



# **Designing a Model for Preventing the Dark Side of Organizational Citizenship Behaviors in the Insurance Industry Using a Mixed-Methods Approach**

**Zeynab Roudbari Moonji<sup>1</sup>, Davood Kia Kojouri <sup>\*2</sup>, Azam Hajiaghajani <sup>1</sup>, Saeed Sehat<sup>3</sup>**

1- Department of management, Cha.C., Islamic Azad university, Chalus, Iran.

2\*- Department of public Administration, Cha.C., Islamic Azad university, Chalus, Iran.

3-Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

## **Abstract**

Organizational Citizenship Behaviors (OCBs) are voluntary actions that go beyond employees' formal duties and play a significant role in enhancing organizational performance and productivity. However, recent studies have highlighted that these behaviors can also have undesirable dark aspects, such as job burnout, stress, role conflict, and impression management behaviors, which can particularly have significant negative impacts on employees and organizations in the complex insurance industry. This study aims to design a model for preventing the dark side of OCBs in the Iranian insurance industry using the thematic analysis technique. Data were collected through semi-structured questionnaires and interviews with 10 insurance industry experts (selected based on criteria such as a minimum of 10 years of experience, managerial background, and published research). The final model was screened and validated using the Delphi technique in three rounds. The data were analyzed with MAXQDA software and categorized into four levels—organizational, job, socio-environmental, and individual—resulting in four main themes, 13 primary themes, and 75 sub-themes. Proposed strategies include promoting transparency and organizational justice, adopting transformational leadership styles, leveraging innovative technologies such as ethical artificial intelligence, developing human resources, fostering a collaborative culture, and managing individual stress. The findings indicate that these strategies, by emphasizing the balance between individual and organizational values, can prevent opportunistic and impression management behaviors, thereby contributing to improved organizational performance in the insurance industry.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior, Dark Side of Organizational Citizenship Behavior, Insurance Industry, Thematic Analysis, Organizational Transparency, Impression Management Behavior, Mixed Method

## **Citation:**

Roudbari Moonji, Z. , Kia Kojouri, D. , Hajiaghajani, A. and Sehat, S. (2025). Designing a Model for Preventing the Dark Side of Organizational Citizenship Behaviors in the Insurance Industry Using a Mixed-Methods Approach. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 6(2), 366-390.



## طراحی مدل پیشگیری از نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بیمه با استفاده از روش آمیخته

زینب رودباری مונجی<sup>۱</sup>، داود کیا کجوری<sup>۲\*</sup>، اعظم حاجی آقاچانی<sup>۱</sup>، سعید صحت<sup>۳</sup>

۱- گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

### چکیده

رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB) به عنوان رفتارهای داوطلبانه و فراتر از وظایف رسمی کارکنان، نقش مهمی در بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها ایفا می‌کنند. با این حال، تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که این رفتارها می‌توانند جنبه‌های تاریک یا نامطلوبی مانند خستگی، استرس شغلی، تعارض نقش، و رفتارهای نمایشی به همراه داشته باشند که به‌ویژه در صنعت پیچیده بیمه، تأثیرات منفی قابل توجهی بر کارکنان و سازمان‌ها دارد. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی برای پیشگیری از نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی در صنعت بیمه ایران، با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون انجام شده است. در این مطالعه، از پرسشنامه‌های نیمه ساختاریافته و مصاحبه با ۱۰ خبره صنعت بیمه (با معیارهایی نظیر حداقل ۱۰ سال تجربه، سابقه مدیریتی، و انتشار پژوهش‌های مرتبط) استفاده شد و سپس مدل نهایی با استفاده از تکنیک دلفی در سه مرحله غربال و اعتبارسنجی شدند. داده‌ها با نرم‌افزار MAXQDA تحلیل و در چهار سطح سازمانی، شغلی، محیطی-اجتماعی، و فردی به چهار محور اصلی، ۱۳ تم اصلی، و ۷۵ تم فرعی دسته‌بندی شدند. راهکارهایی نظیر شفافیت و عدالت سازمانی، سبک رهبری تحول‌آفرین، استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی اخلاقی، توسعه منابع انسانی، تقویت فرهنگ همکاری، و مدیریت استرس فردی پیشنهاد شده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که این راهکارها با تأکید بر تعادل بین ارزش‌های فردی و سازمانی، می‌توانند از رفتارهای فرصت‌طلبانه و نمایشی پیشگیری کنند و به بهبود عملکرد سازمانی در صنعت بیمه کمک نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** رفتار شهروندی سازمانی، نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی، صنعت بیمه، تحلیل مضمون، شفافیت سازمانی، رفتار نمایشی، روش آمیخته

### استناد:

رودباری مونجی، زینب و کیا کجوری، داود و حاجی آقاچانی، اعظم و صحت، سعید. (۱۴۰۴). طراحی مدل پیشگیری از نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بیمه با استفاده از روش آمیخته. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۶(۲)، ۳۶۶-۳۹۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۱

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125656565214>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۴، دوره ۶، شماره ۲، پیاپی ۲۸

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای هستند که برای سازمان مفید هستند، ولی به عنوان قسمتی از فعالیت های اصلی شغل در نظر گرفته نمی شوند (ملکشاهی و همکاران، ۱۳۹۸). رفتار شهروندی سازمانی فراتر از وظایف رسمی کارکنان قرار می گیرند (ارگان، ۱۹۸۸). این رفتارها، اغلب از طرف کارکنان به منظور حمایت از منابع سازمان صورت می گیرند، هرچند که ممکن است به طور مستقیم منافع شخصی به دنبال نداشته باشند. رفتارهای فردی اختیاری و آگاهانه که به صورت مستقیم و صریح به وسیله نظامهای پاداش سازمانی و نظامهای ارزیابی عملکرد سازمانی شناسایی نشده اند، ولی در مجموع، اثر بسیار چشم گیری بر اثربخشی و کارایی عملکرد سازمانی دارند؛ منظور از اختیاری بودن این است که این قبیل رفتارها جزء الزامات اساسی نقش و شرح شغل کارکنان نیستند (ملکشاهی و همکاران، ۱۳۹۸). شهروند خوب سازمان شهروندی است که رفتارهای متنوعی مانند پذیرش و به عهده گرفتن وظایف اضافی، پیروی از مقررات و رویه های سازمان حفظ و توسعه نگرش مثبت و تحمل نارضایتی و مشکلات سازمان را داشته باشد (امیرخانی، ۱۳۹۶). رفتار شهروندی سازمانی شامل اقداماتی است که فراتر از وظایف رسمی کارکنان بوده و به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می کند (ویدیاستوتی و واهیونینگسیه، ۲۰۲۴). این رفتارها شامل نوع دوستی، فضیلت مدنی و ادب است که به بهبود عملکرد کارکنان منجر می شود (ریضائی و همکاران، ۲۰۲۳، رموس و الیتان، ۲۰۲۳؛ پورواتی و ساه، ۲۰۲۴). افزایش بهره‌وری سازمانی را می توان اینگونه بیان کرد که رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی شناخته شده است (دوانی و سواتانترا، ۲۰۲۴ و هاس و همکاران، ۲۰۲۳).

اگرچه رفتار شهروندی سازمانی به طور گسترده‌ای به عنوان یک رفتار مثبت در سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است، تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که این رفتارها می‌توانند جنبه‌های تاریک و نامطلوبی نیز داشته باشند. این جنبه‌ها، که به عنوان نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی شناخته می‌شوند، شامل عواملی مانند خستگی و استرس شغلی، ایجاد انتظارات نادرست، و تعارض نقش هستند که می‌توانند تأثیرات منفی بر عملکرد و سلامت کارکنان داشته باشند (بلینو و همکاران، ۲۰۱۳).

در صنعت بیمه، رفتار شهروندی سازمانی به دلیل ساختار پیچیده این صنعت و نیاز به تعاملات گسترده با مشتریان و سایر سازمان‌ها، می‌تواند به شکلی خاص و پیچیده بروز کند (نیک بین و همکاران، ۲۰۱۶). یکی از عوامل تأثیرگذار بر کیفیت خدمات سازمان‌ها و ایجاد مزیت رقابتی، وجود رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان به ویژه کارکنانی است که بطور مستقیم با مشتریان در ارتباط است. با

1 Organ

2 Widyastuti &amp; Wahyuningsih

3 Rizaie et al.

4 Ramos &amp; Ellitan

5 Purwati &amp; Sah

6 Dewani &amp; Swatantra

7 Haass et al.

8 Bolino et al.

9 Nikbin et al.

توجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی و تأثیرات آن در سازمان‌ها، بررسی دقیق‌تر نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی به ویژه در صنایع حساس بیمه ضروری به نظر می‌رسد.

