



Identifying and ranking the dimensions of employees' tendency to deviant job behaviors in the Iranian banking industry

Mohammad Bagher Jafari¹, Ali Taheri Heshi^{2*}, Sirajuddin Mohebbi³

1. Department of Management, Qe.c., Islamic Azad University, Qeshm, Iran

2. Department of Management, Ghazali University, Qazvin, Iran

3. Department of Management, Shi.c., Islamic Azad University, Shirz, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

How to cite this article:

Jafari, M. B., Taheri Heshi*, A., & Mohebbi, S. (2026). Identifying and ranking the dimensions of employees' tendency to deviant job behaviors in the Iranian banking industry. *Transformational Human Resources Quarterly*, 4(16), 83-102.

Publisher:

Rafsanjan Islamic Azad University

Background and purpose: Deviant behaviors within the workplace have emerged as a significant issue, garnering public attention and fostering a detrimental psychological environment. The purpose of this study is to identify and prioritize the dimensions of employees' propensity for deviant behaviors within the Iranian banking sector.

Research method: The current study was conducted using an applied and mixed exploratory approach. In the qualitative component, thematic analysis was employed, while the quantitative segment utilized the Analytic Hierarchy Process (AHP) method to facilitate the prioritization of dimensions. The qualitative research population comprised twelve experts until theoretical saturation was achieved. The quantitative portion included employees from both state-owned and private banks, and Expert Choice software was utilized for the analysis of the quantitative data.

Findings: The findings revealed that the facets of employees' propensity toward deviant behaviors could be delineated into five primary dimensions and thirteen organizing structures. The application of the Analytic Hierarchy Process (AHP) demonstrated that the highest weight was associated with dysfunctional behavioral orientations (0.39), underscoring the significant role of behavioral and attitudinal factors in the emergence of deviant behaviors among employees.

Conclusion: Deviant occupational behaviors within banking institutions are primarily attributable to the behavioral and attitudinal characteristics of employees, as well as inconsistencies existing within the organizational structure. To mitigate such behaviors, it is essential to do targeted strategies that encompass cultural transformation initiatives, employee empowerment programs, and governance grounded in ethical principles.

Keywords: *Deviant behaviors, Work environment, Banking industry*



© 2026 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)


NUMBER OF REFERENCES
46


NUMBER OF FIGURES
2


NUMBER OF TABLES
4

Corresponding author:

Email: dr.taheri@ghzali.ac.ir

ORCID: 0009-0009-5447-9508

Introduction

In recent years, issues of corruption and misconduct have emerged as significant economic and organizational challenges within Iran, garnering substantial public attention and fostering a negative psychological climate across the nation. The banking sector, as a vital component of the national economy, is particularly vulnerable to unethical conduct, which can erode organizational performance, undermine employee trust, and compromise overall institutional integrity. Acknowledging the complex and multifaceted nature of such behaviors, this study seeks to identify and prioritize the dimensions of employees' inclination toward deviant workplace behaviors in the Iranian banking industry, with a specific focus on Khuzestan Province.

The theoretical framework guiding this investigation is the Conservation of Resources (COR) theory, which suggests that individuals are motivated to acquire, retain, and protect resources. According to COR theory, stress resulting from resource loss can catalyze adverse behavioral responses, including unethical or deviant actions within organizational settings. Gaining insight into these underlying mechanisms is essential for formulating effective strategies aimed at preventing misconduct and promoting ethical governance within banking institutions.

Research Methodology

This study utilized an applied research approach with a mixed-methods design comprising both qualitative and quantitative data collection techniques. An exploratory sequential design was adopted, beginning with qualitative analysis followed by quantitative validation. During the qualitative phase, thematic analysis was conducted to identify underlying patterns of deviant behavior, involving twelve expert participants selected from academia and experienced professionals specializing in organizational behavior and banking, until theoretical saturation was achieved. The objective of this phase was to systematically categorize behavioral, structural, and managerial patterns within the banking sector. In the subsequent quantitative phase, data were acquired from a sample of 626 employees from both public and private banks, utilizing a stratified simple random sampling method, with the sample size determined based on Cochran's formula. Standardized questionnaires were employed to assess the propensity toward deviant workplace behaviors (DWB) across multiple dimensions identified during the qualitative analysis. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) to evaluate the proposed conceptual framework, and the Analytic Hierarchy Process (AHP) to prioritize and assign weights to the identified dimensions. SEM facilitated the estimation of both direct and indirect effects among individual, organizational, and systemic factors, whereas AHP enabled a hierarchical ranking of the dimensions based on their relative influence on employee behavior.

Findings

The qualitative analysis identified five principal overarching dimensions of employees' deviant conduct within the workplace: (1) non-functional behavioral orientations, (2) misalignment between content and actions within organizational structures, (3) inefficient banking system infrastructure, (4) the development of mechanisms aimed at deterring deviant behavior, and (5) governance mechanisms designed to counteract such behaviors. These five dimensions encompassed thirteen subsidiary sub-dimensions, capturing the behavioral, structural, and managerial factors that contribute to workplace deviance. The Structural Equation Modeling (SEM) results demonstrated strong interrelations among these dimensions, characterized by high explanatory power (R^2 values ranging from 0.50 to 0.93) and an overall model fit (Goodness of Fit index = 0.627), thereby affirming the validity of the conceptual framework. Notably, non-functional behavioral orientations and organizational misalignments

emerged as key predictors of deviant behavior, underscoring the significance of individual attitudes, values, and role-related conflicts.

Furthermore, the Analytic Hierarchy Process (AHP) analysis quantitatively assessed the relative significance of these dimensions, indicating that non-functional behavioral orientations held the greatest weight (0.39), followed by content–action misalignment (0.27) and inefficient banking system infrastructure (0.18). Conversely, the development of deterrence mechanisms (0.10) and governance-based interventions (0.06) were assigned lower weights, implying a more indirect or moderating influence on employee behavior. Collectively, these findings suggest that individual and organizational factors predominantly drive deviant conduct, while managerial mechanisms primarily serve as corrective or preventive measures.

Conclusion

The study concludes that deviant behaviors among employees in Iranian banks are primarily influenced by individual behavioral and attitudinal factors, as well as intra-organizational misalignments. Although managerial interventions—such as deterrence systems and governance policies—are essential for moderating these behaviors, their impact is comparatively secondary. To effectively reduce workplace deviance, targeted strategies should focus on cultural reconstruction, the enhancement of ethical capacities, and the promotion of governance practices grounded in transparency, accountability, and fairness.

Such interventions should be implemented in a systematic and continuous manner to cultivate an organizational environment wherein deviant behaviors are gradually supplanted by ethical, responsible, and value-driven practices. The integrated SEM–AHP framework presented in this study offers both theoretical and practical insights for prioritizing interventions and allocating resources efficiently to address the fundamental causes of deviant behavior within the banking sector. Ultimately, by addressing both individual and organizational determinants of workplace deviance, banks can fortify employee commitment, enhance organizational performance, and strengthen overall institutional integrity.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Mohammad Bagher Jafari; Methodology: Ali Taheri Heshi; Formal Analysis: Sirajuddin Mohebbi; Writing – Original Draft: Mohammad Bagher Jafari; Writing – Review & Editing: All authors; Supervision: Ali Taheri Heshi.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors received no specific funding for this work. We appreciate the anonymous reviewers for their insightful comments.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

OPEN ACCESS

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

PUBLISHER'S NOTE

The publisher remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

Positive AI Statement

Artificial Intelligence Statement: Artificial intelligence (AI) tools, including large language models, were used solely for language editing and improvement of readability in this manuscript. The AI was not used for generating ideas, data analysis, interpretation of results, or writing the scientific content. All intellectual contributions and scientific decisions were made by the human authors.

