

140303251122757

شناسایی و تعیین شاخص های مؤثر بر کنترل بد رفتاری های سازمانی (مطالعه سازمان های دولتی ایران)

زیبا اجلی^۱، محمدرضا سعدی^{۲*}، علیرضا کوشکی جهرمی^۳

۱- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، حسابداری و علوم انسانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

۳- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ ارسال ۱۴۰۳/۰۳/۲۵	در سال های اخیر، بد رفتاری ها در محل کار به دلیل پیامدهای اقتصادی، جامعه شناختی و روانی مهم آن، توجه تحقیقاتی زیادی را به خود جلب نموده است. بد رفتاری سازمانی معضل همه سازمان ها است، که در صورت عدم کنترل، سبب مشکلاتی همچون کاهش بهره وری و عملکرد سازمان خواهد شد. هدف از این پژوهش شناسایی و تعیین شاخص های مؤثر بر کنترل بد رفتاری های سازمانی در سازمان های دولتی ایران می باشد. روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و برحسب نوع داده، کیفی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر سازمان های دولتی ایران بود که مشارکت کنندگان آن را ۱۲ نفر از متخصصین و خبرگان حوزه مدیریت رفتار و منابع انسانی در بانک تجارت و همچنین اساتید متخصص بودند و داده ها از طریق روش تحلیل تم مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد عوامل مهم در کنترل بد رفتاری های سازمانی شامل عوامل مدیریتی، اخلاقی، شغلی، اجتماعی، زمینه ای، سازمانی، روانی و بهداشتی می باشند، هر کدام از آنها معیارهایی دارند که در ۳۰ گروه دسته بندی شدند. این رفتارها باعث تضعیف اعتماد سازمانی در ذینفعان شده و یا حتی باعث از هم گسستگی سازمان می گردد. بنابراین سازمان ها باید اقدامات پیشگیرانه ای جهت رسیدگی به آنها و کاهش پیامدهای منفی بالقوه آن انجام دهند. سازمان ها با درک علل و اجرای سیاست ها و مداخلات مناسب، می توانند محیط کاری مثبت و سازنده تری ایجاد کنند. این مطالعه بینش های ارزشمندی را ارائه می کند که می تواند به توسعه استراتژی های مؤثر برای مدیریت و پیشگیری از رفتارهای نادرست سازمانی کمک کند.
تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۸/۳۰	
(مقاله پژوهشی)	
	
	کلمات کلیدی: شاخص، کنترل بد رفتاری، بد رفتاری سازمانی، سازمان های دولتی، تحلیل تم.

مقدمه

بد رفتاری سازمانی یکی از معضلاتی است که در همه سازمان ها به نوعی دیده می شود. اگر این بد رفتاری ها کنترل نشوند، باعث ایجاد مشکلات دیگری از جمله کاهش بهره وری و عملکرد سازمان خواهد شد. به همین منظور اخیراً تحقیقاتی به منظور شناسایی بد رفتاری های سازمانی و ارتباط آن با متغیرهای دیگر سازمانی صورت گرفته است. بد رفتاری سازمانی به رفتارهایی گفته می شود که ارزش ها و مقررات تعیین شده توسط سازمان را نقض کرده که هم به کارکنان و هم به سازمان آسیب می رساند. این بد رفتاری ها از انواع ساده مانند اتلاف وقت و منابع گرفته تا موارد جدی تری همچون سرقت، آتش زدن، سوء استفاده کلامی و بدنی متفاوت است. علاوه بر این در سازمانهایی که در آنها بد رفتاری رخ می دهد استرس، ترک کار و غیبت از کار بیشتر است. این بد رفتاری ها

(فردی یا سازمانی) می تواند از طریق پنج بعد عمده، یعنی اختلال در تولید، خرابکاری، سرقت، بدرفتاری و کناره گیری ظهور و بروز پیدا کند [AL-Abrow et al, 2019]. در سال های اخیر، بد رفتاری ها در محل کار و رفتارهای کاری غیرمولد توجه تحقیقاتی زیادی را به خود جلب کرده است، زیرا نشان داده شده است که پیامدهای اقتصادی، جامعه شناختی و روانی مهمی دارند. چنین رفتارهای ناکارآمدی دزدی، خرابکاری، کناره گیری، آزار و اذیت و غیره را دربر می گیرد. چنین رفتارهایی تقریباً همیشه هنجارهای مهم سازمانی را نقض می کند و به چندین روش مرتبط با اهداف سازمان، کارکنان، رویه ها، بهره وری و سودآوری به سازمان آسیب می رساند. این رفتارها علیه خود سازمان یا اعضای آن، کارگران و مدیریت به طور یکسان انجام می شود و از این رو، عموماً برای افراد و سازمان ها هزینه بر است [Shkoler & Tziner, 2017]. هر ساله هزینه بدرفتاری ناشی از سرقت کارکنان از سازمان هایشان در ایالات متحده آمریکا حدود ۲۰۰ میلیارد دلار و ۴.۲ میلیارد دلار برای خشونت در محل کار آنها است. بدرفتاری کارکنان باعث کاهش رفاه سازمان و ذینفعان آنها می شود و این گونه رفتارهای نادرست برای سازمان ها بسیار پرهزینه خواهد بود [Danaeefard & Boustani, 2016].

