

طراحی مدلی مبتنی بر اقدامات مؤثر به منظور کنترل رفتارهای انحرافی مخرب نیروی انسانی در برند بیمه ایران

مجتبی فروز شهرستانی^۱؛ هما درودی^۲؛ فیروزه حاج علی اکبری^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۰۴

چکیده

برندها همواره تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی هستند که در ارتقاء ارزش آنها در بخش تولید و خدمات نقش اساسی ایفا می‌کنند. از بین عوامل درون سازمانی، عوامل رفتاری مربوط به نیروی انسانی، به عنوان یکی از عوامل مهم و اساسی یاد می‌شود؛ زیرا اگر این رفتارها مثبت باشند، منجر به ارتقای ارزش برند اما اگر منفی و انحرافی باشند، برای سازمان‌های اقتصادی با ماهیت دولتی نسبت به سازمان‌های غیراقتصادی و خصوصی تهدید محسوب می‌شوند؛ در چنین شرایطی مدیریت رفتار و پیاده‌سازی اقداماتی در راستای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی ضروری به نظر می‌رسد. لذا هدف مقاله، ارائه مدلی به منظور کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی نیروی انسانی در برند بیمه ایران به عنوان یک بنگاه اقتصادی دولتی در نظر گرفته شد. برای این منظور، ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای انجام گرفته و با بهره‌گیری از روش کیفی فراترکیب، عوامل بروز رفتارهای انحرافی و اقدامات مؤثر برای کنترل و کاهش احصاء و با روش تحلیل مضمون ۴۸ عامل در ۶ دسته و ۴۵ اقدام در ۴ دسته کدگذاری شد؛ سپس با تکنیک دلفی-فازی و توزیع فرم‌های نظرسنجی دلفی بین ۳۰ نفر از خبرگان بیمه ایران در ۳ استان شمالی گیلان، مازندران و گلستان، ۳۰ عامل در ۵ دسته و ۳۹ اقدام در ۴ دسته نهایی و وارد مدل شدند. در گام بعد، برای تحلیل فرایند سلسله‌مراتبی پرسشنامه حاوی ماتریس مقایسات زوجی بین ۱۲ نفر از خبرگان ۳ استان توزیع و پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نتایج نشان داد که نرخ ناسازگاری همه ماتریس‌ها کمتر از ۰/۱ شده و از بین عوامل بروز رفتارهای انحرافی مخرب کارکنان، عوامل سازمانی و ساختاری با وزنی حدود ۰/۲۶۲ بالاترین اهمیت و عوامل شغلی با وزنی حدود ۰/۱۴۷ پایین‌ترین اهمیت را کسب کردند. همچنین نتایج نشان داد که اقدامات بهبود ساختاری و سازمانی با وزنی حدود ۰/۳۴۰ بالاترین اهمیت و اقدامات بهبود شرایط فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی با وزنی حدود ۰/۱۸۳ پایین‌ترین اهمیت را در بین اقدامات مؤثر کنترلی و کاهش‌ی نسبت به هدف برخوردار است.

کلید واژه‌ها: رفتارهای انحرافی، اقدامات مؤثر کنترل و کاهش، برند بیمه ایران

مقدمه

برندها همواره تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی هستند که در ارتقاء ارزش و توسعه عملکرد آنها در بخش تولید و خدمات نقش اساسی ایفا می‌کنند. از عوامل بیرونی که عمدتاً به عنوان عوامل مداخله‌گر یاد می‌شود می‌توان به عوامل اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، فناورانه، قانونی و حقوقی، سیاسی و

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی-بازاریابی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

^۲ دانشیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

^۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: homa_doroudi@yahoo.com

رقابتی بین رقبا اشاره کرد (کمیلی و همکاران، ۱۳۹۷: ۴۶) و از عوامل درونی می‌توان به عوامل مدیریتی و سبک رهبری، ساختار، راهبردها، ظرفیت‌های عملکردی و عوامل مربوط به نیروی انسانی، ویژگی‌های شخصیتی، عوامل رفتاری، محیط سازمانی و جو حاکم بر سازمان، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی اشاره کرد (فیاضی و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۳؛ ملک‌پور و همکاران، ۱۳۹۲: ۱). از بین عوامل درون‌سازمانی، عوامل رفتاری مربوط به نیروی انسانی (از سطوح عالی تا کارکنان خط مقدم)، به عنوان یکی از عوامل مهم و اساسی یاد می‌شود؛ زیرا اگر این رفتارها مثبت باشند، که منجر به افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها، ارتقای ارزش یا توسعه عملکرد برند می‌گردند (عطاری و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۴)؛ اما اگر منفی و از نوع انحرافی باشند، برای سازمان تهدید محسوب می‌شوند زیرا می‌توانند بقیه کارکنان و مشتریان را نیز به سوی این افکار سوق دهند. همچنین رفتارهای انحرافی مخرب، هنجارهای سازمانی را دستخوش تغییر قرار داده و باعث تهدید سلامت سازمان و کارکنان می‌شود (قائد امینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱: ۸۶).

در رابطه با آثار و پیامدهای رفتارهای انحرافی مخرب و منفی نمونه‌های بسیاری وجود دارد؛ آدوتی و همکاران (۲۰۲۱: ۱۷۱) با اشاره به گزارشی بیان کردند که مشاغل ایالات متحده در سال ۲۰۱۶ به طور متوسط ۱۱۳ میلیون دلار به دلیل سرقت کارکنان ضرر کرده‌اند و همچنین به استناد مطالعه اختلاس ۲۰۱۷ طبق برآورد مؤسسه ملی ایمنی و بهداشت شغلی، گفتند که مشاغل ایالات متحده نیز سالانه بیش از ۱۲۰ میلیارد دلار از خشونت در محل کار متحمل شدند. آنها مضرات ناشی از انحراف در محل کار را محدود به زیان‌های مالی ندانسته و مدعی شدند که چنین اتفاقی می‌تواند منجر به هزینه‌های عاطفی نیز برای کارکنان و حتی در سطحی بالاتر توقف فعالیت شرکت و آسیب دیدن جامعه به دلیل عدم دریافت خدمات بموقع از سازمان شود. احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۳)؛ کورا^۳ (۲۰۱۶: ۳۷۹)؛ نووساد^۴ (۲۰۱۶) نیز بیان کرده بودند که رفتارهای انحرافی می‌تواند اعتبار شرکت را به خطر بیندازد و پیامدهای جدی منفی برای کارکنان داشته باشند؛ همچنین به کاهش بهره‌وری و عملکرد کل، ضعف در فرایند تصمیم‌گیری، افزایش هزینه‌های مالی سازمانی، نگرش و احساس منفی به برند، کاهش ارزش ویژه برند، مختل کردن کارایی عملیاتی، تضعیف بهزیستی کارکنان و غیره منجر شوند. وانگ و همکاران (۲۰۱۸: ۲۵۸) نیز بر این نکته تأکید کرده بودند که گسترش رفتارهای انحرافی در سازمان‌های دولتی و عمومی ممکن‌تر بوده و بروز این رفتارها در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی را هم برای دولت و هم برای مردم مضر دانستند.

موضوع زمانی با اهمیت‌تر می‌شود که متوجه شوید در بین سازمان‌ها و مؤسسات مختلف، تعارض منفی و توسل به رفتارهای ناجوانمردانه در مؤسسات اقتصادی بیش از سایر مؤسسات معمولی‌باشد که از بین آنها، یکی از سازمان‌هایی که کارکنان آن با پیامدهای منفی رفتار انحرافی مواجهند، شرکت‌های بیمه هستند که به عنوان بنگاه‌های اقتصادی، علاوه بر پیشگیری و مدیریت خطر و نیز تأمین ایمنی و آرامش خاطر برای فعالیت‌های مختلف بشری، در کارکردهای اقتصادی نیز نقش شگرفی ایفا می‌کنند و از جمله صنایع خدماتی رقابتی و دارای محیط کاری پر تنش هستند که به دلیل محیط عملیاتی خود با رفتارهای انحرافی بسیاری نظیر پرخاشگری و عصبانیت، کم‌کاری و راحت‌طلبی، رشوه‌گیری و فساد، شایعه‌پراکنی، تبعیض در ارائه خدمات، چالپوسی، تملق، افشای اطلاعات خصوصی، دروغ‌گویی، مهمل بافی و اتهام زدن، نوک‌رقتی، تمسک به رفتارهای تصنعی، درگیری‌های لفظی و فیزیکی با زبان‌دیدگان به جای توجیه منطقی و کارشناسی، تعارض منفی و توسل به شیوه‌های ناجوانمردانه اعم از ترور شخصیت، اتهام زدن، پاپوش درست کردن و ... از سوی کارکنان مواجه هستند (زاهدنیا، ۱۳۹۹). اتودیک^۵ و همکاران (۲۰۲۰: ۴۵) نیز در پژوهش خود بیان کرده بودند که در شرکت‌های بیمه کشورهای در حال توسعه، کارکنان به واسطه تنوع رشته‌های بیمه اعم از بیمه زندگی (بیمه عمر) و بیمه‌های غیرزندگی (آتش‌سوزی، باربری، حوادث، اتومبیل، ...) وظایف فراوانی بر عهده دارند و علاوه بر انجام وظایف خودشان، خدماتی در راستای آموزش درباره مزایای بیمه‌های زندگی و غیرزندگی در قالب یک قرارداد ارائه می‌دهند که این باعث فشار مضاعف کاری بر آنان به لحاظ روانشناختی شده و اگر انتظارات آنان از سوی کارفرما و مدیران سازمان برآورده نشود، ممکن است عملکرد آنان تحت تأثیر قرار گرفته و سازمان در معرض سطح بالایی از رفتارهای انحرافی کارکنان قرار گیرد.

طبق مطالب فوق چنین استنباط شد که رفتارهای انحرافی در سازمان‌های دولتی و با ماهیت فعالیت اقتصادی بیشتر از سازمان‌های خصوصی با فعالیت‌های غیراقتصادی است. با توجه به اینکه در قلمرو مورد مطالعه یعنی صنعت بیمه، تنها بیمه ایران از جمله بنگاه‌هایی به شمار می‌آید که هم برند است، هم دولتی و هم ماهیت فعالیت آن از نوع اقتصادی می‌باشد؛ لذا بیمه ایران به عنوان مورد مطالعه انتخاب شد؛ چرا که طی آسیب‌شناسی مسائل و چالش‌های پیش روی بیمه ایران توسط محقق مشخص گردید که بیمه ایران به خاطر افزایش رقبا و تنوع برندهای ارائه‌دهنده خدمات بیمه‌ای و شرایط اقتصادی نامناسب به عنوان عوامل بیرونی و همچنین عوامل درون‌سازمانی رفتاری مانند بروز رفتارهای انحرافی از سوی کارکنان فروش خدمات بیمه نظیر تأخیر در پرداخت خسارت، عدم اطلاع یا آگاهی اندک برخی از کارکنان از جدیدترین دستورالعمل‌ها، برخورد از بالا به پایین واحدهای خسارت با مشتریان و بیمه‌گذاران (تبعیض در ارائه خدمات)، تفسیرهای سلیقه‌ای و متفاوت از دستورالعمل‌ها و تزییع حقوق بیمه‌گذاران، عدم رعایت وحدت رویه در شعب مختلف مرکزی شهرستان‌ها، عدم انعطاف‌پذیری کارکنان و تعلل در ارائه خدمات به دلایل مختلف از جمله قطعی سیستم و غیره، تأخیر حضور در محل خدمت و یا عدم حضور بموقع کارکنان یا مرخصی‌های زیاد به بهانه‌های مختلف از جمله شیوع همه‌گیری و بیماری‌های عفونی، تأخیر در ارائه خدمات به مشتریان به بهانه‌های مختلف از جمله خوردن صبحانه، ناهار و غیره، استفاده زیاد از تلفن همراه در حضور مشتریان در محل کار (کم‌کاری و راحت‌طلبی)، عدم علاقه به یادگیری و آموزش و دانش پایین کارکنان، دریافت رشوه توسط برخی کارشناسان خسارت (فساد)، پایین بودن کیفیت ارتباط

1. Adeoti et al.

2. Hiscox Embezzlement Study

3. Kura

4. Novosad

5. Etodike et al.

با مشتری، عدم برخورد مناسب با مشتریان (درگیری‌های لفظی و بعضاً فیزیکی با زیان دیدگان) و اطلاع‌رسانی ضعیف و نامناسب به مشتریان در خصوص روند تشکیل پرونده از ابتدا تا انتها، روابط عمومی ضعیف و سایر، تا کنون سهم بازار خود را به دلیل تنزل رضایتمندی و وفاداری مشتریان طی سال‌های اخیر از دست داده است.

همچنین به استناد سالنامه آماری بیمه مرکزی، سهم بیمه ایران در شاخص حق بیمه تولیدی از ۴۰/۱ درصد سال ۱۳۹۴ به ۳۲/۳ درصد در سال ۱۳۹۹ تنزل یافته؛ یا میزان رشد بیمه‌نامه صادره بیمه ایران در سال ۱۳۹۹ نسبت به سال ۱۳۹۷ فقط ۰/۱ درصد رشد داشته در حالی که بیمه دانا به عنوان شرکت رقیب، ۳۶/۳ درصد رشد داشته است. یا سهم تعداد بیمه‌شدگان حوادث بیمه ایران ۱۲/۷ درصد بوده و از این بابت پس از بیمه البرز و معلم قرار دارد و از رتبه اول به رتبه سوم تنزل یافته است. سهم بیمه‌شدگان بیمه درمان نیز برای بیمه ایران ۶/۷ درصد از کل است که از این بابت در رتبه ششم قرار گرفته است. همچنین در باره قلمرو مکانی مورد مطالعه یعنی استان‌های شمالی، نتایج ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی سال ۱۳۹۹ استان‌ها و شعب اجرایی بیمه ایران نشان‌دهنده آن است که هیچ یک از استان‌های شمالی گیلان، مازندران و گلستان نتوانستند در رتبه‌های برتر گروه‌های هشت گانه تعریف شده یعنی گروه یک، دو و سه استانی، گروه مجتمع‌ها، گروه شعب ممتاز، گروه شعب درجه یک، دو و سه، قرار بگیرند که این نیز گواه دیگر بر عملکرد ضعیف شرکت‌های بیمه ایران در استان‌های شمالی نسبت به سایر استان‌ها و هم نسبت به سایر شرکت‌های بیمه بوده است؛ این در حالی است که بیمه ایران طبق چشم‌انداز ۱۴۱۴ می‌بایست دارای گسترده‌ترین شبکه فروش و خدمات باشد و با استفاده از پیشرفته‌ترین زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، بزرگترین شرکت بیمه غرب آسیا باشد.

