

شناسایی عوامل، زمینه‌ها و مقابله با رفتارهای کاری انحرافی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی

محمدمهدی درویش زاده^۱، اکبر حسن پور^۲، سعید جعفری نیا^۳، حسن رنگریز^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: a.hassanpoor@khu.ac.ir

چکیده

معضل رفتارهای کاری انحرافی و نیز بی‌توجهی به آن می‌تواند مانع رسیدن سازمان‌ها به اهداف آرمانی شود؛ از سویی اهمیت مدیران ارشد در در پیشبرد اهداف سازمانی و ملی و دامنه آثار نگرش‌ها، فعالیت‌ها و عملکرد آن‌ها بر کسی پوشیده نیست و از طرفی در کنار ضعف شخصیتی و توانمندی‌های شخصی برخی مدیران، در معرض حمله عوامل منحرف‌کننده داخلی و خارجی قرار گرفتن ایشان، هم بهره‌وری را کاهش داده و هم شاهد متحمل شدن ضربات سنگین ناشی از انحراف رفتار و عملکرد مدیران بوده‌ایم. در این وضعیت، بیشتر پژوهش‌ها معطوف به عموم کارکنان شده و به مدیران و رفتارهای انحرافی ایشان بی‌توجهی شده است؛ لذا هدف این پژوهش شناسایی عوامل و زمینه‌ها و مقابله با رفتارهای مذکور می‌باشد. روش پژوهش، کیفی است و با استفاده از تحلیل مضمون وضعیت موجود تصویر شده است. در این امتداد، با ۱۷ نفر از مدیران و خبرگان که به صورت گلوله برفی انتخاب شده بودند، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام پذیرفت و داده‌ها پس از پیاده‌سازی و کدگذاری، تحلیل شدند. از تحلیل مصاحبه‌ها ۴۳۲ کد، ۶۰ مفهوم و ۱۴ مقوله فرعی و ۲ مقوله اصلی ظهور یافت که "ضعف در فرایندهای منابع انسانی" به عنوان مهم‌ترین مقوله فرعی معرفی شد. خانواده مدیر، انحراف سیاسی، اولویت به تعصبات، سقوط در دام اقتصادی، شاکله ذهنی، ویژگی‌های اختصاصی و ذاتی مدیر، دریافت هدایا و پورسانت، ارتباطات با همکاران سمی، ضعف قانون و مجری قانون، فرهنگ جامعه، مشکلات اقتصادی و معیشتی، نفوذ بین‌المللی و چالش‌های نهادهای نظارتی، ۱۳ مقوله دیگر هستند. نتیجه اینکه باید شایسته محوری و نظام‌مندسازی به عنوان دو موضوع مهم در راستای حذف بستر انحراف و کاهش رفتارهای انحرافی به شمار آیند و با تشکیل شورای صیانت از شایسته‌سالاری و طراحی و بهره‌برداری از سامانه جامع مدیران ارشد در کنار سایر پیشنهادهایی که در انتهای مقاله ارائه شد، خلأهای موجود برطرف گردد.

کلیدواژه‌گان: رفتار کاری/انحرافی، سازمان دولتی، مدیر ارشد، نظارت، شایسته‌سالاری

تاریخ ارسال: ۸ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۰ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۸ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۲۳ مهر ۱۴۰۴



How to cite: Darvishzadeh, M. M., Hassanpour, A., JafariNia, S., & Rangriz, H. (2025). Identifying the Factors, Contexts, and Countermeasures of Deviant Work Behaviors among Senior Managers in Public Organizations. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(3), 1-15.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Identifying the Factors, Contexts, and Countermeasures of Deviant Work Behaviors among Senior Managers in Public Organizations

Mohammad Mehdi Darvishzadeh¹, Akbar Hassanpour^{2*}, Saeid JafariNia³, Hassan Rangriz⁴

1. PhD student, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

3. Associate Professor, Department of Human Resource Management and Business, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

4. Associate Professor, department of Business Management, Faculty of Management, kharazmi university, Tehran, Iran.

*Corresponding Author's Email: a.hassanpoor@khu.ac.ir

Abstract

The problem of deviant work behaviors and the neglect thereof can prevent organizations from achieving their ideal goals. On the one hand, the importance of senior managers in advancing organizational and national objectives, as well as the broad impact of their attitudes, activities, and performance, is undeniable. On the other hand, alongside the personal weaknesses and limitations of certain managers, their exposure to internal and external corrupting factors has not only reduced productivity but also inflicted severe damage resulting from the deviation of managerial behavior and performance. In this context, most research has been directed toward general employees, while senior managers and their deviant behaviors have been largely neglected. Accordingly, the purpose of this study is to identify the factors, contexts, and countermeasures related to these behaviors. This study employed a qualitative method, using thematic analysis to portray the current situation. In this regard, semi-structured interviews were conducted with 17 managers and experts who had been selected through snowball sampling. The data were transcribed, coded, and analyzed. From the interview analysis, 432 codes, 60 concepts, 14 subcategories, and 2 main categories emerged. Among these, “weakness in human resource processes” was identified as the most important subcategory. The other 13 subcategories were: managers’ families, political deviation, prioritization of biases, entrapment in economic pitfalls, mental framework, inherent and specific managerial characteristics, receiving gifts and commissions, relations with toxic colleagues, weakness of laws and law enforcement, societal culture, economic and livelihood problems, international influence, and supervisory institutional challenges. The findings suggest that meritocracy and systematization should be considered two crucial issues in eliminating the grounds for deviation and reducing deviant behaviors. Establishing a council for safeguarding meritocracy and designing and implementing a comprehensive system for senior managers, along with other recommendations provided at the end of the article, can address the existing gaps.

Keywords: *Deviant work behavior, public organization, senior manager, supervision, meritocracy*

Submit Date: 29 May 2025

Revise Date: 01 September 2025

Accept Date: 09 September 2025

Publish Date: 15 October 2025

منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها شناخته می‌شوند و نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف خرد و کلان سازمانی دارند. در میان تمامی عناصر انسانی، مدیران ارشد جایگاهی ویژه دارند زیرا تصمیمات، نگرش‌ها و کنش‌های آن‌ها نه تنها بر عملکرد سازمان اثرگذار است بلکه پیامدهای آن در سطح ملی نیز قابل مشاهده است. در عین حال، یکی از چالش‌های جدی که سازمان‌های دولتی با آن مواجه‌اند، ظهور رفتارهای کاری انحرافی است؛ رفتارهایی که از مسیر مأموریت‌ها و ارزش‌های سازمانی منحرف شده و منجر به آسیب‌های جدی در کارآمدی، اعتماد عمومی و بهره‌وری می‌گردد (Ameri et al., 2024).

رفتارهای کاری انحرافی مفهومی پیچیده و چندوجهی است که در ادبیات مدیریت با اصطلاحاتی چون بدرفتاری سازمانی، سوءرفتار، پرخاشگری در محیط کار و حتی فساد اداری نیز شناخته می‌شود. چنین رفتارهایی می‌توانند دامنه‌ای از تخلفات جزئی تا انحرافات شدید مالی و سیاسی را شامل شوند و آثار آن‌ها نه تنها در کاهش رضایت کارکنان و شهروندان، بلکه در تضعیف سرمایه اجتماعی و مشروعیت نظام اداری نیز منعکس می‌گردد (Di Stefano et al., 2019; Shool et al., 2019). بر این اساس، بی‌توجهی به این پدیده، سازمان‌های دولتی را با بحران‌های عمیق اخلاقی، اقتصادی و سیاسی مواجه می‌سازد.

پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که بی‌عدالتی سازمانی، تبعیض، ضعف نظارتی و ساختارهای ناکارآمد منابع انسانی از عوامل کلیدی در بروز رفتارهای انحرافی هستند. به عنوان نمونه، یافته‌های پژوهش‌های حوزه بهداشت نشان می‌دهد که ادراک از عدالت سازمانی رابطه معکوس و معناداری با بروز رفتارهای انحرافی دارد و کارکنانی که عدالت را تجربه نمی‌کنند، بیشتر در معرض انحراف قرار می‌گیرند (H Hany et al., 2020; Hashish, 2020). همین‌طور، نتایج تحقیقات در صنعت هتلداری و گردشگری نشان داده که تبعیض جنسیتی و نابرابری فرصت‌ها منجر به افزایش رفتارهای ضدسازمانی می‌شود (Qu et al., 2020; Zhuang et al., 2020). این شواهد بیانگر آن است که زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی به اندازه عوامل فردی و سازمانی در شکل‌گیری این پدیده نقش دارند.

مدیران ارشد سازمان‌های دولتی به دلیل اختیارات گسترده، جایگاه سیاسی و اجتماعی و همچنین دسترسی به منابع مالی، بیش از دیگر کارکنان در معرض بروز رفتارهای کاری انحرافی قرار دارند. این امر در شرایطی است که اغلب پژوهش‌ها تمرکز خود را بر کارکنان عادی معطوف کرده و کمتر به بررسی رفتارهای انحرافی مدیران پرداخته‌اند (Ashna & et al., 2019; Jamali Rusht et al., 2022). در حالی که تخلفات یا انحرافات رفتاری مدیران نه تنها آثار مضاعفی بر سازمان دارد بلکه در سطح ملی نیز بحران‌ساز خواهد بود. به همین دلیل، تحلیل عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی مؤثر بر انحراف مدیران ضرورتی انکارناپذیر است.

مطالعات اخیر در حوزه مدیریت نشان می‌دهد که ضعف در فرآیندهای منابع انسانی، از جمله انتخاب و انتصاب مدیران، آموزش ناکافی، نبود نظام ارزیابی شفاف و ساختارهای معیوب جبران خدمات، زمینه‌ساز اصلی انحرافات مدیریتی است (Almshahi et al., 2022; Dehghanpour et al., 2023). این یافته‌ها با پژوهش‌های دیگری هم‌راستا است که تأکید دارند شایسته‌سالاری و استقرار مدیران کارآمد در سازمان‌های دولتی، مهم‌ترین عامل برای کاهش زمینه‌های بروز سوءرفتار محسوب می‌شود (Asar & Saedi, 2021; Shiri et al., 2022).

از سوی دیگر، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ابعاد شخصیتی و روان‌شناختی نیز بر بروز رفتارهای انحرافی نقش دارند. برای نمونه، وجود صفاتی مانند خودمحوری، میل به قدرت یا ضعف در هویت اخلاقی می‌تواند مدیران را در برابر وسوسه‌های مالی یا سیاسی آسیب‌پذیر کند (Kim et al., 2019; Robinson et al., 2021). همین‌طور، در مطالعات روان‌شناسی اجتماعی ثابت شده است که حمایت اجتماعی و سرمایه اجتماعی می‌تواند نقش محافظتی ایفا کرده و از بروز انحرافات بکاهد (Alyafi & Alzamil, 2024; Fathi Chegeni, 2024). این شواهد بیانگر آن است که باید ابعاد فردی و اجتماعی هم‌زمان مدنظر قرار گیرند.

در کنار این عوامل، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های حاکم بر جامعه نیز به‌طور مستقیم بر رفتار مدیران تأثیر می‌گذارد. در سازمان‌هایی که فرهنگ اعتماد، عدالت و شفافیت ضعیف است، احتمال بروز انحرافات افزایش می‌یابد. این موضوع در پژوهش‌های متعددی که بر نقش فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری یا مهار رفتارهای انحرافی تأکید داشته‌اند به‌خوبی نشان داده شده است (Düşmezkalender et al., 2021; Shoaib & Baruch, 2019).

در ایران نیز شواهد قابل‌توجهی از تأثیر کج‌روی مدیریتی بر افزایش فساد، ناکارآمدی و کاهش اعتماد عمومی وجود دارد. برخی مطالعات نشان داده‌اند که رفتارهای فرصت‌طلبانه مدیران رابطه مستقیمی با افزایش انحرافات کارکنان دارد و حتی ممکن است الگویی منفی برای زیرمجموعه‌ها ایجاد کند (Fattahi et al., 2020; Piri & Mousavi, 2019). همچنین، پژوهش‌ها در حوزه رفتارهای سمی کارکنان و مدیران نشان داده‌اند که این رفتارها به‌سرعت گسترش یافته و محیط کاری را مسموم می‌کنند (Bani Sheikh-Eslaami et al., 2023; Saremi & et al., 2019).

اهمیت پرداختن به این موضوع از آن‌جا دوچندان می‌شود که در عصر حاضر، سازمان‌های دولتی با چالش‌های فزاینده‌ای در سطح ملی و بین‌المللی مواجه‌اند. در چنین شرایطی، انحراف مدیران می‌تواند زمینه‌ساز نفوذ خارجی، بحران‌های سیاسی و حتی تهدیدات امنیتی شود (Heraqi & Darvishi, 2019; Manteghi, 2019). همچنین، تغییرات دیجیتال و اجتماعی سبب شده است که اشکال جدیدی از انحراف و کج‌روی ظهور یابند، از جمله سوءاستفاده از فناوری یا رفتارهای انحرافی در بسترهای مجازی (Mirzagayeva, 2024). بنابراین، پژوهش در این حوزه نه تنها اهمیت علمی بلکه ضرورت عملی برای حفظ سلامت نظام اداری دارد.

در سطح بین‌المللی نیز تحقیقات نشان می‌دهد که رفتارهای انحرافی محدود به مرزهای جغرافیایی نیست و در انواع سازمان‌ها مشاهده می‌شود. برای مثال، مطالعه‌ای در روسیه بر عوامل شخصیتی و اجتماعی انحراف رفتاری نوجوانان متمرکز بوده است (Antokhina & Nemtseva, 2024) و پژوهش دیگری در زمینه مداخلات روان‌شناختی نشان داد که استفاده از روش‌های درمانی مانند سایکودراما می‌تواند رفتارهای پرخطرانه و انحرافی را کاهش دهد (Braithel & Allaouna, 2025). این شواهد اهمیت مداخلات چندسطحی را در پیشگیری و مقابله با انحرافات نشان می‌دهد.

