

الگوی راهکارهای مدیریت رفتار سیاسی انحرافی در صنعت بانکداری با رویکرد کیفی*

سعید جعفری نیا**

استادیار دانشگاه خوارزمی

اکبر حسن پور

استادیار دانشگاه خوارزمی

مهدی خیراندیش

دانشیار دانشگاه شهید ستاری

عاطفه ابراهیم پور آهندانی

دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری دانشگاه خوارزمی

DOI:10.22067/pmt.v12i1.82890

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

صنعت بانکداری پویا، رو به رشد، سودآور و بسیار رقابتی بوده و وقوع انواع رفتارهای سیاسی انحرافی در آن برای کسب مزیت‌های بالاتر غیرقابل انکار است؛ رفتارهایی که پیامدهای منفی متعددی را در پی دارد. برای این منظور، در پژوهش حاضر به ارائه الگوی راهکارهای مدیریت رفتار سیاسی انحرافی در صنعت بانکداری پرداخته شد. داده‌های مورد نیاز، علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای، با استفاده از روش کیفی و راهبرد تحلیل مضمون و از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند با ۲۱ نفر از خبرگان صنعت بانکداری به دست آمد، سپس الگوی راهکارهای مدیریت رفتارهای سیاسی انحرافی طراحی و پس از طی مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون، ۳۶ راهکار احصاء و کدگذاری شد، در نهایت ۷ راهکار جامع شامل مدیریت مسیر شغلی و توانمندسازی کارکنان، مدیریت نگرش و رفتار، استقرار سیستم مدیریتی تحول‌گرا، مدیریت فرهنگ‌سازمانی، استقرار نظام جبران خدمات عادلانه، مدیریت تعامل با محیط سازمان و پرورش اخلاق حرفه‌ای؛ برای اداره مؤثر رفتارهای سیاسی انحرافی ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: مدیریت رفتاری، رفتار سیاسی انحرافی، تحلیل مضمون، صنعت بانکداری.

* این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت رفتاری دانشگاه خوارزمی است.

** نویسنده مسئول: shamsj58@khu.ac.ir

مقدمه

علم سیاست یک دیدگاه چند رشته‌ای است که سلامت عمومی، اقتصاد، انسان‌شناسی، جامعه‌شناسی، روانشناسی و تاریخ را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Lee, 2016). سیاست یک بازی برد-باخت است که در آن منافع یک طرف به ازاء هزینه‌های طرف دیگر تأمین می‌شود و به دنبال آن عقب‌ماندگی و نزاع پدید می‌آید. این امر باعث شده است که پژوهشگران و مدیران به‌طور یکسان از به‌کارگیری سیاست خودداری یا آن را مخدوش کنند و یا هنگامی که نتایج ناخوشایند ظاهر می‌شود درصدد از بین بردن سیاست باشند (Issue, 2016). سیاست سازمانی یکی از موضوعات مهم علم سیاست در حوزه رفتار سازمانی بوده و به معنی تفسیر رفتار دیگران و استفاده از این اطلاعات برای اهداف فردی و سازمانی است؛ که گاه ممکن است صداها و نظرات افراد را خاموش کند (Vince, 2011). درحالی‌که سیاست، بخش عمده و غیرقابل‌انکار سازمان‌های امروزی است (Brouer, Kenneth, Harris, & Kacmar, 2011)؛ مدیریت سازمان‌ها در تلاش برای از بین بردن اثرات سیاست‌های سازمانی هستند؛ زیرا مطالعات پژوهشگران نشان می‌دهد سیاست‌های سازمانی منبع استرس و تعارض در محیط بوده (Ladebo, 2006; Vigoda-Gadot & Kapun, 2005)، با اضطراب شغلی به‌ویژه برای کارکنان رده‌های پایین سازمان، همراه است، بر خروجی‌های کارکنان مانند عملکرد شغلی و تعهد سازمانی اثر منفی دارد (Naseer, Raja, Syed, Donia, & Darr, 2016; Drory & Vigoda-Gadot, 2010; Gotsis & Kortezi, 2010; Othman, 2008; Vigoda-Gadot & Kapun, 2005; Poon, 2003; Drory, 1993). بهره‌وری سازمانی را به حداقل رسانده و توانایی سازمان را در سطوح ابتدایی عملکرد تضعیف می‌کند؛ زیرا کارکنان با سطوح پایین‌تری از قدرت وقتی در یک محیط سیاسی قرار می‌گیرند بیشتر احساس تنش می‌کنند (Cacciattolo & SocSci, 2015). از سویی، شواهدی وجود دارد که اعضای سازمان به‌طور مداوم در سیاست شرکت می‌کنند؛ زیرا بر این باورند که عدم مشارکت در سیاست‌های سازمانی، منافع آنان را به خطر می‌اندازد (Schneider, 2016).

سیاست سازمانی به تفسیر رفتار دیگران می‌پردازد. یکی از رفتارهای قابل تفسیر در سازمان‌ها که از سوی کارکنان بروز می‌کند، رفتار سیاسی است که افراد برای دستیابی به نفوذ شخصی برای خود یا گروه‌های مورد نظر خود و نیز حفظ قدرت شخصی (و یا گروهی خود) بکار می‌گیرند تا روی افراد و گروه‌ها تسلط پیدا کنند (Naiyananont & Smuthranond, 2017)؛ و از جمله آن‌ها می‌توان به نزاع بر سر قدرت،

تعارض، اجماع و منفعت‌طلبی شخصی اشاره نمود که اساس فرآیندهای سیاسی هستند (Lu, Barriball, Zhang, & While, 2018). زمانی که رفتار سیاسی با رفتار انحرافی توأم شود، رفتار سیاسی انحرافی^۱ بروز می‌کند؛ که به معنی هر شکل از فعالیت‌های عملیاتی مدیران است که به موجب قوانین شرکت، استفاده غیرقانونی یا غیر مجاز از قدرت محسوب می‌شود. مهم‌ترین رفتارهای سیاسی انحرافی عبارتند از: عدم آشنایی با قوانین و مقررات، نداشتن دانش مدیریتی، تخریب وجهه سازمان در سایر ادارات، دهن‌بین بودن، تصمیم‌گیری ضعیف، بی‌اطلاعی از اتفاقات حوزه کاری و رعایت نکردن شأن مدیریت، شایعه‌سازی و دامن‌زدن به شایعات، تملق و چاپلوسی، ریاکاری، زیرآب‌زنی، کارشکنی و ایجاد اختلال در کار، فرصت‌طلبی، باندبازی، پارتی‌بازی، قوم‌گرایی و خویشاوند سالاری (Khorasani, Rahim Nia, & Mortazavi, 2018). دست‌زدن به انواع رفتارهای سیاسی انحرافی، هزینه‌های اقتصادی، اجتماعی و روان‌شناختی بسیاری برای سازمان‌ها به دنبال دارد. در این پژوهش هدف ارائه راهکارهای مدیریتی رفتارهای سیاسی انحرافی در حوزه صنعت بانکداری به عنوان یکی از صنایع خدماتی رقابتی و پرتنش است.

