایده‌های بدیع در آن‌ها دشوارتر است. موانع ساختاری در سازمان‌ها و به ویژه در شرکت ملی نفت ایران به دلیل وفور قوانین و پیچیدگی در تصمیم‌گیری، آن را به یک شرکت بوروکراتیک تبدیل کرده که می‌تواند احتمال بروز انحراف خلاق را افزایش دهد. حال هرچه ادراک افراد نسبت به این شرایط ساختاری منفی‌تر باشد، احتمال درگیری آن‌ها در انحراف خلاق افزایش خواهد یافت. همان‌طور که نتایج تحقیق گالپرین و بورک^{۲۶} (۲۰۰۶) نشان داد، ادراک منفی کارکنان از شرایط کاری باعث درگیری آن‌ها در رفتارهای انحرافی خواهد شد. هم‌چنین نتایج پژوهش‌های مختلف (کاوسی، رحمان زاده و اسدیان، ۱۳۹۵؛ صفری، تندنویس و هادوی، ۱۳۹۰) موید آن است که ساختار ارگانیک موجب افزایش خلاقیت و ساختار مکانیک موجب کاهش خلاقیت و افزایش انحراف می‌گردد.

در نهایت عوامل بیوگرافیک نیز از جمله عواملی است که می‌تواند میزان انحراف خلاق در سازمان را افزایش دهد. افرادی که دارای تحصیلات بالاتری هستند اقدام به ایده‌پردازی بیشتری کرده و تلاش می‌کنند تا ایده‌های خود را به ثمر برسانند. چنان که کراسلینگ،

^{۲۶} Galperin & Burke

نیر و وایتیلینگام^{۲۷} (۲۰۱۵) بیان داشتند، می‌توان انتظار داشت که با افزایش تحصیلات، نوآوری نیز افزایش یابد. چنان که در شرکت ملی نفت ایران نیز مشاهده می‌شود، افرادی که تحصیلات عالی دارند در مقایسه با سایرین رغبت بیشتری به ارائه ایده‌های جدید و به ثمر رساندن آن‌ها دارند. چنین افرادی با پشتوانه علمی خود تلاش می‌کنند تا خلاقیت بیشتری را بروز داده و در صورت توقف پیگیری ایده توسط مدیر و برخورد با فشارهای ساختاری تمایل بیشتری به تکامل ایده خود از طریق انحراف خلاق دارند. در واقع می‌توان گفت که احتمال درگیر شدن این افراد نخبه در انحراف خلاق نسبت به کارکنانی که سطح تحصیلات پایین‌تری دارند، بیشتر است. نتایج مطالعه باغبانیان و خمرنیا (۱۳۹۲) نیز حاکی از آن است که رفتارهای انحرافی در افراد دارای مدرک بالاتر بیشتر از افراد دارای مدرک پایین‌تر بوده و این افراد بیشتر مرتکب تخلفات می‌شوند.

هم‌چنین طبق نظر مشارکت‌کنندگان، افراد هنگامی که در سنین پایین‌تری قرار دارند، احتمالاً بیشتر درگیر این نوع رفتارهای انحرافی در سازمان می‌شوند. سن یکی از مقوله‌هایی است که میزان درگیری در انحراف خلاق را تحت تأثیر قرار می‌دهد. معمولاً افراد جوان‌تر که هنوز در ساختار سنتی سازمان ذوب نشده‌اند، ریسک‌پذیرتر بوده و برای اجرای ایده‌های خود بیشتر تر خطر می‌کنند. سن پایین کارکنان عاملی برای ارائه ایده‌های بیشتر و هنجارشکنی بیشتر آنان خواهد بود و چنانچه این افراد با فشارهای ساختاری مواجه گردند، آمادگی درگیری در انحراف خلاق برای تکامل ایده خود را نیز خواهند داشت.

تفاوت در جنسیت افراد را نباید نادیده گرفت. می‌توان این مفهوم را با تئوری فشار عمومی رابرت اگنیو^{۲۸} توضیح داد. بر اساس این تئوری، زنان نیز ممکن است به اندازه مردان تحت فشارهای گوناگون (همانند فشار ساختاری در این پژوهش) قرار داشته باشند اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که زنان کمتر از مردان به رفتارهای انحرافی دست می‌زنند (Francis., ۲۰۱۴). بنابراین می‌توان بیان داشت که تفاوت جنسیتی در واکنش به

