

## شناسایی مؤلفه‌های تعیین‌کننده در گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی مبتنی بر تئوری حفاظت از منابع در صنعت بانکداری ایران

محمدباقر جعفری<sup>۱</sup>، علی طاهری هشی<sup>۲\*</sup>، سراج‌الدین محبی<sup>۳</sup>

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۵

### چکیده

رفتارهای انحرافی به‌عنوان یک پدیده‌ی ناهنجارگونه در فضاهای سازمانی تلقی می‌شود و از جمله چالش‌های جدی سازمان‌ها محسوب می‌گردد. در این زمینه، نقش مدیریت منابع انسانی در جایگاه تصمیم‌گیرنده و رهبری‌کننده‌ی رفتارهای کارکنان در سازمان و تعیین جهت‌گیری‌های سازمانی به‌منظور رویارویی و مقابله با رفتارهای انحرافی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هدف این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های تعیین‌کننده در گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی مبتنی بر تئوری حفاظت از منابع در صنعت بانکداری ایران می‌باشد. رویکرد روش‌شناسی تحقیق، کیفی بوده و از تکنیک تحلیل مضمون بهره گرفته شد. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و بانکی استفاده شد. یافته‌ها ناظر بر ۴۴۳ کد اولیه مشترک، ۹۶ کد پایه، ۲۴ کد سازمان‌دهنده و ۵ کد فراگیر از قبیل جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری، ناسازگاری محتوایی-کنشی درون‌ساختاری، بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری، توسعه مکانیسم بازدارندگی رفتارهای انحرافی و حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی بوده است. براساس مطالعات، این نتیجه حاصل گردید که رفتارهای انحرافی ماهیتی پیچیده و چندوجهی دارد که بایستی در بسترهای گوناگون و با توجه به شکل رفتار انحرافی به‌وقوع پیوسته و سیاست‌سازگار با آن به اجراء درآید. افزون‌براین، باید درخصوص قابلیت‌پیش‌بینی‌پذیری و پیش‌گیری‌کننده‌ی الگوهای رفتارهای انحرافی تأکید بیشتری صورت گیرد.

**واژگان کلیدی:** رفتارهای انحرافی، محیط شغلی، رفتارهای انحرافی سازمانی، رفتارهای انحرافی بین‌فردی، تئوری حفاظت از منابع.

۱. دانشجوی دکترای گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌الملل قشم، قشم، ایران، رایانامه: [modir19791979@gmail.com](mailto:modir19791979@gmail.com)

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه غزالی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)، رایانامه: [dr.taheeri18@gmail.com](mailto:dr.taheeri18@gmail.com)

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌الملل قشم، قشم، ایران، رایانامه: [mohebi.abcd@gmail.com](mailto:mohebi.abcd@gmail.com)

## ۱. مقدمه

رفتارهای انحرافی شغلی از نوع تخلف نیز به‌طور گسترده در سازمان‌های گوناگون جهانی روی می‌دهد. تحقیق انجام‌شده توسط «شورای رهبری شکایات و اخلاقیات»<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۴م. میان ۱۷۵۲ نفر از مدیران و کارکنان شرکت‌های بزرگ نشان داد ۱۶ درصد کارکنان در سازمان‌های خود آزار و اذیت، ۱۵ درصد تبعیض، ۱۱ درصد دزدی و ۷ درصد جعل را مشاهده نمودند. تحقیق انجام‌شده توسط KPMG میان ۵۰۶۵ مدیر و کارمند آمریکایی نشان داد ۷۴ درصد کارکنان رفتارهای انحرافی را در سازمان خود مشاهده نموده‌اند. نتیجه این فعالیت‌ها، موجب توجه گسترده جهانی به موضوع رفتارهای انحرافی کارکنان گشته است (جیانگ و لین<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

امروزه رفتارهای انحرافی و اقدامات تخلف‌زا در صنایع مختلف، خطرات ادراک‌شده برای انجام تجارت در یک محیط رقابتی را بسیار برجسته نموده است. شمار فزاینده‌ای از این انحرافات به رفتارهای غیراخلاقی سازمانی اشاره دارد که استانداردهای اخلاقی سازمان و اعضای آن را زیرسؤال می‌برند.

به اعتقاد «پاین»<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) و «وردن»<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) هرگونه رسوایی‌های اخلاقی از این دست، پیامدهای وحشتناکی برای سازمان‌ها مانند تأثیر منفی بر بهره‌وری کارکنان و یا سرمایه شهرت سازمان به‌همراه خواهد داشت. رفتارهای انحرافی به عنوان رفتارهای آگاهانه کنترل‌شده و یا ناآگاهانه‌ی برای خود و یا برای دیگری که منجر به نقض هنجارهای اخلاقی-اجتماعی سازمانی می‌گردد، تعریف شده است (جها و سینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

رفتارهای انحرافی همیشه از جنس فسادهای مالی نیست و کارکنانی که با رفتارهای انحرافی مواجه هستند، سعی می‌کنند وضعیت شناختی ذهن خود را با معضل اخلاقی و اجتماعی رفتار موردتخلف سروسامان دهند (هیرش و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). در این مواقع،

1. Compliance and Ethics Leadership Council (2014)
2. Jiang, R. & Lin, X.
3. Paine
4. Worden
5. Jha, J. K. & Singh, M.
6. Hirsh, J. B.; Lu, J. G.; & Galinsky, A. D.

کارکنان در پی نشانه‌های اجتماعی-سازمانی برای توجیه و مدیریت رفتار مورد انحراف خود برمی‌آیند. این مسئله باعث می‌شود استانداردهای کاری در سازمان و در روابط میان مدیران، رهبران، سرپرستان و کارکنان دچار معضلات اجتماعی گردد. محققان گوناگون از عوامل فردی و سازمانی مختلف به شرح زیر نام می‌برند که بر رفتارهای انحرافی در سازمان تأثیرگذار می‌باشند:

(۱) خصوصیات فردی (هاریسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸)،

(۲) رفتار رهبری (آیزنبریس و برودبک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴)،

(۳) فرآیندهای روان‌شناختی مانند خودتنظیمی (مور و گینو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

در دو دهه‌ی گذشته، رفتارهای انحرافی کارکنان به یک مشکل پرهزینه و گسترده در سازمان‌ها تبدیل شده است و کارکنان زیادی تحت تأثیر این قبیل رفتارها چه به صورت مستقیم و چه غیرمستقیم در محیط شغلی قرار دارند (گان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). پرداختن به موضوع رفتارهای انحرافی محیط شغلی به مبحث کیفیت فردی کارکنان و یا کیفیت خود سازمان باز می‌گردد (کیم<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). بنابراین، درک عواملی که شاید منجر به رفتارهای انحرافی کارکنان در سازمان‌ها شود، بسیار مهم است. به عبارتی، حتی تغییرات کوچک در این رفتارها ممکن است منجر به فواید و یا هزینه‌های قابل ملاحظه برای سازمان‌ها شود. «اسکات»<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) عنوان می‌دارد متوسط هزینه‌ی برخورد با یک تخلف ممکن است به ۲۳/۱ میلیون دلار به طور مستقیم و غیرمستقیم برسد؛ جدای در نظر گرفتن پیامدهای منفی روانی-اجتماعی ناشی از چنین اعمال تخلف‌آمیز (مارکوآرت و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱).

1. Harrison, A., Summers, J.; & Mennecke, B.
2. Eisenbei, B.; & Brodbeck
3. Moore, C.; Gino, F.
4. Gan, C.; Yang, L.; Guo, W.; & Wang, D.
5. Kim, J.
6. Scott
7. Marquardt, D. J.; Casper, W. J.; & Kuenzi, M.

این مطالعه مبتنی بر تئوری «حفاظت از منابع»<sup>۱</sup> درصدد ارائه الگویی در ارتباط با گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی محیط شغلی در صنعت بانکداری ایران می‌باشد. دلیل استفاده از تئوری حفاظت از منابع، تلاش در راستای دستیابی به مکانیسم خودنظارتی و خودکنترلی فردی از سوی کارکنان در ارتباط با رفتارهای انحرافی است.

از آنجایی که تئوری حفاظت از منابع بنا بر گفته‌ی «هو»<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۲۳) از جمله رویکردهای تحسین‌برانگیز در خصوص درک فرآیندهای روان‌شناختی و انگیزه‌های رفتاری کارکنان است، می‌توان برای بررسی پیشایندهای مؤثر بر رفتارهای انحرافی کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. این تئوری بدین‌مطلب اشاره دارد که چه عواملی باعث می‌شود نیرویی در سازمان احساس خطر در از دست‌دادن منبعی کند و آن احساس خطر باعث گرایش به رفتار انحرافی شود و یا بالعکس. وقتی منابع به وفور در اختیار نیروها قرار گیرند آنان تمایل پیدا می‌کنند که به حفظ و سرمایه‌گذاری بیشتری در منابع بپردازند که خود مبنایی برای بروز رفتارهای انحرافی و یا تخلفات در سازمان محسوب می‌گردد. بنابراین، هدف بکارگیری از تئوری حفاظت از منابع کشف و شناسایی آن دسته از عوامل مثبت و منفی است که موجب می‌شود کارکنان به کاهش و یا افزایش منابع از منظر رفتارهای غیراخلاقی و یا تخلفی در سازمان بپردازد. تئوری حفاظت از منابع شاخه‌ای از نظریه‌های فشار است که توسط هابفول<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) ارائه شده است.

مسأله فساد و نقض مالی در سیستم بانکداری ایران به تدریج از سال ۱۳۷۴ در مطبوعات منتشر شد. جایی که پرده از اختلاس ۱۲۳ میلیارد تومانی بانک صادرات برداشت. اختلاسی که در سال ۱۳۷۱ کشف شد و در این مسیر برخی از ویژگی‌های تأثیرگذار در کانون توجه عمومی در ایران قرار گرفت و همچنین پدیده اختلاس ۳ هزار میلیاردی سال ۱۳۹۱ در سیستم بانکی نمایان شد. درحالی‌که در سال‌های اخیر، روند کشف این فسادها و تخلفات ادامه دارد. اوج این تخلفات به پرونده فساد مالی بانک سرمایه و مؤسسه صندوق

1. Conservation of Resources (COR) Theory

2. Hu, J.; Xiong, L.; Zhang, M.; & Chen, C.

3. Hobfoll, S. E.

ذخیره فرهنگیان به عنوان سهامدار عمده بانک سرمایه بازمی‌گردد که پرده از یک تخلف ۱۴ هزار میلیاردی برداشت. بررسی مسائل مربوط به انحرافات و تخلفات صنعت بانکداری کشور در سال‌های اخیر، نشان‌دهنده کمبود و عدم توجه به شفافیت داده‌ها و عدم صلاحیت سیستم نظارت آن‌ها است. بررسی انحرافات و تخلفات در سیستم بانکی به لحاظ آسیب‌های اقتصادی، اجتماعی و روان‌شناسی که بر پیکره‌ی صنعت بانکداری می‌گذارد حائز اهمیت می‌باشد که ممکن است به بی‌اعتمادی و نادیده‌گرفتن امنیت آن از سوی مشتریان و در نتیجه در صورت ادامه شرایط به ورشکستگی بانک منجر شود (قائمی اصل و ولانی، ۱۳۹۹). افزون بر این، انحرافات در سیستم بانکی می‌تواند نتایج ناخوشایندی را در ارتباط با عملکرد سیستم بانکی و گسترش بازار سیاه ایجاد نماید. با توجه به جایگاه نظام بانکداری و نقش آن که سنگ‌بنای فعالیت‌های اقتصادی است، توجه به سلامت اداری این نهاد مهم، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

از جمله شکاف‌های تحقیق می‌توان به فقدان یک نظام جامع رفتارهای انحرافی کارکنان و عوامل مؤثر بر آن بر اساس یک الگوی نظری در پژوهش‌های داخلی اشاره داشت. در واقع، با توجه به گستردگی عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی انجام یک مطالعه اکتشافی با رویکرد کیفی و تحلیل یافته‌های آن با رویکرد کمی در ادبیات مدیریت رفتار سازمانی مورد نیاز است. انجام این کار، به محققان کمک می‌نماید تا شکاف‌های موجود در مفهوم‌سازی و عملیاتی‌سازی رفتارهای تخلفی کارکنان را شناسایی کرده و ناسازگاری‌های موجود در یافته‌های تجربی را روشن سازند. سؤال اصلی تحقیق عبارت است از: «الگوی گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی محیط‌شغلی مبتنی بر تئوری حفاظت از منابع در صنعت بانکداری ایران کدام است؟» و بر این اساس، سؤالات فرعی شامل موارد زیر می‌شوند:

(۱) ابعاد و مؤلفه‌های فردی در گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی محیط‌شغلی در

صنعت بانکداری ایران کدامند؟

(۲) ابعاد و مؤلفه‌های نظام بانکداری بر گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی محیط

شغلی در صنعت بانکداری ایران کدامند؟

(۳) ابعاد و مؤلفه‌های راهبردهای مواجهه‌ای با بروز رفتارهای انحرافی محیط‌شغلی در صنعت بانکداری ایران کدامند؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### ۲-۱. پیشینه تحقیق

در جدول (۱)، مروری بر یافته‌های مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با رفتارهای انحرافی انجام شده است.

