

## ارائه الگویی برای درک هزینه‌های بدرفتاری کارکنان شعب بانکها

زینب طولابی<sup>۱</sup> - اسفندیار محمدی<sup>۲</sup> - برومند خدادادیان<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۳/۲۸ تاریخ بازنگری: ۹۷/۹/۱۹ تاریخ پذیرش: ۹۸/۱/۱۷

### چکیده

این پژوهش با هدف ارائه الگویی برای درک هزینه‌های وجود بدرفتاری کارکنان شعب بانکها، با رویکرد کیفی و روش داده بنیاد صورت پذیرفته است. همچنین تجزیه و تحلیل آن نیز با رویکرد کیفی انجام شده است. جامعه حاضر در این پژوهش کارکنان سرپرستی‌ها و شعب بانکهای سطح شهر ایلام بوده‌اند؛ که با انتخاب روش نمونه‌گیری هدفمند، با ۴۰ نفر از آنان مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته صورت گرفته است. برای تایید صحت داده‌ها از روش‌های متعددی همچون: تطبیق توسط اعضا، مشارکتی بودن پژوهش، تثلیث و بازنگری روند استفاده شده. یافته‌های این پژوهش نشان داد که منظور از بدرفتاری کارکنان در الگوی ارائه شده ابعاد زیر می‌باشد: سرقت زمان، مسائل اخلاقی، تبعیض و مسائل کاری که دارای عوامل علی همچون: بدرفتاری مشتری، عوامل فردی، درون سازمانی و عوامل برون سازمانی است. همچنین عوامل محیطی این الگو شامل: عوامل جمعیت شناختی، شرایط اقتصادی- فرهنگی، اقتضائات محیط بانک بوده است. راهبردهایی که برای کاستن از بدرفتاری در بانکها ارائه گردیده: عوامل بهداشتی، طراحی مجدد، عوامل انگیزشی، توانمندسازی، و مدیریت منابع انسانی است. طبق این الگو هزینه‌های بدرفتاری کارکنان، شامل هزینه‌هایی است که برای سازمان، کارمند خاطی، همکاران، مشتریان، و در نهایت برای کل جامعه دارد.

**واژگان کلیدی:** بدرفتاری، هزینه‌های بدرفتاری کارکنان، کارکنان شعب بانکها

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - بازرگانی داخلی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام (نویسنده مسئول)

Khodadadianbroumand@yahoo.com

## مقدمه

اگرچه روند انجام کارها در سالهای اخیر در مقایسه با گذشته، به علت صنعتی شدن تفاوت پیدا کرده و بگونه‌ای هم حتی می‌توان گفت که، همه چیز عوض شده؛ ولی نظریه پردازان معتقدند که بدرفتاری در سازمان در همه اعصار وجود دارد و جزء جدایی ناپذیری است که با تغییر و گذر زمان نیز، از سازمان جدا نمی‌شود و حتی باید جدی‌تر گرفته شود (واتسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۲۳۱-۲۳۰). با لحاظ این مورد، مطالعه در خصوص بدرفتاری آن هم در سازمان‌ها از گذشته مورد توجه محققان بوده و در سالهای اخیر حتی بیشتر؛ به طرزى که اعتقاد محققان بر این است که مطالعه در خصوص بدرفتاری سازمانی، موردی است که در سالهای اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است. حتی با وجود تلاش‌های بی‌وقفه مدیران، مشاوران و سهامداران برای دستیابی به تکنولوژی بهتر و برتر برای کاستن از نقش کارکنان و کنترل بیشتر بر آنان و حتی با وجود ادارات قضایی بیشتر و پیگیرتر در خصوص تخلف‌های کارکنان؛ ولی باز فرصت‌ها و مجال‌هایی برای بدرفتاری در سازمان‌ها وجود دارد. حتی با پیشرفت تکنولوژی می‌توان گفت که فرصت‌های جدیدی همزمان با پیشرفت‌ها وجود دارد که می‌تواند منتج به بدرفتاری شود. در کنار این بحث‌ها محققان معتقدند که ممکن است بدرفتاری<sup>۲</sup> حتی در همه کارهای اجتماعی نیز وجود داشته باشد (لی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷؛ ریچاردز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ داندن و بروک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵).

این رفتارهای مشکوک و حیرت‌آور در محل کار، پدیده‌ی جدیدی نیست. طرفداران اولیه نهضت روابط انسانی گزارش‌های زیادی در مورد محدودیت‌های تولید و نرخ ورشکست شدن سازمان‌ها، همانند اوایل دهه‌ی ۱۹۲۰ دادند. که در آن گزارش‌ها، به سرقت کارکنان که، به دوران باستان نیز برمی‌گردد، اشاره‌های زیادی شده است. تعدادی از کارکنان سازمان‌ها، در طول دوران خدمتی خودشان، برخی از رفتارهای بد مرتبط با شغلی که دارند را، انجام می‌دهند. برای درک درست از رفتار افراد در محل کار و عملکرد سازمان‌ها، دانشمندان اجتماعی نیاز به بررسی هر دو جنبه مثبت و منفی رفتار افراد در محل کار دارند. از این رو برای درک بهتر رفتار سازمانی<sup>۶</sup> که بین رشته‌ای است که ریشه در جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، و علوم اقتصادی دارد و

1. Watson
2. Misbehavior
3. Leigh
4. Richards
5. Dundon & Broek
6. Organizational Behavior (OB)

رفتار افراد و گروه‌ها را در حوزه سازمان، ساختار و رفتار سازمان‌ها بررسی می‌کند. باید بدرفتاری سازمانی<sup>۱</sup> به خوبی مطالعه شود (وردی و وایتز، ۲۰۰۴: ۳ و ۲۹-۲۸). مطالعه در خصوص بدرفتاری در حوزه‌های جنایی، جامعه‌شناسی، زیست‌شناسی<sup>۲</sup>، اخلاق<sup>۳</sup>، بازاریابی، استراتژی (دونت و هریس، ۲۰۱۱)، نظام آموزشی (بریتنگ، ۲۰۱۵)، و اقتصادی (اسمارک و نوبل، ۲۰۱۶) صورت می‌گیرد. با این حال در بازاریابی مطالعه در خصوص بدرفتاری‌ها هنوز یک مطالعه نو و تازه قلمداد می‌شود (فیسک<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

### بیان مساله

در خصوص تعریف بدرفتاری که در همه سطوح سازمانی (واتسون، ۲۰۰۳: ۲۲۹) و همه صنایع رخ می‌دهد (پوراث و پیرسون، ۲۰۱۰)، گفته شده که نباید با استفاده از مفاهیم سخت و گیج‌کننده حقوقی، حرفه‌ای بیان شود (بارنز و تکسا، ۲۰۱۵). از جمله تعاریف در خصوص بدرفتاری در سازمان، می‌توان به این مورد اشاره کرد که: رفتار افرادی که خواسته یا ناخواسته، مخفیانه یا آشکارا چه بصورت عمد و چه غیرعمد، اقداماتی را در سازمان انجام می‌دهند؛ که برخلاف انتظارات و مفروضات سازمانی است و منجر به اختلال در خدمات‌رسانی به مشتریان می‌شود (مک‌شان و گلینو، ۲۰۰۹؛ رابینسون و بنت، ۱۹۹۵؛ انگ و کازلو، ۲۰۱۵؛ بارنز و تکسا، ۲۰۱۵؛ دریمر، ۱۹۹۹؛ بولینگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ گریفن و لوپز، ۲۰۰۵؛ هریس و رینولدز، ۲۰۰۴؛ هوانگ و همکاران، ۲۰۱۰). دیگر اینکه، فعالیت‌هایی که در محل کار اتفاق می‌افتد که براساس ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، و قوانین سازمانی، نایستی اتفاق بیفتند و همچنین رفتارهای که دارای یک علامت، یا یک عنصر هستند که عملیات و منافع سازمان را به چالش می‌کشاند؛ را در تعریف بدرفتاری می‌گویند (واتسون، ۲۰۱۷: ۲۳۰؛ ریچاردز، ۲۰۰۸). همانند: غیبت در کار، کم کاری و کارشکنی (اکروید، ۲۰۱۲)، کم فروشی (فیشر و همکاران، ۲۰۱۴)، ترک زود هنگام محل کار (کریستین و الیس، ۲۰۱۴)، تقلب (مکاله و همکاران، ۲۰۱۷)، خشونت لفظی، خصومت، قلدری و... (اورتون و همکاران، ۲۰۰۷). بدرفتاری از یک مکان به مکان دیگر و از شرایطی به شرایط دیگر با درجه، شدت و عواقب متفاوتی روبه‌رو است (میز،

1. Organizational MisBehavior (OMB)  
2. Biology  
3. Ethics  
4. Fisk

(۲۰۱۲). پژوهش در خصوص بدرفتاری مختص به سازمان‌های مالی نیست و حتی بیشتر در بُعد آموزشی و روانشناسی در آموزش و پرورش کار شده است (گلاک، ۲۰۱۶؛ الوی و همکاران، ۲۰۱۴). در باب بدرفتاری در سازمان می‌توان گفت که بدرفتاری سازمانی از ویژگی‌های برجسته هر سازمان، و جزء جدایی‌ناپذیر و فراگیر از واقعیت سازمانی و یک جنبه مهم از رفتار فرد، گروه، و سازمان می‌باشد. و اینکه در سازمان مانعی بر سر راه دستیابی به منافع بالقوه سازمان است و منجر به تضعیف عملکرد مؤثر و بهره‌وری می‌شود (وردی و ویتز، ۲۰۰۲؛ بارنز و تکسا، ۲۰۱۵). و همچنین رابطه منفی با تعهد سازمانی در سازمان‌ها دارد (بروکس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). منجر به اختلال در خدمات‌رسانی به مشتریان می‌شود (انگ و کازلو، ۲۰۱۵). و بر خرید مجدد مشتریان و لذت مشتریان از خرید تاثیر منفی دارد (هوانگ و همکاران، ۲۰۱۰؛ انگ و کازلو، ۲۰۱۵). منجر به فرسودگی شغلی<sup>۲</sup> کارکنان می‌شود (الو و همکاران، ۲۰۱۴) مانع کارایی سازمان شده و منجر به کاهش درآمد، خدشه‌دار شدن شهرت و اعتبار سازمان (ایکرس و جنسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶)، فرسودگی و کاستن از توان کارکنان می‌شود (سوانبرگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). کارکنان را با انجام کارهای مثل: اعتراض، مقاومت در برابر قدرت، تمرد و نافرمانی، اجتناب از کار، پرخاشگری، و انجام کارهای تلافی‌جویانه از انجام درست کارهایشان منحرف می‌سازد (جلنک و اهرن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). از دیدگاه رفتار سازمانی بدرفتاری منتج به عواقب منفی برای سازمان می‌شود (بروکس، ۲۰۱۵). چراکه همچون سم و زهری در فرهنگ سازمانی عمل می‌کند (سوانبرگ، ۲۰۰۹). بدون شک هزینه‌های سنگینی را در پی دارد (وردی و ویتز، ۲۰۰۲). حتی بطور کلی‌تر می‌توان گفت که می‌تواند صنعت ما را از رونق بیندازد (انگ و کازلو، ۲۰۱۵).