بیان مسئله

صنعت بانکداری نمونه‌ای از صنایع خدماتی رقابتی و دارای محیط کاری پرتنش است. بخشی از رونق اقتصادی یک جامعه در گرو شکوفایی صنعت بانکداری و نحوه صحیح گردش مالی است. بانک‌ها برای آنکه در عرصه رقابت دوام بیاورند، باید با بهره‌وری بالاتری کار کنند. یکی از موانع بهره‌وری بانک‌ها رفتارهای انحرافی و از میان آن‌ها رفتارهای سیاسی انحرافی است. رفتارهای سیاسی چه در سطح کلان مانند دخالت در نحوه اداره بانک‌ها و دستورات تحمیلی تا در سطح خرد مانند زیرآب‌زنی و شکایت‌های غیر ضرور مانع پویایی و حرکت روبه‌جلو است. بانک‌ها به دلیل ماهیت تعاملات پیچیده اقتصادی بیشتر با رفتارهای سیاسی انحرافی هم از سوی مشتریان داخلی خود (کارمندان) و هم از سوی مشتریان بیرونی (مشتریان و ارباب‌رجوع) مواجه‌اند.

از سویی چالش‌های دیگر صنعت بانکداری کشور، دستورات تحمیلی از جانب سیاستمداران و افراد بانفوذ، تغییرات مداوم دستورالعمل‌ها و سردرگمی کارکنان، عدم ثبات سیاست داخلی، اختلاف سیاسی

¹ Deviant Political Behavior

مدیران و انواع سیاسی کاری برای نفوذ و ارتقاء خارج از مقررات شغلی هستند که از جمله رفتارهای سیاسی انحرافی قابل مشاهده در نظام بانکداری به شمار می‌روند. در مجموع پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این سؤالات است که: «چه الگویی با چه ابعادی به عنوان راهنمای مدیران و برنامه‌ریزان سازمانی، برای مدیریت رفتارهای سیاسی انحرافی مناسب است؟» و «راهکارهای مناسب برای مدیریت، کنترل و کاهش اثرات مخرب رفتارهای سیاسی انحرافی کدامند؟».

پیشینه تحقیق

مالیک و همکاران (۲۰۱۸) به آزمون رابطه بین سیاست‌های سازمانی درک شده، پنهان‌سازی دانش و خلاقیت کارمندان و تبیین نقش میانجی تعهد حرفه‌ای در رابطه سیاست‌های سازمانی درک شده و پنهان‌سازی دانش حرفه‌ای پرداخته‌اند. نتایج حاکی از آن است که رفتارهای سیاسی منجر به پنهان‌سازی دانش و به دنبال آن از بین رفتن خلاقیت در سازمان می‌شود. در این میان «تعهد حرفه‌ای» اثر منفی سیاست‌های انحرافی سازمانی را روی خلاقیت تعدیل می‌کند (Malik, Shahzad, Raziq, Khan, Yusaf, & Khan, 2018). شنایدر در سال ۲۰۱۶ الزاماتی برای مدیریت سیاست‌های سازمانی معرفی کرد که عبارتند از: حفظ جو سازمانی دوستانه، افزایش رضایت شغلی، افزایش حمایت سازمانی، اجازه دادن به خودنظارتی کارکنان. همچنین مشارکت در تصمیم‌گیری، تمرکز بر کار تیمی، ایجاد اعتماد و حمایت اجتماعی، استخدام کارکنان کمتر سیاسی، تصمیم‌گیری‌های شخصی و برنامه پایه در مورد معیارهای هدف، هم‌انگیزش درونی و بیرونی، تعهد شغلی و اجرای طرح‌های شغلی مؤثر به‌عنوان موانع غیرمستقیم برای سیاست‌های سازمانی طرح شدند (Schneider, 2016).

در پژوهش دیگری واسیم (۲۰۱۶) بدرفتاری مدیران، خصومت میان کارکنان، خرابکاری سازمانی، انحراف سیاسی، تمایل به ترک سازمان و انحراف تولید را از رفتارهای مخرب کاری معرفی کرد که پیامد آن‌ها انحراف سازمانی و انحراف شخصی است؛ اما رضایت شغلی این رابطه را تعدیل کرده و اثر رفتارهای مخرب را در سازمان کاهش می‌دهد (Waseem, 2016). روگوجان (۲۰۰۹) جهت جلوگیری از رفتارهای انحرافی سازمان به ارتقاء فرهنگ سازمانی اخلاقی، رهبری اخلاق‌مدار، اجرا برنامه‌های آموزشی، اتخاذ سیستم مناسب انتخاب کارکنان، ایجاد سیستم کارآمد کنترل و برگزاری دوره‌های اخلاقی روی آورد (Rogojan, 2009).

جمع‌بندی مطالعات پیشین نشان می‌دهد، پژوهش‌هایی که راهکارهای مدیریت رفتارهای سیاسی انحرافی را بررسی کرده باشند بسیار محدود هستند؛ از طرفی بیشتر این پژوهش‌ها دیدگاه کمی اتخاذ کردند و در

خصوص راهکارهای مدیریت رفتارهای سیاسی انحرافی در صنعت بانکداری پژوهشی یافت نشد. لذا پژوهش حاضر به دنبال این است که راهکارهای مدیریت رفتارهای سیاسی انحرافی را با استفاده از دیدگاه خبرگان صنعت بانکداری مورد بررسی قرار دهد و الگویی برای بهره‌برداری مدیران و فعالان این صنعت ارائه کند.

روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ نوع استفاده، کاربردی و مبتنی بر رویکرد کیفی است. با توجه به نوین بودن پژوهش‌ها درباره راهکارهای مدیریت رفتارهای سیاسی انحرافی در صنعت بانکداری، در پژوهش حاضر از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته^۱ با جهت‌گیری اکتشافی^۲ استفاده شد (Steinar, 1996).

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر، کلیه خبرگان صنعت بانکداری با حداقل ۲۰ سال سابقه کار و دارای مدرک کارشناسی و بالاتر بودند و برای گردآوری داده‌ها، از روش نمونه‌برداری، نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند استفاده شد.

روش گردآوری داده‌ها

علاوه بر گردآوری داده‌ها به روش کتابخانه‌ای و اسناد به مبانی نظری و مرور پیشینه داخلی و خارجی پژوهش، داده‌ها با روش میدانی و اسنادی به کمک مصاحبه عمیق و فیش‌برداری تا رسیدن به نقطه اشباع نظری با ۲۱ نفر از خبرگان صنعت بانکداری با حداقل ۲۰ سال سابقه کار و دارای مدرک کارشناسی و بالاتر جمع‌آوری شد. اشباع نظری، یعنی ایده‌ها و مفاهیم جدیدی شناسایی نشده و مفاهیم موجود با تحلیل بیشتر داده‌ها به چالش کشیده نشوند (Strauss & Corbin, 2014).

