



ORIGINAL RESEARCH PAPER

## Designing a model for improving the brand value of Iran insurance company based on effective actions to control and decrease destructive deviant behaviors of employees using a mixed method

M. Forouz Shahrestani, H. Doroudi\*, F. Hajialiakbari

Department of Management, Faculty of Humanities, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 17 September 2023

Revised 11 January 2024

Accepted 14 January 2024

#### Keywords:

Behavioral theories

Brand value

Deviant behaviors

Effective actions

Iran insurance Co.

### ABSTRACT

**BACKGROUND AND OBJECTIVES:** Brands are always influenced by internal and external factors that play a fundamental role in enhancing their value. Behavioral factors of employees at different levels, from high to operational, are considered organizational factors that have an impact on brand value. If these behaviors are positive, they lead to the promotion of brand value, but if they are negative and deviant, they are considered a threat to companies in a very competitive environment, especially public economic enterprises. Accordingly, it seems necessary to take efficient action to control and reduce deviant behaviors.

**METHODS:** The current research is mixed in terms of exploratory-applied purpose and in terms of method. The statistical population of the research included all experts, including high-level managers, branch supervisors, and Iran Insurance Agencies in the northern provinces of the country, including Gilan, Mazandaran, and Golestan. In the qualitative part, the meta-synthesis qualitative method was used to collect the effective actions. Then, in order to determine the most effective actions from the point of view of Iran insurance experts, two-stage Delphi-fuzzy method was used. In the quantitative section, partial least squares method was used to validate and test the model. The sample size in the Delphi-fuzzy section was 30 experts, and in the quantitative section, 340 questionnaires were distributed among insurance personnel in 3 northern provinces by non-probability quota sampling method.

**FINDINGS:** First, using the meta-synthesis qualitative method, effective actions to control and reduce deviant behaviors were counted and 51 actions were coded in 4 categories with thematic analysis method; Then, with the Delphi-Fuzzy technique and distribution of survey forms among 30 Iran insurance experts in the 3 northern provinces, 39 actions with definite numbers above 0.7. In the final 4 categories and a structural model to investigate the effect of the actions on the brand value was designed. In the quantitative part, a questionnaire containing 51 questions was distributed among 240 employees of the Iranian insurance branches and agencies in 3 provinces by quota sampling method. The structural model fitting results showed that the model has a strong fit with a goodness of fit index equal to 0.52. Also, the results of the path analysis showed that structural and organizational actions with a path coefficient of 0.79 have the greatest effect on brand value.

**CONCLUSION:** In this research, it was found that one of the most important concerns of the managers of state-owned economic enterprises in the highly competitive market is the use of effective actions to control and reduce employee deviance so that they are within a logical and constructive range, otherwise, the value of their brands will be damaged. Therefore, to control and reduce such destructive behaviors, research proposals should be considered.

\*Corresponding Author:

Email: [homa.doroudi@iauz.ac.ir](mailto:homa.doroudi@iauz.ac.ir)

Phone: +9824 33114374

ORCID: [0000-0003-1635-7330](https://orcid.org/0000-0003-1635-7330)

DOI: [10.22056/ijir.2024.02.02](https://doi.org/10.22056/ijir.2024.02.02)

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).





## مقاله علمی

# طراحی مدل ارتقای ارزش برند بیمه ایران مبتنی بر اقدامات مؤثر کنترلی و کاهش دهنده رفتارهای انحرافی مخرب کارکنان به روش آمیخته

مجتبی فروز شهرستانی، هما درودی\*، فیروزه حاج‌علی‌اکبری

گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

### چکیده:

**پیشینه و اهداف:** برندها همواره تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی هستند که در ارتقای ارزش آنها نقش اساسی ایفا می‌کنند. عوامل رفتاری کارکنان سطوح مختلف از عالی تا عملیاتی از جمله عوامل درون‌سازمانی محسوب می‌شوند که بر ارزش برند تأثیر دارند. زیرا اگر رفتارها مثبت باشند، منجر به ارتقای ارزش برند؛ اما اگر منفی و انحرافی باشند، برای شرکت‌ها در محیط بسیار رقابتی، به‌ویژه بنگاه‌های اقتصادی دولتی تهدید محسوب می‌شوند؛ در چنین شرایطی به‌کارگیری اقداماتی در راستای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین هدف پژوهش، طراحی مدل ارتقای ارزش برند بیمه ایران به‌عنوان یکی از بنگاه‌های اقتصادی دولتی از طریق کاربست اقدامات مختلف در نظر گرفته شد.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف اکتشافی-کاربردی و به‌لحاظ روش، آمیخته است. جامعه آماری پژوهش تمامی خبرنگاران اعم از مدیران رده بالا، سرپرستان شعب و نمایندگی‌های بیمه ایران در استان‌های شمالی کشور از جمله گیلان، مازندران و گلستان در نظر گرفته شد. در بخش کیفی، از روش کیفی فراترکیب و روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و همکاران (۲۰۰۷) به‌منظور احصای اقدامات مؤثر بهره گرفته شد؛ سپس به‌منظور تعیین مؤثرترین اقدامات از دیدگاه خبرنگاران بیمه ایران از روش دومرحله‌ای دلفی- فازی استفاده شد. در بخش کمی نیز به‌منظور اعتبارسنجی و آزمون مدل از روش حداقل مربعات جزئی بهره گرفته شد. حجم نمونه در بخش دلفی- فازی ۳۰ نفر خبره بود و در بخش کمی، ۳۴۰ پرسش‌نامه به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی سهمیه‌ای بین کارشناسان بیمه‌سه استان شمالی توزیع شد.

**یافته‌ها:** ابتدا با بهره‌گیری از روش کیفی فراترکیب، اقدامات مؤثر برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی احصا و با روش تحلیل مضمون ۵۱ اقدام در ۴ دسته کدگذاری شد؛ سپس با روش دلفی- فازی و توزیع فرم‌های نظرسنجی بین ۳۰ نفر از خبرنگاران بیمه ایران در ۳ استان شمالی گیلان، مازندران و گلستان، ۳۹ اقدام با اعداد قطعی بالای ۰/۷ در ۴ دسته نهایی و مدل ساختاری برای بررسی تأثیر اقدامات بر ارزش برند طراحی شد. در بخش کمی، پرسش‌نامه‌های حاوی ۵۱ سؤال به روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای بین ۳۴۰ نفر از کارکنان شعب و نمایندگی‌های بیمه ایران در سه استان توزیع و گردآوری شد. نتایج برازش مدل ساختاری نشان داد که مدل با شاخص نیکویی برازش معادل ۰/۵۲، از برازش قوی برخوردار است. همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که اقدامات ساختاری و سازمانی با ضریب مسیر ۰/۷۹ بیشترین تأثیر را بر ارزش برند دارند. **نتیجه‌گیری:** در این پژوهش مشخص شد که یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران بنگاه‌های اقتصادی دولتی در بازار به‌شدت رقابتی، کاربست اقداماتی مؤثر در راستای کنترل و کاهش انحرافی کارکنان است تا در محدوده منطقی و سازنده‌ای قرار گیرند، در غیر این صورت، اعتبار و ارزش برندشان خدشه‌دار می‌شود. بنابراین برای کنترل و کاهش این‌گونه رفتارهای مخرب باید پیشنهادهای پژوهش مورد توجه قرار گیرد.

### اطلاعات مقاله

#### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۲۶ شهریور ۱۴۰۲

تاریخ داوری: ۲۱ دی ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش: ۲۴ دی ۱۴۰۲

#### کلمات کلیدی:

اقدامات مؤثر

ارزش برند

بیمه ایران

رفتارهای انحرافی

نظریه‌های رفتاری

#### \*نویسنده مسئول:

ایمیل: [homa.doroudi@iauw.ac.ir](mailto:homa.doroudi@iauw.ac.ir)

تلفن: ۰۲۱۴۳۳۱۱۴۳۷۴

ORCID: 0000-0003-1635-7330

DOI: 10.22056/ijir.2024.02.02

توجه: مدت‌زمان بحث و انتقاد برای این مقاله تا ۱ جولای ۲۰۲۴ در وب‌سایت IJIR در «نمایش مقاله» باز است.

آن را تنزل می‌دهند (Ghaedamini Harouni et al., 2022).

آنچه روشن است، امروزه اغلب سازمان‌ها با پدیده رفتار انحرافی در محیط کار روبه‌رو هستند (Moon et al., 2021). پدیده‌ای که می‌تواند تأثیرات منفی بسیاری بر بهره‌وری یک سازمان داشته باشد. اهمیت این موضوع زمانی نمایان می‌شود که مشتریان یک سازمان، ارزش و اعتبار برند آن سازمان را براساس تعامل با افراد و کارکنان آن سازمان، به‌ویژه آن دسته از کارکنانی که ارتباط چهره‌به‌چهره با مشتریان دارند، می‌شناسند و عملکرد یک کارمند خط مقدم تأثیر مهمی بر موفقیت سازمان می‌گذارد. بنابراین تصور مشتریان و تجربیات آنها از برند اغلب تحت تأثیر نحوه رفتار کارمندان و انجام وظایف آنهاست و تعامل مثبت بین کارکنان و مشتریان تحت عنوان عوامل رفتاری مثبت سبب شکل‌گیری و ارتقای ارزش‌های برند می‌شود و اگر عوامل رفتاری منفی باشند ممکن است به تنزل ارزش برند منجر شوند (Yazdani et al., 2017). (Adeoti et al., 2021) با اشاره به گزارشی بیان کردند که مشاغل ایالات متحده در سال ۲۰۱۶ به‌طور متوسط ۱۱۳ میلیون دلار به‌دلیل سرقت کارکنان ضرر کرده‌اند؛ و طبق برآورد مؤسسه ملی ایمنی و بهداشت شغلی، مشاغل ایالات متحده نیز سالانه بیش از ۱۲۰ میلیارد دلار از خسونت در محل کار متحمل شدند. آنها مضرات ناشی از انحراف در محل کار را محدود به زیان‌های مالی ندانستند و مدعی شدند که چنین اتفاقی می‌تواند به هزینه‌های عاطفی نیز برای کارکنان و حتی در سطحی بالاتر توقف فعالیت شرکت و آسیب دیدن جامعه به‌دلیل عدم دریافت خدمات به‌موقع از سازمان منجر شود. (Ahmadi Alvar et al., 2022) نیز بر این باور بودند که رفتارهای انحرافی می‌توانند شهرت شرکت را به خطر بیندازند و پیامدهای منفی برای کارکنان داشته باشند و به کاهش بهره‌وری و عملکرد کل، ضعف در فرایند تصمیم‌گیری، افزایش هزینه‌های مالی سازمانی، نگرش و احساس منفی به برند، کاهش ارزش برند، مختل کردن کارایی عملیاتی، تضعیف بهزیستی کارکنان و مانند آن منجر شوند. پژوهشگران در این رابطه بر نکته دیگری تأکید داشتند مبنی بر اینکه رفتارهای انحرافی کارکنان به‌عنوان یک پدیده منفی و مخرب اقتصادی در سازمان‌های دولتی به‌مراتب بیشتر از سازمان‌های خصوصی دیده می‌شود. همچنین (Wang et al., 2018) بر این نکته تأکید کرده بودند که گسترش رفتارهای انحرافی در سازمان‌های دولتی و عمومی با ماهیت اقتصادی ممکن‌تر بوده و بروز این رفتارها در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی اقتصادی را هم برای دولت و هم برای مردم مضر دانستند. بنابراین چنین استنباط می‌شود که رفتارهای انحرافی در سازمان‌های دولتی و با ماهیت فعالیت اقتصادی بیشتر از سازمان‌های خصوصی با فعالیت‌های غیراقتصادی است.

نگاهی به صنعت بیمه ایران نشان می‌دهد که طبق سالنامه آماری بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، در حال حاضر ۳۰ شرکت بیمه از جمله: یک بیمه دولتی (بیمه ایران)، ۲۹ شرکت بیمه

امروزه با تغییر در بازارها و فلسفه‌های بازاریابی، مشتری اهمیت بیشتری یافته و جلب وفاداری مشتریان به هدف اصلی همه شرکت‌ها تبدیل شده است؛ بنابراین پیروی از رویکرد بازاریابی، اساسی‌ترین نیاز برای ارتقای تصویر و جایگاه شرکت‌هاست و مدیران به نقش مهم بازاریابی در خلق نام‌های تجاری قوی، وفادارسازی مشتریان و افزایش ارزش شرکت پی برده‌اند. ازطرفی فراهم‌کنندگان محصولات و خدمات در بازارهای رقابتی، برای باقی ماندن در عرصه رقابت، در پی کسب مزیت رقابتی از طریق استفاده راهبردی و توسعه ارزش برند هستند. به‌عبارت‌دیگر، شرکت‌ها تلاش زیادی برای افزودن ارزش به برندهای خود انجام می‌دهند و این تنها در صورتی حاصل می‌شود که بتوانند با مشتریان رابطه‌ای بلندمدت برقرار کنند (Ehsanfar and Garousi, 2016). بنابراین، زمانی که یک نفر می‌پرسد: «چه چیزی ارزش واقعی یک شرکت را ایجاد می‌کند؟» پاسخ این است: «دارایی‌های نامشهود آن، که با دانش، تجربه و تخصص نشان داده شده است». همه موارد نامشهود شرکت گروه‌بندی شده و از نظر بازار، برند و ارزش نشان می‌دهد که چگونه خود را به مصرف‌کنندگان متصل می‌کنند. اما همچون محیط سازمان که همواره تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی است؛ عملکرد و ارزش برند شرکت‌ها نیز همواره تحت تأثیر عوامل مختلف درونی و بیرونی قرار دارند و چه‌بسا توسط برخی از این عوامل تهدید می‌شوند و تنزل می‌یابند و برعکس تقویت می‌شوند و ارتقا می‌یابند. از جمله عوامل بیرونی که عمدتاً به‌عنوان عوامل مداخله‌گر یاد می‌شود می‌توان به عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فناوریانه، قانونی و حقوقی، سیاسی و رقابتی بین رقبای اشاره کرد و از بین عوامل درونی می‌توان به عوامل مدیریتی و رهبری، ساختار، راهبردها، ظرفیت‌های عملکردی و عوامل مربوط به کارکنان، ویژگی‌های شخصیتی، عوامل رفتاری، محیط سازمانی و فرهنگ سازمانی اشاره کرد.

از بین عوامل بالا، یکی از عوامل مهم که بر ارتقا یا تنزل ارزش برند تأثیر بسزایی دارد؛ عوامل درون‌سازمانی رفتار کارکنان است که در این زمینه (Nejatbakhsh et al., 2014)، (Tselempis et al., 2019)، و (Ahmadi Alvar et al., 2022) از جمله پژوهشگرانی بودند که مدعی شدند عوامل رفتاری، رفتار اخلاقی فروشنده، بازخورد مشتریان از کارمندان، کیفیت خدمات از جمله عوامل درون‌سازمانی هستند که بر ارزش برند مؤثرند؛ به‌عبارت‌دیگر، از عوامل رفتاری کارکنان (از سطوح عالی تا عملیاتی)، به‌عنوان یکی از عوامل مهم و اساسی یاد می‌شود، زیرا اگر این رفتارها مثبت باشند، به افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و سازمان‌ها، ارتقای ارزش یا توسعه عملکرد برند منجر می‌شوند. اما اگر منفی و انحرافی باشند، برای سازمان تهدید محسوب می‌شوند، زیرا می‌توانند بقیه کارکنان و مشتریان را نیز به‌سوی این افکار سوق دهند. همچنین رفتارهای انحرافی مخرب، هنجارهای سازمانی را تغییر می‌دهند و باعث تهدید سلامت سازمان و کارکنان می‌شوند و ارزش برند و معیارهای

در خصوص روند تشکیل پرونده از ابتدا تا انتها، روابط عمومی ضعیف و سایر موارد که باعث شده این بیمه سهم بازار خود را به رقبای خصوصی بسیاری که در بازار بیمه وجود دارد، واگذار کند.

