



Type of Article: Research

## Identifying Leadership Indicators for Confronting Anomie in Organizations

Yousef Vakili<sup>1\*</sup>, Saeed Jafarinia<sup>2</sup>, Akbar Hassanpoor<sup>3</sup>, Mohamadreza zarepour<sup>4</sup>

Received: 2025/10/02

PP: 127-150

Accepted: 2026/01/29

### Abstract

Organizations, as social entities, are inherently vulnerable to normlessness, disorder, and turbulence—conditions referred to in the theoretical literature as organizational anomie. This phenomenon represents a state in which behavioral rules and norms are violated, or the organization loses its effectiveness during periods of rapid change, resulting in various deviant outcomes. Considering the undeniable role of leadership in the creation, control, and management of organizational anomie, and the theoretical gap concerning leadership approaches to address this phenomenon, this study aimed to Identifying Leadership Indicators for Confronting Anomie in Organizations. This research employed a mixed-methods approach. The qualitative phase utilized a case study methodology, collecting data through semi-structured interviews with 15 middle and senior managers from the central departments of Bank Sepah possessing experience with organizational anomie, using purposive sampling. The collected data were then analyzed. In the quantitative phase, the statistical population consisted of 250 executive managers of Bank Sepah. Using Cochran's formula, a sample of 152 individuals was selected. Data were gathered through a researcher-developed questionnaire and analyzed using structural equation modeling (SmartPLS). The findings revealed that the leadership model for confronting organizational anomie in Bank Sepah comprises six main dimensions: meaning-making and goal reconstruction, development of social and cultural cohesion, norm-generating and ethical leadership, psychological empowerment and resilience, reflexivity and ethical learning, and regeneration of institutional legitimacy and trust.

**KeyWords:** anomie, leadership style, organizational anomie.

**Reference:** Zarepour, M., Vakili, Y., Jafarinia, S. & Hassanpoor, A. (2026). Identifying Leadership Indicators for Confronting Anomie in Organizations. *Strategic management attitude*, 4(1), 127-150.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.1.10.2>

<sup>1</sup>Corresponding Author, Associate professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran, E-mail: y.vakili@khu.ac.ir, <https://orcid.org/0000-0003-3047-4760>

<sup>2</sup>Associate professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran, E-mail: shamsj58@khu.ac.ir. <https://orcid.org/0000-0001-7550-0867>

<sup>3</sup>Associate professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran, E-mail: a.hassanpoor@khu.ac.ir <https://orcid.org/0000-0001-7947-1291>

<sup>4</sup>PhD student of Organizational Behavior Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran, E-mail: zarepour\_mr@yahoo.com





نوع مقاله: پژوهشی

## احصاء شاخص‌های رهبری برای مواجهه با ناهنجاری در سازمان

یوسف وکیل<sup>\*</sup>، سعید جعفری نیا<sup>۲</sup>، اکبر حسن پور<sup>۳</sup>، محمدرضا زارع پور<sup>۴</sup>

پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۹

صص: ۱۲۷-۱۵۰

دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۰

### چکیده

سازمان‌ها به‌عنوان پدیده‌های اجتماعی، مستعد بی‌هنجاری، آشفتگی و آشوب هستند که در ادبیات نظری به آن «ناهنجاری سازمانی» گفته می‌شود. این پدیده حالتی است که در آن قواعد رفتاری و هنجارها شکسته شده یا سازمان در دوره‌های تغییر سریع، کارآمدی خود را از دست می‌دهد و پیامدهای انحرافی پُرشماری به‌دنبال دارد. با توجه به نقش انکارناپذیر رهبری در ایجاد، کنترل و مواجهه با ناهنجاری و همچنین خلأ نظری در شیوه رهبری برای مقابله با این پدیده، پژوهش کنونی با هدف احصاء شاخص‌های رهبری برای مواجهه با ناهنجاری در سازمان انجام شد. این پژوهش از نوع آمیخته (کیفی- کمی) بود. در بخش کیفی از روش مطالعه موردی استفاده شد و داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران میانی و ارشد ادارات مرکزی بانک سپه دارای تجربه ناهنجاری سازمانی به روش نمونه‌گیری هدفمند، جمع‌آوری و تحلیل شد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۲۵۰ نفر از مدیران اجرایی بانک سپه بود که با فرمول کوکران، ۱۵۲ نفر به‌عنوان نمونه، انتخاب و داده‌ها با پرسش‌نامه محقق‌ساخته جمع‌آوری و با الگوسازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد که الگوی رهبری برای مواجهه با ناهنجاری سازمانی در بانک سپه شامل شش بُعد اصلی است: معناآفرینی و بازسازی هدف، ایجاد انسجام اجتماعی و فرهنگی، رهبری هنجارآفرین و اخلاق‌گرا، توانمندسازی روانی و تاب‌آوری، بازتاب‌گری و یادگیری اخلاقی، و بازآفرینی مشروعیت و اعتماد نهادی.

**کلیدواژه‌ها:** ناهنجاری، سبک رهبری، ناهنجاری سازمانی

**استناددهی (APA):** وکیل، یوسف، زارع پور، محمدرضا، جعفری نیا، سعید و حسن پور، اکبر (۱۴۰۵). احصاء شاخص‌های رهبری برای مواجهه با آنومی در سازمان. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی. ۴(۱)، ۱۲۷-۱۵۰.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.1.10.2>

<sup>۱</sup>نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: [y.vakili@khu.ac.ir](mailto:y.vakili@khu.ac.ir)

<sup>۲</sup>دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: [shamsj58@khu.ac.ir](mailto:shamsj58@khu.ac.ir)

<sup>۳</sup>دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: [a.hassanpoor@khu.ac.ir](mailto:a.hassanpoor@khu.ac.ir)

<sup>۴</sup>دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: [zarepour\\_mr@yahoo.com](mailto:zarepour_mr@yahoo.com)



## مقدمه

سازمان به عنوان پدیده‌ای اجتماعی، مجموعه‌ای از افراد و گروه‌های در تعامل است که با هدف دستیابی به اهداف مشترک، به صورت آگاهانه و هماهنگ فعالیت می‌کنند. از آنجاکه سازمان‌ها در بستر اجتماعی شکل می‌گیرند، تداوم حیات و کارایی آنها نیازمند وجود هنجارها و الگوهای رفتاری منسجم است تا از بروز ابهام، تعارض و بی‌نظمی جلوگیری شود (تمرتاش و همکاران، ۱۴۰۰). در مقابل، زمانی که نظام هنجاری سازمان دچار اختلال شود، شرایطی پدید می‌آید که از آن با عنوان ناهنجاری سازمانی<sup>۱</sup> یاد می‌شود. ناهنجاری، وضعیتی از بی‌هنجاری، گسست اجتماعی و بیگانگی است که توسط عوامل داخلی سازمان (فرهنگ و رهبری) یا عوامل خارجی (مثل رقابت و فناوری) ایجاد می‌شود (سانچز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۵) و به بدبینی، عدم مشارکت، انحراف و ترک خدمت منجر می‌شود؛ ادراک، عدالت را تضعیف می‌کند و رفتارهای منفی را افزایش می‌دهد (موهانتی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴ و شایا و عباس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). اختلال در هنجارهای سازمانی، انسجام و وحدت را تضعیف کرده و بروز رفتارهای انحرافی، بی‌هنجاری و آشفتگی را در پی دارد. از آنجاکه عناصر کلیدی سازمان نظیر فرهنگ، راهبرد و ساختار تحت تأثیر مستقیم سبک رهبری قرار دارند، نقش رهبری در کنترل و مدیریت شرایط ناهنجاری، نقشی بنیادین و انکارناپذیر است. بنابراین تعیین سبک رهبری متناسب با ناهنجاری سازمانی، به مدیران کمک می‌کند تا کارکردهای انسجام و تعادل را در سازمان حفظ کنند (آلشاهی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

