

Public Organization Management

Vol. 14(-), (Series 55): -/ 2026

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2026.76820.5285>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Understanding the Phenomenon of Managers' Moral Anger in Organizations: A Case Study of Selected Branches of Public Banks in Isfahan

Nasim Arbab Shirani¹, Akbar Etebarian Khorasgani^{2*}, Reza Ebrahimzadeh³

1. PhD Student, Department of Management and Media, Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) Branch, Isfahan, Iran.

2. Professor, Department of Management and Media, Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) Branch, Isfahan, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Management and Media, Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) Branch, Isfahan, Iran.

*Correspondence

Akbar Etebarian Khorasgani
E-mail: 1283780704@iau.ir

Receive Date: 12/Dec/2025

Revise Date: 27/Feb/2026

Accept Date: 01/Mar/2026

How to cite

Arbab Shirani, N., Etebarian Khorasgani, A., & Ebrahimzadeh, R. (2026). Understanding the Phenomenon of Managers' Moral Anger in Organizations: A Case Study of Selected Branches of Public Banks in Isfahan. *Public Organization Management*, 14(-), -.

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

In today's turbulent and dynamic environment, organizations face numerous challenges in operating effectively due to continuous transformations and evolving conditions. To achieve better management, growth, and comprehensive development, they require appropriate leadership. Anger is among the most common emotions that leaders express in the workplace, often triggered by negative emotional events. Moreover, anger can serve valuable functions by alerting employees and managers to violations of moral and organizational norms—such as injustice or inappropriate behavior at work. Early research on the expression of anger within organizations primarily focused on its potential negative consequences. However, scholars have increasingly found that the expression of negative emotions by leaders may also be associated with positive outcomes, and that anger can play significant roles in organizational functioning. Consequently, researchers have called for greater attention to moral emotions, particularly moral anger. The banking industry, as a service-based organization, plays a critical role in promoting the country's economic objectives. Within this context, leaders hold a vital position by fostering proper conduct—respecting values, adhering to ethical principles, complying with organizational rules, and upholding justice and respect. Ethical leaders strive to guide their subordinates toward achieving goals beyond mere ethical standards. Empirical evidence indicates that a serious knowledge gap exists regarding leaders' moral anger. Furthermore, given the extensive interactions with customers, it is essential for managers and employees in this sector to possess adequate communication skills for more effective engagement. A review of prior research shows that moral anger has recently attracted attention as an emerging construct in the field of organizational behavior. Nonetheless, most domestic studies have focused on examining its relationship with outcomes such as organizational justice, trust, or job performance. However, ambiguities remain concerning its nature and underlying mechanisms, and little effort has been made to present a coherent and integrated picture of this construct. Accordingly, there appears to be a need for a comprehensive framework capable of explaining the antecedents, dimensions, and consequences of leaders' moral anger within Iranian organizations in a unified manner. Therefore, the present study seeks to identify and propose a culturally adapted model of leaders' moral anger among state-owned banks in the city of Isfahan.

Methodology

The present study is applied in terms of purpose and descriptive-exploratory in terms of nature. It is a qualitative research conducted using the Grounded Theory approach to develop a conceptual framework for the phenomenon of moral anger in the workplace. This approach enables the researcher to derive theory directly from data in situations where theoretical knowledge about a phenomenon is limited and hypotheses cannot yet be formulated. Data were collected through semi-structured in-depth interviews with open-

ended questions. During the interviews, participants were asked to describe their experiences, perceptions, and interpretations of the phenomenon of moral anger, as well as the factors influencing its occurrence, the contexts in which it arises, and its organizational consequences. The statistical population comprised all experts, branch supervisors, and regional managers of state-owned banks in the city of Isfahan. These participants were considered qualified and suitable for interviews due to their relative familiarity with the concept of moral anger across all occupational levels. Sampling was conducted using the snowball method, combined with the principle of theoretical saturation, to identify causal factors, the core phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, operational strategies, and consequences of moral anger in the workplace. During the open coding stage, interview transcripts were analyzed line by line, and meaningful units within the data were extracted. In the axial coding stage, similar or related concepts and codes were integrated into categories of higher abstraction. Finally, in the selective coding stage, the central category of the study was identified, and the remaining categories were organized and unified according to their conceptual relationships with it. Thus, the final theoretical framework emerged, providing a coherent interpretation of the studied phenomenon. To assess the validity of the proposed model, two indicators were employed: Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI). After selective coding and extraction of the final components, a questionnaire comprising 126 items was developed and presented to ten experts in organizational behavior. Considering the minimum acceptable CVR value of 0.62 for a panel of ten experts, items below the threshold were eliminated, and 119 items were ultimately retained. Subsequently, to measure the CVI, the remaining items were evaluated in terms of relevance, clarity, and simplicity using a four-point scale, and the CVI was computed based on the experts' agreement ratio. The results indicated that the CVI was at a satisfactory level, demonstrating that the selected items possessed sufficient content validity for assessing the construct of moral anger. To evaluate the reliability of qualitative data, the intra-rater agreement method was applied between two independent coders. Both raters coded a set of interviews separately within a specific timeframe, and the degree of agreement and disagreement was calculated using the following formula: The findings revealed intra-rater agreement levels of 83% and 81% between the two evaluators, respectively. The final inter-coder reliability, derived from combining these results, was calculated to be 82%.

Findings

The results obtained from the three-stage coding process led to the identification of six main categories consistent with the Grounded Theory model. The findings indicate that moral anger among managers in state-owned banks in Isfahan primarily emerges in response to perceived injustice, corruption, or inconsistencies between personal values and organizational practices. These triggers can be classified into individual, group, and organizational factors. Moral anger is shaped by structural conditions such as lack of transparency, weak ethical leadership, and an organizational climate that tolerates unethical behavior. It manifests either as explicit moral anger or in more implicit forms. Within this framework, potential, mitigating, and reinforcing factors influence both the intensity and the impact of this anger. In reaction to these circumstances, managers adopt diverse strategies ranging from silence and constructive dissent to withdrawal. Ultimately, the findings revealed that moral anger has dual outcomes, positive consequences: self-reflection and behavioral correction, enhancement of psychological resilience, and improvement in perceived organizational justice, and negative consequences: emotional exhaustion, reduced commitment, and increased inclination toward self-centered behaviors.

Discussion and Conclusion

The present study, employing an exploratory approach and the Grounded Theory methodology, sought to investigate and analyze the nature and underlying dimensions of the phenomenon from the perspectives of experts and managers. Careful reflection and in-depth analysis of participants' statements led to the identification of fundamental concepts and the extraction of key categories, culminating in the development of a conceptual model of leaders' moral anger in state-owned banks. The findings revealed that factors such as lack of structural and informational transparency, weak ethical management and supervision, and cognitive-behavioral conflicts serve as contextual conditions that facilitate the emergence of moral anger. Accordingly, it is recommended that banks enhance organizational transparency through the publication of key decisions and policies, strengthen ethical management and oversight by establishing ethics committees and conducting managerial ethics training, and reduce cognitive-behavioral conflicts by promoting constructive dialogue and value alignment within the organization. Given that a considerable portion of moral anger among banking leaders stems from role conflicts, work-related pressure, task

ambiguity, and weak supervisory systems, banks should first undertake a comprehensive review of their structural systems and job processes. Redesigning job descriptions and clearly delineating responsibilities can help prevent ethical and value-based conflicts between employees and managers. Moreover, the findings confirmed that leaders' moral anger entails dual consequences. On the one hand, it can strengthen the ethical culture and enhance responsibility and accountability. On the other hand, it may foster a culture of silence, psychological exhaustion, and declining organizational trust. Therefore, by promoting employee participation and psychological safety—ensuring that their voices are heard—organizations can mitigate emotional fatigue, prevent the formation of a culture of silence, and transform moral anger into a constructive force for individual and organizational development.

KEY WORDS

Anger, Feelings, Managers' Moral Anger, Grounded Theory, Public Banks.



Copyright © 2026 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

فهم پدیده خشم اخلاقی مدیران در سازمان، مورد پژوهش: شعب منتخب بانک‌های دولتی شهر اصفهان

نسیم ارباب شیرانی^۱، اکبر اعتباریان خوراسگانی^{۲*}، رضا ابراهیم‌زاده^۳

چکیده

تمرکز بر درک سازوکارهای روان‌شناختی و اخلاقی مدیران در محیط کار از جمله رویکردهایی است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند در پرتو آن زمینه‌ساز فهم عمیق‌تر روابط کاری و تعاملات سازمانی گردد. یکی از این سازوکارها خشم اخلاقی است؛ هیجانی که هنگام مشاهده رفتارهای غیراخلاقی یا نقض ارزش‌ها بروز می‌کند. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر واکاوی الگوی خشم اخلاقی مدیران در شعب منتخب بانک‌های دولتی شهر اصفهان می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای است و با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. برای شناسایی مؤلفه‌های الگوی خشم اخلاقی، با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران شعب بانک‌های دولتی، به روش نمونه‌گیری هدفمند، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و با رعایت قاعده اشباع نظری انجام شد. همچنین برای بررسی برازش الگوی مفهومی استخراج‌شده، از پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی استفاده گردید. روایی پرسشنامه با بهره‌گیری از نسبت روایی محتوا و شاخص روایی محتوا و پایایی آن از طریق پایایی بین کدگذاران ارزیابی شد. تحلیل داده‌ها منجر به استخراج مجموعه‌ای از مفاهیم شد که در قالب شش مقوله شامل عوامل علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها سازمان‌دهی گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که خشم اخلاقی مدیران تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط علی همچون ویژگی‌های شناختی و روان‌شناختی فردی، فشارهای روان‌شناختی مرتبط با نقش رهبری و عوامل بین‌فردی و بین‌گروهی شکل می‌گیرد. افزون بر این، برخی نارسایی‌های ساختاری، ضعف شفافیت و فقدان حمایتگری اخلاقی در سازمان به‌عنوان شرایط زمینه‌ای در ایجاد و تشدید این پدیده نقش دارند. خشم اخلاقی همچنین پیامدهایی در سه سطح فردی، بین‌فردی و سازمانی به همراه دارد.

واژه‌های کلیدی

احساسات، خشم، خشم اخلاقی مدیران، نظریه داده‌بنیاد، بانک‌های دولتی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت و رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

* نویسنده مسئول: اکبر اعتباریان خوراسگانی
رایانامه: 1283780704@iau.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۲۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۲/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۱۰

استناد به این مقاله:

ارباب شیرانی، نسیم؛ اعتباریان خوراسگانی، اکبر و ابراهیم‌زاده، رضا (۱۴۰۴). فهم پدیده خشم اخلاقی مدیران در سازمان، مورد پژوهش: شعب منتخب بانک‌های دولتی شهر اصفهان. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، (-)، -.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>



مقدمه

می‌دهند (چاوارزمولر و همکاران^۷، ۲۰۱۸؛ شائو و همکاران^۸، ۲۰۱۸). خشم از احساسات جالب توجه است زیرا ابراز خشم در محل کار معمولاً با یک امر مطلوب تلقی نمی‌شود (گدس و همکاران^۹، ۲۰۲۰). چراکه احساس، ابراز و مشاهده خشم اغلب برای ابرازکنندگان، قربانیان و شاهدان، تجربه احساسات ناخوشایندی به همراه خواهد داشت. با این حال، فراگیر بودن و نتایج متفاوت ابراز خشم، به پیچیدگی فرایندی که عده‌ای آن را یک احساس «منفی» اساسی می‌دانند، اشاره دارد. در همین راستا برخی محققین نیز بیان خشم توسط اعضای سازمان را به‌عنوان یک مشکل تلقی کرده و بر کنترل خشم برای دستیابی به اثربخشی سازمانی تأکید دارند (پنه‌چی و قلی‌پور، ۱۳۹۹). حال این سؤال مطرح می‌شود که آیا این روش، همواره بهترین رویکرد برای سازمان‌دهی افراد در جهت دستیابی به اهداف جمعی است؟ یا اینکه برخی اوقات جوسازمانی منفی بیان خشم باعث تمرکز دوباره و یا بهبود فرایندهای سازمانی خواهد شد؟ (لیندباووم و گابریل^{۱۰}، ۲۰۱۶).

ادبیات رهبری عمدتاً بر تأثیرات سودمند رهبران در بیان احساسات مثبت متمرکز است (نیوکمب و اشکاناسی^{۱۱}، ۲۰۰۲). با این حال، مطالعات همچنین اثرات نمایش احساسات منفی رهبران را مورد بررسی قرار داده است. نمایش عاطفی منفی با کاهش سطح عملکرد تیم و هم با ادراک از اثربخشی رهبر مرتبط است (کانلی و روآرک^{۱۲}، ۲۰۱۰). برای مثال، گلوبمب و هولین^{۱۳} (۱۹۹۷) دریافتند که رهبرانی که خشم را در تعامل با زیردستان نشان می‌دهند، کمتر مثبت ارزیابی می‌شوند. به‌طور مشابه، جانسون^{۱۴} (۲۰۰۹) دریافت که نمایش عاطفی منفی توسط رهبران در یک سخنرانی منجر به کاهش کاریزم‌ای درک شده از رهبر و عملکرد پایین‌تر پیروان می‌شود.

گاهی اوقات یک فرد عصبانی ممکن است بخواهد از نظر روانی، عاطفی یا حتی فیزیکی به فرد خطاکار صدمه بزند، (برکوویتز و هارمون جونز^{۱۵}، ۲۰۰۴). در این حالت خشم به پرخاشگری در محل کار، یعنی رفتاری به‌قصد آسیب رساندن به دیگری تبدیل می‌شود. برای نمونه، هنگامی که خشم با قلدری در محل کار همراه می‌شود، کارکنان علائم روانی و جسمی منفی، ترک سازمان و کاهش رضایت شغلی را گزارش

سازمان‌ها در میدان پرهیاهوی امروزی به دلیل مواجهه با تحولات و دگرگونی‌های بسیار، با چالش‌های متعددی جهت اداره خود روبرو هستند و برای مدیریت بهتر، بالندگی و توسعه همه‌جانبه نیاز به رهبری مناسب دارند (دیربای و همکاران^۱، ۲۰۲۰). به جرأت می‌توان گفت که یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین مؤلفه‌هایی که سبب تمایز در چگونگی اداره سازمان‌ها می‌شود، رهبری است به‌طوری که رهبری اثربخش با موفقیت سازمان‌ها نسبت مستقیم و مهمی پیدا کرده است.

با توجه به نقش کلیدی رهبران در پیشبرد اهداف سازمان و استمرار بقای سازمانی، لزوم همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی با رهبران به‌منظور تحقق این مهم اجتناب‌ناپذیر است (آدجامو^۲، ۲۰۲۴). در همین راستا، رهبری در سازمان‌ها یکی از ضرورت‌های اصلی انجام فعالیت‌هاست. از این‌رو رهبران همواره در تلاش‌اند تا با اتخاذ سبک‌های مختلف رهبری زمینه رشد و توسعه فردی گروهی و سازمانی را فراهم سازند. سبک‌های رهبری یکی از مهم‌ترین مسائلی است که در دهه‌های اخیر مورد توجه سازمان‌ها و پژوهشگران بوده است (آلوندین و ماجاسکات^۳، ۲۰۱۶).

محققان بیش از دو دهه است که کارکردهای اجتماعی احساسات را مورد بررسی قرار داده‌اند که نتیجه آن فراهم آمدن بدنه قدرتمندی از ادبیات است که اثرات بین فردی احساسات را در سازمان‌ها را به صورت کلی (الفنبن^۴، ۲۰۰۷) و به‌طور خاص‌تر در زمینه رهبری (ون‌نپنبرگ و ون‌لیف^۵، ۲۰۱۶) تأیید می‌کند. در واقع، تعاملات رهبر و پیروان مملو از احساسات است. این امر به این دلیل است که پیروان، نمایش عاطفی رهبر را به‌عنوان ارتباطاتی معنادار تفسیر می‌کنند و این تعاملات را نشان‌دهنده نیات رهبر و نحوه ارزیابی او از محیط کار می‌دانند (ون‌لیف و همکاران^۶، ۲۰۱۲). از این منظر رهبران نقش بزرگی در بیان رهنمودهای اخلاقی در سازمان‌ها دارند و بر رفتار پیروانشان از طریق پاداش دادن به رفتارهای مثبت و اخلاقی و تنبیه برای رفتارهای منفی و غیراخلاقی تأثیر می‌گذارند (درخشانمهر و همکاران، ۱۳۹۷).

