



## طراحی مدل پیش‌بینی رفتار انحرافی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی ایلام)

|                                                                                                                           |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| محمدپارسا منفردیان زاده <sup>۱</sup><br>کرم خلیلی <sup>۲</sup><br>عادل صلواتی <sup>۱</sup><br>کیهان خام فروش <sup>۳</sup> | تاریخ چاپ: ۱۰ اسفند ۱۴۰۴<br>تاریخ پذیرش: ۲۵ بهمن ۱۴۰۴<br>تاریخ بازنگری: ۱۸ بهمن ۱۴۰۴<br>تاریخ ارسال: ۱۷ آذر ۱۴۰۴ | <b>شیوه‌استناددهی:</b> منفردیان زاده، محمدپارسا، خلیلی، کرم، صلواتی، عادل، و خام فروش، کیهان. (۱۴۰۴). طراحی مدل پیش‌بینی رفتار انحرافی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی ایلام). یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۶)، ۲۰-۱. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### چکیده

هدف این پژوهش طراحی یک مدل ساختاری برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی ایلام با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته است. این پژوهش از نوع کاربردی و با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد. در بخش کیفی، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد، داده‌ها جمع‌آوری و از طریق کدگذاری باز تحلیل شدند که منجر به استخراج ۱۹ مؤلفه کلیدی گردید. در بخش کمی، برای تحلیل روابط بین مؤلفه‌ها از روش ترکیبی دیمتل و مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه دیمتل با طیف ۰ تا ۴ گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار ISM در محیط متلب تحلیل شدند تا ساختار سلسله‌مراتبی عوامل تعیین‌گردد. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های شناسایی‌شده در قالب یک مدل چهارسطحی ساختاربندی می‌شوند که در آن سبک رهبری ستمگرانه به‌عنوان اثرگذارترین عامل در بروز رفتارهای انحرافی کارکنان شناخته شد و سایر عوامل همچون کاهش عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی ضعیف و استرس شغلی در سطوح مختلف تأثیرگذاری قرار گرفتند. بر اساس یافته‌ها، کنترل و اصلاح سبک‌های رهبری به‌ویژه پیشگیری از رهبری ستمگرانه می‌تواند نقش بنیادینی در کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان ایفا کند و به بهبود عملکرد و سلامت سازمانی منجر شود.

### واژگان کلیدی: پیش‌بینی، رفتار انحرافی، رهبری ستمگرانه، دیمتل، ISM

### مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد سنج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنج، ایران
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد ایلام، دانشگاه آزاد اسلامی، ایلام، ایران
۳. گروه کامپیوتر، واحد سنج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنج، ایران

پست الکترونیکی: karam.khalili@iau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به



نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



## Designing a Predictive Model of Employees' Deviant Behavior in Medical Universities (Case Study: Ilam University of Medical Sciences)

|                                                                                                                                              |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mohammad Parsa Monfaredianzadeh <sup>1</sup><br>Karam Khalili <sup>2*</sup><br>Adel Salavati <sup>1</sup><br>Keyhan Khamforoosh <sup>3</sup> | Submit Date: 08 December 2025<br>Revise Date: 07 February 2026<br>Accept Date: 14 February 2026<br>Publish Date: 01 March 2026 | <b>How to cite:</b> Monfaredianzadeh, M. P., Khalili, K., Salavati, A., & Khamforoosh, K. (2025). Designing a Predictive Model of Employees' Deviant Behavior in Medical Universities (Case Study: Ilam University of Medical Sciences). <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(6), 1-20. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Abstract

This study aimed to develop a structural model for predicting employees' deviant behavior in Ilam University of Medical Sciences using a mixed-method approach. This applied research employed a mixed qualitative–quantitative design. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 23 academic experts and senior managers, and data were analyzed through open coding, resulting in the identification of 19 key components. In the quantitative phase, a hybrid DEMATEL–Interpretive Structural Modeling (ISM) approach was used to examine interrelationships among components. Data were collected using a DEMATEL questionnaire with a 0–4 scale and analyzed via ISM software in MATLAB to construct a hierarchical structural model. The findings indicated that the extracted components were organized into a four-level hierarchical model, with abusive leadership identified as the most influential predictor of deviant behavior, while factors such as reduced organizational justice, weak organizational culture, and job stress operated at different levels of influence. The results suggest that managing leadership styles, particularly preventing abusive leadership, plays a critical role in reducing employees' deviant behavior and enhancing organizational effectiveness and health.

**Keywords:** Prediction, Deviant Behavior, Abusive Leadership, DEMATEL, ISM

### Authors' Information:

[karam.khalili@iau.ac.ir](mailto:karam.khalili@iau.ac.ir)

1. Department of Public Administration, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
2. Department of Public Administration, Il.C., Islamic Azad University, Ilam, Iran
3. Department of Computer, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## مقدمه

توجه به رفتارهای سازمانی به‌ویژه در حوزه منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها به‌طور چشمگیری افزایش یافته است. در این میان، رفتارهای انحرافی کارکنان به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی در سازمان‌ها مطرح شده‌اند که می‌توانند پیامدهای گسترده‌ای بر بهره‌وری، سلامت سازمانی و روابط بین‌فردی داشته باشند. رفتار انحرافی به‌طور کلی به رفتارهای داوطلبانه‌ای اطلاق می‌شود که هنجارها، قوانین و انتظارات سازمانی را نقض کرده و در نهایت منجر به آسیب به سازمان یا اعضای آن می‌شود (Goode, 2020). این نوع رفتارها به‌دلیل ماهیت پنهان، تدریجی و چندبعدی خود، یکی از پیچیده‌ترین مسائل مدیریتی در سازمان‌های معاصر به‌شمار می‌روند.

در محیط‌های کاری پیچیده امروزی، سازمان‌ها به‌ویژه در بخش‌های خدماتی مانند نظام سلامت، بیش از پیش با رفتارهای انحرافی کارکنان مواجه هستند که می‌تواند کیفیت خدمات، رضایت ذی‌نفعان و کارایی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این رفتارها می‌توانند شامل طیف گسترده‌ای از اقدامات مانند کم‌کاری، تأخیر، تخریب، بی‌احترامی، و حتی سوءاستفاده از منابع سازمانی باشند (Othman et al., 2022). از این رو، شناخت و پیش‌بینی این رفتارها به‌عنوان یک ضرورت راهبردی برای مدیران سازمانی مطرح است.

یکی از رویکردهای مهم در تبیین رفتارهای انحرافی، بررسی عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی مؤثر بر آن‌هاست. در سطح فردی، ویژگی‌هایی مانند نگرش‌ها، ارزش‌ها، و ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند زمینه‌ساز بروز رفتارهای انحرافی باشند (Adekanmbi & Ukpere, 2021). در سطح سازمانی، عواملی همچون عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، و سبک‌های رهبری نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری یا کنترل این رفتارها دارند (Di Stefano et al., 2022). به‌عنوان مثال، ضعف در عدالت سازمانی می‌تواند احساس نارضایتی و بی‌عدالتی را در کارکنان تقویت کرده و آن‌ها را به سمت رفتارهای انحرافی سوق دهد (Bhandesa & Wibawa, 2022). همچنین، فرهنگ سازمانی ضعیف یا ناسالم می‌تواند هنجارهای منفی را تقویت کرده و بستر مناسبی برای بروز این رفتارها فراهم آورد (Maqsoudi Ashtiani et al., 2024).

در این میان، نقش رهبری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی، توجه ویژه‌ای را به خود جلب کرده است. سبک‌های رهبری، به‌ویژه رهبری غیراخلاقی یا ستمگرانه، می‌توانند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر رفتارهای کارکنان تأثیر بگذارند. مطالعات نشان داده‌اند که رفتارهای نامناسب مدیران می‌تواند منجر به افزایش خشم، کاهش هویت اخلاقی و در نهایت بروز رفتارهای انحرافی در کارکنان شود (Kim et al., 2021). از سوی دیگر، رهبری اخلاقی و حمایتگر می‌تواند به کاهش این رفتارها کمک کرده و تعهد سازمانی را افزایش دهد (Gamasiwi et al., 2023; Movaseghi & Ranji, 2022).

علاوه بر رهبری، عوامل روان‌شناختی نیز نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای انحرافی دارند. به‌عنوان مثال، طردشدگی در محیط کار می‌تواند منجر به فرسودگی عاطفی و کاهش تاب‌آوری شده و در نهایت رفتارهای انحرافی را افزایش دهد (Jiang et al., 2020). همچنین، استرس شغلی،

حسادت سازمانی و رکود شغلی از جمله عواملی هستند که می‌توانند به‌طور قابل توجهی احتمال بروز این رفتارها را افزایش دهند (Hakak & Ghahramani, 2022). در مقابل، عواملی مانند حمایت اجتماعی و عزت نفس می‌توانند نقش محافظتی داشته و از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری کنند (Alyafi & Alzamil, 2024).

از منظر جامعه‌شناختی، رفتارهای انحرافی را می‌توان در چارچوب نظریه‌هایی مانند نظریه شرمساری بازپذیر تبیین کرد که بر نقش هنجارها و واکنش‌های اجتماعی در شکل‌گیری این رفتارها تأکید دارد (Ansari et al., 2024). همچنین، نظریه حفظ منابع بیان می‌کند که افراد در مواجهه با از دست دادن منابع (مانند امنیت شغلی یا حمایت سازمانی) ممکن است به رفتارهای انحرافی روی آورند (Jafari et al., 2024). این دیدگاه‌ها نشان می‌دهند که رفتارهای انحرافی نه تنها نتیجه ویژگی‌های فردی، بلکه حاصل تعامل پیچیده بین فرد و محیط سازمانی هستند.

در سال‌های اخیر، توجه به رویکردهای پیشگیرانه و مدیریتی در کنترل رفتارهای انحرافی افزایش یافته است. مطالعات نشان داده‌اند که ارتقای سلامت معنوی، اخلاق کاری و جامعه‌پذیری سازمانی می‌تواند نقش مؤثری در کاهش این رفتارها ایفا کند (Salimi et al., 2024; Shad, 2021). همچنین، ایجاد معنا در کار و افزایش درگیری شغلی می‌تواند به کاهش تمایل کارکنان به رفتارهای انحرافی منجر شود (Sulistiawan et al., 2020). از سوی دیگر، تبعیض و بی‌عدالتی در محیط کار می‌تواند به افزایش این رفتارها دامن بزند (Qu et al., 2020).