^{۲۷} Crosling, Nair & Vaithilingam

^{۲۸} General Pressure Theory

فشار ساختاری نشان می‌دهد که مردها ممکن است بیش‌تر از زنان درگیر انحراف خلاق شوند. نتایج پژوهش مصداق راد و سعادت (۱۳۹۴) و صفری و همکاران (۱۳۹۰) نیز هم راستا با این نتایج بوده و متغیرهای دموگرافیک نظیر میزان تحصیلات را مؤثر بر خلاقیت کارکنان می‌داند. نتایج مطالعه باغبانیان و خمرنیا (۱۳۹۲) نیز حاکی از آن است که رفتارهای انحرافی در افراد دارای مدرک بالاتر بیش‌تر از افراد دارای مدرک پایین‌تر بوده و این افراد بیش‌تر مرتکب تخلفات می‌شوند. این درحالی است که یافته‌های اسمیت و هریسون^{۲۹} (۲۰۰۵) حاکی از عدم ارتباط جنسیت با نوآوری است، به اعتقاد آنان نمی‌توان در انجام فعالیت‌های نوآورانه با توجه به جنسیت کارکنان تبعیضی قائل شد. از سوی دیگر، نتایج علیوردی نیا و خاکزاد (۱۳۹۲) حاکی از تفاوت معنادار بین زن و مرد از لحاظ میزان رفتار انحرافی است. کسب چنین نتایجی، می‌تواند ریشه در تفاوت‌های جامعه آماری داشته باشد. لذا قضیه زیر در رابطه با شرایط مداخله‌ای طرح می‌گردد:

قضیه ۴. شرایط مداخله گر مدیریتی (سبک مدیریت)، شرایط مداخله گر سازمانی (ساختار سازمان) و شرایط مداخله گر بیوگرافیک افراد (تحصیلات، سن، جنسیت) بستری عام را برای بروز انحراف خلاق در سازمان پدید می‌آورند.

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 مشارکت کنندگان قرار گرفته است. در این راستا آن گونه که مینملیز (۲۰۱۰) و لین (۲۰۱۳) بیان داشتند، انحراف خلاق پدیده‌ای خنثی است که می‌تواند با هدررفت منابع به یک انحراف مخرب و با کسب نوآوری به یک انحراف سازنده تبدیل شود. یکی از پیامدهای مثبت انحراف خلاق متوجه کنشگران است، این موضوع هنگامی بیش‌تر مورد تصدیق واقع می‌شود که سبک مدیریت، حمایتی بوده و یا نتایج انحراف خلاق مثبت ارزیابی گردد. آن گاه چنین افرادی به عنوان فردی شجاع در سازمان شناخته می‌شوند که توانسته‌اند با هنجارشکنی به موفقیت‌های مناسبی دست یابند. هم‌چنین ایده‌هایی که مسیر تکامل را به صورت رسمی یا غیررسمی و از طریق انحراف خلاق طی می‌کنند،

^{۲۹} Smith & Harrison

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. پیامد مثبت انحراف خلاق برای سازمان در نهایت چیزی جز مزیت رقابتی نخواهد بود.

اما باید دانست 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 گذارد. همچنین وقتی که کنشگران با وجود تلاش‌های مستمر برای تکامل ایده، آن چنان که باید مورد تحسین قرار نمی‌گیرند، ممکن است با حالات روحی نامطلوبی مواجه شده و رضایت آن‌ها نزول یابد. پیامد منفی دیگر این مسئله، ترک شغل است، برخی افراد برای یافتن فرصت‌هایی که در آن بتوانند ایده‌های خود را بدون انحراف، اجرایی کنند و به تکامل برسانند، شغل خود را ترک می‌کنند. وقتی شرکت نتواند به خوبی از تلاش‌های کنشگران (در صورت موفقیت یا عدم موفقیت ایده) قدردانی کند قطعاً بعد از مدتی این افراد شغل و سازمان خود را رها کرده و به سمتی گرایش می‌یابند که به آن‌ها و ایده‌هایشان اهمیت بیش‌تری داده شود.