نموده‌هایی از نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان با اختلال در عملکرد نقش، آسیب داخلی نقش، ابهام و تعارض در نقش، رفتارهای کاری منفی، عدم آموزش اختصاصی برای کارکنان جدید و ... نمایان‌تر ساخت. اختلال در عملکرد نقش شغلی به موقعیت‌هایی اشاره دارد که توانایی فرد برای انجام مؤثر کارش دچار اختلال می‌شود. منابع نشان می‌دهند که چنین اختلالاتی می‌توانند از عوامل مختلفی از جمله عدم شفافیت در نقش‌ها، حجم کاری بیش از حد یا رفتارهای منفی در محیط کار ناشی شوند (مقتدایی، ۱۳۹۶). آسیب داخلی نقش، نشان دهنده آسیب یا تأثیر منفی پنهان بر احساس خود یا رفاه فرد در نتیجه شغلش است (عالم تبریز و همکاران، ۱۳۹۷). ابهام و تعارض در نقش‌ها زمانی به وجود می‌آید که نقش‌های شغلی به درستی تعریف نشده باشند یا زمانی که کارکنان با خواسته‌ها یا انتظارات متضاد روبرو می‌شوند (فرهادی و فریدپور، ۱۴۰۲). رفتارهای کاری منفی شامل طیف گسترده‌ای از اقداماتی است که برای سازمان یا اعضای آن مضر است (مقتدایی، ۱۳۹۶). عدم آشنایی با قوانین تخصصی بیمه به وضعیتی اشاره دارد که کارکنان فاقد دانش لازم در مورد مقررات و قوانین خاص حاکم بر بخش بیمه هستند (هوشمند و همکاران، ۱۳۹۹). عدم آموزش اختصاصی برای کارکنان جدید، که پرسنل تازه استخدام شده، آموزش مناسبی را که برای انجام وظایف خود به طور مؤثر لازم است، دریافت نمی‌کنند. این می‌تواند منجر به افزایش خطاها، کاهش بهره‌وری و ناامیدی در بین کارکنان جدید شود. برنامه‌های آموزشی مؤثر برای تجهیز کارکنان جدید به مهارت‌ها و دانش لازم برای انجام وظایف خود به صورت کارآمد و مطمئن بسیار مهم است (رستگار و همکاران، ۱۴۰۲؛ زارعی جامخانه و همکاران، ۱۴۰۲). با توجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در بهبود عملکرد سازمان‌ها و نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی در صنعت بیمه، و همچنین وجود جنبه‌های تاریک این رفتارها که می‌تواند اثرات منفی بر کارکنان و سازمان داشته باشد، نیاز به طراحی مدلی جامع برای پیشگیری از نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی در این صنعت بیش از پیش احساس می‌شود. این پژوهش با هدف شناسایی و ارائه راهکارهایی برای کاهش رفتارهای غیرسازنده و نمایشی در صنعت بیمه ایران، تلاش می‌کند تا با استفاده از تحلیل مضمون و نظرات خبرگان، مدلی بومی‌سازی شده ارائه دهد که ضمن تقویت جنبه‌های مثبت رفتار شهروندی، از بروز پیامدهای منفی آن جلوگیری کند. سؤال اصلی پژوهش این است: چگونه می‌توان با طراحی مدلی جامع، از نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی در صنعت بیمه ایران پیشگیری کرد و راهکارهای مؤثر برای کاهش رفتارهای فرصت طلبانه و نمایشی چیست؟

### بانی نظری پژوهش

مبانی نظری پژوهش حاضر با تبیین رفتار شهروندی سازمانی، تعریف و مفهوم نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی، جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی و عوامل نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی انجام شده است و در آخر با بیان پیشینه پژوهش به بررسی مطالعات پیشین در این زمینه پرداخته شده است.

## رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند به عنوان یک متغیر واسطه‌ای بین انگیزش و عملکرد کارکنان عمل کند، به طوری که انگیزش کارکنان از طریق رفتار شهروندی سازمانی به بهبود عملکرد منجر می‌شود (فیرمانسیاه و همکاران؛ ۲۰۲۲). تأثیر استراتژی سازمانی را می‌توان اینگونه بیان کرد که آگاهی از استراتژی سازمانی می‌تواند رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تقویت کند. این امر نشان می‌دهد که استراتژی‌های سازمانی می‌توانند به تبدیل رفتارهای شهروندی به عملکرد موفق سازمانی کمک کنند (الالی؛ ۲۰۲۲).

رفتار شهروندی سازمانی به طور قابل توجهی بر عملکرد کارکنان و سازمان تأثیر مثبت دارد. این رفتارها نه تنها به بهبود عملکرد فردی کمک می‌کنند، بلکه می‌توانند به عنوان ابزاری استراتژیک برای ارتقاء عملکرد کلی سازمان مورد استفاده قرار گیرند. افزایش آگاهی از استراتژی‌های سازمانی و حمایت سازمانی می‌تواند این تأثیرات را تقویت کند (ویدیاستوتی و واهوینینگسیه، ۲۰۲۴ و آمران؛ ۲۰۲۲).

زمانی که رفتارهای شهروندی سازمانی در یک سازمان توسعه و ترویج می‌یابد به نظر می‌رسد آن سازمان مکان جذاب تری برای کار باشد و سازمانها را در زمینه استخدام، آموزش و حفظ بهترین افراد و همچنین کاهش نرخ ترک شغل و بهبود عملکرد شغلی کارکنان توانمند می‌سازد (استیری و همکاران، ۱۳۹۹). رفتار شهروندی سازمانی به یک حوزه مهم تمرکز برای محققان علاقمند به کشف پدیده‌هایی که به اثر بخشی سازمان‌ها کمک می‌کنند، تبدیل شده است (کیم و همکاران؛ ۲۰۲۰).

## تعریف و مفهوم نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی

همیشه باید به یاد داشت که انجام رفتارهای شهروندی سازمانی نباید سبب شود کارمندان، انجام وظایف شغلی موظف خود را فراموش کنند. همچنین انجام مولفه‌های رفتار شهروندی نباید روشی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد. یعنی کارکنان سعی می‌کنند تا با انجام این اعمال بر روند تصمیم‌گیری مدیران سازمان مثال برای ارتقاء و یا اعطای پاداش به آنها، تأثیر بگذارند. در این حالت کارکنان سازمان از سرباز خوب بودن به هنرپیشه خوب تبدیل می‌شوند (صفری فرد، ۱۴۰۲).

## عوامل رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار بر عملکرد و بهره‌وری

عوامل اجتماعی در سازمان‌ها شامل مسائلی متعددی است که عملکرد و بهره‌وری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این عوامل عبارتند از: احساسات و ادراکات منفی کارکنان ناشی از مدیریت ضعیف (حسنه؛ ۲۰۲۲؛ سوگیارتی؛ ۲۰۲۴)، تعارضات و خشم میان کارکنان به

1 Firmansyah et al.

2 Alali et al.

3 Amran

4 Kim et al.

5 Hasanah

6 Sugiarti

دلیل ارتباطات ضعیف (ایمران و همکاران؛ ۲۰۲۳)، رفتار شهروندی اجباری که منجر به فرسودگی می‌شود (جو و شین؛ ۲۰۲۵)، تشکیل گروه‌های غیررسمی مخرب (تائو و همکاران؛ ۲۰۲۴)، سیاست‌های ناسالم سازمانی مانند تبعیض (گویا-توکچتو و همکاران؛ ۲۰۲۴)، شبکه‌های حمایتی غیررسمی مخرب (لیو و همکاران؛ ۲۰۲۴)، تبلی اجتماعی در کارهای گروهی (دهیم و غالب؛ ۲۰۲۴)، پنهان کردن استعدادها در گروه (ملکا و همکاران؛ ۲۰۲۳)، اعتماد بین فردی پایین (کریشنا و همکاران؛ ۲۰۲۴)، حمایت اجتماعی ضعیف (بجاج؛ ۲۰۲۳)، فرهنگ ضعیف اعتماد و همکاری (ساگه و همکاران؛ ۲۰۲۳)، هنجارهای منفی (میشرا و همکاران؛ ۲۰۲۴)، فرهنگ سازمانی ضعیف (مونیزو و همکاران؛ ۲۰۲۳)، تضاد ارزش‌های فردی و سازمانی (چن و همکاران؛ ۲۰۲۳)، تعارض بین واحدهای فروش و رسیدگی به شکایات (فرو-سوتو و همکاران؛ ۲۰۲۴)، فرهنگ سکوت سازمانی (تیچتیچ و امیرا؛ ۲۰۲۴)، مسائل خدمات مشتری مانند عدالت ناکافی (آگوئیلا-رجاس و همکاران؛ ۲۰۲۴)، تبعیض در خدمات (وو و کیم؛ ۲۰۲۴)، و فرهنگ ضعیف پاسخگویی. برای رفع این چالش‌ها، ترویج رفتارهای اخلاقی، تقویت اعتماد، و تضمین عدالت ضروری است (وستور؛ ۲۰۲۴).

عوامل فردی و فناوری دیجیتال بر رفتار شهروندی سازمانی (OCB) تأثیرات مثبت و منفی دارند. ویژگی‌های شخصیتی تاریک مانند ماکیاولیسم، استرس، فقدان خودکنترلی، بدبینی، نگرش‌های منفی و خودکارآمدی پایین رفتارهای شهروندی را تضعیف می‌کنند (پریور و همکاران؛ ۲۰۲۴؛ سیاه و صفریدا؛ ۲۰۲۴). فناوری دیجیتال نیازمند سیستم‌های قوی برای شناسایی مشکلات، حفاظت از اطلاعات، مدیریت مقاومت در برابر تغییر و ترویج عدالت است (ترنری و همکاران؛ ۲۰۲۱).

### جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی

نمونه‌ای از جنبه‌های تاریک رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای غیراخلاقی و شکستن قوانین به نفع سازمان است که می‌تواند از طریق انگیزه‌های خارجی برای رفتار شهروندی سازمانی تقویت شود (ایرشاد و بشیر؛ ۲۰۲۲). همچنین، رهبری مستبدانه و سیاست‌های

- 
- 1 Imran et al.
  - 2 Jo & Shin
  - 3 Tao et al.
  - 4 Goya-Tocchetto et al.
  - 5 Liu et al.
  - 6 Dahiam & Ghaleb
  - 7 Małecka et al.
  - 8 Krishna et al.
  - 9 Bajaj
  - 10 Sage et al.
  - 11 Mishra et al.
  - 12 Munizu et al.
  - 13 Chen et al.
  - 14 Ferro-Sotto et al.
  - 15 Tichtich & Amira
  - 16 Aguilar-Rojas et al.
  - 17 Woo & Kim
  - 18 Westover
  - 19 Pryor et al.
  - 20 Syah & Safrida
  - 21 Trenerry et al.
  - 22 Irshad & Bashir

سازمانی می‌توانند تأثیرات منفی بر عملکرد شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی داشته باشند (نصیر و همکاران، ۲۰۱۶). در این زمینه، عدالت سازمانی و اعتماد به عنوان عوامل مهمی در تأثیرگذاری بر رفتار شهروندی سازمانی شناخته شده‌اند (یو، ۲۰۲۱).

برخی عوامل سازمانی می‌توانند جنبه‌های منفی یا "نیمه تاریک" رفتار شهروندی سازمانی را تقویت کنند (هاسکاسپ و همکاران، ۲۰۲۲). رهبری سازمانی و مدیریت منابع انسانی نقش کلیدی در مدیریت و کنترل جنبه‌های منفی رفتار شهروندی سازمانی دارند (جیانو و همکاران، ۲۰۱۱). علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی با اجرای سیاست‌ها و روش‌های مؤثر می‌تواند به تشویق رفتارهای مثبت و کاهش مشکلات ناشی از رفتار شهروندی سازمانی کمک کند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹).