استراتژی برخورد با این رفتارها برای مدیریت سازمان، می تواند مستقیم یا غیرمستقیم باشد، اما مدیریت تلاش می کند تا کنترل نهایی خود بر روی بهره وری و کیفیت را حفظ نماید. اغلب مدیریت فعالیت های این گونه کارکنان را تا حد معینی تحمل می کند زیرا چنین فعالیت هایی می تواند به تضمین همکاری کارکنان کمک کند. همانطور که بلیتون و ترنبول نشان می دهند، مدیریت ممکن است نوعی تداوم رویکرد عمل گرایانه و فرصت طلبانه را برای جلب رضایت کارکنان به جای همکاری فعال نشان دهد [Cao, 2015]. [Beikzad & Mokhtari, 2023]. نشان دادند تفکر کارآفرینانه و رفتار سازمانی مثبت گرا بصورت مستقیم و غیر مستقیم با میانجی گری تمایل به همکاری بر کارآمدی جمعی تاثیر گذار است. واضح است که هم فرصت ها و هم کنترل ها می توانند بر رفتار و بد رفتاری کارکنان در محل کار تأثیر بگذارد [Weitz et al. 2012]. پیامدهای اتخاذ گسترده اقدامات کنترل مستقیم توسط مدیران موضوعی سرنوشت ساز است. آنها چرخه گسترده ای از نوآوری را در رفتار (سو رفتار) کارکنان برمی انگیزانند، زیرا افرادی که تحت کنترل مستقیم قرار می گیرند سعی می کنند که از نظم و انضباط تحمیلی فرار کنند. این واکنش ها، اصلاحات بیشتری را در تحمیل کنترل مستقیم کاری برمی انگیزانند و دنباله ای قابل تشخیص از تلاش های کنترلی و به دنبال آن طفره رفتن از کار ایجاد می کند [Stephen, 2012]. با توجه به آنچه گفته شد و همچنین اهمیت و نتایجی که وجود بدرفتاری در سازمان های امروزی در پی خواهد داشت، لزوم مدیریت نمودن آن، امری مهم تلقی می گردد، بدین سبب پژوهش حاضر در تلاش است تا به طراحی مدلی جهت مدیریت بدرفتاری های سازمانی برای سازمان های دولتی ایران بپردازد و سوالی اصلی پژوهش بدین صورت مطرح می شود که شاخص های موثر بر کنترل بدرفتاری های سازمانی در سازمان های دولتی ایران کدامند؟

مبانی نظری

درک بهتر رفتار سازمانی مستلزم کاوش در هر دو جنبه "روشن" و "تاریک" زندگی سازمانی است. اگرچه بد رفتاری سازمانی به عنوان موضوع اصلی تحقیق برای محققان سازمانی در دو دهه گذشته ظاهر شده است، ادبیات مربوط به جنبه منفی پویایی کار-زندگی در روانشناسی شغلی، جامعه شناسی صنعتی و جرم شناسی تقریباً به شش دهه قبل بازمی گردد. محققان و متخصصان سازمان به طور فزاینده ای از انواع مختلف بد رفتارهای مرتبط با کار و پیامدهای مهم و پرهزینه آن برای کارکنان و سازمان ها و همچنین جامعه آگاه هستند. چنین رفتارهایی در یک سازمان می تواند از طرد شدن جزئی تا خشونت جدی در محل کار متغیر

باشد. پدیده‌های مرتبط به بدرفتاری از نظر شکل، در طول سال‌ها درجه فراوانی و شدت، از دیدگاه‌های مختلف مورد مطالعه و تفسیر قرار گرفته‌اند. مانند سایر رفتارهای درون سازمانی (به عنوان مثال رهبری)، پدیده بد رفتاری پیچیده است و محققین را ملزم می‌کند تا آن را از دیدگاه‌های مختلفی بررسی کنند و این پدیده را به گونه ای متفاوت تفسیر کنند. این تفاسیر و دیدگاه‌ها منجر به توسعه ساختارها و تعاریف متعددی شده است. برای توصیف بهتر بد رفتاری‌های سازمانی، محققان سازمانی بر پدیده‌های بد رفتاری خاص تمرکز کرده‌اند و سازه‌های متعددی از قبیل اوباش، پرخاشگری در محل کار، بی‌ادبی، تضعیف اجتماعی، قربانی شدن، نظارت سوء استفاده‌کننده، تعارض بین فردی، رفتارهای کاری غیرمولد، انحراف بین فردی و پرخاشگری در محل کار را توسعه داده‌اند [Murodilla et al, 2022]

بدرفتاری سازمانی شامل مجموعه اعمال مشخصی با دو ویژگی مشترک اند. نخست، این رفتارها اردای اند (اتفاقی و سهوی نیستند)، و دوم با هدف نقض هنجارهای سازمانی و آسیب رساندن به سازمان و یا اعضای آن و یا هر دو طراحی و اجرا می‌شوند. در تعریفی دیگر، سوء رفتار را تخطی از قواعد و سیاست‌های زیربنایی مورد نیاز برای فعالیت‌های فردی و سازمانی که با هدف آسیب رسانی و به صورت عمدی می‌باشد [Fathollahi & Pouraghajan Hosseini, 2017] بدرفتاری سازمانی عبارت است از «رفتار در درون سازمان یا توسط سازمانی که یک عامل کنترل اجتماعی قضاوت می‌کند که از خطی که حق را از باطل جدا می‌کند، تخطی می‌کند». جایی که چنین خطی می‌تواند رفتار قانونی، اخلاقی و مسئولیت‌پذیر اجتماعی را از متضادهای آنها جدا کند [Lee et al, 2020]. امروزه بدرفتاری سازمانی به عنوان یکی از جدی‌ترین مسائل داخلی که سازمان‌ها با آن رو به رو هستند مورد توجه قرار گرفته است [Nadi et al, 2019].

بد رفتاری در سازمان شامل نقض قوانین و مقرراتی است که برای بهبود مدیریت منابع انسانی، استفاده از منابع مالی، پاداش، جبران خسارت و استخدام وضع شده است. با این حال، همه سازمان‌ها به بهبود و حفظ این ویژگی‌ها پایبند نیستند. به همین دلیل تمام گزینه‌های احتمالی برای بهبود منابع سازمان منتفی خواهد بود و این امر ممکن است به عنوان یک بد رفتاری سازمانی تلقی شود. مهمترین عنصری که تحت تأثیر این نوع رفتار قرار می‌گیرد، نیروی انسانی است، بنابراین تعارض ایجاد گردیده و تعداد قابل توجهی از کارکنان سازمان را ترک می‌کنند [AL-Abrow et al, 2019]. بنابراین، چهار نوع سوء رفتار داوطلبانه و مضر در سازمان پدیدار می‌شود: (الف) انحراف در تولید (مثلاً هدر دادن منابع)؛ (ب) انحراف دارایی (مثلاً سرقت از شرکت)؛ (ج) انحرافات سیاسی (مثلاً نشان دادن طرفداری ناروا)؛ (د) انحرافات شخصی (مثلاً آزار جنسی) [Weitz et al, 2007].