به‌رغم پیشرفت‌های علمی، بررسی پیشینه نشان می‌دهد که همچنان خلأ معناداری در مطالعه انحرافات کاری مدیران ارشد وجود دارد. بیشتر پژوهش‌ها بر کارکنان سطح پایین یا میانی متمرکز بوده و مطالعات اندکی به‌طور اختصاصی رفتارهای مدیران را بررسی کرده‌اند (Jamali, 2019; Rusht et al., 2022; Shool et al., 2019). این در حالی است که نقش مدیران در ایجاد یا مهار انحرافات به مراتب پررنگ‌تر از دیگر کارکنان است. از همین‌رو، نیاز به پژوهش‌هایی جامع که بتواند ابعاد فردی، سازمانی و فراسازمانی انحرافات مدیریتی را شناسایی و مدل‌سازی کند به‌شدت احساس می‌شود (Danaeefard & Mozaffari, 2018; Kiani, 2018).

با توجه به آنچه گفته شد، اهمیت شایسته‌سالاری، نظام‌مندسازی فرآیندهای منابع انسانی، تقویت فرهنگ سازمانی و ایجاد سازوکارهای نظارتی مؤثر بیش از پیش آشکار می‌شود. نهادینه‌سازی این عناصر می‌تواند مسیر انحراف را مسدود ساخته و بهره‌وری سازمان‌های دولتی را ارتقا دهد (Jafari et al., 2024; Sari et al., 2024). در نهایت، این پژوهش با تمرکز بر مدیران ارشد سازمان‌های دولتی در پی آن است که عوامل و زمینه‌های شکل‌گیری رفتارهای کاری انحرافی را شناسایی کرده و راهکارهایی برای مقابله با آن‌ها ارائه نماید.

روش‌شناسی

این پژوهش از سویی جهت‌گیری توسعه‌ای دارد؛ چراکه به دنبال شناسایی عوامل و زمینه‌های رفتارهای کاری انحرافی مدیران است و از سوی دیگر جهت‌گیری کاربردی است؛ زیرا هم‌اکنون پیشگیری و مقابله با رفتارهای انحرافی مدیران کانون توجه نخبگان علمی و اجرایی و همچنین نهادهای امنیتی و نظارتی قرار گرفته و نتایج این پژوهش می‌تواند به‌صورت کاربردی در این خصوص به کار گرفته شود. هم‌چنین پژوهش کیفی

است و در زمره پژوهش‌های تفسیری قرار می‌گیرد. هدف پژوهش اکتشافی است و افق زمانی آن تک مقطعی بوده و روش گردآوری داده‌ها نیز مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از ابزار مصاحبه با ۱۷ مدیران باتجربه و فعال سازمان‌های دولتی حاکمیتی و غیرحاکمیتی و خبرگان حوزه رفتارهای انحرافی کاری که به‌صورت گلوله برفی انتخاب شده بودند، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام پذیرفت و داده‌ها پس از پیاده‌سازی، کدگذاری شده و بر اساس تحلیل مضمون، مدل‌سازی شد. سپس این مدل به ۷ نفر از جامعه آماری ارائه شد و با تغییرات جزئی مورد تأیید قرار گرفت.

شایان‌ذکر است در انتخاب مصاحبه‌شوندگان تلاش شد تا افراد انتخاب شده الزاماً از یک طیف نباشند (به‌عنوان مثال از منظر جنسیت، جایگاه، سن و نوع شغل و... متنوع بوده) و نماینده طیف وسیع‌تری از جامعه باشند؛ همچنین تلاش شد افرادی به‌عنوان مدیران و خبرگان در نظر گرفته شوند که در حوزه رفتارهای کاری انحرافی هم تجربه و هم دانش لازم را داشته باشند. فرایند انجام مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که اشباع نظری حاصل شد و به‌منظور اطمینان خاطر، چند مصاحبه بیشتر نیز انجام شد. بررسی نتایج آن مصاحبه‌ها حاکی از آن بود که مطلب جدیدی به سایر داده‌های حاصل از مصاحبه‌های قبلی اضافه نشد. همچنین برای اطمینان از پایایی پژوهش، مدل نهایی به ۷ نفر از جامعه آماری ارائه شد و با تغییرات جزئی در عناوین برخی مفاهیم، مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌ها

اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان مطابق جدول ۱ می‌باشد:

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

اعضای جامعه	مدرک تحصیلی		جنسیت		میانگین سن
	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	مرد	زن
خبرگان	۱	۴	۱	۳	۳
مدیران دولتی	۲	۵	۲	۸	۱
مدیران امنیتی	۰	۷	۲	۹	۰
جمع	۳	۱۶	۵	۲۰	۴

هم‌چنین برای اجرای ممیزی پژوهشی که روایی و پایایی داده‌ها را ضمانت کند از معیارهای جدول ۲ استفاده شده است:

جدول ۲. ممیزی پژوهش

معیار	توضیح معیار و اقدام محقق
حساسیت پژوهشگر	فقدان حساسیت پژوهشگر در همه مراحل فرایند پژوهش نوعی تهدید پنهان علیه روایی است به عبارتی روایی و پایایی پژوهش، فقط به تبحر پژوهشگر کیفی بستگی دارد. محقق سعی کرد این حساسیت را رعایت کرده و به‌ویژه در گردآوری و تحلیل داده‌ها از دقت لازم و کافی برخوردار باشد.
انسجام روش‌شناسی	انسجام روش‌شناسی، همسویی بین سؤال پژوهش و عناصر شیوه پژوهش را تضمین می‌کند. ممکن است سؤال پژوهش تغییر داده شود یا شیوه گردآوری داده‌ها اصلاح گردد. محقق همواره سعی نمود سؤال‌های پژوهش را در مصاحبه‌ها به نحوی تقویت کند تا همه اجزای روش تحقیق، دارای انسجام باشد.
متناسب بودن نمونه	در نمونه پژوهش کیفی باید از آزمودنی‌هایی استفاده شود که بهترین دانش در مورد موضوع پژوهشی دارا هستند. سعی گردید در انتخاب نمونه‌های آماری، کسانی مورد مصاحبه قرار گیرند که اطلاعات دقیق و کافی از موضوع پژوهش داشته باشند. اشباع در نفر ۱۷ مؤید این امر می‌باشد.
گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها	این ویژگی تعامل متقابل بین آنچه دانسته می‌شود و آنچه باید دانسته شود را شکل می‌دهد. تعامل رفت و برگشتی بین داده‌ها و تحلیل جوهر دست‌یابی به روایی و پایایی است. محقق از پنجمین مصاحبه شروع به تحلیل داده‌ها نمود و حالت رفت و برگشتی بین داده‌ها و تحلیل منجر به استخراج کدهای قابل قبول گردید.

اندیشیدن نظری	در گذر انجام پژوهش، ایده‌هایی از درون داده‌ها ظهور می‌کند که در داده‌های جدید مجدداً تأیید می‌شوند؛ این امر باعث ظهور ایده‌های جدیدی می‌شود که به‌نوبه خود باید در داده‌هایی که قبلاً گردآوری شده، ممیزی پژوهشی شوند. محقق سعی کرد با نگاهی خرد و کلان با داده‌ها مواجه شود و ضمن بازبینی چندباره داده‌ها و کدها، به سمت اندیشه نظری متمایل گردد.
شکل‌دهی نظریه	اشاره به تأمل بین نگاه خرد نسبت به داده‌ها و درک نظری و مفهومی کلان دارد. به‌این ترتیب نظریه از دو طریق شکل داده می‌شود: (۱) به‌عنوان ره‌آورد فرآیند پژوهش، نه اصلاح یک چارچوب از قبل تعیین‌شده در طول مسیر تحلیل و (۲) به‌عنوان مبنایی برای مقایسه و توسعه بیشتر نظریه. محقق سعی نمود با رعایت نگاه خرد و کلان به داده‌ها، جامعیت، منطقی بودن و سازگاری درونی مدل را تقویت نماید.