### پیشینه پژوهش

پیش از این پژوهش‌ها و مقالات متعددی در این زمینه انجام شده است، پیشینه داخلی پژوهش‌های مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی (OCB) و رفتارهای انحرافی در سازمان‌ها نشان‌دهنده تنوع موضوعی و روش‌شناختی است. جعفری و همکاران (۱۴۰۳) رفتارهای انحرافی در صنعت بانکداری ایران را با رویکرد کیفی و تحلیل مضمون بررسی کرده و بر نقش مدیریت منابع انسانی در پیشگیری از این رفتارها تأکید نمودند. دهقانی‌زاده و سلیمانی نامقی (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای پیمایشی در ارتش ایران، ابهام و تعارض نقش را به عنوان عوامل بازدارنده OCB و سرمایه اجتماعی و مبادله رهبر-عضو را تسهیل‌کننده شناسایی کردند. شطرنجی (۱۴۰۲) تأثیر مثبت OCB بر عملکرد شغلی کارکنان شهرداری‌های گیلان را تأیید نمود. ماهرانی برزانی و همکاران (۱۴۰۲) اثر منفی ویژگی‌های تاریک شخصیت بر OCB را از طریق بی‌زاکتی و اخلاق کار اسلامی نشان دادند. میرمحمدتبار (۱۴۰۲) در فراتحلیلی، رضایت شغلی، تعهد و عدالت سازمانی را مهم‌ترین عوامل مؤثر بر OCB شناسایی کرد. ملکشاهی و همکاران (۱۴۰۰) مفهوم OCB راهبردی را برای کاهش جنبه‌های تاریک OCB پیشنهاد دادند. رنگریز و همکاران (۱۴۰۰) رفتارهای انحرافی مثبت مانند خلاقیت و نقد منصفانه را در صنعت بیمه ایران بررسی کردند. عزیزی شفیق و لشکری (۱۴۰۰) بر تأثیر OCB بر عملکرد و موفقیت سازمانی تأکید کرده و آموزش و فرهنگ‌سازی را توصیه نمودند.

پیشینه خارجی پژوهش‌های مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی (OCB) نشان‌دهنده بررسی‌های گسترده و چندوجهی این مفهوم است. بولینو و همکاران (۲۰۲۴) تکامل OCB را در پنج مرحله از مفهوم‌سازی اولیه تا بررسی جنبه‌های تاریک و تعادل مثبت و منفی آن تحلیل کردند. الفیان و آنکارو (۲۰۲۴) تأثیر مثبت رهبری و نقش میانجی OCB بر عملکرد را در دولت منطقه‌ای بوالمو نشان دادند، اما شایستگی اثر غیرمعناداری داشت. چی و همکاران (۲۰۲۴) با استفاده از نظریه حفاظت از منابع، اثرات دوگانه مثبت (خودارزشی) و منفی (انحرافات) رفتارهای شهروندی اجباری را بررسی کردند. ورکو و دبالا (۲۰۲۴) در مرور سیستماتیک، مفهوم‌سازی OCB و پیش‌زمینه‌های آن (ویژگی‌های فردی، وظیفه، رهبری، گروهی) را تحلیل و نیاز به ساختارهای پیشرفته‌تر را مطرح کردند. چتین (۲۰۲۲)

1 Naseer et al.

2 Yu

3 Haskasap et al.

4 Jiao et al.

5 Bolino et al.

6 Chi et al.

در کتاب خود جنبه‌های تاریک OCB را برجسته کرد که می‌توانند به کارکنان و سازمان‌ها آسیب برسانند. اوچاک و اربی (۲۰۲۲) رابطه منفی غیرمنتظره بین OCB و تبعید اجتماعی را در ترکیه نشان دادند و تأثیر فرهنگ جمع‌گرا را کم‌رنگ یافتند. المداده و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) تأثیر منفی سیاست‌های سازمانی بر OCB را از طریق درک کارکنان در بانکداری اردن نشان دادند.

با وجود تحقیقات گسترده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی (OCB) و جنبه‌های تاریک آن در ایران و جهان، شکاف‌های پژوهشی قابل توجهی در طراحی مدل نیمه تاریک OCB در صنعت بیمه ایران با رویکرد فراترکیب وجود دارد. مطالعات داخلی مانند جعفری و همکاران (۱۴۰۳) و رنگریز و همکاران (۱۴۰۰) به رفتارهای انحرافی و انحرافات مثبت در صنعت بیمه پرداخته‌اند، اما تمرکز آن‌ها بر شناسایی مؤلفه‌ها یا رفتارهای خاص بوده و مدل جامعی برای نیمه تاریک OCB ارائه نداده‌اند. همچنین، پژوهش‌های خارجی مانند بولینو و همکاران (۲۰۲۴)، چی و همکاران (۲۰۲۴) و چنن (۲۰۲۲) جنبه‌های تاریک OCB را از منظر نظریه حفاظت از منابع و اثرات منفی مانند خستگی و انحرافات بررسی کرده‌اند، اما این مطالعات به‌ندرت به صنعت بیمه و ویژگی‌های فرهنگی-سازمانی ایران پرداخته‌اند. ملکشاهی و همکاران (۱۴۰۰) مفهوم OCB راهبردی را معرفی کردند، اما مدل پیشنهادی آن‌ها بر کاهش جنبه‌های منفی تمرکز داشته و فاقد یکپارچگی جامع برای صنعت بیمه است. علاوه بر این، فقدان استفاده از روش فراترکیب در ادغام یافته‌های کیفی و کمی برای توسعه مدلی خاص برای نیمه تاریک OCB در این صنعت، شکاف روش‌شناختی را برجسته می‌کند. بنابراین، پژوهشی که با استفاده از فراترکیب، مدلی جامع برای شناسایی، تحلیل و مدیریت نیمه تاریک OCB در صنعت بیمه ایران ارائه دهد، ضروری به نظر می‌رسد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تدوین راهکارهای پیشگیری از نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی (OCB) در صنعت بیمه ایران، با رویکرد کیفی و بهره‌گیری از تکنیک تحلیل مضمون انجام شد. این پژوهش به دنبال ارائه مدلی جامع و بومی‌سازی شده بود که با در نظر گرفتن ویژگی‌های فرهنگی و سازمانی صنعت بیمه ایران، راهکارهایی عملی برای کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه و نمایشی در سازمان‌ها ارائه دهد. برای دستیابی به این هدف، از یک روش‌شناسی نظام‌مند و چندمرحله‌ای استفاده شد که در ادامه به تفصیل شرح داده می‌شود.

در گام نخست، ابزار جمع‌آوری داده‌ها طراحی شد. یک پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته با سؤالات باز و هدفمند تدوین گردید که به گونه‌ای طراحی شده بود تا دیدگاه‌های عمیق و متنوع خبرگان را در مورد راهکارهای پیشگیری از نیمه تاریک OCB استخراج کند. این پرسشنامه شامل سؤالاتی بود که بر شناسایی عوامل سازمانی، شغلی، محیطی-اجتماعی و فردی تأثیرگذار بر رفتارهای شهروندی غیرسازنده متمرکز بود. برای اطمینان از روایی پرسشنامه، نسخه اولیه آن توسط سه نفر از متخصصان حوزه مدیریت رفتار سازمانی و صنعت بیمه مورد بازبینی قرار گرفت و اصلاحات لازم اعمال شد.

1 Üçok, D. I., & Erbay

2 Al-Madadha et al.

نمونه‌گیری پژوهش به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انجام شد. جامعه هدف شامل خبرگان صنعت بیمه ایران بود که معیارهای انتخاب آن‌ها عبارت بودند از: حداقل ۱۰ سال تجربه کاری مرتبط، داشتن سابقه مدیریتی در شرکت‌های بیمه، و انتشار مقالات یا پژوهش‌های مرتبط در حوزه رفتار سازمانی یا صنعت بیمه. در نهایت، ۱۰ خبره که این معیارها را داشتند، برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. روش گلوله‌برفی به دلیل شبکه‌ای بودن ارتباطات در صنعت بیمه و دسترسی به افراد کلیدی، به عنوان روشی مؤثر برای شناسایی و جذب خبرگان انتخاب شد.

داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. هر مصاحبه به صورت حضوری یا مجازی (با توجه به شرایط جغرافیایی و ترجیح مصاحبه‌شونده) انجام شد و به طور متوسط بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه طول کشید. تمامی مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان ضبط شدند و سپس به صورت دقیق پیاده‌سازی شدند تا امکان تحلیل دقیق داده‌ها فراهم شود. برای رعایت اصول اخلاقی، هویت مصاحبه‌شوندگان محرمانه نگه داشته شد و کدهایی به هر یک از آن‌ها اختصاص یافت.

تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۲ انجام گرفت. فرآیند کدگذاری در سه مرحله باز، محوری و انتخابی صورت پذیرفت. در مرحله کدگذاری باز، داده‌های خام مصاحبه‌ها بررسی و عبارات کلیدی مرتبط با راهکارهای پیشگیری از نیمه‌تاریک OCB استخراج شدند. این کدها سپس در مرحله کدگذاری محوری به صورت تم‌های اولیه سازمان‌دهی شدند.

در پژوهش حاضر برای اعتبارسنجی و بهبود مدل مفهومی پیشگیری از نیمه‌تاریک رفتار شهروندی سازمانی (OCB) در صنعت بیمه ایران، از روش دلفی استفاده می‌کند. روش دلفی یک رویکرد کیفی-تعاملی است که با هدف دستیابی به اجماع میان گروهی از خبرگان، از طریق فرآیندهای تکراری و کنترل‌شده، طراحی شده است. ابتدا، پانلی از خبرگان صنعت بیمه تشکیل شد. از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در دور اول، مدل اولیه (شامل چهار محور سازمانی، شغلی، محیطی-اجتماعی و فردی، ۱۳ تم اصلی و ۸۱ تم فرعی) به همراه توضیحات به خبرگان ارائه شد و از آن‌ها خواسته می‌شود نظرات خود را در مورد صحت، کاربردی بودن، و جامعیت مدل ارائه دهند. پاسخ‌ها به صورت ناشناس جمع‌آوری و تحلیل محتوایی می‌شوند تا نقاط قوت، ضعف، و پیشنهادات بهبود شناسایی شوند. در دور دوم، نتایج تحلیل دور اول (به صورت خلاصه آماری و مضمونی) به همراه مدل بازنگری‌شده به خبرگان بازخورد داده می‌شود و از آن‌ها خواسته می‌شود مجدداً نظرات خود را ارائه دهند. این فرآیند در دور سوم نیز تکرار می‌شود تا زمانی که اجماع میان خبرگان حاصل شود یا تغییرات پیشنهادی به حداقل برسد. برای تحلیل داده‌ها، از شاخص‌های آماری مانند میانگین، انحراف معیار، و ضریب توافق کندال (Kendall's W) استفاده می‌شود تا میزان همگرایی نظرات بررسی شود. در نهایت، مدل نهایی با اعمال نظرات خبرگان و بهبودهای لازم ارائه می‌گردد. این روش با تأکید بر ناشناس بودن، بازخورد کنترل‌شده، و تکرار، اطمینان می‌دهد که مدل پیشنهادی از نظر علمی و عملی مورد تأیید خبرگان قرار گیرد.