پژوهش‌های جدید همچنین به بررسی پویایی‌های روزانه رفتارهای سازمانی پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که حتی تغییرات کوتاه‌مدت در سبک رهبری یا وضعیت روانی کارکنان می‌تواند بر رفتارهای انحرافی تأثیرگذار باشد (Jiang et al., 2024). این یافته‌ها اهمیت نگاه سیستمی و پویا به رفتارهای سازمانی را برجسته می‌سازند. علاوه بر این، مطالعات نشان داده‌اند که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و زمینه‌های فرهنگی نیز می‌توانند در شکل‌گیری این رفتارها نقش داشته باشند (Zayniddinovna, 2025).

در کنار این عوامل، نقش ساختارهای سازمانی و تعاملات بین فردی نیز قابل توجه است. روابط ضعیف بین رهبر و پیرو، کاهش تعلق سازمانی و کاهش تعهد کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز بروز رفتارهای انحرافی باشد (Noermijati et al., 2021). همچنین، رفتارهای انحرافی کارکنان می‌تواند به‌طور متقابل بر رفتارهای مشتریان نیز تأثیرگذار باشد و چرخه‌ای از رفتارهای منفی را در سازمان ایجاد کند (Sharafi & Shah, 2023). این موضوع نشان‌دهنده اهمیت مدیریت جامع رفتارهای سازمانی در تمامی سطوح است.

با وجود گستردگی پژوهش‌ها در این حوزه، هنوز خلأهایی در زمینه ارائه مدل‌های جامع و یکپارچه برای پیش‌بینی رفتارهای انحرافی وجود دارد. بسیاری از مطالعات به بررسی روابط دو یا چند متغیر محدود پرداخته‌اند و کمتر به ارائه مدل‌های ساختاری که بتوانند تعامل پیچیده بین عوامل مختلف را نشان دهند، توجه کرده‌اند (Ghaedamini Harouni et al., 2022). بنابراین، نیاز به پژوهش‌هایی که بتوانند با رویکردی سیستمی و چندبعدی به تحلیل این پدیده بپردازند، بیش از پیش احساس می‌شود.

در این راستا، استفاده از روش‌های ترکیبی و مدل‌سازی ساختاری می‌تواند به درک عمیق‌تر روابط بین عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی کمک کند. این رویکردها امکان شناسایی سطوح مختلف تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل را فراهم کرده و به مدیران کمک می‌کنند تا مداخلات مؤثرتری را طراحی و اجرا کنند. به‌ویژه در سازمان‌های حساس مانند دانشگاه‌های علوم پزشکی، که عملکرد کارکنان تأثیر مستقیمی بر سلامت جامعه دارد، پیش‌بینی و کنترل رفتارهای انحرافی از اهمیت دوچندانی برخوردار است (Morshedi Tonekaboni, 2021).

در مجموع، رفتارهای انحرافی کارکنان پدیده‌ای چندبعدی و پیچیده است که تحت تأثیر عوامل متعددی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی قرار دارد. شناخت این عوامل و روابط بین آن‌ها می‌تواند به طراحی راهبردهای مؤثر برای کاهش این رفتارها و بهبود عملکرد سازمانی کمک کند. با توجه به اهمیت این موضوع و خلأهای موجود در ادبیات پژوهش، انجام مطالعاتی که به طراحی مدل‌های جامع پیش‌بینی رفتارهای انحرافی بپردازند، ضروری به نظر می‌رسد.

هدف این پژوهش طراحی مدل پیش‌بینی رفتار انحرافی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایلام با استفاده از رویکرد آمیخته و تحلیل ساختاری روابط بین عوامل مؤثر است.

## روش‌شناسی

این پژوهش کاربردی به دنبال طراحی مدل پیش‌بینی رفتار انحرافی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایران است. لذا، روش پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) استفاده می‌شود چرا که، روش‌های تحقیق آمیخته به عنوان رویکردی از روش‌های کیفی و کمی موقعیتی را برای پژوهشگران به وجود آورده که بر اساس آن می‌توانند طرح‌ها، مدل‌ها و روش‌های به کار گرفته شده در یک مطالعه پژوهشی واحد را در کنار هم قرار دهند. بنابراین، ابتدا در بخش کیفی به منظور درک، شناخت و استخراج مضمون‌ها (مولفه‌ها) از مصاحبه نیمه ساختاریافته و کدگذاری باز تا رسیدن به مضمون (مولفه) استفاده شده است. مشارکت کنندگان بخش کیفی پژوهش حاضر شامل مجموعه‌ای از اساتید دانشگاهی کشور آشنا به رفتار سازمانی و رفتارهای انحرافی در رشته مدیریت دولتی با رتبه علمی دانشیار و بالاتر و همچنین خبرگان سازمانی شامل مدیران ارشد سازمان علوم پزشکی ایران با مدرک تحصیلی دکترا یا کارشناسی ارشد با بیش از ۱۰ سال سابقه مدیریت در این سازمان هستند. ملاک تعیین اندازه نمونه در بخش کیفی، کفایت تئوریک است؛ به این معنا که در مصاحبه با خبرگان، شاخص یا متغیر جدیدی شناسایی نشود. بنابراین ملاک کفایت نمونه، اشباع نظری است (۵). با استفاده از روش نمونه‌گیری انتخابی هدفمند در ابتدای امر تعداد ۹ نفر به عنوان نمونه خبرگان اولیه تحقیق مشخص و سپس داده‌های لازم جمع‌آوری شد. در طول مصاحبه افراد جدیدی شناسایی شدند که در مجموع با ۲۳ نفر مصاحبه صورت پذیرفت و اشباع نظری حاصل شد. اشباع نظری حاصل در این پژوهش زمانی حاصل شد که داده‌های اضافی، کمکی به تکمیل و مشخص کردن ابعاد تحقیق نمی‌کرد و داده‌های احصاء شده پس از مصاحبه هیچ‌دهم مشابه به نظرمی رسیدند. برای اطمینان از این موضوع ضمن ارائه مدل به برخی از خبرگان بخش کیفی بازخوردها نشان داد که افراد سؤال

شده از تبیین نظری تحقیق اطمینان دارند و توصیه‌ای برای انجام مصاحبه‌های جدید با فرد یا افراد خاصی نداشتند. وضعیت نمونه خبرگان پژوهش نشان می‌دهد که ۶۷ درصد از نمونه خبرگان پژوهش اساتید دارای سابقه علمی و پژوهشی در دانشگاه‌ها و ۳۳ درصد آن‌ها نیز دارای سابقه مدیریت در بخش‌های مختلف در سازمان علوم پزشکی ایران هستند. میانگین سابقه کار خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد سازمان مذکور بین ۱۵ و ۱۸ سال و سابقه کار خبرگان سازمانی نیز ۱۱ سال فعالیت هستند، که نشان‌دهنده تجربه خوب و به دنبال آن آشنایی کامل به ابعاد رفتار سازمانی کارکنان سازمان هستند. در بخش کمی برای سطح بندی مولفه‌های شناسایی شده و تعیین ارتباط بین آنها از روش ترکیبی دیمتل و ISM استفاده خواهد شد. داده‌های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه دیمتل بر اساس طیف ۰ تا ۴ جهت بررسی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری و همچنین سطح بندی بر اساس ISM انجام می‌شود. تکنیک دیمتل که از انواع روش‌های تصمیم‌گیری بر اساس مقایسه‌های زوجی است، با بهره‌مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختاردهی نظام‌مند به آنها با بکارگیری اصول نظریه گراف‌ها، ساختاری سلسله‌مراتبی از عوامل موجود در سیستم همراه با روابط تاثیر و تاثر متقابل ارائه می‌دهد، به گونه‌ای که شدت اثر روابط مذکور را به صورت امتیاز عددی معین می‌کند. روش دیمتل جهت شناسایی و بررسی رابطه متقابل بین معیارها و ساختن نگاشت روابط شبکه به کار گرفته می‌شود. از آنجا که گراف‌های جهت دار روابط عناصر یک سیستم را بهتر می‌توانند نشان دهند، لذا تکنیک دیمتل مبتنی بر نمودارهایی است که می‌تواند عوامل درگیر را به دو گروه علت و معلول تقسیم نماید و رابطه میان آن‌ها را به صورت یک مدل ساختاری قاب درک درآورد. استفاده از خروجی روش دیمتل به عنوان ورودی ISM ابزاری کارآمد جهت بررسی سطوح تاثیرگذاری با استفاده از روابط دیمتل می‌باشد (وانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۵۵). در واقع چون ماهیت دو روش دیمتل و ISM تقریباً مشابه یکدیگر می‌باشد بنابراین در مواقعی که از دو پرسشنامه برای تحلیل هر کدام استفاده شود چون ورودی‌های دو روش یکسان نیستند، بنابراین ممکن است نتایجی حاصل شود که به نحوی بر خلاف دو نتایج دو روش باشند بنابراین استفاده از روش ترکیبی دیمتل و ISM می‌تواند نتایج دقیق‌تری را حاصل کند (نادعلی، ۱۳۹۴: ۵۷). جامعه آماری این پژوهش در بخش بخش تکمیل ماتریس خودتعاملی به صورت هدفمند از ۲۳ نفر از خبرگانی انتخاب می‌شوند که با نحوه تکمیل ماتریس خودتعاملی آشنایی کامل دارند. تعداد آنها نیز ۱۸ نفر بود. برای تحلیل داده‌ها در بخش مدل‌سازی با روش ISM، از نرم افزار ISM متلب استفاده شده است.

## یافته‌ها

با توجه به اینکه هدف تحقیق حاضر طراحی مدل پیش‌بینی رفتار انحرافی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایران است، بنابراین از معیاری به نام اشباع داده یا اشباع نظری برای تعیین نقطه پایان بخش کیفی استفاده می‌شود، به عبارت بهتر در این وضعیت داده جدیدی که به پژوهش وارد می‌شود

<sup>۱</sup> -Wang

اطلاعات موجود در مورد پیش بینی رفتار انحرافی کارکنان را تغییر نمی‌دهد. از میان بیش از ۱۲۹ گذار پس از کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه ۶۳ کدگذاری انجام و سپس مضمون‌ها (مولفه‌ها) استخراج شد، که تعدادی از آن‌ها به عنوان نمونه در جدول دو ارائه شده است.

