

## تبیین مدل گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی مبتنی بر تئوری حفاظت از منابع در صنعت بانکداری ایران

محمد باقر جعفری<sup>۱</sup>، علی طاهری هشی<sup>۲\*</sup>، سراج الدین محبی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی منابع انسانی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه غزالی، قزوین، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی منابع انسانی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۲۵

### چکیده

هدف این پژوهش طراحی و تبیین مدل گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی مبتنی بر تئوری حفاظت از منابع در صنعت بانکداری ایران می‌باشد. رویکرد روش‌شناسی تحقیق آمیخته از نوع اکتشافی بوده است. از دو روش تحلیل مضمون و تحلیل مسیر بهره گرفته شد. جامعه آماری کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی و در بخش کمی کارکنان صنعت بانکداری با مرکزیت شهر اهواز است. جهت گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان استفاده شد و برای داده‌های کمی از پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی استفاده شد. در تحلیل داده‌های کیفی از کدگذاری بر اساس کدهای پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر و به‌منظور تحلیل داده‌های کمی از معادلات ساختاری در نرم‌افزار PLS ۳ استفاده شد. یافته‌های تحلیل مضمون ناظر بر ۴۴۳ کد اولیه مشترک، ۹۶ کد پایه، ۲۴ کد سازمان‌دهنده و ۵ کد فراگیر بوده است. یافته‌های کمی مؤید این مطلب بود که سازه‌ی توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs به واسطه‌ی اثرگذاری بر سازه‌های بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری به‌طورمستقیم و سازه‌های ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری و جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری به‌طورغیرمستقیم نسبت به سازه‌ی حکمرانی مقابله‌ای با DBs، متغیری تعیین‌کننده‌تری است. همچنین، سازه‌ی بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری به عنوان سازه‌ای محوری و مرکزی در ارتباط با گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی در نظر گرفته می‌شود. بنابراین، برای مدیریت، کنترل و نظارت بر رفتارهای انحرافی کارکنان، می‌بایست بانکها به سوی ایجاد و گسترش مکانیسم‌های بازدارندگی در درون ساختار سازمانی بانکها با تمرکز بر کاهش بسترسازی-های غیرمولد در محیط‌های شغلی بروند.

**کلیدواژه‌ها:** رفتارهای انحرافی محیط شغلی، رفتارهای انحرافی سازمانی، رفتارهای انحرافی بین فردی، تئوری حفاظت از منابع (COR)

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

تحقیق انجام‌شده توسط شورای رهبری شکایات و اخلاقیات<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۴ میان ۱۷۵۲ نفر از مدیران و کارکنان شرکت‌های بزرگ نشان داد که 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 که ۷۴ درصد کارکنان رفتارهای انحرافی را در سازمان خود مشاهده نموده‌اند. نتیجه‌ی این فعالیت‌ها، موجب توجه گسترده‌ی جهانی به موضوع رفتارهای غیراخلاقی سازمانی با محوریت رفتارهای انحرافی کارکنان گشته است [۱]. امروزه اقدامات انحرافی و تخلف‌زا در صنایع مختلف، خطرات ادراک-شده 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 [۲].

رفتارهای انحرافی به عنوان رفتارهای آگاهانه‌ی کنترل‌شده و یا ناآگاهانه‌ی برای خود و یا برای دیگری که منجر به نقض هنجارهای اخلاقی - اجتماعی سازمانی می‌گردد، تعریف شده است [۲]. هیرش<sup>۲</sup> و همکاران [۳]، بیان می‌دارند که رفتار انحرافی همیشه از جنس فسادهای مالی نیست و کارکنانی که با رفتاری انحرافی مواجه هستند، سعی می‌کنند وضعیت شناختی ذهن خود را با معضل اخلاقی - اجتماعی رفتار موردانحراف سروسامان دهند، و چنانکه ووهِس<sup>۳</sup> [۴]، می‌گوید در این مواقع، کارکنان در پی نشانه‌های اجتماعی - سازمانی برای توجیه و مدیریت رفتار موردانحراف خود برمی‌آیند و باعث می‌شود که استانداردهای کاری در سازمان و در روابط میان مدیران، رهبران، سرپرستان و کارکنان دچار معضلات اجتماعی گردد. پرداختن به موضوع رفتارهای انحرافی محیط شغلی به مبحث کیفیت فردی کارکنان و یا کیفیت خود سازمان بازمی‌گردد [۵]. بنابراین، درک عواملی که شاید منجر به رفتارهای انحرافی کارکنان در سازمان‌ها شود بسیار مهم است. چراکه، حتی تغییرات کوچک در این رفتارها ممکن است منجر به فواید و یا هزینه‌های قابل‌ملاحظه برای سازمان‌ها شود. انحرافات سازمانی عموماً از یک تخلف کوچک، به اقداماتی با عواقب بسیار وخیم و جدی تبدیل می‌شود. نقش قوانین و استانداردهای اخلاقی در طول زمان آشکار و کارکنان بیشتر درگیر آن می‌شوند و به نوبه‌ی

<sup>۱</sup> Compliance and Ethics Leadership Council  
<sup>۲</sup> Hirsh

<sup>۳</sup> Vohs

خود موجب بالارفتن هزینه‌ی برخورد سازمان با تخلف می‌شود. اسکات<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) گزارش می‌دهد که مطابق با آماری که هیأت اجرایی شرکتی ارائه داده‌اند متوسط هزینه‌ی برخورد با یک تخلف ممکن است به ۲۳/۱ میلیون دلار به‌طورمستقیم و غیرمستقیم برسد؛ جدای درنظرگرفتن پیامدهای منفی روانی - اجتماعی ناشی از چنین اعمال تخلف‌آمیز [۶] این مطالعه مبتنی بر تئوری حفاظت از منابع<sup>۲</sup>، درصدد ارایه مدلی 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. تئوری حفاظت از منابع 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 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 انحرافی در سازمان بپردازد. تئوری حفاظت از منابع شاخه‌ای از نظریه‌های فشار است که توسط هابفول<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) ارائه شده است [۷].

مسأله فساد و نقض مالی در سیستم بانکداری ایران، به تدریج از سال ۱۳۷۴ در مطبوعات منتشر شد. جایی‌که، 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. درحالی که در سال‌های اخیر، روند کشف این فسادها و تخلفات ادامه داشته و دارد. اوج این تخلفات به پرونده فساد مالی بانک سرمایه و مؤسسه صندوق ذخیره فرهنگیان به عنوان سهامدار عمده بانک سرمایه بازمی‌گردد که پرده از یک تخلف ۱۴ هزار میلیاردی

<sup>۱</sup> Scott

<sup>۲</sup> conservation of resources (COR) theory

<sup>۳</sup> Hobfoll

برداشت. البته، این‌ها نمونه‌های بزرگی از فساد و تخلف در سیستم بانکی کشور می‌باشد که رسانه‌ای شده است. طبیعتاً ممکن است تخلفات و فسادهای دیگری که میان مدیران و معاونین و حتی کارکنان صورت می‌گیرد (مانند دادن هدایای گران‌قیمت مدیرعامل بانک کشاورزی به اعضای مجمع این بانک، و یا پاداش‌های میلیونی سالیانه اعضای مجمع بانک صادرات)، ولو در صورت رسانه‌ای شدن چندان موردتوجه قرار نگیرد. درهرصورت آنچه که می‌بایست بدان توجه داشت آن است که تخلفات ریشه در بسترهای فسادزا دارد. طبیعتاً چالش بسیار مهم کشور به قول رئیس دفتر بازرسی ویژه ریاست‌جمهوری مبارزه با فساد و تخلف در صنعت بانکداری کشور می‌باشد. به‌طوری‌که، بعد از افشای فساد ۹۲ هزار میلیاردی در فولاد مبارکه عنوان گردید که: «فساد و اختلاس در بانک‌ها بیشتر و هولناک‌تر از فولاد مبارکه است». بررسی مسائل مربوط به انحرافات صنعت بانکداری کشور در سال‌های اخیر، نشان‌دهنده‌ی کمبود و عدم‌توجه به شفافیت داده‌ها و عدم‌صلاحیت سیستم نظارت آن‌ها است. بررسی انحرافات در سیستم بانکی، به لحاظ آسیب‌های اقتصادی، اجتماعی و روان‌شناسی که بر پیکره‌ی صنعت بانکداری می‌گذارد حائز اهمیت است، که ممکن است به بی‌اعتمادی و نادیده‌گرفتن امنیت آن از سوی مشتریان و در نتیجه درصورت ادامه شرایط به ورشکستگی بانک منجر شود [۸]. 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 مدل پارادایمی در پژوهش‌های داخلی اشاره داشت. 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. هدف این مطالعه به‌طورکلی، طراحی و تبیین مدلی عوامل مؤثر بر گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی سازمانی مبتنی بر تئوری حفاظت از منابع در صنعت بانکداری ایران می‌باشد. بر حسب این هدف سؤالات تحقیق بدین قرار طرح می‌شوند:

- مضامین فردی در گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی محیط‌شغلی در صنعت بانکداری ایران کدامند؟
- مضامین نظام بانکداری در گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی محیط‌شغلی در صنعت بانکداری ایران کدامند؟
- راهبردهای مواجهه‌ای با بروز رفتارهای انحرافی محیط‌شغلی در صنعت بانکداری ایران کدامند؟
- اعتبارسنجی مدل گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی محیط‌شغلی در صنعت بانکداری ایران چگونه است؟

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱- رفتارهای انحرافی

رفتارهای انحرافی محیط شغلی به کارهایی اطلاق می‌شود که کارکنان به دلیل عدم توانایی در وفق‌دادن یا به‌خاطر برانگیختگی جهت تجاوز به قوانین سازمانی، به صورت غیرارادی و یا ارادی آن را انجام می‌دهند [۹]. رفتارهای انحرافی رفتارهایی آگاهانه است که با نقض هنجارهای سازمانی سلامتی سازمان یا کارکنان یا هر دو را با تهدید مواجهه می‌سازد. اینگونه رفتارهای ارادی مصادیق گوناگونی دارد مانند لج‌بازی، پرخاشگری، دزدی، نقض قوانین، پذیرش رشوه، اتلاف منابع، کم کاری [۱۰]. در تبیین و تعریف رفتارهای انحرافی می‌بایست به نکات زیر توجه نمود [۱۱]:

اول اینکه، رفتارهای انحرافی توسط اعضای کنونی سازمان صورت می‌گیرد، نه کارکنان بازنشسته و یا افرادی خارج از سازمان. دوم اینکه، رفتارهای انحرافی محیط شغلی، رفتارهایی به شمار می‌روند که اعضای سازمان به‌طورآزادانه درگیر آن هستند. یعنی یک اراده‌ی آزادی در این بین وجود دارد که افراد به‌طوراختیاری به سوی آن می‌روند. سوم اینکه، رفتارهای انحرافی به نقض هنجارها، رویه‌ها و مقررات رسمی سازمانی می‌پردازند. این همان چیزی است که رفتارهای انحرافی محیط شغلی را از رفتارهای غیراخلاقی متمایز می‌سازد. چراکه، پیکان رفتارهای انحرافی محیط شغلی متوجه استانداردهای سازمانی است، درحالی‌که، رفتارهای غیراخلاقی مربوط به درست یا نادرستی یک رفتار است که توسط مبانی همچون عدالت، قانون و یا اصول رفتاری پذیرفته‌شده‌ی جامعه تعیین می‌گردند.

