

## **Exploring a Management Pattern for the Managers' Financial Deviance in Iran's State Organizations (case study: managers of governmental organizations in Sistan Va Baluchestan"**

Soraya Piri\*  
Mohammad Mousavi\*\*

Received: 2/6/2018  
Accepted: 22/09/2018

The present qualitative research aims at proposing a management method for the managers' financial Deviance in Iran's governmental organs using the systematic design of the grounded theory. To do so, in addition to performing semi-structured interviews with 20 experts, managers, university specialists and governmental organizations' directors, as the study sample volume, a collection of the preliminary topics were re-gathered within the coding process and certain themes were extracted from their heart. Then, in the pivotal coding stage, the link between these topics was determined under such titles as causal conditions, core category, mutual action and reaction strategies, context, intervening conditions and consequences of Deviance management within the format of a paradigm. Next, in a selective coding stage, every single component of the coding paradigm was explicated, the story's trend was delineated and a theory was composed. Finally, the peremptory predicates and the strategic theories of the study were specified. The study results indicated that deviance sense-making conceived in the minds of the managers as a core category resulted from individual, organizational and the extra-organizational factors. The context factors (resource management), as well, are the driving forces contributing to the financial Deviance consequences of the managers; moreover, intervening managerial factors are identified as the controlling and inhibitive factors barring managers from displaying financial Deviance. In their actions and reactions to the effective stimulating and deterring factors and under the effect of their mental conceptualizations, managers adopt two sets of strategies: constructive and devastative strategies. The constructive strategies are followed by positive outcomes (organizational and extra-organizational); the devastative strategies are followed by negative outcomes (organizational and extra-organizational).

**Keywords:** Deviance management, Managers' financial Deviance, Cognitive Deviance, Deviance sense-making, Grounded Theory

---

\* Phd. Student of Administrative Management, Human Resources Management, Payame Noor University  
\*\* Associate Professor of Administrative Management, Payame Noor University, Mashad, Iran(corresponding author) momosavi@gmail.com

اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۵، صص ۱۳۹-۱۶۴

## طراحی و تبیین مدل مدیریت کج رفتاری مالی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: مدیران سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۶/۳۱

ثریا پیری\*

محمد موسوی\*\*

### چکیده

این پژوهش کیفی با هدف مدیریت کج رفتاری مالی مدیران در دستگاه‌های دولتی ایران با استفاده از طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد انجام شده است؛ به این منظور، ضمن انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با بیست نفر از خبرگان، مدیران، کارشناسان دانشگاهی و دستگاه‌های دولتی، به‌عنوان نمونه، مجموعه‌ای از مضامین اولیه طی فرایند کدگذاری باز گردآوری شد و از دل آن‌ها مقوله‌هایی بیرون آمد؛ سپس در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله‌ها ذیل عناوین شرایط علی، پدیده محوری، راهبردهای کنش و کنش متقابل، بستر، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای مدیریت کج رفتاری در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شد. در ادامه و در مرحله کدگذاری انتخابی، یکایک اجزای پارادایم کدگذاری تشریح شده، سیر داستان ترسیم و نظریه خلق شد؛ سرانجام گزاره‌های حکمی و فرضیه‌های راهبردی پژوهش تدوین شد. نتایج نشان داد که معنابخشی کج رفتاری، به‌عنوان پدیده محوری ناشی از عوامل فردی، سازمانی و عوامل فراسازمانی در ذهن مدیران شکل می‌گیرد. عوامل زمینه‌ای (مدیریت منابع) نیز به‌عنوان عوامل محرک کج رفتاری مالی مدیران و عوامل مداخله‌گر مدیریتی به‌عنوان عوامل کنترلی و بازدارنده کج رفتاری مالی مدیران شناسایی شد. مدیران در کنش و واکنش خود به عوامل مؤثر محرک و بازدارنده و تحت تأثیر معنابخشی ذهنی خود، دو دسته راهبرد اتخاذ می‌کنند: راهبرد سازنده و راهبرد مخرب. راهبردهای سازنده، پیامدهای مثبت (سازمانی و فراسازمانی) در پی دارد و راهبردهای مخرب پیامدهای منفی (سازمانی و فراسازمانی) به دنبال خواهد داشت.

### واژگان کلیدی:

مدیریت کج رفتاری، کج رفتاری مالی مدیران، کج رفتاری شناختی، معنابخشی کج رفتاری، داده‌بنیاد.

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور

\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور مشهد (نویسنده مسئول)

momosavi@gmail.com

## مقدمه

مفهوم کج رفتاری<sup>۱</sup> در مطالعات و ادبیات جدید رفتار سازمانی شهرت پیدا کرده است. گرچه مفهوم کج رفتاری محیط کار دو مفهوم متضاد ویرانگر و سازنده را شامل می شود، در این مطالعه منظور از کج رفتاری، رفتارهای داوطلبانه‌ای است که هنجارهای سازمانی را نقض می کند و برای اعضا و سازمان و هر دو تهدید محسوب می شود ( Bennett & Robinson, 1995; 2000). بر اساس این تعریف، می توان گفت این رفتارها در کارهای رسمی تعریف نشده و فراتر از انتظارات نقش وجود داشته است و هنجارهای سازمانی را نقض می کند. این رفتارهای انحرافی می تواند به سمت سازمان یا فرد هدایت شود (Bennett & Robinson, 2000). مطالعات زیادی به بررسی اثرات مضر این رفتارها پرداخته است. در این مطالعات، کج رفتاری مخرب رفتارهای محیط کار یکی از قابل توجه ترین رفتارهای منفی است که کل سازمان را مورد تهدید قرار می دهد. گرینبرگ (۱۹۹۷) و واردی و وایتز (۲۰۰۴) استدلال کردند کج رفتاری های مخرب در محیط کار با تخمین های خسارت سالانه بین ۶ میلیارد الی ۲۰۰ میلیارد دلار همراه است ( Michel, 2016).

کلی و همکاران (۱۹۹۶) استدلال کردند کارکنانی که چنین رفتاری را تجربه می کنند، دارای روحیه پایین تر هستند و مشکلات استرس آوری دارند که در نهایت منجر به عزت نفس پایین، اعتماد به نفس کم، افزایش ترس و مشکلات روحی می شود (Narayanan, at el , 2017). گیاکالون و گرینبرگ (۱۹۹۷) اذعان داشتند نابهنجاری محل کار همچنین در سطوح بالای معتبرترین مؤسسات رخ می دهد؛ برای مثال توجه اخیر به جرایم یقه سفیدی در مقابل جرایم کارگران نشان داده است جرم یقه سفیدی به شکل بی صداقتی مالی در سازمان های بزرگ دولتی و خصوصی رخ می دهد که مدیران سطح بالا، رهبران دینی و رهبران سیاسی مرتکب آن می شوند (Nguyen, 2008). وجود کج رفتاری و زیرپانهادن قوانین و نظم عمومی در سازمان ها، خصوصاً توسط مدیران که خود رهبران سازمان محسوب می شوند، تهدیدی غیرقابل تحمل برای افراد جامعه و نظم حاکم قلمداد می شود و باعث سلب اعتماد عمومی به دولت شده و اثرات زیان باری، چه به لحاظ اقتصادی و چه به لحاظ سایر جنبه ها، در جامعه بر جای می گذارد.

«امروزه مفاسد مالی و اقتصادی در اعماق وجود اکثر سازمان ها، نهادها، بنیادها، ادارات،

طراحی و تبیین مدل مدیریت کجرفتاری مالی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران ۱۴۱

وزارتخانه‌ها، شرکت‌ها، بانک‌ها، مؤسسات خیریه، امور عام‌المنفعه و تعاونی‌ها ریشه دوانده است. مباحثی مانند اختلاس و حیف و میل بیت‌المال، غارت ثروت‌های ملی و جابه‌جا کردن آن‌ها، رواج رشوه‌خواری و پارتی‌بازی، سلطه قاجاق سازمان‌یافته بر سرنوشت اقتصاد کشور، انبوه خریدهای خارجی توسط سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و عمومی، به‌جای استفاده از امکانات داخلی با انگیزه گرفتن پورسانت‌های کلان، واگذاری‌های مشکوک، ایجاد شرکت‌های خصوصی توسط مدیران دولتی و سرازیر کردن امکانات و وجوه دولتی به این شرکت‌ها، سفرهای خارجی بی‌ثمر و پرهزینه، دادن مجوزها به آشنایان و زندگی‌های تجملی برخی مسئولان، به بحث‌های عادی مردم تبدیل شده است» (مصطفوی، ۱۳۹۴). از آنجاکه در حال حاضر گزارشات زیادی از کجرفتاری‌های مالی مدیران در سازمان‌های دولتی مشاهده می‌شود، به نظر می‌رسد که در سال‌های اخیر، مجموعه دستگاه‌های دولتی کشور در دستیابی به اهداف و مأموریت‌های خود با کاهش اثربخشی روبه‌رو شده است و چه‌بسا از منابع و امکانات اساسی مادی و معنوی، شایستگی افراد، تعهد سازمانی، مسئولیت‌خواهی و... بهره‌گیری مطلوب به عمل نیامده است. انحراف سازمانی و کجرفتاری مالی مدیران یک مشکل اجتماعی بسیار جدی است. مدیریت کجرفتاری‌های مالی مدیران می‌تواند پاسخ‌گوی چالش‌هایی باشد که سازمان‌های قرن ۲۱ از جمله دستگاه‌های دولتی ایران با آن مواجهند؛ لذا ابتدا نیاز به شناسایی عوامل و شرایطی است که منجر به ایجاد این کجرفتاری‌ها می‌شود و متعاقباً نیاز به ارائه راهبردهایی برای کنترل آن‌هاست.