**جدول ۱: کدگذاری و استخراج مضمون‌های پیش بینی رفتارهای انحرافی کارکنان**

| ردیف | کدگذاری باز                                                                 | مضمون استخراج شده  |
|------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| ۱    | احساس درونی کارکنان در رابطه با عدم مراقبت و توجه دانشگاه علوم پزشکی        | کاهش حمایت سازمانی |
| ۲    | احساس و باورهای نامطلوب تعمیم یافته کارکنان دانشگاه علوم پزشکی              |                    |
| ۳    | حساسیت رفتار و کنش سرپرستان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی نسبت به کارکنان     |                    |
| ۴    | تمايلات دانشگاه علوم پزشکی به منظور مهيم جلوه دادن آینده شغلی کارکنان       |                    |
| ۵    | ضعف اعتقادات مشترك میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی                          | تنزل فرهنگ سازمانی |
| ۶    | بی توجهی مفروضات بنیادی دانشگاه علوم پزشکی                                  |                    |
| ۷    | پیام‌های ناامید کننده منتشر شده داخل دانشگاه علوم پزشکی                     |                    |
| ۸    | کاهش انگیزه کار و تلاش کارکنان                                              | بی تفاوتی سازمانی  |
| ۹    | عدم استقبال کارکنان از برنامه‌های آموزشی                                    |                    |
| ۱۰   | تاخیر در ورود و تعجیل در خروج و سنگینی گذشت زمان در داخل دانشگاه علوم پزشکی |                    |
| ۱۱   | فرسودگی جسمی، عاطفی و ذهنی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی                       | فرسودگی شغلی       |
| ۱۲   | بالا رفتن سطح خستگی مزمن در کارکنان                                         |                    |
| ۱۳   | احساس شکست مداوم کارکنان در انجام کارها                                     |                    |
| ۱۴   | احساس غرق شدن کارکنان زیر بار مسئولیت‌ها در دانشگاه علوم پزشکی              |                    |

همان‌طور که مشاهده می‌شود، گزاره‌های به دست آمده کدگذاری شده و بر همین روال تعداد ۱۹ مضمون پژوهش مطابق جدول سه استخراج شده‌اند.

**جدول ۲: مضمون‌های استخراج شده پیش بینی رفتارهای انحرافی کارکنان از داده‌های کیفی با مصاحبه**

| کد  | عنوان مضمون                 | کد  | عنوان مضمون                     |
|-----|-----------------------------|-----|---------------------------------|
| C۱  | فرسودگی شغلی                | C۱۱ | کاهش عدالت سازمانی              |
| C۲  | ضعف سیستم‌های کنترلی        | C۱۲ | انحراف بین فردی                 |
| C۳  | کاهش حمایت سازمانی          | C۱۳ | جو نامناسب اخلاقی در سازمان     |
| C۴  | رفتارهای ضد بهره‌وری        | C۱۴ | سبک رهبری ستمگرانه              |
| C۵  | افزایش فاصله قدرت           | C۱۵ | بی تفاوتی سازمانی               |
| C۶  | کاهش اشتیاق به شغل          | C۱۶ | کاهش سطح رفتار شهروند سازمانی   |
| C۷  | تنزل فرهنگ سازمانی          | C۱۷ | ضعف در مبادله رهبر- پیرو        |
| C۸  | نگرش منفی کارکنان           | C۱۸ | کاهش سطح تعلق و وفاداری سازمانی |
| C۹  | اختلالات و بی نظمی‌های کاری | C۱۹ | استرس شغلی                      |
| C۱۰ | کاهش شفافیت سازمانی         |     |                                 |

در بخش کمی، در ادامه نتایج بخش دیمتال ارائه می‌شود. ابتدا تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم است. در این بخش میزان تاثیرگذاری هر کدام از ۱۹ شاخص تایید شده پژوهش بر روی یکدیگر بر اساس طیف ۰ تا ۴ مشخص و در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. ماتریس ارتباط مستقیم معیارها

|     | C19 | C18 | C17 | C16 | C15 | C14 | C13 | C12 | C11 | C10 | C9 | C8 | C7 | C6 | C5 | C4 | C3 | C2 | C1 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| C1  | ۰   | ۴   | ۴   | ۲   | ۰   | ۰   | ۲   | ۳   | ۰   | ۰   | ۱  | ۴  | ۰  | ۳  | ۲  | ۴  | ۰  | ۴  | ۰  |
| C2  | ۳   | ۰   | ۲   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۲   | ۰   | ۰   | ۰  | ۰  | ۰  | ۲  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۳  |
| C3  | ۳   | ۳   | ۳   | ۳   | ۰   | ۰   | ۲   | ۱   | ۰   | ۰   | ۴  | ۳  | ۲  | ۳  | ۴  | ۳  | ۰  | ۳  | ۳  |
| C4  | ۳   | ۰   | ۳   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۳  |
| C5  | ۳   | ۲   | ۳   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۳   | ۰   | ۰   | ۰  | ۲  | ۰  | ۳  | ۰  | ۳  | ۰  | ۲  | ۳  |
| C6  | ۳   | ۲   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۱   | ۲   | ۰   | ۰   | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۲  | ۳  |
| C7  | ۳   | ۳   | ۳   | ۳   | ۰   | ۰   | ۳   | ۲   | ۰   | ۳   | ۳  | ۳  | ۰  | ۲  | ۳  | ۲  | ۲  | ۳  | ۳  |
| C8  | ۳   | ۳   | ۳   | ۱   | ۰   | ۰   | ۰   | ۱   | ۰   | ۰   | ۲  | ۰  | ۰  | ۱  | ۲  | ۳  | ۲  | ۲  | ۳  |
| C9  | ۳   | ۱   | ۳   | ۱   | ۰   | ۰   | ۰   | ۲   | ۰   | ۰   | ۰  | ۳  | ۱  | ۱  | ۳  | ۳  | ۳  | ۲  | ۳  |
| C10 | ۲   | ۲   | ۳   | ۳   | ۰   | ۰   | ۳   | ۲   | ۰   | ۰   | ۲  | ۲  | ۳  | ۳  | ۰  | ۳  | ۲  | ۲  | ۲  |
| C11 | ۲   | ۲   | ۳   | ۳   | ۳   | ۰   | ۴   | ۰   | ۰   | ۴   | ۳  | ۲  | ۳  | ۳  | ۲  | ۰  | ۲  | ۲  | ۲  |
| C12 | ۳   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰  | ۰  | ۰  | ۳  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۳  |
| C13 | ۳   | ۳   | ۳   | ۳   | ۱   | ۰   | ۰   | ۳   | ۲   | ۳   | ۲  | ۳  | ۳  | ۳  | ۳  | ۲  | ۰  | ۲  | ۳  |
| C14 | ۳   | ۳   | ۳   | ۳   | ۴   | ۰   | ۳   | ۲   | ۳   | ۲   | ۳  | ۳  | ۲  | ۲  | ۴  | ۳  | ۲  | ۳  | ۳  |
| C15 | ۳   | ۳   | ۳   | ۳   | ۰   | ۰   | ۴   | ۲   | ۴   | ۴   | ۳  | ۲  | ۳  | ۳  | ۴  | ۳  | ۲  | ۲  | ۳  |
| C16 | ۰   | ۳   | ۳   | ۰   | ۳   | ۰   | ۳   | ۳   | ۳   | ۰   | ۰  | ۲  | ۳  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  |
| C17 | ۳   | ۴   | ۰   | ۰   | ۱   | ۰   | ۲   | ۲   | ۳   | ۰   | ۰  | ۳  | ۰  | ۳  | ۳  | ۲  | ۰  | ۰  | ۳  |
| C18 | ۳   | ۰   | ۳   | ۱   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۳  | ۳  | ۰  | ۰  | ۰  | ۳  | ۰  | ۲  | ۳  |
| C19 | ۳   | ۳   | ۳   | ۴   | ۰   | ۰   | ۳   | ۱   | ۰   | ۰   | ۱  | ۳  | ۳  | ۳  | ۳  | ۲  | ۴  | ۰  | ۳  |

در ادامه، نرمال کردن ماتریس ارتباطات مستقیم انجام می‌شود. برای نرمالیزه کردن ماتریس به دست آمده استفاده شده است. یعنی ابتدا باید مجموع سطر و ستون ماتریس ارتباطات مستقیم را بدست آورد سپس از بین اعداد مجموع، بیشترین مقدار را محاسبه کرد. ماتریس نرمال شده در جدول ۴ آورده شده است. این یعنی محاسبه ماتریس روابط کل (T) و برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل بر اساس رابطه قبلی، ابتدا ماتریس همانی  $(I_{19 \times 19})$  تشکیل می‌شود. سپس ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل معکوس می‌شود. در نهایت ماتریس نرمال در ماتریس معکوس ضرب می‌شود. ماتریس روابط کل در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. ماتریس نرمالیزه شده روش دیمتل