### یافته‌های پژوهش

برای شناسایی راهکارهای پیشگیری از نیمه‌تاریک رفتار شهروندی سازمانی پرسشنامه‌ای نیمه ساختاریافته تدوین شد. این راهکارها، که در قالب جدول ارائه شده‌اند، در چهار سطح سازمانی، شغلی، محیطی-اجتماعی و فردی تدوین شده‌اند. در سطح سازمانی، شفافیت

و عدالت سازمانی، سبک رهبری مشارکتی و تحول آفرین، انسجام سازمانی و به کارگیری راهکارهای نوآورانه مانند تحلیل داده‌های کلان و هوش مصنوعی اخلاقی، از جمله محورهای کلیدی هستند. در سطح شغلی، توسعه منابع انسانی، شفاف سازی وظایف و آموزش مبتنی بر سناریو پیشنهاد شده‌اند. در سطح محیطی-اجتماعی، ایجاد فرهنگ سازمانی سالم و تقویت اعتماد و همکاری مورد تأکید قرار گرفته است. در نهایت، در سطح فردی، مدیریت استرس، کنترل شخصیت‌های منفی و افزایش انگیزش کارکنان به عنوان راهکارهای کلیدی مطرح شده‌اند. این راهکارها، با تأکید بر شفافیت، عدالت، تعاملات سازنده و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، زمینه را برای کاهش رفتارهای فرصت طلبانه و نمایشی در سازمان‌ها فراهم می‌کنند. در ادامه، برای دستیابی به اجماع خبرگان و تعیین مدل نهایی، از روش غربال‌گری دلفی استفاده شد. راهکارهای مستخرج از مرحله تحلیل مضمون و غربال انجام شده در مرحله دلفی، به صورت دقیق در جدول ۱ نمایش داده شده‌اند.

جدول ۱: راهکارهای پیشگیری از نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی

محور راهکار	تم های اصلی راهکارها	کد مصاحبه شونده	دور اول		دور دوم		دور سوم	
			میانگین	واریانس	میانگین	واریانس	میانگین	واریانس
	تعریف شفاف نقش‌ها و شرح وظایف هر شغل و تقسیم کار عادلانه	۱	۳,۷۰۰	۰,۹۰۰	۴,۵۰۰	۰,۵۰۰	۴,۸۰۰	۰,۱۷۸
	افزایش شفافیت در سیاست‌های پاداش و ترفیع برای جلوگیری از رفتارهای فرصت طلبانه مبتنی بر تخصص و عدالت شامل ارزش‌های اخلاقی و عملکرد واقعی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۶ و ۷ و ۸	۴,۳۰۰	۰,۴۵۶	۴,۶۰۰	۰,۴۸۹	۴,۷۰۰	۰,۲۳۳
	عدالت در تقسیم کار	۱	۴,۰۰۰	۰,۲۲۲	۴,۴۰۰	۰,۴۸۹	۴,۷۰۰	۰,۴۵۶
شفافیت و عدالت سازمانی	سیستم پاداش مبتنی بر رفتار شهروندی	۱	۲,۸۰۰	۱,۵۱۱	۲,۴۰۰	۰,۹۳۳		
	انتشار فرآیندها	۲	۴,۰۰۰	۰,۶۶۷	۴,۳۰۰	۰,۲۳۳	۴,۴۰۰	۰,۴۸۹
	کمیته‌های نظارتی مستقل	۲	۲,۷۰۰	۱,۵۶۷	۲,۵۰۰	۰,۹۴۴		
	تفویض اختیارات	۲	۴,۰۰۰	۰,۴۴۴	۴,۴۰۰	۰,۲۶۷	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷
	جانشین پروری	۱	۴,۲۰۰	۰,۶۲۲	۴,۵۰۰	۰,۲۷۸	۴,۵۰۰	۰,۵۰۰
	مکانیزم‌های پیشگیری از رفتارهای انحرافی در سیاست‌های منابع انسانی ایجاد سیاست‌های شفافیت محور	۴	۳,۸۰۰	۰,۸۴۴	۴,۱۰۰	۰,۷۶۷	۴,۴۰۰	۰,۴۸۹

محرور راهکار	تم های اصلی راهکارها	کد مصاحبه شونده					
		دور اول		دور دوم		دور سوم	
		میانگین	واریانس	میانگین	واریانس	میانگین	واریانس
		۳,۹۰۰	۰,۹۸۹	۴,۲۰۰	۰,۱۷۸	۴,۵۰۰	۰,۲۷۸
	تشویق شفافیت و صداقت در ارتباطات سازمانی به جای ایجاد فضای رقابتی نمایشی	۸ و ۵					
	مدیریت رفتارهای سایه‌ای و غیررسمی در سازمان	۴,۲۰۰	۰,۵۴۴	۴,۱۰۰	۰,۵۴۴	۴,۵۰۰	۰,۵۰۰
	تعامل مدیر با کارکنان	۴,۲۰۰	۱,۰۶۷	۴,۵۰۰	۰,۲۷۸	۴,۷۰۰	۰,۴۵۶
	تفویض مسئولیت	۴,۰۰۰	۰,۸۸۹	۴,۳۰۰	۰,۴۵۶	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷
	تقدیر از کار تیمی	۴,۰۰۰	۰,۴۴۴	۴,۲۰۰	۰,۱۷۸	۴,۵۰۰	۰,۵۰۰
سیک رهبری	آموزش رهبری	۳,۷۰۰	۱,۷۸۹	۴,۰۰۰	۰,۲۲۲	۴,۳۰۰	۰,۲۳۳
مشارکتی، تحول آفرین و خدمتگزار	تغییر پارادایم مدیریت سازمانی از کنترل‌محوری به خودتنظیمی	۳,۸۰۰	۱,۰۶۷	۴,۴۰۰	۰,۲۶۷	۴,۶۰۰	۰,۴۸۹
	رهبری تطبیقی و ترویج مسئولیت‌پذیری و بهره‌گیری از رهبران تسهیل‌گر به جای کنترل‌گر (رهبری تحول‌آفرین با درک رفتارهای پنهان)	۳,۶۰۰	۰,۷۱۱	۳,۹۰۰	۰,۱۰۰	۴,۷۰۰	۰,۴۵۶
	رهبری سایه روشن و درک و مدیریت رفتارهای پنهان سازمان	۴,۱۰۰	۰,۵۴۴				
	تدوین منشور اخلاقی	۳,۸۰۰	۰,۶۲۲	۴,۲۰۰	۰,۴۰۰	۴,۵۰۰	۰,۵۰۰
	برگزاری منظم و دوره‌ای جلسات گروهی	۳,۹۰۰	۱,۲۱۱	۴,۲۰۰	۰,۱۷۸	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷
	کاهش لایه‌های مدیریتی	۳,۹۰۰	۰,۳۲۲	۴,۰۰۰	۰,۲۲۲	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷
یکپارچگی و انعطاف پذیری سازمانی	تفویض اختیارات	۴,۱۰۰	۰,۷۶۷				
	ساختار سازمانی غیرمتمرکز	۳,۸۰۰	۰,۶۲۲	۴,۵۰۰	۰,۵۰۰	۴,۸۰۰	۰,۱۷۸
	به کارگیری مدل‌های خودتنظیمی سایبرنتیکی و تطبیق سیاست‌های رفتاری با شرایط تغییرپذیر سازمان	۳,۸۰۰	۰,۶۲۲	۴,۰۰۰	۰,۴۴۴	۴,۸۰۰	۰,۴۰۰

محرور راهکار	تم های اصلی راهکارها	دوره سوم					
		دوره اول		دوره دوم		دوره سوم	
کد مصاحبه شونده	تم های فرعی راهکارها	میانگین	وازیانس	میانگین	وازیانس	میانگین	وازیانس
			ایجاد فرهنگ تعادل بین ارزش های فردی و ارزش های سازمانی برای کاهش فشار نقش آفرینی غیر واقعی	۶ و ۵	۰,۴۸۹	۳,۹۰۰	۰,۳۲۲
	تحلیل داده های کلان و استفاده از داده کاوی و علوم شناختی برای کنترل رفتارهای پنهان	۸ و ۷ و ۶ و ۴ و ۳ و ۲	۰,۴۵۶	۴,۰۰۰	۰,۴۴۴	۴,۲۰۰	۰,۶۲۲
	بهره گیری از هوش مصنوعی اخلاقی در ارزیابی عملکرد با در نظر گرفتن کاهش سوگیری انسانی، تصمیم گیری عادلانه بر اساس کیفیت واقعی کار	۸ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲	۰,۶۲۲	۳,۹۰۰	۰,۳۲۲	۴,۲۰۰	۰,۸۴۴
	ایجاد فضاهای آزمایشی در متاورس و ارزیابی واکنش های رفتاری در محیط های شبیه سازی شده	۳ و ۲	۰,۶۲۲	۴,۰۰۰	۰,۸۸۹	۴,۵۰۰	۰,۵۰۰
	بهره گیری از شبیه سازی دیجیتال	۸ و ۲	۰,۷۶۷	۲,۸۰۰	۱,۵۱۱		
راهکارهای نوآورانه مکمل	برپایی آزمایشگاه نوآوری رفتاری	۸ و ۲	۰,۵۰۰	۴,۵۰۰	۰,۲۷۸	۴,۹۰۰	۰,۱۰۰
	بهره گیری از هوش مصنوعی در تحلیل الگوهای رفتاری جهت پیش بینی رفتارهای غیرسازنده و اصلاح انگیزه های کارکنان	۸ و ۴ و ۳	۰,۴۰۰	۴,۳۰۰	۰,۲۳۳	۴,۶۰۰	۰,۴۸۹
	بررسی و بکارگیری مدل های تصمیم گیری مبتنی بر علوم شناختی جهت کاهش اثرات تصمیم گیری های هیجانی، ناعادلانه و سوگیری های شناختی	۷ و ۶ و ۴ و ۳	۱,۳۷۸	۴,۰۰۰	۱,۷۷۸	۴,۵۰۰	۰,۵۰۰
	استفاده از فناوری های شناختی برای شناسایی و مدیریت رفتارهای سازمانی	۶ و ۴ و ۳	۰,۸۴۴	۲,۸۰۰	۰,۴۰۰		
	مدیریت سایبرنتیکی و کنترل رفتارهای غیرسازنده از طریق داده کاوی	۴	۰,۸۴۴	۳,۸۰۰	۰,۵۴۴	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷
	برگزاری آموزش های اخلاقی و تخصصی	۷ و ۱	۰,۴۵۶	۴,۳۰۰	۰,۲۳۳	۴,۶۰۰	۰,۴۸۹

