



## Determining Priority Actions to Manage Deviant and Unethical Behaviors of Employees with the Aim of Improving Brand Value

Mojtaba Forouz Shahrestani,<sup>1</sup> Homa Doroudi,<sup>1</sup> Firoozeh Hajaliakbari<sup>3</sup>

Article info	Abstract
<p><b>DOI:</b> 10.30470/ER.2024.2014482.1264</p> <p><b>Original Article</b></p> <p><b>Submission History:</b> Received: 30/09/2023 Revised: 09/11/2023 Accepted: 01/12/2023 Published: 05/04/2024</p> <p><b>Authors' Contribution:</b> <b>Mojtaba Forouz Shahrestani:</b> idea maker of the article, author of the abstract, introduction, the theoretical foundations and Literature review, conducting field studies and data collection, analysis of data, writing the section of discussion and conclusion, making final corrections. <b>Homa Doroudi:</b> Corresponding author, Reading and revising the abstract, writing the methodology, designing the research conceptual model, participating in writing the discussion and conclusion, presenting suggestions, participating in the corrections and confirming the last version of manuscript. <b>Firoozeh Hajaliakbari:</b> Reading, strengthening suggestions, contributing to corrections and confirming the last version of manuscript.</p> <p><b>Conflict of Interests &amp; Funding:</b> The authors declare no conflict of interest and no financial support from any organizations.</p> <p><b>Extracted From Thesis:</b> This article is extracted from the doctoral dissertation entitled "Presenting a strategic model for control and reducing deviant behaviors of employees in order to improve brand value of Iran insurance in the north of the country", student: Mojtaba Forouz Shahrestani, supervisor: Homa Doroudi and advisor: Firoozeh Hajaliakbari, Islamic Azad University, Zanjan branch.</p>	<p>Today, if the behavior and morals of the employees are inappropriate, negative and deviant, it will be a threat to reliable companies in terms of economy, credit and also the internal health of the organization, and this threat is when the company in question is a public and in a highly competitive market. Therefore, the aim of the article was to determine the priority actions for managing deviant and unethical behaviors in order to improve the value and position of Iran insurance brand as an economic institution and public service-provider in the competitive insurance industry. This article is a hybrid in terms of practical purpose and in terms of data collection. In this article, first of all, 51 different actions for managing deviant and unethical behaviors were counted using the meta-synthesis qualitative method; In the field section, in order to determine the basic actions among the identified actions, the survey forms were distributed equally among thirty senior managers Iran Insurance Co. in the three northern provinces of Guilan, Mazandaran and Golestan. After collecting the data and analyzing them with the Delphi-fuzzy technique and after reaching a consensus through 2 round-trip stages, 39 final actions were determined and coded by thematic analysis in four categories of structural and organizational action, improvement of job status, managerial and social, cultural and value. In the next step, a specialized questionnaire containing a matrix of paired comparisons was designed and distributed among insurance experts, and the hierarchical analysis method was used to prioritize actions according to financial and non-financial criteria of brand value and position. After collecting and analyzing the data with the help of Expert Choice software, the results showed that the structural and organizational improvement actions are the most prioritized actions in relation to the goal.</p> <p><b>Keywords:</b> Priority Actions, Management of Deviant and Unethical Behaviors, Brand Value.</p>

1. PhD Student of Business Management, Faculty of Humanities, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran, [moj\\_shp@iauz.ac.ir](mailto:moj_shp@iauz.ac.ir).

2. **Corresponding author**, Associate professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran, [homa.doroudi@iauz.ac.ir](mailto:homa.doroudi@iauz.ac.ir).

3. Assistant professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran, [firouzehajaliakbari@iauz.ac.ir](mailto:firouzehajaliakbari@iauz.ac.ir).

## Introduction

Organizations are the scene of various behaviors that are exhibited by all members at any level of the organization; Behaviors that have positive or negative consequences for both the organization and its members. One of these behaviors is deviant and unprofessional behavior. Regarding the effects and consequences of negative, destructive and unethical deviant behaviors, it is said that such behaviors may endanger the reputation of the company and have serious negative consequences for employees; They also lead to a decrease in overall productivity and performance, weakness in the decision-making process, an increase in organizational financial costs, a negative attitude and feeling towards the brand, a decrease in brand equity, disrupting operational efficiency, weakening the well-being of employees, etc. Researchers have also claimed that deviant behaviors in the workplace cost organizations a lot every year. The researchers also stated that deceptive, shrewd and opportunistic unethical behaviors such as lack of honesty, refusal to accept responsibility, disrespect and failure to protect privacy, discrimination and partisanship, bribery and corruption... are possible. It causes instability in the business partnership or relationship between the buyer and the service provider and creates destructive consequences for both parties. In general, the summary of researchers' views and opinions shows that such behaviors have very negative economic-financial, social, psychological, personal, occupational and organizational consequences. Meanwhile, one of the organizations whose employees face the negative consequences of deviant behavior and against professional ethics are insurance companies. Considering that in Iran's insurance industry, only Iran's insurance is among the companies that are both a brand and a government, and the nature of its activity is economic; Therefore, it was chosen as the studied brand. Therefore, in order to answer the question, "What are the best measures to manage destructive deviant behaviors in order to improve the brand value of Iranian insurance companies in the northern provinces?"; The present study was conducted with the aim of presenting a hierarchical model based on brand value indicators (criteria) and effective measures (options) to manage deviant and unethical behaviors of employees with the aim of improving the brand value of Iran insurance (goal).

## Literature Review

The management of deviant and unethical behavior is one of the important topics raised in organizational management, which examines the patterns of control, supervision and immunity of employees and human capital from the occurrence of deviant and unethical work behaviors that change organizational norms and cause health threats. The organization and its employees become and pay. In line with the importance of managing deviant behaviors in the workplace, one of the most

important reasons for its need is to help make more appropriate decisions; Because managers can understand the importance of communication in the process of preventing deviant behaviors by taking advantage of the mentioned cases; How to communicate effectively and constructively can resolve many misunderstandings and accelerate the process of creating interaction; Also, improve the insight of managers by creating a connection between the variables involved in the phenomenon of deviant behaviors. Also, the management of deviant and unethical behavior provides the possibility of a more comprehensive analysis of the investigated phenomenon (Ebrahimpour Ahandani, 2018, p. 158). Some others claimed that the management of such behaviors is the responsibility of the organization and considered it important to maintain the organizational morale of the employees and suggested that organizations can readjust their policies and policies based on the situation by providing a supportive work environment. Proper communication prevents employees from engaging in deviant behavior and against professional ethics (Shrivastava & Singh, 2021, p. 76); Because from the point of view of Zakipour et al. (2019: 230), the efforts of organizations to detect, root and control such behaviors in employees lead to better communication between employees and clients, providing better quality services, increasing public credibility, Customer satisfaction and ultimately profitability.

## **Conclusion**

As mentioned, today most organizations face the phenomenon of deviant behavior in the workplace; a phenomenon that can have many negative effects on the productivity of an organization. The importance of this issue becomes apparent when the customers of an organization know the value and credibility of the brand of that organization or company based on the interaction with the people and employees of that organization, especially those employees who have face-to-face contact with customers. And the performance of a frontline employee has a direct and fundamental effect on the success of the organization; Therefore, customers' perception and their experiences of the brand are often influenced by the way employees behave and perform their duties, and the positive interaction between employees and customers under the name of positive behavioral factors causes the formation and promotion of brand values and improves the organization's performance. And if the behavioral factors are negative, they may lead to the degradation of the brand value. In this regard, one of the most important concerns of business managers and manufacturing and service companies, especially

businesses whose governance is in the hands of the government sector and operate in a highly competitive and uncertain market, is how to manage the behaviors of It is a deviant work of employees; Because according to the claim of many experts and researchers, deviant behavior in the organization cannot be eliminated, but it can and should be controlled so that it falls within a logical and constructive range; Otherwise, deviant behaviors in organizations can cause many economic, psychological and social costs, such as losses due to the reduction of customers and sales of services and products, destruction of the atmosphere governing the organization, harming and disrupting the psychological atmosphere of the organization. , reducing the quality of services and products, job stress and the appearance of unethical behaviors, especially from frontline employees, increasing costs and losses due to reduced sales, loss of competitive advantage and market share (decrease in competitiveness), Decrease in the productivity of the organization and people, decrease in customer satisfaction and loyalty, and decrease in brand reputation, and if work deviations continue in the organization, the health and survival of the organization will be endangered. Therefore, it was necessary to take measures to reduce and control deviant behaviors that are harmful and against professional ethics and to provide a rating model for its efficient and effective management.

### **References**

- 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.
- Ahmadi Alvar, Z., Feiz, D. & Modarresi, M. (2022). Meta-Synthesis of Antecedents of Deviant Behavior in Iranian Organizations. *Public Administration Perspective*, 13(2): 63-89. [In Persian]
- Aleksic, A., Nacinovic Braje, I., and Jelavic, S. R. (2019). Creating Sustainable Work Environments by Developing Cultures That Diminish Deviance. *Sustainability* 11(24): 31-70.
- Aliverdina, A. & Shahryari, N. (2017). The Study of Students' Deviant Behavior: Evaluation of Explanatory Power of Classic Strain and Control Theories. *Sociological Cultural Studies*, 8(2): 89-114. [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. *International Journal of Law and Management*, 60(2): 233-249.

- Ashena, M., Abaspour, A., Dehghanan, H. & Haghig Kafash, M., (2019). Detection of Organizational Deviant Behaviors of Employees and their Reduction Mechanisms in Supervisory organizations: Appling of the Q Sort Method. *Public Administration Perspective*, 10(1): 39-58. [In Persian]
- Azimi, H., & Paribeigi, S. (2020). The Effect of Dimension of Unethical Behaviors in the Supply Chain on the Continuity of Communication with the Moderating Role of Organizational Justice. *Ethical Reflections*, 1(3), 29-46. [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. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50(1): 333-41.
- D'Silva, J. L., Bachok, A. & Zawawi, D. (2020). Factors Affecting Deviant Behaviour at Workplace Among Young Public Sector Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(15): 176–188.
- Dadmand, 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. [In Persian]
- Di Carlo, E. (2021). Antecedents of Deviant Behavior: Psychological and Non-Psychological Factors and Ethical Justifications. *Employ Respons Rights J* <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09387-x>
- EbrahimpourAhandani, A.; Jafarina, S.; Hassanpoor, A. & Kheirandish, M. (2019). Pattern of Deviant Political Behavior Management Strategies in Banking Industry using a Qualitative Approach. *Journal of Iranian Social Development Studies*, 11(44): 157-170. [In Persian]
- Etodike, C. N., Joe-Akunne, C. O. & Obibuba, I. M. (2020). Employee Deviance as By-product of Psychological Contract: The Moderating Effects of Power Distance among Employees in Insurance Companies in Nigeria. *Asian Research Jo. of Arts & Social Sciences*, 10(4): 44-54.
- Ghaedamini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R. & Sadeghi de cheshmeh, M. (2022). The Identification of Deviant Behavior Aspects in Workplace through Meta-Synthesis Approach. *Organizational Culture Management*, 20(3): 647-676. [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 Research on Social Problems in Iran*, 7(1): 1-18. [In Persian]
- Hemati Nodoust Guilani, M. & Gholami, F. (2018). Analyzing the Relationships between Work Ethics, Productivity and Creativity. *Ethics in Science and Technology*, 13(3): 85-91. [In Persian]
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M. & Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81(1): 16-29.

- 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. *Transformation Management Journal*, 12(1): 99-118. (In Persian)
- Jafarinaia, S., Ebrahimpour Ahandani, A., Hassanpoor, A. & Kheirandish, M. (2022). Detection and Identification of Factors Causing Deviant Political Behaviors. *International Journal of Business Innovation and Research*, 28(1): 60-82.
- 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(825154). doi: 10.3389/fpsyg.2022.825154
- Malik, P. and Lenka, U. (2019). Identifying HRM practices for disabling destructive deviance among public sector employees using content analysis. *International J of Organizational Analysis*, 28(3): 719-744.
- Mao, H.-Y. (2022). Job Standardization and Deviant Workplace Behavior. *E&M Economics and Management*, 25(3): 88–105.
- Mishra, P; Sharma, Sh. K.; Swami, S. (2016). Antecedents and Consequences of Organizational Politics: A study of a Central University. *Advances in Management Research*, 13(3): 51–334.
- Novosad, O. (2016). Influence of unethical marketing behavior on customer-based brand equity (Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics).
- 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. *International Jour of Academic Research in Economics and Management and Sciences*, 11(1): 192-207.
- Qi, L., Liu, B. & Mao, K. (2020). Spare the Rod and Spoil the Child? A study on Employee Workplace Deviant Behavior. *Nankai Business Review International*, 11(1): 1-22.
- Ramazani Rad, F., Rezaeizaeh, 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 in Science and Technology*, 15(2): 180-184. [In Persian]
- Rangriz, H., Hasanpoor, A., Jafari Nia, S. & Shiri, S. (2021). Designing a Model of Employees' Positive Deviant Behaviors in Insurance industry. *Iranian Journal of Insurance Research*, 10(2): 101-132. (In Persian)
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study". *Academy of Management Journal*, 38: 55-72.
- Sawitri, R., Sri, H., Suyono, J., Sunaryo, S. & Tamara, Y. (2018). The Role of Leader Political Skill and Ethical Leadership on Employee Deviance Behavior. *International Journal of Business and Society*, 19(1): 629-38.