|     | C19  | C18  | C17  | C16  | C15  | C14 | C13  | C12  | C11  | C10  | C9   | C8   | C7   | C6   | C5   | C4   | C3   | C2   | C1   |
|-----|------|------|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| C1  | ۰.۲۰ | ۰.۷۸ | ۰.۷۸ | ۰.۳۹ | ۰    | ۰   | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰    | ۰    | ۰.۲۰ | ۰.۷۸ | ۰    | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۷۸ | ۰    | ۰.۷۸ | ۰    |
| C2  | ۰    | ۰.۲۰ | ۰.۳۹ | ۰    | ۰    | ۰   | ۰    | ۰.۳۹ | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰.۳۹ | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰.۵۹ |
| C3  | ۰.۲۰ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰    | ۰   | ۰.۳۹ | ۰.۲۰ | ۰    | ۰    | ۰.۷۸ | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۷۸ | ۰.۵۹ | ۰    | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ |
| C4  | ۰    | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰    | ۰    | ۰   | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰.۵۹ |
| C5  | ۰    | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰    | ۰    | ۰   | ۰    | ۰.۵۹ | ۰    | ۰    | ۰    | ۰.۳۹ | ۰    | ۰.۵۹ | ۰    | ۰.۵۹ | ۰    | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ |
| C6  | ۰    | ۰    | ۰.۵۹ | ۰    | ۰    | ۰   | ۰.۲۰ | ۰.۳۹ | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ |
| C7  | ۰.۳۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰    | ۰   | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰    | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰    | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ |
| C8  | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۲۰ | ۰    | ۰   | ۰    | ۰.۲۰ | ۰    | ۰    | ۰.۳۹ | ۰    | ۰    | ۰.۲۰ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ |
| C9  | ۰    | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۲۰ | ۰    | ۰   | ۰    | ۰.۳۹ | ۰    | ۰    | ۰    | ۰.۵۹ | ۰.۲۰ | ۰.۲۰ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ |
| C10 | ۰    | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰    | ۰   | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰    | ۰    | ۰.۳۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰    | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۳۹ | ۰.۳۹ |
| C11 | ۰.۵۹ | ۰    | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰   | ۰.۷۸ | ۰    | ۰    | ۰.۷۸ | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰    | ۰.۳۹ | ۰.۳۹ | ۰.۳۹ |
| C12 | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰   | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰.۵۹ | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ |
| C13 | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۲۰ | ۰   | ۰    | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰    | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ |
| C14 | ۰    | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۷۸ | ۰   | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۳۹ | ۰.۷۸ | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ |
| C15 | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰    | ۰   | ۰.۷۸ | ۰.۳۹ | ۰.۷۸ | ۰.۷۸ | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۷۸ | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ |
| C16 | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰    | ۰.۵۹ | ۰   | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰    | ۰    | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    |
| C17 | ۰.۷۸ | ۰.۷۸ | ۰    | ۰    | ۰.۲۰ | ۰   | ۰.۳۹ | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ | ۰    | ۰    | ۰.۵۹ | ۰    | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰    | ۰    | ۰.۵۹ |
| C18 | ۰.۵۹ | ۰    | ۰.۵۹ | ۰.۲۰ | ۰    | ۰   | ۰    | ۰    | ۰    | ۰    | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰    | ۰    | ۰    | ۰.۵۹ | ۰    | ۰.۳۹ | ۰.۵۹ |
| C19 | ۰    | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۷۸ | ۰    | ۰   | ۰.۵۹ | ۰.۲۰ | ۰    | ۰    | ۰.۲۰ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۵۹ | ۰.۳۹ | ۰.۷۸ | ۰    | ۰.۵۹ |

در ادامه جدول روابط کل دیمتل برای شاخص ها در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. ماتریس روابط کل دیمتل شاخص ها

|     | C19   | C18   | C17   | C16   | C15   | C14 | C13   | C12   | C11   | C10   | C9    | C8    | C7    | C6    | C5    | C4    | C3    | C2    | C1    |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| C1  | ۰.۵۴  | ۰.۱۲۵ | ۰.۱۳۳ | ۰.۵۸  | ۰.۰۸  | ۰   | ۰.۵۹  | ۰.۹۲  | ۰.۱۴  | ۰.۰۶  | ۰.۳۹  | ۰.۱۱۵ | ۰.۱۳  | ۰.۹۶  | ۰.۶۶  | ۰.۱۱۵ | ۰.۱۳  | ۰.۱۵  | ۰.۶۲  |
| C2  | ۰.۱۰  | ۰.۳۴  | ۰.۵۵  | ۰.۰۶  | ۰.۰۲  | ۰   | ۰.۰۸  | ۰.۵۰  | ۰.۰۴  | ۰.۰۱  | ۰.۰۵  | ۰.۱۳  | ۰.۰۲  | ۰.۵۳  | ۰.۰۹  | ۰.۱۳  | ۰.۰۲  | ۰.۱۱  | ۰.۷۵  |
| C3  | ۰.۵۹  | ۰.۱۱۹ | ۰.۱۳۰ | ۰.۸۵  | ۰.۱۰  | ۰   | ۰.۶۷  | ۰.۶۷  | ۰.۱۶  | ۰.۰۹  | ۰.۱۰۳ | ۰.۱۱۱ | ۰.۵۶  | ۰.۱۰۶ | ۰.۱۱۵ | ۰.۱۱۰ | ۰.۱۹  | ۰.۹۹  | ۰.۱۲۹ |
| C4  | ۰.۱۵  | ۰.۷۶  | ۰.۷۶  | ۰.۰۷  | ۰.۰۲  | ۰   | ۰.۰۸  | ۰.۱۱  | ۰.۰۵  | ۰.۰۱  | ۰.۰۸  | ۰.۱۸  | ۰.۰۳  | ۰.۱۳  | ۰.۱۱  | ۰.۱۷  | ۰.۰۳  | ۰.۱۲  | ۰.۷۵  |
| C5  | ۰.۲۰  | ۰.۸۶  | ۰.۹۲  | ۰.۱۰  | ۰.۰۳  | ۰   | ۰.۱۲  | ۰.۷۸  | ۰.۰۷  | ۰.۰۲  | ۰.۱۱  | ۰.۶۲  | ۰.۰۴  | ۰.۸۲  | ۰.۱۵  | ۰.۸۲  | ۰.۰۵  | ۰.۵۸  | ۰.۹۵  |
| C6  | ۰.۱۲  | ۰.۱۹  | ۰.۷۶  | ۰.۰۸  | ۰.۰۳  | ۰   | ۰.۲۸  | ۰.۵۳  | ۰.۰۶  | ۰.۰۳  | ۰.۰۶  | ۰.۱۶  | ۰.۰۴  | ۰.۱۹  | ۰.۱۲  | ۰.۱۴  | ۰.۰۳  | ۰.۵۰  | ۰.۷۸  |
| C7  | ۰.۸۰  | ۰.۱۰۶ | ۰.۱۳۳ | ۰.۹۲  | ۰.۱۱  | ۰   | ۰.۹۱  | ۰.۸۹  | ۰.۱۸  | ۰.۶۸  | ۰.۸۸  | ۰.۱۱۵ | ۰.۲۵  | ۰.۹۴  | ۰.۹۹  | ۰.۹۵  | ۰.۶۰  | ۰.۱۰۱ | ۰.۱۳۲ |
| C8  | ۰.۸۲  | ۰.۸۲  | ۰.۱۰۵ | ۰.۴۰  | ۰.۰۵  | ۰   | ۰.۲۱  | ۰.۴۸  | ۰.۱۰  | ۰.۰۳  | ۰.۵۶  | ۰.۳۷  | ۰.۱۳  | ۰.۵۴  | ۰.۶۶  | ۰.۹۳  | ۰.۵۲  | ۰.۶۴  | ۰.۱۰۵ |
| C9  | ۰.۲۸  | ۰.۸۳  | ۰.۱۰۷ | ۰.۳۸  | ۰.۰۵  | ۰   | ۰.۱۹  | ۰.۶۹  | ۰.۱۰  | ۰.۰۴  | ۰.۲۰  | ۰.۹۴  | ۰.۲۹  | ۰.۵۵  | ۰.۸۵  | ۰.۹۶  | ۰.۶۸  | ۰.۶۸  | ۰.۱۰۸ |
| C10 | ۰.۳۷  | ۰.۱۰۹ | ۰.۱۰۰ | ۰.۸۵  | ۰.۱۰  | ۰   | ۰.۸۵  | ۰.۷۸  | ۰.۱۵  | ۰.۱۱  | ۰.۶۶  | ۰.۸۴  | ۰.۷۷  | ۰.۹۸  | ۰.۳۴  | ۰.۱۰۰ | ۰.۵۴  | ۰.۷۵  | ۰.۹۹  |
| C11 | ۰.۱۰۶ | ۰.۷۵  | ۰.۱۲۳ | ۰.۱۰۶ | ۰.۷۱  | ۰   | ۰.۱۲۴ | ۰.۵۹  | ۰.۲۴  | ۰.۹۹  | ۰.۹۷  | ۰.۱۰۴ | ۰.۹۵  | ۰.۱۲۲ | ۰.۹۲  | ۰.۶۳  | ۰.۶۹  | ۰.۹۰  | ۰.۱۲۰ |
| C12 | ۰.۰۰۴ | ۰.۰۰۸ | ۰.۰۱۲ | ۰.۰۰۴ | ۰.۰۰۱ | ۰   | ۰.۰۰۵ | ۰.۰۰۹ | ۰.۰۰۱ | ۰.۰۰۱ | ۰.۰۰۳ | ۰.۰۰۸ | ۰.۰۰۱ | ۰.۰۶۶ | ۰.۰۰۵ | ۰.۰۰۸ | ۰.۰۰۱ | ۰.۰۰۹ | ۰.۰۶۷ |