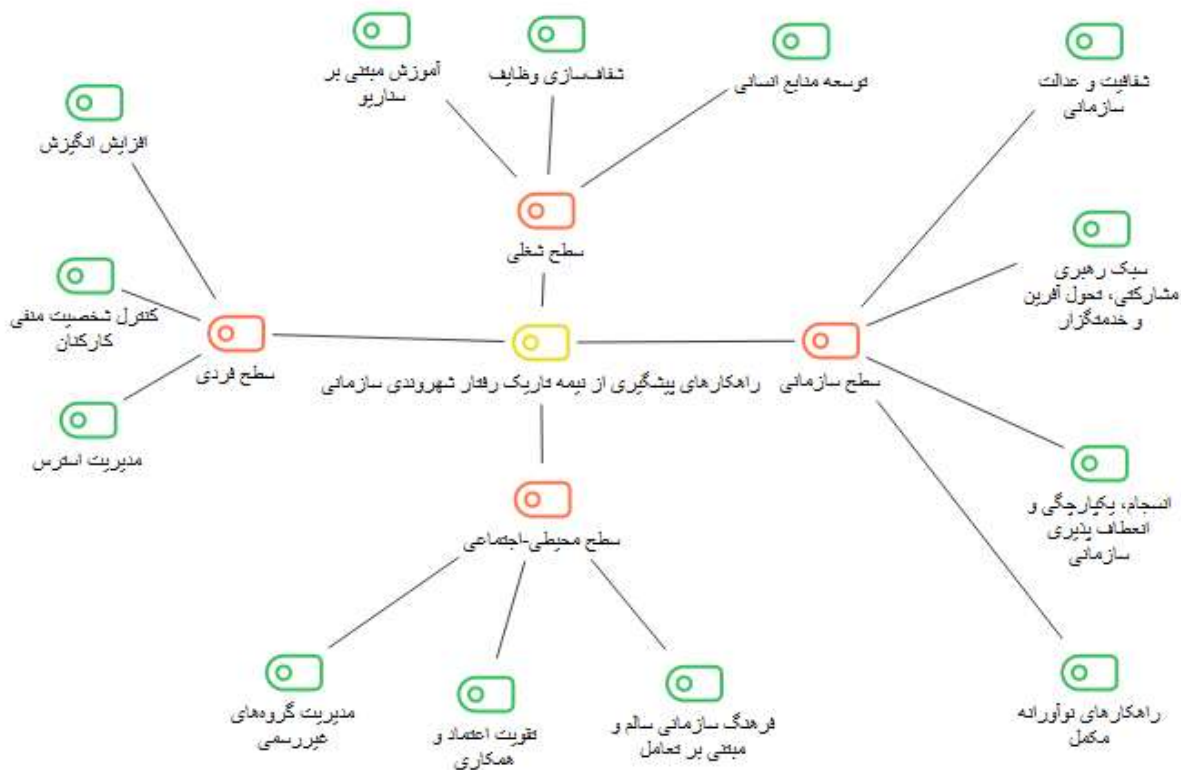
محرور راهکار	تم های اصلی راهکارها	دور اول		دور دوم		دور سوم		کد مصاحبه شونده	تم های فرعی راهکارها	
		میانگین	واریانس	میانگین	واریانس	میانگین	واریانس			
		۳,۵۰۰	۰,۹۴۴					۱	جانشین پروری	
		۳,۶۰۰	۰,۹۳۳	۳,۹۰۰	۰,۳۲۲	۴,۷۰۰	۰,۴۵۶	۱	استخدام مبتنی بر روان‌شناسی	
		۳,۷۰۰	۱,۷۸۹	۴,۱۰۰	۰,۵۴۴	۴,۲۰۰	۰,۶۲۲	۳ و ۶	تمرکز بر بازخورد مستمر، به جای ارزیابی سنتی و توسعه محور فراتر از ارزیابی های دوره‌ای	
		۴,۰۰۰	۰,۸۸۹	۴,۲۰۰	۰,۸۴۴	۴,۷۰۰	۰,۴۵۶	۱ و ۲ و ۶	ارزیابی عملکرد چندبعدی برای جلوگیری از تمرکز صرف بر رفتارهای ظاهری	توسعه منابع انسانی
		۴,۰۰۰	۰,۴۴۴	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷	۴,۸۰۰	۰,۱۷۸	۲ و ۶	ارزیابی ۳۶۰ درجه	
		۴,۶۰۰	۰,۲۶۷	۴,۵۰۰	۰,۲۷۸	۴,۷۰۰	۰,۲۳۳	۳ و ۶	استقرار مدل‌های ارزیابی تعاملی با ترکیب شاخص های کمی، کیفی و روان‌شناختی	
		۳,۹۰۰	۰,۵۴۴	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷	۴,۸۰۰	۰,۱۷۸	۱	جانشین پروری	
		۴,۱۰۰	۰,۷۶۷	۴,۲۰۰	۰,۴۰۰	۴,۵۰۰	۰,۷۲۲	۱ و ۳ و ۶	مدیریت شناختی بار شغلی و منابع شناختی کارکنان برای افزایش بازدهی و ایجاد مسیرهای شغلی منعطف	سطح شغلی
		۴,۲۰۰	۰,۴۰۰	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷	۴,۹۰۰	۰,۱۰۰	۲	استفاده از نمودارهای RACI	
		۴,۳۰۰	۰,۹۰۰	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷	۴,۹۰۰	۰,۱۰۰	۲	تدوین نقشه های فرایندی	شفاف‌سازی وظایف
		۳,۹۰۰	۰,۷۶۷	۴,۳۰۰	۰,۲۳۳	۴,۹۰۰	۰,۱۰۰	۳	طراحی مسیرهای شغلی منعطف سازگاری با ویژگی های شخصیتی کارکنان	
		۴,۱۰۰	۰,۵۴۴	۴,۵۰۰	۰,۳۰۰	۴,۹۰۰	۰,۵۰۰		شفافیت در انتظارات عملکردی کارکنان در صنعت بیمه	
	آموزش مبتنی بر سناریو	۴,۵۰۰	۰,۵۰۰	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷	۴,۹۰۰	۰,۱۰۰	۲	شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی (آموزش مبتنی بر سناریو)	
		۳,۷۰۰	۰,۹۰۰					۲	بازی های نقش آفرینی	
	فرهنگ سازمانی	۴,۱۰۰	۰,۷۶۷	۴,۴۰۰	۰,۴۸۹	۴,۴۰۰	۰,۴۸۹	۱ و ۴	جلوگیری از سیاست‌زدگی و کاهش ائتلاف‌های غیررسمی مضر	

محرور راهکار	تم های اصلی راهکارها	تم های فرعی راهکارها	کد مصاحبه شونده	دور اول		دور دوم		دور سوم	
				میانگین	وازیانس	میانگین	وازیانس	میانگین	وازیانس
سالم و مبتنی بر تعامل		فرهنگ سازمانی افقی	۱	۳,۹۰۰	۰,۳۲۲	۴,۱۰۰	۰,۵۲۴	۴,۳۰۰	۰,۹۰۰
		تدوین منشور فرهنگی	۲	۳,۷۰۰	۰,۹۰۰	۴,۱۰۰	۰,۱۰۰	۴,۷۰۰	۰,۴۵۶
		تلاش برای هم‌راستایی با مشتری‌مداری	۲	۴,۱۰۰	۰,۳۲۲	۴,۴۰۰	۰,۲۶۷	۴,۸۰۰	۰,۱۷۸
		طراحی محیط کار باز و تعاملی به صورت فضاهای فیزیکی و مجازی برای تعامل	۳	۴,۲۰۰	۰,۴۰۰	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷	۴,۶۰۰	۰,۴۸۹
		تقویت سرمایه روان‌شناختی جمعی شامل امید، تاب‌آوری و خوش‌بینی سازمانی	۳	۳,۹۰۰	۰,۹۸۹	۴,۳۰۰	۰,۲۳۳	۴,۷۰۰	۰,۲۳۳
		نهادینه‌سازی فرهنگ همدلی و همسنگی و ایجاد روایت‌های مشترک سازمانی	۳	۳,۸۰۰	۰,۶۲۲	۴,۳۰۰	۰,۴۵۶	۴,۵۰۰	۰,۲۷۸
مدیریت تناقض بین ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمانی						۴,۴۰۰	۰,۲۶۷	۴,۸۰۰	۰,۱۷۸
سطح محیطی- اجتماعی		تعاملات مبتنی بر اعتماد در تیم‌های کاری و مدل‌سازی ارتباطات برای کاهش رقابت‌های ناسالم	۴ و ۲	۴,۰۰۰	۰,۶۶۷	۴,۴۰۰	۰,۷۱۱	۴,۷۰۰	۰,۴۵۶
		ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی داخلی برای تقویت ارتباط و همکاری میان کارکنان و دریافت بازخورد (تقویت همکاری و تعاملات سازنده)	۲ و ۳ و ۴ و ۶ و ۸	۳,۹۰۰	۰,۷۶۷	۴,۴۰۰	۰,۲۶۷	۴,۶۰۰	۰,۴۸۹
		ترویج همکاری سازنده و کاهش بی‌اعتمادی سازمانی	۱ و ۲ و ۴					۴,۴۲۹	۰,۶۱۹
		سفیران اخلاقی	۲ و ۷	۲,۷۰۰	۰,۹۰۰	۲,۶۰۰	۱,۳۷۸		
		صندوق بهبود محیط کار	۲	۲,۸۰۰	۱,۰۶۷	۲,۷۰۰	۱,۳۴۴		
مدیریت گروه‌های غیررسمی		اصلاح ساختارهای ارتباطی و مدیریت تعارض‌ها	۴ و ۸ و ۹	۴,۰۰۰	۰,۴۴۴	۴,۵۰۰	۰,۲۷۸	۴,۷۰۰	۰,۲۳۳
		جلوگیری از جناح‌بندی‌های مخرب	۱	۳,۹۰۰	۰,۵۴۴	۴,۴۰۰	۰,۲۶۷	۴,۷۰۰	۰,۲۳۳
		استفاده از نظرسنجی‌های پالسی	۲	۴,۰۰۰	۰,۴۴۴	۴,۳۰۰	۰,۴۵۶	۴,۹۰۰	۰,۱۰۰
		هدایت به سمت نوآوری	۲	۴,۱۰۰	۰,۷۶۷	۴,۴۰۰	۰,۴۸۹	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷

محمور راهکار	تم های اصلی راهکارها	دور اول		دور دوم		دور سوم		کد مصاحبه شونده	تم های فرعی راهکارها	سطح فردی
		میانگین	واریانس	میانگین	واریانس	میانگین	واریانس			
		۳,۶۰۰	۰,۴۸۹	۳,۹۰۰	۰,۵۴۴	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷	۸ و ۴	نظارت جمعی و کنترل غیر مستقیم اجتماعی برای جلوگیری از رفتارهای فرصت طلبانه در بستر بیمه (نظارت جمعی و کنترل غیر مستقیم اجتماعی برای جلوگیری از رفتارهای فرصت طلبانه در بستر بیمه)	
		۳,۶۰۰	۰,۴۸۹	۴,۱۰۰	۰,۵۴۴	۴,۸۰۰	۰,۱۷۸	۱	کاهش استرس شغلی از طریق تعریف شغل	
مدیریت استرس		۳,۶۰۰	۰,۴۸۹	۴,۱۰۰	۰,۷۶۷	۴,۸۰۰	۰,۱۷۸	۸ و ۳ و ۲	آموزش ذهن آگاهی شناختی- رفتاری و خودکنترلی برای کاهش استرس و بهبود خودتنظیمی رفتاری	
		۳,۹۰۰	۰,۵۴۴	۴,۲۰۰	۰,۱۷۸	۴,۷۰۰	۰,۲۳۳	۳	توسعه سرمایه روان شناختی جمعی برای مقابله با استرس های شغلی	
		۳,۸۰۰	۰,۴۰۰	۴,۲۰۰	۰,۱۷۸	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷	۲ و ۱	ارائه مشاوره های دوره ای روان شناختی به کارکنان	
		۳,۹۰۰	۰,۷۶۷	۴,۴۰۰	۰,۲۶۷	۴,۷۰۰	۰,۲۳۳	۲ و ۱	شناسایی طرحواره های روانی در فرایند استخدام	
		۴,۲۰۰	۰,۶۲۲	۴,۵۰۰	۰,۲۷۸	۴,۸۰۰	۰,۱۷۸	۸ و ۳ و ۱ و ۴ و ۵ و ۶	مداخلات روان شناختی پیشگیرانه جهت کنترل و مدیریت تمایلات منفی شخصیتی چون شخصیت خودشیفته، ماکیاویستی و بروز رفتارهای نمایشی	
کنترل شخصیت منفی کارکنان		۳,۹۰۰	۰,۷۶۷	۴,۱۰۰	۰,۳۲۲	۴,۴۰۰	۰,۲۶۷	۴ و ۳	برنامه های توسعه شناختی و هیجانی برای تقویت مهارت های همدلی و خودآگاهی	
		۳,۸۰۰	۰,۴۰۰	۴,۲۰۰	۰,۱۷۸	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷	۴ و ۳	استفاده از مداخلات روان شناختی و تمرینات ذهنی برای کنترل تمایلات شخصیتی منفی	
		۳,۶۰۰	۰,۴۸۹	۴,۰۰۰	۰,۰۰۰	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷	۲	انجام مصاحبه های موقعیت محور	
		۳,۹۰۰	۰,۳۲۲	۴,۲۰۰	۰,۱۷۸	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷	۸ و ۵ و ۱	طراحی سیستم های خودنظارتی برای کنترل رفتارهای نمایشی با وجود کمیته های مستقل	
		۲,۸۰۰	۱,۲۸۹	۲,۵۰۰	۰,۹۴۴			۹ و ۸ و ۶	برگزاری کارگاه های شناختی و روان شناختی برای مقابله با خودفریبی و تصمیم گیری اخلاقی	
افزایش انگیزش		۴,۳۰۰	۰,۶۷۸	۴,۴۰۰	۰,۲۶۷	۴,۷۰۰	۰,۴۵۶	۶ و ۴ و ۲ و ۱	تقویت انگیزش با تقویت معنویت و ارزش های درونی	

محرور راهکار	تم های اصلی راهکارها	کد مصاحبه شونده						
		دور اول		دور دوم		دور سوم		
		میانگین واریانس	میانگین واریانس	میانگین واریانس	میانگین واریانس	میانگین واریانس		
	ارائه پاداش های شخصی سازی شده	۲	۴,۱۰۰	۰,۳۲۲	۴,۳۰۰	۰,۲۳۳	۴,۷۰۰	۰,۲۳۳
	برقراری ارتباط اهداف فردی و سازمانی	۴ و ۲	۳,۵۰۰	۰,۷۲۲	۳,۷۰۰	۰,۲۳۳	۴,۵۰۰	۰,۷۲۲
	ایجاد الگوهای انگیزشی مثبت با بازی سازی و مشوق های غیرمادی	۳	۴,۱۰۰	۰,۷۶۷	۴,۵۰۰	۰,۲۷۸	۴,۷۰۰	۰,۲۳۳
	توسعه سیستم های انگیزشی که به جای رفتارهای نمایشی، کیفیت واقعی عملکرد را تشویق کنند	۸ و ۶	۴,۱۰۰	۰,۷۶۷	۴,۵۰۰	۰,۲۷۸	۴,۸۰۰	۰,۱۷۸
	ایجاد تعادل میان انگیزه های بیرونی و درونی در سیستم های پاداش سازمانی	۶	۳,۶۰۰	۰,۷۱۱	۴,۱۰۰	۰,۵۴۴	۴,۶۰۰	۰,۲۶۷
	ساز و کارهای جلوگیری از رفتارهای نمایشی شهروندی				۴,۳۰۰	۰,۴۵۶	۴,۵۰۰	۰,۵۰۰
	مدیریت انتظارات از رفتارهای شهروندی و پیشگیری از وظیفه شدن رفتارهای داوطلبانه				۳,۹۰۰	۰,۵۴۴	۴,۲۰۰	۰,۶۲۲

مدل اولیه راهکارهای پیشگیری از نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی شامل چهار محور اصلی، سیزده تم اصلی و ۷۵ تم فرعی می باشد که در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱: مدل محورها و تم‌های اصلی راهکارهای پیشگیری از نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی خروجی MAXQDA

### نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل پیشگیری از نیمه تاریک رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت بیمه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون انجام گرفت. راهکارهای پیشگیری از نیمه تاریک رفتار شهروندی سازمانی (مثل رفتارهای نامایشی، فرصت-طلبی، رقابت‌های ناسالم، یا سوءاستفاده از تعهد سازمانی) در چهار سطح سازمانی، شغلی، محیطی-اجتماعی، و فردی طراحی شده‌اند. در سطح سازمانی، تمرکز بر ایجاد شفافیت و عدالت از طریق تعریف دقیق نقش‌ها، تقسیم عادلانه کار، و طراحی سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد واقعی و ارزش‌های اخلاقی است. همچنین، سبک رهبری مشارکتی و تحول آفرین با تأکید بر تعامل مدیران با کارکنان، تفویض اختیارات و آموزش رهبری برای تقویت مسئولیت‌پذیری، جایگزین رویکردهای کنترل‌محور می‌شود. راهکارهای نوآورانه مانند تحلیل داده‌های کلان، هوش مصنوعی اخلاقی، و شبیه‌سازی دیجیتال نیز برای پیشبینی و مدیریت رفتارهای پنهان و کاهش سوگیری‌های انسانی در ارزیابی عملکرد پیشنهاد شده‌اند. ساختار سازمانی غیرمتمرکز و کاهش لایه‌های مدیریتی نیز به افزایش انعطاف‌پذیری و کاهش فضاهای رقابتی نامایشی کمک می‌کند.

در سطح شغلی، توسعه منابع انسانی از طریق آموزش‌های اخلاقی، ارزیابی عملکرد چندبعدی، و شفاف‌سازی وظایف) با ابزارهایی مانند نمودار ( RACI دنبال می‌شود. در سطح محیطی-اجتماعی، تقویت فرهنگ سازمانی سالم مبتنی بر اعتماد، همکاری، و تعاملات افقی با ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال و مدیریت گروه‌های غیررسمی، از شکل‌گیری ائتلاف‌های مخرب جلوگیری می‌کند. در سطح فردی، مدیریت استرس شغلی، ارائه مشاوره‌های روانشناختی و طراحی سیستم‌های انگیزشی شخصی‌سازی شده به کنترل تمایلات منفی شخصیتی (مانند خودشیفتگی یا ماکیاولیسم) و تقویت انگیزه‌های درونی می‌پردازند. این راهکارها به صورت یکپارچه، با ترکیب فناوری‌های نوین (مانند داده کاوی و علوم شناختی) و تغییرات فرهنگی، هدف اصلی را بر کاهش فاصله بین رفتارهای ظاهری و واقعی کارکنان و ایجاد تعادل بین ارزش‌های فردی و سازمانی قرار می‌دهند.