روایی و پایایی ابزار تحقیق

برای اطمینان از پایایی و روایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی، بررسی‌های لازم شامل مقبولیت^۳ و قابلیت تأیید^۱ صورت گرفت. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط مصاحبه‌شوندگان

^۱ Semi-structured interviewing

^۲ Exploratory

^۳ Credibility

استفاده شد. برای این منظور، علاوه بر بازگرداندن گفتار و پنداشت‌ها در طول مصاحبه و خلاصه کردن گفته‌های مصاحبه‌شوندگان در پایان تمام مصاحبه‌ها با دقت و حساسیت بالا، جهت تأیید یا اصلاح، متن کامل تاپی و دست‌نویس پنج مصاحبه اول به همراه کدهای سطح اول به مصاحبه‌شوندگان برگردانده شد که همگی مورد تأیید قرار گرفتند و نکات اصلاحی اعمال گردید.

برای قابلیت تأیید در مرحله بعد، طبقات به‌دست آمده به شش نفر از مشارکت‌کنندگان اول به منظور بازبینی و تأیید برگردانده و نکات پیشنهادی در نظر گرفته شد. درگیری مداوم^۲ با زمینه و بازنگری ناظرین^۳ که بر اساس آن متن کامل مصاحبه‌ها همراه با کدگذاری اولیه به سه تن از همکاران تیم تحقیقاتی و یک نفر فارغ‌التحصیل نمونه دانشگاهی و آشنا با روش‌های تحقیق کیفی ارائه و نظر تأییدی آن‌ها در جهت پیاده کردن و کدگذاری صحیح متون دریافت شد.

شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

راهبرد مورد استفاده، تجزیه و تحلیل مضمون یا تحلیل تم^۴ است. مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (Braun & Clarke, 2006). تحلیل مضمون، روشی برای تعیین، تحلیل و بیان مضامین (تم‌ها) موجود در درون داده‌ها است. این روش، داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند. روش تحلیل مضمون زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع پردازد، مشهود باشد (Fallis, Braun, & Clarke, 2013).

تحلیل مضمون فراگردی بازگشتی است که در آن حرکت رفت و برگشتی در بین مراحل مختلف وجود دارد. به علاوه تحلیل مضمون فراگردی است که در طول زمان باید انجام پذیرد، به این معنی که محقق در طول زمان داده‌ها را گردآوری و تحلیل خواهد کرد (Braun & Clarke, 2006). اندرسون (۲۰۰۷) یک فرآیند پانزده مرحله‌ای را برای تحلیل مضمون ارائه داد (Anderson, 2007). برون، کلارک و رنس

¹ Confirmability

² Prolonged Engagement

³ External Checks

⁴ Theme analysis

(۲۰۱۴)، فرآیندی شش مرحله‌ای ارائه کردند که در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفت. این ۶ مرحله عبارت است از: ۱) آشنایی با داده‌ها، ۲) ایجاد کدهای اولیه، ۳) جست‌وجوی کدهای گزینشی، ۴) شکل‌گیری مضامین فرعی، ۵) تعریف و نامگذاری مضامین اصلی و ۶) تهیه گزارش (Braun, Clarke, & Rance, 2014).

نتایج تحقیق

در ابتدا با توجه به محدودیت‌های موجود به طور خلاصه به اطلاعات توصیفی پرداخته شده و در ادامه به تبیین نتایج حاصل از تحلیل مضمون اشاره می‌گردد.

نتایج آمارهای توصیفی

همان‌طور که اشاره شد، برای گردآوری اطلاعات میدانی به روش مصاحبه از مدیران امور شعب بانک‌های مختلف در ۲۱ استان مصاحبه به عمل آمد. اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شونده در پژوهش حاضر به صورت جدول شماره ۱ می‌باشد.

جدول (۱): اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری

تحصیلات مصاحبه‌شوندگان			سن مصاحبه‌شوندگان			سابقه خدمت در شبکه بانکی			استان‌ها
درصد	فراوانی	مدرک تحصیلی	درصد	فراوانی	رده سنی	درصد	فراوانی	طبقه بندی بر اساس سابقه	
۷۶/۲	۱۶	کارشناسی	۹/۵	۲	زیر ۵۰ سال	۲۸/۶	۶	زیر ۳۰ سال	گیلان، اردبیل، آذربایجان‌های شرقی و غربی، اصفهان، البرز،
۲۳/۸	۵	کارشناسی ارشد	۲۸/۶	۶	۵۰ تا ۵۵ سال	۳۳/۳	۷	۳۰-۳۵ سال	خوزستان، کرمانشاه، کرمان، هرمزگان، لرستان، قزوین،
۰	۰	دکتری	۶۱/۹	۱۳	۵۵ سال و بالاتر	۳۸/۱	۸	۳۵ سال و بالاتر	مازندران، خراسان-های رضوی و شمالی، فارس،
۱۰۰	۲۱	جمع	۱۰۰	۲۱	جمع	۱۰۰	۲۱	جمع	تهران، مرکزی، قم، یزد و زنجان

بر اساس اطلاعات جدول شماره ۱، بیشتر مصاحبه‌شوندگان معادل ۳۸/۱ درصد دارای سابقه ۳۵ سال و بالاتر، ۶۱/۹ درصد دارای رده سنی ۵۵ سال و بالاتر و ۷۶/۲ درصد نیز دارای مدرک تحصیلی کارشناسی بودند.

نتایج تجزیه و تحلیل مضمون

مرحله ۱ (آشنایی با داده‌ها): در این مرحله، داده‌ها مرتب شدند تا کار با آن‌ها آسان باشد. سپس از مصاحبه‌ها نسخه برداری شده و تلاش گردید تا داده‌ها سازماندهی شوند.

مرحله ۲ (ایجاد کدهای اولیه): پس از سازماندهی، مطالعه و آشنایی با داده‌ها، کدهای اولیه از داده‌ها ایجاد شد. این کدها یک ویژگی از داده‌ها را معرفی می‌کنند که از دیدگاه پژوهشگران قابل توجه هستند. نمونه نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان و استخراج کدهای اولیه از مصاحبه اول مطابق جدول شماره ۲ می‌باشد که بر این اساس برای ۲۱ مصاحبه، فرآیند کدگذاری انجام گرفته و ۲۴۲ کد اولیه شناسایی شد.