همان طور که نتایج آسیب شناسی نشان داد، عوامل رفتاری نظیر رفتارهای انحرافی مخرب کارکنان بر ارزش و عملکرد برند بیمه ایران تأثیر منفی گذاشته است؛ اما پژوهشگران داخلی و خارجی مدعی شده اند که رفتارهای انحرافی در سازمان را نمی توان از بین برد، بلکه می توان و باید آن را کنترل کرد تا در محدوده منطقی و سازنده ای قرار گیرد (Shahid et al., 2021). برای نمونه، پژوهشگرانی چون Othman et al. (2022)، Adeoti et al. (2021)، Shrivastava and Singh (2021)، Malik and Lenka (2020)، Mishra et al. (2016)، Jafari Nia et al. (2020)، Shad et al. (2019)، Ashena et al. (2019) و Zakipoior et al. (2020) تمرکز بر مدیریت رفتارهای انحرافی و معرفی اقداماتی در راستای کنترل و کاهش اثرات مخرب رفتارهای انحرافی را چاره کار دانسته اند؛ با این تفاوت که اغلب پژوهشگران پیشین بر بخش کیفی و ارائه مدل متمرکز بودند و کمتر به بررسی کمی تأثیر اقدامات پرداختند. همچنین تاکنون پژوهشی که به بررسی تأثیر اقدامات کاهنده رفتارهای انحرافی بر ارزش برند یک شرکت دولتی اقتصادی پرداخته باشند، صورت نگرفته بود و از این بابت پژوهش حاضر دارای نوآوری است. لذا در راستای پاسخ به این پرسش ها که «اقدامات مناسب برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی مخرب کدام اند؟» و «تأثیر هر یک از اقدامات بر ارتقای ارزش برند شرکت های بیمه ایران در استان های شمالی به چه میزان است؟» پژوهش حاضر با دو هدف اصلی شناسایی اقدامات مناسب برای کنترل و کاهش آثار مخرب رفتارهای انحرافی کارکنان و بررسی تأثیر هر یک از اقدامات بر ارتقای ارزش برند شرکت های بیمه ایران انجام گرفت.

در ادامه، مروری بر مبانی و ادبیات نظری پژوهش انجام گرفته و متناسب با هر یک از مفاهیم اصلی در ادبیات نظری و در راستای اهداف و پرسش های اصلی پژوهش، فرضیه ها ذکر شده است. در بخش سوم، روش شناسی پژوهش شامل معرفی روش پژوهش، جامعه و نمونه آماری، روش گردآوری داده ها و ابزارهای مربوطه، روایی و پایایی ابزارها و روش تجزیه و تحلیل داده ها شرح داده شد و در بخش چهارم، یافته های پژوهش ذیل بخش نتایج و بحث آورده شده و در بخش پنجم، به جمع بندی و ارائه پیشنهادها اشاره شده است.

### مبانی نظری پژوهش

#### ارزش برند

در عصر جدید که دوران ادغام و جهانی شدن شرکت هاست، ارزش برند عامل مهم و تعیین کننده ای در ارزش شرکت ها و ارزش بازار سهام است. بنابراین اکثر مدیران در سراسر جهان بر این نکته توافق دارند که ارزش برند یکی از مهم ترین دارایی های استراتژیک است که آنها باید ایجاد کنند؛ زیرا پیشرفت و رشد موفقیت آمیز برند را تقریباً معادل بقای شرکت در بلندمدت می دانند (Niculescu et al., 2019).

خصوصی مشغول به فعالیت اند که نشان دهنده محیط بسیار رقابتی بین آنهاست و تنها بیمه ایران از جمله بنگاه هایی به شمار می رود که هم برند است، هم دولتی و هم ماهیت فعالیت آن از نوع اقتصادی است؛ لذا بیمه ایران به عنوان مورد مطالعه انتخاب شد. اما این انتخاب دلیل دیگری نیز داشت؛ زیرا طی آسیب شناسی محقق در رابطه با مسائل و چالش های پیش روی بیمه ایران مشخص شد که بیمه ایران به دلیل افزایش رقبا و تنوع برندهای ارائه دهنده خدمات بیمه ای و شرایط اقتصادی نامناسب به عنوان عوامل بیرونی و همچنین عوامل درون سازمانی رفتاری مانند بروز رفتارهای انحرافی از سوی کارکنان در قالب انحرافات فردی، گروهی، میان فردی و سازمانی، سهم بازار خود را به دلیل تنزل رضایتمندی و وفاداری مشتریان طی سال های اخیر از دست داده است. همچنین به استناد سالنامه آماری بیمه مرکزی، سهم بیمه ایران در شاخص حق بیمه تولیدی از ۴۰/۱ درصد سال ۱۳۹۴ به ۳۱/۵ درصد در سال ۱۴۰۰ تنزل یافته؛ یا در سال ۱۴۰۰، نرخ رشد تعداد بیمه نامه صادره حوادث بیمه ایران ۱/۲- درصد بوده، در حالی که نرخ رشد بخش غیردولتی یعنی استان های شمالی، نتایج ارزیابی عملکرد و رتبه بندی سال ۱۴۰۰ استان ها و شعب اجرایی بیمه ایران نشان دهنده آن است که هیچ یک از استان های شمالی گیلان، مازندران و گلستان نتوانستند در رتبه های برتر گروه های هشت گانه تعریف شده، یعنی گروه یک، دو و سه استانی، گروه مجتمع ها، گروه شعب ممتاز، گروه شعب درجه یک، دو و سه قرار بگیرند و به لحاظ سهم از حق بیمه تولیدی، سهم از جمعیت و سهم از تولید ناخالص داخلی در بین استان های برتر قرار ندارند که این نیز گواه دیگر بر عملکرد ضعیف شرکت های بیمه ایران و تنزل ارزش برندشان در استان های شمالی بوده است.

اما در پی بررسی آنچه باعث شده عملکرد برند بیمه ایران، به ویژه در استان های شمالی گیلان، مازندران و گلستان که به واسطه تراکم بالای جمعیت، با مراجعه بالای مشتریان همراه اند، کاهش یابد می توان به ارزیابی های انجمن صنفی نمایندگان بیمه ایران در استان های شمالی اشاره کرد. این انجمن تنزل در شاخص های عملکردی بیمه ایران در استان های شمالی را حاکی از بروز رفتارهایی از سوی کارکنان دانست که به طور مصداقی عبارت اند از: تأخیر در پرداخت خسارت، عدم اطلاع یا آگاهی اندک برخی کارکنان از جدیدترین دستورالعمل ها، برخورد از بالا به پایین واحدهای خسارت با مشتریان و بیمه گذاران (تبعیض در ارائه خدمات)، تفسیرهای سلیقه ای و متفاوت از دستورالعمل ها و تزییع حقوق بیمه گذاران، عدم رعایت وحدت رویه در شعب مختلف مرکزی شهرستان ها، عدم انعطاف پذیری کارکنان و تعلل در ارائه خدمات به دلایل مختلف، از جمله قطعی سیستم و امثال آن، تأخیر حضور در محل خدمت و یا عدم حضور به موقع کارکنان یا مرخصی های زیاد به بهانه های مختلف، کم کاری و راحت طلبی، دریافت رشوه توسط برخی کارشناسان خسارت، پایین بودن کیفیت ارتباط با مشتری، عدم برخورد مناسب با مشتریان و زبان دیدگان و اطلاع رسانی ضعیف و نامناسب به مشتریان

که به‌طور گسترده‌ای در مدیریت سازمانی برای مطالعه رضایت کارکنان، توزیع پاداش در شرکت‌ها و واکنش نسبت به توزیع نابرابر پاداش پذیرفته شده است و به‌تازگی نیز بسط این نظریه در تحقیقات رفتار کارکنان و افراد، کاربرد پیدا کرده است «نظریه برابری» است (Davlembayeva et al., 2021). جامعه‌شناسی کار، به‌ویژه نظریه فرایند کار، نیز رفتارهای انحرافی را «اقدامات مقاومت» تصور کرد (Akkerman et al., 2020).

تعاریف متعددی برای توضیح رفتار انحرافی در محیط کار در بازه زمانی ۱۹۹۵ تا ۲۰۲۲ ارائه شده که همه تعاریف رفتارهای انحرافی بر خصوصیات از جمله «عمدی، آگاهانه، ارادی و داوطلبانه بودن رفتارهای انحرافی»، «زیان‌آور و آسیب‌رسان بودن آن به کارکنان، سازمان و جامعه»، «پیامدهای منفی آن برای سازمان چه به‌لحاظ هزینه‌های اقتصادی مالی و چه به‌لحاظ هزینه‌های اجتماعی، روانی، فردی، سازمانی و شغلی»، «غیررسمی بودن»، «خلاف منافع سازمان بودن»، «نقض یا عدم رعایت قوانین، خط‌مشی‌ها و هنجارها و ارزش‌های فرهنگی سازمان»، «تهدید اعتبار و شهرت سازمان»، «گسترش سوءاستفاده از جایگاه و فساد» و «تنوع و اشکال مختلف بروز رفتارهای انحرافی» تأکید داشتند. طبق جدیدترین تعریف، Tu et al. (2022) رفتار انحرافی را فعالیتی داوطلبانه تعریف کردند که می‌تواند رفاه سازمان و اعضای آن یا هر دو را به خطر بیندازد. این تعریف چندین نکته مهم را دربرمی‌گیرد، (۱) عاملان رفتارهای انحرافی کاری، اعضای یک سازمان یا کارمندان یک سازمان هستند. این بدان معناست که این رفتارها را اعضای سازمان انجام می‌دهند، نه افراد خارج از سازمان؛ (۲) رفتار انحرافی با اراده آزاد کارمند انجام می‌شود؛ (۳) رفتارهای انحرافی کارکنان، هنجارها، رویه‌ها و مقررات رسمی سازمانی را به خطر می‌اندازد و این همان چیزی است که رفتارهای انحرافی را از رفتار غیراخلاقی متمایز می‌کند؛ (۴) رفتار انحرافی به‌عنوان فعالیتی تعریف می‌شود که تهدیدی برای سازمان یا اعضای آن است.

مدیریت رفتار انحرافی و رابطه آن با ارزش و عملکرد برند یکی از مباحث مهم مطرح‌شده در مدیریت سازمانی، بررسی الگوهای کنترل، نظارت و مصونیت‌بخشی کارکنان و سرمایه انسانی از بروز رفتارهای کاری انحرافی است که هنجارهای سازمانی را تغییر داده است و باعث تهدید سلامت سازمان و کارکنانش می‌شود که به آن مدیریت رفتار انحرافی می‌گویند (Ghaedamini Harouni et al., 2022). در راستای اهمیت مدیریت رفتارهای انحرافی در محل کار، یکی از مهم‌ترین دلایل نیاز به آن، کمک به تصمیم‌گیری مناسب‌تر است؛ زیرا مدیران با بهره‌گیری از موارد مطرح‌شده می‌توانند اهمیت ارتباطات را در فرایند پیشگیری از رفتارهای انحرافی درک کنند؛ چگونگی برقراری ارتباط مؤثر و سازنده می‌تواند بسیاری از سوءتفاهم‌ها را رفع و فرایند ایجاد تعامل را تسریع بخشند؛ همچنین بینش مدیران را از راه ایجاد ارتباط بین متغیرهای دخیل در پدیده رفتارهای انحرافی ارتقا بخشند. همچنین مدیریت رفتار انحرافی، امکان تحلیل جامع‌تر را از پدیده مورد

ارزش برند اگر زیاد (بالا) باشد، مزیت رقابتی محسوب می‌شود، زیرا شرکت می‌تواند بر پایه آن قیمت بالاتری برای محصولاتش تعیین کند و به‌نوعی رهبری بازار را در دست گرفته، اهرم تجاری بهتری ایجاد کند، حاشیه فروش و سود را افزایش دهد و آسیب‌پذیری خود را در مقابل رقبا کاهش دهد. از دیدگاه Keller (2013)، ارزش برند عبارت است از تأثیر متفاوتی که شناخت برند، بر پاسخ مصرف‌کننده در بازاریابی آن برند دارد. وی معتقد بود زمانی برند از دیدگاه مشتری دارای ارزش مثبت است که مشتریان به‌طور مطلوب نسبت به یک برند شناخته‌شده واکنش نشان دهند. همچنین وقتی که مشتریان به فعالیت‌های بازاریابی مرتبط با یک برند به‌طور نامطلوبی واکنش نشان می‌دهند، ارزش برند از دیدگاه مشتری دارای ارزش منفی است. ارزش برند توانایی‌های یک برند را برای انجام فعالیت‌های تجاری خود به‌گونه‌ای نشان می‌دهد که به مدیران اجازه می‌دهد اهداف تجاری یک شرکت را به دست آورند و با توجه به اینکه تأثیر بسزایی بر مزیت رقابتی دارند، منعکس‌کننده توانایی برند در رهبری بهتر بازار نسبت به سایر رقبا بازار است (Gupta et al., 2020). به‌طور کلی، ارزش برند از دو منظر مالی و رفتاری قابل بررسی است. در رویکرد مالی، ارزش برند براساس شاخص‌های مالی و در رویکرد رفتاری بیشتر براساس نگرش‌سنجی سنجیده می‌شود. پس ارزش برند طبق دیدگاه Iyer et al. (2019) و Carlson et al. (2019) ترکیبی از معیارهای مالی (سود، رشد فروش، سهم بازار) و معیارهای غیرمالی یا همان رفتاری (شهرت، اعتبار، تداعی برند، تداوم خرید، رضایتمندی و وفاداری برند) محسوب می‌شود.