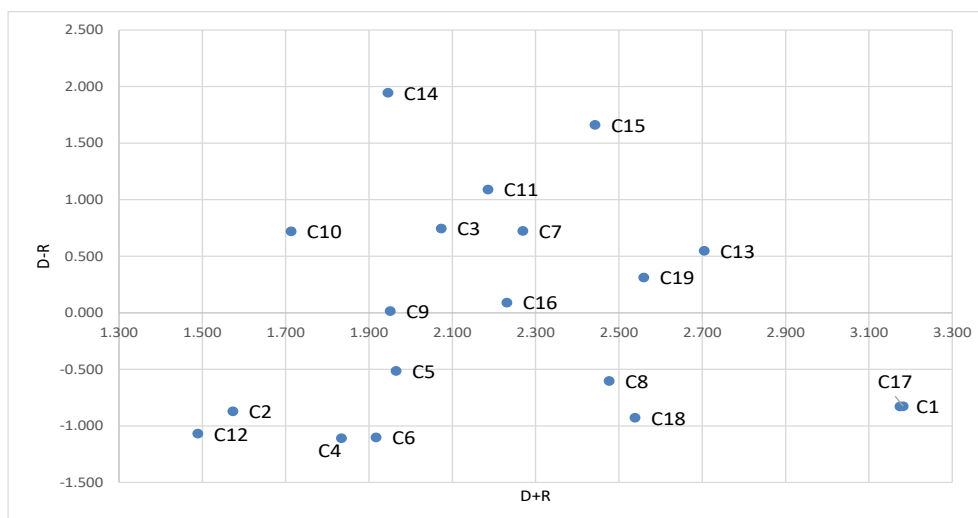
|     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |   |       |       |       |       |       |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| C13 | ۰.۱۳۸ | ۰.۰۸۶ | ۰.۰۲۷ | ۰.۰۹۷ | ۰.۱۰۲ | ۰.۱۱۸ | ۰.۰۸۵ | ۰.۱۱۹ | ۰.۰۷۳ | ۰.۰۷۳ | ۰.۰۵۷ | ۰.۱۱۰ | ۰.۰۴۲ | ۰ | ۰.۳۲  | ۰.۰۹۷ | ۰.۱۳۸ | ۰.۱۲۷ | ۰.۱۰۴ |
| C14 | ۰.۱۵۵ | ۰.۱۱۸ | ۰.۰۶۸ | ۰.۱۳۰ | ۰.۱۳۵ | ۰.۱۱۲ | ۰.۰۷۴ | ۰.۱۳۲ | ۰.۱۰۴ | ۰.۰۶۴ | ۰.۰۸۶ | ۰.۱۰۲ | ۰.۱۰۸ | ۰ | ۰.۰۹۵ | ۰.۱۰۶ | ۰.۱۵۶ | ۰.۱۴۳ | ۰.۰۵۹ |
| C15 | ۰.۱۶۰ | ۰.۱۰۱ | ۰.۰۷۲ | ۰.۱۳۲ | ۰.۱۳۶ | ۰.۱۳۶ | ۰.۰۹۸ | ۰.۱۱۹ | ۰.۱۰۵ | ۰.۱۰۱ | ۰.۱۰۱ | ۰.۱۰۵ | ۰.۱۳۱ | ۰ | ۰.۱۱۲ | ۰.۱۶۱ | ۰.۱۴۷ | ۰.۱۱۷ | ۰.۱۱۷ |
| C16 | ۰.۰۶۱ | ۰.۰۳۴ | ۰.۰۲۳ | ۰.۰۴۲ | ۰.۰۴۱ | ۰.۰۴۸ | ۰.۰۸۴ | ۰.۰۸۶ | ۰.۰۳۳ | ۰.۰۲۲ | ۰.۰۷۷ | ۰.۰۹۲ | ۰.۰۹۳ | ۰ | ۰.۰۷۰ | ۰.۰۳۶ | ۰.۱۱۴ | ۰.۱۰۶ | ۰.۱۰۰ |
| C17 | ۰.۱۱۸ | ۰.۰۳۶ | ۰.۰۱۹ | ۰.۰۸۳ | ۰.۰۹۱ | ۰.۱۰۲ | ۰.۰۲۰ | ۰.۱۰۳ | ۰.۰۲۷ | ۰.۰۱۳ | ۰.۰۶۹ | ۰.۰۷۳ | ۰.۰۶۷ | ۰ | ۰.۰۲۸ | ۰.۰۳۱ | ۰.۰۶۱ | ۰.۱۲۵ | ۰.۱۱۲ |
| C18 | ۰.۰۹۸ | ۰.۰۶۰ | ۰.۰۱۵ | ۰.۰۸۹ | ۰.۰۲۶ | ۰.۰۲۸ | ۰.۰۱۱ | ۰.۰۸۹ | ۰.۰۷۲ | ۰.۰۰۳ | ۰.۰۰۹ | ۰.۰۲۵ | ۰.۰۱۸ | ۰ | ۰.۰۰۵ | ۰.۰۳۷ | ۰.۰۹۹ | ۰.۰۴۰ | ۰.۰۸۱ |
| C19 | ۰.۱۲۹ | ۰.۰۴۵ | ۰.۰۹۵ | ۰.۰۹۳ | ۰.۱۰۱ | ۰.۱۰۹ | ۰.۰۸۱ | ۰.۱۱۶ | ۰.۰۵۳ | ۰.۰۱۳ | ۰.۰۱۹ | ۰.۰۶۸ | ۰.۰۹۲ | ۰ | ۰.۰۱۲ | ۰.۱۱۱ | ۰.۱۳۳ | ۰.۱۳۳ | ۰.۰۴۶ |

اکنون در این مرحله نمودار علی تشکیل می‌شود. جهت تشکیل نمودار علی، مجموع سطرها (D) و مجموع ستون‌ها (R) ماتریس روابط کل بدست می‌آید. سپس D+R و D-R محاسبه می‌شود. با توجه به جدول ۶، معیارهایی که D-R مثبت دارند دارای ماهیت علت و تاثیرگذار دارند که شاخص عملکرد استراتژیک تاثیرگذارترین شاخص است. بر اساس مقادیر D+R و D-R جدول ۶ می‌توان نمودار علی شاخص‌ها را رسم نمود که در شکل یک نشان داده شده است.

جدول ۶. اهمیت و تاثیرگذاری شاخص‌ها

| کد  | شاخص                            | D     | R     | D+R   | D-R    | نوع معیار |
|-----|---------------------------------|-------|-------|-------|--------|-----------|
| C1  | فرسودگی شغلی                    | ۱.۱۷۳ | ۲.۰۰۲ | ۳.۱۷۵ | -۰.۸۲۸ | معلول     |
| C2  | ضعف سیستم‌های کنترلی            | ۰.۳۵۱ | ۱.۲۲۲ | ۱.۵۷۳ | -۰.۸۷۱ | معلول     |
| C3  | کاهش حمایت سازمانی              | ۱.۴۰۹ | ۰.۶۶۵ | ۲.۰۷۳ | ۰.۷۴۴  | علت       |
| C4  | رفتارهای ضد بهره‌وری            | ۰.۳۶۲ | ۱.۴۷۲ | ۱.۸۳۴ | -۱/۱۱۰ | معلول     |
| C5  | افزایش فاصله قدرت               | ۰.۷۲۵ | ۱.۲۴۰ | ۱.۹۶۵ | -۰/۵۱۵ | معلول     |
| C6  | کاهش اشتیاق به شغل              | ۰.۴۰۸ | ۱.۵۰۹ | ۱.۹۱۷ | -۱/۱۰۱ | معلول     |
| C7  | تنزل فرهنگ سازمانی              | ۱.۴۹۶ | ۰.۷۷۳ | ۲.۲۶۹ | ۰.۷۲۳  | علت       |
| C8  | نگرش منفی کارکنان               | ۰.۹۳۷ | ۱.۵۴۰ | ۲.۴۷۷ | -۰/۶۰۳ | معلول     |
| C9  | اختلالات و بی‌نظمی‌های کاری     | ۰.۹۸۳ | ۰.۹۶۸ | ۱.۹۵۱ | ۰.۰۱۶  | علت       |
| C10 | کاهش شفافیت سازمانی             | ۱.۲۱۷ | ۰.۴۹۶ | ۱.۷۱۳ | ۰.۷۲۱  | علت       |
| C11 | کاهش عدالت سازمانی              | ۱.۶۳۸ | ۰.۵۴۸ | ۲.۱۸۶ | ۱.۰۹۰  | علت       |
| C12 | انحراف بین فردی                 | ۰.۲۱۱ | ۱.۲۷۹ | ۱.۴۹۰ | -۱/۰۶۸ | معلول     |
| C13 | جو نامناسب اخلاقی در سازمان     | ۱.۶۲۷ | ۱.۰۷۸ | ۲.۷۰۵ | ۰.۵۴۸  | علت       |
| C14 | سبک رهبری ستمگرانه              | ۱.۹۴۶ | ۰     | ۱.۹۴۶ | ۱.۹۴۶  | علت       |
| C15 | بی‌تفاوتی سازمانی               | ۲.۰۵۲ | ۰.۳۹۱ | ۲.۴۴۳ | ۱.۶۶۱  | علت       |
| C16 | کاهش سطح رفتار شهروند سازمانی   | ۱.۱۶۱ | ۱.۰۷۰ | ۲.۲۳۱ | ۰.۰۹۰  | علت       |
| C17 | ضعف در مبادله رهبر-پیرو         | ۱.۱۷۸ | ۲.۰۰۵ | ۳.۱۸۲ | -۰/۸۲۷ | معلول     |
| C18 | کاهش سطح تعلق و وفاداری سازمانی | ۰.۸۰۵ | ۱.۷۳۴ | ۲.۵۳۹ | -۰/۹۲۸ | معلول     |
| C19 | استرس شغلی                      | ۱.۴۳۶ | ۱.۱۲۴ | ۲.۵۶۰ | ۰.۳۱۲  | علت       |

نمودار علت و معلولی عوامل پیش بینی رفتارهای انحرافی کارکنان در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۱. نمودار علت معلولی