جدول (۲): کدهای اولیه مصاحبه اول

مضامین فرعی	کدهای گزینشی
استقرار نظام پاداش رقابتی	۱. اعطا پاداش‌های بیشتر به کارکنان ساعی ۲. اعطا پاداش بر اساس مهارت‌های کارکنان ۳. اعطا پاداش‌های دوره‌ای براساس بهره‌وری واحدها ۴. تقویت رقابت سازنده در بین گروه‌های مختلف کاری و اختصاص پاداش بر مبنای آن ۵. مرتبط کردن پاداش با عملکرد شغلی
پرداخت حقوق مکفی	۱. افزایش حمایت سازمانی از طریق توجه به رفاه و رضایت کارکنان ۲. پرداخت‌ها مبتنی بر عملکرد بوده و پوشش‌دهنده هزینه زندگی باشد. ۳. جلوگیری از به تأخیر افتادن پرداخت حقوق ۴. در پرداخت حقوق پیشرفت‌های کاری لحاظ گردد. ۵. افزایش حمایت‌های سازمانی (احساس مثبت ناشی از توجه سازمان به کارمند) ۶. پرداخت حقوق جنبه سیاسی پیدا نکند.
استقرار نظام ارزشیابی صریح و بدون ابهام	۱. تدوین نظام ارزشیابی مکتوب و منعطف ۲. رفع ابهامات کارکنان درخصوص نحوه ارزشیابی ۳. در دسترس قرار دادن اطلاعات نظام‌مند ۴. بی‌طرفی در هنگام ارزشیابی‌ها
عدالت درونی و بیرونی نظام پاداش	۱. رعایت عدالت و شجاعت در اعطا پاداش ۲. اصلاح سیستم‌های خدمات و پاداش ۳. منصفانه کردن پاداش‌ها ۴. تشویق گروه‌های کاری از طریق اعطا پاداش‌های شایسته

۵. شناسایی کارکنان شایسته و قدردانی از آنها	
۶. توزیع عادلانه موارد تشویق	
۷. اعطا پاداش‌های بیرونی قابل ملاحظه مانند افزایش حقوق و مزایا	
۸. اعطا پاداش‌های درونی مانند رشد فردی و ارتقاء درجه	

مرحله ۳ (جست‌وجوی کدهای گزینشی): در این مرحله دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده انجام شد. در واقع محقق تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک مضمون کلی ترکیب شوند. با در کنار یکدیگر قرار دادن کدهای اولیه و مفاهیم مشابه ۸۷ کد گزینشی استخراج گردید. در این مرحله کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری کنار گذاشته شد تا این تعداد کد گزینشی به دست آمد.

مرحله ۴ (شکل‌گیری مضامین فرعی): در این مرحله پژوهشگران با آزادی عمل بیشتری عمل کرده و فراسوی کدها، طبقه‌بندی‌ها و داده‌ها، به کل توجه داشتند. در واقع مجموعه‌ای از مضامین ایجاد و آن‌ها را مورد بازبینی قرار دادند. در این مرحله ۳۴ مضمون فرعی به دست آمد. نمونه‌ای از مضامین فرعی در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول (۳): مضامین فرعی (نمونه)

ردیف	کدهای اولیه	نمونه نقل قول
۱	ایجاد انگیزه	من به شخصه معتقدم کارمندانی که انگیزه بالایی برای ساختن یک سازمان موفق دارند کمتر دست به رفتارهای سیاسی انحرافی می‌زنند، پس ما مدیران باید به دنبال افزایش انگیزش سازنده بین کارکنان باشیم.
۲	دارا بودن نقش سازنده کارمندان در سازمان	اگر کارمندی در سازمان فعالیت سازنده داشته باشد و خودش را بخشی از سازمان بداند، کمتر دست به رفتارهای سیاسی انحرافی می‌زند.
۳	مدیریت نگرش‌های منفی و بدبینانه	بدبینی و بی‌اعتمادی ریشه بسیاری از اختلافات بوده و مدیران موظف هستند این بدبینی‌ها رو در سازمان به حداقل برسانند و نگرشی مبتنی بر اعتماد متقابل ایجاد کنند، آن وقت می‌بینند چطور اختلاف‌ها جایش را به مودت‌ها می‌دهند.
۴	رفع ابهام در مورد عملکرد شغلی	خیلی مهمه که عملکردهای شغلی درست پایش بشوند و افراد درخصوص عملکردها و پیامدهای آن آگاهی کافی داشته باشند. ابهام و عدم اطمینان باعث می‌شود افراد در کارشان سردرگم و کلافه بشوند. بنده به شخصه مدیری هستم که با تمام توان برای رفع ابهامات با زیردستانم تعامل دارم.
۵	ناپسند دانستن رفتارهای سیاسی از سوی مدیران	من آدم رکی هستم و خیلی از مواقع حرفهام بر علیه خودم استفاده میشه اما نمیتونم جلو روح عدالت طلب خودم و بگیرم. من معتقدم مدیران، آینه و الگو کارمندان هستند. من مدیر نمی‌تونم از کارمندم انتظار داشته باشم، چاپلوسی، باندبازی و زیرآب زنی

		نداشته باشد درحالی که خودم از همین ابزارها برای پیشرفت استفاده می‌کنم.
۶	مشارکت	اگر ما مدیران یاد بگیریم کارکنان و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت بدیم، قطعاً جلو بسیاری اختلاف نظرها و مقاومت‌ها و به دنبال اون انواع رفتارهای سیاسی انحرافی گرفته میشه.
۷	افزایش آگاهی عمومی در کنار پیشرفت خدمات بانکی	دانش کم مردم در خصوص سامانه‌های انتقال وجه و تسویه پایانه‌های فروشگاه‌های خیلی وقت‌ها به محل اختلاف مشتری و کارمند تبدیل می‌شه. اگر سطح آگاهی عمومی در خصوص خدمات بانک ارتقا پیدا کنه این اختلاف کم‌رنگ می‌شه.
۸	ایفای نقش در فرآیند هدف‌گذاری	هدف اگر تجمیلی باشد قطعاً با مقاومت مواجه میشه. درحالی‌که کارمندی که خودش در فرآیند هدف‌گذاری نقش داشته باشد با علاقه در راه تحقق هدف تلاش میکنه و بدین ترتیب از بروز بسیاری رفتارهای سیاسی انحرافی جلوگیری میشه. این‌ها نکات مدیریتی هست که ما مدیران باید همواره مدنظر داشته باشیم.
۹	ایجاد ارتباط صمیمانه بین مدیر و کارکنان	خب تجربه من در سال‌های طولانی خدمت در صنعت بانکداری نشون داده ایجاد ارتباط صمیمانه بین مدیر و کارمند متناسب با بلوغ شخصیتی اون‌ها می‌تواند از بسیاری رفتارهای انحرافی جلوگیری کنه.
۱۰	ارائه بازخورد مناسب	کارمند اگر کارش را درست انجام بدهد و حتی با یک تشویق زبانی ساده بازخورد دریافت کند علاقه‌مند می‌شود همیشه کارش را درست انجام بدهد و همچنین برعکس. اگر دست به رفتارهای ناشایست بزند یا از انجام وظیفه‌اش سر باز بزند و کسی جلوی او را نگیرد این رفتارهای نادرست برایش نهادینه می‌شود.