## ۲-۲- رفتارهای انحرافی سازمانی

اندرسون و پیرسون (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 [۱۲]. رفتارهای انحرافی سازمانی به اعمالی اشاره دارند که باعث ایجاد خسارت برای سازمان (مانند دزدی از سازمان، کم‌کاری در وظایف شغلی، تلاش برای خرابکاری‌های عمدی) می‌شود [۱۳]. از دیگر رفتارهای انحرافی سازمانی می‌توان به استراحت‌های غیرمجاز به‌منظور اجتناب از کار یا نادیده‌گرفتن دستورالعمل‌های سرپرست اشاره نمود.

## ۲-۳- رفتارهای انحرافی بین‌فردی

رفتارهای انحرافی بین‌فردی شامل رفتارهای انحرافی داوطلبانه‌ای است که افراد (سایر کارکنان) را هدف قرار می‌دهد. این قبیل رفتارها شامل دزدی از همکاران، شایعه‌پراکنی و خشونت می‌باشد. این رفتارها به موجب خود رفاه کارکنان و هنجارهای سازمانی را موردتهدید قرار می‌دهند [۱۴]. رفتارهای انحرافی بین‌فردی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان از منابع شناختی کافی برخوردار نیستند. بائومیستر و همکاران (۱۹۹۸)، و کریستیان و الیس (۲۰۱۱)، عنوان می‌دارند که مطابق با نظریه فرسایشی<sup>۱</sup> چنین تصور می‌شود که کارکنان به‌منظور تنظیم‌گری، کنترل و یا پیشگیری از رفتارهای انحرافی خود، وابستگی زیادی به حفاظت از منابع خودتنظیمی محدود فردی دارند. اگرچه چنین منابعی به‌واسطه‌ی فعالیت‌ها و یا محیط‌های بیرونی (خارج از سازمان) مورداستفاده و یا بکارگرفته شوند، ممکن است کارکنان دربرابر اغوای انجام رفتارهای غیراخلاقی (یعنی انحراف بین‌فردی) مقاومتی از خود نشان ندهند [۱۵] مانند زمانی که به زعم یام و همکاران (۲۰۱۴)، مستقیماً فرد به یک لذت سرگرم‌کننده و خوشایندی از طریق بروز چنین رفتارهایی دست پیدا می‌کند. به عنوان مثال وقتی از همکاری دزدی می‌کند اما در عوض به یک پاداش مالی خوبی دست یافته است. این رخداد بدان معناست که به هنگام ایجاد فرصت‌های انحرافی بین‌فردی، و در صورت کاهش منابع خودکنترلی و خودتنظیمی، احتمال بسیار بالایی وجود دارد که فرد به سوی بروز رفتارهای انحرافی پیش رود [۱۶].

<sup>۱</sup> depletion

## ۲-۴- تنویری حفاظت از منابع

نظریه حفاظت از منابع بر به دست آوردن و حفظ منابع تمرکز دارد. هابفول<sup>۱</sup> [۱۷]، بر اهمیت بررسی منابع در چارچوب یک بافت فرهنگی خاص تأکید کرده است. او معتقد است که 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. یک بعد دیگر این نظریه، تبادل منابع بر اساس مدل مبادله است. واژه مبادله توسط بولگر و همکاران (۱۹۸۹)، به عنوان فرآیندی بین فردی تعریف شده است و به مواقعی اشاره دارد که تنش شغلی یا فشار روانی تجربه شده 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 عمل می‌کند. مدل مبادله با افزودن یک سطح تحلیلی بین فردی و تمرکز بر همزادها، گروه‌ها و سازمان‌ها، رویکردهای قبلی را توسعه می‌دهد و سازوکارهایی را مشخص می‌کند که در آن تجارب، احساسات و منابع در بسترهای اجتماعی و سازمانی مشترک منتقل می‌شوند [۱۸].

امروزه مطالعه رفتار کارکنان در سازمان‌ها قابل توجه است. دلیل این اهمیت را می‌توان در موضوعاتی مانند صنعتی شدن، جهانی شدن، و پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات عنوان کرد. یکی از زمینه‌های تحقیقاتی ضروری که بر رفتار کارکنان و تمامی جنبه‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد، رفتار انحرافی است. رفتارهای انحرافی محیط شغلی یکی از ابعاد مدیریت رفتار سازمانی محسوب می‌گردد که صرف نظر از اندازه، نوع و محل آن، موضوع مطالعه رشته‌هایی مانند روان‌شناسی، مدیریت و جامعه‌شناسی قرار گرفته است. طی سال‌های اخیر نیز توجه پژوهشگران به اینگونه رفتارها و پیامدهای منفی روان‌شناختی و جامعه‌شناختی آن‌ها افزایش یافته است. ارکان کلیدی هر سازمان، افرادی هستند که در نقش کارکنان و مدیران سازمان ظاهر می‌شوند. روابط بین کارکنان و مدیران سرنوشت یک سازمان را رقم می‌زند. روابط سازنده و هدفمند به موفقیت و بهره‌وری سازمانی منجر شده و از سوی دیگر روابط ناسالم و نادرست بین کارکنان و همچنین کارکنان و مدیران، پیامدهای ناگوار و سنگینی برای سازمان و مجریان آن در پی خواهد داشت. ارتباطات ناسالم به ایجاد تضاد بین افراد سازمان منجر

<sup>۱</sup> Hobfoll

می‌شود. این مسائل در قلمرو سازمانی به تعارض و درنهایت به انحرافات سازمانی و رفتارهای انحرافی منجر می‌شود.

این امر موجب شده است که به‌طور فزاینده‌ای سازمان‌ها دربارۀ جنبه‌های تاریک رفتارهای کارکنان ابراز نگرانی کنند و شدیداً نسبت به درگیری و بروز رفتارهای انحرافی از سوی کارکنان حساس شوند. دلیل این واکنش‌ها از سوی سازمان‌ها نیز مشخص است؛ افزایش آسیب‌پذیری سازمانی. اقدامات انحرافی، میلیاردها دلار برای سازمان‌ها و کسب و کارها هزینه دربردارد و به عملکرد سازمان آسیب می‌رسانند، جو شغلی را بی‌ثبات ساخته و مداخلات زیادی را در انجام وظایف ایجاد می‌کنند. رفتارهای انحرافی پدیده‌ای است که چه در کشورهای توسعه‌یافته و چه در کشورهای درحال توسعه مورد بررسی قرار گرفته است و درخصوص پیامدهای آن بسیار بحث شده است. در تمامی این مطالعات رفتارهای انحرافی را یک امر رایج دانسته‌اند. اما نکته قابل‌ملاحظه در این زمینه بررسی علت‌ها و دلایلی است که زمینه‌ساز گرایش‌ها و جهت‌گیری‌های نگرشی - رفتاری کارکنان به سوی رفتارهای انحرافی می‌گردد.

### ۳- پیشینه پژوهش

در مطالعات موردبررسی 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 [۱۹]، صرفاً به ذکر عوامل کلی در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی بسنده کرده است. در صورتی که الگوهای پارادایمی می‌بایست بر وجه تجویزی و مدیریتی مفهوم موردبررسی 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. یا در مطالعه عباس‌پور و همکاران [۲۰] بر ارائه مقولاتی کلی مانند بی‌عدالتی سازمانی، نظارت ناکافی، ضعف قوانین، نارضایتی شغلی، رهبری مخرب و فقدان معنویت‌گرایی ذیل سه عوامل فردی، سازمانی و گروهی به عنوان عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی اشاره داشته‌اند و جوهری را که مطرح کرده‌اند نتوانسته است ذات واقعی رفتارهای انحرافی را مشخص کند. درحقیقت، شکاف جدی که در پژوهش‌ها وجود دارد این است که هیچ کدام از مقالات به تبیین و آشکارسازی ماهیت خود مفهوم رفتارهای انحرافی نپرداخته است و کماکان



این مقوله از یک فقدان مفهوم‌پردازی پارادایمی رنج می‌برد و بسیاری از وجوه آن مشخص نشده است. اما در این مطالعه سعی شده است تا حد ممکن بر طراحی و ارائه یک چارچوب جامع در خصوص رفتارهای انحرافی با رویکردی دیالکتیکی پرداخته شود. وجهی که در مطالعات داخلی بدان پرداخته نشده است.

یافته‌های قاندامینی هارونی و همکاران [۲۱] نشان داد که فرهنگ سازمانی و جو اخلاقی بر رفتار انحرافی تأثیر منفی معناداری دارد، و رفتار انحرافی تأثیر منفی بر عملکرد کارکنان دارد. احمدی الوار و همکاران [۱۹] مدل رفتارهای انحرافی را شامل عوامل فردی، سازمانی و محیطی می‌دانند. رستگار و همکاران [۱۰] نشان دادند که سایش اجتماعی همکار، رفتارهای انحرافی سازمانی کارکنان را به همراه خواهد داشت. عباس‌پور و همکاران [۲۰] نیز عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی کاری کارکنان را شامل سه دسته عوامل فردی، سازمانی و گروهی می‌دانند. قاندامینی هارونی و همکاران [۲۱] در مطالعه‌ی دیگری ابعاد رفتارهای انحرافی در محیط کار را شامل شرایط علی (شغلی، سازمانی، فردی و گروهی)؛ شرایط زمینه‌ای (اجتماعی، فرهنگی، قانونی و حقوقی)؛ شرایط مداخله‌گر (رفتارهای منفعت‌طلبانه، رفتارهای سیاسی)؛ راهبردها (انحراف سازمانی، گروهی و فردی)؛ پیامدها (فردی، سازمانی، شغلی) ارائه دادند. مولوی و نوری عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی مثبت در پنج دسته عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل قانونی، عوامل مدیریتی و عوامل مربوط به شغل شناسایی شدند.