ABBREVIATIONS

DBs= Deviant Behaviors RC= Resource Caravans VPA=Verbal and Physical Aaggression

AUTHOR(S) BIOSKETCHES

Ali Taheri Heshi received his Ph.D. in Public Administration (Decision-making and public policy making) from Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran in 2014. His research interests include public policy, public administration, and organizational performance. He is currently an assistant professor at Ghazali. Corresponding author: Email: dr.taheri@ghzali.ac.ir





شاپا: ۳۰۹۲-۷۱۹۶
شاپای الکترونیکی: ۲۸۲۱-۲۳۰۴

تاریخچه مقاله

دریافت شده در تاریخ ۴ شهریور ۱۴۰۴
پذیرفته شده در تاریخ ۲۹ مهر ۱۴۰۴
منتشر شده در تاریخ ۱۵ بهمن ۱۴۰۴

فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/thr>



دوره ۴، شماره ۱۶، صفحه ۸۳-۱۰۲

شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی در صنعت بانکداری ایران

محمد باقر جعفری^۱، علی طاهری هشی^۲، سراج الدین محبی^۳

۱. گروه مدیریت، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

۲. گروه مدیریت، دانشگاه غزالی، قزوین، ایران

۳. گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

نحوه استناد به مقاله:

جعفری، م. ب.

طاهری هشی، ع. و

محبی، س. (۱۴۰۴).

شناسایی و رتبه‌بندی

ابعاد گرایش

کارکنان به رفتارهای

انحرافی شغلی در

صنعت بانکداری

ایران. فصلنامه منابع

انسانی تحول آفرین،

۴ (۱۵)، ۸۳-۱۰۲.

ناشر:

دانشگاه آزاد اسلامی

رفسنجان

زمینه و هدف: رفتارهای انحرافی در محیط کار به معضل مهمی بدل شده، به طوریکه افکار عمومی را به خود جلب کرده و جو روانی منفی را به وجود آورده است. هدف این پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی در صنعت بانکداری ایران می باشد.

روش تحقیق: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به صورت آمیخته اکتشافی انجام شد که در بخش کیفی از تحلیل مضمون و در بخش کمی روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) برای اولویت‌بندی ابعاد استفاده شد. جامعه کیفی پژوهش ۱۲ نفر از افراد خبره تا اشباع نظری بودند. بخش کمی، کارکنان بانک‌های دولتی و بانک‌های خصوصی بودند و برای تحلیل داده‌های کمی، از نرم‌افزار Expert Choice استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد ابعاد گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی در قالب ۵ بعد اصلی و ۱۳ سازه سازمان‌دهنده شناسایی شدند. نتایج روش AHP نشان داد که بیشترین وزن مربوط به جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری (۰/۳۹) است، که بیانگر اهمیت بالایی عوامل رفتاری و نگرشی کارکنان در بروز رفتارهای انحرافی است.

نتیجه‌گیری: رفتارهای انحرافی شغلی در بانک‌ها عمدتاً ناشی از عوامل رفتاری و نگرشی کارکنان و ناسازگاری‌های درون‌سازمانی هستند. برای کاهش این رفتارها، لازم است سیاست‌های بازسازی فرهنگی، توانمندسازی کارکنان و حکمرانی اخلاق‌محور به صورت هدفمند اجرا شود.

واژه‌های کلیدی: رفتارهای انحرافی، محیط شغلی، صنعت بانکداری

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

CrossMark
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

* نویسنده مسئول:

ایمیل: dr.taheri@ghzali.ac.ir

ORCID: ۰۰۰۹-۰۰۰۹-۵۴۴۷-۹۵۰۸

رفتارهای انحرافی^۱ شغلی از نوع تخلف، امروزه به یکی از چالش‌های بنیادین سازمان‌ها در سراسر جهان تبدیل شده است. پژوهش شورای رهبری شکایات و اخلاقیات (۲۰۱۴) میان ۱۷۵۲ مدیر و کارمند نشان داد که درصد قابل توجهی از کارکنان، اشکال مختلفی از آزار، تبعیض، دزدی و جعل را در محیط‌های کاری خود مشاهده کرده‌اند. همچنین، تحقیق بر روی ۵۰۶۵ مدیر و کارمند آمریکایی بیانگر آن بود که ۷۴ درصد از کارکنان شاهد بروز رفتارهای انحرافی در سازمان خود بوده‌اند. نتایج مشابهی در مطالعات بین‌المللی تأکید دارد که رفتارهای انحرافی، پیامدهای ویرانگری بر بهره‌وری، سرمایه اجتماعی و اعتبار سازمان‌ها دارند (جیانگ و لین^۲، ۲۰۲۲؛ جی ای ها و سینگ^۳، ۲۰۲۳). بر اساس دیدگاه کیش گفارت و همکاران (۲۰۱۰)، رفتارهای تخلفی شامل هر نوع اقدام غیراخلاقی است که هرچند ممکن است قانونی باشد، اما از نظر اجتماعی غیرقابل قبول است؛ مانند ارائه هدایای غیرضروری برای کسب منافع شغلی. تروینو و همکاران (۲۰۰۶) نیز معتقدند که بافت اجتماعی، هنجارهای اخلاقی پذیرفته شده را تعیین می‌کند، بنابراین رفتارهایی که مغایر با قوانین یا ارزش‌های اجتماعی‌اند، در زمره رفتارهای انحرافی محسوب می‌شوند (ویتیکازی^۴ و همکاران، ۲۰۲۲).

بسیاری از محققان نیز در مطالعه خود اذعان داشته‌اند که رفتارهای انحرافی کارکنان در محیط‌های شغلی ضررهای زیادی را به سازمان وارد می‌سازد (سگوترا^۵ و همکاران، ۲۰۱۸). رفتارهای انحرافی کارکنان، چه از جنس فساد مالی و چه از نوع سوءاستفاده رفتاری، منجر به نقض هنجارها و تضعیف روابط میان مدیران و کارکنان می‌شود (هیرش و همکاران^۶، ۲۰۱۸). در ایران نیز، تخلفات مالی کلان نظیر اختلاس ۳۰۰۰ میلیاردی، پرونده بانک سرمایه و فساد صندوق ذخیره فرهنگیان، نشان‌دهنده ریشه‌دار بودن بسترهای فسادزا در صنعت بانکداری است (قائم‌اصل و ولایی، ۱۳۹۹). این تخلفات اغلب ناشی از ضعف نظام نظارتی، نارسایی در شفافیت داده‌ها، و ناسازگاری هنجاری و اخلاقی میان کارکنان و مدیران است. پژوهش حاضر، مبتنی بر تئوری حفاظت از منابع (COR)، تلاش دارد تا با شناسایی عوامل مؤثر بر گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی، الگویی نظری برای تحلیل رفتارهای تخلفی در صنعت بانکداری ایران ارائه دهد. این تئوری بیان می‌کند که کارکنان در شرایط تهدید یا از دست دادن منابع (مادی، روانی، یا اجتماعی)، ممکن است برای حفظ یا جبران آن‌ها به رفتارهای غیرقانونی یا غیراخلاقی متوسل شوند (گوان^۷ و همکاران، ۲۰۲۲). برعکس، زمانی که منابع سازمانی و روانی در سطح مطلوبی فراهم شود، انگیزه گرایش به رفتارهای انحرافی کاهش می‌یابد (هو^۸ و همکاران، ۲۰۲۳).

بررسی‌های انجام شده در نظام بانکی کشور نشان می‌دهد که بروز انحرافات شغلی با پیامدهای گسترده‌ای چون کاهش اعتماد عمومی، افزایش هزینه‌های نظارتی، گسترش بازار سیاه و تضعیف ثبات اقتصادی همراه است. از این رو، طراحی مدلی جامع برای شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی در بانک‌های ایران ضروری است. این مدل، ضمن تبیین ابعاد رفتاری، ساختاری و حکمرانی انحرافات، می‌تواند مبنای توسعه سیاست‌های بازدارنده، اصلاح نظام نظارتی و تقویت فرهنگ شفافیت در صنعت بانکداری کشور قرار گیرد. همچنین به لحاظ نظری، این پژوهش با توسعه ادبیات رفتارهای انحرافی مبتنی بر تئوری COR، به غنای مفهومی حوزه رفتار سازمانی در ایران کمک می‌کند و از منظر کاربردی، می‌تواند راهنمای مدیران بانکی برای مدیریت منابع انسانی اخلاق‌مدار و کاهش تخلفات سازمانی باشد.