به دلیل تأثیر منفی بدرفتاری بر روی رفتار مشتریان در بخش بازاریابی (انگ و کازلو، ۲۰۱۵) و نقش و اهمیت بانکها در نظام اقتصادی کشور که، یک نظام بانک محور است؛ و همچنین نقش مشتریان برای بانکها و بخش مالی کشور (صفری، ۱۳۸۹؛ شاه‌آبادی و داوری‌کیش، ۱۳۹۴؛ ونوس و صفائیان، ۱۳۸۴: ۳۷) می‌توان گفت که رفتار کارکنان صفی و ارتباط آنان با ارباب-رجوع و مشتریان برای بانک بسیار مهم است (ونوس و صفائیان، ۱۳۸۴: ۲۲). قسمت تاریک

1. Brooks
2. Job burnout
3. Akers & Jensen
4. Swanberg
5. Jelinek & Ahearne

بدرفتاری در این نقطه است که تعدادی از اعضای سازمان اقدام عمدی در جهت ضدیت و شکستن نرم‌های سازمانی، ارزشهای اصلی سازمان و معیارهای اصلی سازمان از خود نشان دهند (بارنز و تکسا، ۲۰۱۵). حال اگر این ضدیت در برخورد کارکنان با مشتریان بانک که منبع اصلی درآمد و بقای آن وابستگی کامل به وفاداری آنان دارد؛ رخ دهد، منجر به این می‌شود که مشتریان بانک میزان سپرده‌های خود را، کاهش دهند. جذب سایر بانک‌ها شوند که در اینجا بیان این مورد لازم است که نگهداری مشتریان قدیمی برای بانک از جذب مشتریان جدید با اهمیت‌تر است (مهدی‌زاده اشرفی و همکاران، ۱۳۹۳؛ صفری، ۱۳۸۹؛ بادآورنده‌دی و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۸۸). زیرا هزینه جذب مشتری جدید پنج تا یازده برابر هزینه نگهداری مشتریان قدیمی است و ضرر و زیان از دست دادن یک مشتری در حکم فرار ۱۰۰ مشتری دیگر است. از طرفی ۵٪ افزایش در نگهداری مشتریان، موجب افزایش ۲۵٪ الی ۱۲۵٪ سودآوری در بانکها می‌شود (صادقی یزدی و صادقی، ۱۳۹۴). با این اوصاف؛ مدیریتی که تجربه و هوش برتر دربارهی بازار و مشتریان دارد؛ می‌داند که بدرفتاری یک رفتار اهانت‌آمیز است؛ همچنین می‌داند که مشتریان هستند که از محصولات ما استفاده می‌کنند و این بدرفتاری یک نتیجه تأسف‌باری را در بر خواهد داشت، بدین گونه که مشتری حساب خود را حسب تصورات بدی که از سازمان ما دارد؛ می‌بندد و این خود معنی بزرگی برای تولید ما در پی دارد (فیشر و همکاران، ۲۰۱۴).

با توجه به اهمیت و نقش رفتار و برخورد انسان در سازمان که مهمترین جزء آن بشمار می‌آید (امیرکبیری، ۱۳۸۸: ۹۶) و تاثیرات رفتار کارکنان بر میزان موفقیت سازمان (اشنايدر<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۶؛ رایت و مک‌مهان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲) و همچنین اهمیت و تاثیرات بدرفتاری بر صنعت ما همانند: مانع بودن بر سر دستیابی به منافع بالقوه سازمان (وردی و ویتز، ۲۰۰۲)، تضعیف عملکرد موثر و بهره‌وری (بارنز و تکسا، ۲۰۱۵)، داشتن رابطه منفی با تعهد سازمانی (بروکس، ۲۰۱۵؛ پورا و پیرسون، ۲۰۱۰)، و رضایت شغلی (پورا و پیرسون، ۲۰۱۰) اختلال در خدمات‌رسانی به مشتریان (انگ و کازلو، ۲۰۱۵)، و... در این پژوهش به بررسی بدرفتاری پرداخته خواهد شد. با نگاه به اهمیت و نقش بانکها در بخش مالی کشور همانند مواردی که در ادامه می‌آیند، محیط کار پژوهش حاضر، بانکهای سطح شهر ایلام قرار گرفت؛ که یک

1. Schneider  
2. Wright & McMahan

مجموعه‌ی کوچک از بانکهای کشور هستند چرا که عموم بانکهای کشور در این شهر که مرکز استان است؛ شعبه دارند. همچنین دلیل اهمیت بانکها در کشور، موارد زیر است: مهمترین واسطه مالی بین پس انداز کننده و سرمایه گذار؛ عهده دار بودن تامین مالی بلندمدت (مرتضی بیگی، ۱۳۹۲)، بانک محور بودن نظام تامین مالی کشور (ذاکری، ۱۳۹۲)، بستر مناسب بودن جهت، تامین نقدینگی و وجوه سرمایه گذاری واحدهای تولیدی و طرحهای اقتصادی از راه سپرده‌ها (شاه آبادی و داوری کیش، ۱۳۹۴)، و... و اینکه بانکها از طریق جمع آوری سپرده‌های اندک و پراکنده افراد جامعه می‌توانند وجوه را به رگ‌های اقتصادی کشور تزریق کنند؛ که خود این تخصیص به قسمت‌های مختلف صنعتی و تولیدی کشور، نقش حساس و مهمی دارد. در این میان نقش مشتریان بانکها، بعنوان سپرده‌گذاران، که تامین کننده گان نقدینگی صنعت کشور؛ بنیان و اساس نظام بانکی کشور، و منبع اصلی درآمد بانکها هستند؛ از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (صفری، ۱۳۸۹؛ مرتضی بیگی، ۱۳۹۲؛ فیض و ملازاده، ۱۳۸۷؛ ونوس و صفایان، ۱۳۸۴؛ محرابیان، ۱۳۸۷).

با توجه به اهمیت‌های یاد شده از بدرفتاری و تاثیراتی (هزینه‌های) که برجای می‌گذارد؛ و از طرفی نقش و اهمیت بانکها در نظام اقتصادی کشور، و از سویی دیگر، نقش و اهمیت مشتریان که محور زندگی بانکهای کشور هستند؛ در صدد بررسی بدرفتاری، آن هم در بانکها به دلیل نقش و جایگاهی که در اقتصاد کشور دارند؛ هستیم. در ادامه تلاش بر این است که، بدرفتاری و هزینه‌هایی که برجای می‌گذارد؛ برای اولین بار از نگاه کارکنان، روسا و معاونین شعب، و مدیران بانکها در سرپرستی‌ها بررسی شود. درحالی‌که کارکنان، عامل به بدرفتاری هستند؛ زیرا تا حال بدرفتاری مشتریان و تاثیرات آن از نگاه کارکنان سنجیده شده است یعنی به این صورت که مشتری عامل بدرفتاری بوده است. و از زاویه دید کارمند به بدرفتاری وی نگریسته شده است (دونت و گرر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ انگ و کازلو، ۲۰۱۵؛ هریس و دونت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). حال این پژوهش با توجه به زاویه دید چندجانبه‌نگری نسبت به بدرفتاری کارکنان شعب بانکها، بدنبال شناسایی هزینه‌ها و تبعات بدرفتاری آنان می‌باشد؛ تا از نتایج این پژوهش برای تقویت قدرت رقابتی بین بانکی بانکهای کشور استفاده شود.

1. Daunt & Greer  
2. Harris & Daunt

### مبانی نظری و پیشینه

مرور بر ادبیات موجود نشان می‌دهد که هیچ تعریف، برچسب، یا طبقه‌بندی از بدرفتاری که مورد پذیرش همگان قرار گرفته باشد؛ وجود ندارد. ولی با این حال تعاریفی از بدرفتاری توسط پژوهشگران ارائه شده است (هریس و دونت، ۲۰۱۳). برای مثال در علوم جامعه‌شناسی، هر چیزی که انجام می‌گیرد درحالی‌که قرار نبوده انجام گیرد را، بدرفتاری گویند (اکروید و تامپسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۲؛ ریچاردز، ۲۰۰۸). بدرفتاری که یک پدیده جهانی است (وردی و وایتز، ۲۰۰۲)؛ عموماً در جمع‌ها خود را نشان می‌دهد (اوریلی و آکوینو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). رفتار انسانی در محیط اجتماعی و در جاهای که مردمان با محیط در ارتباط هستند، بروز می‌کند. (شیلدس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۴۶) این رفتار دامنه وسیعی از بدرفتاری‌های ملایم (همچون: نادیده گرفتن شخص)، تا بدرفتاری‌های شدید (همانند: پرخاشگری و رفتارهای خشونت‌آمیز فیزیکی) را در بر می‌گیرد (پیرسون و همکاران، ۲۰۰۱).

طبق نظر محققان رفتار سازمانی نیز، بدرفتاری سازمانی یک نوع رفتار سازمانی است که می‌توان انتظار داشت که ارزش‌ها و هنجارهای کاری در آن جایگاهی ندارند (سیجی و همکاران، ۲۰۰۳: ۱). این مفهوم<sup>۴</sup> همه بدرفتاری‌هایی، که در همه سطوح سازمانی سازمان‌ها رخ می‌دهد، را در بر می‌گیرد (واتسون، ۲۰۰۳: ۲۲۹). چنین رفتارهایی معمولاً برای فرد خاطی منافی را به همراه دارد و برای سازمان هزینه و ضرر و زیان به بار می‌آورد (ریچاردز، ۲۰۰۸). بدرفتاری، مجموعه‌ای از رفتارها در سازمان است که بصورت خیلی طبیعی و البته مبهم، منجر به ایجاد بهم ریختگی و بی‌نظمی و انحراف در اهداف سازمان می‌شوند (کری و فاستر، ۲۰۱۱). واتسون: فعالیت‌های که در محل کار اتفاق می‌افتد که بر اساس ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، و قوانین سازمانی، نبایستی اتفاق بیفتند و همچنین رفتارهای که دارای یک علامت، یا یک عنصر هستند که عملیات و منافع سازمان را به چالش می‌کشاند؛ را در تعریف بدرفتاری می‌گوید (واتسون، ۲۰۱۷: ۲۳۰؛ ریچاردز، ۲۰۰۸). تمرکز اصلی در این تعریف از بدرفتاری بر روی سازمان نیست بلکه تمرکز اصلی «رفتار کارکنان» است (ریچاردز، ۲۰۰۸). وردی و وینر (۱۹۹۶) هرگونه اقدام عمدی اعضای سازمان که نقض‌کننده انتظارات و