مطالعات مدیریتی زیادی به آن اندازه ای که کافی بوده مشکلات رفتاری در سازمان‌ها را بررسی نکرده اند که می‌بایست با تأکید بر اخلاقیات در خدمات یا فقدان آن، بر جایگزین‌هایی برای مدیریت عملکرد تمرکز داشته باشند [Czarneski et al, 2021]. به سه دلیل عمده باید بیش از پیش به بدرفتاری در سازمان توجه شود؛

۱- بدرفتاری‌ها در محیط کار مشکلی فراگیر و هزینه بر برای سازمان است؛ ۲- این نوع رفتار شاخص رفتاری مهمی است که نشان می‌دهد چه تعدادی از کارکنان دیدگاه منفی نسبت به سازمان دارند؛ ۳- این گونه رفتارها برخاسته از تمایل عمدی کارکنان به نقض هنجارهای سازمانی است که از استانداردهای اخلاقی بنیادی به دست آمده و مورد نیاز سازمان است [Neves & Story, 2015].

بررسی طیف وسیعی از رفتارهای ناقض هنجارها در محل کار نشان می‌دهد که از نظر هدف اصلی فرد بدرفتار، تمامی این اقدامات را می‌توان به سه دسته اصلی طبقه‌بندی کرد: ۱. رفتارهای نادرستی که به نفع خود است (بدرفتاری از نوع S)؛ ۲. بدرفتارهای هایی

که اساساً به نفع کل سازمان کارفرمای فرد است (بدررفتاری از نوع O)؛ ۳. بدررفتارهای هایی که در درجه اول قصد آسیب رساندن و مخرب بودن را دارند (بدررفتاری از نوع D) [Weitz et al, 2007]. عوامل زیادی در رابطه با بد رفتاری سازمانی شناسایی شده اند، زیرا انگیزه ها، فراوانی و شدت بد رفتاری سازمانی در شرایط مختلف متفاوت است [Vardi, 2001]. دو نوع اصلی از پیشایندها عبارتند از عوامل فردی مانند شخصیت و نارضایتی و عوامل سازمانی مانند اهداف و فرهنگ. فرهنگ سازمانی، از جمله جو سازمانی و جو اخلاقی، به عنوان نیروی اصلی تأثیرگذار بر انواع رفتار در نظر گرفته می شود که با راحتی و حمایت عاطفی کارکنان و سیستم پاداش مشخص می شود، اما جو اخلاقی تأثیر فوری تری بر بدررفتاری نسبت به جو سازمانی دارد و بد رفتاری ریشه در «ارزش ها و احکام مورد حمایت سازمانی» دارد [Vardi & Weiner, 1996].

از جمله پژوهش هایی که در این حوزه انجام شده می توان به پژوهش [Murodilla et al, 2022] اشاره کرد که با عنوان رفتارهای نادرست سازمانی: مدل سازه ای بازنگری و سلسله مراتبی انجام شد. بد رفتاری سازمانی پدیده ای پیچیده برای محققان و مسئله ای مهم پیش روی شاغلین است، و این موضوع هم به دلیل پیامدهای منفی فراوان فردی و سازمانی و هم پیچیدگی آن است. نویسندگان این تحقیق، از یک بررسی سیستماتیک کیفی برای سازماندهی سازه های مرتبط با بد رفتاری سازمانی استفاده کردند. این مقاله مروری بر سازه های بدررفتاری محل کار بوده و تصویری گسترده تر و سازمان یافته تر از بد رفتاری سازمانی با توسعه یک مدل بازتابی سلسله مراتبی ارائه نمود. [Thomas & Harris, 2021] در پژوهشی به ارائه رویکردی جدید و تثبیت شده برای مدیریت بد رفتاری: نظریه توجیه سیستمی پرداختند. این تحقیق مفهومی به بررسی نقش موقعیت بینندگان در الگوهای بد رفتاری در محل کار، مانند آزار و اذیت می پردازد. آنها پژوهش های موجود را در مورد چرایی و چگونگی واکنش تماشاگران به چنین اقداماتی، از جمله عناصر فرهنگی را بررسی نموده، و شباهت هایی را بین این گزارش ها و مفاهیم بنیادی نظریه توجیه سیستم بیان کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که این مقاله پیوندهای واضحی را بین نظریه توجیه سیستمی و تلاش ها برای مدیریت بد رفتاری ایجاد می کند. [AL-Abrow et al, 2019] نیز پژوهشی را با هدف برقراری ارتباط مستقیم قرارداد روانشناختی با سوء رفتار سازمانی و از طریق اثرات تعدیل کنندگی و میانجی گری سلامت سازمانی و نقض قرارداد روانشناختی انجام دادند. نتایج این پژوهش اثر منفی قرارداد روانشناختی بر روی بدررفتاری سازمانی از طریق نقش میانجی گری نقض قرارداد روانشناختی پیدا کردند. یافته ها همچنین با مطالعات قبلی در مورد رابطه تعاملی بین سلامت سازمانی و قرارداد روانشناختی و تأثیر آنها بر بدررفتاری سازمانی سازگار بود. در تحقیقات داخلی نیز [sharei & Jafari, 2023] در پژوهشی به بررسی تأثیر طرد شدگی و رفتار های نامحترمانه در محل کار بر پنهان سازی دانش و میانجیگری اضطراب شغلی کارکنان در بین کارکنان استانداری خراسان جنوبی پرداختند. نتایج نشان داد طردشدگی در محل کار تأثیری بر پنهان کاری گریزان و گنگ بازی ندارد ولی بر پنهان کاری منطقی تأثیر مثبت و معناداری دارد. رفتارهای نامحترمانه در محیط کار بر پنهان کاری گریزان، گنگ بازی و پنهان کاری منطقی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین اضطراب شغلی در رابطه رفتارهای نامحترمانه در محیط کار با ابعاد پنهان سازی دانش و رابطه طردشدگی با پنهان کاری گریزان و گنگ بازی نقش میانجی دارد. [Ghavidel & Khani, 2021] پژوهشی را تحت عنوان اهم بدررفتاری ها در سازمان های ایرانی انجام دادند. نتایج این پژوهش حاکی از آن بوده که بدررفتاری هایی که امروز در سازمان های ایرانی شاهد هستیم، در سه حوزه فردی، گروهی/ تیمی و سازمانی بروز پیدا می کنند. در حوزه مشکلات فردی، این مشکلات در سه سطح مشکلات فردی شخصی، مشکلات فردی سازمانی و مشکلات فردی شخصی- سازمانی دسته بندی گردیدند. حوزه مشکلات تیمی نیز در دو سطح مشکلات تیم /