«بیشتر مطالعات روی جنبه‌هایی از تأثیرات سازمانی (عدالت، اعتماد، فرهنگ، جو اخلاقی، استرس سازمانی، ساختار وظیفه) کار (بی‌سوادی، بی‌قدرتی) و عوامل فردی (تأثیر منفی، تکانشگری، ناامیدی) بر رفتارهای انحرافی مخرب پرداخته است و مطالعات محدودی برای تعیین علل رفتارهای مخرب انجام شده است.» (Narayanan, 2017)

از طرفی مطالعاتی وجود دارد که به بررسی نتایج منفی کجرفتاری‌ها پرداخته است؛ مثل کاهش عملکرد فردی (معافی، ۲۰۱۱)، منطبق‌نبودن محصول و ازدست‌دادن کنترل موجودی، کیفیت نامطلوب خدمات، افزایش هزینه تولیدات، ازدست‌دادن سود، قیمت نامناسب، ضعف شهرت و اعتبار خدمات، ازدست‌رفتن تجارت قدیمی (لیتزکی و دیگران، ۲۰۰۶). آشکار است که این نتایج منفی دلالت بر آن دارد که سازمان‌ها باید در جست‌وجوی مدیریتی بهینه برای کاهش و کنترل این رفتارها باشند (Yildiz, 2015).

۱۴۲ اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۵

از آنجاکه تاکنون هیچ مطالعه مستقلی در رشته مدیریت، به ارائه مدلی برای مدیریت کج رفتاری های مالی مدیران مبادرت نورزیده، این پژوهش کوشیده است تا خلأ پژوهشی مزبور را پر کند.

### ۱. مبانی نظری مدیریت کج رفتاری مالی مدیران

هنجارهای سازمانی، قوانین رسمی و غیررسمی و سیاست های ایجاد شده توسط سازمان و افراد درون سازمانی را نشان می دهد که قابل ارائه است (Bennett & Robinson, 1995). با این حال، هنگامی که رفتار عادی خارج از هنجارهای سازمان انجام می شود، بر تمام سطوح سازمان از جمله فرایند تصمیم گیری، بهره وری و هزینه های مالی، تأثیرات گسترده ای دارد. محققان این رفتارها را به نام های مختلف نشان داده اند؛ از جمله اندرسون و دیگران این رفتارها را کج رفتاری محل کار نامیده اند و این گونه تعریف کرده اند: «رفتار افرادی است که از هنجارها و استانداردهای اخلاقی در سازمان منحرف شده اند، به طوری که رفاه سازمان را تهدید می کنند.» (2010 Anderson, FitzGerald & Luck,)

دیگر محققان نیز از این مفهوم و مفاهیم مشابه استفاده کرده اند؛ مانند کج رفتاری (انحراف) محل کار (بننت و رایبسون، ۲۰۰۳، ۱۹۹۵؛ پیا و لی، ۲۰۱۱؛ اسپکتور و فاکس، ۲۰۱۰؛ پری، ۲۰۱۱)، رفتار خراب کارانه (مان جیونی و کوین، ۱۹۷۵) و رفتار ضد اجتماعی (گیاکلن و گرینبرگ، ۱۹۹۷؛ رایبسون و دیگران، ۱۹۹۸)، رفتار غیر اخلاقی (جونز، ۱۹۹۰)، رفتار ناکارآمد (گریفین و دیگران، ۱۹۹۸)، رفتار ضد تولیدی (برای مثال فوکس و اسپکتور، ۱۹۹۹؛ اسپکتور و دیگران، ۲۰۰۶؛ اسپکتور و دیگران، ۲۰۱۰)، یا سوء رفتار سازمانی (برای مثال واردی و وینر، ۱۹۹۶)، رفتار غیر معمولی (گالپرین و بورک، ۲۰۰۶)، پرخاشگری محل کار (بارون و نیومن، ۱۹۹۶)، رفتار خشونت آمیز (تیلور و ریو، ۲۰۱۰؛ بروس و نولین، ۲۰۱۱)، قلدری در محل کار (تادا، ۲۰۱۰؛ استوتن و دیگران، ۲۰۱۰). (Al-Fayyad, 2015).

«بحث های جامعه شناختی انحراف منحصراً بر رفتارهایی که هنجارها را نقض می کند یا توسط دیگران به صورت منفی قضاوت می شود، متمرکز است. کج رفتاری محدود به رفتار نیست؛ بلکه می تواند حیطه شناختی را نیز دربرگیرد که تحت عنوان کج رفتاری شناختی نام برده شده است. مطالعه کج رفتاری شناختی نشان می دهد قوانین اجتماعی نه تنها برای این استفاده می شود که چگونگی یک رفتار را بیان کند، بلکه بر نحوه فکر کردن نیز تأکید دارد.» (2015 Perrin,)

طراحی و تبیین مدل مدیریت کجرفتاری مالی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران ۱۴۳

نیروهایی در سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد و منجر به کجرفتاری شناختی در آن‌ها می‌شود. پژوهش‌های گذشته عوامل شخصی، محیطی، موقعیتی و عوامل دیگری را به‌عنوان عوامل مؤثر یا پیش‌بینی‌کننده کجرفتاری مورد بررسی قرار داده است. بننت دو دیدگاه را مطرح کرده است. دیدگاه اول، دیدگاه موقعیت‌محور است که کجرفتاری محیط کار را به‌عنوان نتیجه اقدامات و رفتار و شرایط سازمانی معرفی می‌کند؛ به‌عنوان مثال سوءاستفاده سرپرستان، خستگی، هنجار گروه، رضایت شغلی، درک بی‌عدالتی، بی‌عدالتی بین افراد. دیدگاه دوم، دیدگاه فردمحور شامل شخصیت، ویژگی‌ها، احساسات فردی، وجدان، توافق‌پذیری است که بدون در نظر گرفتن فاکتورهای محیطی، تعیین‌کننده رفتار محسوب می‌شود (Bennett & Marasi, 2016). نتایج حاصل از فراتحلیل توسط بری و دیگران (۲۰۰۷) نشان داد که ویژگی توافق‌پذیری، هم‌بستگی منفی قوی با انحراف فردی دارد. وجدان، هم‌بستگی منفی قوی با انحراف سازمانی داشته و ثبات عاطفی هم‌بستگی منفی قوی با هر دو انحراف سازمانی و فردی دارد (O'Neill, 2011). در مطالعه‌ای، اعتماد به نفس پایین و انطباق کم (سطوح کم هم‌دلی و محبت) سازگارترین عوامل پیش‌بینی‌کننده انحراف محیط کار بود (Bolton, Becker & Barber, 2010). گلن، (۱۹۹۵) در کتاب هوش هیجانی خود مطرح کرده است کارکنان با هوش هیجانی پایین که عصبانیت، وحشت، ترس، حسادت و دیگر احساسات منفی را در مواجهه با مشکلات تجربه می‌کنند، به روش‌های ضداجتماعی و ناکارآمد واکنش نشان می‌دهند (Miao, Humphrey, Ronald, Qian & Shanshan, 2017). علاوه بر صفات شخصیتی، ویژگی‌های انگیزشی خاصی نیز با انحراف محیط کار در ارتباط است. تئوری نیازهای روان‌شناختی، عملکرد مطلوب و رفاه روانی را به اجرای خودمختاری در امور (تجربه اراده و خودتعیین‌گری در رفتار) صلاحیت (حس اثربخشی در ارتباط با محیط اجتماعی) و وابستگی (تجربه تعلق در ارتباط با دیگران) مرتبط می‌داند و هر چیز دیگری منجر به ناامیدی و سرخوردگی و هزینه‌های عملیاتی می‌شود (رایان و دسی، ۲۰۰۰). آگاهی فرد در مورد اخلاقی بودن یک رفتار نیز در تصمیم‌گیری وی برای اقدام به آن عمل مؤثر است (Dearden, 2015). حالات شناختی فرد منجر به کجرفتاری شناختی در ذهن مدیران می‌شود. نظریه کانتی مبنی بر «آنومی به‌منزله یک وضع شناختی»، معتقد است آنومی در واقع حالتی شناختی تولید می‌کند که می‌توان آن را آنومی خرد نامید. آنومی خرد وضع یا

حالتی است که در آن ارزش‌های ارتقای خود تقدم بسیار بیشتری بر ارزش‌های استعلای خود پیدا می‌کند. به دلیل همین تقدم است که انحرافات اجتماعی به وجود می‌آید. به نظر کانتی سرخوردگی، ترس و خشم سه حالت عاطفی است که با رفتار انحرافی هم‌بستگی دارد و محققانی که تاکنون در سنت خرد انومی (به‌ویژه نظریه فشار) کار کرده‌اند، از همین حالت عاطفی به‌منزله فشاری که منجر به رفتار انحرافی می‌شود، یاد کرده‌اند (کوثری، ۱۳۸۹). داگلاس و مارتینکو (۲۰۰۱) و بارکلی و دیگران (۲۰۰۵) در حمایت از این مفهوم مطالعات متعدد انجام داده و نشان دادند که احساسات اخلاقی خشم با انحراف محل کار مرتبط است (Harvey, 2016). علاوه بر حالات عاطفی، عوامل ادراکی و ذهنی نیز می‌تواند باعث انومی در فرد شود. بر اساس چند دهه پژوهش در زمینه عدالت سازمانی، نشان داده شده است که درک انصاف می‌تواند به‌طور قابل ملاحظه به نتایج مختلف نگرشی، شناختی، عاطفی و رفتاری در میان اعضای سازمان منجر شود. تجربه بی‌عدالتی سازمانی باعث خشم شده و منجر به کج‌رفتاری و رفتارهای خودمحمور می‌شود (Reynolds, Fitzgerald & Hicks, 2017).

