



Presenting a Model for Managing Deviant Behaviors of Female Salespeople

Hajar Karimian Dorhouni¹ , Hossein Moeini² , Amin Arefi³ 

¹ MSc., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Hazrat-e-Masoumeh University, Qom, Iran. Email: hajarkarimian6@gmail.com

² Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran. Corresponding Author, Email: moeini61@yahoo.com

³ Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Hazrat-e Masoumeh University (SA), Qom, Iran. Email: amin.arefi@hmu.ac.ir

Abstract

Purpose: This study examines deviant behaviors among female salespeople and proposes a management model tailored to organizational settings, particularly in the cosmetics, health, and pharmaceutical industries. Addressing a gap in prior research, it adopts an applied, qualitative grounded theory approach based on female salespeople's lived experiences. The study explores the causes, contexts, and consequences of deviant behaviors and how they emerge in sales environments. By identifying both driving and inhibiting factors, the findings help managers design preventive, corrective, and supportive strategies. The study contributes a gender-sensitive perspective, promoting ethical sales practices, employee empowerment, organizational credibility, and sustainable performance in competitive markets.

Design/Methodology/Approach: This applied qualitative study aimed to develop a model for managing deviant behaviors among female salespeople using grounded theory. Data were collected through semi-structured interviews with 15 female salespeople from cosmetic, health, and pharmaceutical companies in Chaharmahal-e Bakhtiari Province, selected via purposeful sampling until theoretical saturation. Interviews focused on job stress, work pressures, customer interactions, and deviant behaviors, lasting 30–45 minutes each. Data analysis followed open, axial, and selective coding, yielding 118 initial codes, 39 concepts, and 17 categories that were integrated into a coherent theoretical model. Grounded theory was chosen due to limited prior research, enabling context-specific insights aligned with Iranian cultural and professional conditions affecting women in sales roles.

Findings: The findings of this study indicate that deviant behaviors among female salespersons result from the interaction of multiple factors. Causal factors include customer deviant behaviors (unethical interactions, misuse of services, damage to brand reputation) and organizational pressures (performance-related pressures and operational pressures). Contextual factors comprise dysfunctional organizational culture (unsupportive climate, structural discrimination), dysfunctional infrastructure (inadequate physical conditions, inefficient organizational processes), and ineffective managerial policies (lack of managerial support, insufficient supervision). Intervening conditions involve psychological characteristics (personality traits, psychological

stress), socio-demographic features (living conditions, demographic attributes), and professional competencies (level of experience, education, and professional skills). The core phenomenon encompasses deceptive selling behaviors (manipulation of sales information, emotional influence), fraud in sales processes (manipulation of sales reports, financial misconduct, poor salesperson performance), and unhealthy competition (jealous behaviors, damage to colleagues' reputation). Strategies for reducing deviant behaviors include interactive strategies (strengthening organizational communication, fostering a culture of dialogue), organizational strategies (enhancing team culture, professional development, improving working conditions), and supportive strategies (work-life balance, mental health programs, welfare facilities). The consequences of these behaviors are categorized into organizational outcomes (improved financial performance, enhanced organizational reputation, increased employee motivation, improved psychological and social well-being in the workplace, empowerment of employed women) and customer-related outcomes (increased customer loyalty, strengthened business relationships).

Discussion and Conclusion: The findings of the study demonstrated that effective management of deviant behaviors among female salespersons generates significant organizational and customer-related outcomes. On the organizational side, these strategies contribute to improved financial performance through increased sales revenue, reduced operational costs, and minimized legal expenses. They also enhance organizational credibility by strengthening brand reputation, fostering public trust, and encouraging positive word-of-mouth. Furthermore, employee motivation is elevated as organizational commitment rises, turnover decreases, and sales productivity improves. A healthier psychosocial work environment is established, characterized by trust, empathy, mutual respect, and reduced workplace tensions. Importantly, the empowerment of female employees is reinforced through professional recognition, the promotion of positive behaviors, and the strengthening of women's position in the workplace. From the customer perspective, the management of deviant behaviors leads to greater customer loyalty, reflected in higher satisfaction, retention of loyal clients, and increased trust in the brand. In addition, stronger business relationships are cultivated, resulting in improved partnerships, expanded collaborations, and growth in commercial contracts. Collectively, these outcomes highlight that addressing deviant behaviors not only safeguards organizational integrity but also enhances customer relations and empowers women in sales roles, thereby contributing to sustainable organizational success.

Keywords: Deviant behaviors, Data-based theory, Salesperson deviance, Organizational deviance, Salespeople.

Citation: Karimian Dorhouni, H., Moeini, H., & Arefi, A. (2025). Presenting a Model for Managing Deviant Behaviors of Female Salespeople. *Psychological Research in Management*, 11(4), 121-148. (In Persian)

Received: September 06, 2025

Revised: November 22, 2025

Accepted: December 09, 2025

Published Online: December 23, 2025

P- ISSN: 2476-4833

E- ISSN: 2588-7084

Article Type: Research Paper

doi:10.22034/jom.2025.2074488.1421



©Author(s). Published by Hazrat-e Masoumeh University. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



ارائه مدلی برای مدیریت رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم*

هاجر کریمیان دوره‌ونی^۱، حسین معینی^۲، امین عارفی^۳

^۱ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران. رایانامه:

hajarkarimian6@gmail.com

^۲ دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران. رایانامه نویسنده مسئول:

moeini61@yahoo.com

^۳ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران. رایانامه:

amin.arefi@hmu.ac.ir

چکیده

این پژوهش با رویکردی کاربردی و با هدف ارائه مدلی برای مدیریت رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم، به صورت کیفی و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. برای درک عمیق از عوامل مؤثر بر این رفتارها، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از فروشندگان خانم شرکت‌های تولیدکننده لوازم آرایشی و بهداشتی و دارویی استان چهارمحال و بختیاری استفاده شده است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های جمع‌آوری‌شده نیز با استفاده از سه مرحله کدگذاری تحلیل شدند. بر اساس کدهای به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، در مجموع، ۱۱۸ کد اولیه از ۱۵ مصاحبه و ۳۹ مفهوم از داده‌ها استخراج شدند. نتایج به‌دست‌آمده در پنج دسته شرایط محوری، علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها ارائه شد. رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم از تعامل عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر ناشی می‌شوند؛ از جمله فشارهای سازمانی، فرهنگ ناکارآمد، ویژگی‌های روان‌شناختی و شایستگی حرفه‌ای. این رفتارها در قالب فریب در فروش، تقلب و رقابت ناسالم بروز می‌یابند. راهبردهای مدیریتی برای کنترل این رفتارها شامل اقدامات تعاملی، سازمانی و حمایتی هستند. پیامدهای مدیریت این رفتارها شامل ارتقای اعتبار سازمان، افزایش وفاداری مشتری و توانمندی زنان شاغل هستند. شناخت این عوامل به مدیران در طراحی سیاست‌های مؤثر کمک می‌کند.

کلیدواژه‌گان: رفتارهای انحرافی، نظریه داده‌بنیاد، انحراف فروشنده، انحراف سازمانی، فروشندگان.

استناد: کریمیان دوره‌ونی، هاجر، معینی، حسین، و عارفی، امین (۱۴۰۴). ارائه مدلی برای مدیریت رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت، ۱۱(۴)، ۱۴۸-۱۲۱.

مقدمه

پژوهشگران مدیریت دریافتند کارکنان سازمان‌ها به طور مداوم درگیر رفتارهای انحرافی در محیط کار می‌شوند (Dadaboyev et al., 2022). رفتارهای انحرافی فروشندگان به عنوان یکی از چالش‌های جدی در مدیریت سازمان‌ها، تأثیری عمیق بر استانداردها، هنجارها و قوانین داخلی دارد (Ahmadi Alvar et al., 2023). رفتارهای انحرافی نه فقط سلامت روانی و جسمی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، بلکه پیامدهای مالی و مدیریتی جالب توجهی نیز برای سازمان به دنبال دارند (Zahid & Nauman, 2024). اقدام عمدی یک فرد برای آسیب‌رساندن هدفمند به هنجارهای پذیرفته‌شده سازمانی و اجتماعی در محیط کاری به عنوان رفتاری انحرافی شناخته می‌شود. به عبارت دیگر، کنش‌هایی که به طور غیرعمدی، اتفاقی و بدون قصد خاص یا پیش‌زمینه آگاهانه رخ می‌دهند و در نهایت، باعث صدمه به سازمان می‌شوند، در دسته رفتارهای انحرافی سازمانی قرار نمی‌گیرند (Yesiltas & Gurlek, 2020). در فضای رقابتی شدید، فروشندگان معمولاً فشار بیشتری برای فروش محصولات خود احساس می‌کنند. این فشار ممکن است باعث شود آنها فروش را کاری دشوار و پرچالش ببینند. چنین شرایطی ممکن است به قضاوت‌های اخلاقی منفی منجر شود و در نتیجه، برخی از فروشندگان به سمت استفاده از روش‌های نادرست فروش کشیده شوند. اگر یک فروشنده به ارزش‌ها و هنجارهای حرفه‌ای پایبند نباشد، بیشتر احتمال دارد که دست به اقدامات غیراخلاقی بزند. برای مثال، ممکن است به مشتریان وعده‌های غیرواقعی بدهد یا اطلاعات نادرست ارائه کند. همچنین، شرایط پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی در محیط بیرونی می‌تواند بر عملکرد فروشندگان تأثیر بگذارد و انگیزه آنها را برای دستیابی به اهداف شخصی از طریق روش‌های نامناسب را افزایش دهد (Khan et al., 2021). رفتارهای انحرافی فروشندگان ممکن است مجموعه‌ای از رفتارهای نامطلوب را در بر گیرند؛ از جمله عدم تمرکز بر نیازهای مشتریان یا ارائه و فروش محصولات و خدماتی که با خواسته‌ها و الزامات واقعی آنان هم‌خوانی ندارند (موسوی و همکاران، ۱۴۰۴).