در مطالعه وو و ویی<sup>۱</sup> [۲۲] نشان داده شد که نقش و تعارض نقش به‌طورمستقیم بر شکل‌گیری رفتارهای انحرافی اثرگذار هستند. گائو<sup>۲</sup> و همکاران [۲۳] نشان دادند که گسترش شایعات منفی در محیط‌شغلی می‌تواند به‌طورمستقیم و غیرمستقیم بر رفتارهای انحرافی در محیط‌شغلی اثرگذار باشد. عباسی و همکاران [۲۴] نشان دادند که بی‌توجهی در ارتباط با دستمزدها، شرایط کاری، مزایای دریافتی و تبعیض ادراک‌شده می‌تواند بر عصبانیت کارکنان و بالتبع رفتارهای انحرافی در محیط شغلی اثرگذار باشد. یافته‌های زاهد و نائومن [۱۳] نشان دادند که بی‌ادبی در محیط‌شغلی به‌طورمستقیم و غیرمستقیم از طریق تعارض بین فردی بر گرایش کارکنان به انحرافات رفتاری در محیط‌های کاری منجر می‌شود. ژائو و گوان<sup>۳</sup> [۲۵] با تکیه بر نظریه لایسنس اخلاقی عنوان نمودند کارکنانی که درگیر صدا می‌شوند، ممکن است باعث افزایش

<sup>۱</sup> Wu & Wei

<sup>۲</sup> Zhao & Guan

<sup>۳</sup> Gao

انحراف در محیط‌شغلی شود. وانگ<sup>۱</sup> و همکاران [] بیان داشتند که در کارکنانی که شخصیت فعالانه و هویت اخلاقی‌شان ضریب بالایی را داشتند، گرایش به رفتار غیراخلاقی (تخلفی) طرفدار سازمان پایین بوده است. اما، کسانی که ضریب پایین‌تری را در هویت اخلاقی داشتند، گرایش بالاتری را نسبت به بروز رفتارهای تخلفی طرفدار سازمان از خود نشان دادند.

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش یک مطالعه کیفی آمیخته از نوع اکتشافی مبتنی بر پارادایم عمل‌گرایی و برخاسته از دو تکنیک تحلیل مضمون و تحلیل مسیر می‌باشد. در این مطالعه از دسته‌بندی «آترید استیرلینگ»<sup>۲</sup> [۲۶] تحت عناوین مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استفاده شده است. به‌منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی (اعضای هیأت علمی در رشته‌های مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، و دولتی) و بانکی (مدیران با سابقه و فعال در زمینه منابع انسانی) استفاده شد. جامعه آماری بخش کمی تمامی کارکنان شعب بانک‌های دولتی و خصوصی شهر اهواز (شامل ملی، سپه، کشاورزی، مسکن، صادرات، ملت، تجارت و رفاه) را تشکیل می‌دهند. حجم جامعه آماری در میان بانک‌های دولتی برابر با ۱۷۳۴ نفر کارمند و برای بانک‌های خصوصی برابر با ۱۶۲۲ کارمند بوده است. حجم نمونه بر حسب فرمول کوکران در میان کارکنان بانک‌های دولتی برابر با ۳۱۵ و برای بانک‌های خصوصی برابر با ۳۱۱ نمونه و در مجموع ۶۲۶ پرسشنامه توزیع شد. در نمونه‌گیری خبرگان دانشگاهی 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، پرداخته شد. در خصوص خبرگان بانکداری مبتنی بر تجربه مدیریتی حداقل ۵ ساله در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی داشته‌اند، به نمونه‌گیری پرداخته شد. همچنین حداقل سطح مدرک تحصیلی دکتری برای خبرگان بانکی لحاظ گردید که در جدول زیر مشخصات خبرگان آورده شده است.

<sup>۱</sup> Wang

<sup>۲</sup> Attride-Stirling

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

| ردیف | جنسیت | سن | تحصیلات | تخصص                                | سمت شغلی                                   |
|------|-------|----|---------|-------------------------------------|--------------------------------------------|
| ۱    | مرد   | ۴۴ | دکتری   | مدیریت دولتی                        | معاون منابع انسانی و پشتیبانی 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                    | معاون سرمایه انسانی و پشتیبانی بانک دی     |
| ۵    | مرد   | ۵۲ | دکتری   | مدیریت منابع انسانی - رفتار سازمانی | معاون سرمایه‌های انسانی بانک صادرات        |
| ۶    | مرد   | ۵۶ | دکتری   | مدیریت دولتی - سیاست - گذاری        | عضو هیأت علمی                              |
| ۷    | زن    | ۴۱ | دکتری   | مدیریت منابع انسانی                 | عضو هیأت علمی                              |
| ۸    | مرد   | ۴۰ | دکتری   | مدیریت بازرگانی                     | معاون سرمایه انسانی و پشتیبانی 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                       | معاون منابع انسانی بانک ملی                |
| ۱۲   | مرد   | ۴۸ | دکتری   | مدیریت دولتی                        | مدیر سرمایه انسانی بانک ملت                |

به‌منظور روایی تحقیق از روش روایی محتوا با استفاده از دو معیار ضریب روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد. درواقع، 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.

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

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

آماره‌ی لاوشه برای مضامین پایه در تمامی مضامین (به جز ۴ مضمون ظهور گرایش‌های تخلفی شغلی از نوع مالی، ظهور گرایش‌های تخلفی شغلی از نوع غیرمالی، سوءمدیریت در منابع مالی بانک، تبعیضات رفتاری ادارک‌شده ناشی از سلسله‌مراتب بانکداری) 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 که از منظر خبرگان مضامین مدنظر از توافق بالایی میان خبرگان برای حضور در مدل پارادایمی پژوهش برخوردار است و همه‌ی مضامین بالاتر از سطح متوسط (=۳) 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 قابلیت‌اعتماد فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر است. دو کدگذار (محقق+کدگذار) نیز 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 قابل‌قبول به میزان ۹۲ تعیین شد. جدول (۲) نشان‌دهنده‌ی محاسبه پایایی بین دو کدگذار و بازآزمون است.

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

رابطه (۲): M (کدهای موردتوافق)، n<sup>۱</sup> (کدهای محقق)، n<sup>۲</sup> (کدگذار+کدهای مرحله دوم)

درصد پایایی بین کدگذار:

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

درصد پایایی بازآزمون:

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

به‌منظور گردآوری داده‌ها در بخش کمی، از پرسشنامه محقق‌ساخته در قالب طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای استفاده شد. جهت سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ با مقدار ۰/۸۸۷

درمجموع متغیرها و ابعاد استفاده شد و با استفاده از آزمون KMO برای روایی پرسشنامه ناظر بر تأیید روایی سؤالات در سطح معناداری ۰/۰۰۰ بوده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از آزمون معادلات ساختاری در نرم‌افزار ۳ SMART PLS استفاده شد.

جدول ۲. پایایی بین دو کدگذار و بازآزمون

| پایایی بازآزمون (محقق)          |                             |              |              | پایایی بین دو کدگذار   |                                 |                             |            |        |                        |
|---------------------------------|-----------------------------|--------------|--------------|------------------------|---------------------------------|-----------------------------|------------|--------|------------------------|
| تعداد<br>کدهای<br>عدم-<br>توافق | تعداد<br>کدهای<br>موردتوافق | مجموع کدها   |              | کد<br>مصاحبه-<br>شونده | تعداد<br>کدهای<br>عدم-<br>توافق | تعداد<br>کدهای<br>موردتوافق | مجموع کدها |        | کد<br>مصاحبه-<br>شونده |
|                                 |                             | مرحله<br>دوم | مرحله<br>اول |                        |                                 |                             | محقق       | کدگذار |                        |
| ۰                               | ۵۰                          | ۵۰           | ۵۱           | مصاحبه-<br>شونده ۲     | ۱                               | ۴۹                          | ۵۰         | ۵۳     | مصاحبه-<br>شونده ۱     |
| ۱                               | ۵۵                          | ۵۶           | ۵۸           | مصاحبه-<br>شونده ۴     | ۲                               | ۶۰                          | ۶۲         | ۶۹     | مصاحبه-<br>شونده ۳     |
| ۱                               | ۵۴                          | ۵۵           | ۵۶           | مصاحبه-<br>شونده ۷     | ۴                               | ۴۸                          | ۵۲         | ۵۵     | مصاحبه-<br>شونده ۶     |
| ۰                               | ۳۸                          | ۳۸           | ۳۹           | مصاحبه-<br>شونده ۱۰    | ۲                               | ۳۷                          | ۳۹         | ۳۰     | مصاحبه-<br>شونده ۱۱    |
| ۲                               | ۱۹۷                         | ۱۹۹          | ۲۰۴          | مجموع                  | ۹                               | ۱۸۴                         | ۱۹۳        | ۲۰۷    | مجموع                  |

## ۵- یافته‌های پژوهش

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 (۳)، مقوله‌بندی شدند.

جدول ۳. 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، ناهقی ادراک‌شده فردی، تجارب تلخ رفتاری، گرایش‌های انفعال‌پذیری فردی |
|                                | موقعیت‌شناسی ضعیف ارتباطی محیط شغلی                 | ارزیابی‌گری نادرست موقعیتی، ضعف در ساختار تشخیص‌پذیری موقعیتی، رفتار انحرافی                                                            |

| مضامین پایه                                                                                                                                                                                                                                                                                 | مضامین سازمان‌دهنده                       | مضامین فراگیر                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|
| متأثر از اثرات بین‌فردی، پیش‌زمینه‌های فکری منفی در محیط شغلی، تداخلات ادراک‌شده ارزشی                                                                                                                                                                                                      |                                           |                                       |
| ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، شکل‌گیری بینش‌های خاص فردی کارکنان، تجربه تحول‌گرایی فردی، بازتاب‌پذیری اجتماعی دیدگاه‌های فردی، پدیداری ظرفیت‌های رفتارهای انحرافی ناشی از رویدادهای اجتماعی                                                                                                     | انحراف‌گری در خصایص اجتماعی               |                                       |
| موقعیت‌یابی فردی در وضعیت‌های منفی روانی، ضعف در ساختار کنترل رفتاری، تقویت منابع تمرکز فردی، فرسایش شغلی تجربه‌شده، عدم‌انگیزه شغلی، بی‌توجهی‌های سازمانی ادراک‌شده                                                                                                                        | واپس‌گرایی بهداشت روانی فردی              |                                       |
| 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 به کارکنان، غفلت در الزامات طرح‌های شغلی از سوی بانک، ابهامات فزاینده نقشی جدید | مواجهات غیرمسئولانه در برابر منابع انسانی |                                       |
| توسعه یک جو متلاطم سازمانی، عدم‌ارتباطات 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                                     | گسترش جو سازمانی غیرسازنده                | ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری |
| فقدان یک فرهنگ ارزش‌محور منجر به رفتارهای انحرافی، توضیح‌ناپذیری استدلال‌های بانکی، عدم‌شفافیت در مقاصد عملیات بانکی                                                                                                                                                                        | فرهنگ بانکداری غیرشفاف                    |                                       |
| نقض هنجارهای اجتماعی - ارزشی توسط بانک، ترکیب‌سازی‌های ناسازگار هنجارهای اجتماعی -                                                                                                                                                                                                          | ناترازی‌های هنجاری - ارزشی بانکداری       |                                       |