برطبق نظریه مبادله اجتماعی، کارکنانی که درکشان از سازمان این باشد که سازمان به تعهدات خود برای ایجاد یک محیط کاری مناسب عمل نمی‌کند، بیش از هم‌تایان خود که درک بهتری از جو سازمان دارند، رفتار انحرافی نشان می‌دهند (Chernyak-Hai & Aharon, 2014). نئیر و دیگران (۲۰۱۱) دریافتند که ادراک حمایت سازمانی با کج‌رفتاری محل کار ارتباط منفی دارد (Chen, Chan & Jina, 2016). در سطح سازمانی، ابعاد محتوایی سازمان شامل فرهنگ، محیط، اهداف و فناوری اطلاعات در کج‌رفتاری مالی مدیران تأثیرگذار است. کج‌رفتاری سازمانی نتیجه مستقیم فرهنگ فراگیر و مداوم سردرگمی است. این دیدگاه به سازمان و فرهنگ حاکم بر آن تمرکز دارد. بحث محوری این نظریه‌ها آن است که فرهنگ سازمانی مشخص، افراد را به حالت ذهنی یا تمایل خاصی هدایت می‌کند که در نهایت این حالت ذهنی فرد را به سمت فساد سوق می‌دهد. نتایج یک تجزیه و تحلیل توسط مارتین و کالن (۲۰۰۶) نشان داد که جو اخلاقی مثبت، ارتباط منفی با رفتار سازمانی ناکارآمد دارد و معلوم شد که جو اخلاقی با کج‌رفتاری سازمانی ارتباط منفی دارد (Chernyak-Hai & Aharon, 2014). اهداف سازمانی در شکل‌گیری ساختارها و اقدامات سازمانی نقش عمده و مهمی دارد. در نظریه عقلانیت محدود در کج‌رفتاری مالی

طراحی و تبیین مدل مدیریت کج‌رفتاری مالی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران ۱۴۵

مدیران، توسط فینی و لیژر این‌گونه استدلال شده است که «سازمان‌ها مرتکب جرم می‌شوند تا به اهدافشان دست یابند و مشکلاتشان را حل کنند و ارتکاب به این‌گونه واکنش‌های انحرافی شامل فرایندهای نرمال تصمیم‌گیری تحت شرایط عقلانیت محدود است» (Finney & Lesieur, 1982, p. 289). محیط وظیفه‌ای سازمان یکی دیگر از عوامل اثرگذار در کج‌رفتاری مالی مدیران است. مطالعات انجام‌شده توسط اسگود و دیگران (۱۹۹۶) شواهدی فراهم کرد مبنی بر اینکه ساختار وظیفه‌ای شرکت از علل عمده احتمال انحراف در محل کار است. فعالیت‌هایی که در محل کار به‌خوبی سازمان‌دهی شده و به افراد خاصی واگذار شده است، باعث می‌شود فرد در آن وظیفه، خودش را در کنترل اجتماعی مسئول بداند؛ علاوه بر این، فعالیت‌های ساخت‌یافته به‌ندرت فرصتی برای مشارکت در فعالیت‌های منحرف ایجاد می‌کند (Osgood, Wilson, O'Malley, 1996).

جنبه‌های محیط کار، مانند حمایت سازمانی، نقض قرارداد روانی و قدرت سازمانی درک‌شده، استقلال شغلی، ناامنی شغلی، عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی در انحراف سازمانی مؤثر است. فانستینکیست و رایان (۲۰۱۳) اذعان می‌دارند محیط حمایتی، تجربه رضایت شغلی و در نتیجه رشد و سلامتی را تسهیل می‌کند؛ درحالی‌که محیط خنثی باعث تجربه ناامیدی شده و منجر به سوءعملکرد و بدرفتاری می‌شود. پیامد رضایت شامل رشد رضایت، مشارکت، اثربخشی و رفاه است؛ درحالی‌که نتیجه سرخوردگی، پیامد منفی و دفاعی مثل نارضایتی، مشارکت‌نکردن، جبهه‌گیری مخالف و بدرفتاری می‌شود (جسی و میشل، ۲۰۱۶). تیپر و دیگران (۲۰۰۹) تائو، بنت، میشل و مارس (۲۰۰۹) در پژوهشی استدلال کردند کارکنانی که در روابط مبادله‌ای با رهبر در کیفیت پایینی قرار دارند، احساس حمایت‌نشدن از طرف رهبر پیدا کرده و احساس می‌کنند به‌شیوه مشروع پاداش به دست نمی‌آورند و احتمال بیشتری وجود دارد که در رفتار مخرب مشارکت کنند. رهبری نقش نیروی محرک یا بازدارنده در کج‌رفتاری‌ها را بازی می‌کند؛ خصوصاً نبود رهبری اخلاقی به‌عنوان یکی از عوامل اصلی نابهنجاری سازمانی پیرو شناسایی شده است (Gils, 2014). انتظارات مدیران اخلاقی، قدردانی و حمایت آن‌ها از سرپرستان، باعث افتخار و احساس عاطفی از رفتارهای اخلاقی شده و انتظارات اخلاقی اثربخش را افزایش می‌دهد (Wang, Xu & Liu, 2016). رهبران غیراخلاقی از طریق حمایت‌های ناسالم باعث ایجاد



کجرفتاری در سازمان می‌شوند. موناستس (۲۰۱۰) و تنگ و همکارانش (۲۰۰۸) نشان دادند درک نقض قرارداد روانی (یعنی یک ناسازگاری درک بین آنچه یک فرد توسط سازمان وعده داده شده بود و آنچه در واقع دریافت کرده بود)، می‌تواند به شرکت فرد در انحراف سازمانی محل کار منجر شود (Trice, 2012). تائو و دیگران (۲۰۰۷) در مطالعه خود دریافتند اعتماد به سازمان با کجرفتاری محل کار ارتباط منفی دارد (Aliaa & Mohd Roziah, 2015).

شواهدی از یک فراتحلیل که خلاصه ده‌ها سال تحقیق بر عدالت سازمانی است، استدلال کرده عدالت سازمانی عامل پیش‌بینی‌کننده معنی‌داری برای عملکرد شغلی و کجرفتاری است (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

استاو، اسز و اسکوفسکی (۱۹۷۵) در تحقیق خود ارتباط بین ناامنی شغلی را با کجرفتاری‌های محل کار مورد بررسی قرار دادند و نشان دادند ناامنی شغلی با نارضایتی شغلی و کجرفتاری‌های محل کار و احساسات منفی در کار ارتباط دارد. نقش نظریه محدودیت منابع در کجرفتاری مالی مدیران توسط مطالعه تعداد بزرگی از تخلفات تجاری نشان می‌دهد که جرم آن‌ها مرتبط با کمیاب‌بودن منابع محیطی است (Reise, Probst, Chia, Maloles, & König, 2010). در سازمان‌ها، کارکنان برای منابع کمیاب مثل ارتقا، پاداش، تملک پروژه و تمجید شدن رقابت می‌کنند. کیل داف، گالینسکی، گالو و ریاد (۲۰۱۶) استدلال کردند رقابت با رفتارهای غیراخلاقی مرتبط است (Yip, 2018). فناوری اطلاعات نیز از عوامل مؤثر بر کجرفتاری مالی مدیران است. سلطه «عقلانیت ابزاری» یا «عقلانیت فنی» بر «عقلانیت ارزش‌ها» در هر زمینه‌ای منجر به نادیده‌گرفتن ارزش‌ها و تهدید آزادی انسان می‌شود؛ بنابراین می‌توان گفت چنین پیچیدگی‌ای ممکن است به‌خودی‌خود باعث تسلط «تکنوکرات» و در نتیجه انحراف در سازمان‌ها و تغییر تمرکز از اهداف و هنجارها به سمت راه‌های قانونی یا غیرقانونی برای موفقیت در محل کار شود (Malik & Malik, 2015).

از عوامل فراسازمانی اثرگذار بر کجرفتاری مالی مدیران می‌توان به عوامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی اشاره کرد. در این مورد چند نظریه مطرح وجود دارد. در نظریه فشار، نرخ جرائم، انعکاس مستقیم فشارهایی است که مردم تجربه می‌کنند. نظریه‌های فردی فشار منابع مختلف فشار را نشان می‌دهد.

طراحی و تبیین مدل مدیریت کج‌رفتاری مالی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران ۱۴۷

مرتون (۱۹۳۶) و کلوارد و اوهلین (۱۹۶۰) و کوهن (۱۹۵۵) استدلال می‌کنند که این تحقیق نیافتن هدف کسب ثروت باعث ایجاد فشار می‌شود. کوهن استدلال می‌کند که این فشار در نتیجه هدف تحقیق نیافتن احترام به طبقه میانی حاصل می‌شود. استینچ کمب (۱۹۶۴) استدلال می‌کند که این فشار به دلیل ازدست رفتن یک موفقیت شغلی به‌ویژه در سطح طبقه میانی حاصل می‌شود. آگنیو (۱۹۹۲) این مفهوم سنتی از فشار را بسط داده است و آن را شامل ناکامی پیش‌بینی شده در تحقق اهداف ارزشمند دانسته است (Herbert, 1997).

بنابر تئوری کنترل هرشی، اعمال بزهکارانه زمانی حاصل می‌شود که ارتباط فرد با جامعه ضعیف یا قطع می‌شود. این ارتباط متشکل از چهار مؤلفه به‌هم مرتبط است: وابستگی، تعهد، مشارکت و اعتقاد. به‌ویژه ارتباط با دیگران به‌صورت متعارف، تعهد به خطوط قراردادی اقدامات، مشارکت در فعالیت‌های قراردادی و عقیده به سیستم‌های ارزشی رایج باعث تقویت ارتباطات اجتماعی و در نتیجه جلوگیری از رفتارهای مجرمانه می‌شود (لاسلی، ۱۹۸۸). نگرش جامعه در کج‌رفتاری مالی مدیران مهم است. از دید عموم، برداشت از مجرمان می‌تواند بر چگونگی قضاوت شدن آن‌ها اثر بگذارد. تحقیقی بر روی جدیت جرم نشان می‌دهد تخلف کارمندان یقه‌سفید به‌عنوان یک تخلف غیرجدی در مقایسه با سایر تخلفات دارای قربانی دیده شده است (Schmidt, 2013).