#### نظریه‌های رفتارهای انحرافی و تعریف آن

طبق نظریه فشار اجتماعی، کارکنانی که در معرض فشار عمومی محل کار قرار می‌گیرند، به روش‌های مختلف، از جمله ارتکاب رفتارهای انحرافی با آن مقابله می‌کنند. نظریه‌پردازان کنترل اجتماعی بر این باورند که رفتار انحرافی، چیزی مورد انتظار است و آنچه باید تشریح شود این است که «چرا مردم از قانون پیروی می‌کنند». جزء مهم تمام نظریه‌های کنترل اجتماعی، تلاش برای تشریح عوامل بازدارنده مردم از ارتکاب جرم است (Aliverdina and Shahryari, 2017). براساس نظریه یادگیری اجتماعی، کج‌رفتاری و هم‌نوایی طی فرآیندهایی مشابه آموخته می‌شوند و دلیل کج‌رفتاری یادگیری ارزش‌ها و هنجارهای انحرافی به‌ویژه، در چارچوب خرده‌فرهنگ‌ها و گروه‌های همسالان محسوب می‌شود (Ghasemi et al., 2018). طبق نظریه مبادله اجتماعی، اگر فردی احساس کند سطح بدی از تناسب بین فرد-سازمان وجود دارد، این می‌تواند نگرش‌های منفی ایجاد کند و سپس به رفتارهای مخرب انحرافی در محل کار منجر شود (Sayed Mostafa et al., 2022). دیدگاه نظریه مبادله اجتماعی در رابطه با رفتارهای انحرافی این است که: «کارکنان در صورتی که رفتار عادلانه و اعتماد در روابط خود با سازمان (مدیر، همکاران و ...) را احساس کنند، با احتمال کمتری مرتکب رفتارهای انحرافی می‌شوند». یکی دیگر از نظریه‌های مربوطه

منع کند، تدوین نماید. (Zakipour et al., 2020) نیز طی واکاوی عوامل مؤثر بر کاهش رفتارهای نابهنجار کاری، عوامل سازمانی شامل فضای سازمانی، تدابیر سامان‌دهی، عواطف سازمانی، ادراک موقعیت کاری، بهبود کانال‌های ارتباطات سازمانی و جریان اطلاعات و تدوین قوانین بازدارنده رفتارها را یکی از عوامل اصلی معرفی کردند. همچنین (Shad et al., 2022) در پژوهشی به‌منظور احصای عوامل مؤثر بر کاهش رفتارهای انحرافی به این نتیجه رسیدند که با تقویت معیارهای سازمانی می‌توان رفتارهای انحرافی را کنترل و انگیزه شخصی و جو اخلاقی را در محیط کار بهبود بخشید. (Jafari Nia et al., 2020) نیز در پژوهشی از جمله راهبردهای مدیریت رفتارهای انحرافی را بازنگری و سامان‌دهی خط‌مشی و سیاست سازمان طبق موقعیت و ساختار و بهبود تعاملات درون‌سازمانی از طریق بهینه‌سازی فرایندها و به‌کارگیری فناوری‌های نوین را به‌عنوان عوامل سازمانی برشمردند. (Ashena et al., 2019); Liu et al. (2022); نیز اتخاذ سیاست‌های تنبیهی را به‌عنوان عاملی مهم دانستند. (Shrivastava and Singh (2021), Liu et al. (2022), Adeoti et al. (2021), Zakipour et al. (2020), Ashena et al. (2019), Rajabpour et al. (2022). نیز به این نتیجه رسیده بودند که اصلاحات ساختاری مبتنی بر اخلاق و قانون‌مداری برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی مخرب و به‌عبارتی تقویت رفتارهای اخلاقی کارکنان مؤثرند. با توجه به اینکه طبق دیدگاه پژوهشگران، اقدامات ساختاری و سازمانی برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی مخرب مهم و مؤثرند. لذا چنین فرض می‌شود که:

فرضیه اول: اقدامات مؤثر ساختاری و سازمانی بر ارتقای ارزش برند بیمه ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

(Wang et al., 2018) در پژوهشی ضمن شناسایی عوامل اصلی مؤثر بر رفتار انحرافی، ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی و افزایش مثبت‌گرایی در محل کار را برای کاهش رفتار انحرافی مؤثر دانستند. (Dadmand and Raeis Al-Sadati 2023) نیز در پژوهشی با عنوان «سهم نگرش‌های اخلاقی با میانجی‌گری فشار روانی در تبیین اخلاق و عملکرد سازمانی» پی برده بودند که بهبود اخلاق سازمانی به نگرش اخلاقی مثبت منجر می‌شود و نگرش اخلاقی مثبت از طریق کاهش فشار روانی، بهبود عملکرد سازمانی را در پی دارد. (Othman et al., 2022) در پژوهشی پی بردند که جو کاری بر رفتار انحرافی محیط کار تأثیر منفی دارد و اگر عدالت سازمانی، اعتماد و حمایت سازمانی برقرار باشد، احتمال بروز رفتار انحرافی کاهش می‌یابد. بنابراین آنها پیشنهاد کردند که با تضمین جو کاری بالای اخلاقی در سازمان و اجرای شئون کار اسلامی، می‌توان رفتارهای انحرافی محیط کار را کنترل کرد. (Ashena et al., 2019) نیز در پژوهشی با عنوان شناسایی رفتارهای انحرافی کارکنان و مکانیزم‌های کاهش آن، یکی از اقدامات لازم را آگاه‌سازی کارکنان از زبان این رفتارهای مخرب با کارهای آموزشی و فرهنگی معرفی کرد. پژوهشگرانی چون (Jafari Nia et al., 2020), Tu et al. (2022), Ahmad et al. (2020).

بررسی فراهم می‌آورد (EbrahimipourAhandani et al., 2019). (Shrivastava and Singh (2021) مدعی شدند که مدیریت رفتارهای انحرافی بر عهده سازمان است و آن را برای حفظ روحیه سازمانی کارکنان مهم دانستند. همچنین در بحث رابطه بین متغیرهای اصلی پژوهش، یعنی اقدامات کنترلی و کاهش‌دهنده رفتارهای انحرافی و ارزش برند، چنین بیان شده است که مشتریان یک سازمان، برند آن سازمان یا شرکت را براساس تعامل با افراد و کارکنان آن سازمان می‌شناسند و ادراک مشتریان از یک برند خدماتی در صنعت بیمه، وابستگی شدیدی به رفتار کارکنانی دارد که به‌طور مستقیم و مکرر با مشتریان تعامل دارند. بنابراین تصور مشتریان و تجربیات آنها از برند اغلب تحت تأثیر نحوه رفتار کارمندان و انجام وظایف آنهاست و تعامل مثبت بین کارکنان و مشتریان سبب شکل‌گیری ارزش‌های برند و بهبود عملکرد سازمان می‌شود (Karimi Alavijeh et al., 2016). همچنین سازمان‌ها همواره از کارمندان و اعضا انتظار دارند وظایف و مسئولیت‌های خود را به‌درستی انجام دهند و از رفتارهای مضر برای سازمان‌ها که به زیان رساندن به کارمندان و مشتریان منجر می‌شود، دوری گزینند (Esmaili et al., 2016) و در جهت افزایش بهره‌وری گام بردارند. بنابراین بین کوشش سازمان‌ها برای تشخیص، ریشه‌یابی و کنترل این‌گونه رفتارها در کارکنان با به‌کارگیری برخی اقدامات کنترلی و مدیریتی و ارتباط بهتر بین کارکنان و مراجعان، ارائه خدمات باکیفیت بهتر، افزایش اعتبار عمومی، رضایت مشتریان و در نهایت سودآوری رابطه وجود دارد (Zakipour et al., 2020). پس تشخیص و شناسایی رفتارهای انحرافی، عملیاتی کردن برنامه‌ها و راهبردهای کاهش و مهار این رفتارها بسیار مهم است (Ghaedamini Harouni et al., 2022).

### مروری بر پیشینه پژوهش

همان‌گونه که اشاره شد، ارزش برند هر شرکتی تحت تأثیر عوامل گوناگونی، از جمله عوامل رفتاری است؛ لذا اگر آن رفتار منفی و مخرب باشد از دیدگاه بسیاری از پژوهشگران، ارزش یک برند را تهدید می‌کند. بنابراین شناسایی اقدامات و عوامل مؤثر برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی یک امر ضروری است که طی مطالعات پیشین برخی پژوهشگران، عوامل و اقداماتی را در راستای از بین بردن، کنترل، کاهش، مدیریت و غلبه بر آنها شناسایی و معرفی کرده‌اند؛ اقداماتی که اگر به اخلاقی کردن رفتار کارکنان و رعایت استانداردهای اخلاقی منجر شود، بی‌شک موجب سودآوری در کسب و کار می‌شود و ضمن ایجاد اعتماد عمیق بین محیط و سازمان، به موفقیت کسب‌وکار می‌انجامد. در ادامه به برخی از جدیدترین مطالعات در حوزه مدیریت رفتارهای انحرافی کارکنان اشاره و متناسب با هریک از آنها فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است. (Wang et al., 2018) در پژوهشی ضمن شناسایی عوامل اصلی مؤثر بر رفتار انحرافی توصیه کردند که هر سازمانی باید در قالب اقدامات سازمانی و ساختاری، قوانینی را که انحراف سازمانی را

بخش عمومی معرفی کرده بودند. (Rangriz et al. (2021). نیز در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که باید رفتارهای انحرافی را به سمت رفتارهای مثبت هدایت و رهبری کرد، زیرا با توجه به فضای رقابتی، اهمیت رفتارهایی از جنس رفتار سازمانی مثبت اهمیت فزاینده‌ای دارد و در این راستا فراهم کردن زمینه‌های بروز رفتارهایی از جنس رفتارهای انحرافی مثبت می‌تواند در دستیابی به اهداف تعیین شده، از جمله کسب مزیت رقابتی تسهیل‌گر باشد. (Jafari Nia et al. (2020) در پژوهشی به منظور مدیریت رفتار انحرافی مخرب نیز استقرار سیستم مدیریتی تحول‌گرا، مدیریت فرهنگ سازمانی، استقرار مدیریت تعامل با محیط سازمان و پرورش اخلاق حرفه‌ای را شناسایی کردند. (Shad et al. (2022) در پژوهشی به منظور احصای عوامل مؤثر بر کاهش رفتارهای انحرافی به این نتیجه رسیدند که با تقویت معیارهای رهبری می‌توان رفتارهای انحرافی را کنترل و انگیزه شخصی و جو اخلاقی را در محیط کار بهبود بخشید. (Aryati et al. (2018)، (Wang et al. (2018) و (Sawitri et al. (2018). نیز به این نتیجه رسیده بودند که بهبود اقدامات مدیریتی برای مدیریت رفتارهای انحرافی مخرب و خلاف رفتارهای اخلاقی مهم و مؤثرند. با توجه به اینکه طبق دیدگاه پژوهشگران، بهبود اقدامات مدیریتی برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی مخرب و به عبارتی تقویت رفتارهای اخلاقی کارکنان مهم و مؤثرند. لذا چنین فرض می‌شود که:

فرضیه چهارم: اقدامات مؤثر مدیریتی بر ارتقای ارزش برند بیمه ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

با عنایت به مطالعات تجربی و پیشینه پژوهش مورد اشاره می‌توان چنین ادعا کرد که اقدامات متنوعی برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی مخرب در بین کارکنان بنگاه‌های اقتصادی اعم از دولتی و غیردولتی وجود دارند که هدف این پژوهش شناسایی، دسته‌بندی و سنجش تأثیر هریک از آنها بر ارتقای ارزش برند در قالب ۴ فرضیه اصلی است. از جنبه‌های نوآوری این مقاله می‌توان به این نکات اشاره کرد که: مقالات پیشین اغلب به شناسایی اقدامات کنترلی و کاهش‌دهنده رفتارهای انحرافی و یا عوامل مؤثر در بروز رفتارهای انحرافی و در نهایت به دسته‌بندی آنها پرداخته بودند اما در این پژوهش علاوه بر شناسایی تمامی اقدامات پیشنهادی طی ۱۰ سال اخیر و تعیین مؤثرترین آنها از دیدگاه خبرگان و تهیه مدلی جامع و همه‌جانبه از منظر چهار نوع اقدام سازمانی، ساختاری، اقدام فرهنگی، اجتماعی و ارزشی، اقدام مدیریتی و اقدام بهبود وضعیت شغلی، به بررسی تأثیر آنها بر یک متغیر بسیار مهم در صنعت بیمه، یعنی ارزش برند پرداخته است؛ موضوعی که تاکنون هیچ یک از پژوهشگران به صورت مستقل به آن نپرداخته بودند و برای اولین بار تأثیر برخی اقدامات رفتاری بر یک مفهوم بازاری، آن هم در صنعت بیمه بررسی و آزمایش شد، زیرا همان‌طور که اشاره شد، امروزه مدیریت رفتار کارکنان بیمه، به‌ویژه کارکنان خط مقدم که بیشترین تماس را با مشتریان دارند، سهم بسزایی در افزایش اعتبار و ارزش برند در صنعتی دارد که

(Shad et al. (2022)، (EbrahimpourAhandani et al. (2019)

نیز به این نتیجه رسیده بودند که اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی بر مدیریت رفتارهای انحرافی مخرب و خلاف رفتارهای اخلاقی مؤثرند. با توجه به اینکه طبق دیدگاه پژوهشگران، اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی مخرب و به عبارتی تقویت رفتارهای اخلاقی کارکنان مهم و مؤثرند، لذا چنین فرض می‌شود که:

فرضیه دوم: اقدامات مؤثر فرهنگی، اجتماعی و ارزشی بر ارتقای ارزش برند بیمه ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

(Malik and Lenka (2020) در پژوهشی اقداماتی چون طراحی شغل، آموزش و توسعه، سیستم پاداش، امنیت شغلی، فرصت‌های پیشرفت شغلی، تعادل کار و زندگی را برای غلبه بر انحراف مخرب در بخش عمومی شناسایی کردند. (Zakipour et al. (2020) نیز طی واکاوی عوامل مؤثر بر کاهش رفتارهای نابهنجار کاری، توجه به اقدامات روان‌شناختی و طراحی سیستم پاداش مناسب را مؤثر دانسته بودند. (Jafari Nia et al. (2020) نیز در پژوهشی به منظور مدیریت رفتار انحرافی مخرب، به توانمندسازی کارکنان و استقرار نظام جبران خدمات عادلانه به عنوان عوامل بهبود وضعیت شغلی اشاره کرده بودند. پژوهشگرانی چون (Mishra et al. (2016)، (Safarmohammadluo et al. (2023)، (Aleksic et al. (2019)، (Ghaedamini Harouni et al. (2022)، نیز به این نتیجه رسیده بودند که بهبود وضعیت شغلی برای مدیریت رفتارهای انحرافی مخرب و خلاف رفتارهای اخلاقی مؤثرند. با توجه به اینکه طبق دیدگاه پژوهشگران، بهبود اقدامات مدیریتی برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی مخرب و به عبارتی تقویت رفتارهای اخلاقی کارکنان مهم و مؤثرند. لذا چنین فرض می‌شود که:

فرضیه سوم: اقدامات مؤثر بهبود وضعیت شغلی بر ارتقای ارزش برند بیمه ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

(Safarmohammadluo et al. (2023) در پژوهشی پی بردند که به‌کارگیری سبک مدیریت و رهبری مناسب در شرکت‌های دولتی پدیده‌ای چندوجهی است که بهره‌گیری از آن می‌تواند نتایج مثبت و ارزشمندی در حوزه رفتار اخلاق‌محور ایجاد کند. (Rajabpour et al. (2022) نیز به این نتیجه رسیده بودند که بهبود اقدامات مدیریتی برای مدیریت رفتارهای انحرافی مخرب و خلاف رفتارهای اخلاقی مهم و مؤثرند. (Sayed Mostafa et al. (2022) در پژوهشی به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر کنترل رفتارهای انحرافی به این نتیجه رسیدند که رابطه بین مدیریت منابع انسانی با تعهد بالا و رفتارهای انحرافی توسط مشارکت سازمانی میانجی‌گری می‌شود؛ و به‌علاوه تناسب فرد-سازمان نیز به کاهش رفتارهای انحرافی از طریق مشارکت سازمانی منجر می‌شود و (Malik and Lenka (2020) در پژوهشی اقداماتی همچون برنامه‌ریزی منابع انسانی، مدیریت عملکرد، مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات، نظارت و کنترل را برای غلبه بر انحراف مخرب در

بسیار رقابتی است.

شد (نرخ بازگشت: ۹۰/۵ درصد). دلیل نسبت‌های فوق تعداد شعب و نمایندگی‌های مستقر در استان‌هاست که به ترتیب در مازندران بیشترین و در گلستان کمترین تعداد وجود دارد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

### روش‌شناسی پژوهش

#### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، اکتشافی-کاربردی است. زیرا به دنبال شناسایی اقدامات مؤثر برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی مخرب و ارائه مدل کاربردی مبتنی بر آنها برای ارتقای ارزش برند یک شرکت بیمه است. از نظر روش گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر آمیخته است.