خشم یکی از رایج‌ترین احساساتی است که رهبران در محیط کار به دلیل رویدادهای عاطفی منفی از خود بروز

7. Schwarzmüller et al.

8. Shao et al.

9. Geddes et al.

10. Lindebaum & Gabriel

11. Newcombe & Ashkanasy

12. Connelly & Ruark

13. Glomb & Hulin

14. Johnson

15. Berkowitz & Harmon-Jones

1. Dyrbye et al.

2. Adejumo

3. Alonderiene & Majauskaite

4. Elfenbein

5. Van Knippenberg & van Kleef

6. Van Kleef et al.

ضرورت توجه سازمان‌ها به خشم اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که در پژوهش‌های پیشین، نتایج مثبت رهبری اخلاقی بر سازمان‌ها ثابت شده است. از این‌رو محققان خواستار توجه بیشتر به احساسات اخلاقی و به‌ویژه خشم اخلاقی شده‌اند (لینباوم و گدس، ۲۰۱۶؛ لیندباوم و همکاران، ۲۰۱۷). درک اینکه خشم اخلاقی رهبر چگونه در محل کار شکل می‌دهد بسیار مهم است، زیرا به رهبران کمک می‌کند تا از خشم به‌طور مقتضی برای جبران بی‌عدالتی استفاده کنند (لیندباوم و گدس، ۲۰۱۶) و در این بین از پیامدهای منفی احتمالی اجتناب کنند. علاوه بر این در هنگام همراه شدن قید «اخلاقی» با یک مفهوم، مسائل مربوط به نظام‌های ارزشی فردی و فرهنگی، دیدگاه‌ها و استانداردهای متفاوت در مورد اقدام درست و نادرست می‌تواند مانع از توافق عمومی و محدود کردن دامنه‌های احتمالی رفتار اخلاقی شود. بنابراین، برای ارائه درک عمیق‌تر از ابراز خشم در محیط کار، مدل‌های نظری باید چنین تأثیرات ظاهراً متناقضی را توضیح دهند (پرالتا و همکاران، ۲۰۲۰).

صنعت بانکداری به‌عنوان یک سازمان خدماتی، نقش مهمی در پیشبرد اهداف اقتصادی کشور بر عهده دارد. در این میان، رهبران با تمرکز بر رفتار مناسب از طریق احترام به ارزش‌ها، اخلاق‌مداری، تخطی نکردن از اصول و قواعد سازمانی و رعایت عدالت و احترام نقشی حیاتی ایفا می‌کنند. رهبران اخلاقی با هدایت صحیح زیردستان به‌منظور دستیابی به اهدافی بالاتر از اهداف اخلاقی تلاش می‌کنند. شواهد نشان می‌دهند شکاف دانش جدی مربوط به خشم اخلاقی رهبران وجود دارد. علاوه بر این، به دلیل وجود تعاملات گسترده با مشتریان، برخورداری مدیران و کارکنان این عرصه از مهارت‌های ارتباطی مناسب برای تعامل هرچه بهتر حائز اهمیت است. در واقع امروزه با توجه به مطالعات و نیاز به اثربخشی سازمانی و بهره‌وری و الزام اخلاقی برای رسیدن به آن، رهبری اخلاقی یک مسئله جدی محسوب می‌شود. کارکنان بانک‌ها با تعامل مستقیم با مشتریان، نقش کلیدی در ایجاد اعتماد، حفظ مشتریان و رشد کسب‌وکار ایفا می‌کنند. دانش، مهارت‌ها و نگرش مثبت کارکنان بانک می‌تواند به‌طور مستقیم بر رضایت مشتری و در نتیجه موفقیت بانک تأثیر بگذارد. لذا انجام این پژوهش می‌تواند به توانمندسازی مدیران و کارکنان این حوزه و آگاهی نسبت به تعامل موثر کمک نماید. با وجود گسترش ادبیات مربوط به رهبری اخلاقی و نیز افزایش توجه به کارکردهای هیجانات در محیط‌های سازمانی، بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که مفهوم «خشم

کرده‌اند. در زندگی کاری و سازمانی، زمینه‌های زیادی برای ظهور خشم وجود دارد که از آن جمله می‌توان به اختلافات بین‌فردی، بی‌عدالتی و تداخل وظایف (گیسون و کالیستر، ۲۰۱۰) اشاره کرد که اغلب توسط تفاوت‌های سلسله‌مراتبی تشدید می‌گردد (لبل، ۲۰۱۷). اما نکته حائز اهمیت این است که خشم می‌تواند با هشدار دادن به کارکنان و مدیران در مورد نقض هنجارهای اخلاقی و سازمانی از جمله بی‌عدالتی و رفتار نامناسب در محل کار، کارکردهای ارزشمندی به دنبال داشته باشد.

در حالی که تحقیقات اولیه در مورد ابراز خشم در سازمان‌ها عمدتاً بر پیامدهای منفی بالقوه آن متمرکز شده است، محققان اخیراً دریافته‌اند که ابراز احساسات منفی رهبر با نتایج مثبت نیز مرتبط است و خشم ممکن است به کارکردهای مهمی در سازمان منجر شود (گیسون و کالیستر، ۲۰۱۰؛ برلی و فونگ، ۲۰۱۳؛ گدس و همکاران، ۲۰۲۰). در همین راستا، یافته‌های سو و همکاران^۴ (۲۰۲۵) نیز تأیید می‌کند که خشم اخلاقی رهبر همچون «شمشیری دولبه» عمل کرده و بسته به نحوه ادراک ناظران، می‌تواند هم رفتارهای اخلاقی آنان را تقویت کند و هم پیامدهایی برای سلامت روانی آنان به دنبال داشته باشد. در واقع، شواهد حاکی از آن است که خشم برای مدیریت مؤثر و سالم روابط سازمانی در محل کار ضروری است. به‌عنوان مثال، ابراز خشم ممکن است باعث اقدام فوری زیردستان برای بهبود اوضاع کاری نابسامان شود (لیندباوم و همکاران، ۲۰۱۶) و یا جرقه‌ای برای پیشرفت در کارهای مهم ایجاد کند (لیندباوم و فیلدن، ۲۰۱۱). از نظر تیدنز^۵ (۲۰۰۱) بروز خشم، با افزایش ادراک پیروان از شایستگی و موقعیت رهبران مرتبط است. لیندباوم و گدس^۶ (۲۰۱۶) نیز پتانسیل خشم را برای برانگیختن رفتارهای اخلاقی در سازمان‌ها پیشنهاد کرده‌اند. به‌طور گسترده‌تر، بروز خشم (در مقابل نمایش‌های خنثی یا شاد) در برانگیختن رفتارهای سازمانی موردنظر، مؤثرتر است (ون لیف و همکاران، ۲۰۰۴)؛ بنابراین، امکان دارد ابراز خشم مدیران منجر به بازدهی مطلوب، از جمله بهره‌وری بیشتر و روابط مؤثر مدیر و زیردستان شود. از این‌رو به نظر می‌رسد دلایل معتبری برای مهار و هم برای تقویت ابراز خشم در سازمان‌ها وجود دارد.

1. Gibson & Callister
2. Lebel
4. Eberly & Fong
5. Su et al.
6. Lindebaum & Fielden
7. Tiedens

می‌تواند از طریق تجربه مستقیم یا مشاهده رفتار دیگران فرا گرفته شود. هنگامی که فرد در موقعیت‌های مختلف درمی‌یابد که ابراز خشم یا رفتار پرخاشگرانه به دست‌یابی به اهداف، کسب امتیاز یا کاهش تنش می‌انجامد، احتمال تکرار این رفتار افزایش می‌یابد (لیونز و بائر^۷، ۲۰۱۲). به همین دلیل، بروز خشم در محیط‌های اجتماعی و کاری می‌تواند نه تنها ناشی از واکنش طبیعی به فشارها یا ناکامی‌ها باشد، بلکه به‌عنوان یک رفتار تقویت شده و آموخته شده نیز تداوم یابد (گود نایت و همکاران^۸، ۲۰۱۷).

الگوهای رفتاری در خانواده، سازمان و رسانه‌ها می‌توانند نقش مهمی در یادگیری و تقویت این هیجان داشته باشند. برای مثال، اگر فردی مشاهده کند که مدیر یا رهبر سازمان با خشم می‌تواند خواسته‌هایش را به دیگران تحمیل کند یا موقعیتی را به نفع خود تغییر دهد، این رفتار به‌عنوان یک راهبرد مؤثر در مواجهه با فشار در ذهن فرد نهادینه می‌شود. به بیان دیگر، خشم در این چارچوب صرفاً یک واکنش هیجانی تلقی نشده، بلکه ابزاری یادگرفته‌شده برای تنظیم روابط قدرت و دست‌یابی به اهداف است (محسنی و همکاران، ۱۳۹۶).

در کنار این رویکرد یادگیری، نظریه رویدادهای عاطفی^۹ نیز نقش مهمی در تبیین پدیده خشم دارد. این نظریه که توسط ویس و کروپانزانو^{۱۰} (۱۹۹۶) ارائه شد، بر این باور است که هیجانات در محیط‌های کاری و اجتماعی در واکنش به رویدادهای عاطفی روزمره شکل می‌گیرند و به‌طور مستقیم بر نگرش‌ها و رفتارهای فرد تأثیر می‌گذارند. از این منظر، خشم پاسخی هیجانی به رویدادهایی است که از سوی فرد به‌عنوان تهدیدکننده، ناعادلانه، ناامیدکننده یا محدودکننده ارزیابی می‌شوند (اشتون جیمز و اشکاناسی^{۱۱}، ۲۰۰۸). برای مثال، تصمیمات مدیریتی یک‌جانبه، بی‌عدالتی سازمانی، تضاد نقش‌ها یا فشارهای زمانی می‌توانند به‌عنوان محرک‌های هیجانی عمل کرده و احساس خشم را در کارکنان برانگیزند (بریف و ویس^{۱۲}، ۲۰۰۲). مطابق این نظریه، رویدادهای عاطفی سبب بروز هیجاناتی همچون خشم می‌شوند و این هیجانات بر قضاوت‌های شناختی، نگرش‌های شغلی و رفتارهای آتی افراد نیز تأثیر می‌گذارند (اولی و اشمیت^{۱۳}، ۲۰۱۵). به‌عنوان مثال، تجربه خشم ناشی از بی‌عدالتی می‌تواند منجر به کاهش تعهد

اخلاقی^{۱۴} همچنان در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی کمتر به صورت نظام‌مند مورد مطالعه قرار گرفته است. بخش عمده پژوهش‌های پیشین، یا بر پیامدهای کلی ابراز هیجانات مثبت رهبران تمرکز داشته‌اند، یا خشم را عمدتاً به‌عنوان هیجانی منفی و آسیب‌زا بررسی کرده‌اند. در حالی که رویکردهای نوین نشان می‌دهد خشم، به‌ویژه زمانی که مبتنی بر ادراک نقض هنجارهای اخلاقی باشد، می‌تواند کارکردهای اصلاحی، هنجارساز و حتی انگیزشی در سازمان ایفا کند. همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد که پژوهش‌های جامع و منسجمی در این زمینه در سازمان‌های خدماتی، به‌ویژه در حوزه نظام بانکداری، انجام نشده است و اغلب مطالعات موجود تنها به موضوعاتی همچون اخلاق حرفه‌ای، اخلاق کار و رفتار اخلاقی پرداخته‌اند. به نظر می‌رسد پاسخ به این خلأ می‌تواند از طریق طراحی مدلی برای خشم اخلاقی در صنعت بانکداری محقق شود و پایه‌ای برای مطالعات آتی در این حوزه فراهم آورد. از این رو، پرداختن به این موضوع مستلزم شناسایی دقیق مؤلفه‌های خشم اخلاقی در صنعت بانکداری است. لذا پژوهش حاضر درصدد است الگوی خشم اخلاقی رهبران را در بانک‌های دولتی شهر اصفهان شناسایی و تحلیل نماید.

مبانی نظری

خشم^۱

خشم از جمله سازه‌هایی است که در حوزه‌های مختلف و از زوایای گوناگون مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است. در این بخش به‌منظور ارائه تصویری جامع، این مفهوم از منظر نظریه‌های یادگیری اجتماعی، نظریه رویدادهای عاطفی و نیز رویکرد اسلامی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

خشم به‌عنوان یکی از هیجانات پایه (لونسون^۲، ۲۰۱۱)، یک پاسخ طبیعی به تهدید، ناکامی یا بی‌عدالتی است (میکولا و شرر^۳، ۱۹۹۸؛ سرینواسان^۴، ۲۰۱۸) که در بسترهای اجتماعی و سازمانی تحت تأثیر فرایندهای یادگیری و تجربه شکل می‌گیرد (دیبارشه و فروکسل^۵، ۱۹۹۸). نظریه یادگیری اجتماعی که توسط بندورا و همکاران مطرح شد، تأکید دارد که رفتارهای هیجانی و اجتماعی، از جمله بروز خشم، می‌توانند آموخته شوند (بندورا^۶، ۱۹۹۷). مطابق این دیدگاه، خشم و پرخاشگری

7. Lyons & Baer

8. Goodnight et al.

9. Affective Events Theory

10. Weiss & Cropanzano

11. Ashton-James & Ashkanasy

12. Brief & Weiss

13. Ohly & Schmitt

1. Anger

2. Levenson

3. Mikula & Scherer

4. Srinivasan

5. DeBaryshe & Fryxell

6. Bandura

(جانستون و همکاران^۳، ۲۰۱۳). خشم اخلاقی شکلی از خشم است که با نقض یک معیار یا اصل اخلاقی برانگیخته می شود و به عنوان محوری برای عاملیت و انگیزه اخلاقی تلقی می شود (باتسون و همکاران^۴، ۲۰۰۷). خشم اخلاقی از جمله عواملی است که در واکنش افراد نسبت به رفتارهای غیر اخلاقی و عدم رعایت انصاف، نقش مهمی ایفا میکند (سالرنو و پیتزهاگن^۵، ۲۰۱۳؛ آنتونتی و ماکلان^۶، ۲۰۱۶). به عقیده تتلاک و همکاران^۷ (۲۰۰۰) افراد به تخلفات اخلاقی با خشم اخلاقی واکنش نشان می دهند.

در تعریف لیندبام و گدس (۲۰۱۶) خشم اخلاقی رهبر به عنوان وضعیت عاطفی برانگیخته ناشی از ارزیابی اولیه یک نقض معیار اخلاقی عنوان شده است که دیگران را بیش از خود تحت تأثیر قرار می دهد و رفتار صحیحی را برای بهبود اوضاع اجتماعی حتی در مواجهه با خطر شخصی قابل توجه ترغیب می کند. به عنوان مثال رهبران خشم اخلاقی خود را زمانی نشان می دهند که کارکنان به مشتریان خود در مورد فروش بیشتر محصولات دروغ گفته باشند (فیتنس^۸، ۲۰۰۰). با این حال شیوه بیان خشم اخلاقی رهبران که رفتار خاص تری است که رهبری اخلاقی را نشان می دهد، اعتماد پیرو را تحت تأثیر قرار می دهد که پیچیده تر و متنوع تر می شود. بنابراین، خشم اخلاقی ابزاری برای حفظ استانداردهای قابل قبول رفتار انسانی عمل می کند، به عبارت دیگر، رهبر به ادراک و باورهای زبردستان خشم می گیرد تا از بروز خطاهای غیراخلاقی پیشگیری کند (شائو، ۲۰۱۸).

در ادبیات رهبری، بیشترین پژوهش ها بر ابراز خشم رهبر در زمینه عملکرد متمرکز شده است، یعنی زمانی که رهبران نسبت به عملکرد پیروان، خشم خود را ابراز می کنند (وان نیپنبرگ و وان لیف، ۲۰۱۶). نقش ابراز خشم رهبر در زمینه های اخلاقی، یعنی زمانی که رهبران نسبت به انحرافات اخلاقی پیروان ابراز خشم می کنند، در مقایسه با زمینه های عملکردی متفاوت است (وانگ و همکاران^۹، ۲۰۱۸)، که به آن خشم اخلاقی گفته می شود. بنابر تعریف لیندبام و گدس (۲۰۱۶)، خشم اخلاقی یک حالت عاطفی برانگیخته ناشی از ارزیابی اولیه یک نقض استاندارد اخلاقی است که بیش از خود، دیگران را تحت تأثیر قرار داده و رفتار صحیحی را برای بهبود

سازمانی، افزایش رفتارهای مقابله ای یا حتی بروز پرخاشگری شود. برعکس، مدیریت و تعدیل درست این هیجان می تواند به افزایش آگاهی هیجانی و بازنگری در تعاملات کاری بینجامد (هارتل و همکاران^۱، ۲۰۰۸)

از نگاه اسلام، خشم به عنوان یکی از قوای بنیادین نفس انسانی مورد توجه قرار گرفته است. در متون دینی از خشم با مفاهیمی همچون «غضب» و «غیظ» یاد شده که ناظر بر حالت برانگیختگی درونی در مواجهه با ادراک ظلم، تهدید یا بی عدالتی است. از نگاه اخلاق اسلامی، غضب حالتی نفسانی دانسته شده که در صورت خروج از حاکمیت عقل، موجب اختلال در قوه تشخیص و بروز رفتارهای تکانشی می گردد (شهسواری و همکاران، ۱۳۹۵).

به طور خلاصه رویکرد اسلامی میان دو گونه خشم، تمایز قائل است:

۱. خشم مذموم که ریشه در خودخواهی، تعصب و منافع شخصی دارد و منشأ بسیاری از ردایل اخلاقی معرفی شده است (محمودی و گودرزی، ۱۴۰۲).

۲. خشم ممدوح که در چارچوب عقل و عدالت عمل می کند و کارکردی دفاعی در برابر ظلم و انحراف دارد (معماری و زمردی، ۱۳۹۴).