نظریه معاشرت افتراقی ساترلند بر یادگیری از طریق هم‌نشینی با الگوهای رفتار انحرافی تأکید می‌کند (ایار، ۱۳۹۳). عوامل اقتصادی نیز در کج‌رفتاری مالی مدیران مؤثر است. نظریه آنومی نهادی جرم، در این رابطه وجود دارد. مسنر و روزنفیلد (۱۹۹۴) این نظریه را مطرح کرده‌اند. آن‌ها می‌گویند وقتی یک نهاد بر نهادهای دیگر مسلط شود، توازن نهادی در جامعه بر هم می‌خورد. منطق محاسبه‌گرانه و فایده‌گرایانه بازار به سایر عرصه‌های نهادی نیز رسوخ می‌کند و به ملاک و معیار همه‌چیز تبدیل می‌شود. در چنین وضعی، «کارآمدی» وسایل به‌جای مشروعیت آن‌ها اهمیت پیدا می‌کند. عوامل سیاسی از زمره عوامل فراسازمانی اثرگذار بر کج‌رفتاری مالی مدیران است. بیشتر جرائم یقه‌سفیدی به‌علت ناتوانی دستگاه قضایی یا خلأ قانونی در تعقیب جرائم یقه‌سفیدها، اغلب در قالب دعاوی مدنی در دادگاه‌های مدنی طرح می‌شود که هدف از این دعاوی جبران خسارت و غرامت به زیان دیده است (ام‌اس‌چپ و جان، ۲۰۰۰، ص. ۲۸). قانون‌گذاری نامتناسب و نامتعارف با عرف جامعه می‌تواند صدمات و مضرات شدید را به ارکان اجتماع وارد آورد؛

۱۴۸ اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۵

چراکه این دسته از جرایم در سطح جامعه اتفاق می‌افتد، ولیکن تدابیر لازم و پیشگیرانه ضروری در این موارد در جامعه شکل نگرفته است. پس از بررسی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری ذهنی مدیران که منجر به کج‌رفتاری آنان می‌شود، در جهت مدیریت کج‌رفتاری‌های آن‌ها باید به مدیریت ساختار ذهنی مدیران از طریق محتوایی پردازیم که این ساختار را شکل می‌دهد. مدیریت ساختار ذهنی مدیران در پی شناخت برنامه‌هایی است که باعث کنترل محرک‌های شناختی احساسی رفتاری کج‌رفتاری مالی مدیران می‌شود و با شناسایی راهبردهای تسهیل‌کننده و بازدارنده کج‌رفتاری که کنش و واکنش‌های مدیران در مقابل عوامل محرک کج‌رفتاری است و ارزیابی پیامدهای حاصل، تکمیل می‌شود.

## ۲. هدف غایی و پرسش‌های پژوهش

هدف غایی از انجام این پژوهش، خلق نظریه‌ای داده‌بنیاد درباره مدیریت کج‌رفتاری مالی مدیران در دستگاه‌های دولتی ایران است. در این راستا، پرسش‌های پژوهش به شرح زیر است:

۱. نظریه مدیریت کج‌رفتاری مالی مدیران در دستگاه‌های دولتی ایران چیست؟
۲. مقوله اصلی، شرایط علی، پدیده محوری، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای کنش و کنش متقابل و پیامدهای مدیریت کج‌رفتاری مالی مدیران کدام است؟

## ۳. روش‌شناسی تحقیق

راهبرد مورد استفاده در این پژوهش نظریه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد است. خردمایه استفاده از این راهبرد، به کاربری آن بازمی‌گردد. راهبرد پژوهشی داده‌بنیاد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده، به تبیین فرایند کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (Creswell, 2002). ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته بود که با طرح پرسش‌هایی بین ۴۰ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شد. ابتدا چارچوب مصاحبه شامل معارفه، بیان علت مصاحبه و تعریف کلی از مدیریت کج‌رفتاری، ارائه شده و سپس سؤالات تحقیق بر اساس ساختار طراحی شده از مصاحبه‌شونده‌ها پرسیده شد. در این مرحله (کیفی)، نمونه‌گیری به صورت نظری<sup>۲</sup> انجام شد. نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی یاری می‌رساند که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین اثبات شده

طراحی و تبیین مدل مدیریت کجرفتاری مالی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران ۱۴۹

است. کدگذاری داده‌ها هم‌زمان با گردآوری آن‌ها انجام شد. نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری<sup>۳</sup> ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدید در ارتباط با مقوله پدیدار نمی‌آید؛ بلکه مقوله، گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شود (Straus & Corbin, 1998). در این پژوهش، ۲۰ نفر از اعضای هیئت‌علمی، مدیران و کارشناسان باتجربه در دستگاه‌های دولتی، برای انجام مصاحبه در نظر گرفته شدند. از مصاحبه<sup>۱۲</sup> به بعد تکرار در اطلاعات مشاهده شد. برای اطمینان، مصاحبه با ۸ نفر دیگر ادامه یافت. تکرار در داده‌ها بیانگر اشباع نظری بود. این افراد از آگاه‌ترین اعضای سازمان و صاحب‌نظر، چه در رده مدیران و چه در رده ناظران و کارشناسان و چه در رده هیئت‌علمی دانشگاه‌ها بودند. از ایشان درباره مشاهداتشان از مصادیق کجرفتاری‌های مالی در سازمان، تحلیل ایشان از علل و عوامل اثرگذار بر بروز این کجرفتاری‌ها و عوامل مدیریتی بازدارنده کجرفتاری‌ها و راهبردهای اتخاذی ایشان در برخورد با عوامل محرک کجرفتاری‌ها و پیامدهای حاصل سؤال شد.

#### ۴. تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها

##### ۴-۱. کدگذاری داده‌ها

##### الف. کدگذاری باز

از آنجاکه پایه‌های اصلی ساختن نظریه مفاهیم است، باید سازوکاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی شده و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شود؛ به طوری که از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی استخراج می‌شود (Straus & Corbin, 1998). کدگذاری باز مستلزم پرسیدن سؤالات و انجام مقایسه‌هاست. داده‌ها از ابتدا از طریق پرسیدن سؤالات ساده‌ای نظیر چه، که، چگونه، چقدر و... تجزیه و تفکیک می‌شوند. این مرحله، داده‌ها را به مفاهیم و مقوله‌ها تفکیک می‌کند (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۸). از دل داده‌های خام اولیه، مجموعه‌ای از مقوله‌ها ضمن کدگذاری باز ظهور یافت.

نمونه‌ای از مفاهیم ایجادشده در مقوله‌های عوامل مؤثر بر کجرفتاری مالی مدیران، به شرح جدول ذیل آورده شده است:

##### جدول ۱. شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها از متون مصاحبه (کدگذاری باز)

مقوله اصلی	مفاهیم
آگاهی فردی	تخصص نداشتن و ناتوانی مدیر، نبود مشاوران آگاه در کنار مدیر، تخصص نداشتن و بی تجربگی ناظران مالی، ناآگاهی مدیر از شدت پیامدهای کج رفتاری مالی، حساسیت نداشتن مدیران به مسائل کج رفتاری مالی
گرایش فردی	ناپایبندی دینی و مذهبی، نداشتن درک صحیح دین
انگیزش	نیاز مادی، ناامنی شغلی، کسب وجهه اجتماعی
شخصیت	تفکر غیرمنطقی، عزت نفس پایین، منفعت طلبی، زیاده خواهی و فزون طلبی مدیران، گرایش به جلب نظر دیگران، کنترل نکردن هیجانات و فشارها و وسوس، نبود خویش انضباطی، فقدان وجدان کاری و مسئولیت پذیری
فرهنگ و جو سازمان	حمایت نکردن از افشاگری، فقدان پاسخ گویی، ترویج فرهنگ بله قربان گو
ساختار	تمرکز قدرت در دست مدیران، زیرساخت نامناسب و نیازسنجی ناصحیح اعتبارات، ابهام فرایندها در سیستم مالی
فناوری اطلاعات	ابهام الکترونیکی در فرایندهای سازمان گردش ناعادلانه اطلاعات (رانت اطلاعاتی)
اهداف	فقدان کلان نگری و نداشتن چشم انداز، جابه جایی اهداف و وسایل، تعیین اهداف غیرواقعی، ابهام قوانین، غیرقابل رؤیت بودن نقض قانون، فقدان بازنگری قوانین و دستورالعملها، تعارض قوانین با اهداف
اجتماعی فرهنگی	انتظارات نابجای سازمانها و اطرافیان از مدیر، فشار بر مدیران میانی توسط مدیران عالی، دگرگونی ارزشها و هنجارهای اصولی جامعه، رشد و پذیرش فرهنگ رشوه پروری و تقلب در جامعه، تبعیض در مجازات مدیران نسبت به دیگر مجرمین، ناآگاهی مردم از حقوق شهروندی و پایین بودن روحیه مطالبه گری، ضعف سیستم آموزشی و تربیتی خانواده و جامعه، یادگیری تخلف از سایر مدیران، حمایت گروهی از کج رفتاریها (باندبازی)
سیاسی	تسامح در صدور حکم مجازات برای مدیران، استخدام مدیران بر اساس خط مشی سیاسی، دخالت عوامل سیاسی دولت در پروژه های عمرانی (رانت های معاملاتی)
اقتصادی	ابهام در بودجه سازمانها، تورم، کاهش قدرت خرید