• فراترکیب: در این روش از فرایند هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و همکاران (۲۰۰۷) شامل: (۱) تنظیم سؤالات تحقیق، (۲) مرور ادبیات به شکل نظام‌مند، (۳) جست‌وجو و انتخاب متون مناسب، (۴) استخراج اطلاعات متون، (۵) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، (۶) کنترل کیفیت و (۷) ارائه یافته‌ها و معیارهای مندرج در جدول ۱ استفاده شد.

#### جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری تمامی خبرگان اعم از مدیران، سرپرستان شعب و نمایندگی‌های بیمه ایران در استان‌های شمالی گیلان، مازندران و گلستان در نظر گرفته شد؛ در بخش نخست برای تعیین اقدامات مؤثر ۳۰ فرم نظرسنجی دلفی-فازی به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی به نسبت برابر در بین خبرگان سه استان که دارای اطلاعات، تجربه و سابقه کافی، تحصیلات و علاقه لازم بودند، توزیع شد؛ در رابطه با تعداد کفایت حجم نمونه در روش دلفی تعداد حداقل ۱۵ و حداکثر ۶۰ خبره مناسب است که ۳۰ نفر با توجه به ۳ استان، نشان‌دهنده کفایت نمونه در مرحله اول بود.

• روش دلفی-فازی: در این بخش به منظور تعیین مؤثرترین اقدامات در راستای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی از دیدگاه خبرگان بیمه ایران، ابتدا نظرات گروه تصمیم‌گیرنده جمع‌آوری شده و عدد فازی مثلثی به معیار مورد نظر تخصیص یافت. در این روش فرض است که ارزش ارزیابی معیار  $Z$  از نگاه خبره شماره  $i$  از میان  $n$  خبره  $w = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij})$  و مقدار  $Z$  برابر با  $j = 1, 2, 3, \dots, m$  و  $i = 1, 2, 3, \dots, n$  است. بدین ترتیب ارزش فازی معیار  $Z$  از رابطه (۱) محاسبه می‌شود که برابر  $w = (a_j, b_j, c_j)$  است.

$$a_j = \min \{a_{ij}\}$$

$$b_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_{ij} \quad (1)$$

$$c_j = \max \{c_{ij}\}$$

برای فازی‌زدایی از رابطه (۲) که روش فازی‌زدایی ماکزیمم‌کننده ارزش است، استفاده می‌شود.

$$S_j = \frac{a_j + 4b_j + c_j}{6}, \quad j = 1, 2, 3, \dots, m \quad (2)$$

در بخش دوم، برای تعیین حجم نمونه از رابطه کوهن براساس اندازه اثر و توان آزمون استفاده شد. یک مزیت دیگر این روش آن است که تعداد متغیرهای اصلی و سؤالات پرسش‌نامه نیز در محاسبه حجم نمونه دخیل است. برای این منظور اندازه اثر (متوسط = ۰/۲)، توان آزمون برابر با ۰/۸، متغیرهای اصلی (۵) و تعداد سؤالات (۵۱) در نظر گرفته شد و حجم نمونه ۳۷۶ محاسبه شد و تعداد ۳۷۶ پرسش‌نامه به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی سهمیه‌ای به نسبت ۰/۴۵، ۳۰ و ۲۵ درصد بین مدیران و کارکنان بیمه ایران استان‌های مازندران، گیلان و گلستان توزیع شد و در نهایت ۳۴۰ پرسش‌نامه به‌طور کامل گردآوری

جدول ۱: شاخص‌ها و معیارهای اولیه بررسی مقالات در مورد رویکرد رفتاری

Table 1: Indicators and primary criteria for reviewing articles on the behavioral approach

معیار پذیرش Acceptance criteria	شاخص‌ها Indicators
مقالات و پژوهش‌های چاپ‌شده از سال ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۱ یا ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۲ Articles and researches published from 1391 to 1401 or 2012 to 2022	دوره زمانی انجام پژوهش Time period
فارسی و انگلیسی Persian and English	زبان پژوهش Language
نمایه در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و بین‌المللی Indexing on reliable domestic and international scientific databases	نوع مقالات Articles type
موضوعات مربوط به مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت برند Topics related to organizational behavior management and brand management	موضوع Topics
سازمان‌های عمدتاً خدماتی و دولتی Mainly service and public organizations	قلمرو مطالعه Scope of study



جدول ۲: معیارهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری  
Table 2: Fit criteria of measurement models and structural model

مقادیر اشتراکی افزونی Communality	ضریب تعیین اصلاح‌شده R <sup>2</sup> Adjustmen t	ضریب تعیین R <sup>2</sup>	میانگین واریانس استخراج‌شده Average Variance Extracted	پایایی همگون rho-A	آلفای کرونباخ Cronbak h' Alpha	پایایی ترکیبی Composi te Reliabil ity	بار عاملی Factor Loading	معیار criteria
>0	نزدیک به یک	نزدیک به یک	>0.5	>0.7	>0.7	>0.7	>0.5	بازه مورد نظر Desired range
نیکویی برازش Goodness of Fit								
سه مقدار 0/1، 0/25 و 36/به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی Three values of 0.1, 0.25 and 0.36 as weak, medium and strong values								
بازه مورد نظر Desired range								

از ۰/۷ را کسب کرده بودند، از سوی خبرگان، مؤثرتر از بقیه معرفی شدند و پس از اجماع دیدگاه خبرگان پرسش‌نامه پژوهش حاوی ۳۹ سؤال پنج‌گزینه‌ای محقق‌ساخته (خیلی کم = ۱ تا خیلی زیاد = ۵) مبتنی بر ۳۹ اقدام فرعی (۴ دسته اقدام اصلی) و ۱۲ سؤال استاندارد پنج‌گزینه‌ای (خیلی کاهش می‌یابد = ۱ تا خیلی افزایش می‌یابد = ۵) از [Liu et al. \(2019\)](#)، [Liu et al. \(2020\)](#) و [Liu et al. \(2019\)](#) بابت سنجش ارزش برند بود. بنابراین پرسش‌نامه پژوهش متشکل از ۵۱ سؤال پنج‌گزینه‌ای (ترکیبی از محقق‌ساخته و استاندارد) و ۴ سؤال جمعیت‌شناختی تدوین شد.

#### روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات

برای اطمینان از روایی بخش کیفی از طریق تحلیل نتایج، ارزیابی، براساس تجربه، براساس ارائه دلیل و مدرک و همچنین بدیهی نتایج ارزیابی شد؛ سپس در بخش مطالعات کتابخانه‌ای، ۴۵ عامل برای کاهش رفتارهای انحرافی از پژوهش داخلی و خارجی شناسایی شد و پس از محاسبه اعداد قطعی فازی از بین ۴۵ عامل شناسایی شده فقط ۳۹ اقدام را که اعداد قطعی آنها بالای ۰/۷ شد، مؤثر و مطلوب دانستند. لذا با توجه به نسبت مقبولیت طبق رابطه (۳)، میزان مقبولیت و روایی فرم نظرسنجی محاسبه شد. در این رابطه تعداد عوامل دارای اعداد قطعی بالاتر از ۰/۷ با N1 و تعداد عوامل کل احصاشده از با NT و نرخ مقبولیت با AR نشان داده می‌شود.

$$AR = \frac{N1}{NT} = \frac{39}{45} \cong 0.866 \quad (3)$$

طبق رابطه (۳)، نرخ مقبولیت حدود ۰/۸۷ محاسبه شد که چون

در انتها برای استخراج اقدامات مؤثر و مطلوب، حدی برای قبول یا عدم قبول آن اقدام در نظر گرفته می‌شود. اگر مقدار دیفازی شده عدد فازی مثلثی با توجه به نظر خبرگان برابر و یا بزرگ‌تر از آن ۰/۷۰ بود آن اقدام وارد مدل نهایی می‌شود.

• اعتبارسنجی مدل ساختاری و تحلیل مسیر به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری: در بخش کمی، به‌منظور اعتبارسنجی مدل و بررسی تأثیر اقدامات کنترلی رفتارهای انحرافی کارکنان بر ارزش برند شرکت‌های بیمه ایران از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس (Smart PLS) استفاده شد؛ بدین ترتیب که ابتدا معیارهای مربوطه برای تأیید مدل‌های اندازه‌گیری و معیار برازش کلی مدل (GoF) برای تأیید مدل ساختاری کل محاسبه و طبق جدول ۲ ارزیابی می‌شود. در بخش سوم، تأثیر اقدامات مؤثر راهبردی در راستای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی بر ارزش برند با روش تحلیل مسیر و محاسبه ضرایب مسیر و ضرایب معناداری (T-Value) و محاسبه سطح معناداری (P-Value) برآورد شد.

#### ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات

در بخش نخست، فرم نظرسنجی برای روش دلفی فازی مبتنی بر ۵۱ سؤال بسته پنج‌گزینه‌ای با اعداد فازی برای تبدیل گزینه‌های کیفی به اعداد کمی قطعی از بسیار مهم (۱، ۱، ۰/۷۵) تا بسیار کم‌اهمیت (۰، ۰، ۰/۲۵) طراحی شد؛ لازم است توضیح داده شود که سوالات فرم نظرسنجی دلفی محقق‌ساخته و مبتنی بر اقدامات احصاشده به روش فراترکیب پس از حذف موارد تکراری و مشابه بوده است.

در بخش دوم، پس از محاسبه اعداد قطعی طی دو مرحله دلفی فازی؛ در نهایت ۳۹ اقدام از ۵۱ اقدام که اعداد قطعی بالاتر

جدول ۳: اقدامات مورد نیاز برای کنترل و کاهش رفتار انحرافی در کارکنان از دیدگاه پژوهشگران پیشین  
Table 3: Actions to control and reduce deviant behavior in employees from the perspective of previous researchers

ردیف Row	اقدامات اصلی Main action	اقدامات فرعی Sub action
1	اقدامات ساختاری و ساختاری Organizational and structural actions	تدوین و اجرای قوانین بازدارنده رفتارهای انحرافی
2		سیاست تنبیهی و ترس از تنبیه شدن
3		ایجاد کانال‌های ارتباطی مناسب و مؤثر
4		بهره‌برداری از فناوری‌های نوین برای بهبود تعاملات
5		بهبود تعاملات درون‌سازمانی
6		بازنگری و سامان‌دهی خط‌مشی و سیاست سازمان طبق موقعیت و ساختار
7	اقدامات بهبود شرایط فرهنگی، اجتماعی و ارزشی Actions to improve cultural, social and value conditions	بهبود فضای محیط کار
8		بهبود هویت اخلاقی کارکنان
9		تقویت اخلاق حرفه‌ای کارکنان
10		روابط انسانی مطلوب و مبتنی بر اعتماد
11		ایجاد یک جو اخلاقی- بهبود جو اخلاقی
12		تشویق و پشتیبانی از رفتارهای خلاقانه و نوآورانه
13		حذف فضای روابط شخصی و پارتی‌بازی
14		ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی حمایتی
15		توجه به فضیلت سازمانی
16		افزایش عزت نفس کارکنان
17		آگاه‌سازی کارکنان از زبان این رفتارهای مخرب با کارهای آموزشی و فرهنگی
18		ایجاد توازن بین کار و زندگی
19		تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی
20		ترغیب به کار گروهی و ایجاد فرهنگ کار تیمی
21		اجازه نقد منصفانه مدیران، هنجارها و قوانین سازمان
22	اقدامات بهبود وضعیت شغلی Actions to improve job status	طراحی بهینه و غنی‌سازی شغل
23		استانداردسازی شغل
24		دوره‌های آموزش توجیهی و به‌اشتراک‌گذاری دانش
25		مدیریت دانش
26		کاهش فشار بار کاری
27		بهبود فرصت‌ها و مدیریت مسیر پیشرفت شغلی
28		بهبود فرایندهای سازمانی و استانداردسازی شغلی
29		تقویت وضوح و شفافیت شغلی
30		تطبیق مسئولیت و تخصص
31		ایجاد هم‌راستایی بین اهداف فردی و سازمانی
32		برنامه‌های توسعه مهارت‌ها و توانمندسازی کارکنان
33	اقدامات مدیریتی Managerial actions	استفاده از خبرگان منابع انسانی در جذب افراد حرفه‌ای و بااخلاق
34		سیستم‌گزینش و انتخابات سازمانی
35		مدیریت نگرش و رفتار
36		مدیریت و ارزیابی عملکرد
37		نظارت و کنترل مناسب و بازخورد به‌موقع
38		برنامه‌ریزی بهبود رفتار
39		ترفیع و ارتقای به‌موقع براساس شایستگی‌ها
40		تفویض اختیار براساس شایستگی
41		به‌کارگیری سبک رهبری اخلاقی‌گرا
42		سبک رهبری مطلوب و نظام مدیریتی تحول‌گرا

ادامه جدول ۳: اقدامات مورد نیاز برای کنترل و کاهش رفتار انحرافی در کارکنان از دیدگاه پژوهشگران پیشین  
Continued Table 3: Actions to control and reduce deviant behavior in employees from the perspective of previous researchers

ردیف Row	اقدامات اصلی Main action	اقدامات فرعی Sub action
43		مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات
44		مدیریت تنوع و تعارض نیروی کار
45		استقرار نظام پرداخت و پاداش عادلانه
46		پرهیز از انجام رفتارهای سیاسی از جانب مدیران
47		افزایش مثبت‌گرایی و نگرش مثبت به شیوه‌های انگیزشی
48		برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر تجزیه و تحلیل محیط
49		برنامه‌های رفاهی و روان‌شناختی
50		استقلال و جلوگیری از دخالت سیاسیون
51		تأمین امنیت شغلی Providing job security

تم‌ها و در نهایت تم‌های مشابه در درون مقوله‌ها، کار تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها به انجام رسید.

نتایج حاصل از تحلیل تم‌ها در جدول ۳ نشان می‌دهد که ۵۱ کُد احصاشده در چهار تیم قرار می‌گیرد.

• در گام ششم به منظور کنترل کیفیت ابعاد با استفاده از روش دلفی از نظرات تیم خبره استفاده و از آنها خواسته شد تا عوامل به دست آمده را در شرکت بیمه ایران استان‌های شمالی کشور انتخاب و سپس نظرات خود را در رابطه با میزان اهمیت هر یک اعلام کنند. نتایج این گام در قالب نتایج دلفی فازی طی دو مرحله محاسبه شد که با توجه به محدودیت فضای مقاله، محاسبه مربوط به یک اقدام در جدول ۴ نشان داده شده است. طبق جدول ۴، از ۳۰ خبره ۵ خبره این اقدام را بسیار بااهمیت، ۱۵ خبره بااهمیت و ۱۰ خبره نیز بااهمیت متوسط تلقی کردند؛ لذا با اختصاص اعداد مثلی فازی، عدد قطعی مربوط به اقدام ۰/۷۰۱ به دست آمد که چون بالاتر از ۰/۷ است، به عنوان اقدام مؤثر انتخاب شد.

#### مدل مفهومی پژوهش

از ۵۱ اقدام احصاشده به روش فراترکیب که احتمال می‌رفت به کنترل و کاهش رفتار انحرافی در شرکت‌های بیمه ایران در استان‌های شمالی منجر شود، ۳۹ اقدام از دیدگاه خبرگان طی دو مرحله دلفی، اعداد قطعی بالاتر از ۰/۷ کسب کرد و طبق شکل ۱ وارد مدل مفهومی پژوهش شد.