1. Ackroyd & Thompson  
2. O'reilly & Aquino  
3. Shields  
4. Concept

هنجارهای سازمانی مشترک، ارزش‌های اجتماعی مهم، آداب و رسوم و استانداردهای رفتاری شایسته باشد، را تعریف «بدرفتاری سازمانی» می‌دانند. تامپسون و نیوسم (۲۰۰۴) هر چیزی که غیر از فعالیت‌های سازماندهی و جمعی که به وسیله نیروی انسانی صورت گیرد؛ را تعریف بدرفتاری می‌گویند. اصطلاح بدرفتاری برای اشاره به رفتار عمدی کارکنان که مخالفت می‌کنند با هر آنچه که استانداردهای اجتماعی باشد، یا از طرف سازمان ابلاغ شده باشد، است (دی اولیوریا و الکاپادیانی، ۲۰۱۶). هریس و دونت (۲۰۱۳) نقض و شکستن عمدی قوانین و مقررات را علت استفاده از اصطلاح بدرفتاری می‌دانند. بیان می‌کنند تمرکز اصلی در گذشته در بررسی بدرفتاری فیزیکی مشتریان بوده است. رایبسون و بنت (۱۹۹۵) هم بر روی قصد آسیب زدن به سازمان و اعضای سازمان تاکید دارند. اما اسپایسر و بوهم (۲۰۰۷) بدرفتاری را استراتژی سیاسی پیش پا افتاده‌ای می‌دانند که برای ساختارهای غیررسمی خویشاوندی و دوستانه، جهت پرهیز حرفه‌ای از چیزی، و یا مقاومت در برابر اقدام مستقیمی استفاده می‌شود. وردی و وینر (۱۹۹۶) نظر محققان گرایش انضباطی در خصوص بدرفتاری سازمانی را شامل موارد زیر می‌دانند: سرقت کارکنان یقه سفید، افشاگری، پنهان نمودن اطلاعات مهم، استفاده از مواد مخدر، وحشیگری، خرابکاری و انحراف شخصی (اذیت و آزار جنسی) می‌باشد (بارنز و تکسا، ۲۰۱۵؛ وردی و وایتز، ۲۰۰۲). از دیدگاه جامعه‌شناختی در مورد رابطه کارگر و کارفرما در بُعد بدرفتاری سازمانی ریچاردز (۲۰۰۸) می‌گوید که بر جنبه عملی تأکید می‌شود، مانند: مقاومت آشکار، عدم اعتقاد به اصول و مبانی سازمان، مخالفت با سازمان بطور رسمی چه بصورت زبانی و چه انجام خلاف هنجارها.

در مطالعات گذشته در این خصوص، اگرچه گفته شده که نباید بدرفتاری با استفاده از مفاهیم سخت و گیج‌کننده حقوقی، و حرفه‌ای بیان شود (بارنز و تکسا، ۲۰۱۵)؛ با این حال بدرفتاری تحت عناوینی همچون: رفتار معکوس، بدرفتاری سازمانی و کج رفتاری در محل کار و گاهی اوقات بعنوان رفتار خرابکارانه (وردی و وایتز، ۲۰۰۲؛ بروکس، ۲۰۱۵)، رفتار انحرافی<sup>۱</sup> (رایبسون و بنت، ۱۹۹۵؛ عبدالله و ماریکن، ۲۰۱۷)، رفتار مقابله به مثل (یا تلافی جویانه)<sup>۲</sup> (اسکارلکی و فولجر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷)، رفتار پرخاشگرانه<sup>۱</sup> (داگلس و مارتینکو، ۲۰۰۱)، رفتار غیر

1. Deviant behavior  
2. Retaliation behavior  
3. Skarlicki & Folger



شهروندی<sup>۲</sup> (جلنک و اهرن، ۲۰۰۶)، رفتار غیر اجتماعی<sup>۳</sup> (جاکالون و گرینبرگ، ۱۹۹۷؛ وردی و وایتز، ۲۰۰۲)، رفتار غیر تولید<sup>۴</sup> یا رفتار کاری مخرب (بولینگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ ژو و همکاران، ۲۰۱۸) انحراف محل کار<sup>۵</sup> (ملک و همکاران، ۲۰۱۸) رفتار نابجا<sup>۶</sup> (فولرتن و پانج؛ ۱۹۹۳)، بدرفتاری فیزیکی<sup>۷</sup> (پرلو و لیسهم، ۱۹۹۳)، رفتار ضعیف<sup>۸</sup> (سوانبرگ، ۲۰۰۹)، رفتار ظالمانه<sup>۹</sup> (اشفورث، ۱۹۹۴)، رفتار نامناسب<sup>۱۰</sup> (استروتن و همکاران، ۱۹۹۴)، رفتار ناکارآمد<sup>۱۱</sup> (هریس و رینولدز، ۲۰۰۳؛ بروکس، ۲۰۱۵؛ فیسک و همکاران، ۲۰۱۰)، رفتار نامطلوب<sup>۱۲</sup> (دیلکمن، ۲۰۱۱)، برخورد بد در سازمان<sup>۱۳</sup> (اوریلی و آکوینو، ۲۰۱۱)، رفتار منفی (وو، ۲۰۱۵)، و مشتریان مشکل<sup>۱۴</sup> (بیتنر و همکاران، ۱۹۹۴) مورد مطالعه قرار گرفته است.

اگرچه معنای تمام این اصطلاحات تقریباً یکسان است (سیجی و همکاران، ۲۰۰۳: ۳) و با هم همپوشانی دارند ولی در عین حال بصورت کامل برهم منطبق نیستند (راینسون و بنت، ۱۹۹۵) و از یکدیگر جدا (ژو و همکاران، ۲۰۱۸) و دارای ویژگی‌های مشترک هستند و بر عملکرد و کارکرد جاری کارکنان و سازمان تاثیرات منفی می‌گذارند (گریفن و لویز، ۲۰۰۵). با این حال همه این عناوین زیر مجموعه بدرفتاری<sup>۱۵</sup> هستند (دریمر، ۱۹۹۹؛ اکروید و تامپسون، ۱۹۹۹: ۸؛ وردی و وایتز، ۲۰۰۲؛ واتسون، ۲۰۰۳: ۲۲۹؛ سیجی و همکاران، ۲۰۰۳: ۴-۳؛ کری و فاستر، ۲۰۱۱؛ انگ و کازلو، ۲۰۱۵؛ هریس و دونت، ۲۰۱۳). با این حال کسانی هم در پژوهش‌های خود از اصطلاح "بدرفتاری" یا "بدرفتاری سازمانی"<sup>۱۶</sup> استفاده کرده‌اند (تنگلت، ۲۰۰۱؛ وردی و وایتز، ۲۰۰۴؛ مثن و همکاران، ۲۰۱۷). سیجی و همکاران (۲۰۰۳: ۴) دامنه بدرفتاری را بسیار وسیع می‌دانند؛ که این دامنه وسیع از جنایات خیلی هولناک همانند: قتل و حمله کردن، غارت، گرفته تا خرابکاری،

1. Aggression
2. Anti-Citizenship Behavior (ACB)
3. Antisocial behavior
4. Counterproductive Behavior or Counterproductive Work Behaviors (CWBs)
5. Workplace deviance
6. Aberrant consumer behavior
7. Physically abusive
8. Behave poorly
9. Tyrannical behavior
10. Inappropriate behavior
11. Dysfunctional behavior
12. Unfavorable behaviors
13. Mistreatment in Organizations
14. Problem
15. Misbehavior
16. Organizational MisBehavior (OMB)

تقلب، دریغ کردن سعی و کوشش در انجام کارها، غیبت و از زیر کار در رفتن، حوادث، و استرس است. با اوصافی که بیان شد، در خصوص بدرفتاری تا زمان تشکیل دانشکده جامعه شناسی دانشگاه شیکاگو مطالعات کمی صورت گرفته بود، از این زمان به بعد بود که به واسطه اینکه تمرکز اصلی این دانشکده بر روی مردم فقیر، به حاشیه رانده شده، و گروه‌های قومی بود؛ مطالعه در خصوص انحراف که با تفکرهای جامعه‌شناختی در هم آمیخته بود، صورت گرفت (انگ و کازلو، ۲۰۱۵). با وجود این پیشینه، در حیطه بازاریابی مطالعات در این خصوص هنوز نو و تازه قلمداد می‌شود (فیسک و همکاران، ۲۰۱۰). برای نمونه دونت و هریس (۲۰۱۱) به بررسی بدرفتاری گذشته مشتریان هتل‌ها و رابطه آن با بدرفتاری آنان در آینده پرداخته‌اند. و دئ‌اولیوریا و الکا‌پادیانی (۲۰۱۶) در پژوهش خود، شوخی بی‌مورد را مانع انجام درست کارها می‌دانند. هریس و دونت (۲۰۱۳) به بررسی چالش‌های پیش روی مدیران در برخورد‌های روزمره با بدرفتاری مشتریان می‌پردازند. سیگرت (۲۰۱۴) رابطه بین میزان پاداش پرداختی و صرفه انجام بدرفتاری توسط مدیران را بررسی می‌کند. آلو و همکاران (۲۰۱۴) به بررسی رابطه بین بدرفتاری دانش‌آموزان و فرسودگی معلمان می‌پردازند. و احمد و همکاران (۲۰۱۳) با دادن آموزش‌های اسلامی و گرفتن پیش‌آزمون و پس‌آزمون بر تاثیرات مثبت آموزش‌های اسلامی تاکید داشتند. و اسمارک و نوبل (۲۰۱۶) در مقاله خود با عنوان «بدرفتاری و درگیری و کشمکش در فضای خرده‌فروشی» به مطالعه میدانی در جو خرده‌فروشی‌ها و مسائل پیش‌آمده پرداخته‌اند و راه‌حل‌های را برای کاستن از بدرفتاری مشتریان پیشنهاد دادند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی بوده که در آن با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد، الگویی برای درک هزینه‌های بدرفتاری کارکنان شعب بانک‌ها ارائه شده است. این رویکرد که بدون فرضیه ساختارمند (رحمان‌زاده، ۲۰۰۹؛ خنیفر و همکاران، ۱۳۹۰؛ غفاری‌نسب و ایمان، ۱۳۸۸) و بدون هیچ طرح از پیش تعیین شده‌ای آغاز می‌شود (فیضی و سرکیسیان، ۱۳۸۷)؛ دانشی صحیح و واقعی بدست می‌دهد (صادقی‌فسائی و ناصری‌راد، ۱۳۸۹). دانشی که عموماً از حوزه‌هایی استخراج می‌شود که درباره آنها اطلاعاتی وجود ندارد و یا اینکه هدف، کسب اطلاعات تازه باشد (غفاری‌نسب و ایمان، ۱۳۸۸). در تعریف این روش پژوهش، بر موارد زیر