از پیامدهای منفی دیگر که متوجه سازمان است، می‌توان به از بین رفتن منابع اشاره کرد. 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 موفقیت آمیز نبوده باشد. در واقع به احتمال زیاد می‌توان گفت که هدر رفتن منابع با توجه به اثربخش نبودن ایده، قطعی است. همچنین باید به هزینه‌هایی که مربوط به جوّ هنجارهای سازمان بوده و از آن‌ها به عنوان هزینه‌های ساختاری یاد شده است، نیز توجه داشت. هزینه‌های جانبی به این صورت شکل می‌گیرد که کنشگران برای پیگیری ایده‌ها خود به ناچار از دستورات مدیریت تخطی می‌کنند، این اتفاق باعث می‌شود که سایر افراد نیز برای پیگیری اهداف خود اعم از خلاقانه یا غیرخلاقانه به هنجارشکنی ترغیب شوند که این امر به نوعی می‌تواند هرج و مرج درون سازمان را نیز افزایش دهد. این نتیجه را می‌توان هم راستا با یافته‌های گالپرین و بورک (۲۰۰۶) مبنی بر هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی رفتارهای انحرافی در سازمان دانست. همچنین یافته‌های پژوهش‌های مختلف نشان از پیامدهای منفی رفتارهای

انحرافی هم‌چون نقض قوانین، رفتار ضدبهره‌وری (Litzky, Eddlestone & Kidder, ۲۰۰۶) و اتلاف منابع (Robinson & Bennett, ۱۹۹۵) دارد. به این ترتیب آخرین قضیه نیز به شرح زیر صورت‌بندی می‌شود:

قضیه ۵. انحراف خلاق پیامدهای مثبت فردی (ارتقای جایگاه فرد)، پیامدهای مثبت سازمانی (کسب مزیت رقابتی)، پیامدهای منفی فردی (کاهش رضایت و بهره‌وری فردی، ترک شغل) و پیامدهای منفی سازمانی (هزینه‌های اقتصادی، هزینه‌های ساختاری) را به دنبال خواهد آورد.

به عنوان نتیجه نهایی می‌توان چنین استنباط کرد که تکامل ایده‌ها با توجه به شرایط خاص سازمانی و فشارهایی که در سطح سازمان رخ می‌دهد، افراد را ترغیب به پیگیری ایده‌های خود از طریق انحراف می‌کند و پدیده‌ای به نام انحراف خلاق را شکل می‌دهد، یعنی جایی که نقطه اشتراک دو مفهوم خلاقیت و انحراف است. در این نقطه، شرایط سازمانی بر خلاقیت تاکید دارد (اهداف) ولی از سوی دیگر سازمان منابع کافی برای حمایت از همه ایده‌ها را در اختیار ندارد و پیروی از دستورات و رعایت هنجارها نیز از اهمیت زیادی برخوردار نیست، از این رو فشار ساختاری در سازمان ایجاد می‌شود که این مسئله با توجه به ویژگی‌های کارکنان می‌تواند منجر به انحراف خلاق گردد. بنابراین در این پژوهش، سطوح کلان سازمان در ارتباط با سطوح فردی در نظر گرفته شده تا تبیین هرچه بهتر فرآیند انحراف خلاق را به همراه داشته باشد. در واقع مطابق با نتایج، شرایط علی انحراف خلاق در دو بخش مدیریتی و سازمانی نشان از سطح کلان این پدیده دارد که با مکانیزم‌های سازمانی درگیر است اما آن گونه 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 به کنشگران نسبت داده می‌شود. بنابراین انحراف خلاق به صورت چند سطحی عمل کرده و دو سطح کلان و خرد سازمانی را در هم می‌آمیزد.

این پژوهش امیدوار است که با ارائه دانشی جدید و تقویت ادبیات موجود، خلأ موجود در پژوهش‌های پیشین انحراف خلاق را پر کرده و با ایجاد ارتباط بین خلاقیت و انحراف در محیط سازمانی و هم‌چنین شناسایی و تشخیص مؤلفه‌های اثرگذار بر انحراف خلاق و پیامدهای دوگانه آن و بیان این مسئله که چگونه عوامل افزایش خلاقیت می‌تواند با عوامل