در قرآن کریم، مهار خشم با مفهوم «کظم غیظ» مطرح شده است که به معنای کنترل آگاهانه خشم در لحظه برانگیختگی است این مفهوم نشان می دهد که در نگاه اسلامی، مسئله اصلی حذف خشم نیست، بلکه هدایت و تنظیم آن در چارچوب عقلانیت و اخلاق است. همچنین در متون تطبیقی جدید، «نشخوار خشم» به عنوان فرایندی که موجب تداوم خشم و تشدید پرخاشگری می شود معرفی شده است (محمودی و گودرزی، ۱۴۰۲). لذا می توان گفت نگاه اسلامی میان خشمی که ریشه در تمایلات نفسانی دارد و خشمی که در دفاع از ارزش های اخلاقی شکل می گیرد تمایز قائل شده که این تمایز می تواند پشتوانه ای مفهومی برای تبیین خشم اخلاقی فراهم آورد.

خشم اخلاقی^۲

تصورات افراد از بی عدالتی با احساس خشم مرتبط است. وقتی افراد احساس می کنند که معیارهای اخلاقی توسط دیگران زیر پا گذاشته شده است، تجربه خشم به آن ها این انگیزه را میدهد تا از طریقی همچون مجازات متخلف، وضعیت را اصلاح کنند

3. Johnston et al.
4. Batson et al.
5. Salerno & Peter-Hagene
6. Antonetti & Maklan
7. Tetlock et al.
8. Fitness
9. Wang et al.

1. Hartel et al.
2. Moral Anger

که هنجارهای اخلاقی نقش پررنگ‌تری دارند (صالح‌زاده، ۱۴۰۳). همچنین خشم اخلاقی می‌تواند با بی‌طرفی و استقلال در قضاوت حساب‌برسان همراه باشد (شارمی و همکاران، ۱۴۰۱). در حالی که ویژگی‌های شخصیتی مانند ماکیاولیسم ممکن است سطح این نوع خشم را کاهش دهد (رفاهی‌بخش و محمدی، ۱۴۰۱). افزون بر این، برخی مطالعات تلاش کرده‌اند میان خشم اخلاقی سازنده و رفتارهای خصمانه رهبر تمایز قائل شوند و نشان دهند که نحوه بروز خشم می‌تواند پیامدهای متفاوتی برای اعتماد کارکنان داشته باشد (امینی و همکاران، ۱۴۰۰). در سطحی گسترده‌تر نیز پژوهش‌هایی درباره خشم در محیط کار به شناسایی عوامل برانگیزاننده و پیامدهای فردی و سازمانی آن پرداخته‌اند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵).

صالح‌زاده (۱۴۰۳)، پژوهشی با عنوان «تأثیر خشم اخلاقی رهبر بر اعتماد، صداقت و عدالت ادراک‌شده» انجام داده که طی آن ابراز خشم اخلاقی رهبران به‌عنوان عاملی مؤثر در مهار رفتارهای غیراخلاقی و حفظ محیط اخلاقی در سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش، هدف ارزیابی تأثیر خشم اخلاقی رهبر بر اعتماد به رهبر، صداقت ادراک‌شده رهبر و عدالت سازمانی ادراک‌شده با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری اخلاق کاری اسلامی بود. یافته‌ها نشان دادند که خشم اخلاقی رهبر اثر مثبت و معناداری بر اعتماد، صداقت و عدالت ادراک‌شده دارد و اخلاق کاری اسلامی در رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و صداقت ادراک‌شده نقش تعدیل‌گر مثبت ایفا می‌کند.

شارمی و همکاران (۱۴۰۱)، پژوهشی با عنوان «تحلیل ارتباط خشم اخلاقی با بی‌طرفی حساب‌برس» در میان حساب‌برسان شاغل در سازمان حساب‌برسی و مؤسسات خصوصی به انجام رساندند. نتایج این پژوهش نشان داد، خشم اخلاقی در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه معنی‌دار و مثبت با بی‌طرفی حساب‌برس دارد. همچنین، جنسیت و محل اشتغال به ترتیب، روابط مثبت و منفی معنی‌دار، در سطح اطمینان ۹۵ درصد با بی‌طرفی حساب‌برس دارند. براساس یافته‌های این پژوهش افرادی که دارای خشم اخلاقی بیشتر هستند، از استقلال و بی‌طرفی بیشتری برخوردار بوده و اقدام به اخذ تصمیمات و قضاوت‌های عادلانه می‌کنند.

امینی و همکاران (۱۴۰۰)، نیز در پژوهشی به بررسی روابط میان شاخص‌های خشم اخلاقی رهبر و سرپرستی خصمانه و تأثیر آن‌ها بر اعتماد کارکنان به رهبر پرداختند. در این پژوهش، با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری، داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۲ مدیر میانی دارای بیش از ده سال سابقه کاری تحلیل گردید. نتایج پژوهش نشان داد که در مجموع ۱۹

شرایط اجتماعی (حتی در مواجهه با خطرات شخصی) تحریک می‌کند. به یقین شیوه‌ای که بیان خشم رهبر در زمینه‌های اخلاقی بر نتایج کار تأثیر می‌گذارد می‌تواند به‌مراتب پیچیده‌تر و حائز اهمیت باشد. با این حال، درک چگونگی تأثیرگذاری خشم رهبر بر نتایج مهم رهبری می‌تواند به رهبران کمک کند تا با مدیریت خشم خود، دست‌یابی به اهداف را تسهیل کنند. ساختار خشم اخلاقی دارای مبنای احساسی است که دلالت بر مقاصد ذاتاً مثبت (به‌عنوان مثال حفظ استانداردهای اخلاقی و برخورد‌های عادلانه) یا اقدام‌های اصلاحی مثبت دارد (بارکلی و همکاران^۱، ۲۰۰۵). همچنین پرخاش رهبر نسبت به نادیده گرفتن ارزش‌ها و اخلاقیات، عدم سکوت در مقابل زیر پا گذاشتن انصاف و عدالت، عصبانیت با انگیزه اثرگذاری مثبت اجتماعی، پذیرش ریسک و عدم سکوت به‌منظور صیانت از افراد آسیب‌پذیر نیز در ادبیات این حوزه مستند شده است (لیندبام و گدس، ۲۰۱۶؛ شائو، ۲۰۱۸). علاوه بر این شواهدی در تلاش‌های اخیر برای تعیین پارامترهای خشم اخلاقی یافت می‌شود. به‌عنوان مثال، برچسب «خشم اخلاقی» گاهی اوقات به‌عنوان یک ساختار کلیدی برای هدایت تحقیقات تجربی بدون تعریف مفهومی واضح آن استفاده می‌شود (مستر، ۲۰۰۹). غالباً خشم اخلاقی صرفاً به‌عنوان خشم ناشی از این تصور که یک استاندارد اخلاقی - به‌ویژه انصاف یا عدالت - نقض شده است تعریف می‌شود (لوماس^۲، ۲۰۲۳).

پیشینه پژوهش

با وجود انجام پژوهش‌های گسترده درباره خشم در حوزه‌های گوناگون روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و علوم رفتاری، مطالعه خشم اخلاقی به‌ویژه در بستر سازمان هنوز در مراحل ابتدایی خود قرار دارد. خشم اخلاقی، که به‌عنوان واکنشی هیجانی نسبت به نقض هنجارهای اخلاقی تعریف می‌شود، در مقایسه با سایر هیجان‌ات شغلی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس، در ادامه به‌مرور پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور در زمینه خشم اخلاقی و کاربرد آن در بافت‌های سازمانی پرداخته می‌شود.

در پژوهش‌های داخلی، توجه به خشم اخلاقی طی سال‌های اخیر افزایش یافته، هرچند دامنه این مطالعات همچنان محدود است. نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ابراز خشم اخلاقی رهبر می‌تواند ادراک عدالت سازمانی، صداقت و اعتماد به رهبر را تقویت کند، به‌ویژه در زمینه‌هایی

1. Barclay et al

2. Lomas

عاطفی شود و زمینه بازنمایشی اخلاقی را فراهم آورد (شائو^۳، ۲۰۱۹؛ ژو و چن^۴، ۲۰۲۵).

ژو و چن (۲۰۲۵)، در پژوهش خود تأثیر ابراز خشم اخلاقی پیرو بر قابلیت ارتقای شغلی و رفتار غیراخلاقی رهبر را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها با تمرکز بر مفهوم ابراز خشم اخلاقی پیرو نسبت به رهبر و با بهره‌گیری از الگوی هیجان به‌عنوان اطلاعات اجتماعی^۵، به بررسی پیامدهای این رفتار در محیط کار پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که ابراز خشم اخلاقی از سوی پیروان، اگرچه می‌تواند با هدف مقابله با رفتارهای غیراخلاقی رهبر صورت گیرد، اما آثار دوگانه‌ای برجای می‌گذارد. از یک‌سو، این رفتار از طریق برانگیختن خشم در رهبر، احتمال بروز رفتارهای غیراخلاقی از سوی او را افزایش داده و ارزیابی منفی‌تری از پیرو به همراه دارد. از سوی دیگر، از طریق تقویت تأمل اخلاقی رهبر، می‌تواند موجب کاهش رفتارهای غیراخلاقی و بهبود ارزیابی از پیرو گردد.

غفور و شاه (۲۰۲۳)، مطالعه‌ای با عنوان «رفتار غیراخلاقی رهبر و سکوت کارکنان: نقش میانجی خشم اخلاقی» به انجام رساندند. آنها در مطالعه خود با تکیه بر نظریه مبادله اجتماعی، عنوان می‌کنند که رفتار غیراخلاقی رهبر احساساتی را برمی‌انگیزد، که به نوبه خود بسته به شدت احساسات، سکوت کارکنان را تقویت می‌کند. همچنین رفتار غیراخلاقی رهبر باعث خشم اخلاقی می‌شود، که سبب شکل‌گیری بیشتر سکوت کارکنان می‌شود.

شائو (۲۰۱۹)، در پژوهشی چگونگی تأثیر ابراز خشم اخلاقی رهبر بر اعتماد پیروان را در پاسخ به تخلفات اخلاقی آنها مورد بررسی قرار داد. پژوهشگر در این مطالعه دو مسیر را پیشنهاد می‌کند که از طریق آن خشم اخلاقی رهبر بر اعتماد پیروان تأثیر می‌گذارد: یک مسیر مبتنی بر شخصیت که در آن خشم اخلاقی رهبر، اعتماد پیروان را با بالا بردن یکپارچگی درک شده توسط پیروان افزایش می‌دهد و یک مسیر مبتنی بر رابطه که در آن خشم اخلاقی رهبر، اعتماد پیروان را با کاهش خیرخواهی ادراک شده کاهش می‌دهد. نتایج حاصل از دو مطالعه تجربی از مسیر مبتنی بر شخصیت پشتیبانی نمی‌کند، اما از مسیر مبتنی بر رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و اعتماد عاطفی پیرو پشتیبانی می‌کند. علاوه بر این، نتایج حاصل از تحلیل‌های اکتشافی نشان داد که خشم اخلاقی رهبر تأثیر مستقیم منفی بر اعتماد عاطفی پیروان دارد اما بر اعتماد کلی پیروان تأثیر منفی ندارد.

شاخص در ۱۰ سطح سلسله‌مراتبی به‌عنوان عوامل مؤثر بر خشم اخلاقی و سرپرستی خصمانه شناسایی شدند. سطوح بالاتر شامل عواملی چون پذیرش ریسک پرخاشگری مشروع و عصبانیت با انگیزه اثرگذاری مثبت اجتماعی بوده و سطوح پایین‌تر شامل شاخص‌هایی مانند ورود به حریم خصوصی کارکنان، فحاشی، نقض پیمان و بی‌احترامی به کارکنان می‌باشد. یافته‌ها بیانگر آن است که تمایز میان خشم اخلاقی سازنده رهبر و سرپرستی خصمانه می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری و تداوم اعتماد کارکنان به رهبران ایفا کند.

قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهش خود با هدف بررسی علل و پیامدهای خشم در سازمان‌ها و ارائه راهکارهای مدیریتی، به بررسی علل و پیامدهای خشم در سازمان و ارائه راهکار برای مدیریت آن پرداختند. روش مورد استفاده در این تحقیق روش پژوهش کیفی است. برای گردآوری اطلاعات از روش مصاحبه و برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از روش تحلیل تم استفاده شده است. یافته‌های حاصل از ۱۰ مصاحبه انجام گرفته، ۳ عامل اصلی ایجادکننده خشم؛ ۲ عامل پیامدهای ناشی از خشم؛ ۴ عامل راهکارهای کنترل و مقابله با خشم و ۴ عامل تعدیل‌کننده شامل جنسیت، تجربه، نوع مشتریان و آموزش را شامل می‌شود. براساس این یافته‌ها، تصمیمات سازمان و مدیریت، رفتار و انتظارات مشتریان و ماهیت کار باعث تجربه خشم در محل کار می‌شوند. همچنین پیامدهای ناشی از ابراز خشم توسط کارکنان نیز شامل پیامدهای شخصی (تأثیر بر روابط خانوادگی و بیماری) و پیامدهای سازمانی (کاهش بازدهی و بهره‌وری سازمان) می‌باشند.

در ادبیات خارجی، دامنه مطالعات گسترده‌تر و به لحاظ نظری متنوع‌تر است. برخی پژوهش‌ها با تکیه بر نظریه رویدادهای عاطفی نشان داده‌اند که ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر، به‌ویژه گرایش‌های ماکیاولیستی، می‌تواند در پیروان خشم اخلاقی ایجاد کرده و آنان را به رفتارهایی مانند افشاگری سوق دهد (لی کاکلر و همکاران^۱، ۲۰۲۵). در همین راستا، غفور و شاه^۲ (۲۰۲۳) بر مبنای نظریه مبادله اجتماعی عنوان کردند که رفتار غیراخلاقی رهبر می‌تواند از طریق برانگیختن خشم اخلاقی در کارکنان، به پیامدهایی نظیر سکوت سازمانی منجر شود. از سوی دیگر برخی مطالعات بر پیامدهای دوگانه ابراز خشم اخلاقی در روابط رهبر-پیرو تأکید دارند و نشان می‌دهند که این هیجان می‌تواند موجب کاهش ارزیابی مثبت و اعتماد

3. Shao
4. Zhou & Chen
5. Emotions as Social Information

1. Lee-Kugler et al.
2. Ghafoor & Shah

در بستر سازمان‌های ایرانی به صورت یکپارچه تبیین کند، خالی است. با توجه به اینکه رهبران نقشی کلیدی در شکل‌دهی به فضای اخلاقی سازمان و هدایت هیجانات زیردستان دارند، درک دقیق‌تر این پدیده می‌تواند به فهم بهتر کارکردهای سازنده یا حتی پیامدهای ناخواسته آن کمک کند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ارائه الگویی بومی از خشم اخلاقی رهبران در بانک‌های دولتی شهر اصفهان به انجام رسیده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، توصیفی-اکتشافی است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی بوده که با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد به منظور دستیابی به الگویی مفهومی از پدیده «خشم اخلاقی در محیط کار» انجام گرفته است. این رویکرد به پژوهشگر امکان می‌دهد تا در شرایطی که دانش نظری درباره پدیده محدود است و امکان تدوین فرضیه وجود ندارد، نظریه‌ای را مستقیماً از دل داده‌ها استخراج کند. در نظریه داده‌بنیاد، مفاهیم و مقولات از داده‌هایی حاصل می‌شوند که به صورت منظم و مستمر در فرایند پژوهش گردآوری و تحلیل می‌گردند. در این چارچوب، تأکید اصلی بر نحوه تعامل کارکنان و مدیران با پدیده خشم اخلاقی در محیط‌های کاری است. پژوهشگر با استفاده از مجموعه‌ای از داده‌های گردآوری شده از طریق بررسی‌های میدانی، مشاهدات و مصاحبه‌های عمیق، مفاهیم و مقوله‌های مرتبط را شناسایی کرده و در نهایت به ترسیم الگوی پارادایمی پدیده می‌پردازد (کرسول^۱، ۱۹۹۸).

ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته و پرسش‌های بازپاسخ بوده است. در این مسیر، رویکرد کربین و اشتراوس^۲ (۲۰۱۵) مورد استفاده قرار گرفت. در جریان مصاحبه‌ها، از مشارکت‌کنندگان درباره تجارب برداشت‌ها و ادراکشان از پدیده خشم اخلاقی، همچنین درباره عوامل مؤثر بر بروز آن، موقعیت‌های شکل‌گیری و پیامدهای آن پرسش‌هایی مطرح شد. به‌منظور غنای بیشتر داده‌ها و دستیابی به مقوله‌های عمیق‌تر، پرسش‌های تکمیلی نیز در خلال مصاحبه‌ها طرح گردید. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارشناسان، سرپرستان شعب و مدیران مناطق بانک‌های دولتی شهر اصفهان بودند که به دلیل آشنایی نسبی آن‌ها در تمامی رده‌های شغلی با مقوله خشم اخلاقی، همگی شایستگی و شرایط لازم برای ورود به مصاحبه را دارا بودند. در این

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که خشم اخلاقی در سال‌های اخیر به‌عنوان یکی از سازه‌های نوظهور در حوزه رفتار سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. با این حال، بدنه پژوهش‌های داخلی عمدتاً بر تبیین روابط علی میان خشم اخلاقی و متغیرهایی همچون اعتماد، عدالت سازمانی و عملکرد شغلی متمرکز بوده و کمتر به واکاوی عمیق ابعاد مفهومی، سازوکارهای شکل‌گیری و شرایط بروز این پدیده پرداخته‌اند. در مطالعات خارجی نیز یافته‌های جدید بیانگر آن است که خشم اخلاقی رهبر سازه‌ای چندبعدی و وابسته به زمینه است. با وجود این، هنوز مدلی جامع و یکپارچه که بتواند پیشایندها، ابعاد و پیامدهای خشم اخلاقی رهبران را در بستر سازمان‌های ایرانی توضیح دهد، در ادبیات علمی مشاهده نمی‌شود. از آنجا که رهبران نقشی اساسی در برانگیختن، هدایت و مهار هیجانات اخلاقی زیردستان ایفا می‌کنند، فقدان چارچوب نظری بومی در این حوزه یک شکاف پژوهشی مهم به‌شمار می‌آید. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی الگوی خشم اخلاقی رهبران در بانک‌های دولتی شهر اصفهان به انجام رسیده است.

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که خشم اخلاقی در سال‌های اخیر به‌عنوان یکی از سازه‌های نوظهور در حوزه رفتار سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. با این حال، بیشتر پژوهش‌های داخلی تمرکز خود را به بررسی رابطه این متغیر با پیامدهایی مانند عدالت سازمانی، اعتماد یا عملکرد شغلی قرار داده‌اند. در این مطالعات، خشم اخلاقی معمولاً به صورت یک متغیر در چارچوب مدل‌های علی بررسی شده و کمتر به این پرسش پرداخته شده است که این هیجان در رهبران چگونه شکل می‌گیرد، تحت تأثیر چه شرایطی تقویت یا مهار می‌شود و دقیقاً چه ابعدی را در بر می‌گیرد؟ به بیان دیگر، اگرچه درباره نتایج خشم اخلاقی صحبت شده، اما درباره ماهیت و سازوکارهای شکل‌گیری آن ابهام‌هایی باقی مانده است. در مطالعات خارجی نیز پژوهش‌های جدید به چندبعدی بودن خشم اخلاقی رهبر و وابستگی آن به زمینه‌های فرهنگی و سازمانی اشاره کرده‌اند. با این حال مدل‌های ارائه شده الزاماً با ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری سازمان‌های ایرانی همخوان نیستند. علاوه بر این، بسیاری از پژوهش‌ها تنها بخشی از این پدیده را بررسی کرده‌اند. برای مثال یا بر پیشایندها تمرکز داشته‌اند یا بر پیامدها و کمتر تلاشی برای ارائه یک تصویر منسجم و یکپارچه از این سازه صورت گرفته است. بر این اساس، به نظر می‌رسد همچنان جای یک چارچوب جامع که بتواند پیشایندها، ابعاد و نیز پیامدهای خشم اخلاقی رهبران را

1. Creswell

2. Corbin & Strauss

معرفی کنند. این فرایند تا زمانی ادامه یافت که پاسخ‌ها به سمت کدهای یکسانی گرایش پیدا کرده و مقوله جدیدی از داده‌ها استخراج نگردید. در عمل، پس از کدگذاری مصاحبه نخست، چارچوب ذهنی اولیه از پدیده خشم اخلاقی را ترسیم و با انجام مصاحبه‌های بعدی و تحلیل داده‌های جدید، این چارچوب توسعه یافت.

شایان ذکر است محوریت طرح سؤالات در مصاحبه‌ها براساس ارکان شش‌گانه نظریه داده‌بنیاد تنظیم گردید. همچنین به‌منظور تبیین بهتر موضوع و درک دقیق‌تر مضامین، توضیحات لازم برای مصاحبه‌شوندگان پیش از طرح سؤالات ارائه شد. در مجموع، پس از انجام ۱۲ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید. با این حال، به‌منظور اطمینان از کفایت داده‌ها و پوشش کامل ابعاد پدیده مورد مطالعه، سه مصاحبه تکمیلی دیگر نیز انجام شد تا از تکرار داده‌ها و عدم ظهور مقولات جدید اطمینان حاصل گردد.

در مجموع، تعداد ۱۵ مصاحبه با مشارکت مدیران، سرپرستان و کارکنان بانک‌های دولتی شهر اصفهان انجام گرفت. شایان ذکر است که مصاحبه‌شوندگان از رده‌های شغلی مختلف انتخاب شدند تا تنوع دیدگاه‌ها و تجربیات نسبت به پدیده خشم اخلاقی افزایش یابد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی این افراد در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

پژوهش، معیارهای اصلی انتخاب مشارکت‌کنندگان شامل داشتن سابقه کاری بیش از ۱۰ سال در شبکه بانک‌های دولتی به‌منظور اطمینان از تجربه کافی در مواجهه با موقعیت‌های کاری و اخلاقی، آشنایی عمیق با فرایندها و روابط بانکی و درک مناسبات سازمانی در سطوح مختلف و نیز درک و شناخت نسبی از مفاهیم رفتاری و اخلاقی سازمانی، به‌ویژه موقعیت‌های زمینه‌ساز بروز خشم اخلاقی بود. بر این اساس، افرادی انتخاب شدند که با توجه به سابقه طولانی، آگاهی از ساختار و فرهنگ سازمانی و توان تحلیل موقعیت‌های اخلاقی در محیط بانک، قادر بودند درک عمیق‌تری از پدیده خشم اخلاقی ارائه دهند و بدین‌وسیله داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از غنای نظری و محتوایی لازم برای تحلیل برخوردار گردند.

در نهایت، با استفاده از روش گلوله برفی و با در نظر گرفتن قاعده اشباع نظری، مصاحبه‌ها با هدف شناسایی عوامل علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای عملیاتی و پیامدهای خشم اخلاقی در محیط کار به انجام رسید. در فرآیند انجام مصاحبه‌ها، در مرحله نخست، افرادی که به تشخیص پژوهشگر دارای دانش، تجربه و آگاهی کافی درباره پدیده خشم اخلاقی در محیط‌های بانکی بودند، به‌عنوان مصاحبه‌شوندگان اولیه انتخاب و سپس با بهره‌گیری از روش گلوله‌برفی، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا افرادی را که دارای اطلاعات و تجربیات مرتبط با هدف پژوهش هستند

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 1. Demographic information of participants

نام بانک	سمت	تحصیلات	سابقه کار	کدمصاحبه
کشاورزی	رئیس دایره اعتبارات	کارشناسی ارشد ریاضی	۲۳	I1
کشاورزی	معاون اعتباری شعبه	کارشناسی حقوق	۲۵	i2
ملی	رئیس شعبه	کارشناسی ارشد اقتصاد	۳۰	i3
سپه	رئیس شعبه	کارشناسی مدیریت دولتی	۲۸	i4
ملی	رئیس دایره حسابداری	کارشناسی ارشد حسابداری	۱۹	i5
سپه	رئیس شعبه	کارشناسی ارشد مدیریت	۲۶	i6
مسکن	بازرس شعب	کارشناسی آمار	۲۹	i7
مسکن	بازرس شعب	کارشناسی ارشد حقوق	۳۲	i8
ملی	تحویلدار	کارشناسی مدیریت دولتی	۱۳	i9
مسکن	تحویلدار	کارشناسی حسابداری	۱۵	i10
سپه	کارشناس حقوقی (وصول مطالبات)	کارشناسی ارشد حقوق	۱۸	i11
کشاورزی	متصدی امور بانکی	کارشناسی اقتصاد	۱۲	i12
کشاورزی	متصدی امور بانکی	کارشناسی مدیریت مالی	۱۴	i13
ملی	کارمند اعتبارات	کارشناسی اقتصاد	۱۰	i14

سپه	معاون ریالی شعبه	کارشناسی ارشد مدیریت مالی	۲۰	i15
-----	------------------	---------------------------	----	-----

از رویکرد تحلیل مقایسه‌ای مستمر^۱ بهره گرفته شد. در این شیوه، پژوهشگر در رفت‌وبرگشتی مداوم میان مراحل گوناگون تحلیل و با بازنگری مکرر کدها و مقایسات متوالی، پیوسته درستی و سازگاری اجزای مدل را ارزیابی کرده است. این فرآیند امکان بررسی دقیق‌تر روابط میان مفاهیم و اصلاح تدریجی ساختار مفهومی را فراهم ساخت تا در نهایت مدلی به دست آید که از نظر انسجام، غنای مفهومی و قابلیت تبیین در سطح مطلوبی قرار دارد. برای ارزیابی پایایی داده‌های کیفی، از روش توافق درون‌موضوعی میان دو کدگذار مستقل استفاده شد. بدین منظور، هر دو ارزیاب در یک بازه زمانی مشخص مجموعه‌ای از مصاحبه‌ها را به‌طور جداگانه کدگذاری کردند و میزان توافق و عدم‌توافق آن‌ها براساس فرمول زیر محاسبه گردید. نتایج نشان داد که میزان توافق درون‌موضوعی بین دو ارزیاب به ترتیب ۸۳٪ و ۸۱٪ به دست آمد. همچنین پایایی نهایی بین کدگذاران که با ترکیب نتایج حاصل شد، برابر با ۸۲٪ محاسبه گردید. با توجه به اینکه این میزان بیش از شصت درصد است (وال^۲، ۱۹۹۶). بنابراین پایایی کدگذاری‌های انجام شده نیز مورد تأیید قرار گرفت. نتایج مربوطه در جدول ۲ قابل مشاهده است.

رابطه (۱)

$$\%100 \times \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

جدول ۲. نتایج بررسی پایایی داده‌ها

Table 2. Data Reliability Results

درصد پایایی	توافقات عدم	توافقات	تعداد کل کدها	کد مصاحبه
I2	۳۱	۱۳	۵	%۸۳
I7	۲۷	۱۱	۷	%۸۱
کل	۵۸	۳۴	۱۲	%۸۲

در مرحله کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها به صورت خطبه‌خط بررسی شد و واحدهای معنایی موجود در داده‌ها استخراج گردید. در این مرحله، نخستین مفاهیم از دل داده‌ها شناسایی شده و هر بخش از متن براساس معنای نهفته در آن با یک کد اولیه مشخص شد. در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم و کدهای مشابه یا مرتبط با یکدیگر تلفیق شدند و در قالب مقوله‌هایی با سطح انتزاع بالاتر سامان یافتند. این فرآیند موجب شد حجم قابل‌توجهی از داده‌ها غربال شده و ساختاری منسجم‌تر از روابط میان مفاهیم شکل گیرد. در نهایت، در

با توجه به حضور مستقیم پژوهشگر در میدان پژوهش و مشاهده تعاملات و رفتارهای بین‌فردی کارکنان، در مرحله نخست یادداشت‌هایی درباره چگونگی بروز خشم اخلاقی و علل و عوامل شکل‌دهنده آن ثبت گردید. پژوهشگر در طول مصاحبه‌ها تلاش نمود تا با ارائه توضیحات لازم، درک مشترک و صحیحی از موضوع پژوهش میان خود و مصاحبه‌شوندگان ایجاد نماید. هر مصاحبه به‌طور میانگین ۴۰ تا ۵۰ دقیقه به طول انجامید. در مجموع با ۱۵ نفر مصاحبه‌شونده، حدود ۱۲ ساعت و ۴۰ دقیقه گفت‌وگو انجام شد. برای افزایش دقت در تحلیل داده‌ها، تمامی مصاحبه‌ها با کسب رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به صورت کامل پیاده‌سازی، مرور و یادداشت‌برداری از مشاهدات و مفاهیم کلیدی انجام گردید. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها مبنای طراحی پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته قرار گرفت. بخش سؤالات عمومی باهدف گردآوری اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل متغیرهایی نظیر جنسیت، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، سن، سابقه کار و جایگاه سازمانی بود. سؤالات اختصاصی نیز با هدف سنجش ابعاد مختلف پدیده مورد مطالعه طراحی گردید. این بخش شامل سؤالاتی بود که در راستای کشف شرایط علی مؤثر بر بروز خشم اخلاقی، تبیین پدیده محوری، شناسایی شرایط زمینه‌ای، بررسی عوامل مداخله‌گر، کشف راهبردهای مرتبط با خشم اخلاقی و در نهایت، پیامدهای ناشی از آن تنظیم شد.

به‌منظور سنجش روایی مدل پژوهش از دو شاخص نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد. بدین منظور، پس از کدگذاری انتخابی و استخراج مؤلفه‌های نهایی، پرسشنامه‌ای شامل ۱۲۶ گویه تدوین و در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان حوزه رفتار سازمانی قرار گرفت. گویه‌ها براساس طیف سه‌گزینه‌ای (ضروری است، ضروری نیست ولی مفید است و ضرورتی ندارد) ارزیابی و مقدار CVR برای هر گویه محاسبه شد. با توجه به حداقل مقدار قابل قبول ۰/۶۲ برای پانل ۱۰ نفره، گویه‌های فاقد نصاب حذف و در نهایت ۱۱۹ گویه تأیید گردید. سپس به‌منظور سنجش شاخص روایی محتوا، گویه‌های باقی‌مانده از حیث مرتبط بودن، وضوح و سادگی در مقیاس چهاردرجه‌ای ارزیابی و مقدار CVI براساس نسبت توافق خبرگان محاسبه شد. نتایج نشان داد شاخص CVI در سطح مطلوب قرار داشته و گویه‌های منتخب از روایی محتوایی کافی برای سنجش سازه خشم اخلاقی برخوردارند.

برای اطمینان از اعتبار مدل استخراج شده، در این پژوهش

گسترده‌تری شکل گرفت و ساختار مفهومی خشم اخلاقی مدیران به تدریج تبیین شد. در نهایت، طی کدگذاری انتخابی، مقوله محوری تعیین گردید و سایر مقوله‌ها براساس روابط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامد، حول این پدیده یکپارچه شدند. حاصل این فرایند، چارچوب نهایی الگوی پژوهش را شکل داد. در تأیید مضامین استخراج‌شده، برخی از نقل‌قول‌های منتخب مصاحبه‌شوندگان در ادامه ارائه می‌شود.

مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله محوری پژوهش تعیین شد و سایر مقوله‌ها براساس ارتباط مفهومی با آن سازمان‌دهی و یکپارچه گردیدند. بدین ترتیب، چارچوب نظری نهایی پژوهش شکل گرفت و روایت منسجمی از پدیده مورد مطالعه ارائه شد. در مرحله کدگذاری باز، تحلیل خطبه‌خط مصاحبه‌ها منجر به شناسایی کدهای اولیه گردید. سپس در فرایند مقایسه مستمر میان این کدها، مفاهیم مشابه در قالب مضامین فرعی سازمان‌دهی شدند. در مرحله کدگذاری محوری، با بررسی روابط میان مقوله‌ها و ادغام مفاهیم هم‌معنا، طبقات

جدول ۳. نمونه‌ای از نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان

Table 3. Sample of Interviewees' Quotations

مقوله	کدگذاری باز	متن مصاحبه
تقویت ارزش‌های اخلاقی در ناظران	ارتقای حساسیت اخلاقی ناظران نسبت به تخلفات	بین بچه‌ها کم و بیش روحیه محافظه‌کاری وجود داشت اما بعد از روزی که با مسئول اعتبارات برخورد جدی شد، جرئت کردن موارد رو سریع‌تر گزارش بدن یا ثبت کنن.
خشم اخلاقی ضمنی	محدود کردن دسترسی به منابع سازمانی	یکی از روسای شعبه تعریف میکرد که چون به اشتباه رفع مسدودی رو از حساب یه مشتری بصورت سیستمی انجام دادم دسترسی من رو به سیستم محدود کرد و پیغام داد از این به بعد رفع مسدودی حساب باید دستی انجام بشه
کمال‌گرایی افراطی	عدم تحمل اشتباهات کوچک	یکبار پرونده تسهیلات یک مشتری رو خود رییس بررسی کرد و چون تاریخ اصلاح گزارش اعتبارسنجی مشتری با تاریخ ثبتش توی سیستم فقط یک روز اختلاف داشت منو خواست و گفت اصلاً قابل قبول نیست؛ حتی اگه از نظر بقیه فقط یک خطای ساده و قابل اغماض باشه...
ویژگی‌های روانشناختی و شناختی	ضعف آگاهی اخلاقی	یکی از کارمندانم اطلاعات نادرستی درباره سود وام به مشتری می‌داد و بعداً مشتری متوجه شد که سود واقعی وام بیشتر از چیزی بوده که اول گفته شده بود.