جدول شماره ۱. مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با رفتارهای انحرافی		
نویسندگان	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
قائدامینی هارونی و همکاران (۱۴۰۲)	تأثیر فرهنگ سازمانی و جو اخلاقی سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی رفتارهای انحرافی در محیط کار	یافته‌ها نشان دادند فرهنگ سازمانی و جو اخلاقی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. فرهنگ سازمانی و جو اخلاقی بر رفتار انحرافی تأثیر منفی معناداری دارد و رفتار انحرافی تأثیر منفی معناداری بر عملکرد کارکنان دارد.
احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱)	فرا ترکیب پیشایندهای رفتارهای انحرافی در سازمان‌های ایرانی	مدل ارائه‌شده دارای ابعاد اصلی عوامل فردی (اعتقادی - مذهبی، روانی، فیزیولوژیک، ادراکات، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، ویژگی‌های شخصیتی، نیازهای روانی - اجتماعی)، سازمانی (عوامل رفتاری سرپرستان، ارتباطات ضعیف و مخرب، ضعف ساختاری، عدم تطبیق شغل و شاغل، ویژگی‌های شغلی، فشارهای عصبی و روانی در سازمان، بی‌اعتمادی سازمانی، نارضایتی شغلی، عدم تعهد سازمانی، رفتارهای ضدشهروندی، سیاست‌های سازمانی ضعیف، بی‌عدالتی سازمانی، جو سازمانی نامناسب، سبک‌های رهبری و مدیریت، ضعف فرهنگ سازمانی)، محیطی (سیاسی، نقش دولت، اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی) و پدیده محوری (انحراف کارایی، انحراف اثربخشی) است.
رستگار و همکاران (۱۴۰۱)	سایش اجتماعی و رفتارهای انحرافی	نتایج پژوهش نشان داد سایش اجتماعی همکار، رفتارهای انحرافی سازمانی کارکنان را به همراه خواهد داشت.

<p>به‌علاوه نقش میانجیگری سکوت سازمانی و خستگی عاطفی در این ارتباط تأیید شد.</p>	<p>سازمانی: بررسی نقش میانجیگری سکوت سازمانی و خستگی عاطفی</p>	
<p>نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، ابعاد اصلی عوامل فردی، سازمانی و ابعاد فرعی بی‌عدالتی، ساختار جبران خدمات و پاداش، کارگریزی، نظارت ناکافی، نیروی انسانی مزاد، ارزیابی عملکرد صوری، عدم حمایت سازمانی، ضعف قوانین، ناسازگاری، وظیفه‌نشناسی، نارضایتی، فقدان معنویت‌گرایی و رهبری غیراخلاقی را نشان داد.</p>	<p>کنترل عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی کاری کارکنان اداری دانشگاه‌ها</p>	<p>عباس‌پور و همکاران (۱۴۰۱)</p>
<p>نتیجه خروجی فاز کیفی کشف ۳۳۳ مفهوم، ۱۳۳ مقوله فرعی و ۱۶ مقوله اصلی بود که شامل شرایط علی (عوامل شغلی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل گروهی)؛ شرایط زمینه‌ای (عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی، عوامل قانونی و حقوقی)؛ شرایط مداخله‌گر (رفتارهای منفعت‌طلبانه، رفتارهای سیاسی)؛ راهبردها (انحراف سازمانی، انحراف گروهی، انحراف فردی)؛ پیامدها (پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی، پیامدهای شغلی) در قالب مدل مفهومی ارائه شد.</p>	<p>شناسایی ابعاد رفتارهای انحرافی در محیط کار با استفاده از رویکرد فراترکیب</p>	<p>قاندامینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱)</p>
<p>یافته‌ها نشان دادند که ابهام نقش و تعارض نقش به‌طورمستقیم بر شکل‌گیری رفتارهای انحرافی اثرگذار هستند و شدت این اثرگذاری برای ابهام نقش از طریق استرس شغلی بیشتر از تعارض نقش از طریق انگیزندگی‌های شغلی می‌باشد.</p>	<p>منطقی‌سازی خروجی بی‌سروصدا؟ رمزگشایی مکانیسم داخلی از انحراف محیط‌شغلی کارکنان</p>	<p>وو و ویی<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)</p>
<p>یافته‌ها نشان دادند گسترش شایعات منفی در محیط شغلی بر احساس گناه بیش از اضطراب اثرگذار بوده است و می‌تواند به‌طورمستقیم و غیرمستقیم بر رفتارهای انحرافی در محیط‌شغلی اثرگذار باشد.</p>	<p>اثرات شایعات منفی در محیط شغلی درباره سرپرست بر رفتارهای انحرافی و مدیریت برداشت‌های فردی: نقش میانجی اضطراب و</p>	<p>گائو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۴)</p>

1. Wu, A.; Wei, W.

2. Gao, Q.; Zhang, K.; Cao, Y., Li, J.; Bian, R.; &amp; Wang, X. H.

	احساس گناه	
<p>یافته‌ها نشان دادند که بی‌مسئولیتی اجتماعی شرکت‌ها در بعد داخلی در ارتباط با دستمزدها، شرایط کاری، مزایای دریافتی و تبعیض ادراک‌شده می‌تواند بر عصبانیت کارکنان و بالتبع رفتارهای انحرافی در محیط شغلی اثرگذار باشد. همچنین در بعد بیرونی از قبیل قوانین اجتماعی، عدم‌رواستی شرکت در محیط فعالیت، و غیره می‌تواند این رابطه را نیز تحت تأثیر قرار دهد. این موضوعات برای هر دو نسل X و Y صدق می‌کند.</p>	<p>پیوند میان بی‌مسئولیتی اجتماعی شرکت‌ها در راستای رفتار انحرافی محیط‌شغلی: تحلیل مقایسه‌ای نسل Z و نسل Y</p>	<p>عباسی و همکاران (۲۰۲۴)</p>
<p>یافته‌ها نشان دادند بی‌ادبی در محیط‌شغلی به‌طورمستقیم و غیرمستقیم از طریق تعارض بین‌فردی بر گرایش کارکنان به انحرافات رفتاری در محیط‌های کاری منجر می‌شود. همچنین، جو سازمانی توانست یک نقش تعدیل‌گری را در رابطه میان بی‌ادبی در محیط‌شغلی با رفتارهای انحرافی نشان دهد.</p>	<p>آیا بی‌ادبی در محیط کار باعث رفتارهای انحرافی می‌شود: نقش تعارض بین‌فردی و جو سازمانی</p>	<p>زاهد و نائومن (۲۰۲۴)</p>
<p>محققان با تکیه بر نظریه لایسنس اخلاقی عنوان نمودند کارکنانی که درگیر صدا می‌شوند، ممکن است آن را به سوی استحقاق روان‌شناختی سوق دهند که به‌نوبه‌ی خود باعث افزایش انحراف در محیط شغلی شود.</p>	<p>چه‌زمانی صدای کارکنان نتیجه عکس می‌دهد: بررسی این‌که چگونه و چه‌زمانی صدای کارکنان موجب انحراف در محیط‌شغلی می‌شود؟</p>	<p>ژائو و گوان<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)</p>

در مطالعات مورد بررسی از جمله خلأهای مرتبط با الگوی رفتارهای انحرافی، عدم جامعیت بررسی رفتارهای انحرافی بوده است و مقولات طرح‌شده در این مقالات، اساساً وجه تعالی که می‌بایست پیش‌روی سازمان‌ها و تصمیم‌گیران قرار داده شود، بازنمایی نکرده است. به‌عنوان مثال، در مطالعه «احمدی الوار» و همکاران (۱۴۰۱)، صرفاً به ذکر عوامل کلی در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی بسنده کرده است. در صورتی‌که الگوهای پارادایمی می‌بایست بر وجه تجویزی و مدیریتی مفهوم مورد بررسی اتکای بیشتری داشته



باشد و طرح مقولات کلی و فاقد جهت‌گیری خاص بینش مشخصی را برای سازمان‌ها تعیین نمی‌کند و در یک سرگردانی به سر خواهند برد. و یا در مطالعه «عباس‌پور» و همکاران (۱۴۰۱) بر ارائه مقولاتی کلی مانند بی‌عدالتی سازمانی، نظارت ناکافی، ضعف قوانین، نارضایتی شغلی، رهبری مخرب و فقدان معنویت‌گرایی ذیل سه عامل فردی، سازمانی و گروهی به‌عنوان عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی اشاره داشته‌اند و وجوهی را که مطرح کرده‌اند نتوانسته است ذات واقعی رفتارهای انحرافی را مشخص کند.

شکاف جدی در مورد پژوهش‌ها این است که هیچ‌کدام از مقالات به تبیین و آشکارسازی ماهیت مفهوم رفتارهای انحرافی نپرداخته است و کماکان این مقوله از یک فقدان مفهوم‌پردازی پارادایمی رنج می‌برد و بسیاری از وجوه آن مشخص نشده است. در این مطالعه سعی شده است تا حد ممکن بر شکوفاسازی وجوه مغول‌مانده و دیده‌نشده در خصوص رفتارهای انحرافی در یک چارچوب جامع و دیالکتیکی پرداخته شود؛ وجهی که در مطالعات داخلی بدان پرداخته نشده است.

## ۲-۲. مبانی نظری و تعریف مفاهیم تحقیق

### ۲-۲-۱. رفتارهای انحرافی

«رابینسون و بنت»<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) در توصیف رفتار انحرافی عنوان می‌دارند: رفتار انحرافی محیط‌شغلی کنش داوطلبانه‌ای است که قواعد سازمانی قابل‌توجهی را زیرپا گذاشته و در حین ارتکاب چنین رفتارهایی، سلامت سازمانی و منابع انسانی به‌طور هم‌زمان مورد تهدید قرار می‌گیرند (زاهد و نائومن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). رفتارهای انحرافی در محیط‌شغلی به‌عنوان اعمال اختیاری از سوی کارکنان تعبیر می‌گردد که متضمن تضعیف‌سازی استانداردهای اخلاقی و قانونی سازمان بوده و متعاقباً بر به‌مخاطره‌اندازی رفاه اجتماعی و روان‌شناختی اعضای سازمان تأکید دارد (توو همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲).

1. Robinson & Bennett

2. Zahid, A.; Nauman, S.

3. Tu, Y. T.; Sulistiawan, J.; Ekowati, D.; & Rizaldy, H.

نگرانی اصلی کارفرمایان در هر سازمانی، رفتار شغلی کارکنان آن سازمان می‌باشد (صابین و آرشاد، ۲۰۱۹) و رفتارهای انحرافی در محیط‌شغلی یک ضدهنجار بوده و پیامدهای منفی را برای جامعه، سازمان و تمامی افراد درگیر در آن در پی دارد (تو و همکاران، ۲۰۲۲). رفتار، زمانی انحرافی یا ناهنجار تلقی می‌گردد که در بافت فرهنگی به‌وقوع‌پیوسته آن مورد بررسی قرار گیرد. هر سازمان یک‌سری از رفتارهای قابل‌قبول و غیرقابل‌قبول اجتماعی و همچنین مجموعه‌ای از رفتارهای انحرافی را ایجاد می‌کند. عمدی‌بودن و یا با قصد و نیت آسیب‌زدن به یک سازمان و یا یک محیط شغلی، به‌عنوان رفتار انحرافی محیط شغلی توصیف می‌شود (روی و ماندال، ۲۰۲۱).

شدت و ابعاد هدف رفتار انحرافی دو بعد رفتارهای انحرافی محیط شغلی محسوب می‌گردند. مؤلفه‌ی شدت به مقیاس و اندازه هنجارهای ضروری سازمانی اشاره دارد که مورد تجاوز قرار می‌گیرند و بعد، هدف به این‌که آن رفتار متوجه سازمان است و یا کارکنان، تفسیر می‌گردد. انواع جزئی از رفتارهای انحرافی در محیط شغلی وجود دارد که شامل موارد زیر است:

- (۱) بطالت اجتماعی،
- (۲) غیبت‌گرایی غیرموجه
- (۳) حمله فیزیکی و خشونت،
- (۴) دزدی و سرقت،
- (۵) خرابکاری،
- (۶) خصومت،
- (۷) دیررفتن سر کار،
- (۸) کوتاهی در امور شغلی،
- (۹) مسخره‌کردن دیگران،
- (۱۰) شوخی‌های بد،

(۱۱) رفتار بی ادبانه و مشاجره (اوککه و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

## ۲-۲-۲. رفتارهای انحرافی سازمانی

رفتار انحرافی سازمانی معیار ارزیابی جدیدی برای سنجش اثربخشی کارکنان همراه با عملکرد در حین کار است (اونیل و هستینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). «آلیاس»<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) رفتارهای انحرافی سازمانی را رفتارهایی می‌دانند که به‌طورمستقیم بر اهداف و ماهیت سازمان تمرکز یافته‌اند.