مردان و زنان در محیط کار به دلیل تفاوت در نقش‌های خانوادگی و اجتماعی، رفتارهایی متفاوت از خود نشان می‌دهند. در بسیاری از جوامع، زنان عمدتاً مسئولیت مراقبت از فرزندان و امور خانه را به عهده دارند که این مسئولیت ممکن است با وظایف شغلی آنها در تعارض قرار گیرد (Matthews et al., 2021). فروشندگانی که به دلیل افزایش عدم تعادل بین نقش کاری و خانوادگی خود، بیشتر به نفع نقش شغلی خود عمل می‌کنند، به منظور جبران این نابرابری، به رفتارهای انحرافی روی می‌آورند (Sulistiawan et al., 2020). دلایلی متعدد وجود دارند که افراد را به سمت رفتارهای انحرافی سوق می‌دهند. از جمله این دلایل می‌توان به دستمزد کم، نارضایتی شغلی و احساس بی‌عدالتی اشاره کرد که همگی می‌توانند به رفتارهای انحرافی منجر شوند و برای سازمان زیان‌آور باشند (Yesiltas & Gurlek, 2020). فروشندگان

ممکن است رفتارهای انحرافی را به عنوان موضوعی برای بقا یا راهی برای تأمین مخارج زندگی بدانند؛ با وجود اینکه می‌دانند این فعالیت‌ها نقض آشکار هنجارهای مهم سازمانی هستند (Schwepker & Good, 2022). در سازمان‌هایی که با رفتارهای انحرافی مواجه هستند، پیامدهایی مانند کاهش درآمد، افزایش تمایل به ترک شغل، کاهش بهره‌وری، تخریب تصویر سازمان، اضطراب شغلی و بروز رفتارهایی همچون سوءاستفاده، سرقت، فریب و خرابکاری مشاهده شده‌اند. همچنین، انجام فعالیت‌های غیرمرتبط با کار مانند پرسه‌زنی در فضای مجازی، خرید اینترنتی در ساعات کاری، بهره‌وری کارکنان را کاهش می‌دهد (Bagdi & Nimbrain, 2025). بررسی این رفتارها در حوزه فروش اهمیتی ویژه دارد، زیرا هزینه‌های ناشی از آنها نه فقط زیاد است، بلکه مستقیماً بر درآمد و اعتبار سازمان تأثیر می‌گذارد (Forkmann et al., 2022). رفتارهای انحرافی در سازمان‌ها از موضوع‌های پرمطالعه در ادبیات مدیریت رفتار سازمانی به شمار می‌رود، اما شناسایی و مدیریت رفتارهای انحرافی در میان فروشندگان، به ویژه فروشندگان خانم، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. تا کنون پژوهشی مستقل انجام نشده است که به طور خاص رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم در محیط‌های فروش را بررسی کرده باشد. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی مفهومی برای مدیریت این رفتارها، ابتدا ابعاد و مصادیق رفتارهای انحرافی در میان فروشندگان خانم را شناسایی می‌کند و سپس راهکارهایی کاربردی برای کنترل و کاهش آنها ارائه می‌دهد. یافته‌های این مطالعه می‌تواند مدیران سازمان‌ها را در تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های اثربخش در حوزه منابع انسانی یاری کند و زمینه‌ساز ارتقای سلامت روانی کارکنان، افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت تعاملات در محیط‌های فروش شود.

مبانی نظری

رفتارهای انحرافی در محل کار

رفتار انحرافی در محیط کار به معنای نقض قوانین و هنجارهای پذیرفته‌شده سازمانی است که ممکن است پیامدهای منفی برای افراد و کل سازمان به همراه داشته باشد (Bagdi & Nimbrain, 2025). نمونه‌هایی از رفتارهای انحرافی در سازمان شامل غیبت از کار، سرقت توسط کارکنان، استفاده بیش از حد از زمان استراحت، تأخیر در انجام وظایف و افشای اطلاعات محرمانه شرکت به افراد خارج از سازمان هستند. با وجود اینکه این نوع رفتارها ناپسند و غیرقانونی تلقی می‌شوند، برخی از کارکنان همچنان به آنها روی می‌آورند، زیرا این اقدامات را راهی برای مقابله با نابرابری‌های ادراک‌شده، بازگرداندن حس عدالت و ایجاد تعادل مجدد در محیط کار می‌دانند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند عوامل سازمانی، موقعیتی و فردی می‌توانند زمینه‌ساز بروز چنین رفتارهایی در محیط کار باشند (Abbasi et al., 2025).

رفتار انحرافی تحت عناوینی مانند رفتار غیرمولد، رفتار نادرست سازمانی، رفتار ناسازگار و رفتارهای ضد هنجارهای اجتماعی بررسی می‌شود (Thomas & Harris, 2021). رفتارهای انحرافی کارکنان در محل کار شامل خشونت، تخلفات و رفتارهای بی‌ادبانه می‌شوند (Qi et al., 2020). پژوهشگران متوجه شدند کارکنان ممکن است برای مقابله با استرس شغلی و خستگی عاطفی، به رفتارهای انحرافی روی آورند (Sharma, 2022).

رفتارهای مضر، ناکارآمد یا مخرب در محیط کار می‌توانند تهدیدهای جدی امنیتی ایجاد کنند و سالانه خسارات مالی هنگفتی به کسب‌وکارها وارد کنند. بررسی این نوع رفتارها به دلیل پیامدهای انسانی، اقتصادی و اجتماعی گسترده‌ای که برای کارکنان، سازمان‌ها و جوامع به همراه دارند، امری ضروری است. هر گونه اقدام عمدی که به نقض هنجارها و مقررات سازمانی منجر شود و سلامت یا امنیت اعضای سازمان را به خطر اندازد، به عنوان رفتار انحرافی در محیط کار شناخته می‌شود (Bagdi & Nimbrain, 2025).

رفتارهای تمسخرآمیز در محیط کار، از جمله انحرافات بین فردی و بی‌توجهی کارکنان، مشابه طردشدن سستی در محل کار هستند؛ به طوری که افراد احساس می‌کنند نادیده گرفته شده‌اند و این امر می‌تواند پیامدهای منفی عاطفی و روانی به دنبال داشته باشد. در بخش‌های خدماتی که تعامل و همکاری اهمیت زیادی دارد، چنین رفتارهایی ممکن است موجب دلخوری و نارضایتی میان کارکنان شوند. کارمندانی که احساس می‌کنند نادیده گرفته شده‌اند، بیشتر در معرض انجام رفتارهای کاری غیرمولد به عنوان واکنشی جبرانی یا نشانه‌ای از عدم مشارکت قرار دارند. این رفتارها ممکن است به شکل کاهش تلاش، ایجاد اختلال در روند کار یا خودداری از همکاری با دیگران بروز یابند که همگی می‌توانند تأثیرات منفی بر عملکرد سازمان داشته باشند. بی‌توجهی همچنین باعث تضعیف اعتماد میان کارکنان می‌شود و در نهایت، کاهش رضایت شغلی و افت عملکرد را به همراه دارد (Alagarsamy et al., 2025).

رفتارهای انحرافی در میان فروشندگان

اعتماد مشتریان به یک شرکت تحت تأثیر اعتمادی است که فروشندگان نسبت به آنها ایجاد می‌کنند و رفتار غیرمولد فروشنده این مزایا را تضعیف می‌کند (Seriki et al., 2020). فروشندگان به عنوان نمایندگان اصلی شرکت، هم با بخش‌های داخلی در ارتباط هستند و هم نقش کلیدی در تعامل با مشتریان ایفا می‌کنند (Forkmann et al., 2022). رفتارهای انحرافی در محل کار به عنوان فعالیتی از سوی اعضای سازمان تعریف می‌شود که استانداردهای سازمانی را تضعیف می‌کند و رفاه سازمان و اعضا را به خطر می‌اندازد (Tu et al., 2022). این گونه رفتارها هزینه‌هایی زیاد را برای کارفرمایان سازمان به

همراه دارند (Irum et al., 2020) و از این طریق، رفاه یک سازمان، اعضای آن یا هر دو را تهدید می‌کنند (Fan et al., 2021).

همچنین، افرادی که مرتکب رفتارهای انحرافی می‌شوند، معمولاً به دنبال تلافی هستند (Wulani & Junaedi, 2021) و انحراف کارکنان ممکن است بیانگر ابراز خصومت آنها نسبت به سازمان باشد (Gong et al., 2020). کارکنان زن در مقایسه با مردان، سطحی بالاتر از پریشانی روانی و ذهنی را تجربه می‌کنند. همچنین، زنان معمولاً خستگی عاطفی بیشتری را نسبت به مردان گزارش می‌دهند (Mortimer et al., 2021). زنان در حرفه فروش همچنان بیش از مردان بر ایجاد روابط در محیط کار تمرکز دارند و برای حمایت عاطفی اهمیت بیشتری قائل می‌شوند. همچنین، مشخص شده است که زنان بیشتر نگران رضایت از همکاران و رضایت از سرپرست خود هستند، در حالی که مردان تمرکز بیشتری بر ارتقای شغلی و میزان حقوق دارند (Matthews et al., 2021). مطالعات پژوهشگران نشان داد انحراف سازمانی در میان زنان بیشتر از مردان رخ می‌دهد (Abas et al., 2023).

انحراف فروشنده به رفتاری آگاهانه اطلاق می‌شود که استانداردهای سازمانی را نقض می‌کند و ممکن است برای سازمان، کارکنان، مشتریان و چشم‌انداز سازمان خطرناک باشد. این مفهوم شامل سه بُعد اساسی است: انحراف سازمانی، بین‌فردی و خط مقدم (Ahmadi Alvar et al., 2023). انحراف سازمانی به رفتار مخالف هنجارهای پذیرفته‌شده اشاره دارد که رفاه و سود سازمان را تهدید می‌کند و تقریباً تمام بخش‌های آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Tu et al., 2022). برخی از فروشندگان ممکن است به طور مستقیم به دارایی‌های سازمانی آسیب رسانند یا حداقل الزامات شغلی را نادیده بگیرند. این رفتارها ممکن است شامل امتناع از تلاش جدی در محل کار، حضور با تأخیر در جلسات فروش بدون اطلاع قبلی، غیبت یا تأخیر در ورود، تخریب تجهیزات سازمان و استفاده نامناسب از منابع شرکت باشند (Abas et al., 2023). انحراف بین‌فردی فروشندگان به رفتارهایی مخرب اشاره دارد که هنجارهای سازمانی را نقض می‌کنند و اعضای داخلی سازمان، به ویژه کارکنان و فروشندگان را هدف قرار می‌دهند. نمونه‌هایی از این انحراف شامل تحقیر، بی‌ادبی، شوخی‌های نامناسب، شرمسارکردن و آزار جنسی در محیط کار هستند (Tu et al., 2022). برای مثال، می‌توان به بدرفتاری عمدی با مشتریان، تمسخر آنها یا ب‌زبانی با مشتریان در حضور یا عدم حضور آنها اشاره کرد و یا اینکه فروشنده از تاکتیک‌های فروش فریبنده برای تحت تأثیر قراردادن مشتری برای خریدهایی که نیازی به آنها ندارد استفاده می‌کند (Seriki et al., 2020).