گروه در حوزه تیم و مشکلات تیم/ گروه در حوزه سازمان ارائه گردیدند و در نهایت نیز مشکلات کارکنان در حوزه سازمانی بیان شدند. در همین حال [Maskani & Abdouli, 2020] در پژوهشی به بررسی تاثیر انگیزه رقابتی مدیرعامل بر ارتباط سوگیری های رفتاری مدیران با ضعف سیستم کنترل داخلی در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد انگیزه های رقابتی مدیر عامل تاثیر مثبت سوگیری های رفتاری و ادراکی مدیر عامل بر ضعف سیستم کنترل داخلی را تعدیل می کند و به ارتقای سطح کیفیت مکانیزم های کنترل داخلی شرکت ها می افزاید. [Nadi et al, 2019]. در پژوهشی به بررسی نقش تعدیل کنندگی ایدئولوژی اخلاقی در رابطه بین رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی با بدرفتاری سازمانی پرداختند. یافته ها نشان داد بین متغیرهای پژوهش رابطه معنادار وجود دارد. در رابطه رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی با بد رفتاری سازمانی متغیر ایده آل گرایی اخلاقی مدیران نقش تعدیل کنندگی ایفا می کند.

روش شناسی

با توجه به اینکه هدف این پژوهش شناسایی و تعیین شاخص های موثر بر کنترل بدرفتاری های سازمانی (مطالعه سازمان های دولتی ایران) می باشد؛ روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ و توصیفی- پیمایشی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل سازمان های دولتی ایران می باشد. مشارکت کنندگان در این پژوهش شامل متخصصین و خبرگان در حوزه مدیریت رفتار و منابع انسانی در بانک تجارت و همچنین اساتید متخصص در این حوزه می باشد. متخصصان و خبرگان بانک تجارت باید حداقل دارای ۱۲ سال تجربه کار در قسمت منابع انسانی بانک را داشته باشند و خبرگان اساتید دانشگاهی شامل کسانی هستند که دارای مطالعات (مقالات) و سنوات تدریس در این حوزه باشند. لذا با توجه به این محدودیت ها و شرایط اعداد این افراد اندک می باشد. به دلیل محدود بودن جامعه، نمونه بر جامعه منطبق است بنابراین حجم نمونه برابر با ۱۲ کارشناس خبره می باشد. در این پژوهش جمع آوری داده ها در دو مرحله صورت گرفته است در مرحله اول با روش کتابخانه ای به بررسی پیشینه و مبانی نظری بدرفتاری سازمانی پرداخته شده است روش اسنادی (کتابخانه ای): در این روش، اطلاعات از طریق مطالعه کتب، نشریات، منابع اینترنتی و پایگاه های اطلاعاتی جمع آوری و پس از انتخاب منابع نسبت به تهیه، فیش برداری و ترجمه متون مورد نظر اقدام شده است. حاصل این بخش مشخص کردن مؤلفه های اولیه و شاخص های موثر بر کنترل بدرفتاری های سازمانی بر اساس مبانی نظری و عملی می باشد. سپس برای انجام مصاحبه ها به صورت هدفمند تعداد ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت رفتار و منابع انسانی در بانک تجارت و همچنین اساتید متخصص در این حوزه انتخاب شده و پس از اعمال هماهنگی های لازم در محل کار آن ها حضور یافته و با آن ها مصاحبه به عمل می آید.

تجزیه و تحلیل داده ها

پس از انجام مصاحبه ها از طریق روش تحلیل تم (مضمون) به تجزیه و تحلیل آنها پرداخته شد. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگو های (تم ها) موجود درون داده ها است. این روش در حداقل خود داده ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می کند. اما می تواند از این فراتر رفته و جنبه های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. رویکردهای کیفی بسیار متنوع، پیچیده، و ظریف هستند و تحلیل تم بایستی به عنوان یک روش اساسی برای تحلیل کیفی در نظر گرفته شود. تحلیل تم نخستین روش تحلیل کیفی است که محققان باید فرا بگیرند، زیرا این روش، مهارت های اصلی که برای اجرای بسیاری از روشهای دیگر تحلیل کیفی لازم است را فراهم می آورد [Braun & Clarke, 2006].

نتایج پژوهش

در این قسمت به بررسی مشخصات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان در مطالعه که شامل میانگین سنی، میانگین سابقه کاری و تحصیلات حوزه موضوع مورد پژوهش پرداخته می شود و در ادامه در جدول (۱)، خلاصه ای از آن ارائه شده است:

جدول ۱- ویژگی های جمعیت شناختی خبرگان مورد پرسش

گروه	تعداد	میانگین سن	میانگین سابقه کاری	تحصیلات	
				ارشد	دکتری
مدیران منابع انسانی بانک تجارت	۲	۴۷/۳۳	۱۷/۴۵	٪۵۰	٪۵۰
روسای شعبات بانک تجارت	۳	۴۵/۱۶	۱۵/۲۸	٪۶۶/۶۷	٪۳۳/۳۳
کارشناسان واحد منابع انسانی بانک تجارت	۴	۳۹/۲۵	۱۴/۱۶	٪۷۵	٪۲۵
اساتید دانشگاه در حوزه منابع انسانی	۳	۴۸/۶۶	۱۶/۱۹	-	٪۱۰۰

پس از انجام مصاحبه با خبرگان، متن مصاحبه تایپ و دسته بندی گردید. سپس با توجه با آن ها کدهایی از متن استخراج گردید. در ادامه و در جدول (۲) نمونه های از متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به تفکیک آورده شده است.

جدول ۲- نمونه ای از متن مصاحبه و کدهای استخراجی

متن مصاحبه	کد استخراج شده
"وقتی بحث کنترل رفتارهای بد سازمانی مبحث می شود، توجه به اصل رفتارهای سازمانی نقش کلیدی دارد. مثلاً سازمانی را تصور کنید که یکی از اعضای آن تحت هر شرایطی با صدای بلند صحبت می کند و بدون اینکه خودش بخواند، تمرکز سایر کارکنان را به هم بزند. اگر مدیران بخواهند به تک تک افراد اشتباهاتشان را تذکر بدهند یا رفتار درست را به آن ها گوشزد کنند، همه زمانشان برای این کار هدر می رود و دیگر به مسئولیت هایشان نمی رسند. با رفتارسازی مناسب می توان این مشکلات را کنترل کرد و از بدرفتاری ها در سازمان جلوگیری کرد. این رفتارسازی مناسب زمینه کنترل را فراهم می کند."	رفتار سازی مناسب برای کارکنان
"نقش مدیریت در کنترل رفتار بد در سازمان بسیار کلیدی است. مدیریت می تواند از شیوه های گوناگون بر رفتارهای کارکنان خود در سازمان تاثیرگذار باشد. مدیریت می تواند با ایجاد تحول در سازمان، رفتارهای بد را کنترل کند. در شکل مدیریت تحول آفرین، مدیران می توانند کارمندان را به سطح بالاتری از انگیزه و اخلاق برسانند که این اخلاق جلودار بدرفتاری است."	مدیریت تحول آفرین
"اگر در یک سازمان، خود مدیر اخلاق مدار نباشد، نمی توان انتظار داشت که کارکنان هم رفتارهای مناسبی از خود نشان دهند. اصول مدیر خوش اخلاق، روحیه کارکنان را بالا می برد و یک مدیر بد اخلاق می تواند مسبب بدرفتاری در سازمان گردد."	مدیریت اخلاق مدار
"یک سازمان زمانی می تواند از کارکنان خودش انتظار رفتار مناسب داشته باشد، که اتمسفر اخلاقی حاکم بر آن سازمان یک اتمسفر اخلاق مدار باشد. در حالی که سازمان ها دربرگیرنده جو های اخلاقی	جو اخلاقی ادراک شده

متن مصاحبه	کداستخراج شده
متعددی هستند، جو اخلاقی ادراک شده برای اکثر سازمان ها حائز اهمیت بوده و بر رفتار اخلاقی کارمندان تاثیر است. نگرش ها و ادراکات نیروی انسانی یک سازمان و برداشت آنها از ویژگی های درون سازمان بر عملکرد آنها و مشارکت یا سکوت آنها در امور سازمانی تاثیر می گذارد."	
"در سازمان باید جوی حاکم شود که کارکنان سازمان نسبت به مسئولیت پذیری خود احساس وظیفه کامل کنند. مراجعان سازمانی در حکم ولی نعمت های هر سازمانی هستند و باید هر سازمانی در کارکنان خود این حس را ایجاد کند که نسبت به وظیفه اجتماعی خود احساس مسئولیت کنند و بدانند برخوردهای بد با مردم ریشه در عدم آگاهی کارکنان نسبت به وظایف مسئولیتی خود در حوزه اجتماعی دارد."	مسئولیت پذیری اجتماعی
"بهره گیری از ارتباطات موثر در هر سازمانی ضروری است تا از وجود رفتارهای زشت و زننده در سازمان جلوگیری شود. در هر سازمانی اگر ارتباطات درون سازمانی مناسبی برقرار نباشد، کارکنان برای تقابل با یکدیگر، تفکرات منفی خود را بر روی مراجعان تخلیه می کنند و این موجب بروز درگیری و بدرفتاری میان کارکنان و مراجعان باشد که این موضوع سبب شکل گیری رفتارهای بد در سازمان می شود. بنابراین باید به توسعه ارتباطات درون سازمانی در حوزه اجتماعی کمک کرد."	ایجاد ارتباطات درون سازمانی موثر
"من همیشه به این اصل معتقد بودم که یکی از اصلی ترین عوامل برای پیشگیری از بد اخلاقی و بد رفتاری در سازمان، ایجاد انگیزش در کارکنان است. کارکنان با انگیزه به محیط و اطرافیان خود هم انگیزه می دهند و از ایجاد سورتقارها در سازمان جلوگیری می کنند. انگیزش یعنی حرکت و سازمان ها برای دستیابی به اهداف بلند مدت و حیات در دنیای رقابتی امروزی. لذا مدیران موظف به ایجاد انگیزش در افراد سازمان هستند. انگیزش تمایل به تلاش بسیار زیاد در جهت هدف های سازمانی است. مشروط بر آنکه این تلاش توان بر آورده ساختن یک نیاز فردی را داشته باشد و در این صورت از بروز بد رفتاری ممانعت به عمل می آورد."	ایجاد و توسعه انگیزه خدمت در کارکنان
"بنده این موضوع را به شخصه تجربه کرده ام. هرگاه در محیط کار یک شرایط استرس زا ایجاد شده باشد، کارکنان تمرکز فکری خود را از دست می دهند و در مقابل درخواست دیگران و انتقادات آنها از خود رفتارهای پرخاشگرانه نشان می دهند. به طوری محیط استرس زای کاری بر رفتار فرد تاثیر می گذارد و سبب کج خلقی و بد رفتاری می گردد. پس کاهش استرس محیط کاری نقش مهمی در کنترل رفتار بد سازمانی دارد."	کاهش استرس محیطی
"کارمندان اگر از شغل خود راضی باشند، برای حفظ جایگاه و موقعیت خود هم که شده از بروز و ارائه رفتار نامناسب خودداری می کنند. برای این حرف خودم شما را به صحبت های رابینز ارجاع می دهم که می گوید رضایت شغلی، احساس مثبتی است که پس از ارزیابی ویژگی های مختلف شغل خود، تجربه می کنیم. دامنه ی این تعریف، بسیار باز است و تقریباً هر چیزی را شامل می شود؛ اما این واقعیت را هم باید پذیرفت که رضایتمندی شغلی یا نارضایتی شغلی، حاصل و برآیند مجموعه ی بسیار گسترده ای از عوامل است و طبیعی است و بنابراین باید به عوامل موثر با دید مثبتی نگاه کرد تا از بروز رفتار نامناسب جلوگیری شود."	رضایت شغلی

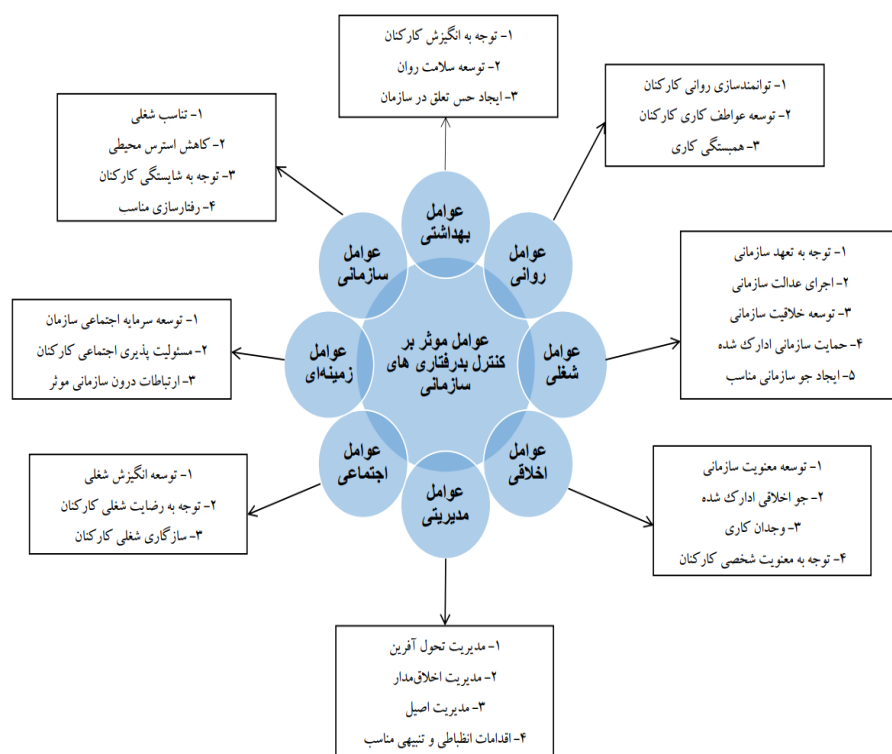
متن مصاحبه	کداستخراج شده
"هرگاه کارکنان ببینند که به استعدادهای آنها توجه ویژه شده است و نظرات و راهکارهای آنان به شکل مناسب و ارزشمندی مدنظر مدیران قرار می گیرد، برای حفظ آن جایگاه و چهره موجه خود هم که شده از ارائه رفتارهای نامناسب جلوگیری می کنند و با تمرکز بر شیوه های رفتاری موجه سعی در توسعه دید مثبت به خود خواهند داشت. اهمیت مدیریت استعداد نه تنها در سطح عملی و پس از به ثمر رسیدن، بلکه پیش از آن و به محض اعمال استراتژی مدیریت استعداد روشن می شود. وقتی پیش از ورود یک نیروی جدید، با کارمندان بالقوه یک سازمان در خصوص تعهد سازمان به اعمال یک استراتژی مدیریت استعداد صحبت شود، در حقیقت به آن نیروی جدید اطمینان خاطر می دهد که فرصت رشد و ارتقای حرفه ای برای او وجود خواهد داشت."	توجه به استعداد کارکنان
"هر یک از کارمندان در طول دوران کاری خود، رفتارهای نامناسب از خود بروز داده اند و این موضوع قابل رفع شدن نیست چون خلاصه در هر سازمان یا اداره ای کارکنان ناگهان دچار یک شرایط نامطلوب می شوند و یک حرکات ناپسند از خود بروز می دهند. اگر یک اقدام تنبیهی مناسب برای کارکنان خاطی بدرفتار درنظر گرفته شود، بازدارندگی بیشتری خواهد داشت چون در هر صورت اقدامات تنبیهی مثل کسر حقوق یا اضافه کار باعث جمع شدن حواس کارکنان خاطی می شود."	اقدامات تنبیهی و انضباطی مناسب
"در پاسخ به این سوال که یک کارمند چگونه بدرفتاری خود را کنترل می کند باید پاسخ داد که حس تعلق، یک حس بسیار کارآمد برای پیشگیری از بدرفتاری است. حس تعلق همان چیزی است که باعث می شود نیروهای سازمان به جای فکر کردن به ساعت کاری و سریع تر به خانه رسیدن، به ارتقای سازمان، رشد مجموعه و موفقیت آن فکر کنند. درواقع حس تعلق سازمانی، دقیقاً نقطه مخالف این تفکر است که: من صرفاً باید وظیفه خودم را به اندازه دستمزدی که می گیرم انجام بدهم."	ایجاد حس تعلق در سازمان
"بالا بردن حس تعهدی کارکنان نسبت به سازمان باعث می شود که آن کارمند در رفتارهای خود سنجیده و به دور از نگرش ها و حرکات منفی عمل کند. هرچقدر تعهد یک کارمند به سازمان بالاتر باشد، ضریب خطای رفتاری او کم می شود. بنابراین تعهد دربر گیرنده پذیرش اهداف و ارزش های سازمان، تمایل به تلاش برای سازمان و قصد ادامه عضویت در سازمان و وفاداری به آن می باشد و کارکنان تلاش می کنند با ارائه رفتارهای مناسب از بروز بی تعهدی خود بکاهند. زمانی که تعهد سازمانی در مجموعه شما تعریف شود، از طرفی رضایت کارمندان، تثبیت رهبری و بهبود عملکرد ایجاد شده و از طرفی دیگر، درگیری کارمندان، عدم امنیت شغلی و ویژگی های مشابه این چینی از بین خواهند رفت. سطح تعهد یک کارمند نسبت به کار خود نیز مهم است. در جایگاه یک مدیر باید این مهم را در نظر بگیرید و میزان عملکرد روزانه و تعهد کارمند به انجام وظایف خود را بسنجید. بنابراین تعهد می تواند از بروز رفتارهای مخرب رفتاری کارکنان بکاهد."	تعهد سازمانی

پس از استخراج کدهای اولیه از مصاحبه با خبرگان مورد پرسش که نظرات خود را در مورد روش های کنترل بدرفتاری در سازمان های ایرانی بیان کردند، با بررسی مجدد متن های مصاحبه و پاسخ های دریافتی از خبرگان، عوامل به صورت کدهای ثانویه دسته بندی شدند که معیارهای اصلی به دست آمده عبارتند از عوامل مدیریتی، عوامل اخلاقی، عوامل شغلی، عوامل اجتماعی، عوامل زمینه ای، عوامل سازمانی، عوامل روانی و عوامل بهداشتی. هر یک از این عوامل نیز دارای زیرمعیارها و زیرشاخص هایی هستند که در جدول (۳) گزارش شده اند. نتایج کدگذاری معیارهای اصلی، زیرمعیارها و زیرشاخص های هر یک از زیرمعیارها در این جدول تبیین شده است.

جدول ۳- نتایج کدگذاری ثانویه برای عوامل و معیارهای مربوط به هر یک از شاخص‌ها

عوامل	معیارهای به دست آمده	معیارهای به دست آمده
مدیریتی	مدیریت تحول آفرین	
	مدیریت اخلاق مدار	
	مدیریت اصیل	
	اقدامات انضباطی و تنبیهی مناسب	
اخلاقی	توسعه معنویت سازمانی	
	جو اخلاقی ادارک شده	
	وجدان کاری	
	توجه به معنویت شخصی کارکنان	
شغلی	توسعه انگیزش شغلی	
	توجه به رضایت شغلی کارکنان	
	سازگاری شغلی کارکنان	
	توجه به استعدادهای کارکنان	
اجتماعی	توسعه سرمایه اجتماعی سازمان	
	مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان	
	ارتباطات درون سازمانی موثر	
زمینه‌ای	تناسب شغلی	
	کاهش استرس محیطی	
	توجه به شایستگی کارکنان	
	رفتارسازی مناسب	
سازمانی	توجه به تعهد سازمانی	
	اجرای عدالت سازمانی	
	توسعه خلاقیت سازمانی	
	حمایت سازمانی ادارک شده	
	ایجاد جو سازمانی مناسب	
روانی	توانمندسازی روانی کارکنان	
	توسعه عواطف کاری کارکنان	
	همبستگی کاری	
بهداشتی	توجه به انگیزش کارکنان	
	توسعه سلامت روان	
	ایجاد حس تعلق در سازمان	

بنابراین با توجه به عوامل شناسایی شده، الگوی مفهومی مربوط به عوامل موثر بر کنترل بدرفتاری های سازمانی در سازمان های ایرانی بصورت شکل (۱) تدوین می گردد



شکل ۱- الگوی مفهومی عوامل موثر بر کنترل بدرفتاری سازمانی

بحث و نتیجه گیری

در سال های اخیر، بد رفتاری ها در محل کار و رفتارهای کاری غیرمولد توجه تحقیقاتی زیادی را به خود جلب کرده است، زیرا نشان داده شده است که پیامدهای اقتصادی، جامعه شناختی و روانی مهمی دارند. چنین رفتارهای ناکارآمدی دزدی، خرابکاری، کناره گیری، آزار و اذیت و غیره را دربر می گیرد. چنین رفتارهایی تقریباً همیشه هنجارهای مهم سازمانی را نقض می کند و به چندین روش مرتبط با اهداف سازمان، کارکنان، رویه ها، بهره وری و سودآوری به سازمان آسیب می رساند. این سوال که چرا اعضا یک سازمان بد رفتار می کنند توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. ادبیات قبلی در مورد بد رفتاری در محل کار پاسخ هایی به این سوال ارائه کرده است. یافته های تحقیقات قبلی نشان می دهد که اعضای سازمان برای سود بردن خود، آزار و اذیت همکاران یا قربانی کردن سازمان های شاغل، دست به بد رفتاری می زنند [Murodilla et al, 2022]. همچنین کمتر تحقیقی به بررسی عوامل کنترل بدرفتاری پرداخته است، بنابراین هدف از این پژوهش شناسایی و تعیین شاخص های موثر بر کنترل بدرفتاری های سازمانی در سازمان های دولتی ایران بود.

نتایج این تحقیق نشان داد عوامل مهم در کنترل بدرفتاری های سازمانی شامل عوامل مدیریتی، عوامل اخلاقی، عوامل شغلی، عوامل اجتماعی، عوامل زمینه ای، عوامل سازمانی، عوامل روانی و عوامل بهداشتی می باشد، که هر کدام از این عوامل دارای معیارهایی هستند که در ۳۰ گروه دسته بندی شدند. نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتایج تحقیقات [Murodilla et al, 2022]

[Thomas et al, 2021] و [Ghavidel & Khani, 2021] همسو و در یک رستا می باشد. رفتارهای غیراخلاقی برای همه سازمان‌ها رفتارهایی پرهزینه و خطرناک هستند، به‌ویژه آن‌هایی که از طرف سازمان انجام می‌شوند، که در بعضی شرایط باعث تضعیف اعتماد سازمانی ذینفعان می شود و یا حتی باعث از هم گسستگی سازمان می گردد. رفتارهای نادرست اعتماد ذینفعان را به سازمان کاهش می دهد یا حتی باعث فروپاشی سازمان می شود. بنابراین سازمان‌ها باید اقدامات پیشگیرانه ای برای رسیدگی به این عوامل و کاهش پیامدهای منفی بالقوه سوء رفتار انجام دهند. سازمان‌ها با درک علل زمینه ای و اجرای سیاست‌ها و مداخلات مناسب، می توانند محیط کاری مثبت و سازنده تری ایجاد کنند. این مطالعه بینش‌های ارزشمندی را ارائه می‌کند که می‌تواند به توسعه استراتژی‌های مؤثر برای مدیریت و پیشگیری از رفتارهای نادرست سازمانی کمک کند. تحقیقات بیشتر و همکاری بین دانشگاه و صنعت برای ادامه پیشرفت درک ما از این موضوع پیچیده و توسعه راه حل‌های مبتنی بر شواهد ضروری است. همچنین پیشنهاد می گردد در پژوهش‌های آتی به بررسی و رتبه بندی این عوامل پرداخته شود. همچنین در پژوهشی دیگر با استفاده از روش معادلات ساختاری به بررسی میزان تاثیر و ارتباط این عوامل در مدیریت بدرفتاری سازمانی پرداخته شود.

References

- AL-Abrow, Hadi, Alnoor, Alhamzah, Ismail, Eman, Eneizan Bilal, Makhamreh, Hebah Zaki, (2019), Psychological contract and organizational misbehavior: Exploring the moderating and mediating effects of organizational health and psychological contract breach in Iraqi oil tanks company, Cogent Business & Management (2019), 6: 1683123, <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1683123>
- Beikzad, J., & Mokhtari, F. (2023). Draw a structural model of influence of entrepreneurial thinking and positive organizational behavior on collective efficiency with the mediating role of willingness to cooperate in the employees of West Azarbaijan Province Technical and Vocational U. Karafan Quarterly Scientific Journal. [doi:10.48301/kssa.2023.385153.2446](https://doi.org/10.48301/kssa.2023.385153.2446)(in persian)
- Braun, V. & Clarke, v. (2006), Using thematic analysis in psychology Qualitative Research in Psychology, 3, 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Cao, Xuebing, (2015), Organisational Misbehaviour and Management Control in China's, Public Hospitals: Doctors' Red Packets, Front. Bus. Res. China, 2015, 9(1): 110-134 <https://doi.org/10.3868/s070-004-0150006-3>.
- Czarneski, Flavia, Camargo Oliva, Eduardo de, Bonato, Samuel Vinicius, (2021), Dark side of organizational life: A bibliometric study on organizational misbehavior, Economia & Gestao, Belo Horizonte, v. 21, n. 59, Maio/Ago. 2021 [doi:10.5752/P.1984-6606.2021v21n59p6-26](https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2021v21n59p6-26).
- Danaeefard, h, Boustani, h.r, (2016), Injustice perceptions and employees misbehavior in the public organization: Exploration of mediating role of employee's cynicism to organization, Int. J. Hum. Capital Urban Manage., 1(1): 9-18, Winter 2016 [doi:10.7508/ijhcum.2016.01.002](https://doi.org/10.7508/ijhcum.2016.01.002).
- Fathollahi, A. & Pouraghajan Hosseini, S. R. (2017). The impact of social capital on organizational misbehavior with a focus on the role of toxic leadership: Case study of the staff at Imam Khomeini University of Marine Sciences, Nowshahr. Quarterly of Marine Science Education, 11. Available in https://rmt.iranjournals.ir/article_30334.html (in persian)
- Ghavidel, M. & Khani, N. (2021). The most important misbehaviors in Iranian organizations, National Conference on New Studies in Psychology and Behavioral Sciences, Faiz al-Islam Institute of Higher Education, Sept. 2021, Isfahan. <https://civilica.com/doc/1314913/>. (In persian).
- Lee, Lucy Sojung, Zhong , Weiguo, (2020), Run away or stick together: the impact of firm misbehaviour on alliance partners' defection in China, ASIA PACIFIC BUSINESS REVIEW <https://doi.org/10.1080/13602381.2020.1741158>.

- Maskani, M. & Abdouli, M. R. (2020). The effect of the CEO's competitive motivation on the relationship between the behavioral biases of managers and the weakness of the internal control system in companies listed on the Tehran Stock Exchange. *Financial Management Strategy*, 8(29), pp. 135-155. [10.22051/JFM.2019.22320.1796](https://doi.org/10.22051/JFM.2019.22320.1796).
- Murodilla Ugli Dadaboyev, Sherzodbek, Baek, Yoonjung, (2022), Organizational misbehaviors: construct review and hierarchical reflective model, *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management* Vol. 20 No. 4, 2022 p. 310-333. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-01-2022-1266>
- Nadi, M. A., Moshfeghi, N., & Ghasemi, A. (2019). The moderating role of ethical ideology in the relationship of ethical leadership and organizational justice with organizational misbehaviors. *Ethics in Science and Technology*, 14(4). <https://20.1001.1.22517634.1398.14.4.4.9> (in persian)
- Neves, Pedro, & Story, Joana. (2015). Ethical leadership and reputation: Combined indirect effects on organizational deviance. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 165-176. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1997-3>
- sharei, Z., & jafari, A. (2023). The effect of ostracism and incivility behaviors in the workplace on knowledge hiding and mediating employees' job anxiety. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, [doi:10.48301/kssa.2023.389577.2480](https://doi.org/10.48301/kssa.2023.389577.2480) (in persian)
- Shkoler, Or, Tziner, Aharon, (2017), The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior, *Journal of Work and Organizational Psychology* 33 (2017) 157-164. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.05.002>
- Stephen Ackroyd, (2012), "Even More Misbehavior: What Has Happened in the Last Twenty Years?" In *Rethinking Misbehavior and Resistance in Organizations*. Published online: 08 Mar 2015; 1-27. [doi:10.1108/S07426186\(2012\)0000019004](https://doi.org/10.1108/S07426186(2012)0000019004)
- Thomas, Benjamin J., Harris, Spencer, (2021), A new, established approach to managing misbehavior: system justification theory, *Personnel Review*, Emerald Publishing Limited 0048-3486 [doi:10.1108/PR-06-2020-0474](https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0474).
- Vardi, Y. & Weiner, Y., (1996), Misbehavior organizations. *Organization Science*, 7(2): 151-156. Available in <https://www.jstor.org/stable/2634978>
- Vardi, Y. (2001). The effect of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29(4): 325-337. <https://doi.org/10.1023/A:1010710022834>
- Weitz, E., Vardi, Y., & Setter, O. (2012). Spirituality and organizational misbehavior. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(3), 255-281. [doi:10.1080/14766086.2012.730782](https://doi.org/10.1080/14766086.2012.730782)
- Weitz, Ely, Vardi, Yoav, (2007), Understanding and managing misbehavior in organizations. In: Wankel, Ch. (2Ed.), *21st Century Management: A Reference Handbook*. Sage Publication, Los Angeles, p. 220-230. Available in https://www.researchgate.net/publication/291158812_Understanding_and_managing_misbehavior_in_organizations

Factors affecting organizational misbehaviors: A case study of public organizations in Iran

Ziba Ajali¹, Mohamad reza Saadi^{2*}, Koshki, Alireza Koshki³

- 1- PhD student, Public Administration, Faculty of Management, Accounting and Human Sciences, Islamic Azad University Qazvin Branch, Qazvin, Iran
- 2- Associate Professor, Department of Public Administration, School of Management and Economics, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. (Corresponding author)
- 3- Associate Professor, Department of Public Administration, School of Management and Economics, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

Abstract

In recent years, workplace misbehaviors have attracted much research attention because such misbehaviors have significant economic, sociological, and psychological consequences. Misbehavior is one of the problems that can be found in almost all organizations. If these behaviors are not controlled, they will cause problems such as reducing organizational productivity and performance. To this end, using a qualitative approach, this applied study aimed to examine factors affecting organizational misbehaviors in Public organizations in Iran. The participants in this study were 12 behavior management and human resource professors and experts at Tejarat Bank who were selected by applying some restrictions. The collected data were analyzed using thematic analysis. The results showed that the important factors in controlling organizational misbehaviors include managerial, ethical, occupational, social, contextual, organizational, psychological, and health factors. Each factor accounted for some criteria that were categorized into 30 groups. Misbehaviors decline stakeholders' trust in the organization or even cause the collapse of the organization. thus organizations need to take proactive measures to address these factors and mitigate the potential negative consequences of misbehavior. By understanding the underlying causes and implementing appropriate policies and interventions, organizations can create a more positive and productive work environment. This study provides valuable insights that can inform the development of effective strategies for managing and preventing organizational misbehaviors.

Keyword: Indicators, Misbehavior Control, Organizational Misbehavior, Public Organizations, Thematic Analysis.