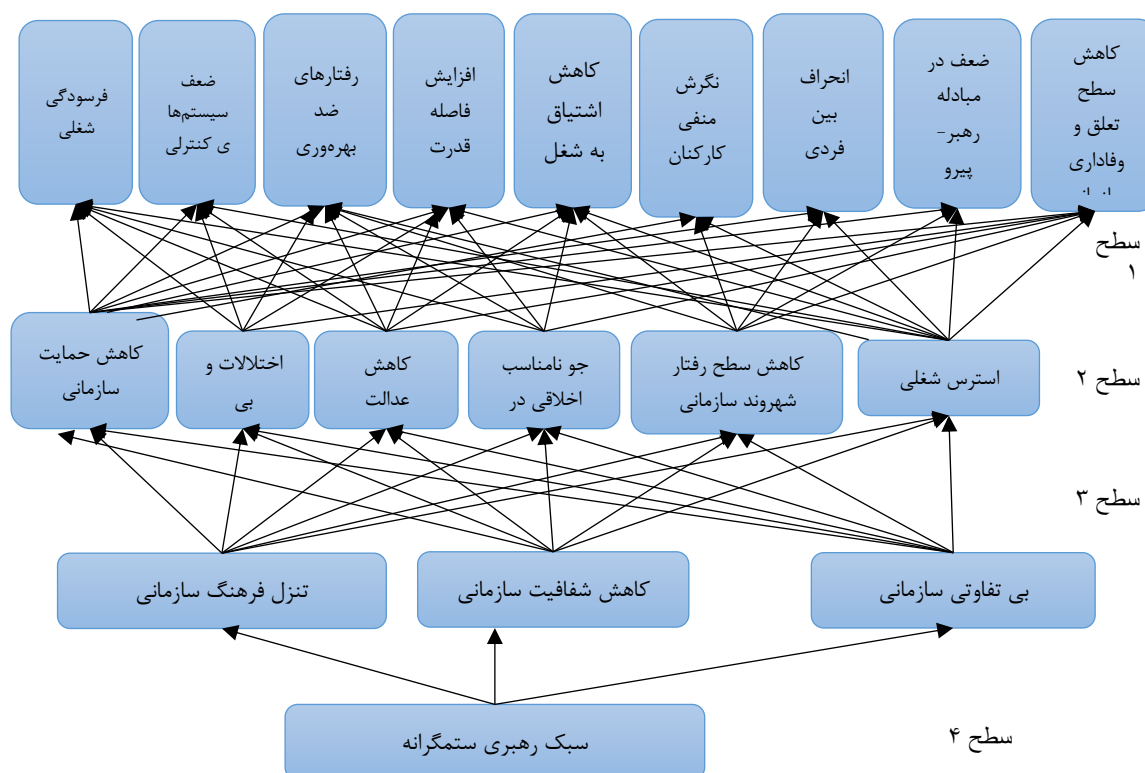
اکنون در این بخش با استفاده از روش ISM به بررسی سطوح تاثیر گذاری و تاثیر پذیری شاخص ها پرداخته می شود. استفاده از خروجی روش دیمتل به عنوان ورودی ISM ابزاری کارآمد جهت بررسی سطوح تاثیر گذاری با استفاده از روابط دیمتل می باشد. در واقع چون ماهیت دو روش دیمتل و ISM تقریباً مشابه یکدیگر می باشد بنابراین در مواقعی که از دو پرسشنامه برای تحلیل هر کدام استفاده شود چون ورودی های دو روش یکسان نیستند. بنابراین، ممکن است نتایجی حاصل شود که به نحوی بر خلاف دو نتایج دو روش باشند. لذا، استفاده از روش ترکیبی دیمتل و ISM می تواند نتایج دقیق تری را حاصل کند. ابتدا می بایست ماتریس دستیابی تشکیل شود. در این گام باید از ماتریس ارتباطات کل دیمتل مقدار آستانه (میانگین حسابی) گرفت و سپس درایه هایی که بیشتر از مقدار آستانه هستند مقادیر ۱ و در غیر اینصورت صفر می گیرند مقدار آستانه معیارها ۰.۰۶ است. در سلول هایی که عدد یک وجود دارد نشان از رابطه معنی دار بین شاخص سطر با ستون است این فرایند در جدول ۷ انجام شده است که در واقع همان ماتریس دستیابی اولیه می باشد.

جدول ۷. روابط معنی دار بین شاخص ها

|    | C19 | C18 | C17 | C16 | C15 | C14 | C13 | C12 | C11 | C10 | C9 | C8 | C7 | C6 | C5 | C4 | C3 | C2 | C1 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| C1 | ۰   | ۱   | ۱   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۱   | ۰   | ۰   | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  |
| C2 | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۱  |
| C3 | ۰   | ۱   | ۱   | ۱   | ۰   | ۰   | ۱   | ۱   | ۰   | ۰   | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  |
| C4 | ۰   | ۱   | ۱   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۱  |
| C5 | ۰   | ۱   | ۱   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۱   | ۰   | ۰   | ۰  | ۰  | ۰  | ۱  | ۰  | ۱  | ۰  | ۰  | ۱  |
| C6 | ۰   | ۰   | ۱   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۱  |
| C7 | ۱   | ۱   | ۱   | ۱   | ۰   | ۰   | ۱   | ۱   | ۰   | ۱   | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  |
| C8 | ۱   | ۱   | ۱   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰  | ۰  | ۰  | ۰  | ۱  | ۱  | ۰  | ۱  | ۱  |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| C9  | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| C10 | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ |
| C11 | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ |
| C12 | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ |
| C13 | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ |
| C14 | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| C15 | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| C16 | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| C17 | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ |
| C18 | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ |
| C19 | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ |

پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی بدست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به عنوان نمونه اگر متغیر ۱ منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲ منجر به متغیر ۳ شود، باید متغیر ۱ نیز منجر به متغیر ۳ شود و اگر در ماتریس دسترسی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شود و روابط این چینی اصلاح و ایجاد شوند. این سازگاری با استفاده از روابط ثانویه که ممکن است وجود نداشته باشند به ماتریس دستیابی اولیه افزوده می‌شوند تا ماتریس سازگار شده حاصل شود. بر این اساس در ادامه مجموعه شاخص‌های ورودی (پیش نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر شاخص محاسبه و سپس عوامل مشترک را نیز مشخص می‌شوند. در این گام شاخصی دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی (دستیابی) با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آن‌ها از جدول حذف و عملیات دوباره بر روی دیگر شاخص‌ها تکرار می‌شوند. خروجی‌ها و ورودی‌ها از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده (جدول ۸) استخراج می‌شود. برای این کار، تعداد ۱۱ها در هر سطر بیانگر خروجی، و تعداد ۱۱ها در ستون برابر ورودی هستند که برای تعیین سطح اول، استفاده می‌شوند. پس از استخراج معیارهای سطح یک استخراج شده است که شامل شاخص‌های C1، C2، C4، C5، C6، C8، C12، C17 و C18 می‌باشد. حال برای تعیین شاخص‌های سطح دوم، کفایت سطر و ستون این ۹ شاخص را از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده حذف نمود و دوباره محاسبات تعیین خروجی و ورودی را انجام داد. پس از آن معیارهای سطح ۲ استخراج شده است که شامل معیارهای C3، C9، C11، C13، C16 و C19 هستند. حال برای تعیین معیارهای سطح دوم، کفایت سطر و ستون این ۶ معیار را از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده حذف نمود و دوباره محاسبات تعیین خروجی و ورودی را انجام داد که تنها معیارهای C7، C10، C15 در سطح سوم قرار می‌گیرند و تنها معیار C14 باقی می‌ماند که در سطح چهارم قرار می‌گیرد. در گام آخر با استفاده از سطوح بدست آمده از شاخص‌ها، شبکه تعاملات ISM رسم می‌شود. اگر بین دو شاخص A و Z رابطه باشد آن به وسیله یک پیکان جهت دار نشان داده می‌شود. دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح بدست آمده است در شکل دو نشان داده شده است.



شکل ۲: مدل پیش بینی رفتار انحرافی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایران

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که رفتارهای انحرافی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی ایلام پدیده‌ای چندسطحی و پیچیده است که از تعامل مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و بین فردی شکل می‌گیرد. بر اساس مدل نهایی استخراج شده، ۱۹ مؤلفه در قالب یک ساختار سلسله‌مراتبی چهارسطحی سازمان‌دهی شدند که در میان آن‌ها، سبک رهبری ستمگرانه به عنوان اثرگذارترین عامل شناسایی گردید. این یافته بیانگر آن است که متغیرهای مرتبط با رهبری در سطحی بنیادین قرار داشته و می‌توانند به صورت مستقیم و غیرمستقیم سایر مؤلفه‌ها مانند استرس شغلی، بی تفاوتی سازمانی، کاهش تعهد و حتی رفتارهای ضد بهره‌وری را تحت تأثیر قرار دهند. چنین نتیجه‌ای با مطالعاتی که نقش تعیین کننده سبک‌های رهبری را در بروز یا کاهش رفتارهای انحرافی نشان داده‌اند، همسو است؛ به طوری که رهبری نامناسب با ایجاد محیطی تنش‌زا و ناعادلانه، بستر بروز این رفتارها را فراهم می‌کند (Kim et al., 2021; Zeynali et al., 2021).

در تبیین این یافته می‌توان اشاره کرد که رهبری ستمگرانه با کاهش اعتماد، افزایش احساس بی عدالتی و تضعیف هویت اخلاقی کارکنان، زمینه را برای شکل‌گیری واکنش‌های منفی فراهم می‌آورد. این امر با نتایج پژوهش‌هایی که نشان داده‌اند رفتارهای غیرحمایتی مدیران می‌تواند منجر به افزایش خشم، فرسودگی هیجانی و در نهایت رفتارهای انحرافی شود، همخوانی دارد (Jiang et al., 2020; Movaseghi & Ranji, 2022). در مقابل، مطالعات بیان کرده‌اند که رهبری اخلاقی و معنوی می‌تواند از طریق تقویت تعهد سازمانی و بهبود فضای کاری، این رفتارها را

کاهش دهد (Gamasiwi et al., 2023; Salimi et al., 2024). بنابراین، جایگاه کلیدی رهبری در مدل حاضر، تأییدی بر اهمیت مدیریت رفتار مدیران در کنترل رفتارهای کارکنان است.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، نقش عوامل سازمانی مانند کاهش عدالت سازمانی، ضعف فرهنگ سازمانی و کاهش شفافیت در شکل‌گیری رفتارهای انحرافی بود. این عوامل در سطوح میانی مدل قرار گرفته و به‌عنوان متغیرهای واسطه عمل می‌کنند که اثر عوامل بنیادین را به رفتارهای قابل مشاهده منتقل می‌کنند. این نتیجه با مطالعات پیشین که عدالت سازمانی را یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رفتارهای انحرافی معرفی کرده‌اند، همسو است (Bhandesa & Wibawa, 2022; Qu et al., 2020). در شرایطی که کارکنان احساس کنند منابع، پاداش‌ها و فرصت‌ها به‌صورت ناعادلانه توزیع می‌شود، احتمال بروز رفتارهایی مانند کم‌کاری، تخریب و نافرمانی افزایش می‌یابد.