انحراف خط مقدم رفتاری است که شامل شکایت مشتریان درباره استانداردهای شرکت و نقص پروتکل‌های مشتری می‌شود (Tu et al., 2022). همچنین، نمونه‌هایی از انحراف مشتری‌محور در فروش شامل فریب یا اجبار برای انجام فروش

می‌شوند. فروش محصول معیوب، تعویق عمدی سفارش برای تنبیه مشتری، ارائه عمدی خدمات ضعیف بر اساس توانایی مشتری برای پرداخت، اظهار نظر قومی، مذهبی یا نژادی نیز نمونه‌هایی از انحراف مشتری‌محور هستند (Schwepker & Good, 2022). رفتارهای غیراخلاقی در فروش شامل رفتارهای غیرمشتری‌مدار یا فروش محصولات و یا خدماتی هستند که مشتریان به آنها نیاز ندارند. مصادیق دیگر این رفتارها شامل اظهارات نادرست یا تأیید نشده درباره مزایای محصول، تحریف حقایق، همراه کردن یا گیج کردن خریداران بالقوه، پنهان کردن پیامدهای منفی طرح‌های پیشنهادی، دروغ گفتن درباره محصولات و قیمت‌های رقابتی، بهره‌برداری از مصرف‌کنندگان آسیب‌پذیر یا ناآگاه و مخفی کردن تبلیغات یا ایجاد کردن هزینه‌های بیش از حد برای خریداران هستند. علاوه بر این، گزارش صنعت نشان داد ۷۴ درصد از فروشندگان نیازهای مشتریان خود را نادیده می‌گیرند، ۴۹ درصد به مشتریان در حین تماس دروغ می‌گویند، ۳۴ درصد وعده‌های دروغین به مشتریان می‌دهند و ۲۲ درصد سعی می‌کنند محصولاتی را بفروشند که مشتریان به آنها نیاز ندارند (Lyngdoh et al., 2023).

عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی

در یک محیط بسیار رقابتی، کارکنان فروش همواره با این خطر مواجه هستند که به اهداف فروش تعیین شده دست نیابند. رقابت شدید در بازار این احتمال را افزایش می‌دهد که فروشندگان اقدام به توجیه روش‌های غیراخلاقی فروش کنند. آنها ممکن است چنین رفتاری را صرفاً به عنوان راهی برای محقق کردن هدف فروش قلمداد کنند. در نتیجه، هنگامی که کارکنان رقابت در بازار را به عنوان یک تهدید درک می‌کنند، بیشتر احتمال دارد که از پایبندی به اصول اخلاقی فاصله بگیرند (Khan et al., 2021).

احساسات منفی نقشی مهم در ایجاد رفتارهای انحرافی محل کار دارند. افراد با سطح خشم بالا خطر را کمتر درک می‌کنند و رفتارهایی ریسک‌پذیر و جنایت‌کارانه‌تر نشان می‌دهند (Xu et al., 2020). زمانی که فروشندگان در یک حالت عاطفی منفی قرار می‌گیرند، احساس غم، افسردگی، اضطراب و ناامیدی و خشم را تجربه می‌کنند و به سمت رفتارهای انحرافی در محل کار متمایل می‌شوند تا راهی برای کاهش یا از بین بردن حالات روان‌شناختی استرس‌زا پیدا کنند (Dang-Van et al., 2022). طرد شدن در محل کار می‌تواند کارکنان را به سمت رفتارهای انحرافی سوق دهد. کارکنانی که احساس طردشدگی می‌کنند، ممکن است به این نتیجه برسند که انتقام‌گیری مستقیم از سرپرستان و همکارانشان می‌تواند به آینده شغلی‌شان آسیب بزند؛ بنابراین، آنها خصومت خود را به سوی اهدافی دیگر مانند سازمان‌ها معطوف می‌کنند. در

نتیجه، زمانی که کارکنان از طرد شدن رنج می‌برند، ممکن است رفتارهای انحرافی خاصی مانند خرابکاری، کناره‌گیری و دزدی را اتخاذ کنند (Yesiltas & Gurlek, 2020).

کارکنانی که از سطحی بالا از تعارض کار و خانواده رنج می‌برند، ممکن است استرس بیشتری را احساس کنند و حمایت کمتری از طرف شرکای خود دریافت کنند و نسبت به همکاران و کارشان واکنش منفی نشان دهند و در نتیجه، نتوانند با مشتریان خود ارتباط برقرار کنند و در نهایت، رفتار انحرافی در محل کار انجام دهند (Tu et al., 2022). زمانی که نیازهای فروشندگان برآورده شوند و احساس کنترل بیشتری داشته باشند، دشمنی با همکاران و شکایت از سازمان کاهش می‌یابد و تمایل به رفتارهای انحرافی کمتر می‌شود (Sulistiawan et al., 2020). هنگامی که فروشندگان سطحی بالا از استرس را تجربه می‌کنند، این امر آنها را درگیر رفتارهای انحرافی مختلف می‌کند. با این حال، هنگامی که آنها درک کنند کارشان چیزی بیش از رضایت و شادی است، این امر باعث رشد و توسعه حرفه آنها می‌شود و تمایل فروشندگان به انجام رفتارهای انحرافی کاهش می‌یابد (Sulistiawan et al., 2020). همچنین، حسادت در نیروی فروش ممکن است به رفتارهای غیراخلاقی منجر شود. فروشندۀ حسود در شرایط اختلال سازمانی، ممکن است به ارائه نادرست، دروغ گفتن یا گمراه کردن مشتریان برای رسیدن به سهمیه خود روی بیاورد که این امر می‌تواند به رابطه با مشتری آسیب بزند (Hancock et al., 2024). حسادت در فروش زمانی رخ می‌دهد که فروشنده نسبت به دارایی‌ها یا ویژگی‌های همکاران احساس نارضایتی کند. این حس ممکن است به رفتارهای ناکارآمد کاری، از جمله بی‌توجهی به نیازهای مشتریان یا رفتار غیراخلاقی، منجر شود (Hancock et al., 2022). پژوهشگران در پژوهشی دریافتند وقتی فروشندگان با پیچیدگی‌های سازمانی و محیط خارجی روبه‌رو می‌شوند، در صورتی که سطح شناخت عدم مشارکت اخلاقی در آنها بالا باشد، دست به رفتارهای ضدتولید می‌زنند (Abbasi et al., 2025).

پیامدهای رفتارهای انحرافی فروشندگان

رفتارهای انحرافی کارکنان می‌توانند تأثیرات منفی بر مشتریان داشته باشند. برای مثال، بی‌احترامی کارکنان ممکن است موجب نقض قرارداد روانی بین شرکت و مشتری شود و در نتیجه، باعث افزایش انتقام‌جویی مشتریان شود. انحراف در خدمات ارائه شده توسط کارکنان می‌تواند احساس حمایت مشتری را کاهش دهد. مشتریانی که با رفتارهای انحرافی مواجه می‌شوند، ممکن است خود نیز به این رفتارها پاسخ دهند (Yesiltas & Gurlek, 2020).

ادراک و ارزیابی رفتارهای غیراخلاقی ممکن است به ایجاد احساسات منفی منجر شود که تأثیر منفی بر استرس خواهد داشت. افرادی که مرتکب رفتارهای غیراخلاقی می‌شوند، ممکن است احساس گناه ناشی از اعمال خود را تجربه کنند.

به همین دلیل، فروشندگانی که به طور کلی رفتار غیراخلاقی دارند یا رفتارهای انحرافی را نسبت به مشتریان انجام می‌دهند، بیشتر در معرض تجربه چنین احساس گناهی قرار می‌گیرند. این احساسات منفی ممکن است به افزایش استرس منجر شوند. زمانی که افراد استانداردهای اخلاقی که رفتار آنها را هدایت می‌کند نقض می‌کند، ممکن است تحت تأثیرات منفی استرس قرار گیرند. زیر پا گذاشتن باورهای اساسی و ارزش‌های خود می‌تواند به آسیب به هویت فردی منجر شود و در نتیجه، احساس استرس را تشدید کند (Schwepker & Good, 2022).

رفتارهای انحرافی منفی در فروش ممکن است به تخریب عملکرد رقابتی، آسیب به عملکرد مشتریان، کاهش اعتماد مشتریان، آسیب به بازار و لطمه به شهرت شرکت منجر شوند (احمدی الوار و همکاران، ۱۴۰۲). این رفتارها ممکن است پیامدهایی مانند عدم رضایت، عدم وفاداری، بی‌اعتمادی، بدبینی، آسیب به وجهه اجتماعی سازمان، رفتارهای ضد شهروندی، تخریب ادراکات، روی‌گردانی، کاهش عملکرد مالی، آسیب به شهرت شرکتی و کاهش عملکرد بازار را به همراه داشته باشند (Gong et al., 2020). رفتارهای انحرافی فروشندگان باعث ایجاد تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی، شکل‌گیری تصویر منفی از شرکت، کاهش حمایت مشتریان، اختلال در کارایی عملیاتی، تضعیف رفاه کارکنان، تخریب شهرت برند، تضعیف تجربه مصرف‌کننده، کاهش سودآوری، اجتناب از برند، تأثیر منفی بر کیفیت روابط، افت رضایت و تعهد مشتریان، افزایش احساس دشمنی و کاهش سطح اعتماد مشتریان می‌شوند (احمدی الوار و همکاران، ۱۴۰۳). برخی از پیامدهای منفی در حوزه فروش، مانند عدم مشارکت کارکنان، ممکن است به بدرفتاری با مشتریان منجر شوند و در نتیجه، اعتماد مشتریان به شرکت کاهش یابد که این موضوع به نوبه خود فرهنگ کار را تضعیف می‌کند و افزایش رفتارهای انحرافی سازمانی را در پی دارد (Nayyar et al., 2024).

پیشینه پژوهش

بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد رفتارهای انحرافی در حوزه فروش، به ویژه در میان فروشندگان خانم، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. پژوهش احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۳) با عنوان «الگوی تبیین پیشایندها و پیامدهای رفتارهای مثبت و منفی در فروش»، با تمرکز بر صنعت مواد غذایی، نشان داد حوزه فروش مستعد بروز رفتارهای مثبت و منفی است. این مطالعه با تمرکز بر یک صنعت خاص، نقطه‌قوتی در کاربردی بودن دارد، اما ضعف آن در نادیده گرفتن تفاوت‌های جنسیتی و فقدان مدل‌سازی اختصاصی برای فروشندگان خانم مشهود است.

در ادامه، احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «فراتحلیل تحقیقات رفتارهای انحرافی در بازاریابی: گذشته، حال و آینده»، روند مطالعات رفتارهای انحرافی در بازاریابی را بررسی و خوشه‌های مفهومی متعددی مانند «هویت

شغلی و سازمانی»، «مشتري مداری و خدمات محوری»، «رفتار مصرف کننده»، «وضعیت ها و رفتارهای فروش»، «تعاملات بازاریابی» و «تکنیک های خنثی سازی» را شناسایی کرده اند. نتایج پژوهش نشان داد در سال های اخیر، علاقه مندی به مطالعه رفتارهای انحرافی در حوزه بازاریابی افزایش یافته است. این پژوهش تصویری جامع از وضعیت موجود ارائه می دهد، اما فاقد تحلیل های کاربردی و تمرکز بر گروه های شغلی خاص است.