- Sayed Mostafa, A. M; Boon, C; Abouarghoub, W.; Cai, Z. (2022). "High-Commitment HRM, Organizational Engagement, and Deviant Workplace Behaviors: The Moderating Role of Person-Organization Fit". *European Management Review*, 1–15.
- 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. *Studies of Ethics and Behavior in Accounting and Auditing*, 1(4): 7-34. (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". *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1): 78-103.
- Shrivastava, S. and Singh, K. (2021). Workplace Deviance in the Virtual Workspace. *Strategic HR Review*, 20(3): 74-77.
- Tu, Y., Sulistiawan, J., Ekowati, D. & Rizaldy, H. (2022). Work-family conflict and salespeople deviant behavior: the mediating role of job stress. *Heliyon*, 8(10881): 1-8.
- Wang, SP., Miao-Sheng, C. & Mou-Jian, L. (2018). Key factors affecting deviant workplace behavior. *African Journal of Business Management*, 12(10), 258-266.
- Yildiz, B. & Alpkın, L. (2015). A Theoretical Model on the Proposed Predictors of Destructive Deviant Workplace Behaviors and the Mediator Role of Alienation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences (4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management)*, 210: 330-338.
- Zahidnia, M. (2019). The necessity of transformation in the professional ethics of insurance industry employees. The official website of Iran Insurance.
- Zakipour, S., Farrokh Sersht, B., Taghipourian, M. J. & Aghajani, H. A. (2020). The Analysis of Factors Influencing the Reduction of Abnormal Behaviors in the Workplace Based on Meta-Synthesis Technique. *Payavard*, 14(3): 228-240. [In Persian]
- Zeinali, S.; Manzari Tavakoli, A. & Selajgeh, S. (2019). Explain the factors related to employees 'deviant behaviors according to the role of managers' leadership style and provide an appropriate model. *Medical Journal of Mashhad University of Medical Sciences*, 62(1): 511-525. [In Persian]



## تأملات اخلاقی

دوره پنجم، شماره دوم (پیاپی ۱۸)، تابستان ۱۴۰۳، صفحات ۸۹-۱۲۶.

شاپا الکترونیکی: ۲۷۱۷-۱۱۵۹ / شاپا چاپی: ۴۸۱۰-۲۶۷۶

<https://jer.znu.ac.ir>

## تأملات اخلاقی

نشریه علمی دانشگاه زنجان

تعیین اقدامات اولویت‌دار برای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای کارکنان با هدف ارتقای ارزش برند

مجتبی فروز شهرستانی<sup>۱</sup>، هما درودی<sup>۲</sup>، فیروزه حاج‌علی‌اکبری<sup>۳</sup>

### اطلاعات مقاله

### چکیده

امروزه اگر رفتار و اخلاق کارکنان نامناسب، منفی و انحرافی باشد، برای شرکت‌های معتبر به لحاظ اقتصادی، اعتباری و همچنین سلامت درون‌سازمانی تهدیدزا خواهد بود و این تهدید زمانی که شرکت مورد نظر دولتی باشد و در یک بازار به‌شدت رقابتی فعالیت کند، چندین برابر می‌گردد؛ بنابراین هدف مقاله، تعیین اقدامات اولویت‌دار برای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای به‌منظور ارتقای ارزش و جایگاه برند بیمه ایران به‌عنوان یک بنگاه اقتصادی و خدمت‌رسان دولتی در صنعت رقابتی بیمه در نظر گرفته شد. مقاله حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، ترکیبی است. در این مقاله، ابتدا به‌روش کیفی فراترکیب، ۵۱ اقدام مختلف برای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای احصا شد؛ در بخش میدانی به‌منظور تعیین اقدامات اساسی از بین اقدامات شمارش‌شده، فرم‌های نظرسنجی بین ۳۰ نفر از مدیران ارشد بیمه ایران در سه استان شمالی گیلان، مازندران و گلستان، به نسبت مساوی توزیع شد. پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها با تکنیک دلفی-فازی و پس از رسیدن به اجماع طی ۲ مرحله رفت و برگشت، ۳۹ اقدام نهایی تعیین گردیده و به‌روش تحلیل مضمون در چهار دسته اقدام ساختاری و سازمانی، بهبود وضعیت شغلی، مدیریتی و اجتماعی، فرهنگی و ارزشی کدگذاری شدند. در گام بعد، برای اولویت‌بندی اقدامات با توجه به معیارهای مالی و غیرمالی ارزش و جایگاه برند از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد و پرسشنامه‌ای تخصصی حاوی ۶ ماتریس مقایسات زوجی طراحی و بین ۱۲ خبره بیمه استان‌های شمالی به نسبت مساوی توزیع گردید. پس از گردآوری و تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار Choice Expert نتایج به دست آمده نشان داد که اقدامات بهبود ساختاری و سازمانی اولویت‌دارترین اقدام نسبت به هدف است.

**واژه‌های کلیدی:** اقدامات اولویت‌دار، مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای، ارزش و جایگاه برند.

### DOI:

10.30470/ER.2024.2014482.1264

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۰۲

تاریخ اصلاح: ۱۴۰۳/۰۲/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۰۸

### نقش نویسندگان

مجتبی فروز شهرستانی: ایده‌پرداز اصلی مقاله و نگارنده چکیده و مقدمه، مبانی نظری و پیشینه پژوهش، انجام مطالعات میدانی و گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها، و نگارش بحث و نتیجه‌گیری، انجام اصلاحات نهایی.  
هما درودی: نویسنده مسئول، خوانش و اصلاح چکیده، نگارش روش‌شناسی، طراحی مدل مفهومی پژوهش، مشارکت در نگارش بحث و نتیجه‌گیری، ارائه پیشنهادها، مشارکت در اصلاحات و تأیید نهایی مقاله.

فیروزه حاج‌علی‌کبری: خوانش، تقویت پیشنهادها، مشارکت در اعمال اصلاحات و تأیید نهایی مقاله.

### تعارض منافع

این مقاله تعارض منافع ندارد.

### حمایت مالی

این مقاله حمایت مالی دریافت نکرده است.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران، [moj\\_shp@iauz.ac.ir](mailto:moj_shp@iauz.ac.ir).

۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران، [homa.doroudi@iauz.ac.ir](mailto:homa.doroudi@iauz.ac.ir).

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زنجان، زنجان، ایران، [firouzehajialiakbari@iauz.ac.ir](mailto:firouzehajialiakbari@iauz.ac.ir).



سازمان‌ها صحنه نمایش رفتارهای متنوعی هستند که توسط تمامی اعضا در هر سطح سازمانی که باشند به نمایش گذاشته می‌شوند؛ رفتارهایی که هم برای سازمان و هم برای اعضای آن پیامدهای مثبت و منفی به همراه دارند. یکی از این رفتارها، رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای است که به‌نحو عمده با عناوین و اصطلاحات مختلفی از جمله «بی‌توجهی در کار»، «رفتار شُل و بی‌احترامی»، «رفتار ضد تولید»، «رفتار نادرست در سازمان»، «رفتار بد در سازمان‌ها»، «مقاومت کارکنان»، «رفتار غیرانطباق‌پذیر»، «رفتار منفی»، «انحرافات محل کار»، «رفتار تلافی‌جویانه سازمانی»، «رفتار مخرب»، «رفتار ضد اجتماعی»، «رفتار ناکارآمد»، «سوء رفتار یا بدرفتاری سازمانی»، «رفتار ضد یا مغایر شهروندی»، «رفتار غیر کارکردی»، «رفتار نامرتبب به محیط کاری»، «رفتارهای زیانبار در محل کار»، «رفتار نامتعارف»، «رفتار نابهنجار و غیرمولد»، «رفتارهای غیراخلاقی» و «رفتار پرخاشگرانه و غیرمولد» شناخته می‌شوند (Holder et-al., 2018, p. 152)، (D'Silva et-al., 2020, p. 177)، (García-Contreras et-al., 2022, p. 3-4)، (Tu et-al., 2022, p. 2)، (Mao, 2022, p. 88) و (عظیمی و پری‌بیگی، ۱۳۹۹، ص ۳۱). در رابطه با آثار و پیامدهای رفتارهای انحرافی منفی، مخرب و خلاف اخلاق حرفه‌ای گفته می‌شود که اینگونه رفتارها ممکن است اعتبار شرکت را به خطر بیندازند و پیامدهای جدی منفی برای کارکنان داشته باشند؛ همچنین به کاهش بهره‌وری و عملکرد کل، ضعف در فرایند تصمیم‌گیری، افزایش هزینه‌های مالی سازمانی، نگرش و احساس منفی به برند، کاهش ارزش ویژه برند، مختل کردن کارایی عملیاتی، تضعیف بهزیستی کارکنان و مانند آن منجر شوند. پژوهشگرانی نیز مدعی شده بودند که رفتارهای انحرافی در محل کار سالانه هزینه‌های بسیاری را برای سازمان‌ها در بر دارد (Sayed Mostafa et-al. 2022, p.1). عظیمی و پری‌بیگی (۱۳۹۹، ص ۳۱) نیز بیان کرده‌اند رفتارهای غیراخلاقی فریبکارانه، زیرکانه و فرصت‌طلبانه مانند عدم صداقت، امتناع از پذیرش مسئولیت، بی‌احترامی و عدم حفظ حریم خصوصی، تبعیض و بی‌عدالتی، واسطه‌بازی، رشوه‌خواری و فساد ممکن است باعث ناپایداری در شراکت تجاری یا رابطه بین خریدار و تأمین‌کننده خدمات شده و پیامدهای مخربی برای هر دو طرف ایجاد کند. این در حالی است که تصویر ذهنی مشتری از بنگاه می‌تواند متأثر از رفتار کارکنان سازمان باشد و کسب و کاری بالنده و ماندگار خواهد بود که بتواند حس رضایت، تعهد و وفاداری را در مشتریان خود از طریق القای حس اخلاق‌مداری سازمان به وسیله کارکنان را که در واقع نمایندگان سازمان محسوب می‌شوند و بیشترین تماس را با مشتری دارند، نسبت به مشتری ایجاد و تقویت نماید (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۷۲). به طور کلی، جمع‌بندی دیدگاه و نظرات پژوهشگران نشان می‌دهد که اینگونه رفتارها اگر مثبت باشد که دارای پیامدهای مثبت خواهد بود؛ آنچنان که عظیمی و همکاران (۱۳۹۹، ص ۱۵۸) پی برده بودند که سطح پایبندی به اصول اخلاق حرفه‌ای توسط کارکنان (چه در ارتباط با خود و چه در ارتباط با دیگران) منجر به موفقیت مسیر شغلی عینی (شامل حقوق، مزایا و ترفیع) و موفقیت مسیر شغلی ذهنی (شامل درک و رضایت آنها از پیشرفت در کار، رشد و ترقی، استقلال، رسیدن به اهداف شغلی و داشتن احساس خوب نسبت به کار) و در نهایت باعث تحقق اهداف سازمانی و موفقیت کسب و کار می‌شود. اما در صورت انحرافی، منفی و غیراخلاقی بودن رفتار کارکنان، پیامدهای منفی بسیار اقتصادی-مالی، اجتماعی، روانی، فردی، شغلی و سازمانی در پی دارد.

نکته حائز اهمیت دیگر این است که در بین سازمان‌ها و مؤسسات با ماهیت‌های مختلف اقتصادی، فرهنگی، آموزشی و غیره؛ تعارض منفی و توسل به رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای در مؤسسات اقتصادی بیش از سایر مؤسسات غیراقتصادی است. از طرفی، پژوهشگران بر این باورند که رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی کارکنان به عنوان یک پدیده منفی و مخرب اقتصادی در سازمان‌های دولتی به مراتب بیشتر از سازمان‌های خصوصی دیده می‌شود و در بُعد فردی، میان فردی، سازمانی، اقتصاد و اجتماعی تأثیرات منفی بر جای می‌گذارند (فتاحی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۰۴). وانگ و همکاران (۲۰۱۸، ص ۲۵۸) نیز بر این نکته تأکید کرده بودند که گسترش رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی در سازمان‌های دولتی و عمومی ممکن‌تر بوده و بروز این رفتارها در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی را هم برای دولت و هم برای مردم مضر دانستند.

در این میان یکی از سازمان‌هایی که کارکنان آن با پیامدهای منفی رفتار انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای مواجهند، شرکت‌های بیمه هستند که به عنوان بنگاه‌های اقتصادی، علاوه بر پیشگیری و مدیریت خطر و نیز تأمین ایمنی و آرامش خاطر برای فعالیت‌های مختلف بشری، در کارکردهای اقتصادی نیز نقش شگرفی ایفا می‌کنند و از جمله صنایع خدماتی رقابتی و دارای محیط کاری پر تنش هستند که به دلیل محیط عملیاتی خود با رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی بسیاری نظیر پرخاشگری و عصبانیت، کم‌کاری و راحت‌طلبی، رشوه‌گیری و فساد، شایعه‌پراکنی، تبعیض در ارائه خدمات، چالپوسی، تملق، افشای اطلاعات خصوصی، دروغ‌گویی، اتهام زدن، تمسک به رفتارهای تصنعی، درگیری‌های لفظی و فیزیکی با زیان‌دیدگان به جای توجیه منطقی و کارشناسی، تعارض منفی و توسل به شیوه‌های ناجوانمردانه از سوی کارکنان مواجه هستند (زاهدنیا، ۱۳۹۹). پژوهشگران همچنین در پژوهش خود بیان کرده بودند که در شرکت‌های بیمه کشورهای در حال توسعه، کارکنان به واسطه تنوع رشته‌های بیمه اعم از بیمه زندگی و غیر زندگی وظایف فراوانی بر عهده دارند و علاوه بر انجام وظایف خودشان، خدماتی در راستای آموزش درباره مزایای بیمه‌های زندگی و غیرزندگی در قالب یک قرارداد ارائه می‌دهند که این باعث فشار مضاعف کاری بر آنان به لحاظ روانشناختی شده و اگر انتظارات آنان از سوی کارفرما و مدیران سازمان برآورده نشود، ممکن است عملکرد آنان تحت تأثیر قرار گرفته و سازمان در معرض سطح بالایی از بروز اخلاق غیرحرفه‌ای و رفتارهای انحرافی منفی و مخرب کارکنان قرار گیرد (Etodike et-al. 2020, p. 45). پس طبق مطالب مورد اشاره، رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی در سازمان‌های دولتی و با ماهیت فعالیت اقتصادی بیشتر از سازمان‌های خصوصی با فعالیت‌های غیراقتصادی است.