| مضامین پایه                                                                                                                                                                                                                                                           | مضامین سازمان‌دهنده                                   | مضامین فراگیر                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| ارزشی، عدم‌تزیق دیدگاه‌های جدید به ساختار فرهنگ و عملیات بانکداری                                                                                                                                                                                                     |                                                       |                                                 |
| تخصیص نامناسب منابع بانکی، گسترش فساد لایه‌ای، تخلفات رهبران و مدیران بانکی، سوءاستفاده افراد آگاه به روابط پشت پرده کسب و کاری                                                                                                                                       | اضمحلال نظام بانکداری به دلیل مدیریت غیربهبینه منابع  | بسترسازی غیرمولد<br>نظام بانکداری               |
| نقش نظارتی بانکها بر رفتار کارکنان، نقش نظارتی واحدهای مرکزی بر اجرای صحیح سیاست‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغی، نقش نظارتی واحدهای مرکزی بر رفتار مدیران و رهبران بانکی                                                                                                  | نقش نظارتی ضعیف واحدهای مرکزی بانکها                  |                                                 |
| انحرافات کسب و کاری بانکها، شکل ناصحیح بنگاهداری بانکها، رشد شبکه‌سازی‌های ناسالم بین‌سازمانی بانکها                                                                                                                                                                  | شبکه‌سازی ناسالم تجاری                                |                                                 |
| دخالت‌های سیاسی در نظام بانکداری، ضعف در ایجاد یک صنعت بانکداری سالم، دوری نظام بانکداری از مسئولیت‌های کلان اجتماعی - اقتصادی                                                                                                                                        | دوری از میانی اصیل بانکداری متأثر از مداخلات غیربانکی |                                                 |
| طراحی و اجرای سیستم منابع انسانی عملکردمحور، 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 | توانمندسازی اصلاح‌بخش منابع انسانی                    | توسعه مکانیسم<br>بازدارندگی رفتارهای<br>انحرافی |
| توسعه سبک رهبری اخلاق‌مدارانه، گسترش تحلیل رفتار اخلاقی، ایجاد چارچوب ارزش‌گرای اخلاقی، ایجاد محیط رفتاری اخلاقی، ایجاد محیط رفتاری معنوی                                                                                                                             | هدایت اخلاق‌مدارانه محیط شغلی                         |                                                 |
| بکارگیری شیوه‌های جدید مدیریتی در تشخیص رفتارهای انحرافی، بهره‌گیری از چارچوب                                                                                                                                                                                         | ایجاد واحد تشخیصی - تحلیلی رفتارهای انحرافی           |                                                 |

| مضامین پایه                                                                                                                                                                          | مضامین سازمان‌دهنده                                       | مضامین فراگیر                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| تحلیلی گذشته‌نگر، ایجاد واحد پیش‌بینی‌کننده رفتارهای انحرافی                                                                                                                         |                                                           |                                       |
| ایجاد نظام مجازات و تنبیه پیشگیرانه، توسعه ظرفیت عدالت حقوقی                                                                                                                         | تعیین نظام دقیق حقوقی رفتارهای انحرافی                    |                                       |
| توسعه مقبولیت و مشروعیت اجتماعی نظام بانکداری، تقویت جایگاه اجتماعی نظام بانکداری در مبارزه با فساد، اصلاح‌سازی کلیشه‌های منفی‌نگر بانکداری، مدیریت نشر اطلاعات رفتارهای انحرافی     | بازسازی معنایی مبارزه‌گری بانکداری با رفتارهای انحرافی    |                                       |
| تعیین چارچوب رفتاری تخلفات مالی، طبقه‌بندی‌های رفتاری خاص رفتارهای انحرافی                                                                                                           | چارچوب‌مهندسازی رفتارهای رفتارهای انحرافی                 |                                       |
| تعیین چارچوب هزینه‌ای رفتارهای انحرافی، تعیین سیاست‌ها و راهبردهای هزینه‌ای رفتارهای انحرافی، اعمال هزینه‌های مالی برای متخلفین                                                      | بکارگیری خط‌مشی‌های مقابله‌ای هزینه‌محور رفتارهای انحرافی |                                       |
| نمایش پاسخ‌های حمایتی با هدف اصلاح رفتاری در مرتبه اول، نمایش پاسخ‌های حمایتی با هدف کنترل رفتارهای تکرارپذیر                                                                        | اجرای رفتارهای اصلاح‌بخش حمایتی                           |                                       |
| آگاهی‌بخشی نسبت به ابزارهای کنترلی رفتارهای انحرافی، توسعه ساختار پایدار انضباطی عدالت‌محور، ایفای نقش ضابط قضایی از سوی بانک‌ها، توسعه همکاری متقابل میان واحد حقوقی و منابع انسانی | توسعه ظرفیت کنترلی قضایی‌محور                             | حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی |
| تحدیدسازی‌های شغلی برای متخلفین، اعمال برخورد‌های سخت با متخلفین                                                                                                                     | قاطعیت رفتاری در برابر رفتارهای انحرافی                   |                                       |
| تخصیص مزایا برای آسیب‌دیدگان رفتارهای انحرافی، نظم‌بخشی مجدد به رفتارهای انحرافی رخ داده                                                                                             | مدیریت آثار رفتارهای انحرافی                              |                                       |
| تعیین شکل اقدامات مقابله‌ای متناسب با سطح و میزان رفتار انحرافی، متناسب‌سازی پاسخ‌های سازمانی در برابر رفتارهای انحرافی،                                                             | انطباق‌پذیری مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی                |                                       |



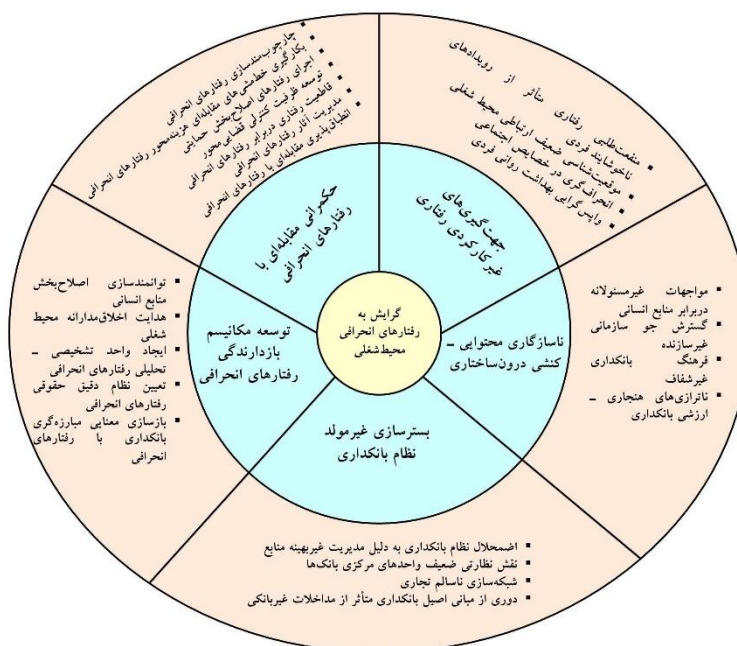
| مضامین پایه                                             | مضامین سازمان‌دهنده | مضامین فراگیر |
|---------------------------------------------------------|---------------------|---------------|
| مقتاسب‌سازی اقدامات مقابله‌ای با اختلال‌های سیستم بانکی |                     |               |

جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری: این مقوله ناظر بر موضوعی است که کارکنان به‌لحاظ فردی در رابطه با رفتارهای انحرافی اتخاذ می‌کنند. موضوعی همچون منفعت‌طلبی، موقعیت-شناسی‌های ضعیف، انحراف در خصایص اجتماعی و ضعف در بهداشت روانی 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.

ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری: این مقوله 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. چرا که بعضاً نوع واکنش و مواجهات سازمانی است که زمینه‌های بروز رفتارهای انحرافی را در محیط شغلی فراهم می‌آورد.

بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری: این مقوله 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 به معنای 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.

شبکه مضامین یافته‌ها در شکل (۱)، قابل‌مشاهده است.

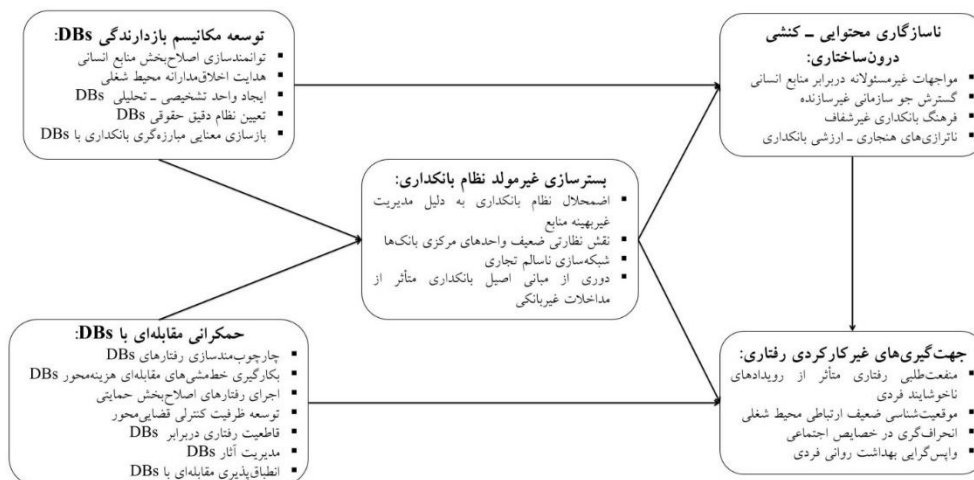


شکل ۱. شبکه مضامین: مدل گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی در صنعت بانکداری ایران

**توسعه مکانیسم بازدارندگی رفتارهای انحرافی:** راهبردهای مواجهه‌ای درواقع یک کنش‌گری نظام‌مند سازمانی در بحث رفتارهای انحرافی است که بانک‌ها می‌بایست از آن به عنوان 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 درنظردارند. این اقدامات پیشگیرانه و پیش‌بینی‌کننده طیفی متنوعی را می‌تواند دربرگیرد.

**حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی:** این مقوله بیانگر افق متعالی‌تر بانک‌ها در بحث تخلفات رفتاری و فسادهای اداری - مالی است. یعنی، 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 نیز جزیی از نظام حکمرانی خود می‌دانند و برای مقابله با رفتارهای انحرافی سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دارند.

در بخش کمی محقق به اعتباریابی مدل کیفی می‌پردازد. برای این منظور، مدل پارادایمی که در شکل (۱)، طراحی شده است، در قالب شکل زیر به عنوان مدل ساختاری با هدف انجام آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری طراحی و ارائه می‌شود. همچنین، مبتنی بر روابطی که میان مقولات تعیین شده است، فرضیه‌های زیر جهت بررسی مدنظر می‌باشند:



شکل ۲. مدل کمی‌شده تحقیق

در بخش اندازه‌گیری رویکرد PLS، به چهار معیار روایی همگرا با نماد AVE، روایی تشخیصی یا واگرا با نماد DV، و پایایی ترکیبی با نماد CR پرداخته می‌شود. اولین آماره برای برازش مدل ساختاری، معیار روایی همگرا/AVE می‌باشد.

جدول ۴. معیارهای اندازه‌گیری مدل ساختاری پژوهش

| متغیر                                 | روایی همگرا/AVE | روایی واگرا/DV | پایایی ترکیبی/CR |
|---------------------------------------|-----------------|----------------|------------------|
| توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs          | ۰/۵۳۲           | ۰/۷۲۹          | ۰/۹۴۷            |
| مدیریت حکمرانی مقابله با DBs          | ۰/۵۰۰           | ۰/۷۰۷          | ۰/۹۳۱            |
| بستر سازی غیرمولد نظام بانکداری       | ۰/۵۶۸           | ۰/۷۵۴          | ۰/۹۲۸            |
| ناسازگاری محتوایی - کنشی درون ساختاری | ۰/۵۴۸           | ۰/۷۴۰          | ۰/۹۲۸            |
| جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری        | ۰/۵۱۳           | ۰/۷۱۶          | ۰/۹۳۱            |

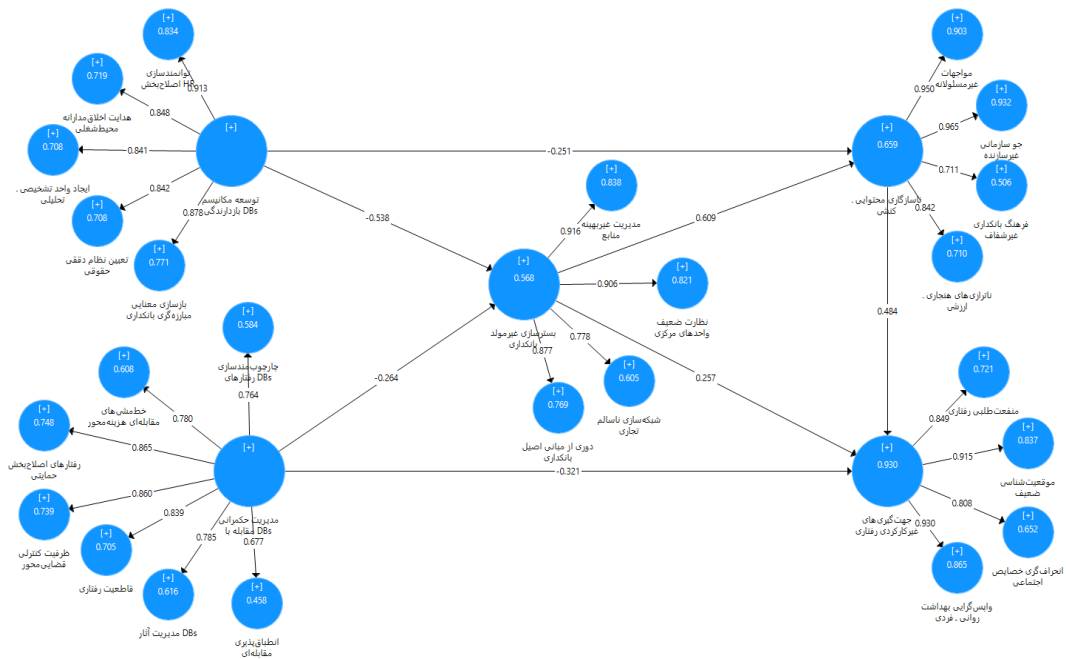
درخصوص معیار روایی همگرا/AVE، همانطور که یافته‌ها نشان می‌دهند، تمامی مقادیر بالای ۰/۵ قرار دارند. بیشترین ضریب در سازه‌های اصلی متعلق به بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری (۰/۵۶۸) بوده است. برای محاسبه‌ی روایی واگرا/DV باید مقادیر روایی همگرا/AVE به زیر رادیکال برده و جذر آن گرفته شود. نتیجه‌ی به دست آمده مقادیر روایی واگرا/DV محسوب می‌شوند. سطح مورد تأیید روایی واگرا/DV مقدار ۰/۷ می‌باشد که مطابق با یافته‌های جدول فوق، روایی واگرا/DV در همه‌ی سازه‌ها به دلیل بالاتر بودن از سطح ۰/۷ تأیید می‌شوند. در آماره‌ی پایایی ترکیبی CR/ که به مانند آلفای کرونباخ مقداری بالای ۰/۷ باید ارائه دهد، نیز در همه‌ی سازه‌ها مورد تأیید قرار گرفته است.

در این قسمت چهار آماره ذکر می‌شود: آماره‌های مربوط به ضرایب مسیر (بتا)، ضرایب تعیین ( $R^2$ )، ضرایب معناداری (Z-value) و ضرایب پیش‌بینی‌کننده ( $Q^2$ ). آماره‌ی بتا، ضرایبی هستند که میان دو سازه ذکر شده‌اند و نشان‌دهنده‌ی میزان اثرگذاری دو سازه بر یکدیگر است. ضرایب تعیین ( $R^2$ )، آماره‌ای است که در درون سازه‌های درون‌زای مدل (سازه‌های وابسته و در داخل دایره‌ها) نشان داده شده‌اند و بیانگر میزان تبیین‌کنندگی و توجیه‌کنندگی سازه‌های درون‌زای مدل در سطح برازشی از ضعیف تا قوی است. ضرایب معناداری ( $Z$ -value) نیز به مانند ضرایب بتا میان دو سازه ذکر می‌شوند و نشان‌دهنده‌ی ارتباط یا عدم-ارتباط میان دو سازه هستند، و در نهایت، ضرایب پیش‌بینی‌کننده ( $Q^2$ ) که مانند ضرایب تعیین ( $R^2$ ) در درون سازه‌های درون‌زای مدل ذکر می‌شوند

مطابق با یافته‌ها، سازه‌ی توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs به میزان ۰/۵۳۸- بر سازه‌ی بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری اثرگذار می‌باشد. بدین معنا که، میان این دو سازه یک رابطه عکسی برقرار است. یعنی با افزایش یکی، دیگری کاهش می‌یابد و بالعکس. در اینجا سازه‌ی توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs به میزان ۰/۵۳۸ درصد اثر معکوسی بر بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری دارد. یعنی اینکه، اگر صنعت بانکداری به سوی توسعه مکانیسم بازدارندگی در رفتارهای انحرافی بپردازد، می‌تواند اثر قابل ملاحظه‌ای را در کاهش بسترسازی های غیرمولد در نظام بانکداری نائل آید و در مقایسه با سازه‌ی مدیریت حکمرانی مقابله با DBs که آن هم اثری به میزان ۰/۲۶۴- بر سازه‌ی بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری داشته است، نقش مکانیسم بازدارندگی DBs به مراتب مورد توجه بیشتری است. بنابراین، اگر

بانک‌های فعال در صنعت بانکداری چه دولتی و چه خصوصی خواهان جلوگیری و کاهش فضا سازی‌هایی در خصوص ایجاد زمینه‌هایی برای گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی است، می‌بایست به ایجاد و توسعه مکانیسم‌های بازدارندگی در ساختار سازمانی‌شان بپردازند.

از طرف دیگر، توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs و مدیریت حکمرانی مقابله با DBs هم به‌طورمستقیم و هم غیرمستقیم بر سازه‌های ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری و جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری اثرگذار هستند. این آمار برای سازه‌ی توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs در اثر مستقیم بر ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری برابر با ۰/۲۵۱- می‌باشد که نشان می‌دهد با گسترش مکانیسم بازدارندگی در ارتباط با رفتارهای انحرافی می‌توان این انتظار را داشت که ناسازگاری‌های محتوایی - کنشی در ساختار درونی بانک‌ها به مقدار ۲۵/۱ درصد کاهش داشته باشد. توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs به‌طورغیرمستقیم ازطریق سازه‌ی بستر سازی غیرمولد نظام بانکداری به میزان ۰/۳۲۸- نیز اثرگذار است که مشاهده می‌شود وقتی متغیر بستر سازی غیرمولد نظام بانکداری در نقش سازه‌ی میانجی در این رابطه ایفای نقش کند سهم اثرگذار توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs بر ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری افزایش می‌یابد. اثر غیرمستقیم توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs ازطریق بستر سازی غیرمولد نظام بانکداری بر سازه‌ی جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری به میزان ۰/۱۳۸- می‌باشد که در اینجا نیز سازه‌ی توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs توانست سطح توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs را کاهشی نماید. همین اثرات درباره‌ی سازه‌ی مدیریت حکمرانی مقابله با DBs نیز صادق است. مدیریت حکمرانی مقابله با DBs به‌طورمستقیم بر سازه‌ی جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری به میزان ۰/۳۲۱- اثرگذار می‌باشد که در مقایسه با سازه‌ی توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs مقدار بیشتری را نشان می‌دهد. این رابطه نیز بیانگر این مطلب است که با توسعه حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی می‌توان سطح جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری را به میزان ۳۲/۱ درصد در سازمان کاهش داد. اما وقتی مدیریت حکمرانی مقابله با DBs از طریق بستر سازی غیرمولد نظام بانکداری بر سازه‌ی جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری اثر می‌گذارد، سطح اثرگذاری کمتر می‌باشد و برابر با ۰/۰۶۸- است.



شکل ۳. مدل پژوهش در معیارهای بخش ساختاری (بتا، ضرایب تعیین)

بنابراین، در این رابطه، صنعت بانکداری باید به‌طورمستقیم برای کاهش جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری مبتنی بر مدیریت حکمرانی مقابله با DBs اقدام نماید. تأثیر غیرمستقیم مدیریت حکمرانی مقابله با DBs بر ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری برابر با ۰/۱۶۱- می‌باشد که در مقایسه با توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs مقدار کمتری را نشان می‌دهد. در حالت کلی، سازه‌ی توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs در اثرگذاری و کاهش سازه‌های ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری و جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری نسبت به مدیریت حکمرانی مقابله با DBs متغیری تعیین‌کننده‌تری است.



ناسازگاری‌های محتوایی - کنشی در ساختار سازمانی بانک‌ها، باید منتظر افزایش جهت‌گیری - های غیرکارکردی رفتاری از سوی کارکنان به میزان ۴۸/۴ درصد بود. در جدول (۵) و (۶) معیارهای بخش ساختاری (بتا و معناداری) به‌طورمستقیم و غیرمستقیم آورده شده است.

جدول ۵. معیارهای بخش ساختاری - اثرات مستقیم (بتا و معناداری)

| سازه مستقل                            | سازه وابسته                             | ضریب مسیر (بتا) | ضریب معناداری |
|---------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------|---------------|
| توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs          | بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری          | -۰/۵۳۸          | ۱۰/۴۱۷        |
|                                       | ناسازگاری محتوایی - کنشی درون - ساختاری | -۰/۲۵۱          | ۶/۹۱۶         |
| DBs حکمرانی مقابله‌ای با              | بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری          | -۰/۲۶۴          | ۵/۰۱۰         |
|                                       | جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری          | -۰/۳۲۱          | ۱۴/۴۱۷        |
| بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری        | ناسازگاری محتوایی - کنشی درون - ساختاری | ۰/۶۰۹           | ۱۸/۲۹۰        |
|                                       | جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری          | ۰/۲۵۷           | ۱۳/۸۳۷        |
| ناسازگاری محتوایی - کنشی درون ساختاری | جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری          | ۰/۴۸۴           | ۲۳/۴۳۶        |

جدول ۶. معیارهای بخش ساختاری - اثرات غیرمستقیم (بتا و معناداری)

| سازه مستقل                     | سازه میانجی                           | سازه وابسته                           | ضریب مسیر (بتا) | ضریب معناداری |
|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|---------------|
| توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs   | بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری        | ناسازگاری محتوایی - کنشی درون ساختاری | -۰/۳۲۸          | ۱۰/۲۹۶        |
|                                |                                       | جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری        | -۰/۱۳۸          | ۸/۱۶۶         |
| DBs حکمرانی مقابله‌ای با       | بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری        | ناسازگاری محتوایی - کنشی درون ساختاری | -۰/۱۶۱          | ۴/۵۰۰         |
|                                |                                       | جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری        | -۰/۰۶۸          | ۴/۹۹۵         |
| بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری | ناسازگاری محتوایی - کنشی درون ساختاری | جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری        | ۰/۲۹۵           | ۱۴/۲۸۹        |



یافته‌ها نشان می‌دهند، بیشترین ضریب مسیر میان دو سازه‌ی بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری با ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری به میزان ۰/۶۰۹ می‌باشد. این مقدار نشان می‌دهد که سازه‌ی بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری به میزان ۶۰/۹ درصد اثر مستقیم و مثبتی را بر سازه‌ی ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری می‌گذارد. به عبارتی، به میزان یک واحد افزایش در بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری می‌توان شاهد افزایش در ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری بود. همچنین، مقدار ۰/۵۳۸- در رابطه میان توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs و بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری حکایت از اثرگذاری معنادار و معکوس میان این دو سازه دارد. به عبارتی، با افزایش توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs، بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری کاهش می‌یابد و بالعکس. در جدول (۷)، معیارهای بخش ساختاری (تعیین و پیش‌بینی‌کننده/ Q<sup>۲</sup> فقط برای وابسته‌های اصلی مدل) آورده شده است.

جدول ۷. معیارهای بخش ساختاری (تعیین و Q<sup>۲</sup>)

| سازه وابسته                           | ضریب تعیین | سطح برازش | ضریب Q <sup>۲</sup> | سطح برازش |
|---------------------------------------|------------|-----------|---------------------|-----------|
| بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری        | ۰/۵۶۸      | متوسط     | ۰/۳۰۰               | متوسط     |
| ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری | ۰/۶۵۹      | متوسط     | ۰/۳۳۲               | متوسط     |
| جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری        | ۰/۹۳۰      | قوی       | ۰/۴۴۶               | قوی       |

تفاوت میان ضرایب تعیین و Q<sup>۲</sup> در این است که، ضرایب تعیین مربوط به بستری است که مطالعه شده است و میزان توجیه‌پذیری آن سازه را در همان بستر سازمانی بررسی شده بیان می‌کند، اما ضرایب Q<sup>۲</sup> ناظر بر سایر بسترهای سازمانی می‌باشد. یعنی اگر، این مدل مفهومی با همین روابط یا بخشی از این مدل یا یک سازه به تنهایی در یک بستر سازمانی دیگر موردبررسی واقع شود، تا چه حد می‌توان انتظار تبیین‌کنندگی آن سازه را در بستر موردبررسی دیگر داشت. همانگونه که یافته‌ها در دو شکل (۳) نشان می‌دهند، بیشترین ضریب تعیین در سازه‌های اصلی و درون‌زای مدل متعلق به جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری (۰/۹۳۰) می‌باشد و برازشی در سطح قوی را نشان می‌دهد. در سطح ابعاد نیز بعد گسترش جو سازمانی غیرسازنده (۰/۹۳۲) بیشترین میزان را به خود اختصاص داده است. در ارتباط با ضریب Q<sup>۲</sup> بیشترین میزان در سطح سازه‌های اصلی مدل متعلق به جهت‌گیری‌های

غیرکارکردی رفتاری (۰/۴۴۶) می‌باشد. در سطح ابعاد نیز بعد دوری از مبانی اصیل بانکداری متأثر از مداخلات غیربانکی (۰/۶۲۷) بیشترین میزان را به خود اختصاص داده است.

#### معیار بخش نهایی: برازش مدل

در این قسمت معیار GOF ارائه می‌شود که ناظر بر برازش نهایی مدل ساختاری است. این معیار دراقع نشان می‌دهد مدلی کمی‌شده حاصل از بخش کیفی و طریقی که سازه‌ها بایکدیگر یک رابطه را تشکیل دادند، تا چه حد مناسب بوده و قابلیت تعمیم‌پذیری دارد. برای این منظور، از فرمول زیر استفاده می‌شود.

$$GoF = \sqrt{Communalities} \times R^2$$

میانگین مقادیر اشتراکی برابر با ۰/۷۴۲ و ضرایب تعیین برابر با ۰/۷۲۸ می‌باشد. بدین ترتیب داریم:

$$GOF = \sqrt{0.742 \times 0.728} = 0.727$$

مقدار ۰/۶۲۷ در آماره‌ی GOF نشان‌دهنده‌ی برازش قوی مدل ساختاری تحقیق می‌باشد. در جدول (۸)، فرضیه‌های تحقیق موردبررسی قرار گرفتند.

جدول ۸ نتیجه نهایی فرضیات

| فرضیات                                                                                                        | بتا    | ضریب Z | نتیجه |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|
| H <sup>۱</sup> : «توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs» بر «بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری» اثرگذار می‌باشد.          | -۰/۵۳۸ | ۱۰/۴۱۷ | تأیید |
| H <sup>۲</sup> : «توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs» بر «ناسازگاری محتوایی - کنشی درون ساختاری» اثرگذار می‌باشد.   | -۰/۲۵۱ | ۶/۹۱۶  | تأیید |
| H <sup>۳</sup> : «حکمرانی مقابله‌ای با DBs» بر «بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری» اثرگذار می‌باشد.              | -۰/۲۶۴ | ۵/۰۱۰  | تأیید |
| H <sup>۴</sup> : «حکمرانی مقابله‌ای با DBs» بر «ناسازگاری محتوایی - کنشی درون - ساختاری» اثرگذار می‌باشد.     | -۰/۳۲۱ | ۱۴/۴۱۷ | تأیید |
| H <sup>۵</sup> : «بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری» بر «ناسازگاری محتوایی - کنشی درون ساختاری» اثرگذار می‌باشد. | ۰/۶۰۹  | ۱۸/۲۹۰ | تأیید |
| H <sup>۶</sup> : «بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری» بر «جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری» اثرگذار می‌باشد.        | ۰/۲۵۷  | ۱۳/۸۳۷ | تأیید |

| فرضیات                                                                                                                                                                             | بتا    | ضریب Z | نتیجه |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-------|
| H <sup>۷</sup> : «ناسازگاری محتوایی - کنشی درون ساختاری» بر «جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری» اثرگذار می‌باشد.                                                                      | ۰/۴۸۴  | ۲۳/۴۳۶ | تأیید |
| H <sup>۸</sup> : «بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری» به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه میان «توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs» و «ناسازگاری محتوایی - کنشی درون ساختاری» اثرگذار می‌باشد.    | -۰/۳۲۸ | ۱۰/۲۹۶ | تأیید |
| H <sup>۹</sup> : «بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری» به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه میان «توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs» و «جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری» اثرگذار می‌باشد.           | -۰/۱۳۸ | ۸/۱۶۶  | تأیید |
| H <sup>۱۰</sup> : «بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری» به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه میان «حکمرانی مقابله‌ای با DBs» و «ناسازگاری محتوایی - کنشی درون - ساختاری» اثرگذار می‌باشد.     | -۰/۱۶۱ | ۴/۵۰۰  | تأیید |
| H <sup>۱۱</sup> : «بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری» به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه میان «حکمرانی مقابله‌ای با DBs» و «جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری» اثرگذار می‌باشد.              | -۰/۰۶۸ | ۴/۹۹۵  | تأیید |
| H <sup>۱۲</sup> : «ناسازگاری محتوایی - کنشی درون ساختاری» به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه میان «بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری» و «جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری» اثرگذار می‌باشد. | ۰/۲۹۵  | ۱۴/۲۸۹ | تأیید |

## ۶- نتیجه‌گیری

ابتدا مروری بر پاسخگویی به سؤالات تحقیق می‌گردد و سپس به تحلیل و تبیین یافته‌ها پرداخته می‌شود.