مطالعه لوکاندر^۱ و همکاران (۲۰۲۳) با عنوان «بررسی تأثیر جهت گیری فروشندگان بر فروش خلاق، انحراف منفعل و نتایج سازمانی»، نشان داد جهت گیری فروش قوی تر در فروشندگان کم تجربه ممکن است موجب افزایش رفتارهای انحرافی منفعل شود. این یافته ها اهمیت تجربه شغلی و سبک های فروش را برجسته می کند، اما نقش جنسیت در بروز این رفتارها نادیده گرفته شده است.

تو^۲ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «تعارض کار و خانواده و رفتار انحرافی فروشندگان: نقش میانجی استرس شغلی»، نیز با بررسی تعارض کار و خانواده، نقش سیاست های سازمانی در کاهش استرس و رفتارهای انحرافی را بررسی کردند. اگرچه این پژوهش راهکارهایی مدیریتی ارائه می دهد، تمرکز آن بر سیاست های کلان است و به ویژگی های فردی فروشندگان خانم توجهی نداشته است.

همچنین، شوپکار و گود^۳ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مهارت سیاسی فروشندگان: بهبود ایجاد روابط و کاهش انحراف مشتری محور»، توصیه هایی کاربردی برای مدیران فروش ارائه می دهند؛ از جمله آموزش و مربیگری فروشندگان برای بهره گیری از مهارت های سیاسی در راستای تقویت ارتباط با مشتریان و کاهش رفتارهای انحرافی مرتبط با آنها. این یافته ها برای طراحی برنامه های آموزشی مفید است، اما تفاوت های جنسیتی در اثربخشی این مهارت ها بررسی نشده اند.

نتایج پژوهش شوپکار و گود (۲۰۲۲) با عنوان «سرسختی فروشندگان: کاهش رفتار غیراخلاقی و استرس شغلی»، نشان داد سرسختی نقشی مؤثر در کاهش رفتارهای غیراخلاقی و تمایلات انحرافی مرتبط با مشتری دارد. همچنین، تکنیک های خنثی سازی این ارتباط را به طور مثبت تعدیل می کنند و تعامل میان سرسختی فروشندگان و رفتارهای نامطلوب مشتری محور را تحت تأثیر قرار می دهند. افزون بر این، سرسختی به طور غیرمستقیم از طریق ارتباط مثبت میان رفتارهای غیراخلاقی و میزان استرس شغلی، به افزایش فشار روانی در محیط کار مرتبط است و مشخص شد این ویژگی می تواند رفتارهای غیراخلاقی را کاهش دهد. با این حال، ارتباط غیرمستقیم آن با افزایش فشار روانی نیازمند بررسی دقیق تر در گروه های آسیب پذیرتر مانند فروشندگان خانم است.

¹ Locander

² Tu

³ Schwegker & Good

پژوهش مورتیمر^۱ و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان «بررسی پیامدهای انحراف مشتری مداری در خرده‌فروشی»، نشان داد که جنسیت کارکنان نقش تعدیل‌کننده‌ای در برخی از روابط مورد بررسی ایفا می‌کند. همچنین، نتایج این پژوهش ضرورت انجام مطالعات تجربی بیشتر درباره رفتارهای مشتری محور انحرافی را مطرح می‌کند، به‌ویژه در خصوص عوامل زمینه‌ساز و نقش‌های میانجی‌گر ریسک ادراک‌شده و مدت زمان تصدی. این پژوهش از محدود مطالعاتی هست که به نقش جنسیت در تعدیل روابط میان متغیرها پرداخته و ضرورت مطالعات بیشتر در این زمینه را مطرح کرده‌است، اما همچنان فاقد مدل‌سازی اختصاصی برای فروشندگان خانم هست.

در نهایت، پژوهش سولیستیوان^۲ و همکاران (۲۰۲۰) با عنوان «پیشایندهای رفتار انحرافی فروشندگان: نقش معنادار بودن کار»، نشان داد معنادار بودن کار می‌تواند رابطه بین استرس شغلی و انحراف سازمانی را تعدیل کند. این مطالعه اهمیت انگیزش درونی را برجسته می‌کند، اما به طور خاص به فروشندگان خانم توجه نداشته است. مجموع این مطالعات نشان می‌دهد با وجود تلاش‌های علمی جالب توجه، بیشتر پژوهش‌ها عوامل کلی مؤثر بر رفتارهای انحرافی را بررسی کرده‌اند و کمتر به ویژگی‌های شغلی و فردی فروشندگان، به ویژه زنان، توجه داشته‌اند. این در حالی است که فروشندگان خانم به دلیل تعامل مستقیم با مشتریان، فشارهای اجتماعی و الزامات شغلی خاص، در معرض رفتارهای انحرافی متفاوتی قرار دارند. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای مدیریت رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم، تلاش دارد تا این شکاف را پر کند و به توسعه دانش کاربردی در این حوزه کمک کند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکردی کاربردی و بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد طراحی شده است. این مطالعه با تکیه بر روش‌شناسی کیفی و در چارچوب پارادایم تفسیرگرایانه انجام شده است. از دیدگاه رویکرد، پژوهش ماهیتی اکتشافی دارد و در پی دستیابی به فهمی عمیق از تجربه‌های زیسته رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم است. هدف اصلی این پژوهش ارائه مدلی برای مدیریت رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم است. انتخاب روش نظریه داده‌بنیاد در این پژوهش به این دلیل بود که در حوزه رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم، به ویژه در فضای کسب‌وکار ایران، ادبیات نظری و تجربی بسیار محدود است. با توجه به ویژگی‌های فرهنگی خاص جامعه ایران و جایگاه اجتماعی و شغلی زنان در محیط‌های فروش، استفاده از این روش توجیه‌پذیر است. داده‌ها به صورت کیفی و با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری

¹ Mortimer

² Sulistiawan

شده‌اند. هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه طول کشید و محورهای اصلی آن شامل تجربه‌های فروشندگان از موقعیت‌های تنش‌زا، فشارهای شغلی، تعامل با مشتریان و نمونه‌هایی از رفتارهای انحرافی بودند. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت آگاهانه شرکت‌کنندگان ضبط و سپس به صورت کامل تدوین شدند. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل فروشندگان خانم فعال در واحد فروش شرکت‌های استان چهارمحال و بختیاری بوده و نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شده است؛ زیرا فروشندگان خانم در این حوزه‌ها به طور مستقیم با مشتریان در تعامل هستند و به دلیل ماهیت شغلی، فشارهای روانی، الزامات رفتاری و انتظارات اجتماعی خاصی را تجربه می‌کنند که ممکن است زمینه‌ساز بروز رفتارهای انحرافی باشند. نمونه‌گیری تا اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت، ۱۵ فروشنده از شرکت‌های دارویی و آرایشی و بهداشتی انتخاب شدند. پس از رسیدن به اشباع نظری در مطالعه‌ای با حضور ۱۵ نفر از فروشندگان خانم، ۱۱۸ کد اولیه، ۳۹ مفهوم و ۱۷ مقوله مرتبط با رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم شناسایی و معرفی شدند. روش نظریه داده‌بنیاد شامل سه گام است: در کدگذاری باز، پدیده‌ها نام‌گذاری و مفاهیم به عنوان واحدهای تحلیلی تعیین می‌شوند. در کدگذاری محوری، یک طبقه محوری انتخاب و روابط سایر طبقات با آن مشخص می‌شود. در کدگذاری انتخابی، نظریه نهایی بر اساس یافته‌های مراحل قبل استخراج و تدوین می‌شود (خرمی و همکاران، ۱۴۰۱). پس از هر مصاحبه، متن بررسی شد و پژوهشگر یادداشت‌های مرتبط را ثبت کرد. سپس داده‌ها کدگذاری، استخراج و طبقه‌بندی شدند (مولوی و نوری، ۱۴۰۱). برای بررسی روایی یافته‌ها، روش بازآزمون به کار گرفته شد که طی آن، برخی از مصاحبه‌ها در دو زمان متفاوت کدگذاری شدند و میزان توافق آنها بررسی شد و در نهایت، پایایی برابر ۹۲ درصد به دست آمد و تأیید شد. اطلاعات جمعیت‌شناختی مربوط به مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

$$\text{درصد توافقات} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100\%}{\text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۱) نمونه اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	حوزه فعالیت	تخصص سمت سازمانی	تجربه کاری
۱	زن	۴۱	فوق لیسانس	صنعت داروسازی	فروشنده	۱۳ سال
۲	زن	۳۶	لیسانس	صنعت داروسازی	فروشنده	۶ سال
۳	زن	۳۹	لیسانس	صنعت داروسازی	فروشنده	۵ سال
۴	زن	۳۴	لیسانس	صنعت داروسازی	فروشنده	۸ سال

۵	زن	۴۶	فوق لیسانس	صنعت دارویی	فروشنده	۱۳ سال
۶	زن	۴۲	فوق لیسانس	صنعت داروسازی	فروشنده	۷ سال
۷	زن	۳۳	لیسانس	صنعت داروسازی	ویزیتور	۸ سال
۸	زن	۳۳	لیسانس	صنعت آرایشی و بهداشتی	فروشنده	۶ سال
۹	زن	۴۸	لیسانس	صنعت آرایشی و بهداشتی	ویزیتور	۱۰ سال

یافته‌ها

در این بخش از پژوهش، هدف پژوهش ارائه راهکارهای علمی و اثربخش برای مدیریت رفتارهای انحرافی در میان فروشندگان خانم فعال در صنایع آرایشی، بهداشتی و دارویی استان چهارمحال و بختیاری بوده است. به منظور دستیابی به این هدف، از روش «نظریه داده‌بنیاد» بهره گرفته شد؛ فرایند جمع‌آوری داده‌ها از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با نمونه‌ای هدفمند از فروشندگان خانم فعال در حوزه فروش محصولات آرایشی و بهداشتی و دارویی انجام شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان با توجه به تجربیات و سوابق مواجهه فروشندگان خانم با رفتارهای انحرافی انجام شد. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد تا مفاهیم کلیدی، مقوله‌های اصلی و روابط بین آنها به صورت نظام‌مند استخراج شوند. در مرحله نخست، با استفاده از کدگذاری باز، داده‌ها به مفاهیم اولیه تقسیم‌بندی شدند. سپس، در مرحله کدگذاری محوری، این مفاهیم با یکدیگر مرتبط شدند و در دسته‌های بزرگ‌تر قرار گرفتند. در نهایت، با شناسایی مفهوم مرکزی، مدل نظری پژوهش شکل گرفت. این مدل، با ارائه درکی جامع از عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی و روابط بین آنها، امکان ارائه راهکارهای عملی برای مدیریت این رفتارها را فراهم می‌آورد. در مجموع، ۱۱۸ کد اولیه از ۱۵ مصاحبه استخراج شدند. در مرحله دوم، یعنی کدگذاری ثانویه، کدهای اولیه شناسایی شدند و مجدداً بررسی و سازمان‌دهی شدند تا روابط بین آنها مشخص شود. این مرحله به شکل‌گیری مفاهیمی کلی‌تر و جامع‌تر منجر شد. به عبارت دیگر، با ترکیب و تطبیق کدهای اولیه، ۳۹ مفهوم منحصربه‌فرد از داده‌ها استخراج شدند. این مفاهیم پایه و اساس برای مراحل بعدی تحلیل داده‌ها بودند.