جدول ۳، نمونه کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد. در این جدول به دلیل اختصار، هرکدام از گروه‌های جامعه، با نمادهای مشخص‌شده داخل پراتنز نشان داده‌شده است (خبرگان (E)، مدیران دولتی (G) و مدیران امنیتی (S)).

جدول ۳. نمونه کدهای استخراج‌شده

علامت	جملات مصاحبه	کد
G۱	سرویس‌های جاسوسی دنبال نقاط ضعف مدیر از جنس معیشت هستند و دنبال چنین افرادی هستند که نفوذی‌شان شوند.	پیشنهادهای مالی جذاب مشکلات معیشتی
E۳	داشتن کسب‌وکار بیرونی برای مدیر تهدید است. حتی می‌تواند خیلی‌ها را در داخل آلوده کند. مصداق داریم که کارمند دارای بنگاه املاک، چند تا از مدیران را آلوده خریدوفروش و دلالتی املاک کرده بود.	فعالیت‌های اقتصادی ناصواب در خارج وقت اداری
	اگر مدیر در خانه با همسر خود آرامش روانی نداشته باشد احتمال انحراف اخلاقی برای او بیشتر می‌شود.	حل نشدن نیازهای زناشویی در خانواده
S۲	جذب در سازمان بسیار مهم است. جذب نیروی انسانی بد مقدمه انتصاب مدیر بد و به‌تبع آن سقوط در ورطه انحراف و کارهای بد برای مدیر است.	مدیر بد نتیجه جذب بد

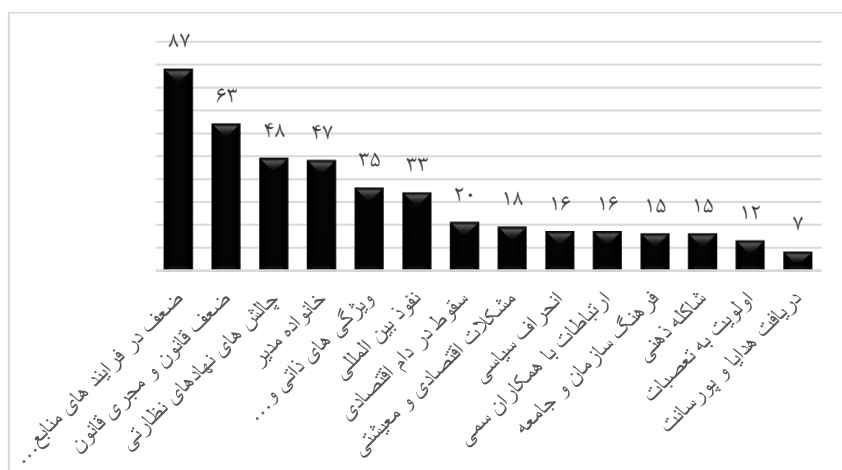
در این پژوهش، از تحلیل مصاحبه با خبرگان، مدیران دولتی و مدیران امنیتی صاحب‌نظر در حوزه رفتارهای کاری انحرافی مدیران، ۴۳۲ کد، ۶۰ مفهوم و ۱۴ مقوله ظهور یافت. در این امتداد، "ضعف در فرایندهای منابع انسانی"، به علت تکرار و دغدغه اصلی مصاحبه‌شوندگان، به‌عنوان مهم‌ترین مقوله فرعی و ۱۳ مقوله دیگر نیز در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند؛ ضعف نظام گزینش سرمایه انسانی، ناکارآمدی فرایندهای انتصاب، ضعف نظام آموزش مدیران از جمله مصادیق مهم‌ترین مقوله محسوب شدند که مصاحبه‌شوندگان بر آن‌ها تأکید داشتند. پس از کدگذاری اولیه و برچسب‌زنی به همه کدها (۴۳۲ کد)، موارد هم‌خانواده یا مفهوم مشخص شدند؛ در ادامه با طبقه‌بندی مفاهیم و برچسب‌زنی به مفاهیم هم‌خانواده، مقوله‌های فرعی ۱۴ گانه به دست آمد. در نهایت با طبقه‌بندی مقوله‌های فرعی و ناظر بر سؤال‌های پژوهش، دو مقوله اصلی طبق جدول زیر مشخص گردید.

جدول ۴. مفاهیم‌ها و مقوله‌ها

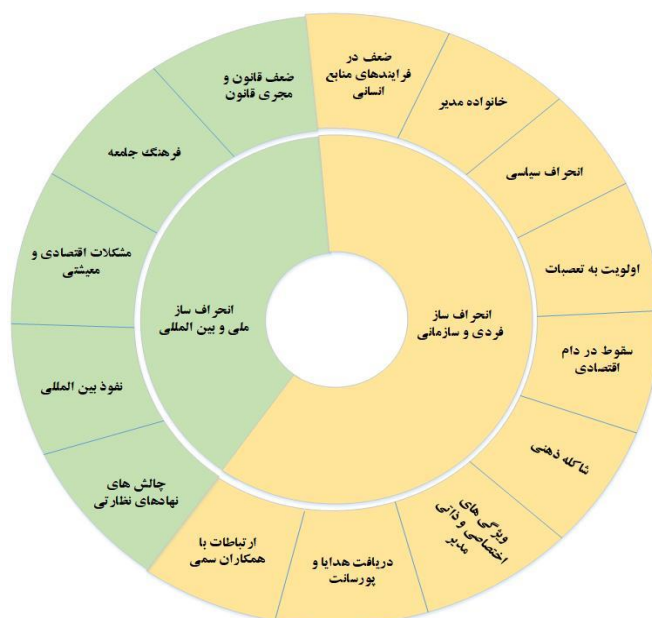
مفهوم‌ها	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
اختیارات زیاد مدیران	ضعف در فرآیندهای منابع انسانی	انحراف ساز فردی و سازمانی
ضعف نظام آموزش مدیران		
نبود نظام تشویق و تنبیه مؤثر		
ضعف نظام ارزیابی عملکرد مدیران		
ضعف نظام گزینش سرمایه انسانی		
ناکارآمدی فرایندهای انتصابات		
ضعف در برنامه‌ریزی نیروی انسانی		
تحصیل و اقامت خانواده مدیر در خارج از کشور	خانواده مدیر	
سفرهای خارجی خانواده		
سوءاستفاده از جایگاه مدیر به نفع خانواده		
ضعف در والدین و محل رشد مدیر		
ضعف‌ها و اهمال‌کاری مدیر نسبت به خانواده		
ضعف‌ها و اقدامات خانواده مدیر		