### ب. کدگذاری محوری

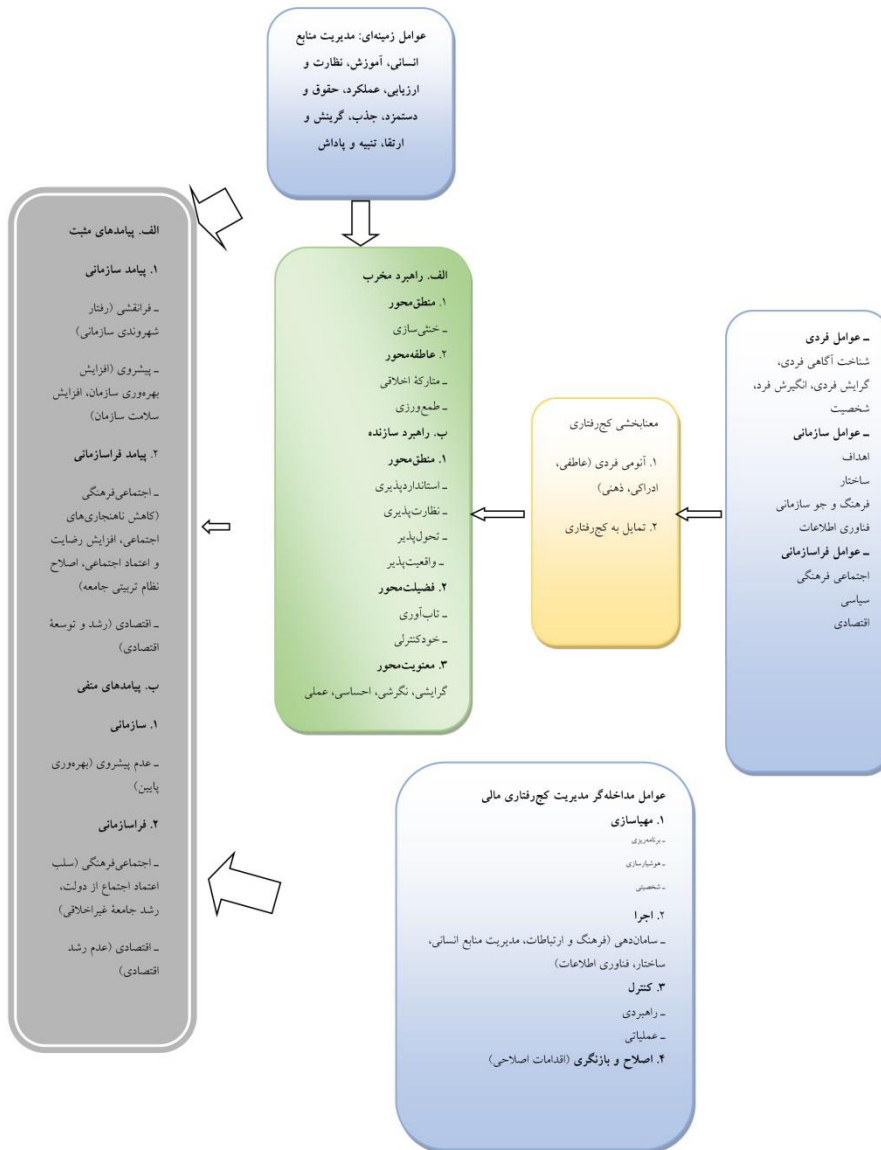
کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است. این کار بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه را به سهولت انجام دهد. اساس فرایند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقه‌ها قرار دارد. کدگذاری محوری از راه پیوند یک مقوله و مقوله‌های فرعی، آن داده‌ها را به هم پیوند می‌دهد (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۸). در کدگذاری محوری، استراوس و کوربین (۱۹۹۰) انواع مقوله‌هایی را که حول پدیده محوری<sup>۴</sup> شناسایی می‌شود، تعیین کردند. این مقوله‌ها شامل شرایط علی<sup>۵</sup> (چه عواملی منجر به ایجاد پدیده محوری می‌شود)، استراتژی‌ها<sup>۶</sup> (اقدامات و کنش‌هایی که در پاسخ به پدیده محوری اتخاذ می‌شود)، شرایط مداخله‌گر<sup>۷</sup> (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها)، شرایط زمینه<sup>۸</sup> (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها) و پیامدها<sup>۹</sup> (ستاده‌هایی که ناشی از استفاده از استراتژی است) است. این مقوله‌ها به صورت مدل تصویری که موسوم به پارادایم کدگذاری محوری است، با پدیده محوری در ارتباط بوده و آن را احاطه کرده و این مدل به این شیوه ترسیم شده است. شکل ۱ نشان‌دهنده روابط میان مقوله‌های مزبور در قالب مدل علی، موسوم به پارادایم کدگذاری است.

### ج. کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی مستلزم یکپارچه کردن مقوله‌هایی است که برای شکل‌دهی چارچوب نظری اولیه ایجاد شده است (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۸). در این مرحله، محقق مدل را در نظر گرفته و قضایایی (یا فرضیه‌هایی) که مقوله‌ها را به هم وابسته می‌کند، می‌سازد یا داستانی می‌سراید که روابط داخلی بین مقوله‌ها در مدل را تشریح می‌کند، (Cresswell, 2007). بر اساس کدگذاری انتخابی، نظریه پژوهش درباره مدیریت کجرفتاری مالی مدیران در سازمان روایت شده است.

۱۵۲ اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۵

۲-۴. بحث: مؤلفه‌های پارادایم کدگذاری محوری  
 نمودار ۱. مدل پارادایمی تحقیق به صورت الگوی کدگذاری بصری



طراحی و تبیین مدل مدیریت کجرفتاری مالی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران ۱۵۳

#### ۴-۲-۱. شرایط علی

این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده محوری می‌شود. به استنادهای حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با مشارکت کنندگان سه مؤلفه فردی (شناخت، آگاهی، شخصیت، انگیزش و گرایش فردی)، سازمانی (مقوله برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، فرهنگ و ارتباطات، اهداف) و فراسازمانی (عوامل اجتماعی فرهنگی و اقتصادی) به عنوان شرایط علی مدیریت کجرفتاری مالی مدیران شناسایی شد.

#### ۴-۲-۲. مقوله معنابخشی<sup>۱</sup> کجرفتاری (پدیده محوری)

مقوله مرکزی این پژوهش را می‌توان «معنابخشی کجرفتاری مالی» بیان کرد. این مقوله به نوعی در تمامی مقولات مدیریت کجرفتاری در ذهن مدیران در حال شکل‌گیری بوده و مستتر و نهفته است. معنابخشی کجرفتاری پدیده‌ای است که تحت تأثیر عوامل علی در ذهن مدیران شکل می‌گیرد و تمایل به کجرفتاری را در آن‌ها ایجاد می‌کند. «معنابخشی در این مورد است که افراد چطور فکر می‌کنند و به روش‌های مختلفی، از وظایف شناختی کوچک افراد تا روش‌های اجتماعی سازمانی، تقسیم‌بندی شده است.» (weick, 1995) تمرکز معنابخشی ساخت واقعیت است و متعاقب آن دیدگاهی است که از سبک تفکر عمل‌گرایی جیمز (۱۹۷۰) و کنش متقابل نمادین بلومر (۱۹۶۹) ناشی می‌شود. بر اساس نظریه کنش متقابل نمادین، مردم در برابر همه چیز، از جمله همدیگر، بر اساس معانی درک شده اقدام می‌کنند. این مفاهیم از طریق تعامل اجتماعی با دیگران به دست می‌آید. این معانی از طریق فرایند تفسیری افراد برای ایجاد مفاهیم و برخورد با موضوعاتی که جهان اجتماعی آن‌ها را تشکیل می‌دهد، مدیریت و تبدیل می‌شود (Smerek, 2009).

کرنی لیسن و ورنر (۲۰۱۴) معتقدند در واقع چارچوب‌هایی در سطح کلان و خرد، افراد را در تفسیر واقعیات سازمان و ایجاد مفاهیم و معانی دستورات عمل‌ها و چگونگی وضع معانی و پاسخ به تغییرات، توانا می‌سازد (Guiette, 2017). مقوله‌های فرعی که در این تحقیق، بر اثر عوامل در سطح کلان و خرد بر ذهن مدیران تأثیرگذار است و چگونگی معنابخشی کجرفتاری را نشان می‌دهد، عبارت است از: ۱. آنومی عاطفی شامل ترس، نگرانی و استرس، حس بی‌اعتمادی؛ ۲. آنومی ادراکی، شامل درک ناعادلانه بودن حقوق، درک ناعادلانه بودن رویه‌های سازمان، فقدان درک صحیح از قوانین، درک فرصت ارتکاب



۱۵۴ اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۵

تخلف؛ ۳. آنومی ذهنی، شامل تکیه به اطلاعات غیرقطعی، تکیه بیش از حد به جایگاه مدیریتی، بررسی نکردن پیامدهای هر راه؛ ۴. تمایل به اقدام، شامل پذیرش عقاید غلطی که به فرد خدمت می‌کند، پذیرش معانی قابل قبول و نه دقیق، در مقابل ابهامات.

#### ۳-۲-۴. عوامل زمینه‌ای

سیستم ناعادلانه در انتخاب، پاداش، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد و آموزش ناکافی، از عوامل زمینه‌ساز کج رفتاری مالی مدیران محسوب می‌شود. مؤلفه‌های شناسایی شده عبارت است از: ۱. جذب و گزینش و ارتقای مدیران؛ ۲. نظارت و پاداش و تنبیه؛ ۳. حقوق و دستمزد؛ ۴. آموزش و توانمندسازی.

#### ۴-۲-۴. عوامل مداخله‌گر

برای اینکه سازمان وارد فرایند معنابخشی جدید شود و بر ذهن مدیران تأثیر گذارد و موفق به مدیریت کج رفتاری مالی در سازمان شود، نیاز به چهار مرحله گذر دارد:

۱. **مهیا سازی:** مهیا سازی فرایندی است که مدیران به لحاظ ذهنی برای دریافت معناهای جدید از طریق تخریب الگوهای ذهنی قبلی آماده می‌شوند و از طریق برنامه‌ریزی جدید، سازمان را برای خلق معانی جدید (معنادهی) آماده می‌کنند. مقوله‌های شناسایی شده عبارت است از: ۱. مهیا سازی برنامه‌ریزی (ارزش‌ها و چشم‌انداز، هدف گذاری صحیح)؛ ۲. مقوله هوشیار سازی (ایجاد بینش و فراست، هوشیار سازی معنوی)؛ ۳. مقوله مهیا سازی شخصیتی (فروتنی، هوش هیجانی، خیرخواهی، وظیفه‌شناسی).