جدول ۲) سازمان‌دهی عوامل علی رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم

مقوله کلی	بعد	مفاهیم متناظر	کدهای اولیه
عوامل علی	رفتارهای انحرافی مشتریان	تعاملات غیراخلاقی با فروشندگان	رفتارهای توهین‌آمیز مشتری
			فریب‌کاری در تعاملات
			تخریب اعتبار حرفه‌ای فروشنده

سوءاستفاده از خدمات رایگان	سوءاستفاده از خدمات		
بازگشت غیرصادقانه کالا			
استفاده غیرتجاری از مشاوره فروش			
انتشار نظرات منفی غیرمنصفانه	تخریب اعتبار برند		
تخریب شهرت برند در فضای مجازی			
فشار برای دستیابی به اهداف فروش غیرواقعی	فشارهای مرتبط با عملکرد	فشارهای سازمانی	
فشار برای فروش محصولات خاص			
فشار برای افزایش حجم فروش			
ساعات کاری طولانی و غیرمنعطف	فشارهای عملیاتی		
فشار برای پوشش مسیرهای فروش گسترده			
الزام به اضافه کاری بدون پاداش			

جدول (۳) سازمان‌دهی عوامل زمینه‌ای رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم

مقوله کلی	بُعد	مفاهیم متناظر	کدهای اولیه
عوامل زمینه‌ای	فرهنگ سازمانی ناکارآمد	جو سازمانی غیرحمایتی	فقدان اعتماد به مدیریت
			فرهنگ مبتنی بر رقابت ناسالم
			عدم شفافیت در سیاست‌های سازمانی
		تبغیض ساختاری	تبغیض جنسیتی در فرهنگ سازمانی
			عدم حمایت از فروشندگان زن
	زیرساخت‌های سازمانی ناکارآمد	شرایط فیزیکی نامناسب	تخصیص ناعادلانه وظایف
			محیط کار غیرارگونومیک
			تجهیزات قدیمی و ناکارآمد
		ناکارآمدی فرایندهای سازمانی	فقدان فضای استراحت مناسب
			عدم هماهنگی بین بخش‌های سازمان
سیاست‌های مدیریتی ناکارآمد	عدم حمایت مدیریتی	نظارت ناکافی	هرج و مرج در برنامه‌ریزی فروش
			ناکارآمدی سیستم‌های گزارش‌دهی
			فقدان امنیت شغلی
			عدم حمایت از تصمیمات فروشندگان
			بی‌عدالتی در توزیع پاداش‌ها
			نظارت غیرمنسجم بر عملکرد
			فقدان بازخورد سازنده

عدم ارزیابی عادلانه عملکرد			
----------------------------	--	--	--

جدول ۴) سازمان‌دهی عوامل مداخله‌گر رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم

مقوله کلی	بُعد	مفاهیم متناظر	کدهای اولیه
عوامل مداخله‌گر	ویژگی‌های روان‌شناختی	خصوصیات شخصیتی	سلطه‌گری در تعاملات فروش
			فرصت‌طلبی در رفتارهای حرفه‌ای
			عدم پایبندی به اصول اخلاقی
		فشارهای روانی	فرسودگی شغلی ناشی از فشارهای کاری
			احساس بی‌ارزشی حرفه‌ای
			اضطراب ناشی از تعاملات با مشتری
	ویژگی‌های اجتماعی-جمعیتی	شرایط زندگی	وضعیت مالی ناپایدار
			مسئولیت‌های خانوادگی سنگین
			تعارض بین کار و زندگی شخصی
		ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	میان‌سالگی و فشارهای مرتبط با سن
			وضعیت تأهل و تعهدات خانوادگی
			محدودیت‌های ناشی از جنسیت
	صلاحیت حرفه‌ای	سطح تجربه و تحصیلات	کمبود تجربه در فروش
			تحصیلات پایین و محدودیت‌های شغلی
			انتظارات بالا به دلیل تحصیلات پیشرفته
		مهارت‌های حرفه‌ای	ضعف در مدیریت تعارض با مشتری
			ناتوانی در مذاکره مؤثر
			کمبود دانش فنی محصولات

جدول ۵) سازمان‌دهی پدیده‌محوری رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم

مقوله کلی	بُعد	مفاهیم متناظر	کدهای اولیه
پدیده‌محوری	رفتارهای فریبنده فروش	دستکاری اطلاعات فروش	دستکاری اطلاعات محصول
			اغراق در مزایای محصول
			پنهان‌کاری عیوب محصول
			ایجاد حس فوریت کاذب
		تأثیرگذاری عاطفی	برانگیختن حس گناه در مشتری
			فشار روانی برای خرید

تأکید یک‌جانبه بر مزایای محصول			
ثبت فروش‌های غیرواقعی			
دستکاری داده‌های مشتری	دستکاری گزارش‌های فروش		
جعل فاکتورهای فروش			
تقلب در ارائه تخفیفات		تقلب در فرایندهای فروش	
عدم ثبت تراکنش‌های واقعی	تخلفات مالی		
سوءاستفاده از منابع شرکت			
کوتاهی از کار برای رسیدگی به مسائل شخصی			
از زیر کار در رفتن	کم‌کاری فروشندگان		
ترجیح مکالمات شخصی بر کار			
حسادت به همکاران			
بدگویی کردن در غیاب همکاران	رفتارهای حسادت‌طلبانه		
تلاش برای زیر سؤال بردن موفقیت همکاران			
شایعه‌پراکنی مخرب میان همکاران		رقابت ناسالم	
تهمت‌زدن به همکاران			
تخریب فروشندگان نزد یکدیگر	تخریب اعتبار همکاران		
تجاوز به حریم خصوصی همکاران			

جدول ۶) سازماندهی راهبردهای مدیریت رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم

مقوله کلی	بعد	مفاهیم متناظر	کدهای اولیه
			بازدیدهای میدانی مدیران
			برگزاری جلسات بازخورد دوره‌ای
			گفت‌وگوهای غیررسمی با فروشندگان
			حمایت از بحث‌های آزاد
			تشویق به ارائه نظرات فروشندگان
			ایجاد کانال‌های ارتباطی باز
			تشویق همکاری بین فروشندگان
			برگزاری فعالیت‌های تیمی
			ایجاد حس تعلق سازمانی
			ارائه آموزش‌های هدفمند
			ایجاد فرصت‌های توسعه مهارت
			ارائه بازخورد سازنده به عملکرد
			اصلاح شرایط ارگونومیک محیط کار
راهبردها	راهبردهای تعاملی	تقویت ارتباطات سازمانی	
	راهبردهای فرهنگی	ایجاد فرهنگ گفت‌وگو	
	راهبردهای سازمانی	تقویت فرهنگ تیمی	
		توسعه حرفه‌ای	
		بهبود شرایط کاری	

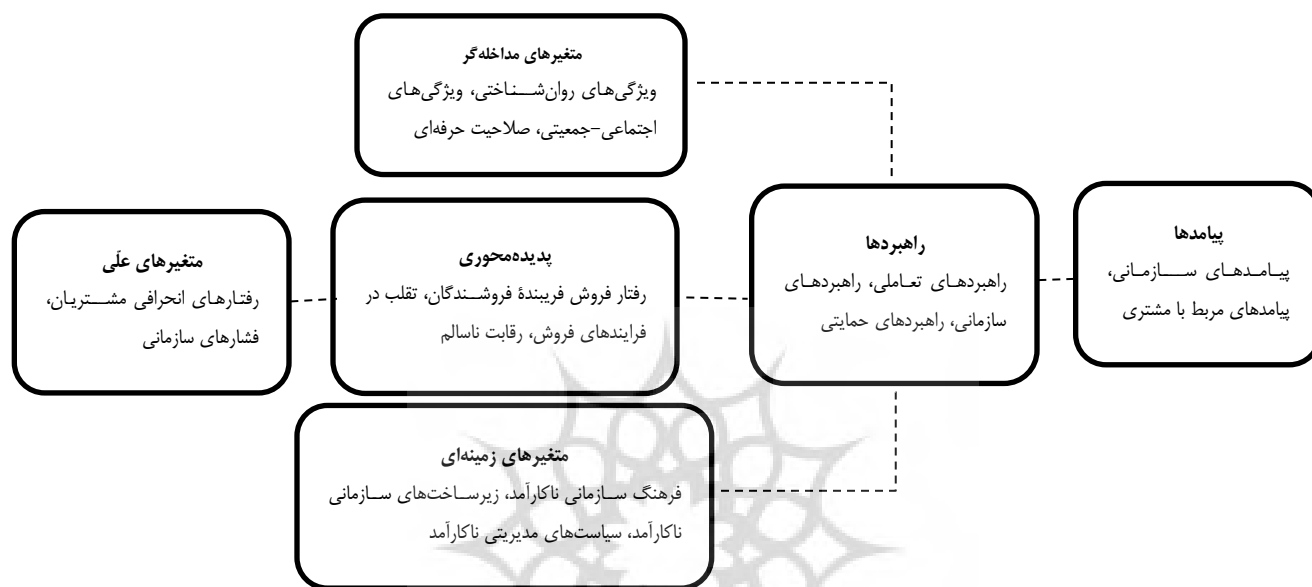
تأمین تجهیزات مدرن			
ایجاد فضای استراحت مناسب			
ارائه ساعات کاری منعطف			
تنظیم شرایط برای دورکاری	ایجاد تعادل بین کار و زندگی	راهبردهای حمایتی	
تشویق به مرخصی			
توجه به سلامت روان فروشندگان خانم			
برگزاری دوره‌های یوگا و مدیتیشن	ارائه برنامه‌های تقویت سلامت روان		
فراهم کردن فضایی برای انس با پروردگار			
ارائه تسهیلات حمل و نقل مطمئن			
ارائه تسهیلات درمانی	ارائه تسهیلات رفاهی برای فروشندگان		
ارائه خدمات ورزشی			

جدول ۷) سازمان‌دهی پیامدهای رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم

مقوله کلی	بُعد	مفاهیم متناظر	کدهای اولیه
پیامدها	پیامدهای سازمانی	بهبود عملکرد مالی	افزایش درآمد فروش
			کاهش هزینه‌های عملیاتی
			کاهش هزینه‌های حقوقی
		ارتقای اعتبار سازمان	بهبود شهرت برند
			افزایش اعتماد عمومی به برند
			تبلیغات مثبت دهان به دهان
		ارتقای انگیزه کارکنان	افزایش تعهد سازمانی
			کاهش نرخ ترک خدمت
			افزایش بهره‌وری فروشندگان
		ارتقای سلامت روانی و اجتماعی محیط کار	تقویت فضای اعتماد در محل کار
			ترویج همدلی و احترام متقابل
			کاهش تنش و درگیری در محل کار
	توانمندی زنان شاغل		ارتقای اعتبار حرفه‌ای فروشندگان زن
			برجسته‌سازی رفتارهای مثبت
			تقویت جایگاه زنان در محل کار
پیامدهای مرتبط با مشتری		افزایش وفاداری مشتری	رضایت بیشتر مشتریان
			افزایش حفظ مشتریان وفادار