1. Deviant Behaviors

2. Jiang & Lin

3. Jaha & Singh

4. Vitikaji

5. Sguera

6. Hirsh

7. Guan

8. Hu

مبانی نظری

رفتارهای انحرافی

یکی از کامل ترین مفهوم سازی ها از رفتارهای ضدشهروندی سازمانی، توسط جلینگ و آهرن (۲۰۰۶)، ارائه شده است. رفتارهای انحرافی در محیط شغلی به عنوان اعمال اختیاری از سوی کارکنان تعبیر می گردد که متضمن تضعیف سازی استانداردهای اخلاقی و قانونی سازمان بوده و متعاقباً بر به مخاطره اندازی رفاه اجتماعی و روانشناختی اعضای سازمان تأکید دارد (تو^۹ و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین رفتارهای انحرافی بینفردی به اعمالی مانند آزار جنسی، پرخاشگری کلامی و فیزیکی^{۱۰} اشاره دارد که به دیگر نیروها در سازمان ضررهایی میرساند (زاهد و ناثومن، ۲۰۲۴). رفتارهای انحرافی سازمانی می توان به استراحت های غیرمجاز به منظور اجتناب از کار یا نادیده گرفتن دستورالعمل های سرپرست اشاره نمود (دیریکان^{۱۱}، ۲۰۲۳). رفتارهای انحرافی سازمانی امنیت روانی سازمان را با تهدید مواجهه ساخته و تأثیر قابل ملاحظه ای بر درآمد سازمان دارد. چراکه، تقریباً هر بخش از سازمان را به نحوی هدف قرار می دهد (دارات^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۷). هزینه های ناشی از رفتارهای انحرافی از جمله دلایلی است که سبب شده سازمان ها نسبت به آن حساسیت بیشتری نشان دهند. به عنوان مثال هزینه های ناشی از سرقت کارکنان چیزی حدود ۵۰ میلیارد دلار در سال است. رفتارهای انحرافی پیامدهای منفی بر بهره وری و عملکرد دارند. اولیری کلی^{۱۳} و همکاران (۱۹۹۶)، اظهار می دارند نیروهایی که در سازمان از رفتارهای انحرافی رنج می برند، تمایل بیشتری به استعفا دارند. از مشکلات مرتبط با استرس رنج می برند و روحیه ی کاری پایینی دارند. رفتارهای انحرافی یک پدیده پیچیده بود و می تواند شدتی جزئی و یا زیادی داشته باشد (فالدتا^{۱۴}، ۲۰۲۱).

نظری 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 می شود و درخصوص همه انسان ها صدق می کند. هابفول (۱۹۸۹)، متذکر می شود که منابع در شرایط اکولوژیکی رشددهنده و یا بازدارندهای زیست می کنند و سازمان ها و فرهنگ های شکل یافته، نقش مهمی را در این فرآیند ایفاء می کنند، با این وجود، متأسفانه پژوهشگران سازمانی اغلب این موارد را به دلیل توجه بیش از حد به سطح فردی از دست می دهند. نظریه حفاظت از منابع از آغاز پیدایش خود پیوسته به عنوان یک چارچوب انگیزشی بنیادی در حیطه روانشناسی سازمانی و رفتار سازمانی رواج یافته است (حمیدیان و همکاران، ۱۳۹۸). نخستین اصل حفاظت از منابع بر این موضوع دلالت دارد که از دست دادن منابع، بسیار مهم تر از به دست آوردن آن است. نظریه حفاظت از منابع به این مطلب اشاره دارد که افراد دارای نوعی تمایل ادراکی درونی قوی هستند که به واسطه ی آن درخصوص منابعی که از دست می دهند، اغراق می کنند و منابعی که به دست می آورند را ناچیز می شمارند. درواقع، درونمایه اصلی نظریه حفاظت از منابع را یک نظریه انگیزشی تشکیل می دهد که معتقد است بخش عمدهای از رفتارهای انسان را نیازهای زیست شناختی وی، یعنی تلاش برای به دست آوردن و حفظ منابع لازم برای بقاء که ژنتیک رفتاری او مربوط است، شکل می دهند. انسان نیز همانند سایر حیوانات اجتماعی باید به صورت توأمان به دنبال کسب و حفظ قدرت شخصی و ارتباطات اجتماعی باشد. با این وجود، برخلاف حیوانات، انسان ها می توانند ابزارهای پیچیده های را

9. Tu

10. Verbal and Physical Aggression

11. Dirican

12. Darrat

13. O'Leary-Kelly

14. Faldetta

برای حفاظت از بقای خویش بکار برند و از زبان های پیچیده برای برقراری ارتباطات بهره گیرند و از این طریق به بقاء و پیوندهای اجتماعی خود کمک کنند (حمیدیان و همکاران، ۱۳۹۸).

هالبسلین^{۱۵} و همکاران (۲۰۱۴)، با مروری بر مبانی نظری مرتبط با حفاظت از منابع سعی کردند ماهیت روشنی از منابع را با تعریف آن به عنوان «ابزار دستیابی به اهداف» ارائه کنند. اما به عقیده هابفول (۲۰۱۸)، باوجود روشن بودن ماهیت آنچه باید منبع قلمداد شود، هنوز هم تعریف روشنی از منابع در پژوهش های این حوزه وجود ندارد. نظریه حفاظت از منابع بر به دست آوردن و حفظ منابع تمرکز دارد. هابفول (۱۹۹۸، ۲۰۰۱، ۲۰۱۲)، بر اهمیت بررسی منابع در چارچوب یک بافت فرهنگی خاص تأکید کرده است. او معتقد است که فرآیندهای سرمایه گذاری (مصرف) در نظریه حفاظت از منابع در شبکه پیچیده ای از باورها و ارزش ها که معانی و منزلت های مشترکی به منابع می بخشند، اتفاق می افتند. یک بعد دیگر این نظریه، تبادل منابع بر اساس مدل مبادله است. واژه مبادله توسط بولگر^{۱۶} 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 می گذارد. به این ترتیب، مبادله در اینجا به عنوان یکی از سازوکارهای تبادل منابع در کاروان های منابع^{۱۷} عمل می کند.