با توجه به اینکه در صنعت بیمه ایران، فقط بیمه ایران از جمله بنگاه‌هایی به شمار می‌آید که هم برند است، هم دولتی و هم ماهیت فعالیت آن از نوع اقتصادی می‌باشد؛ لذا به عنوان برند مورد مطالعه انتخاب شد. از طرفی مسائل و چالش‌های پیش روی بیمه ایران نشان می‌دهد که جایگاه این برند طی سال‌های اخیر به خاطر افزایش رقبا و تنوع برندهای ارائه‌دهنده خدمات بیمه‌ای و شرایط اقتصادی نامناسب متزلزل شده و این ارزش برند این شرکت علاوه بر عوامل بیرونی، تحت تأثیر عوامل درون‌سازمانی به ویژه عوامل رفتاری مانند بروز رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای قرار گرفته است؛ به طوری که این برند سهم بازار خود را به دلیل تنزل رضایتمندی و وفاداری مشتریان طی سال‌های اخیر از دست داده است و تنها دلیل تداوم بهره‌گیری از خدمات این برند نسبت به سایر برندها،

پشتوانه دولتی بودن آن است. بنابراین در چنین شرایطی که عوامل رفتاری نظیر رفتارهای انحرافی مخرب و غیر اخلاقی کارکنان بر ارزش و عملکرد برند تأثیر منفی می‌گذارد و طبق دیدگاه فعالان صنفی بیمه‌ای، بیمه ایران نیز از جمله برندهایی است که رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای بسیار در آن مشهود است و با توجه به اینکه پژوهشگرانی نظیر (Othman et-al, 2022, p.197)، (Adeoti, 2021, p.172)، (Shrivastava & Singh, 2021, p. 74)، (Malik & Lenka, 2019, p.1)، (Qi et-al, 2020, p.1)، (Mishra et-al, 2016, p.1)، (Ja'fari Nia et-al., 2022, p. 2022)، (شاد و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۷)، (زکی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۲۲۸)، (آشنا و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۳۹) و (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۹۹)، تمرکز بر روی شناسایی و معرفی اقداماتی در راستای مدیریت اثرات مخرب رفتارهای انحرافی و غیر اخلاقی را چاره کار دانسته‌اند؛ لذا در راستای پاسخ به این سؤال که «بهترین اقدامات برای مدیریت رفتارهای انحرافی مخرب در راستای ارتقای ارزش برند شرکت‌های بیمه ایران در استان‌های شمالی کدام است؟» پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی سلسله‌مراتبی مبتنی شاخص‌های ارزش برند (معیارها) و اقدامات مؤثر (گزینه‌ها) جهت مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای کارکنان با هدف ارتقای ارزش برند بیمه ایران (هدف) انجام گرفت.

## ۱. مبانی نظری

### ۱-۱. نظریه‌های مربوط به رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای

طبق نظریه فشار اجتماعی ۱، کارکنانی که در معرض فشار عمومی محل کار قرار می‌گیرند، به روش‌های مختلف، از جمله ارتکاب رفتارهای انحرافی و غیر حرفه‌ای با آن مقابله می‌کنند (روشن‌ضمیر و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۱۸۵). براساس نظریه یادگیری اجتماعی ۲، کج رفتاری و هم‌نواپی طی فرآیندهایی مشابه آموخته می‌شوند و دلیل کج رفتاری یادگیری ارزش‌ها و هنجارهای انحرافی به‌ویژه، در چارچوب خرده‌فرهنگ‌ها و گروه‌های همسالان محسوب می‌شود (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۵). بر طبق نظریه مبادله اجتماعی، اگر فردی احساس کند سطح بدی از تناسب بین فرد- سازمان وجود دارد، این می‌تواند نگرش‌های منفی را ایجاد کند و سپس منجر به رفتارهای مخرب انحرافی و غیر حرفه‌ای در محل کار شود (Yildiz & Alpan, 2015, p. 333) و (Sayed Mostafa et al, 2022, p. 1). دیدگاه نظریه مبادله اجتماعی ۳ 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 و خلاف اخلاق حرفه‌ای می‌شوند» (روشن‌ضمیر و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۱۸۵).

### ۱-۲. تعریف رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای

رفتار انحرافی در محل کار را رفتار داوطلبانه‌ای تعریف می‌کنند که توسط کارمند انجام می‌شود و مغایر با هنجارهای مهم سازمانی

1. Social Influence Theory

2. Learning Theory

3. Social Exchange Theory

است و تهدیدی برای رفاه حال یک سازمان یا اعضای آن است؛ بنابراین، رفتار انحرافی در محل کار به عنوان منبعی درک می‌شود که تأثیر منفی بر کارمندان و سازمان به‌طور کلی خواهد داشت و این تأثیر از «قابل اغماض» تا «بسیار قابل توجه» را شامل می‌شود (Robinson & Bennett, 1995, p. 55). دی کارلو نیز با در نظر گرفتن خیر و صلاح شرکت به‌عنوان یک استاندارد اجتماعی، رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای را به آن دسته از رفتارهایی نسبت داد که یا ذی‌نفعان برای منافع خصوصی در برابر شرکت انجام می‌دهند (به‌عنوان مثال یک کارمند دارایی‌های شرکت را می‌دزدد)، یا رفتارهایی را که شرکت در برابر سهامداران خود انجام می‌دهد (مانند سرمایه‌گذاری ناکافی در ایمنی محل کار برای به حداکثر رساندن سود) و در جامعه گسترده‌تر (مثل فساد مقامات دولتی یا ناپاکی آنان)؛ علاوه بر این، اصطلاح «رفتار انحرافی و غیر حرفه‌ای» به رفتاری اطلاق می‌شود که به نفع شرکت نیست؛ مانند مقاومت برابر تغییر و غیبت (Di Carlo, 2021, p. 1). شاد و همکاران (۱۴۰۱، صص ۹-۱۲) نیز بیان کرده‌اند که رفتار زمانی انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای تلقی می‌شود که آداب و رسوم، خط‌مشی‌ها و یا مقررات داخلی توسط یک فرد یا یک گروه نقض شود که این امر ممکن است رفاه سازمان و یا کارکنانش را به خطر بیندازد؛ به‌طور کلی اینگونه رفتارهای شگفت‌انگیز در محل کار ممکن است دلایل مختلفی داشته باشد، اما می‌توان مدعی شد همیشه چنین رفتاری نه تنها برای سازمان، بلکه برای افراد نیز عواقب نامطلوبی را در پی دارد. پس براساس تعریف دو ویژگی دارند: (۱) این رفتارها به طور ارادی انجام می‌شوند و (۲) هدف اصلی آنها آسیب رساندن به هنجارهای سازمان، سازمان و اعضایش، سهامداران و همه آنهاست. در مجموع مرور ادبیات پیشین نشان می‌دهد که تعاریف متعددی برای توضیح رفتار انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای در محیط کار در بازه زمانی ۱۹۹۵ تا ۲۰۲۲ ارائه شده است که همه تعاریف بر ویژگی‌هایی 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 به لحاظ هزینه‌های اقتصادی و چه به لحاظ هزینه‌های اجتماعی»، «غیررسمی بودن»، «خلاف منافع سازمان بودن»، «نقض یا عدم رعایت قوانین، خط‌مشی‌ها و هنجارها و ارزش‌های فرهنگی سازمان»، «تهدید اعتبار و شهرت سازمان»، «گسترش سواستفاده از جایگاه و فساد» و «تنوع و اشکال مختلف بروز رفتارهای انحرافی» تأکید دارند.

### ۱-۳. مدیریت رفتار انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای

مدیریت رفتار انحرافی و غیراخلاقی یکی از مباحث مهم مطرح‌شده در مدیریت سازمانی است که به بررسی الگوهای کنترل، نظارت و مصونیت‌بخشی کارکنان و سرمایه انسانی از بروز رفتارهای کاری انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای که هنجارهای سازمانی را دستخوش تغییر قرار داده و باعث تهدید سلامت سازمان و کارکنانش می‌شود، می‌پردازد (قائد امینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۸۱). به عبارت دیگر براساس این رویکرد، کسب و کار به درستی اداره می‌شود، از اعمال نادرست و فریبنده پرهیز می‌گردد و در تلاش است که کارکنان اخلاقی رفتار کنند؛ همچنین در چنین شرایطی کارکنان ارتباط مؤثر دوجانبه‌ای با مشتریان از طریق بروز کدهای اخلاقی شرکت شکل می‌دهند و تعهد به استانداردهای اخلاقی در رفتار با مشتریان‌شان گسترش می‌یابد (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۷۵).

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 مطرح شده می‌توانند اهمیت ارتباطات را در فرایند پیشگیری از رفتارهای انحرافی درک کنند؛ چگونگی برقراری ارتباط مؤثر و سازنده می‌تواند بسیاری از سوء تفاهم‌ها را رفع و فرآیند ایجاد تعامل را تسریع بخشد؛ همچنین بینش مدیران را از راه ایجاد ارتباط بین متغیرهای دخیل در پدیده رفتارهای انحرافی ارتقا بخشد. همچنین مدیریت رفتار انحرافی و غیراخلاقی، امکان تحلیل جامع‌تر از پدیده مورد بررسی را فراهم می‌آورد (ابراهیم‌پور آهندانی، ۱۳۹۸، ص ۱۵۸). برخی دیگر مدعی شدند که مدیریت اینگونه رفتارها بر عهده سازمان بوده و آن را برای حفظ روحیه سازمانی کارکنان مهم دانستند و پیشنهاد کردند که سازمان‌ها می‌توانند با فراهم کردن محیط کار حمایتی، تنظیم مجدد خط‌مشی‌ها و سیاست‌های خود بر اساس موقعیت و با اتخاذ رویکرد ارتباطی مناسب، کارکنان را از درگیر شدن در رفتار انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای جلوگیری کنند (Shrivastava & Singh, 2021, p. 76)؛ چرا که از دیدگاه زکی‌پور و همکاران (۱۳۹۹، ص ۲۳۰)، کوشش سازمان‌ها برای تشخیص، ریشه‌یابی و کنترل این گونه رفتارها در کارکنان منجر به ارتباط بهتر بین کارکنان و مراجعان، ارائه خدمات باکیفیت بهتر، افزایش اعتبار عمومی، رضایت مشتریان و در نهایت سودآوری خواهد شد. از طرفی اخلاقی بودن و توسعه استانداردهای اخلاقی در رفتار کارکنان، بی‌شک موجب سودآوری در کسب و کار می‌گردد؛ پیش‌بینی‌پذیری سازمان برای مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارکنان و همه ذی‌نفعان سازمان افزایش می‌یابد؛ اعتماد عمیق بین محیط و سازمان شکل می‌گیرد و این امر به نوبه خود موجب تسهیل و افزایش ارتباط محیط با سازمان و در نتیجه موفقیت کسب و کار می‌گردد (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۷۵).

#### ۱-۴. ارزش برند

موضوعات مرتبط با ارزش برند برای کلیه سازمان‌هایی که هدف آنها بقاء و تداوم فعالیت در مشاغل خود است، اهمیت فزاینده‌ای دارند و به همین دلیل در سال‌های گذشته در بسیاری از مقالات پژوهشی موضوع مورد بحث قرار گرفته است. ارزش برند بالا (زیاد) در نزد مشتریان مزیت رقابتی محسوب می‌شود، زیرا سازمان می‌تواند بر پایه آن مشتریان بیشتری برای محصولات و خدمات خود جذب نماید (رادفر و همکاران، ۱۳۹۶، ص ۱). محققان پیشین نیز بر این باور بودند که، ارزش برند یا نام تجاری یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود؛ زیرا شرکت می‌تواند بر پایه آن قیمت بالاتری را برای محصولات و خدماتش تعیین کند، اهرم تجاری بهتری ایجاد کند، حاشیه فروش و سود را افزایش داده و آسیب‌پذیری خود را در رقابت کاهش دهد. بنابراین اکثر مدیران در سراسر جهان بر این نکته توافق دارند که ارزش برند یکی از مهمترین دارایی‌های استراتژیک است که آنها باید ایجاد کنند؛ زیرا پیشرفت و رشد موفقیت‌آمیز برند را به‌طور تقریبی معادل بقای شرکت در بلندمدت می‌دانند (Niculescu et-al., 2019, p. 172). ارزش یک برند به اعتبار و پرستیژ شرکت و برآورده شدن انتظارات مصرف‌کنندگان از محصول یا خدمات مربوط می‌شود (Ramirez, 2004, p.1). ارزش برند به عنوان متغیری است که ترکیبی از معیارهای مالی (مانند سهم بازار، افزایش فروش و سودآوری) و معیارهای غیرمالی (تصویر برند، تداعی برند، شهرت برند، آگاهی از برند، رضایتمندی و وفاداری مشتریان به برند، تداوم خرید خدمات برند، کیفیت ادراک شده) محسوب می‌شود (Iyer et-al., 2019, p. 23) و (Carlson et-al., 2019, p. 338). و یکی از پیامدهایی است که از دیدگاه



(Novosad, 2016, p. 1)، (احمدی الوار و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۳۲۳)، (ملک‌پور و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۵۱) و (وظیفه‌دوست و معماریان، ۱۳۹۲، ص ۱) تحت تأثیر عوامل رفتاری است؛ به طوری که اگر رفتارها مثبت باشند، ارزش برند و معیارهای آن بهبود و اگر رفتارها منفی باشند، ارزش برند و معیارهای آن تنزل می‌یابند.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

### ۲-۱. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا به دنبال حل معضل رفتاری شرکت بیمه ایران از طریق شناسایی و اولویت‌بندی اقدامات اثربخش و راهبردی در راستای مدیریت رفتارهای انحرافی مخرب و خلاف اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌هاست. از نظر روش گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر به‌طور همزمان دو روش «کیفی و کمی»، «ترکیبی یا آمیخته» را در پیش گرفته است.

### ۲-۲. جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران ارشد، میانی و عملیاتی شعب بیمه ایران در استان‌های شمالی کشور از جمله گیلان، مازندران و گلستان در نظر گرفته شد و با توجه به اینکه بیمه ایران در این ۳ استان ۲۲ شعبه فعال دارد، جامعه آماری محدود است.

در بخش اول برای تعیین اقدامات مؤثر به کمک تکنیک دلفی-فازی، ۳۰ خبره به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس و هدفمند و با نسبت برابر (یعنی هر استان ۱۰ خبره) به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شدند و لذا فرم‌های نظرسنجی دلفی بین ۳۰ نفر از خبرگان ۳ استان مورد نظر که دارای اطلاعات، تجربه و سابقه کافی، تحصیلات عالی و از انگیزه و علاقه لازم برخوردار بودند، طی ۲ مرحله توزیع شد؛ که با توجه به قرار گرفتن تعداد افراد نمونه در بازه ۱۵ تا ۶۰ نفر برای تکنیک دلفی، این میزان کفایت حجم نمونه در بخش اول را نشان می‌دهد.