همچنین، نقش فرهنگ سازمانی در این پژوهش قابل توجه است؛ به‌گونه‌ای که تنزل فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در مدل شناسایی شد. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که نشان داده‌اند فرهنگ‌های سازمانی ضعیف یا ناسالم می‌توانند هنجارهای منفی را تقویت کرده و رفتارهای انحرافی را مشروع جلوه دهند، همخوانی دارد (Di Stefano et al., 2022; Maqsoodi Ashtiani et al., 2024). در چنین

شرایطی، کارکنان نه تنها از انجام رفتارهای انحرافی اجتناب نمی‌کنند، بلکه ممکن است آن را به‌عنوان رفتاری قابل قبول در سازمان تلقی کنند. در سطح فردی، عواملی مانند استرس شغلی، فرسودگی شغلی، نگرش‌های منفی و کاهش اشتیاق به شغل نیز در مدل حاضر نقش مهمی ایفا کردند. این متغیرها به‌عنوان پیامدهای عوامل سازمانی و در عین حال پیش‌زمینه‌های رفتارهای انحرافی عمل می‌کنند. یافته‌های پژوهش حاضر در این زمینه با مطالعاتی که نشان داده‌اند فرسودگی عاطفی و فشارهای روانی می‌توانند کارکنان را به سمت رفتارهای مخرب سوق دهند، همسو است (Hakak & Ghahramani, 2022; Jiang et al., 2020). علاوه بر این، کاهش حمایت سازمانی و طردشدگی در محیط کار نیز از جمله عواملی هستند که می‌توانند این فرآیند را تشدید کنند (Alyafi & Alzamil, 2024).

یکی دیگر از ابعاد مهم مدل، نقش روابط بین فردی و ساختارهای تعاملی در سازمان است. متغیرهایی مانند ضعف در مبادله رهبر-پیرو، افزایش فاصله قدرت و کاهش تعلق سازمانی نشان‌دهنده آن هستند که کیفیت تعاملات اجتماعی در سازمان نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای کارکنان دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که نشان داده‌اند روابط ضعیف و عدم مشارکت کارکنان می‌تواند تعهد سازمانی را کاهش داده و رفتارهای انحرافی را افزایش دهد، همخوانی دارد (Noermijati et al., 2021). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که بی‌توجهی به این روابط می‌تواند چرخه‌ای از رفتارهای منفی را در سازمان ایجاد کند که حتی به تعاملات با مشتریان نیز سرایت می‌کند (Sharafi & Shah Hosseini, 2023). در تبیین کلی نتایج، می‌توان از نظریه حفظ منابع بهره گرفت که بیان می‌کند افراد در مواجهه با تهدید یا از دست دادن منابع (مانند حمایت، عدالت یا امنیت شغلی) به رفتارهای جبرانی از جمله رفتارهای انحرافی روی می‌آورند (Jafari et al., 2024). همچنین، نظریه‌های جامعه‌شناختی مانند

شرمساری بازپذیر نشان می‌دهند که ضعف در هنجارهای اجتماعی و واکنش‌های سازمانی می‌تواند به تقویت این رفتارها منجر شود (Ansari et al., 2024). این چارچوب‌های نظری به‌خوبی می‌توانند ساختار چندسطحی مدل حاضر را تبیین کنند.

از سوی دیگر، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برخی رفتارهای انحرافی می‌توانند در قالب رفتارهای به‌ظاهر مثبت نیز بروز پیدا کنند، که این موضوع با مفهوم «رفتار انحرافی مثبت» همخوانی دارد (Molavi & Nouri, 2022). با این حال، در بافت سازمانی مورد مطالعه، بیشتر تمرکز بر رفتارهای مخرب و منفی بوده است که پیامدهای جدی‌تری برای عملکرد سازمان دارند. همچنین، تأثیر ویژگی‌های فردی و جمعیت‌شناختی نیز در برخی مطالعات مورد تأکید قرار گرفته است که می‌تواند در تبیین تفاوت‌های فردی در بروز این رفتارها مؤثر باشد (Adekanmbi & Ukpere, 2021; Zayniddinova, 2025).

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رفتارهای انحرافی کارکنان نتیجه تعامل پیچیده‌ای از عوامل در سطوح مختلف است و نمی‌توان آن را صرفاً به یک عامل خاص نسبت داد. این یافته‌ها بر ضرورت اتخاذ رویکردی جامع و سیستمی در مدیریت رفتارهای سازمانی تأکید دارند. استفاده از مدل‌های ساختاری مانند دیتمل و ISM در این پژوهش، امکان شناسایی روابط علی و سلسله‌مراتبی بین عوامل را فراهم کرده و می‌تواند به مدیران در طراحی مداخلات مؤثر کمک کند. این موضوع با مطالعاتی که بر اهمیت تحلیل ساختاری در درک رفتارهای سازمانی تأکید دارند، همسو است (Ghaedamini Harouni et al., 2022; Othman et al., 2022).

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به یک دانشگاه علوم پزشکی اشاره کرد که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر سازمان‌ها با محدودیت مواجه سازد. همچنین، استفاده از روش‌های خودگزارشی در جمع‌آوری داده‌ها می‌تواند منجر به سوگیری پاسخ‌ها شود. علاوه بر این، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی تغییرات زمانی رفتارهای انحرافی را فراهم نمی‌کند و روابط علی را با محدودیت مواجه می‌سازد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از طرح‌های طولی به بررسی تغییرات رفتارهای انحرافی در طول زمان بپردازند. همچنین، استفاده از روش‌های ترکیبی پیشرفته‌تر و مدل‌سازی‌های علی می‌تواند به درک دقیق‌تر روابط بین متغیرها کمک کند. بررسی نقش متغیرهای فرهنگی، فردی و فناوری‌های نوین نیز می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه بیفزاید. علاوه بر این، مقایسه نتایج در سازمان‌های مختلف و در بافت‌های فرهنگی متفاوت می‌تواند به توسعه مدل‌های جامع‌تر منجر شود.

برای کاهش رفتارهای انحرافی در سازمان‌ها، توجه ویژه به اصلاح سبک‌های رهبری و آموزش مدیران در زمینه رهبری اخلاقی و حمایتی ضروری است. همچنین، تقویت عدالت سازمانی، بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند نقش مؤثری در پیشگیری از این رفتارها ایفا کند. ایجاد سیستم‌های حمایتی برای کاهش استرس شغلی، ارتقای سلامت روان کارکنان و تقویت روابط بین‌فردی نیز از جمله اقدامات

مهم در این زمینه است. در نهایت، طراحی نظام‌های ارزیابی و پاداش‌دهی عادلانه و مبتنی بر عملکرد می‌تواند انگیزه کارکنان را افزایش داده و از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری کند.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## Extended Abstract

### **Introduction**

Employee deviant behavior has emerged as a critical issue in organizational studies due to its pervasive and detrimental impact on organizational effectiveness, employee well-being, and service quality. Deviant behavior is generally defined as voluntary actions that violate significant organizational norms and threaten the well-being of the organization or its members (Goode, 2020). In contemporary organizational environments characterized by complexity, high competition, and increased performance pressures, such behaviors have become more prevalent and multifaceted. Particularly in public service organizations such as healthcare institutions, employee deviance can directly influence the quality of service delivery, organizational trust, and societal outcomes.

The literature identifies a wide range of antecedents of workplace deviant behavior, encompassing individual, organizational, and social dimensions. At the individual level, personality traits, values, and emotional states significantly influence the likelihood of engaging in deviant acts (Adekanmbi & Ukpere, 2021). Emotional exhaustion, stress, and negative attitudes have been consistently associated with higher levels of deviant behavior (Jiang et al., 2020). At the organizational level, factors such as organizational justice, ethical climate, and leadership styles play a decisive role. For instance, perceived injustice has been linked to retaliatory behaviors and reduced organizational commitment, which in turn foster deviance (Bhandesa & Wibawa,

2022; Qu et al., 2020). Similarly, weak organizational culture and ambiguous norms may legitimize deviant actions and reduce accountability (Di Stefano et al., 2022; Maqsoudi Ashtiani et al., 2024).

Leadership has been identified as one of the most influential determinants of employee behavior. Abusive or tyrannical leadership styles can erode trust, provoke anger, and diminish moral identity, thereby increasing the likelihood of deviant actions (Kim et al., 2021; Zeynali et al., 2021). Conversely, ethical and supportive leadership can mitigate deviance by fostering a positive organizational climate and strengthening employee commitment (Gamasiwi et al., 2023; Movaseghi & Ranji, 2022). Additionally, social support and self-esteem have been shown to buffer the negative effects of workplace stressors, reducing the propensity for deviant behavior (Alyafi & Alzamil, 2024).

From a theoretical perspective, frameworks such as the Conservation of Resources theory suggest that individuals engage in deviant behaviors when they perceive a threat to or loss of valuable resources, including job security, support, or recognition (Jafari et al., 2024). Sociological theories, including reintegrative shaming theory, further emphasize the role of social norms and organizational responses in shaping deviant conduct (Ansari et al., 2024). Moreover, recent studies highlight the dynamic and context-dependent nature of deviant behavior, indicating that daily fluctuations in leadership behavior and employee psychological states can significantly affect outcomes (Jiang et al., 2024).

Despite extensive research, there remains a lack of comprehensive, structurally integrated models that capture the complex interrelationships among the multiple antecedents of deviant behavior. Most prior studies have focused on isolated variables or linear relationships, neglecting the systemic and hierarchical nature of these factors (Ghaedamini Harouni et al., 2022). Therefore, there is a need for research that adopts a holistic and structural approach to modeling these relationships, particularly in critical sectors such as healthcare organizations, where employee behavior has direct implications for public health and organizational sustainability (Morshedi Tonekaboni, 2021).

## Methods and Materials

This study employed an applied mixed-method design combining qualitative and quantitative approaches to develop a structural model for predicting employee deviant behavior. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 23 experts, including academic scholars and senior managers with extensive experience in organizational behavior and healthcare administration. Data were analyzed using open coding techniques, resulting in the identification of 19 key components related to deviant behavior.

In the quantitative phase, a hybrid Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL) and Interpretive Structural Modeling (ISM) approach was utilized to analyze the relationships among the identified components. Data were collected through a DEMATEL questionnaire using a 0–4 scale to assess the influence of each component on others. The resulting direct-relation matrix was normalized, and the total relation matrix was computed. The outputs of the DEMATEL method were then used as inputs for ISM to construct a

hierarchical structural model. The analysis was conducted using MATLAB-based ISM software, and the final model was organized into four hierarchical levels representing different degrees of influence and dependence.