پیشینه پژوهش

مرور پژوهش های انجام شده در ایران نشان می دهد که رفتارهای انحرافی در محیط کار از ابعاد گوناگون فردی، سازمانی و محیطی مورد بررسی قرار گرفته اند. قائدامینی هارونی و همکاران (۱۴۰۲) دریافتند که فرهنگ و جو اخلاقی سازمان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان داشته و به طور هم زمان از رفتارهای انحرافی می کاهند. در همین راستا، احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱ الف) با فراترکیب پژوهش های داخلی، مدلی جامع از پیشایندهای رفتارهای انحرافی شامل چهار بعد اصلی فردی، سازمانی، محیطی و پدیده محوری ارائه دادند که عوامل سازمانی گسترده ترین نقش را داشتند. همچنین رستگار و همکاران (۱۴۰۱) نقش سایش اجتماعی را در بروز رفتارهای انحرافی از طریق میانجی گری سکوت سازمانی و خستگی عاطفی تأیید کردند. عباس پور درو و همکاران (۱۴۰۱) نیز بر اهمیت عدالت سازمانی و نظارت مؤثر برای کنترل رفتارهای انحرافی در دانشگاه ها تأکید داشتند. پژوهشی دیگر، احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱ ب) با تمرکز بر پیامدهای رفتارهای انحرافی، مدلی پنج بعدی شامل خودتخریبی، تخریب همکاران، تخریب مدیران، تخریب سازمان و پدیده محوری ارائه کردند. قائدامینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱) نیز با رویکرد فراترکیب، ۱۶ مقوله اصلی از جمله عوامل علی، زمینه ای، مداخله گر و پیامدی را شناسایی کردند. مولوی و نوری (۱۴۰۱) با رویکردی متفاوت، رفتارهای انحرافی مثبت را در سازمان های دولتی بررسی کرده و پنج دسته عامل مؤثر بر بروز این رفتارها را شناسایی نمودند. مرشدی تنکابنی (۱۴۰۰) نقش بدینی سازمانی و سایش اجتماعی را در افزایش رفتارهای انحرافی کارکنان تأیید کرد. همچنین، قائدامینی هارونی و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که رهبری تحول گرا و رهبری اخلاقی می تواند اثر منفی رفتارهای انحرافی بر عملکرد شغلی را تعدیل کنند. در همین زمینه، ساعی و همکاران (۱۳۹۹) و سپهوند و همکاران (۱۳۹۹) به ترتیب نقش ادراک سیاسی کاری و جرأت ورزی مدیران را در بروز انحرافات کاری و خلاقانه تبیین کردند. افزون بر این، حکیمی (۱۳۹۹) رابطه بین کیفیت مبادله رهبر - عضو، حسادت و رفتارهای انحرافی را با نقش تعدیل گر عدالت سازمانی و ویژگی های شخصیتی بررسی کرد و عهدی و همکاران (۱۳۹۹) نیز تأثیر اخلاق کار اسلامی و جو سازمانی را بر رفتارهای انحرافی و کیفیت خدمات مورد تأیید قرار دادند.

15. Halbesleben

16. Bolger

17. Resource Caravans

در مطالعات بین‌المللی نیز رفتارهای انحرافی سازمانی از منظرهای گوناگونی بررسی شده‌اند. وانگ و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که ناامنی شغلی می‌تواند موجب بروز رفتارهای غیراخلاقی طرفدار سازمان شود و هویت اخلاقی نقش تعدیل‌کننده مهمی در این رابطه دارد. فان‌روکل و شات (۲۰۲۲) بر اهمیت انگیزه‌های خدمت عمومی و جامعه‌یار در افزایش تمایل به گزارش تخلفات تأکید کردند. همچنین، هوملس و هاوارد (۲۰۲۲) اثر دوگانه هویت سازمانی را تبیین کرده و نشان دادند که هویت در همین راستا، لیو و همکاران (۲۰۲۲) دریافتند. اخلاقی می‌تواند رابطه میان هویت سازمانی و رفتارهای غیراخلاقی را تعدیل کند که استحقاق روان‌شناختی و قدردانی رهبر از رفتارهای تخلفی، احتمال رفتارهای غیراخلاقی را افزایش می‌دهد. اسمولویتر و آلماندوز (۲۰۲۱) نیز با بررسی نظام پرداخت‌ها نشان دادند که شکاف پرداختی میان مدیران و کارکنان می‌تواند احساس بی‌عدالتی و در نتیجه رفتارهای تخلفی را تشدید کند. یان و همکاران (۲۰۲۱) تأکید کردند که تنبیه سازمانی می‌تواند در شرایط خاص از بروز رفتارهای غیراخلاقی جلوگیری کند. نیل و همکاران (۲۰۲۰) رویکردهای ترمیمی و تنبیهی مدیران در مواجهه با تخلفات را بررسی کردند و عوامل متعددی نظیر عدالت، اعتماد و مسئولیت نقش اساسی داشتند. در نهایت، گان و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که عدالت و جو اخلاقی سازمانی می‌تواند رابطه میان رفتار تخلفی همکاران و عملکرد کارکنان را تعدیل کنند.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش یک مطالعه کیفی-کمی از نوع اکتشافی، مبتنی بر پارادایم عمل‌گرایی، و تلفیقی از دو رویکرد «تحلیل مضمون» و «تحلیل سلسله‌مراتبی» است. در بخش کیفی، دسته‌بندی سه‌سطحی آترید استیرلینگ شامل مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده، و مضامین فراگیر مورد استفاده قرار گرفت. برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه نیمه‌ساخت یافته با ۱۲ نفر از خبرگان بهره گرفته شد. این خبرگان شامل اعضای هیأت علمی در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و مدیریت دولتی؛ مدیران باسابقه بانکی فعال در حوزه منابع انسانی می‌باشد که در جدول ۱، مشخصات خبرگان ذکر شده است. پس از پیاده‌سازی و کدگذاری اولیه، مضامین اولیه، سازمان‌دهنده و فراگیر شناسایی شدند. در نهایت، مدل مفهومی اولیه گرایش به رفتارهای انحرافی محیط شغلی طراحی شد.

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 - سیاست‌گذاری	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

در بخش کمی پژوهش، به منظور اولویت‌بندی ابعاد شناسایی شده فرهنگ سازمانی دیجیتال، از روش (AHP) فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد. برای این منظور، ۵ بعد استخراج شده از فاز کیفی (جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری، ناسازگاری محتوایی - کنشی درون-ساختاری، بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری، توسعه مکانیسم بازدارندگی رفتارهای انحرافی و حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافی) به عنوان معیارهای تصمیم‌گیری در ساختار سلسله‌مراتبی مدل AHP قرار گرفتند. سپس، پرسشنامه مقایسات زوجی بر اساس طیف ساعتی (از ۱ تا ۹) طراحی و در اختیار خبرگان بانکی قرار گرفت. جامعه آماری بخش کمی شامل کلیه کارکنان شعب بانک‌های دولتی و خصوصی شهر اهواز است که عبارت‌اند از: بانک‌های دولتی: ملی، سپه، کشاورزی، مسکن و بانک‌های خصوصی: صادرات، ملت، تجارت، رفاه. طبق فرمول کوکران حجم نمونه ۶۲۶ نفر شامل ۳۱۵ از کارکنان بانک‌های دولتی و ۳۱۱ نمونه برای بانک‌های خصوصی بود. برای تحلیل داده‌های کمی، از نرم‌افزار Expert Choice استفاده شد. نرخ ناسازگاری قضاوت‌ها در تمام ماتریس‌ها کمتر از ۰/۱ بوده که نشان‌دهنده سازگاری مناسب قضاوت‌ها و اعتبار نتایج است. در نهایت، تلفیق تحلیل کیفی و کمی این امکان را فراهم کرد تا هم ابعاد مهم گرایش به رفتارهای انحرافی محیط شغلی شناسایی شود و هم میزان اثرگذاری و اولویت آن‌ها به صورت کمی و دقیق تعیین گردد که این امر می‌تواند به عنوان بنیانی علمی برای توسعه و بهبود گرایش به رفتارهای انحرافی محیط شغلی در بانک‌ها و سایر سازمان‌ها نیز مورد استفاده قرار گیرد.

یافته ها

از تحلیل اولیه متن مصاحبه‌ها، ۵۹۱ کد اولیه استخراج گردید. با حذف کدهای مشترک، کدها در ۵ مضمون فراگیر، ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۹۶ مضمون پایه مطابق با جدول ۲، دسته‌بندی شدند.