در بخش دوم، یعنی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی که طی آن خبرگان می‌بایست به ماتریس مقایسات زوجی پاسخ می‌دادند، به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند و در دسترس، تعداد ۱۲ خبره (شامل مدیران عالی و معاونین ستادی) از ۳ استان به نسبت برابر به‌عنوان افراد نمونه انتخاب شدند؛ که با توجه به قرار گرفتن تعداد افراد نمونه در بازه ۱ تا ۱۵ نفر برای تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، این میزان کفایت حجم نمونه در بخش دوم را نشان می‌دهد.

### ۲-۳. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

فرا ترکیب: در بخش کیفی، از روش کیفی فراترکیب و روش هفت مرحله‌ای 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.

روش دلفی فازی: 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  $m, z = 1, 2, 3, \dots, m$  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.

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

$$b_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_{ij} \quad \text{رابطه (۱)}$$

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

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

$$S_j = \frac{a_j + 4b_j + c_j}{6}, \quad j = 1, 2, 3, \dots, m \quad \text{رابطه (۲)}$$

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  $0/70$  بود آن اقدام وارد مدل نهایی و در غیر این صورت مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد.

تحلیل مضمون: در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون برای کدگذاری باز، محوری و انتخابی جهت دسته‌بندی اقدامات لازم جهت مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای کارکنان از پژوهش‌های پیشین بهره گرفت شد.

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP): با توجه به مدل پژوهش که به دنبال ارتقای ارزش برند از طریق اولویت‌بندی اقدامات مؤثر مدیریتی برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای است؛ از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی برای تحلیل آن استفاده شد که روشی سیستماتیک است که می‌تواند دو کار را انجام دهد: (۱) پیدا کردن وزن (اهمیت نسبی) شاخص‌ها و (۲) رتبه‌بندی گزینه‌ها. گفتنی است در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های مستخرج از ماتریس مقایسات زوجی، از نرم‌افزار Expert Choice استفاده شد.

## ۲-۴. ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات

در بخش نخست، پس از انجام مراحل فراترکیب، ۵۱ اقدام برای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای از پژوهش داخلی و خارجی شناسایی شد؛ لذا فرم نظرسنجی برای روش دلفی-فازی مبتنی بر ۵۱ سؤال بسته ۵ گزینه‌ای با اعداد فازی برای تبدیل گزینه‌های کیفی به اعداد کمی قطعی از بسیار مهم (۱، ۱، ۰/۷۵) تا بسیار کم‌اهمیت (۰/۲۵، ۰، ۰) طراحی شد. در بخش دوم نیز پس از تعیین عوامل و اقدامات مؤثر از دیدگاه خبرگان؛ پرسشنامه خبرگان حاوی ۶ ماتریس مقایسات زوجی با طیف ۹ گانه ساعتی (اهمیت یکسان = ۱، کمی مهمتر از دیگری = ۳، اهمیت قوی = ۵، اهمیت خیلی قوی = ۷، کاملاً مهمتر = ۹ و ارزش‌های بین فاصله‌ها = ۲، ۴، ۶، ۸) جهت رتبه‌بندی اقدامات فرعی مربوط به هر یک از ۴ اقدام و رتبه‌بندی اقدامات نسبت به معیارهای ارزش برند و سپس رتبه‌بندی اقدامات براساس معیارها نسبت به هدف طراحی گردید.

## ۲-۵. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات

برای اطمینان از روایی بخش کیفی از طریق تحلیل نتایج، ارزیابی، بر اساس تجربه، براساس ارائه دلیل و مدرک و همچنین بدیهی

نتایج مورد ارزیابی قرار گرفت و مشخص شد که در بخش مطالعات کتابخانه‌ای، ۵۱ اقدام جهت مدیریت رفتارهای انحرافی از پژوهش داخلی و خارجی شناسایی شد. اما پس از محاسبه اعداد قطعی فازی از بین ۵۱ عامل شناسایی شده فقط ۳۹ عامل را که اعداد قطعی آنها بالای ۰/۷ شد را مؤثر و مطلوب دانستند. لذا با توجه به نسبت مقبولیت طبق رابطه (۳)، میزان مقبولیت و روایی پرسشنامه نظرسنجی محاسبه شد. در این رابطه تعداد عوامل دارای اعداد قطعی بالاتر از ۰/۷ با NI و تعداد عوامل کل شمرده شده از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی با NT و نرخ مقبولیت با AR نشان داده می‌شود.

$$AR = \frac{NI}{NT} = \frac{39}{51} \cong 0.765 \quad \text{رابطه (۳)}$$

همان‌طور که مشاهده می‌شود، نرخ مقبولیت در این بخش حدود ۰/۷۶۵ محاسبه شد که چون بالاتر از ۰/۷ است این به معنای توافق نظر بالای خبرگان بر روی اقدامات مؤثر است. در بخش پایایی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی نیز، نرخ ناسازگاری مطرح است که می‌بایست کمتر از ۰/۱ باشد. بنابراین با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری همه ماتریس‌های مقایسات زوجی محاسبه شده کمتر از ۰/۱ بودند، لذا پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت.

### ۳. یافته‌های پژوهش

#### ۳-۱. یافته‌های فراترکیب

همان‌طور که اشاره شد در این پژوهش از فرایند ۷ مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و همکاران (۲۰۰۷) و شاخص‌های متعدد برای ارزیابی و انتخاب مطالعات داخلی و خارجی استفاده شد که نتایج گام‌های آن به شرح زیر است:

در گام اول پس از غربالگری ۶۲ مقاله جمع‌آوری شدند.

در گام دوم، مقالاتی که به لحاظ عنوان، چکیده و محتوا نامناسب بودند حذف شده و در نهایت ۵۲ مقاله باقی ماند.

در گام سوم، پس از غربال مقالات، با توجه به روند ذکر شده، پژوهشگر با به کارگیری ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی در بخش مربوط به رویکرد رفتاری و دسته‌بندی مقالات از حیث کیفیت، نسبت به ارزیابی دقیق‌تر مقالات اقدام کرده و تعداد ۳۷ مقاله از بین ۵۲ مقاله به دست آمدند.

در گام چهارم، ۵۱ اقدام فرعی برای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای شناسایی شدند.

در گام پنجم، ابتدا تمامی اقدامات استخراج شده از مقالات بر اساس اطلاعات جدول (۱) تهیه شد.

جدول ۱: اقدامات احصاء شده از مقالات برای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای

ردیف	اقدامات	منابع
۱	تدوین و اجرای دقیق قوانین بازدارنده رفتارهای انحرافی	همکاران، ۱۳۹۸، ص ۵۳)، (زکی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۲۲۸)، (رجب‌پور و Wang et al., 2018, p. 258)، (فتاحی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۰۳)، (آشنا و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۰۳)



جدول ۱: اقدامات احصاء شده از مقالات برای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای

ردیف	اقدامات	منابع
		همکاران، ۱۴۰۱، ص ۸۴)، (عظیمی و همکاران، ۱۳۹۹، ۱۷۵)
۲	سیاست تنبیهی و ترس از تنبیه شدن	(هادی‌زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۷۷)، (آشنا و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۵۳)؛ (Liu et al., 2022, p. 1)، (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۸۴)
۳	ایجاد کانال‌های ارتباطی مناسب و مؤثر	(Shrivastava & Singh, 2021, p. 74)، (زکی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۲۲۸)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)
۴	بهره‌برداری از فناوری‌های نوین در راستای گردش اطلاعات	(جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)
۵	بهبود تعاملات درون سازمانی	(جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)
۶	بازنگری و ساماندهی خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمان بر اساس موقعیت و ساختار	(Shrivastava & Singh, 2021, p. 74)، (Adeoti, 2021, p. 170)، (زکی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۲۲۸)، (رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)؛ (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)
۷	بهبود فضای محیط کار (پویایی و شادابی محیط کار)	(Aleksic et al., 2019, p.1)، (Shrivastava & Singh, 2021, p. 74)، (Adeoti, 2021, p. 170)، (زینلی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۵۲۱)، (زکی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۲۲۸)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (Liu et al., 2022, p. 1)
۸	تقویت اخلاق حرفه‌ای کارکنان	جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)؛ رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۹۷)؛ لیو و همکاران (۲۰۲۲: ۱)
۹	بهبود هویت اخلاقی کارکنان	(رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)، (قائد امینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۹۷)؛ (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (Liu et al., 2022, p. 1)
۱۰	روابط انسانی مطلوب و مبتنی بر اعتماد	(زینلی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۵۲۱)، (آشنا و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۵۳)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (شاد و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۱۶)، (قائد امینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۹۷)
۱۱	ایجاد یک جو اخلاقی - بهبود جو اخلاقی	(Aryati et al., 2018, p. 233)، (Sawitri et al., 2018, p. 38)، (Adeoti, 2021, p. 170)، (Othman et al., 2022, p. 193)، (آشنا و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۵۳)، (رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)، (قائد امینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۹۷)، (شاد و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۷)
۱۲	تشویق و پشتیبانی از رفتارهای خلاقانه و نوآورانه	(زینلی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۵۲۱)، (رنگریز و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۱)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (Liu et al., 2022, p. 1)

جدول ۱: اقدامات احصاء شده از مقالات برای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای

ردیف	اقدامات	منابع
۱۳	تقویت رفتارهای انحرافی سازنده	(زینلی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۵۲۱)، (رنگریز و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۱)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (Liu et al., 2022, p. 1)
۱۴	حذف فضای روابط شخصی و پارتی‌بازی در واگذاری مشاغل	(فتاحی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۰۳)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)
۱۴	فرهنگ سازمانی حمایتی	(Wang et al., 2018, p. 258)، (Aleksic et al., 2019, p.1)، (رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)، (زینلی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۵۲۱)، (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۸۴)
۱۵	توجه به فضیلت سازمانی	(Shahid et al., 2020, p. 78)، (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۸۴)
۱۶	افزایش عزت نفس کارکنان	(همتی نوعدوست گیلانی و غلامی، ۱۳۹۷، ص ۸۹)، (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۸۴)
۱۷	تبیین مرز رفتارهای مناسب و نامناسب و آگاه‌سازی کارکنان از زیان این رفتارها (به چالش کشیدن رفتارهای نامناسب و شفاف بودن در مورد ارزش‌ها)	(آشنا و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۵۳)، (صفرمحمملو و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۸۴)
۱۸	ایجاد توازن بین کار و زندگی (مدیریت تعارض های شغلی و خانوادگی یا سیاست‌های دوست‌دار خانواده)	(Malik & Lenka, 2019, p. 719)، (فاند امینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۹۸)، (Tu et al., 2022, p. 1)، (صفرمحمملو و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۸۳)
۱۹	تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی (مانند مسئولیت‌پذیری، تعهد و تعلق سازمانی)	(Shahid et al., 2020, p. 78)، (رنگریز و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۱)، (رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)
۲۰	ترغیب به کار جمعی و گروهی و ایجاد فرهنگ کار تیمی و تقویت آن	(رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (زکی‌پور و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۲۲۸)، (Liu et al., 2022, p. 1)، (صفرمحمملو و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۸۳)
۲۱	اجازه نقد منصفانه مدیران، هنجارها و قوانین (فرهنگ انتقادپذیری و پذیرش اظهارات مخالف)	(رنگریز و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۱)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (صفرمحمملو و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۸۳)
۲۲	طراحی بهینه و غنی‌سازی شغل	(رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)، (Malik & Lenka, 2019, p. 719)

جدول ۱: اقدامات احصاء شده از مقالات برای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای

ردیف	اقدامات	منابع
		(صفرمحمملو و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۸۴)
۲۳	استانداردسازی شغل	(Mishra et-al, 2016, p. 51)، (رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)، (Othman et-al, 2022, p. 193)، (Mao, 2022, p. 88)
۲۴	آموزش و دوره‌های توجیهی بدو خدمت	(Malik & Lenka, 2019, p. 719)، (فتاحی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۰۳)، (قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۹۸)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (صفرمحمملو و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۸۳)
۲۵	مدیریت دانش	(Malik & Lenka, 2019, p. 719)، (فتاحی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۱۰۳)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۹۸)، (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۸۴)، (صفرمحمملو و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۸۳)
۲۶	کاهش فشار بار کاری (حجم کاری کافی و مناسب)	(Adeoti, 2021, p. 170)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (صفرمحمملو و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۸۴)
۲۷	بهبود فرصت‌های توسعه شغلی و مدیریت مسیر پیشرفت شغلی (عادلانگه کردن شرایط دستیابی به موفقیت مسیر شغلی در بین کارکنان)	(Malik & Lenka, 2019, p. 719)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (صفرمحمملو و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۸۴)، (عظیمی و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۷۵)
۲۸	بهبود فرایندهای سازمانی	(Mishra et-al., 2016, p. 51)، (رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)، (Othman et-al., 2022, p. 193)، (Mao, 2022, p. 88)
۲۹	تقویت وضوح و شفافیت شغلی (ارائه اطلاعات کافی و از بین بردن عدم اطمینان)	(Aleksic et-al., 2019, p.1)، (رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱، صص ۹۸-۹۷)، (صفرمحمملو و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۸۴)
۳۰	تطبیق مسئولیت و تخصص	(رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)، (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۸۴)
۳۱	ایجاد همراستایی بین اهداف فردی و سازمانی (همسویی با ارزش‌های سازمانی)	(جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۸۴)
۳۲	برنامه‌های توسعه مهارت‌ها و توانمندسازی کارکنان	(Malik & Lenka, 2019, p. 719)، (Mishra et- al., 2016, p. 51)، (Shrivastava & Singh, 2021, p. 74)، (رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (صفرمحمملو و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۸۴)

جدول ۱: اقدامات احصاء شده از مقالات برای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای

ردیف	اقدامات	منابع
		(ص ۸۳)
۳۳	استفاده از کارشناسان خبره منابع انسانی در جذب و جامعه‌پذیری افراد	(آشنا و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۵۳)، (رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)، (قائد امینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۹۸)
۳۴	سیستم‌گزینش و انتخابات سازمانی (انتخاب و گزینش براساس شایستگی و استعداد)	(آشنا و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۵۳)، (رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)، (قائد امینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۹۸)، (عظیمی و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۷۵)
۳۵	افزایش مثبت‌گرایی و نگرش مثبت به شیوه‌های انگیزشی	(Wang et-al., 2018, p. 258)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)
۳۶	مدیریت نگرش و رفتار	(Wang et-al., 2018, p. 258)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)
۳۷	مدیریت و ارزیابی عملکرد (تقویت ارزیابی عملکرد کارکنان/ نظام ارزشیابی واضح و همگانی)	(Malik & Lenka, 2019, p. 719)، (رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)، (قائد امینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۹۸)، (عظیمی و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۷۵)
۳۸	نظارت و کنترل مناسب و بازخورد بموقع	(Malik & Lenka, 2019, p. 719)، (رمضانی‌راد و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۸۲)، (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، (هادی‌زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۷۷)، (صفرمحمملو و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۸۴)
۳۹	برنامه‌ریزی بلندمدت برای بهبود رفتار	(آشنا و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۵۳)
۴۰	ترقیع و ارتقاء بموقع بر اساس شایستگی‌ها	(زینلی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۵۲۱)، (رمضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)، (جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)، (صفرمحمملو و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۸۴)، (عظیمی و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۷۵)
۴۱	تفویض اختیار بر اساس شایستگی	فتاحی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۰۳)، (جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۴۲	سبک رهبری اخلاق‌گرا	آریاتی و همکاران (۲۰۱۸: ۲۳۳)، ساویتری و همکاران (۲۰۱۸: ۳۸)، همتی نوعدوست گیلانی و غلامی (۱۳۹۷: ۸۹)، (رمضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)، (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۸۴)
۴۳	اتخاذ سبک رهبری مطلوب و نظام مدیریتی تحول‌گرا	شهید و همکاران (۲۰۲۰: ۷۸)، زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۲۱)، (جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)، (صفرمحمملو و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۸۴)
۴۴	مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات	مالیک و لینکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)؛ زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۲۱)؛ (رمضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ (جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)

جدول ۱: اقدامات احصاء شده از مقالات برای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای

ردیف	اقدامات	منابع
۴۵	مدیریت تنوع و تعارض نیروی کار	میشرا و همکاران (۲۰۱۶: ۵۱)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۴۶	استقرار نظام پرداخت و پاداش عادلانه	مالیک و لِنکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)؛ زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۲۱)؛ زکی‌پور و همکاران (۱۳۹۹: ۲۲۸)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)؛ رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)، (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۸۴)، (صفرمحمملو و همکاران، ۱۴۰۲، ص ۸۴)، (عظیمی و همکاران، ۱۳۹۹، ۱۷۵)
۴۷	پرهیز از انجام رفتارهای سیاسی از جانب مدیران	آریاتی و همکاران (۲۰۱۸: ۲۳۳)؛ ساویتری و همکاران (۲۰۱۸: ۳۸)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۴۸	برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر تجزیه و تحلیل محیط	مالیک و لِنکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۴۹	برنامه‌های رفاهی و روانشناختی (روانشناختی محیط کار)	شری‌واستاوا و سینگ (۲۰۲۱: ۷۴)؛ زکی‌پور و همکاران (۱۳۹۹: ۲۲۸)؛ شاد و همکاران (۱۴۰۱: ۱۶)؛ قاند امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۹۸)
۵۰	استقلال و جلوگیری از دخالت سیاسیون	جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۵۱	تأمین امنیت شغلی	مالیک و لِنکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)، (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۸۴)

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 به‌دست آمده را در شرکت بیمه ایران استان‌های شمالی کشور انتخاب و سپس نظرات خود را در رابطه با میزان اهمیت هر یک اعلام نمایند. نتایج این مرحله در قالب نتایج دلفی فازی آورده شده است.

### ۲-۳. یافته‌های تکنیک دلفی-فازی

در واقع این بخش به دنبال میزان توافق خبرگان درباره عوامل احصاء شده از مطالعات پیشین است. بدین ترتیب که طی ۲ مرحله سعی شده است، از بین ۵۱ اقدام احصاء شده به روش فراترکیب، اقداماتی را که اعداد قطعی مورد نظر (بزرگتر از ۰/۷) را کسب می‌کنند، وارد مدل نهایی کند. به دلیل محدودیت مقاله، در جدول ۲ به نمونه محاسبه اعداد قطعی یکی از اقدامات اشاره شده است.

جدول ۲: نمونه محاسبه اعداد قطعی یکی از اقدامات در راستای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای

اقدام	نحوه محاسبه و اعداد قطعی مربوط به هر اقدام	نحوه پاسخ‌دهی به گزینه‌ها بر اساس اعداد مثلی فازی	طیف	عوامل مؤثر (> ۰/۷)
	$((a,b,c) = 11/25 + 5(, 30/1) 2/5 + 7/5 + 3/75$	$5 \times (0/75), 1, 1 (= 5, 3/75, 5)$	بسیار با اهمیت	✓



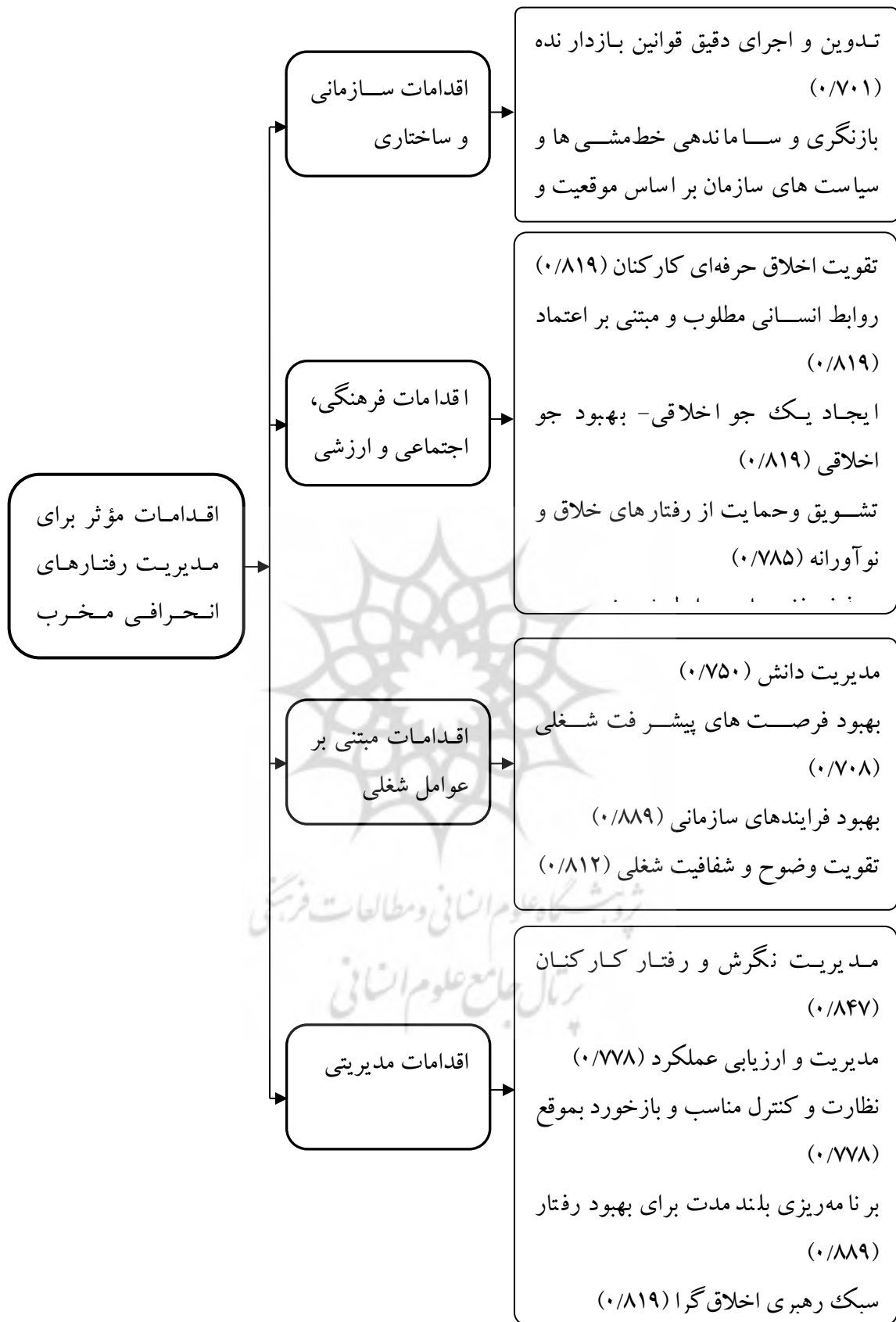
جدول ۲: نمونه محاسبه اعداد قطعی یکی از اقدامات در راستای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای

عوامل مؤثر ( $> 0/7$ )	طیف	نحوه پاسخ‌دهی به گزینه‌ها بر اساس اعداد مثلی فازی	نحوه محاسبه و اعداد قطعی مربوط به هر اقدام	اقدام
	با اهمیت	$15 \times (0/5, 0/75, 1) = 11/25, 7/5$	$0/708, 0/458 = 30/7/5 + 15 + 5 (30/1) 5 + 0/916$	
	متوسط	$10 \times (0/25, 0/5, 0/75) = 7/5, 5, 2/5$	$S = 0/458 (4X + 0/708 (X + 0/916) = 6/1) 0/701$	
	کم اهمیت	-		
	بسیار کم اهمیت	-		

در توضیح اطلاعات جدول ۲، گفتنی است که ۵ خبره اقدام تدوین و اجرای دقیق قوانین بازدارنده را بسیار با اهمیت، ۱۵ خبره با اهمیت و ۱۰ خبره نیز با اهمیت متوسط تشخیص دادند؛ که پس از تخصیص اعداد مثلی فازی متناسب با هر گزینه و محاسبه اعداد قطعی، مشخص شد که عدد قطعی مربوط به این اقدام ۰/۷۰۱ است که چون از ۰/۷ بیشتر است؛ لذا به عنوان اقدام مؤثر شناسایی شد. طبق محاسبات انجام شده در مرحله اول، از ۵۱ اقدام شمارش شده به روش فراترکیب که احتمال می‌رفت منجر به کنترل و کاهش رفتار انحرافی و غیرحرفه‌ای در شرکت‌های بیمه ایران در استان‌های شمالی شود، ۴۵ اقدام اعداد قطعی بالاتر از ۰/۷ را کسب نمود. سپس در مرحله دوم، ۴۵ اقدام طی فرم‌های نظرسنجی به همان اعضای پانل خبرگان ارسال شد و در بار دوم، ۳۹ اقدام اعداد قطعی بالاتر از ۰/۷ کسب کردند و از دیدگاه خبرگان مؤثر تشخیص داده شده که در شکل ۱ به همراه اعداد قطعی شان، قابل مشاهده است.

### ۳-۳. یافته‌های تحلیل مضمون

پس از تحلیل مضمون و کدگذاری براساس قرابت مضمون، ۳۹ اقدام نهایی در ۴ دسته مضامین اصلی شامل: ۱) اقدامات سازمانی و ساختاری (۵ مضمون فرعی)، ۲) بهبود وضعیت شغلی (۹ مضمون فرعی)، ۳) اقدامات مدیریتی (۱۳ مضمون فرعی) و ۴) اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی (۱۲ مضمون فرعی) طبقه‌بندی گردید که در شکل ۱، قابل مشاهده است.

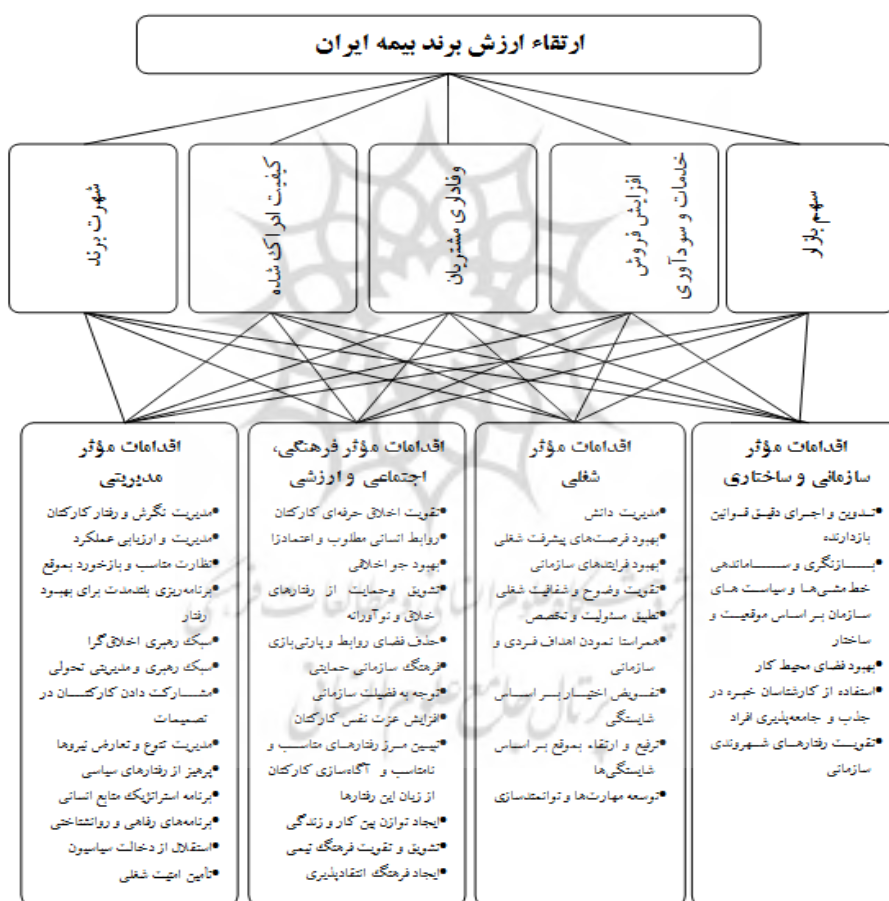


شکل ۱: دسته‌بندی اقدامات مؤثر برای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای و اعداد قطعی آنها

### ۳-۴. یافته‌های مدل سلسله‌مراتبی

#### ۳-۴-۱. مدل سلسله‌مراتبی پیشنهادی پژوهش

پس از دسته‌بندی اقدامات، در راستای اولویت‌بندی مدل سلسله‌مراتبی در ۳ سطح گزینه‌ها، معیارها و هدف طراحی شد. بدین ترتیب که طبق شکل ۲، هدف؛ همان ارتقای ارزش و جایگاه برند بیمه ایران در استان‌های شمالی در نظر گرفته شد. معیارها؛ شاخص‌های رایج مالی و غیرمالی ارزش برند که در این پژوهش به منظور کیفیت ادراک‌شده، سهم بازار، وفاداری مشتریان، شهرت برند و رشد و سودآوری است، تعیین شدند و گزینه‌ها؛ نیز ۴ اقدام مدیریتی، سازمانی و ساختاری، بهبود وضعیت شغلی و بهبود فرهنگی، اجتماعی و ارزشی در نظر گرفته شد.