تاکید می‌گردد: کشف معنای پدیده‌ی مورد پژوهش (صدوقی، ۱۳۸۷)، بدنبال توصیف و مشخص کردن اعمال انسان‌ها بودن، به همان صورت که در زندگی آنان آشکار می‌شود (خنیفر و زروندی، ۱۳۸۸)، توصیف جامع و عمیق از پدیده داشتن (دلاور، ۱۳۸۹؛ ساعی و همکاران، ۱۳۸۷)، تمرکز بر مطالعه موردی داشتن (رحمان‌زاده، ۲۰۰۹)، بررسی منظم تعامل انسان‌ها با هم و با محیط‌شان (کریمی‌مونقی، ۱۳۸۳). در این روش پژوهش موضوعاتی همانند: مطالعه رفتار فردی و گروهی، احساسات، فرایندهای تفکر، و فعالیت‌ها و رفتارهای گروه‌ها بعنوان یک واحد مورد بررسی قرار می‌گیرند (دلاور، ۱۳۸۹؛ غفاری‌نسب و ایمان، ۱۳۸۸). در این بررسی‌ها فضای فکری حاکم، پیش‌فرض‌ها، سیر و روند از گذشته تا به حال، تعمق بر پدیده‌های انسانی، درک انسان از محیط، ذائقه‌ها، نگاه‌های انسانی مختلف و توجیه مجموعه‌هایی از پدیده‌ها در قالب یک تئوری لحاظ می‌شود (خنیفر و زروندی، ۱۳۸۸). جامعه آماری این پژوهش کارکنان بانکهای شهر ایلام است. جهت انتخاب نمونه طبق نظر ظهور (۱۳۸۲) که بیان می‌کند: در روش کیفی، نمونه باید از بین افرادی باشد که، مطلع از پژوهش بوده، و یا اخیراً موضوع مورد بررسی ما را تجربه کرده باشند؛ نمونه‌های مورد نظر خود را، از بین مدیران در سرپرستی‌ها و روسا و معاونان شعب بانک، و کارکنان در سطح شعب بانکهای موجود در سطح شهر ایلام، که از جمله آگاه‌ترین اعضای سازمان خود نسبت به موضوع پژوهش بودند؛ با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. بیشترین احتمال ممکن وجود داشت که، در مصاحبه با این افراد مربوط‌ترین و مرتبط‌ترین داده‌ها درباره پدیده محوری، جمع شود. سپس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بین ۲۰ تا ۴۰ دقیقه صورت گرفت. از آنجا که تشخیص اینکه فردی چنین اطلاعاتی داشته باشد یا خیر، کار راحتی نبود؛ پس در سرپرستی‌ها دست به انتخاب پست‌های سازمانی زده شد که، در دایره‌های توسعه بازار، امور بازاریابی، بازاریابی و دیگر دوایر مرتبط بودند. سابقه کاری زیادی در شعب داشتند. در بخش شعب نیز سعی در انتخاب مصاحبه‌شوندگان با سابقه کاری متفاوت و از جاهای مختلف شهر شد. تا مبادا ویژگیهای مشتریان و کارکنان آن شعبه نادیده گرفته شود. از آنجا که تعداد مصاحبه‌شوندگان این پژوهش جهت پوشش کامل موضوع پژوهش برحسب اشباع‌پذیری بوده؛ پژوهشگران تا جایی به تعداد مصاحبه‌شوندگان افزودند که به داده جدیدتری دست نیافتند. به همین خاطر بعد از مصاحبه با نفرسی‌ام به اشباع اطلاعاتی دست یافتیم. اما جهت اطمینان ۱۰ مصاحبه دیگر با مصاحبه‌شوندگان ترتیب داده شد. با این

مجموع تعداد مصاحبه‌شوندگان به ۴۰ نفر رسید. شایان ذکر است که پس از پایان هر مصاحبه از مصاحبه‌شونده خواسته می‌شد که اگر فردی را می‌شناسد که در این موضوع می‌توان از علم و آگاهی وی در این زمینه استفاده کرد به پژوهشگران معرفی نمایند. تا با ایشان هم مصاحبه شود.

جدول ۱. آمار توصیفی مصاحبه‌شوندگان

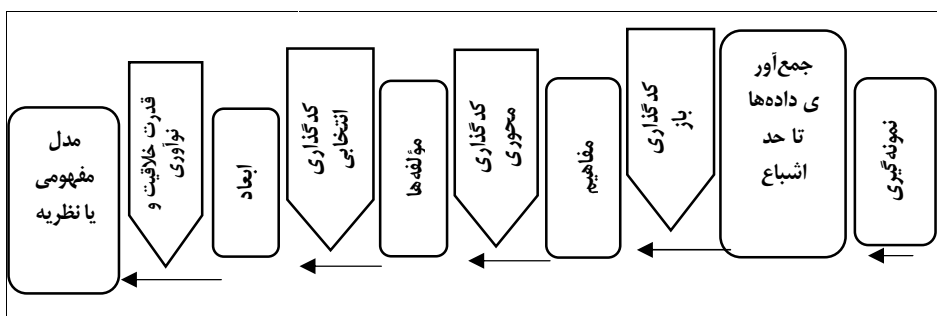
| تعداد نفرات | مشخصات جمعیت شناختی   |
|-------------|-----------------------|
| ۴۰          | تعداد کل              |
| ۱۸          | سرپرستی               |
| ۱۰          | روسا و معاونین شعب    |
| ۱۲          | کارکنان شعب           |
| ۱۴          | تحصیلات کارشناسی      |
| ۲۳          | تحصیلات کارشناسی ارشد |
| ۳           | تحصیلات دکتری         |

شکل ۱. مراحل انجام پژوهش حاضر بر اساس رویکرد کیفی

|  |   |
|--|---|
| <p><b>مرحله اول:</b></p> <p>بررسی مبانی نظری پژوهش</p> <p>بررسی پیشینه پژوهش</p>   | ↓ |
| <p><b>مرحله دوم:</b></p> <p>تعیین سؤالات مصاحبه نیمه ساختارمند</p> <p>انتخاب نمونه</p> <p>گردآوری داده‌های کیفی با مصاحبه‌های عمیق</p> <p>تحلیل داده‌های کیفی با کدگذاری باز، محوری، و انتخابی</p> <p>ارائه الگوی بدرفتاری</p> | ↓ |
| <p><b>مرحله سوم:</b></p> <p>تفسیر نتایج و یافته‌های پژوهش</p>  | ↓ |

صحت و اعتبار داده‌های این پژوهش با روشهای زیر مورد ارزیابی قرار گرفته است: ۱. تطبیق توسط اعضا: مشارکت کنندگان کدگذاری محوری را به دقت مورد بررسی و بازبینی قرار دادند و به بیان نظر خود در این باره پرداختند؛ و متقابلاً تا حد امکان به اعمال نظرات ایشان پرداخته شد. ۲. بررسی همکاران: سه تن از اساتید مدیریت به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر در مورد

کدگذاری محوری پرداختند. ۳. مشارکتی بودن پژوهش: بطور همزمان از مصاحبه‌شوندگان در تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته می‌شد. ۴. چندجانبه‌نگری (ثلیث): در این پژوهش سعی بر آن بود که مصاحبه‌شوندگان از همه بانکهای سطح شهر ایلام انتخاب شوند، و بدرفتاری از زاویه دید کارکنان صفی که بیشترین ارتباط را با مشتریان دارند، معاونین و روسای شعب، و مدیران در سرپرستی‌ها، مورد بررسی قرار گیرد. ۵. بازبینی چندین باره روند کار توسط پژوهشگران ۶. مستندسازی مصاحبه‌ها برای تجزیه و تحلیل بیشتر. هرچند در مراحل تحلیل داده‌ها در این پژوهش مرزبندی دقیقی در اجرای مراحل آن نبود و کدگذاری باز، محوری، و گزینشی یا انتخابی؛ که با ارائه پارادایمی منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه پایان یافت؛ بگونه‌ای همزمان صورت گرفتند. ولی بطور خلاصه روند انجام تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بمانند پژوهش مهربابی و همکاران (۱۳۹۰) بصورت زیر بود.



شکل ۲. فرآیند اجرای مراحل تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، پژوهشگر همه پیش فرض‌های خود، در مورد پدیده مورد پژوهش، کنار نهاد. و قدم به قدم بدنبال سرنخی از این مصاحبه به مصاحبه دیگر برای دستیابی به گنه حقیقی پدیده اصلی (بدرفتاری‌های کارکنان بانک) پرداخت. و ۱. شرایط علی به وجود آورنده بدرفتاری کارکنان، که نقش علت به وجود آورنده و علت رشد و فراهم شدن شرایط بروز بدرفتاری کارکنان را دارد. ۲. راهبردهای مورد استفاده که همان کنش یا کنش‌های متقابلی که برای کنترل و کاستن و اداره کردن بدرفتاری بکار برده می‌شود ۳. عوامل بسترساز یا زمینه‌ای یعنی: شرایط خاص مؤثر در راهبردها ۴. شرایط مداخله‌گر که همان شرایط مؤثر در راهبردها باشد ۵. و دست آخر پیامدهای پدیده اصلی را بررسی نمود. و به این ترتیب به ترسیم روابط میان

مقوله‌های استخراج شده در قالب یک مدل علی با عنوان پارادایم گذاری پرداخت. و نظریه پژوهشی، با اتکا به مدل کدگذاری بدست آورد.

در پژوهش صورت گرفته، مصاحبه‌شوندگان در خصوص شرایط علی پدیده اصلی، چهار عامل: بدرفتاری مشتری (همچون: قطع کردن صحبت‌های کارمند با دیگر مشتریان، عدم رعایت احترام سن و سال مخاطب)، عوامل فردی (همچون: خرافه‌گرایی، پایین بودن روابط عمومی کارمند، تصورات فرد از خودش، ذهنیت کارمند از مشتری، شخصیت کارمند، قدرت طلبی کارمند، عصبانیت زود هنگام کارمند)، عوامل درون سازمانی، و عوامل برون سازمانی، را علت بدرفتاری کارکنان شعب بانک در جواب سوال «به نظر شما علت یا علل بدرفتاری کارکنان چیست؟ یا به تعبیری، علت اینکه کارمندی بدرفتاری می‌کند؛ چیست؟ و چه عواملی باعث بدرفتاری کارمند می‌شوند؟» دانستند و بیان می‌کردند که: «بدرفتاری کارمند واکنشی به بدرفتاری مشتریان است. حتی کارکنانی هم که در ابتدا بدرفتاری نداشته باشند؛ کم کم به علت تکرار مداوم این رفتارها از سمت مشتریان، مجبور به واکنش متقابل می‌شوند. و به مرور این رفتار در آنان نهادینه می‌شود.»