انحراف سیاسی	ارتباطات مسموم سیاسی مدیر
	ترجیح منافع حزب به سازمان
	عضویت و ارتباط سیاسی با افراد و گروه‌های غیرقانونی
اولویت به تعصبات	ترجیح قومیت به شایستگی در انتصابات
	فدا کردن مصالح ملی به بهای رضایت هم قوم و هم‌زبان
	مصادره منافع به نفع هم‌کیشان
سقوط در دام اقتصادی	ارتباط و ایجاد منافع مشترک اقتصادی مدیر با دلالان و سوداگران
	داشتن شغل دوم
	سو استفاده از جایگاه سازمانی برای منافع شخصی
شاکله ذهنی	شهوت زیاد مدیر برای کسب ثروت مال
	تصورات نادرست شکل گرفته از جامعه در ذهن مدیر
	تصورات نادرست شکل گرفته از سازمان دولتی در ذهن مدیر
ویژگی‌های اختصاصی و ذاتی مدیر	نظام ذهنی مدیر
	ضعف‌های اخلاقی و رفتاری
	ضعف‌های تربیتی
دریافت هدایا و پورسانت	کم‌کاری در انجام مسئولیت‌ها
	دریافتی‌های بیش‌ازحد معمول از بیت‌المال
	اعتیاد به دریافت هدایا و پورسانت
ارتباطات با همکاران سمی	ارتباطات کاری با افراد انحراف‌زا
	انحراف از طریق زیردستان
	انحراف از طریق مافوق
ضعف قانون و مجری قانون	همکاران منحرف
	سیاسی بازی در حوزه قوانین
	ضعف در اجرای قانون
انحراف ساز ملی بین‌المللی	ضعف در مرحله تصویب قوانین
	محتوای قوانین
	هزینه کم قانون‌گریزی مدیر
فرهنگ جامعه	وجود پست‌های سیاسی
	ضعف در مرحله تصویب قوانین
	خرده‌فرهنگ‌های مشوق انحراف مدیر در سازمان
مشکلات اقتصادی و معیشتی	خرده‌فرهنگ‌های مشوق انحراف مدیر در جامعه
	تورم و مشکلات معیشتی در کشور
	جبران خدمات بهتر در بخش خصوصی
نفوذ بین‌المللی	توان کم اقتصادی مدیر
	تبعیض در پرداخت‌ها در سازمان‌های مختلف دولتی
	نفوذ از طریق ضعف‌های شخصیتی مدیر
چالش‌های نهادی نظارتی	نفوذ از طریق عقیده
	نفوذ از طریق علم و اقتصاد
	نفوذ از طریق مجاری رسمی و اداری
نهادهای نظارتی	نفوذ از طریق مدیران دو تابعیتی
	نفوذ در خارج از کشور
	ترجیح ناظر به نظارت پسینی و برخورد به‌جای پیشگیری و انذار
نهادهای نظارتی	ایراد در فرایندهای منابع انسانی در حوزه ناظران
	تسلیم شدن ناظر با فشار سیاسیون
	ضعف رسانه‌ای ناظر
نهادهای نظارتی	تنوع و تکثر وظایف و تعداد زیاد تهدیدهای امنیتی در کشور
	عقب ماندن دستگاه‌های امنیتی و حراستی از مصادیق و روش‌های جدید انحراف
	غفلت‌های ناظر
نهادهای نظارتی	نبود نظام یکپارچه نظارت و حراست با وظایف مشخص

در شکل ۱ رتبه‌بندی مقوله‌های فرعی با توجه به تعداد فراوانی کدها و شبکه مضامین ارائه شده است.



شکل ۱. رتبه‌بندی مقوله‌های فرعی از منظر تعداد کد مستخرج از مصاحبه‌ها



شکل ۲. مؤلفه‌های مؤثر بر بروز رفتارهای کاری انحرافی مدیران ارشد برگرفته از یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که رفتارهای کاری انحرافی مدیران ارشد سازمان‌های دولتی متأثر از مجموعه‌ای پیچیده از عوامل فردی، سازمانی، اجتماعی و بین‌المللی است. از میان مقوله‌های استخراج شده، ضعف در فرایندهای منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل بروز رفتارهای انحرافی معرفی گردید. این یافته با پژوهش‌های متعددی همخوانی دارد که نشان داده‌اند ناکارآمدی نظام‌های جذب، آموزش، ارزیابی و انتصاب مدیران می‌تواند زمینه‌ساز انحرافات رفتاری و مدیریتی شود (Almshahi et al., 2022; Dehghanpour et al., 2023). وقتی فرآیندهای منابع انسانی بر پایه شایسته‌سالاری و شفافیت عمل نمی‌کنند، مدیران با انگیزه‌های فردی یا سیاسی به جای شایستگی به قدرت می‌رسند و همین امر انحرافات سازمانی را افزایش می‌دهد (Asar & Saedi, 2021; Shiri et al., 2022).

همچنین، نتایج نشان داد که خانواده مدیران و فشارهای خانوادگی یکی از زمینه‌های مهم در انحرافات کاری آنان است. این موضوع با نتایج پژوهش‌های اجتماعی همسو است که نقش محیط خانوادگی و کارکرد خانواده را در شکل‌گیری رفتارهای پرخطر و انحرافی در افراد برجسته

کرده‌اند (Antokhina & Nemtseva, 2024; Sari et al., 2024). فشار خانواده برای ارتقا، کسب ثروت بیشتر یا تأمین نیازهای اقتصادی می‌تواند مدیر را به سمت رفتارهایی سوق دهد که با هنجارهای سازمانی ناسازگار است. این یافته بیانگر اهمیت در نظر گرفتن ابعاد اجتماعی و خانوادگی در ارزیابی مدیران است.

انحرافات سیاسی نیز در یافته‌های این پژوهش از مقوله‌های مهم شناخته شد. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، مدیران به دلیل وابستگی‌های حزبی و سیاسی منافع سازمانی را قربانی اهداف جناحی می‌کنند. این موضوع با پژوهش‌هایی که بر نقش فرهنگ سیاسی، تبعیض و بی‌عدالتی در بروز انحراف تأکید دارند هم‌خوانی دارد (Khattak et al., 2019; Qu et al., 2020). زمانی که تعصبات قومی، حزبی یا ایدئولوژیک بر شایسته‌سالاری غلبه کند، احتمال بروز فساد و سوءرفتار مدیریتی افزایش می‌یابد (Bani Sheikh-Eslaami et al., 2023; Saremi, 2019).

از دیگر یافته‌ها سقوط مدیران در دام‌های اقتصادی بود. فشار تورم، نابرابری در پرداخت‌ها و جذابیت رانت‌های اقتصادی، مدیران را به سمت سوءاستفاده از موقعیت سوق می‌دهد. این یافته با مطالعاتی که نقش ساختارهای جبران خدمات و ضعف عدالت سازمانی را در بروز رفتارهای انحرافی نشان داده‌اند همسو است (H Hany et al., 2020; Hashish, 2020). همچنین، پژوهش‌های داخلی تأیید کرده‌اند که رفتارهای منفعت‌طلبانه و فرصت‌جویانه مدیران می‌تواند به‌طور مستقیم منجر به بروز انحرافات کارکنان شود (Fattahi et al., 2020; Piri & Mousavi, 2019).