در مرحله کدگذاری انتخابی نیز با تمرکز بر پدیده محوری و استفاده از الگوی پارادایمی اشتراوس و کربین، ارتباط میان مقوله‌ها در قالب یک مدل مفهومی یکپارچه ترسیم شد. این فرایند نشان می‌دهد که حرکت از کدهای پراکنده به مقوله‌های اصلی برخاسته از منطق تحلیلی مشخص، مقایسه مستمر و بازبینی‌های تکرارشونده بوده است و کلیت الگوی نهایی در نتیجه همین انسجام تدریجی بین مفاهیم شکل گرفته است. براساس کدگذاری انجام‌شده، شش مقوله اصلی مطابق با مدل داده‌بنیاد شناسایی شد که جزئیات آن‌ها در جداول ۴ تا ۹ ارائه شده است.

یافته‌های پژوهش

در فرایند تحلیل داده‌ها، کدگذاری‌ها در سه مرحله و براساس منطق مقایسه مستمر انجام گرفت. در مرحله کدگذاری باز، واحدهای معنایی استخراج و در قالب کدهای اولیه ثبت شدند. این کدها در چندین دور مقایسه مداوم براساس شباهت محتوایی، نوع کنش و زمینه وقوع، تجمیع شده و به مفاهیم اولیه تبدیل گردیدند. در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم حاصل براساس روابط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدی تحلیل شدند و مفاهیمی که ماهیت مشترک داشتند، در قالب مقوله‌های فرعی و سپس مقوله‌های اصلی سازمان‌دهی شدند.

جدول ۴. مقوله‌های مربوط به شرایط علی

Table 4. Categories Related to Causal Conditions

شخص‌ها (مقوله‌ها)	مولفه (مضامین فرعی)	بعد (مضمون اصلی)
انگیزه های شخصی	ویژگی‌های روانشناختی و شناختی (عوامل درون فردی)	فردی
ناتوانی در مدیریت استرس		
ضعف آگاهی اخلاقی		
کمال‌گرایی افراطی	ویژگی‌های رهبر (فشارهای روانشناختی مرتبط با نقش رهبری)	فردی
ترس از دست دادن جایگاه		
احساس مسئولیت سنگین		
عدم تعریف انتظارات واضح		
حساسیت اخلاقی	عوامل بین فردی	گروهی
تفاوت در نگرش‌ها		
تعارض منافع		
عدم توافق بین مدیران و کارکنان		
تضاد ارزش‌های فکری		
ضعف در مهارت‌های ارتباطی	عوامل بین گروهی	سازمانی
تعارض بین گروه‌های مختلف سازمان		
رقابت ناسالم		
عدم همکاری در فعالیت‌های مشترک	جو سازمان	سازمانی
عدم وجود اعتماد کافی		
عدم شفافیت ارتباطی		
بی‌عدالتی ادراک شده		

جدول ۵. مقوله‌های مربوط به پدیده محوری

Table 5. Categories Related to the Core Phenomenon

شخص‌ها (مقوله‌ها)	مولفه (مضامین فرعی)	بعد (مضمون اصلی)
انتقاد صریح از رفتار غیراخلاقی	نمود کلامی	خشم اخلاقی آشکار
افشاگری		
انجام اقدام تنبیهی	نمود رفتاری	خشم اخلاقی ضمنی
ثبت گزارش تخلف		
انجام اقدام اصلاحی	نمود کلامی	خشم اخلاقی ضمنی
طعن و کنایه		
سکوت معنادار		
انتقاد غیرمستقیم	نمود رفتاری	خشم اخلاقی ضمنی
کاهش تعامل هدفمند		
محدود کردن دسترسی به منابع سازمانی		
انتقال غیرمستقیم پیام اخلاقی		

جدول ۶. مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای

Table 6. Categories Related to Contextual Conditions

شخص‌ها (مقوله‌ها)	مولفه (مضامین فرعی)	بعد (مضمون اصلی)
پنهان کاری در فرآیندهای تصمیم‌گیری	فقدان شفافیت و صداقت	عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی
عدم اطلاع‌رسانی شفاف در خصوص سیاست‌ها		
تضاد در اطلاعات موجود در گزارش‌ها		
عدم شفافیت در تصمیمات مربوط به پاداش‌ها و ارتقاها		

ادامه جدول ۶. مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای

شخص‌ها (مقوله‌ها)	مولفه (مضامین فرعی)	بعد (مضمون اصلی)
فقدان حمایت از کارکنان در مواجهه با فشارهای اخلاقی	ضعف حمایتگری اخلاقی سازمان	
عدم برخورد با تخلفات اخلاقی		
بی‌توجهی به تأثیرات اجتماعی		
تصمیمات کارکنان		
تفاوت در نگرش‌ها	تعارضات شناختی - رفتاری	
تعارض منافع		
عدم توافق بین مدیران و کارکنان		
تضاد ارزش‌های فکری		
عدم همکاری در فعالیت‌های مشترک	نارسایی در سیستم‌های ارزیابی و جبران خدمات	
عدم شفافیت در تصمیمات مربوط		
به پاداش‌ها و ارتقاها		
ارزیابی عملکرد نتیجه‌محور (بدون توجه به فرایندهای اخلاقی)		
ساختار بروکراتیک	تمرکزگرایی	عوامل مربوط به ساختار سازمانی
محدودیت اختیار		
سلسله مراتب طولانی		
فشار زمان کاری		
فشار بار کاری	فشارهای ناشی از طراحی شغل و ساختار کاری	
فقدان توانمندسازی کارکنان		
تعارض نقش		
ابهام نقش		

جدول ۷. مقوله‌های مربوط به عوامل مداخله‌گر

Table 7. Categories Related to Intervening Conditions

شخص‌ها (مقوله‌ها)	مولفه (مضامین فرعی)	بعد (مضمون اصلی)
سطح استرس	ویژگی‌های فردی و پیشینه‌ای (ظرفیت‌های فردی)	عوامل بالقوه
ویژگی‌های شخصیتی		
تجربیات اخلاقی پیشین		
کنش اخلاقی فعال	رفتاری - عملکردی	
خودتنظیمی رفتاری در موقعیت‌های اخلاقی		
عدم آگاهی از پیامدهای اخلاقی رفتارها		
ادراک مبهم از مسئولیت اخلاقی	موانع شناختی	عوامل تضعیف‌کننده
به کاربردن توجیحات اخلاقی		
عادی‌سازی رفتارهای غیراخلاقی		
فرهنگ مصلحت‌اندیشی سازمانی	موانع فرهنگی	
فقدان فرهنگ بازخورد و نقدپذیری		
شدت تضاد ارزش‌ها و رفتار مشاهده‌شده		
دامنه اثر رفتار غیراخلاقی	ویژگی‌های پدیده	
تکرار یا مزمن بودن مسئله		
رهبری اخلاقی		
رهبری مشارکتی	سبک رهبری	عوامل تقویت‌کننده
رهبری دموکراتیک		

جدول ۸. مقوله‌های مربوط به راهبردها

Table 8. Categories Related to Strategies

شاخص‌ها (مقوله‌ها)	مولفه (مضامین فرعی)	بعد (مضمون اصلی)
گفتگوی رو در رو	گفتگو و حل اختلاف	راهبردهای مقابله ای سازنده‌ای
گفتگوی سازنده و محترمانه		
شفاف‌سازی مسائل اخلاقی		
استفاده از مثال‌های عملی		
تاکید بر ارزش‌های سازمانی	اعتراض سازنده	راهبردهای اجتنابی یا سرکوب‌گرانه
ابراز مخالفت محترمانه در جلسات رسمی		
نوشتن یادداشت یا گزارش اعتراضی داخلی		
اعتراض خصوصی به جای علنی		
استفاده از زبان غیرتهاجمی در انتقاد	آموزش اخلاقی و آگاهی‌بخشی	راهبردهای انطباقی
استفاده از تجربیات واقعی برای آموزش		
تبیین پیامدهای تصمیمات غیراخلاقی برای کارکنان		
ایفای نقش الگوی اخلاقی توسط رهبر		
اجتناب از مواجهه اخلاقی	سکوت و بی‌تفاوتی	راهبردهای انطباقی
ترجیح به حفظ سکوت به جای پیگیری رسمی		
اجتناب از مواجهه اخلاقی		
در نظر گرفتن ناآگاهی یا نیت خیر عامل خطا		
یافتن دلایل زمینه‌ای برای رفتار غیراخلاقی	توجیه و معنابخشی مجدد	راهبردهای انطباقی
نگاه به رفتار غیراخلاقی به‌عنوان فرصت رشد		
بهره‌گیری از خال‌های قانونی برای انجام اصلاحات		
هدایت غیرمستقیم فرآیندها برای جلوگیری از فساد		
	بازی با قواعد سازمانی	

جدول ۹. مقوله‌های مربوط به پیامدها

Table 9. Categories Related to Consequences

پیامدهای مثبت	پیامدهای منفی	مولفه (مضامین فرعی)	بعد (مضمون اصلی)
خودبازنگری و اصلاح رفتار	ترس از اشتباه	معطوف به قربانی خشم	فردی و بین فردی
افزایش آگاهی اخلاقی	تمایل به انتقام پنهان		
تقویت مسئولیت‌پذیری فردی	فرسودگی روانی		
ارتقای تاب‌آوری روانی			
پذیرش ارزش‌های سازمانی	تهدید سلامت روانی و جسمانی	معطوف به رهبر	سازمانی
خلق هویت اخلاقی	برچسب‌زنی به رهبر		
افزایش تاب‌آوری اخلاقی	افزایش فشار روانی و استرس		
الگوسازی اخلاقی	کاهش رضایت پیروان		
حس رضایت درونی	ایجاد فضای رقابتی منفی	معطوف به پیروان (ناظران)	سازمانی
افزایش عدالت سازمانی ادراک‌شده	تشویق به رفتارهای خودمحورانه		
تقویت ارزش‌های اخلاقی در ناظران	تشویق به رفتارهای مخفی و پنهان‌کاری		
الگوبرداری اخلاقی از رهبر	تشویق به رفتارهای مخفی و پنهان‌کاری		
تقویت فرهنگ اخلاق محور	رشد فرهنگ احتیاط و سکوت	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	سازمانی
افزایش شفافیت و مسئولیت‌پذیری	ناهم‌راستایی بین سطوح سازمانی		
استانداردسازی رفتارهای اخلاقی	افزایش تمایل به ترک سازمان		
فعال‌سازی سازوکارهای پاسخگویی	کندی در تصمیم‌گیری		
اصلاح فرآیندهای تصمیم‌گیری و ارزیابی عملکرد			

براساس ابعاد شناسایی شده، الگوی مفهومی زیر برای خشم اخلاقی مدیران در سازمان شناسایی شد:



شکل ۱. الگوی مفهومی خشم اخلاقی رهبران در سازمان

Figure 1. The Conceptual Framework of Managers' Moral Anger in the Organization

بحث و نتیجه‌گیری

آنچه به‌عنوان دستاورد این پژوهش با عنوان تبیین پدیده خشم اخلاقی رهبر در بانک‌های دولتی مطرح شد، پاسخی است به این پرسش محوری که ابعاد و زوایای خشم اخلاقی رهبران در این سازمان‌ها چیست. به‌بیان دیگر، این پژوهش در پی آن بود که با رویکردی اکتشافی و از طریق به‌کارگیری راهبرد نظریه داده‌بنیاد ماهیت و لایه‌های درونی این پدیده را از دیدگاه خبرگان و مدیران مورد بررسی و واکاوی قرار دهد. تأمل و تحلیل دقیق اظهارات مصاحبه‌شوندگان به شناسایی مفاهیم بنیادین و استخراج مقوله‌های اصلی منجر شد و در نهایت، الگوی مفهومی خشم اخلاقی رهبر در بانک‌های دولتی تدوین گردید. در ادامه، بحث درباره نتایج نهایی ارائه خواهد شد.

یافته‌های مربوط به شرایط علی نشان داد که برخی از ویژگی‌های روانی و شناختی مدیران بانک‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای

در بروز خشم اخلاقی دارند. به‌ویژه، انگیزه‌های شخصی همچون تمایل به حفظ تصویر اخلاقی و حرفه‌ای در برابر همکاران و مشتریان، هنگامی که ارزش‌هایی نظیر صداقت در خدمت‌رسانی یا عدالت در تخصیص منابع نقض می‌شود، به شکل‌گیری واکنش‌های هیجانی شدید منجر می‌گردد. همچنین، ناتوانی در مدیریت استرس شغلی ناشی از فشارهای کاری، حجم بالای مراجعات و الزامات قانونی پیچیده از دیگر عوامل مؤثر در بروز خشم اخلاقی است به‌طوری‌که در چنین شرایطی، رهبران کنترل هیجانات خود را از دست داده و خشم آنان به صورت آشکار یا پنهان بروز می‌یابد. در کنار این موارد، ضعف در آگاهی و تشخیص موقعیت‌های اخلاقی پیچیده نیز نقشی اساسی دارد. بسیاری از مدیران در مواجهه با مسائلی چون تعارض منافع، تصمیم‌گیری در اعطای تسهیلات، یا نحوه وصول مطالبات دچار ابهام و تردید می‌شوند. این سردرگمی شناختی زمینه‌ساز

واکنش‌های متناقض و در نهایت بروز خشم اخلاقی در محیط بانک می‌شود. این یافته‌ها با نتایج پژوهش بندورا (۲۰۰۲) درباره نقش خودتنظیمی و آگاهی اخلاقی در رفتارهای سازمانی هم‌خوان است. وی معتقد است که ضعف در کنترل هیجان و ناتوانی در تحلیل موقعیت‌های اخلاقی، احتمال بروز واکنش‌های منفی را افزایش می‌دهد. کاپتین^۱ (۲۰۱۹) نیز تأکید می‌کند که در سازمان‌های خدماتی از جمله بانک‌ها، ضعف در آموزش اخلاق حرفه‌ای و کمبود مهارت‌های مدیریت استرس، زمینه‌ساز واکنش‌های هیجانی مدیران در مواجهه با تضادهای اخلاقی است.

همچنین ویژگی‌های فردی و شخصیتی مدیران بانک‌ها نقش پررنگی در بروز خشم اخلاقی دارند. به‌طور خاص، کمال‌گرایی باعث می‌شود مدیران نسبت به کوچک‌ترین خطاها یا بی‌عدالتی‌ها واکنش شدید نشان دهند؛ برای نمونه در فرآیند اعطای وام یا ارزیابی عملکرد کارکنان، وقتی معیارها با دقت رعایت نشود، مدیر شعبه احساس می‌کند ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای در منشور اخلاقی بانک زیر پا گذاشته شده است. از سوی دیگر، احساس مسئولیت سنگین در برابر ذی‌نفعان (اعم از مشتریان و نهادهای نظارتی بالادستی) فشار روانی زیادی ایجاد می‌کند و در نبود حمایت سازمانی، خشم اخلاقی را تشدید می‌نماید. در این راستا ایزن‌بیس^۲ (۲۰۰۳)، نشان می‌دهد ویژگی‌های فردی رهبر، به‌ویژه حساسیت اخلاقی و تعهد حرفه‌ای، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری واکنش‌های هیجانی دارند. همچنین تروینو و همکاران^۳ (۲۰۰۶)، تأکید کرده‌اند که کمال‌گرایی افراطی و ترس از دست دادن جایگاه می‌تواند رهبران را به واکنش‌های هیجانی شدیدتر سوق دهد. علاوه بر این، تعارض منافع میان سطوح مختلف سلسله‌مراتب مدیریتی یا میان منافع فردی و اهداف سازمانی نیز از جمله عوامل مؤثر در تشدید خشم اخلاقی است. زمانی که رهبران شاهد تصمیماتی باشند که به‌جای تحقق منافع عمومی و ارزش‌های سازمانی، به نفع افراد خاص یا شبکه‌های غیررسمی صورت می‌پذیرد، احساس بی‌عدالتی و نقض عدالت سازمانی در آنان تقویت شده و خشم اخلاقی را تشدید می‌کند. در این راستا هیت و گرون‌گلاس^۴ (۲۰۲۳)، بیان کرده‌اند که تعارض منافع و اختلاف در ارزش‌های اخلاقی میان کارکنان و مدیران، می‌تواند زمینه‌ساز تنش‌های هیجانی و بروز خشم اخلاقی در رهبران گردد. در کنار این، عدم تشویق به رفتارهای اخلاقی و تقویت

رقابت ناسالم به‌جای همکاری و پاسخگویی فضای سازمانی را به محیطی تبدیل می‌کند که در آن موفقیت با فریب، پنهان‌کاری یا نادیده گرفتن اصول اخلاقی تعریف می‌شود.

در خصوص عوامل سازمانی نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ابهام در جریان اطلاعات، پنهان‌کاری ساختاری و تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف از عوامل اصلی شکل‌گیری خشم اخلاقی در میان مدیران بانکی تلقی می‌شود. وضعیتی که به دلیل نبود اطلاع‌رسانی شفاف درباره سیاست‌ها، تغییرات آیین‌نامه‌ای و معیارهای ارزیابی عملکرد، نوعی نقض ارزش‌های اخلاقی تلقی می‌شود و با یافته‌های مطالعاتی همچون شناکنبرگ و تومیلسون^۵ (۲۰۱۶) درباره نقش شفافیت در تقویت اعتماد همخوانی دارد. علاوه بر این، بی‌عدالتی ادراک‌شده از جمله ارتقاها بدون معیار، پاداش‌های مبتنی بر روابط، برخوردهای سلیقه‌ای با تخلفات و توزیع ناعادلانه فشار کاری به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه سازمانی مرتبط با خشم اخلاقی رهبران در بانک‌های دولتی شناسایی شد. همچنین، نبود رابطه مبتنی بر اعتماد میان مدیران و کارکنان و ارائه ناقص یا دیر هنگام اطلاعات عملیاتی، از نگاه مدیران مصداقی از بی‌مسئولیتی اخلاقی تلقی می‌شود و به تشدید خشم اخلاقی در محیط‌های بانکی منجر می‌گردد.