جدول ۲. شرایط علی بدرفتاری کارکنان

| ابعاد    | بدرفتاری مشتری         | عوامل فردی   | عوامل درون سازمانی                | عوامل برون سازمانی          |
|----------|------------------------|--------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| مقوله‌ها | بدرفتاری مشتری در بانک | ذهنیت کارمند | محیط شعب                          | مشکلات فردی                 |
|          |                        |              | عدم وجود امکانات رفاهی مناسب      |                             |
|          |                        |              | مشکل در دستگاه‌ها و سیستم بانکی   |                             |
|          |                        |              | محدودیت‌های قوانین و مقررات بانکی |                             |
|          |                        | شخصیت        | عدم شایسته سالاری در جذب کارکنان  | تعدد طایفه‌ای و قبیله‌گرایی |
|          |                        |              | مشکلات شغلی کارمند                |                             |
|          |                        | قدرت طلبی    | جو نامناسب سازمانی                |                             |
|          |                        |              | عدم وجود مدیران توانمند در بانک   |                             |
|          |                        |              | ادراک احساس بی‌عدالتی در بانک     |                             |
|          |                        |              | ضعف آموزشهای حین خدمت             |                             |

به زعم مشارکت‌کنندگان در این پژوهش «بدرفتاری کارکنان بانک» پدیده محوری این

پژوهش می‌باشد. که در جواب، سؤال: «مؤلفه‌های اصلی تشکیل دهنده بدرفتاری در بانکها کدامند؟» ابعادی همچون: سرقت زمان، مسائل اخلاقی، تبعیض، مسائل کاری، از مصاحبه‌های خبرگان دسته‌بندی گردید. که هر کدام دارای مقوله‌هایی هستند. هر مقوله هم دارای چندین مفهوم. برخی از مصادیق بدرفتاری اختصاصی محیط شعب بانک بودند، چراکه هر محیطی رفتار خاص خود را می‌طلبد و این گونه بدرفتاری‌ها در هیچ پژوهش دیگری وجود نداشتند. برای نمونه به چند مورد اشاره می‌شود: «بدقولی با مشتریان در مورد زمان و میزان پرداخت تسهیلات (وام) به آنان»، «داشتن تعاریف خلاف واقع از شعبه خود و امتیازهای که می‌تواند برای مشتریان فراهم کند»، «بی‌محلی و بی‌اعتنایی به حضور و خواسته مشتری»، «رفتار نامناسب با مشتریان بدهکار و ضامن که قسط عقب افتاده دارند»، «شوخی بی‌مورد و نابجا با همکاران در هنگام حضور مشتریان»، «مسخره کردن مشتریانی که از شعبه رفته‌اند در جلوی مشتریان بعدی»، «شلوغ بودن یک باجه و بیکار و بی‌اعتنا بودن کارکنان دیگر باجه‌ها»، «بدرفتاری با همکار خود که از حزب یا فرد دیگری در انتخابات حمایت می‌کند»، «نادیده گرفتن جنسیت مخاطب (مشتری یا کارمند) در هنگام صحبت کردن»، «زبان بدن نامناسب»، «راه رفتن و صحبت کردن با همکاران، و نرفتن به باجه مربوطه»، «زودتر از اتمام ساعت اداری، کار را تعطیل کردن و موکول کردن کار مشتریان به فردا»، «سرگرم استفاده از فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی ... بودن»، «سرباز زدن از انجام وظیفه محوله برای راحتی کار خود»، «برخورد متفاوت مدیران با اشتباه یکسان کارکنان»، «خوردن وعده غذایی در دید مشتری»، «پرت کردن وجه یا سند عملیات بانکی برای مشتری»، «داشتن لحن قلدرمانانه، تحکم‌آمیز و تهاجمی در برخورد با مشتری و همکاران»، «معطل کردن مشتری»، «قطع کردن صحبت کارمند با مشتری توسط کارکنان»، «استفاده از اطلاعات حساب مشتریان جهت قرض گرفتن موجودی‌شان»، «گفتن میزان موجودی حساب مشتریان در مهمانی‌ها»، «خدمات‌دهی ناقص به مشتریان»، «عدم توجه به نیازهای بانکی مشتریان»، «بلند بلند حرف زدن کارمندان در شعبه»، «فخر فروشی کارمندان»، «رفتار خارج از شان کارمند بانک در بیرون از شعبه با لباس مخصوص بانک»، «تماس‌های تلفنی غیر ضرور و طولانی مدت در محل کار»، «اسراف امکانات بانک»، «اختلاس»، «دریافت رشوه»، «آگاه نکردن مشتریان از قوانین و مقررات بانک با طمانینه»، «برخورد سرد با مشتری»، «نادیده گرفتن سن و سال مشتریان در هنگام برخورد با آنان»، «بکار بردن حرف‌های ناشایست پس از قطع

تلفن»، «استعمال سیگار توسط کارمند در خارج از بانک در دید مشتری».

جدول ۳. پدیده اصلی بدرفتاری کارکنان شعب بانک

| مسائل کاری        |                  | مسائل اخلاقی          | سرقت زمان       | تبعیض              | ابعاد    |
|-------------------|------------------|-----------------------|-----------------|--------------------|----------|
| عدم رازداری       | بدقولی بامشتریان | انحطاط اخلاقی         | دزدی خرده دقیقه | ویژگی های طایفه ای | مقوله ها |
| ضعف خدمات دهی     | عدم مشتری مداری  | بی ملاحظگی های جنسیتی | اهمال کاری      |                    |          |
| رفتار غیر شهروندی | عدم نشاط کاری    | دشنام                 |                 |                    |          |

مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر، محیط کاری بانک، شرایط اقتصادی- فرهنگی، و ویژگی های جمعیت شناختی، را از ابعاد عوامل محیطی مؤثر بر بدرفتاری کارکنان بانک می دانند. برای نمونه بیان می نمودند که: «کارکنان مسن تر تحمل بیشتری در برابر بدرفتاری دارند تا کارکنان جوان و همین طور هم برای مشتریان». استان ایلام که متشکل از قومیت های: لک، کرد، لر، و عرب است؛ همزبان و هم طایفه بودن کارکنان با هم و با مشتریان می تواند باعث کاهش بدرفتاری در آنان شود. همچنین نیازمند بودن بانک به مشتریان، شلوغ بودن محل کار کارکنان، و فضا و چیدمان وسایل در شعب راه، از عوامل محیطی مؤثر بر رفتار کارکنان می دانستند.

جدول ۴. عوامل محیطی مؤثر بر بدرفتاری کارکنان

| ابعاد    | جمعیت شناختی | شرایط اقتصادی - فرهنگی | محیط کاری بانک       |
|----------|--------------|------------------------|----------------------|
| مقوله ها | سن و سال     | فرهنگ طایفه ای         | اقتضانات کار در بانک |
|          |              | نیاز احترام مشتریان    | ویژگی های کارمندان   |
|          |              | شرایط اقتصادی جامعه    |                      |

بر طبق مصاحبه های صورت گرفته راهبردهای زیر برای کنترل و کاستن از بدرفتاری کارکنان در فضای شعب بانکها در قالب ابعاد: عوامل بهداشتی، طراحی مجدد، عوامل انگیزشی، توانمندسازی، و مدیریت منابع انسانی، ارائه گردیده است هر کدام دارای مقوله های است و هر مقوله هم متشکل از مفاهیمی است.



جدول ۵. راهبردهای کاهش بدرفتاری کارکنان

| مقوله‌ها                                     |                              | ابعاد                |                     |
|--|------------------------------|----------------------|---------------------|
| رفتارهای مناسب مدیریت بانک                   | اقدامات انضباطی مناسب        | تجدید ساختار سازمانی | عوامل بهداشتی       |
| فراهم کردن امکانات رفاهی و محیط مناسب در شعب | سازوکار ایجاد تعلق در سازمان | اقدامات انگیزشی      | عوامل انگیزشی       |
| توانمندسازی کارکنان و مدیران                 | توانمندسازی مشتریان          |                      | توانمندسازی         |
| بازنگری در قوانین و مقررات بانکی             |                              |                      | طراحی مجدد          |
| انتخاب و گزینش شایسته کارکنان                |                              |                      | مدیریت منابع انسانی |

بدرفتاری کارکنان تبعاتی را در پی دارد که دامن‌گیر سازمان، خود کارمند خاطی، همکاران کارمند خاطی، مشتریان، و در نگاهی بالاتر متوجه جامعه می‌شود. از آنجا که بانکها بر مدار و محور مشتری می‌چرخند؛ و بانک بدون مشتری، بانک نیست. چراکه اصلی‌ترین منبع بانک، سپرده‌های مشتریان است. کاهش منابع بانک که از اولین هزینه‌های بدرفتاری کارکنان است؛ را می‌توان زنگ خطر برای موجودیت بانک دانست.

جدول ۶. پیامدهای بدرفتاری کارکنان شعب بانک

| مقوله‌ها                      | ابعاد             | مقوله‌ها                           | ابعاد                 |
|-------------------------------|-------------------|------------------------------------|-----------------------|
| نارضایتی همکاران              | هزینه‌های همکاران | کاهش منابع                         | هزینه‌های سازمان      |
| یادگیری بدرفتاری              |                   | تقویت رقبا                         |                       |
| کاهش حقوق و مزایای آنان       |                   | به هدر رفتن هزینه‌های تبلیغات بانک |                       |
| کاهش امکانات رفاهی شعبه       |                   | تضعیف برند بانک                    |                       |
| نارضایتی مشتریان              | هزینه‌های مشتریان | اتلاف وقت کارکنان و مشتریان        | هزینه‌های کارمند خاطی |
| اتلاف وقت مشتریان             |                   | کاهش بهره‌وری بانک                 |                       |
| هزینه فرصت از دست رفته        |                   | افزایش هزینه‌های مالی بانک         |                       |
| هزینه‌های فیزیکی و روانی      |                   | افزایش هزینه‌های مادی بانک         |                       |
| رواج بدرفتاری                 | هزینه‌های جامعه   | تنیدگی شغلی                        | هزینه‌های کارمند خاطی |
| تضعیف کیفیت زندگی اعضای جامعه |                   | افزایش هزینه‌های روانی کارمند      |                       |