مرحله ۵ (تعریف و نام‌گذاری مضامین اصلی): گام پنجم وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر به شبکه مضامین رضایت بخشی رسیده باشد. در این حالت می‌تواند مضامین پیشنهاد شده جهت تحلیل داده‌ها را تعریف و تعدیل، و داده‌ها را بر اساس آن‌ها تحلیل کند. در این گام شبکه‌های مضامین رسم شده، بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. این شبکه‌ها به محقق کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از معانی متون برسد و بتواند مضامین بدست آمده را تشریح کند و الگوهای آن‌ها را بشناسد. پس از ایجاد شبکه‌های مضامین، پژوهشگر باید دوباره به متن اصلی، مراجعه و آن را به کمک این شبکه‌ها تفسیر کند (Attride-Stirling, 2001). در این مرحله درنهایت پس از رفت و برگشت در میان مضامین فرعی، ۷ مضمون اصلی به دست آمد. استخراج مضامین اصلی از میان مضامین فرعی به شکل جدول شماره ۴ نمایش داده شده است.

جدول (۴): استخراج مضامین اصلی

مضامین اصلی	مضامین فرعی
۱. مدیریت مسیر شغلی و توانمندسازی کارکنان	۱. تدوین استراتژی مسیر شغلی ۲. تأمین رضایت‌شغلی کارکنان ۳. مشارکت کارکنان (در فرآیند هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری) ۴. واگذاری اختیار به کارکنان و حمایت از استقلال آنان ۵. ارتقاء به موقع ۶. رعایت رویه‌های قانونی
۲. مدیریت نگرش و رفتار	۱. اصلاح نگرش‌های منفی و بدبینانه ۲. ارائه اطلاعات کافی و از بین بردن عدم اطمینان ۳. ایجاد اعتماد ۴. ایجاد انگیزه و بالابردن تعهد سازمانی ۵. کاهش تعارض ۶. تدوین الگوی نگرش مطلوب برای کارکنان
۳. استقرار سیستم مدیریتی تحول‌گرا	۱. به‌کارگیری سبک مدیریتی متناسب ۲. ایجاد محیط کاری پویا و شاداب ۳. ارائه بازخورد به‌موقع ۴. تقویت مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر ۵. حجم کاری کافی و مناسب ۶. شناسایی، ایجاد تغییر و تحول مورد نیاز
۴. مدیریت فرهنگ سازمانی	۱. ایجاد فرهنگ کار تیمی و تقویت آن ۲. ایجاد فرهنگ انتقادپذیری و پذیرش اظهار نظر مخالف ۳. تشویق رقابت‌های مفید ۴. ایجاد همراستایی بین اهداف فردی و سازمانی
۵. استقرار نظام جبران خدمات عادلانه	۱. استقرار نظام پاداش رقابتی ۲. پرداخت حقوق مکفی ۳. استقرار نظام ارزشیابی صریح و بدون ابهام ۴. عدالت درونی و بیرونی نظام پاداش
۶. مدیریت تعامل با محیط سازمان	۱. استقلال نهاد مالی و جلوگیری از دخالت سیاسیون ۲. پذیرش عضویت سازمان‌های بین‌المللی نظارتی ۳. استفاده روزآمد از فناوری ۴. تجزیه و تحلیل محیط (شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها)
۷. پرورش اخلاق حرفه‌ای	۱. پرهیز از فعالیت‌های پنهانی ۲. اعمال قدرت توسط مدیر در مواقع ضروری ۳. توسعه سرمایه روانشناختی در سازمان

۴. استخدام بر اساس شایسته‌سالاری ۵. آموزش کارکنان ۶. پرهیز از انجام رفتارهای سیاسی از جانب مدیران	
---	--

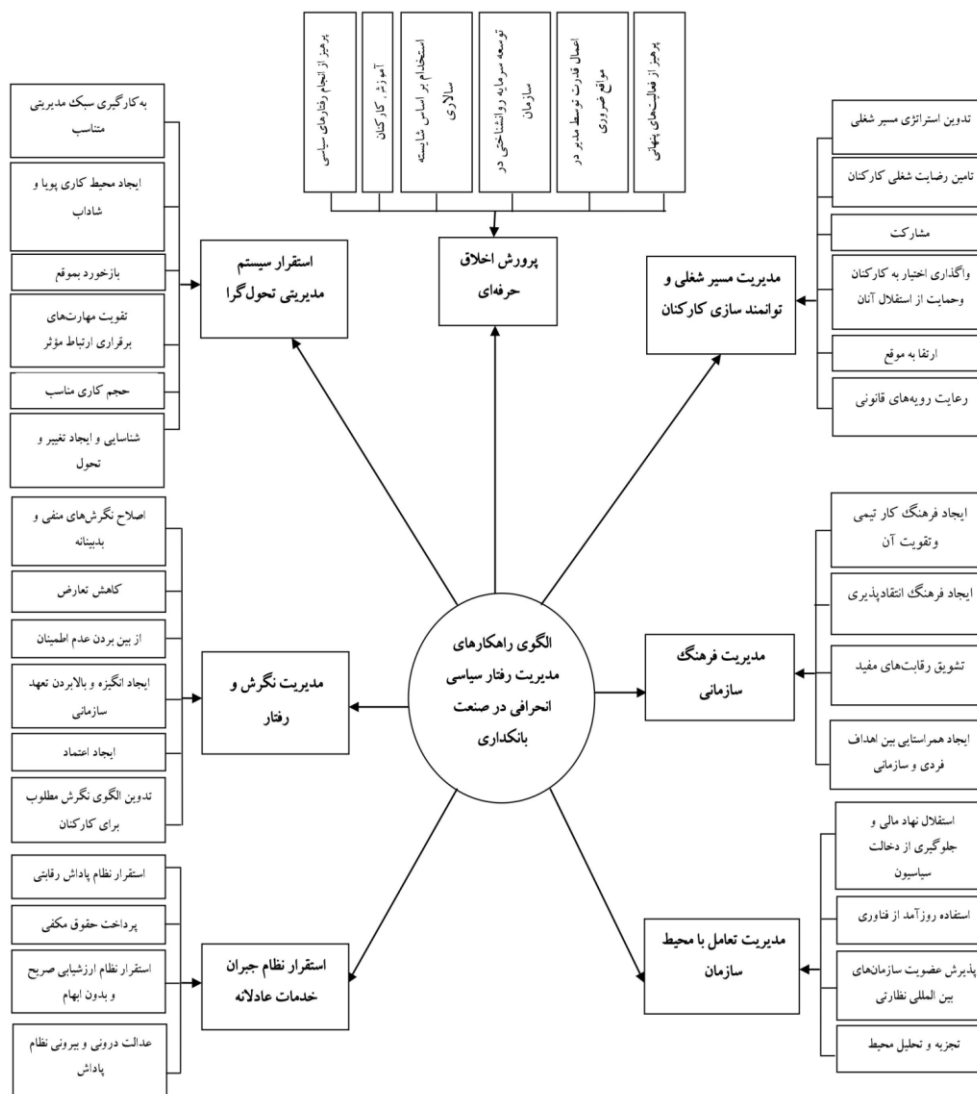
مرحله ۶ (تهیه گزارش): مرحله ششم زمانی آغاز می‌شود که مجموعه کاملی از مضامین نهایی، فراهم شده باشد. در این مرحله، تحلیل و تدوین گزارش نهایی، صورت می‌گیرد. هدف از نوشتن تحلیل مضمون این است که حکایت کامل و پیچیده موجود در داده‌ها بیان شود به گونه‌ای که خواننده درباره اعتبار و صلاحیت تحلیل پژوهشگر، متقاعد شود (Attride-Stirling, 2001). بر اساس پاسخ مصاحبه‌شوندگان و طی کردن مراحل تکنیک تحلیل مضمون، الگوی پژوهش به صورت شکل ۱ به دست آمد.