۲. **آغاز کردن (اجرا):** در این مرحله مدیریت کج رفتاری بعد از مهیا سازی بستر لازم، برای کانون‌هایی که خواستار توجه مداوم و رفع ابهام و مشکل بوده و در این تحقیق شناسایی شده است، راهکارهای لازم اجرایی برای رفع آن‌ها ارائه می‌کند. مقوله‌های شناسایی شده در مرحله اجرا عبارت است از: ۱. مقوله سامان‌دهی فرهنگ و ارتباطات اثربخش؛ ۲. مقوله سامان‌دهی ساختاری؛ ۳. مقوله سامان‌دهی مدیریت منابع انسانی؛ ۴. مقوله سامان‌دهی فناوری اطلاعات.

۳. **مقوله کنترل و ارزیابی:** برای جلوگیری از درگیر شدن کارکنان در انحراف محل کار، متخصصان باید قوانین و کدها و روش‌های مناسبی را آماده کنند که کارکنان باید دنبال کنند و به ارزیابی مستمر عملکردها با استانداردهای تعیین شده بپردازند. برای مقابله با

طراحی و تبیین مدل مدیریت کج‌رفتاری مالی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران ۱۵۵

تقلب، پایه‌ریزی سیستم‌های کنترل داخلی قوی ضروری است؛ زیرا کنترل داخلی ناکافی فرصتی برای تقلب ایجاد می‌کند. کنترل عملیاتی و کنترل راهبردی از مقوله‌های فرعی کنترل ارزیابی بوده که در این تحقیق شناسایی شده است.

**۴. مقوله اصلاح و بازنگری:** نظارت از هیچ فعالیتی قابل تفکیک نیست و ضرورت رسیدن به نتایج موردانتظار، اعمال نظارت توسط تمامی بخش‌های سازمان را ایجاب می‌کند؛ باوجوداین، به دلیل اهمیت این مقوله و از سوی دیگر ضرورت ایجاد واحدی به منظور انجام برخی امور اجرایی از قبیل رسیدگی به تخلفات و جرایم، اجرای برنامه‌های پیشگیری و رسیدگی به شکایات و گزارش‌ها، رسیدگی به جرایم و تخلفات کارکنان، شکایات و گزارش‌ها، کنترل و محو انحرافات و جلوگیری از حادث شدن انحرافات لازم است.

#### ۴-۲-۵. راهبردها

بر اساس داده‌های گردآوری شده، سبک‌های رفتاری مدیران در دو دسته راهبرد سازنده و مخرب شناسایی شد. راهبردهای سازنده مانند کاتالیزور عمل می‌کند و روند مدیریت کج‌رفتاری را سرعت می‌بخشد و راهبردهای مخرب، سرعت مدیریت کج‌رفتاری را کند می‌کند. در این تحقیق، برای راهبرد سازنده، مؤلفه‌های منطق‌محور، فضیلت‌محور و معنویت‌محور شناسایی شده است.

الف. راهبرد منطق‌محور: اشاره به تجزیه و تحلیل عقلانی و برهان در ذهن انسان دارد که به محاسبه سود و زیان هر راه می‌پردازد. «مدیران منطق‌گرا نقش اجرایی خود را به خوبی ایفا می‌کنند؛ زیرا با ذهنیت منطق‌گرا به راحتی می‌توانند بین مجموعه عوامل سازمان رابطه منطقی پدید آورند و تصمیم‌های منطقی بگیرند» (سلطانی، ۱۳۸۷، ص. ۱۸). «عقلانیت در سطح صفت، تمایل به نگه داشتن عقاید عقلانی تعریف می‌شود. مشخصه آن تفکر انعطاف‌پذیر، غیرخطی و استقلال عاطفی است» (جکسون، ۲۰۰۸). بنابراین عقلانیت با شناخت وظایف (تفکر انعطاف‌پذیر، استقلال عاطفی) مرتبط است؛ درحالی‌که کمبود عقلانیت با شناخت رفتارهای نامطلوب (اعتقادات ثابت، خطی، غیرمنطقی و عاطفی، همراه با پرخاشگری) مرتبط است (O'Connor, Sharon, Benjamin & Chris, 2016). مؤلفه‌های فرعی (نظارت‌پذیر، استانداردپذیر، واقعیت‌پذیر و تحول‌پذیر) در این تحقیق شناسایی شد. مفاهیم مربوطه به شرح ذیل است: استانداردپذیری (انجام کارها مطابق

استاندارد و ضوابط، حساسیت نشان دادن به کارهای غیراستاندارد، سازمان‌دهی مدارک، رویه‌ها و اطلاعات)، نظارت‌پذیری (خودداری از معاملات غیرقانونی، استفاده از رهنمودهای مشاوران و ناظران، حمایت از انتقاد، قبول مذاکره برای هر نوع نظارت و سرکشی، ارائه گزارش عملکرد صحیح به مسئولان)، واقعیت‌پذیری (بررسی نتایج هر تصمیم قبل از انجام، جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز قبل از تصمیم، مشخص کردن ابزارهای ارزیابی نتایج، تعیین چشم‌انداز مشخص، تناسب بین اهداف و وسایل)، تحول‌پذیری (بازنگری فعالیت‌ها به صورت مداوم، بازنگری و اصلاح دستورالعمل‌ها و قوانین، ایجاد سازمان یادگیرنده).

ب. فضیلت‌محور (تاب‌آوری، خودکنترلی): فضایل به انسان کمک می‌کند تا درست را از نادرست و مناسب را از نامناسب تشخیص دهد. مدیر فضیلت‌محور این توانایی را از طریق خودکنترلی و تاب‌آوری می‌تواند تحقق بخشد. «لاولر معتقد است کارکنان در سازمان فضیلت‌محور می‌توانند به طرق شناختی، هیجانی و رفتاری، فضایل اخلاقی و انسانی را درک و تجربه کنند» (سرلک، ۱۳۹۰، ص. ۸۷). افرادی که به‌لحاظ احساسی باثبات هستند و هم‌سازی، اعتماد و مسئولیت‌پذیری بالا دارند، احتمالاً سطح پایین‌تری از انحراف را نشان می‌دهند (Stefano, 2017). چنین افرادی در برخورد با عواطف استرس‌زا برخوردی سازنده‌تر دارند. مدیر پذیرنده استرس، قدرت کنترل‌نگرانی و فشارهایی را که منجر به آنومی و تمایل به کج‌رفتاری می‌شود، دارد. تقویت این ویژگی فردی در مدیران توصیه می‌شود. مفاهیم شناسایی‌شده تاب‌آوری عبارت است از: خودگشودگی و استقبال از بازخورد دیگران؛ آگاهی از ارزش‌ها و سبک شناختی خود؛ تعیین اهداف قابل‌دسترسی؛ ادراک خوش‌بینانه؛ گفتن نه در موارد ضروری. «لاولر معتقد است کارکنان در سازمان فضیلت‌محور به‌دلیل خودکنترلی و کنترل‌های درونی، برخی خطاهای متداول سازمانی را انجام نمی‌دهند و خودساخته هستند و از درجه استقامت بالایی برخوردارند» (سرلک، ۱۳۹۰، ص. ۸۷). مفاهیم شناسایی‌شده خودکنترلی عبارت است از: مراقبه و محاسبه روزانه اعمال، معاتبه.

ج. معنویت‌محور (نگرشی، احساسی، گرایشی، عملی): «معنویت در محل کار زمینه‌ای را فراهم می‌کند که در آن کارکنان هدف‌نهایی خودشان از زندگی را کشف کرده و ارتباط قوی با همکاران و دیگر افراد مرتبط با محیط کار برقرار کرده و با باورها و ارزش‌های

طراحی و تبیین مدل مدیریت کجرفتاری مالی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران ۱۵۷

اصلی سازمان هم‌بستگی پیدا می‌کنند.» (فاگلی و آدلر، ۲۰۱۲)

«معنویت باعث رشد حس تعهد و وفاداری به سازمان می‌شود.» (Afsar, 2016)

مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده عبارت است از: گرایشی (دین‌گرایی، کسب رضایت الهی)، نگرشی (اعتمادسازی)، ادراکی (شناخت مسئولیت‌های فردی و اجتماعی)، احساسی (عشق به خدا، عشق به هم‌نوع)، عملی (تعهد به بیت‌المال، پرهیز از هرگونه تبعیض).

برای راهبرد مخرب، مؤلفه‌های منطق‌محور و عاطفه‌محور شناسایی شده است.

مقوله‌های شناسایی شده عبارت است از:

الف. منطق‌محور (خستگی‌سازی): در این راهبرد، مدیران به‌شیوه‌ای به‌ظاهر منطقی شروع به توجیه و کم‌رنگ‌ساختن کجرفتاری می‌کنند. مفاهیم شناسایی شده عبارت است از: توجیه کجرفتاری به‌نفع سازمان، توجیه کجرفتاری به‌نفع دیگران، کم‌رنگ جلوه‌دادن کجرفتاری.

ب. عاطفه‌محور (متارکه اخلاقی، طمع‌ورزی): فردی که تحت تأثیر عواطف منفی قرار گرفته است، دچار نگرشی تحت عنوان متارکه اخلاقی می‌شود؛ یعنی به اصول کار پایبندی نشان نمی‌دهد، تعهد کاری ضعیفی دارد و تحت تأثیر نفسانیاتی مثل طمع‌ورزی، دست به اقدامات غیراخلاقی و کجرفتاری می‌زند. مفاهیم شناسایی شده عبارت است از: متارکه اخلاقی (پایبند نبودن به اخلاق کاری و تعهدات قانونی، پنهان‌کاری غیراصولی، سوءاستفاده از جهل کارکنان و ارباب‌رجوع، عوام‌فریبی و ظاهرسازی)، طمع‌ورزی (آمارسازی و جعل سند، اختلاس، رشوه، رانت و اخاذی).