#### یافته‌های آمار توصیفی جمعیت‌شناختی

در جدول ۵ به اطلاعات جمعیت‌شناختی ۳۴۰ نفر از پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه اشاره شده است. طبق اطلاعات جدول ۵، ۵۴ درصد از پاسخ‌دهندگان مردان و ۴۶ درصد نیز زنان؛ اغلب پاسخ‌دهندگان با سهمی معادل ۳۵ درصد مربوط به رده سنی ۴۰ تا ۴۵ سال؛ اغلب پاسخ‌دهندگان با

بالاتر از ۰/۷ است به معنای توافق نظر بالای خبرگان بر اقدامات مؤثر است.

برای بررسی روایی بخش کمی از تحلیل عاملی بهره گرفته شد و بار عاملی همه سنج‌های پرسش‌نامه طبق جدول ۶ بالاتر از ۰/۵ شد. همچنین روایی همگرایی متغیرها با شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شد که طبق جدول ۷ همگی بالاتر از ۰/۵ و قابل قبول ارزیابی شد. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه نیز از شاخص‌های ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و پایایی همگون (rho-A) استفاده و پایایی همه متغیرها طبق جدول ۷ بالاتر از ۰/۷ و مورد قبول واقع شد.

#### نتایج و بحث

##### یافته‌های فراترکیب

در این پژوهش از فرایند هفت مرحله‌ای فراترکیب (Sandelowski and Barroso (2007) و شاخص‌های متعدد برای ارزیابی و انتخاب مطالعات استفاده شد که نتایج آن به شرح زیر است:

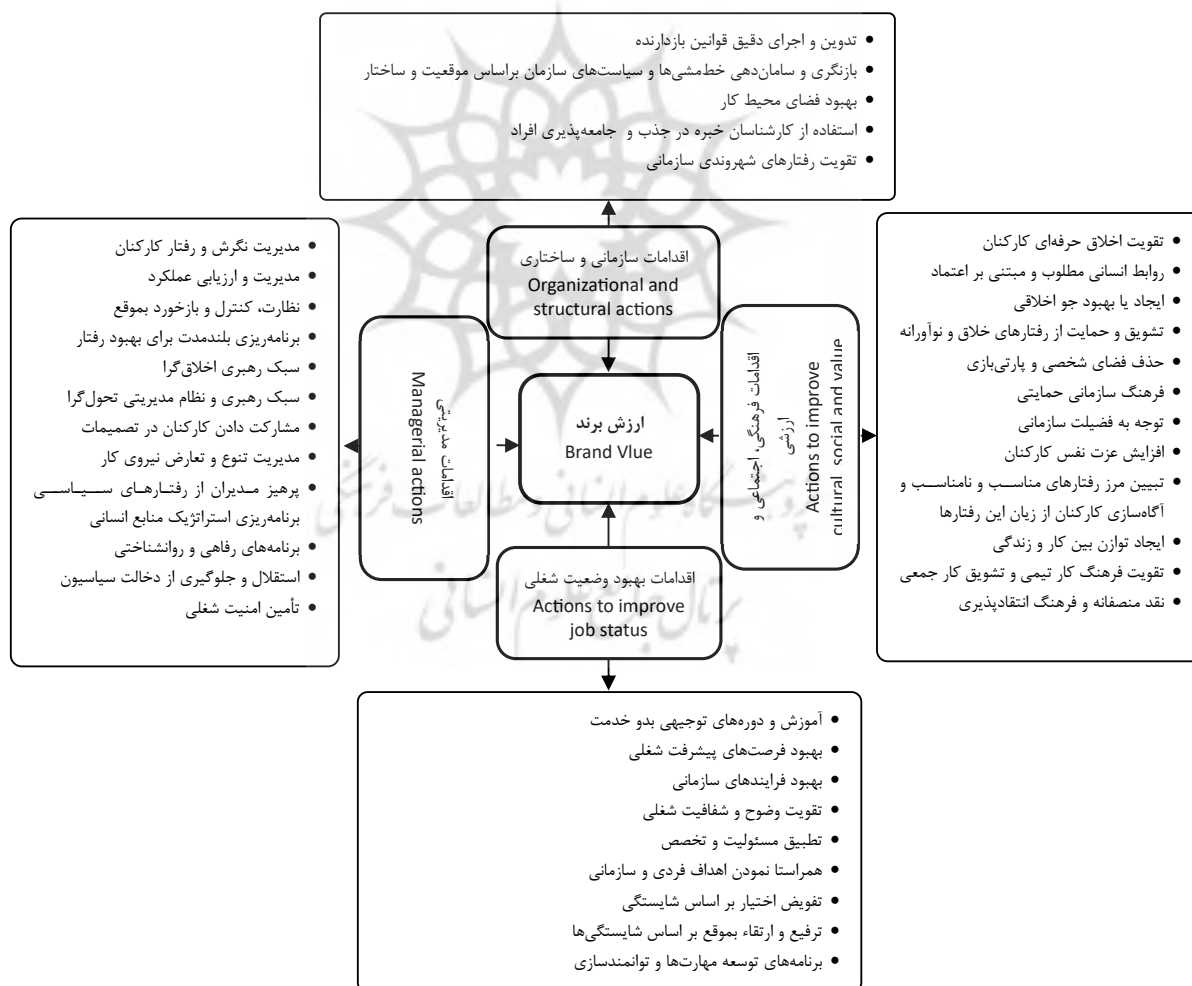
• در گام اول ۶۰ مقاله داخلی و خارجی بررسی شد.  
• در گام دوم، مقالاتی که به لحاظ عنوان، چکیده و محتوا نامناسب بودند حذف شدند و در نهایت ۵۰ مقاله باقی ماند.  
• در گام سوم، پس از غربال مقالات، پژوهشگر با به کارگیری ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی در بخش مربوط به رویکرد رفتاری و دسته‌بندی مقالات از حیث کیفیت، نسبت به ارزیابی دقیق تر مقالات اقدام کرده و تعداد ۳۵ مقاله به دست آمد.

• در گام چهارم، مؤلفه‌های اقدامات مؤثر بر کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی مشخص شدند و به روش تحلیل محتوا، ۴۵ اقدام فرعی در ۴ دسته اقدام اصلی برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی دسته‌بندی شدند.

• در گام پنجم، ابتدا تمامی اقدامات استخراج شده از مقالات را به عنوان کد در نظر گرفته و سپس با قرار دادن کدهای مشابه در قالب

جدول ۴: نمونه محاسبه اعداد قطعی یکی از اقدامات در راستای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی  
Table 4: Example of calculation of definitive numbers of one action for controlling and reducing deviant behaviors

طیف Spectrum	نحوه پاسخدهی به گزینه‌ها براساس اعداد مثلثی فازی How to answer options based on fuzzy triangular numbers	نحوه محاسبه و اعداد قطعی مربوط به هر اقدام How to calculate and definitive numbers related to each action	اقدام Action
بسیار بااهمیت Very important	$5 \times (0.75, 1, 1) = (3.75, 5, 5)$		تدوین و اجرای دقیق قوانین بازدارنده Formulation and implementation of laws preventing deviant behavior
بااهمیت Important	$15 \times (0.5, 0.75, 1) = (7.5, 11.25, 15)$		
متوسط Medium	$10 \times (0.25, 0.5, 0.75) = (2.5, 5, 7.5)$	$(a,b,c) = (3.75+7.5+2.5)/30; (5+ 11.25+ 5)/30;$ $(5+15+7.5)/30 = [0.458; 0.708; 0.916]$	
کم‌اهمیت Low Important	-	$S= (0.458+ 4 \times (0.708)+ 0.916)/6 = 0.701$	
بسیار کم‌اهمیت Very low Important	-		



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش  
Fig. 1: Conceptual model of research

جدول ۵: اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه  
Table 5: Demographic information of respondents to the questionnaire

درصد فراوانی Frequency percentage	فراوانی Frequency	دسته‌ها Categories	سؤال Question
54	184	مردان Males	جنسیت Gender
46	156	زنان Females	
18	60	35 تا 40 سال 35 to 40 years	رده سنی Ages
35	120	40 تا 45 سال 40 to 45 years	
31	105	45 تا 50 سال 45 to 50 years	
12	40	50 تا 55 سال 50 to 55 years	
4	15	55 سال و بیشتر 55 years and more	
32	108	کارشناسی BA	میزان تحصیلات Level of education
61	207	کارشناسی ارشد MA	
7	25	دانشجوی دکترا و دکترا Ph.D and Ph.D student	
15	51	5 تا 10 سال 5 to 10 years	سابقه فعالیت Experience
23	77	10 تا 15 سال 10 to 15 years	
32	110	15 تا 20 سال 15 to 20 years	
26	87	20 تا 25 سال 20 to 25 years	
4	15	25 تا 30 سال 25 to 30 years	

نتایج آزمون مدل‌های اندازه‌گیری در جدول ۷، مقادیر معیارهای ارزیابی مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری ارائه شده است. براساس اطلاعات جدول ۷:

- مقادیر پایایی ترکیبی و ضرایب پایایی همگون تمام متغیرهای مکنون (اقدامات ساختاری و سازمانی؛ فرهنگی، اجتماعی و ارزشی؛ بهبود وضعیت شغلی؛ مدیریتی و ارزش برند) بالاتر از ۰/۷ هستند؛ بنابراین ابزار گردآوری داده‌ها به لحاظ پایایی قابل قبول ارزیابی شد.
- مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) که در واقع روایی همگرای متغیرها براساس آن محاسبه می‌شود، یک متغیر بیشتر از ۰/۵ و لذا تمام متغیرهای مستقل و وابسته در بازه قابل قبول قرار دارند.
- مقادیر اشتراکی افزونگی سازه‌های پژوهش (Communality)

سهمی معادل ۶۱ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و اغلب پاسخ‌دهندگان با سهمی معادل ۳۲ درصد مربوط به میزان سابقه فالت ۱۵ تا ۲۰ سال بودند. بار عاملی سنجه‌های پژوهش برای مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری تا چه اندازه برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول‌اند از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی و بررسی ضرایب بارهای عاملی طبق جدول ۶ نشان می‌دهد هر ۵۱ سنجه مربوط به ۵ متغیر، بار عاملی بیشتر از ۰/۵ کسب کرده و این یعنی سازه خوب تعریف شده است و پرسش‌نامه به لحاظ اعتبار مورد قبول ارزیابی شد.

جدول ۶: نتایج بارهای عاملی سنجه‌ها  
Table 6: The results of factor loadings of measures

بارهای عاملی Factor loadings	سنجه‌ها Measures	متغیرها Variables	بارهای عاملی Factor loadings	سنجه‌ها Measures	متغیرها Variables
0.689	MA1	اقدامات مدیریتی (Managerial Actions)	0.850	SOA1	اقدامات ساختاری و سازمانی (Structural and Organizational Actions)
0.751	MA2		0.878	SOA2	
0.530	MA3		0.726	SOA3	
0.700	MA4		0.682	SOA4	
0.774	MA5		0.608	SOA5	
0.546	MA6		0.581	CSV1	اقدامات فرهنگی-اجتماعی و ارزشی (Cultural, Social and Value Actions)
0.529	MA7		0.633	CSV2	
0.523	MA8		0.694	CSV3	
0.597	MA9		0.690	CSV4	
0.621	MA10		0.669	CSV5	
0.709	MA11		0.709	CSV6	
0.662	MA12		0.624	CSV7	
0.704	MA13		0.629	CSV8	
0.779	BV1	0.700	CSV9		
0.546	BV2	0.683	CSV10		
0.810	BV3	0.732	CSV11		
0.658	BV4	0.679	CSV12		
0.719	BV5	ارزش برند (Brand Value)	0.558	JI1	اقدامات بهبود وضعیت شغلی (Job Improvement Actions)
0.738	BV6		0.555	JI2	
0.700	BV7		0.640	JI3	
0.596	BV8		0.729	JI4	
0.700	BV9		0.637	JI5	
0.629	BV10		0.731	JI6	
0.691	BV11		0.758	JI7	
0.637	BV12		0.625	JI8	
-	-		0.621	JI9	

نیز نشان می‌دهد که همگی مقادیر بالاتر از صفر را به‌دست آورده‌اند. میانگین آنها (۰/۳۶۲، ۰/۲۵۹/۳۶۳، ۰/۲۸۹، ۰/۳۷۷) برابر با ۰/۳۳ و میانگین ضریب تعیین ۰/۸۳۱ گردید.

ارزیابی برازش مدل ساختاری کل

طبق اطلاعات جدول ۷، میانگین ضریب تعیین متغیرهای مکنون برابر با ۰/۸۳۱ و میانگین مقادیر اشتراکی افزونگی برابر با ۰/۳۳ شد؛ لذا معیار نیکویی برازش برای مدل ساختاری کل به صورت رابطه (۴) محاسبه شد که حصول مقدار ۰/۵۲۳۶۷ به‌دلیل بالا بودن از ۰/۳۶ حاکی از برازش مناسب مدل پژوهش است.

$$GoF_{Model} = \sqrt{0.821 \times 0.2485} = \sqrt{0.33 \times 0.831} = 0.52367$$

(۴)

نتایج تحلیل مسیر

در شکل ۲، ضرایب مسیر و سطح معناداری (P-Value) و در شکل ۳ ضرایب معناداری (T-Value) مسیرهای مورد بررسی نشان داده شده و همچنین جدول ۸، نتایج حاصل از تحلیل مسیر میان متغیرهای پژوهش را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد.

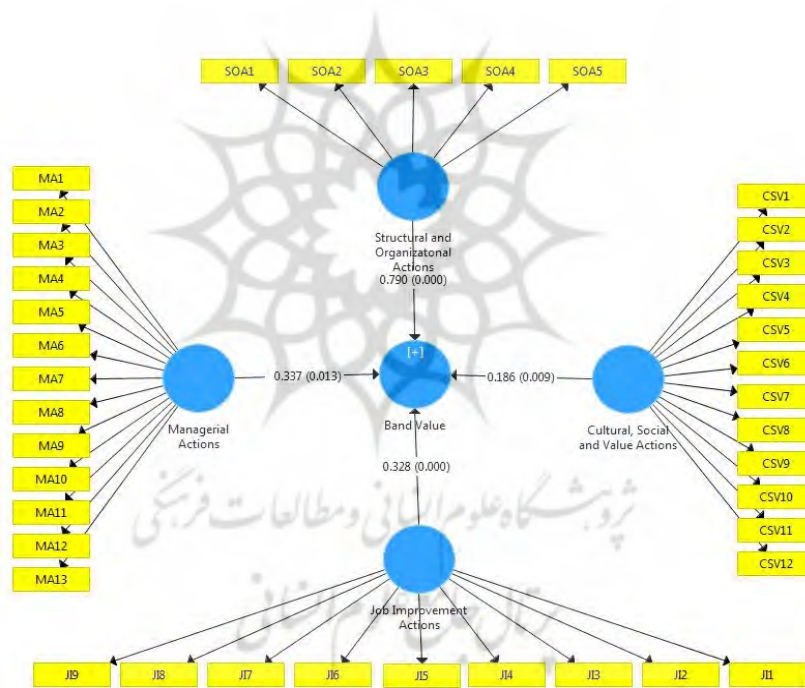
براساس اطلاعات جدول ۸:

- اولین مسیر به‌دنبال بررسی تأثیر اقدامات ساختاری و سازمانی شناسایی شده برای کاهش و کنترل رفتارهای انحرافی مخرب کارکنان شرکت‌های بیمه ایران بر ارزش برند بود که پس از آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد پشتیبانی شد، زیرا ضریب مسیر با مقدار ۰/۷۹۰، ضرایب معناداری مسیر (T-Value=۷/۵۷۴) بیشتر از ۱/۹۶ و سطح معناداری (P-Value=۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ شد. یافته‌های پژوهش در حوزه اقدامات ساختاری و سازمانی با یافته‌های پژوهش Wang et al. (2018)، Ashena et al. (2019)، Zakipour et al. (2020)، Liu et al. (2022)، Shrivastava and Singh (2021)، Adeoti et al. (2021) و Ramazani Rad et al. (2020) همسو بوده است.