بنابراین در چنین شرایطی که عوامل رفتاری نظیر رفتارهای انحرافی مخرب کارکنان بر ارزش و عملکرد برند تأثیر منفی می‌گذارد؛ پژوهشگرانی نظیر عثمان و همکاران (۲۰۲۲: ۱۹۷)، آدوتی و همکاران (۲۰۲۱: ۱۷۲)، شری واستاوا و سینگ (۲۰۲۱: ۷۴)، مالیک و لنکا (۲۰۱۹: ۲۰) کی و همکاران (۲۰۲۰: ۱)، میسرا و همکاران (۲۰۱۶: ۲۰۲۲)، جعفری‌نیا (۲۰۲۲: ۶۱)، شاد و همکاران (۲۰۲۱: ۷)، زکی‌پور و همکاران (۲۰۲۱: ۱۳۹۹)، آشنا و همکاران (۲۰۲۱: ۳۹)، جعفری‌نیا و همکاران (۲۰۲۱: ۹۹)، تمرکز بر روی شناسایی عوامل مؤثر بروز رفتارهای انحرافی یا پیش‌زمینه‌های آن از دیدگاه‌های نظری مختلف و ارائه راهکارها و معرفی اقداماتی در راستای کنترل و کاهش اثرات مخرب اینگونه رفتارهای انحرافی چاره کار دانسته‌اند. لذا در راستای پاسخ به این سؤال که «بهترین مدل برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی مخرب در راستای ارتقاء ارزش ویژه برند شرکت‌های بیمه ایران در استان‌های شمالی کدام است؟»؛ پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی مبتنی عوامل (معیارها) و اقدامات مؤثر (گزینه‌ها) جهت کنترل و کاهش آثار مخرب رفتارهای انحرافی کارکنان (هدف) انجام گرفت.

چهارچوب نظری پژوهش

نظریه‌های مربوط به رفتارهای انحرافی

درباره رفتار انحرافی محل کار، نظریه‌های مختلفی وجود دارد. طبق نظریه فشار اجتماعی؛ کارکنانی که در معرض فشار عمومی محل کار قرار می‌گیرند، به روش‌های مختلف، از جمله ارتکاب رفتارهای انحرافی با آن مقابله می‌کنند (روشن‌ضمیر و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۸۵). نظریه پردازان کنترل اجتماعی بر این باورند که رفتار انحرافی، چیزی مورد انتظار است و آنچه باید تشریح شود این است که «چرا مردم از قانون پیروی می‌کنند». جز مهم تمام نظریه‌های کنترل اجتماعی، تلاش برای تشریح عوامل بازدارنده مردم از ارتکاب جرم است (علیوردی‌نیا و شهریاری یانه‌سری، ۱۳۹۶: ۹۳). براساس نظریه یادگیری اجتماعی؛ کج رفتاری و هم‌نوایی طی فرآیندهایی مشابه آموخته می‌شوند و دلیل کج رفتاری یادگیری ارزش‌ها و هنجارهای انحرافی به-ویژه، در چارچوب خرده فرهنگ‌ها و گروه‌های همسالان محسوب می‌شود (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۷: ۵). برطبق نظریه مبادله اجتماعی، اگر فردی احساس کند سطح بدی از تناسب بین فرد- سازمان وجود دارد، این می‌تواند نگرش‌های منفی را ایجاد کند و سپس منجر به رفتارهای مخرب انحرافی در محل کار شود (ییلدیز و آلپکان؛ ۲۰۱۵: ۳۳۳؛ سید مصطفی و همکاران، ۲۰۲۲: ۱). دیدگاه نظریه مبادله اجتماعی در رابطه با رفتارهای انحرافی این است که: «کارکنان در صورتی که رفتار عادلانه و اعتماد در روابط خود با سازمان (مدیر، همکاران و ...) را احساس کنند، با احتمال کمتری مرتکب رفتارهای انحرافی می‌شوند» (روشن‌ضمیر و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۸۵). یکی دیگر از نظریه‌های مربوطه که به طور گسترده‌ای در مدیریت سازمانی برای مطالعه رضایت کارکنان، توزیع پاداش در شرکت‌ها و واکنش نسبت به توزیع نابرابر پاداش پذیرفته شده است و اخیراً بسط این نظریه در تحقیقات

1. Shrivastava and Singh

2. Malik and Lenka

3. Qi et al.

4. Mishra et al.

۵ Social Influence Theory

۶ Social Control Theory

۷ Learning Theory

۸ Yildiz and Alpkan

۹ Social Exchange Theory

رفتار کارکنان و افراد، کاربرد پیدا کرده است «نظریه برابری» است (داولمبایوا و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۵۳). نظریه برابری آدامز (۱۹۶۵)^۲ براساس نسبت بین آنچه که افراد آورده‌اند (یعنی ورودی‌ها) به آنچه را که دریافت کرده‌اند (یعنی پیامدها) تعریف می‌شود. اما اینکه ارتباط نظریه برابری با رفتار انحرافی در کجاست بایستی به دیدگاه پژوهشگران مختلف در این زمینه رجوع کرد. به عنوان نمونه، اسکالیکی و فولگر^۴ (۱۹۹۷) معتقدند درک انصاف در سازمان، نقش مهمی در بروز رفتار انحرافی ایفا می‌کند؛ چراکه هرگاه کارمندی طبق نظریه برابری احساس کند سازمان انصاف را در حق او رعایت نکرده است، درصدد جبران این نابرابری درک شده برمی‌آید و ممکن است یکی از راه‌هایی که برای جبران این نابرابری درک شده انتخاب می‌کند، رفتارهای مخرب و انحرافی در سازمان باشد. از دیگر نظریه‌های متداول در زمینه رفتارهای انحرافی، «نظریه فرایند کار» است که توسط باورمن^۵ ارائه گردید. این نظریه بر اهمیت دانش و تجربه ذهنی که شرکت‌ها هنوز در فرآیند کار به آن وابسته هستند تأکید داشته و علاوه بر آن، بر ظرفیت کارگران (و نمایندگان آنها) برای مقاومت اشاره دارد و بر این واقعیت تأکید می‌کند که محل‌های کار نیز ساختارهایی اجتماعی هستند که نمی‌توان آن‌ها را تنها بر اساس دغدغه‌های فنی سازمان دهی کرد. به همین دلیل نظریه فرایند کار، رفتارهای انحرافی را «اقدامات مقاومت» تصور کرد؛ بدین ترتیب که وقتی کارگران به دلیل سوء مدیریت یا سوء استفاده از نیاز خود و از دست دادن عزت در انجام وظیفه خوب و کار ناامید شوند، از اقدامات مقاومت برای بازپس-گیری کنترل حرمت آنها استفاده می‌شود. در این تصور، رفتارهای ضد سازمانی بیانگر شکایت از وضعیت کار است و این رفتارها مجموعه متنوعی را شامل می‌شود و دست به رفتارهای عمدی و تخریبی می‌زنند تا به سازمان و کسانی که در آنجا کار می‌کنند آسیب برسانند. نمونه‌ای از این رفتارها عبارتند از: کندی، سرقت‌های کوچک، انسداد، آزار و اذیت، قلدری و تبعیض که برخی از رشته‌های ادبیات چنین رفتارهایی را انحرافی تصور می‌کنند (آکرمان و همکاران، ۲۰۲۰: ۶۸۰). با اتخاذ نظریه قصد رفتاری یا نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده^۶ سال ۱۹۷۵، یک مدل نظری از عوامل تأثیرگذار بر رفتار انحرافی در محیط کار ابداع شد. طبق این مدل، رفتارهای انحرافی در محل کار از هنجارهای سازمانی و تمایلات به سمت منافع شخصی سرچشمه می‌گیرد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۵۸).

تعریف رفتارهای انحرافی مخرب و پیامدهای آن

پژوهشگران وین و اصطلاحات مختلفی از جمله «بی‌توجهی در کار»، «رفتار شل و بی‌احترامی»، «رفتار ضد تولید»، «رفتار نادرست در سازمان»، «رفتار بد در سازمان‌ها»، «مقاومت کارکنان»، «رفتار غیرانطباق‌پذیر»، «رفتار منفی»، «انحرافات محل کار یا رفتار انحرافی در محل کار»، «رفتار تلافی‌جویانه سازمانی»، «رفتار مخرب»، «رفتار ضد اجتماعی در محیط کار»، «رفتار ناکارآمد یا ناکارآ»، «سوء رفتار یا بدرفتاری سازمانی»، «رفتار ضد یا مغایر شهروندی»، «رفتار غیر کارکردی»، «رفتار نامرتب به محیط کاری» و «رفتارهای زیانبار در محل کار»، «رفتار نامتعارف»، «رفتار ناپهناجر و غیرمولد»، «رفتارهای غیراخلاقی» و «رفتار پرخاشگرانه و غیرمولد» را برایتوصیف رفتارهای انحرافی در محل کار در نظر گرفته‌اند (هالدر و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۵۲، داسیلوا و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۷۷؛ گارسیا کونتراس و همکاران، ۲۰۲۲: ۴-۳؛ تو و همکاران، ۲۰۲۲: ۲؛ مائو، ۲۰۲۲: ۸۸). مرور ادبیات پیشین نشان می‌دهد که تعاریف متعددی برای توضیح رفتار انحرافی در محیط کار در بازه زمانی ۱۹۹۵ تا ۲۰۲۲ ارائه شده است. رابینسون و بنت (۱۹۹۵: ۵۵)، رفتار انحرافی در محل کار را رفتار داوطلبانه‌ای تعریف کردند که توسط کارمند انجام می‌شود و مغایر با هنجارهای مهم سازمانی است و تهدیدی برای رفاه حال یک سازمان و / یا اعضای آن است؛ بنابراین، رفتار انحرافی در محل کار به عنوان منبعی درک می‌شود که تأثیر منفی بر کارمندان و سازمان به طور کلی خواهد داشت و این تأثیر از قابل اغماض تا بسیار قابل توجه است. در جدیدترین تعریف، تو و همکاران (۲۰۲۲: ۲) نیز رفتار انحرافی کاریا یک فعالیت داوطلبانه تعریف کردند که می‌تواند رفاه سازمان و اعضای آن یا هر دو را به خطر بیندازد. این تعریف چندین نکته مهم را در بر می‌گیرد، (۱) عاملان رفتارهای انحرافی کاری، اعضاییک سازمان یا کارمندان یک سازمان هستند. این بدان معناست که این رفتارها توسط اعضای سازمان انجام می‌شود، نه توسط افراد خارج از شرکت یا سازمان؛ (۲) رفتار انحرافی، رفتاری است که اعضاییک سازمان آزادانه درگیر آن هستند، بنابراین، این رفتارها با اراده آزاد کارمند انجام می‌شود؛ (۳) رفتارهای انحرافی کارکنان، هنجارها، رویه‌ها و مقررات رسمی سازمانی را به خطر می‌اندازد و این همان چیزی است که رفتارهای انحرافی را از رفتار غیراخلاقی متمایز می‌کند چون رفتار انحرافی به رفتاری مربوط می‌شود که استانداردهای سازمانی را نقض می‌کند، در حالی که رفتار غیراخلاقی مربوط به رفتار درست یا نادرست است که توسط چارچوب عدالت، قانون یا اصول رفتاری اتخاذ شده توسط جامعه تعیین می‌-

^۱ Equity Theory

^۲ Davlembayeva, Papagiannidis and Alamanos

^۳ Adams' work on equity theory (1965)

^۴ Skarlicki and Folger

^۵ Braverman, H. (1974)

^۶ Labour Process Theory

^۷ Akkerman et al.

^۸ Theory of Planned Behavior

^۹ Garcia-Contreras et al.

^۱ Mao

0

^۱ Robinson and Bennett

^۱ Tu et al. (2022)

2

شود؛ ۴) از آنجایی که رفتار انحرافی به عنوان فعالیتی تعریف می‌شود که تهدیدی برای سازمان یا اعضای آن است، تخلفات جزئی مستثنی می‌شوند. در جدول ۱، به انواع پیامدهای رفتارهای انحرافی در محیط کار برای سازمان و اعضای آن اشاره شده است.