یافته‌های مربوط به شاکله ذهنی و ویژگی‌های شخصیتی مدیران نیز اهمیت قابل توجهی داشت. ضعف‌های اخلاقی، گرایش به قدرت و ثروت، و نداشتن هویت اخلاقی پایدار، احتمال انحراف را افزایش می‌دهد. این موضوع با نتایج پژوهش‌هایی همسو است که نقش ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصیت را در انحرافات سازمانی نشان داده‌اند (Kim et al., 2021; Robinson et al., 2019). همچنین، تحقیقات اخیر بر اهمیت سرمایه اجتماعی و حمایت‌های اجتماعی در کاهش این آسیب‌ها تأکید کرده‌اند (Alyafi & Alzamil, 2024; Fathi Chegeni, 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهد که انحراف مدیران صرفاً پدیده‌ای سازمانی نیست بلکه ریشه در ابعاد روان‌شناختی و اجتماعی آنان دارد. از نظر ارتباطات سازمانی نیز نتایج بیانگر آن بود که روابط با همکاران سمی و محیط‌های آلوده می‌تواند انحراف مدیران را تشدید کند. این یافته با نتایج پژوهش‌های بین‌المللی همخوان است که بر نقش تناسب فرد و سازمان و تأثیر اخلاق کاری اسلامی در کاهش انحراف تأکید کرده‌اند (Düşmezkalender et al., 2021). همچنین، مطالعات داخلی بر اهمیت انتخاب مدیران حرفه‌ای و کاهش روابط ناسالم سیاسی در جلوگیری از بروز چنین انحرافات صحنه گذاشته‌اند (Heraqi & Darvishi, 2019; Manteghi, 2019).

ضعف قوانین و چالش‌های نهادهای نظارتی نیز از دیگر مقوله‌های اصلی بود. قوانین مبهم، هزینه پایین قانون‌گریزی و ضعف در اجرای قوانین، فرصت بروز انحراف را برای مدیران فراهم می‌کند. این یافته با مطالعاتی همسو است که بر اهمیت عدالت رویه‌ای و شفافیت در کاهش سوءرفتار تأکید دارند (Di Stefano et al., 2019; Shoaib & Baruch, 2019). همچنین، پژوهش‌های داخلی نشان داده‌اند که ناکارآمدی نظارت و فقدان سیستم‌های ارزیابی مؤثر بستر گسترش انحرافات را مهیا می‌سازد (Danaeefard & Mozaffari, 2018; Jamali Rusht et al., 2022).

از منظر فرهنگی و اجتماعی نیز نتایج پژوهش حاضر نشان داد که خرده‌فرهنگ‌های جامعه، نگرش‌های بدبینانه، و فشارهای معیشتی نقش مهمی در بروز انحراف دارند. این موضوع با مطالعاتی همخوانی دارد که فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی را به‌عنوان متغیرهای کلیدی در کاهش یا افزایش رفتارهای انحرافی معرفی کرده‌اند (Shool et al., 2019; Zhuang et al., 2020). همچنین، یافته‌های پژوهش‌های حوزه عدالت اجتماعی در محیط‌های کاری تأکید کرده‌اند که کارکنان و مدیران در سازمان‌های دارای فرهنگ سالم و عدالت‌محور کمتر دچار انحراف می‌شوند (H Hany et al., 2020; Hashish, 2020).

در سطح بین‌المللی نیز نتایج این مطالعه با یافته‌های پژوهش‌های مختلف تطابق دارد. برای مثال، تحقیقات نشان داده‌اند که رفتارهای انحرافی نه تنها در سازمان‌های دولتی ایران بلکه در سایر کشورها نیز مسئله‌ای فراگیر است (Antokhina & Nemtseva, 2024; Mirzagayeva, 2024). علاوه بر این، پژوهش‌هایی که بر نقش مداخلات روان‌شناختی تأکید کرده‌اند نشان می‌دهند که رویکردهای درمانی می‌توانند در کاهش رفتارهای پرخطر و انحرافی نقش داشته باشند (Braithel & Allaouna, 2025). این هم‌سویی یافته‌ها نشان می‌دهد که رفتارهای کاری انحرافی پدیده‌ای جهانی است و نیاز به سیاست‌ها و مداخلات چندسطحی دارد.

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش بیانگر آن است که مقابله با رفتارهای کاری انحرافی مدیران ارشد تنها از طریق اصلاح ساختارهای سازمانی میسر نیست، بلکه نیازمند رویکردی جامع است که عوامل فردی، اجتماعی، فرهنگی و قانونی را به‌صورت هم‌زمان مدنظر قرار دهد. شایسته‌سالاری، شفافیت، تقویت نظارت، ارتقای فرهنگ سازمانی و حمایت اجتماعی باید به‌عنوان اجزای مکمل در نظر گرفته شوند تا بستر بروز انحراف کاهش یابد و سلامت نظام اداری تضمین گردد (Ameri et al., 2024; Bani Sheikh-Eslaami et al., 2023; Jafari et al., 2024).

این پژوهش با وجود تلاش برای جامعیت، با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است. نخست آنکه داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده و امکان بررسی عمیق‌تر برخی مقوله‌ها به دلیل محرمانگی موضوع فراهم نشد. همچنین، محدود بودن نمونه به ۱۷ نفر از مدیران و خبرگان، هرچند با اشباع نظری همراه بود، اما می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج را محدود کند. علاوه بر این، ماهیت کیفی پژوهش و اتکای آن به تحلیل مضمون ممکن است تحت تأثیر برداشت‌های ذهنی پژوهشگر قرار گیرد.

پژوهشگران آینده می‌توانند هر یک از مقوله‌های شناسایی شده در این مطالعه را به‌طور مستقل و عمیق مورد بررسی قرار دهند. به‌ویژه، مطالعه ابعاد خانوادگی و اجتماعی مدیران و تأثیر آن بر رفتارهای انحرافی می‌تواند به درک بهتر این پدیده کمک کند. همچنین، انجام مطالعات ترکیبی (کمی و کیفی) و استفاده از داده‌های طولی می‌تواند به سنجش پویایی‌های رفتاری مدیران در طول زمان یاری رساند. علاوه بر این، پژوهش‌های مقایسه‌ای بین‌المللی می‌تواند شباهت‌ها و تفاوت‌ها در عوامل بروز انحراف را در بافت‌های مختلف آشکار کند.

از منظر عملی، مقابله با رفتارهای کاری انحرافی مدیران نیازمند طراحی و پیاده‌سازی یک نظام جامع شایسته‌سالاری است. ایجاد سامانه ملی اطلاعات مدیران، تقویت فرآیندهای آموزش و ارزیابی، افزایش شفافیت در انتصاب‌ها، و بهبود شرایط اقتصادی و معیشتی مدیران می‌تواند از بروز بسیاری از انحرافات جلوگیری کند. همچنین، نهادهای نظارتی باید با رویکرد پیشگیرانه و نه صرفاً تنبیهی عمل کنند و رسانه‌ها نقش خود را در ارتقای شفافیت ایفا نمایند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Human resources are universally acknowledged as the most valuable asset of organizations, providing both tangible and intangible contributions to organizational performance. Within this broad spectrum, senior managers hold a unique position, as their decisions and actions exert cascading effects on both organizational and national outcomes (Ameri et al., 2024). A growing body of research emphasizes that while employees at all levels can engage in deviant workplace behaviors, senior managers, due to their discretionary authority and access to strategic resources, possess an amplified capacity to engage in, conceal, or normalize deviance (Almshahi et al., 2022; Dehghanpour et al., 2023). Deviant work behaviors (DWB) are defined as voluntary actions that violate significant organizational norms and threaten the well-being of an organization and its stakeholders (Shool et al., 2019). These behaviors range from minor infractions, such as misuse of organizational resources, to severe actions including corruption, abuse of authority, and political manipulation (Di Stefano et al., 2019; Robinson et al., 2019).