- دومین مسیر به‌دنبال بررسی تأثیر اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی شناسایی شده برای کاهش و کنترل رفتارهای انحرافی مخرب کارکنان شرکت‌های بیمه ایران بر ارزش برند بود که پس از آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد پشتیبانی

جدول ۷: مقادیر معیارهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری  
Table 7: The values of the fit criteria of the measurement models

مقادیر اشتراکی افزونگی Communality	ضریب تعیین اصلاح‌شده R <sup>2</sup> Adjustme nt	ضریب تعیین R <sup>2</sup>	میانگین واریانس استخراج‌شده Average Variance Extracted	پایایی همگون rho-A	پایایی ترکیبی Composite Reliability	آلفای کرونباخ Cronbak h' Alpha	شاخص‌ها
0.362	-	-	0.571	0.820	0.867	0.805	اقدامات ساختاری و سازمانی Structural and Organizational Actions
0.363	-	-	0.549	0.905	0.907	0.891	اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی Cultural, Social and Value Actions
0.259	-	-	0.517	0.845	0.863	0.825	اقدامات بهبود وضعیت شغلی Job Improvement Actions
0.289	-	-	0.574	0.879	0.878	0.849	اقدامات مدیریتی Managerial Actions
0.377	0.823	0.831	0.563	0.901	0.911	0.892	ارزش برند Brand Value

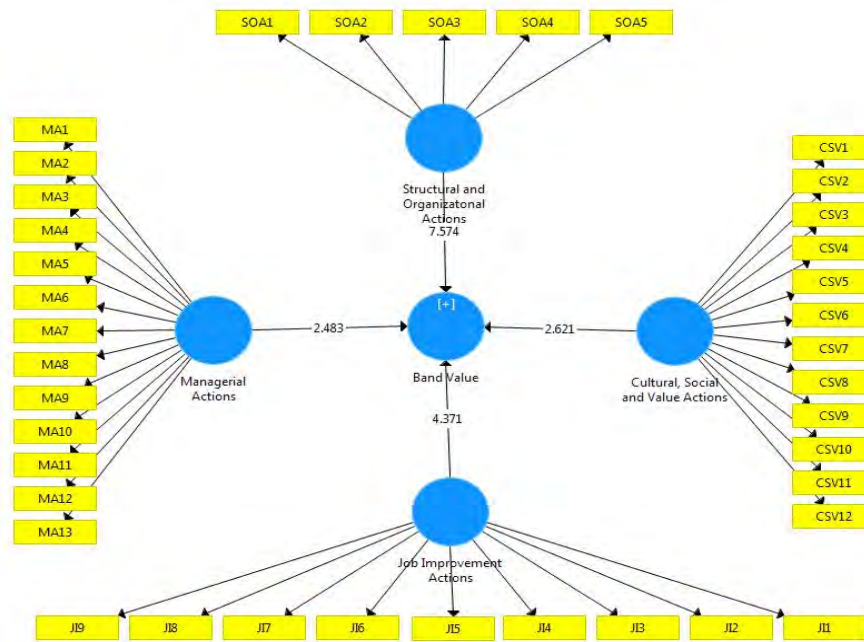


شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد. ضرایب مسیر و سطح معناداری  
Fig. 2: The structural model of the research in standard mode (Path Coefficients and P-Value)

هم‌راستا بوده است.

• سومین مسیر به‌دنبال بررسی تأثیر اقدامات بهبود وضعیت شغلی شناسایی شده برای کاهش و کنترل رفتارهای انحرافی مخرب کارکنان شرکت‌های بیمه ایران بر ارزش برند بود که پس از آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد، زیرا ضریب مسیر با مقدار ۰/۳۲۸، ضرایب معناداری مسیر (T-Value=۴/۳۷۱) بیشتر از ۱/۹۶ و سطح معناداری (P-Value=۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ شد. یافته‌های

شد، زیرا ضریب مسیر با مقدار ۰/۱۸۶، ضرایب معناداری مسیر (T-Value=۲/۶۲۱) بیشتر از ۱/۹۶ و سطح معناداری (P-Value=۰/۰۰۹) کمتر از ۰/۰۵ شد. یافته‌های پژوهش در حوزه اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی با یافته‌های پژوهش Othman et al. (2022)، Shad et al. (2022)، EbrahimpourAhandani et al. (2019)، Jafari Nia et al. (2020)، Shad et al. (2022) و Wang et al. (2018)



شکل ۳: مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد\_ ضرایب معناداری  
 Fig. 3: The structural model of the research in standard mode (T-Values)

جدول ۸: نتایج تحلیل مسیرها  
 Table 8: The results of the path analysis

نتیجه / تفسیر Result/ Conclusion	سطح معناداری (P-Value)	ضرایب معناداری (T-Value > 1.96)	ضرایب مسیر (B)	مسیرها Paths
معنادار / پذیرش Meaningful/ Acceptance	0.000	7.574	0.790	اقدامات ساختاری و سازمانی ← ارزش برند Structural and Organizational Actions → Brand Value
معنادار / پذیرش Meaningful/ Acceptance	0.009	2.621	0.186	اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی ← ارزش برند Cultural, Social and Value Actions → Brand Value
معنادار / پذیرش Meaningful/ Acceptance	0.000	4.371	0.328	اقدامات بهبود وضعیت شغلی ← ارزش برند Job Improvement Actions → Brand Value
معنادار / پذیرش Meaningful/ Acceptance	0.013	2.483	0.337	اقدامات مدیریتی ← ارزش برند Managerial Actions → Brand Value

از ۱/۹۶ و سطح معناداری (P-Value/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ شد. یافته‌های پژوهش در حوزه اقدامات مدیریتی با یافته‌های پژوهش Malik and Lenka (2019), Aryati et al. (2018), Jafari Nia et al. (2020), Wang et al. (2018) و Sawitri et al. (2018) همسو بوده است.

#### جمع‌بندی و پیشنهادها

امروزه علاوه بر کسب سود، افزایش درآمد و ارتقای وضعیت مالی یا توانگری از منظر اقتصادی؛ افزایش مشتریان وفادار، رشد شهرت

پژوهش در حوزه اقدامات بهبود وضعیت شغلی با یافته‌های پژوهش Ghaedamini Harouni et al. (2022), Mishra et al. (2016), Aleksic et al. (2019) هم‌راستا بوده است.

• چهارمین مسیر به‌دنبال بررسی تأثیر اقدامات مدیریتی شناسایی شده برای کاهش و کنترل رفتارهای انحرافی مخرب کارکنان شرکت‌های بیمه ایران بر ارزش برند بود که پس از آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته شد، زیرا ضریب مسیر با مقدار ۰/۳۳۷، ضرایب معناداری مسیر (۴۸۳/۲T-Value) بیشتر



کنترل و کاهش رفتار انحرافی احصا شد؛ سپس با روش تحلیل مضمون به دسته‌بندی آنها پرداخته و اقدامات احصاشده در چهار دسته اقدامات مدیریتی، بهبود وضعیت شغلی، سازمانی و ساختاری و اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی طبقه‌بندی شدند و پس از تعیین اقدامات اساسی‌تر به روش دلفی- فازی طی دو مرحله و نهایی شدن ۳۹ اقدام از ۵۱ اقدام پرسش‌نامه‌ای حاوی ۵۱ سؤال پنج‌گزینه‌ای به‌صورت ترکیبی (محقق‌ساخته و استاندارد) بین افراد نمونه توزیع شد. پس از گردآوری داده‌ها، به روش حداقل مربعات جزئی و از طریق تحلیل مسیر مشخص شد که هر چهار اقدام شناسایی‌شده تأثیر مثبت و معناداری بر ارزش برند بیمه ایران در استان‌های شمالی دارند؛ یعنی اگر اقدامات کاهنده و کنترلی رفتارهای انحرافی در بیمه ایران به‌درستی انجام گیرد، بر ارزش برند این شرکت به‌ویژه در استان‌های شمالی تأثیر چشمگیری دارد. با این تفاوت که تأثیر اقدامات ساختاری و سازمانی با ضریب مسیر ۰/۷۹۰، نسبت به سایر اقدامات بیشتر بود. از طرفی مشخص شد که حدود ۸۳ درصد ارزش برند با بررسی از جنبه رفتاری، به‌طور میانگین در گرو اتخاذ و پیاده‌سازی اقدامات رفتاری پیشنهادی است و مابقی به اقدامات دیگری بستگی دارد.

براساس یافته‌های پژوهش به مدیران شعب و نمایندگی‌های بیمه ایران پیشنهاد می‌شود که در راستای بهبود شرایط سازمانی و ساختاری، اقداماتی از جمله موارد زیر را انجام دهند:

- تدوین قوانین پیشگیرانه و بازدارنده هرگونه رفتار خلاف مقررات و هنجارهای شرکت بیمه ایران و پیاده‌سازی بدون ممانعت آن به‌طوری که کارکنان خود را همسو با ارزش‌های سازمان بدانند و از انجام هرگونه رفتاری که ارزش‌های سازمان را به چالش بکشاند پرهیز کنند؛ به‌عبارتی پیشنهاد می‌شود با آشناسازی کارکنان و آگاه‌سازی کارکنان از پیامدهای مخرب رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی، از آسیب به اعتبار برند و شهرت سازمان و خود فرد جلوگیری کرد.
- پایبندسازی کارکنان بیمه ایران به بیانیه چشم‌انداز و مأموریت، خط‌مشی‌ها، سیاست‌ها، راهبردها، اهداف کلان و عملیاتی از طریق تدوین راهکارهای ساماندهی ساختاری و تعالی به کمک تشکیل کارگروه‌های اساسی و جلسات کارشناسی به‌منظور هم‌اندیشی، تعامل و تبادل نظرات کارکنان سطوح مختلف (به‌رغم اختلاف‌نظرها) و سپس برنامه‌ریزی مناسب و منسجم برای ارائه محصولات و خدمات متناسب با نیاز جامعه با توجه به محدودیت‌ها و رقابت در بازار هدف، انتخاب ریسک‌های مناسب، مراقبت، کنترل‌های سیستمی و کاهش اشتباهات کارشناسی و فرایندی

- بهبود فضای محیط کار از طریق طراحی محیط کار باز برای تقویت رفتارهای خلاقانه و سازنده و بیان دغدغه‌ها و انتقادات کارکنان؛ ایجاد فضای فیزیکی نشاط‌آفرین و فضای کاری دوستانه و صمیمی برای تداوم ارتباطات دوستانه؛ بهبود فرایندهای سازمانی از طریق بهینه‌سازی نظام کنترل، بهبود رویه‌ها، اصلاح سیستم یا سامانه‌ها، اصلاح دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها (بهبود فرایندهای شغلی از طریق طراحی‌های مدرن و مبتنی بر فناوری به‌منظور ارتقای سرعت و

و اعتبار، ارتقای بهره‌وری کل و بهبود جایگاه رقابتی شرکت‌ها برای بسیاری از مدیران بنگاه‌های تولیدی و خدماتی به‌ویژه کسب‌وکارهایی که در بازار به‌شدت رقابتی فعالیت دارند، دغدغه به‌شمار می‌آید. همان‌گونه که اشاره شد، عوامل رفتاری کارکنان یکی از عوامل درون‌سازمانی و مؤثر بر ارزش برند محسوب می‌شوند که در صورت عدم مدیریت به تحمیل هزینه‌های بسیاری بر سازمان‌ها و بنگاه‌ها منجر می‌شود. در این بین، یکی از زیرمجموعه‌های عوامل رفتاری، رفتارهای انحرافی است که می‌تواند به دو صورت مثبت و منفی به ارتقای ارزش برند یا تنزل آن منجر شوند. اهمیت این موضوع زمانی نمایان می‌شود که مشتریان یک سازمان، ارزش و اعتبار برند آن سازمان یا شرکت را براساس تعامل با افراد و کارکنان آن سازمان، به‌ویژه آن دسته از کارکنانی که ارتباطی رودررو با مشتریان دارند، می‌شناسند و عملکرد یک کارمند خط مقدم تأثیر مستقیم و اساسی بر موفقیت سازمان می‌گذارد. بنابراین تصور مشتریان و تجربیات آنها از برند اغلب تحت تأثیر نحوه رفتار کارمندان و انجام وظایف آنهاست و تعامل مثبت بین کارکنان و مشتریان تحت عنوان عوامل رفتاری مثبت سبب شکل‌گیری و ارتقای ارزش‌های برند و بهبود عملکرد سازمان می‌شود و اگر عوامل رفتاری منفی باشند ممکن است به تنزل ارزش برند منجر شوند؛ لذا چگونگی مدیریت رفتارهای کاری انحرافی کارکنان برای کنترل و کاهش رفتارهای مخرب لازم و ضروری بود، زیرا طبق ادعای بسیاری از صاحب‌نظران و پژوهشگران، رفتارهای انحرافی در سازمان را نمی‌توان از بین برد، ولی می‌توان و باید آن را کنترل کرد تا در محدوده منطقی و سازنده‌ای قرار گیرند؛ در غیر این صورت، رفتارهای انحرافی در سازمان‌ها می‌تواند هزینه‌های اقتصادی، روانی و اجتماعی بسیاری از جمله خسارات ناشی از کاهش مشتری و فروش خدمت و محصولات، تخریب فضای حاکم بر سازمان، آسیب رساندن و برهم زدن جو روانی سازمان، کاهش کیفیت خدمات و محصولات، استرس شغلی و بروز رفتارهای غیراخلاقی به‌ویژه از سوی کارکنان خط مقدم، افزایش هزینه‌ها و زبان‌های ناشی از کاهش فروش، از دست دادن مزیت رقابتی و کاهش قدرت رقابت‌پذیری، کاهش بهره‌وری سازمان و افراد، کاهش رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان و کاهش اعتبار و شهرت برند را به همراه داشته باشد و در صورتی که انحرافات کاری در سازمان ادامه یابد، سلامت و بقای سازمان به خطر می‌افتد. از طرفی بررسی‌ها نشان داد که کارکنان شرکت‌های بیمه به‌دلیل نوع و ماهیت فعالیت و سروکار داشتن ارباب رجوع و مشتری از طیف‌های مختلف، در معرض سطح بالایی از رفتارهای انحرافی کارکنان هستند و این بدان معناست که رفتار انحرافی ممکن است در برخورد با مشتریان و ارائه خدمات به‌نگام و مناسب به مشتریان آثار سو بگذارد و شهرت و اعتبار شرکت‌های بیمه را تهدید کند. پس در چنین شرایطی کنترل رفتارهای انحرافی مخرب و ارائه مدل جامعی برای اداره کارآمد و مؤثر آن به‌ویژه در استان‌های شمالی که با توجه به شرایط رقابتی در صنعت بیمه ضروری بود.