شکل ۲: مدل نهایی سلسله‌مراتبی اقدامات مؤثر مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای

#### ۳-۴-۲. یافته‌های جمعیت‌شناختی مربوط به پاسخ‌دهندگان ماتریس مقایسات زوجی

بر حسب تحلیل اطلاعات جمعیت‌شناختی، ۸۳ درصد خبرگان آقایان و ۱۷ درصد خانم‌ها بودند. اغلب خبرگان پاسخ‌دهنده به پرسشنامه مقایسات زوجی، با سهمی حدود ۹۲ درصد مربوط به رده سنی ۴۵ تا ۵۰ سال بودند؛ همچنین ۵۰ درصد از خبرگان



پاسخ‌دهنده به پرسشنامه دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۵۰ درصد دیگر دارای مدرک تحصیلی دکترا بودند.

### ۳-۴-۳. یافته‌های مربوط به فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی

نتایج حاصل از مقایسات زوجی مربوط به ۴ اقدام مؤثر نسبت به معیارهای ۵ گانه ارزش برند در قالب جدول ۳ آورده شد.

جدول ۳: وزن و ترتیب اهمیت اقدامات مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای نسبت به معیارها

نسبت به سهم بازار			
رتبه بندی اقدامات	اقدامات	وزن	رتبه
	اقدامات ساختاری و سازمانی	۰/۳۴۲	۱
	اقدامات بهبود شغلی	۰/۲۷۴	۲
	اقدامات مدیریتی	۰/۱۹۹	۳
	اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی	۰/۱۸۶	۴
نرخ ناسازگاری = ۰/۰۸			
نسبت به افزایش فروش و سودآوری			
رتبه بندی اقدامات	اقدامات	وزن	رتبه
	اقدامات ساختاری و سازمانی	۰/۳۴۲	۱
	اقدامات بهبود شغلی	۰/۲۵۸	۲
	اقدامات مدیریتی	۰/۲۱۸	۳
	اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی	۰/۱۸۲	۴
نرخ ناسازگاری = ۰/۰۷			
نسبت به وفاداری مشتریان			
رتبه بندی اقدامات	اقدامات	وزن	رتبه
	اقدامات ساختاری و سازمانی	۰/۳۳۱	۱
	اقدامات بهبود شغلی	۰/۲۶۸	۲
	اقدامات مدیریتی	۰/۲۱۵	۳
	اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی	۰/۱۸۶	۴
نرخ ناسازگاری = ۰/۰۶			
ادراک شده			
رتبه بندی اقدامات	اقدامات	وزن	رتبه
	اقدامات ساختاری و سازمانی	۰/۳۳۱	۱
	اقدامات بهبود شغلی	۰/۲۶۸	۲
	اقدامات مدیریتی	۰/۲۱۵	۳
	اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی	۰/۱۸۶	۴



نرخ ناسازگاری = ۰/۰۹			
رتبه	وزن	اقدامات	رتبه بندی اقدامات
۱	۰/۳۵۲	اقدامات ساختاری و سازمانی	بهرت
۲	۰/۲۵۸	اقدامات بهبود شغلی	بند
۳	۰/۲۱۸	اقدامات مدیریتی	نسبت
۴	۰/۱۷۲	اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی	به
نرخ ناسازگاری = ۰/۰۸			

طبق اطلاعات جدول ۳ اقدامات سازمانی و ساختاری با وزنی حدود ۰/۳۴۲ بالاترین اهمیت و اقدامات فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی با وزنی حدود ۰/۱۸۶ پایین ترین اهمیت را در بین اقدامات مؤثر نسبت به معیار سهم بازار برخوردار شدند. همچنین نرخ ناسازگاری با مقدار ۰/۰۸ کمتر از ۰/۱ شده و مورد تأیید قرار گرفت.

اقدامات سازمانی و ساختاری با وزنی حدود ۰/۳۴۲ بالاترین اهمیت و اقدامات فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی با وزنی حدود ۰/۱۸۲ پایین ترین اهمیت را در بین اقدامات مؤثر نسبت به رشد فروش و سودآوری برخوردار شدند. همچنین نرخ ناسازگاری با مقدار ۰/۰۷ کمتر از ۰/۱ شده و مورد تأیید قرار گرفت.

اقدامات سازمانی و ساختاری با وزنی حدود ۰/۳۳۱ بالاترین اهمیت و اقدامات فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی با وزنی حدود ۰/۱۸۶ پایین ترین اهمیت را در بین اقدامات مؤثر نسبت به وفاداری مشتریان برخوردار شدند. همچنین نرخ ناسازگاری با مقدار ۰/۰۶ کمتر از ۰/۱ شده و مورد تأیید قرار گرفت.

اقدامات سازمانی و ساختاری با وزنی حدود ۰/۳۳۱ بالاترین اهمیت و اقدامات فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی با وزنی حدود ۰/۱۸۶ پایین ترین اهمیت را در بین اقدامات مؤثر نسبت به کیفیت ادراک شده برخوردار شدند. همچنین نرخ ناسازگاری با مقدار ۰/۰۹ کمتر از ۰/۱ شده و مورد تأیید قرار گرفت.

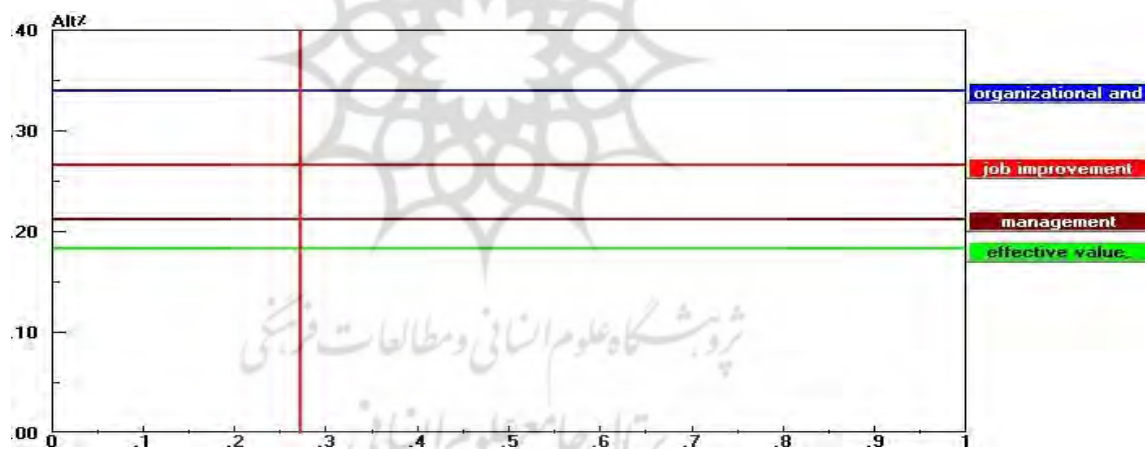
اقدامات سازمانی و ساختاری با وزنی حدود ۰/۳۵۲ بالاترین اهمیت و اقدامات فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی با وزنی حدود ۰/۱۷۲ پایین ترین اهمیت را در بین اقدامات مؤثر کنترلی و کاهش نسبت به شهرت برند برخوردار شدند. همچنین نرخ ناسازگاری با مقدار ۰/۰۸ کمتر از ۰/۱ شده و مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج حاصل از مقایسات زوجی مربوط به ۴ اقدام کنترل کننده و کاهش دهنده رفتارهای انحرافی مخرب نسبت به هدف در قالب جدول ۴ و شکل ۳ آورده شده است.

جدول ۴: وزن و ترتیب اهمیت اقدامات مؤثر در کاهش و کنترل رفتارهای انحرافی نسبت به هدف

رتبه	وزن	اقدامات	رتبه‌بندی اقدامات
۱	۰/۳۴۰	اقدامات ساختاری و سازمانی	
۲	۰/۲۶۵	اقدامات بهبود شغلی	
۳	۰/۲۱۲	اقدامات مدیریتی	
۴	۰/۱۸۳	اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی	
			نرخ ناسازگاری = ۰/۰۷

طبق اطلاعات جدول ۴، اقدامات سازمانی و ساختاری با وزنی حدود ۰/۳۴۰ بالاترین اهمیت و اقدامات فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی با وزنی حدود ۰/۱۸۳ پایین‌ترین اهمیت را در بین اقدامات مؤثر نسبت به هدف (ارتقای ارزش برند) برخوردار است. همچنین نرخ ناسازگاری با مقدار ۰/۰۷ کمتر از ۰/۱ و سازگاری قضاوت‌ها و ارزیابی‌های خبرگان قابل قبول است. شکل ۲، ترتیب اقدامات مؤثر در راستای مدیریت رفتارهای انحرافی مخرب و خلاف اخلاق حرفه‌ای کارکنان شرکت‌های بیمه ایران را نسبت به هدف به ترتیب اهمیت از بالا به پایین به‌طور شفاف نشان می‌دهد.



شکل ۳: ترتیب اهمیت اقدامات نسبت به هدف و تحلیل حساسیت عملکردی گزینه‌ها

#### ۴. بحث و تفسیر نتایج

همان‌طور که اشاره شد، امروزه اغلب سازمان‌ها با پدیده رفتار انحرافی و در عین حال خلاف اخلاق حرفه‌ای در محیط کار روبه‌رو هستند؛ پدیده‌ای که می‌تواند تأثیرات منفی بسیاری بر بهره‌وری یک سازمان داشته‌باشد. اهمیت این موضوع زمانی نمایان می‌شود که مشتریان یک سازمان، ارزش و اعتبار برند آن سازمان یا شرکت را بر اساس تعامل با افراد و کارکنان آن سازمان، به‌ویژه آن دسته از کارکنانی که ارتباطی رو در رو 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

می‌گردد و اگر عوامل رفتاری منفی باشند ممکن است منجر به تنزل ارزش برند شوند. در این راستا، یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیران کسب و کارها و بنگاه‌های تولیدی و خدمت‌رسان به‌ویژه کسب و کارهایی که حکمرانی آن در دست بخش دولتی بوده و در بازار به شدت رقابتی و نامطمئن فعالیت دارند، چگونگی مدیریت رفتارهای کاری انحرافی کارکنان است؛ 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 خسارت‌های ناشی از کاهش مشتری و فروش خدمات و محصولات، تخریب فضای حاکم بر سازمان، آسیب رساندن و برهم زدن جو روانی سازمان، کاهش کیفیت خدمات و محصولات، فشار شغلی و بروز رفتارهای غیراخلاقی به‌ویژه از سوی کارکنان خط مقدم، افزایش هزینه‌ها و زیان‌های ناشی از کاهش فروش، از دست دادن مزیت رقابتی و سهم بازار (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؛ بنابراین انجام اقداماتی در راستای کاهش و کنترل رفتارهای انحرافی مخرب و خلاف اخلاق حرفه‌ای و ارائه مدل رتبه‌بندی برای اداره کارآمد و مؤثر آن ضروری بود.

به همین خاطر در این مقاله ابتدا با بهره‌گیری از روش فراترکیب ۵۰ مقاله مرتبط شناسایی و پس از مطالعه ۵۱ اقدام برای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای از دیدگاه پژوهشگران داخلی و خارجی شمارش شد؛ سپس به روش دلفی-فازی و محاسبه اعداد قطعی فازی جهت تعیین اقدامات مؤثر، طی دو مرحله از ۵۱ اقدام شمرده‌شده به روش فراترکیب که احتمال می‌رفت منجر به مدیریت رفتار انحرافی و غیراخلاقی در شرکت‌های بیمه ایران در استان‌های شمالی شود، ۳۹ عامل اعداد قطعی بالاتر از ۰/۷ کسب کردند و از دیدگاه خبرگان مؤثر تشخیص داده شدند؛ سپس با روش تحلیل مضمون اقدامات مؤثر برای مدیریت رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی در ۴ دسته اقدامات مدیریتی، بهبود وضعیت شغلی، ساختاری و سازمانی و اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی طبقه‌بندی شدند.

در گام بعد، متناسب با هدف پژوهش یعنی ارتقای ارزش برند بیمه ایران در استان‌های شمالی، نمونه‌ای سلسله‌مراتبی در ۳ سطح طراحی گردید و مقرر شد با تکنیک فرایند تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی، اقدامات ۴ گانه نسبت به معیارهای ۵ گانه ارزش برند شامل سهم بازار، رشد فروش و سودآوری، وفاداری مشتریان به برند، کیفیت ادراک‌شده و شهرت برند مورد ارزیابی قرار گیرند. برای این منظور، پرسشنامه حاوی ۶ ماتریس مقایسات زوجی بین ۱۲ خبره صنعت بیمه به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند توزیع و پس از گردآوری و ترکیب دیدگاه آنها، مشخص شد که از بین اقدامات ۴ گانه، اقدامات بهبود ساختاری و سازمانی با وزن ۰/۳۴۰ در رتبه نخست؛ اقدامات بهبود شغلی با وزن ۰/۲۶۵ در رتبه دوم؛ اقدامات مدیریتی با وزن ۰/۲۱۲ در رتبه سوم؛ و اقدامات بهبود شرایط فرهنگی، اجتماعی و ارزشی با وزن ۰/۱۸۳ به عنوان کم‌اهمیت‌ترین اقدام و در رتبه چهارم قرار گرفتند.