Despite the prevalence and severity of deviant behaviors, the scholarly literature has often focused more on ordinary employees than on managers and leaders. This imbalance leaves a critical research gap, as managerial deviance not only influences subordinates but also sets systemic precedents that perpetuate misconduct (Ashna & et al., 2019; Jamali Rusht et al., 2022). For instance, studies demonstrate that managers' opportunistic or self-serving behaviors are positively associated with the rise of deviant employee behaviors (Fattahi et al., 2020; Piri & Mousavi, 2019). Similarly, toxic managerial behaviors are found to erode employee morale and foster an environment conducive to misconduct (Bani Sheikh-Eslaami et al., 2023; Saremi & et al., 2019). Contextual factors such as organizational justice, ethical climate, and socio-cultural environment further exacerbate or mitigate workplace deviance. Research has consistently highlighted that perceptions of injustice, inequality, and discrimination act as triggers for deviant conduct (H Hany et al., 2020; Hashish, 2020; Qu et al., 2020). Furthermore, cross-national studies illustrate how cultural, political, and social dynamics shape the intensity and form of deviant behaviors. For example, Islamic work ethics have been shown to negatively correlate with workplace deviance, while weak cultural alignment fosters misconduct (Düşmezkalender et al., 2021). In the same vein, international research stresses the interplay between personality traits, such as moral identity, and contextual stressors like supervisory incivility, which jointly predict deviant tendencies (Kim et al., 2021).

Another dimension emphasized in recent studies is the role of family and social support systems. Evidence suggests that dysfunctional family environments and lack of perceived social support heighten vulnerability to deviance, particularly among adolescents and managers under high pressure (Alyafi & Alzamil, 2024; Antokhina & Nemtseva, 2024; Sari et al., 2024). Moreover, globalization and digitalization have introduced new pathways for deviant behaviors, as seen in research highlighting the impact of the digital age on adolescents' misconduct and online risk-taking (Mirzagayeva, 2024). These findings collectively suggest that

deviant work behavior is not confined to organizational boundaries but is interwoven with societal and psychological factors.

From a methodological perspective, qualitative approaches have proven instrumental in identifying the antecedents and mechanisms of deviance, particularly through in-depth interviews and thematic analysis. Such approaches enable researchers to uncover latent cultural, social, and organizational dynamics that quantitative studies might overlook (Danaeefard & Mozaffari, 2018). Furthermore, the importance of meritocracy and systematic human resource processes in preventing deviance has been echoed across multiple studies, pointing to the urgent need for transparent recruitment, fair performance evaluation, and continuous managerial training (Asar & Saedi, 2021; Heraqi & Darvishi, 2019; Shiri et al., 2022).

Building upon this body of evidence, the present study addresses the critical gap by focusing explicitly on senior managers in public organizations. By exploring the multi-level factors influencing deviant work behaviors, the research contributes to both the theoretical discourse and practical policy measures aimed at reducing misconduct. Ultimately, the study underscores that combating managerial deviance requires not only structural reforms but also cultural, psychological, and socio-political interventions (Jafari et al., 2024; Manteghi, 2019).

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design based on thematic analysis. Data were collected through semi-structured interviews with 17 senior managers and experts selected via snowball sampling. The interviews were transcribed, coded, and analyzed iteratively to ensure theoretical saturation. The coding process yielded 432 initial codes, which were subsequently clustered into 60 concepts, 14 subcategories, and two overarching main categories. To ensure trustworthiness, measures such as peer review, participant validation, and methodological triangulation were employed.

Findings

The analysis revealed two main categories: (1) individual and organizational deviance-inducing factors and (2) national and international deviance-inducing factors. Within these, 14 subcategories were identified. The most critical subcategory was “weakness in human resource processes,” which encompassed issues such as ineffective recruitment, lack of merit-based appointments, insufficient managerial training, and poor performance evaluation systems.

Other notable subcategories included:

- **Family-related pressures**, such as excessive financial demands, overseas residence of family members, and familial expectations for rapid promotion.
- **Political deviations**, including prioritization of party interests over organizational goals and affiliation with unlawful political groups.
- **Economic traps**, such as engagement in second jobs, misuse of organizational positions for personal gain, and collusion with brokers.
- **Mental frameworks**, referring to distorted perceptions about organizational norms and society at large.
- **Managerial personality traits**, such as greed, dishonesty, and weak moral character.
- **Acceptance of gifts and commissions**, highlighting susceptibility to bribery.
- **Toxic workplace relationships**, including manipulative subordinates and corrupt supervisors.
- **Weaknesses in law and law enforcement**, including ambiguities in regulations and low penalties for misconduct.
- **Societal culture**, particularly tolerance for corruption and widespread low accountability.
- **Economic and livelihood challenges**, such as inflation and unequal compensation structures.
- **International influence**, including foreign infiltration and dual nationality risks.

- **Challenges in supervisory institutions**, such as fragmented oversight, political interference, and reactive rather than preventive monitoring.

Overall, the findings underscored that deviant behaviors among senior managers are multifaceted, driven by a combination of internal weaknesses, organizational deficiencies, and external socio-political pressures.

Discussion and Conclusion

The results of this study highlight that senior managerial deviance is a product of interrelated factors operating across individual, organizational, and societal levels. The identification of weaknesses in human resource processes as the most significant contributor underscores the necessity of systemic reforms in recruitment, appointment, training, and evaluation mechanisms. Moreover, the influence of family and social pressures reveals that managerial behavior cannot be divorced from broader socio-cultural contexts.

The findings also suggest that political entanglements and economic vulnerabilities create fertile ground for misconduct, making it essential to insulate managerial positions from partisan and financial pressures. Similarly, the role of societal culture and weak enforcement mechanisms indicates that deviant behaviors persist not merely because of individual moral failings but due to systemic tolerance and structural gaps.

By situating managerial deviance within a broader ecological model that incorporates personal, organizational, and environmental dimensions, the study advances theoretical understanding of deviant work behaviors. Practically, it calls for the implementation of a comprehensive governance framework that emphasizes meritocracy, transparency, robust oversight, and socio-cultural interventions.

In conclusion, addressing deviant work behaviors among senior managers in public organizations requires a holistic strategy that integrates institutional reforms with socio-cultural and psychological supports. Only through such multi-level interventions can public organizations safeguard their legitimacy, enhance productivity, and foster trust among citizens.