یافته‌های پژوهش نشان داد مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای خشم اخلاقی متأثر از زمینه‌های ساختاری و فرهنگی سازمان است. در حوزه فرهنگ سازمانی، نخست، فقدان شفافیت و صداقت که در عمل به شکل پنهان‌کاری در تصمیم‌گیری‌ها، عدم اطلاع‌رسانی روشن از سیاست‌های داخلی و تضاد در محتوای گزارش‌های رسمی ظاهر می‌شود اعتماد درون‌سازمانی را تخریب می‌کند و حس بی‌عدالتی را در مدیران عمیق‌تر می‌سازد. این حس زمانی تشدید می‌شود که مدیران بین گفته‌ها و عملکرد سازمان تناقض مشاهده کنند. تناقضی که آنان را در موقعیتی قرار می‌دهد که به نوعی مجری سیاست‌های ناعادلانه هستند. این وضعیت، طبق یافته‌های (پنبه‌چی و قلی‌پور، ۱۳۹۹)، بستر اصلی بروز خشم را فراهم می‌آورد. در چنین شرایطی، مدیرانی که به اصول اخلاقی پایبندند، خود را در موقعیتی منزوی و ناکارآمد می‌بینند و این احساس انزوا و ناکامی، رفتارهای غیراخلاقی را عمیق‌تر می‌کند. دوم، ضعف حمایت‌گری اخلاقی موجب می‌شود رهبران در مواجهه با بی‌تفاوتی سازمان نسبت به رفتارهای غیراخلاقی، هیجانانگ منفی شدیدی تجربه کنند. نادیده گرفتن تخلفات، نبود حمایت از کارکنان درستکار و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر روابط شخصی، احساس ناکامی اخلاقی را در رهبران تشدید می‌کند. سومین زمینه مؤثر، تعارضات شناختی—رفتاری میان مدیران و کارکنان

1. Kaptein
2. Eisenbeiss
3. Treviño et al.
4. Hyatt & Gruenglas

توانمندسازی و ناکارآمدی در سازوکارهای پاسخگویی، حس نامنی و بی‌عدالتی را در آنان تقویت می‌کند. در سازمان‌هایی با سلسله‌مراتب قوی، واکنش‌های هیجانی مثل خشم بیشتر تحت تأثیر جایگاه قدرت، فرهنگ و روابط رسمی قرار دارند؛ یعنی مدیران یا رهبران در موقعیت‌های سلسله‌مراتبی، در مواجهه با رفتار یا ارزش‌های متفاوت زیردستان، بیشتر در معرض تجربه یا ابراز خشم هستند (هونگ و همکاران^۳، ۲۰۲۴).

یافته‌ها حاکی از آن است که خشم اخلاقی رهبران در بانک‌های دولتی در دو شکل «خشم اخلاقی آشکار» و «خشم اخلاقی پنهان» بروز می‌یابد و هر یک الگوهای رفتاری و پیامدهای متمایزی تولید می‌کنند. خشم آشکار عمدتاً در قالب اقدام‌های کلامی (انتقاد صریح، افشاگری، اعلام تنبیه) و رفتاری (ثبت گزارش، اقدامات اصلاحی رسمی) ظهور می‌کند یافته‌ای که با پژوهش شائو^۴ (۲۰۱۹)، هماهنگ است، چرا که او نشان داده واکنش آشکار رهبر به نقض اخلاقی می‌تواند به تقویت اعتماد میان پیروان بیانجامد، هرچند مسیر آن چندوجهی است و عوامل مختلفی می‌توانند آن را تعدیل نمایند. در مقابل خشم اخلاقی پنهان در شرایطی بروز می‌یابد که رهبر اگرچه هیجان اخلاقی را تجربه می‌کند، اما به دلیل ملاحظات ساختاری، یا ترس از پیامدها، از ابراز مستقیم خودداری کرده و واکنش خود را در قالب‌هایی نظیر طعنه یا کنایه، سکوت معنادار، انتقاد غیرمستقیم، کاهش تعامل هدفمند یا محدودسازی دسترسی به منابع سازمانی نشان می‌دهد. در این زمینه مطالعه عباس و همکاران^۵ (۲۰۲۴) در بانک‌های کشور پاکستان نشان می‌دهد که در سازمان‌هایی با جو اخلاقی ضعیف، رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی کارکنان تضعیف می‌شود؛ به عبارت دیگر، نبود سازوکارهای اخلاقی و نظارتی روشن، می‌تواند اثربخشی رفتارهای اخلاقی رهبران را کاهش دهد و زمینه‌ساز بروز واکنش‌های غیرمستقیم یا منفعلانه از سوی آن‌ها شود.

در خصوص عوامل مداخله‌گر، یافته‌ها نشان داد که بروز و جهت‌گیری خشم اخلاقی رهبران تحت تأثیر سه دسته عوامل بالقوه، تضعیف‌کننده و تقویت‌کننده قرار دارد که هر یک می‌توانند مهارکننده یا تشدیدکننده خشم اخلاقی در موقعیت‌های سازمانی باشند. ویژگی‌های ذاتی و روان‌شناختی رهبر، از جمله سطح استرس فردی، ویژگی‌های شخصیتی و تجربیات اخلاقی پیشین، به‌عنوان پیش‌زمینه‌های درونی خشم اخلاقی عمل می‌کنند. رهبرانی که سطح استرس پایه‌ای بالاتری دارند، در مواجهه با تخلفات اخلاقی کارکنان، تمایل بیشتری به واکنش‌های هیجانی

است. تضاد منافع، رقابت ناسالم و اختلاف ارزش‌ها، هماهنگی اخلاقی را مختل کرده و منجر به شکل‌گیری احساس نارضایتی اخلاقی در رهبر می‌شود. در بانک‌های دولتی که همکاری و هم‌سویی ارزش‌ها اهمیت بالایی دارد، چنین تعارضاتی خشم اخلاقی را تشدید می‌کند. یافته‌ها در این بخش با مطالعات براون و میشل^۱ (۲۰۱۰)، همخوانی دارد که بر نقش تعارضات رفتاری در برانگیختن هیجانات اخلاقی تأکید کرده‌اند.

نبرد شفافیت در سیاست‌های ارتقا و پاداش، حس بی‌عدالتی و بی‌اعتمادی را در رهبران تقویت می‌کند. در چنین فضایی، خشم اخلاقی واکنشی به تحریف ارزش‌ها و نادیده گرفتن انصاف سازمانی است. این یافته با نتایج مطالعه کونزی و همکاران^۲ (۲۰۲۰) همسو است که بر اهمیت نقش جو اخلاقی سازمانی در هدایت قضاوت‌ها و رفتارهای اخلاقی کارکنان تأکید دارد، به‌گونه‌ای که ضعف در این جو می‌تواند زمینه‌ساز بروز رفتارهای غیراخلاقی شود. در کنار این، نظام ارزیابی عملکرد صرفاً نتیجه‌محور، کارکنان را به تمرکز صرف بر اهداف مالی تشویق می‌کند، حتی اگر این اهداف از طریق رفتارهای نادرست حاصل شوند. این امر به‌طور غیرمستقیم زمینه رفتارهای غیراخلاقی را فراهم می‌سازد و فشار روانی و اخلاقی را بر رهبران متعهد افزایش می‌دهد. این یافته‌ها با پژوهش‌های اخیر مانند رزاکسا و مل^۳ (۲۰۲۱) هم‌راستا است که نشان داده‌اند ضعف کنترل‌های اخلاقی و تمرکز بیش‌ازحد بر شاخص‌های عملکرد مالی، از عوامل ساختاری کلیدی در افزایش تنش‌های اخلاقی و بروز هیجانات اخلاقی منفی در محیط‌های کاری به‌شمار می‌رود. همچنین باید گفت فشارکاری، تعارض نقش و ابهام نقش در میان کارکنان باعث شده است که گاهی وظایف خود را به صورت نادرست یا ناقص انجام دهند. برای مثال، کارکنان تحت فشارهای هدف‌گذاری‌های کوتاه‌مدت مالی یا بار کاری روزانه ممکن است اطلاعات نادرست گزارش کنند یا تصمیماتی اتخاذ نمایند که با استانداردهای اخلاقی بانک در تضاد بوده که این موارد به‌طور مستقیم خشم مدیران را برمی‌انگیزاند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های قبلی نیز مطابقت دارد. بطور مثال طولابی و همکاران (۱۳۹۸)، به ضعف آموزش‌های حین خدمت در بانک اشاره می‌کنند. در بُعد ساختاری، متمرکز بودن ساختار تصمیم‌گیری و وجود بوروکراسی پیچیده و غیرکارآمد، مدیران را در موقعیتی قرار می‌دهد که علی‌رغم مسئولیت‌های سنگین، از اختیارات و منابع لازم برای عملکرد مؤثر محروم هستند. این ساختار، با القای فشارهای کاری بیش از حد، کاهش

3. Hong et al.
4. Shao
5. Abbas et al.

6. Brown & Mitchell
1. Kuenzi et al.
2. Roszkowska & Melé

تمایلی به تجربه خشم اخلاقی نشان نمی‌دهند، چرا که نقض اخلاقی واحد زیادی برای آن‌ها قابل تشخیص نیست. این موقعیت دلالت بر وجود پدیده کوری اخلاقی^۹ در روابط سازمانی دارد، به این معنا که رهبران به دلیل فقدان آگاهی نسبت به پیامدهای اخلاقی رفتارها، تناقضات اخلاقی را به‌درستی تشخیص نمی‌دهند و در نتیجه واکنش خشم اخلاقی در آن‌ها برانگیخته نمی‌شود. رنتورف^{۱۰} (۲۰۲۰)، کوری اخلاقی را به‌عنوان وضعیتی یاد می‌کند که در آن تصمیم‌گیرندگان به دلیل محدودیت‌های ادراکی یا هنجاری، قادر به دیدن ابعاد اخلاقی یک موقعیت نیستند. عامل دوم، ادراک مبهم از مسئولیت اخلاق است. هنگامی که رهبر نتواند مرز مسئولیت خود را در قبال رفتارهای کارکنان یا سیستم‌های سازمانی به‌وضوح تعریف کند، احتمال بروز خشم اخلاقی کاهش می‌یابد. این امر به‌ویژه در ساختارهای سلسله‌مراتبی پیچیده رایج است، چراکه مسئولیت پراکنده و گوناگون باعث می‌شود رهبر احساس کند که نقض اخلاقی خارج از حوزه کنترل مستقیم اوست. شکل‌گیری این موقعیت در روابط سازمانی با توجه به نظریه گسست اخلاقی^{۱۱} بندورا (۱۹۹۹) قابل توضیح است.

عامل بعدی به‌کارگیری توجیبات اخلاقی^{۱۲} است. رهبران همانند سایر افراد، گاهی از مکانیسم‌هایی همچون توجیه اخلاقی^{۱۳}، مقایسه مطلوب^{۱۴} یا نسبت‌دادن مسئولیت به دیگران استفاده می‌کنند تا رفتارهای غیراخلاقی را توجیه یا به حداقل برسانند. این فرآیندها به‌طور مستقیم خشم اخلاقی را خنثی می‌کنند، چرا که نقض اخلاقی دیگر به‌عنوان «رفتار نادرست» درک نمی‌شود. از نظر بندورا (۱۹۹۹)، توجیه اخلاقی به فرد اجازه می‌دهد رفتار غیراخلاقی خود را موجه و قابل قبول نشان دهد. در همین راستا مطالعه‌ای در بیمارستان‌های چین نشان داد که گسست اخلاقی در پرستاران می‌تواند منجر به رفتارهای ضدتولیدی در محیط کار شود و عواملی مانند هویت اخلاقی و فشارهای شغلی بر شدت این رفتارها تأثیرگذار هستند (هی و همکاران^{۱۵}، ۲۰۲۵).

در مقابل عوامل تضعیف‌کننده، مجموعه‌ای از عوامل وجود دارند که شدت، پایداری و جهت‌گیری خشم اخلاقی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. یافته‌ها نشان داد که خشم اخلاقی زمانی

از جمله خشم نشان می‌دهند؛ چرا که ظرفیت شناختی و هیجانی آن‌ها برای تنظیم پاسخ‌های عاطفی محدودتر است (لازاروس^{۱۶}، ۱۹۹۱). همچنین، ویژگی‌های شخصیتی مانند اعتماد به نفس اخلاقی یا گرایش به عدالت می‌تواند حساسیت رهبر به نقض هنجارهای اخلاقی را افزایش دهد (کایاماده و ناماتوو^{۱۷}، ۲۰۲۵). به‌ویژه رهبرانی که دارای سطح بالایی از وجدان‌گرایی^{۱۸} یا گشودگی به تجربه^{۱۹} هستند، احتمال بیشتری دارد که نقض اصول اخلاقی را به‌عنوان یک تهدید عمدی به ارزش‌های سازمانی تفسیر کنند و در پاسخ، خشم اخلاقی را تجربه نمایند. علاوه بر این، تجربیات اخلاقی پیشین رهبر از جمله مواجهه‌های قبلی با رفتارهای غیراخلاقی، موفقیت یا شکست در اعمال عدالت، یا حتی الگوهای اخلاقی دوران کودکی می‌تواند چارچوب شناختی^{۲۰} وی را در قبال تخلفات شکل دهد. رهبرانی که قبلاً شاهد پیامدهای منفی ناشی از سکوت در برابر رفتارهای غیراخلاقی بوده‌اند، تمایل بیشتری دارند تا در موقعیت‌های مشابه، خشم اخلاقی را به‌عنوان یک مکانیسم فعال برای بازگرداندن عدالت ابراز کنند (دترت و ادمونسون^{۲۱}، ۲۰۱۱). چرا که خشم برای آن‌ها یک مکانیسم انگیزشی برای اعمال عدالت محسوب می‌شود (هایت^{۲۲}، ۲۰۰۳). در کنار ویژگی‌های فردی، الگوهای رفتاری رهبر نیز به‌عنوان عوامل بالقوه در بروز خشم اخلاقی نقش دارند. رهبرانی که دارای گرایش به کنش اخلاقی فعال هستند یعنی تمایل دارند در برابر نقض اخلاقی واکنش نشان دهند، اصلاح کنند و مسئولیت‌پذیری را ترویج دهند در مواجهه با رفتارهای غیراخلاقی، این خشم را به‌عنوان محرکی برای اقدام اخلاقی به‌کار می‌گیرند. از نظر بارت^{۲۳} (۲۰۱۸)، رهبرانی که سطح بالایی از خودتنظیمی دارند، حتی در شرایطی که خشم را به‌شدت تجربه می‌کنند، از بروز واکنش‌های تنبیهی یا غیرسازنده خودداری کرده و خشم خود را در مسیر اصلاح سیستمی و آموزش کارکنان به‌کار می‌برند.

موانع شناختی، از طریق تحریف یا محدود کردن درک اخلاقی رهبر، زمینه کاهش خشم اخلاقی را فراهم می‌کنند. اولین عامل عدم آگاهی از پیامدهای اخلاقی رفتارهاست. رهبرانی که درک کاملی از پیامدهای یک رفتار غیراخلاقی (مانند گزارش‌دهی نادرست یا تبییض در اعطای تسهیلات) ندارند،

۹. Moral Blindness

۱۰. Rendtorff

۱۱. Moral Disengagement

۱۲. Moral disengagement mechanisms

۱۳. Moral justification

۱۴. Advantageous comparison

۱. He et al.

6. Lazarus

7. Kyambade & Namatovu

۳. Conscientiousness

۴. Openness to Experience

۵. Cognitive Schema

۶. Detert & Edmondson

۷. Haidt

۸. Burt

همراه بوده و در چارچوب رهبری مشارکتی و اخلاقی اداره شود (براون و تروینو^۳، ۲۰۰۶).

در خصوص راهبردها نیز باید گفت یکی از مهم‌ترین واکنش‌های مدیران بانک‌ها در مواجهه با رفتارهای غیراخلاقی کارکنان، استفاده از راهبردهای مقابله‌ای سازنده است، راهبردهایی که به رهبر امکان می‌دهند خشم اخلاقی خود را به صورت هدفمند و اصلاحی بروز دهد.