«جلینک و آهرن» (۲۰۰۶) رفتارهای انحرافی سازمانی را اعمالی می‌دانند که مخالف قواعد و قوانین پذیرفته‌شده‌ی رسمی سازمانی باشند و مستقیماً علیه سازمان هستند. رفتارهای انحرافی سازمانی امنیت روانی سازمان را با تهدید مواجهه ساخته و تأثیر قابل-ملاحظه‌ای بر درآمد سازمان دارد؛ چراکه تقریباً هر بخش از سازمان را به نحوی هدف قرار می‌دهد (دارات و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

«اندرسون و پیرسون»<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) این‌گونه استدلال می‌کنند که بدرفتاری در محیط شغلی منجر به تضعیف‌سازی روابط اجتماعی و ایجاد تعارضات بین‌فردی می‌شود که به‌نوبه‌ی خود باعث بروز رفتارهای انحرافی سازمانی و رفتارهای غیرسازنده‌ی کارکنان در محیط شغلی می‌گردد (رحیم و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸).

رفتارهای انحرافی سازمانی به اعمالی اشاره دارند که باعث ایجاد خسارت برای سازمان (از طریق دزدی از سازمان، کم‌کاری در وظایف شغلی، تلاش برای خرابکاری‌های عمدی) می‌شود (زاهد و نائومن، ۲۰۲۴). از دیگر رفتارهای انحرافی سازمانی می‌توان به «استراحت‌های غیرمجاز به‌منظور اجتناب از کار یا نادیده‌گرفتن دستورالعمل‌های سرپرست» اشاره کرد (دیریکان<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳).

1. Okeke, C. C., Okeke, C. I., & Ugwuanyi, C. S.

2. O'Neill, T. A., & Hastings, S. E.

3. Alias

4. Darrat, M. A., Amyx, D. A., & Bennett, R. J.

5. Andersson & Pearson

6. Rahim, A. R. A.; Noranee, S.; Othman, A. K.; Shabudin, A.; & Anis, A.

7. Dirican, A. H.

### ۳-۲-۲. رفتارهای انحرافی بین فردی

به عقیده‌ی «دانلوپ و لی»<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) انحرافات بین فردی موضوعی بسیار حیاتی برای بررسی می‌باشد؛ زیرا باعث اختلال در عملکرد واحدهای سازمانی و بخش‌های تجاری می‌گردد. انحرافات بین فردی، اثربخشی فردی و سازمانی را مختل کرده و ماهیتاً وجودش برای سازمان‌ها و بالخصوص کارکنان مضر می‌باشد. این‌گونه رفتارها مستقیماً علیه افراد یک سازمان از سوی یک فرد از همان سازمان می‌باشد و دربرگیرنده کنش‌هایی مانند تحقیرکردن، رفتار بی‌ادبانه و یا شوخی‌های زننده در محیط شغلی با همکاران می‌باشد (تو و همکاران، ۲۰۲۲).

آلیاس و همکاران (۲۰۱۳) تاکید دارند رفتارهای انحرافی بین فردی رفتارهایی هستند که متوجه سایر افراد و کارکنان در سازمان بوده است. براساس مطالعات «محمود»<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) رفتارهای انحرافی بین فردی یک کنش هنجارشکنانه می‌باشد که قصد تخریب بایدها و نبایدهای سازمانی را دارد و پیامدهای آن به‌طورمستقیم توسط اعضای سازمان احساس می‌شود. مظاهری از انحرافات بین فردی که به دیگر نیروها در سازمان ضررهایی می‌رساند عبارتند از:

(۱) بی‌احترامی به همکاران،

(۲) گفتن حرف‌های آزاردهنده (محمود و همکاران، ۲۰۲۰).

(۳) آزار جنسی،

(۴) پرخاشگری کلامی و فیزیکی<sup>۳</sup> (زاهد و نائومن، ۲۰۲۴).

حفظ روابط بین فردی مطلوب و جلوگیری از رفتار پرخاشگرانه هیجانی فردی، مستلزم آن است که فرد از منابع محدود خود درجهت خودکنترلی بهره گیرد (کوپمن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

1. Dunlop & Lee

2. Mahmood, F.; Qadeer, F.; Abbas, Z.; Muhammadi, Hussain, I.; Saleem, M.; ... & Aman, J.

3. verbal and physical aggression

4. Koopman, J.; Rosen, C. C.; Gabriel, A. S.; Puranik, H.; Johnson, R. E.; & Ferris, D. L.

#### ۴-۲-۲. اثر گذارهای رفتار انحرافی محیط شغلی

بی‌عدالتی سازمانی می‌تواند دلیل مهمی بر بروز رفتارهای انحرافی در سازمان‌ها به شمار رود (آمبروس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). شفیق و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) بیان می‌دارند محرومیت رابطه‌ای از جمله متغیرهای تعیین‌کننده مهم بر شکل‌گیری رفتارهای انحرافی در سازمان می‌باشند. عظیم و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) بر اعتماد سازمانی و قراردادهای روان‌شناختی به عنوان عنصر تعیین‌کننده بر رفتارهای انحرافی اشاره داشته‌اند. از متغیرهای دیگر به‌عنوان عوامل اثرگذار بر بروز رفتارهای انحرافی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

(۱) حجم بالای کارهای شغلی،

(۲) پاداش مالی نامطلوب،

(۳) روابط ضعیف با همکاران،

(۴) حمایت ضعیف سرپرست (فاگبوهانگیو همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

«پریهاندونو و ویجایانتو»<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) از دو متغیر «پایداری معنویت محیط شغلی» و «وظیفه‌شناسی در ارتباط با شکل‌گیری رفتارهای انحرافی» یاد می‌کنند. از استرس سازمانی به‌عنوان عاملی مؤثر بر نشان‌دادن رفتارهای انحرافی سازمانی و بین‌فردی یاد می‌کنند (جونادی و وولانی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱).

احساسات و عواطف کارکنان می‌تواند رفتارهای کارمندان را هدایت کنند. کارکنانی که بر احساسات خود کنترل داشته و می‌توانند آن را مدیریت کنند، به قوانین اخلاقی سازمان احترام گذاشته و از آن پیروی کرده و رفتارهای انحرافی کمتری از خود نشان می‌دهند (فان روی و ویزوسواران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). درک کارکنان از سازمان و تجربه کاری نیز ممکن است با رفتارهای محل کار مرتبط باشد (کولکوئیت و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱).

1. Ambrose, M. L.

2. Shafique, I., Qammar, A., Kalyar, M. N., Ahmad, B., & Mushtaq, A.

3. Azim, A. M., Hassan, M. S., Zaid, D. S., & Daud, M. A.

4. Fagbohunge, B. O.; Akinbode, G. A.; & Ayodeji, F.

5. Prihandono, D., & Wijayanto, A.

6. Junaedi, M., & Wulani, F.

7. Van Rooy, D. L.; Viswesvaran, C.

8. Colquitt, J. A.; Conlon, D. E.; Wesson, M. J.; Porter, C. O.; & Ng, K. Y.

## ۵-۲-۲. تئوری حفاظت از منابع

نظریه حفاظت از منابع با این پیش‌فرض آغاز می‌شود که افراد سعی دارند آنچه را برای آن‌ها ارزشمند است؛ جذب، حفظ و محافظت کنند. این فرض اولیه فراتر از فرهنگ، سن و محیط تعریف می‌شود؛ به این شکل که اغلب نوعی انگیزه انسانی جهانی در نظر گرفته می‌شود و درخصوص همه انسان‌ها صدق می‌کند.

«هابفول» (۱۹۸۹) متذکر می‌شود منابع در شرایط اکولوژیکی رشددهنده و یا بازدارنده-ای زیست می‌کنند و سازمان‌ها و فرهنگ‌های شکل‌یافته، نقش مهمی را در این فرآیند ایفاء می‌کنند. با این وجود، متأسفانه پژوهشگران سازمانی اغلب این موارد را به‌دلیل توجه بیش از حد به سطح فردی از دست می‌دهند. نظریه حفاظت از منابع از آغاز پیدایش خود پیوسته به‌عنوان یک چارچوب انگیزشی بنیادی در حیطه روان‌شناسی سازمانی و رفتار سازمانی رواج یافته است (حمیدیان و همکاران، ۱۳۹۸ الف).

نظریه حفاظت از منابع بر به‌دست‌آوردن و حفظ منابع تمرکز دارد. «هابفول» (۱۹۹۸)، ۲۰۰۱ و ۲۰۱۲ بر اهمیت بررسی منابع در چارچوب یک بافت فرهنگی خاص تأکید کرده است. او معتقد است فرآیندهای سرمایه‌گذاری (مصرف) در نظریه حفاظت از منابع در شبکه پیچیده‌ای از باورها و ارزش‌ها که معانی و منزلت‌های مشترکی به منابع می‌بخشند، اتفاق می‌افتند.

بُعد دیگر این نظریه، تبادل منابع بر اساس «مدل مبادله» است. واژه مبادله توسط «بولگر»<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۸۹) به‌عنوان فرآیندی بین‌فردی تعریف شده است و به موقعی اشاره دارد که تنش شغلی یا فشار روانی تجربه‌شده توسط یک فرد بر سطح تنش و فشار فرد دیگری در همان محیط اجتماعی، تأثیر می‌گذارد. به این ترتیب، مبادله در اینجا به عنوان یکی از سازوکارهای تبادل منابع در «کاروان‌های منابع»<sup>۲</sup> عمل می‌کند.

مدل مبادله با افزودن یک سطح تحلیلی بین‌فردی و تمرکز بر همزادها، گروه‌ها و سازمان‌ها، رویکردهای قبلی را توسعه می‌دهد و سازوکارهایی را مشخص می‌کند که در آن

1. Bolger

2. Resource Caravans

تجارب، احساسات و منابع در بسترهای اجتماعی و سازمانی مشترک منتقل می‌شوند (حمیدیان و همکاران، ۱۳۹۸ ب).

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش یک مطالعه کیفی مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی و برخاسته از تکنیک تحلیل مضمون می‌باشد. تحلیل مضمون عبارت است از؛ تحلیل مبتنی بر استقرای تحلیلی که در آن محقق از طریق طبقه‌بندی داده‌ها، الگویابی درون‌داده‌ای و برون‌داده‌ای به یک سنخ‌شناسی تحلیلی دست می‌یابد.

به عبارتی، تحلیل مضمون عبارت از عمل کدگذاری و تحلیل داده‌ها با این هدف است که داده‌ها چه می‌گویند. این نوع تحلیل، در وهله‌ی اول به دنبال الگویابی در داده‌ها است. زمانی که الگویی از داده‌ها به دست آمد، باید حمایت موضوعی از آن صورت گیرد. به عبارتی، تم‌ها از داده‌ها نشأت می‌گیرند.

تحلیل مضمون نه تنها یک روش تحلیل مستقل است، بلکه دیگر روش‌های تحلیل داده‌ها مانند تحلیل روایتی، نشانه‌شناختی، مکالمه، موقعیتی، زمینه‌ای و غیره مبتنی بر آن هستند. بدین معنا که اکثر رویه‌های تحلیل داده‌ها ناگزیر از فرآیندهای تحلیل مضمون از قبیل مفهوم‌یابی، مقوله‌بندی، سازماندهی و الگوسازی موضوعی استفاده می‌کنند (محمدپور، ۱۳۹۸).

با توجه به تنوع نظرات و دیدگاه‌های محققان تحلیل مضمون، از دسته‌بندی‌های متفاوتی برای تحلیل مضامین استفاده می‌شود که در این مطالعه از دسته‌بندی «آترید استیرلینگ»<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) تحت عناوین مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استفاده شده است. مصاحبه‌شوندگان از دو گروه تشکیل شدند:

- الف. خبرگان بانکی (مدیران دارای سابقه و فعال در زمینه منابع انسانی)،
- ب. خبرگان دانشگاهی (اعضای هیأت علمی در رشته‌های مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و دولتی).

در نمونه‌گیری از معیارهایی همچون سابقه فعالیت پژوهشی (کتاب، مقاله داخلی، مقاله خارجی و هدایت رساله دکتری) در ارتباط با رفتارهای انحرافی، رفتارهای شهروند و ضدشهروند سازمانی، مدیریت و رهبری اخلاقی، رفتارهای ضدتولید و مانند آن به صورت هدفمند، به انتخاب جامعه خبرگان دانشگاهی پرداخته شد.

در خصوص خبرگان سازمانی که محدود به صنعت بانکداری می‌گردد، از افرادی که دارای تجربه مدیریتی حداقل ۵ ساله در حوزه مدیریت منابع انسانی بودند به نمونه‌گیری پرداخته شد. همچنین حداقل سطح مدرک تحصیلی دکتری برای خبرگان بانکی لحاظ گردید. جهت گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه به صورت نیمه‌ساختاریافته بهره گرفته شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در مجموع، ۱۲ مصاحبه با خبرگان انجام گرفت. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول (۲) آورده شده است.