References

- Almshahi, S., Farhadi Nejad, M., & Ebrahimi, S. A. (2022). Identification and prioritization of factors influencing ineffective decision-making by public managers (Case study: Public organizations of Golestan Province). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 10(1), 155-170. https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_8226.html
- Alyafi, R. S., & Alzamil, B. S. (2024). Perceived Social Support and Workplace Deviant Behaviors: The Mediating Role of Self-esteem in Employees in Saudi Arabia. *The Journal of Behavioral Science*, 19(1), 51-67. https://www.researchgate.net/publication/381816251_Perceived_Social_Support_and_Workplace_Deviant_Behaviors_The_Mediating_Role_of_Self-esteem_in_Employees_in_Saudi_Arabia
- Ameri, M. A., Nazemi, M. R., & Ghasemi, S. S. (2024). The role of commanders and managers in preventing employee crimes. *Quarterly Journal of Supervision and Inspection*, 18(67), 37-64. <https://doi.org/10.22034/si.2024.102266>
- Antokhina, R. I., & Nemtseva, E. K. (2024). Maladaptive Personality, Neuropsychological and Socio-Psychological Factors in Adolescents With Deviant Self-Harming Behavior. *Pappt*, 26(1), 31-35. <https://doi.org/10.62202/2075-1761-2024-26-1-31-35>
- Asar, M. T., & Saedi, A. (2021). Designing a strategic competency model for NAJA (Iranian police) managers. *Journal of Order and Security Research*, 14(3), 117-146. http://osra.jrl.police.ir/article_96938.html
- Ashna, M., & et al. (2019). Identification of employees' organizational deviant behaviors and mechanisms to reduce them in supervisory organizations. *Public Management Outlook*, 10(1), 39-57. https://jpap.sbu.ac.ir/article_96481.html
- Bani Sheikh-Eslaami, Z., Kiakjoori, D., Taghipourian, M. J., & Rahmati, M. (2023). Presenting a model of toxic employee behavior in public organizations. *Quarterly Journal of Supervision and Inspection*, 17(66), 207-248. <https://doi.org/10.22034/SI.2023.101719>
- Braithel, D., & Allaoua, R. (2025). Employing Psychodrama as a therapeutic method to reduce aggressive behavior among adolescents (Experimental Study). *Lessons in Deviant Psychology*, 9(2), 262-2472. <https://asjp.cerist.dz/en/article/261252>

- Danaeefard, H., & Mozaffari, Z. (2018). Enhancing validity and reliability in qualitative management research: Reflections on audit strategies. *Management Research*, 1(1), 131-162. <https://ensani.ir/file/download/article/20101>
- Dehghanpour, A., Pour Ezzat, A., & Dehghanpour, A. (2023). Designing a competency model for managers of the Plan and Budget Organization of Iran. *Journal of Human Resource Management Research*, 15(1), 121-153. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_207949.html
- Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482-2503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>
- Düşmezkalender, E., Secilmis, C., & Yilmaz, V. (2021). The effect of Islamic work ethic on person-organization fit and workplace deviance in hotels. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14(1), 164-182. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-05-2019-0198>
- Fathi Chegeni, F. (2024). Investigating Organizational Anomie and Deviant Employee Behaviors in the Workplace, Explaining the Mediating Role of Social Capital in Government Organizations. *Scientific Journal*. https://jscm.ut.ac.ir/article_96908.html
- Fattahi, F., Jahangirfard, M., & Mahdizadeh, A. (2020). The impact of managers' opportunistic behaviors on the occurrence of employee deviant behaviors. *Journal of Order and Security Research*, 13(1), 188-212. http://osra.jrl.police.ir/article_93673.html
- H Hany, S., M Hassan, R., & Mm Badran, F. (2020). Relation between Organizational Justice and Workplace Deviance Behavior among Staff Nurses. *Egyptian Journal of Health Care*, 11(1), 248-259. <https://doi.org/10.21608/ejhc.2020.74788>
- Hashish, E. A. A. (2020). Nurses perception of organizational justice and its relationship to their workplace deviance. *Nursing Ethics*, 27(1), 273-288. <https://doi.org/10.1177/0969733019834978>
- Heraqi, M., & Darvishi, A. (2019). Presenting a model for selecting professional managers in public organizations. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 8(4), 51-85. https://obs.sinaweb.net/article_38114.html
- Jafari, M. B., Taheri Hoshi, A., & Mohebi, S. (2024). Identifying Determinant Components in Employees' Tendency Toward Job Deviant Behaviors Based on the Conservation of Resources Theory in Iran's Banking Industry. *Defense Science and Technology Journal*, 23. https://journals.sndu.ac.ir/article_3054.html?lang=en
- Jamali Rusht, S., Hasanpour, A., & Jamali Rusht, F. (2022). Presenting a model for preventing organizational misbehaviors at the executive agency level. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(21), 431-457. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/1409>
- Khattak, M. N., Khan, M. B., Fatima, T., & Shah, S. Z. A. (2019). The underlying mechanism between perceived organizational injustice and deviant workplace behaviors: Moderating role of personality traits. *Asia Pacific Management Review*, 24(3), 201-211. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.05.001>
- Kiani, M. (2018). *Investigating the impact of religious attitude on employee deviant behavior with the moderating role of perceived organizational image: A case study of Refah Bank in Zanjan Province* University of Zanjan, Faculty of Humanities]. <https://mng.znu.ac.ir/members/supervisor/azimi-hossein>
- Kim, Y. H., Son, S. Y., & Kang, S. W. (2021). Effects of anger and moral identity on the relationship between supervisors incivility and deviant behavior: A study of public service officers in Republic of Korea. *International journal of environmental research and public health*, 18(20), 10585. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010585>
- Manteghi, M. (2019). Managerial misconduct and its role in the formation of social harms in organizations. *Quarterly Journal of Islamic Studies on Social Harms*, 2(1), 11-34. https://issh.shahed.ac.ir/article_3726.html
- Mirzagayeva, R. (2024). Digital Age and Deviant Behavior of Adolescents. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*(4), 334-337. <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2024-4-36>
- Piri, S., & Mousavi, M. (2019). Designing and explaining a model of financial misconduct management by managers in Iranian public organizations (Case study: Managers of public organizations in Sistan and Baluchestan Province). *Strategic Management Thought*, 13(1), 139-164. https://smt.isu.ac.ir/article_2554.html
- Qu, Y., Jo, W., & Choi, H. C. (2020). Gender discrimination, injustice, and deviant behavior among hotel employees: Role of organizational attachment. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(1), 78-104. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1619498>
- Robinson, M. D., Persich, M. R., Stawicki, C., & Krishnakumar, S. (2019). Deviant workplace behavior as emotional action: Discriminant and interactive roles for work-related emotional intelligence. *Human Performance*, 32(5), 201-219. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1664548>
- Saremi, A., & et al. (2019). Presenting a model of toxic managerial behaviors. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 8(4), 175-203. https://obs.sinaweb.net/article_38107.html
- Sari, E. L., Fitria, Y., Kurniyawan, E. H., Dewi, E. I., & Deviantony, F. (2024). Family Function and Self-Harm Behavior in Early Adolescents: A Cross-Sectional Study. *Psychiatry Nursing Journal (Jurnal Keperawatan Jiwa)*, 6(2), 62-70. <https://doi.org/10.20473/pnj.v6i2.60753>

- Shiri, A., Seifi, A., & Heydarnazhad, Z. (2022). Designing a model of managers' fear competency in public organizations. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 10(3), 11-26. https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_8851.html
- Shoaib, S., & Baruch, Y. (2019). Deviant behavior in a moderated-mediation framework of incentives, organizational justice perception, and reward expectancy. *Journal of Business Ethics*, 157, 617-633. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3651-y>
- Shool, H., Damghanian, H., Rastgar, A. A., Danaee Fard, H., & Azar, A. (2019). Provide Pattern for Antecedents of Employees Deviant Behaviors in Organizations by Using Meta-Synthesis Method. *Management Researches*, 12(44), 5-30. <https://doi.org/10.22111/jmr.2019.27715.4305>
- Zhuang, W. L., Chen, K. Y., Chang, C. L., Guan, X., & Huan, T. C. (2020). Effect of hotel employees workplace friendship on workplace deviance behaviour: moderating role of organisational identification. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920300839>