## ۵. پیشنهادها

### ۵-۱. پیشنهادهای کاربردی

همان‌طور که اشاره شد، بهبود شرایط ساختاری و سازمانی اولویت‌دارترین اقدام در راستای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای در بیمه ایران تعیین شد. پژوهشگرانی نظیر (Wang et al. (2018, p. 258, Shrivastava & Singh (2021, Liu et al. (2022, p. 1), Adeoti et al. (2021, p. 170), زکی‌پور و همکاران (۱۳۹۹، ص ۲۲۸)، آشنا و همکاران (۱۳۹۸، ص ۳۹)، رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹، ص ۱۸۰) و رجب‌پور و همکاران (۱۴۰۱، ص ۸۵) 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 مهم و مؤثرند. براساس یافته‌های پژوهش به منظور جلوگیری از بروز رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی در بیمه به دلیل عوامل سازمانی و ساختاری 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 از 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؛ به دیگر بیان 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 شود.

پایندسازی 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 جهت هم‌اندیشی، تعامل و تبادل نقطه‌نظرات کارکنان سطوح مختلف (علی‌رغم اختلاف نظرها) 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 فرآیندی، بهبود فضای محیط کار از طریق طراحی محیط کار باز جهت 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 و ارزشیابی شفاف، بهبود رویه‌ها، اصلاح سیستم یا سامانه‌ها، اصلاح دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها (بهبود فرایندهای شغلی از طریق طراحی‌های مدرن و مبتنی بر فناوری به منظور ارتقای سرعت و کیفیت)؛ ایجاد ساختار مسطح، منعطف و اخلاق‌گرا از طریق کاهش سطوح و سلسله‌مراتب سازمانی جهت ارتقای سطح اخلاق حرفه‌ای کارکنان؛ تجهیز محیط کار به فناوری‌های مدرن اطلاعاتی و ارتباطی جهت 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، مستعد، متخصص و متعهد (یا به عبارتی افرادی با شایستگی‌های همه‌جانبه فردی، شخصیتی و شغلی) و جامعه‌پذیر کردن و تقویت

رفتارهای شهروندی سازمانی آنها؛ به گونه‌ای که کارکنان جذب شده از انجام هیچ تلاشی برای سازمانشان کوتاه‌نکرده و رفتارهای اخلاقی و حرفه‌ای را از خود به نمایش بگذارند.

تهیه و تدارک برنامه‌های راهبردی مناسب برای مواجهه با شرایط مختلف شرکت؛ بدین ترتیب که در هنگام موفقیت‌ها اقداماتی نظیر جشن گرفتن را برای تقویت رفتار مثبت انجام دهند 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 را در راستای ارتقای روحیه کارکنان، تقویت همدلی و پرورش این باور که شما برای کارکنانتان، به عنوان انسان و فراتر از اعضای شرکت، ارزش قائل هستید انجام دهند. به این ترتیب، به کارکنانتان نشان می‌دهید که به آن‌ها افتخار می‌کنید و فراتر از محیط کاری به آن‌ها توجه دارید.

دومین اقدام اولویت‌دار در راستای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای در بیمه ایران، بهبود شرایط شغلی تعیین شد. پژوهشگرانی نظیر Mishra et-al. (2016, p. 51)، Aleksic et-al. (2019, p. 1)، قائدامینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱، ص ۶۴۷)، جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹، ص ۱۰۹)، فتاحی و همکاران (۱۳۹۸، ص ۱۰۳)، صفرمحمملو و همکاران (۱۴۰۲، ص ۸۳) نیز به این نتیجه رسیده بودند که بهبود وضعیت شغلی برای مدیریت رفتارهای انحرافی مخرب و خلاف رفتارهای اخلاقی مهم و مؤثرند. عظیمی و همکاران (۱۳۹۹، ص ۱۵۸) نیز پی برده بودند که برای موفقیت ذهنی و عینی مسیر شغلی نیاز به اعمال یکسری اصلاحات شغلی است. براساس یافته‌های پژوهش به منظور بهبود اخلاق حرفه‌ای در ارتباط با خود و دیگران جهت افزایش رضایت از کار و احساس خوب داشتن نسبت به آن و جلوگیری از بروز رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی در بیمه به دلیل نارضایتی کارکنان از وضعیت شغلی، به مدیران شعب و نمایندگی‌های بیمه ایران پیشنهاد می‌شود که در راستای بهبود وضعیت شغلی، اقدام به پیاده‌سازی مواردی از این دست نمایند:

آموزش و دوره‌های توجیهی در ابتدای خدمت به منظور به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه افراد با سابقه؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود با برای ایجاد تغییر و تحول در کارکنان و سازمان کارگاه‌ها یا دوره‌های آموزشی را در سطوح مختلف و به صورت مستمر و در قالب دوره‌های مقدماتی، پیشرفته و حرفه‌ای به طور هدفمند برگزار کنند. همان‌طور که به برگزاری دوره‌های آموزشی و توجیهی پیشنهاد می‌شود، نسبت به حذف و پرهیز از برگزاری دوره‌های آموزشی غیر کاربردی و قالب‌گونه نیز پیشنهاد می‌شود. همچنین جهت عادلانه بودن و دستیابی به شرایط یکسان در موفقیت مسیر شغلی در بین کارکنان پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی مناسب در زمینه رعایت اخلاق حرفه‌ای براساس نظام ارزشی برای کارکنان تدوین شود.

توانمندسازی و توسعه مهارت‌های نوین و جذاب برای کارکنان با هدف انگیزه دادن به کارکنان جهت احراز شرایط ارتقای پُست سازمانی و مواجهه با ریسک‌های نوظهور صنعت بیمه؛ این روزها بسیاری از مؤسسات بین‌المللی، مهارت‌های برتر از جمله تفکر تحلیلی و خلاقانه یا نوآورانه، کار با فناوری نوین و سود رسانه‌ای، حل مسائل، تفکر انتقادی، هوش هیجانی و تاب‌آوری و انعطاف-پذیری را جزو مهارت‌های اساسی معرفی می‌کنند.

از طرفی برنامه‌ریزی بلندمدت برای بهبود رفتار کارکنان اعم از مهارت‌های شناختی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های رفتار

شهروندی کارساز است؛ لذا به منظور تقویت رفتارهای سازنده و مثبت و تقویت اخلاق حرفه‌ای، مجهز کردن کارکنان به مهارت‌های برتر در حوزه بیمه جهت مواجهه با تهدید رقبای فعلی و جدید و ریسک‌های بالقوه و به عبارتی توانمندسازی و ارتقای دانش علمی و کاربردی آنان، یک اقدام سازنده در راستای بهبود وضعیت شغلی است. همچنین باید در بحث تربیت حرفه‌ای و آماده کردن افراد برای شغل و حرفه، اصول اخلاق حرفه‌ای را آموزش داد تا روابط کاری و حرفه‌ای سالم در محل کار بیمه حاکم شود.

فراهم‌سازی شرایط ایده‌ها عینی و ذهنی و 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 مرتبط مشخص شود تا از ایستایی کارکنان در یک موقعیت شغلی که ممکن است منجر به بی‌انگیزگی ایشان گردد، جلوگیری شود.

تقویت وضوح و شفافیت شغلی به منظور جلوگیری از تداخل و تعارضات سازمانی و گمراه شدن و کلافگی؛ همچنین متعادل‌سازی وظایف بین کلیه کارکنان در خصوص حجم کاری آنها و کاهش سطح فشار و نگرانی در پست‌های مختلف سازمانی در شرکت بیمه ایران نیز توصیه می‌شود. اعطای کنترل بیشتر به کارکنان در خصوص نحوه انجام وظایفشان، 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 راستا هستند.

تطبيق مسئولیت و تخصص یعنی ارتقا یا جابه‌جایی و واسپاری شغل مبتنی بر شایستگی و تخصص؛ در چنین شرایطی پیشنهاد می‌شود که کارکنان در پست‌هایی 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 پست برخوردارند و در صورت تغییر و جابجایی به گروه‌های شغلی مشابه توجه شود. به عبارت دیگر، پیشنهاد می‌شود انتخاب و گزینش کارکنان براساس شایستگی و استعدادها کارکنان صورت گیرد و ارتقا و جابجایی شغلی نیز در دوره‌های مشخص به صورت دقیق بررسی شود. این امر علاوه بر افزایش کارایی، به بهره‌وری بیشتر نیروی انسانی نیز کمک شایانی 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 منجر به افزایش حس ارزشمندی کارکنان و افزایش همسویی با ارزش‌های سازمانی می‌گردد و به عبارتی باعث ارتقای حس هویت سازمانی در افراد می‌شود.

سومین اقدام اولویت‌دار در راستای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای در بیمه ایران، اقدامات مدیریتی تعیین شد. پژوهشگرانی نظیر (Wang et-al. (2018, p. 258)، (Aryati et-al. (2018, p. 233)، (Malik & Lenka (2019, p. 719)، (Sawitri et-al. (2018, p. 38)، (جعفرنیا و همکاران (۱۳۹۹، ص ۱۰۳)، (رجب‌پور و همکاران (۱۴۰۱، ص ۸۵)، نیز به این نتیجه رسیده بودند که بهبود اقدامات مدیریتی برای مدیریت رفتارهای انحرافی مخرب و خلاف رفتارهای اخلاقی مهم و مؤثرند. دادمند و رئیس‌الساداتی (۱۴۰۲، ص ۸۰) نیز پی برده بودند که بهبود اخلاق سازمانی منجر به نگرش اخلاقی مثبت از طریق کاهش فشار روانی، بهبود عملکرد سازمانی را در پی دارد. براساس یافته‌های پژوهش به منظور جلوگیری از بروز رفتارهای انحرافی و

غیراخلاقی در بیمه به دلیل ضعف مدیریتی، به مدیران شعب و نمایندگی‌های بیمه ایران توصیه می‌شود که در راستای بهبود مدیریت، اقداماتی از جمله موارد زیر را اجرا نمایند:

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

پیشنهاد می‌شود که سیستم ارزشیابی کارکنان به صورت دوره‌ای، شفاف و همگانی صورت گیرد و یا به عبارت دیگر، عملکرد کارکنان را به منظور تعیین بهره‌وری نیروی کار و اعطای پاداش بر مبنای عملکردهای مثبت، مدیریت و ارزشیابی کنند؛ هم‌چنین پیشنهاد می‌گردد در ارزیابی کارکنان در هر دوره، ارزیابی اخلاقی کارکنان انجام پذیرد.

نظارت مناسب و بازخورد به موقع از اقدامات کارکنان به جهت ایجاد احساس مهم بودن کارکنان؛ این عمل نیازمند 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 و 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.

با توجه به نقش مدیران در کنترل و جهت‌دهی مسیر شغلی کارکنان، پیشنهاد می‌شود که به منظور افزایش میل و انگیزه کارکنان برای موفق شدن، دوری از شکست و ارتقای بهره‌وری سازمانی، به نیازهای کارکنان خود توجه خاصی داشته باشند و ضمن شناخت خواسته‌ها و نیاز مسیر شغلی و علائق فردی و سازمانی آنان از طریق روش‌های مشاوره‌ای و روانشناختی، برای دستیابی به آنها اقداماتی را به عمل آورند.

به‌کارگیری سبک رهبری اخلاق‌گرا و پدرسالارانه به منظور ایجاد محیط صمیمانه در محیط کار و مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات به منظور افزایش انگیزه کارکنان؛ به عبارتی دیگر مدیران ستادی و شعب باید از طریق برقراری ارتباطات صادقانه در شرکت (ایجاد جو و محیطی که کارکنان برای برقراری ارتباط صادقانه با مدیران و همکاران خود احساس امنیت کنند) به کاربری سبک رهبری مشارکتی در شرکت (به منظور 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 می‌گردد جهت تقویت رفتار اخلاقی کارکنان به حرف‌ها، پیشنهادها و درددل‌های آنان گوش فرا دهند و رفتارهای صادقانه و همراه با اعتماد با کارکنان خود داشته باشند.

به‌کارگیری سبک رهبری و نظام مدیریتی تحول‌گرا به منظور جلوگیری از فرسایشی شدن؛ در این راستا ایجاد فرصت‌های یادگیری و تسهیم دانش، تیم‌سازی و هم‌افزایی می‌تواند، استقبال از ایده‌های نوین و تحول‌آفرین در نهادهای 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 می‌بایست 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 جهت ارائه محصولات و خدمات نوین 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 به عنوان 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 کلیه مفاد شغلی و مزایا در صورت تحقق اهداف سازمانی و پایبندی به ارزش‌های سازمانی می‌تواند کارساز و مفید باشد.

چهارمین اقدام اولویت‌دار در راستای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای در بیمه ایران، اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی معرفی شد. پژوهشگرانی نظیر (Othman et-al. (2022, p.192)، Jafari Nia et-al. (2022, p. 60)، Wang et al. (2018, p. 258)، Tu et-al. (2022, p. 1)، Ahmad et- al. (2020, p. 939)، شاد و همکاران (۱۴۰۱)، (ص ۷)، ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸، ص ۱۵۷) نیز به این نتیجه رسیده بودند که انجام اقدامات فرهنگی، اجتماعی و ارزشی برای مدیریت رفتارهای انحرافی مخرب و خلاف رفتارهای اخلاقی مهم و مؤثرند. براساس یافته‌های پژوهش به منظور جلوگیری از بروز رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی در بیمه به دلایل فرهنگی، اجتماعی و ارزشی به مدیران شعب و نمایندگی‌های بیمه ایران پیشنهاد می‌شود که در راستای بهبود شرایط فرهنگی، اجتماعی و ارزشی، اقداماتی از جمله موارد 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، احترام و اعتماد، شفافیت، پاسخگویی، عدم سوء استفاده از موقعیت شغلی، تعهد و وفاداری به سازمان و به‌کارگیری 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 واسطه‌بازی؛ انعقاد قراردادهای یکسان و متناسب با شایستگی و سابقه شغلی جهت رعایت اصل برابری، همسان‌سازی حقوق و مزایای شرکت‌های دولتی با برخی از شرکت‌های خصوصی جهت رقابت مناسب با رقبای بخش خصوصی. همچنین پیشنهاد می‌شود کارکنان را مرتب به پایبندی و رعایت معیارهای اخلاقی توصیه کنند و برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی پاداش و تنبیه در نظر بگیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود در جهت عادلانه بودن و دستیابی به شرایط یکسان در موفقیت مسیر شغلی در بین کارکنان، علاوه بر در نظر گرفتن امکانات و شرایط یکسان برای کارکنان، استانداردها و برنامه‌های آموزشی مناسبی برای کارکنان تعیین شود.

ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی حمایتی و پشتیبانی از نیروی انسانی به منظور ارتقای هویت سازمانی کارکنان و تشویق و تقویت فرهنگ گروهی 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 نمودن زندگی کاری از طریق تدوین برنامه‌های رفاه و بهزیستی به منظور 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.

## ۵-۲. پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

در رابطه با بررسی تفاوت نوع رفتارهای انحرافی مخرب و خلاف اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی و خصوصی، پژوهش‌های اندکی انجام گرفته است. از طرفی در این پژوهش نیز به دلیل 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 این محدودیت، به شناسایی و اولویت‌بندی اقدامات مؤثر برای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای در شرکت‌های خصوصی نیز پرداخته و پس از آن در قالب یک پژوهش مقایسه‌ای به تبیین تفاوت‌های مصداقی رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی و اقدامات مورد نیاز برای مدیریت آن در شرکت‌های بیمه خصوصی و دولتی پردازند.

در این پژوهش به شناسایی اقدامات مؤثر برای مدیریت رفتارهای انحرافی و خلاف اخلاق حرفه‌ای و اولویت‌بندی اقدامات مبتنی بر معیارهای ارزش برند شرکت‌های بیمه ایران در استان‌های 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؛ حال آنکه در این پژوهش تفاوت‌های فرهنگی و اعتقادی، شخصیتی و شرایط زیستی - معیشتی مناطق ایران، مورد بررسی قرار نگرفته است. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده، با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و اعتقادی، شخصیتی، جمعیتی، شرایط زیستی و معیشتی به انجام پژوهشی جهت شناسایی و اولویت‌بندی اقدامات پردازند.

- ابراهیم‌پور آهندانی، عاطفه؛ جعفری‌نیا، سعید؛ حسن‌پور، اکبر؛ خیراندیش، مهدی. (۱۳۹۸). الگوی عوامل بروز رفتارهای سیاسی انحرافی در صنعت بانکداری. مطالعات توسعه اجتماعی ایران. ۱۱(۴): ۱۵۷-۱۷۰.
- احمدی الوار، زهرا؛ فیض، داود؛ مدرسی، میثم. (۱۴۰۱). فراترکیب و فراروش تحقیقات رفتارهای انحرافی در سازمان‌های ایرانی: بررسی پیامدها. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۰(۲): ۳۲۱-۳۵۱.
- آشنا، مصطفی؛ عباس‌پور، عباس؛ دهقانان، حامد؛ حقیقی کفاش، مهدی. (۱۳۹۸). شناسایی رفتارهای منحرف سازمانی کارکنان و سازوکارهای کاهش آن در سازمانهای نظارتی: کاربردی از روش کیو سورت. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۱): ۳۹-۵۸.
- جعفری‌نیا، سعید؛ حسن‌پور، اکبر؛ خیراندیش، مهدی؛ ابراهیم‌پور، عاطفه. (۱۳۹۹). الگوی راهکارهای مدیریت رفتار سیاسی انحرافی در بانکداری با رویکرد کیفی. پژوهشنامه مدیریت تحول. ۱۲(۲۳): ۹۹-۱۱۸.
- دادمند، فاطمه و رئیس الساداتی، علیرضا. (۱۴۰۲). سهم نگرش‌های اخلاقی با میانجی‌گری فشار روانی در تبیین اخلاق و عملکرد سازمانی. تأملات اخلاقی، ۴(۲): ۷۱-۸۹.
- رجب‌پور، ابراهیم؛ حمیدیان‌پور، فخریه؛ حسینی اقبال، عزیزه؛ ستایش‌منش، پریسا. (۱۴۰۱). شناسایی و تحلیل اهمیت عوامل کلیدی رفتار اخلاقی کارکنان با بکارگیری رویکرد سوارا فازی. تأملات اخلاقی، ۳(۲): ۶۹-۹۲.
- رمضانی‌راد، فرزاد؛ رضایی‌زاده، محمود؛ کیاکجوری، داود؛ مختاری بایع کلایی، مهران. (۱۳۹۹). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت رفتار سازمانی با تأکید بر اصول و ارزش‌های اخلاقی در بانکداری. اخلاق در علوم و فناوری. ۱۵(۲): ۱۸۰-۱۸۴.
- رنگریز، حسن؛ حسن‌پور، اکبر؛ جعفری‌نیا، سعید؛ شیری، صالح. (۱۴۰۰). طراحی الگوی رفتارهای انحرافی مثبت کارکنان در صنعت بیمه ایران. فصلنامه پژوهشنامه بیمه. ۱۰(۲): ۱۰۱-۱۳۲.
- روشن‌ضمیر، محمود؛ ایرانی، سمیرا؛ یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر بروز رفتار انحرافی کارکنان (ستاد مرکزی دانشگاه تهران). فرهنگ در دانشگاه اسلامی. ۷(۲۳): ۱۸۳-۲۰۴.
- زاهدنیا، محمدرضا. (۱۳۹۹). ضرورت تحول در اخلاق حرفه‌ای کارکنان صنعت بیمه. وبسایت رسمی بیمه ایران.
- زکی‌پور، شهپر؛ فرخ‌سرشت، بهزاد؛ تقی‌پوریان، محمدجواد؛ آقاجانی، حسنعلی. (۱۳۹۹). واکاوی عوامل مؤثر بر کاهش رفتارهای نابهنجار کاری حوزه سلامت مبتنی بر فراترکیب. پی‌اورد سلامت. ۱۴(۳): ۲۲۸-۲۴۰.
- زینلی، سینا؛ منظری توکلی، علیرضا؛ سلاجقه، سنجر. (۱۳۹۸). تبیین عوامل مرتبط با رفتارهای انحرافی کارکنان با توجه به نقش سبک رهبری مدیران و ارائه الگوی مناسب. مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد. ۶۲(۱): ۵۱۱-۵۲۵.
- شاد، ساعد؛ زینالی، مهدی؛ محمدی، احمد؛ بادآورندهی، یونس. (۱۴۰۱). طراحی الگویی برای بهبود اخلاق با تأکید بر کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار حساس. مطالعات اخلاق و رفتار در حسابداری و حسابرسی. ۱(۴): ۷-۳۴.
- صفرمحمملو، شیما؛ کوشکی جهرمی، علیرضا؛ خیراندیش، مهدی. (۱۴۰۲). طراحی مدل رهبری سالم با رویکرد اخلاق‌محور در شرکت‌های دولتی حوزه صنعت برق. تأملات اخلاقی. ۴(۱): ۷۳-۱۰۳.
- عظیمی، حسین و پری‌بیگی، سیما. (۱۳۹۹). تأثیر ابعاد رفتارهای غیراخلاقی در زنجیره تأمین در تداوم ارتباطات با نقش تعدیل‌گر

- عدالت سازمانی. تأملات اخلاقی. ۱(۳): ۲۹-۴۶.
- عظیمی، حسین؛ رحیمزاده، مهسا؛ ناصری، مسعود. (۱۳۹۹). بررسی تأثیرپذیری موفقیت مسیر شغلی عینی و ذهنی از اخلاق حرفه‌ای اسلامی. تأملات اخلاقی. ۱(۱): ۱۶۶-۱۷۸.
- علی‌وردی‌نیا، اکبر؛ شهریار، نگار. (۱۳۹۶). بررسی رفتار انحرافی دانشجویان: ارزیابی توان تبیینی نظریه‌های کلاسیک فشار و کنترل. جامعه‌پژوهی فرهنگی. ۸(۲): ۹۱-۱۱۶.
- فتاحی، فرهاد؛ جهانگیرفرد، مجید؛ مهدیزاده، علی. (۱۳۹۹). تأثیر رفتارهای منفعت‌طلبانه مدیران بر بروز رفتارهای انحرافی کارکنان. پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی. ۱۳(۴۹): ۱۸۸-۲۱۲.
- قاسمی، وحید؛ فرد اصفهانی، احسان؛ منوچهری‌فر، صبا. (۱۳۹۷). تحلیل محتوای مستند شوک با تأکید بر نظریه‌های انحرافات اجتماعی. پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران. ۱۷(۱): ۱-۱۸.
- قاندامینی هارونی، عباس؛ ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا؛ صادقی ده‌چشمه، مهرداد. (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد رفتارهای انحرافی در محیط کار با رویکرد فراترکیب. مجله مدیریت فرهنگ سازمانی. ۲۰(۳): ۶۴۷-۶۷۶.
- ملک‌پور، مریم؛ نجاتبخش اصفهانی، علی؛ شاه‌نظری، علی؛ سلیمانی، مریم. (۱۳۹۲). مدل ارتقای جایگاه برند حلال در بازارهای جهانی. فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین. ۳(۳): ۱۵۱-۱۶۶.
- وظیفه‌دوست، حسین و معماریان، شیما. (۱۳۹۲). تأثیر رفتار اخلاقی فروشنده بر وفاداری مشتری در بیمه‌های عمر (مورد مطالعه: شرکت بیمه ایران). کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ رضائیان، علی؛ طبرسا، غلامعلی؛ رامین مهر، حمید. (۱۳۹۳). ارائه مدل مدیریت رفتارهای کاری نابهنجار طبق نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی. ۲(۳): ۶۵-۸۸.
- همتی نوعدوست گیلانی، مهناز و غلامی، فاطمه. (۱۳۹۷). رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش واسطه‌ای عزت نفس. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. ۱۳(۳): ۸۵-۹۱.

Adeoti, M.O., Shamsudin, F.M. and 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.

Ahmad, M.S. Iqbal, F. Siddique, R. Abbas, S. and Fakhr, Z. (2020). Responsible Leadership and Workplace Deviant Behaviour: Modelling Trust and Turnover Intention as Mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(7): 939-952.

Aleksic, A., Nacinovic Braje, I. and Jelavic, S. R. (2019). Creating Sustainable Work Environments by Developing Cultures That Diminish Deviance. *Sustainability* 11(24): 7031.

- Aryati, A.S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D. and Noermijati, N. (2018). The Influence of Ethical Leadership to Deviant Workplace Behavior Mediated by Ethical Climate and Organizational Commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2): 233-249.
- 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. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 333-341.
- D'Silva, J. L., Bachok, A. and Zawawi, D. (2020). Factors Affecting Deviant Behaviour at Workplace Among Young Public Sector Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(15): 176–188.
- Di Carlo, E. Antecedents of Deviant Behavior: Psychological and Non-Psychological Factors and Ethical Justifications. *Employ Respons Rights J* (2021). Available at: <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09387-x>
- Etodike, C. N., Joe-Akunne, C. O. and Obibuba, I. M. (2020). Employee Deviance as By-product of Psychological Contract: The Moderating Effects of Power Distance among Employees in Insurance Companies in Nigeria. *Asian Research Jo. of Arts & Social Sciences*, 10(4): pp. 44-54.
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M. and Paswan, A. (2019). Market Orientation, Positioning Strategy and Brand Performance. *Industrial Marketing Management*, 81, pp. 16-29.
- Jafarinia, S., Ebrahimpour Ahandani, A., Hassanpoor, A. and Kheirandish, M. (2022). Detection and Identification of Factors Causing Deviant Political Behaviors. *International Journal of Business Innovation and Research*, 28(1): 60-82.
- Liu, L., Wan, Z., Lin, Y. and Wang, X. (2022) The Influence of Self-Serving Leadership on Deviant Behaviors in the Workplace: A Moderated Mediation Model. *Front. Psychol.* 13(825154). doi: 10.3389/fpsyg.2022.825154
- Malik, P. and Lenka, U. (2019). Identifying HRM practices for disabling destructive deviance among public sector employees using content analysis. *International J of Organizational Analysis*, 28(3): 719-744.
- Mao, H.-Y. (2022). Job Standardization and Deviant Workplace Behavior. *E&M Economics and Management*, 25(3): 88–105.
- Mishra, P., Sharma, Sh. K. and Swami, S. (2016). Antecedents and Consequences of Organizational Politics: A study of a Central University. *Advances in Management Research*, 13(3): 51–334.
- Novosad, O. (2016). Influence of unethical marketing behavior on customer-based brand equity (Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics).

- Othman, A. K., Maulud, F. S. F., Rahman, M. K. B. A. and Isa, M. F. M. (2022). Factors Contributing to Employee Workplace Deviant Behaviors in Public Sector Organizations. *International Jour of Academic Research in Economics and Management and Sciences*, 11(1): 192-207.
- Qi, L., Liu, B. and Mao, K. (2020). Spare the Rod and Spoil the Child? A Study on Employee Workplace Deviant Behavior. *Nankai Business Review International*, 11(1): 1-22.
- Robinson, S. L. and Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38, 55-72.
- Sawitri, R., Sri, H., Suyono, J., Sunaryo, S., & Tamara, Y. (2018). The Role of Leader Political Skill and Ethical Leadership on Employee Deviance Behavior. *International Journal of Business and Society*, 19(1): 38-629.
- Sayed Mostafa, A. M., Boon, C., Abouarghoub, W. and Cai, Z. (2022). High-Commitment HRM, Organizational Engagement, and Deviantworkplace Behaviors: The Moderating Role of Person-Organization Fit. *European Management Review*, 1–15.
- Shahid, S., Muchiri, M.K. and Walumbwa, F.O. (2021). Mapping the Antecedents and Consequences of Thriving at Work: A Review and Proposed Research Agenda. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1): 78-103.
- Shrivastava, S. and Singh, K. (2021). Workplace Deviance in the Virtual Workspace. *Strategic HR Review*, 20(3): 74-77.
- Tu, Y., Sulistiawan, J., Ekowati, D. and Rizaldy, H. (2022). Work-Family Conflict and Salespeople Deviant Behavior: The Mediating Rrole of Job Stress. *Heliyon*, 8(10881): 1-8.
- Wang, SP., Miao-Sheng, C. and Mou-Jian, L. (2018). Key Factors Affecting Deviant Workplace Behavior. *African Journal of Business Management*, 12(10): 258-266.
- Yildiz, B. and Alphan, L. (2015). A Theoretical Model on the Proposed Predictors of Destructive Deviant Workplace Behaviors and the Mediator Role of Alienation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences (4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management)*, 210, 330-338.