الگوی پژوهش حاضر، ترسیمی از راهکارهای مدیریت رفتارهای سیاسی انحرافی است که با تحلیل مصاحبه‌هایی که با خبرگان صنعت بانکداری انجام شد و تجزیه و تحلیل آن به کمک روش تحلیل مضمون به دست آمد.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که بیان شد پژوهش حاضر درصدد است الگوی راهکارهای مدیریت رفتارهای سیاسی انحرافی در صنعت بانکداری را با بهره‌گیری از نظر خبرگان و با رویکرد کیفی ارائه کند. مصاحبه‌شوندگان ۳۶ مضمون فرعی یا راهکار برای مدیریت رفتارهای سیاسی انحرافی پیشنهاد کردند که الگوی پیشنهادی در قالب ۷ مضمون اصلی یا راهکار جامع ارائه شد. برخی از یافته‌های پژوهش کاملاً جدید بوده و برخی نیز در پژوهش‌های پیشین حمایت شده‌اند.

مدیریت مسیر شغلی و توانمندسازی کارکنان: این مضمون اصلی از ۶ مضمون فرعی برخاسته از نظر مصاحبه‌شوندگان به دست آمد که عبارتند از: تدوین استراتژی مسیر شغلی، تأمین رضایت شغلی کارکنان، مشارکت کارکنان در فرآیند هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری، واگذاری اختیارات به کارکنان و حمایت از استقلال آنان، ارتقا به موقع و رعایت رویه‌های قانونی. باروش (۲۰۰۴) بر این باور است که موفقیت شغلی، مشتمل بر مجموعه‌ای پیامدهای مطلوب و مورد دلخواه برای افراد است که می‌توان آن‌ها را در چند طبقه اصلی شامل پیشرفت، یادگیری، بقاء، دستاوردهای شناختی، کیفیت زندگی و توازن کار-زندگی طبقه‌بندی نمود (Baruch, 2004).



شکل ۱: الگوی راهکارهای مدیریت رفتار سیاسی انحرافی

هوی و میسکل (۲۰۱۳) تأثیر مدیریت مسیر شغلی و توانمندسازی کارکنان را در پژوهش خود نشان دادند (Hoy & Miskel, 2013). به بیان آن‌ها هرچقدر ساختار سازمان توانسازتر باشد به دلیل برخورداری از انعطاف‌پذیری بالا در قوانین و رویه‌ها و فرآیندهای سازمانی، زمینه جلب مشارکت افراد و تعهد و خوش‌بینی آنان را فراهم می‌نماید و ارتقای عملکرد، اعتماد و انگیزش اعضا به سازمان را به‌دنبال دارد.

اشنایدر (۲۰۱۶)، رضایت شغلی، افزایش حمایت سازمانی، استقلال و خودنظارتی کارکنان را از الزامات مدیریت سیاست‌های سازمانی برشمرد (Schneider, 2016). واسیم (۲۰۱۶) در پژوهش خود، رضایت شغلی را عاملی در کاهش رفتارهای انحرافی معرفی کرد (Waseem, 2016).

مدیریت نگرش و رفتار: این مضمون اصلی از ۶ مضمون فرعی؛ اصلاح نگرش‌های منفی و بدبینانه، ارائه اطلاعات کافی و از بین بردن عدم اطمینان، ایجاد اعتماد، ایجاد انگیزه و بالابردن تعهد سازمانی، کاهش تعارض و تدوین الگوی نگرش مطلوب برای کارکنان تشکیل شده است. تعهد سازمانی؛ علاقه و دلبستگی فرد را به سازمان افزایش و عواقب ناخواسته در سازمان‌ها را از میان می‌برد. مدیریت صحیح تعهد سازمانی به نتایج سودمندی از قبیل: اثربخشی سازمانی، بهبود عملکرد، کاهش جابه‌جایی و کاهش غیبت منجر می‌شود. اشنایدر (۲۰۱۶) نیز، اعتماد، انگیزش درونی و بیرونی و تعهدشغلی را به‌عنوان موانع سیاست‌های انحرافی سازمانی معرفی کرد (Schneider, 2016).

استقرار سیستم مدیریتی تحول‌گرا: این مضمون اصلی از مضامین فرعی؛ به‌کارگیری سبک مدیریتی متناسب، ایجاد محیط کاری پویا و شاداب، ارائه بازخورد به‌موقع، تقویت مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر، حجم کاری کافی و مناسب و شناسایی و ایجاد تغییر و تحول مورد نیاز به دست آمده است. تحول در شکل واقعی خود زمانی اتفاق می‌افتد که مشارکت و درگیری در فعالیت‌های کاری یا خانوادگی موجب کسب مهارت‌ها، دانش، رفتارها و یا شیوه خاص نگرستن به امور می‌شود به گونه‌ای که فرد را در زندگی خانوادگی یا کاری یاری می‌کند سازمان‌های موفق به مدیرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول در کارکنان را به‌وجود آورند. در این راستا سبک رهبری تحول آفرین می‌تواند افزایش آمادگی برای تغییر، افزایش خلاقیت و ارتقای نوآوری سازمانی را موجب شود. این راهکار از پژوهش، با «طراحی برنامه‌های مؤثر توسعه» میسر، شارما و سوآمی (۲۰۱۶) در کاهش رفتارهای سیاسی انحرافی مرتبط است (Mishra, Sharma, & Swami, 2016).