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	سمت شغلی
۱	مرد	۴۴	دکتری	مدیریت دولتی	بانک مسکن
۲	مرد	۴۹	دکتری	مدیریت دولتی - منابع انسانی	عضو هیأت علمی
۳	مرد	۵۰	دکتری	مدیریت دولتی - منابع انسانی	عضو هیأت علمی
۴	مرد	۳۹	دکتری	مدیریت استراتژیک	بانک دی
۵	مرد	۵۲	دکتری	مدیریت منابع انسانی - رفتار سازمانی	بانک صادرات
۶	مرد	۵۶	دکتری	مدیریت دولتی - سیاست‌گذاری	عضو هیأت علمی
۷	زن	۴۱	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیأت علمی
۸	مرد	۴۰	دکتری	مدیریت بازرگانی	بانک سرمایه
۹	مرد	۴۵	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیأت علمی
۱۰	زن	۴۷	دکتری	مدیریت دولتی	عضو هیأت علمی
۱۱	مرد	۳۸	دکتری	مدیریت اجرایی	بانک ملی
۱۲	مرد	۴۸	دکتری	مدیریت دولتی	بانک ملت

به منظور روایی تحقیق از روش روایی محتوا با استفاده از دو معیار ضریب روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد. در واقع، ۹۶ مضمون پایه



حاصل از یافته‌های تحقیق از منظر ۸ خبره در طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از «کاملاً مرتبط است» تا «اصلاً مرتبط نیست» مورد ارزیابی قرار گرفتند.

رابطه (۱):  $N =$  تعداد کل خبره؛  $ne =$  تعداد خبرگانی که گزینه‌های «کاملاً مرتبط است» و «مرتبط است» را انتخاب کرده‌اند.

$$CVR = \frac{ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

آماره‌ی لاوشه برای مضامین پایه در تمامی مضامین ضریبی در سطح ۰/۷۵ و به بالا را به دست آورده‌اند و نشانگر این مطلب است که مضامین به‌دست‌آمده از روایی بالایی برخوردار است و به تفسیری همه‌ی مضامین بالای ۷۵ درصد به بازنمایی پارادایم تحقیق می‌پردازند.

در شاخص CVI، امتیازات موافق برای هر مقوله که در طیف «کاملاً مرتبط است» و «مرتبط است» را جمع کرده و بر تعداد کل خبرگان تقسیم می‌گردد. نتایج شاخص CVI نشان می‌دهد از منظر خبرگان، مضامین مدنظر از توافق بالایی میان خبرگان برای حضور در الگوی پارادایمی پژوهش برخوردار است و همه‌ی مضامین بالاتر از سطح متوسط ( $=3$ ) قرار دارند و تأییدی بر اجماع ارزیابی خبرگان می‌باشد.

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، چهار مصاحبه انتخاب و هر یک در فاصله زمانی ۱۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. میزان پایایی بازآزمون ۹۷/۸ درصد محاسبه شده است که بیانگر قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر است.

دو کدگذار (محقق+کدگذار) به‌صورت مستقل به کدگذاری پرداختند. به این منظور از یک دانشجوی دکتری مدیریت آشنا با فرآیند کدگذاری درخواست شد تا در کدگذاری پژوهش مشارکت کند و در نهایت نتیجه از حیث پایایی بین دو کدگذار هم قابل قبول به

میزان ۹۲ تعیین شد. جدول (۳) نشان‌دهنده محاسبه پایایی بین دو کدگذار و بازآزمون است.

رابطه (۲):  $M$  (کدهای مورد توافق)،  $n1$  (کدهای محقق)،  $n2$  (کدگذار+کدهای مرحله دوم)

$$PAO = \frac{2M}{n1 + n2} \times 100$$

درصد پایایی بین کدگذار:

$$\frac{184 \times 2}{207 + 193} \times 100 = 92$$

درصد پایایی بازآزمون:

$$\frac{197 \times 2}{204 + 199} \times 100 = 97.8$$

پایایی بازآزمون (محقق)					پایایی بین دو کدگذار				
تعداد کدهای عدم-توافق	تعداد کدهای مورد توافق	مجموع کدها		کد مصاحبه شونده	تعداد کدهای عدم-توافق	تعداد کدهای مورد توافق	مجموع کدها		کد مصاحبه شونده
		مرحله اول	مرحله دوم				کدگذار	محقق	
۰	۵۰	۵۰	۵۱	مصاحبه شونده ۲	۱	۴۹	۵۰	۵۳	مصاحبه شونده ۱
۱	۵۵	۵۶	۵۸	مصاحبه شونده ۴	۲	۶۰	۶۲	۶۹	مصاحبه شونده ۳
۱	۵۴	۵۵	۵۶	مصاحبه شونده ۷	۴	۴۸	۵۲	۵۵	مصاحبه شونده ۶
۰	۳۸	۳۸	۳۹	مصاحبه شونده ۱۰	۲	۲۷	۲۹	۳۰	مصاحبه شونده ۱۱
۲	۱۹۷	۱۹۹	۲۰۴	مجموع	۹	۱۸۴	۱۹۳	۲۰۷	مجموع

#### ۴. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

از تحلیل اولیه متن مصاحبه‌ها، ۵۹۱ کد اولیه استخراج گردید. از این تعداد ۴۴۳ کد مشترک شناسایی شد که مبنای کدگذاری بر پایه‌ی تکنیک تحلیل مضمون قرار گرفتند. این کدهای مشترک در قالب ۹۶ مضمون پایه و سپس ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده و در پایان ۵ مضمون فراگیر مطابق با جدول (۴) مقوله‌بندی شدند.

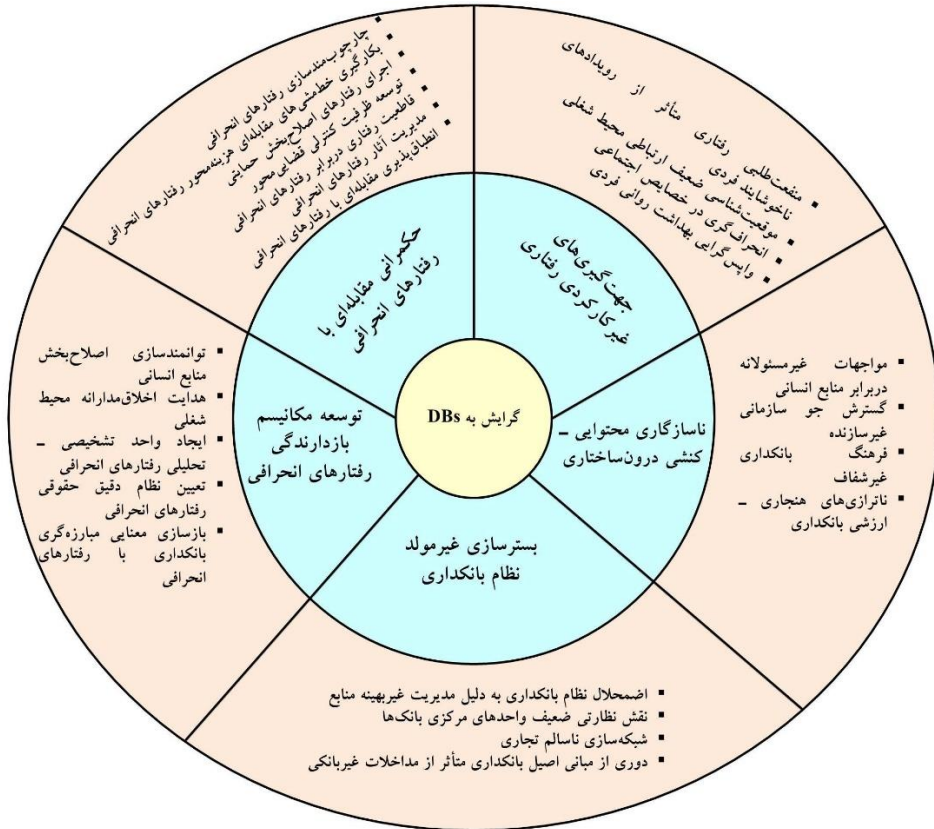
جدول شماره ۴. مضامین پایه، سازمان‌دهنده حاصل از تحلیل کیفی		
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری	منفعت‌طلبی رفتاری متأثر از رویدادهای ناخوشایند فردی	خودخواستگی رفتار انحرافی، نقش تأمین منافع شخصی در رفتارهای انحرافی، ناحقی ادراک‌شده فردی، تجارب تلخ رفتاری، گرایش‌های انفعال‌پذیری فردی.
	موقعیت‌شناسی ضعیف ارتباطی محیط شغلی	ارزیابی‌گری نادرست موقعیتی، ضعف در ساختار تشخیص‌پذیری موقعیتی، رفتار انحرافی متأثر از اثرات بین‌فردی، پیش‌زمینه‌های فکری منفی در محیط شغلی، تداخلات ادراک‌شده ارزشی.
	انحراف‌گری در خصایص اجتماعی	ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، شکل‌گیری بینش‌های خاص فردی کارکنان، تجربه تحول‌گرایی فردی، بازتاب‌پذیری اجتماعی دیدگاه‌های فردی، پدیداری ظرفیت‌های رفتارهای انحرافی ناشی از رویدادهای اجتماعی.
	واپس‌گرایی بهداشت روانی فردی	موقعیت‌یابی فردی در وضعیت‌های منفی روانی، ضعف در ساختار کنترل رفتاری، تقویت منابع تمرددگرای فردی، فرسایش شغلی تجربه‌شده، عدم‌انگیزه شغلی، بی‌توجهی‌های سازمانی ادراک‌شده.

ناسازگاری محتوایی کنشی درون‌ساختاری	مواجهات غیرمسئولانه در برابر منابع انسانی	ضعف عملکردی بانک در پاسخگویی به کارکنان، گسترش بدبینی سازمانی میان کارکنان، بی‌مسئولیتی اجتماعی بانک‌ها در قبال کارکنان، بی‌توجهی سازمانی به زیست اجتماعی کارکنان، ضعف عملکردی بانک در تضامین وعده‌داده‌شده، غفلت در الزامات طرح‌های شغلی از سوی بانک، ابهامات فزاینده نقشی جدید.
	گسترش جو سازمانی غیرسازنده	توسعه یک جو متلاطم سازمانی، عدم ارتباطات شناختی-عاطفی میان کارکنان، وابستگی‌های متقابل اجتماعی پایین میان کارکنان، ارتباطات مثبت و منفی میان کارکنان، توسعه رفتارهای ضدتولید در ارتباطات سازمانی، بی‌توجهی به جهت‌گیری‌های رفتاری متأثر از جو سازمانی.
	فرهنگ بانکداری غیرشفاف	فقدان یک فرهنگ ارزش‌محور منجر به رفتارهای انحرافی، توضیح‌ناپذیری استدلال‌های بانکی، عدم شفافیت در مقاصد عملیات بانکی.
	ناترازی‌های هنجاری - ارزشی بانکداری	نقض هنجارهای اجتماعی - ارزشی توسط بانک، ترکیب‌سازی ناسازگار هنجارهای اجتماعی - ارزشی، عدم تزییق دیدگاه‌های جدید به ساختار فرهنگ و عملیات بانکداری.
بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری	اضمحلال نظام بانکداری به دلیل مدیریت غیربهبینه منابع	تخصیص نامناسب منابع بانکی، گسترش فساد لایه‌ای، تخلفات رهبران و مدیران بانکی، سوءاستفاده افراد آگاه به روابط پشت پرده کار.
	نقش نظارتی ضعیف واحدهای مرکزی	نقش نظارتی بانک‌ها بر رفتار کارکنان، نقش نظارتی واحدهای مرکزی بر اجرای صحیح

	بانکها	سیاستها و دستورالعملهای ابلاغی، نقش نظارتی واحدهای مرکزی بر رفتار مدیران و رهبران بانکی
	شبکهسازی ناسالم تجاری	انحرافات کسب و کاری بانکها، شکل ناصحیح بنگاهداری بانکها، رشد شبکهسازیهای ناسالم بین سازمانی بانکها.
	دوری از مبانی اصیل بانکداری متأثر از مداخلات غیربانکی	دخالتهای سیاسی در نظام بانکداری، ضعف در ایجاد یک صنعت بانکداری سالم، دوری نظام بانکداری از مسئولیتهای کلان اجتماعی - اقتصادی.
توسعه مکانیسم بازدارندگی رفتارهای انحرافی	توانمندسازی اصلاحبخش منابع انسانی	طراحی و اجرای سیستم منابع انسانی عملکرد محور، توسعه استقلال و معناداری شغلی کارکنان، توسعه نظام منابع انسانی حمایتی، انجام اصلاحات رفتاری در ارتباط با رفتارهای انحرافی، توسعه تابآوری واحد منابع انسانی، مشروعیتبخشی به کارکنان، ایجاد هویت و وابستگی مشترک سازمانی.
	هدایت اخلاقمدارانه محیط شغلی	توسعه سبک رهبری اخلاقمدارانه، گسترش تحلیل رفتار اخلاقی، ایجاد چارچوب ارزش‌گرای اخلاقی، ایجاد محیط رفتاری اخلاقی، ایجاد محیط رفتاری معنویتی.
	ایجاد واحد تشخیصی - تحلیلی رفتارهای انحرافی	بکارگیری شیوه‌های جدید مدیریتی در تشخیص رفتارهای انحرافی، بهره‌گیری از چارچوب تحلیلی گذشته‌نگر، ایجاد واحد پیش‌بینی‌کننده رفتارهای انحرافی.
	تعیین نظام دقیق حقوقی رفتارهای انحرافی	ایجاد نظام مجازات و تنبیه پیشگیرانه، توسعه ظرفیت عدالت حقوقی
		توسعه مقبولیت و مشروعیت اجتماعی نظام