افزایش اعتماد مشتریان به برند	تقویت روابط تجاری		
بهبود روابط با شرکای تجاری			
افزایش همکاری‌های تجاری			
رشد قراردادهای تجاری			

بر این اساس، مدل مفهومی حاصل از پژوهش حاضر به صورت **شکل ۱** قابل نمایش است:



شکل ۱) مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم نتیجه تداخل عوامل متعددی است. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان در **جدول ۲**، عوامل علی در ۲ مفهوم «رفتارهای انحرافی مشتریان» و «فشارهای سازمانی» دسته‌بندی شده‌اند. رفتارهای انحرافی مشتریان در بخش عوامل علی پژوهش دارای ۳ مقوله «تعامل غیراخلاقی با فروشندگان»، «سوءاستفاده از خدمات» و «تخریب اعتبار برند» هستند. فشارهای سازمانی دارای ۲ مقوله «فشارهای مرتبط با عملکرد» و «فشارهای عملیاتی» هستند. هم‌سو با نتایج پژوهش حاضر، احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۳) به این نتیجه دست یافتند که مدیران شرکت‌ها باید نسبت به بازخوردهای دریافت‌شده از کارکنان، مشتریان و جوامع مختلف بی‌تفاوت نباشند. مدیران باید اهداف فروش تعیین‌شده برای فروشندگان خود را ارزیابی کنند و تعیین اهداف فروش نامناسب ممکن است به استرس شغلی و فشارهای روانی در محیط کار منجر شود. یکی از عوامل کلیدی در رضایت مشتریان رفتار

کارکنان و نحوه تعامل آنها در محیط کار است. زمانی که مشتریان از رفتارهای کارکنان راضی باشند، معمولاً واکنش‌های مثبت از خود نشان می‌دهند. در مقابل، اگر نارضایتی از رفتار کارکنان داشته باشند، به احتمال زیاد واکنش‌های منفی و مقابله‌ای بروز خواهند داد (Ribeiro et al., 2020). رفتار نامناسب مشتری استرس را افزایش می‌دهد و بنابراین، کارکنان باید از وضعیت عاطفی خود محافظت کنند. پرخاشگری کلامی توسط مشتری غیبت کارکنان را افزایش می‌دهد. بی‌ادبی مشتری عملکرد کاری کارکنان را کاهش می‌دهد و تأخیر را افزایش می‌دهد. رفتار نادرست مشتری خستگی عاطفی را افزایش می‌دهد و به رفتارهای کناره‌گیری منجر می‌شود. عوامل استرس‌زای مشتری به خرابکاری در خدمات منجر می‌شوند (Zhao et al., 2024).

همچنین، عوامل زمینه‌ای رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم بر اساس دیدگان مشارکت‌کنندگان در **جدول ۳**، شامل فرهنگ سازمانی ناکارآمد، زیرساخت‌های سازمانی ناکارآمد و سیاست‌های مدیریتی ناکارآمد هستند. فرهنگ سازمانی ناکارآمد در بخش عوامل زمینه‌ای پژوهش دارای ۲ مقوله «جو سازمانی غیرحمایتی» و «تبعیض ساختاری» است. زیرساخت‌های سازمانی ناکارآمد دارای ۲ مقوله «شرایط فیزیکی نامناسب» و «ناکارآمدی فرایندهای سازمانی» هستند. سیاست‌های مدیریتی ناکارآمد دارای ۲ مقوله «عدم حمایت مدیریتی» و «نظارت ناکافی» هستند. کارکنانی که زیر نظر سرپرستان متجاوز کار می‌کنند، رفتارهای عجیب یا انحرافی به دلیل فقدان انگیزه درونی از خود نشان می‌دهند (Raza et al., 2023). پژوهشگران بیان کرده‌اند محرومیت رابطه‌ای مثبت با رفتارهای انحرافی دارد. کارکنان محروم شده معمولاً فرسودگی شغلی بیشتری را تجربه می‌کنند و عزت‌نفس و هویت سازمانی کمتری دارند (Shafique et al., 2020).

در کنار شرایط زمینه‌ای خاص، برخی دیگر از شرایط عمومی تحت عنوان شرایط مداخله‌گر وجود دارند که بر راهبردهای مدیریت رفتارهای انحرافی تأثیر می‌گذارند. عوامل مداخله‌گر طبق نتایج به‌دست‌آمده از **جدول ۴** شامل ۳ مفهوم ویژگی‌های روان‌شناختی، ویژگی‌های اجتماعی-جمعیتی و صلاحیت حرفه‌ای هستند. ویژگی‌های روان‌شناختی در بخش عوامل مداخله‌گر دارای ۲ مقوله «خصوصیات شخصیتی» و «فشارهای روانی» هستند. ویژگی‌های اجتماعی-جمعیتی در بخش عوامل مداخله‌گر دارای دو مقوله «شرایط زندگی» و «ویژگی‌های جمعیت‌شناختی» هستند. صلاحیت حرفه‌ای در بخش عوامل مداخله‌گر دارای ۲ مقوله «سطح تجربه و تحصیلات» و «مهارت‌های حرفه‌ای» است. احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۳) نیز به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند به بروز رفتارهای انحرافی منفی در فروش منجر شوند؛ بنابراین، ضروری است تا آزمون‌های شخصیتی به طور مؤثر در فرایندهای استخدام گنجانده شوند. کارمندان درک می‌کنند که سرپرستان نمایندگان سازمان هستند و رفتار پرخاشگرانه از سوی سرپرستان می‌تواند به طرزی جالب توجه بر رفتارهای انحرافی آنها تأثیر بگذارد (Islam et al., 2021). بدبینی ناشی از انتظارات برآورده‌نشده و سرخوردگی

می‌تواند به ناامیدی، خشم و سایر احساسات منفی منجر شود و احتمالاً تأثیری ماندگار بر رفتار زبردستان داشته باشد. پژوهشگران باور دارند نگرش منفی کارکنان نسبت به سازمان و مدیریت آن ممکن است باعث بروز واکنش‌های رفتاری غیرمولد، مانند تقلب، شود (Farasat et al., 2022).

نتایج پژوهش حاضر در **جدول ۵** نشان داد پدیده‌محوری رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم شامل ۳ مفهوم «رفتارهای فریبنده فروش»، «تقلب در فرایندهای فروش» و «رقابت ناسالم» است. رفتارهای فریبنده فروش در بخش پدیده‌محوری پژوهش دارای ۲ مقوله «دستکاری اطلاعات فروش» و «تأثیرگذاری عاطفی» هستند. تقلب در فرایندهای فروش دارای ۳ مقوله «دستکاری گزارش‌های فروش»، «تخلفات مالی» و «کم‌کاری فروشندگان» است. رقابت ناسالم دارای ۲ مقوله «رفتارهای حسادت‌طلبانه» و «تخریب اعتبار همکاران» است.

انحراف در خدمات فروش شامل مواردی مانند عدم ارائه خدمات مناسب به مشتریان، ارائه راهنمایی نادرست در حین خرید، تغییر مکرر محل قرارگیری محصولات در قفسه‌ها به منظور افزایش مواجهه مصرف‌کننده با محصولات، بی‌احترامی به زمان مشتری، عدم صداقت در پاسخ‌گویی به پرسش‌های مشتریان، پشتیبانی ضعیف در فروش‌های اینترنتی و تأخیر در ارسال محصولات است. انحراف رفتاری در فروش به بدرفتاری با مشتریان، عدم تعامل مناسب، نگرش بالا به پایین فروشندگان نسبت به مشتریان، رفتارهای ضد مشتری‌مدار و رفتارهای مغرورانه مربوط می‌شود. انحراف اخلاقی در فروش شامل عرضه مواد فاسد یا تقلبی، فروش کالاهای تقلبی، فریب مشتریان به منظور فروش، معیوب کردن عمدی محصولات و استفاده از ترفندهایی مانند نداشتن پول خرد در خریدهای نقدی است (احمدی الوار و همکاران، ۱۴۰۳).

نمونه‌هایی از رفتارهای انحرافی بین‌فردی شامل سوءاستفاده از همکاران، بی‌احترامی، خشونت، بی‌ادبی و ضرب و جرح فیزیکی هستند. در مقابل، رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان به اشکالی مختلف از رفتارهای بین‌فردی بروز می‌کنند، مانند بی‌توجهی به مسائل، مقررات و دستورالعمل‌ها، عدم رعایت اهداف و هنجارهای سازمانی و نقض سیاست‌های سازمانی. این رفتارها ممکن است شامل عدم رعایت زمان‌های حضور، ترک سازمان بدون هماهنگی قبلی، غیبت‌های ناگهانی و عمدی و همچنین دروغ‌گویی درباره علل این غیبت‌ها باشند (Huang & Kwok, 2021).

مطابق یافته‌های پژوهش حاضر در **جدول ۶**، راهبردهای اثربخش ارائه‌شده برای کاهش رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم در ۳ مفهوم «راهبردهای تعاملی»، «راهبردهای سازمانی» و «راهبردهای حمایتی» دسته‌بندی شده‌اند. راهبردهای تعاملی دارای ۲ مقوله «تقویت ارتباطات سازمانی» و «ایجاد فرهنگ گفت‌وگو» هستند. راهبردهای سازمانی دارای ۳ مقوله «تقویت فرهنگ تیمی»، «توسعه حرفه‌ای» و «بهبود شرایط کاری» هستند. راهبردهای حمایتی دارای ۳ مقوله «ایجاد تعادل بین کار و زندگی»، «ارائه برنامه‌های تقویت سلامت روان» و «ارائه تسهیلات رفاهی برای فروشندگان» هستند. هم‌سو با نتایج

پژوهش حاضر، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که رضایت شغلی کارکنان کلیدی برای موفقیت سازمان‌هاست. عواملی همچون پاداش مناسب، فرصت‌های ارتقاء، امنیت شغلی و رفتار مثبت همکاران، به طور مستقیم بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارند. همچنین، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی اعتماد آنها را افزایش می‌دهد و به بهبود عملکردشان کمک می‌کند. محیط کاری سالم و احترام‌آمیز نیز از دیگر عوامل مهم در افزایش رضایت شغلی است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند رضایت شغلی زیاد با افزایش کارایی، خلاقیت و تعهد کارکنان به سازمان ارتباط مستقیم دارد. با طراحی برنامه‌های انگیزشی مناسب، ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه و تقویت ارتباطات سازمانی، می‌توان به افزایش رضایت شغلی کارکنان و در نتیجه، بهبود عملکرد کلی سازمان دست یافت (Abbasi et al., 2020). علاوه بر این، ذهن‌آگاهی به عنوان راهکاری مؤثر برای تقویت تعاملات مثبت در محیط کار مطرح می‌شود. این رویکرد به کاهش پیامدهای عاطفی ناشی از بی‌توجهی و همچنین جلوگیری از تحلیل منابع روانی در بلندمدت کمک می‌کند. کارکنانی که از سطحی بالاتر از ذهن‌آگاهی برخوردار هستند، توانایی بیشتری در محافظت از منابع عاطفی خود دارند و مانع از تبدیل احساس طردشدن به رفتارهای انحرافی مانند بی‌توجهی یا درگیری می‌شوند. ذهن‌آگاهی با قطع چرخه واکنش‌های منفی، به حفظ منابع روانی و کاهش رفتارهای تلافی‌جویانه کمک می‌کند (Alagarsamy et al., 2025).