مدیریت فرهنگ سازمانی: این راهکار یا مضمون اصلی از مضامین فرعی؛ ایجاد فرهنگ کار تیمی و تقویت آن، ایجاد فرهنگ انتقادپذیری و پذیرش اظهار نظر مخالف، تشویق رقابت‌های مفید، و ایجاد همراستایی بین اهداف فردی و سازمانی حاصل شده است. فرهنگ گروهی بر انعطاف‌پذیری و تمرکز بر محیط داخلی سازمان تأکید دارد به بیان مک‌گریگور در گروه، عدم توافق وجود دارد و از عدم توافق جلوگیری نمی‌شود. دلایل هر فرد به دقت مورد بررسی قرار می‌گیرد و گروه به جای مغلوب کردن فرد

مخالف، به دنبال یافتن راه حل برای مسئله است. انتقاد به طور مکرر با صراحت و به راحتی امکان پذیر است. اشنايدر (۲۰۱۶)، حاکمیت الگوی کار تیمی را راهکار مهم برای کاهش بروز رفتار سیاسی معرفی کردند (Schneider, 2016).

استقرار نظام جبران خدمات عادلانه: راهکار بعدی برای مدیریت رفتارهای سیاسی انحرافی یا مضمون اصلی چهارم، استقرار نظام پاداش رقابتی، پرداخت حقوق مکفی، استقرار نظام ارزشیابی صریح و بدون ابهام و عدالت درونی و بیرونی نظام پاداش است. ویژگی اساسی نظام جبران خدمات که آن را بر سیستم حقوق و دستمزد برتری می بخشد، توجه به جبران غیرمالي تلاش های کارکنان در کنار توجه به نیازهای مالی آنها می باشد. کارکنانی که تجربه دریافت قدردانی منصفانه از تلاش هایشان را دارند ممکن است ادراک بهتری از کار، محل کار و افرادی که برای آنها کار می کنند داشته باشند (Agwu, 2013). زینگهیم و شوستر (۲۰۰۶) معتقدند سازمانها ممکن است پیکربندی های گوناگونی از عناصر پاداش کل را دارا باشند، اما به هر روی پاداش کل چیزی بیش از جبران خدمات و مزایای صرف است. میشرا و همکاران (۲۰۱۶) نیز به «توزیع ناعادلانه منابع و منافع» به عنوان عامل دست زدن به رفتارهای سیاسی انحرافی اشاره کرد (Mishra, Sharma, & Swami, 2016).

مدیریت فرآیند تعامل با محیط بیرون سازمان: مضمون اصلی دیگری که از مضامین فرعی؛ استقلال نهاد مالی و جلوگیری از دخالت سیاسیون، پذیرش عضویت سازمان های بین المللی نظارتی، استفاده روزآمد از فناوری و تجزیه و تحلیل محیط (شناسایی فرصت ها و تهدیدها) حاصل شده است، مدیریت فرآیند تعامل با محیط بیرون سازمان است. استقلال یک نهاد مالی از آن جهت حائز اهمیت است که مجری اوامر دولت و سیاسیون شدن عواقب جبران ناپذیری مثل افزایش حجم مطالبات و خدشه دار شدن شهرت بانک را بدنبال دارد. فرایند تولید و توسعه محصولات با فناوری بالا بسیار دستخوش تغییر و تحول است. رشد سریع فناوری و مخاطره در بازارهای جهانی و تغییرات روزافزون در نیازهای مشتریان، تیم های توسعه محصولات و خدمات جدید را با فشارهای روزافزونی مواجه کرده است. این تغییرات در صنعت بانکداری بسیار مشهود است. همگام نبودن با تغییرات و سیر فناوری ها، وقوع رفتارهای انحرافی را اجتناب ناپذیر می سازد. مصاحبه شوندگان، تغییرات روزافزون فناوری در سیستم بانکی و عدم اطلاع رسانی صحیح و به موقع به مشتریان را یکی از عوامل وقوع رفتارهای سیاسی انحرافی عنوان کردند

توسعه اخلاق حرفه ای: راهکار هفتم مدیریت رفتارهای سیاسی انحرافی، توسعه اخلاق حرفه ای است که از مضامین فرعی؛ پرهیز از فعالیت های پنهانی، اعمال قدرت توسط مدیر در مواقع ضروری، توسعه سرمایه

روانشناختی در سازمان، استخدام بر اساس شایسته‌سالاری، آموزش کارکنان و پرهیز از انجام رفتارهای سیاسی از جانب مدیران در سازمان به دست آمد. سرمایه روانشناختی حالتی مثبت از تحول فردی و مشکل از حداقل چهار مؤلفه خودکارآمدی^۱، امیدواری^۲، تاب‌آوری^۳ و خوش‌بینی^۴ است. شایسته‌سالاری عبارت است از قرارگرفتن افراد مناسب در جایگاه‌های شغلی مناسب. استقرار افراد در جایگاه مناسب و تثبیت یا جابجایی آن‌ها براساس ارزیابی عملکرد، زمینه ایجاد و امنیت شغلی، آسایش و آرامش در محیط کار را فراهم و فرهنگ کار و تلاشگری را در سازمان اشاعه می‌دهد. این راهکار مدیریت رفتار سیاسی انحرافی با «درخواست‌های الهام بخش و مؤلفه‌های؛ ارتقاء فرهنگ‌سازمانی، رهبری اخلاق‌مدار، اجرا برنامه‌های آموزشی، اتخاذ سیستم مناسب انتخاب کارکنان و ترویج رفتارهای اجتماعی پژوهش روگوجان (۲۰۰۹) بعنوان راهکارهای جلوگیری از رفتارهای انحرافی مطابقت دارد (Rogojan, 2009).

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر به مسئولین و دست‌اندرکاران نظام بانکی ارائه می‌گردد: افزایش همکاری میان کارکنان: مشاغل به گونه‌ای طراحی شوند که همکاری میان کارکنان نه تنها مطلوب بلکه ضروری باشد تا زمینه بروز رفتارهای سیاسی انحرافی به حداقل کاهش یابد. درک کارمندان از وظایف و نقش‌های سازمانی خود: ابهام و سردرگمی در خصوص نقش، منجر به سطح بالایی از نگرانی در فرد می‌شود لذا پیشنهاد می‌شود مدیران تا جایی که امکان دارد با برقراری جلسات توجیهی به سؤالات کارکنان پاسخ داده و آن‌ها را در وظایف محوله توانمند کنند. کاهش رقابت‌های ناسالم: به حداقل رساندن رقابت مدیران برای گرفتن منابع و تأمین منبع از خارج سازمان به جای رقابت برای گرفتن منابع موجود، می‌تواند منجر به کاهش رفتارهای سیاسی انحرافی شود. شناسایی افرادی که بدون بازی سیاسی نتایج واقعی و مناسبی کسب می‌کنند و تقدیر و تشکر آشکارا از آن‌ها: مدیران آگاه و توانمند از کارکنانی که بدون پرداختن به حاشیه به کار صادقانه می‌پردازند، قدردانی می‌کنند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود کارکنان شایسته شناسایی و مورد تقدیر قرار گیرند و اهتمام به شایسته‌سالاری در سازمان فرهنگ‌سازی شود.