یکی از نخستین و رایج‌ترین راهبردها، گفت‌وگو و حل اختلاف است. رهبر معمولاً در مواجهه با رفتارهایی نظیر پنهان‌کاری اطلاعات مالی، ارائه گزارش‌های خلاف واقع یا نادیده گرفتن اصول مشتری‌مداری اخلاقی، ابتدا از گفت‌وگوی رودررو و محترمانه استفاده می‌کند تا بدون قضاوت و تنش، موضوع را روشن کند. در این گفت‌وگوها، رهبر با استفاده از مثال‌های عملی و واقعی از تجربه‌های بانکی تلاش می‌کند به کارکنان نشان دهد که پیامدهای چنین رفتارهایی فراتر از سود یا زیان فردی است و به اعتماد سازمانی و سرمایه اجتماعی بانک آسیب می‌زند. دومین راهبرد، اعتراض سازنده است. رهبران در مواجهه با تصمیمات یا رفتارهایی که با اصول اخلاقی در تضاد است، اغلب از شیوه‌هایی همچون تأکید بر ارزش‌های سازمانی، ابراز مخالفت محترمانه در جلسات رسمی، نگارش یادداشت یا گزارش اعتراضی داخلی و اعتراض خصوصی به جای علنی استفاده می‌کنند. این شیوه‌ها موجب می‌شود که ضمن بیان روشن نارضایتی اخلاقی رهبر، فضا از حالت متقابل و تنش‌زا خارج شده و تبدیل به یک گفت‌وگوی مسئولانه و حرفه‌ای شود. سومین راهبرد سازنده، آموزش اخلاقی و آگاهی‌بخشی است. بسیاری از مدیران بانکی پس از مواجهه با یک موقعیت اخلاقی چالش‌برانگیز، آن را به فرصتی برای یادگیری جمعی تبدیل می‌کنند. آن‌ها از تجربیات واقعی برای آموزش و هشدار استفاده می‌کنند، پیامدهای تصمیمات غیراخلاقی را برای کارکنان تبیین می‌کنند و در عین حال تلاش می‌کنند خود به‌عنوان الگوی اخلاقی ایفای نقش کنند. در این راستا ژانگ و همکاران^۴ (۲۰۲۴)، معتقدند ابراز خشم رهبر در برابر رفتارهای غیراخلاقی، زمانی که در چارچوبی عادلانه و هدفمند هدایت شود، می‌تواند از سطح یک واکنش هیجانی صرف فراتر رفته و به ابزاری مؤثر برای تقویت هنجارهای اخلاقی، ارتقای فرهنگ سازمانی و تسهیل بروز رفتارهای مثبت تیمی تبدیل گردد؛ اما ذکر این نکته حائز اهمیت است که در شرایطی که رهبر با یک رفتار یا تصمیم غیراخلاقی مواجه می‌شود، همیشه مسیر واکنش فعال

شدیدتر و پایدارتر می‌شود که نقض اخلاقی دارای سه ویژگی کلیدی باشد.

۱- هرچه فاصله بین اصول اعلام‌شده (مانند صداقت، عدالت یا تعهد به مشتری) و رفتار واقعی (مانند گزارش‌دهی غیرواقعی یا تبعیض در خدمات) بیشتر باشد، رهبر احساس می‌کند که هویت اخلاقی سازمان تحت تهدید است و این امر خشم او را تشدید می‌کند. در این راستا هان و همکاران^۱ (۲۰۲۴) در مطالعه خود با تکیه بر نظریه شناخت اجتماعی نشان دادند که ناهماهنگی بین گفتار و رفتار رهبران (ریاکاری یا هیپوکراسی اخلاقی) موجب تهدید هویت اخلاقی آنان و زیردستانشان شده و هیجانات منفی مانند خشم و دلسردی اخلاقی را برمی‌انگیزد.

۲- وقتی نقض اخلاقی پیامدهایی فراتر از یک فرد دارد و بر مشتریان، کارکنان و یا جامعه تأثیر می‌گذارد (مثلاً ارائه برخی تسهیلات یا خدمات مالی به بازنشستگان)، مدیر آن را تهدیدی جمعی می‌داند و خشم اخلاقی به اقدامات سیستمی و سازمانی تبدیل می‌شود. لیندباوم و همکاران (۲۰۱۵)، اشاره می‌کنند زمانی که نقض اخلاقی پیامدهای گسترده‌تری برای گروه‌ها یا جامعه دارد، خشم اخلاقی رهبران از حالت خودمحورانه خارج شده و به نیرویی برای اقدام جمعی و اصلاح سیستمی بدل می‌شود.

۳- هنگامی که رفتار غیراخلاقی به صورت پایدار و تکرارشونده رخ می‌دهد، مانند گزارش‌دهی نادرست در چندین بخش یا دوره‌ها، نشانه نقض‌های ساختاری در سیستم کنترل اخلاقی است. رهبران وقتی با چنین رفتارهایی مواجه می‌شوند، احساس می‌کنند سیستم‌های کنترلی ناکارآمد بوده و خشمشان فراتر از واکنش فردی و به سمت تقاضا برای اصلاحات بنیادین ارتقا می‌یابد.

براساس نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده وقتی این رفتارها به سطح سازمانی و ساختاری برسد، رهبران این را بعنوان یک شکست کلی در کنترل اخلاقی در نظر گرفته و فشار بر اصلاحات اساسی را افزایش می‌دهند. بنابراین، پایداری رفتارهای غیراخلاقی موجب تغییر نوع واکنش هیجانی رهبران به سمت اقدام اصلاحی گسترده‌تر می‌شود (هو و همکاران^۲، ۲۰۲۴). فراتر از ویژگی‌های پدیده، سبک رهبری نیز نقش مهمی در تقویت خشم اخلاقی ایفا می‌کند. رهبرانی که از سبک‌های اخلاقی، مشارکتی و دموکراتیک پیروی می‌کنند، خشم اخلاقی را سرکوب نمی‌کنند، بلکه آن را به‌عنوان بخشی از هویت رهبری خود می‌پذیرند. این سبک‌های رهبری نشان می‌دهند که خشم اخلاقی زمانی قدرتمندترین تأثیر را دارد که با درک جدیت نقض

ابهام موقعیت بستگی دارد. این موضوع با ماهیت انطباقی این راهبردها همخوانی دارد. همچنین سوننشین^۳ (۲۰۰۷)، در مطالعه خود ضمن معرفی مفهوم معناسازی اخلاقی^۴ اشاره می کند که کنشگران سازمانی از جمله رهبران به جای تکیه صرف بر استدلال‌های عقلانی یا واکنش‌های دوگانه (سختگیرانه یا منفعلانه)، با بازتعریف موقعیت‌های اخلاقی و تفسیر منعطف، زمینه هدایت رفتارها به سوی اصلاح را فراهم می‌کنند.

بعد دیگر پژوهش به پیامدهای خشم اخلاقی اشاره دارد که می‌توان آن‌ها را در سه سطح فردی، بین‌فردی و سازمانی دسته‌بندی کرد. در سطح فردی و بین‌فردی، این پدیده دارای پیامدهای متناقض است. از جنبه مثبت، قربانی خشم ممکن است به خودبازنگری پرداخته، رفتار خود را اصلاح کند، آگاهی اخلاقی‌اش را افزایش دهد، مسئولیت‌پذیری فردی را تقویت نماید، تاب‌آوری روانی‌اش را ارتقا بخشد و به صورت معناداری ارزش‌های سازمانی را درونی‌سازی کند. از سوی دیگر، رهبر نیز از این فرآیند بهره می‌برد. زیرا خشم اخلاقی می‌تواند به تقویت هویت اخلاقی، افزایش تاب‌آوری اخلاقی، الگوسازی رفتار اخلاقی و ایجاد حس رضایت درونی از دفاع از عدالت منجر شود. همچنین، پیروان و ناظران شاهد افزایش عدالت ادراک شده، تقویت تعهد به ارزش‌های اخلاقی و تمایل به الگوبرداری از رهبر خواهند بود.

با این حال، پیامدهای منفی خشم اخلاقی نیز قابل توجه‌اند. قربانیان ممکن است دچار ترس از اشتباه، تمایل به انتقام غیرمستقیم و فرسودگی روانی شوند. رهبران نیز در صورت عدم مدیریت مناسب هیجان، با افزایش استرس، فشار روانی مزمن و تهدید سلامت جسمی و روانی مواجه می‌شوند. از سوی دیگر، امکان کاهش رضایت شغلی پیروان افزایش می‌یابد چراکه در فضایی رقابتی و سمی قرار گرفته و به رفتارهای خودمحورانه یا تشویق می‌شوند. در سطح سازمانی نیز خشم اخلاقی رهبر دارای پیامدهای متناقض است. از جنبه مثبت، این پدیده می‌تواند فرهنگ اخلاق‌محور را تقویت کند، شفافیت و پاسخگویی را افزایش دهد، رفتارهای اخلاقی را استانداردسازی نماید، سازوکارهای نظارتی و پاسخگویی را فعال‌سازی کند و فرآیندهای تصمیم‌گیری و ارزیابی عملکرد را اصلاح کند. در مقابل، در صورت بروز نامناسب یا مکرر خشم اخلاقی، ممکن است رفتارهای پنهان‌کارانه تشویق شود، فرهنگ سکوت سازمانی و احتیاط افراطی رشد یابد، ناهم‌راستایی بین ارزش‌های اعلام شده و عملی ایجاد شود، تمایل به ترک

یا اصلاحی را انتخاب نمی‌کند. گاهی به دلایل سازمانی، فشارهای ساختاری یا ملاحظات شخصی، راهبردهای اجتنابی یا سرکوب‌گرانه جایگزین راهبردهای مقابله‌ای می‌شوند. در چنین مواردی، خشم اخلاقی رهبر نه از بین می‌رود و نه به‌طور سازنده‌ای بروز پیدا می‌کند، بلکه به صورت درونی سرکوب یا به تأخیر انداخته می‌شود و در برخی موارد در قالب ناراضی‌پنهان، بی‌اعتمادی نسبت به سیستم و فرسودگی اخلاقی خود را نشان می‌دهد. مطابق با تجزیه و تحلیل انجام شده مهم‌ترین مصداق این نوع راهبرد، سکوت اجتنابی است. بسیاری از مدیران در مواجهه با رفتارهایی مانند پنهان‌کاری کارکنان در فرآیندهای تسهیلاتی، چشم‌پوشی از تخلفات جزئی در امور مالی یا تضاد منافع در تصمیم‌گیری‌های اعتباری، آگاهانه تصمیم می‌گیرند که سکوت کنند و وارد برخورد مستقیم نشوند. این سکوت نه به معنای تأیید رفتار غیراخلاقی، بلکه نوعی بی‌تفاوتی آگاهانه است که از یک سو برای پرهیز از تنش یا آسیب به روابط کاری به کار می‌رود و از سوی دیگر ناشی از این باور است که پیگیری رسمی ممکن است نتیجه مطلوبی نداشته باشد یا حتی تبعاتی برای خود رهبر به همراه داشته باشد.

در برخی موارد، رهبران ترجیح می‌دهند به جای ورود به مواجهه اخلاقی مستقیم، وضعیت را رصد کنند یا منتظر مداخله سطوح بالاتر سازمان بمانند. این راهبرد معمولاً در محیط‌های بانکی‌ای دیده می‌شود که ساختارهای نظارتی کارآمدی بالا نداشته و یا رهبران می‌دانند سازوکار رسمی سازمان در برخورد با تخلفات اخلاقی ضعیف یا زمان‌بر است. مطالعات پیشین نیز تأیید می‌کنند که راهبردهای اجتنابی در مواجهه با تخلفات اخلاقی می‌تواند به تضعیف فرهنگ اخلاقی سازمان، تقویت هنجارهای سکوت و کاهش سلامت روانی و هیجانی رهبران منجر شود (دترت و ادمونسون^۲، ۲۰۱۱؛ کیشگفارت و همکاران^۲، ۲۰۱۰).

در ادبیات رفتار سازمانی و اخلاق حرفه‌ای، راهبردهای انطباقی به آن دسته از واکنش‌های رهبران اطلاق می‌شود که نه بر مقابله مستقیم با رفتار غیراخلاقی استوارند و نه مانند راهبردهای اجتنابی بر سکوت و انفعال تکیه دارند، بلکه رهبر با بازتعریف موقعیت و بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، مسیر کم‌تنش‌تری برای مدیریت موقعیت‌های اخلاقی می‌یابد. در این زمینه تریونو و همکاران (۲۰۱۴)، تأکید می‌کنند که تصمیم‌گیری‌های اخلاقی صرفاً تابع ویژگی‌های فردی نبوده و تا حد زیادی به شرایط ساختاری، زمینه‌ای و

۳. Sonenshein

۴. Ethical Sensemaking

2. Detert & Edmondson

2. Kish-Gephart et al

در ادامه، با هدف تبیین کاربردی و اجرای مؤثر الگوی خشم اخلاقی رهبر در بانک‌های دولتی، براساس نتایج به‌دست آمده از پژوهش، مجموعه‌ای از پیشنهادها ارائه شده است. همچنانکه در پژوهش حاضر عواملی مانند عدم شفافیت ساختاری و اطلاعاتی، ضعف مدیریت و نظارت اخلاقی و تعارضات شناختی - رفتاری، به‌عنوان عوامل زمینه‌ای بروز خشم اخلاقی شناسایی شد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود بانک‌ها با افزایش شفافیت سازمانی از طریق انتشار تصمیم‌ها و سیاست‌های کلیدی، تقویت نظام نظارت و مدیریت اخلاقی از راه ایجاد کمیته‌های اخلاق و آموزش مدیران و کاهش تعارضات شناختی و رفتاری با ترویج گفت‌وگوی سازنده و همسویی ارزش‌ها، اقدام کنند. اجرای این اقدامات می‌تواند به ایجاد محیطی شفاف، حمایت‌گر و اخلاق‌مدار منجر شود که در آن رهبران بتوانند خشم اخلاقی خود را به شکلی سازنده و کنترل شده ابراز کرده و اعتماد و انسجام سازمانی را تقویت کنند.

پیشنهاد می‌شود بانک‌ها به صورت ماهانه رویداد «شبیه‌سازی اخلاقی» را در میان تیم‌های عملیاتی اجرا کنند. در این برنامه، سناریوهای واقعی و چالش‌برانگیز اخلاقی مانند درخواست وام غیررسمی از سوی مشتریان قدیمی‌تر برای تحلیل و تصمیم‌گیری در اختیار تیم‌ها قرار می‌گیرد. اعضای تیم موظفانند ظرف ۴۸ ساعت تصمیم خود را مستند کرده و دلایل آن را توضیح دهند. سپس این تصمیمات در کمیته اخلاق مورد بررسی و تحلیل جمعی قرار می‌گیرد. اجرای چنین رویدادی موجب افزایش آگاهی و حساسیت اخلاقی در میان کارکنان می‌شود و فضایی امن برای تمرین تصمیم‌گیری اخلاقی بدون ترس از پیامدهای منفی فراهم می‌آورد. در نتیجه، موقعیت‌هایی که می‌توانند محرک خشم اخلاقی رهبران باشند کاهش یافته و این نوع خشم از یک واکنش آنی به ابزاری پیشگیرانه و سازنده در مدیریت رفتار سازمانی تبدیل می‌شود.

با توجه به اینکه بخش قابل‌توجهی از خشم اخلاقی رهبران بانکی ریشه در تعارض نقش، فشار کاری، ابهام در وظایف و ضعف ساختارهای نظارتی دارد، پیشنهاد می‌شود بانک‌ها در گام نخست به بازنگری جدی در نظام‌های ساختاری و فرآیندهای شغلی خود بپردازند. طراحی مجدد شرح وظایف و تفکیک دقیق مسئولیت‌ها می‌تواند از بروز تعارضات ارزشی و اخلاقی میان کارکنان و مدیران جلوگیری کند. همچنین، گنجاندن شاخص‌های اخلاقی در نظام ارزیابی عملکرد، موجب می‌شود تا رفتارهای غیراخلاقی صرفاً براساس نتایج مالی مورد قضاوت قرار نگیرند.

سازمان افزایش یابد و فرآیندهای تصمیم‌گیری به دلیل ترس از واکنش‌های هیجانی، کندتر شوند.

این یافته‌ها با ادبیات موجود در حوزه رهبری اخلاقی و هیجانات سازمانی همسو است. وانگ و همکاران^۱ (۲۰۱۸)، تأکید کرده‌اند که تأثیر ابراز خشم رهبر به ماهیت نقض اخلاقی یا حرفه‌ای بستگی دارد. خشم نسبت به نقض مبتنی بر شایستگی^۲ (رفتارهایی که مربوط به توانایی، عملکرد و کارایی حرفه‌ای مرتبط است مثل کوتاهی در انجام وظایف یا ناکارآمدی در تصمیم‌گیری) ممکن است اثر بازدارنده داشته باشد، در حالی که خشم ناشی از نقض مبتنی بر صداقت^۳ (رفتارهایی است که به درستی، صداقت و اصول اخلاقی مرتبط هستند مثل دروغ گفتن یا ارائه اطلاعات نادرست) می‌تواند موجب تقویت رفتارهای خودمحورانه یا سوءاستفاده از قدرت شود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش هم‌راستا است. جایی که ابراز شفاف خشم اخلاقی، در صورتی که مدیریت سازنده داشته باشد، می‌تواند عدالت و اعتماد سازمانی را تقویت کند، اما افراط در آن منجر به کاهش رضایت و افزایش رفتارهای خودمحورانه می‌شود.