رهبری، فرایندی پویا و اثرگذار است که از طریق آن، رهبر با الهام‌بخشی و جهت‌دهی به رفتار کارکنان، مسیر دستیابی به اهداف سازمانی را هموار می‌کند. دیدگاه‌های نوین در حوزه رهبری بر این باورند که سبک واحدی از رهبری برای تمام شرایط سازمانی کارآمد نیست، بلکه رهبری باید متناسب با شرایط محیطی، ویژگی‌های پیروان و مرحله رشد سازمان تنظیم شود (گریفز و برنز<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴). به‌ویژه در شرایط بحرانی یا ناهنجاری، که انسجام سازمانی تضعیف و هنجارها دچار اختلال می‌شوند، اتخاذ سبک رهبری مناسب می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در

1. Organizational Anomie
2. Sánchez et al.
3. Mohanty et al.
4. Shyaa & Abbas
5. Alshehhi et al
6. Griffeth & Burns



بازسازی اعتماد، بازگرداندن نظم هنجاری و بازآفرینی انسجام در میان اعضا داشته باشد. برخی پژوهشگران حتی معتقدند که رهبر باید با تغییر شرایط سازمانی، شیوه رهبری خود را نیز تغییر دهد تا بتواند پاسخگوی نیازهای تحول یافته سازمان باشد (مارلار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵). بر این اساس، انتظار می رود در شرایط ناهنجاری، سبک رهبری مؤثر با سبک های رایج در شرایط عادی تفاوت داشته باشد و الگوی خاصی از رهبری بتواند به بازگرداندن نظم، همبستگی و کارآمدی سازمان کمک کند.

تحقیقات پیشین در حوزه رهبری بر سبک های رهبری متفاوتی در این حوزه تمرکز نموده اند. از جمله آنها می توان به ناکامی سازمانی و رهبری مصلح (حکااک و آزادی، ۱۳۹۹)، تأثیر رهبری آزادمنشانه بر مدیریت بحران (آفانی و خلکانی، ۱۳۹۷)، الگوی جامع رهبری بحران برای رهبران و مدیران (صمدی میارکلایی و صمدی میارکلایی، ۱۳۹۴)، سبک رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران (رونوشه فراهانی و همکاران، ۱۳۸۶)، قدرت رفتار رهبری اخلاقی مدیران در پیش بینی سلامت سازمانی اوزگینیل و آکسو<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) و تأثیر سبک های رهبری بر سلامت سازمانی کورکمز<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) اشاره کرد؛ همچنین پژوهش های انجام شده درباره ناهنجاری سازمانی نیز بر موضوعات مختلفی از جمله تحلیل جامعه شناسی پیشایندها و پسایندهای ناهنجاری سازمانی (امرای و همکاران، ۱۴۰۰)، اثر معنویت سازمانی بر ناهنجاری سازمانی با تأکید بر نقش میانجی اخلاق کار (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۸)، ناهنجاری به عنوان پیش زمینه ای برای تمایل به ترک شغل در میان پرستاران (سانچز و همکاران، ۲۰۲۵)، تحلیل علل ناهنجاری سازمانی یاریم و سیلیک<sup>۴</sup> (۲۰۲۱)، ناهنجاری نهادی و توجیه رفتار مشکوک اخلاقی و خشونت در سطح ملی (زیتو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹)، بازبینی هژمونی دولتی-شرکتی و ناهنجاری نهادی (فیرچایلد<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸)، ناهنجاری کاری در یک سازمان (سایپنیسکا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷) و ناهنجاری سازمانی، خودپنداره حرفه ای و ادراک حمایت سازمانی (فاندینو<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۵) پرداخته اند، اما پژوهشی درباره رهبری برای مواجهه با

1. Marlar
2. Özgenel & Aksu
3. Korkmaz
4. YARIM & ÇELİK
5. Zito
6. Fairchild
7. Sypniewska
8. Fandiño



ناهنجاری در سازمان یافت نشد و هنوز ابهامات فراوانی در این زمینه وجود دارد که نیازمند انجام پژوهش و جمع‌آوری داده‌های تجربی بیشتری است.

مسئله عملی تحقیق آن است که در پی مصوبات شورای پول و اعتبار و شورای عالی هماهنگی اقتصادی (سران سه قوه) در سال ۱۳۹۷، ادغام بانک‌ها و مؤسسات اعتباری وابسته به نیروهای مسلح شامل بانک‌های انصار، قوامین، حکمت ایرانیان، مهر اقتصاد و مؤسسه اعتباری کوثر در بانک سپه اتخاذ شد. این اقدام با هدف تمرکز منابع، افزایش کارایی و ثبات نظام بانکی و ارائه خدمات بهتر به خانواده‌های نیروهای مسلح و عموم مردم انجام شد و در سال ۱۳۹۹ نهایی و از سال ۱۴۰۰ به مرحله اجرا رسید. براساس آمار بانک مرکزی، پیش از ادغام حدود ۱۵ هزار نفر در بانک سپه مشغول به کار بودند که با اضافه شدن بیش از ۳۵ هزار نفر از کارکنان بانک‌های ادغامی، تعداد کارکنان به حدود ۵۰ هزار نفر افزایش یافت. این افزایش گسترده نیروی انسانی با فرهنگ‌ها، ساختارها و نظام‌های شغلی متفاوت، موجب بروز چالش‌هایی چون ناهماهنگی فرهنگی و سازمانی، کاهش انسجام، تعارض در ارزش‌ها و هنجارها، افت رضایت شغلی و شکل‌گیری نشانه‌هایی از ناهنجاری سازمانی شد. در نتیجه، فضای سازمانی بانک سپه دچار تنش، ناپایداری هنجاری و ضعف در همبستگی شد که می‌تواند کارایی و سرمایه اجتماعی سازمان را تهدید کند. در چنین شرایطی، ضرورت دارد الگویی مناسب از رهبری سازمانی طراحی شود که بتواند با تقویت انسجام، بازسازی اعتماد، هدایت مؤثر کارکنان و همسوسازی ارزش‌ها، پیامدهای ناشی از شرایط ناهنجاری را کاهش داده و سازمان را به تعادل و کارآمدی بازگرداند. بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش این است که: «رهبری مناسب برای مواجهه با ناهنجاری سازمانی در بانک سپه از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟».

## پیشینه و مبانی نظری

### پیشینه

مطالعه مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مسئله ناهنجاری سازمانی را می‌توان از منظر پیشایندها، پیامدهای مخرب و راه‌کارهای مدیریتی (تعدیل‌کننده‌ها) بررسی کرد: در بخش پیشایندها و ریشه‌ها، تاری و همکاران (۱۴۰۱) عواملی نظیر عدم تناسب رهبری و ساختار، ضعف در مدیریت تغییر، آشوبناکی محیط و بوروکراتیزه شدن را به‌عنوان عوامل مؤثر بر بروز ناهنجاری شناسایی کرده‌اند. همسو با این امر، شیا و عباس (۲۰۲۳) نشان دادند که



سوگیری‌های شناختی رهبران (نظیر سوگیری تأییدی و اطمینان بیش‌ازحد) زمینه‌ساز شکل‌گیری بی‌هنجاری است و فرسودگی شغلی کارکنان نیز این اثر مخرب را تشدید می‌کند. درباره پیامدها، پژوهش‌ها تأیید می‌کنند که سطح بالای ناهنجاری با افزایش رفتارهای انحرافی کارکنان (فتحی چگنی، ۱۴۰۳) و افزایش تمایل به ترک شغل به دلیل کاهش رضایت شغلی (سانچز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵) رابطه مستقیم دارد. همچنین، زوقبی و دیلورا (۲۰۲۵) دریافتند که محیط‌های درگیر بی‌هنجاری، کارکردهای مثبت و اثربخشی رهبری معنوی و رفتارهای دلسوزانه را به‌شدت تضعیف می‌کنند.

با وجود این، مطالعات مختلف راه‌کارها و عوامل تعدیل‌کننده‌ای را برای مقابله با این بحران معرفی کرده‌اند. فتحی چگنی (۱۴۰۳) بر نقش «سرمایه اجتماعی» به‌عنوان سپری در برابر رفتارهای انحرافی تأکید دارد. در سطح سیستمی نیز، استقرار مدیریت راهبردی منابع انسانی (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱)، به‌کارگیری رهبری کوانتومی برای ارتقای شادکامی و سلامت سازمانی (احمدیان و همکاران، ۱۴۰۰) و همچنین استفاده از الگوهای رهبری بومی‌گرا مبتنی بر احترام، برابری و آگاهی فرهنگی (پیت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲)، رویکردهایی اثربخش برای بازسازی هویت، تقویت تعلق سازمانی و ایجاد پایداری هنجاری در سازمان‌های درگیر بحران به‌شمار می‌روند.

با توجه به ماهیت موضوع، از مجموعه‌ای از نظریه‌های رهبری که بر توانمندسازی، الهام‌بخشی و ایجاد معنا در سازمان تأکید دارند، به‌عنوان فراترئیه استفاده شده است. به‌طور خاص، نظریه رهبری تحول‌گرا<sup>۳</sup>، با تمرکز بر توانایی رهبران در ایجاد انگیزه و الهام‌بخشیدن به کارکنان برای غلبه بر چالش‌ها، نقش کلیدی در درک فرایند شکل‌دهی حس هدفمندی و معنا در سازمان ایفا می‌کند؛ افزون‌بر این، نظریه رهبری خدمتگزار<sup>۴</sup>، با تأکید بر نیازهای کارکنان و ترویج فرهنگ مشارکتی، به بررسی چگونگی افزایش تاب‌آوری فردی و سازمانی در برابر ناهنجاری می‌پردازد. افزون‌بر این از چارچوب نظری سیستم‌ها که بر تعاملات پیچیده بین اجزای سازمان و نقش آنها در حفظ تعادل و پایداری سیستم تأکید دارد، به‌عنوان فراترئیه مطالعه استفاده شد.

1. Sánchez et al
2. Pitt et al
3. Transformational Leadership
4. Servant Leadership



استفاده از این چارچوب‌های نظری، می‌تواند به غنای تحلیل و ارائه راه کارهای عملی برای مقابله با ناهنجاری در سازمان کمک کند.

### مبانی نظری

مفهوم «ناهنجاری سازمانی» ناظر بر بی‌هنجاری و فروپاشی ساختارهاست که کارکنان را در معرض وسوسه‌های حرفه‌ای قرار می‌دهد (ساییر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵). این پدیده در پی نادیده گرفتن ارزش‌های سازمانی بروز می‌یابد و مهار آن نیازمند اقدامات اخلاقی است (سایینیوکا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)؛ وضعیتی که در شکاف میان نابودی قوانین قدیم و عدم شکل‌گیری قوانین جدید رخ می‌دهد (یاریم<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

ناهنجاری سازمانی مبین حالتی است که قواعد شکسته شده و کارآمدی سازمان در تغییرات سریع افت می‌کند (منسر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). به باور هادسون<sup>۵</sup> (۱۹۹۹)، سازمان‌های ناهنجاری سازمان‌هایی‌اند که از نبود هنجارهای مشترک رنج می‌برند؛ به عبارتی از آنجاکه سازمان‌ها بر اساس نظم و به واسطه هنجارهای خود اداره می‌شوند و هنجارها و الگوهای سازمانی تعیین‌کننده رفتار در کنش متقابل میان کارکنان‌اند؛ پس پیروی از این هنجارها و الگوهای سازمانی موجب تعادل و نظم در سازمان می‌شود. درواقع، هنجارهای سازمانی برای استحکام شرایط وضع می‌شوند؛ از این‌رو، وجود هنجارها و رعایت آن در گروه و سازمان باعث هم‌نوایی، نظم، یکپارچگی، وحدت رویه و انسجام در سازمان شده و برعکس، عدم رعایت آنها موجب ازهم‌پاشیدگی و هرج‌ومرج می‌شود (تولیاو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). رفع این بحران چندوجهی و تضاد ارزشی، نیازمند رویکردی جامع مبتنی بر فضای اخلاقی و جامعه‌سازی است (شیا و عباس<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳).

رهبری به‌عنوان فرایند تأثیرگذاری اجتماعی و تسهیل‌گری منابع در راستای دستیابی به اهداف سازمانی از طریق افزایش تعامل، اعتماد و خودکارآمدی کارکنان در بسترهای فیزیکی و مجازی. در این تعریف، تأکید اصلی بر نقش رهبر به‌عنوان تسهیل‌کننده‌ای است که می‌تواند از طریق ارتباط مؤثر، اعتمادسازی و پشتیبانی روانی، کارکنان را در محیط‌های غیرسنتی (مانند

1. Syre et al
2. Sypniewska
3. Yarim
4. Messner et al
5. Hodson
6. Tuliao, et al
7. Shyaa & Abbas



کار از راه دور) درگیر و توانمند کند. رهبری دیگر صرفاً هدایت از بالا به پایین نیست، بلکه فرایندی شبکه‌ای و دوسویه است (کیم و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵). سبک رهبری، الگویی پویا و پاسخ‌محور است که به سطوح عالی محدود نشده و در کل سازمان جریان دارد (جانسون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). درنهایت، یک سبک رهبری کارآمد در مواجهه با ناهنجاری سازمانی، نقش حیاتی ترمیم‌کننده هنجارها و بازسازنده اعتماد را ایفا کرده و مانع از فروپاشی فرهنگی سازمان می‌شود (زوقبی و دیلارا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۵).

نظریه‌های مرتبط با موضوع تحقیق کنونی، مجموعه‌ای از رویکردهای معتبر در حوزه رهبری و رفتار سازمانی هستند که مبنای تبیین الگوی رهبری متناسب با شرایط ناهنجاری سازمانی را فراهم می‌سازند. در این راستا، نظریه رهبری تحول آفرین برنز و باس<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) و نظریه هویت سازمانی و معناجویی ویک<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که رهبران از طریق بازتعریف مأموریت سازمان و پیوند آن با ارزش‌های اجتماعی می‌توانند در موقعیت‌های بحرانی، جهت‌مندی و معنا را در سازمان احیا کنند (باماه<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). در زمینه انسجام فرهنگی، نظریه سرمایه اجتماعی پاتنام<sup>۷</sup> (۱۹۹۳) بر نقش اعتماد، همکاری و پیوندهای عاطفی میان اعضای سازمان در کاهش اثرات ناهنجاری تأکید دارد. همچنین در بُعد اخلاق و هنجارهای سازمانی، نظریه رهبری معنوی فرای و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) و نظریه یادگیری اخلاقی بندورا<sup>۹</sup> (۱۹۹۱) نشان می‌دهند که رهبران با الگوسازی رفتاری و ایجاد تعهد اخلاقی می‌توانند ارزش‌های هنجاری را در تصمیم‌گیری‌ها نهادینه سازند (زوقبی و دیلارا، ۲۰۲۵). افزون‌بر این، نظریه خودتعیین‌گری دسی و رایان<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰) و الگوی توانمندسازی روانی اسپریتزر<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۵) بر اهمیت تقویت خودکارآمدی و احساس اختیار کارکنان تأکید دارند که از عوامل کلیدی تاب‌آوری در شرایط بی‌هنجاری به‌شمار می‌رود (جیانگ و وی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۴). در بُعد یادگیری و بازنگری، نظریه

1. Kim et al
2. Johnson et al
3. Zoghbi & de-Lara
4. Burns & Bass
5. Weick
6. Boamah
7. Putnam
8. Fry et al
9. Bandura
10. Deci & Ryan
11. Spreitzer
12. Jiang & Wei



یادگیری سازمانی آرگریس و شون<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) بر ضرورت یادگیری از بحران‌ها و بازنگری در فرض‌های مدیریتی تأکید می‌کند. درنهایت، نظریه مشروعیت نهادی ساچمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) مبنای مبنای بازسازی اعتماد و پاسخ‌گویی در سازمان‌های دچار ناهنجاری را فراهم می‌آورد (منسر و همکاران، ۲۰۱۹).

### روش تحقیق

پژوهش کنونی از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر زمانی از نوع مقطعی و از نظر ماهیت داده‌ها از نوع آمیخته اکتشافی متوالی (کیفی- کمی) است. در گام کیفی، از روش مطالعه موردی استفاده شده است. شرکت‌کنندگان در پژوهش، مدیران میانی و ارشد بانک سپه بودند که به صورت هدفمند و قضاوتی انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا عدم اضافه شدن داده‌های جدید ادامه یافت که پس از ۱۵ مصاحبه به اشباع نظری حاصل شد. داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با پرسش‌های باز گردآوری شد؛ به این معنا که پس از طراحی پرسش‌ها، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان انجام و متن آنها به‌دقت بررسی و یادداشت‌برداری شد که مبنای شناسه‌گذاری قرار گرفت. برای افزایش روایی درونی، ضمن ارائه بازخورد بدون جهت‌گیری، مباحث اصلاحی پس از هر مصاحبه انجام شد. روایی پژوهش با استفاده از منابع مختلف داده، بررسی توسط دستیار، مشارکت متخصص رشته رفتار سازمانی، کنترل جهت‌گیری‌ها و تأیید توافق شناسه‌گذارها با ضریب کاپا به شرح زیر تضمین شد:

$\frac{0.72}{\text{ضریب کاپا}} = (\text{میزان توافق مورد انتظار} - 1) / (\text{میزان توافق مورد انتظار} - \text{میزان توافق دو ارزیاب}) =$

همزمان با گردآوری داده‌ها، کار شناسه‌گذاری آنها (طبقه‌بندی تفکیک یا ادغام؛ مقایسه تفاوت‌ها و تشابهات و سایر) در سه مرحله شناسه‌گذاری اولیه (مضامین پایه)، متمرکز (مضامین سازمان‌دهنده) و محوری (مضامین فراگیر) تحلیل شدند.

در مرحله کمی پژوهش، برای اعتبارسنجی الگوی کیفی استخراج‌شده، از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ای مبتنی بر عوامل کیفی با مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای بود. نمونه شامل ۱۵۲ نفر از مدیران اجرایی بانک سپه بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. روایی محتوایی پرسش‌نامه توسط دو متخصص تأیید و



پایایی با آلفای کرونباخ (بخش یافته‌ها را ببینید) اندازه‌گیری شد و برای تحلیل داده‌ها از الگوسازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی داده‌ها با نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس (نسخه ۳) تحلیل شدند.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های کیفی پژوهش به‌منظور پاسخ به پرسش اصلی درباره الگوی رهبری برای مواجهه با ناهنجاری در سازمان، با تحلیل کیفی حاصل شد. در پاسخ به این پرسش که: اگر بخواهید ویژگی‌های رهبری هنگام مواجهه با ناهنجاری در سازمان معرفی کنید، چه مواردی هستند؟ یکی از خبرگان اینطور گفت: «وقتی رهبران بتوانند نمادها و شعارهای هویتی مشترکی ایجاد کنند، حس تعلق و همبستگی در میان کارکنان بالا می‌رود؛ این کار درواقع روشی برای بازگرداندن انسجام و نظم در سازمانی است که به‌دلیل ادغام یا تغییرات گسترده دچار بی‌هنجاری شده است». خبره دیگری پاسخ خود را این‌طور بیان کرد: «در شرایطی که فضای سازمان آشفته است و کارکنان احساس نااطمینانی دارند، وقتی رهبر به جای سرزنش، بازخوردی حمایتی و تشویقی می‌دهد، اعتماد و انگیزه دوباره زنده می‌شود؛ این نوع رهبری کمک می‌کند تا کارکنان احساس کنند دیده می‌شوند و هنوز مسیر درستی برای حرکت وجود دارد». یکی دیگر از خبرگان این‌گونه پاسخ داد: «وقتی رهبران سازمان در برابر مشتریان، سهامداران و ناظران بانکی پاسخ‌گو باشند و تصمیم‌های خود را شفاف توضیح دهند، اعتماد عمومی افزایش می‌یابد؛ این رفتار نه‌تنها مشروعیت رهبری را تقویت می‌کند، بلکه در شرایط ناهنجاری، به بازسازی اعتبار و نظم سازمانی کمک شایانی می‌کند».

پس از استخراج محتوای مصاحبه‌ها، شناسه‌گذاری اولیه انجام شد که هدف آن دسته‌بندی داده‌ها بر اساس واحدهای معنایی و استخراج مفاهیم پایه بود. در این مرحله، عبارات و گزاره‌ها به شناسه‌های اولیه تبدیل شدند که ممکن است تعداد زیادی شناسه ایجاد کند. سپس با شناسه‌گذاری متمرکز، روابط بین مقوله‌ها شناسایی شد و پژوهشگر برای هر مقوله، مقوله‌های مرتبط اطراف آن را کشف کرد. درنهایت، شناسه‌گذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها را به هم مرتبط کرد. نتایج نشان داد از مجموع ۳۶ شناسه استخراج‌شده، به هر بُعد ۶ شناسه اختصاص داشت: معناآفرینی و بازسازی هدف، ایجاد انسجام اجتماعی و فرهنگی، رهبری هنجارآفرین و اخلاق‌گرا، توانمندسازی روانی و تاب‌آوری، بازتاب‌گری و یادگیری اخلاقی و بازآفرینی مشروعیت و اعتماد نهادی. این مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر در جدول ۲ ارائه شده‌اند.



جدول ۱. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

| مضامین فراگیر<br>(ابعاد)            | مضامین<br>سازمان دهنده<br>(مؤلفه‌ها) | ردیف | مضامین پایه (شاخص‌ها)                                                                            | مبانی<br>نظری و<br>پیشینه |
|-------------------------------------|--------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| معنآفرینی و<br>بازسازی هدف          | تعریف دوباره<br>مأموریت و چشم‌انداز  | ۱    | ترجمه مأموریت بانک سپه به<br>خدمت‌رسانی به اقتصاد ملی و رفاه<br>مردم                             | *                         |
|                                     |                                      | ۲    | تبیین پیوند اهداف بانک با توسعه مالی<br>و اشتغال‌زایی                                            | -                         |
|                                     |                                      | ۳    | ارائه داستان‌های موفقیت شعب و<br>پروژه‌های اثرگذار                                               | -                         |
|                                     | گفت‌وگوی هنجاری<br>درون‌سازمانی      | ۴    | برگزاری جلسات «گفت‌وگوی<br>ارزش‌های بانکی» بین مدیران ستادی<br>و شعب                             | -                         |
|                                     |                                      | ۵    | ثبت و به‌کارگیری پیشنهادات کارکنان<br>برای بهبود خدمات و فرایندها                                | *                         |
|                                     |                                      | ۶    | ایجاد فضای باز برای تبیین نگرانی‌های<br>اخلاقی و عملیاتی                                         | *                         |
| ایجاد انسجام<br>اجتماعی و<br>فرهنگی | تقویت هویت جمعی<br>و حس تعلق         | ۷    | برگزاری آیین‌ها و مناسبت‌های<br>سازمانی مثل روز حسابدار، روز کارمند،<br>مراسم تقدیر از شعب نمونه | *                         |
|                                     |                                      | ۸    | ایجاد نمادها و شعارهای هویتی<br>مشترک بانک سپه                                                   | *                         |
|                                     |                                      | ۹    | تجلیل از همکاری و موفقیت‌های<br>گروهی بین شعب و واحدها                                           | *                         |
|                                     | بازسازی سرمایه<br>اجتماعی            | ۱۰   | شفافیت در ارتباطات داخلی و بین<br>شعب                                                            | *                         |
|                                     |                                      | ۱۱   | افزایش اعتماد بین مدیران ستادی و<br>کارکنان شعب                                                  | *                         |
|                                     |                                      | ۱۲   | عدالت و شفافیت در توزیع منابع و<br>امکانات                                                       | *                         |
| رهبری                               | بازتولید هنجارها و                   | ۱۳   | تعریف رفتارهای اخلاقی در بانکداری                                                                | *                         |

|   |                                                                 |    |                                 |                             |
|---|-----------------------------------------------------------------|----|---------------------------------|-----------------------------|
|   | (شفافیت، مشتری‌مداری و رعایت قوانین)                            |    | ارزش‌ها                         | هنجار آفرین و اخلاق‌گرا     |
| * | طراحی نظام پاداش و تشویق بر اساس ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای        | ۱۴ |                                 |                             |
| * | الگوسازی مدیران ارشد در رفتار اخلاق‌محور                        | ۱۵ |                                 |                             |
| - | گنجاندن ارزش‌های سازمانی در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های داخلی | ۱۶ |                                 |                             |
| - | آموزش مستمر اخلاق حرفه‌ای و قوانین بانکی                        | ۱۷ | نهادینه‌سازی فرهنگ ارزش‌مدار    |                             |
| - | ارزیابی سلامت فرهنگی شعب و واحدها                               | ۱۸ |                                 |                             |
| * | تفویض اختیار مؤثر به مدیران شعب و واحدها                        | ۱۹ |                                 |                             |
| * | مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی و پروژه‌های داخلی      | ۲۰ | ارتقای خودکارآمدی و کنترل درونی |                             |
| * | ارائه بازخورد حمایتی و تشویقی توسط رهبران                       | ۲۱ |                                 | توانمندسازی                 |
| * | آموزش مهارت‌های مقابله با بحران‌های مالی و عملیاتی              | ۲۲ |                                 | روانی و تاب‌آوری            |
| * | بازتعریف شکست‌های کوتاه‌مدت شعب به‌عنوان فرصت یادگیری           | ۲۳ | پرورش تاب‌آوری فردی و جمعی      |                             |
| * | تقدیر و قدردانی از تلاش‌های کارکنان در شرایط فشار               | ۲۴ |                                 |                             |
| * | بازنگری مستمر در تصمیم‌های اعتباری و عملیاتی                    | ۲۴ |                                 |                             |
| * | ارزیابی اخلاقی عملکرد مدیران و کارکنان                          | ۲۶ | خودآگاهی و بازاندیشی رهبر       |                             |
| - | پذیرش مسئولیت در خطاهای عملیاتی و مالی                          | ۲۷ |                                 | بازتاب‌گری و یادگیری اخلاقی |
| - | ثبت و تحلیل بحران‌ها و اشتباهات شعب                             | ۲۸ | یادگیری از بحران‌ها و خطاها     |                             |



|                         |                                              |                                                   |   |
|-------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|---|
| ۲۹                      | ایجاد سیستم یادگیری از شکست و بهبود فرایندها | *                                                 |   |
| ۳۰                      | اصلاح ساختار تصمیم‌گیری بر اساس تجربه        | *                                                 |   |
| شفافیت<br>تصمیم‌گیری    | ۳۱                                           | اطلاع‌رسانی شفاف درباره تصمیمات اعتباری و عملیاتی | * |
|                         | ۳۲                                           | پاسخ‌گویی به مشتریان، سهامداران و ناظران بانکی    | - |
|                         | ۳۳                                           | کاهش تصمیم‌های غیرشفاف یا پشت‌پرده                | * |
| بازسازی اعتبار<br>رهبری | ۳۴                                           | هم‌سویی گفتار و کردار مدیران ارشد                 | * |
|                         | ۳۵                                           | پیش‌بینی‌پذیری رفتار مدیریتی                      | * |
|                         | ۳۶                                           | ارتباط انسانی و شفاف با کارکنان و مشتریان         | * |

باتوجه به نتایج بخش کیفی، الگوی رهبری برای مواجهه با ناهنجاری سازمانی در بانک سپه بر ۶ بُعد اساسی، ۱۲ مؤلفه و ۳۶ شاخص استوار است (نمودار ۱). این الگو، نظامی از معنا، ارزش و کنش را شکل می‌دهد که هدف آن بازگرداندن نظم هنجاری و ارتقای سلامت سازمانی از طریق ابعاد زیر است: (۱) معناآفرینی و بازسازی هدف: جهت‌بخشی دوباره به فعالیت‌ها با پیوند زدن مأموریت بانک به اقتصاد ملی برای احیای افتخار شغلی کارکنان؛ (۲) انسجام اجتماعی و فرهنگی: بازسازی همبستگی، هویت مشترک و پیوندهای عاطفی (به‌ویژه میان کارکنان قدیمی و ادغامی) از طریق آیین‌ها و نمادها؛ (۳) رهبری هنجارآفرین و اخلاق‌گرا: الگوسازی رفتار اخلاقی، شفافیت و استقرار نظم هنجاری جدید برای مقابله با بی‌هنجاری؛ (۴) توانمندسازی روانی و تاب‌آوری: بازگرداندن احساس کنترل، تقویت خودکارآمدی، مشارکت و ارتقای مهارت‌های مقابله با بحران؛ (۵) بازتاب‌گری و یادگیری اخلاقی: تحلیل خطاها و ایجاد سازوکار اصلاح مستمر به جای سرزنش و (۶) بازآفرینی مشروعیت و اعتماد نهادی: شفافیت، پاسخ‌گویی و هم‌سویی گفتار و کردار برای خروج از فضای بی‌اعتمادی و تردید.

الگوی پیشنهادی اگرچه مفاهیم بنیادین سایر سبک‌ها را در خود جای داده، اما یک الگوی مکمل، متمایز و مداخله‌ای است که به‌طور مشخص برای «درمان آسیب‌شناسی ناهنجاری» طراحی شده است. برخلاف رهبری تحول‌آفرین که عمدتاً بر خلق چشم‌اندازهای جدید و

تغییر پیشرو تمرکز دارد، این الگو پیش از هر تغییری، بر «ترمیم ساختارهای فروپاشیده و تثبیت هنجارها» تأکید می‌کند. همچنین در مقایسه با رهبری خدمتگزار که توسعه و رفع نیازهای فردی پیروان را در اولویت می‌گذارد، الگوی کنونی رویکردی «سیستمی» داشته و هدف اصلی آن ترمیم کل ساختار و بازآفرینی اعتماد نهادی است. از سوی دیگر، برخلاف رهبری معنوی که بیشتر بر پیوندها و غنای درونی تأکید دارد، این الگو معناآفرینی را به‌طور مستقیم با مأموریت‌های عملیاتی سازمان گره زده و آن را با تاب‌آوری عملی ترکیب می‌کند. در نتیجه، این الگو نافی سبک‌های متعارف توسعه‌ای نیست، بلکه رویکردی موقعیت‌محور و درمانی است که منحصراً برای سازمان‌های درگیر بحران معنا، گسست هنجاری و فروپاشی اعتماد سازمانی بومی‌سازی شده است.



نمودار ۱. الگوی رهبری متناسب با ناهنجاری سازمانی



استاندارد ۰/۸۱۵ و عدد معناداری ۳۲/۶۱۳ تأیید شدند و این ضرایب نشان می‌دهد که مقوله‌های شناسایی شده، همبستگی بالایی با رهبری متناسب با ناهنجاری سازمانی دارند و به‌خوبی توانسته‌اند تغییرات آن را تبیین کنند. همچنین تمامی ضرایب به‌دست‌آمده معنادارند، زیرا مقدار آنها از عدد ۱.۹۶ بزرگ‌تر و از عدد ۱.۹۶- کوچک‌تر است. براساس نتایج این تحلیل، همه شاخص‌های به دست آمده نیز تأیید شدند. براساس نتایج این تحلیل، همه ۳۶ شاخص به‌دست‌آمده نیز تأیید شدند. در جدول ۲ شاخص‌ها و مقادیر مربوط به رهبری متناسب با ناهنجاری سازمانی نشان داده شده است. بررسی ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) نشان داد که مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده که بیان‌گر پایایی پرسش‌نامه است.

جدول ۲. شاخص‌ها و مقادیر رهبری متناسب با ناهنجاری سازمانی

| متغیر                           | میانگین واریانس استخراجی (AVE) | پایایی ترکیبی | ضریب تعیین (R2) | آلفای کرونباخ | پایایی اشتراکی |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------|-----------------|---------------|----------------|
| معناآفرینی و بازسازی هدف        | ۰/۵۴                           | ۰/۸۲          | ۰/۶۴            | ۰/۸۴          | ۰/۵۴           |
| انسجام اجتماعی و فرهنگی         | ۰/۵۳                           | ۰/۸۱          | ۰/۷۰            | ۰/۸۲          | ۰/۵۳           |
| رهبری هنجارآفرین و اخلاقی       | ۰/۵۴                           | ۰/۸۴          | ۰/۷۰            | ۰/۷۶          | ۰/۵۴           |
| توانمندسازی روانی و تاب‌آوری    | ۰/۵۶                           | ۰/۸۲          | ۰/۷۴            | ۰/۷۱          | ۰/۵۶           |
| بازتاب‌گری و یادگیری اخلاقی     | ۰/۵۷                           | ۰/۸۱          | ۰/۷۵            | ۰/۷۹          | ۰/۵۷           |
| بازآفرینی مشروعیت و اعتمادنهادی | ۰/۵۴                           | ۰/۸۱          | ۰/۶۶            | ۰/۷۸          | ۰/۵۴           |



|                                                |   |      |   |   |           |
|------------------------------------------------|---|------|---|---|-----------|
| ۰/۵۵                                           | - | ۰/۷۰ | - | - | میانگین   |
| $\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)}$ |   |      |   |   | مدل (GOF) |
|                                                |   |      |   |   | ۰/۶۲      |

بررسی شاخص پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> الگوی اندازه‌گیری نشان داد مقادیر هر سازه بالای ۰/۷ است که نشان از پایداری درونی مناسب برای الگوی اندازه‌گیری دارد. همچنین بررسی معیار پایایی اشتراکی<sup>۲</sup> نیز نشان داد که مقادیر به‌دست‌آمده برای هر سازه بیشتر از ۰/۵ بود که نشان‌دهنده قابلیت تعمیم‌پذیری الگو در یک نمونه دیگر از همان جامعه است. معیار ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای مکتون درون‌زای الگو محاسبه شد و نتایج با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد. با توجه به جدول ۲، متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها برابر با ۰/۷۰ بود که بزرگتر از مقدار ۰/۳۳ بوده و مؤید برازش مناسب الگوست. برازش کلی الگو نیز از طریق معیار GOF بررسی شد. این معیار بر اساس فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{فرمول (۱)} \quad \sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)}$$

میانگین Communalities<sup>۳</sup> نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و  $Ave\ R^2$  سازه‌های درون‌زای الگوست. با توجه به مقادیر جدول ۲ و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۶۲، نشان از برازش بسیار مناسب نتایج تحقیق است. درنهایت، برای ارزیابی برازش کلی الگو<sup>۴</sup>، از شاخص ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده<sup>۵</sup> استفاده شد. این شاخص، میانگین تفاوت بین همبستگی‌های مشاهده‌شده در داده‌ها و همبستگی‌هایی را که الگو پیش‌بینی می‌کند، اندازه‌گیری می‌کند و مقادیر کمتر آن نشان‌دهنده برازش بهتر است. بر اساس منابع علمی، مقدار کمتر از ۰/۰۸ به‌عنوان ملاک برازش مناسب در نظر گرفته می‌شود. مقدار به‌دست‌آمده برای این شاخص در پژوهش کنونی برابر ۰/۰۶۷ بود. از آنجایی که این مقدار از حد قابل قبول ۰/۰۸ کمتر است، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی پژوهش از برازش کلی بسیار خوبی با داده‌های جمع‌آوری‌شده برخوردار است و این یافته، اعتبار نتایج تحلیل ساختاری را بیش‌ازپیش تأیید می‌کند (هنسلر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

<sup>۱</sup>. CR (Composit reliability)

<sup>۲</sup>. Communality

<sup>۳</sup>. Overall Model Fit

<sup>۴</sup>. SRMR

<sup>۵</sup>. Henseler

## بحث و نتیجه‌گیری

رهبری اثربخش، عامل کلیدی در حفظ نظم، تقویت فرهنگ سازمانی، افزایش بهره‌وری و تاب‌آوری در شرایط بحران است. بدون وجود رهبری کارآمد، سازمان‌ها دچار سردرگمی، ناهماهنگی و افت انگیزه می‌شوند و توانایی خود را برای دستیابی به اهداف از دست می‌دهند. بر همین اساس، پژوهش کنونی با هدف احصاء شاخص‌های رهبری برای مواجهه با ناهنجاری در سازمان انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که شش بُعد اصلی رهبری در مواجهه با ناهنجاری سازمانی نقش دارند که شامل معناآفرینی و بازسازی هدف، ایجاد انسجام اجتماعی و فرهنگی، رهبری هنجارآفرین و اخلاقی، توانمندسازی روانی و تاب‌آوری، بازتابگری و یادگیری اخلاقی و بازآفرینی مشروعیت و اعتماد نهادی هستند. هر یک از این راهبردها با مؤلفه‌ها و شاخص‌های مشخص و بر اساس نظریه‌های معتبر آموزشی و سازمانی قابل تبیین‌اند:

بُعد نخست الگو یعنی «معناآفرینی و بازسازی هدف» نشان می‌دهد که رهبران با بازتعریف مأموریت سازمان و پیوند آن با منافع ملی، رفاه عمومی و توسعه اشتغال، می‌توانند در شرایط ناهنجاری، معنا و جهت تازه‌ای به سازمان ببخشند. چنین رویکردی هم‌سو با مؤلفه‌های «رهبری تحول‌آفرین» برنز و باس (۱۹۹۰) است که بر ایجاد چشم‌انداز و معنا در کارکنان تأکید دارد. در سازمانی مانند بانک سپه که ممکن است با تغییرات ساختاری و فشارهای نهادی مواجه باشد، رهبر معناآفرین با روایت مأموریت سازمان به زبان خدمت به مردم، حس انسجام و هدف را احیاء می‌کند. این یافته با پژوهش محمدی و همکاران (۱۴۰۱) هم‌راستاست که هماهنگی راهبردها و ارتباطات اثربخش را عاملی برای کاهش ناهنجاری سازمانی معرفی کردند. همچنین با دیدگاه پیت و همکاران (۲۰۲۲) درباره نقش رهبری بومی‌گرا در ایجاد هویت جمعی و رفاه سازمانی هم‌خوان است. از منظر نظری، این بُعد با نظریه هویت سازمانی و معناجویی ویک<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) نیز منطبق است که معتقد است رهبران از طریق بازسازی روایت‌های سازمانی، در شرایط بی‌هنجاری، نظم شناختی تازه‌ای ایجاد می‌کنند.

بُعد دوم الگو یعنی «ایجاد انسجام اجتماعی و فرهنگی» بر تقویت حس تعلق، سرمایه اجتماعی و پیوندهای عاطفی در سازمان تأکید دارد. رهبر با ایجاد نمادهای مشترک، برگزاری آیین‌های سازمانی و تجلیل از موفقیت‌های گروهی، نوعی همبستگی فرهنگی و اجتماعی را بازسازی می‌کند که در برابر شکاف‌های ناشی از ناهنجاری ایستادگی می‌کند. این بُعد با نظریه سرمایه

<sup>۱</sup>. Weick



اجتماعی پاتنام (۱۹۹۳) هم‌خوان است که اعتماد و شبکه‌های همکاری را زیربنای سلامت نهادی می‌داند. از منظر تجربی، پژوهش فتحی چگنی (۱۴۰۳) نیز تأیید می‌کند که سرمایه اجتماعی می‌تواند اثر ناهنجاری بر رفتارهای انحرافی کارکنان را کاهش دهد. همچنین این بُعد با یافته‌های پیت و همکاران (۲۰۲۲) که بر رهبری اجتماع‌محور و ارزش‌های جمعی در جوامع بومی تأکید کردند، هم‌راستاست. درواقع، در شرایط بی‌هنجاری، رهبر انسجام‌گرا همانند «پیونددهنده اجتماعی» عمل می‌کند که از طریق نمادها، مناسک و گفت‌وگو، انسجام فرهنگی را بازمی‌سازد.

بعد سوم الگو «رهبری هنجارآفرین و اخلاق‌گرا» است که بر احیای ارزش‌های اخلاقی، رفتارهای حرفه‌ای و بازتولید هنجارهای سازمانی متمرکز است. رهبر اخلاق‌گرا با طراحی نظام پاداش مبتنی بر ارزش‌ها، آموزش مداوم اخلاق حرفه‌ای و الگو بودن در رفتار، زمینه بازگشت اخلاق به متن تصمیم‌گیری‌های سازمانی را فراهم می‌کند. این بُعد به‌خوبی با نظریه رهبری معنوی (فرای و همکاران، ۲۰۰۵) مطابقت دارد که بر ایجاد تعهد درونی از طریق معنا، عشق نوع‌دوستانه و امید تأکید می‌کند. یافته‌های زوقبی و دیلورا (۲۰۲۵) نیز نشان دادند که افزایش ناهنجاری موجب تضعیف رهبری معنوی و رفتارهای دلسوزانه می‌شود؛ بنابراین، احیای اخلاق در سازمان نقشی محافظتی در برابر فروپاشی هنجاری دارد. همچنین با نتایج تاری و همکاران (۱۴۰۱) هم‌سوست که ضعف اخلاق حرفه‌ای را یکی از عوامل کلیدی ناهنجاری سازمانی دانستند. بر پایه نظریه یادگیری اخلاقی بندورا (۱۹۹۱)، رهبران از طریق الگوسازی رفتاری می‌توانند ارزش‌های اخلاقی را از سطح گفتار به سطح عمل منتقل کنند.

براساس نتایج تحقیق، بُعد چهارم الگو یعنی «توانمندسازی روانی و تاب‌آوری» ناظر بر افزایش احساس کنترل، خودکارآمدی و مقاومت کارکنان در برابر فشارهای محیطی است. رهبران با تفویض اختیار، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، ارائه بازخورد حمایتی و بازتعریف شکست به‌عنوان فرصت یادگیری، تاب‌آوری سازمانی را تقویت می‌کنند. این بُعد با نظریه خودتعیین‌گری دسی و ریان<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) و مفهوم توانمندسازی روانی اسپریتزر (۱۹۹۵) مطابقت دارد. یافته‌های احمدیان و همکاران (۱۴۰۰) نیز تأیید می‌کند که رهبری کوانتومی، با ایجاد آگاهی و انرژی مثبت، سلامت و شادکامی سازمانی را افزایش می‌دهد. همچنین، پژوهش شیاع و عباس (۲۰۲۳) نشان داد که در غیاب تاب‌آوری، سوگیری‌های شناختی رهبران موجب



افزایش ناهنجاری می‌شود. بنابراین، رهبر تاب‌آور در سازمان ناهنجار نه‌تنها تسهیل‌گر کارکرد روانی کارکنان است، بلکه با توان‌بخشی عاطفی، تعادل هنجاری سازمان را نیز بازمی‌گرداند. بُعد پنجم الگو یعنی «بازتاب‌گری و یادگیری اخلاقی» بر خودآگاهی رهبران، یادگیری از بحران‌ها و اصلاح تصمیمات نادرست تأکید دارد. رهبر بازتاب‌گر، خطا را فرصتی برای رشد می‌داند و از شکست‌ها برای اصلاح ساختارها و فرایندها بهره می‌گیرد. این رویکرد با نظریه یادگیری سازمانی آرگریس و شون (۱۹۷۸) هماهنگ است که بر «یادگیری دوحلقه‌ای» تأکید دارد، یعنی بازنگری در فرض‌های زیربنایی تصمیم‌گیری. یافته‌های تاری و همکاران (۱۴۰۱) نیز نشان داد که ضعف در مدیریت تغییر و یادگیری سازمانی از عوامل تقویت ناهنجاری است. همچنین این بُعد با مفهوم «رهبری بازتابی» در نظریه‌های نوین مدیریت هم‌خوان است که رهبر را به اندیشیدن انتقادی درباره پیامدهای اخلاقی تصمیمات دعوت می‌کند. در نتیجه، بازتاب‌گری و یادگیری اخلاقی در سازمان ناهنجار، به‌عنوان سازوکاری برای بازگشت به عقلانیت و سلامت تصمیم‌گیری عمل می‌کند.

بُعد ششم الگو یعنی «بازآفرینی مشروعیت و اعتماد نهادی» بر شفافیت، پاسخ‌گویی و هم‌سویی گفتار و کردار رهبران تمرکز دارد. رهبران در شرایط ناهنجاری باید از طریق تصمیم‌گیری شفاف، ارتباط صادقانه با ذی‌نفعان و رفتار پیش‌بینی‌پذیر، اعتماد نهادی را بازسازی کنند. این بُعد با نظریه مشروعیت نهادی ساچمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) هم‌راستا است که مشروعیت را حاصل ادراک عدالت، شفافیت و پاسخ‌گویی می‌داند. یافته‌های شیاع و عباس (۲۰۲۳) نیز نشان داد که سوگیری شناختی و تصمیم‌گیری غیرشفاف رهبران، بی‌اعتمادی و بی‌هنجاری را تشدید می‌کند، درحالی‌که سانچز و همکاران (۲۰۲۵) تأکید داشتند که احساس بی‌هنجاری، از طریق کاهش رضایت شغلی، میل به ترک سازمان را افزایش می‌دهد. بنابراین، بازآفرینی مشروعیت و اعتماد نهادی، زیربنای پایداری سازمان در مواجهه با بحران هنجاری است و رهبر پاسخ‌گو در این وضعیت، نقش «بازساز اعتماد سازمانی» را ایفا می‌کند.

درمجموع، الگوی استخراج‌شده نشان می‌دهد که رهبری برای مواجهه با ناهنجاری سازمانی، ماهیتی بازسازنده و بازتابی دارد. رهبر معناآفرین، انسجام‌گرا، اخلاق‌مدار، تاب‌آور، بازتاب‌گر و پاسخ‌گو از طریق شش بُعد یادشده، نه‌تنها نظم هنجاری را احیا می‌کند، بلکه با بازسازی مشروعیت و اعتماد، سلامت و پایداری سازمان را تضمین می‌کند. این الگو با ترکیب



نظریه‌های رهبری تحول‌آفرین، رهبری معنوی، سرمایه اجتماعی، یادگیری سازمانی و مشروعیت نهادی، الگویی جامع از رهبری بومی‌محور و اخلاقی را برای مدیریت سازمان‌های دچار ناهنجاری ارائه می‌دهد. بنابراین رهبری مؤثر در سازمان ناهنجار، باید ترکیبی از معنا، اخلاق، تاب‌آوری، یادگیری و شفافیت را در خود جمع کند تا بتواند سلامت هنجاری و انسجام سازمان را احیا کند.

تفاوت پژوهش کنونی با تحقیقات پیشین آن است که در حالی که مطالعات گذشته بیشتر بر شناسایی عوامل مؤثر بر ناهنجاری سازمانی (مانند پژوهش تاری و همکاران، ۱۴۰۱)، پیامدهای رفتاری آن (مانند فتحی چگنی، ۱۴۰۳)، یا نقش متغیرهای مدیریتی و اخلاقی در کاهش آن (مانند محمدی و همکاران، ۱۴۰۱ و زوقبی و دیلورا، ۲۰۲۵) تمرکز داشتند، پژوهش کنونی به طراحی و تبیین الگوی رهبری مناسب برای مواجهه با ناهنجاری سازمانی پرداخته است. تمایز اساسی این پژوهش در آن است که به‌جای بررسی رابطه‌ای میان متغیرها، به صورت الگویی بومی‌محور، چنبدبُعدی و بازسازنده، نقش رهبر را در بازآفرینی معنا، انسجام، اخلاق، تاب‌آوری، یادگیری و اعتماد نهادی تبیین می‌کند. درواقع، این مطالعه با الهام از نظریه‌های رهبری تحول‌آفرین، رهبری معنوی، سرمایه اجتماعی، یادگیری سازمانی و مشروعیت نهادی، الگویی تلفیقی ارائه کرده که از سطح تحلیل ساختاری و فردی فراتر رفته و رهبری را به‌عنوان سازوکار ترمیم و بازسازی نظم هنجاری در سازمان‌های دچار ناهنجاری معرفی می‌کند. افزون‌بر این، برخلاف پژوهش‌های پیشین که غالباً در محیط‌های دانشگاهی به صورت کمی انجام شده‌اند، این تحقیق با رویکرد کیفی و تمرکز بر تجربه‌های رهبران بانکی، ابعاد عمیق‌تر معنا، فرهنگ و اخلاق را در فرایند رهبری سازمانی آشکار ساخته است.

### پیشنهادهای

پیشنهادهای کاربردی زیر در راستای دستیابی به این هدف قابل‌ارائه است:

#### پیشنهادهای مربوط به معناآفرینی و بازسازی:

- بازتعریف مأموریت سازمانی در قالب ارزش‌های انسانی و ملی به‌منظور افزایش احساس تعلق و معنا در کار کارکنان، از طریق تدوین بیانیه مأموریت جدید با مشارکت مدیران و کارکنان صف و ستاد؛

- ترویج روایت‌های موفقیت سازمانی و فردی به‌عنوان ابزار الهام‌بخش برای تقویت هم‌سویی با اهداف کلان، از طریق انتشار مستمر داستان‌های الهام‌بخش در رسانه‌های داخلی سازمان و جلسات انگیزشی؛
- ایجاد گفت‌وگوهای هدف‌محور درباره نقش بانک در توسعه اقتصادی کشور، از طریق برگزاری کارگاه‌های مشترک مدیران و کارکنان برای بازاندیشی در هدف و ارزش‌های حرفه‌ای.
- پیشنهادهای مربوط به ایجاد انسجام اجتماعی و فرهنگی:
- تقویت هویت سازمانی مشترک میان کارکنان، از طریق طراحی نمادها، شعارها و آیین‌های سازمانی با محوریت ارزش‌های مشترک و فرهنگ بومی؛
- افزایش حس تعلق و همدلی میان کارکنان شعب و ستاد، از طریق برگزاری آیین‌های قدردانی، جشن‌های سازمانی و برنامه‌های گروه‌سازی؛
- گسترش ارتباطات بین‌واحدی برای هم‌افزایی فرهنگی، از طریق راه‌اندازی «باشگاه‌های فرهنگی و اجتماعی» با محور همکاری میان شعب مختلف.
- پیشنهادهای مربوط به رهبری هنجارگرا و اخلاق‌گرا:
- نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی در فرایندهای تصمیم‌گیری مدیریتی، از طریق بازنگری در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های داخلی بر اساس اصول اخلاق حرفه‌ای؛
- ترویج الگوی رهبری مبتنی بر الگو بودن و صداقت رفتاری مدیران ارشد، از طریق طراحی نظام ارزیابی رفتار اخلاقی و اعطای جوایز به مدیران نمونه در این حوزه؛
- افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی در عملکرد سازمانی، از طریق انتشار گزارش‌های اخلاقی دوره‌ای و تشکیل کارگروه‌های نظارت بر سلامت فرهنگی.
- پیشنهادهای مربوط به توانمندسازی روانی و تاب‌آوری:
- تقویت خودکارآمدی مدیران و کارکنان در شرایط بحران، از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های مقابله با استرس و تصمیم‌گیری در موقعیت‌های پُر تنش؛
- افزایش حس اختیار و اثرگذاری کارکنان در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی، از طریق گسترش نظام تفویض اختیار مؤثر و مشارکت در پروژه‌های بهبود؛
- ترویج نگرش یادگیری از شکست‌ها و خطاها، از طریق ایجاد سامانه ثبت، تحلیل و بازخورد سازنده درباره خطاهای عملیاتی و تجربیات ناموفق.



### پیشنهادهای مربوط به بازتاب‌گری و یادگیری اخلاقی:

- ایجاد سازوکار یادگیری سازمانی از بحران‌ها و خطاها، از طریق تشکیل گروه‌های بازنگری پس از بحران برای تحلیل اشتباهات؛
  - ارتقای خودآگاهی رهبران در تصمیم‌گیری‌های حساس، از طریق برگزاری جلسات بازاندیشی مدیریتی و گفت‌وگوهای بازتابی درباره چالش‌های اخلاقی؛
  - پایش مستمر سلامت فرهنگی و اخلاقی واحدها، از طریق طراحی شاخص‌های اخلاقی و برگزاری ارزیابی‌های دوره‌ای مبتنی بر بازخورد کارکنان.
- پیشنهادهای مربوط به بازآفرینی مشروع و اعتماد نهادی:
- افزایش شفافیت در تصمیمات کلان و اعتباری، از طریق انتشار عمومی مبانی تصمیم‌گیری و گزارش‌های عملکرد به سهامداران و ذی‌نفعان؛
  - بازسازی اعتبار رهبری از طریق هم‌سویی گفتار و کردار مدیران ارشد، از طریق تدوین منشور اخلاق رهبری و ارزیابی رفتارهای مدیریتی در عمل؛
  - تقویت پاسخ‌گویی و پیش‌بینی‌پذیری در تعاملات سازمانی، از طریق ایجاد سازوکار رسمی پاسخ‌گویی به مشتریان، نهادهای نظارتی و کارکنان درون سازمانی.
- از آنجایی که در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستر واقعی وقوع خود بررسی می‌شوند، یافته‌های حاصل نیز به شرایط و زمینه خاص مطالعه‌شده محدود خواهند بود. در پژوهش کنونی، نتایج با تکیه بر دیدگاه‌ها و تجارب خبرگان و مدیران بانک سپه و بانک‌های ادغامی به‌دست آمده است؛ از این رو، قابلیت تعمیم قطعی این یافته‌ها به سایر بانک‌ها یا سازمان‌های مالی و اقتصادی محدود است. با توجه به این محدودیت‌ها و به‌منظور توسعه و تدقیق یافته‌های این مطالعه، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، الگوی رهبری برای مواجهه با ناهنجاری سازمانی در سایر بانک‌های دولتی و خصوصی کشور آزمون شده و مطالعات تطبیقی برای مقایسه نتایج با پژوهش کنونی صورت پذیرد. همچنین، پیاده‌سازی و بررسی کارآمدی این الگو در سایر سازمان‌های بزرگ، صنایع خدماتی یا تولیدی که درگیر تغییرات ساختاری کلان یا فرایند ادغام هستند، می‌تواند به سنجش میزان تعمیم‌پذیری آن کمک شایانی کند. افزون بر این، به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود با بهره‌گیری از روش‌های کمی مانند الگوسازی معادلات ساختاری، مؤلفه‌ها و شاخص‌های کیفی استخراج‌شده در این مطالعه را در سطح نمونه‌های آماری وسیع‌تر اعتبارسنجی و ارزیابی کنند.

## سپاسگزاری

در این مقاله جا دارد از استادان گران قدر که در این مسیر ما را همراهی کردند، تشکر ویژه داشته باشیم.

## فهرست منابع

- بادمی، مریم، جهانیان، رمضان، و محمدی نژادگنجی، علیرضا (۱۴۰۴). طراحی الگوی رهبری بصیر مبتنی بر تعالی سازمانی در نظام آموزشی. مدیریت و چشم انداز آموزش، ۷(۲)، ۱-۲۰.
- فتحی چگنی، فریبرز (۱۴۰۳). ناهنجاری سازمانی و رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار: تبیین نقش میانجی سرمایه اجتماعی در سازمان های دولتی. مجله علمی مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۲(۱)، ۹۵-۱۰۹.
- محمدی، طاهره، زاهدبابلان، عادل، خالق خواه، علی، و تقوی، حسین (۱۴۰۳). طراحی مدل رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی (نظریه داده بنیاد). مطالعات رفتار سازمانی، ۱۳(۳)، ۱۷۱-۲۰۸.
- Alshehhi, H. A., Jano, Z., & Kudus, N. (2023). Exploring Leadership Styles Adopted in Organizational Performance of ADNOC Company. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 14(2), 63-75.
- Boamah, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on nurse faculty satisfaction and burnout during the COVID-19 pandemic: A moderated mediated analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 78(9), 2815-2826.
- Griffeth, L., & Burnsed, J. (2024). Removing Barriers to Create Sustainable Leaders in Extension: The Odyssey of Leadership Development. *The Journal of Extension*, 62(4), 2.
- Hamby, C., Smock, C. R., & Wallace, R. (2025). A new paradigm: culturally competent leadership for indigenous health care. *Leadership in Health Services*.
- Jiang, X., & Wei, Y. (2024). Linking servant leadership to followers' thriving at work: self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 15, 1384110.
- Johnson, J. L., Martin, K. D., & Saini, A. (2011). Strategic culture and environmental dimensions as determinants of anomie in publicly-traded and privately-held firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(3), 473-502.

## COPYRIGHTS

©2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