¹ Self-efficacy

² Hope

³ Resiliency

⁴ Optimism

افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها: پیشنهاد می‌شود با بالا بردن مشارکت و پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر شدن بیشتر آن‌ها با اهداف سازمان از بروز رفتارهای سیاسی منفی جلوگیری به عمل آید. از میان برداشتن تبعیض‌ها: حذف تبعیض‌ها و بی‌عدالتی‌ها در محیط کار، انگیزه خدمت صادقانه را افزایش و مانعی بر سر راه رفتارهای سیاسی خواهد بود.

تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی: تدوین واضح‌قوانین و رویه‌های سازمان، نحوه تصمیم‌گیری‌ها، اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مربوط به افزایش حقوق و دستمزد، از سوءتعبیرها و اختلاف‌نظرها می‌کاهد.

شفاف‌سازی در خصوص ترفیع: مدیران، ملاک ارتقاء کارکنان را به‌طور شفاف به صورت آیین‌نامه‌های مشخص در اختیار عموم کارکنان قرار دهند.

از میان برداشتن موانع و ترس‌ها: پیشنهاد می‌شود سیستمی فراهم شود که کارکنان بتوانند انتقادات و پیشنهادهای خود را به راحتی و بدون نگرانی از پیامدها مطرح کنند. در این صورت از رفتارهای پنهانی و اختلاف نظرها کاسته و درک متقابل جایگزین می‌شود.

ایجاد فضای پاسخگویی بین مدیران و سرپرستان: پاسخگو بودن مدیران از سیاسی فرض کردن سازمان، جلوگیری و حس مسئولیت‌پذیری را تقویت می‌کند.

مدیریت تعارضات: مدیریت تعارضات بین افراد گروه‌های سازمانی به‌صورتی کاملاً بی‌طرفانه و عادلانه از بروز بسیاری رفتارهای سیاسی انحرافی جلوگیری خواهد کرد.

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از نظر خبرگان در صنعت بانکداری انجام شده است، پیشنهاد می‌شود در سایر صنایع خدماتی و تولیدی الگوی راهکارهای مدیریت رفتارهای سیاسی انحرافی طراحی و در اختیار مدیران قرار داده شود. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به موانع پیش‌رو مدیران در اجرایی کردن الگوی راهکارهای مدیریت رفتار سیاسی انحرافی پرداخته شود. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر این بود که به دلیل بحث انگیز و چالشی بودن مفهوم رفتار سیاسی انحرافی، مصاحبه‌شوندگان درخصوص ارائه اطلاعات بسیار با احتیاط عمل می‌کردند و چون هم‌اکنون نیز در صنعت بانکداری مشغول به فعالیت هستند، هماهنگی زمان مصاحبه با آن‌ها و جمع‌آوری اطلاعات، فرآیندی بسیار زمان‌بر بود. به‌طور کلی در تحقیقات علوم رفتاری، کنترل یا حذف کامل متغیرهای ناخواسته که به گونه‌های

مختلف، اعتبار درونی و بیرونی تحقیق را به مخاطره می‌اندازند غیرممکن است؛ اما پژوهشگران تلاش کردند این عوامل را تا حد امکان پیش‌بینی، شناسایی و احتیاط لازم را به منظور کاهش آن‌ها به کار ببرند.

References

- Agwu, M. (2013). Impact of fair reward system on employees job performance in Nigerian agip oil company limited port-harcourt. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 3(1), 47-64.
- Anderson, R. (2007). *Thematic content analysis: descriptive presentation of qualitative data*. usa: scientific research publishing Inc.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Braun, V.; Clarke, V., & Rance, N. (2014). *How to use thematic analysis with interview data*. the counselling & psychotherapy research handbook, london: sage publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Data explication (thematic analysis). *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brouer, R.; Kenneth, L.; Harris, J., & Kacmar, K. M. (2011). The moderating effects of political skill on the perceived politics-outcome relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 869-885.
- Cacciattolo D., & SocSci, K. (2015). Organisational politics: the positive & negatives sides. *European Scientific Journal*, 11(1), 1857-1881.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*, 14(1), 59-71.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: a typology and the experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), 194-202.
- Fallis, A.; Braun, V., & Clarke, V. (2013). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Gotsis, G. N., & Kortezi, Z. (2010). Ethical considerations in organizational politics: expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 497-517.
- Issue, S. (2016). Politics in organizations: positive and negative aspects of political behavior. *European Management Journal*, 34(3), 12-31.
- Khorasani, H.; Rahim Nia, F., & Mortazavi, S. (2018). Exploring the components of destructive behaviors of unethical leaders. *Journal of Ethics in*

Science and Technology, 13(1), 38-47. (in Persian)

Ladebo, O. J. (2006). Perceptions of organisational politics: examination of a situational antecedent and consequences among Nigeria's extension personnel. *Applied Psychology*, 55(2), 255-281.

Lee, B. X. (2016). The political science and economics of violence. *Aggression and Violent Behavior*, 28(1), 103-108.

Lu, H.; Barriball, K. L.; Zhang, X., & While, A. E. (2018). Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 49(8), 1017-1038.

Malik, O. F.; Shahzad, A.; Raziq, M. M.; Khan, M. M.; Yusuf, S., & Khan, A. (2018). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: the moderating role of professional Commitment. *Personality and Individual Differences*, 142(1), 232-237.

Mishra, P.; Sharma, Sh. K., & Swami, S. (2016). Antecedents and consequences of organizational politics: a select study of a central university. *Journal of Advances in Management Research*, 13(3), 251-334.

Naiyananont, P., & Smuthranond, T. (2017). Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, bangkok metropolitan region. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 345-351.

Naseer, S.; Raja, U.; Syed, F.; Donia, M. B. L., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *Leadership Quarterly*, 27(1), 14-33.

Othman, R. (2008). Organisational politics: the role of justice, trust and job ambiguity. *Singapore Management Review*, 30(1), 43-53.

Poon, J. M. L. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138-155.

Rogojan, P. T. (2009). *Deviant workplace behavior in organizations: antecedents, influences, and remedies*. unpublished doctoral dissertation, university of Vienna.

Schneider, R. C. (2016). Understanding and managing organizational politics. *Kinesiology, Sport Studies and Physical Education Presentations and Papers*, 2(1), 697-709.

Steinar, K. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research*. California: Sage Publications.

Strauss, A., & Corbin, J. (2014). *Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory*. USA: San Jose State University.

Vigoda-Gadot, E., & Kapun, D. (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organisations: a test of one model across two sectors. *Policy and Politics*, 33(2), 251-276.

Vince, R. (2001). Power and emotion in organizational learning. *Human Relations*, 54(10), 1325-1351.

Waseem, M. (2016). Deviant workplace behaviors in organizations in Pakistan. *The Lahore Journal of Business*, 4(2), 93-104.