### بحث و نتیجه‌گیری

در روند انجام این پژوهش کیفی که عاری از فرضیات و پیش‌داوری‌ها بود؛ حول پدیده محوری (بدرفتاری کارکنان شعب بانک) اقدام به شناسایی عوامل علی بدرفتاری، عوامل محیطی موثر بر بدرفتاری، و راهبردهای کاستن از بدرفتاری، و دست‌آخر به شناسایی پیامدهای وجود بدرفتاری کارکنان در بانکها در طی مراحل کدگذاری باز، محوری، و انتخابی، اقدام شد. روابط بین آنها نیز بر طبق مدل استراوس و کوربین، و منتج از مصاحبه‌های انجام گرفته از کارکنان و روسا و معاونان شعب بانک، و همچنین مدیران در سرپرستی‌ها است. در خصوص علل بدرفتاری کارکنان، ادراک احساس بی‌عدالتی در سازمان ذکر گردید که کارمند اقدام به مقایسه حقوق و دستمزد خود با همکاران خود در بانک خود و در دیگر بانکها می‌کند، و حقوق و دستمزد خود را پایین می‌بیند. بر طبق مصاحبه‌های صورت گرفته، این ادراک احساس بی‌عدالتی، خود را در قالب کم‌کاری، دزدی از زمان کار و دیگر موارد این‌چنینی نشان می‌دهد که نوعی پاسخ به ادراک احساس بی‌عدالتی است. عدم شایسته‌سالاری در جذب کارکنان از مقوله‌های عوامل درون سازمانی بدرفتاری است که عدم تخصص و تجربه، عدم انگیزه کارکنان از مفاهیم آن است. دست‌پاچگی کارکنان که منجر به بدرفتاری آنان می‌شود؛ می‌تواند ناشی از عدم تخصص آنان باشد. هرگاه زمان ارتقای قانونی کارمندی شود و ارتقای وی با مشکلی مواجه گردد؛ ممکن است بدرفتاری از وی سر بزند. چرا که این وضع باعث احساس تعارض در کارمند می‌شود. وجود یک مجموعه بدرفتاری‌های دیگر همانند: «انجام کارهای خانه در محل کار، راه رفتن در محل کار، وقت بیشتری صرف کردن در محل کار برای صرف صبحانه و ناهار» در این پژوهش، در رفتار کارکنان شعب بانکها تایید شد. در این پژوهش مقوله‌هایی در قالب ابعادی بعنوان ابعاد عوامل محیطی که بر رابطه بین علل و پدیده محوری اثرگذار هستند؛ بیان شد. و در آنان وضعیت اقتصادی نیز بعنوان مقوله‌ی تاثیرگذار بر این رابطه آمد. طبق دیدگاه مصاحبه‌شوندگان پژوهش حاضر، فراوانی بدرفتاری در شرایط رکود اقتصادی و سطح پایین درآمد، رو به افزایش است. همچنین افرادی که سن بالای دارند از نظر اخلاقی، آگاه‌تر از افراد جوان هستند و تحمل بیشتری در خصوص بدرفتاری دارند. و اینکه مشتریان جوان تمایل بیشتری به ترک سازمان بدلیل بدرفتاری دارند، تا افراد مسن. و احتمال بیشتری دارد که در مقابل بدرفتاری، رفتار متقابلی را انجام دهند. با کاهش بدرفتاری، هزینه‌های

آن نیز بالطبع کاهش می‌یابد. در این راستا در بُعد عوامل بهداشتی از راهبردهای کاستن از بدرفتاری، مصاحبه‌شوندگان بیشتر بر سیستم نظارتی و کنترلی قوی، بر کارکنان، برای کاستن از بدرفتاری تاکید داشتند. برخی رفتار درست و بجای مدیران بانک را عاملی برای رواج یک جو و فرهنگ درست و منطقی در سازمان می‌دانستند؛ و بیان می‌داشتند که: باید رفتار و برخورد مدیران به موقع و بجای باشد تا اگر کارمندی رفتار درستی داشته؛ سریع تشویق گردد و اگر بدرفتاری داشته، سریع از سمت مدیران متنبه گردد. برخی هم بر ارتقای امکانات رفاهی در شعب تاکید داشتند چراکه، معتقد بودند که بر رفتار کارمند و مشتری تاثیر گذار است. برای این مورد مثال کار کردن در شرایط گرم، سرد، شلوغ و ... را در برابر کار کردن در شرایط مطلوب، بیان می‌کردند. به زعم مصاحبه‌شوندگان ایجاد محیط و شرایط مناسب و آرامش بخش در داخل شعب (با پهن کردن راهروها، ایجاد محل استراحت مناسب برای مشتریان، ایجاد دیوار کوتاه سبز، پذیرایی حداقلی و...) و احداث شعب بانک در خیابان‌هایی که علاوه بر اینکه جای پارک خودرو داشته باشند؛ در دسترس نیز باشند، می‌تواند بر کاهش بدرفتاری چه از سوی مشتری و چه از سوی کارمند تاثیر گذار باشد. همچنین بیان می‌داشتند که با افزایش کیفیت خدمات، بدرفتاری مشتریان هم کاهش می‌یابد. تعداد زیادی از مصاحبه‌شوندگان نیز بر طراحی مجدد قوانین و مقررات بانکی تاکید داشتند. تا در همین میان رقابت بین بانکها بر اساس نوع و کیفیت خدمات دهی که به مشتریان دارند؛ شکل بگیرد.

عوامل انگیزشی بُعد دیگری هستند که مربوط به ایجاد سازو کارهای می‌شوند؛ تا تعلق، و تعهد کارکنان به بانک را ارتقا دهند. و از این رهگذر بدرفتاری آنان را بکاهند. که می‌تواند از راه، اعطای پاداش‌های مادی و چه بسا معنوی شکل بگیرد. با اعطای پاداش‌ها می‌توان رضایت کارکنان و حتی مشتریان را بهبود بخشید. بدین گونه که پاداشی که مشتری در قالب‌های مختلف مرتبط به سپرده‌گذاری از بانک دریافت می‌کند بر نوع واکنش وی نسبت به بدرفتاری کارکنان بانک و دیگر مشتریان تاثیر می‌گذارد. همچنین هرچقدر میزان پاداش چه برای مشتری و چه برای کارمند از عایدی که از راه بدرفتاری نصیبش می‌گردد، بیشتر باشد؛ احتمال انجام بدرفتاری در فرد رو به کاستی می‌نهد.

از آنجا که یکی از علل بدرفتاری کارکنان، بدرفتاری سلسله مراتب بالاتر (همچون: تقسیم ناعادلانه کار بین کارکنان، واگذار کردن بخشی از وظایف خود بر دوش کارمندان زیردست)

بدلیل پایین بودن توانایی‌ها و آگاهی‌هایشان (همانند: کار با رایانه) است؛ مصاحبه‌شوندگان توانمندسازی مدیران را از راهبردهای کاهش بدرفتاری کارکنان می‌دانستند. در کنار راهبردهای مطرح شده، به زعم مشارکت‌کنندگان باید نگاهی هم به جذب و استخدام نیروهای جدید داشت؛ تا از قرار گرفتن نیروهای جدید که دارای بدرفتاری، هستند در بدنه سازمان جلوگیری شود. در کنار توانمندسازی مدیران و کارکنان باید نگاهی هم به توانمندسازی مشتریان داشت. تا از این راه بتوانند از سیستم‌های الکترونیکی جدید استفاده کنند و آگاه به قوانین و مقررات بانک گردند؛ چراکه این توانمندی می‌تواند باعث خدمات‌دهی بهتر، و کاهش تعداد سپرده‌گذاران در شعب گردد که منجر به خدمات‌دهی بهتر به سپرده‌گذارانی که حضوری کار خود را انجام می‌دهند و هم آنانکه غیرحضوری (الکترونیکی) کار خود را انجام می‌دهند؛ شود.

در فضای رقابتی بین بانکی موجود که تعداد بانکها بیشتر هم شده؛ بانکها باید علاوه بر اینکه بدنبال حفظ مشتریان فعلی باشند؛ به فکر جذب مشتریان بالقوه نیز باشند. برای همین منظور بانکها سالیانه مبالغ هنگفتی را صرف تبلیغات و بازاریابی می‌کنند. حال با ورود مشتری و مواجه شدن وی با بدرفتاری کارکنان شعب، همه این سرمایه‌گذاری‌ها بر باد می‌رود. و با خروج مشتریان فعلی و مشتریانی که ممکن بود جذب شوند؛ منابع فعلی تضعیف، قدرت رقبا تقویت، برند بانک تضعیف، و سرمایه‌هایی که بانک صرف بازاریابی نموده بود؛ هزینه می‌شوند (از بین می‌روند). در این پژوهش بر طبق مصاحبه‌های صورت گرفته، جدا شدن کارمند از بانک بدلیل بدرفتاری، وجود نداشته است. ولی مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کردند که کیفیت کار، و زمانی را که کارکنان باید صرف کار کنند، خواسته یا ناخواسته بدلیل درگیری با بدرفتاری پیش آمده در بانک، کاسته می‌شود. به دنبال این کاهش، عملکردشان هم کاهش می‌یابد و تعهد سازمانی کارکنان هم بدلیل وجود همین بدرفتاری در سازمان کم‌کم رو به سراشی می‌نهد.

به موازاتی که بانک از بدرفتاری کارمند خاطی متضرر می‌شود، شخص کارمند هم، از این ضرر بی‌نصیب نبوده و هزینه‌هایی شامل حالش می‌گردد. عموماً کارکنانی که در ارتباط مستقیم با بدرفتاری مرتبط با مشتری هستند؛ پس از چند گاهی، از محل کار خود زده می‌شوند، دچار فرسودگی شغلی می‌شوند، و از لحاظ روحی و روانی به مشکل می‌خورند. حال اگر این کارمند مد نظر ما، خودش مرتکب بدرفتاری شده باشد؛ در ارتقای مسیر شغلی خودش به مشکل می‌خورد چراکه سازمان‌ها عموماً در ارتقاء این معیارها را لحاظ می‌کنند. با توجه به اینکه سابقه

خوبی در سازمان ندارد در صورتی که در قسمت کاری مربوطه دچار مشکلی بشود، ممکن است از سوی مدیران مورد حمایت واقع نشود. هزینه‌های دیگری که بدرفتاری در پی دارد؛ هزینه‌های است که برای همکاران کارمند خاطی خواهد داشت. برای نمونه به این صورت که باعث سرخوردگی و نارضایتی آنان از محل کار می‌شود. پیرو همین، ردیفی از حقوق و دستمزد کارکنان شعب بانک، مربوط به درآمد و سود شعبه آنان است. بر حسب آن سود، درصدی هم نصیب کارکنان همان شعبه می‌گردد. حال کارمند با وجود بدرفتاری یک یا تنی چند از همکاران خود در شعبه، که کاهش حجم سپرده‌ها و تعداد سپرده‌گذاران را در پی دارد؛ با کاهش میزان سود دریافتی مواجه می‌گردد. بانکها هم دست کم امکانات رفاهی شعبی که سود کمتری دارند را، افزایش نمی‌دهند. که این زیان هم متوجه همه کارکنان آن شعبه می‌گردد. از دیگر هزینه‌های بدرفتاری، هزینه‌های است که متوجه سطح کلی جامعه می‌شود، و با آن دست به گریبان می‌گردد. آن هم بدین صورت که چون بدرفتاری حالت ویروسی دارد و دومینووار در جامعه عمل می‌کند. و به سرعت گسترش می‌یابد. ممکن است با یادگیری این نوع رفتار توسط افراد، در محل‌های دیگری هم بکار گرفته شود و در آن مکان‌ها هم هزینه‌های خود را بر جای نهد. مورد دیگر این است که برخی از تبعات بدرفتاری محل کار به علت ناراحتی‌های حاصل از بدرفتاری به خانه و خانواده منتقل می‌شود و موجب برهم خوردن آرامش اعضای خانواده می‌گردد. این پیامدها هم برای جامعه بسیار خطرناک هستند.