برای پیشگیری از نیمه‌تاریک رفتار شهروندی سازمانی (OCB) در سازمان بیمه ایران، می‌توان راهکارهایی چندسطحی مبتنی بر یافته‌های پژوهش اجرا کرد. در سطح سازمانی، ایجاد شفافیت در سیاست‌های پاداش و ترفیع از طریق تدوین فرآیندهای مشخص و انتشار آن‌ها در پرتال سازمانی، رفتارهای فرصت‌طلبانه را کاهش می‌دهد. پیاده‌سازی سیستم‌های نظارتی مستقل، مانند کمیته‌های اخلاقی، برای رصد رفتارهای غیرسازنده و تقویت سبک رهبری تحول‌آفرین از طریق آموزش‌های منظم مدیران، تعاملات سازنده را ترویج می‌کند. بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، نظیر هوش مصنوعی اخلاقی برای تحلیل الگوهای رفتاری کارکنان و داده کاوی برای شناسایی سوگیری‌های تصمیم‌گیری، می‌تواند به تشخیص زودهنگام رفتارهای نامیثی کمک کند. همچنین، تدوین منشور اخلاقی و برگزاری جلسات گروهی دوره‌ای برای تقویت انسجام سازمانی، فرهنگ تعادل بین ارزش‌های فردی و سازمانی را نهادینه می‌سازد.

در سطح شغلی و محیطی-اجتماعی، توسعه منابع انسانی از طریق آموزش‌های مبتنی بر سناریو و شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی، کارکنان را برای مدیریت تعارضات و رفتارهای غیرسازنده آماده می‌کند. شفاف‌سازی وظایف با استفاده از نمودارهای RACI و طراحی مسیرهای شغلی منعطف، فشار نقش‌آفرینی غیرواقعی را کاهش می‌دهد. در سطح محیطی-اجتماعی، ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال داخلی برای تقویت همکاری و دریافت بازخورد، اعتماد سازمانی را افزایش می‌دهد. نهادینه‌سازی فرهنگ همدلی از طریق برنامه‌های سفیران اخلاقی و صندوق بهبود محیط کار، رقابت‌های ناسالم را به همکاری سازنده تبدیل می‌کند. در سطح فردی، ارائه کارگاه‌های ذهن‌آگاهی و مشاوره‌های روان‌شناختی دوره‌ای برای مدیریت استرس و کنترل تمایلات منفی شخصیتی، مانند خودشیفتگی، به همراه سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر پاداش‌های شخصی‌سازی شده و بازی‌سازی، انگیزه‌های درونی کارکنان را تقویت کرده و از بروز رفتارهای نامیثی پیشگیری می‌کند. برای جلوگیری از رفتارهای نامیثی شهروندی در صنعت بیمه، می‌توان با طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های کیفی و کمی شفاف، از جمله استفاده از ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه، اطمینان حاصل کرد که پاداش‌ها صرفاً بر اساس عملکرد واقعی و نه نمایش‌های ظاهری اعطا شوند. مدیریت انتظارات از رفتارهای شهروندی با تدوین منشور شفاف عملکردی و برگزاری جلسات آموزشی برای کارکنان، از وظیفه‌شدن رفتارهای داوطلبانه جلوگیری می‌کند، به طوری که مشارکت داوطلبانه به عنوان ارزش افزوده و نه الزام تلقی شود. پیشگیری از رفتارهای سایه‌ای و غیررسمی با استقرار پلتفرم‌های دیجیتال نظارت غیرمستقیم و نظرسنجی‌های پالسی، همراه با نقش‌آفرینی سفیران اخلاقی، امکان‌پذیر است تا ائتلاف‌های غیررسمی و جناح‌بندی‌های مخرب کاهش یابند.

با وجود تحقیقات گسترده در زمینه رفتار شهروندی سازمانی (OCB) و جنبه‌های تاریک آن در ایران و جهان، شکاف‌های پژوهشی قابل توجهی در طراحی مدل نیمه تاریک OCB در صنعت بیمه ایران با رویکرد فراترکیب وجود دارد. مطالعات داخلی مانند جعفری و همکاران (۱۴۰۳) به رفتارهای انحرافی و انحرافات مثبت در صنعت بیمه پرداخته‌اند، اما تمرکز آن‌ها بر شناسایی مؤلفه‌ها یا رفتارهای خاص بوده و مدل جامعی برای نیمه تاریک OCB ارائه نداده‌اند. همچنین، پژوهش‌های خارجی مانند بولینو و همکاران (۲۰۲۴)، چی و همکاران (۲۰۲۴) و چتین (۲۰۲۲) جنبه‌های تاریک OCB را از منظر نظریه حفاظت از منابع و اثرات منفی مانند خستگی و انحرافات بررسی کرده‌اند، اما این مطالعات به‌ندرت به صنعت بیمه و ویژگی‌های فرهنگی-سازمانی ایران پرداخته‌اند. ملکشاهی و همکاران (۱۴۰۰) مفهوم OCB راهبردی را معرفی کردند، اما مدل پیشنهادی آن‌ها بر کاهش جنبه‌های منفی تمرکز داشته و فاقد یکپارچگی جامع برای صنعت بیمه است. علاوه بر این، فقدان استفاده از روش فراترکیب در ادغام یافته‌های کیفی و کمی برای توسعه مدلی خاص برای نیمه تاریک OCB در این صنعت، شکاف روش‌شناختی را برجسته می‌کند. بنابراین، پژوهشی که با استفاده از فراترکیب، مدلی جامع برای شناسایی، تحلیل و مدیریت نیمه تاریک OCB در صنعت بیمه ایران ارائه دهد، ضروری به‌نظر می‌رسد.

## منابع

ملکشاهی، فاطمه؛ شفیع، میثم؛ زارعی متین، حسن. (۱۴۰۰). گریز از جنبه‌های تاریک OCB با معرفی رفتار شهروندی سازمانی راهبردی. مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۱۰، شماره ۲، صفحات ۱۶۵-۱۸۷. available at:

<https://sid.ir/paper/1038084/fa>

جعفری، محمدباقر؛ طاهری هشی، علی؛ محبی، سراج‌الدین. (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه‌های تعیین‌کننده در گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی مبتنی بر تئوری حفاظت از منابع در صنعت بانکداری ایران. فصلنامه آآمد و فناوری دفاعی، دوره ۷، شماره ۳،

صفحات ۱۰۹-۱۵۳. available at: [https://amfad.sndu.ac.ir/article\\_3054.html](https://amfad.sndu.ac.ir/article_3054.html)

دهفانی زاده، مرضیه و سلیمانی نامقی، هادی. (۱۴۰۳). بررسی عوامل بازدارنده و تسهیل‌کننده رفتار شهروندی سازمانی؛ مورد مطالعه: یگان ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علوم و فنون نظامی، دوره ۲۰، شماره ۶۸، صفحات ۵-۳۷.

Doi/۱۰.۲۲۰۳۴/qjmst.2024.2014926.1965

رنگریز، حسن؛ حسن پور، اکبر؛ جعفری نیا، سعید؛ شیری، صالح؛ (۱۴۰۰). طراحی الگوی رفتارهای انحرافی مثبت کارکنان در صنعت بیمه ایران، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)، دوره ۳۶، شماره ۲، صفحات ۱۰۱-۱۲۲. available at:

<https://www.sid.ir/paper/987001/fa>

شترنجی، مهدی. (۱۴۰۲). تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی در بین کارکنان شهرداری های استان گیلان. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، دوره ۷، شماره ۲۴، صفحات ۱۵۴۱-۱۵۵۳. available at:

<https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1969>

عزیزی شفیق، امینه و لشکری، زهرا. (۱۴۰۰). بررسی رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و تاثیر آن بر عملکرد، اثربخشی و موفقیت عملیات سازمان. ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تجارت جهانی، اقتصاد، دارایی و علوم اجتماعی. available at:

<https://civilica.com/doc/1223159>

ماهرانی برزانی، مجید؛ صادقی، مهرداد؛ رشیدپور، علی. (۱۴۰۲). تأثیر ویژگی های تاریک شخصیت بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق بی نزاکتی در محیط کار و اخلاق کار اسلامی. فصلنامه مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان های آموزشی، مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان های آموزشی، دوره ۳، شماره ۱، صفحات ۱۷-۳۴. Doi:

[10.30495/MLSEO.2022.1963502.1128](https://doi.org/10.30495/MLSEO.2022.1963502.1128)

میرمحمدتبار، سید احمد. (۱۴۰۲). بررسی عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در ایران (فراتحلیلی از تحقیقات موجود). مطالعات راهبردی فرهنگ، دوره ۳، شماره ۴، صفحات ۶۷-۸۸. Doi: [10.22083/scsj.2024.447212.1155](https://doi.org/10.22083/scsj.2024.447212.1155)

اکبری، محسن؛ حسین زاده، آرزو؛ عظیمیان، امید؛ همتی، مهرعلی. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری مسئولیت پذیر بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی عدالت سازمانی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان جمعیت هلال احمر استان گیلان)؛ دوفصلنامه پژوهش های روانشناختی در مدیریت، سال ۶، شماره ۲، پاییز و زمستان، صفحات ۹۹-۱۱۳. [magiran.com/p2329309](https://magiran.com/p2329309).

available at:

امیرخانی، امیرحسین، و قلعه آقابابایی، فرشته. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر سکوت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۶(۸۵)، ۱۰۹-۱۲۴. available at: <https://sid.ir/paper/202921/fa>

جعفری، محمدباقر؛ طاهری هشی، علی؛ محبی، سراج الدین. (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه های تعیین کننده در گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شغلی مبتنی بر تئوری حفاظت از منابع در صنعت بانکداری ایران. فصلنامه آماد و فناوری دفاعی، دوره ۷، شماره ۳، صفحات ۱۰۹-۱۵۳. available at: [https://amfad.sndu.ac.ir/article\\_3054.html](https://amfad.sndu.ac.ir/article_3054.html)

دهفانی زاده، مرضیه و سلیمانی نامقی، هادی. (۱۴۰۳). بررسی عوامل بازدارنده و تسهیل کننده رفتار شهروندی سازمانی؛ مورد مطالعه: یگان ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علوم و فنون نظامی، دوره ۲۰، شماره ۶۸، صفحات ۵-۳۷. Doi: [10.22034/qjmst.2024.2014926.1965](https://doi.org/10.22034/qjmst.2024.2014926.1965)

رستگار، عباسعلی؛ باقری قره بلاغ، هوشمند؛ تبریزیان، فاطمه زهرا (۱۴۰۲) تأثیر جنبه تاریک رفتار شهروندی سازمانی بر اهمال کاری با میانجی گری گرانباری نقش و طردشدگی در محل کار و تعدیل گری جنسیت (مورد مطالعه: یکی از بیمارستان های آموزشی سمنان)؛ مدیریت پرستاری، ۱۲(۴): ۲۴-۳۶.

زارعی جامخانه، رقیه؛ عنایتی، ترانه؛ صالحی، محمد. (۱۴۰۲). شناسایی تاکتیک های مدیریت تصویرسازی و تاثیر آن بر رفتار شهروندی و ضد شهروندی سازمانی کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان مازندران به منظور ارائه مدل. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، دوره ۷، ویژه نامه، صفحات ۲۶۸-۲۹۳. available at: <https://www.sid.ir/paper/1135810/fa>

صفری فرد، علی اصغر. (۱۴۰۲). رفتار شهروندی سازمانی، انتشارات سمت: تهران. [لینک پایگاه.](#)

فرهادی، علی و فریدپور، داود. (۱۴۰۲). شناسایی رفتارهای ضد شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان های نظامی). فصلنامه علمی مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی، دوره ۱۳، شماره ۵۳، صفحات ۱۶۳-۱۸۶. available at:

[https://smsnds.sndu.ac.ir/article\\_2771.html](https://smsnds.sndu.ac.ir/article_2771.html)

مقتدایی، لیلا؛ (۱۳۹۶). مطالعه رابطه بین اخلاق حرفه ای و رفتار ضد شهروندی: مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان. فصلنامه جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و هشتم، شماره پیاپی (۶۵)، شماره اول، بهار ۱۳۹۶، doi: ۱۴۵-۱۵۸.

[10.22108/jas.2017.21257](https://doi.org/10.22108/jas.2017.21257)

ملکشاهی، فاطمه؛ فرهنگی، علی اکبر؛ شفیعی، میثم؛ زارعی متین، حسن. (۱۳۹۸). توسعه مفهوم رفتار شهروندی سازمانی با استناد به جنبه های تاریک آن، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۸، شماره ۱، شماره پیاپی ۲۹، بهار ۱۳۹۸، صفحات ۱۳۳-۱۵۸.

<http://noo.rs/pcJZq> available at:

هوشمند، الهه؛ رمزی، علیرضا؛ جمالی، جمشید؛ قلندرآبادی، لیلا؛ بشروئی شرق، بهاره؛ وفایی نجار، علی (۱۳۹۹) بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی با رضایت شغلی در کارکنان اداره کل بیمه سلامت استان خراسان رضوی در سال ۱۳۹۹؛ نوید نو؛ ۲۳(۷۴):

<https://doi.org/10.22038/NNJ.2020.45806.1198>. ۱-۹

Alali, A. (2022). Stimuli of Organization Citizenship Behavior and Performance: The Moderating Role of Organizational Strategy Awareness. *International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n1p26>.

Amran, A. (2022). The Role of Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior in Building Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i3.1817>.

Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>

Dewani, S., & Swatantra, G. (2024). The Effect Analysis of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. *Journal of Economics, Bussiness and Management Issues*. <https://doi.org/10.47134/jebmi.v2i1.126>.

Firmansyah, A., Junaedi, I. W. R., Kistyanto, A., & Azzuhri, M. (2022). The effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior and organizational

- commitment in public health center during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 938815. <http://doi.org/10.1080/15332845.2020.1702866>.
- Haass, O., Akhavan, P., Miao, Y., Soltani, M., Jan, T., & Azizi, N. (2023). Organizational citizenship behaviour on organizational performance: A knowledge-based organization. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal (KM&EL)*, 15(1), 85-102. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2023.15.005>.
- Haskasap, E., Saner, T., Eyupoglu, S., & Haskasap, C. (2022). Influence of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors in Digital Transformation: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment for Smart Services. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su15010452>.
- Irshad, M., & Bashir, S. (2020). The Dark Side of Organizational Identification: A Multi-Study Investigation of Negative Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572478>.
- Jiao, C., Richards, D.A., & Zhang, K. (2011). Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators. *Journal of Business and Psychology*, 26, 11-25. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9168-3>
- Kim, S. H., Kim, M., & Holland, S. (2020). Effects of intrinsic motivation on organizational citizenship behaviors of hospitality employees: The mediating roles of reciprocity and organizational commitment. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(2), 168-195. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1702866>
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M., & 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, 14-33. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2015.09.005>.
- Nikbin, D., Ismail, I., Marimuthu, M., & Armesh, H. (2016). The relationship between informational justice, recovery satisfaction, and loyalty: The moderating role of failure attributions. *Service Business*, 10(1), 1-25.
- Purwati, D., & Sah, T. (2024). Achieving Organizational Success: How Organizational Citizenship Behavior Enhances Employee Performance?. *Journal of Applied Business Administration*. <https://doi.org/10.30871/jaba.v8i1.7443>.
- Ramos, A., & Ellitan, L. (2023). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance: A Literature Review. *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah*. <https://doi.org/10.56799/jceki.v2i4.1709>.
- Rizaie, M., Horsey, E., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023). The role of organizational citizenship behavior and patriotism in sustaining public health employees' performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.997643>.

- Widyastuti, P., & Wahyuningsih, S. (2024). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance. *Asian Journal of Management Analytics*. <https://doi.org/10.55927/ajma.v3i2.8492>.
- Yu, T. (2021). The effects of organizational justice, trust and supervisor–subordinate guanxi on organizational citizenship behavior: a social-exchange perspective. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/mrr-03-2021-0238>.
- Üçok, D. I., & Erbay, E. Ö. (2022). Organizational citizenship behavior: the other side of the coin. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 44(1), 162-182. <https://doi.org/10.14780/muiibd.1135558>
- Al-Madadha, A., Al-Adwan, A. S., & Zakzouk, F. A. (2021). Organisational culture and organisational citizenship behaviour: the dark side of organisational politics. *Organizacija*, 54(1), 36-48. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0003>
- Aguilar-Rojas, Ó., Fandos-Herrera, C., & Pérez-Rueda, A. (2024). The importance of social comparison in perceived justice during the service recovery process. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-02-2023-0056>.
- Bajaj, E. (2023). Mental Health Support Programs in the Workplace and Their Effect on Employee Well-Being and Productivity. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*. <https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.1400>.
- Chen, C., Sheldon, O., Chen, M., & Reynolds, S. (2023). For the Sake of the Ingroup: The Double-Edged Effects of Collectivism on Workplace Unethical Behavior. *Business Ethics Quarterly*. <https://doi.org/10.1017/beq.2023.14>.
- Dahiam, B., & Ghaleb, S. (2024). Social Loafing: Understanding, Mitigating, and Enhancing Group Performance. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*. <https://doi.org/10.55927/ijsmr.v2i9.10975>.
- Ferro-Sotto, C., Padin, C., Roberts-Lombard, M., Svensson, G., & Høgevold, N. (2024). The role of conflict and opportunism on the duality of satisfaction in B2B sales relationships. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/ebri-06-2023-0189>.
- Goya-Tocchetto, D., Kay, A., & Payne, B. (2024). Can selecting the most qualified candidate be unfair? Learning about socioeconomic advantages and disadvantages reduces the perceived fairness of meritocracy and increases support for socioeconomic diversity initiatives in organizations.. *Journal of experimental psychology. General*. <https://doi.org/10.1037/xge0001525>.
- Hasanah, U. (2022). Negative Work Psychology Perspective and Work Environment on Performance. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*. <https://doi.org/10.37481/jko.v1i1.9>.

- Imran, C., , M., Musa, M., Ruma, Z., Sayu, T., & Dipomatmodjo, P. (2023). THE EFFECT OF WORK COMMUNICATION AND TEAMWORK ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE BONTONOMPO 1 HEALTH CENTER OF SOUTH BONTONOMPO SUB-DISTRICT. *MARGINAL JOURNAL OF MANAGEMENT, ACCOUNTING, GENERAL FINANCE AND INTERNATIONAL ECONOMIC ISSUES*. <https://doi.org/10.55047/marginal.v2i3.696>.
- Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLOS ONE*, 20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951>.
- Krishna, A., Soumyaja, D., & Joseph, J. (2024). Workplace bullying and employee silence: the role of affect-based trust and climate for conflict management. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/ijcma-09-2023-0190>.
- Liu, P., Yuan, L., & Jiang, Z. (2024). The dark side of algorithmic management: investigating how and when algorithmic management relates to employee knowledge hiding? *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2024-0507>.
- Małacka, J., & Kharabsheh, R. (2023). Selective knowledge concealment – the influence of culture and mental models vs. the ability to share knowledge. *Horyzonty Polityki*. <https://doi.org/10.35765/hp.2515>.
- Mishra, V., Sharma, V., & Verma, D. (2024). Unethical Pro-Organizational Behavior Across the Cultures: A Meta-Analysis of Antecedents From 16 Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. <https://doi.org/10.1177/00220221241299048>.
- Munizu, M., Amir, A., Mas'ud, M., & Syafri, M. (2023). GROUNDED THEORY ANALYSIS OF THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE ACHIEVEMENT. *Multifinance*. <https://doi.org/10.61397/mfc.v1i2.50>.
- Pryor, J., Stutterheim, S., & Lemmens, L. (2024). The relationships of sexually harassing behaviors to organizational context factors and working men's dark personality traits.. *Aggressive behavior*, 50 2, e22142 . <https://doi.org/10.1002/ab.22142>.
- Sugiarti, E. (2024). The Impact of Workload and Negative Work Environment on Employee Work Motivation. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*. <https://doi.org/10.37481/jmeb.v4i1.721>.
- Syah, A., & Safrida, S. (2024). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance: Locus of Control and Self-Efficacy. *Qubahan Academic Journal*. <https://doi.org/10.58429/qaj.v4n1a196>.
- Tao, M., Hao, F., Wei, L., Zhi, H., Kuznetsov, S., & Min, G. (2024). Fairness-Aware Maximal Cliques Identification in Attributed Social Networks With Concept-Cognitive

- Learning. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, 11, 7373-7385. <https://doi.org/10.1109/TCSS.2024.3445721>.
- Tichtich, M., & Amira, K. (2024). Organizational Silence: Dimensions, Determinants, and Impact on Management - an Analytical Study. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.26-36>.
- Trener, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z., Lim, S., Lu, H., & Oh, P. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>.
- Westover, J. (2024). Beyond Blame: Fostering an Accountability Culture Through Shared Leadership. *Human Capital Leadership Review*. <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.12.4.9>.
- Woo, B., & Kim, K. (2024). Racial Discrimination Against Service Employees: The Influence of Managers and Employees' Responses. *Cornell Hospitality Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/19389655241264470>.