	بازسازی معنایی مبارزه‌گری بانكدارى با رفتارهاى انحرافى	بانكدارى، تقويت جايگاه اجتماعى نظام بانكدارى در مبارزه با فساد، اصلاح‌سازى كليشه‌هاى منفي نگر بانكدارى، مديريت نشر اطلاعات رفتارهاى انحرافى.
حکمرانى مقابله‌اى با رفتارهاى انحرافى	چارچوب‌مهندسازى رفتارهاى انحرافى	تعيين چارچوب رفتارى تخلفات مالى، طبقه‌بندي‌هاى رفتارى خاص رفتارهاى انحرافى.
	بكارگيرى خط‌مشى‌هاى مقابله‌اى هزينه‌محور رفتارهاى انحرافى	تعيين چارچوب هزينه‌اى رفتارهاى انحرافى، تعيين سياست‌ها و راهبردهاى هزينه‌اى رفتارهاى انحرافى اعمال هزينه‌هاى مالى براى متخلفين.
	اجراى رفتارهاى اصلاح‌بخش حمايتى	نمايش پاسخ‌هاى حمايتى با هدف اصلاح رفتارى در مرتبه اول، نمايش پاسخ‌هاى حمايتى با هدف کنترل رفتارهاى تکرارپذير.
	توسعه ظرفيت كترلى قضايى محور	آگاهى‌بخشى نسبت به ابزارهاى كترلى رفتارهاى انحرافى، توسعه ساختار پايدار انضباطى عدالت‌محور، اينفاى نقش ضابط قضايى از سوي بانك‌ها، توسعه همكارى متقابل ميان واحد حقوقى و منابع انساني.
	قاطعيت رفتارى در برابر رفتارهاى انحرافى	تحديدسازى‌هاى شغلى براى متخلفين، اعمال برخورد‌هاى سخت با متخلفين.
	مديريت آثار رفتارهاى انحرافى	تخصيص مزايى براى آسيب‌ديدگان رفتار انحرافى، نظم‌بخشى مجدد به رفتارهاى انحرافى رخ داده.
	انطباق‌پذيرى مقابله‌اى با رفتارهاى انحرافى	تعيين شكل اقدامات مقابله‌اى متناسب با سطح و ميزان رفتار انحرافى، متناسب‌سازى پاسخ‌هاى سازمانى برابر رفتارهاى انحرافى، متناسب‌سازى اقدامات مقابله‌اى با اختلال‌هاى سيستم بانكى.

شبکه مضامین الگوی گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی در صنعت بانکداری ایران در شکل (۱) قابل مشاهده است.



شکل شماره ۱. شبکه مضامین الگوی گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی در صنعت بانکداری ایران

مطابق با یافته‌های تحقیق در سطح عوامل فردی مؤثر بر گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی در محیط‌شغلی، مضمون «جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری» به‌عنوان مقوله‌ی اصلی در این باره مطرح گردید. این مقوله ناظر بر موضعی است که کارکنان به‌لحاظ فردی در رابطه با رفتارهای انحرافی اتخاذ می‌کنند. مواضع زیر از جمله موضوعاتی است که در

ساختار تجزیه و تحلیلی فرد به این نتیجه می‌رسد که به‌صورت آگاهانه و عامدانه به رفتارهای انحرافی گرایش پیدا کند:

- (۱) منفعت‌طلبی،
- (۲) موقعیت‌شناسی‌های ضعیف،
- (۳) انحراف در خصایص اجتماعی،
- (۴) ضعف در بهداشت روانی.

نمی‌توان فردی که چنین رفتاری از خود نشان داده است این استدلال را بیاورد که سهوی بوده است. آیا این امکان وجود دارد رفتاری مثل اختلاس، دزدی، زد و بند، آزار و اذیت، توهین، شایعه‌پراکنی و از این دست رفتارهای انحرافی منفی (فارغ از شدت و ضعف رفتار) در یک محیط‌شغلی روی دهد و فرد متخلف اذعان نماید از سر ناآگاهی و بدون تعمد آن را انجام داده است. نکته اساسی اینجا است که نیاستی منافع فردی در بروز رفتارهای انحرافی را نادیده گرفت. عوامل سازمانی و غیرسازمانی ممکن است بر رشد و گسترش این فضا مؤثر باشند، اما برای شناخت یک رفتار آن‌هم در بستر مطالعات رفتار سازمانی نیازمند درک شناخت عمیق‌تر از دلایل شکل‌گیری رفتار مبتنی بر دیدگاه‌های روان‌شناختی و جامعه‌شناختی می‌باشد تا بتوان فهم صحیحی از رفتار به‌دست دهد.

منفعت‌طلبی رفتاری می‌تواند تحت تأثیر رویدادهای ناخوشایند فردی مانند و تجارب تلخ رفتاری یا ناحقی ادراک‌شده فردی روی دهد. به‌عبارتی، گاهی اوقات برداشت‌های شخص از یک وضعیت پیش‌آمده‌ی شغلی در سازمان و یا کسب یک تجربه‌ی ناگوار شغلی چه در مواجهه با سازمان بوده باشد و یا چه در مواجهه با همکاران و یا حتی مشتریان می‌تواند جنبه‌ی منفی رفتاری فرد را تقویت کرده و کم‌کم به سوی رفتارهای انحرافی کشانده شود. یا حتی نقش تأمین منافع شخصی در رفتارهای انحرافی جهت به‌دست‌آوردن منابع بیشتر و بهره‌مندی از مزایای بیشتر خود عامل مؤثر و قاطعی در گرایش فرد به رفتارهای انحرافی باشد که می‌توان عنوان داشت فرد کاملاً خودخواسته پا به میدان انحراف گذاشته است.



در بحث «موقعیت‌شناسی ضعیف ارتباطی محیط شغلی»، ارزیابی و تشخیص فرد از موقعیتی که در آن قرار دارد نیز می‌تواند او را در وضعیتی از جنس انحراف رفتاری قرار دهد. این مطلب بدین اصل بازمی‌گردد تا چه حد فرد نسبت به خود و جهت‌گیری‌های درونی خود آگاهی دارد و قوه‌ی تشخیص وی در چنین وضعیت‌هایی می‌تواند به یاری‌اش آید و او را از به‌دام‌افتادن در تله رفتارهای انحرافی نجات دهد. بنابراین، نمی‌توان اذعان داشت چون فرد این ضعف ارزیابی و تشخیصی را داشته است نمی‌توان ایرادی به او داشت. این ایده اشتباه است و اتفاقاً بیانگر این مطلب می‌باشد که فرد به‌خاطر این ضعف شناخت موقعیتی به‌شدت می‌تواند برای محیط‌های شغلی مانند بانک خطرآفرین باشند و فضای شغلی را با چالش‌های جدی مواجه سازند. بنابراین، چنین افرادی را نبایستی در پست‌های حساس مدیریتی و معاونتی در بانک‌ها قرار داد. درغیراین‌صورت، به ساختار بانکداری هزینه‌های گزافی وارد می‌سازد.

در بحث «انحراف‌گری در خصایص اجتماعی» آنچه که بسیار خودنمایی می‌کند موضوع "تحول‌گرایی فردی و شکل‌گیری دیدگاه‌های فردی" است که خود را در رفتار و شخصیت فرد نشان می‌دهد. به هر میزانی که فرد در حین این پرورش اجتماعی به‌سوی جهت‌گیری‌های رفتاری مثبت رفته باشد، طبیعتاً در محیط‌های شغلی کمتر دچار انحراف در رفتار خواهد شد و بالعکس آن نیز صادق است. واپس‌گرایی بهداشت روانی فردی بیانگر مدیریت روانی فرد از وضعیت‌هایی است که در محیط شغلی با آن روبرو می‌شود. این‌که فرد در مواجهه با سختی‌ها، فشارها و چالش‌های کاری؛ چه‌جهتی به وضعیت روانی خود می‌دهد، خود را آزرده می‌بیند، احساس آشفتگی و پژمردگی دارد، خود را در وضعیتی می‌بیند که به سرکشی رفتاری گرایش پیدا کرده است و مانند این وضعیت‌های بی‌سامان ذهنی، همگی بر مدیریت بهداشت روانی فردی‌اش اثرگذار است و می‌تواند یک واپس‌گرایی عمیقی را در فرد ایجاد کند.

مطابق با یافته‌های تحقیق در سطح عوامل نظام بانکداری مؤثر بر گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی در محیط شغلی، دو مضمون «ناسازگاری محتوایی-کنشی

درون‌ساختاری» و «بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری» به‌عنوان مقوله‌های اصلی در این باره مطرح گردید.

مقوله‌ی ناسازگاری محتوایی-کنشی درون‌ساختاری ناظر بر مؤلفه‌های درون‌سازمانی بانک‌ها می‌باشد؛ یعنی آن دسته از عواملی که در خود محیط شغلی بانک به‌ویژه شعبات بانک‌ها روی می‌دهد. بانک‌ها می‌بایست نسبت به مدیریت رفتار سازمانی خود چشم‌انداز روشن و هدایت‌بخشی داشته باشند؛ چراکه بعضاً نوع واکنش و مواجهات سازمانی است که زمینه‌های بروز رفتارهای انحرافی را در محیط شغلی فراهم می‌آورد. به‌عبارتی خود بانک آسیبی برای خودش می‌شود.

بانک‌ها باید در بحث منابع انسانی، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی و ساختار ارزشی بانکداری چارچوب کاملاً شفاف و یکپارچه‌ای داشته باشند. یعنی اگر رفتاری را به کارمند خود در هر موضوعی نشان می‌دهند، دقیقاً برآمده از فرهنگ سازمانی بانک بوده و منبث از چارچوب ارزشی‌شان باشد. برای پذیرش این مواجهات از سوی کارکنان، باید بانک‌ها فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی جامعی را در ارتباط با فرهنگ و ارزش ارائه داده باشند و دقیقاً کارکنان بدانند که رفتار دریافت‌شده بر چه اصل و اساسی است. اهمیت این نوع برخوردها و واکنش‌ها درجایی است که می‌تواند بی‌نظمی و ناسازگاری درون‌سیستمی وسیعی را در محیط شغلی ایجاد نماید و فضای کاری را پرتنش سازد. بدین‌رو، بانک‌ها باید ترتیباتی را اتخاذ کنند تا بتوانند مدیریت رفتاری سازمانی منسجم و بامعنایی را به مجموعه‌ی خود ارائه دهند.

مقوله بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری ناظر بر جنبه‌هایی از نظام بانکداری است که در سطح کلان و در سطح شبکه‌سازی‌های تجاری از سوی بانک‌ها می‌توان شاهد آن بود. بسترسازی غیرمولد به‌معنای ایجاد محیطی غیرکارکردی و غیراصولی است که نظام بانکداری بر مبنای آن در ابتدا شکل گرفته است؛ یعنی جهت‌گیری‌هایی که در ادامه به‌واسطه‌ی فعالیت‌ها و اقداماتی که بانک‌ها در فضای تجاری و کسب و کاری خود به‌سوی فضا‌های ناسالم گرایش پیدا نموده‌اند. سازمان نمی‌توان شعاری دهد که هدفش خدمات

بشردوستانه است اما در عمل و پشت‌پرده اقدام به عملکردهای انحرافی مثلاً قاچاق کالا نماید. بانک‌ها نمی‌توانند شعار دهند که هدف‌شان توسعه اقتصادی جامعه و کمک به اشتغال و تسهیل در راه‌اندازی کسب و کارها باشد، اما در واقعیت و پشت‌پرده فعالیت‌هایی را انجام دهد که صرفاً منافع تجاری خود را تأمین کند و اساساً از مبانی خود عدول نماید. این بسترسازی غیرمولد که در عنوان مقوله مطرح گردید، ناظر بر چنین وضعیتی است. غیرمولدی می‌تواند به دلیل مدیریت غیربهبینه منابع بانکداری رخ دهد و می‌تواند بر اثر نظارت ضعیف بانک‌ها بر منابع و عملیات روی دهد. علاوه‌براین، می‌تواند به‌خاطر شبکه‌سازی‌های ناسالم تجاری بانک‌ها با افراد و شرکت‌های غیرقانونی و با سابقه‌ی تخلفی باشد و درنهایت دوری از مبانی اصیل خود تحت تأثیر مداخلات مخصوصاً سیاسی رخ دهد. از هر جهتی که این بسترسازی غیرمولد شکل بگیرد و در نظام بانکداری رشد کند، بانک‌ها باید به‌طورخودجوش از آن جلوگیری شود و این مسئله، جز عمل به اصول بانک امکان‌پذیر نیست.