جدول ۱. پیامدهای ناشی از بروز رفتارهای انحرافی در سازمان

پیامدها پژوهشگران	مالی و اقتصادی	اجتماعی	روانی	فردی	سازمانی	شغلی
احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)	✓	✓	✓	✓	✓	
قائدامینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۷۰)				✓	✓	✓
شاد و همکاران (۱۴۰۱: ۹)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
رنگریز و همکاران (۱۴۰۰: ۱۱۸)				✓	✓	✓
آشنا و همکاران (۱۳۹۸: ۴۱)				✓	✓	
گل میمی و همکاران (۱۳۹۷: ۷۷)				✓	✓	
دانگ ون و همکاران (۲۰۲۲: ۳)			✓	✓	✓	
سید مصطفی و همکاران (۲۰۲۲: ۱)	✓			✓	✓	
گارسیا کنتراس و همکاران (۲۰۲۲: ۱۰)				✓	✓	
نازینیچ براج و همکاران (۲۰۲۰: ۱)	✓	✓	✓			
آکرمان و همکاران (۲۰۲۰: ۶۸۴)	✓			✓	✓	
اوتکاراش و همکاران (۲۰۱۹: ۱۲۳۵۵)	✓					

مدیریت رفتار انحرافی و اهمیت آن

مدیریت رفتار، فرایندی تعریف شده است که افراد را راهنمایی می‌کند تا رفتارها و عادات منفی و اقدامات خود را در یک زمینه خاص تغییر دهند. این فرایند شامل شناسایی رفتار منفی، افزایش آگاهی در مورد رفتارهای جایگزین، تغییر محیط برای کاهش رفتارهای منفی و ارائه تقویت مثبت برای تشویق رفتارهای جایگزین است. از دیدگاهی دیگر، مدیریت رفتار به گروهی از تکنیک‌ها برای تغییر رفتار با تغییر یک یا چند جنبه از محیط فرد اشاره دارد. جنبه‌هایی که تغییر می‌کنند مواردی هستند که اعتقاد بر این است که بیشترین تأثیر را در بروز یا حفظ رفتارهایی دارند که برای خود فرد یا سایر افراد در محیط مشکل ساز است. تغییرات محیطی نیز به منظور افزایش رفتارهای مثبت که مطلوب یا سازگار تلقی می‌شوند، ایجاد می‌شود. بنابراین یکی از مباحث مهم مطرح شده در مدیریت رفتار سازمانی، بررسی الگوهای کنترل، نظارت و مصونیت‌بخشی کارکنان و سرمایه‌انسانی از بروز رفتارهای کاری انحرافی که هنجارهای سازمانی را دستخوش تغییر قرار داده است که باعث تهدید سلامت سازمان و کارکنانش می‌شود که به آن مدیریت رفتار انحرافی می‌گویند (قائدامینی هارونی و همکاران، ۱۴۰۱: ۸۱)؛ چراکه رفتارهای انحرافی در سازمان را نمی‌توان از بین برد و مدیری که انتظار داشته باشد کسی دست به این گونه رفتارها نزند، ساده‌لوحی خود را نشان داده است؛ ولی می‌توان و باید آن را کنترل کرد تا در محدوده منطقی و سازنده‌ای قرار گیرند. به مجموعه اقدامات رهبری، ایجاد محیط مناسب، توانمندسازی و مدیریت رفتاری که از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری می‌کنند، به عنوان مدیریت و کنترل رفتارهای انحرافی در نظر می‌گیرند (شهید و همکاران، ۲۰۲۰: ۷۸).

در راستای اهمیت مدیریت رفتارهای انحرافی در محل کار، یکی از مهم‌ترین دلایل نیاز به آن، کمک به تصمیم‌گیری مناسب‌تر است؛ زیرا مدیران با بهره‌گیری از موارد مطرح شده می‌توانند اهمیت ارتباطات را در فرایند پیشگیری از رفتارهای انحرافی درک کنند؛ چگونگی برقراری ارتباط مؤثر و سازنده می‌تواند بسیاری از سوء تفاهم‌ها را رفع و فرآیند ایجاد تعامل را تسریع بخشند؛ همچنین بینش مدیران را از راه ایجاد ارتباط بین متغیرهای دخیل در پدیده رفتارهای انحرافی ارتقاء بخشند. همچنین مدیریت رفتار انحرافی، امکان تحلیل جامع‌تر را از پدیده مورد بررسی فراهم می‌آورد (ابراهیم‌پور آهندانی، ۱۳۹۸: ۱۵۸). شری و استاوا و سینگ (۲۰۲۱: ۷۶)، مدعی شدند که مدیریت رفتارهای انحرافی بر عهده سازمان بوده و آنرا برای حفظ روحیه سازمانی کارکنان مهم دانستند و پیشنهاد کردند که سازمان‌ها می‌توانند با فراهم کردن محیط کار حمایتی، تنظیم مجدد خط‌مشی‌ها و سیاست‌های خود بر اساس موقعیت و با اتخاذ رویکرد ارتباطی مناسب، کارکنان را از درگیر شدن در رفتار انحرافی جلوگیری کنند؛ چرا که از دیدگاه زکی‌پور و همکاران (۱۳۹۹: ۲۳۰)، کوشش سازمان‌ها برای تشخیص، ریشه‌یابی و کنترل این گونه رفتارها در کارکنان منجر به ارتباط بهتر بین کارکنان و مراجعان، ارائه خدمات باکیفیت بهتر، افزایش اعتبار عمومی، رضایت مشتریان و در نهایت سودآوری خواهد شد؛ شاخص‌هایی که پژوهشگرانی چون آیر و همکاران (۲۰۱۹: ۲۳) و کارلسون و همکاران (۲۰۱۹: ۳۳۸) به عنوان شاخص‌های اعتبار و ارزش برند نام برده‌اند و طبق دیدگاه نوساد (۲۰۱۶)؛ احمدی الوار و همکاران

Dang-Van et al.^۱

Nacinovic Braje et al.^۲

Utkarsh et al.^۳

Shahid, S., Muchiri, M.K. and Walumbwa^۴

Iyer et al.^۵

Carlson et al.^۶

(۱۴۰۱: ۳۳۳)؛ ملک‌پور و همکاران (۱۳۹۲: ۱۵۱)؛ وظیفه‌دوست و معاریان (۱۳۹۲: ۱) تحت تأثیر عوامل رفتاری است؛ به طوری که اگر رفتارها مثبت باشند، ارزش برند و معیارهای آن بهبود و اگر رفتارها منفی باشند، ارزش برند و معیارهای آن تنزل می‌یابند.

پیشینه پژوهش

در جدول ۲ به جدیدترین مقالات و پژوهش‌های مرتبط با موضوع پژوهش اشاره شده است.

جدول ۲. پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
شاد و همکاران (۱۴۰۱: ۷)	طراحی الگویی برای بهبود اخلاق با تأکید بر کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار حسابرسی	نتایج نشان داد که کاهش رفتارهای انحرافی، تأثیر بسزایی در بهبود جو اخلاقی حسابرسان داشته و با تقویت معیارهای پژوهش می‌توان رفتارهای انحرافی را کنترل و انگیزه شخصی و جو اخلاقی را در محیط کار حسابرسان بهبود بخشید. همچنین رابطه معیارهای رهبری، روانشناختی و سازمانی با جو اخلاقی حسابرسی و کاهش رفتارهای انحرافی معنادار (سطح معنی‌داری کم‌تر از ۰/۰۵) بود.
رنگریز و همکاران (۱۴۰۰: ۱۰۱)	طراحی الگوی رفتارهای انحرافی مثبت کارکنان در صنعت بیمه ایران	پس از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با ۱۶ نفر از ۷ شرکت بیمه، تعداد ۲۳۱ کد اولیه شناسایی شد که پس از پالایش به ۵۷ مفهوم، ۲۳ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی تبدیل گردید. آنها در پایان چنین نتیجه گرفتند که با توجه حرکت صنعت بیمه ایران به سمت فضای رقابتی، اهمیت رفتارهایی از جنس رفتار سازمانی مثبت اهمیت فزاینده‌ای دارد و در این راستا فراهم نمودن زمینه‌های بروز رفتارهایی از جنس رفتارهای انحرافی مثبت می‌تواند در دستیابی به اهداف تعیین شده از جمله کسب مزیت رقابتی، تسهیل‌گر باشد.
جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹)	الگوی راهکارهای مدیریت رفتار سیاسی انحرافی در صنعت بانکداری با رویکرد کیفی	الگوی راهکارهای مدیریت رفتارهای سیاسی انحرافی طراحی و پس از طی مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون، ۳۶ راهکار احصاء و کدگذاری شد، در نهایت ۷ راهکار جامع شامل مدیریت مسیر شغلی و توانمندسازی کارکنان، مدیریت نگرش و رفتار، استقرار سیستم مدیریتی تحول‌گرا، مدیریت فرهنگ سازمانی، استقرار نظام جبران خدمات عادلانه، مدیریت تعامل با محیط سازمان و پرورش اخلاق حرفه‌ای؛ برای اداره مؤثر رفتارهای سیاسی انحرافی ارائه گردید.
زکی‌پور و همکاران (۱۳۹۹: ۲۲۸)	واکاوای عوامل مؤثر بر کاهش رفتارهای نابهنجار کاری در حوزه سلامت مبتنی بر تکنیک فراترکیب	از ۴۳۵ مقاله جست‌وجو شده در این حیطه، ۴۶ مقاله منتخب و براساس آنها ۶۸ عامل شناسایی شد؛ این عوامل در ۳ مقوله اصلی و ۱۱ کد محوری دسته بندی شد. عوامل تأثیرگذار شناسایی شده در این پژوهش شامل عوامل فردی (روان‌شناختی، جمعیت‌شناختی، مذهبی‌گرایی، زمینه‌ای)، عوامل گروهی (ارتباطات، سیستم پاداش مناسب، رفتارهای بازدارنده) و عوامل سازمانی (فضای سازمانی، تدابیر ساماندهی، عواطف سازمانی، ادراک موقعیت کاری) است.
رمضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۰)	اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت رفتار سازمانی با تأکید بر اصول و ارزش‌های اخلاقی در صنعت بانکداری	یافته‌های پژوهش ۴۱ عامل را در ۷ دسته اصلی اعم از عوامل اخلاقی، مدیریتی، منطقه‌ای و بین‌المللی، اقتصادی-سیاسی، ساختاری، شغلی و فرهنگی-اجتماعی مشخص کردند که بر اساس نتایج حاصل شده، عوامل اخلاقی بالاترین وزن و مهم‌ترین نقش را در مدیریت رفتار سازمانی کسب کرد. همچنین بر اساس نتایج حاصله، بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری به ترتیب عوامل ساختاری و منطقه‌ای / بین‌المللی بر سایر عناصر سیستم بوده است. در این میان شاخص عدالت و استقرار نظام‌مشارکتی به ترتیب در رتبه اول و دوم قرار گرفتند.
تو و همکاران (۲۰۲۲: ۱)	تعارض کار و خانواده و رفتار انحرافی فروشنده: نقش میانجی استرس شغلی	نتایج نشان داد که تعارض کار و خانواده و استرس شغلی بر بروز رفتار انحرافی تأثیر دارد و به مدیران پیشنهاد شد که به ایجاد و اجرای سیاست‌های دوست‌دار خانواده که می‌تواند سطح استرس را کاهش داده و احتمال رفتار انحرافی فروشندگان را کاهش دهد، مبادرت کنند.
احمد و همکاران ^۱ (۲۰۲۰: ۹۳۹)	رهبری پاسخگویانه و مسئولانه و رفتار انحرافی در محل کار: الگوسازی اعتماد و قصد جابجایی	نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل «معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی» نشان داد که رهبر مسئولانه بر رفتار انحرافی محل کار تأثیر نمی‌گذارد. یافته‌های بیشتر درک نظری قابل توجهی را ارائه می‌دهد که تأثیر رهبری مسئولانه بر رفتار انحرافی محل کار با اعتماد بهتر توضیح داده می‌شود، در حالی که تأثیر رهبری مسئولانه بر رفتار انحرافی از طریق قصد جابجایی چنین نمی‌شود.

جدول ۲. پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
مالیک و لینکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)	شناسایی اقدامات مدیریتی منابع انسانی برای از بین بردن رفتارهای انحرافی مخرب کارکنان بخش دولتی با تحلیل محتوا	در این مطالعه ۱۰ اقدام برنامه‌ریزی منابع انسانی، طراحی شغل، آموزش و توسعه، سیستم پاداش، امنیت شغلی، فرصت‌های پیشرفت شغلی، مدیریت عملکرد، مشارکت کارکنان، نظارت و کنترل، تعادل کار و زندگی برای غلبه بر انحراف مخرب در بخش عمومی شناسایی و در نهایت استدلال شد که اقداماتمدیریتی منابع انسانی که به عنوان یک سیستم منسجم و هم افزا عمل می‌کنند به عنوان یک استراتژی برد-برد هستند که برای کارمندان و برای سازمان سودمند است.

مروری بر مطالعات فوق نشان می‌دهد که اغلب آنها با ابعاد محدودی برای مدیریت رفتارهای انحرافی انجام گرفته و اغلب به صورت کیفی بوده است و راهکارهای پیشنهادی را اولویت‌بندی نکرده‌اند در حالی که این پژوهش به دنبال ارائه مدل و اولویت‌بندی اقدامات به روش آمیخته بوده است. از طرفی با توجه به اینکه صنعت بیمه در داخل کشور و حتی در سطح بین الملل با چالش‌های بسیار بیرونی و به ویژه درونی همچون تضاد و تعارض منافع همراه است و تاکنون پژوهشی در حوزه مربوطه در قلمرو صنعت بیمه که صنعتی رقابتی بوده انجام نگرفته، ضرورت مدیریت اینگونه رفتارها در محیط کاری صنعت بیمه به ویژه در بخش دولتی احساس می‌شد، چرا که این پژوهش به دنبال یافتن اقدامات مؤثر برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی مخرب در صنعت بیمه آن هم در بین شرکت دولتی بیمه ایران است. بنابراین انجام پژوهشی با این مضمون آن هم در قلمرو مکانی‌ای که همزمان دارای چهار ویژگی از جمله خدماتی بودن، دولتی بودن، رقابتی بودن و برند بودن می‌باشد و این موارد، نوآوری و تمایز این مقاله نسبت به پژوهش‌های پیشین را نشان می‌دهد.