کمبود منابع و جو ناهنجار سازمان ترکیب شده و انحراف رفتاری را شکل دهد، بتواند سهم بسزایی در مدیریت رفتار سازمانی داشته باشد. انحراف خلاق پدیده‌ای نوظهور در حوزه مدیریت رفتار سازمانی است که در قالب یک مدل کلی در این پژوهش برای اولین بار مورد بررسی قرار گرفت. امید است که این یافته‌ها چراغ راهی برای انجام سایر پژوهش‌ها باشد. کلام آخر این که مدیران باید توجه داشته باشند که اکثر ایده‌های جدید به دلیل آن که بسیار پرریسک، غیرعملی، نامناسب و غیرعادی تشخیص داده می‌شوند، رد خواهند شد. بنابراین به جای این که مدیریت مستقیماً دستور رد پیگیری ایده را به کارکنان تحمیل کند، توصیه می‌شود معیارهایی که باعث عدم پذیرفتن ایده شده‌اند از نگاه مدیر و کارمند مورد بحث قرار گیرد و به کارکنان اجازه داده شود تا دلیل رد ایده‌ها را بدانند. این امر باعث تکامل هرچه بیشتر ایده‌های مناسب می‌شود. همچنین برای این که شرکت ملی نفت ایران بتواند پاسخگوی نیازهای محیط بین‌المللی خود باشد باید بتواند از خلاقیت و نوآوری به درستی بهره گرفته و از رقبای بزرگ خود هم‌چون *شل* و *استات* / *اویل* پیشی گیرد. شایان ذکر است که برای رقابت در این محیط پرتلاطم راهی به جز خلاق بودن بر سر راه این شرکت وجود ندارد. از این رو پیشنهاد می‌شود که سازمان منابع حداکثری را برای حمایت از ایده‌ها و به تکامل رساندن آن‌ها تخصیص دهد تا تمامی ایده‌ها از مسیر رسمی سازمان پیگیری گردند. برای کسب اهداف خلاقیت و افزایش کمیت تعداد ایده‌ها، پیشنهاد می‌شود که مدیران تا حدودی راه را برای درگیری افراد با انحراف خلاق هموار سازند، زیرا این عمل ضمن آن که ریسک اجرای ایده را از مدیران دور می‌کند، آنان را نیز از مزایای نسبی آن برخوردار می‌سازد.

منابع

اسدیگی، غزال (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین سبک رهبری و رفتارهای انحرافی در بانک‌های خصوصی - مورد مطالعه: بانک سرمایه، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران.

باغبانیان، عبدالوهاب، خمرنیا، محمد (۱۳۹۲)، بررسی رفتارهای انحرافی شغلی کارکنان بیمارستان امام علی (ع) زاهدان، مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، دوره دوازدهم، صص ۴۰۸-۳۹۹.

پاکدامن، رضا (۱۳۹۵)، راهکارهای کارآمدسازی صنعت نفت ایران (با استفاده از تجارب بین‌المللی)، گزارش کارشناسی، کمیسیون انرژی، صنایع پالایشی و پتروشیمی، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران.

سعادت، اسفندیار، صادقی، منصور (۱۳۸۴)، طراحی و تبیین مدلی جهت زمینه‌سازی برای خلاقیت در مؤسسات پژوهشی کشور (حوزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)، دانشور رفتار، شماره ۱۴، صص ۴۶-۳۵.

صفری، سمیه، تندنویس، فریدون و هادوی، فریده (۱۳۹۰)، ارتباط میان ساختار سازمانی و نوآوری کارشناسان ستادی، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال اول، شماره ۱، صص ۶۳-۵۳.

علیوردی نیا، اکبر، خاکزاد، زینب (۱۳۹۲)، تبیین تفاوت‌های جنسیتی در رفتارهای انحرافی بر اساس نظریه فشار عمومی، جامعه‌شناسی ایران، دوره چهاردهم، شماره ۴، صص ۱۳۷-۹۹.

کاوسی، اسماعیل، رحمان زاده، سید علی و اسدیان، مهدی (۱۳۹۵)، ارزیابی عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در رسانه ملی، چالش‌های جهان، ۳ (۹)، صص ۱۰۸-۸۵.

مصداق راد، علی محمد، سعادت، مریم (۱۳۹۴)، رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت فردی کارکنان در بیمارستان‌های شهر قزوین، فصل‌نامه بیمارستان، سال پانزدهم، شماره ۱، صص ۱۱۰-۱۰۱.

نوری، بهروز، خسروپور، حسین و میرافشار، مریم (۱۳۹۳)، تحلیل الگوهای به کارگیری نوآوری باز در صنعت نفت، اکتشاف و تولید نفت و گاز، شماره ۱۱۷، صص ۲۹-۲۱.

ودادی، احمد، عبدالعلیان، حمیده (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۱۵۸-۱۴۱.

هادوی نژاد، مصطفی، تمدن، سجاد (۱۳۹۳). شناسایی صفات شخصیتی مقاومت در برابر تغییر؛ مطالعه پدیدار شناختی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال هشتم، شماره ۱، صص ۱۵۷-۱۸۹.

Abdullah, A., & Marican, S. (۲۰۱۶). The effects of big-five personality traits on deviant behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲۱۹, ۱۹-۲۵.