جدول ۹. مضامین سطوح گرایش به رفتارهای انحرافی

| سؤال اول تحقیق                                                                                                 | سؤال دوم تحقیق                                                                                                                                   | سؤال سوم تحقیق                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سطح عوامل فردی                                                                                                 | سطح عوامل نظام بانکداری                                                                                                                          | سطح راهبردهای مواجهه‌ای                                                                                                              |
| جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری                                                                                 | ناسازگاری محتوایی - کنشی درون ساختاری                                                                                                            | توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>منفعت‌طلبی رفتاری</li> <li>متأثر از رویدادهای ناخوشایند فردی</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>مواجهات غیرمسئولانه</li> <li>دربرابر منابع انسانی</li> <li>گسترش جو سازمانی</li> <li>غیرسازنده</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>توانمندسازی</li> <li>اصلاح‌بخش منابع انسانی</li> <li>هدایت اخلاق‌مدارانه محیط شغلی</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>موقعیت‌شناسی ضعیف</li> <li>ارتباطی محیط شغلی</li> <li>انحراف‌گری در خصایص اجتماعی</li> <li>واپس‌گرایی بهداشت روانی فردی</li> </ul>                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>فرهنگ بانکداری غیرشفاف</li> <li>ناترازی‌های هنجاری - ارزشی بانکداری</li> </ul>                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد واحد تشخیصی - تحلیلی DBs</li> <li>تعیین نظام دقیق حقوقی DBs</li> <li>بازسازی معنایی مبارزه‌گری بانکداری با DBs</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| <b>سؤال چهارم</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>چارچوب‌مندسازی رفتارهای DBs</li> <li>بکارگیری خط‌مشی‌های DBs</li> <li>مقابله‌ای هزینه‌محور DBs</li> <li>اجرای رفتارهای اصلاح‌بخش حمایتی</li> <li>توسعه ظرفیت کنترلی قضایی-محور</li> <li>قاطعیت رفتاری در برابر DBs</li> <li>مدیریت آثار DBs</li> <li>انطباق‌پذیری مقابله‌ای با DBs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>اضمحلال نظام بانکداری به دلیل مدیریت غیربهبینه منابع</li> <li>نقش نظارتی ضعیف واحدهای مرکزی بانکها</li> <li>شبکه‌سازی ناسالم تجاری</li> <li>دوری از مبانی اصیل بانکداری متأثر از مداخلات غیربانکی</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>چارچوب‌مندسازی رفتارهای DBs</li> <li>بکارگیری خط‌مشی‌های DBs</li> <li>مقابله‌ای هزینه‌محور DBs</li> <li>اجرای رفتارهای اصلاح‌بخش حمایتی</li> <li>توسعه ظرفیت کنترلی قضایی-محور</li> <li>قاطعیت رفتاری در برابر DBs</li> <li>مدیریت آثار DBs</li> <li>انطباق‌پذیری مقابله‌ای با DBs</li> </ul> |
| <b>اثرگذاری سازدهی توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs بر:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری (۰/۵۳۸-)</li> <li>ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری (۰/۲۵۱-)</li> <li>جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری (۰/۱۳۸-)</li> </ul>                                                                                                                                   | <b>اثرگذاری حکمرانی مقابله‌ای با DBs بر:</b>                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری (۰/۲۶۴-)</li> <li>جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری (۰/۳۲۱-)</li> <li>ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری (۰/۱۶۱-)</li> </ul>                                                                                                                                   | <b>اثرگذاری بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری بر:</b>                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری (۰/۶۰۹)</li> <li>جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری (۰/۲۵۷)</li> </ul>                                                                                                                                                                                      | <b>اثرگذاری بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری بر:</b>                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

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 [۲۷].

در این شرایط، سازمان‌ها و کسب و کارها تحت فشار نگرانی‌هایی پیرامون آثاری است که رفتارهای انحرافی بر محیط کاری‌شان می‌گذارد و می‌تواند عملکرد سازمانی و بهره‌وری شغلی را دچار زوال کند [۲۴] و یا اگر جلوی آن گرفته نشود، چه بسا سازمان‌ها را با شکست مواجهه سازند و نه تنها سازمان‌ها منابع خود را از دست دهند. بلکه منجر به خروج کارکنان ماهرشان نیز شود [۲۸]. صنعت بانکداری جزء بخش‌هایی محسوب می‌گردد که با توسعه امنیت مالی جامعه و 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. هرچه که هست، رفتارهای انحرافی یک معزل مهم سازمانی برای بانک‌ها در کشور به شمار می‌رود و در قالب تخطفات 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 دربرمی‌گیرد. 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.

مبتنی 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. درست است که تمایلات فردی می‌تواند به‌نوبه‌ی خود بر بروز رفتارهای انحرافی اثرگذار باشد، اما وقتی فرد به استخدام یک سازمان درمی‌آید، ساختار است که هدایت‌کننده و جهت دهنده‌ی رفتارهاست. 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 به عنوان 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 یان<sup>۱</sup> و همکاران [۲۹]، آدئوتی<sup>۲</sup> و همکاران [۳۰]، شهزاد<sup>۳</sup> و همکاران [۳۱]، هالدورای<sup>۴</sup> و همکاران [۳۲] و نیل<sup>۵</sup> و همکاران [۳۳] هم‌راستا می‌باشد. دو عامل ناسازگاری محتوایی - کنشی درون- ساختاری و بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری در بحث عوامل مرتبط با نظام بانکداری مطرح شدند. همانطور که بیان گردید، عناصر بازدارنده به عنوان عوامل تبیین‌کننده‌ی مدیریت رفتارهای انحرافی محسوب می‌شوند. بدین معنا که 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. به عبارت 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 به صورت بنیادین به توسعه این زیرساخت‌ها اقدام نماید. چرا که 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 رفتاری کارکنان را واسطه‌گری نماید. یعنی اینکه دو عامل ناسازگاری محتوایی - کنشی درون- ساختاری و جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری کارکنان هم می‌توانند تحت تأثیر مستقیم عوامل زیربنایی قرار داشته باشند و هم به طور 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

<sup>۱</sup> Yan

<sup>۲</sup> Adeoti

<sup>۳</sup> Shahzad

<sup>۴</sup> Haldorai

<sup>۵</sup> Neale

اثرات و جوانب را مورد ارزیابی و بررسی دقیق قرار دهند. این رفت و برگشت‌ها و این بررسی‌ها به مراتب می‌تواند چشم‌انداز وسیع‌تری را پیش‌روی نظام بانکداری برای مقابله‌ی بهتر با رفتارهای انحرافی در محیط‌های بانکی قرار دهد. این یافته‌ها با مطالعات غلام و درووا<sup>۱</sup> [۳۴]، عباسی و عمران<sup>۲</sup> [۳۵]، ویی و ژو<sup>۳</sup> [۳۶]، شهزاد و همکاران [۳۱]، نارایانان و موون [۲۸]، کیز<sup>۴</sup> و همکاران [۳۷]، و بن‌علی<sup>۵</sup> و همکاران [۳۸] هم‌راستا می‌باشد.

مقوله‌ی جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری کارکنان در چارچوب تبیینی مسأله می‌تواند نقطه‌ی پایانی قرار بگیرد. جایی‌که 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 وو و ویی [۲۲]، شهزاد و همکاران [۳۱]، بنت<sup>۶</sup> و همکاران [۳۹]، نارایانان و موون [۲۸] و نیل و همکاران [۳۳] هم‌راستا می‌باشد.

### پیشنهادهای پژوهش

در ارتباط با بحث توسعه مکانیسم بازدارندگی رفتارهای انحرافی پیشنهاد می‌شود که صنعت بانکداری به طراحی و اجرای سیستم منابع انسانی عملکردمحور پرداخته تا بتوان عدالت سازمانی را به‌طور ملموس‌تری پیاده نمود. همچنین، این سیستم منابع انسانی به‌نحوی طراحی شود تا سطح تاب‌آوری منابع انسانی در برابر گرایش‌ها به رفتارهای انحرافی بالا رود. یکی

<sup>۱</sup> Ghulam & Dhruva

<sup>۲</sup> Amran

<sup>۳</sup> Wei & Zhu

<sup>۴</sup> Keyes

<sup>۵</sup> Ben Ali

<sup>۶</sup> Bennett

دیگر از اقداماتی که در این خصوص می‌توانند انجام دهند، ارائه یک سبک رهبری اخلاق‌مدارانه در محیط‌های شغلی بانکی است که به‌نوبه‌ی خود می‌تواند بر گستر جو اخلاقی نیز اثرگذار باشد. همچنین، ایجاد مراکزی در ستادهای مرکزی بانک‌ها تحت عنوان 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 که صنعت بانکداری در وهله‌ی اول دسته‌بندی‌های خود را از رفتارهای انحرافی ارائه دهد. یعنی پیش از اینکه سیاست و اقدامی را در ارتباط با رفتار 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 همکاری‌متقابل 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 فعالیتی 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 که بانک‌ها به خصوص در فضای شعب نسبت به ارائه خدمات مسئولانه به کارکنان خود اهتمام جدی بورزند. منابع انسانی خود را به‌رسمیت 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 ارتباط با جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری پیشنهاد می‌شود که 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 به‌دست 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.

با توجه به اینکه یافته‌های محدود به صنعت بانکداری می‌باشد، نمی‌توان نتایج را به دیگر حوزه‌های بخش خدمات تعمیم داد. از طرف دیگر، مدل ارائه‌شده در تحقیق از منظر خبرگان طراحی شده است و می‌توان در پژوهش‌های آتی به بررسی منابع کارکنان در سطح فردی که ممکن است در معرض تهدید قرار بگیرند پرداخته شود.