مطابق با یافته‌های تحقیق در سطح «راهبردهای مواجهه‌ای نسبت به بروز رفتارهای انحرافی در محیط شغلی»، دو مضمون به‌عنوان مقوله‌های اصلی در این باره مطرح گردید:

(۱) «توسعه مکانیسم بازدارندگی رفتارهای انحرافی»،

(۲) «حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی».

راهبردهای مواجهه‌ای در واقع یک کنش‌گری نظام‌مند سازمانی در بحث رفتارهای انحرافی است که بانک‌ها می‌بایست از آن به‌عنوان یک عامل بازدارنده و مقابله‌ای استفاده کنند. مقوله‌ی توسعه مکانیسم بازدارندگی رفتارهای انحرافی ناظر بر اقدامات و تلاش‌هایی است که بانک‌ها برای جلوگیری و یا پیش‌بینی بروز رفتارهای انحرافی در نظر دارند. این اقدامات پیشگیرانه و پیش‌بینی‌کننده طیفی متنوعی را می‌تواند دربرگیرد. مانند توانمندسازی منابع انسانی با هدف تقویت رفتارهای مطلوب سازمانی، رهبری اخلاق-مدارانه‌ی سازمانی، واحدهای تشخیصی در بحث رفتارهای انحرافی، نظام حقوقی دقیق، و معنابخشی به روحیه مبارزه‌گری با رفتارهای انحرافی در فضاهای سازمانی، می‌تواند در

زمره‌ی اقدامات بازدارنده‌ی رفتارهای انحرافی قرار بگیرند. اهمیت مکانیسم بازدارنده از جهتی است که نشانگر عزم جدی بانک‌ها در مبارزه با تخلفات رفتاری و فسادهای اداری - مالی در شبکه بانکی است و توسعه‌ی این امر یعنی بهبود جریان فرآیندها و رویه‌ها و استفاده‌ی بهینه‌تر از منابع در جهت تقویت زیرساخت‌های بانکداری و ارائه خدمات بهتر به جامعه و رشد عملکردی بانک‌ها است. سیستم‌های بازدارنده رفتارهای انحرافی باید به‌نحوی طراحی و اجراء شوند که در مشارکت جمعی، کارکنان را به همراه داشته باشد؛ نه این‌که صرفاً فقط تهدیدآمیز تلقی شود بلکه باید موانع لازم را از منظر سازمانی و حقوقی برای بروز رفتارهای انحرافی ایجاد کند و از سوی دیگر، راه را برای انجام عملیات بهتر بانکداری با آرامش بالاتری رقم بزند.

مقوله‌ی «حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی» بیانگر افق متعالی‌تر بانک‌ها در بحث تخلفات رفتاری و فسادهای اداری-مالی است. به این معناکه، بانک‌ها مقابله با رفتارهای انحرافی را در سیستم کلان حکمرانی خود قرار داده‌اند و به همان میزانی که در تعیین و پیشبرد اهداف بانکداری اهتمام می‌ورزند، مقابله با رفتارهای انحرافی را جزئی از نظام حکمرانی خود می‌دانند و برای مقابله با رفتارهای انحرافی سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دارند.

حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی به معنای وضع سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و قوانین مربوط به رفتارهای انحرافی بعلاوه‌ی چگونگی اعمال این برنامه‌ها در محیط شغلی و موارد آشکار یافته و یا شناسایی شده می‌باشد. با وجود حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی چشم‌انداز سازمانی گسترش یافته و به‌واسطه‌ی نهادینه‌سازی بینش‌های آینده‌نگرانه در ساختار حکمرانی، ظرفیت‌های بانکداری برای راهبری و مواجهه با رفتارهای انحرافی افزایش می‌یابد و بدین‌وسیله می‌تواند سطح سیاست‌گذاری و اجرای قوانین مقابله با رفتارهای انحرافی را تقویت کند.

در سیستم حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی این‌گونه نیست که با هر موردی که پیش بیاید، پاسخی نشان دهند. بلکه از پیش برای مواجهه با بروز چنین رفتارهایی مدیریت

واحد و مشخصی را ارائه می‌دهند. این مواجهات نیز طیف مختلفی را به شرح زیر می‌تواند شامل شود که در حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی می‌تواند مورد توجه قرار بگیرند:

(۱) چارچوب‌مهندسازی رفتارهای انحرافی،

(۲) به‌کارگیری خط‌مشی‌های مقابله‌ای هزینه‌محور،

(۳) اجرای رفتارهای اصلاح‌بخش حمایتی،

(۴) توسعه ظرفیت کنترلی قضایی محور،

(۵) قاطعیت رفتاری در برابر رفتارهای انحرافی،

(۶) مدیریت آثار رفتارهای انحرافی،

(۷) انطباق‌پذیری مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی.

حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی یعنی بانک‌ها به ریل‌گذاری در این خصوص می‌پردازند تا بدین طریق بتوانند فرآیند قاعده‌گذاری، اجرای قواعد، بررسی، نظارت و بکارگیری بازخوردها در بحث مدیریت رفتارهای انحرافی با اعمال قدرت مشروع جهت دستیابی به اهداف بانکداری با مشارکت تمامی ذینفعان در چارچوب ارزش‌ها و هنجارها تسهیل و تسریع نماید. بنابراین، حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی وظایف متعدد و متنوعی را شامل می‌شود و برای این‌که بتوان این سنجش را به‌عمل آورد که تا چه میزان بانک‌ها در این زمینه ساختار حکمرانی چارچوب‌مندی را دنبال می‌کنند، می‌توان به ارزیابی مولفه‌های زیر پرداخت:

(۱) رضایتمندی جامعه ذینفعان،

(۲) عدالت‌گستری سازمانی،

(۳) مهارپذیری فساد،

(۴) مشارکت‌جویی ذینفعان،

(۵) مسئولیت‌پذیری سازمانی،

(۶) اثربخشی عملیات،

(۷) یکپارچگی تصمیمات، اقدامات و ... .

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

شیوع رفتارهای انحرافی از مبرم‌ترین مسائلی است که امروزه سازمان‌ها با آن مواجهه هستند و هزینه‌های مالی و غیرمالی مستقیم و غیرمستقیم زیادی را بر سازمان‌ها تحمیل می‌کند (چنگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). در این شرایط، سازمان‌ها و کسب‌وکارها تحت فشار نگرانی‌هایی پیرامون آثاری است که رفتارهای انحرافی بر محیط کاری‌شان می‌گذارد و می‌تواند عملکرد سازمانی و بهره‌وری شغلی را دچار زوال کند (عباسی و همکاران، ۲۰۲۴) و یا اگر از وقوع آن جلوی نشود، چه بسا سازمان‌ها را با شکست مواجه سازند؛ نه تنها سازمان‌ها منابع خود را از دست دهند بلکه منجر به خروج کارکنان ماهرشان نیز شود (نارایانان و موون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳).

بروز رفتارهای انحرافی در برخی از محیط‌های شغلی به دلیل حساسیت‌های اجتماعی، سیاسی و قانونی مانند بانک‌ها می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری را به همراه داشته باشد (ياسر و جان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳)؛ چراکه صنعت بانکداری جزء بخش‌هایی محسوب می‌گردد که با توسعه امنیت مالی جامعه، اشتغال‌زایی و توسعه اقتصادی جامعه ارتباط نزدیکی دارد و ضروری است که نظام بانکداری به خصوص مدیریت منابع انسانی بانک‌ها نسبت به مدیریت این‌گونه رفتارها واکنش منسجم و یکپارچه‌ای را نشان دهد. نقشی که برای مدیریت منابع انسانی در دستیابی به اهداف سازمانی تعریف شده، بسیار خاص می‌باشد و بانک‌ها باید محدودیت‌های واحد مدیریت منابع انسانی را در ارتباط با رفتارهای انحرافی بردارد. اگرچه، برخورد با رفتارهای انحرافی نیازمند عزم بالاتری از واحد منابع انسانی است و مجموعه‌ی سازمانی بایستی اراده‌ی مقابله با آن را نشان دهد، اما نقش پیشگیرانه و مدبرانه‌ای که مدیریت منابع انسانی به دلیل ماهیت کارکردی و عملیاتی که دارد می‌تواند اثرگذاری بالاتری را نشان دهد.

1. Cheng, B.; Zhang, Z.; & Peng, Y.
2. Narayanan, K.; Moon, C.
3. Yasir, M.; Jan, A.

رفتارهای انحرافی یک معزل مهم سازمانی برای بانک‌ها در کشور به شمار می‌رود و در قالب تخلفات رفتاری و فسادهای اداری-مالی در شبکه بانکی خود را نمایان می‌سازد و البته هرکدام از این موارد در درون خود لایه‌های متعدد و صورت‌های متنوعی را دربر می‌گیرد. آنچه مهم است؛ بحث شناخت و درک صحیح و عمیق از ریشه‌ها، علل و عوامل مؤثر بر گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی است که در این مطالعه به نتایج جدیدی دست پیدا شد و مفاهیمی عنوان گردید که جامعیت بیشتری را در پژوهش‌های رفتارهای انحرافی از خود نشان داده است.

مبنتی بر یافته‌ها، دو عامل «توسعه مکانیسم بازدارندگی» و «حکمرانی مقابله‌ای» به‌عنوان راهبردهای مواجهه‌ای با رفتارهای انحرافی مطرح شدند. این دو عنصر را می‌توان به‌عنوان عوامل زیربنایی و تبیین‌کننده‌ی بروز رفتارهای انحرافی دانست؛ یعنی ساختار بر فرد چیرگی دارد. تمایلات فردی می‌تواند به‌نوبه‌ی خود بر بروز رفتارهای انحرافی اثرگذار باشد، اما وقتی فرد به استخدام یک سازمان درمی‌آید، ساختار است که هدایت‌کننده و جهت‌دهنده‌ی رفتارها می‌باشد.

این‌که فرد چه جهت‌گیری‌های رفتاری دارد، می‌تواند در درون یک ساختار قوی و هدایت‌بخش دستخوش تغییر گردد. چه بسا نبود ساختارهای مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی حتی کسانی که از پیش گرایش‌های رفتاری منفی‌گونه نداشته‌اند، به دلیل نبود مدیریت و راهبری مؤثر به چنین رفتارهای تمایل نشان داده‌اند. بنابراین، دو عامل توسعه مکانیسم بازدارندگی و حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی به‌عنوان راهبردهای مواجهه‌ای اثربخش مطرح می‌شوند و بانک‌ها ملزم به ایجاد، تقویت و گسترش چنین ساختارهایی در ارتباط با رفتارهای انحرافی هستند (اگر بخواهند با چنین رفتارهای مقابله کنند). این یافته‌ها با مطالعات زیر هم‌راستا می‌باشد:

❖ «یان» و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)،

❖ «آدئوتی» و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)،

1. Yan, H.; Hu, X.; & Wu, C. H.

2. Adeoti, M. O.; Shamsudin, F. M.; & Mohammad, A. M.

❖ «بولز و گلفاند»<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)،

❖ «دی لارا»<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)،

❖ «شهزاد» و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳)،

❖ «کربی» و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۲)،

❖ «هالدورای» و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۰)،

❖ «نیل» و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۰).

دو عامل ناسازگاری محتوایی-کنشی درون‌ساختاری و بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری در بحث عوامل مرتبط با نظام بانکداری مطرح شدند. همانطور که بیان گردید، عناصر بازدارنده به‌عنوان عوامل تبیین‌کننده‌ی مدیریت رفتارهای انحرافی محسوب می‌شوند. بدین‌معناکه در ارتباط با رفتارهای انحرافی وجود دو عنصر تعیین‌کننده‌ی مکانیسم بازدارندگی و حکمرانی مقابله‌ای می‌تواند حتی بر بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری و شکل‌گیری ناسازگاری محتوایی-کنشی درون‌ساختاری نیز اثرگذار باشد. به‌عبارت دیگر، مکانیسم بازدارندگی و حکمرانی مقابله‌ای عوامل زیربنایی و زیرساختی در مدیریت رفتارهای انحرافی است و اگر بانک‌ها قصد مقابله با چنین رفتارهایی را دارند باید به‌صورت بنیادین به توسعه این زیرساخت‌ها اقدام نماید؛ چراکه در صورت نبود این زیرساخت‌ها طبیعتاً می‌توان این پیش‌بینی را داشت که مسیر فعالیت‌ها و اقدامات به انحراف کشیده شود.