Agnew, R., Brezina, T., Wright, J. P., & Cullen, F. T. (۲۰۰۲). Strain, personality traits, and delinquency: Extending general strain theory. *Criminology*, ۴۰ (۱), ۴۳-۷۲.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (۱۹۹۶). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, ۳۹ (۵), ۱۱۵۴-۱۱۸۴.

Baer, M., & Oldham, G. (۲۰۰۷). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, ۹: ۹۶۳-۹۷۰.

Booth, S. A. (۲۰۱۵). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. Routledge.

Burkus, D. (۲۰۱۱). *Hierarchies and Creative Deviance*, at internet: <http://davidburkus.com/۲۰۱۱/۱۲/hierarchies-and-creative-devianceE>.

Creswell, J. W. (۲۰۰۲). *Educational Research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Criscuolo, P., Salter, A., & Ter Wal, A. L. J. (۲۰۱۴). Going underground: Bootlegging and individual innovative performance. *Organization Science*, ۲۵, ۱۲۸۷-۱۳۰۵.

Cropley, D. H., Kaufman, J. C., & Cropley, A. J. (۲۰۰۸). Malevolent creativity: A functional model of creativity in terrorism and crime. *Creativity Research Journal*, ۲۰ (۲), ۱۰۵-۱۱۵.

- Crosling, G., Nair, M., & Vaithilingam, S. (۲۰۱۵). A creative learning ecosystem, quality of education and innovative capacity: a perspective from higher education. *Studies in Higher Education*, ۴۰ (۷), ۱۱۴۷-۱۱۶۳.
- Csikszentmihalyi, M. (۱۹۹۷). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperPerennial.
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. (۲۰۱۷). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, ۳۸ (۳), ۴۳۹-۴۵۸.
- Francis, K. A. (۲۰۱۴). General strain theory, gender, and the conditioning influence of negative internalizing emotions on youth risk behaviors. *Youth violence and juvenile justice*, ۱۲ (۱), ۵۸-۷۶.
- Galperin, B. L., & Burke, R. J. (۲۰۰۶). Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: An exploratory study. *International Journal of Human Resource Management*, ۱۷ (۲), ۳۳۱-۳۴۷.
- Lin, B., Mainemelis, C. & Kark, R. (۲۰۱۶). Leaders' responses to creative deviance: Differential effects on subsequent creative deviance and creative performance. *The Leadership Quarterly*, ۲۷, ۵۳۷-۵۵۶.
- Litzky, B. E., Eddlestone, K. A. & Kidder, D. L. (۲۰۰۶). The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors, *Academy of Management Perspectives*, ۹۱-۱۰۳.
- Mainemelis, C. (۲۰۱۰). Stealing Fire: Creative Deviance in the Evolution of New Ideas. *Academy of Management Review*, ۳۵ (۴), ۵۵۸-۵۷۸.
- Merton, R. K. (۱۹۶۸). Social structure and anomie. *Deviant Behavior: A Text-Reader in the Sociology of Deviance*, ۱۳۹-۱۴۹.
- Mishra, S., & Novakowski, D. (۲۰۱۶). Personal relative deprivation and risk: An examination of individual differences in personality, attitudes, and behavioral outcomes. *Personality and Individual Differences*, ۹۰, ۲۲-۲۶.

- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (۱۹۸۸). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, ۱۰۳(۱), ۲۷.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (۱۹۹۵). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*. ۳۸/۲: ۵۵۵-۵۷۲.
- Smith, D. J. & Harrison, N. (۲۰۰۵). The high prevalence of bipolar spectrum disorders in young adults with recurrent depression: toward an innovative diagnostic framework. *Journal of Affective Disorders*, ۸۴(۲-۳), ۱۶۷-۱۷۸.
- Staw, B. M. (۱۹۹۰). *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.
- Strauss, A. & Corbin, J. (۱۹۹۸). *Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. ۲nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vardi, Y., Weitz, E., & Setter, O. (۲۰۱۲). Spirituality and organizational misbehavior. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, ۹(۳), ۲۵۵-۲۸۱.
- Vadera, A. K., Pratt, M. G. & Mishra, P. (۲۰۱۳). Constructive Deviance in Organizations: Integrating and Moving Forward. *Journal of Management*, ۲۰۱۳, DOI: ۱۰.۱۱۷۷/۰۱۴۹۲۰۶۳۱۳۴۷۵۸۱۶; Indian School of Business WP ISB-WP/۱۰۱/۲۰۱۳. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=۲۲۲۹۰۷۷>
- Warren, D. E. (۲۰۰۳). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, ۲۹: ۶۲۲-۶۳۲.