متأثر از رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم، پیامدهایی وجود دارند که متوجه سازمان و خود فرد می‌شوند. مطابق یافته‌های پژوهش حاضر در **جدول ۷** پیامدهای رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم در ۲ مفهوم «پیامدهای سازمانی» و «پیامدهای مرتبط با مشتری» دسته‌بندی شده‌اند. پیامدهای سازمانی در بخش پیامدهای پژوهش دارای ۵ مقوله «بهبود عملکرد مالی»، «ارتقای اعتبار سازمان»، «ارتقای انگیزه کارکنان»، «ارتقای سلامت روانی و اجتماعی محیط کار» و «توانمندسازی زنان شاغل» هستند. پیامدهای مرتبط با مشتری دارای ۲ مقوله «افزایش وفاداری مشتری» و «تقویت روابط تجاری» هستند. پیامدهای ناشی از رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم ابعادی گسترده را در بر می‌گیرند که بر افراد، سازمان و مشتریان تأثیر می‌گذارند.

سازمان‌ها با هدف بهبود عملکرد شغلی کارکنان خود، رفتارهای انحرافی در آنها را شناسایی و سعی می‌کنند علل این رفتارها را تحلیل کنند. همچنین، آنها برنامه‌ها و راهکارهایی را تدوین می‌کنند تا این رفتارها را کاهش دهند یا از بین ببرند. این اقدامات به کارکنان کمک می‌کنند تا ارتباطی بهتر با ارباب‌رجوعان برقرار کنند و خدماتی باکیفیت‌تر به آنها ارائه دهند؛ در نتیجه، این فرایند موجب افزایش اعتبار، سودآوری و رضایت مشتریان سازمان خواهد شد (قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۲).

برخلاف بسیاری از مطالعات پیشین که رفتارهای انحرافی کارکنان را به صورت کلی بررسی کرده‌اند، این پژوهش به طور خاص بر رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم تمرکز دارد و نشان می‌دهد تجربه آنان از رفتارهای انحرافی در سازمان‌های فروش می‌تواند الگوهایی متفاوت از این نوع رفتارها را شکل دهد. در مجموع، این پژوهش با تمرکز بر تجربه زیسته فروشندگان خانم و تحلیل چندلایه از فشارهای محیطی و سازمانی، گامی مؤثر در توسعه دانش رفتارهای منفی در محیط‌های فروش برمی‌دارد و ظرفیت‌هایی جدید برای سیاست‌گذاری منابع انسانی، طراحی برنامه‌های پیشگیرانه و ارتقای سلامت روانی فروشندگان خانم فراهم می‌آورد. علاوه بر این، یکی از محدودیت‌های مهم در پژوهش‌های علمی عدم امکان بررسی جامع تمامی عوامل مؤثر بر رفتار یا پدیده مورد مطالعه است که گاهی خارج از کنترل پژوهشگر قرار می‌گیرد. محدودیت پژوهش حاضر نیز این است که متغیرهای زیادی هستند که بر انجام رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم نقش دارند، ولی بررسی همه آنها از کنترل پژوهشگر خارج است. با توجه به عدم بررسی رفتارهای انحرافی در تبلیغات آنلاین، پیشنهاد می‌شود مدلی برای پیش‌بینی و تحلیل این رفتارها بر اساس داده‌های تبلیغات و بازخورد مشتریان ارائه شود. انحراف طرفدار مشتری نیز پدیده‌ای نوظهور در طول پژوهش‌های خدماتی است که پیامدهای آن به اندازه کافی بررسی نشده‌اند. درباره انواع حسادت‌های فروشندگان و پیامدهای مخرب آنها خلأ پژوهشی زیادی وجود دارد و ضرورت انجام پژوهش‌های بنیادی، توسعه‌ای و کاربردی در این زمینه کاملاً مشهود است. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر در زمینه رفتارهای انحرافی فروشندگان خانم، در ادامه، مجموعه‌ای از راهکارهای مدیریتی ارائه شده است که می‌تواند به کنترل و اصلاح این رفتارها کمک کند:

راهبردهای تعاملی

- ایجاد فرهنگ گفت‌وگو از طریق حمایت از بحث‌های آزاد، تشویق فروشندگان به ارائه نظرات و راه‌اندازی کانال‌های ارتباطی باز می‌تواند به کاهش رفتارهای انحرافی کمک کند. فراهم‌سازی بستری برای برگزاری جلسات آزاد و بدون محدودیت به فروشندگان خانم اجازه می‌دهد تا دیدگاه‌ها و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند.
- برگزاری جلسات منظم برای ارائه بازخورد به فروشندگان می‌تواند به اصلاح رفتارها و ارتقای عملکرد کمک کند.
- برای تقویت ارتباطات سازمانی، پیشنهاد می‌شود مدیران فروش به صورت منظم از واحدهای فروش بازدید کنند، جلسات بازخورد دوره‌ای برگزار کنند و فضای گفت‌وگوهای غیررسمی با فروشندگان خانم را فراهم آورند.
- مدیران فروش باید فروشندگان خانم را به بیان نظرات، پیشنهادها و انتقادات تشویق کنند تا حس مشارکت و مسئولیت‌پذیری در آنان تقویت شود.

راهبردهای سازمانی

- تقویت فرهنگ تیمی از طریق تشویق همکاری میان فروشندگان و برگزاری فعالیت‌های گروهی برای ارتقای تعاملات اجتماعی موجب کاهش رفتارهای غیرسازنده در محیط کاری می‌شود.
- تقویت حس تعلق از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد فضای حمایتی موجب افزایش وفاداری و انگیزه فروشندگان خواهد شد.
- آموزش مهارت‌های پیشرفته مذاکره و فنون فروش تأثیری جالب توجه بر بهبود عملکرد فروشندگان خواهد داشت و آنان را در تعامل حرفه‌ای با مشتریان توانمندتر خواهد کرد. همچنین، ارائه آموزش‌های تخصصی درباره ویژگی‌ها و مزایای محصولات و خدمات زمینه پاسخ‌گویی دقیق‌تر به پرسش‌های مشتریان و افزایش نرخ تبدیل فروش را فراهم می‌کند.
- فراهم‌سازی بستر مناسب برای یادگیری و ارتقای مهارت‌های تخصصی موجب افزایش توانمندی‌های حرفه‌ای فروشندگان می‌شود.
- بهبود شرایط کاری با اصلاح وضعیت ارگونومیک محیط کار و ایجاد فضای مناسب برای استراحت فروشندگان خانم نقشی مهم در ارتقای رضایت شغلی دارد.
- تجهیز واحدهای فروش به ابزارهای نوین و کارآمد کیفیت خدمات و رضایت شغلی فروشندگان خانم را ارتقا می‌دهد.

راهبردهای حمایتی

- برای ایجاد تعادل میان کار و زندگی، ارائه ساعات کاری منعطف، امکان دورکاری و تشویق به استفاده از مرخصی‌های استحقاقی پیشنهاد می‌شود.
- توجه به سلامت روانی فروشندگان از طریق برگزاری دوره‌های یوگا و مدیتیشن و فراهم‌سازی فضایی برای انس با پروردگار می‌تواند فشارهای روانی را کاهش دهد.
- در نهایت، ارائه تسهیلات رفاهی مانند حمل‌ونقل ایمن، خدمات درمانی و امکانات ورزشی موجب ارتقای کیفیت زندگی کاری و کاهش رفتارهای پرخطر خواهد شد.
- اجرای برنامه‌های مشاوره‌ای و روان‌شناختی با هدف تقویت عزت‌نفس فروشندگان و کاهش اثرات منفی رفتارهای نامناسب از جمله اقداماتی است که در ایجاد محیط کاری سالم مؤثر خواهد بود.

سپاسگزاری

از تمامی عزیزانی که ما را در انجام این پژوهش همراهی و یاری کردند، سپاسگزاریم.

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع در انتشار این مقاله وجود ندارد.



منابع فارسی

۱. احمدی الوار، زهرا، فیض، داود، و مدرسی، میثم (۱۴۰۱). فراترکیب پیشایندهای رفتارهای انحرافی در سازمان‌های ایرانی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۳(۲)، ۶۳-۸۹. <https://doi.org/10.52547/JPAP.2021.221449.1043>
۲. احمدی الوار، زهرا، فیض، داود، و مدرسی، میثم (۱۴۰۲). فراتحلیل تحقیقات رفتارهای انحرافی در بازاریابی: گذشته، حال و آینده. مدیریت بازرگانی، ۱۵(۴)، ۶۸۹-۷۲۱. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.344962.4397>
۳. احمدی الوار، زهرا، فیض، داود، و مدرسی، میثم (۱۴۰۳). الگوی تبیین پیشایندها و پیامدهای رفتارهای مثبت و منفی در فروش. کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۳۶(۱۶)، ۹۹-۱۲۵. <https://doi.org/10.22034/JBAR.2024.20449.4338>
۴. خرمی، شهرز، راحلی، حسین، نیک روش، سپیده، و عبدپور، علیرضا (۱۴۰۱). ارائه مدل بازاریابی پایدار در جهت توسعه کشاورزی پایدار ایران با روش گرندتئوری. دانش کشاورزی و تولید پایدار (دانش کشاورزی)، ۳۲(۴)، ۳۱۷-۳۳۵. <https://doi.org/10.22034/SAPS.2022.48730.2762>
۵. قلندامینی هارونی، عباس، ابراهیم زاده دستجردی، رضا، و صادقی، مهرداد (۱۴۰۲). طراحی الگوی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی. رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۱)، ۱۸۵-۲۰۶. <https://doi.org/10.22098/AEL.2023.12095.1212>
۶. موسوی، ریحانه سادات، معینی، حسین، و زاده‌وش، زهرا (۱۴۰۴). شناسایی عوامل مؤثر بر زیرآب‌زنی فروشنده در واحد فروش. مدیریت تبلیغات و فروش، ۶(۱)، ۳۸-۵۵. <https://doi.org/10.22034/ASM.2025.2053679.3354>
۷. مولوی، زینب، و نوری، لیلیا (۱۴۰۱). رفتارهای انحرافی مثبت و عوامل مؤثر در بروز آن در میان کارکنان سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان قم). مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۳) (پیاپی ۳۹)، ۷۵-۸۶. <https://doi.org/10.30473/IPOM.2022.61973.4503>