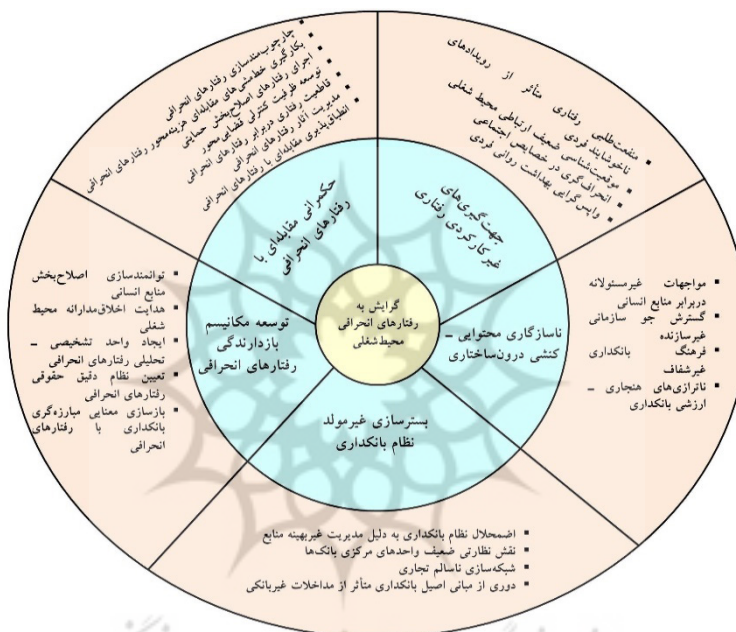
جدول ۲. مضامین گرایش به رفتارهای انحرافی محیط شغلی حاصل از تحلیل کیفی

مضامین پایه	مضامین سازماندهنده	مضامین فراگیر
خودخواستگی رفتار انحرافی، نقش تأمین منافع شخصی در رفتارهای انحرافی، ناحقی ادراک شده فردی، تجارب تلخ رفتاری، گرایش‌های انفعال‌پذیری فردی	منفعت طلبی رفتاری متأثر از رویدادهای ناخوشایند فردی	جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری
ارزیابی‌گری نادرست موقعیتی، ضعف در ساختار تشخیص‌پذیری موقعیتی، رفتار انحرافی متأثر از اثرات بین فردی، پیش‌زمینه‌های فکری منفی در محیط شغلی، تداخلات ادراک شده ارزشی	موقعیت‌شناسی ضعیف ارتباطی محیط شغلی	
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 تمرددگرایی فردی، فرسایش شغلی تجربه‌شده، عدم‌انگیزه شغلی، بی‌توجهی‌های سازمانی ادراک شده	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 فراینده نقشی جدید	مواجهات غیرمسئولانه در برابر منابع انسانی	ناسازگاری محتوایی - کنشی درون ساختاری
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	گسترش جو سازمانی غیرسازنده	
فقدان یک فرهنگ ارزش محور منجر به رفتارهای انحرافی، توضیح‌ناپذیری استدلال‌های بانکی، عدم شفافیت در مقاصد عملیات بانکی	فرهنگ بانکداری غیرشفاف	
نقض هنجارهای اجتماعی - ارزشی توسط بانک، ترکیب‌سازی‌های ناسازگار هنجارهای اجتماعی - ارزشی، عدم‌توزیع دیدگاه‌های جدید به ساختار فرهنگ و عملیات بانکداری	ناترازی‌های هنجاری - ارزشی 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 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 بین سازمانی 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 مبانی اصیل بانکداری متأثر از مداخلات غیربانکی	

مضامین پایه	مضامین سازماندهنده	مضامین فراگیر
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 تاب آوری واحد منابع انسانی، مشروعیت بخشی به کارکنان، ایجاد هویت و وابستگی مشترک سازمانی	توانمندسازی اصلاح بخش منابع انسانی	توسعه مکانیسم بازدارندگی رفتارهای انحرافی
توسعه سبک رهبری اخلاق مدارانه، گسترش تحلیل رفتار اخلاقی، ایجاد چارچوب ارزش گرای اخلاقی، ایجاد محیط رفتاری اخلاقی، ایجاد محیط رفتاری معنوی	هدایت اخلاق مدارانه محیط شغلی	
بکارگیری شیوه های جدید مدیریتی در تشخیص رفتارهای انحرافی، بهره گیری از چارچوب تحلیلی گذشته نگر، ایجاد واحد پیش بینی کننده رفتارهای انحرافی	ایجاد واحد تشخیصی - تحلیلی 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، اصلاح سازی کلیشه های منفی نگر بانکداری، مدیریت نشر اطلاعات رفتارهای انحرافی	بازسازی معنایی مبارزهگری بانکداری با رفتارهای انحرافی	
تعیین چارچوب رفتاری تخلفات مالی، طبقه بندی های رفتاری خاص رفتارهای انحرافی	چارچوبمندسازی رفتارهای رفتاری انحرافی	حکمرانی مقابله ای با رفتارهای انحرافی
تعیین چارچوب هزینه ای رفتارهای انحرافی، تعیین سیاست ها و راهبردهای هزینه ای رفتارهای انحرافی، اعمال هزینه های مالی برای متخلفین	بکارگیری خط مشیهای مقابله ای هزینه محور رفتارهای انحرافی	
نمایش پاسخ های حمایتی با هدف اصلاح رفتاری در مرتبه اول، نمایش پاسخ های حمایتی با هدف کنترل رفتارهای تکرار پذیر	اجرای رفتارهای اصلاح بخش حمایتی	
آگاهی بخشی نسبت به ابزارهای کنترلی رفتارهای انحرافی، توسعه ساختار پادار انضباطی عدالت محور، ایفای نقش ضابط قضایی از سوی بانک ها، توسعه همکاری متقابل میان واحد حقوقی و منابع انسانی	توسعه ظرفیت کنترلی قضاییمحور	
تحدید سازی های شغلی برای متخلفین، اعمال برخورد های سخت با متخلفین	قاطعیت رفتاری در برابر رفتارهای انحرافی	
تخصیص مزایا برای آسیب دیدگان رفتارهای انحرافی، نظم بخشی مجدد به رفتارهای انحرافی	مدیریت آثار رفتارهای انحرافی	
تعیین شکل اقدامات مقابله ای متناسب با سطح و میزان رفتار انحرافی، متناسب سازی پاسخ های سازمانی در برابر رفتارهای انحرافی، متناسب سازی اقدامات مقابله ای با اختلال های سیستم بانکی	انطباق پذیری مقابله ای با رفتارهای انحرافی	

جهت گیری های غیر کارکردی رفتاری: این مضمون به انحرافات اشاره دارد که ریشه در ویژگی های فردی و روانی کارکنان دارد؛ از جمله منفعت طلبی، ناتوانی در موقعیت شناسی ارتباطی، ضعف در خود کنترلی و آسیب های روانی. این رفتارها اغلب پیامد رویدادهای ناخوشایند فردی، فشارهای شغلی و عدم حمایت روانی از کارکنان اند. چنین وضعیتی سبب می شود که کارکنان برای جبران ناکامی ها، به رفتارهای مغایر با هنجارهای سازمانی یا حتی رفتارهای انتقام جویانه روی آورند. ناسازگاری محتوایی - کشتی درون ساختاری؛ نشان دهنده ضعف در نظام فرهنگی و ساختاری بانک ها است. گسترش جو سازمانی غیر سازنده، فرهنگ غیر شفاف، ضعف در ارزش های اخلاقی و ناهماهنگی میان سیاست ها و رفتارهای واقعی، سبب بروز تعارض نقش، نارضایتی شغلی و کاهش تعلق سازمانی می شود. در چنین فضایی، رفتارهای انحرافی نه تنها به صورت فردی بلکه در سطح گروهی نیز گسترش می یابند و به مرور به بخشی از «رفتار پذیرفته شده» در محیط کار تبدیل می شوند.

بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری؛ بیانگر مشکلات ساختاری در سطح کلان نظام بانکی است؛ از جمله مدیریت غیربهبوده منابع، ضعف نظارت مرکزی، شبکه سازی ناسالم تجاری و مداخلات غیربانکی. این شرایط منجر به تضعیف سلامت سازمانی و ترویج رفتارهای غیرمولد و فرصت طلبانه می شود. در چنین شرایطی، کارکنان نه تنها از هنجارهای حرفه ای فاصله می گیرند، بلکه از رفتارهای انحرافی به عنوان ابزار بقا یا سازگاری با محیط استفاده می کنند. جهت گیری های غیرکارکردی رفتاری، ناسازگاری محتوایی - کنشی درون-ساختاری، بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری، توسعه مکانیسم بازدارندگی رفتارهای انحرافی و حکمرانی مقابله ای با رفتارهای انحرافی؛ این دو مضمون فراگیر به رویکردهای اصلاحی و پیشگیرانه اشاره دارند. تقویت اخلاق مداری، توانمندسازی منابع انسانی، طراحی ساختارهای تشخیصی و حقوقی، و ایجاد نظام های نظارتی مبتنی بر قاطعیت و عدالت، از مهم ترین راهبردهای کاهش رفتارهای انحرافی محسوب می شوند. تأکید این بخش بر «بازسازی فرهنگی» و «حکمرانی اخلاق محور» در بانک هاست تا از طریق آموزش، شفافیت و پاسخ گویی، رفتارهای ناسازگار به تدریج جای خود را به رفتارهای مسئولانه و ارزش مدار بدهند. شبکه مضامین یافته ها در شکل ۱، قابل مشاهده است.



شکل ۱. مدل گرایش به رفتارهای انحرافی محیط شغلی در صنعت بانکداری ایران

در یافته های کمی پژوهش، به منظور سنجش ابعاد گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی (DBs) در صنعت بانکداری ایران، داده های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه استاندارد مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج توصیفی نشان داد:

• بالاترین میانگین مربوط به متغیر مدیریت حکمرانی مقابله با (۳۸۷) DBs است

• پایین ترین میانگین به جهت گیری های غیرکارکردی رفتاری (۲۰۱۰) تعلق دارد

• انحراف معیار تمامی متغیرها کمتر از ۱ بود که بیانگر پراکندگی کم پاسخ ها و ثبات داده ها است

این یافته ها نشان می دهد که پاسخ دهندگان نسبت به لزوم نظارت و حکمرانی مقابله ای حساسیت بالایی دارند، در حالی که بروز رفتارهای غیرکارکردی در حد پایین گزارش شده است. نتایج مدل ساختاری پژوهش با استفاده از ضرایب مسیر استاندارد (β)

و ضرایب تعیین (R^2) در جدول ۳ مشخص شده است.

جدول ۳. مدل ساختاری پژوهش

معنی داری	نوع اثر	R ²	متغیر
معنادار ($p < 0.001$)	وابسته نهایی	۰.۹۳	جهت گیری های غیر کارکردی رفتاری
معنادار ($p < 0.001$)	میانجی	۰.۸۲	ناسازگاری محتوایی - کنشی درون ساختاری
معنادار ($p < 0.001$)	میانجی	۰.۷۸	بستر سازی غیر مولد نظام بانکداری
معنادار ($p < 0.05$)	مستقل	۰.۶۵	توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs
معنادار ($p < 0.05$)	مستقل	۰.۵۰	مدیریت حکمرانی مقابله با DBs

در نهایت با توجه به نتایج مدل ساختاری، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP). برای وزن دهی و رتبه بندی ابعاد اصلی گرایش به رفتارهای انحرافی اجرا شد. قضاوت های زوجی بر اساس قدرت تأثیر و ارتباط مفهومی هر بعد تنظیم گردید .

AHP جدول ۴. وزن های نهایی

سطح اهمیت	وزن نهایی	بعد اصلی	رتبه
بسیار زیاد	۰.۳۹	جهت گیری های غیر کارکردی رفتاری	۱
زیاد	۰.۲۷	ناسازگاری محتوایی - کنشی درون ساختاری	۲
متوسط	۰.۱۸	بستر سازی غیر مولد نظام بانکداری	۳
متوسط پایین	۰.۱۰	توسعه مکانیسم بازدارندگی DBs	۴
کم تر	۰.۰۶	مدیریت حکمرانی مقابله با DBs	۵

نمودار ستونی طبق شکل ۲، وزن دهی نهایی ابعاد گرایش به رفتارهای انحرافی محیط شغلی بر اساس روش AHP را نشان می دهد. همان طور که مشاهده می شود، «جهت گیری های غیر کارکردی رفتاری» بیشترین وزن (۰.۳۹) را دارد و مهم ترین عامل در بروز رفتارهای انحرافی شغلی است، در حالی که «مدیریت حکمرانی مقابله ای» با وزن (۰.۰۶) کم اهمیت ترین بعد در مقایسه است.

بعد	AHP وزن
جهت گیری غیر کارکردی	۰.۳۹
ناسازگاری درون ساختاری	۰.۲۷
بستر غیر مولد بانکداری	۰.۱۸
بازدارندگی DBs	۰.۱۰
حکمرانی مقابله ای	۰.۰۶

شکل ۲. نمودار ستونی وزن دهی نهایی گرایش به رفتارهای انحرافی محیط شغلی

فاصله چشمگیر وزن ها بین ابعاد اول و دوم با سایر ابعاد نشان می دهد که رفتار و نگرش فردی کارکنان بیشترین سهم را در شکل گیری رفتارهای انحرافی دارد. در نتیجه گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی در صنعت بانکداری ایران بیش از همه

از مؤلفه‌های رفتاری و ناسازگاری‌های درون‌سازمانی تأثیر می‌پذیرد؛ درحالی‌که مؤلفه‌های مدیریتی (بازدارندگی و حکمرانی) نقش تعدیل‌کننده و کنترل‌گر دارند.

نتیجه‌گیری

رفتارهای انحرافی در محیط کار، به‌ویژه در صنعت بانکداری، تهدیدی جدی برای عملکرد، بهره‌وری و بقای سازمان‌ها محسوب می‌شود. بانک‌ها به دلیل نقش حیاتی خود در امنیت مالی، اشتغال‌زایی و توسعه اقتصادی، بیش از سایر صنایع نیازمند مقابله نظام‌مند با این رفتارها هستند. بر اساس یافته‌های تحقیق، دو عامل زیربنایی «توسعه مکانیسم بازدارندگی» و «حکمرانی مقابله‌ای» مهم‌ترین راهبردها برای مدیریت و پیشگیری از رفتارهای انحرافی در بانک‌ها هستند این عوامل نه تنها بر کاهش مستقیم رفتارهای انحرافی اثرگذارند، بلکه می‌توانند بر شاخص‌های ساختاری مانند بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری و ناسازگاری محتوایی-کنشی درون‌ساختاری نیز تأثیر غیرمستقیم داشته باشند. یافته‌ها نشان می‌دهد که ساختار سازمانی و سیاست‌های کلان بانک‌ها نقش تعیین‌کننده‌تری نسبت به تمایلات فردی کارکنان در جهت‌دهی به رفتارها دارند؛ ضعف یا فقدان ساختارهای مقابله‌ای حتی همچنین، جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری. کارکنان بدون پیش‌زمینه منفی را در معرض گرایش به انحراف قرار می‌دهد کارکنان انتهای زنجیره بروز رفتار انحرافی محسوب می‌شوند؛ جایی که واکنش بانک‌ها ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌گردد. فرآیند مدیریت این رفتارها ماهیتی دیالکتیکی دارد: از ایجاد و تقویت زیرساخت‌های بازدارنده آغاز می‌شود، به پیشگیری یا کاهش بروز رفتار منتهی می‌گردد، و در صورت وقوع، به اصلاح یا تحول ساختاری سازمان ختم می‌شود.