### Findings

The findings of the qualitative phase resulted in the extraction of 19 core components influencing employee deviant behavior, including job stress, organizational injustice, weak organizational culture, reduced organizational commitment, emotional exhaustion, and abusive leadership. In the quantitative phase, the DEMATEL analysis revealed the causal relationships among these components, distinguishing between influencing (cause) and influenced (effect) factors.

The ISM analysis further structured these components into a four-level hierarchical model. At the foundational level, abusive leadership emerged as the most influential factor, exerting a strong direct and indirect impact on other variables. Mid-level factors included organizational justice, organizational culture, transparency, and leader-member exchange, which acted as mediating variables. At the higher levels, individual-level outcomes such as job stress, burnout, negative attitudes, and reduced engagement were identified. Finally, at the top level, observable deviant behaviors such as anti-productivity actions and interpersonal deviance were positioned as the ultimate outcomes of the system.

The results indicated that abusive leadership had the highest degree of influence within the network, followed by factors such as reduced organizational justice and weak organizational culture. Additionally, variables such as organizational indifference and reduced citizenship behavior were identified as key intermediaries linking structural factors to behavioral outcomes. The hierarchical model demonstrated a clear progression from organizational-level determinants to individual psychological states and ultimately to deviant behaviors.

### Discussion and Conclusion

The results of this study highlight the complex and multi-layered nature of employee deviant behavior, emphasizing that such behavior cannot be attributed to a single factor but rather emerges from the interaction of multiple organizational and individual variables. The identification of abusive leadership as the most influential factor underscores the central role of leadership in shaping employee behavior. Leadership practices that are perceived as unfair, authoritarian, or disrespectful create an environment of distrust and dissatisfaction, which can trigger negative emotional responses and lead to deviant actions.

The hierarchical structure of the model also demonstrates that organizational factors such as justice, culture, and transparency serve as critical mediators between leadership and employee outcomes. When these organizational mechanisms are weakened, the negative effects of poor leadership are amplified, resulting in increased stress, burnout, and disengagement among employees. These psychological states, in turn, act as proximal predictors of deviant behavior, confirming the importance of addressing both structural and psychological dimensions in organizational interventions.

Furthermore, the findings suggest that deviant behavior should be viewed as a systemic phenomenon rather than an isolated issue. The interconnectedness of the identified components indicates that interventions

targeting only one aspect of the system may be insufficient. Instead, a comprehensive approach that simultaneously addresses leadership practices, organizational structures, and employee well-being is required to effectively reduce deviant behavior.

In conclusion, this study provides a robust structural model that enhances the understanding of employee deviant behavior by integrating multiple theoretical perspectives and methodological approaches. The use of a hybrid DEMATEL–ISM framework allows for a nuanced analysis of causal relationships and hierarchical dependencies, offering valuable insights for both researchers and practitioners. By identifying key leverage points within the system, particularly at the leadership and organizational levels, the study offers a foundation for developing targeted strategies to mitigate deviant behavior and promote a healthier and more productive organizational environment.

## References

- Adekanmbi, F. P., & Ukpere, W. (2021). Influence of frugality, materialism and employee demographics on workplace deviant behaviors. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 183-193. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.15](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.15)
- Alyafi, R. S., & Alzamil, B. S. (2024). Perceived Social Support and Workplace Deviant Behaviors: The Mediating Role of Self-esteem in Employees in Saudi Arabia. *The Journal of Behavioral Science*, 19(1), 51-67. [https://www.researchgate.net/publication/381816251\\_Perceived\\_Social\\_Support\\_and\\_Workplace\\_Deviant\\_Behaviors\\_The\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Self-esteem\\_in\\_Employees\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/381816251_Perceived_Social_Support_and_Workplace_Deviant_Behaviors_The_Mediating_Role_of_Self-esteem_in_Employees_in_Saudi_Arabia)
- Ansari, P., Alivardi, A., Sharepour, M., & Razeghi, N. (2024). A sociological explanation of student deviant behaviors: An empirical test of Braithwaite's reintegrative shaming theory. *Quarterly Journal of Cultural and Art Sociology*, 6(2), 32-57.
- Bhandesa, W. M., & Wibawa, I. M. A. (2022). Role of Job Satisfaction and Job Stress in Mediate the Effect of Organizational Justice on Deviant Behavior in the Workplace. *International Research Journal of Management It and Social Sciences*, 9(4), 639-655. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v9n4.2145>
- Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2022). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.
- Gamasiwi, R. J., Bagis, F., Endratno, H., & Widyaningtyas, D. (2023). How to Reduce Workplace Deviant Behavior: Through Ethical Leadership and Workplace Spirituality with Organizational Commitment as Mediation. *Valley International Journal Digital Library*, 5596-5613. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v11i12.em10>
- Ghaedamini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., & Sadeghi Deh Cheshmeh, M. (2022). Identifying the Dimensions of Deviant Behaviors in the Workplace Using a Meta-Synthesis Approach. *Organizational Culture Management Quarterly*, 20(3), 647-676. <https://doi.org/10.52547/JABM.3.1.19>
- Goode, E. (2020). *Deviant Behavior*. Routledge.
- Hakak, M., & Ghahramani, S. (2022). Monitoring the Impact of Job Plateau on Deviant Behaviors of Employees: Explaining the Mediating Role of Organizational Jealousy. *Management and Development Process*, 35(2), 29-50. <https://doi.org/10.52547/jmdp.35.2.29>
- Jafari, M. B., Taheri Hoshi, A., & Mohebi, S. (2024). Identifying Determinant Components in Employees' Tendency Toward Job Deviant Behaviors Based on the Conservation of Resources Theory in Iran's Banking Industry. *Defense Science and Technology Journal*, 23. [https://journals.sndu.ac.ir/article\\_3054.html?lang=en](https://journals.sndu.ac.ir/article_3054.html?lang=en)
- 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>
- Jiang, R., Zhu, Y., & xiqi, L. (2024). ScholarOne - Can Leadership Be Dynamic? Sleep, Daily Benevolent Leadership, and Employee Deviant Behavior. <https://doi.org/10.31124/advance.171215179.91150492/v1>
- Kim, Y. H., Son, S. Y., & Kang, S. W. (2021). Effects of anger and moral identity on the relationship between supervisors incivility and deviant behavior: A study of public service officers in Republic of Korea. *International journal of environmental research and public health*, 18(20), 10585. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010585>
- Maqsoodi Ashtiani, M., Rabiei Mendjine, M. R., & Araei, V. (2024). Presenting a Model for Components of Managing Deviant Behaviors Based on Organizational Culture in the Ministry of Health and Treatment: A Thematic Analysis Approach. *Quarterly Journal of Financial Economics*, 67(18), 376-355. <https://sanad.iau.ir/Journal/jdaa/Article/1119725/FullText>
- Molavi, Z., & Nouri, L. (2022). Positive Deviant Behaviors and Factors Influencing Their Emergence Among Employees in Governmental Organizations (Case Study: Governmental Organizations in Qom Province). *Quarterly Journal of Public Organization Management*, 10(3). [https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_8963.html](https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_8963.html)

- Morshedi Tonekaboni, M. H. (2021). Investigating the Relationship between Employee Deviant Behaviors in Organizational Trauma of Ilam University of Medical Sciences in 2019. *Journal of Educational Studies (NAMA)*, 9(17), 44-52. [magiran.com/p2250058](http://magiran.com/p2250058)
- Movaseghi, M., & Ranji, N. (2022). The effect of ethical leadership on deviant behavior with the mediating role of ethical climate and organizational commitment. *Journal of Bio-Scientific Research Ethics*, 12(37), 1-15. <https://journals.sbmu.ac.ir/be/article/view/37593>
- Noermijati, N., Firdaus, E., & Baltimurik, R. (2021). The effects of personality, deviant behavior, and employee engagement on frontline employees' organizational commitment. *Management Science Letters*, 11(3), 1033-1044. <http://growingscience.com/beta/msl/4394-the-effects-of-personality-deviant-behavior-and-employee-engagement-on-frontline-employees-organizational-commitment.html>
- Othman, A. K., Maulud, F. S. F., Rahman, M. K. B. A., & Isa, M. F. M. (2022). Factors Contributing to Employee Workplace Deviant Behaviors in Public Sector Organizations. *International Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences*, 11(1), 192-207. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i1/12181>
- Qu, Y., Jo, W., & Choi, H. C. (2020). Gender discrimination, injustice, and deviant behavior among hotel employees: Role of organizational attachment. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(1), 78-104. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1619498>
- Salimi, M., Labaaf, A. H., & Zarei, S. (2024). The Role of Spiritual Health and Monetary Ethics in Counteracting Deviant Behavior of Employees in Sports Organizations with the Mediating Role of Work Ethics. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 19(1), 82-91. [http://ethicsjournal.ir/browse.php?a\\_id=3230&slc\\_lang=fa&sid=1&printcase=1&hbnr=1&hmb=1](http://ethicsjournal.ir/browse.php?a_id=3230&slc_lang=fa&sid=1&printcase=1&hbnr=1&hmb=1)
- Shad, S., & Zeinali, M., & Mohammadi, A., & Badavar Nahandi, Y. (2021). The Psychological Role of WorkPlace and Organizational Socialization in Improving Auditors' Ethics by Reducing Deviant Behaviors. *Journal of Financial and Behavioral Researches in Accounting*, 1(1), 87-106. <https://www.magiran.com/paper/2361599>
- Sharafi, V., & Shah Hosseini, H. (2023). Investigating the Impact of Employees' Disruptive Behaviors on Customers' Deviant Behaviors. *Psychological Research in Management*, 9(1), 83-98.
- Sulistiawan, J., Ekowati, D., & Alfirdaus, Z. (2020). The Antecedents of Salesperson Deviant Behavior: The Role of Work Meaningfulness. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 254-262. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.22](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.22)
- Zayniddinovna, R. D. (2025). Psychological Characteristics of Preventing Deviant Behavior Among Minors. *Psychohealth: Scientific Journal of Psychology and Mental Health*, 1(2), 75-85. <https://doi.org/10.35912/psychohealth.v1i2.3648>
- Zeynali, S., Tavakoli, A. M., & Salajeghe, S. (2021). Investigating the factors affecting employees' deviant behaviors with a focus on the moderating role of tyrannical leadership style. *Revista Gestão & Tecnologia*, 21(3), 97-123. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2021.v21i3.1754>