References

1. Abas, B., Vo-Thanh, T., Bukhari, S., Villivalam, S., & Senbeto, D.L. (2023). Interpersonal deviance, organizational deviance and socio-emotional factors at work: the role of socio-demographic traits. *International Journal of Social Economics*, 51(8), 1041-1056. <https://doi.org/10.1108/IJSE-04-2023-0304>
2. Abbasi, A., Ismail, W.K.W., Baradari, F., & Shahreki, J. (2020). Trust in management and work satisfaction as predictor of workplace deviance in SMEs of Malaysia. *European Journal of Business and Management*, 12(21), 196-207. <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-21-20>
3. Abbasi, M.A., Amran, A., Sahar, N.E., & Lim, C.Y. (2025). Effect of corporate social irresponsibility on organizational workplace deviant behaviour: the meditating role of moral

- disengagement. *International Journal of Ethics and Systems*, 41(2), 332-352. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2023-0070>
4. Ahmadi Alvar, Z., Feiz, D., & Modarresi, M. (2022). Metasynthesis of antecedents of deviant behaviors in Iranian organizations. *Public Management Perspective*, 13(2), 63-89. <https://doi.org/10.52547/JPAP.2021.221449.1043> (In Persian)
 5. Ahmadi Alvar, Z., Feiz, D., & Modarresi, M. (2023). Frequate analysis of deviant behaviors in marketing: Past, present and future. *Business Management*, 15(4), 689-721. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.344962.4397> (In Persian)
 6. Ahmadi Alvar, Z., Feiz, D., & Modarresi, M. (2023). The meta-analysis of organisational deviant behaviours research: past, present, and future. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3436-3478. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2022-3222>
 7. Ahmadi Alvar, Z., Feiz, D., & Modarresi, M. (2024). The pattern of explaining the predecessors and the consequences of positive and negative behaviors in sales. *Business Management Explores*, 36(16), 199-125 <https://doi.org/10.22034/JBAR.2024.20449.4338> (In Persian)
 8. Alagarsamy, S., Mehroliia, S., & Vinod, S. (2025, October). Managing coworker conflict: Investigating the effect of workplace phubbing and mindfulness on employee deviant and negligent behavior. In *Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship* (Vol. 13, No. 5, pp. 781-798). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2024-0124>
 9. Bagdi, D., & Nimbrain, N. (2025). Mapping the field of workplace deviant behavior: A comprehensive bibliometric analysis. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-04-2024-0206>
 10. Dadaboyev, S.M.U., Choi, S., & Paek, S.(2022). Why do good soldiers in good organizations behave wrongly? The vicarious licensing effect of perceived corporate social responsibility. *Baltic Journal of Management*, 17(5), 722-737. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0071>
 11. Dang-Van, T., Vo-Thanh, T., Usman, M., & Nguyen, N. (2022). Investigating employees' deviant work behavior in the hotel industry during COVID-19: Empirical evidence from an emerging country. *Tourism Management Perspectives*, 44, 101042. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101042>
 12. Fan, J., Zhang, M., Wei, X., Gursay, D., & Zhang, X. (2021). The bright side of work-related deviant behavior for hotel employees themselves: Impacts on recovery level and work engagement. *Tourism Management*, 87, 104375. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104375>
 13. Farasat, M., Azam, A., Imam, H., & Hassan, H. (2022). Linking supervisors' bottom-line mentality to workplace cheating behavior: examining the mediating and moderating role of organizational cynicism and moral identity. *Baltic Journal of Management*, 17(5), 603-620. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2021-0422>

14. Forkmann, S., Webb, J., Henneberg, S.C., & Scheer, L.K. (2022). Boundary spanner corruption: A potential dark side of multi-level trust in marketing relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(5), 889-914. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00844-z>
15. Gong, T., Wang, C.Y., & Lee, K. (2020). The consequences of customer-oriented constructive deviance in luxury-hotel restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102254. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102254>
16. Hancock, T., Mallin, M.L., Pullins, E.B., & Johnson, C.M. (2024). I want what they have: The impact of salesperson envy on customer relationships amid organizational disruption. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(4), 692-707. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2022-0535>
17. Hancock, T., Pullins, E.B., Johnson, C.M., & Mallin, M.L. (2022). Understanding how salesperson envy and emotional exhaustion lead to negative consequences: The role of motivation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(3-4), 369-386. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2121504>
18. Huang, Y.K., & Kwok, L. (2021). Customer mistreatment and employee customer-focused voice: The bright and dark sides of felt trust. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3379-3399. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1497>
19. Irum, A., Ghosh, K., & Pandey, A. (2020). Workplace incivility and knowledge hiding: A research agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 27(3), 958-980. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2019-0213>
20. Islam, T., Ahmad, S., Kaleem, A., & Mahmood, K. (2021). Abusive supervision and knowledge sharing: Moderating roles of Islamic work ethic and learning goal orientation. *Management Decision*, 59(2), 205-222. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2019-1069>
21. Khan, S., Khan, A.K., Shah, A.M., Ali, L., & Ullah, R. (2021). Impact of employees' perceived threat of market competition on unethical marketing and selling practices: Moral disengagement and ethical leadership. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(4), 758-771. <https://doi.org/10.1111/beer.12367>
22. Khorami, Sh., Raheli, H., Nikraves, S., & Abdpour, A. (2022). Designing a sustainable marketing model for the development of sustainable agriculture in the country using the Qualitative method. *Agricultural Science and Sustainable Production (Agricultural Knowledge)*, 32(4), 317-335. <https://doi.org/10.22034/SAPS.2022.48730.2762> (In Persian)
23. Locander, D.A., Darrat, M.A., & Babin, B.J. (2023). Examining the impact of salesperson orientation on creative selling, passive deviance, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 154, 113391. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113391>
24. Lyngdoh, T., Chefor, E., & Lussier, B. (2023). Exploring the influence of supervisor and family work support on salespeople's engagement and unethical behaviors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(9), 1880-1898. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2021-0243>

25. Matthews, L.M., Edmondson, D.R., & Ward, C.B. (2021). Are women or men business-to-business salespeople more engaged on the job?. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 28(1), 81-93. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2021.1902054>
26. Molavi, Z., & Nouri, L. (2022). Positive deviant behaviors and factors affecting their occurrence among employees of government organizations (Case study: Government organizations of Qom province). *Public Organizations Management*, 10(3) (39), 75-86. <https://doi.org/10.30473/IPOM.2022.61973.4503> (In Persian)
27. Mortimer, G., Fazal-e-Hasan, S.M., & Strebel, J. (2021). Examining the consequences of customer-oriented deviance in retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102315. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102315>
28. Mousavi, R.S., Moeini, H., & Zadehvash, Z. (2025). Identifying the factors affecting salesperson undermining in the sales unit. *Advertising and Sales Management*, 6(1), 38-55. <https://doi.org/10.22034/ASM.2025.2053679.3354> (In Persian)
29. Nayyar, R., Yadav, P., Baral, R., Raina, M., & Jena, L.K. (2024). Unveiling the past, present and future of workplace spirituality research: A systematic literature review of 15 years. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2024-4438>
30. Qaedamini Haruni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., & Sadeghi, M. (1402). Designing a model for managing deviant behaviors in the workplace at Islamic Azad University using a mixed exploratory approach. *Applied Educational Leadership*, 4(1), 185-206. <https://doi.org/10.22098/AEL.2023.12095.1212> (In Persian)
31. 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. <https://doi.org/10.1108/NBRI-03-2018-0019>
32. Raza, B., St-Onge, S., & Ullah, S. (2023). Abusive supervision and deviance behaviors in the hospitality industry: The role of intrinsic motivation and core self-evaluation. *Tourism Management*, 98, 104748. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104748>
33. Ribeiro, N., Duarte, P., & Fidalgo, J. (2020). Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2097-2116. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0579>
34. Schwepker Jr, C.H., & Good, M.C. (2021). Influence of salesperson political skill: improving relationship building and reducing customer-directed deviance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(3), 200-217. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1858844>
35. Schwepker Jr, C.H., & Good, M.C. (2022). Salesperson grit: Reducing unethical behavior and job stress. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(9), 1887-1902. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2021-0211>

36. Seriki, O.K., Nath, P., Ingene, C.A., & Evans, K.R. (2020). How complexity impacts salesperson counterproductive behavior: The mediating role of moral disengagement. *Journal of Business Research*, 107, 324-335. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.060>
37. Shafique, I., Qammar, A., Kalyar, M.N., Ahmad, B., & Mushtaq, A. (2020). Workplace ostracism and deviant behaviour among nurses: A parallel mediation model. *Journal of Asia Business Studies*, 15(1), 50-71. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2020-0096>
38. Sharma, N. (2022). Using positive deviance to enhance employee engagement: An interpretive structural modelling approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 84-98. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2341>
39. Sulistiawan, J., Ekowati, D., & Alfirdaus, Z. (2020). The antecedents of salesperson deviant behavior: The role of work meaningfulness. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 254-262. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.22](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.22)
40. Thomas, B.J., & Harris, S. (2021). A new, established approach to managing misbehavior: System justification theory. *Personnel Review*, 50(7/8), 1582-1598. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0474>
41. Tu, Y.T., Sulistiawan, J., Ekowati, D., & Rizaldy, H. (2022). Work-family conflict and salespeople deviant behavior: The mediating role of job stress. *Heliyon*, 8(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10881>
42. Wulani, F., & Junaedi, M. (2021). Passive leadership and deviant behaviors: The moderating effect of power distance and collectivism. *Journal of Management Development*, 40(5), 324-338. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2020-0216>
43. Xu, F., Luo, X. R., & Hsu, C. (2020). Anger or fear? Effects of discrete emotions on employee's computer-related deviant behavior. *Information & Management*, 57(3), 103180. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103180>
44. Yeşiltaş, M., & Gürlek, M. (2020). Understanding the nature of deviant workplace behaviors. In *Organizational behavior challenges in the tourism industry* (pp. 305-326). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1474-0.ch017>
45. Zahid, A., & Nauman, S. (2024). Does workplace incivility spur deviant behaviors: roles of interpersonal conflict and organizational climate. *Personnel Review*, 53(1), 247-265. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2022-0058>
46. Zhao, X., Wang, F., Mattila, A.S., Leong, A.M.W., Cui, Z., & Yang, H. (2024). The impact of customer misbehavior on frontline employees' work-family conflict and withdrawal behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(12), 4011-4030. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2023-0942>