نتایج حاصل از مرور پیشینه‌های داخلی و خارجی با مضامین شناسایی‌شده در جدول حاضر، هم‌راستایی قابل‌توجهی را نشان می‌دهد. مضمون فراگیر «جهت‌گیری‌های غیرکارکردی رفتاری» که شامل مضامینی چون منفعت‌طلبی رفتاری موقعیت‌شناسی ضعیف ارتباطی، انحراف در خصایص اجتماعی و واپس‌گرایی بهداشت روانی فردی است، با یافته‌های پژوهش‌هایی چون مرشدی تنکابنی (۱۴۰۰) درباره نقش بدبینی سازمانی و سایش اجتماعی، و نیز رستگار و همکاران (۱۴۰۱) که خستگی عاطفی و سکوت سازمانی را میانجی بروز رفتارهای انحرافی معرفی کردند، مطابقت دارد. همچنین این مضمون با نتایج حکیمی (۱۳۹۹) که حسادت شغلی و روان‌رنجوری را از عوامل تقویت‌کننده رفتارهای انحرافی دانست، هم‌راستا است.

در ادامه، مضمون فراگیر «ناسازگاری محتوایی - کنشی درون‌ساختاری» که شامل گسترش جو سازمانی غیرسازنده، فرهنگ غیرشفاف، و ناترازی‌های هنجاری و ارزشی در محیط‌های بانکی است، با یافته‌های قائدامینی هارونی و همکاران (۱۴۰۲) و عباس‌پور و همکاران (۱۴۰۱) همسو است که نقش فرهنگ سازمانی، بی‌عدالتی و ضعف نظارت را در شکل‌گیری انحرافات کاری مؤثر دانسته‌اند. همچنین، این مضمون با دیدگاه احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱ الف) در شناسایی عوامل سازمانی و فرهنگی مؤثر بر رفتارهای انحرافی و تأکید بر ضعف ساختاری و ارتباطات مخرب در سازمان‌ها مطابقت دارد.

مضمون فراگیر «بسترسازی غیرمولد نظام بانکداری» که شامل مدیریت غیربهبه منابع، نقش نظارتی ضعیف، شبکه‌سازی ناسالم و دوری از مبانی اصیل بانکداری است، با یافته‌های پژوهش‌های خارجی نظیر اسمولوویتز و آلماندوز (۲۰۲۱) و لیو و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستا است که ناکارآمدی مدیریتی و شکاف‌های ساختاری را از عوامل بروز رفتارهای تخلفی و غیراخلاقی معرفی کرده‌اند. همچنین، مضمون مذکور با نتایج ساعی و همکاران (۱۳۹۹) درباره تأثیر سیاسی کاری و تمرکزگرایی بر انحرافات کاری همخوانی دارد.

در نهایت، مضامین فراگیر توسعه مکانیسم بازدارندگی رفتارهای انحرافی و حکمرانی مقابله‌ای با رفتارهای انحرافیکه ناظر بر

راهکارهای اصلاحی و سیاست‌های پیشگیرانه هستند، با پیشنهاد‌های مولوی و نوری (۱۴۰۱) در زمینه تقویت رفتارهای انحرافی بر نقش رهبری اخلاقی و تحول‌گرا در کاهش انحرافات رفتاری مثبت، و نیز با تأکید قائدامینی هارونی و همکاران (۱۴۰۰) هم‌راستاست. از منظر بین‌المللی نیز، پژوهش‌های یان و همکاران (۲۰۲۱) و نیل و همکاران (۲۰۲۰) که بر تأثیر تنبیه سازمانی، عدالت و پاسخگویی در کنترل تخلفات تأکید داشتند، هم‌جهت با این مضامین بازدارنده و حکمرانی اصلاح‌محور می‌باشند. پیشنهاد‌های کاربردی و مدیریتی برای کاهش گرایش به رفتارهای انحرافی محیط شغلی عبارتند از: تمرکز بر اصلاح نگرش‌ها و رفتارهای فردی کارکنان؛ ارتقای انسجام ارزشی و ساختاری در نظام بانکداری؛ ایجاد بسترهای مولد و شفاف سازمانی؛ بهبود حکمرانی اخلاق‌مدار در مدیریت ارشد بانک‌ها؛ تدوین و نهادینه‌سازی منشور اخلاق حرفه‌ای در بانک‌ها؛ ایجاد نظام ارزیابی سلامت رفتاری کارکنان؛ و استقرار نظام نظارت هوشمند و شفافیت عملکردی.

مدل ارائه‌شده در این پژوهش نشان می‌دهد که وجود مکانیسم‌های بازدارنده و حکمرانی مقابله‌ای، در کنار پایبندی به ارزش‌های بانکداری اسلامی، ارائه خدمات مسئولانه به کارکنان، و شناخت جامع مؤلفه‌های روان‌شناختی و اجتماعی آن‌ها، می‌تواند نقشه راهی جامع برای بانک‌ها در مقابله مؤثر با رفتارهای انحرافی ترسیم کند. به دلیل محدودیت دامنه تحقیق به صنعت بانکداری، تعمیم نتایج به سایر بخش‌ها نیازمند مطالعات آتی و بررسی در سطوح فردی و بین‌سازمانی است.

ملاحظات اخلاقی

مشارکت نویسندگان

مفهوم‌سازی: محمد باقر جعفری؛ روش‌شناسی: علی طاهری هشی؛ تحلیل رسمی: سراج الدین محبی؛ نگارش - پیش‌نویس اصلی: محمد باقر جعفری؛ نگارش - بررسی و ویرایش: همه نویسندگان؛ نظارت: علی طاهری هشی.

تقدیر و تشکر

نویسندگان هیچ بودجه خاصی برای این کار دریافت نکرده‌اند. از داوران ناشناس به خاطر نظرات بخردانه شان سپاسگزاریم.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ تضاد منافی را اعلام نکردند.

دسترسی آزاد

این مقاله تحت مجوز بین‌المللی (Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) منتشر شده است که استفاده، اشتراک‌گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر در هر رسانه یا قالبی را مجاز می‌داند، به شرطی که شما به نویسنده(گان) اصلی و منبع، اعتبار مناسب بدهید یک پیوند به مجوز Creative Commons ارائه دهید و در صورت ایجاد، تغییرات، آن را مشخص کنید.

یادداشت ناشر

ناشر در مورد ادعاهای مربوط به صلاحیت در نقشه‌های منتشر شده و وابستگی‌های نهادی بی‌طرف می‌ماند.

بیانیه مثبت هوش مصنوعی

ابزارهای هوش مصنوعی (AI)، از جمله مدل‌های زبانی بزرگ، صرفاً برای ویرایش زبان و بهبود خوانایی در این نسخه خطی استفاده شده‌اند. هوش مصنوعی برای تولید ایده، تجزیه و تحلیل داده‌ها، تفسیر نتایج یا نوشتن محتوای علمی استفاده نشده است. تمام مشارکت‌های فکری و تصمیمات علمی توسط نویسندگان انسانی گرفته شده است.

اختصارات

DBs = رفتارهای انحرافی RC = کاروان‌های منابع VPA = پرخاشگری کلامی و فیزیکی

نویسنده(گان) طرح‌های زیستی

علی طاهری هشی دکتری خود را در رشته مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط مشی گذاری عمومی از دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات در سال ۱۳۹۳ دریافت کرد. علایق پژوهشی ایشان شامل سیاست گذاری دولتی، مدیریت دولتی، عملکرد سازمانی است. ایشان در حال حاضر استادیار دانشگاه غزالی هستند. نویسنده مسئول: ایمیل: dr.taheri@ghzali.ac.ir

References

- 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. <https://doi.org/10.1108/JGR-12-2021-0103>
- 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*, 43(2), 1118-1135. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04372-z>
- 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. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0002>
- Ahmadi Alwar, Z., Feyz, D., & Modaresi, M. (1401). Meta-synthesis of antecedents of deviant behaviors in Iranian organizations. *Journal of Public Administration Perspective*, 13(2), 63-89 [In Persian]. DOI: [10.52547/jpap.2021.221449.1043](https://doi.org/10.52547/jpap.2021.221449.1043)
- Asante, E. A., Liang, Y., Chen, T., Mensah, H. K., & Wang, N. (2023). When the past is strongly involved in the present: examining the transference effects of past psychological contract violation on present deviance. *human relations*, 76(1), 87-117. [10.1177/00187276221148276](https://doi.org/10.1177/00187276221148276)
- Ashna, M., Abbaspour, A., Dehghanan, H., & Haghighi Kafash, M. (1398). Identifying organizational deviant behaviors of employees and mechanisms to reduce them in regulatory organizations: An application of Q-Sort method. *Journal of Public Administration Perspective*, 10(1), 39-58 [In Persian]. DOI: [10.48308/jpap.2019.96481](https://doi.org/10.48308/jpap.2019.96481)
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177/1468794101001003>
- Bakalar, N. (2017). The more lavish the gifts to doctors, the costlier the drugs they prescribe. The