## ۷- منابع

- [۱] Jiang, R., & Lin, X. (۲۰۲۲). Trickle-down effect of moral leadership on unethical employee behavior: a cross-level moderated mediation model. *Personnel Review*, ۵۱(۴), ۱۳۶۲-۱۳۸۵. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0257>
- [۲] Jha, J. K., & Singh, M. (۲۰۲۳). Who cares about ethical practices at workplace? A taxonomy of employees' unethical conduct from top management perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, ۳۱(۲), ۳۱۷-۳۳۹. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2321>
- [۳] Hirsh, J. B., Lu, J. G., & Galinsky, A. D. (۲۰۱۸). Moral utility theory: Understanding the motivation to behave (un) ethically. *Research in Organizational Behavior*, ۳۸, ۴۳-۵۹. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.10.002>
- [۴] Vohs, K. D. (۲۰۱۵). Money priming can change people's thoughts, feelings, motivations, and behaviors: An update on ۱۰ years of experiments. *Journal of Experimental Psychology: General*, ۱۴۴(۴), e۸۶. <https://doi.org/10.1037/xge0000۹۱>
- [۵] Kim, J. (۲۰۲۳). Ethical leadership and program to reduce unethical behaviour among public employees. *Public Management Review*, ۲۵(۷), ۱۳۳۳-۱۳۴۷. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2015185>
- [۶] Marquardt, D. J., Casper, W. J., & Kuenzi, M. (۲۰۲۱). 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*, ۱۷۲(۳), ۵۴۵-۵۶۱. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04524-2>
- [۷] Hu, J., Xiong, L., Zhang, M., & Chen, C. (۲۰۲۳). The mobilization of employees' psychological resources: how servant leadership motivates pro-customer deviance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ۳۵(۱), ۱۱۵-۱۳۶. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2022-0198>

- [۸] Ghaemi Asl M, Valaei F. Reviewing the Effect of Administrative Corruption on Financial Health in Iranian Banking System. QJER ۲۰۲۰; ۲۰ (۲): ۱۷۷-۲۱۲. <http://ecor.modares.ac.ir/article-۱۸-۳۴۳۳۵-fa.html> [in Persian]
- [۹] Fan, J., Zhang, M., Wei, X., Gursay, D., & Zhang, X. (۲۰۲۱). The bright side of work-related deviant behavior for hotel employees themselves: Impacts on recovery level and work engagement. *Tourism Management*, ۸۷, ۱۰۴۳۷۵. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.tourman.۲۰۲۱.۱۰۴۳۷۵>
- [۱۰] Rastgar, A., Alavi Matin, F., Vishlaghi, M. (۲۰۲۲). Social Undermining and Deviant Organizational Behaviors: Investigating the Mediating Role of Organizational Silence and Emotional Exhaustion. *Quarterly Scientific Journal of Organizational Culture Management*, ۲۰ (۴), ۷۵۱-۷۷۹. <https://doi.org/۱۰.۲۲۰۵۹/jomc.۲۰۲۲.۳۴۴۴۲۹.۱۰۰۸۴۵۹> [in Persian]
- [۱۱] Brock Baskin, M., Gruys, M. L., Winterberg, C. A., & Clinton, M. S. (۲۰۲۱). Monkey see, monkey do, monkey tell? Exploring the relationship between counterproductive work behavior engagement and the likelihood of reporting others. *Ethics & Behavior*, ۳۱(۷), ۵۱۶-۵۴۳. <https://doi.org/۱۰.۱۰۸۰/۱۰۵۰۸۴۲۲.۲۰۲۰.۱۸۶.۷۶۷>
- [۱۲] Rahim, A. R. A., Noranee, S., Othman, A. K., Shabudin, A., & Anis, A. (۲۰۱۸). Organisation restructuring: The influence of interpersonal conflict, anomie, and trust in management on counterproductive work behaviour. *International Journal of Management and Sustainability*, ۷(۲), ۸۳-۹۲. <https://doi.org/۱۰.۱۸۴۸۸/journal.۱۱.۲۰۱۸.۷۲.۸۳.۹۲>
- [۱۳] Zahid, A., & Nauman, S. (۲۰۲۴). Does workplace incivility spur deviant behaviors: roles of interpersonal conflict and organizational climate. *Personnel Review*, ۵۳(۱), ۲۴۷-۲۶۵. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/PR-۰۱-۲۰۲۲-۰۰۵۸>
- [۱۴] Zhang, Z., Wang, H., Zhang, L., & Zheng, J. (۲۰۲۲). Workplace cyberbullying and interpersonal deviance: Roles of depletion and perceived supervisor support. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, ۶۰(۴), ۸۳۲-۸۵۴. <https://doi.org/۱۰.۱۱۱۱/۱۷۴۴-۷۹۴۱.۱۲۳۰۳>
- [۱۵] Li, J., Barnes, C. M., Yam, K. C., Guarana, C. L., & Wang, L. (۲۰۱۹). Do not like it when you need it the most: Examining the effect of manager ego depletion on managerial voice endorsement. *Journal of Organizational Behavior*, ۴۰(۸), ۸۶۹-۸۸۲. <https://doi.org/۱۰.۱۰۰۲/job.۲۳۷۰>
- [۱۶] Rosen, C. C., Koopman, J., Gabriel, A. S., & Johnson, R. E. (۲۰۱۶). Who strikes back? A daily investigation of when and why incivility begets incivility. *Journal of Applied Psychology*, ۱۰۱(۱), ۱۶۲۰. <https://doi.org/۱۰.۱۰۳۷/apl.۰۰۰۱۴۰>
- [۱۷] Hobfoll, S. E. (۱۹۸۹). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, ۴۴(۳), ۵۱۳.
- [۱۸] Hamidian, M., Hadizadeh Moghadam, A., Tabarsa, Gh., Rezaeian, A. (۲۰۱۹). Designing and Explaining Predictive Model of Behavior Based on Leader-Follower Perceptual Interactions When Authority and Job Control are Being Threatened.

- Journal of Public Administration Perspective, ۱۰(۳), ۱۵-۴۳. <https://doi.org/10.48308/jpap.2019.96079> [in Persian]
- [۱۹] Ahmadi alvar, Z., Feiz, D., Modarresi, M. (۲۰۲۲). Meta-Synthesis of Antecedents of Deviant Behavior in Iranian Organizations. Public Administration Perspective, ۱۳ (۲), ۶۳-۸۹. <https://doi.org/10.52047/jpap.2021.221449.10.43> [in Persian]
- [۲۰] Abbaspour, A., Nikmorad, Z., Taheri, M., Rahimian, H. (۲۰۲۲). Controlling the factors affecting the deviant workplace behaviors of university staff. Organizational Behavior Studies Quarterly, ۱۱ (۴), ۶۵-۹۲. [in Persian]
- [۲۱] Ghaedamini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Ebrahimpour, A.R. (۲۰۲۱). Investigating the effect of bullying in the workplace on deviant behaviors in the workplace through Toxic leadership and destructive leadership (Case study: Islamic Azad University of Isfahan (Khorasgan)). Sociological studies, ۱۵ (۵۴), ۳۵-۵۹. <https://doi.org/10.1011.1.26406222.1400.4.3.4.0> [in Persian]
- [۲۲] Wu, A., & Wei, W. (۲۰۲۴). Rationalizing quiet quitting? Deciphering the internal mechanism of front-line hospitality employees' workplace deviance. International Journal of Hospitality Management, ۱۱۹, ۱۰۳۶۸۱. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103681>
- [۲۳] Gao, Q., Zhang, K., Cao, Y., Li, J., Bian, R., & Wang, X. H. (۲۰۲۴). 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, ۳۹(۲), ۴۳۵-۴۵۴. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09888-7>
- [۲۴] Abbasi, M. A., Amran, A., Khan, R., & Sahar, N. E. (۲۰۲۴). Linking corporate social irresponsibility to workplace deviant behavior: A comparative analysis of generation Z and Generation Y. Current Psychology, ۴۳(۲), ۱۱۱۸-۱۱۳۵. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04372-z>
- [۲۵] Zhao, P., & Guan, J. (۲۰۲۴). When employee voice backfires: examining how and when employee voice induces workplace deviance. Current Psychology, ۱-۱۴. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05087-w>
- [۲۶] Attride-Stirling, J. (۲۰۰۱). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. Qualitative research, ۱(۳), ۳۸۵-۴۰۵. <https://doi.org/10.1177/1468794101001003>
- [۲۷] Cheng, B., Zhang, Z., & Peng, Y. (۲۰۲۴). Linking negative workplace gossip to deviant workplace behavior: a social cognitive perspective. Current Psychology, ۴۳, ۶۶۱۳-۶۶۲۶. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04804-0>
- [۲۸] Narayanan, K., & Moon, C. (۲۰۲۳). A multigroup SEM analysis of the antecedents and moderating influence of culture on workplace deviance behavior. Cross Cultural & Strategic Management, ۳۰(۲), ۱۶۹-۱۹۶. <https://doi.org/10.1108/CCSM-06-2021-0103>
- [۲۹] Yan, H., Hu, X., & Wu, C. H. (۲۰۲۱). When and how can organizational punishment stop unethical pro-organizational behaviors in hospitality?. International Journal of Hospitality Management, ۹۴, ۱۰۲۸۱۱. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102811>

- [۳۰] Adeoti, M. O., Shamsudin, F. M., & Mohammad, A. M. (۲۰۲۱). 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*, ۳۰(۲), ۱۷۰-۱۹۰. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0002>
- [۳۱] Shahzad, K., Hong, Y., Muller, A., DeSisto, M., & Rizvi, F. (۲۰۲۳). An Investigation of the Relationship Between Ethics-Oriented HRM Systems, Moral Attentiveness, and Deviant Workplace Behavior. *Journal of Business Ethics*, ۱-۱۸. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-11110-abstract>
- [۳۲] Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. S., & Li, J. J. (۲۰۲۰). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, ۸۶, ۱۰۲۳۷۲. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102372>
- [۳۳] Neale, N. R., Butterfield, K. D., Goodstein, J., & Tripp, T. M. (۲۰۲۰). Managers' restorative versus punitive responses to employee wrongdoing: A qualitative investigation. *Journal of business ethics*, ۱۶۱(۳), ۶۰۳-۶۲۵. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3930-x>
- [۳۴] Ghulam, Y., & Dhruva, K. (۲۰۲۴). Banking sector reforms in a challenging environment: An emerging financial market experience. *International Review of Economics & Finance*, ۹۲, ۱۰۷۴-۱۰. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.02.007>
- [۳۵] Abbasi, M. A., & Amran, A. (۲۰۲۳). Linking corporate social irresponsibility with workplace deviant behaviour: mediated by moral outrage. *Journal of Global Responsibility*, ۱۴(۲), ۲۰۰-۲۲۱. <https://doi.org/10.1108/JGR-12-2021-013>
- [۳۶] Wei, Z., & Zhu, Y. (۲۰۲۳). Public corruption and the allocation of government contracts. *Review of Financial Economics*, ۴۱(۱), ۳-۲۲. <https://doi.org/10.1002/rfe.1107>
- [۳۷] Keyes, L., Benavides, A. D., Foster, M. C., & Mumford, S. W. (۲۰۲۳). I Do Solemnly Swear: Institutional Enforcement of the Oath of Office to Fight Public Corruption. *Public Integrity*, ۲۵(۵), ۴۵۷-۴۷۱. <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2053440>
- [۳۸] Ben Ali, M. S. (۲۰۲۲). Credit bureaus, corruption and banking stability. *Economic Systems*, ۴۶(۳), ۱۰۰۹۸۹. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2022.100989>
- [۳۹] Bennett, R., Rodrigue, S., & Andriese, N. (۲۰۲۳). Workplace deviance and workplace violence. *Encyclopedia of Mental Health (Third Edition)*, ۶۲۰-۶۲۸. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91497-0.00082-0>