براساس پژوهش حاضر و نتایج آن، که برای اولین بار در بخش نظام بانکی کشور صورت گرفته؛ پیشنهادهای زیر در جهت رفع و کاهش بدرفتاری و تبعات آن ارائه می‌گردد: تلاش گردد برای جذب و استخدام‌های درپیش رو سازوکاری اندیشیده شود که جنبه مهارت‌های انسانی آن قوت بیشتری نسبت به مهارت‌های علمی و دانشگاهی داشته باشد. افزون بر استخدام‌های آتی، در انتقال و جابجایی کارکنان هم سعی در بکارگیری و جذب افرادی شود که به زبان، گویش و لهجه مشتریان شعبه مورد نظر مسلط باشند؛ چراکه مشتریان به صحبت کردن با زبان و گویش خود علاقه‌مندند و عموماً کارمندی را برای صحبت کردن انتخاب می‌کنند که، هم‌زبان باشد. و هم این که تا از صحبت‌های فرد مقابل سوء برداشتی پیش نیاید. همچنین پیشنهاد می‌گردد با لحاظ اینکه وظایف در بین کارکنان با نگاه به توانمندی‌های آنان تقسیم، و بر مبنای کاری که انجام می‌دهند، حقوق و دستمزد می‌گیرند؛ به تقویت کار گروهی

در شعب بانک به ویژه در هنگام شلوغی یک باجه هم، همت گماشته شود. علاوه بر این پیشنهاد می‌گردد بانکها به کاستن از بروکراسی‌های اداری برای اعطای تسهیلات به مشتریان و حتی کارکنان خود پردازند. و در صورتیکه حقوق و دستمزد کارکنانشان در مقایسه با دیگر بانکها پایین تر است؛ درصدد برابری نسبی حقوق و دستمزد آنان با کارکنان دیگر بانکها برآیند. و حداقل امکانات رفاهی را، در شعب، حتی در حالتی که سطح منابع شعبه‌ی پایین است؛ فراهم کنند. چراکه در تصویرسازی از بانک نزد مشتریان مؤثر است. از سویی پیشنهاد می‌گردد که بانکها در کنار اقدام نمودن به تقویت جنبه معنوی در کارکنان، بر کارکنان نظارت نمایند که پیش از پایان ساعت کاری، اقدام به عدم پذیرش مشتریان نمایند. و از سویی دیگر بانکها در زمان، مکان، اساتید و محتوای آموزشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان، جهت ارتقای کیفیت آموزشی مطلوب، بازنگری نمایند. به پژوهشگران نیز پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آینده با توجه محدودیتهای ما در این پژوهش در دستیابی، بررسی و اندازه‌گیری تبعات مالی بدرفتاری کارکنان بانک، جنبه مالی هزینه‌های بدرفتاری کارکنان و مشتریان بانک را، مورد مطالعه قرار دهند.

## منابع

- احمدزاده‌پيانی، احمد. (۱۳۸۲). *روانشناسی مدیریت*، تهران، دانشگاه پیام نور.
- امیر کبیری، علیرضا. (۱۳۹۴). *رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی*، چاپ چهارم، تهران، نگاه دانش.
- بادآورنهندي، یونس، فرج‌زاده، اصغر، و کنعانی، اکبر. (۱۳۹۵). *مبانی حسابداری مدیریت*، جلد اول، تهران، ترمه.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۱). *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*، چاپ سیزدهم، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- قاسمی، بهروز. (۱۳۸۸). *مدیریت رفتار سازمانی*، چاپ اول، تهران، سپاهان.
- ونوس، داور، و صفائیان، میترا. (۱۳۸۴). *روش‌های کاربردی بازاریابی خدمات بانکی برای بانک‌های ایرانی*، جلد چهارم، تهران، نگاه دانش.
- مرتضی‌بیگی، مهدی. (۱۳۹۲). *بررسی رابطه بین عوامل استراتژیک مالی و سودآوری بانک رفاه کارگران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی، تهران.
- خنیفر، حسین، زروندی، نفیسه، و زروندی، جواد. (۱۳۹۰). «بررسی جایگاه پژوهش‌های کیفی در روش‌شناسی علوم انسانی»، *مجله پژوهش*، ۳، ۱، ۷۵-۹۲.
- خنیفر، حسین، و زروندی، نفیسه. (۱۳۸۸). «پژوهش کیفی: رهیافتی نو در مطالعات مدیریت»، *فصلنامه راهبرد*، ۱۹، ۵۴، ۲۵۶-۲۴۳.
- دلاور، علی. (۱۳۸۹). «روش‌شناسی کیفی»، *فصلنامه راهبرد*، ۱۹، ۵۴، ۳۲۹-۳۰۷.
- ذاکری، علی. (۱۳۹۲). «مشکلات سیستم بانکی در کشور ابرتورم و مسائل بانکی»، *ماهنامه اتاق بازرگانی*، ۸۵، ۸۱، ۲۴-۲۳.
- رحمان‌زاده، مهدی. (۲۰۰۹). «درآمدی بر روش تحقیق کیفی»، *پژوهشکده باقرالعلوم (ع)*.
- ساعی، میرزایی، و رضایی. (۱۳۸۷). «گفتگوی علمی: درآمدی بر روش تحقیق کیفی در کشور»، *مجله نگرش فرهنگی*، مصاحبه‌کننده: نصرالله‌زاده، ۹۳ و ۹۴، ۲۱۰-۱۸۵.
- شاه‌آبادی، ابوالفضل، و داوری‌کیش، راضیه. (۱۳۹۴). «تاثیر آزادی اقتصادی بر توسعه بخش بانکی ایران»، *مجله مدل‌سازی اقتصادی*، ۳، ۳۰، ۶۶-۴۷.
- صادقی‌فسائی، سهیلا، و ناصری‌راد، محسن. (۱۳۹۰). «عناصر بنیادین پژوهش کیفی در علوم اجتماعی: هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی، روش‌شناسی و روش»، *مجله مطالعات اجتماعی ایران*،



۵، ۲، ۱۰۰-۸۰

- صادقی یزدی، مریم، صادقی، قاسم. (۱۳۹۴). «بررسی تاثیر رضایتمندی کارکنان بر رضایت و وفاداری مشتریان»، نخستین همایش بین‌المللی جامع مدیریت ایران، ۲۹.
- صدوقی، مجید. (۱۳۸۷). «بازبینی و متناسب‌سازی معیارهای ارزیابی پژوهش کمی برای مطالعات کیفی»، فصلنامه حوزه و دانشگاه، ۱۴، ۵۵، ۳۱-۹.
- صفری، امیر. (۱۳۸۹). «نقش مشتری‌مداری و بازاریابی در بانکداری نوین»، دومین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات مالی.
- ظهور، علیرضا، و کریمی‌مونقی، حسین. (۱۳۸۲). «تحلیل اطلاعات در مطالعات کیفی»، فصلنامه اصول بهداشت روانی، ۶، ۱۹ و ۲۰، ۱۱۳-۱۰۷.
- غفاری‌نسب، اسفندیار، و ایمان، محمدتقی. (۱۳۸۸). «بررسی روش‌شناسی هربرت بلومر در مطالعات اجتماعی»، فصلنامه علمی پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی، ۱۵، ۶۱، ۱۲۲-۱۰۳.
- فیض، داود، و ملازاده، ابراهیم. (۱۳۸۷). «بررسی عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان مؤسسه‌ی مالی و اعتباری مهر با استفاده از مدل کانو»، مجله دانشکده علوم انسانی دانشگاه سمنان، ۷، ۲۱، ۱۴۰-۱۲۳.
- فیضی، کامران، و سرکیسیان، آلفرد. (۱۳۸۴). «تجزیه و تحلیل معیارهای کیفیت در روش‌های تحقیق کیفی»، فصلنامه مطالعات جهانگردی، ۳، ۹، ۲۴-۱.
- کریمی‌مونقی، حسین. (۱۳۸۳). «تحقیق کیفی به موازات تحقیق کمی»، نشریه مدیریت سلامت، ۷، ۱۸، ۶۸-۶۰.
- محرابی، علی اکبر. (۱۳۸۷). «شیشه عمر نظام بانکی اعتماد سپرده‌گذاران است»، نامه اتاق بازرگانی، ۴۸۷، ۳۳-۳۲.
- مهدی‌زاده اشرفی، علی.، شیب‌الحمیدی، سید احمد، و ربیعی، حمزه. (۱۳۹۳). «بررسی رابطه بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) رضایت مشتریان بانک ملی (مطالعه موردی شعب بانک ملی شهرستان دماوند)»، فصلنامه پژوهش‌های علوم انسانی دانشگاه اصفهان، ۶، ۲۲، ۹۷-۳۲.
- مهرابی، امیرحمزه، خنیفر، حسین، امیری، علی‌نقی، زارعی‌متین، حسن، و جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۰). «معرفی روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد برای تحقیقات اسلامی (ارائه یک نمونه)»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۹، ۲۳، ۳۰-۵.

Ackroyd, S. (2012). «Even More Misbehavior: What has Happened in the Last Twenty Years?», In: Barnes, A., Taksa, L., Editors. *Rethinking Misbehavior and Resistance in Organizations (Advances in Industrial and Labor Relations)*, 19, Emerald Group Publishing Limited, 1-28.

Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*, Google Books, SAGE.

Ang, L., & Koslow, S. (2015). «Customers Behaving Badly», In: Barnes, A., Taksa, L., Editors. *Rethinking Misbehavior and Resistance in Organizations (Advances in Industrial and Labor Relations)*, 19, Published online, 08 Mar, 181-207.

Barnes, A., & Taksa, L. (2015). «Introduction– Misbehavior in the Air», In: Barnes, A., Taksa, L., Editors. *Rethinking Misbehavior and Resistance in Organizations*, 19, Published Online, 08 Mar. ix– xxiii.

Bretag, T. (2015). «Chapter 2 Publish or Perish: Ramifications for Online Academic Publishing», In: Laura, A., Wankel, C., Editors. *Misbehavior Online in Higher Education (Cutting- Edge Technologies in Higher Education)*, 5, Published online, 09 Mar, 11-24.

Brooks, G. (2015). «Misbehavior, it's Dimensions, and Relationship to Commitment in Organizations», In: Barnes, A., Taksa, L., Editors. *Rethinking Misbehavior and Resistance in Organizations (Advances in Industrial and Labor Relations)*, 19, Published Online, 09 Mar, 237- 257.

Dundon, T., & Van Den Broek, D. (2015). «Incorporating Institutionalism: Reconceptualizing the Resistance and Misbehavior Binaries», In: Barnes, A., Taksa, L., Editors. *Rethinking Misbehavior and Resistance in Organizations*, 19, Published Online, 08 Mar, 141- 159.

Fisher, M., Abbott, M., & Lyytinen, K. (2014). *The Power of Customer Misbehavior: Drive Growth and Innovation by Learning from Your Customers*, UK, Palgrave Macmillan.

Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*, Thousand Oaks, SAGE.

Mayo, E. (2014). *The Social Problems of an Industrial Civilisation with an Appendix on the Political Problem*, 11, London, Routledge.

Mays, M. (2012). «Misbehavior in Online Testing», In: Laura, A., Wankel, C., Editors. *Misbehavior Online in Higher Education (Cutting- Edge Technologies in Higher Education)*, 5, Emerald Group Publishing Limited, 243-260.

McShane, S., & Glinow, M. A. V. (2009). *Organisational Behaviour: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*, Fifth Edition, America, McGraw-Hill Higher Education.

Sagie, A., Stashevsky, S., & Koslowsky, M. (2003). *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations*, First Edition, London, Palgrave Macmillan.

Shields, P. (2017). *Jane Addams: Progressive Pioneer of Peace, Philosophy, Sociology, Social Work and Public Administration*, 10, San Marcos TX USA,

Department of Political Science Texas State University.

Thompson, P., & Newsome, K. (2004). «Labor Process Theory, Work, and the Employment Relation», In: Kaufman, B. E., Editor. *Theoretical Perspective on Work and the Employment Relationship*, First Edition, New York, Cornell University Press, 133-162.

Vardi, Y., & Weitz, E. (2002). «Organizational Misbehavior: Hypotheses, Research and Implications», In: Pava, M. L., Editor. *Re-Imaging Business Ethics: Meaningful Solutions for a Global Economy*, 4, Emerald Group Publishing Limited, 51-84.

Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*, New Jersey London, Publishers Mahwah.

Watson, T. (2003). *Sociology, Work and Organisation*, Fourth Edition, London, Routledge.

Watson, T. (2017). *Sociology, Work and Organisation*, Seventh Edition, London, Routledge.

Abdullah, A., & Marican, S. (2017). «Relationship Between Leadership Perception and Engagement in Workplace Deviant Behavior», *The Malaysian Journal of Social Administration*, 11, 1, 131-150.

Ahmad, R., Mohamed Sharif, M., Khana, A., Amath, S., & Jusohc, A. J. (2013). «Amar Makruf Nahi Mungkar Approach to Handle Sexual Misbehavior and Awareness for Pregnancy Female Inmates in Taman Seri Puteri Cheras, Selangor», *The 9th International Conference on Cognitive Science*, 97, 160– 166.

Akers, R. L., & Jensen, G. F. (2006). «The Empirical Status of Social Learning Theory of Crime and Deviance: The Past, Present, and Future», *Online Early- Preprint of Accepted Manuscript*, 1- 61.

Aloe, A. M., Shisler, S. M., Norris, B. D., Nickerson, A. B., & Rinker, T. W. (2014). «A Multivariate Meta-Analysis of Student Misbehavior and Teacher Burnout», *Educational Research Review*, 12, 30-44.

Al-Rafee, S., & Cronan, T. P. (2006). «Digital Piracy: Factors that Influence Attitude Toward Behavior», *Journal of Business Ethics*, 63, 3, 237-259.

Ashforth, B. (1994). «Petty Tyranny in Organizations», *Human Relations*, 47, 7, 755-778.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). «Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint», *The Journal of Marketing*, 58, 4, 95-106.

Bowling, N. A., Burns, G. N., Stewart, S. M., & Gruys, M. L. (2011). «Conscientiousness and Agreeableness as Moderators of the Relationship Between Neuroticism and Counterproductive Work Behaviors: A Constructive Replication», *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 3, 320-330.

Carey, M., & Foster, V. (2011). «Introducing Deviant' Social Work: Contextualising the Limits of Radical Social Work Whilst Understanding (Fragmented) Resistance Within the Social Work Labour Process», *British Journal of Social Work*, 41, 3, 576-593.

Christian, J. S., & Ellis, A. P. J. (2014). «The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work», *Journal of Business Ethics*, 119, 2, 193-208.

Daunt, K. L., & Greer, D. A. (2015). «Unpacking the Perceived Opportunity to Misbehave the Influence of Spatiotemporal and Social Dimensions on Consumer Misbehavior», *European Journal of Marketing*, 49, 9 and 10, 1505-1526.

Daunt, K. L., & Harris, L. C. (2011). «Customers Acting Badly: Evidence From the Hospitality Industry», *Journal of Business Research*, 64, 10, 1034-1042.

De Oliveira Medeiros, C. R., & Alcapadipani, R. (2016). «In the Corporate Backstage, the Taste of Revenge: Misbehaviour and Humor as Form of Resistance and Subversion», *Revista de Administração*, 51, 2, 123-136.

Dilekmen, M. (2011). «Student Teachers' Observations of Unfavorable Teacher Behaviors Exhibited in Classrooms», *Psychological Reports*, 108, 1, 45-53.

Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). «Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction of Workplace Aggression», *Journal of Applied Psychology*, 86, 4, 547-559.

Drimmer, L. B. (1999). «Job Stress: An Investigation of Professional and Organizational Commitment as Moderators and Relationships to Organizational Citizenship Behavior and Misbehavior (Values, Information Systems Professionals)», *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 60, 1221.

Esmark, C. L., & Noble, S. M. (2016). «Bad Behavior and Conflict in Retailing Spaces: Nine Suggestions to Ease Tensions», *Journal of Business Horizons*, 59, 1, 95-104.

Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2007). «Be Nice and Fair or Else: Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors», *Journal of Management Development*, 26, 2, 117-131.

Fisk, R., Grove, S., Harris, L. C., Keefe, D. A., Daunt, K. L., Russell-Bennett, R., & Wirtz, J. (2010). «Customers Behaving Badly: A State of the Art Review, Research Agenda and Implications for Practitioners», *Journal of Services Marketing*, 24, 6, 417-429.

Fullerton, R. A., & Punj, G. (1993). «Choosing to Misbehave: A Structural Model of Aberrant Consumer Behavior», *Advances in Consumer Research*, 20, 1, 570-574.

Glock, S. (2016). «Stop Talking Out of Turn: The Influence of Students' Gender and Ethnicity on Preservice Teachers' Intervention Strategies for Student Misbehavior», *Journal of Teaching and Teacher Education*, 56, 106-114.

Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). «Bad Behavior in Organizations: A Review and Typology for Future Research», *Journal of Management*, 31, 6, 988-1005.

Harris, L. C., & Daunt, K. (2013). «Managing Customer Misbehavior:

Challenges and Strategies», *Journal of Services Marketing*, 27, 4, 281-293.

Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003). «The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior», *Journal of Service Research*, 6, 2, 144-161.

Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2004). «Jaycustomer Behavior: An Exploration of Types and Motives in the Hospitality Industry», *Journal of Services Marketing*, 18, 15, 339-357.

Hollinger, R. C., Slora, K. B., & Terris, W. (1992). «Deviance in the Fast Food Restaurant: Correlates of Employee Theft, Altruism, and Counterproductivity», *Journal of Deviant Behavior*, 13, 2, 155-184.

Huang, W. H., Lin, Y. C., & Wen, Y. C. (2010). «Attributions and Outcomes of Customer Misbehavior», *Journal of Business and Psychology*, 25, 1, 151-161.

Jelinek, R., & Ahearne, M. (2006). «The ABC's of ACB: Unveiling a Clear and Present Danger in the Sales Force», *Industrial Marketing Management*, 35, 4, 457-467.

Kallis, M. J., & Vanier, D. J. (1985). «Consumer Shoplifting: Orientations and Deterrents», *Journal of Criminal Justice*, 13, 5, 459-473.

Leigh, J. (2017). «Recalcitrance, Compliance and the Presentation of Self: Exploring the Concept of Organisational Misbehaviour in an English Local Authority Child Protection Service», *Journal of Children and Youth Services Review*, 79, 612-619.

Macale, L., Ghezzi, V., Rocco, G., Fida, R., Vellone, E., & Alvaro, R. (2017). «Academic Dishonesty among Italian Nursing Students: A longitudinal Study», *Nurse Education Today*, 50, 57-61.

Malik, P., Lenka, U., & Sahoo, D. K. (2018). «Proposing Micro-Macro HRM Strategies to Overcome Challenges of Workforce Diversity and Deviance in ASEAN», *Journal of Management Development*, Just Accepted, 00-00.

Matherne, C. F., Ring, J. K., & Farmer, S. (2017). «Organizational Moral Identity Centrality: Relationships with Citizenship Behaviors and Unethical Prosocial Behaviors», *Journal of Business and Psychology*, 33, 6, 711-726.

O'reilly, J., & Aquino, K. (2011). «A Model of Third Parties' Morally Motivated Responses to Mistreatment in Organizations», *Academy of Management Review*, 36, 3, 526-543.

Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). «When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility», *Human Relations*, 54, 11, 1387-1419.

Perlow, R., & Latham, L. L. (1993). «Relationship of Client Abuse with Locus of Control and Gender: A Longitudinal Study in Mental Retardation Facilities», *Journal of Applied Psychology*, 78, 5, 831-834.

Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). «The Cost of Bad Behavior», *Journal of Organizational Dynamics*, 39, 1, 64-71.

Richards, S. (2008). «The Many Approaches to Organisational Misbehaviour: A Review, Map and Research Agenda», *Employee Relations*, 30, 6, 653-678.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). «A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study», *Academy of Management*

*Journal*, 38, 2, 555-572.

Sackett, P. R. (2002). «The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance», *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 1- 2, 5-11.

Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). «Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change», *Journal of Organizational Dynamics*, 24, 4, 7-19.

Siegert, C. (2014). «Bonuses and Managerial Misbehaviour», *Journal of European Economic Review*, 68, 93-105.

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). «Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice», *Journal of Applied Psychology*, 82, 3, 434-443.

Spicer, A., & Böhm, S. (2007). «Moving Management: Theorizing Struggles Against the Hegemony of Management», *Organization Studies*, 28, 11, 1667-1698.

Strutton, D., Vitell, S. J., & Pelton, L. E. (1994). «How Consumers May Justify Inappropriate Behavior in Market Settings: An Application on the Techniques of Neutralization», *Journal of Business Research*, 30, 3, 253-260.

Swanberg, J. (2009). «The Price of Incivility: Bad Behavior Costs Businesses Billions», *Business Lexington*, 1-2.

Tonglet, M. (2002). «Consumer Misbehaviour: An Exploratory Study of Shopliftin», *Journal of Consumer Behaviour*, 1, 4, 336-354.

Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). «Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework», *Organization Science*, 7, 2, 151-165.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). «Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management», *Journal of Management*, 18, 2, 295-320.

- Wu, J. (2015). «Internal Audit and Review of the Negative Customer Behavior», *Journal of Service Science and Management*, 8, 4, 578- 587.

Zhou, Z. E., Eatough, E. M., & Wald, D. R. (2018). «Feeling Insulted? Examining End of Work Anger as a Mediator in the Relationship Between Daily Illegitimate Tasks and Next Day CWB», *Journal of Organizational Behavior*, 39, 8, 1-11.