New York Times. Retrieved March 17, 2020, from <https://www.nytimes.com/2017/10/25/well/live/the-more-lavish-the-gifts-to-doctors-the-costlier-the-drugs-they-prescribe.html>

Brock Baskin, M., Gruys, M. L., Winterberg, C. A., & Clinton, M. S. (2021). Monkey see, monkey do, monkey tell? Exploring the relationship between counterproductive work behavior engagement and the likelihood of reporting others. *Ethics & Behavior*, 31(7), 516-543. <https://doi.org/10.1080/10508422.2020.1860767>

Cheng, B., Zhang, Z., & Peng, Y. (2024). Linking negative workplace gossip to deviant workplace behavior: a social cognitive perspective. *Current Psychology*, 43, 6613–6626. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04854-0>

Dang-Van, T., Vo-Thanh, T., Usman, M., & Nguyen, N. (2022). Investigating employees' deviant work behavior in the hotel industry during COVID-19: Empirical evidence from an emerging country. *Tourism Management Perspectives*, 44, 101042. DOI: [10.1177/00332941231180444](https://doi.org/10.1177/00332941231180444)

Dirican, A. H. (2023). The Interaction Between Job Embeddedness and Leader-Member Exchange (LMX) in Predicting Employee Altruism and Deviance. *Psychological Reports*, 00332941231180444. <https://doi.org/10.1177/00332941231180444>

Fan, J., Zhang, M., Wei, X., Gursoy, D., & Zhang, X. (2021). The bright side of work-related stress: The role of job resources and employee engagement. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(8), 1299–1323. [10.1177/1096348020975948](https://doi.org/10.1177/1096348020975948)

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. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09888-6>

Ghaedamini Harooni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., & Ebrahim-Pour, A. R. (1401). Investigating the effect of workplace bullying on workplace deviant behaviors through toxic leadership and destructive leadership (Case study: Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) Branch). *Sociological Studies*, 15(54), 35–59 [In Persian]. DOI: [10.30495/jss.2021.1916663.1271](https://doi.org/10.30495/jss.2021.1916663.1271)

Guan, X., Gong, J., & Huan, T. C. (2022). Trick or treat! How to reduce co-destruction behavior in tourism workplace based on conservation of resources theory?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 42-49. [10.1016/j.jhtm.2022.103185](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.103185)

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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102372>

Hamidian, M., Hadizadeh Moghadam, A., Tabarsa, Gh., Rezaeian, A. (2019). 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*, 10(3), 15-43. <https://doi.org/10.48308/jpap.2019.96579> [in Persian]

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. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.10.002>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–525. [10.1037/0003-066X.44.3.513](https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513)

- Holmes, P. E., & Howard, M. C. (2022). The duplicitous effect of organizational identification: applying social identity theory to identify joint relations with workplace social courage and unethical pro-organizational behaviors. *The Journal of Positive Psychology*, 1-14. [10.1080/14779082.2022.2116176](https://doi.org/10.1080/14779082.2022.2116176)
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2022-0198>
- Jha, J. K., & Singh, M. (2022). Who cares about ethical practices at workplace? A taxonomy of employees' unethical conduct from top management perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2321>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2321>
- 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. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0257>
- Kabiri, S., Donner, C. M., Maddahi, J., Shadmanfaat, S. M., & Hardyns, W. (2023). How General is General Strain Theory? An Inquiry of Workplace Deviance in Iran. *International Criminal Justice Review*, 10575677231172833. <https://doi.org/10.1177/10575677231172833>
- Li, J., Barnes, C. M., Yam, K. C., Guarana, C. L., & Wang, L. (2019). 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*, 40(8), 869-882. <https://doi.org/10.1002/job.2370>
- Liu, P., An, X., & Li, X. (2022). You are an outsider! How and when observed leader incivility affect hospitality employees' social categorization and deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 106, 103273. [10.1016/j.ijhm.2022.103273](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103273)
- Liu, W., Zhu, Y., Chen, S., Zhang, Y., & Qin, F. (2022). Moral decline in the workplace: unethical pro-organizational behavior, psychological entitlement, and leader gratitude expression. *Ethics & Behavior*, 32(2), 110-123. [10.1080/10520296.2021.1998830](https://doi.org/10.1080/10520296.2021.1998830)
- Mowlavi, Z., & Nouri, L. (1401). Positive deviant behaviors and the factors affecting their occurrence among employees of governmental organizations: A case study of governmental organizations in Qom province. *Public Organization Management*, 10(3 (Issue 39)), 75-86 [In Persian]. [DOI: 10.30473/ipom.2022.61973.4503](https://doi.org/10.30473/ipom.2022.61973.4503)
- 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. <https://doi.org/10.1108/CCSM-06-2021-0103>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3935-x>
- 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 behaviour. *International Journal of Management and Sustainability*, 7(2),

83-92. <https://doi.org/10.18488/journal.11.2018.72.83.92>

Raza, B., St-Onge, S., & Ullah, S. (2023). Abusive supervision and deviance behaviors in the hospitality industry: The role of intrinsic motivation and core self-evaluation. *Tourism Management*, 98, 104748. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104748>

Saei, E., Bashlideh, K., Marashi, S. A., & Arshadi, N. (1399). Designing and testing a model of some antecedents and consequences of perceived political behavior among employees of Abadan Oil Refining Company. *Journal of Organizational Culture Management*, 18(1), 69–90 [In Persian]. [10.22059/jomc.2019.273535.1007698](https://doi.org/10.22059/jomc.2019.273535.1007698)

Sagioglou, C., Forstmann, M., & Greitemeyer, T. (2023). Perceiving intraorganizational mobility ameliorates the effects of low-level position on detrimental workplace attitudes and behaviors. *Acta Psychologica*, 234, 103848. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.103848>

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*, 1-18. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.18110abstract>

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). [10.1016/j.heliyon.2022.e10808](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10808)

van Roekel, H., & Schott, C. (2022). Activating employees' motivation to increase intentions to report wrongdoings: evidence from a large-scale survey experiment. *Public Management Review*, 1-23. [10.1080/13538330.2022.2137264](https://doi.org/10.1080/13538330.2022.2137264)

Veetikazhi, R., Kamalanabhan, T. J., Malhotra, P., Arora, R., & Mueller, A. (2022). Unethical employee behaviour: a review and typology. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 1976-2018. [10.1080/0958517X.2021.1982066](https://doi.org/10.1080/0958517X.2021.1982066)

Wang, D., Weng, Q., Kiani, A., & Ali, A. (2022). Job insecurity and unethical pro-organizational behavior: The joint moderating effects of moral identity and proactive personality. *Personality and Individual Differences*, 195, 111685. [10.1016/j.paid.2022.111685](https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111685)

Wei, Z., & Zhu, Y. (2023). Public corruption and the allocation of government contracts. *Review of Financial Economics*, 41(1), 3-22. <https://doi.org/10.1002/rfe.1157>

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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103681>

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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102811>

Zhang, Z., Wang, H., Zhang, L., & Zheng, J. (2022). Workplace cyberbullying and interpersonal deviance: Roles of depletion and perceived supervisor support. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(4), 832-854. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12303>

Zhao, P., & Guan, J. (2024). When employee voice backfires: examining how and when employee voice induces workplace deviance. *Current Psychology*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05587-w>