#### ۴-۲-۶. مقوله پیامدها

##### مقوله پیامد سازمانی مثبت

مدیرانی که علی‌رغم تأثیر عوامل سوق‌دهنده به‌سمت کجرفتاری، سعی می‌کنند سازنده باشند و راه درست را انتخاب کنند و خود را کنترل می‌کنند، پیامد کارشان بهبود و بهره‌وری در سازمان و اثرات مثبت در اجتماع است. مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده عبارت است از: ۱. فراسازمانی (کاهش نابهنجاری‌های اجتماعی، افزایش رضایت و اعتماد اجتماعی، اصلاح نظام تربیتی جامعه، رشد و توسعه اقتصادی)؛ ۲. سازمانی (رفتار شهروندی سازمانی، افزایش بهره‌وری سازمان، افزایش سلامت سازمان).

##### مقوله پیامد سازمانی و فراسازمانی منفی

مدیرانی که به توجیه شرایط و اعمال خود می‌پردازند، پشیمان نمی‌شوند و دست به تخلف

۱۵۸ اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۵

و اعمال غیراخلاقی می‌زنند و بر اجتماع و سازمان اثرات منفی می‌گذارند. مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده عبارت است از: ۱. سازمانی (بهره‌وری پایین)؛ ۲. فراسازمانی (سلب اعتماد اجتماع از دولت، رشد جامعه غیراخلاقی، فقدان رشد اقتصادی).

#### ۴-۲-۷. ارائه قضایای نظری تحقیق بر اساس مدل پارادایم

در مرحله انتهایی (کدگذاری انتخابی) محققان با در نظر گرفتن مدل، قضایایی (فرضیه‌هایی) ساختند که مقوله‌ها را به هم مرتبط می‌کند. پس از مراحل سه‌گانه تحلیل و کدگذاری در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، نظریه مدیریت کج‌رفتاری به شرح ذیل ارائه می‌شود: شناسایی عوامل مؤثری که در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی منجر به کج‌رفتاری شناختی مدیران می‌شود، به شناخت راهبردهای کلیدی منجر می‌شود که مدیریت مؤثر کج‌رفتاری را در پی خواهد داشت.

بر پایه آنچه در توضیح مؤلفه‌های کدگذاری محوری مطرح شد، قضایای زیر نیز حاصل می‌شود:

قضیه اول: مؤلفه‌های فردی (شناخت آگاهی فردی، گرایش، انگیزش، شخصیت)، مؤلفه‌های سازمانی (اهداف، محیط سازمان، فرهنگ و جو سازمان، فناوری) و مؤلفه فراسازمانی (فرهنگی اجتماعی، سیاسی، اقتصادی)، شرایط علی برای معنابخشی کج‌رفتاری مالی مدیران محسوب می‌شود.

قضیه دوم: راهبردهای سازنده (منطق‌محور، عاطفه‌محور، فضیلت‌محور و معنویت‌محور)، راهبردهای مخرب (خستگی‌ساز و متارکه اخلاقی و طمع‌ورزی) به‌عنوان راهبردها، کنش و واکنش‌هایی است که مدیران از آن در مواجهه با عوامل مثبت و منفی مؤثر بر کج‌رفتاری استفاده می‌کنند.

قضیه سوم: سیستم مدیریت منابع انسانی (سیستم حقوق و دستمزد، نظارت و ارزیابی، تنبیه و پاداش، جذب، گزینش، ارتقا و آموزش) زمینه و بستری خاص برای کج‌رفتاری مالی مدیران فراهم می‌کند.

قضیه چهارم: شرایط مداخله‌گر مدیریتی، از عوامل بازدارنده و کنترلی مدیریت کج‌رفتاری محسوب می‌شود: ۱. مهیاسازی (برنامه‌ریزی، هوشیارسازی، شخصیتی)؛ ۲. اجرا (سامان‌دهی مدیریت منابع، فرهنگ و ارتباطات، شخصیت، ساختار)؛ ۳. نظارت و ارزیابی (کنترل عملیاتی و راهبردی)؛ ۴. اصلاح و بازنگری (اقدامات اصلاحی).

طراحی و تبیین مدل مدیریت کجرفتاری مالی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران ۱۵۹

قضیه پنجم: مدیریت کجرفتاری مالی مدیران، پیامدهای سازمانی و فراسازمانی خواهد داشت.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادهای تحقیق

در این تحقیق، در راستای نیل به هدف غایی و نیز پاسخ به پرسش‌های پژوهش، پس از اجرای راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد، مدل کیفی با اجزای زیر استخراج شد. متغیرهای زیادی برای افزایش مشارکت مدیران در کجرفتاری مالی وجود دارد. سازمان‌ها باید از روش‌هایی که به مراقبت مدیران بپردازند، آگاه باشند؛ به‌ویژه آنکه مدیران از طریق معنابخشی ذهنی، حق مشارکت در کجرفتاری‌ها را به خود می‌دهند. مقوله معنابخشی کجرفتاری به‌عنوان پدیده اصلی شناخته شد. حالات شناختی فرد، تمایل به کجرفتاری را در ذهن مدیران ایجاد می‌کند. مدیران سازمان‌های مورد مطالعه اذعان داشتند تمایل به کجرفتاری در ذهن، در اثر نحوه تفسیر و ادراک آن‌ها از عوامل محرک کجرفتاری می‌تواند در طیف‌های متفاوتی شکل بگیرد. در حقیقت مدیران اول دچار کجرفتاری شناختی می‌شوند که این پدیده اگر مدیریت نشود، منجر به کجرفتاری عملی مدیران می‌شود؛ لذا توصیه ابتدایی تحقیق، شناسایی عواملی است که منجر به کجرفتاری شناختی مدیران می‌شود.

آشنخوور برانگیختگی میل به کجرفتاری در مدیران، سه مقوله فردی (آگاهی، شخصیت، گرایش و انگیزش)، سازمانی (فرهنگ، محیط سازمان، فناوری اطلاعات و اهداف)، فراسازمانی (اجتماعی فرهنگی، سیاسی و اقتصادی) است. در کنار عوامل علی، بستر مناسب برای کجرفتاری در مقوله مدیریت منابع انسانی شناسایی شد که شامل مقوله‌های فرعی ذیل است: جذب، گزینش و ارتقا؛ آموزش و توانمندسازی؛ نظارت و ارزیابی؛ حقوق و دستمزد؛ پاداش و تنبیه.

سازمان‌ها باید مراقب کجرفتاری شناختی مدیران باشند و از تکنیک‌هایی استفاده کنند که منجر به ایجاد حس اعتماد، وفاداری و تعهد در آن‌ها می‌شود. عوامل مدیریتی در قالب چهار مرحله مهیاسازی، اجرا، کنترل و ارزیابی، اصلاح و بازنگری، به‌عنوان عوامل بازدارنده و کنترلی در مدیریت کجرفتاری شناسایی شد.

گام دوم، سامان‌دهی عوامل اجرایی در فرهنگ و ارتباطات، مدیریت منابع انسانی، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات است. برای ایجاد معنابخشی مدیریت کجرفتاری که بر نحوه تفسیر و ادراک مدیران تأثیرگذار است، به تمهیداتی در اجرا نیاز داریم.

۱۶۰ اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۵

سازمان‌های ما باید مداخلاتی را در ایجاد فرهنگ سازمانی و ارتباطات به‌شکلی اثربخش داشته باشند و از آنجا که مدیریت منابع انسانی زمینه‌کج رفتاری را فراهم می‌کند، مداخلاتی در تصحیح فرایندها و فعالیت‌های این حوزه ضروری است. ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات نیز از عوامل علی محرک کج رفتاری است؛ لذا در این دو مقوله نیز نیاز به سازوکار تحول‌آفرین داریم.

گام سوم، مقوله کنترل و نظارت (کنترل عملیاتی و راهبردی) شناسایی شد. کنترل عملیاتی به تعیین راهکارهایی برای کنترل مؤثرتر مدیران و تعیین استانداردهای لازم برای ارزیابی مؤثر فرایندهای مالی می‌پردازد. کنترل راهبردی: توصیه در این مرحله بر ایجاد فرایند نظارتی مستمر است که در دیدگاهی کلان به بررسی عوامل محیطی و داخلی مؤثر بر کج رفتاری می‌پردازد.

گام چهارم، اصلاح و بازنگری است. اصلاح به‌موقع و پیشگیری از انحرافات، کنترل و محو انحرافات، جلوگیری از حادث شدن انحرافات در این مرحله توصیه می‌شود. راهبردهای مدیریت کج رفتاری در قالب دو دسته راهبرد شناسایی شد: ۱. راهبردهای سازنده: راهبردهایی است که حکم کاتالیزور را دارد و به کنترل کج رفتاری مالی مدیران سرعت می‌بخشد. ایجاد راهبردهایی که حول منطق و احساس و حتی فراتر از این دو به دنبال شناسایی فضایل و معنویت در سازمان باشد، با تأثیر بر کنترل شناختی و ذهنی مدیران، منجر به کنترل و مدیریت کج رفتاری مالی مدیران می‌شود؛ ۲. راهبردهای مخرب: راهبردهایی است که مانع مدیریت کج رفتاری مالی می‌شود و از سرعت آن می‌کاهد. شناسایی راهبردهای مخرب و آگاهی از عملکردشان در هوشیارسازی مدیران، کمک‌کننده و مؤثر است؛ ولی چنانچه مدیری بخواهد در جهت منافع خود این راهبردها را اتخاذ کند، دست به توجیه و بهانه‌تراشی می‌زند و تحت نفوذ نفسانیاتی همچون طمع‌ورزی قرار می‌گیرد و مرتکب کج رفتاری خواهد شد و لذا پیامدهای منفی برای سازمان خواهد داشت.