روش شناسی پژوهش

به طور کلی روش اجرای پژوهش به شرح جدول ۳ می‌باشد.

جدول ۳. روش اجرای این پژوهش

بازه زمانی	روش گردآوری داده‌ها	راهبرد پژوهش	نوع پژوهش			
			هدف	ماهیت	رویکرد	روش تحقیق
پیمایشی مقطعی	مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه)	فراترکیب؛ تحلیل تم؛ دلفی-فازی؛ تحلیل سلسله‌مراتبی	توسعه‌ای-کاربردی	اکتشافی	استقرایی	آمیخته (کمی و کیفی)

روش پژوهش: پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی است. زیرا به دنبال توسعه مدل‌های پیشین و در عین حال یافتن راهکارهایی برای حل معضل رفتارهای انحرافی در محیط کاری شرکت‌های بیمه است. از نظر روش گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر به دلیل انجام همزمان به ۲ روش کیفی و کمی، ترکیبی یا آمیخته است؛ یعنی ابتدا به روش کیفی فراترکیب، عوامل بروز رفتارهای انحرافی و اقدامات مؤثر در راستای کنترل و کاهش از پژوهش‌های پیشین به روش گردآوری اطلاعات اسنادی و کتابخانه‌ای شناسایی و به روش دلفی-فازی از دیدگاه خبرگان صنعت بیمه عوامل و اقدامات مؤثر احصاء شد؛ سپس در بخش کمی، از تکنیک تصمیم‌گیری چندمعیاره فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی جهت بررسی مدل سلسله‌مراتبی در ۳ سطح هدف (کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی با هدف ارتقای ارزش برند بیمه ایران به عنوان یکی از پیامدهای مدیریت رفتارهای انحرافی)، معیارها (عوامل مؤثر بروز رفتارهای انحرافی) و گزینه‌ها (اقدامات مؤثر) استفاده گردید.

جامعه و نمونه آماری پژوهش: جامعه آماری پژوهش کلیه خبرگان علمی (دارای سوابق علمی و آموزشی در پژوهشکده بیمه) و تخصصی (فعالیت اجرایی) اعم از مدیران رده بالا، سرپرستان شعب و نمایندگی‌های بیمه ایران در استان‌های شمالی کشور از جمله گیلان، مازندران و گلستان در نظر گرفته شد؛ در بخش نخست برای تعیین عوامل و اقدامات مؤثر ۳۰ فرم نظرسنجی دلفی-فازی به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس و هدفمند به نسبت برابر در بین خبرگان ۳ استان مورد نظر که دارای اطلاعات، تجربه و سابقه کافی، تحصیلات عالی و از انگیزه و علاقه لازم برخوردار بودند، توزیع شد؛ در رابطه با تعداد کفایت حجم نمونه در روش دلفی تعداد حداقل ۱۵ و حداکثر ۶۰ خبره مناسب است که ۳۰ نفر با توجه به ۳ استان، نشاندهنده کفایت نمونه در مرحله اول بود. در بخش دوم، یعنی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی که طی آن خبرگان می‌بایست به ماتریس مقایسات زوجی پاسخ می‌دادند، به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند و در دسترس، تعداد ۱۲ خبره از ۳ استان به عنوان افراد نمونه انتخاب شدند. در رابطه با تعداد کفایت حجم نمونه در فرایند سلسله‌مراتبی، ساعتی (۱۹۹۰) معتقد است تعداد ۱۰ نفر از خبرگان برای پاسخ به پرسشنامه مقایسه زوجی کفایت دارد؛ زیرا مشابه روش دلفی پاسخ‌دهندگان به مسائل تصمیم‌گیری می‌بایست افرادی باشند که در زمینه مورد بحث صاحب‌نظر، دارای سابقه و تجربه کافی باشند و تعداد ۱۲ نفر از ۳ استان نشاندهنده کفایت نمونه است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

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

جدول ۴. شاخص‌ها و معیارهای اولیه بررسی مقالات در مورد رویکرد رفتاری

شاخص‌ها	معیار پذیرش
دوره زمانی انجام پژوهش	مقالات و پژوهش‌های چاپ شده از سال ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۱ یا ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۲
زبان پژوهش	فارسی و انگلیسی
نوع مقالات	تحقیقات چاپ شده در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و بین‌المللی
موضوع	موضوعات مربوط به مدیریت رفتار سازمانی و برند
قلمرو مطالعه	سازمان‌های عمدتاً خدماتی و دولتی
نوع نمایه	نمایه شده در پایگاه‌های علمی معتبر

- در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون جهت دسته‌بندی عوامل بروز رفتارهای انحرافی و اقدامات لازم برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان از پژوهش‌های پیشین بهره گرفت شد.
- **روش دلفی فازی:** در این بخش به منظور تعیین مؤثرترین معیارها (عوامل) و گزینه‌ها (اقدامات مؤثر) از دیدگاه خبرگان بیمه ایران ابتدا نظرات گروه تصمیم‌گیرنده جمع‌آوری شده از روش دلفی فازی استفاده شد زیرا برای مدل کردن سیستم در شرایط عدم قطعیت داده‌ها این روش کاربردی است؛ چرا که در این روش فرض است که ارزش ارزیابی معیار j از نگاه خبره شماره i از میان n خبره $w = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij})$ و مقدار j برابر $m, m = 1, 2, 3, \dots$ و i برابر با $n, n = 1, 2, 3, \dots$ است. بدین ترتیب ارزش فازی معیار j از رابطه (۲) محاسبه می‌شود که برابر $w = (a_j, b_j, c_j)$ است.

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

$$b_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_{ij} \quad \text{رابطه (۲)}$$

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

برای فازی‌زدایی از رابطه (۳) که روش فازی‌زدایی ماکزیمم‌کننده ارزش است، استفاده می‌شود.

$$S_j = \frac{a_j + 4b_j + c_j}{6}, \quad j = 1, 2, 3, \dots, m \quad \text{رابطه (۳)}$$

در انتها برای استخراج عوامل و اقدامات مؤثر و مطلوب، حدی برای قبول یا عدم قبول آن شایستگی در نظر گرفته می‌شود. اگر مقدار دیفازی شده عدد فازی مثلثی با توجه به نظر خبرگان برابر و یا بزرگتر از آن 0.70 بود آن اقدام وارد مدل نهایی و در غیر این صورت مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد.

- **فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP):** با توجه به مدل پژوهش که به دنبال تعیین ترتیب اهمیت اقدامات مؤثر بر اساس یکسری عوامل مهم برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی مخرب با هدف ارتقای ارزش برند بیمه ایران بود؛ از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی برای تحلیل آن استفاده شد که روشی سیستماتیک است که می‌تواند دو کار را انجام دهد: (۱) پیدا کردن وزن (اهمیت نسبی) شاخص‌ها و (۲) رتبه‌بندی گزینه‌ها. گفتنی است در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های مستخرج از ماتریس مقایسات زوجی به روش تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی، از نرم‌افزار اکسپرت چویس استفاده شد.

ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات: در بخش نخست، پس از انجام مراحل فراترکیب، ۴۸ عامل بروز رفتار انحرافی در کارکنان و ۴۵ عامل جهت کاهش رفتارهای انحرافی از پژوهش داخلی و خارجی شناسایی شد؛ لذا فرم نظرسنجی برای روش دلفی-فازی مبتنی بر ۹۳ سؤال بسته ۵ گزینه‌ای با اعداد فازی برای تبدیل گزینه‌های کیفی به اعداد کمی قطعی از بسیار مهم (۱، ۰/۷۵) تا بسیار کم‌اهمیت (۰، ۰/۲۵) طراحی شد. در بخش دوم، نیز پس از تعیین عوامل و اقدامات مؤثر از دیدگاه خبرگان؛ پرسشنامه خبرگان حاوی ۱۱ ماتریس مقایسات زوجی با طیف ۹ گانه ساعتی (اهمیت یکسان = ۱، کمی مهمتر از دیگری = ۳، اهمیت قوی = ۵، اهمیت خیلی قوی = ۷، کاملاً مهمتر = ۹ و ارزش‌های بین فواصل = ۲، ۴، ۶، ۸) طراحی گردید.

روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات: برای اطمینان از روایی بخش کیفی از طریق تحلیل نتایج، ارزیابی، بر اساس تجربه، براساس ارائه دلیل و مدرک و همچنین بدهی نتایج مورد ارزیابی قرار گرفت و مشخص شد که در بخش مطالعات کتابخانه‌ای، ۴۸ عامل بروز رفتار انحرافی در کارکنان و ۴۵ عامل جهت کاهش رفتارهای انحرافی از پژوهش داخلی و خارجی شناسایی شد. اما با سؤالات مطرح شده در فرم نظرسنجی تعداد عوامل

افزوده نشد و اغلب خبرگان همین عوامل را از جمله عوامل تأثیرگذار در بروز رفتارهای انحرافی و اقدامات مناسب در جهت کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی معرفی کردند و پس از محاسبه اعداد قطعی فازی از بین ۹۳ عامل شناسایی شده فقط ۶۹ عامل را که اعداد قطعی آنها بالای ۰/۷ شد را مؤثر و مطلوب دانستند. لذا با توجه به نسبت مقبولیت طبق رابطه ۴، میزان مقبولیت و روایی فرم نظرسنجی محاسبه شد. در این رابطه تعداد عوامل دارای اعداد قطعی بالاتر از ۰/۷ با N_1 و تعداد عوامل کل احصا شده از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی با NT و نرخ مقبولیت با AR نشان داده می‌شود.

$$AR = \frac{N_1}{NT} = \frac{69}{93} \cong 0.74 \quad \text{رابطه (۴)}$$

همانطور که مشاهده می‌شود، نرخ مقبولیت در این بخش حدود ۰/۷۴ محاسبه شد که چون بالاتر از ۰/۷ است این به معنای توافق نظر بالای خبرگان بر روی عوامل و اقدامات مؤثر است. در بخش پایایی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی نیز، نرخ ناسازگاری مطرح است که می‌بایست کمتر از ۰/۱ باشد. بنابراین با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری همه ماتریس‌های مقایسات زوجی محاسبه شده کمتر از ۰/۱ بودند، لذا پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های فراترکیب

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

- در گام اول پس از غربالگری ۶۰ مقاله، تعداد ۵۰ مقاله انتخاب شدند.
- در گام دوم، مقالاتی که به لحاظ عنوان، چکیده و محتوا نامناسب بودند حذف شدند.
- در گام سوم، پس از غربال مقالات، با توجه به روند ذکر شده، پژوهشگر با به کارگیری ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی در بخش مربوط به رویکرد رفتاری و دسته‌بندی مقالات از حیث کیفیت، نسبت به ارزیابی دقیق‌تر مقالات اقدام کرده و تعداد ۳۵ مقاله از بین ۶۰ مقاله به دست آمدند.
- در گام چهارم، مؤلفه‌های عوامل بروز رفتار انحرافی و اقدامات مؤثر بر کنترل و کاهش آن مشخص شدند و به روش تحلیل محتوا، ۶ عامل اصلی و ۴۸ عامل فرعی برای بروز رفتارهای انحرافی و ۴ اقدام اصلی و ۴۵ اقدام فرعی برای کنترل و کاهش دسته‌بندی شدند.
- در گام پنجم، ابتدا تمامی عوامل استخراج شده از مقالات را به عنوان کد در نظر گرفته و سپس با قرار دادن کدهای مشابه در قالب تم‌ها و در نهایت تم‌های مشابه در درون مقوله‌ها، کار تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها به انجام رسید. نتایج حاصل از تحلیل تم‌ها و کدگذاری باز در جداول ۵ و ۶ نشان داده شده است. براساس اطلاعات جدول (۵)، ۶ تیم و ۴۸ کد و بر اساس اطلاعات جدول (۶)، ۴ تیم و ۴۵ کد احصا شد.

جدول ۵. عوامل بروز رفتار انحرافی در کارکنان از دیدگاه پژوهشگران پیشین

ردیف	عوامل اصلی (تم)	عوامل فرعی (کدها)	منابع
۱	عوامل سازمانی و ساختاری	وضعیت و شرایط نامناسب محیط کار	ابراهیم پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ عهدی و همکاران (۱۳۹۹: ۱۷۳)؛ روی و مندال ^۱ (۲۰۲۰: ۸۳۱۷)؛ بیلدیز و آلپکان (۲۰۱۵: ۳۳۱)؛ نازینویج براج و همکاران (۲۰۲۰: ۱)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۵۹ و ۶۶۷)
۲		انسجام پایین محل کار و مشکلات ساختاری	آکرمان و همکاران (۲۰۲۰: ۶۷۸)؛ ابراهیم پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۱ و ۶۶۲)
۳		ضعف نظام پرداخت عادلانه و حقوق مزایای ناکافی	روی و مندال (۲۰۲۰: ۸۳۱۷)؛ شول و همکاران (۱۳۹۸: ۸)؛ ابراهیم پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۳)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۷)
۴		عدم انعطاف‌پذیری ساختار کاری و فقدان آزادی عمل	روی و مندال (۲۰۲۰: ۸۳۱۷)؛ ابراهیم پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۱)
۵		قوانین و مقررات نامناسب و پیچیده	فتاحی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۱۷)؛ ابراهیم پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۳)؛ قائد امینی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۴)
۶		رقابت درون سازمان و رقابتی (فشارهای رقابتی)	چیو و همکاران ^۱ (۲۰۱۵: ۳۰۸)؛ ابراهیمی و مشبکی (۱۳۹۲: ۱۱)؛ فتاحی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۱۷)؛ ابراهیم پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ قائد امینی هارونی و

^۱. Royand Mandal

جدول ۵. عوامل بروز رفتار انحرافی در کارکنان از دیدگاه پژوهشگران پیشین

ردیف	عوامل اصلی (تم)	عوامل فرعی (کدها)	منابع
			همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۴)
۷		انحرافات درون سازمان به دلیل تغییرات مستمر	وانگ و همکاران (۲۰۱۸: ۲۵۸)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۱ و ۶۶۷)
۸		سیاست سازمانی	روشن ضمیر و همکاران (۱۳۹۶: ۱۸۶)؛ خاتاک و همکاران (۲۰۲۰: ۶۲)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۳)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۱)
۹	عوامل فرهنگی، اجتماعی و ارزشی	جو اخلاقی و مذهبی (یا نبودن معنویت در محیط کار) / عدم پایبندی به ارزش‌ها	ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۱۱)؛ روشن ضمیر و همکاران (۱۳۹۶: ۱۸۶)؛ اوبالاد و آروگان‌داد ^۲ (۲۰۱۹: ۳۱)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۳)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۵۸ و ۶۶۵)؛ عثمان و همکاران (۲۰۲۲: ۲۰۱)
۱۰		میزان عدالت سازمانی	زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۱۱)؛ ابراهیمی و مشبکی (۱۳۹۲: ۱۰-۱۱)؛ روشن ضمیر و همکاران (۱۳۹۶: ۱۸۶)؛ خاتاک و همکاران (۲۰۲۰: ۶۲)؛ اوتاکاراش و همکاران (۲۰۱۹: ۱۲۳۵۵)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۳)؛ عثمان و همکاران (۲۰۲۲: ۲۰۱)
۱۱		میزان تعهد سازمانی	ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ روشن ضمیر و همکاران (۱۳۹۶: ۱۸۶)؛ گل میمی و همکاران (۱۳۹۷: ۷۶)؛ شول و همکاران (۱۳۹۸: ۸)؛ زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۱۱)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)
۱۲		میزان پشتیبانی و حمایت سازمانی	روی و مندال (۲۰۲۰: ۸۳۱۷)؛ روشن ضمیر و همکاران (۱۳۹۶: ۱۸۶)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۵۹)؛ عثمان و همکاران (۲۰۲۲: ۲۰۱)
۱۳		تعارض کار و زندگی (کیفیت زندگی کاری)	اوتاکاراش و همکاران (۲۰۱۹: ۱۲۳۵۵)؛ روی و مندال (۲۰۲۰: ۸۳۱۷)؛ گل میمی و همکاران (۱۳۹۷: ۷۶)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۵۹ و ۶۶۴)؛ تو و همکاران (۲۰۲۲: ۱)
۱۴		روابط بین فردی- ارتباطات ضعیف (تعارضات بین فردی)	ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ روی و مندال (۲۰۲۰: ۸۳۱۷)؛ یاداو و رای ^۳ (۲۰۲۰: ۴۹۹)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۷۲)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۲)
۱۵		کاهش سطح اعتماد بین همکاران	ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ شول و همکاران (۱۳۹۸: ۸)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۷۳)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۰)؛ عثمان و همکاران (۲۰۲۲: ۲۰۱)
۱۶		فرهنگ‌پایین و مخرب سازمانی (فرهنگ ضعیف سازمانی)	وانگ و همکاران (۲۰۱۸: ۲۵۸)؛ نازینویج براج و همکاران (۲۰۲۰: ۱)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ فتاحی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۱۷)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۵ و ۶۶۰)
۱۷		عوامل جمعیت‌شناختی (سن، تحصیلات و ...)	بیلدیز و آلپکان (۲۰۱۵: ۳۳۱)؛ یاداو و رای (۲۰۲۰: ۴۹۹)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۷۰)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۴)
۱۸		جنسیت‌گرایی و تبعیض جنسیتی	ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۷۰)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۴)
۱۹	نبود وجدان کاری	شول و همکاران (۱۳۹۸: ۸)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)	
۲۰	عدم وجود روحیه کار تیمی	ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۲)	

1. Chiu et al.

2. Obalade and Arogundade

3. Yadav and Rai

جدول ۵. عوامل بروز رفتار انحرافی در کارکنان از دیدگاه پژوهشگران پیشین

ردیف	عوامل اصلی (تم)	عوامل فرعی (کدها)	منابع
۲۱	عوامل شغلی	استرس شغلی	زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۱۱)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ پولادی خراشا و اسماعیلی شاد (۱۳۹۷: ۳۲۱)؛ روشن ضمیر و همکاران (۱۳۹۶: ۱۸۶)؛ ابراهیمی و مشیکی (۱۳۹۲: ۱۱)؛ چپو و همکاران (۲۰۱۵: ۳۰۸)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۵۸)؛ تو و همکاران (۲۰۲۲: ۱)
۲۲		تناسب پایین کارکنان با مشاغل (بیگانگی کاری)	بیلدیز و آلپکان (۲۰۱۵: ۳۳۱)؛ شول و همکاران (۱۳۹۸: ۸)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۷۲)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۵۹)؛ گارسیا کنتراس (۲۰۲۲: ۱۰)
۲۳		فقدان مهارت و تجربه کافی	ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۷۱)
۲۴		ضعف طراحی شغلی	اوتاکاراش و همکاران (۲۰۱۹: ۱۲۳۵۵)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۷۲)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۵۹)
۲۵		امنیت شغلی	آکرمان و همکاران (۲۰۲۰: ۶۷۸)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)
۲۶		نامشخص بودن مسیر شغلی	روی و مندال (۲۰۲۰: ۸۳۱۷)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)
۲۷		فقدان موفقیت یا پیشرفت شخصی (جایگاه کارمندان)	پولادی خراشا و اسماعیلی شاد (۱۳۹۷: ۳۲۱)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)
۲۸		تراکم و انباشتگی نقش کاری (گرانباری نقش)	پولادی خراشا و اسماعیلی شاد (۱۳۹۷: ۳۲۱)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۴)
۲۹		انگیزه پایین	روی و مندال (۲۰۲۰: ۸۳۱۷)؛ پولادی خراشا و اسماعیلی شاد (۱۳۹۷: ۳۲۱)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۳)
۳۰		عدم رضایت شغلی	عهدی و همکاران (۱۳۹۹: ۱۷۳)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ روشن ضمیر و همکاران (۱۳۹۶: ۱۸۶)؛ روی و مندال (۲۰۲۰: ۸۳۱۷)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۵۸)
۳۱	عوامل فردی و شخصیتی کارکنان	فرسودگی فیزیکی، عاطفی و روانی (خستگی یا تحلیل عاطفی)	پولادی خراشا و اسماعیلی شاد (۱۳۹۷: ۳۲۱)؛ زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۱۱)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)
۳۲		شخصیت فردی و ویژگی‌های کارکنان (عزت نفس پایین، تمایل به خشونت و...)	عهدی و همکاران (۱۳۹۹: ۱۷۳)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ پولادی خراشا و اسماعیلی شاد (۱۳۹۷: ۳۲۱)؛ نازینویج براج و همکاران (۲۰۲۰: ۱)؛ بیلدیز و آلپکان (۲۰۱۵: ۳۳۱)؛ یاداو و رای (۲۰۲۰: ۴۹۹)؛ داسیلوا و همکاران (۲۰۲۰: ۱۷۷)
۳۳		نیاز به قدرت	ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ شول و همکاران (۱۳۹۸: ۸)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)
۳۴		بدبینی سازمانی	اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۵: ۱)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)؛ قائد امینی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۱)
۳۵		فقدان هویت سازمانی	ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۷۵)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۱)
۳۶		ادراک و نگرش کارکنان	بیلدیز و آلپکان (۲۰۱۵: ۳۳۱)؛ ابراهیمی و مشیکی (۱۳۹۲: ۱۰-۱۱)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۷۳)
۳۷		تعامل پایین رهبر-پیرو	وانگ و همکاران (۲۰۱۸: ۲۵۸)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)
۳۸		عوامل مدیریتی	اختلاف و ناهماهنگی در سطوح عالی مدیریت ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ فتاحی و همکاران (۱۳۹۹: ۱۹۷)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)

جدول ۵. عوامل بروز رفتار انحرافی در کارکنان از دیدگاه پژوهشگران پیشین

ردیف	عوامل اصلی (تم)	عوامل فرعی (کدها)	منابع
۳۹		رفتار ناعادلانه مدیر با کارمند	شول و همکاران (۱۳۹۸: ۸)؛ فتاحی و همکاران (۱۳۹۹: ۱۹۷)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۷۱)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۶)
۴۰		میزان دخالت دادن کارکنان در تصمیمات	اوتاکاراش و همکاران (۲۰۱۹: ۱۲۳۵۵)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)
۴۱		مدیریت نامناسب و توهین آمیز (سبک رهبری مستمرانه، اقتدارگرا یا خودکامگی و خودخواهانه)	اوتاکاراش و همکاران (۲۰۱۹: ۱۲۳۵۵)؛ زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۱۱)؛ ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۷۲)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۶)؛ موسوی و همکاران (۱۴۰۰: ۶۶)؛ لیو و همکاران (۲۰۲۲: ۱)
۴۲		فقدان نظارت صحیح	شول و همکاران (۱۳۹۸: ۸)؛ عهدی و همکاران (۱۳۹۹: ۱۷۳)؛ واردی و واینر (۱۹۹۶)؛ فتاحی و همکاران (۱۳۹۹: ۱۹۷)؛ قائد امینی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۴)
۴۳		سیستم ارزیابی عملکرد نامشخص	ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۱ و ۶۶۷)
۴۴		رفتار نامناسب مشتریان و فشار اجتماعی	ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۴)
۴۵	عوامل برون سازمانی	شرایط اقتصادی بی‌ثبات و بحران‌های اقتصادی	ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ فتاحی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۱۷)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)؛ قائد امینی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۴)
۴۶		وابستگی سیاسی و دخالت سیاسیون در امور سازمانی (رفتار سیاسی مدیران)	ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ فتاحی و همکاران (۱۳۹۹: ۱۹۷)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۶۶۶)
۴۷		محیط‌سیاسی و عدم ثبات سیاسی در جامعه	ابراهیم‌پور آهندانی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۶۴)؛ فتاحی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۱۷)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)
۴۸		شرایط نامناسب بازار کار	فتاحی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۱۷)؛ احمدی الوار و همکاران (۱۴۰۱: ۳۲۱)

جدول ۶. عوامل مؤثر در کنترل و کاهش رفتار انحرافی در کارکنان از دیدگاه پژوهشگران پیشین

ردیف	اقدامات اصلی	منابع
۱	عوامل سازمانی و ساختاری	وانگ و همکاران (۲۰۱۸: ۲۵۸)؛ فتاحی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۰۳)؛ آشنا و همکاران (۱۳۹۸: ۵۳)؛ زکی‌پور و همکاران (۱۳۹۹: ۲۲۸)
۲		هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۳: ۷۷)؛ آشنا و همکاران (۱۳۹۸: ۵۳)؛ لیو و همکاران (۲۰۲۲: ۱)
۳		شری واستاوا و سینگ (۲۰۲۱: ۷۴)؛ زکی‌پور و همکاران (۱۳۹۹: ۲۲۸)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)؛ رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)
۴		جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۵		شری واستاوا و سینگ (۲۰۲۱: ۷۴)؛ آدوتی و همکاران (۲۰۲۱: ۱۷۰)؛ زکی‌پور و همکاران (۱۳۹۹: ۲۲۸)؛ رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)

1. Liu et al.

جدول ۶. عوامل مؤثر در کنترل و کاهش رفتار انحرافی در کارکنان از دیدگاه پژوهشگران پیشین

ردیف	اقدامات اصلی	منابع
۶	بهبود فضای محیط کار (پویایی و شادیمحل کار)	آلکسیچ و همکاران ^۱ (۲۰۱۹: ۱)؛ آدتوتی و همکاران (۲۰۲۱: ۲۰: ۱۷۰)؛ شری واستاوا و سینگ (۲۰۲۱: ۷۴)؛ زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۲۱)؛ زکی پور و همکاران (۱۳۹۹: ۲۲۸)؛ جعفری نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)؛ لیو و همکاران (۲۰۲۲: ۱)
۷	تقویت اخلاق حرفه‌ای کارکنان	جعفری نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)؛ رضانی راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۹۷)؛ لیو و همکاران (۲۰۲۲: ۱)
۸	روابط انسانی مطلوب و مبتنی بر اعتماد	زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۲۱)؛ آشنا و همکاران (۱۳۹۸: ۵۳)؛ جعفری نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)؛ شاد و همکاران (۱۴۰۱: ۱۶)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۹۷)
۹	ایجاد یک جو اخلاقی-بهبود جو اخلاقی	آریاتی و همکاران ^۲ (۲۰۱۸: ۲۳۳)؛ ساویتری و همکاران ^۳ (۲۰۱۸: ۳۸)؛ آدتوتی و همکاران (۲۰۲۱: ۱۷۰)؛ آشنا و همکاران (۱۳۹۸: ۵۳)؛ رضانی راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ عثمان و همکاران (۲۰۲۲: ۱۹۳)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۹۷)؛ شاد و همکاران (۱۴۰۱: ۷)
۱۰	تشویق و پشتیبانی از رفتارهای خلاقانه و نوآورانه	زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۲۱)؛ رنگریز و همکاران (۱۴۰۰: ۱)؛ جعفری نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)؛ لیو و همکاران (۲۰۲۲: ۱)
۱۱	حذف فضای روابط شخصی و پارتی‌بازی	فتاحی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۰۳)؛ جعفری نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۱۲	فرهنگ سازمانی حمایتی	وانگ و همکاران (۲۰۱۸: ۲۵۸)؛ آلکسیچ و همکاران (۲۰۱۹: ۱)؛ رضانی راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۲۱)
۱۳	توجه به فضیلت سازمانی	شهید و همکاران ^۴ (۲۰۲۱: ۷۸)
۱۴	افزایش عزت نفس کارکنان	همتی نودوست گیلانی و غلامی (۱۳۹۷: ۸۹)
۱۵	آگاه‌سازی کارکنان از زبان این رفتارها	آشنا و همکاران (۱۳۹۸: ۵۳)
۱۶	ایجاد توازن بین کار و زندگی	مالیک و لینکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۹۸)؛ تو و همکاران (۲۰۲۲: ۱)
۱۷	تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی	شهید و همکاران (۲۰۲۰: ۷۸)؛ رنگریز و همکاران (۱۴۰۰: ۱)؛ رضانی راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ جعفری نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۱۸	ترغیب به کار گروهی و ایجاد فرهنگ کار تیمی	رضانی راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ جعفری نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)؛ زکی پور و همکاران (۱۳۹۹: ۲۲۸)؛ لیو و همکاران (۲۰۲۲: ۱)
۱۹	اجازه نقد منصفانه مدیران، هنجارها و قوانین سازمان	رنگریز و همکاران (۱۴۰۰: ۱)؛ جعفری نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۲۰	طراحی بهینه و غنی‌سازی شغل	مالیک و لینکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)؛ رضانی راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)
۲۱	دوره‌های آموزش توجیهی بدو خدمت (مدیریت دانش)	مالیک و لینکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)؛ فتاحی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۰۳)؛ جعفری نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۹۸)
۲۲	کاهش فشار بار کاری	آدتوتی و همکاران (۲۰۲۱: ۱۷۰)؛ جعفری نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۲۳	بهبود فرصت‌ها و مسیر پیشرفت شغلی	مالیک و لینکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)؛ جعفری نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۲۴	بهبود فرایندهای سازمانی و	میشرا و همکاران (۲۰۱۶: ۵۱)؛ رضانی راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ عثمان و

1. Aleksic et al.

2. Aryati

3. Sawitri et al.

4. Shahid et al.

جدول ۶. عوامل مؤثر در کنترل و کاهش رفتار انحرافی در کارکنان از دیدگاه پژوهشگران پیشین

ردیف	اقدامات اصلی	منابع
		همکاران (۲۰۲۲: ۱۹۳)؛ مائو (۲۰۲۲: ۸۸)
۲۵	تقویت وضوح و شفافیت شغلی	آلکسیچ و همکاران (۲۰۱۹: ۱)؛ رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۹۷ و ۹۸)
۲۶	تطبیق مسئولیت و تخصص	رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)
۲۷	ایجاد همراستایی بین اهداف فردی و سازمانی	جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۲۸	برنامه‌های توسعه مهارت‌ها و توانمندسازی کارکنان	مالیک و لِنکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)؛ میسرا و همکاران (۲۰۱۶: ۵۱)؛ شری‌واستاوا و سینگ (۲۰۲۱: ۷۴)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)؛ رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹)
۲۹	استفاده از کارشناسان خبره منابع انسانی در جذب	آشنا و همکاران (۱۳۹۸: ۵۳)؛ رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۹۸)
۳۰	افزایش نگرش مثبت (مدیریت نگرش و رفتار)	وانگ و همکاران (۲۰۱۸: ۲۵۸)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۳۱	مدیریت و ارزیابی عملکرد	مالیک و لِنکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)؛ رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۹۸)
۳۲	نظارت و کنترل مناسب و بازخورد بموقع	مالیک و لِنکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)؛ رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۳: ۷۷)
۳۳	برنامه‌ریزی بهبود رفتار	آشنا و همکاران (۱۳۹۸: ۵۳)
۳۴	ترفیع و ارتقاء بموقع بر اساس شایستگی‌ها	زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۲۱)؛ رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۳۵	تفویض اختیار بر اساس شایستگی	فتاحی و همکاران (۱۳۹۸: ۱۰۳)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۳۶	سبک رهبری اخلاق‌گرا	آریاتی و همکاران (۲۰۱۸: ۲۳۳)؛ ساویتی و همکاران (۲۰۱۸: ۳۸)؛ همتی نودوست گیلانی و غلامی (۱۳۹۷: ۸۹)؛ رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)
۳۷	سبک رهبری مطلوب و نظام مدیریتی تحول‌گرا	شهید و همکاران (۲۰۲۰: ۷۸)؛ زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۲۱)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۳۸	مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات	مالیک و لِنکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)؛ زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۲۱)؛ رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۳۹	مدیریت تنوع و تعارض نیروی کار	میسرا و همکاران (۲۰۱۶: ۵۱)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۴۰	استقرار نظام پرداخت و پاداش عادلانه	مالیک و لِنکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)؛ زینلی و همکاران (۱۳۹۸: ۵۲۱)؛ زکی‌پور و همکاران (۱۳۹۹: ۲۲۸)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)؛ رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹: ۱۸۲)
۴۱	پرهیز از انجام رفتارهای سیاسی از جانب مدیران	آریاتی و همکاران (۲۰۱۸: ۲۳۳)؛ ساویتی و همکاران (۲۰۱۸: ۳۸)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۴۲	برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر تجزیه و تحلیل محیط	مالیک و لِنکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)؛ جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)
۴۳	برنامه‌های رفاهی و روانشناختی (روانشناختی محیط کار)	شری‌واستاوا و سینگ (۲۰۲۱: ۷۴)؛ زکی‌پور و همکاران (۱۳۹۹: ۲۲۸)؛ شاد و همکاران (۱۴۰۱: ۱۶)؛ قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱: ۹۸)
۴۴	استقلال و جلوگیری از	جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹: ۱۰۹)

جدول ۶. عوامل مؤثر در کنترل و کاهش رفتار انحرافی در کارکنان از دیدگاه پژوهشگران پیشین

ردیف	اقدامات اصلی	اقدامات فرعی	منابع
		دخالت سیاسیون	
۴۵		تأمین امنیت شغلی	مالیک و لنکا (۲۰۱۹: ۷۱۹)

در گام ششم به منظور کنترل کیفیت ابعاد با استفاده از روش دلفی از نظرات تیم خبره استفاده و از آنها خواسته شد تا عوامل به دست آمده را در شرکت بیمه ایران استان‌های شمالی کشور انتخاب و سپس نظرات خود را در رابطه با میزان اهمیت هریک اعلام نمایند. نتایج این مرحله در قالب نتایج دلفی فازی آورده شده است. در واقع این مرحله همان میزان توافق خبرگان درباره عوامل احصا شده از مطالعات پیشین است و از بین آنها عواملی که اعداد قطعی مورد نظر را کسب کند، وارد مدل نهایی خواهد شد و نیازی به انجام مراحل‌های دوم و سوم نمی‌باشد. با توجه به محدودیت فضای مقاله، طبق محاسبات انجام شده به روش دلفی فازی، از ۴۸ عامل احصاء شده به روش فراترکیب که احتمال می‌رفت منجر به بروز رفتار انحرافی در شرکت‌های بیمه ایران در استان‌های شمالی شود، ۳۰ عامل اعداد قطعی بالاتر از ۰/۷ کسب کردند و از دیدگاه خبرگان مؤثر تشخیص داده شدند و ۱۸ عامل اعداد کمتر از ۰/۷ را بدست آوردند. گفتنی است که در روش دلفی-فازی با اجماع دیدگاه خبرگان، عوامل اصلی بروز رفتارهای انحرافی با حذف یک عامل اصلی، از ۶ به ۵، کاهش یافت. همچنین طبق محاسبات انجام شده، از ۴۵ اقدام احصاء شده به روش فراترکیب که احتمال می‌رفت منجر به کنترل و کاهش رفتار انحرافی در شرکت‌های بیمه ایران در استان‌های شمالی شود، ۳۹ عامل اعداد قطعی بالاتر از ۰/۷ کسب کردند و از دیدگاه خبرگان مؤثر تشخیص داده شدند و ۶ اقدام اعداد کمتر از ۰/۷ را بدست آوردند و وارد مدل نهایی شدند.



شکل ۱. مدل نهایی سلسله‌مراتبی اقدامات مؤثر کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی مخرب

یافته‌های جمعیت‌شناختی مربوط به پاسخ‌دهندگان ماتریس مقایسات زوجی

بر حسب اطلاعات، ۸۳ درصد خبرگان آقایان و حدود ۱۷ درصد خانم‌ها بودند. اغلب خبرگان پاسخ‌دهنده به پرسشنامه تخصصی، با سهمی حدود ۹۲ درصد مربوط به رده سنی ۴۵ تا ۵۰ سال بودند؛ همچنین نیمی از خبرگان پاسخ‌دهنده به پرسشنامه دارای مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد و نیمی دیگر دارای مدرک تحصیلی دکترا بودند.

یافته‌های مربوط به فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی

پس از شناسایی عوامل مؤثر در بروز رفتارهای انحرافی مخرب در بین کارکنان شرکت‌های بیمه ایران و همچنین زیرعامل‌های مرتبط با هریک؛ و همچنین رتبه‌بندی زیرعامل‌های هریک از عوامل که به دلیل محدودیت فضای مقاله از آوردن آن صرفنظر شد، در این بخش یافته‌های مربوط به ترتیب

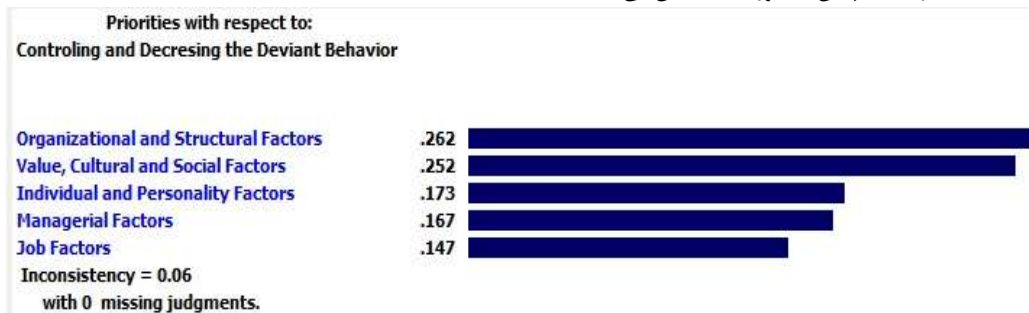
اهمیت عوامل نسبت به هدف از پیش تعیین شده پژوهش اشاره شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، نتایج حاصل از مقایسات زوجی مربوط به پنج عامل اصلی بروز رفتارهای انحرافی نسبت به یکدیگر در قالب جدول ۷ و شکل ۲ آورده شد.

جدول ۷. وزن عوامل پنج‌گانه بروز رفتارهای انحرافی و ترتیب اهمیت آنها

رتبه	وزن	عوامل	رتبه‌بندی رفتارهای انحرافی مؤثر در بروز
۱	۰/۲۶۲	عوامل سازمانی و ساختاری (F۱)	رتبه‌بندی
۲	۰/۲۵۲	عوامل فرهنگی، اجتماعی و ارزشی (F۲)	عوامل
۳	۰/۱۷۳	عوامل فردی و شخصیتی (F۵)	مؤثر
۴	۰/۱۶۷	عوامل مدیریتی (F۴)	مؤثر
۵	۰/۱۴۷	عوامل شغلی (F۳)	کارکنان

نرخ ناسازگاری = ۰/۰۶

طبق اطلاعات جدول ۷، عوامل سازمانی و ساختاری با وزنی حدود ۰/۲۶۲ بالاترین اهمیت و عوامل شغلی با وزنی حدود ۰/۱۴۷ پایین‌ترین اهمیت را در بروز رفتارهای انحرافی مخرب توسط کارکنان شرکت‌های بیمه ایران از بین عوامل مؤثر برخوردار است. همچنین نرخ ناسازگاری با مقدار ۰/۰۶ کمتر از ۰/۱ و سازگاری قضاوت‌ها و ارزیابی‌های خبرگان قابل قبول است. شکل ۲، ترتیب عوامل مؤثر در بروز رفتارهای انحرافی مخرب کارکنان شرکت‌های بیمه ایران را به ترتیب اهمیت از بالا به پایین به طور شفاف نشان می‌دهد.



شکل ۲. ترتیب اهمیت عوامل مؤثر بروز رفتارهای انحرافی نسبت به هدف

یافته‌های مربوط ترتیب اهمیت اقدامات نسبت به هدف

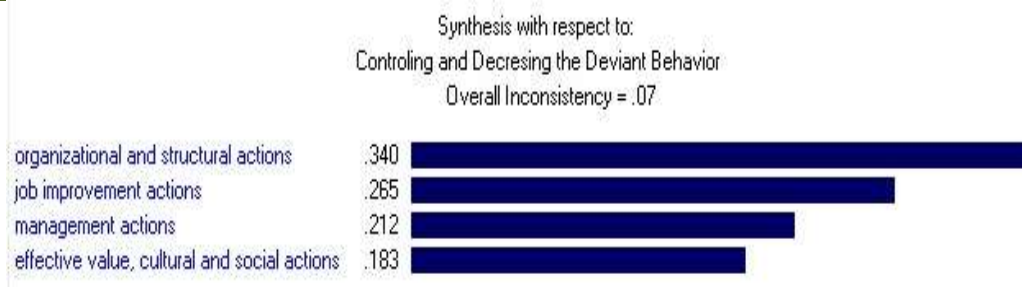
پس از رتبه‌بندی عوامل مؤثر در بروز رفتارهای انحرافی مخرب و زیرعامل‌های هریک از آنها نوبت به تبیین اهمیت هر یک از اقدامات مؤثر در راستای کاهش و کنترل رفتارهای انحرافی مخرب گردید. نتایج حاصل از مقایسات زوجی مربوط به ۴ اقدام کنترل‌کننده و کاهش‌دهنده رفتارهای انحرافی مخرب نسبت به هدف در قالب جدول ۸ و شکل ۳ آورده شده است.

جدول ۸. وزن و ترتیب اهمیت اقدامات در کاهش و کنترل رفتارهای انحرافی نسبت به هدف

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

نرخ ناسازگاری = ۰/۰۷

طبق اطلاعات جدول ۸، اقدامات سازمانی و ساختاری با وزنی حدود ۰/۳۴۰ بالاترین اهمیت و اقدامات فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی با وزنی حدود ۰/۱۸۳ پایین‌ترین اهمیت را در بین اقدامات مؤثر کنترلی و کاهش‌دهنده نسبت به هدف برخوردار است. همچنین نرخ ناسازگاری با مقدار ۰/۰۷ کمتر از ۰/۱ و سازگاری قضاوت‌ها و ارزیابی‌های خبرگان قابل قبول است. شکل ۳، ترتیب اقدامات مؤثر در راستای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی مخرب کارکنان شرکت‌های بیمه ایران را نسبت به هدف به ترتیب اهمیت از بالا به پایین به طور شفاف نشان می‌دهد.



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

بحث و نتیجه گیری

همانطور که اشاره شد، امروزه اغلب سازمان‌ها با پدیده رفتار انحرافی در محیط کار روبرو هستند؛ پدیده‌ای که می‌تواند تأثیرات منفی بسیاری بر بهره‌وری یک سازمان داشته باشد. اهمیت این موضوع زمانی نمایان می‌شود که مشتریان یک سازمان، ارزش و اعتبار برند آن سازمان یا شرکت را براساس تعامل با افراد و کارکنان آن سازمان، به ویژه آن دسته از کارکنانی که ارتباطی رو در رو با مشتریان دارند، می‌شناسند و عملکرد یککارمند خط مقدم تأثیر مستقیم و اساسی بر موفقیت سازمان می‌گذارد. بنابراین تصور مشتریان و تجربیات آنها از برند اغلب تحت تأثیر نحوه رفتار کارمندان و انجام وظایف آنها می‌باشد و تعامل مثبت بین کارکنان و مشتریان تحت عنوان عوامل رفتاری مثبت سبب شکل‌گیری و ارتقاء ارزش‌های برند و بهبود عملکرد سازمان می‌گردد و اگر عوامل رفتاری منفی باشند ممکن است منجر به تنزل ارزش برند شوند. در این راستا، یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیران کسب و کارها و نگاه‌های تولیدی و خدمت‌رسان به ویژه کسب و کارهایی که حکمرانی آن در دست بخش دولتی بوده و در بازار به شدت رقابتی و نامطمئن فعالیت دارند، چگونگی مدیریت رفتارهای کاری انحرافی کارکنان است؛ زیرا طبق ادعای بسیاری از صاحب‌نظران و پژوهشگران، رفتارهای انحرافی در سازمان را نمی‌توان از بین برد ولی می‌توان و باید آن را کنترل کرد تا در محدوده منطقی و سازنده‌ای قرار گیرند؛ در غیر این صورت، رفتارهای انحرافی در سازمان‌ها می‌تواند هزینه‌های اقتصادی، روانی و اجتماعی بسیاری از جمله خسارات ناشی از کاهش مشتری و فروش خدمت و محصولات، تخریب فضای حاکم بر سازمان، آسیب رساندن و برهم زدن جو روانی سازمان، کاهش کیفیت خدمات و محصولات، استرس شغلی و بروز رفتارهای غیراخلاقی به ویژه از سوی کارکنان خط مقدم، افزایش هزینه‌ها و زیان‌های ناشی از کاهش فروش، از دست دادن مزیت رقابتی و سهم بازار (کاهش قدرت رقابت-پذیری)، کاهش بهره‌وری سازمان و افراد، کاهش رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان و کاهش اعتبار و شهرت برند را به همراه داشته باشد و در صورتی که انحرافات کاری در سازمان ادامه یابد، سلامت و بقاء سازمان به خطر می‌افتد. بنابراین انجام اقداماتی در راستای کاهش و کنترل رفتارهای انحرافی مخرب و ارائه مدل جامعی برای اداره کارآمد و مؤثر آن ضروری بود.

بنابراین در این پژوهش ابتدا، با بهره‌گیری از روش فراترکیب ۵۰ مقاله مرتبط شناسایی و پس از مطالعه ۴۸ عامل بروز رفتار انحرافی و ۴۵ اقدام برای کنترل و کاهش رفتار انحرافی احصاء شد؛ سپس با روش تحلیل مضمون به کدگذاری و دسته‌بندی آنها ۴۸ عامل بروز رفتار انحرافی در ۶ دسته اصلی و اقدامات لازم برای کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی در ۴ دسته طبقه‌بندی شدند. در گام نهایی به روش دلفی-فازی و محاسبه اعداد قطعی فازی جهت تعیین عوامل و اقدامات مؤثر، از ۴۸ عامل احصاء شده به روش فراترکیب که احتمال می‌رفت منجر به بروز رفتار انحرافی در شرکت‌های بیمه ایران در استان‌های شمالی شود، ۳۰ عامل اعداد قطعی بالاتر از ۰/۷ کسب کردند و از دیدگاه خبرگان مؤثر تشخیص داده شدند و از ۴۵ اقدام احصاء شده به روش فراترکیب که احتمال می‌رفت منجر به کنترل و کاهش رفتار انحرافی در شرکت‌های بیمه ایران در استان‌های شمالی شود، ۳۹ عامل اعداد قطعی بالاتر از ۰/۷ کسب کردند و از دیدگاه خبرگان مؤثر تشخیص داده شدند. در گام بعد، متناسب با هدف پژوهش یعنی ارتقاء ارزش برند از طریق کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان بیمه ایران در استان‌های شمالی، مدلی سلسله‌مراتبی در ۳ سطح طراحی گردید و مقرر شد با تکنیک فرایند تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی مورد ارزیابی قرار گیرند. برای این منظور، پرسشنامه حاوی ۱۱ ماتریس مقایسات زوجی بین ۱۲ خبره صنعت بیمه به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند توزیع و پس از گردآوری و ترکیب دیدگاه آنها، مشخص شد که از بین عوامل مؤثر در بروز رفتارهای انحرافی، عوامل ساختاری و سازمانی (با به ترتیب اهمیت زیرعوامل‌های وضعیت و شرایط نامناسب محیط کار، انسجام پایین محل کار و مشکلات ساختاری، فقدان انعطاف‌پذیری ساختار و آزادی عمل، انحرافات درون سازمان، سیاست‌های سازمانی و قوانین و مقررات نامناسب و پیچیده) و وزن ۰/۲۶۲ مهمترین عامل بروز رفتارهای انحرافی و عوامل شغلی (با به ترتیب اهمیت زیرعوامل‌های استرس شغلی، میزان پایین تناسب کارکنان با مشاغل، مهارت و تجربه ناکافی، ضعف طراحی شغلی، عدم موفقیت و جایگاه نامناسب کارمند، مسیر شغلی نامشخص، فقدان امنیت شغلی و دائمی و موقت بودن) و وزن ۰/۱۴۷ کم-اهمیت‌ترین عامل بروز رفتارهای انحرافی است. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهشگرانی از جمله شاد و همکاران (۱۴۰۱)، رنگریز و همکاران (۱۴۰۰)، جعفری‌نیا و همکاران (۱۳۹۹)، زکی‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، رضانی‌راد و همکاران (۱۳۹۹)، تو و همکاران (۲۰۲۲)، شری و استاوا و سینگ (۲۰۲۱)، احمد و همکاران (۲۰۲۰)، مالیک و لِنکا (۲۰۱۹) و وانگ و همکاران (۲۰۱۸) همراستا بوده است.

در پایان طبق یافته‌های پژوهش و به منظور ارتقای ارزش برند بیمه ایران در استان‌های شمالی از طریق کنترل و کاهش رفتارهای انحرافی همانطور که مشخص شد، به مدیران شعب و نمایندگی‌های بیمه ایران پیشنهاد می‌شود که اقدامات مؤثر سازمانی و ساختاری (با اقدامات فرعی تدوین و اجرای دقیق قوانین بازدارنده، بازنگری و ساماندهی خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمان بر اساس موقعیت و ساختار، بهبود فضای محیط کار، استفاده از کارشناسان خبره

در جذب و جامعه‌پذیری افراد، تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی؛ اقدامات مؤثر بهبود وضعیت شغلی (با اقدامات فرعی آموزش و دوره‌های توجیهی بدو خدمت، توسعه مهارت‌ها و توانمندسازی، بهبود فرصت‌های پیشرفت شغلی، بهبود فرایندها، تقویت وضوح و شفافیت شغلی، تطبیق مسئولیت و تخصص، همراستا نمودن اهداف فردی و سازمانی، تفویض اختیار بر اساس شایستگی و ترفیع و ارتقاء بموقع بر اساس شایستگی‌ها)؛ اقدامات مؤثر مدیریتی (با اقدامات فرعی مدیریت نگرش و رفتار کارکنان، مدیریت و ارزیابی عملکرد، نظارت مناسب و بازخورد بموقع، برنامه‌ریزی بلندمدت برای بهبود رفتار، بکارگیری سبک رهبری اخلاق‌گرا و پدرسالارانه، سبک رهبری و نظام مدیریتی تحول‌گرا، مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات، مدیریت تنوع و تعارض نیروها، پرهیز از رفتارهای سیاسی، برنامه استراتژیک منابع انسانی، برنامه‌های رفاهی و روانشناختی، جلوگیری از دخالت سیاسیون در امور سازمانی و تأمین امنیت شغلی) و اقدامات مؤثر بهبود شرایط فرهنگی، اجتماعی و ارزشی (با اقدامات فرعی تقویت اخلاق حرفه‌ای کارکنان، روابط انسانی مطلوب و مبتنی بر اعتماد، بهبود جو اخلاقی، تشویق و حمایت از رفتارهای خلاق و نوآورانه، حذف فضای روابط شخصی و پارتی‌بازی، فرهنگ سازمانی حمایتی، توجه به فضیلت سازمانی، افزایش عزت نفس کارکنان، تبیین مرز رفتارهای مناسب و نامناسب و آگاه‌سازی کارکنان از زیان این رفتارها، ایجاد توازن بین کار و زندگی، تشویق و تقویت فرهنگ تیمی و ایجاد فرهنگ انتقادپذیری) را به ترتیب پیاده‌سازی نمایند.

منابع

- ابراهیم‌پور آهندانی، عاطفه؛ جعفری‌نیا، سعید؛ حسن‌پور، اکبر؛ خیراندیش، مهدی (۱۳۹۸). الگوی عوامل بروز رفتارهای سیاسی انحرافی در صنعت بانکداری. مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۱۱(۴)، صص ۱۷۰-۱۵۷.
- ابراهیمی، سید عباس و مشبکی، اصغر (۱۳۹۲). بررسی تأثیر ادراک از سیاست‌های سازمانی و حمایت سازمانی در بروز رفتارهای انحرافی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی ۱(۲)، صص ۲۲-۷.
- احمدی الوار، زهرا؛ فیض، داود؛ مدرسی، میثم (۱۴۰۱). فراترکیب و فراروش تحقیقات رفتارهای انحرافی در سازمان‌های ایرانی: بررسی پیامدها. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۰(۲)، صص ۳۵۱-۳۲۱.
- اسماعیلی، محمودرضا؛ حکاک، محمد؛ شاه‌سیاه، ندا (۱۳۹۵). بدبینی سازمانی به سوی رفتار انحرافی در محیط کار: تأکید بر نقش رفتار شهروندی و ادراک سیاست سازمانی (مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه لرستان). فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۷)، صص ۳۵-۱.
- آشنا، مصطفی؛ عباس‌پور، عباس؛ دهقانان، حامد؛ حقیقی کفاش، مهدی (۱۳۹۸). شناسایی رفتارهای منحرف سازمانی کارکنان و سازوکارهای کاهش آن در سازمان‌های نظارتی: کاربردی از روش کیو سورت. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۱)، صص ۵۸-۳۹.
- بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴). سالنامه آماری ۱۳۹۴ صنعت بیمه. تهران: معاونت طرح و توسعه دفتر برنامه‌ریزی و امور فنی، اداره تحلیل-های آماری، بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۹). سالنامه آماری ۱۳۹۸ صنعت بیمه. تهران: معاونت طرح و توسعه دفتر برنامه‌ریزی و امور فنی، اداره تحلیل-های آماری، بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- پولادی خراشا، طاهره و اسماعیلی شاد، بهرنگ (۱۳۹۷). رابطه گرانباری نقش و رفتارهای انحرافی سازمانی با آزمون نقش میانجی فرسودگی هیجانی در بین کارکنان بیمارستان. مجله بهداشت کار و ارتقاء سلامت، ۴(۴)، صص ۳۳۳-۳۲۰.
- جعفری‌نیا، سعید؛ حسن‌پور، اکبر؛ خیراندیش، مهدی؛ ابراهیم‌پور، عاطفه (۱۳۹۹). الگوی راهکارهای مدیریت رفتار سیاسی انحرافی در بانکداری با رویکرد کیفی. پژوهشنامه مدیریت تحول، ۱۲(۲۳)، صص ۱۱۸-۹۹.
- رضائی‌راد، فرزاد؛ رضائی‌زاده، محمود؛ کیاکجوری، داود؛ مختاری بایع کلایی، مهران (۱۳۹۹). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت رفتار سازمانی با تأکید بر اصول و ارزش‌های اخلاقی در صنعت بانکداری. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۵(۲)، صص ۱۸۴-۱۸۰.
- رنگریز، حسن؛ حسن‌پور، اکبر؛ جعفری‌نیا، سعید؛ شیری، صالح (۱۴۰۰). طراحی الگوی رفتارهای انحرافی مثبت کارکنان در صنعت بیمه ایران. فصلنامه پژوهشنامه بیمه، ۱۰(۲)، صص ۱۳۲-۱۰۱.
- روشن‌ضمیر، محمود؛ ایرانی، سمیرا؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۶). شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر بروز رفتار انحرافی کارکنان (ستاد مرکزی دانشگاه تهران). فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۷(۲۳)، صص ۲۰۴-۱۸۳.
- زاهدنیاء، محمدرضا (۱۳۹۹). ضرورت تحول در اخلاق حرفه‌ای کارکنان صنعت بیمه. وبسایت رسمی بیمه ایران.
- زکی‌پور، شهریار؛ فرخ‌سرشت، بهزاد؛ تقی‌پوریان، محمدجواد؛ آقاجانی، حسنی (۱۳۹۹). واکاوی عوامل مؤثر بر کاهش رفتارهای نابهنجار کاری حوزه سلامت مبتنی بر فراترکیب. پیابورد سلامت، ۱۴(۳)، صص ۲۴۰-۲۲۸.
- زینلی، سینا؛ منظری توکلی، علیرضا؛ سلاجقه، سنج (۱۳۹۸). تبیین عوامل مرتبط با رفتارهای انحرافی کارکنان با توجه به نقش سبک رهبری مدیران و ارائه الگوی مناسب. مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد، ۱۶(۱)، صص ۵۲۵-۵۱۱.

- شاده، ساعد؛ زینالی، مهدی؛ محمدی، احمد؛ بادآورنهدی، یونس (۱۴۰۱). طراحی الگویی برای بهبود اخلاق با تأکید بر کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار حسابرسی. مطالعات اخلاق و رفتار در حسابداری و حسابرسی، ۱(۴)، صص ۳۴-۷
- شول، حسین؛ دامغانیان، حسین؛ رستگار، عباسعلی؛ دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل (۱۳۹۸). ارائه الگویی از پیشایندهای رفتارهای انحرافی با استفاده از فراترکیب. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۴)، صص ۳۰-۵.
- عطاری، رفعت؛ ذکریایی، منیژه؛ حسینی، سید وحیده (۱۴۰۰). الگوی توسعه رفتار شهروندی سازمانی مدیران در سازمان آموزش و پرورش با رویکرد آمیخته. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۵(۳)، صص ۱۳۶-۱۰۳.
- علی‌وردی‌نیا، اکبر و شهریاری، نگار (۱۳۹۶). بررسی رفتار انحرافی دانشجویان: ارزیابی توان تبیینی نظریه‌های کلاسیک فشار و کنترل. جامعه‌پژوهی فرهنگی، ۸(۳)، صص ۹۱-۱۱۶.
- عهدی، سمیرا؛ حیدری‌زاده، زهرا؛ حسینی، محمد؛ قاسم‌زاده، ابوالفضل (۱۳۹۹). نقش جو سازمانی در رابطه اخلاق کار اسلامی با رفتارهای انحرافی و کیفیت خدمات. نشریه مدیریت اسلامی، ۲۸(۳)، صص ۱۹۳-۱۷۱.
- فتاحی، فرهاد؛ جهانگیرفرد، مجید؛ مهدیزاده، علی (۱۳۹۹). تأثیر رفتارهای منفعت‌طلبانه مدیران بر بروز رفتارهای انحرافی کارکنان. پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، ۱۳(۴۹)، صص ۲۱۲-۱۸۸.
- فیاضی، بی بی مرجان؛ استیری، مهرداد؛ هاشمی‌نیا، سیما سادات (۱۳۹۸). ارائه الگوی توسعه برند شخصی مشاوران مدیریت. مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی، ۲(۳)، صص ۵۴-۲۹.
- قاسمی، وحید؛ فرداصفهانی، احسان؛ منوچهری‌فر، صبا (۱۳۹۷). تحلیل محتوای مستند شوک با تأکید بر نظریه‌های انحرافات اجتماعی. پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۷(۱)، صص ۱۸-۱.
- قائدامینی هارونی، عباس؛ ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا؛ صادقی ده‌چشمه، مهرداد (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد رفتارهای انحرافی در محیط کار با رویکرد فراترکیب. مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۰(۳)، صص ۶۷۶-۶۴۷.
- کمیلی، هادی؛ حمیدی‌زاده، محمدرضا؛ امین‌بیدختی، علی‌اکبر (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی برندسازی مراکز تجاری در ایران. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۷(۳۴)، صص ۵۱-۳۱.
- گل‌میمی، مسلم؛ فیاض، مسلم؛ نصری، فرامرز (۱۳۹۷). تبیین نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه کیفیت زندگی کاری و رفتارهای انحرافی در اساتید و فرماندهان دانشگاه علوم دریایی اعزامی به مأموریت دریانوردی. فصلنامه علمی-پژوهشی آموزش علوم دریایی، ۱۵، صص ۹۲-۷۶.
- ملک‌پور، مریم؛ نجابتبخش اصفهانی، علی؛ شاه‌نظری، علی؛ سلیمانی، مریم (۱۳۹۲). مدل ارتقای جایگاه برند حلال در بازارهای جهانی. فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، سال سوم، شماره سوم، صص ۱۶۶-۱۵۱.
- وظیفه‌دوست، حسین و معماریان، شیما (۱۳۹۲). تأثیر رفتار اخلاقی فروشندگان بر وفاداری مشتری در بیمه‌های عمر (مورد مطالعه: شرکت بیمه ایران). کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ رضائیان، علی؛ طبرسا، غلامعلی و رامین مهر، حمید (۱۳۹۳). ارائه مدل مدیریت رفتارهای کاری ناپهنجار طبق نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۳)، صص ۸۸-۶۵.
- همتی نودوست گیلانی، مهناز و غلامی، فاطمه (۱۳۹۷). رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی کارکنان نقشواسطه‌ای عزت نفس. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۳(۳)، صص ۹۱-۸۵.
- Adeoti, M.O., Shamsudin, F.M. and Mohammad, A.M. (2021). Opportunity, job pressure and deviant workplace behaviour: does neutralisation mediate the relationship? A study of faculty members in public universities in Nigeria. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(2), pp. 170-190.
- Ahmad, M.S., Iqbal, F., Siddique, R., Abbas, S. and Fakhr, Z. (2020). Responsible leadership and workplace deviant behaviour: modelling trust and turnover intention as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(7), pp. 939-952.
- Akkerman, A., Sluiter, R. and Jansen, G. (2020). Temporary Work and Deviant Behavior the Role of Workplace Cohesion. *The Sociological Quarterly*, 61(4), pp. 678-702.
- Aleksic, A., Nacinovic Braje, I., and Jelavic, S. R. (2019). Creating Sustainable Work Environments by Developing Cultures That Diminish Deviance. *Sustainability* 11(24), 7031.

- Aryati, A.S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D. and Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), pp. 233-249.
- Carlson, J., Wyllie, J., Rahman, M. M., Voola, R. (2019). Enhancing brand relationship performance through customer participation and value creation in social media brand communities. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, pp. 333-341.
- Chiu, S., Shih-Pin, Y. and Huang, T. C. (2015). Role Stressors and Employee Deviance: The Moderating Effect of Social Support. *Personnel Review*, 44(2), pp. 308-24.
- D'Silva, J. L., Bachok, A. and Zawawi, D. (2020). Factors Affecting Deviant Behaviour At Workplace Among Young Public Sector Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(15), 176-188.
- Dang-Van, T., Vo-Thanh, T., Usman, M. and 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), pp. 1-12.
- Davlembayeva, D., Papagiannidis, S. and Alamanos, E. (2021). Sharing economy platforms: An equity theory perspective on reciprocity and commitment. *Journal of Business Research*, 127(1), pp. 151-166.
- Etodike, C. N., Joe-Akunne, C. O. and Obibuba, I. M. (2020). Employee Deviance as By-product of Psychological Contract: The Moderating Effects of Power Distance among Employees in Insurance Companies in Nigeria. *Asian Research Jo. of Arts & Social Sciences*, 10(4), pp. 44-54.
- Garcia-Contreras, R., Munoz-Chavez, J.P., Munoz-Chavez, R.L., Lezama-Leon, E. and Barrios-Quiroz, H. (2022). Work Alienation, Deviant Workplace Behavior and Performance in Public Sector. *Sustainability*, 14(10490), pp. 1-13.
- Howladar, M., Rahman, H., Rahman, S. and Uddin, A. (2018). Deviant Workplace Behavior and job performance: The moderating effect of transformational leadership. *IJMS*, 11(1), pp. 147-83.
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M. and Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81, pp. 16-29.
- Jafarinia, S., Ebrahimpour Ahandani, A., Hassanpoor, A. and Kheirandish, M. (2022). Detection and Identification of Factors Causing Deviant Political Behaviors. *International Journal of Business Innovation and Research*, 28(1), pp. 60-82.
- Khattak, M.N., Zolin, R. and Muhammad, N. (2020). The combined effect of perceived organizational injustice and perceived politics on deviant behaviors. *International Jou of Conflict Management*, 32(1), pp. 62-87.
- Kura, K. M. (2016). Re-examining the relationship between perceived workgroup norms, self-regulatory efficacy and deviant workplace behavior. *African J of Eco. and Management Studies*, 7(3), pp. 379-396.
- Liu, L., Wan, Z., Lin, Y. and Wang, X. (2022) The Influence of Self-Serving Leadership on Deviant Behaviors in the Workplace: A Moderated Mediation Model. *Front. Psychol.* 13(825154).doi: 10.3389/fpsyg.2022.825154
- Malik, P. and Lenka, U. (2019). Identifying HRM practices for disabling destructive deviance among public sector employees using content analysis. *International J of Organizational Analysis*, 28(3), pp. 719-744.
- Mao, H.-Y. (2022). Job Standardization and Deviant Workplace Behavior. *E&M Economics and Management*, 25(3), pp. 88-105.
- Mishra, P., Sharma, Sh. K. and Swami, S. (2016). Antecedents and Consequences of Organizational Politics: A Select study of a Central University. *Advances in Management Research*, 13(3), pp. 51-334.
- Nacinovic Braje, I., Aleksic, A. and Rasic Jelavi, S. (2020). Blame It on Individual or Organization Environment: What Predicts Workplace Deviance More. *Social Sciences*, 9(99), pp. 1-12.

- Novosad, O. (2016). Influence of unethical marketing behavior on customer-based brand equity (Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics).
- Obalade, G. O. and Arogundade, K. K. (2019). Ethical climate and deviant behavior among employees of selected public and private universities: The case of the emerging country. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 3(2), pp. 30-39.
- Othman, A. K., Maulud, F. S. F., Rahman, M. K. B. A. and Isa, M. F. M. (2022). Factors Contributing to Employee Workplace Deviant Behaviors in Public Sector Organizations. *International Jour of Academic Research in Economics and Management and Sciences*, 11(1), pp. 192-207.
- Qi, L., Liu, B. and Mao, K. (2020). Spare the rod and spoil the child? A study on employee workplace deviant behavior. *Nankai Business Review International*, 11(1), pp. 1-22.
- Robinson, S. L. and Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, pp. 55-72.
- Roy, M. and Mandal, A. (2020). Impact Of Covid 19 On Quality Of Work Life Leading To Deviant Workplace Behavior: A Qualitative Study In Health Care Sector. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* 17(9), pp. 8317-8335.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *Interfaces* 24, pp. 19-43.
- Saaty, T. L. (1990). *The analytic hierarchy process*. N. York: McGraw-Hill.
- Sawitri, R., Sri, H., Suyono, J., Sunaryo, S., & Tamara, Y. (2018). The Role of Leader Political Skill and Ethical Leadership on Employee Deviance Behavior. *International Journal of Business and Society*, 19(1), 38-629.
- Sayed Mostafa, A. M., Boon, C., Abouarghoub, W. and Cai, Z. (2022). High-commitment HRM, organizational engagement, and deviant workplace behaviors: The moderating role of person-organization fit. *European Management Review*, pp.1-15.
- Shahid, S., Muchiri, M.K. and Walumbwa, F.O. (2021). Mapping the antecedents and consequences of thriving at work: A review and proposed research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), pp. 78-103.
- Shrivastava, S. and Singh, K. (2021). Workplace deviance in the virtual workspace. *Strategic HR Review*, 20(3), pp. 74-77.
- Tu, Y., Sulistiawan, J., Ekowati, D. and Rizaldy, H. (2022). Work-family conflict and salespeople deviant behavior: the mediating role of job stress. *Heliyon*, 8(10881), pp. 1-8.
- Utkarsh, V., Ravindra, T. and Ananta, N. (2019). Workplace Deviance: A Conceptual Framework. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), pp. 12355-12364.
- Wang, SP., Miao-Sheng, C. and Mou-Jian, L. (2018). Key factors affecting deviant workplace behavior. *African Journal of Business Management*, 12(10), 258-266.
- Yadav, P. and Rai, A. (2020). The Moderating Role of Emotional Intelligence in the Relation between Organizational Stress and Workplace Deviant Behavior. *International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management, ICCAKM 2020*, pp. 499-504.
- Yildiz, B. and Alpan, L. (2015). A Theoretical Model on the Proposed Predictors of Destructive Deviant Workplace Behaviors and the Mediator Role of Alienation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences (4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management)*, 210, pp. 330-338.

نحوه استناد به مقاله:

فروز شهرستانی، مجتبی؛ درودی، هما؛ حاج علی اکبری، فیروزه. (۱۴۰۳). طراحی مدلی مبتنی بر اقدامات موثر به منظور کنترل رفتارهای انحرافی مخرب نیروی انسانی در بیمه ایران. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۷ (۲). ۱۶۳-۱۸۳.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1038820>