لذا با توجه به اهداف و سؤالات، در این مقاله ابتدا، با بهره‌گیری از روش فراترکیب و پس از مطالعه مقالات مرتبط، ۵۱ اقدام برای

• به کاربری سبک رهبری مشارکتی در شرکت (به‌منظور آگاهی کارکنان از راهبرد و چشم‌انداز شرکت، قابلیت تجاری و فناوری آن، فرایندها و ساختارها و سیاست‌های منابع انسانی شرکت)، موجبات افزایش سطح اعتماد سازمانی را فراهم آورند. همچنین پیشنهاد می‌شود به‌منظور تقویت رفتار اخلاقی کارکنان به حرف‌ها، پیشنهادها و درددل‌های آن گوش فرا دهند و رفتارهای صادقانه و همراه با اعتماد با کارکنان خود داشته باشند.

• به‌کارگیری سبک رهبری و نظام مدیریتی تحول‌گرا به‌منظور جلوگیری از فرسایشی شدن؛ در این راستا ایجاد فرصت‌های یادگیری و تسهیم دانش، تیم‌سازی و هم‌افزایی می‌تواند استقبال از ایده‌های نوین و تحول‌آفرین در نهادینه شدن سبک مدیریت و رهبری تحول‌گرا مفید باشد.

• مدیریت تنوع و تعارض نیروها به جهت همزیستی مسالمت‌آمیز و پرهیز از هرگونه رفتار منفعلانه؛ یکی از مهارت‌های مدیریتی، گرد هم آوردن نیروهای مختلف از فرهنگ‌ها، عقاید، دیدگاه، سن و جنس مختلف است. تعارضات نیز همچون رفتارهای انحرافی می‌تواند مثبت و سازنده یا مخرب و منفی باشد. در چنین شرایطی مدیران باید از طریق ایجاد روابط انسانی مطلوب و مبتنی بر اعتماد از طریق افزایش تعاملات و شکل‌دهی همکاری‌های دوجانبه این تنوع و تعارضات را در راستای ایجاد فرصت‌های شکل‌گیری ایده‌های خلاقانه و نوآورانه برای ارائه محصولات و خدمات نوین در جهت ارتقای ارزش و جایگاه برند هدایت کنند.

• پرهیز از رفتارهای سیاسی مدیران در راستای ایجاد استقلال محیط کار از سیاست و جلوگیری از دخالت سیاسیون در امور بیمه ایران به‌عنوان یکی از شرکت‌های دولتی نیز می‌تواند در ایجاد محیطی به دور از حواشی سیاسی و آکنده از تصمیمات سیاسی و غیراخلاقی کارساز باشد.

• ارائه تضمین لازم به کارکنان برای تأمین امنیت شغلی، به‌ویژه در شرایط اقتصادی و تنش‌زای امروز. در چنین شرایطی انعقاد قراردادهای مورد رضایت طرفین با درج همه مفاد شغلی و مزایا در صورت تحقق اهداف سازمانی و پایبندی به ارزش‌های سازمانی می‌تواند کارساز و مفید باشد.

براساس یافته‌های پژوهش به مدیران شعب و نمایندگی‌های بیمه ایران پیشنهاد می‌شود که در راستای بهبود وضعیت شغلی، اقداماتی زیر را انجام دهند:

• آموزش و دوره‌های توجیهی بدو خدمت به‌منظور به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه افراد باسابقه؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود برای ایجاد تغییر و تحول در کارکنان و سازمان کارگاه‌ها یا دوره‌های آموزشی را در سطوح مختلف و به‌صورت مستمر و در قالب دوره‌های مقدماتی، پیشرفته و حرفه‌ای به‌طور هدفمند برگزار کنند.

• توانمندسازی و توسعه مهارت‌های نوین و جذاب کارکنان با هدف انگیزه دادن به کارکنان برای احراز شرایط ارتقای سمت سازمانی و مواجهه با ریسک‌های نوظهور صنعت بیمه؛ این روزها بسیاری از مؤسسات بین‌المللی، مهارت‌های برتر از جمله تفکر

کیفیت؛ ایجاد ساختار مسطح، منعطف و اخلاق‌گرا از طریق کاهش سطوح و سلسله‌مراتب سازمانی برای ارتقای سطح اخلاق حرفه‌ای کارکنان؛ تجهیز محیط کار به فناوری‌های مدرن اطلاعاتی و ارتباطی برای بهبود تعاملات و گردش آزاد جریان اطلاعات بین همکاران.

• استفاده از سازوکارهای دقیق و اصولی در راستای مصاحبه، گزینش، جذب و استخدام نیروی انسانی حرفه‌ای و اخلاق‌مدار، متخصص و متعهد (یا به‌عبارتی‌دیگر، افرادی با شایستگی‌های همه‌جانبه فردی، شخصیتی، شغلی و ...) و جامعه‌پذیر کردن و تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی آنها؛ به‌گونه‌ای که کارکنان جذب‌شده از انجام هیچ تلاشی برای سازمانشان کوتاهی نکنند و رفتارهای اخلاقی و حرفه‌ای را از خود به نمایش بگذارند.

• تهیه و تدارک برنامه‌های راهبردی مناسب برای مواجهه با شرایط مختلف شرکت؛ بدین‌ترتیب که هنگام موفقیت‌ها اقداماتی چون جشن گرفتن برای تقویت رفتار مثبت انجام دهید که این امر نقش مؤثری در بهبود تعامل کارکنان در سطوح فردی و تیمی و تقویت اهداف مشترک سازمانی دارد و یا در زمان عدم موفقیت اقداماتی انجام دهید در راستای ارتقای روحیه کارکنان، تقویت همدلی و پرورش این باور که شما برای کارکنانتان، به‌عنوان انسان و فراتر از اعضای شرکت، ارزش قائلید.

براساس یافته‌های پژوهش به مدیران شعب و نمایندگی‌های بیمه ایران توصیه می‌شود که در راستای بهبود مدیریت، اقدامات زیر را انجام دهند:

• نگرش و رفتار کارکنان از طریق ارزیابی به شیوه‌های نظرسنجی، خودارزیابی، روان‌شناختی مدیریت شود و از تعصب و غرض‌ورزی و کسب منافع شخصی و تعصب نابجای تصمیم‌گیرندگان جلوگیری شود.

• عملکرد کارکنان را به‌منظور تعیین بهره‌وری نیروی کار و اعطای پاداش بر مبنای عملکردهای مثبت مدیریت و ارزشیابی کنند؛ همچنین پیشنهاد می‌شود در ارزیابی کارکنان در هر سال، ارزیابی اخلاقی کارکنان نیز انجام پذیرد.

• نظارت مناسب و بازخورد به‌موقع از اقدامات کارکنان به‌منظور ایجاد احساس مهم بودن کارکنان؛ این عمل مستلزم تقویت مهارت‌های پرسش و پاسخ، گوش دادن مؤثر و ارائه و دریافت بازخورد، ارتباطات مؤثر مدیران با کارکنان است. این عمل باعث می‌شود مدیران به کارکنان در جهت طراحی اقدامات عملی، برطرف کردن موانع تغییر کمک کنند و با اعتمادسازی و افزایش حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان، آنها را به سمت توسعه و تحقق اهداف بلندمدت شرکت بیمه سوق دهد.

• به‌کارگیری سبک رهبری اخلاق‌گرا و پدرسالارانه به‌منظور ایجاد محیط صمیمانه در محیط کار و مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات به‌منظور افزایش انگیزه کارکنان؛ به‌عبارتی‌دیگر مدیران ستادی و شعب باید از طریق برقراری ارتباطات صادقانه در شرکت جو و محیطی که کارکنان برای برقراری ارتباط صادقانه با مدیران و همکاران خود نیاز دارند، ایجاد کنند.

احترام و اعتماد، شفافیت، پاسخگویی، عدم سوءاستفاده از موقعیت شغلی، تعهد و وفاداری به سازمان و به‌کارگیری از مهارت و تخصص به کمک و بینارها و سمینارها برای کارکنان.

• ایجاد فضای مبتنی بر عدالت سازمانی در مسیر شغلی از طریق حذف فضای روابط شخصی و پارتی‌بازی؛ انعقاد قراردادهای یکسان و متناسب با شایستگی و سابقه شغلی برای رعایت اصل برابری، همسان‌سازی حقوق و مزایای شرکت‌های دولتی با برخی شرکت‌های خصوصی به‌منظور رقابت مناسب با رقبای بخش خصوصی. همچنین پیشنهاد می‌شود کارکنان را به پایبندی و رعایت معیارهای اخلاقی توصیه کنند و برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی پاداش و تنبیه در نظر بگیرند.

• ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی حمایتی و پشتیبان از نیروی انسانی به‌منظور ارتقای هویت سازمانی کارکنان و تشویق و تقویت فرهنگ تیمی و ایجاد فرهنگ انتقادپذیری.

• ایجاد توازن بین کار و زندگی از طریق در نظر گرفتن ساعات کاری منظم و مبتنی بر رفاه و آسایش کارکنان و تنظیم زندگی کاری از طریق تدوین برنامه‌های رفاه و بهزیستی به‌منظور ارتقای سبک زندگی و غنی‌سازی اوقات فراغت با ورزش، ایجاد زیرساخت و بستر مناسب در خصوص تغذیه سالم و تفریح کارکنان، ارتقای بهداشت و ایمنی افراد.

#### محدودیت‌ها و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

• در رابطه با بررسی تفاوت نوع رفتارهای انحرافی مخرب در سازمان‌های دولتی و خصوصی، پژوهش‌های اندکی انجام گرفته است. از طرفی در این پژوهش نیز به‌دلیل اینکه در صنعت بیمه ایران، فقط یک شرکت دولتی فعال است به انجام پژوهش فقط در شرکت دولتی پرداخته شده است. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده با توجه به محدودیت اول، به بررسی و اولویت‌بندی اقدامات مؤثر برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی در شرکت‌های خصوصی نیز بپردازند و پس از آن در قالب یک پژوهش مقایسه‌ای به تبیین تفاوت‌های رفتارهای انحرافی، عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی و اقدامات مورد نیاز برای کنترل و کاهش آن در شرکت‌های بیمه خصوصی و دولتی بپردازند.

• ارزیابی اقدامات سازنده و کنترل‌کننده رفتارهای انحرافی مخرب در بنگاه‌های اقتصادی، به‌ویژه در حوزه عملکرد و ارزش برند چه به‌لحاظ مالی و غیرمالی مستلزم گذر زمان است که محدودیت زمانی این پژوهش مانع از آن می‌شود. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده، پژوهشی با عنوان ارزیابی رفتاری کارکنان و میزان تأثیر اقدامات در راستای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی را طی یک دوره زمانی مشخص برای یک گروه مشخص از کارکنان شرکت‌های بیمه انجام دهند و مقایسه‌ای بین وضعیت قبل و بعد انجام دهند و در صورت لزوم به بهینه‌سازی اقدامات بپردازند.

• در این پژوهش به شناسایی عوامل بروز رفتارهای انحرافی و اقدامات مؤثر برای کنترل و کاهش آنها، اولویت‌بندی اقدامات مبتنی

تحلیلی و خلاقانه یا نوآورانه، کار با فناوری نوین و سود رسانه‌ای، حل مسائل، تفکر انتقادی، هوش هیجانی و تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری و مانند آن را جزو مهارت‌های اساسی معرفی می‌کنند. لذا به‌منظور تقویت رفتارهای انحرافی سازنده و مثبت و تقویت اخلاق حرفه‌ای، مجهز کردن کارکنان به مهارت‌های برتر در حوزه بیمه برای مواجهه با تهدید رقبای فعلی و جدید و ریسک‌های بالقوه و به‌عبارتی توانمندسازی و ارتقای دانش علمی و کاربردی آنان، یک اقدام سازنده در راستای بهبود وضعیت شغلی است.

• فراهم‌سازی بسترها برای شکوفایی استعداد، توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان توانمند از دیگر پیشنهادها برای بهبود شرایط شغلی است؛ لذا پیشنهاد می‌شود فرصت‌های پیشرفت شغلی و مسیرهای مربوطه مشخص شود تا از ایستایی کارکنان در یک سمت شغلی که ممکن است به بی‌انگیزگی وی بینجامد، جلوگیری شود.

• تقویت وضوح و شفافیت شغلی به‌منظور جلوگیری از تداخل و تعارضات سازمانی و همراه شدن و کلافگی؛ و همچنین متعادل‌سازی وظایف بین تمام کارکنان در خصوص حجم کاری آنها و کاهش سطح فشار و استرس در سمت‌های مختلف سازمانی در شرکت بیمه ایران نیز توصیه می‌شود. اعطای آزادی عمل بیشتر به کارکنان در خصوص نحوه انجام وظایفشان، اعطای انعطاف‌پذیری بیشتر در مورد زمان و در برخی مشاغل متناسب با ماهیت در مورد مکان کار، ایجاد ساعت‌های کاری شناور، حجم کاری معقول، از دیگر پیشنهادها در این راستاست.

• تطبیق مسئولیت و تخصص یعنی ارتقا یا جابه‌جایی و واسپاری شغل مبتنی بر شایستگی و تخصص؛ در چنین شرایطی پیشنهاد می‌شود که کارکنان در سمت‌هایی به کار گمارده شوند که هم از مهارت و تخصص انجام آن برخوردارند و هم از انگیزه و علاقه بالایی برای انجام وظایف شغلی در این سمت برخوردارند و در صورت تغییر و جابه‌جایی به گروه‌های شغلی مشابه توجه شود. این امر علاوه بر افزایش کارایی، به بهره‌وری بیشتر نیروی انسانی نیز کمک شایان توجهی می‌کند.

• ایجاد احساس هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی در بین کارکنان از طریق تقویت روحیه همدلی در شرایط دشوار و عدم موفقیت و تشویق کارکنان در هنگام موفقیت که این امر به افزایش حس ارزشمندی کارکنان و افزایش همسویی با ارزش‌های سازمانی می‌انجامد و به‌عبارتی باعث ارتقای حس هویت سازمانی در افراد می‌شود.

براساس یافته‌های پژوهش به مدیران شعب و نمایندگان بیمه ایران پیشنهاد می‌شود که در راستای بهبود شرایط فرهنگی، اجتماعی و ارزشی، اقدامات زیر را انجام دهند:

• تشویق کارکنان به رعایت اخلاق حرفه‌ای و تقویت اخلاق حرفه‌ای کارکنان و پایبندسازی آنان به استانداردهای اخلاقی مندرج در منشور اخلاقی و اصول حاکم بر منشور اخلاقی سازمان از طریق یادآوری مستمر و دوره‌ای اصول حاکم بر منشور، از جمله برابری، حاکمیت قانون در مناسبات اداری، شهروندمداری و مردم‌داری،

که طی ۲ مرحله در تکمیل فرم‌های نظرسنجی دلفی-فازی به نویسندگان یاری رساندند و همچنین از کلیه کارشناسان و کارکنان شعب و نمایندگی‌های بیمه ایران که در تکمیل پرسش‌نامه پژوهشی مشارکت داشته‌اند، تشکر و قدردانی می‌نمایند.

### تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ تضاد منافی در خصوص انتشار تحقیق ثبت‌شده وجود ندارد. علاوه بر این، موارد اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، رفتار نادرست، جعل و/یا جعل داده‌ها، انتشار مضاعف و یا سوء رفتار به طور کامل توسط نویسندگان رعایت شده است.