### کتابنامه

احمدی، حبیب (۱۳۸۴). *جامعه‌شناسی انحرافات*. تهران: سمت.  
اچپ، جان. ام؛ و اسپچ دوم، جان. ام (۱۳۸۰). *حقوق جزای آمریکا*. تهران: دادگستر (نشر اثر اصلی ۲۰۰۰).

طراحی و تبیین مدل مدیریت کج رفتاری مالی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران ۱۶۱

- ایار، علی؛ نظری، محمدرضا؛ و خانی، سعید (۱۳۹۳). بررسی عوامل اجتماعی مؤثر بر جرم (مطالعه موردی: زندان دره‌شهر). فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات امنیت اجتماعی، (۴۰).  
 دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ و آذر، عادل (۱۳۸۸). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکرد جامع. (چ ۲). تهران: صفار.  
 سرلک، محمدعلی (۱۳۹۰). چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست و یکم (جلد ۱). تهران: مرجع دانش.  
 سلطانی، ایرج (۱۳۸۷). ابزارهای خودارزیابی و بهبود در مدیریت منابع انسانی. ارکان دانش، ۱۳۸۷، اصفهان، ۹۳.  
 کوثری، مسعود (۱۳۸۹). نظریه‌های آنومی اجتماعی. تهران: جامعه‌شناسان.  
 مصطفوی، محمدحسین (۱۳۹۴). اخلاق اقتصادی در آموزه‌ها و عملکردهای دولت اسلامی. فصلنامه علمی ترویجی اقتصاد و بانکداری اسلامی، (۱۰)، ۱۴۷-۱۹۲.  
 دفتر بررسی‌های اقتصادی مجلس شورای اسلامی (شهریور ۱۳۷۷). بازشناسی مؤلفه‌های مؤثر بر اختلاس در ایران. مجلس و پژوهش، (۲۵).  
 Afsar, B., Badir, Y. (2016). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior The mediating effects of person-organization fit. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 95-109. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2015-0086>.  
 Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2015-0086>.  
 Al-Fayyad, M. (2015). Validating Typology of Robinson and Bennett (TRB) of Deviant Workplace Behavior (DWB) in Jordanian Industrial Sector in Zarqa City (JISZC). *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(4), ISSN, 2152-1034.  
 Aliasa Mazni, Mohd Roziah. Rasdi (2015). Organizational Predictors of Workplace Deviance among Support Staff, *Procedia. Social and Behavioral Sciences* (172), 126-133. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).  
 Anderson, L., FitzGerald, M., & Luck, L. (2010). An Integrative Literature Review of Interventions to Reduce Violence Against Emergency Department Nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 19(17/18), 2520-2530.  
 Yip, J., Schweitzer, M. E., & Nurmohamed, S. (2018). Trash-talking: Competitive incivility motivates rivalry, performance, and unethical behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (144), 125-144. journal homepage: [www.elsevier.com/locate/obhdp](http://www.elsevier.com/locate/obhdp).  
 Bennett, S. L, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, (38), 555-572.  
 Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, (85), 349-360. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.85.3.349>.  
 Bennett, R., & Robinson, S. (2003). The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research. In: *Organizational Behavior The State of the Science* (2<sup>nd</sup> ed.), 247-281. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.



- Bennett, R., & Marasi, S. (2016). Workplace Deviance. *Encyclopedia of Mental Health* (Vol. 4), doi:10.1016/B978-0-12-397045-9.00225-1. 2016 Elsevier Inc.
- Bolton, L. R., Becker, L. K., & Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, (49), 537–541. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2010.03.047>.
- Chen L. L., Chan Y., Fahb B., Jina T. Ch. (2016). Perceived Organizational Support and Workplace Deviance in the Voluntary Sector. *Procedia Economics and Finance*, (35), 468–475, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Chernyak-Hai, L., & Aharon, T. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, (30), 1-12, elsevierRobinson.
- Cresswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Lincoln: Sage.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five designs*. Thousand Oaks. CA: Sage
- Creswell, J. W. (2002). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, (86), 425–445.
- Dearden, T. E. (2015). *CAUSAL PATHWAYS TO WHITE-COLLAR OFFENDING* (Submitted to the faculty of the University Graduate School In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy). Department of Criminal Justice, Indiana University, USA.
- Fagley, N.S., & Adler, M.G. (2012). Appreciation: a spiritual path to finding value and meaning in the workplace. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2), 167-187.
- Finney, H.C., & Lesieur, H.R. (1982). *A contingency theory of organizational crime. In Research in the sociology of organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. E. (1997). *Occupational crime* (2<sup>nd</sup> ed.). Chicago: Nelson-Hall.
- R.A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. Sage Publications: Thousand Oaks.
- Gils, S. V., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., Marrs, M. B. (2014). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (2009), 79–92. journal homepage: [www.elsevier.com/locate/obhdp](http://www.elsevier.com/locate/obhdp).
- Guiette, A., Vandenbempt, K. (2017). Change managerialism and micro-processes of sensemaking during change implementation, *Scandinavian Journal of Management*, 33 (2017), 65–81, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/scaman](http://www.elsevier.com/locate/scaman).
- Harvey, P., Martinko, M. J., Borkowski, N. (2016). Justifying Deviant Behavior: The Role of Attributions and Moral Emotions, *March 2015*, Accepted: 20 January 2016 \_ Springer Science+Business Media Dordrecht 2016.
- Herbert, C. L., (1997). *A TEST OF SELF-CONTROL EXPLANATIONS OF WHITE-COLLAR CRIME*. (A Dissertation Submitted to the FaculQr of the

طراحی و تبیین مدل مدیریت کج رفتاری مالی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران ۱۶۳

COMMITTEE ON BUSINESS ADMINISTRATION In Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY WITH A MAJOR IN MANAGEMENT). Graduate College, THE UNIVERSITY OF ARIZONA, USA.

- Malik, P. I, Malik, P. (2015). Role of hr in navigating the workforce from negative deviance to positive deviance. *Ge-international journal of management research*, 3(2), 1709-2321.
- Messner, S., & Rosenfeld, R. (1994). *Crime and the American dream*. Belmont, CA: Wadsworth
- Michell, J. S., & Hargis, M. B. (2016). *What motivates deviant behavior in the workplace? An examination of the mechanisms by which procedural injustice affects deviance*. Department of Psychology, Auburn University, Auburn, AL 36849, USA, MotivEmot DOI 10.1007/s11031-016-9584-4.
- MiaoChao., Humphrey, Ronald, H. b., Qian, & Shanshan. (2017). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/paid](http://www.elsevier.com/locate/paid).
- Murphy, Susan, E. (2017). Conceptual Framework on Workplace Deviance Behaviour: A Review. *Journal of Human Values*, 23(3), 1–16© Management Centre for Human Values SAGE Publications.
- Nguyen, D. (2008). *Moral Reasoning as a Moderator to Organizational Justice and Workplace Deviance: A Person-Situation Interactionist Model*. Canada: Windsor, Ontario.
- O'Connor, P. J. a Stone, Sharon, a. W., Benjamin, R. J., & Chris, J. (2016). Deviant behavior in constrained environments: Sensation-Seeking predicts workplace deviance in shallow learners. journal homepage: [www.elsevier.com/locate/paid](http://www.elsevier.com/locate/paid), *Personality and Individual Differences*, (108), 20–25
- O'Neill, T. A., Lewis, R. J., & Carswell, J. J. (2011). Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance. *Personality and Individual Differences*, 51, 595-600.
- Osgood, D.W., Wilson, J.K., O'Malley, P.M., Bachman, J.G. & Johnston, L.D. (1996). Routine activities and individual deviant behavior. *American Sociological Review*, 61(4), 635-55
- Perrin, R. D. (2015). *Cognitive Deviance conventional Beliefs, The Handbook of Deviance* n. John Wiley & Sons, Inc.
- Reise, W. D., Probst, T. M., Chia, S-L., Maloles, C. M., & König, C. J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. *International Studies of Management and Organization*, 40(1), 74-91.
- Reynolds, P. D., Fitzgerald, B. A., & Hicks, J. (2017). The expendables: A qualitative study of police officer's responses to organizational injustice. *Police Quarterly* (1098611117731558).
- Reynolds, S. J. (2008). Moral attentiveness: Who pays attention to the moral aspects of life?. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1027-1041.
- Schmidt, M. (2013). *White Collar Crime and Morality: How Occupation Shapes Perception*. (Thesis submitted to the Eberly College of Arts and Sciences at West Virginia University in partial fulfillment of the requirements).

- Smerek, R. E. (2009). *Sensemaking and Sensegiving: Leadership Processes of New College Presidents*. (A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (Education) in The University of Michigan).
- Stefano, G. D., Scrima, F., & Parry, E. (2017). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, ISSN: 0958-5192 (Print) 1466-4399 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/rijh20>.
- strauss, A., & J. Corbin (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A., & J. Corbin (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*.
- Trice, B. (2012). *Affectivity and Impulsivity as Predictors of workplace deviance*. (A Thesis Presented to The Faculty of the Department of Psychology). San José State University.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Wangl Z., Xu, H. 1, Liu Y. (2016). How Does Ethical Leadership Trickle Down? Test of an Integrative Dual-Process Model. Springer Science+Business Media Dordrecht, J Bus Ethics DOI 10.1007/s10551-016-3361-x.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005) Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Weick, K. E.(1995). *Sensemaking In Organizations*. Sage.
- Yıldız, B., Alpkın, L. (2015) A Theoretical Model on the Proposed Predictors of Destructive Deviant Workplace Behaviors and the Mediator Role of Alienation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (210), 330 – 338, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

## یادداشت‌ها

---

- ade
2. Merton; Cloward & Ohlin; Cohen
4. core category
5. Causal conditions
6. strategies
7. intervening conditions
8. context conditions
9. consequences
10. Sensemaking