در این میان، نقش بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری می‌تواند حتی یک نقش میانجی در نظر گرفته شود، که رابطه میان عناصر زیربنایی (مکانیسم بازدارندگی و حکمرانی مقابله‌ای) با ناسازگاری محتوایی-کنشی درون‌ساختاری و جهت‌گیری‌های غیرکارکردی

---

1. Bowles, H. R.; Gelfand, M.

2. De Lara, P. Z. M.

3. Shahzad, K.; Hong, Y.; Muller, A.; DeSisto, M.; & Rizvi, F.

4. Kirby, M. S.; Spencer, T. D.; & Spiker, S. T.

5. Haldorai, K.; Kim, W. G.; Chang, H. S.; & Li, J. J.

6. Neale, N. R.; Butterfield, K. D.; Goodstein, J.; & Tripp, T. M.



رفتاری کارکنان را واسطه‌گری نماید؛ یعنی اینکه دو عامل ناسازگاری محتوایی-کنشی درون‌ساختاری و جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری کارکنان هم می‌توانند تحت تأثیر مستقیم عوامل زیربنایی قرار داشته باشند و هم به‌طور غیرمستقیم از طریق نقش بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری متأثر شوند.

این مطلب بیانگر این موضوع است که برای مدیریت بهتر رفتارهای انحرافی می‌بایست یک جریان منطقی میان عوامل و عناصر برقرار ساخت تا بانک‌ها بتوانند نقشه‌راه جامعی را تدوین کنند. یعنی از یک نقطه‌ای به نقطه‌ای دیگری حرکت کنند و تمامی اثرات و جوانب را مورد ارزیابی و بررسی دقیق قرار دهند.

این رفت و برگشت‌ها و این بررسی‌ها به‌مراتب می‌تواند چشم‌انداز وسیع‌تری را پیش‌روی نظام بانکداری برای مقابله‌ی بهتر با رفتارهای انحرافی در محیط‌های بانکی قرار دهد. این یافته‌ها با مطالعات زیر هم‌راستا می‌باشد:

- ❖ «غلام و درووا»<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)،
- ❖ «عباسی و عمران»<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)،
- ❖ «ویی و ژو»<sup>۳</sup> (۲۰۲۳)،
- ❖ «شهزاد» و همکاران (۲۰۲۳)،
- ❖ «نارایانان و موون» (۲۰۲۳)،
- ❖ «لی و لیو»<sup>۴</sup> (۲۰۲۲)،
- ❖ «کیز» و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۳)،
- ❖ «گوتر» و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۹)،
- ❖ «فاروغ» و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۳)،

1. Ghulam, Y., & Dhruva, K.

2. Abbasi, M. A.; Amran, A.

3. Wei, Z., & Zhu, Y.

4. Lee, J., & Liu, C.

5. Keyes, L., Benavides, A. D., Foster, M. C., & Mumford, S. W.

6. Götzt, M., Bollmann, G., & O'Boyle, E. H.

7. Farooq, W.; Khalid Bhatti, O.; Ishaq, R.; & Kashif, S.

❖ «بن علی»<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲).

مقوله‌ی جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری کارکنان در چارچوب تبیینی مسأله می‌تواند نقطه پایانی قرار بگیرد. جایی که رفتار انحرافی بروز عینی پیدا می‌کند و عملاً بانک‌ها را وادار به مقابله می‌نماید. بنابراین، بر اساس آنچه که عنوان گردید می‌توان گفت که جریان مدیریت رفتارهای انحرافی دارای یک فرآیند دیالکتیکی و رفت و برگشتی است. یعنی می‌تواند از عناصر زیربنایی آغاز شود و به پیشگیری و یا حتی بروز رفتارهای انحرافی منتهی شود که مجدداً نظام بانکداری را وادار به کنش‌گری می‌نماید. این کنش‌گری می‌تواند اصلاحی و یا تدوینی باشد که بسته به سطح بروز رفتار و واکنش بانک‌ها به رفتارهای انحرافی، این اصلاح در ساختار موجود و یا تحول این ساختار می‌تواند شکل بگیرد.

در نهایت به‌طور کلی و مبتنی بر یافته‌های تحقیق می‌توان به‌ترتیب عوامل مؤثر بر گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی در صنعت بانکداری ایران را در ارتباط با عوامل وجود یا عدم‌وجود مکانیسم بازدارندگی، حکمرانی مقابله‌ای، شکل‌گیری بسترهای غیرمولد در صنعت بانکداری، رشد ناسازگاری‌های محتوایی-کنشی درون‌ساختاری و جهت‌گیری‌های غیرکارکردی کارکنان دانست. این یافته‌ها با مطالعات زیر هم‌راستا می‌باشد:

❖ «وو و وی» (۲۰۲۴)،

❖ «شهزاد» و همکاران (۲۰۲۳)،

❖ «بنت» و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)،

❖ «هیوز» و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۳)،

❖ «مک‌کی» و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۱)،

❖ «نارایانان و موون» (۲۰۲۳)،

❖ «نیل» و همکاران (۲۰۲۰).

1. Ben Ali
2. Bennett
3. Hughes
4. Mackey

## ۱-۵. پیشنهادهای پژوهش

در ارتباط با بحث توسعه مکانیسم بازدارندگی رفتارهای انحرافی پیشنهاد می‌شود صنعت بانکداری به طراحی و اجرای سیستم منابع انسانی عملکردمحور پرداخته تا بتوان عدالت سازمانی را به‌طور ملموس‌تری عملیاتی‌سازی کرد. همچنین، این سیستم منابع انسانی به‌نحوی طراحی شود تا سطح تاب‌آوری منابع انسانی در برابر گرایش‌ها به رفتارهای انحرافی بالا رود. یکی دیگر از اقداماتی که در این خصوص می‌توان انجام داد، ارائه یک سبک رهبری اخلاق‌مدارانه در محیط‌های شغلی بانکی است که به‌نوبه‌ی خود می‌تواند بر گسترش جو اخلاقی نیز اثرگذار باشد. همچنین، ایجاد مراکزی در ستادهای مرکزی بانک‌ها تحت‌عنوان «واحدهای تشخیصی-تحلیلی رفتارهای انحرافی» که به گردآوری داده‌های رفتاری کارکنان می‌پردازند و می‌تواند به پیش‌بینی و جلوگیری از بروز رفتارهای انحرافی بپردازند، نیز توصیه می‌گردد. تقویت روحیه مبارزه‌گری با تخلفات و رفتارهای نامطلوب سازمانی نیز می‌تواند از دیگر اقدامات پیشنهادی برای صنعت بانکداری باشد.

در ارتباط با بحث حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی پیشنهاد می‌شود صنعت بانکداری در وهله‌ی اول، دسته‌بندی‌های خود را از رفتارهای انحرافی ارائه دهد. یعنی پیش از اینکه سیاست و اقدامی را در ارتباط با یک رفتار تخلفی یا انحرافی انجام دهد، طبقه‌بندی مشخصی را داشته باشد تا بداند برای چه رفتاری و با چه سطحی از شدت واکنش نشان دهد. اقدام بعدی می‌تواند توسعه ظرفیت‌های کنترلی قضایی‌محور از جمله ایفای نقش ضابط قضایی از سوی بانک‌ها و یا توسعه همکاری متقابل میان واحد حقوقی و منابع انسانی باشد. در ادامه بانک‌ها می‌توانند آثاری که از رفتارهای انحرافی بر سازمان گذارده‌اند را مدیریت کرده تا به دیگر بخش‌ها و کارکنان سرایت نکنند.

در بحث بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری هیچ چیزی مهم‌تر از عمل به اصول، ارزش‌ها و مبانی بانکداری به خصوص بانکداری اسلامی در سیستم بانکی کشور نیست و پیشنهاد می‌شود که نظام بانکداری کشور از هرگونه فعالیت‌هایی که با توسعه و رشد اجتماعی و

نظام بانکداری اسلامی منافات دارد، جدا شده و در مسیر ارائه خدمات بانکداری توسعه‌بخش هم در قبال جامعه و هم در قبال دیگر ذینفعان خود برآید.

در بحث ناسازگاری محتوایی-کنشی درون‌ساختاری پیشنهاد می‌شود بانک‌ها به خصوص در فضای شعب نسبت به ارائه خدمات مسئولانه به کارکنان خود اهتمام جدی بورزند. منابع انسانی خود را به رسمیت شناخته و نسبت به نیازها و خواسته‌های کارکنان خود بی‌توجه نباشند. حمایت‌های لازم را ارائه داده تا بتوانند فرهنگی قوی و هنجارمند در ارتباط با رفتارهای انحرافی توسعه دهند.

در بحث جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری پیشنهاد می‌شود صنعت بانکداری کشور بررسی جامعی را از منابع انسانی خود از منظر جنبه‌های روان‌شناختی و جامعه‌شناختی به عمل آورد تا داده‌های دقیقی از وجوه متفاوت نگرشی، باوری، رفتاری، روانی، اعتقادی، شخصیتی، اجتماعی و فرهنگی کارکنانش به دست آورد. این اقدام لازمی شناخت زمینه‌ها و ریشه‌های فردی در گرایش به رفتارهای انحرافی است. با آگاهی از شکل جامعه‌پذیری کارکنان، بانک‌ها بهتر می‌توانند چارچوب جامعه‌پذیری سازمانی مطابق با اصول و ارزش‌های بانکداری را چیدمان کنند.

## ۲-۵. محدودیت‌های پژوهش

محدودیت‌های تحقیق را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- (۱) این پژوهش در صنعت بانکداری انجام گرفت و چه بسا اگر در یک بستر سازمانی دیگر مانند بیمه، یا حوزه‌های آموزشی و صنایع خدماتی دیگر مانند خدمات درمانی صورت گیرد، نتایج متفاوتی حاصل گردد.
- (۲) نبود اطلاعات جامع و دقیقی در ارتباط با رفتارهای تخلفی از منظر آمار و ارقام در وب‌سایت‌های بانکی و عدم ارائه این اطلاعات از سوی بانک‌ها از جمله محدودیت‌های تحقیق بوده است.
- (۳) احتیاط بیش از اندازه مصاحبه‌شوندگان در بیان برخی موضوعات در زمینه تخلفات و فسادهای بانکداری نیز از دیگر محدودیت‌های تحقیق بوده است.

### ۳-۵. پیشنهادهای آتی

- (۱) پیشنهاد می‌شود این پژوهش مبتنی بر پارادایم رفتارهای انحرافی در صنعت دیگری مانند بیمه، درمان و یا آموزش مورد مطالعه قرار گیرد.
- (۲) پیشنهاد می‌شود جهت غنابخشی به نظریه‌پردازی در زمینه رفتارهای انحرافی، به‌طور مشخص بر فسادهای مالی و یا فسادهای غیرمالی تمرکز شود.
- (۳) با توجه به این‌که بانک‌ها در زیرمجموعه هلدینگ خود نیاز به کسب‌وکار بیمه‌ای دارند، توصیه می‌شود این پژوهش به‌طور خاص در صنعت بیمه بررسی و مدل‌سازی نظری شود.

## منابع

### الف- فارسی

- احمدی الوار، زهرا؛ فیض، داود؛ و مدرسی، میثم (۱۴۰۱). «فرا ترکیب پیشایندهای رفتارهای انحرافی در سازمان‌های ایرانی»، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۳ (۲)، ۸۹-۶۳.
- حمیدیان، محمد؛ هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ طبرسا، غلامعلی؛ و رضائیان، علی (۱۳۹۸ الف). «ارائه مدل پیش‌بینی‌کننده رفتار کارکنان، مبتنی بر تعاملات ادراکی رهبر-پیرو در موقعیت تهدید حمایت اجتماعی (با رویکرد حفاظت از منابع)»، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۹ (۴)، ۹۱-۱۱۵.
- حمیدیان، محمد؛ هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ طبرسا، غلامعلی؛ و رضائیان، علی (۱۳۹۸ ب). «طراحی و تبیین مدل پیش‌بینی‌کننده رفتار، مبتنی بر تعاملات ادراکی رهبر-پیرو در موقعیت تهدید اختیار و کنترل شغلی (با رویکرد حفاظت از منابع)»، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۰ (۳)، ۱۶-۴۳.
- رستگار، عباس‌علی؛ علوی متین، فاطمه؛ و ویشلقی، مهدیه (۱۴۰۱). «سایش اجتماعی و رفتارهای انحرافی سازمانی: بررسی نقش میانجیگری سکوت سازمانی و خستگی عاطفی»، *مجله علمی فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۰ (۴)، ۷۷۹-۷۵۱.
- عباس‌پور، عباس؛ نیک‌مراد، زهره؛ طاهری، مرتضی؛ و رحیمیان، حمید (۱۴۰۱). «کنترل عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی کاری کارکنان اداری دانشگاه‌ها»، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۱ (۴)، ۶۵-۹۲.
- قائدامینی هارونی، عباس؛ ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا؛ و صادقی ده‌چشمه، مهرداد. (۱۴۰۲). «تأثیر فرهنگ سازمانی و جو اخلاقی سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی رفتارهای انحرافی در محیط کار (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان-خوراسگان)»، *فصلنامه توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۶ (۱)، ۷۲-۶۰.
- قائدامینی هارونی، عباس؛ ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا؛ و صادقی ده‌چشمه، مهرداد (۱۴۰۱). «شناسایی ابعاد رفتارهای انحرافی در محیط کار با استفاده از رویکرد فرا ترکیب»، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۰ (۳)، ۶۷۶-۶۴۷.
- قائمی اصل، مهدی؛ ولانی، فیروز (۱۳۹۹). «بررسی تأثیر فساد اداری بر سلامت مالی در نظام

بانکی ایران»، فصلنامه پژوهش‌های رشد و توسعه پایدار، ۲۰ (۲)، ۱۷۷-۲۱۲.

- محمدپور، احمد (۱۳۹۸). *ضد روش، زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی*. تهران: نشر لوگوس.

### ب- انگلیسی

- Abbasi, M. A.; Amran, A. (2023). "Linking corporate social irresponsibility with workplace deviant behaviour: mediated by moral outrage", *Journal of Global Responsibility*, 14 (2), 200-221.
- Abbasi, M. A.; Amran, A.; Khan, R.; & Sahar, N. E. (2024). "Linking corporate social irresponsibility to workplace deviant behavior: A comparative analysis of generation Z and Generation Y", *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 43 (2), 1118-1135.
- Adeoti, M. O.; Shamsudin, F. M.; & Mohammad, A. M. (2021). "Opportunity, job pressure and deviant workplace behaviour: does neutralisation mediate the relationship? A study of faculty members in public universities in Nigeria", *European Journal of Management and Business Economics*, 30 (2), 170-190.
- Ambrose, M. L. (2002). "Contemporary justice research: A new look at familiar questions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 803-812.
- Attride-Stirling, J. (2001). "Thematic networks: an analytic tool for qualitative research", *Qualitative research*, 1 (3), 385-405.
- Azim, A. M., Hassan, M. S., Zaid, D. S., & Daud, M. A. (2020). "The Influence of Supervisor Support, Organizational Trust on Workplace Deviant Behavior: Do Psychological Contract Matter", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10 (2), 116-132.
- Ben Ali, M. S. (2022). "Credit bureaus, corruption and banking stability", *Economic Systems*, 46 (3), 100989.
- Bennett, R.; Rodrigue, S.; & Andriese, N. (2023). "Workplace deviance and workplace violence", *Encyclopedia of Mental Health (Third Edition)*, 620-628.
- Bowles, H. R., & Gelfand, M. (2010). "Status and the evaluation of workplace deviance", *Psychological Science*, 21 (1), 49-54.
- Cheng, B.; Zhang, Z.; & Peng, Y. (2024). "Linking negative workplace gossip to deviant workplace behavior: a social cognitive perspective", *Current Psychology*, 43 (7), 6613-6626 (1-14).
- Colquitt, J. A.; Conlon, D. E.; Wesson, M. J.; Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2001). "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of

organizational justice research”, *Journal of applied psychology*, 86 (3), 425-445.

- Darrat, M. A.; Amyx, D. A.; & Bennett, R. J. (2017). “Examining the impact of job embeddedness on salesperson deviance: The moderating role of job satisfaction”, *Industrial Marketing Management*, 63, 158-166.
- de Lara, P. Z. M. (2006). “Fear in organizations: Does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace internet deviance?”, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), 580-592.
- Dirican, A. H. (2023). “The Interaction Between Job Embeddedness and Leader-Member Exchange (LMX) in Predicting Employee Altruism and Deviance”, *Psychological Reports*, 00332941231180444.
- Eisenbeib, S. A.; Brodbeck, F. (2014). “Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and cross-sectoral analysis”, *Journal of Business Ethics*, 122 (2), 343-359.
- Fagbohunge, B. O.; Akinbode, G. A.; & Ayodeji, F. (2012). “Organizational determinants of workplace deviant behaviours: An empirical analysis in Nigeria”, *International Journal of Business and Management*, 7 (5), 207-221.
- Farooq, W.; Khalid Bhatti, O.; Ishaq, R.; & Kashif, S. (2023). “Investigating the non-work antecedents of workplace deviance”, *Cogent Business & Management*, 10 (1), 2171559.
- Gan, C.; Yang, L.; Guo, W.; & Wang, D. (2020). “Unethical peer behavior and employee performance: A moderated mediation model of deontic justice and ethical climate”, *Ethics & Behavior*, 30 (3), 197-212.
- Gao, Q.; Zhang, K.; Cao, Y.; Li, J.; Bian, R.; & Wang, X. H. (2024). “The effect of negative workplace gossip about supervisor on workplace deviance and impression management: The mediating roles of anxiety and guilt”, *Journal of Business and Psychology*, 39 (2), 435-454.
- Ghulam, Y., & Dhruva, K. (2024). “Banking sector reforms in a challenging environment: An emerging financial market experience”, *International Review of Economics & Finance*, 92, 1074-1096.
- Götz, M.; Bollmann, G.; & O’Boyle, E. H. (2019). “Contextual undertow of workplace deviance by and within units: a systematic review”, *Small Group Research*, 50 (1), 39-80.
- Haldorai, K.; Kim, W. G.; Chang, H. S.; & Li, J. J. (2020). “Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior”, *International Journal of Hospitality Management*, 86 (102372).
- Harrison, A.; Summers, J.; & Mennecke, B. (2018). “The effects of the dark triad on unethical behavior”, *Journal of Business Ethics*, 153 (1), 53-77.



- Hirsh, J. B.; Lu, J. G.; & Galinsky, A. D. (2018). "Moral utility theory: Understanding the motivation to behave (un) ethically", *Research in Organizational Behavior*, 38, 43-59.
- Hobfoll, S. E. (1989). "Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress", *American psychologist*, 44 (3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory", *Applied psychology*, 50 (3), 337-421.
- Hobfoll, S. E. (2012). "Conservation of resources and disaster in cultural context: The caravans and passageways for resources", *Psychiatry: Interpersonal & Biological Processes*, 75 (3), 227-232.
- Hu, J.; Xiong, L.; Zhang, M.; & Chen, C. (2023). "The mobilization of employees' psychological resources: how servant leadership motivates pro-customer deviance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35 (1), 115-136.
- Hughes, I. M.; Levey, Z. J.; Sturgis, G. D.; & Box, M. J. (2023). "Spitefulness as a boundary condition for the relations between subtle workplace mistreatment and deviant work behavior", *Personality and Individual Differences*, 207, 112174.
- Jha, J. K.; Singh, M. (2023). "Who cares about ethical practices at workplace? A taxonomy of employees' unethical conduct from top management perspective", *International Journal of Organizational Analysis*, 31 (2), 317-339.
- Jiang, R.; Lin, X. (2022). "Trickle-down effect of moral leadership on unethical employee behavior: a cross-level moderated mediation model", *Personnel Review*, 51 (4), 1362-1385.
- Junaedi, M.; Wulani, F. (2021). "The moderating effect of person-organization fit on the relationship between job stress and deviant behaviors of frontline employees", *International Journal of Workplace Health Management*, 14 (5), 492-505.
- Keyes, L.; Benavides, A. D.; Foster, M. C.; & Mumford, S. W. (2023). "I Do Solemnly Swear: Institutional Enforcement of the Oath of Office to Fight Public Corruption", *Public Integrity*, 25 (5), 457-471.
- Kim, J. (2023). "Ethical leadership and program to reduce unethical behaviour among public employees", *Public Management Review*, 25 (7), 1333-1347.
- Kirby, M. S.; Spencer, T. D.; & Spiker, S. T. (2022). "Humble behaviorism redux", *Behavior and Social Issues*, 31 (1), 133-158.
- Koopman, J.; Rosen, C. C.; Gabriel, A. S.; Puranik, H.; Johnson, R. E.; & Ferris, D. L. (2020). "Why and for whom does the pressure to help hurt others? Affective and cognitive mechanisms linking helping pressure to workplace deviance", *Personnel Psychology*, 73 (2), 333-362.

- Lee, J.; Liu, C. (2022). "Public corruption and government management capacity", *Public Performance & Management Review*, 45 (2), 397-427.
- Mackey, J. D.; McAllister, C. P.; Ellen III, B. P.; & Carson, J. E. (2021). "A meta-analysis of interpersonal and organizational workplace deviance research", *Journal of Management*, 47 (3), 597-622.
- Mahmood, F.; Qadeer, F.; Abbas, Z.; Muhammadi, Hussain, I.; Saleem, M.; ... & Aman, J. (2020). "Corporate social responsibility and employees' negative behaviors under abusive supervision: A multilevel insight", *Sustainability*, 12 (7), 2647.
- Marquardt, D. J.; Casper, W. J.; Kuenzi, M. (2021). "Leader goal orientation and ethical leadership: a socio-cognitive approach of the impact of leader goal-oriented behavior on employee unethical behavior", *Journal of Business Ethics*, 172 (3), 545-561.
- Moore, C.; Gino, F. (2015). "Approach, ability, aftermath: A psychological process framework of unethical behavior at work", *Academy of Management Annals*, 9 (1), 235-289.
- Narayanan, K.; Moon, C. (2023). "A multigroup SEM analysis of the antecedents and moderating influence of culture on workplace deviance behavior", *Cross Cultural & Strategic Management*, 30 (2), 169-196.
- Neale, N. R.; Butterfield, K. D.; Goodstein, J.; & Tripp, T.M. (2020). "Managers' restorative versus punitive responses to employee wrongdoing: A qualitative investigation", *Journal of business ethics*, 161 (3), 603-625.
- O'Neill, T. A.; & Hastings, S. E. (2011). "Explaining workplace deviance behavior with more than just the Big Five", *Personality and individual differences*, 50 (2), 268-273.
- Okeke, C.C.; Okeke, C. I.; & Ugwuanyi, C. S. (2023). "Demographic determinants of work deviant behaviors of rural community-based primary school teachers: A structural equation modeling approach", *Journal of Community Psychology*, 51 (1), 168-181.
- Prihandono, D.; Wijayanto, A. (2021). "The influence of spiritual leadership on spirituality, conscientiousness and job satisfaction and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior", *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37 (1), 90-113.
- Rahim, A. R. A.; Noranee, S.; Othman, A. K.; Shabudin, A.; & Anis, A. (2018). "Organisation restructuring: The influence of interpersonal conflict, anomie, and trust in management on counterproductive work behavior", *International Journal of Management and Sustainability*, 7 (2), 83-92.
- Roy, M.; Mandal, A. (2021). "A comparative study on the influence of job satisfaction on deviant workplace behavior in private and government educational institutes", *Psychology and Education Journal*, 58 (5), 2850-2862.

- Sabeen, Z.; Arshad, F. (2019). "Social undermining in academia: experiences and effects", *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11 (4), 653-663.
- Shafique, I.; Qammar, A.; Kalyar, M. N.; Ahmad, B.; & Mushtaq, A. (2020). "Workplace ostracism and deviant behaviour among nurses: a parallel mediation model", *Journal of Asia Business Studies*, 15 (1), 50-71.
- Shahzad, K.; Hong, Y.; Muller, A.; DeSisto, M.; & Rizvi, F. (2023). "An Investigation of the Relationship Between Ethics-Oriented HRM Systems, Moral Attentiveness, and Deviant Workplace Behavior", *Journal of Business Ethics*, 192 (3), 1-18; DOI:10.1007/s10551-023-05513-x.
- Tu, Y. T.; Sulistiawan, J.; Ekowati, D.; & Rizaldy, H. (2022). "Work-family conflict and salespeople deviant behavior: the mediating role of job stress", *Heliyon*, 8 (10), e10881.
- Van Rooy, D. L.; Viswesvaran, C. (2004). "Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net", *Journal of vocational Behavior*, 65 (1), 71-95.
- Wei, Z.; Zhu, Y. (2023). "Public corruption and the allocation of government contracts", *Review of Financial Economics*, 41 (1), 3-22.
- Wu, A.; Wei, W. (2024). "Rationalizing quiet quitting? Deciphering the internal mechanism of front-line hospitality employees' workplace deviance", *International Journal of Hospitality Management*, 119 (103681).
- Yan, H.; Hu, X.; & Wu, C. H. (2021). "When and how can organizational punishment stop unethical pro-organizational behaviors in hospitality?", *International Journal of Hospitality Management*, 94 (102811).
- Yasir, M., & Jan, A. (2023). "Servant leadership in relation to organizational justice and workplace deviance in public hospitals", *Leadership in Health Services*, 36 (2), 164-185.
- Zahid, A.; Nauman, S. (2024). "Does workplace incivility spur deviant behaviors: roles of interpersonal conflict and organizational climate", *Personnel Review*, 53 (1), 247-265.
- Zhao, P., & Guan, J. (2024). "When employee voice backfires: examining how and when employee voice induces workplace deviance", *Current Psychology*, 43 (20), 1-14; DOI:10.1007/s12144-023-05587-w.