### دسترسی آزاد

کپی‌رایت نویسنده (ها) ©2024: این مقاله تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 اجازه استفاده، اشتراک‌گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر را در هر رسانه یا قالبی مشروط بر درج نحوه دقیق دسترسی به مجوز CC و منوط به ذکر تغییرات احتمالی در مقاله است. لذا به استناد مجوز یادشده، درج هرگونه تغییرات در تصاویر، منابع و ارجاعات یا سایر مطالب از اشخاص ثالث در این مقاله باید در این مجوز گنجانده شود، مگر اینکه در راستای اعتبار مقاله به اشکال دیگری مشخص شده باشد. در صورت عدم درج مطالب یادشده و یا استفاده فراتر از مجوز فوق، نویسنده ملزم به دریافت مجوز حق نسخه‌برداری از شخص ثالث است.

به منظور مشاهده مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 به نشانی زیر مراجعه شود:

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

### یادداشت ناشر

ناشر نشریه پژوهش‌نامه بیمه با توجه به مرزهای حقوقی در نقشه‌های منتشرشده بی‌طرف باقی می‌ماند.

### منابع

- 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. *Eur. J. Manage. Bus. Econ.*, 30(2): 170-190 (21 Pages).
- Ahmad, M.S.; Iqbal, F.; Siddique, R.; Abbas, S.; Fakhir, Z., (2020). Responsible leadership and workplace deviant behaviour: Modelling trust and turnover intention as mediator. *Leadersh. Organ. Dev. J.*, 41(7): 939-952 (14 Pages).
- Ahmadi Alvar, Z.; Feiz, D.; Modarresi, M., (2022). Meta-synthesis of antecedents of deviant behavior in Iranian organizations. *Public. Administration. Perspect.*, 13(2): 63-89 (27 Pages). [In Persian]
- Akkerman, A.; Sluiter, R.; Jansen, G., (2020). Temporary work and deviant behavior the role of workplace cohesion. *Sociol. Q.*, 61(4): 678-702 (25 Pages).
- Aleksic, A.; Nacinovic Braje, I.; Jelavic, S.R., (2019). Creating

بر عوامل در راستای ارزش برند شرکت‌های بیمه ایران در سه استان شمالی که یکی از مناطق نه‌گانه آمایش به‌شمار می‌آید، پرداخته شد و یافته‌های آن مختص ویژگی‌های جمعیتی، فرهنگی-شخصیتی، باورها و اعتقادات، شرایط زیستی و معیشتی استان‌های شمالی است و ممکن است ۳۰ درصد باقی‌مانده ارزش برند به شناسایی و اقدامات دیگر تحت تأثیر عوامل میانجی و تعدیل‌گر بستگی داشته باشد. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده، با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و اعتقادی، شخصیتی، جمعیتی، شرایط زیستی و معیشتی به انجام پژوهشی برای شناسایی عوامل و اقدامات شناسایی‌نشده دیگر بپردازند و سپس با احتساب متغیرهای فوق در مدل‌های پیشنهادی این پژوهش میزان اثرات ویژگی‌های فرهنگی، اعتقادی، شخصیتی، زیستی و معیشتی و جمعیتی را نیز بسنجند.

در این پژوهش فقط تأثیر یکی از عوامل درون‌سازمانی، یعنی تأثیر اقدامات مربوط به کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی که زیرمجموعه عوامل رفتاری بود بر ارزش برند بررسی شده، درحالی‌که عوامل درونی و بیرونی دیگری نیز بر ارزش برند مؤثرند. لذا پژوهشگران آینده می‌توانند به بررسی سایر اقدامات مؤثر بر ارزش برند بیمه ایران بپردازند.

### مشارکت نویسندگان

مجتبی فروز شهرستانی در نگارش مبانی نظری و پیشینه پژوهش، گردآوری داده‌ها و جمع‌آوری اطلاعات (مطالعات میدانی)، تجزیه و تحلیل داده‌ها و تبیین یافته‌ها و نگارش مقاله؛ هما درودی به‌عنوان استاد راهنما در نگارش مقدمه، روش‌شناسی بخش کیفی پژوهش، بحث و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها و محدودیت‌های پژوهش؛ و فیروزه حاج‌علی‌اکبری به‌عنوان استاد مشاور در روش‌شناسی بخش کمی، تحلیل یافته‌های کمی و ارائه پیشنهادها مشارکت داشتند.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از مدیران، معاونان و سرپرستان شعب و نمایندگی‌های بیمه ایران در ۳ استان گیلان، مازندران و زنجان

sustainable work environments by developing cultures that diminish deviance. *Sustainability.*, 11(24): 1-13 (13 Pages).

Aliverdinia, A.; Shahryari, N., (2017). The study of students' deviant behavior: Evaluation of explanatory power of classic strain and control theories. *Sociol. Cult. Stud.*, 8(2): 89-114 (26 Pages). [In Persian]

Aryati, A.S.; Sudiro, A.; Hadiwidjaja, D.; Noermijati, N., (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *Int. J. Law. Manage.*, 60(2): 233-249 (17 Pages).

Ashena, M.; Abaspour, A.; Dehghanan, H.; Haghig Kafash, M., (2019). Detection of organizational deviant behaviors of employees and their reduction mechanisms in supervisory organizations: Applying of the Q sort method. *Public. Administration. Perspect.*, 10(1): 39-58 (20 Pages). [In Persian]

- Carlson, J.; Wyllie, J.; Rahman, M.M.; Voola, R., (2019). Enhancing brand relationship performance through customer participation and value creation in social media brand communities. *J. Retailing. Consum. Serv.*, 50: 333-341 **(9 Pages)**.
- Central Insurance of Iran,, (2021). 2020 statistical yearbook of the insurance industry. Tehran: central insurance of Iran. , 1-204 **(204 Pages)**. [In Persian]
- Dadmam, F.; Raeis Al-Sadati, A., (2023). The role of ethical attitudes and psychological pressure in explaining organizational ethics and performance. *Ethical. Reflections.*, 4(2): 71-89 **(19 Pages)**. [In Persian]
- Davlembayeva, D.; Papagiannidis, S.; Alamanos, E., (2021). Sharing economy platforms: An equity theory perspective on reciprocity and commitment. *J. Bus. Res.*, 127(1): 151-166 **(16 Pages)**.
- EbrahimpourAhandani, A.; Jafarinia, S.; Hassanpoor, A.; Kheirandish, M., (2019). Pattern of deviant political behavior management strategies in banking industry using a qualitative approach. *J. Iran. Social. Dev. Stud.*, 11(44): 157-170 **(14 Pages)**. [In Persian]
- Ehsanfar, G., Garousi, E. (2016). The effect of customer knowledge on organizational performance based on the mediating role of customer relationship management and marketing capability in insurance companies. *Iran. J. Insur. Res.*, 5(4), 266-278 **(12 Pages)**. [In Persian]
- Esmaili, M.; Hakkak, M.; Shahsiah, N., (2016). Organizational cynicism toward workplace deviant behavior: Emphasizing the role of citizenship behavior and perception of organizational politics (Case study: Lorestan university). *Res. Educ. Leadersh. Manage.*, 2(7): 1-35 **(35 Pages)**. [In Persian]
- Ghaedamini Harouni, A.; Ebrahimzadeh Dastjerdi, R.; Sadeghi de cheshmeh, M., (2022). The identification of deviant behavior aspects in workplace through Meta-Synthesis approach. *Organ. Cult. Manage.*, 20(3): 647-676 **(30 Pages)**. [In Persian]
- Ghasemi, V.; Fard Esfahani, E.; Manoochehri Far, S., (2018). Content analysis of the documentary shock with emphasis on the theories of social deviation. *Strategic. Res. Social. Probl. Iran.*, 7(1): 1-18 **(18 Pages)**. [In Persian]
- Gupta, S.; Gallear, D.; Rudd, J.M.; Foroudi, P., (2020). The impact of brand value on brand competitiveness. *J. Bus. Res.*, 112(5): 210-222 **(13 Pages)**.
- Iyer, P.; Davari, A.; Zolfagharian, M.; Paswan, A., (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Ind. Mark. Manage.*, 81(1): 16-29 **(14 Pages)**.
- Jafari Nia, S.; Hassanpoor, A.; Kheirandish, M.; Ebrahimpour Ahandani, A., (2020). Model of strategies for managing deviant political behaviors in banking industry: a qualitative approach. *Transform. Manage. J.*, 12(1): 99-118 **(20 Pages)**. [In Persian]
- Karimi Alavijeh, M.R.; Es-haghi, S.M.S.; Ahmadi, M.M., (2016). Factors affecting employees' brand citizenship behaviors. *Manage. Stud. Dev. Evol.*, 25(80): 119-142 **(24 Pages)**. [In Persian]
- Keller, K.L., (2013). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity* (4th ed.) .
- Liu, L.; Wan, Z.; Lin, Y.; Wang, X., (2022). The influence of self-serving leadership on deviant behaviors in the workplace: A moderated mediation model. *Front. Psychol.*, 13: 1-15 **(15 Pages)**.
- Malik, P.; Lenka, U., (2020). Identifying HRM practices for disabling destructive deviance among public sector employees using content analysis. *Int. J. Organ. Anal.*, 28(3): 719-744 **(26 Pages)**.
- Mishra, P.; Sharma, Sh.K.; Swami, S., (2016). Antecedents and consequences of organizational politics: A study of a central university. *Adv. Manage. Res.*, 13(3): 334-351 **(18 Pages)**.
- Moon, C.; Morais, C.; Randsley de Moura, G.; Uskul, A.K., (2021). The role of organizational structure and deviant status in employees' reactions to and acceptance of workplace deviance. *Int. J. Conflict. Manage.*, 32(2): 315-339 **(25 Pages)**.
- Nejat Bakhsh, A.; Malekpour, M.; Soleimani, M.; Shahnazari, A., (2014). Proposing a model to enhance status of halal food in the global markets. *New. Mark. Res. J.*, 3(3): 151-166 **(16 Pages)**. [In Persian]
- Niculescu, A.; Dumitriu, D.; Purdescu, C.; Popescu, M.A., (2019). Enhancing brand value of modern organizations through digital marketing tools and techniques: A study on top ten Romanian companies. *TEM. J.*, 8(1): 171-181 **(11 Pages)**.
- Othman, A.K.; Maulud, F.S.F.; Rahman, M.K.B.A.; Isa, M.F.M., (2022). Factors contributing to employee workplace deviant behaviors in public sector organizations. *Int. J. Acad. Res. Econ. Manage. Sci.*, 11(1): 192-207 **(16 Pages)**.
- Rajabpour, E.; Hamidianpour, F.; Hosseini Eghbal, A.; Seta-yeshmanesh, P., (2022). Identifying and analyzing the importance of key factors in employees' ethical behavior by applying fuzzy SWARA approach. *Ethical. Reflections.*, 3(2): 69-92 **(24 Pages)**. [In Persian]
- Ramazani Rad, F.; Rezaeizae, M.; Kiakajouri, D.; Mokhtari, M., (2020). Prioritizing the factors affecting organizational behavior management with emphasis on ethical principles and values in the banking industry. *Ethics. Sci. Technol.*, 15(2): 180-184 **(5 Pages)**. [In Persian]
- Rangriz, H.; Hassanpoor, A.; Jafari Nia, S.; Shiri, S., (2021). Designing a model of employees' positive deviant behaviors in insurance industry. *Iran. J. Insur. Res.*, 10(2): 117-130 **(14 Pages)**. [In Persian]
- Safarmohammadluo, S.; Koshki Jahromi, A.; Kheirandish, M., (2023). Designing a healthy leadership model with an ethics-oriented approach in public companies in the field of electricity industry. *Ethical. Reflections.*, 4(1): 73-103 **(31 Pages)**. [In Persian]
- Sandelowski, M.J.; Barroso, J., (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*.
- Sawitri, R.; Sri, H.; Suyono, J.; Sunaryo, S.; Tamara, Y., (2018). The role of leader political skill and ethical leadership on employee deviance behavior. *Int. J. Bus. Soc.*, 19(1): 629-638 **(10 Pages)**.
- Sayed Mostafa, A.M.; Boon, C.; Abouarghoub, W.; Cai, Z., (2022). High-commitment HRM, organizational engagement, and deviantworkplace behaviors: The moderating role of person-organization fit. *Eur. Manage. Rev.*, 20(3): 410-424 **(15 Pages)**.
- Shad, S.; Zinali, M.; Mohamadi, A.; BadavarNahandi, Y., (2022). Designing a model for the improvement of morality with an emphasis on decreasing behavioral deviations in the accounting workplace. *Stud. Ethics. Behav. Accounting. Auditing.*, 1(4): 7-34 **(28 Pages)**. [In Persian]
- Shahid, S.; Muchiri, M.K.; Walumbwa, F.O., (2021). Mapping the antecedents and consequences of thriving at work: A review and proposed research agenda. *Int. J. Organ. Anal.*, 29(1): 78-103 **(26 Pages)**.
- Shrivastava, S.; Singh, K., (2021). Workplace deviance in the virtual workspace. *Strategic. Rev.*, 20(3): 74-77 **(4 Pages)**.
- Tselempis, D.; Karipidis, P.; Tzimas, D.; Karypidou, I., (2019). Factors that impact farmers' engagement in local food brand development. *Euro-Mediterr. J. Bus.*, 15(1): 86-101

(16 Pages).


Tu, Y.; Sulistiawan, J.; Ekowati, D.; Rizaldy, H., (2022). Work-family conflict and sales people deviant behavior: The mediating role of job stress. *Heliyon.*, 8(10): 1-8 (8

Pages).

Wang, S.P.; Miao-Sheng, C.; Mou-Jian, L., (2018). Key factors affecting deviant workplace behavior. *Afr. J. Bus. Manage.*, 12(10): 258-266 (9 Pages).

Yazdani, N.; Khorakiyan, A.; Rahim Nia, F., (2017). The effect

AUTHOR(S) BIOSKETCHES	معرفی نویسندگان
	مجتبی فروز شهرستانی، دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران
	▪ Email: <a href="mailto:moj_shp@iauz.ac.ir">moj_shp@iauz.ac.ir</a> ▪ ORCID: 0009-0007-8620-3739 ▪ Homepage: <a href="https://zanjan.iauz.ac.ir/fa">https://zanjan.iauz.ac.ir/fa</a>
	هما درودی، دانشیار گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران
	▪ Email: <a href="mailto:homa.doroudu@iauz.ac.ir">homa.doroudu@iauz.ac.ir</a> ▪ ORCID: 0000-0003-1635-7330 ▪ Homepage: <a href="https://zanjan.iauz.ac.ir/ensani/fa">https://zanjan.iauz.ac.ir/ensani/fa</a>
	فیروزه حاج‌علی‌اکبری، استادیار گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران
	▪ Email: <a href="mailto:frouzehajialiakbari@iauz.ac.ir">frouzehajialiakbari@iauz.ac.ir</a> ▪ ORCID: 0000-0002-3369-8906 ▪ Homepage: <a href="https://zanjan.iauz.ac.ir/ensani/fa">https://zanjan.iauz.ac.ir/ensani/fa</a>

HOW TO CITE THIS ARTICLE	
<i>Forouz Shahrestani, M.; Doroudi, H.; Hajialiakbari, F., (2024). Designing a model for improving the brand value of Iran insurance company based on effective actions to control and decrease destructive deviant behaviors of employees using a mixed method. Iran. J. Insur. Res., 13(2): 101-122.</i>	
DOI: <a href="https://doi.org/10.22056/ijir.2024.02.02">10.22056/ijir.2024.02.02</a>	
URL: <a href="https://ijir.irc.ac.ir/article_160316.html?lang=en">https://ijir.irc.ac.ir/article_160316.html?lang=en</a>	

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی