

بررسی نقش میانجی شرم سازمانی و تعدیل کنندگی حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه بین رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی

سید روح اله میرهادی^۱

وحید میرزایی^۲

اسماعیل حیدری^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۰۳/۳۱

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی شرم سازمانی و تعدیل کنندگی حمایت سازمانی ادراک شده در رابطه بین رفتار انحرافی محیط کار و عملکرد شغلی صورت گرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از منظر روش و ماهیت توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری در این تحقیق کارکنان بانک قرض الحسنه مهر ایران استان خراسان شمالی می باشد. با توجه به کوچک بودن حجم جامعه از روش تمام شماری استفاده گردید. جهت جمع آوری داده ها از پرسش نامه استفاده گردید، بدین صورت که برای سنجش رفتار انحرافی کارکنان از پرسش نامه رایبسون و بنت (۲۰۰۰)، حمایت سازمانی ادراک شده از پرسش نامه وطن خواه و همکاران (۲۰۱۷)، شرم سازمانی از پرسش نامه مارشال و همکاران (۱۹۹۴) و عملکرد شغلی از پرسش نامه کارل و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شده است. پایایی پرسش نامه مذکور با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بدست آمد و روایی محتوا و صوری پرسش نامه نیز مورد تأیید قرار گرفت. جهت تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS 24 و نرم افزار Amos 22 انجام پذیرفت. نتیجه تحقیق نشان داد با کاهش رفتار انحرافی محیط کار، عملکرد شغلی کارکنان بهبود می یابد، از سویی نتایج نشان داد شرم سازمانی رابطه رفتار انحرافی محیط کار و عملکرد شغلی را میانجی گری می نماید، علاوه بر این نتایج نشان داد حمایت سازمانی ادراک شده نقش تعدیل کنندگی در رابطه بین رفتار انحرافی محیط کار و عملکرد شغلی دارد.

کلمات کلیدی

رفتار انحرافی کارکنان، شرم سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، عملکرد شغلی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. (نویسنده مسئول: dr_mirzaei@bojnourdiau.ac.ir)

۳. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

مقدمه

با افزایش عدم اطمینان در محیط سازمانی، کارمندان درگیری بیشتری بین کار و زندگی شخصی خود تجربه می کنند. همراه با تعارض بین هنجارهای غیررسمی و قوانین رسمی سازمانی، کارمندان به احتمال زیاد هنجارهای سازمانی را نقض می کنند و درگیر رفتارهای انحرافی می شوند. به طور کلی، رفتار انحرافی در محیط کار^۱ را می توان به عنوان رفتارهای داوطلبانه توصیف کرد که هنجارهای مهم سازمانی را نقض می کنند، از جمله رفتاری که سازمان را هدف قرار می دهد (به عنوان مثال، عمداً دیر رسیدن و زود رفتن، استفاده از منابع شرکت برای راحتی خود و سایر همکاران، متکبر بودن، گستاخی، توهین و...) (زاپالا و دیگران^۲، ۲۰۲۲). رفتار انحرافی در محیط کار هم اثرات سازنده دارد و هم اثرات مخرب. اثرات مخرب به کارمندان اشاره می کند که به طور مکرر باعث آسیب های زیادی به سازمان و اعضای آن برای رسیدن به اهداف شخصی می شوند (راز و دیگران^۳، ۲۰۱۹؛ بنت و دیگران^۴، ۲۰۱۸). در مقابل، کارمندان می توانند در انحراف سازنده که اخلاقی و نوع دوستانه است به عنوان ابزاری برای بهبود منافع شرکت یا خدمت به دیگران مشارکت کنند (شارما و چیلاکوری^۵، ۲۰۲۳). در نتیجه، رفتار انحرافی در محیط کار را می توان به عنوان یک "شمشیر دو لبه" در نظر گرفت و ممکن است منجر به معضلات اخلاقی شود (تیان و ژئو^۶، ۲۰۲۳). وجود کارکنانی با رفتارهای انحرافی می تواند موجب کاهش بهره وری سایر کارکنان، رایج شدن رفتارهای انحرافی و افزایش هزینه های سازمانی گردد (چن و همکاران^۷، ۲۰۱۷). کسانی که رفتارهای انحرافی دارند برای سازمان تهدید محسوب می شوند؛ زیرا می توانند بقیه کارکنان و مشتریان را نیز به سوی این افکار سوق دهند. این رفتارها، رفتارهای تنگ نظران و غیرقانونی هستند که اقتدار رسمی و ایدئولوژی سازمان، آن را مجاز نمی داند (کلارک و همکاران^۸، ۲۰۱۶). با توجه به اینکه رفتارهای انحرافی کارکنان در محیط کاری، سلامت سازمان را تهدید می کند و از آنجایی که اثربخشی و کارایی همیشه یکی از دغدغه های اصلی سازمان ها بوده است و این مفاهیم با کارکنان و رفتار آن ها نیز در ارتباط است و همچنین با توجه به سیاست های حداکثر سازی سود سازمان ها، بازده و بهره وری از دست رفته کارکنان همیشه یک نگرانی خیلی مهمی بوده است، از این نقطه نظر وجود رفتارهای انحرافی در محل کار به دلیل اثرات مضر آن یک عامل محوری برای سازمان ها است و توجه به این رفتارها در بسیاری از سازمان ها در اولویت بالایی قرار داشته و یک موضوع بسیار مهم برای محققان سازمانی است (واعظی و همکاران، ۱۳۹۵). عوامل بسیاری در بروز رفتارهای انحرافی در محیط کار وجود دارد. یکی از عوامل کمتر مطالعه شده در سازمان ها، شرم است. شرم سازمانی^۹ احساس پیچیده ای است که به شدت تحت تاثیر محیط سازمان است که منبع باروری برای توسعه و حفظ هویت ما می باشد، از ویژگی ها و نقش های مرتبط با کار و شغل ما گرفته تا عضویت در گروه های منحصر به فرد برای زندگی سازمانی، مانند تیم ها، بخش ها و خود سازمان. درک شرم در سازمان ها به دلیل پیامدهای منحصر به فرد آن مهم است. شرم دارای ظرفیت ویژه ای برای برانگیختن تغییرات اساسی در

1. Deviant Workplace Behavior

2. Zappala et al

3. Raza et al

4. Bennett et al

5. Sharma & Chillakuri

6. Tian & Guo

7. Chen et al

8. Clark et al

9. Organizational Shame

خود است. شرم می تواند یک احساس مخرب نیز باشد زیرا می تواند منجر به کناره گیری از سازمان یا در صورت عدم رسیدگی کافی وارد یک مارپیچ خشم و پرخاشگری در محل کار و در نهایت انجام رفتارهای انحرافی از سوی کارکنان در محیط کار شود (کلاگ^۱، ۲۰۱۰). در مقایسه با انواع دیگر احساسات، شرم توانایی ویژه ای در ایجاد انگیزه برای تغییرات در خود دارد. این موضوع برای کارمندانی که احساس شرمندگی و سازمان خود را تجربه می کنند، نقش مهمی ایفا می کند. علاوه بر این، شرم تاثیرات رفتاری متنوعی دارد و گاهی اوقات کم تر از سایر احساسات درک می شود. این امر باعث می شود که بسیاری از طرفین بر نیاز به تعیین اینکه چه عواملی بر آن ها تاثیر می گذارد، تاکید کنند تا سازمان ها بتوانند به طور موثر از این شرمندگی به یک واکنش کاربردی تر استفاده کنند. درک معنای شرم بسیار مهم است زیرا نقش آن مستقیماً با کار مانند؛ نتایج عملکرد شغلی و رفتارهای انحرافی مرتبط است (صدیقی مورنانی^۲، ۲۰۱۸). بر اساس تحقیقات انجام شده توسط تانگنی و دیرنگ^۳ (۲۰۰۲) شرم یک احساس عمدتاً منفی است و زمانی ظاهر می شود که فرد می ترسد هویت ناخواسته خاصی پیدا کند. افرادی که احساس شرم را تجربه می کنند، احساس می کنند که تقصیر با آن ها به عنوان یک فرد است و نه با رفتار آن ها (لوئیز^۴، ۲۰۱۰؛ تانگنی و دیرنگ^۳ (۲۰۰۲)). بنابراین فرد در حین تجربه خجالت، بیشتر احساس کمبود در مورد خود به عنوان یک فرد خواهد کرد. از سوی دیگر شرم با احساسات منفی در مورد خود همراه است، مانند ترس از دست دادن چهره در مقابل گروه همکاران. اوسوبل^۵ (۱۹۵۵) بیان می کند که شرم واکنشی به قضاوت، واقعی یا خیالی، توسط دیگران است. به طور کلی، شرم به عنوان یک احساس ناسازگار در محیط کار دیده می شود. حمایت ادراک شده از سوی سازمان، یکی از موضوعاتی است که به تازگی در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. حمایتی که کارکنان از سوی سازمان احساس می کنند، باوری است مبتنی بر اینکه سازمان تا چه حد از همکاری هایشان قدردانی می کند و به رفاه آن ها اهمیت می دهد (راسخ و همکاران، ۱۳۹۸). حمایت سازمانی ادراک شده، نتیجه نوعی رابطه بین کارکنان و سازمان است. مبنای این ارتباط، ریشه در انواع تعاملات بین کارکنان و سازمان دارد. از دیدگاه پژوهشگران سازمانی، ارتباط بین کارکنان و مدیران فقط از منابعی مانند پول، خدمات و اطلاعات نشأت نمی گیرد، بلکه منابع شخصی و احساسی مانند تایید، احترام و حمایت را نیز در بر می گیرد. در طول زمان میزان حمایتی که سازمان از خود نشان می دهد، در کارکنان احساس جبران این حمایت را ایجاد می کند. لاماسترو^۶ (۱۹۹۹)، نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده موجبات افزایش بهره وری، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد سازمانی عاطفی و رفتار سازمانی مدنی می شود. در واقع، کارکنانی که سطح بالای حمایت سازمانی را درک می کنند، احتمال بیشتری می رود که حمایت سازمان را با نگرش مثبت و رفتارهای کاری دلخواه جبران کنند (دعایی و برجعلی لو، ۱۳۸۸). ریگل و همکاران^۷ (۲۰۰۹)، در یک پژوهش فراتحلیل نشان دادند حمایت سازمان از کارکنان به شدت اعتماد و تعهد را افزایش می دهد و عملکرد شغلی را در حد متوسط بالا می برد. همچنین، عدم حمایت سازمان از افراد باعث عدم اثربخشی و کارایی و پیشرفت سازمان در دنیای پرقابله امروزی می شود. سایر تحقیقات

1. Clough

2. Sedighimorani

3. Tangney & Dearing

4. Lewis

5. Ausubel

6. Lamastro

7. Rigel et al

انجام شده در این زمینه؛ فراست و زیادینی^۱ (۲۰۱۳) در تحقیق خود به بررسی حمایت سازمانی ادراک شده و رفتارهای انحرافی در سازمان پرداختند. آن‌ها نشان دادند که افزایش حمایت سازمانی ادراک شده، عملکرد کارکنان و تمایل برای باقی ماندن در سازمان را بهبود می‌بخشد. همچنین نشان دادند که این نوع حمایت‌ها فشار کاری و رفتارهای انحرافی در محیط کار را کاهش دهد. همچنین اسکارلیکی و فولجر^۲ (۱۹۹۷) در تحقیق خود معتقدند حمایت سازمانی ادراک شده در سازمان نقش مهمی در بروز رفتارهای انحرافی دارد. روآدس و همکاران^۳ (۲۰۰۳) در فرا تحلیل خود ۷۳ تحقیق در زمینه حمایت سازمانی را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و عملکرد کارکنان سازمان مثبت و معنی دار است. همچنین ابراهیمی و مشکی^۴ (۱۳۹۱) در تحقیق خود که به بررسی تاثیر ادراک از سیاست‌های سازمانی و حمایت سازمانی در بروز رفتارهای انحرافی در بین کارکنان دانشگاه پرداختند، نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک شده تاثیر منفی بر روی رفتارهای انحرافی کارکنان دارد. بنابر آنچه گفته شد، کوشش سازمان‌ها برای بهبود عملکرد شغلی کارکنان خود، تشخیص وجود رفتارهای انحرافی در آنان، سعی در علت‌یابی این رفتارها و از همه مهم‌تر تدوین برنامه‌ها و راه‌حل‌هایی برای از بین بردن و یا کاهش دادن این رفتارها، منجر خواهد شد تا کارکنان ارتباط بهتری با ارباب‌رجوعان برقرار کنند و خدمات را با کیفیت بهتری به آنان ارائه دهند و در نتیجه، فرآیند اعتبار، سودآوری و رضایت مشتریان سازمان افزایش پیدا می‌کند. انحراف‌های رفتاری در محیط کار، معضل رایجی است که تا حدودی در همه‌ی سازمان‌ها، به‌ویژه در کشورهای توسعه‌یافته و یا در حال توسعه، رخ می‌دهد (نصیر و بشیر^۵، ۲۰۱۲). رفتارهای کاری خارج از هنجارهای سازمان عواقب گسترده‌ای در همه‌ی سطح‌های سازمان از جمله فرایندهای تصمیم‌گیری، بهره‌وری و هزینه‌های مالی به دنبال خواهد داشت. بروز رفتارهای انحرافی سازمانی و فساد اداری در جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک کشور در حال توسعه بسیار شایع است. گفتنی است که بر اساس گزارش سازمان جهانی شفافیت که در سال ۲۰۲۳ ارائه شده، ایران از نظر شاخص ادراک فساد^۵ در بین ۱۸۰ کشور در رتبه ۱۴۹ قرار دارد که نشان‌دهنده‌ی فساد زیاد در سازمان‌های ایرانی است. این روزها مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار به نگرانی اصلی سازمان‌ها تبدیل شده است؛ زیرا اینگونه رفتارها سلامت مالی سازمان را تهدید می‌کند. این رفتارها هرچه که باشند، اثرهای منفی بر مجموعه دارند. رفتارهای ناهنجار کارمندان شامل: پیروی نکردن از مدیر، دیر آمدن، کند کردن چرخه‌ی کار، دزدی‌های کوچک، بدرفتاری و بی‌ادبی با همکاران است. در این بخش مهم است تا تفاوت میان رفتارهای غیراخلاقی و رفتارهای منفی مطرح شود. رفتارهای غیراخلاقی مربوط به شکستن قوانین اجتماعی و رفتارهای منفی به تخطی از قوانین خاص سازمانی مربوط است. پژوهش‌های زیادی درباره‌ی شناسایی پیش‌زمینه‌های انحراف‌های کاری صورت گرفته است و عوامل متعددی مانند عوامل فردی (شخصیت و درک از شرایط کاری)، سبک رهبری مدیران (استبدادی، دموکراتیک یا آزاد) و عوامل سازمانی و مدیریت (بی‌عدالتی در اجرای قوانین، ساختار نامناسب پاداش، فرهنگ سازمانی ضعیف، ابهام در عملکرد شغلی و ارزشیابی کارکنان، نبود ساختار یافتگی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها) شناخته شده که در این میان نقش عوامل سازمانی و مدیریت در کاهش یا بروز رفتارهای کاری انحرافی

۱. Ferasat & Ziaaddini

۲. Skarlicki & Folger

۳. Rhoads et al

۴. Nasir & Bashir

۵. Corruption Perceptions Index

پرننگ‌تر از دیگر عوامل بوده است (جیانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۰) از آنجا که بانک قرض الحسنه مهر ایران یک سازمان دولتی و خدماتی است، می‌باشد در راستای دستیابی به اهداف که همانا خدمت‌رسانی بهتر و برتر است، از کارکنانی وقت شناس و منظم بهره‌برده تا بتواند به اثربخشی و کارایی در فعالیتهای اداری خود دست یابد. بر همین اساس و با توجه به بیان مسئله مطروحه در خصوص معضل رفتار انحرافی در محیط کار توسط کارکنان در بانک قرض الحسنه مهر ایران، انجام تحقیقات گسترده در این حوزه برای بانک مذکور یک ضرورت تلقی می‌شود؛ چراکه اگر بانک این معضل خاص و اینگونه عارضه‌های حوزه منابع انسانی را نادیده بگیرد و در پی شناخت دقیق و رفع آن برنیاید، ممکن است مشکلات عمیقتر و بزرگتری را در آینده تجربه کند و بهره‌وری نیروی انسانی آن به شدت دچار افت شود. همچنین در انجام مصاحبه‌های اولیه با برخی از مدیران شعب بانک قرض الحسنه مهر ایران در استان خراسان شمالی، گواه این بود که اغلب این مدیران، در مجموعه تحت مدیریت خود با عارضه‌ی رفتار انحرافی در محیط کار توسط کارکنان دست به گریبان هستند و به زعم آنان، رفتار انحرافی در محیط کار معضلات مختلفی از جمله کاهش رضایت مشتریان، افزایش شکایت مشتریان از کندی کارها، افزایش استرس و تنش‌های کاری بین همکاران و کاهش بهره‌وری را رقم زده است. با وجود چنین پیامدهای ناگواری که این رفتار برای افراد، سازمان و حتی جامعه دارد، شناسایی عوامل تأثیر گذار بر اینگونه رفتارها ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین با توجه به مسئله عنوان شده و اهمیت متغیرهای مذکور (رفتار انحرافی محیط کار، حمایت سازمانی ادراک شده، شرم سازمانی و عملکرد شغلی)، این تحقیق در پی یافتن پاسخ به این سؤال به این سوالات است که آیا بین رفتارهای انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؟ و اینکه آیا شرم سازمانی، رابطه بین رفتارهای انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی کارکنان را میانجی‌گری می‌کند؟ آیا حمایت سازمانی ادراک شده، رابطه بین رفتارهای انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی کارکنان را تعدیل می‌کند؟

ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی

امروزه یک بعد رفتار سازمانی که در دهه‌های اخیر مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان رفتار سازمانی قرار گرفته است، رفتارهای انحرافی در محل کار است. انحراف، هرگونه رفتاری است که با انتظارات جامعه یا یکی از گروه‌های مشخص درون جامعه منطبق یا سازگار نباشد (راسخ و همکاران، ۱۳۹۸)، به طوری که سازمان‌ها همواره انتظار داشته‌اند که کارکنان و اعضای خود به دنبال اجرای وظایف و مسئولیت واگذاری شده به آن‌ها باشند و از رفتارهای مضر برای سازمان که منجر به زیان رساندن به کارکنان یا مشتریان می‌شود، دوری گزینند. این گونه رفتارها، رفتارهای نامطلوب‌اند و نوعی انحراف از هنجارهای سازمان به حساب می‌آیند (مور و همکاران^۲، ۲۰۱۲؛ به نقل از ابراهیمی و مشبکی، ۱۳۹۱). رفتار انحرافی کاری عبارت است از: رفتار ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض و سلامتی سازمان و یا کارکنانش و یا هر دو را تهدید می‌کند (کولبرت^۳، ۲۰۰۴؛ یلدیز^۴، ۲۰۱۵). درواقع، رفتارهایی در محیط کار انحرافی محسوب میشوند که سه ملاک اصلی داشته باشند: ۱. عمدی و ارادی باشند ۲. رسوم، قواعد، مقررات و هنجارهای پذیرفته‌شده سازمانی در

^۱ . Jiang et al

^۲ . Moore et al

^۳ . Colbert

^۴ . Yildiz

آن‌ها نادیده گرفته و نقض شود -۶ به خطر انداختن سلامتی افراد و سازمان، هزینه‌های آشکار و نهان چشمگیری را به سازمان تحمیل کند و از این طریق اثربخشی و عملکرد فردی و سازمانی را به مخاطره بیندازد

(رابینسون و بنت^۱، ۱۹۹۵) البته هر رفتاری که هنجار را نقض کند، انحرافی نیست و ملاک، تهدید کردن سازمان است برای مثال، پوشیدن لباس خارج از فرم سازمانی به طور معمول به سازمان‌ها آسیبی نمیرساند و به عنوان رفتار انحرافی به شمار نمی‌آید (اپلبام و همکاران^۲، ۲۰۰۷). رابینسون و بنت انحراف کارمند را به عنوان رفتاری اختیاری تعریف می‌کنند که هنجارهای مهم سازمانی را نقض می‌کند و با انجام این رفتار خوب بودن یک سازمان یا اعضای آن یا هر دو را تهدید می‌کند (رفیعی و همکاران، ۲۰۱۵) که شامل مولفه‌هایی چون: طفره‌روی اینترنتی، پرخاشگری، اتلاف وقت و منابع سازمان، لجبازی و خونسردی و کینه توزی می‌باشد (راسخ و همکاران، ۱۳۹۸). این گونه رفتارهای انحرافی برای سازمان بسیار مضرند و هزینه‌های سرسام‌آوری را بر آن تحمیل می‌کند. هزینه مستقیم رفتارهایی همچون سرقت، تخریب اموال سازمان، از زیر کار شانه خالی کردن و غیبت کردن ممکن است برای سازمان بسیار بالا باشد (پیرسال و همکاران^۳، ۲۰۱۱). همچنین، ممکن است که این گونه رفتارها در سازمان سبب پایین آمدن بهره‌وری، از دست دادن شهرت و نیکنامی و کاهش وفاداری و از دست دادن مشتریان شود (ابراهیمی و مشبکی، ۱۳۹۱). طبقه‌بندی زیادی از رفتارهای انحرافی کاری صورت گرفته است که معروفترین آن‌ها، این رفتارها را به چهار گروه تقسیم می‌کند:

۱. انحراف تولیدی^۴: زمانی رخ می‌دهد که کارکنان استانداردهای کیفیت و کمیت در تولید خدمت یا محصول را نقض می‌کنند و می‌تواند باعث افزایش هزینه‌های تولید و کاهش در کنترل موجودی شود.

۲. انحراف سیاسی^۵: زمانی رخ می‌دهد که کارکنان از سهامداران خاص حمایت کنند که در این صورت سایرین در معرض مضراتی قرار می‌گیرند. چنین حمایت‌هایی ممکن است هزینه‌هایی ایجاد کند که ناشی از کیفیت بی‌ثبات خدمات، نارضایتی و احساس بی‌عدالتی است.

۳. انحراف مالی^۶: شامل کسب یا اتلاف اموال شرکت، بدون تایید شرکت است مانند: مال دزدی و دستکاری در حسابهای هزینه.

۴. تهاجم شخصی^۷: شامل خصومت و رفتارهای تجاوزکارانه نسبت به دیگران می‌شود که می‌تواند اعتبار شرکت را به خطر بیندازد و پیامدهای جدی منفی برای افراد مورد نظر داشته باشد (کورا^۸، ۲۰۱۶).

لیائو و همکاران^۹ (۲۰۱۲) عملکرد شغلی کارکنان را به عنوان استاندارد پیشرفت، اضافه کاری، پاداش، تنبیه، بازنگری و تغییرات حقوق تعریف کرده و آن را برای برآوردن نیازهای کارکنان یک الزام می‌دانند. از سوی دیگر، عملکرد شغلی کارکنان عنصر اولیه تشکیل دهنده یک سازمان است، به طوری که جنبه‌هایی که از مبنای عملکرد بالا استفاده می‌کنند باید به طور انتقادی توسط سازمان برای موفقیت مدیریت و سازمان مورد بررسی قرار گیرند (عباس و یعقوب^{۱۰}، ۲۰۰۹).

¹ Robinson & Bennett

² Appelbaum et al

³ Pearsall et al

⁴ Production Deviance

⁵ Political Deviance

⁶ Property Deviance

⁷ Personal Aggression

⁸ Kura

⁹ Liao et al

¹⁰ Abbas&Yaqoob

عملکرد شغلی کارکنان نمادی از باورهای گسترده کارکنان در مورد رفتار و سهم آن‌ها در موفقیت سازمانی است (احمد و شهزاد^۱، ۲۰۱۱). اینووا^۲ (۲۰۱۶) تأیید می‌کند که عملکرد شغلی کارکنان یک معیار واقعی است که توسط همه به عنوان یک خروجی کار نمایش داده می‌شود. دستاوردهای بدست آمده توسط کارکنان با نقش آن‌ها در سازمان مطابق است. مدل مفهومی برای عملکرد شغلی از چهار بعد تشکیل شده است که عبارتند از: ابتکار عمل، کیفیت کار، همکاری و رهبری (کوپمنز و همکاران^۳، ۲۰۱۴). عملکرد شغلی، یک شاخص کلیدی در محیط کار محسوب می‌شود. همچنین شاخصی از تاثیر رفتار انحرافی محیط کار بر رفتار کارکنان است. مطالعات نشان داده‌اند که رفتار سازمانی مغرضانه پس از یک تخلف، نابرابری‌های بیشتری ایجاد می‌کند. این امر منجر به کاهش کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد شغلی می‌شود (هولدر و همکاران^۴، ۲۰۱۸). علاوه بر این، طبق نظریه رویدادهای موثر^۵، می‌توان حدس زد که رفتار انحرافی در محیط کار می‌تواند با تحریک احساسات، بر رفتار کارکنان تاثیر بگذارد. رفتار انحرافی در محل کار مشمول تمام رفتارهایی است که به طور عمدی توسط کارکنان سازمان و برخلاف اهداف و ارزشهای سازمان انجام می‌شود. علاوه بر این، رفتار انحرافی هر فعالیت فردی عمدی است که می‌تواند عملکرد خود، دیگران یا سازمان را مختل کند (چاند و چاند^۶، ۲۰۱۴). به عبارت دیگر، رفتار انحرافی در محیط کار می‌تواند به خود، دیگران و منابع سازمانی آسیب برساند. رفتار انحرافی کنترل نشده در محل کار باعث کاهش عملکرد کارکنان می‌شود. در حالی که کاهش رفتار انحرافی در محل کار، ترک خدمت و فعالیت‌های غیراخلاقی در محل کار را کاهش می‌دهد. نتایج تحقیقات متعددی نشان می‌دهد که رفتار انحرافی در محل کار بر عملکرد فردی و سازمانی تأثیر می‌گذارد (معافی^۷، ۲۰۱۱). بر اساس مطالب ذکر شده فرضیه ای بدین شرح مطرح گردید: ۱- بین رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد.

شرم سازمانی^۸

شرم سازمانی به احساسات ناشی از کاهش ارزش اجتماعی در پاسخ به نقض هنجارهای سازگاری یا تهدید وضعیت فرد در سازمان اشاره دارد (آکاتسو^۹، ۲۰۲۲). چارچوب شرم سازمانی پیشنهاد شده توسط دانیلز و رابینسون^{۱۰} چشم انداز جدیدی را برای درک انحراف و اثرات بعدی شرم در محیط کار ارائه می‌دهد. این چارچوب نشان می‌دهد که کارمندان زمانی احساس شرم خواهند کرد که رفتارشان با استانداردهای هویتی آن‌ها مطابقت نداشته باشد و آن را به خودشان نسبت دهند. این موارد شامل نقض اخلاقی (آسیب رساندن به دیگران از نظر عاطفی یا دروغ‌گویی)، نقض هنجارهای اجتماعی (رفتار نامناسب) و عملکرد ضعیف است (دانیلز و رابینسون، ۲۰۱۹). علاوه بر این، این چارچوب سه انگیزه مرتبط با شرم سازمانی، شامل حمایت، بازسازی، اصلاح و دفاع^{۱۱} را مشخص می‌کند. این انگیزه‌ها لزوماً نتایج

^۱ . Ahmad&Shahzad

^۲ . Inuwa

^۳ . Koopmans et al

^۴ . Howladar et al

^۵ . Affective Events Theory

^۶ . Chand & Chand

^۷ . Muafi

^۸ . Organizational Shame

^۹ . Akutsu et al

^{۱۰} . Daniels & Robinson

^{۱۱} . Protection, Repair, and Defense

یکسانی ایجاد نمی‌کنند، بلکه به انگیزه بستگی دارند. انگیزه‌های حفاظتی، که نشان دهنده پردازش شرم سنتی هستند، ممکن است منجر به رفتارهای عقب نشینی مانند کاهش رفتار سازنده شوند (بورمیستر و همکاران^۱، ۲۰۱۹؛ پنگ و همکاران^۲، ۲۰۱۹). تحت انگیزه بازسازی و اصلاح، کارمندان تمایل به جبران اشتباهات خود دارند که منجر به افزایش همکاری و عملکرد می‌شود (ژیانگ و همکاران^۳، ۲۰۲۱). تحت تاثیر انگیزه دفاع، کارمندان تمایل دارند روی دیگران تمرکز کنند و نسبت به کسانی که آن‌ها را شرم‌دهنده می‌کنند، پرخاشگر شوند. با استفاده از این چارچوب، بازخورد نظارتی منفی با شرمساری کارمندان مرتبط است و خستگی عاطفی کارمندان را پس از کار افزایش داده و عملکرد آینده آن‌ها را بهبود می‌بخشد. پیامدهای شرم منحصر به فرد هستند، بنابراین معنای آن‌ها در سازمان‌ها مهم است. در مقایسه با انواع دیگر احساسات، شرم توانایی ویژه‌ای در ایجاد انگیزه برای تغییرات در خود دارد. این موضوع برای کارمندانی که احساس شرمندگی و سازمان خود را تجربه می‌کنند، نقش مهمی ایفا می‌کند. علاوه بر این، شرم تاثیرات رفتاری متنوعی دارد و گاهی اوقات کم تر از سایر احساسات درک می‌شود. این امر باعث می‌شود که بسیاری از طرفین بر نیاز به تعیین اینکه چه عواملی بر آن‌ها تاثیر می‌گذارد، تاکید کنند تا سازمان‌ها بتوانند به طور موثر از این شرمندگی به یک واکنش کاربردی تر استفاده کنند. درک معنای شرم بسیار مهم است زیرا نقش آن مستقیماً با کار، مانند نتایج عملکرد و رفتار اخلاقی مرتبط است (صدیقی مورنانی^۴، ۲۰۰۰). شرم در محیط کار با تمام پویایی‌های سازمانی که رخ می‌دهد، مشترک است. به طور مثبت، شرم به ما ارزش‌هایمان را یادآوری می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که ما رفتار مناسبی داریم. خجالت زمانی می‌تواند منفی شود که وارد روابط بین فردی شود، باعث قلدری، قربانی شدن، بی انگیزگی، عزت نفس، و کاهش غرور و وفاداری به سازمان شود. بنابراین درک چگونگی عملکرد شرم در سازمان‌ها می‌تواند برای رهبران مفید باشد (کلاگ^۵، ۲۰۱۰). چگونگی مدیریت شرم در یک سازمان می‌تواند تاثیر متفاوتی بر انگیزه کارکنان داشته باشد. اگر عملکرد شاخص اصلی در رسیدن به اهداف باشد، کارمندانی که معمولاً خجالت می‌کشند، می‌ترسند که اگر بعداً شکست بخورند، احساس تحقیر کنند. از طرف دیگر، اگر خودسازی جهت گیری باشد، کارمندان می‌توانند تمرکز بیشتری روی فرآیند انجام کار داشته باشند، نه نتیجه کار، بنابراین احتمال موفقیت آن‌ها بیشتر است. رفتار انحرافی در محیط کار اقدامی عمدی است که هنجارهای سازمانی را نقض می‌کند و باعث آسیب رساندن به سازمان و اعضای آن می‌شود. هنجارهای سازمانی نشان دهنده انتظارات سازمانی برای هویت کارکنان و استانداردهای کاری است. کارمندان این انتظارات را به عنوان هنجارهای رفتاری خود، درونی خواهند کرد (لگروس و سیسلاقی^۶، ۲۰۲۰). با توجه به موارد فوق، رفتار انحرافی در محیط کار نشان می‌دهد که کارمندان به استانداردهای سازمانی پایبند نیستند. این نشان دهنده انحراف از هنجارهای سازمانی و استانداردهای هویتی است. این امر منجر به افزایش شرمندگی به دلیل تشدید شکاف بین خود واقعی و خود ایده آل می‌شود. انگیزه کارمندان شرم‌دهنده به شرایط خاص و زمینه فرهنگی بستگی دارد. به طور کلی افراد تمایل دارند وجهه خود را بازسازی کرده و رفتارهای سازنده‌ای را در شرایط عمومی اتخاذ کنند (یئو و

1. Burmeister et al

2. Peng et al

3. Xing et al

4. Sedighimornani

5. Clough

6. Legros & Cislighi

همکاران^۱، ۲۰۲۳). هنجارهای سازمان برای همه کارمندان باز است. رفتار کارمندان، مانند ورود دیر هنگام و خروج زودهنگام، اغلب توسط اعضای سازمان دیده می شود. از سوی دیگر، برخلاف فرهنگ های غربی که شرم را یک احساس منفی مرتبط با حریم خصوصی می دانند، فرهنگ های شرقی، شرم را یک احساس سازنده با معنای مثبت می دانند (وانگ و لی^۲، ۲۰۲۳). بنابراین، کارمندان ممکن است بتوانند پس از تجربه شرمندگی در یک محیط سازمانی در زمینه فرهنگی شرقی، عملکرد بهتری در شغل خود داشته باشند. به عنوان یک احساس بالقوه ناشی از رفتار انحرافی محیط کار، شرم سازمانی ممکن است واسطه رابطه بین رفتار انحرافی محیط کار و عملکرد شغلی باشد. بر اساس مطالب فوق و اهداف پژوهش، فرضیه های زیر نیز مطرح می گردد:

۲- بین رفتار انحرافی در محیط کار و شرم سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۳- بین شرم سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۴- شرم سازمانی رابطه بین رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی را میانجی گری می نماید.

حمایت سازمانی ادراک شده

نظریه مبادله اجتماعی یکی از حوزه های نظری در جامعه شناسی معاصر است که بر اساس آن میتوان به تجزیه و تحلیل، نظام اجتماعی و فرایندهای مرتبط با آن نائل آمد (پایل^۳، ۲۰۱۵). حمایت سازمانی ادراک شده، از کاربردهای نظریه مبادله اجتماعی است که ایزنبرگر و همکاران^۴ (۱۹۸۶) برای نخستین بار ایده آن را در ادبیات نظریه های سازمانی وارد کردند. حمایت سازمانی ادراک شده میزان اهمیتی است که یک سازمان برای تلاش های فرد و سلامت جسمانی و روانی وی قائل می شود و در شرایط استرس زا و مشکل ها به وی کمک می کند و در واقع میزان تعهدی است که سازمان ها در برابر کارکنان خود دارند (حریری، روتن و جانمحمدی، ۱۳۹۲). سطح بالای حمایت سازمانی ادراک شده باعث ایجاد تعهد در کارکنان برای جبران این امتیازها و منافع می شود که ممکن است در آن ها به شکل رفتارهای مشارکتی بروز کند (مفاخری، ۱۳۹۳). کارکنان، زمانی از سمت سازمان احساس امنیت می کنند که سازمان برای تلاش، همکاری و رفاه آنان، ارزش قائل شود (حکاک، گشتی و نواسر^۵، ۲۰۱۴). در واقع حمایت سازمانی ادراک شده، کیفیت مبادله های اجتماعی را که بین کارمند و کارفرما اتفاق می افتد، منعکس می کند (کاسپر، هریس، تیلوریانکو و واین^۶، ۲۰۱۱). فراتحلیل انجام شده توسط ریگل، ادموندسون و هانسن^۷ (۲۰۰۹) نشان می دهد که حمایت سازمانی ادراک شده به طور منفی بر تمایل به کاهش رفتارهای انحرافی و ترک سازمان و به طور مثبت بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی تأثیر می گذارد. مطابق نظریه مبادله اجتماعی، کارکنان تمایل دارند رفتارهای مطلوب و سودمند سازمان را در قبال خود از طریق بروز رفتارهای مؤثر در راستای نیل به اهداف سازمان جبران کنند. این رفتارها اغلب رفتارهایی هستند که از نظر سازمان ارزشمند بوده و می توانند دربردارنده عواطف مثبت نیز باشند (میشرا^۸، ۲۰۱۴). بر اساس مباحثی که درباره رفتار انحرافی در محل کار و اثرهای آن بر عملکرد شغلی ارائه شد، به نظر می رسد حمایت سازمانی ادراک

1. Guo et al

2. Wang & Li

3. Paille

4. Eisenberger et al

5. Hakkak, Gashti & Nawaser

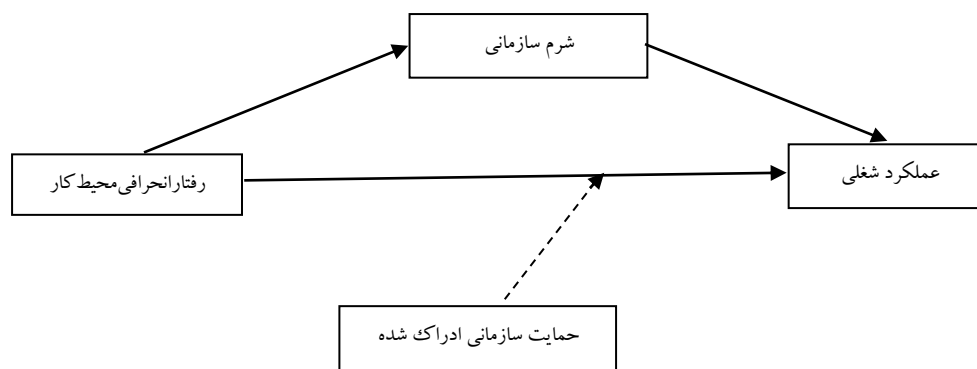
6. Casper, Harris, Taylor-Bianco & Wayne

7. Riggie, Edmondson & Hansen

8. Mishra

شده بتواند در این تأثیرگذاری نقشی تعدیل کننده ایفا کند. از این رو، مطالعه حاضر تلاش می کند تا نقش تعدیل کننده حمایت سازمانی ادراک شده را بین دو متغیر کانونی، رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی کارکنان بررسی کند. بر این اساس فرضیه پنجم تحقیق به شرح ذیل مطرح می گردد:

۵- حمایت سازمانی ادراک شده رابطه بین رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی کارکنان را تعدیل می کند.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (تیان و ژائو، ۲۰۲۳)

روش شناسی

از آنجا که هدف اصلی این تحقیق، تعیین روابط علی میان رفتار انحرافی محیط کار و عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی شرم سازمانی و تعدیل کنندگی حمایت سازمانی ادراک شده است، تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع، پیمایشی-همبستگی است. جامعه آماری در این تحقیق کلیه کارکنان بانک قرض الحسنه مهر ایران شعب خراسان شمالی هستند. با توجه به کوچک بودن حجم جامعه آماری (۵۰ نفر) از روش تمام شماری استفاده گردید. در مدل تحلیلی این تحقیق، رفتار انحرافی محیط کار متغیر مستقل، شرم سازمانی متغیر میانجی، حمایت سازمانی ادراک شده متغیر تعدیل کننده و عملکرد شغلی متغیر وابسته است. جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه استفاده گردید بدین صورت که برای سنجش رفتار انحرافی کارکنان از پرسشنامه رابینسون و بنت (۲۰۰۰) با هشت سوال، شرم سازمانی از پرسشنامه مارشال و همکاران (۱۹۹۴) با پنج سوال، حمایت سازمانی ادراک شده از پرسشنامه وطن خواه و همکاران (۲۰۱۷) با چهار مؤلفه، و عملکرد شغلی از پرسشنامه کارل و همکاران (۲۰۰۴) با چهار مؤلفه، استفاده شده است. مقایسه در نظر گرفته شده برای تمامی متغیرها، برگرفته از طیف پنج درجه‌ای لیکرت است. داده‌های بدست آمده با روش آلفای کرونباخ محاسبه شده و پایایی مناسبی دارد. روایی پرسشنامه‌ها به دو صورت روایی محتوایی و روایی همگرا مورد تایید قرار گرفت.

جدول ۱. نتایج پایایی و روایی پرسشنامه‌ها

متغیرها	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی مرکب (CR)
حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۹۲۲	۰/۸۰۵	۰/۹۴۳
رفتار انحرافی محیط کار	۰/۸۰۴	۰/۵۱۸	۰/۸۵
شرم سازمانی	۰/۹۰۴	۰/۷۲۳	۰/۹۲۹
عملکرد شغلی	۰/۸۸۲	۰/۷۳۹	۰/۹۱۹

براساس روایی همگرا، اگر متوسط واریانس استخراج شده (AVE) بیشتر از ۰/۵ و پایایی مرکب (CR) بیشتر از ۰/۷ باشد، میزان روایی مورد تأیید است (فورنل و لارکر^۱، ۱۹۸۱). همانطور که در جدول (۱) مشاهده می‌گردد، AVE تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ و پایایی مرکب نیز بالاتر از ۰/۷ می‌باشد. این نشان دهنده روایی همگرایی متغیرهای تحقیق می‌باشد.

یافته‌ها

نتایج ناشی از آمار توصیفی داده‌ها جهت وضعیت جمعیت شناختی نمونه‌ها بدین شرح است: از ۵۰ پرسشنامه استفاده شده برای تحلیل داده‌های مربوط به کارکنان، ۴ نفر (معادل ۸٪) را زنان و ۴۶ نفر (معادل ۹۲٪) را مردان تشکیل داده‌اند. در این بین ۱۲ نفر (معادل ۲۴٪) مجرد و ۳۸ نفر (معادل ۷۶٪) متأهل بوده‌اند. ۳ نفر (معادل ۶٪) کمتر از ۳۰ سال، ۳۹ نفر (معادل ۷۸٪) بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۸ نفر (معادل ۱۶٪) بین ۴۰ تا ۵۰ سال سن داشتند. ۲ نفر (معادل ۴٪) دارای مدرک کاردانی، ۲۲ نفر (معادل ۴۴٪) دارای مدرک کارشناسی و ۲۶ نفر (معادل ۵۲٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند. ۵ نفر به سوال مربوط به تحصیلات پاسخی نداده‌اند. در بین این افراد ۱۶ نفر (معادل ۳۲٪) دارای سابقه فعالیت کمتر از ۵ سال، ۲۷ نفر (معادل ۵۴٪) بین ۵ تا ۱۵ سال و ۷ نفر (معادل ۱۴٪) بیشتر از ۱۵ سال سابقه فعالیت داشتند.

آمار استنباطی

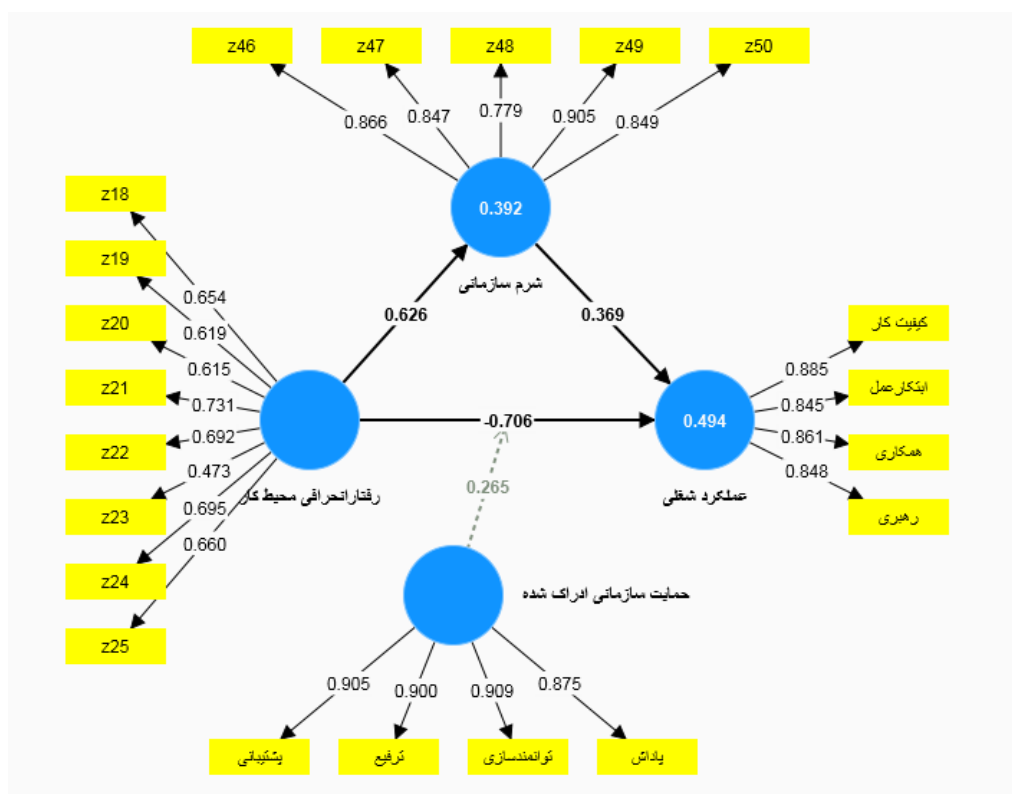
بررسی نرمال بودن داده‌ها

چون روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مطالعه استفاده از معادلات ساختاری بر پایه حداقل مربعات جزئی است، نیازی به فرض نرمال بودن متغیرها نیست. زیرا در نرم افزار پی ال اس برخلاف نرم افزارهای آماری دیگر، فرض می‌شود که توزیع داده‌ها ناشناخته هستند و برخلاف سایر نرم افزارها که نرمال بودن فرض ابتدایی و اساسی داده‌ها است، در اینجا نیازی به فرض نرمال بودن داده‌ها نیست.

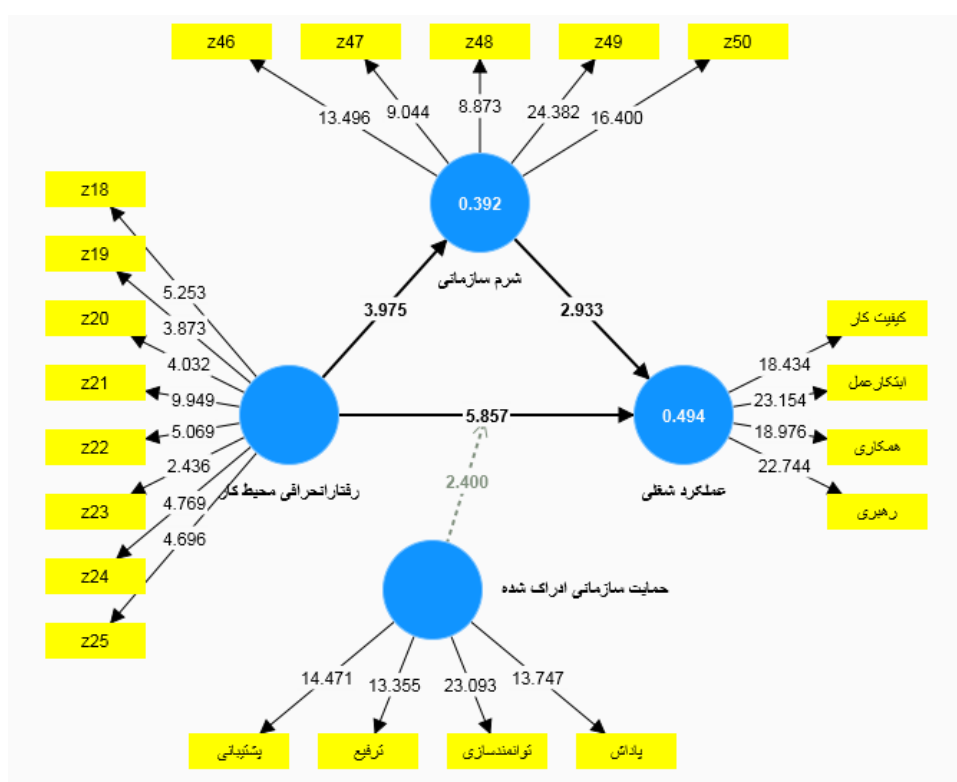
بررسی مدل تحقیق

در هر مطالعه ای پژوهش گر با گردآوری داده‌ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آن‌ها تلاش می‌نماید پاسخ سؤال‌های پژوهش را یافته و فرضیه‌های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد. بنابراین پژوهش گر با استناد بر نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه‌ها اظهار نظر کرده و با توجه به نتایج بدست آمده آن‌ها را تایید یا رد می‌کند. با تحلیل داده‌ها، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است.

¹ . Fornell & Larcker



شکل ۱. مدل مفهومی برازش شده در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. مدل مفهومی برازش شده در حالت معناداری پارامترها

تحلیل مدل ساختاری

مدل ساختاری دارای چندین شاخص و معیار می باشد که باید ارزیابی و تأیید شود تا به نتایج حاصل از مدل و داده های گردآوری شده با اطمینان بالا استناد نمود. این معیارها شامل بررسی ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر T-Value)، بررسی شاخص ضریب تعیین R^2 متغیرهای مکنون درونزا و بررسی شاخص هم خطی (VIF) می باشد. در شکل ۱ نمودار مسیر به همراه ضرایب استاندارد و در شکل ۲ نمودار مسیر به همراه ضرایب T ارائه شده است.

معیار اول: ضرایب مسیر (بتا) و معناداری روابط

اولین شاخص بررسی مدل ساختاری، ضرایب معناداری T است. چنانچه مقدار به دست آمده بیشتر از ۱/۹۶ شده باشد، آن رابطه یا سؤال تأیید می شود.

جدول ۲. نتایج مربوط به معناداری روابط بین متغیرها

روابط بین متغیرها	ضریب مسیر	T-Value	P-Value	نتیجه
حمایت سازمانی ادراک شده ← عملکردشغلی	۰/۴۳۹	۳/۷۹	۰/۰۰	تأیید
رفتار انحرافی محیط کار ← شرم سازمانی	۰/۶۲۶	۳/۹۷	۰/۰۰	تأیید
رفتار انحرافی محیط کار ← عملکردشغلی	-۰/۷۰۶	۵/۸۵۷	۰/۰۰	تأیید
شرم سازمانی ← عملکردشغلی	۰/۳۶۹	۲/۹۳	۰/۰۰۴	تأیید
حمایت سازمانی ادراک شده* رفتار انحرافی محیط کار ← عملکردشغلی	۰/۲۶۵	۲/۴	۰/۰۱۷	تأیید

همان طور که در جدول ۲ ملاحظه می شود، مقادیر t محاسبه شده برای تمامی مسیرهای موجود در مدل بزرگ تر از ۱/۹۶ بوده و در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند. به عنوان مثال ضریب مسیر رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و عملکرد شغلی ۰/۴۳۹، مقدار آماره t برای این مسیر ۳/۷۹ و در سطح ۰/۰۵ معنادار می باشد.

معیار دوم: شاخص ضریب تعیین (متغیرهای مکنون درونزا)

دومین شاخص بررسی مدل ساختاری، ضریب تعیین مربوط به متغیرهای مکنون درونزا (وابسته) در مدل است و نشان دهنده تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا است. هر چه ضریب تعیین مربوط به سازه های درونزای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است.

جدول ۳. نتایج مربوط به ضریب تعیین

متغیرهای وابسته	R^2
شرم سازمانی	۰/۳۹۲
عملکردشغلی	۰/۴۹۴

مقادیر R^2 برای متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) شرم ۰/۳۹۲ و عملکرد شغلی ۰/۴۹۴ در حد مناسبی قرار دارد.

معیار سوم: معیار هم خطی

سومین معیار برای بررسی مدل ساختاری، بررسی هم خطی بودن (VIF) متغیرها است. که به این منظور از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس استفاده می‌شود. سطح تحمل کمتر از ۰/۲ (VIF بالاتر از ۵)، نشان‌دهنده هم خطی بین متغیرها می‌باشد. وجود هم خطی بین متغیرها مدل را زیر سؤال برده به طوری که نمی‌شود به نتایج آن استناد نمود. در صورتی که مقدار VIF کمتر از ۵ گزارش شود، به معنی عدم هم خطی است و از این نظر مشکلی وجود ندارد.

جدول ۴. نتایج مربوط به شاخص هم خطی متغیرهای مستقل

نتیجه	VIF متغیر مستقل	
کمتر از ۵ و مناسب	۱/۰۵۵	حمایت سازمانی ادراک شده ← عملکردشغلی
کمتر از ۵ و مناسب	۱	رفتار انحرافی محیط کار ← شرم سازمانی
کمتر از ۵ و مناسب	۱/۶۹	رفتار انحرافی محیط کار ← عملکردشغلی
کمتر از ۵ و مناسب	۱/۷۳	شرم سازمانی ← عملکردشغلی
کمتر از ۵ و مناسب	۱/۰۴۵	حمایت سازمانی ادراک شده* رفتار انحرافی محیط کار ← عملکردشغلی

مطابق جدول فوق مقدار VIF کمتر از ۵ محاسبه شده و شرط عدم هم خطی بودن رعایت شده است. و نشان‌دهنده این است که هیچ مشکل هم خطی بین داده‌ها مشاهده نشده است. بنابراین با توجه به معیارهای مربوط به مدل ساختاری و نتایج به دست آمده، می‌توان این گونه استنباط نمود مدل‌های ساختاری مورد تأیید واقع گرفته و می‌توان به سراغ برازش مدل عمومی رفت و در نهایت فرضیات تحقیق را آزمون نمود.

آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه اول: بین رفتار انحرافی در محیط کار با عملکرد شغلی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد.

در بررسی این فرضیه از شکل ۱ و ۲ و جدول ۲ استفاده می‌شود. همانطور که مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی ۰/۷۰۶- و مقدار آماره t (شکل ۲) برابر ۵/۸۵۷ می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی داری آن باید خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) باشد که در این صورت از سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچکتر است). بنابراین بین رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد

شغلی رابطه منفی و معکوسی برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش سطح رفتار انحرافی در محیط کار، عملکرد شغلی در بین کارکنان کاهش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه اول تأیید می‌گردد.

فرضیه دوم: بین رفتار انحرافی در محیط کار با شرم سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همانطور که در شکل ۱ و ۲ و جدول ۲ مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین رفتار انحرافی در محیط کار و شرم سازمانی ۰/۶۲۶ و مقدار آماره t برابر ۳/۹۷۵ می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. بنابراین بین رفتار انحرافی در محیط کار و شرم سازمانی رابطه مثبت و مستقیمی برقرار می‌باشد. به طوری که با افزایش سطح رفتار انحرافی در محیط کار، شرم سازمانی در محیط کار افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه دوم تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم: بین شرم سازمانی با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

همانطور که در شکل ۱ و ۲ و جدول ۲ مشاهده می‌شود ضریب مسیر بین شرم سازمانی و عملکرد شغلی ۰/۳۶۹ و مقدار آماره t برابر ۲/۹۳۳ می‌باشد. این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. بنابراین بین شرم سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و مستقیمی برقرار می‌باشد. به طوری که با افزایش سطح شرم سازمانی، عملکرد شغلی در محیط کار افزایش می‌یابد. بدین ترتیب فرضیه سوم تأیید می‌گردد.

فرضیه چهارم: شرم سازمانی رابطه رفتار محیط کار انحرافی با عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌نماید.

مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان‌دهنده نقش میانجی شرم سازمانی در ارتباط بین رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی می‌باشد. میزان ضرایب مستقیم و غیر مستقیم مدل مفهومی پژوهش و مقادیر معناداری (T-Value) مرتبط با آن در جدول ۵ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۵. ضرایب مسیر مستقیم و غیر مستقیم مربوط به فرضیه اصلی بر اساس خروجی PLS

مسیرها	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم (میانجی)	P- Value	T- Value	اثر کل
رفتار انحرافی در محیط کار ← شرم سازمانی عملکرد شغلی (نقش میانجی)	---	۰/۲۳۱	۰/۰۲۵	۲/۲۶	-۰/۴۷۵ (۰/۰۰۰)
رفتار انحرافی در محیط کار ← عملکرد شغلی	-۰/۷۰۶	---	۰/۰۰۰	۵/۸۵۷	-۰/۴۷۵ (۰/۰۰۰)

نتایج بدست آمده از مدل مفهومی پژوهش در جدول ۵ نشان دهنده آن است که اثر غیر مستقیم رفتار انحرافی در محیط کار بر عملکرد شغلی در حضور متغیر سوم (شرم سازمانی) برابر با ۰/۲۳۱ می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار T-Value ۲/۲۶ در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت متغیر شرم سازمانی نقش میانجی را در ارتباط بین رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی دارد. ضریب مسیر مستقیم بین رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی

در حضور متغیر میانجی شرم سازمانی، $0/706-$ و معنادار می‌باشد، این مطلب و معناداری اثر کل، نشان دهنده میانجی‌گری جزئی شرم سازمانی می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌گردد.

فرضیه پنجم: حمایت سازمانی ادراک شده مسیر مستقیم بین رفتار محیط کار انحرافی و عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند.

همان‌طور که در شکل‌های ۱، ۲ و جدول ۲ مشاهده می‌شود، ضریب مسیرهای رفتار انحرافی در محیط کار $\leftarrow$ عملکرد شغلی (با ضریب مسیر: $0/706-$ و مقدار آماره $t: 5/857$) و حمایت سازمانی ادراک شده $\leftarrow$ عملکرد شغلی (با ضریب مسیر: $0/439$ و مقدار آماره $t: 3/794$) معنادار می‌باشند. حال به منظور تکمیل بررسی نقش تعدیلگری حمایت سازمانی ادراک شده، کافی است ضریب مسیر (رفتار انحرافی در محیط کار * حمایت سازمانی ادراک شده) $\leftarrow$ عملکرد شغلی معنادار باشد. در صورتی که این ضریب مسیر تعاملی معنادار نباشد نقش تعدیلگری نیز تأیید نمی‌شود. بدین منظور از شکل‌های ۱ و ۲ و جدول ۲ استفاده می‌شود. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد این ضریب مسیر به میزان $(0/265)$ برآورد شده است. T-Value برای این مسیر برابر $2/4$ می‌باشد. مشاهده می‌شود که ضریب مسیر تعادلی معنادار و تعدیلگری حمایت سازمانی ادراک شده اثبات می‌شود. بنابراین فرضیه پنجم تحقیق تأیید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق به بررسی رابطه رفتار انحرافی محیط کار و عملکرد شغلی با نقش میانجی شرم سازمانی و تعدیل کنندگی حمایت سازمانی ادراک شده پرداخته شد. روابط متغیرها در قالب مدلی طراحی و مورد آزمون قرار گرفت. نتایج آزمون مدل نشان دهنده برازش داده‌ها با مدل پیشنهادی پژوهش بود. بنابراین فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

فرضیه اول: بین رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی رابطه منفی وجود دارد.

با توجه به علامت منفی ضریب مسیر می‌توان نتیجه گرفت این رابطه، یک رابطه معکوس می‌باشد یعنی می‌توان با کاهش رفتار انحرافی در محیط کار، عملکرد شغلی را نیز افزایش داد. این نتیجه با نتایج تحقیقاتی اولسن، بجالید و میکلسن (۲۰۱۷)، رحیم و کازبی (۲۰۱۶)، اپلبام و همکاران (۲۰۰۷)، دانلوپ و لی (۲۰۰۴)، بلیک و شوپ (۲۰۱۷)، ژنگ و همکاران (۲۰۱۷)، تیان و ژائو (۲۰۲۳) و میرزایی، نورالهی و خالقی (۱۴۰۱) مطابقت دارد. با این حال، نتایج این مطالعه با یافته‌های معافی (۲۰۱۱) و یوپونو (۲۰۱۸) مغایر است. بنابراین رفتار انحرافی محیط کار به صورت بی‌انضباطی، رعایت نکردن قوانین و دستورات رهبری و سوء استفاده از امکانات، باعث کاهش عملکرد شغلی کارکنان بانک قرض الحسنه مهر ایران، استان خراسان شمالی می‌شود. کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار، باعث افزایش روابط مبتنی بر اعتماد بین کارمند و مدیر می‌شود. ضمن اینکه اثر مثبت بر رضایت کارکنان دارد. ازدیگر پیامدهای کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار، افزایش سلامت جسمی و روانی، کاهش اضطراب، افسردگی، استرس، شکایت از مشکلات جسمی، ماندن افراد در سازمان و مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار است که سبب می‌شود نیروی انسانی که مهم‌ترین رکن هرسازمان است، تقویت شود و همین امور باعث کاهش هزینه‌های زیاد می‌شود. مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار به ویژه در تیم‌های کاری، موجب افزایش عملکرد و بهبود فعالیت متقابل اعضا، افزایش نوآوری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری شده است که این عوامل با توجه به محیط پیچیده فعلی منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود.

فرضیه دوم: بین رفتار انحرافی در محیط کار و شرم سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

همانند فرضیه اول، در بررسی این فرضیه نیز ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار مثبت می‌باشد. بنابراین بین رفتار انحرافی در محیط کار و شرم سازمانی رابطه مستقیم و معناداری برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش سطح رفتار انحرافی در محیط کار، شرم سازمانی در بین کارکنان افزایش می‌یابد. این نتیجه با نتایج تحقیقاتی تیان و ژائو (۲۰۲۳) مطابقت دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت؛ رفتار انحرافی در محیط کار پدیده‌ای رایج در محیط کار است و تاثیر قابل توجهی بر واکنش‌های رفتاری و احساسات روانشناختی سازمان و اعضای آن دارد. با این حال، تاثیر بر احساسات و رفتارهای کارمندان در مطالعات قبلی به اندازه کافی مورد توجه قرار نگرفته است. شرم و گناه هر دو احساساتی هستند که از خودآگاهی ناشی می‌شوند، اما در واقع متفاوت هستند. شرم احساسی است که از خود ارزیابی فرد از اقدامات منفی انجام شده به عنوان یک کل (نه فقط اقدامات یا رفتارهای بد) به دلیل نقض استانداردهای اخلاقی ناشی می‌شود، بنابراین باعث ایجاد نگرش‌های دفاعی و واکنش‌های مختلف دیگر به عنوان تلاشی برای بهبود تصویر ذهنی مثبت می‌شود (ژئو و همکاران، ۲۰۲۳). به نظر می‌رسد پاسخ دهندگان هنوز هم اغلب شرم و گناه را با هم ترکیب می‌کنند. این پدیده ممکن است زمانی رخ دهد که کارمندان پیامدهای منفی رفتار غیراخلاقی خود را پیش بینی و سعی کرده از آن اجتناب کنند. شرم می‌تواند به عنوان یک فشارسنج اخلاقی عمل کرده و افراد را از انجام رفتارهای غیراخلاقی در یک سازمان منع کند.

فرضیه سوم: بین شرم سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به علامت مثبت ضریب مسیر می‌توان نتیجه گرفت این رابطه، یک رابطه مستقیم می‌باشد. بنابراین بین شرم سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مستقیم و معناداری برقرار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش سطح شرم سازمانی، عملکرد شغلی نیز افزایش می‌یابد. در توجیه این یافته می‌توان گفت اگر کارکنان دارای سطح بالایی از شرم سازمانی باشند، عملکرد شغلی آنان نیز در سطح بالایی خواهد بود به عبارت دیگر، فردی که شرم سازمانی بالایی دارد و در سازمان از خود تلاش بیش از حد نشان می‌دهد، در سازمان باقی می‌ماند و اهداف آن را می‌پذیرد. این نتیجه با نتایج تحقیقاتی تیان و ژائو (۲۰۲۳) مطابقت دارد. اگر شرم سازمانی مزمن باشد، کارکنان ممکن است عواقب منفی مانند فرسودگی شغلی، افسردگی، کاهش تعهد کاری و جابجایی داوطلبانه را تجربه کنند. در این خصوص پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها جوی را ایجاد کنند که در آن کارکنانی که در پاسخ به شکست احساس شرم و گناه می‌کنند تشویق شوند تا مسئولیت اعمال خود را بپذیرند. با این حال، اگر ترس احساس غالب در فرهنگ سازمان باشد، چنین نتیجه‌ای بعید به نظر می‌رسد. کارمندانی که بازخورد منفی از سرپرستان دریافت می‌کنند، ممکن است احساس خجالت کنند و مجبور به درست کردن اوضاع شوند. احساسات شرم، کارمندان را به انجام فعالیت‌های خودسازی و بهبود اجتماعی در محل کارشان سوق می‌دهد. احساس شرمندگی که کارکنان تجربه می‌کنند منجر به رفتارهای جبرانی با هدف بازگرداندن عزت نفس آنها می‌شود که منجر به بهبود عملکرد شغلی می‌شود. کارکنانی که از اقدامات خود احساس شرمندگی می‌کنند، بیشتر تمایل دارند تا عملکرد شغلی خود را برای جبران ضرری که به سازمان و همکاران خود وارد کرده اند، افزایش دهند. در نهایت کارکنانی که شرم را تجربه کرده اند، تمایل بیشتری به شرکت در فعالیت‌های اختیاری برای نشان دادن تعهد و عملکرد خود دارند و زمانی که احساس شرمندگی می‌کنند، خود را به گونه‌ای نشان دهند که دارای سطوح عملکرد بالاتری هستند.

فرضیه چهارم: شرم سازمانی رابطه رفتار انحرافی محیط کار و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌نماید.

نتایج نشان می‌دهد شرم سازمانی نقش میانجی را در ارتباط بین رفتار انحرافی محیط کار و عملکرد شغلی دارد. ضریب مسیر نشان دهنده میانجی‌گری جزئی شرم سازمانی می‌باشد. مطالعه حاضر اظهارات آماری قابل توجهی را در مورد ماهیت میانجی‌گری شرم سازمانی در بهبود عملکرد شغلی بیان می‌کند و ما معتقدیم که این میانجی‌گری تنها یکی از چندین مورد است. این نتیجه با نتایج تحقیقاتی تیان و ژائو (۲۰۲۳) مطابقت دارد. این مطالعه نشان داد که رفتار انحرافی در محیط کار به طور مثبت با شرم سازمانی و به طور منفی با عملکرد شغلی مرتبط است، در حالی که شرم سازمانی به طور مثبت با عملکرد شغلی مرتبط است. شرم سازمانی نقش میانجی بین رفتار انحرافی محیط کار و عملکرد شغلی ایفا می‌کند. این امر پشتیبانی تجربی برای تئوری رویدادهای عاطفی و چارچوب شرم سازمانی فراهم کرد. طبق نظریه رویدادهای عاطفی، احساسات نقش مهمی در رابطه بین رفتار انحرافی محیط کار و پیامدهای آن ایفا می‌کنند (ویز و کروپانزانو^۱، ۱۹۹۶). در محیط کار، رفتار غیرمتداول می‌تواند پاسخ‌های احساسی مانند خشم و احساس گناه ایجاد کند که می‌تواند بر پاسخ‌های روانی و رفتاری کارمندان تأثیر بگذارد. در چارچوب شرم سازمانی پیشنهاد شده است که شرم سازمانی نقش مهمی در رابطه بین تخلفات و عملکرد شغلی دارد. از دیدگاه روانشناسی اخلاقی، افراد معمولاً برای کسب تایید و تعلق گروهی با هنجارهای اجتماعی مطابقت دارند (لگروس و سیسلاقی، ۲۰۲۰). نقض این هنجارها باعث شرمساری می‌شود که نشانه سازگاری اجتماعی افراد است. با انجام این کار، فرد خطاکار می‌تواند دوباره به گروه بازگردد، که انسجام گروه را ارتقا می‌دهد، و احتمال روابط متقابل را افزایش می‌دهد (گرینوارد و هادر^۲، ۱۹۹۸). براساس نتایج این مطالعه، چشم انداز بالا به همان اندازه در مورد تنظیمات سازمانی صدق می‌کند. کارمندانی که انتظار می‌رود با هنجارها مطابقت داشته باشند، هنگامی که رفتار آن‌ها حداقل استانداردهای هنجاری را نقض می‌کند (به عنوان مثال، آزار و اذیت، تقلب و غیره)، بیشتر احساس شرم می‌کنند. در نتیجه شرم سازمانی، آن‌ها احساس می‌کنند که خود اجتماعی آن‌ها به خطر افتاده است، که به آن‌ها انگیزه می‌دهد تا آن را با خود تنظیمی و عملکرد در سطح بالا در محل کار جبران کنند (آکادسو و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، خود کارمندان و خود سازمان در فرهنگ‌های شرقی به هم وابسته و تا حدی همپوشانی دارند و بر روابط هماهنگ بین خود و دیگران تأکید می‌کنند. آن‌ها نسبت به شرم سازمانی حساس تر هستند، و بنابراین تمایل به نشان دادن رفتارهای جبرانی برای مطابقت با انتظارات و هنجارهای سازمان دارند (بویگر و همکاران^۳، ۲۰۱۳).

فرضیه پنجم: حمایت سازمانی ادراک شده رابطه بین رفتار محیط کار انحرافی و عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند.

با توجه به مقدار ضریب مسیر در تحلیل داده‌ها، نقش تعدیل‌گری حمایت سازمانی ادراک شده در ارتباط رفتار انحرافی محیط کار و عملکرد شغلی اثبات می‌شود به عبارت دیگر متغیر حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند اثر مستقیم رفتار انحرافی محیط کار بر عملکرد شغلی را تضعیف کند. این نتیجه با نتایج تحقیقات تیان و ژائو (۲۰۲۳) و مفاخری (۱۳۹۳) مطابقت دارد. در تبیین این یافته می‌توان بیان داشت، هنگامی که سازمان‌ها به سهم کارکنان و پرسنل خود در ادامه حیات و موفقیت خود توجه و اهمیت بدهد، احساس حمایت و شرایط روانی مثبتی را ایجاد کرده که می‌تواند در افزایش

^۱ . Weiss & Cropanzano

^۲ . Greenwald & Harder

^۳ . Boiger et al

عملکرد شغلی آنان موثر واقع شود. همچنین حمایت سازمانی ادراک شده زمینه مطلوب شغلی را ایجاد کرده و با درک حمایت مناسب سازمانی شاهد روابط مثبت متقابل و پررنگ بین کارکنان و سازمان مربوطه خواهیم بود. براین اساس، حمایت‌های سازمانی، توانایی‌های کارکنان را در مقابل با رفتارهای انحرافی افزایش داده در نتیجه موجب افزایش میزان عملکرد شغلی آن‌ها می‌شود براساس هنجارهای عمل متقابل، کارمندانی که حمایت سازمانی را درک می‌کنند، موظف به کمک به سازمان هستند. این امر منجر به مشارکت سازمانی بیشتر در فعالیت‌های سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد در نقش و خارج از نقش می‌شود. در این راستا، کارمندانی که حمایت سازمانی را درک می‌کنند، با احتمال بیشتری پس از رفتار انحرافی در محیط کار، عملکرد خوبی خواهند داشت. نظریه حمایت سازمانی^۱ نیز نشان می‌دهد که حمایت سازمانی به ارضای نیازهای اجتماعی- عاطفی کارمندان کمک می‌کند. کارمندانی که حمایت سازمانی را درک می‌کنند، مزایای مطلوبی که از سازمان دریافت می‌کنند را به آن نسبت می‌دهند. آن‌ها به منظور دستیابی به یک تعادل خوب در رابطه خود با سازمان، نگرش‌ها و رفتارهایی را توسعه می‌دهند که با سازمان همسو هستند (کورتیزس و همکاران^۲، ۲۰۱۷). بدین صورت که کارکنان هنگامی که در می‌یابند از جانب سازمان مورد حمایت و پشتیبانی هیجانی و روانی قرار می‌گیرند، به احتمال بیشتری به شغل خود پایبند می‌شوند و وظایف شغلی خود را به صورت موثرتر و با رضایت بیشتری انجام می‌دهند و احتمال کمتری وجود دارد که آن‌ها به شغل خود با دید منفی بنگرند و عملکرد شغلی پایینی داشته باشند.

پیشنهادهای کاربردی

در این مطالعه، ما اثرات رفتار انحرافی محیط کار بر شرم سازمانی و عملکرد شغلی و نقش واسطه شرم سازمانی و نقش تعدیل کننده حمایت سازمانی درک شده را مورد بررسی قرار دادیم. با استفاده از تحقیق حاضر، شواهد تجربی هم برای تئوری رویدادهای عاطفی و هم برای چارچوب شرم سازمانی فراهم می‌کنیم. همچنین چند پیشنهاد عملی برای کاهش اثرات منفی رفتار انحرافی محیط کار ارائه می‌دهیم.

اول، باتوجه به مباحث گفته شده درجهت کاهش رفتارهای انحرافی در سازمان، به مدیران توصیه می‌شود که به تقویت بعد اخلاقی در کارکنان پردازند؛ زیرا باتوجه به اینکه کشور ما یک کشور اسلامی است، تقویت این بعد می‌تواند در کاهش رفتار انحرافی در محیط کار مؤثر باشد؛ زیرا افراد دارای جهت گیری اخلاقی، مسئولیت پذیر هستند، آنان برای دستیابی به ویژگیهای اخلاقی، فعالانه با کار درگیر می‌شوند و همچنین از طریق بهره‌گیری از منابع دینی و مراجع اخلاقی، به کسب ویژگی‌های اخلاقی می‌پردازند. بنابراین، از انجام رفتارهای انحرافی در محیط کار خودداری نموده و وظایف محوله را به نحو مطلوب انجام می‌دهند. همچنین مدیریت باید به ویژه درمورد استخدام برای مشاغل در سازمان، به ویژگیهای شخصی افراد توجه نماید. حین انجام کار چنانچه ابهام و سردرگمی در انجام امور برای کارمند پیش آمد، ضمن بررسی و درک آن، اقدامات لازم را برای همکاری و مساعدت بیشتر با کارمند داشته باشد و نحوه صحیح انجام امور و روش‌های مختلف کار را به وی نشان دهد. از دیگر سو آموزش کارکنان نیز از مهمترین ابزار پیشگیری از رفتار انحرافی در محیط کار است. رفتار انحرافی در محیط کار را می‌توان به راحتی با فعالیت‌ها و دستورالعمل‌ها و شرح شغل و آموزش‌های لازم برای روش درست انجام کار کاهش داد. باتوجه به اینکه برخی از رفتارهای انحرافی در محیط کار

^۱ . Organizational Support Theory

^۲ . Kurtessis et al

به علت کمبود آگاهی‌های لازم کارکنان، به ویژه کارکنان تازه استخدام شده و کم تجربه، به وقوع می‌پیوندد، با آموزش می‌توان سطح آگاهی، مهارت و تخصص کارکنان را بالا برد و در نتیجه از بروز رفتار انحرافی در محیط کار پیشگیری کرد. رفتار انحرافی می‌تواند به عنوان عمل متقابل در برابر رفتارهای ناعادلانه مشاهده شود. برای افزایش عدالت توزیعی پیشنهاد می‌شود مدیران جهت منصفانه کردن پاداشها و ایجاد سیستم جبران خدمات مبتنی بر عملکرد تلاش کنند و مشاغل سازمان را طوری طراحی کنند که وظایف و مسئولیتهای افراد با حقوق پرداختی آنها متناسب باشد. همچنین برای افزایش عدالت رویه‌ای، کارکنان در تصمیمات سازمانی مرتبط با خود، باید بتوانند مشارکت کنند. باید ملاک ارتقا و ترفیع، شایستگی باشد و همه کارکنان شانس مساوی برای ارتقا داشته باشند. برای افزایش عدالت مرادوهای باید در سازمان فرهنگ مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل به همدیگر ایجاد شود. ارتباطات در سازمان، باید مبتنی بر ادب، صداقت و احترام بین فرستنده و گیرنده باشد؛ به طوری که کارکنان بتوانند به راحتی با مدیر ارتباط برقرار کرده و مشکلات کاری خود را با وی در میان گذارند و محیطی حاکی از اعتماد بین سرپرست و کارمند وجود داشته باشد. همچنین نظام جبران خدمات کارکنان، از جمله راهبردهای تأثیرگذار سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود و افزایش کارایی کارکنان می‌باشد. از جمله زیرنظام‌های این نظام پرداخت حقوق و مزایای کارکنان است که می‌باید متناسب و مطابق با شرایط و موقعیت شغل و شاغل و هماهنگ با راهبردهای سازمان باشد. اگر سازمان در این مقوله (نظام مدیریت حقوق و دستمزد) نتواند خود را با شرایط شاغل تطبیق دهد، موجب بروز مشکلاتی در سازمان، از جمله؛ در زمینه استخدام، کم کاری، ترک خدمت کارکنان و به عبارت دیگر، ازدست رفتن کارکنان ارزشمند و باتجربه و در نتیجه ناخشنودی همگانی خواهد شد. در نهایت از آنجا که رفتار انحرافی در محیط کار قابل یادگیری و قابل تسری به دیگران نیز هست، باید تدابیر لازم برای کاهش آن اتخاذ شود. مثلاً کتاب‌های مناسب در این باره توزیع شود و آزمون گرفته شود. از اساتید مجرب در این موضوع دعوت به همکاری شود. سازمان باید برنامه‌های عملی برای کاهش میزان رفتارهای انحرافی در محیط کار افراد داشته باشد؛ از قبیل کارگاههای آموزشی و یا سمینارهای تخصصی.

دوم، این تحقیق نظریه رویدادهای عاطفی را پشتیبانی می‌کند و گسترش می‌دهد. طبق این تحقیق، رفتار انحرافی در محیط کار می‌تواند شرم سازمانی را برانگیزد که عملکرد کارمندان را افزایش می‌دهد. این تحقیق با مطالعات موجود که متغیرهای پیشین یا اثرات منفی رفتار انحرافی محیط کار بر همکاران یا سازمان را بررسی می‌کنند، متفاوت است. این تحقیق اثرات و پیامدهای رفتاری و عاطفی رفتار انحرافی محیط کار را بر کارمندان بررسی می‌کند. این تحقیق علاوه بر تقویت و گسترش نظریه رویدادهای عاطفی، درک جامع و عمیقی از اثرات رفتار انحرافی محیط کار فراهم می‌کند.

سوم، این تحقیق به درک سوابق و پیامدهای شرم سازمانی در فرهنگ‌های شرقی کمک می‌کند. لازم به ذکر است که محققان بیشتر به شرمندگی در محیط کار توجه می‌کنند. با این حال، مطالعات قبلی بیشتر بر فرهنگ‌های غربی متمرکز بود. با بررسی شرم در محیط‌های سازمانی، تحقیق حاضر کاربرد چارچوب شرم سازمانی در زمینه‌های فرهنگی شرقی را برای اولین بار تایید می‌کند. شرم سازمانی را می‌توان به عنوان یک دیدگاه جدید در مورد چگونگی تأثیر رفتار انحرافی در محل کار بر عملکرد شغلی در نظر گرفت، که درک ما از سوابق و پیامدهای شرم سازمانی در فرهنگ‌های شرقی را افزایش می‌دهد. گنجاندن شرم سازمانی در تحلیل، چشم انداز تحقیق را برای تحقیقات آینده گسترش می‌دهد.

در نهایت، پژوهش فعلی درک ما از نقش مرزی رفتار انحرافی محیط کار بر عملکرد شغلی را افزایش و عمیق تر می‌کند. کارمندانی که حمایت سازمانی را درک می‌کنند، احتمالاً پس از شرم‌نده شدن به خاطر رفتار سهل انگارانه خود

برای جبران پیامدهای منفی، به شیوه ای جبرانی رفتار می کنند. ما معتقدیم که این نتیجه درک ما از نقش مرزی را غنی و عمیق تر می کند. همچنین از این دیدگاه حمایت می کند که حمایت سازمانی درک شده عملکرد سازنده ای در بهبود اثرات منفی رفتار انحرافی محیط کار دارد. با توجه به یافته های پژوهش، پیشنهاد می شود:

۱. مدیران می توانند قوانین رفتاری کارکنان یا مأموریت و ارزش های اصلی شرکت را اصلاح یا تقویت کنند و همچنین روش های آموزش و ارزیابی آنلاین و آفلاین را برای تسهیل درک کارمندان از فلسفه شرکت یکپارچه کنند. برای جلوگیری از احساس شرمندگی، کارمندان باید به طور مداوم به هنجارها پایبند باشند، در نتیجه تمایل مداوم خود به این کار را تقویت کنند.

۲. شرم سیگنال های قوی در مورد هنجارهای اجتماعی پخش می کند و مردم می توانند هنجارهای اجتماعی را از آن یاد بگیرند (چامبرگ و کورانک^۱، ۲۰۲۲). وقتی افراد می دانند که دیگران از برخی رفتارها خجالت می کشند، تصور می کنند که این رفتارها مطابق با هنجارهای اجتماعی نیست. برای جلوگیری از شرمندگی، افراد با هنجارهای اجتماعی سازگارتر می شوند و رفتار خود را مطابق با هنجارهای اجتماعی تنظیم می کنند (مارتنز و همکاران^۲، ۲۰۱۲). بر این اساس، ما پیشنهاد می کنیم که مدیران برای بیان عبارات شرم آور که ممکن است ناشی از نقض هنجارهای سازمان بوده و یا شامل احساسات و اظهارات شرم می شود، تلاش کنند. عبارات شرم آور می توانند از طریق اموجی ها، تصاویر اینترنتی یا اشکال دیگر بیان شوند، اما نباید از سوی کارمندان شرکت بیان شوند. در این حالت، شرکت می تواند مخالفت خود را با این رفتار نشان دهد. با در نظر گرفتن پیامدهای منفی بالقوه شرم، ما به مدیران توصیه نمی کنیم که به طور عمومی کارمندان را به شیوه ای مشابه با افشای تخلفات شان که بی احترامی و غیراخلاقی است، شرمند کنند. علاوه بر این، سازمان ها می توانند آموزش هایی را در مورد مدیریت احساسی ارائه دهند تا به کارمندان کمک کنند تا با شرمساری پس از تخلف به شیوه ای سازگار کنار بیایند.

۳. اثر تعدیل کننده حمایت سازمانی درک شده نشان می دهد که مدیران می توانند یک محیط کاری حمایتی را با تایید مشارکت کارکنان، اجرای برنامه های کمک به کارکنان، افزایش انصاف رویه ای و استفاده از روش های دیگر برای رفع نیازهای کارکنان به جنبه های مادی و معنوی مانند؛ حقوق، مزایا، شناخت و قدردانی و در نتیجه کاهش تاثیر منفی تخلفات بر عملکرد شغلی ایجاد کنند.

محدودیت ها و جهت گیری های آینده

این مطالعه برخلاف مطالعات قبلی به بررسی اثرات رفتار انحرافی در محیط کار بر احساسات و رفتار کارمندان می پردازد که تازگی دارد. با این حال، کاستی های زیر هنوز باید مورد توجه قرار گیرند. اول، این پژوهش از یک روش پرسشنامه ای برای تحقیقات مقطعی استفاده کرده است، بنابراین امکان علیت معکوس بین متغیرها وجود دارد، که یکی از جنبه های این مقاله است و تفسیر آن دشوار است. در آینده، پژوهشگران ممکن است از روش های تجربی یا طرح های پژوهشی طولی برای روشن کردن روابط علی بین متغیرها استفاده کنند. دوم، پاسخ دهندگان در این مطالعه کارکنان بانک هستند. باید بیشتر بررسی شود که آیا این یافته ها می تواند برای طیف گسترده تری از کارمندان به کار گرفته شود یا خیر. سوم اینکه، این مطالعه تنها اثرات رفتارهای انحرافی در محیط کار بر احساسات و رفتار کارمندان را مورد بررسی

^۱ . Schaumburg & Skowronek

^۲ . Martens et al

قرار داد. تحقیقات آینده می‌توانند اثرات رفتار انحرافی در محیط کار را بر شناخت، باورها یا نگرش‌های فردی نسبت به کار بررسی کنند. در نهایت، شایان ذکر است که علاوه بر متغیرهای دخیل در این مطالعه، مطالعاتی که متغیرهایی مانند رفاه روانشناختی، تعهد سازمانی، و تعامل کاری را بررسی می‌کنند ممکن است پشتیبانی تجربی برای تئوری رویدادهای عاطفی و چارچوب شرم سازمانی فراهم کنند. پژوهش‌های آینده ممکن است این موضوع را عمیق تر بررسی کنند. همچنین به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که فرایند انجام شده در این پژوهش برای سایر رفتارهای غیراخلاقی و انحرافی مورد استفاده قرار گیرد. همانگونه که اشاره شد، هر رفتار می‌تواند دارای علل خاص خود باشد که با شناسایی این علل، امکان پیش بینی و کنترل این رفتارها فراهم می‌شود.

منابع

- ابراهیمی، سیدعباس و مشبکی، اصغر (۱۳۹۲). بررسی تأثیر ادراک از سیاستهای سازمانی و حمایت سازمانی در بروز رفتارهای انحرافی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*. دوره ۱ (۲)، ۲۲-۷. <https://civilica.com/doc/794578###>
- حریری، نجلا؛ روتن، سیده زهرا؛ جان محمدی، مریم (۱۳۹۲). سنجش رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و بی تفاوتی سازمانی در کتابداران. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۷، ۴۱۴-۳۹۷. ##
- درزی، لیلا (۱۳۹۲). *رفتارهای انحرافی در سازمان: تبیین نقش متغیرهای موقعیتی، شخصیتی و ناکامی*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ولی عصر رفسنجان، دانشکده علوم اقتصادی. ##
- دعایی، حبیب‌الله و برجعلی‌لو، شهلا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*. شماره ۳، صص ۶۳-۷۷. ##
- قائدامینی‌هارونی، عباس؛ ابراهیمزاده دستجردی، رضا؛ ابراهیمپور، علیرضا (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی، *پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران*، ۱۱ (۱)، ۸۱-۱۰۸. <https://doi.org/10.22098/acl.2023.12095.1212> ##
- راسخ، نازنین؛ خانمرادی سعید؛ زردشتیان، شیرین (۱۳۹۸). تأثیر درک سیاست‌های سازمانی و درک حمایت‌های سازمانی در بروز رفتارهای انحرافی در سازمان‌های ورزشی غرب ایران. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، دوره ۱۸ (۴۳)، ##
- طالقانی، غلامرضا؛ دیواندری، علی و شیرمحمدی، ملیکا. (۱۳۸۸). تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه ای در شعب بانک ملت شهر تهران. *علوم مدیریت ایران*. شماره ۱۶، صص ۱-۱۰. ##۲۵
- مفاخری، فهیمه (۱۳۹۳). تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان شعبات بیمه البرز شهر تهران. *پایان نامه کارشناسی ارشد*. دانشگاه علامه طباطبائی. ##
- میرزایی، وحید؛ خالقی بایگی، محمدهادی و نورالهی، عیسی، ۱۴۰۲، بررسی تأثیر معنویت در کار بر عملکرد کارکنان: نقش میانجی رفتارهای انحرافی محیط کار، *اولین همایش ملی پژوهش‌ها و فناوری های دانش بنیان در مدیریت و حسابداری*، <https://civilica.com/doc/1773278###>
- واعظی، رضا؛ حسین پور، داوود و رنجبرکبوترخانی، مصطفی (۲۰۱۶). تأثیر عدالت سازمانی در بروز رفتار انحرافی بر اساس نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی، *مطالعات رفتار سازمانی* ۵ (۳)، ۸۵-۱۱۲. ##

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of leadership development on employee performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 47(2), 269-292##
- Ahmad, S., & Shahzad, K. (2011). HRM and employee performance: A case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5249-5253. ##
- Aitchison, G., & Meckled-Garcia, S. (2021). Against online public shaming: Ethical problems with mass social media. *Social Theory and Practice*, 1-31. <https://doi.org/10.5840/soctheorpract20201117109##>
- Akutsu, S., Krishnan, R., & Lee, J. (2022). The Cultural Variance Model of Organizational Shame and its Implications on Health and Well-Being 1. *Japanese Psychological Research*, 64(2), 244-266. <https://doi.org/10.1111/jpr.12417##>
- Al-Lawama, H. I., Omar, K., Saadon, M. S. I., & Aburumman, O. J. (2021). Organizational performance for Jordanian telecommunication companies. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(3). ##
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(5), 586-598. ##
- Ausubel, D. P. (1955). Relationships between shame and guilt in the socializing process. *Psychological review*, 62(5), 378. <https://doi.org/10.1037/h0042534##>
- Bashir, M., Abrar, M., Yousaf, M., Saqib, S., & Shabbir, R. (2019). Organizational politics and workplace deviance in unionized settings: Mediating role of job stress and moderating role of resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 943-959. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S213672##>
- Bennett, R.J.; Marasi, S.; Locklear, L. (2018). *Workplace deviance*. In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management; Oxford University Press: Oxford, UK, 2018. ##
- Blickle, G., & Schütte, N. (2017). Trait psychopathy, task performance, and counterproductive work behavior directed toward the organization. *Personality and Individual Differences*, 109, 225-231. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.006##>
- Boiger, M., Mesquita, B., Uchida, Y., & Feldman Barrett, L. (2013). Condoned or condemned: The situational affordance of anger and shame in the United States and Japan. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(4), 540-553. <https://doi.org/10.1177/0146167213478201##>
- Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 377-406. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062337##>
- Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E., & Koch, A. J. (2013). Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1601-1627. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0272##>
- Bottera, A. R., Kambanis, P. E., & De Young, K. P. (2020). The differential associations of shame and guilt with eating disorder behaviors. *Eating Behaviors*, 39, 101427. <https://doi.org/10.1016/j.eatbeh.2020.101427##>
- Burmeister, A., Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2019). Consequences of knowledge hiding: The differential compensatory effects of guilt and shame. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(2), 281-304. <https://doi.org/10.1111/joop.12249##>
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 640-652. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.011##>

- Chand, P., & Chand, P. K. (2014). Emotional Competencies towards Counterproductive Work Behaviour in Banking Sector. *International Journal of Science and Research*, 3(12), 459-467. ##
- Chen, Y., Li, S., Xia, Q., & He, C. (2017). The relationship between job demands and employees' counterproductive work behaviors: The mediating effect of psychological detachment and job anxiety. *Frontiers in psychology*, 8, 293641. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01890>##
- Cheng, K., & Lin, Y. (2017). Congruence in organizational support and new generation employees' turnover intention: The mediating role of employee well-being. *Acta Psychologica Sinica*. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2017.01570>##
- Clark, O. L., & Walsh, B. M. (2016). Civility climate mitigates deviant reactions to organizational constraints. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 186-201. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2014-0021>##
- Clough, M. (2010). Shame and organisations. *International Journal of Leadership in Public Services*, 6(1), 25-33. <https://doi.org/10.5042/ijlps.2010.0272>##
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 89(4), 599. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.599> ##
- Dalal, R. S., Alaybek, B., & Lievens, F. (2020). Within-person job performance variability over short timeframes: Theory, empirical research, and practice. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045350>##
- Daniels, M. A., & Robinson, S. L. (2019). The shame of it all: A review of shame in organizational life. *Journal of Management*, 45(6), 2448-2473. <https://doi.org/10.1177/0149206318817604>##
- Déprez, G. R., Battistelli, A., & Vandenberghe, C. (2021). Linking proactive behavior and constructive deviance to affective commitment and turnover intention: the mediating role of idea championing. *Journal of Management & Organization*, 1-23. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.54>##
- 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>##
- Dixon, B. J. (2021). Masculinity and femininity. In *Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science* (pp. 4816-4821). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-19650-3_3389##
- Dunlop, P. D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizationa citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 67-80##.
- Du, Y., Zhang, L., & Tekleab, A. G. (2018). Job strains, job control, and POS on employee performance: an interactionist perspective. *Journal of Business Research*, 82, 213-219. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.040>##
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>##
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and*

- Organizational Behavior*, 7, 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>##
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual review of psychology*, 69, 275-298. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>##
- Ellen III, B. P., Alexander, K. C., Mackey, J. D., McAllister, C. P., & Carson, J. E. (2021). Portrait of a workplace deviant: A clearer picture of the Big Five and Dark Triad as predictors of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 106(12), 1950. <https://doi.org/10.1037/apl0000880>##
- Else-Quest, N. M., Higgins, A., Allison, C., & Morton, L. C. (2012). Gender differences in self-conscious emotional experience: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 138(5), 947. <https://doi.org/10.1037/a0027930>##
- Farasat, E., & Ziaaddini, M. (2013). Perceived organizational support and deviant behavior. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(5), 517-528. ##
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388. <http://dx.doi.org/10.2307/3150980>##
- Froehlich, L., Olsson, M. I., Dorrough, A. R., & Martiny, S. E. (2020). Gender at work across nations: Men and women working in male-dominated and female-dominated occupations are differentially associated with agency and communion. *Journal of Social Issues*, 76(3), 484-511. <https://doi.org/10.1111/josi.12390>##
- Gao, R.; Sun, M. (2009) The effect of destructive leadership on workplace deviance behaviors. *Theor. Investig*, 5, 156-158. <https://doi.org/10.16354/j.cnki.23-1013/d.2009.05.042>##
- Gervasi, D., Faldetta, G., Pellegrini, M. M., & Maley, J. (2022). Reciprocity in organizational behavior studies: A systematic literature review of contents, types, and directions. *European Management Journal*, 40(3), 441-457. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.008>##
- Greenwald, D. F., & Harder, D. W. (1998). Domains of shame: Evolutionary, cultural, and psychotherapeutic aspects. ##
- Guo, Y., Tian, X., Hu, D., Bai, S., & Zhou, S. (2023). The effects of shame on prosocial behavior: A systematic review and three-level meta-analysis. *Advances in Psychological Science*, 31(3), 371. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2023.00371>##
- Hakkak, M., Gashti, M. A. H., & Nawaser, K. (2014). The relationship between perceived organizational support & job satisfaction with organizational commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(3), 194-202. ##
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. S., & Li, J. J. (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102372. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102372>##
- Han, S., Harold, C. M., Oh, I. S., Kim, J. K., & Agolli, A. (2022). A meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 497-523. <https://doi.org/10.1002/job.2568>##
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organizational Behavior*, 32, 113-135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>##
- He, Y., Walker, J. M., Payne, S. C., & Miner, K. N. (2021). Explaining the negative impact of workplace incivility on work and non-work outcomes: The roles of negative rumination and organizational support. *Stress and Health*, 37(2), 297-309. <https://doi.org/10.1002/smi.2988>##
- Howladar, M. H. R., Rahman, S., & Jewel, M. A. (2018). Deviant workplace behavior and job performance: The moderating effect of transformational leadership. *Howladar, MHR*

- Rahman, MS, & Uddin, MA, (2018). *Deviant Workplace Behavior and Job Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership*, *Iranian Journal of Management Studies*, 11(1), 147-183. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2018.226143.672514>##
- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90-103. ##
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between Authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8, 732-712. doi:10.3389/fpsyg.2017.00732##
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., & Li, X. (2020). Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*, 59(2), 358-371. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0848>##
- Jie, F., Zhong-Lin, Y. U. N., Dong-Mei, L. I. A. N. G., & Ni-Ni, L. I. (2015). Moderation effect analysis based multiple linear regression. *Journal of Psychological science*, (3), 715. ##
- Junça-Silva, A., Pombeira, C., & Caetano, A. (2021). Testing the affective events theory: The mediating role of affect and the moderating role of mindfulness. *Applied Cognitive Psychology*, 35(4), 1075-1081. <https://doi.org/10.1002/acp.3843>##
- Kabat-Farr, D., Cortina, L. M., & Marchiondo, L. A. (2018). The emotional aftermath of incivility: Anger, guilt, and the role of organizational commitment. *International Journal of Stress Management*, 25(2), 109. <https://doi.org/10.1037/str0000045>##
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & De Vet, H. (2014). Development of an Individual Work Performance Questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. ##
- Kura, K. M. (2016). Re-examining the relationship between perceived workgroup norms, self-regulatory efficacy and deviant workplace behaviour. *African Journal of Economic and Management Studies*, 7(3), 379-396. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-08-2014-0055>##
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>##
- Kumar Mishra, S. (2014). Linking perceived organizational support to emotional labor. *Personnel review*, 43(6), 845-860. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2012-0160>##
- LaMastro, V. (2000). Commitment and perceived organizational support. *National Forum of Applied Educational Research Journal*, 13(3), 1-13. ##
- Legros, S., & Cislighi, B. (2020). Mapping the social-norms literature: An overview of reviews. *Perspectives on Psychological Science*, 15(1), 62-80. <https://doi.org/10.1177/1745691619866455>##
- Lewis, H. B. (1971). *Shame and Guilt in Neurosis*. New York (International Universities Press) 1971. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/shame-guilt-neurosis/docview/1310161519/se-2>##
- Lewis, M. (2007). Self-conscious emotional development. In J. L. Tracy, R.W. Robins, & J. P. Tangney (Eds.), *The self-conscious emotions: Theory and research* (pp. 134-149). New York: Guilford. ##
- Liao, C. W., Lu, C. Y., Huang, C. K., & Chiang, T. L. (2012). Work values, work attitude and job performance of green energy industry employees in Taiwan. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5299-5318. ##
- Liu, Y., Song, Y., Trainer, H., Carter, D., Zhou, L., Wang, Z., & Chiang, J. T. J. (2023). Feeling negative or positive about fresh blood? Understanding veterans' affective reactions

- toward newcomer entry in teams from an affective events perspective. *Journal of Applied Psychology*, 108(5), 728. <https://doi.org/10.1037/apl0001044>##
- Martens, J. P., Tracy, J. L., & Shariff, A. F. (2012). Status signals: Adaptive benefits of displaying and observing the nonverbal expressions of pride and shame. *Cognition & emotion*, 26(3), 390-406. <https://doi.org/10.1080/02699931.2011.645281>##
- Marschall, D. E. (1996). Effects of induced shame on subsequent empathy and altruistic behavior. Unpublished master's thesis, *George Mason University, Fairfax, VA*. ##
- Marschall, D., Sanftner, J., & Tangney, J. P. (1994). The state shame and guilt scale. *Fairfax, VA: George Mason University*. ##
- Meara, K., Pastore, F., & Webster, A. (2020). The gender pay gap in the USA: a matching study. *Journal of Population Economics*, 33, 271-305. <https://doi.org/10.1007/s00148-019-00743-8>. ##
- Mishra, K. S. (2014). Linking perceived organizational support to emotional labor. *Personnel Review*, 43(6), 845-860. ##
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel psychology*, 65(1), 1-48. ##
- Muafi, U. (2011). Causes and consequence deviant workplace behaviour. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 123-126. ##
- Nasir, M., & Bashir, A. (2012). Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan. *International Journal of Social Economics*, 39(4), 240-253. <https://doi.org/10.1108/03068291211205677>##
- Olsen, E., Bjaalid, G., & Mikkelsen, A. (2017). Work climate and the mediating role of workplace bullying related to job performance ,job satisfaction, and work ability: A study among hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 73(11), 2709-2719. [doi:10.1111/jan.13337](https://doi.org/10.1111/jan.13337)##
- Ortiz Barón, M. J., Etzebarria Bilbao, I., Apodaka Urkijo, P., Conejero López, S., & Pascual Jimeno, A. (2018). Moral emotions associated with prosocial and antisocial behavior in school-aged children. *Psicothema*. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.143>##
- Paillé, P. (2015). Perceived organizational support and work outcomes: The mediating role of psychological contract violation. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(2), 191-212. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2012-0627>
- Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. (2011). Thick as thieves: the effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401. <https://doi.org/10.1037/a0021503>##
- Peng, A. C., M. Schaubroeck, J., Chong, S., & Li, Y. (2019). Discrete emotions linking abusive supervision to employee intention and behavior. *Personnel Psychology*, 72(3), 393-419. <https://doi.org/10.1111/peps.12310>##
- Pletzer, J. L., Oostrom, J. K., Bentvelzen, M., & de Vries, R. E. (2020). Comparing domain- and facet-level relations of the HEXACO personality model with workplace deviance: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 152, 109539. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109539>##
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>##
- Rafiee, M., Hoveida, R .,& Rajaeipoor, S (2015). “The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran”. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1) ##

- Rahim, M. A., & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255-1265. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0138>##
- Raza, B., Ahmed, A., Zubair, S., & Moueed, A. (2019). Linking workplace deviance and abusive supervision: Moderating role of positive psychological capital. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 95-111. <https://doi.org/10.33844/ijol.2020.60472>##
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>##
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of business research*, 62(10), 1027-1030. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>##
- 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. <https://doi.org/10.5465/256693>##
- Robinson, S. & Bennett, R. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360. ##
- Rotman, A& Mandel, H. (2023). Gender-specific wage structure and the gender wage gap in the US labor market. *Social Indicators Research*, 165(2), 585-606. <https://doi.org/10.1007/s11205-022-03030-4>##
- Sedighimornani, N. (2018). Shame and its features: understanding of shame. *European Journal of Social Sciences Studies*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1453426>##
- Schaumberg, R. L., & Skowronek, S. E. (2022). Shame broadcasts social norms: The positive social effects of shame on norm acquisition and normative behavior. *Psychological Science*, 33(8), 1257-1277. <https://doi.org/10.1177/09567976221075303>##
- Sharma, N., & Chillakuri, B. K. (2023). Positive deviance at work: a systematic review and directions for future research. *Personnel Review*, 52(4), 933-954. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0360>##
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of management*, 42(6), 1723-1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>##
- 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. ##
- Tangney, J. P., & Dearing, R. L. (2002). Shame and Guilt. new York: Guilford. *Thompson, Craig J., Aric Rindfleisch, and Zeynep Arsel (2006), Emotional Branding and the.* ##
- Tian, X., & Guo, Y. (2023). The effect of deviant workplace behavior on job performance: The mediating role of organizational shame and moderating role of perceived organizational support. *Behavioral Sciences*, 13(7), 561. <https://doi.org/10.3390/bs13070561> ##
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121. <https://doi.org/10.2307/256928> ##
- Vatankhah, S., Javid, E., Raoofi, A. (2017). Perceived organizational support as the mediator of the relationships between high-performance work practices and counter-productive work behavior: Evidence from airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 59, 107-115. ##
- Wang, Y., & Li, M. (2020). Constructive or destructive? A dual-pathway model of shame. *Advances in Psychological Science*, 28(8), 1325. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2020.01325>##

- Weijters, B., & Baumgartner, H. (2022). On the use of balanced item parceling to counter acquiescence bias in structural equation models. *Organizational Research Methods*, 25(1), 170-180. <https://doi.org/10.1177/1094428121991909>##
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74. ##
- Xing, L., Sun, J. M., & Jepsen, D. (2021). Feeling shame in the workplace: examining negative feedback as an antecedent and performance and well-being as consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 42(9), 1244-1260. <https://doi.org/10.1002/job.2553> ##
- Yang, C., Nay, S., & Hoyle, R. H. (2010). Three approaches to using lengthy ordinal scales in structural equation models: Parceling, latent scoring, and shortening scales. *Applied Psychological Measurement*, 34(2), 122-142. <https://doi.org/10.1177/0146621609338592> ##
- Yildiz, B., & Alpkan, L. (2015). A theoretical model on the proposed predictors of destructive deviant workplace behaviors and the mediator role of alienation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 330-338. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.373> ##
- Yupono, B. (2018). The Effect of Counterproductive Work Behavior (CWB) And Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance with Employee Engagement As Intervening Variable. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(2). ##
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N., & Sawyer, K. B. (2021). Context and social exchange: perceived ethical climate strengthens the relationships between perceived organizational support and organizational identification and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4752-4771. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1706618> ##
- Zappalà, S., Sbaa, M. Y., & Kamneva, E. V. (2022). Current approaches, typologies and predictors of deviant work behaviors: A scoping review of reviews. *Frontiers in Psychology*, 12, 674066. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.674066> ##
- Zheng, Y., Huang, X., Graham, L., Redman, T., & Hu, S. (2020). Deterrence effects: The role of authoritarian leadership in controlling employee workplace deviance. *Management and Organization Review*, 16(2), 377-404. <https://doi.org/10.1017/mor.2019.50> ##
- Zhong, L. F. (2007). Effects of psychological capital on employees' job performance, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Acta Psychol Sinica*, 39, 328-334.##

Investigating the mediating role of organizational shame and the moderating role of perceived organizational support in the relationship between deviant behavior in the workplace and job performance

Seyed Roohollah Mirhady¹

Vahid Mizaei²

Esmail Heidari³

Abstract

The present study was conducted with the aim of investigating the mediating role of organizational shame and the moderating role of perceived organizational support in the relationship between deviant behavior in the workplace and job performance. This research was applied in terms of its purpose, and in terms of method and descriptive nature, it was a correlational survey. The statistical population in this research is the employees of Mehr Iran Bank of North Khorasan Province. Due to the small size of the population; the full enumeration method was used. In order to collect data, a questionnaire was used, in order to measure the deviant behavior of employees from the questionnaire of Robinson and Bennett (2000), perceived organizational support from the questionnaire of Vatankhah et al (2017), organizational shame from the questionnaire of Marshall et al (1994) and Job performance has been used from the questionnaire of Karl et al (2004). The reliability of the mentioned questionnaire was obtained using Cronbach's alpha coefficient, and the content and form validity of the questionnaire were also confirmed. Data analysis was done using SPSS 24 and Amos 22 software. The results of the research showed that by reducing deviant behavior in the workplace, the job performance of employees improves. On the other hand, the results showed that organizational shame mediates the relationship between deviant behavior in the workplace and job performance. In addition, the results showed that perceived organizational support has a moderating role in the relationship between workplace deviant behavior and job performance.

Keywords

spirituality at work; employee performance; organizational citizenship behavior; emotional intelligence

1. Ph.D student in Human Resource Management, Department of Public Administration, Bojnourd Branch, Islamic Azad university, Bojnourd, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran. Email: dr_mirzaei@bojnourdiau.ac.ir

3. Ph.D student in Human Resource Management, Department of Public Administration, Bojnourd Branch, Islamic Azad university, Bojnourd, Iran.