در این زمینه غفور و شاه (۲۰۲۳)، نشان داده‌اند که رفتار غیراخلاقی رهبر می‌تواند موجب سکوت کارکنان شود و خشم اخلاقی میانجی این رابطه است. این یافته نیز با مشاهدات پژوهشگر هم‌سو است، زیرا مدیریت مناسب خشم اخلاقی به کاهش سکوت و رفتارهای خودمحورانه کمک می‌کند و به اقدامات اصلاحی و تقویت ارزش‌ها منجر می‌شود. در مجموع، مقایسه یافته‌های این مطالعه با ادبیات گذشته در این زمینه نشان می‌دهد که خشم اخلاقی رهبر به مثابه یک شمشیر دو لبه است که از یک سو می‌تواند موتور محرکه فرهنگ اخلاقی باشد و از سوی دیگر، اگر بدون مهارت هیجانی، عدالت رویه‌ای و پشتیبانی سازمانی بروز یابد، می‌تواند به منبعی برای ترس، سکوت و فرسودگی کارکنان تبدیل شود. یافته‌هایی که با نتایج مطالعه سو و همکاران (۲۰۲۵)، همخوانی دارد. همچنین در رویکرد اسلامی خشم به‌عنوان نیرویی غریزی با کارکرد دفاعی در برابر ظلم شناخته می‌شود، اما ارزش و پیامد آن وابسته به نحوه هدایت و مهار آن است. در این چارچوب، خشم در صورت جهت‌گیری عقلانی می‌تواند اصلاح‌گر باشد و در صورت خروج از اعتدال، به پیامدهای آسیب‌زا بینجامد (محمدرضایی و ولی‌نواز جهزدانی، ۱۳۹۴).

۱. Wang et al.

۲. Competence-Based Violations

۳. Integrity-Based Violations

فردی او لحاظ می‌شود. این سیستم دو کارکرد اساسی دارد: نخست، ایجاد آگاهی در رهبران برای اصلاح سبک بروز خشم و تقویت هوش اخلاقی آنان.

دوم، افزایش احساس مشارکت و امنیت روانی کارکنان از طریق اطمینان از شنیده شدن صدایشان. در نتیجه، چنین سازوکاری می‌تواند ضمن کاهش فرسودگی روانی و جلوگیری از شکل‌گیری فرهنگ سکوت، خشم اخلاقی را به نیرویی سازنده برای رشد فردی و سازمانی تبدیل کند.

محدودیت‌های این پژوهش نیز همچون سایر پژوهش‌های کیفی، عمدتاً به ماهیت تفسیری و بافت‌محور آن بازمی‌گردد. نخست آن‌که داده‌های این تحقیق مبتنی بر مصاحبه‌های عمیق با مدیران و کارکنان بانک‌های دولتی است و بنابراین یافته‌ها بازتاب‌دهنده تجربه‌ها و ادراکات خاص آنان در زمینه خشم اخلاقی است؛ از این رو، تعمیم‌پذیری نتایج به سایر صنایع یا سازمان‌ها با احتیاط باید صورت گیرد. دوم، حساسیت موضوع خشم اخلاقی در محیط‌های رسمی و قانون‌محور بانکی، احتمال بروز پدیده‌هایی چون خودسانسوری و سوگیری اجتماعی پاسخ‌ها را افزایش داده است؛ امری که ممکن است بر عمق و شفافیت داده‌ها اثر گذاشته باشد. سوم، از آنجا که خشم اخلاقی یک هیجان پویا و موقعیتی است، برداشت مصاحبه‌شوندگان از تجربه خشم ممکن است تحت تأثیر زمان، جایگاه سازمانی یا حتی روابط قدرت در محیط کار تغییر کرده باشد. در نهایت، نبود داده‌های مشاهده‌ای، پژوهش را محدود به تحلیل گفتار و مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان کرده است که گرچه در نظریه داده‌بنیاد پذیرفتنی است، اما برای تقویت اعتبار یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از روش‌های دیگر مانند مشاهده میدانی، تحلیل متون رسمی سازمانی یا پیمایش گسترده در میان کارکنان استفاده شود.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله مراتب تشکر و قدردانی خود را از کلیه کارکنان، مدیران و سرپرستان شعب بانک‌ها که در طی انجام این پژوهش همکاری داشتند اعلام می‌دارند.

براساس یافته‌های پژوهش، رهبران بانک‌های دولتی از سه نوع راهبرد مدیریت خشم اخلاقی شامل مقابله‌ای سازنده، اجتنابی یا سرکوب‌گرانه و انطباقی بهره می‌برند. برای ارتقای اثربخشی این راهبردها، پیشنهاد می‌شود بانک‌ها سیاست‌ها و سازوکارهایی تدوین کنند که به تقویت راهبردهای مقابله‌ای سازنده، کاهش تمایل به راهبردهای اجتنابی و هدایت هوشمندانه راهبردهای انطباقی بینجامد. در این راستا، آموزش رهبران در زمینه گفت‌وگوی شفاف و محترمانه با کارکنان، تقویت مهارت اعتراض سازنده و الگوسازی اخلاقی می‌تواند زمینه‌ساز خشم اخلاقی را به شکلی اثربخش و سازنده فراهم کند. همچنین، ایجاد سازوکارهای پاسخگویی رسمی، حمایت سازمانی و فضای امن برای بیان نگرانی‌های اخلاقی، از گرایش به سکوت یا اجتناب می‌کاهد. از سوی دیگر، راهبردهای انطباقی مانند بازتعریف موقعیت‌های خطا و بهره‌گیری خلاقانه از قواعد سازمانی، در شرایط پیچیده و مبهم، به رهبران کمک می‌کند تا بدون تشدید تنش، خشم اخلاقی خود را به ابزاری اصلاح‌گر و سازنده تبدیل کنند. اجرای هماهنگ این اقدامات می‌تواند به تقویت عدالت ادراک‌شده، افزایش اعتماد و انسجام اخلاقی و کاهش رفتارهای پنهان‌کارانه و خودمحورانه در سازمان بینجامد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که خشم اخلاقی رهبر دارای پیامدهای دوگانه است. از یک سو می‌تواند موجب تقویت فرهنگ اخلاقی و افزایش مسئولیت‌پذیری شود، اما از سوی دیگر ممکن است به ایجاد فرهنگ سکوت، فرسودگی روانی و کاهش اعتماد در سازمان بینجامد. برای پیشگیری از پیامدهای منفی و هدایت این پدیده در مسیر سازنده، پیشنهاد می‌شود بانک‌ها سیستم «بازخورد معکوس اخلاقی» از کارکنان به رهبران را طراحی و اجرا کنند. در این سازوکار، هر سه ماه یکبار کارکنان به صورت کاملاً ناشناس به رفتارهای اخلاقی رهبران خود امتیاز می‌دهند. برای مثال در زمینه‌هایی مانند «واکنش رهبر در برابر اشتباه زیردستان»، «تأثیر خشم او بر ایجاد ترس یا تفکر» و «امکان گزارش نقض‌های اخلاقی بدون ترس از پیامد». نتایج این ارزیابی‌ها به صورت گزارشی کلی و غیرشخصی برای هر رهبر ارسال و در برنامه توسعه

References

- Adejumo, O. A. (2024). The relevance of leadership alignment to attaining organizational resilience. *International Journal of Professional Business Review*, 9(5), Article e04734. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i5.4734>
- Abbas, A. F., Hussain, K., Sadiq, S., & Tanveer, Y. (2024). The role of ethical climate on workplace deviance under ethical leadership. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(1).
- Afshani, S. A., Navaiy, S., & Delbazi Asl, M. (2015). An investigation into the phenomenon of aggressiveness among Yazd citizens. *Strategic Research on Social Problems*, 4(1), 79-94. (In Persian)

- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.
- Amini, A., Yaghini, F., & Ahmadi Zahrani, M. (2021). Identifying the relationships between effective indicators of the leader's moral anger and abusive supervision on employees' trust in leader. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(1), 63-85. <https://doi.org/10.22034/jipas.2021.275263.1162> (In Persian)
- Antonetti, P., & Maklan, S. (2016). An extended model of moral outrage at corporate social irresponsibility. *Journal of Business Ethics*, 135, 429-444.
- Ashton-James, C., & Ashkanasy, N. M. (2008). Affective events theory: A strategic perspective. *Research on Emotion in Organizations*, 4, 1-34.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology*, 51(2), 269-290.
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 629-643.
- Batson, C. D., Kennedy, C. L., Nord, L. A., Stocks, E. L., Fleming, D. Y. A., Marzette, C. M., ... & Zenger, T. (2007). Anger at unfairness: Is it moral outrage? *European Journal of Social Psychology*, 37(6), 1272-1285.
- Berkowitz, L., & Harmon-Jones, E. (2004). Toward an understanding of the determinants of anger. *Emotion*, 4(2), 107-130.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Burt, I. (2018). Leadership-driven anger management groups for adolescents: Do they really work? *The Journal for Specialists in Group Work*, 43(1), 57-80.
- Connelly, S., & Ruark, G. (2010). Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 745-764.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (4 ed.)*. London: SAGE
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage Publications, Inc.
- DeBaryshe, B., & Fryxell, D. (1998). A developmental perspective on anger: Family and peer contexts. *Psychology in the Schools*, 35(3), 205-214.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Dyrbye, L. N., Major-Elechi, B., Hays, J. T., Fraser, C. H., Buskirk, S. J., & West, C. P. (2020). Relationship between organizational leadership and health care employee burnout and satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 95(4), 698-708. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2019.11.015>
- Eberly, M. B., & Fong, C. T. (2013). Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 696-711.
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *Academy of Management Annals*, 1(1), 315-386.
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 147-162.
- Geddes, D., Callister, R. R., & Gibson, D. E. (2020). A message in the madness: Functions of workplace anger in organizational life. *Academy of Management Perspectives*, 34(1), 28-47.
- Ghafoor, B. A., & Shah, T. A. (2023). Unethical leader behavior and employee silence: Mediating role of moral anger. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 8(3), 49-64.
- Gibson, D. E., & Callister, R. R. (2010). Anger in organizations: Review and integration. *Journal of Management*, 36(1), 66-93.
- Glomb, T. M., & Hulin, C. L. (1997). Anger and gender effects in observed supervisor-subordinate dyadic interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 281-307.

- Goodnight, J. A., Bates, J. E., Staples, A. D., Pettit, G. S., & Dodge, K. A. (2017). Temperamental resistance to control increases the association between punitive parenting and later externalizing behavior. *Development and Psychopathology*, 29(2), 409-419.
- Haidt, J. (2003). The moral emotions. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 852–870). Oxford University Press.
- Han, C., Wang, X., Zhang, W., Liu, M., & Xia, Y. (2024). I treated the way you treated me: The effect of leader hypocrisy on employees' voice behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, 1339–1353.
- Hartel, C. E. J., Gough, H., & Hartel, G. F. (2008). Emotional climate and workgroup effectiveness. *Research on Emotion in Organizations*, 4, 21-38.
- He, J., Zhang, Y., Zhang, F., Yang, X., & Zhang, X. (2025). Analysis of the current situation of ICU nurses' moral disengagement and influencing factors. *BMC Medical Ethics*, 26, 80.
- Hong, S., Moon, R. H., Chang, J. Y., Choi, J. N., & Park, J. (2024). Angry leaders and coworkers: Cross-cultural evaluation of anger expression through high-status and equal-status roles. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24(2), 235-257.
- Hu, W., Feng, F., & Dong, Y. (2024). Motivation analysis of unethical pro-organizational behavior: A study based on the theory of planned behavior. *Academic Journal of Business & Management*, 6(5).
- Hyatt, J., & Gruenglas, J. (2023). Ethical considerations in organizational conflict. In *Conflict management-Organizational happiness, mindfulness, and coping strategies*. IntechOpen.
- Johnson, S. K. (2009). Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 814-827.
- Johnston, M. E., Sherman, A., & Grusec, J. E. (2013). Predicting moral outrage and religiosity with an implicit measure of moral identity. *Journal of Research in Personality*, 47(3), 209-217.
- Kaptein, M. (2019). The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1135-1150.
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications.
- Lebel, R. D. (2017). Moving beyond fight and flight: A contingent model of how the emotional regulation of anger and fear sparks proactivity. *Academy of Management Review*, 42(2), 190–206.
- Lee-Kugler, T., Gu, J., Li, Q., Eva, N., & Mitchell, R. (2025). Will a moral follower please stand up (to the Machiavellian leader)? The effects of Machiavellian leadership on moral anger and whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 196(3), 677–694.
- Levenson, R. (2011). Basic emotion questions. *Emotion Review*, 3(4), 375-378. <https://doi.org/10.1177/1754073911410743>
- Lindebaum, D., & Fielden, S. (2011). 'It's good to be angry': Enacting anger in construction project management to achieve perceived leader effectiveness. *Human Relations*, 64(3), 437–458.
- Lindebaum, D., & Gabriel, Y. (2016). Anger and organization studies: From social disorder to moral order. *Organization Studies*, 37(7), 903–918.
- Lindebaum, D., & Geddes, D. (2016). The place and role of (moral) anger in organizational behavior studies. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 738–757.
- Lomas, T. (2023). Anger as a moral emotion: A “bird's eye” systematic review. In *A second-wave positive psychology in counselling psychology* (pp. 71–125). Springer.
- Lyons, J. B., & Baer, J. S. (2012). Social learning and aggression. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(7), 522–533.
- Mahmoodi, T., & Goodarzi, M. A. (2024). Comparative Study on Anger Rumination from the Viewpoint of Islam and Psychology. *Islamic lifestyle with a focus on health*, 7(4), 229-247.
- Memari, D., & Zomorrodi, M. (2015). Indignation and its management in the Quran. *Seraje Monir*, 6(18), 115-136. doi: 10.22054/ajsm.2015.1612

- Mikula, G., & Scherer, K. (1998). The role of injustice in the elicitation of differential emotional reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(7), 768–782. <https://doi.org/10.1177/0146167298247009>.
- Mohammadrezaee, A., & Valinavazi Jahzdani, S. (2015). A psychological approach to the control of anger in Razavi traditions. *Journal of Quranic Theological Exegesis*, 2(1), 61–88.
- Newcombe, M. J., & Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 601–614.
- Ohly, S., & Schmitt, A. (2015). What makes us enthusiastic, angry, feeling at rest or worried? Development and validation of an affective work events taxonomy using concept mapping methodology. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 15–35.
- Panbehchi, R., & Gholipour, A. (2020). Narrative research of anger managing experience in an organization. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(3), 1–30. (In Persian)
- Peralta, C. F., Saldanha, M. F., & Lopes, P. N. (2020). Emotional expression at work: The effects of strategically expressing anger and positive emotions in the context of ongoing relationships. *Human Relations*, 73(11), 1471–1503.
- Refahi Bakhsh, S., & Mohammadi, M. (2023). The effect of Machiavellianism on moral outrage of certified public accountants: A Comparative study of public and private sector. *Journal of Value and Behavioral Accounting*, 7(14), 223–250.
- Roszkowska, P., & Melé, D. (2021). Organizational factors in the individual ethical behaviour. The notion of the “organizational moral structure”. *Humanistic Management Journal*, 6(2), 187–209.
- Salerno, J. M., & Peter-Hagene, L. C. (2013). The interactive effect of anger and disgust on moral outrage and judgments. *Psychological Science*, 24(10), 2069–2078.
- Salehzadeh, R. (2024). Evaluating the effect of leader moral anger on trust in leader, perceived integrity and organizational justice: The moderating role of Islamic work ethics. *Public Management Researches*, 17(64), 253–284. <https://doi.org/10.22111/jmr.2024.45295.5986> (In Persian)
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784–1810.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., & Welpe, I. M. (2018). Sparking anger and anxiety: Why intense leader anger displays trigger both more deviance and higher work effort in followers. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 761–777.
- Shahsavarani, A. M., Hakimi Kalkhoran, M., Esmatnia, M., Jafari, S., & Sattari, K. (2016). A systematic review on anger and anger management in Islamic literature. *Journal of Islamic Psychology*, 2(4), 8–44.
- Shao, B., Wang, L., & Herman, H. M. (2018). Motivational or dispositional? The type of inference shapes the effectiveness of leader anger expressions. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 709–723.
- Shao, J. (2019). Sustainable consumption in China: New trends and research interests. *Business Strategy and the Environment*, 28(8), 1507–1517.
- Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, 32(4), 1022–1040.
- Srinivasan, A. (2018). The aptness of anger. *Journal of Political Philosophy*, 26(2), 123–144. <https://doi.org/10.1111/jopp.12130>
- Su, Y., Lv, B., & Xue, H. (2025). The double-edged sword of leader moral anger expression on observers’ moral behavior and well-being. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2025, No. 1, p. 19871). *Academy of Management*.
- Tetlock, P. E., Kristel, O. V., Elson, S. B., Green, M. C., & Lerner, J. S. (2000). The psychology of the unthinkable: Taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical counterfactuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 853–870.
- Tiedens, L. Z. (2001). Anger and advancement versus sadness and subjugation: The effect of negative emotion expressions on social status conferral. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 86–94.

- Tolabi, Z., Mohammadi, E., & Khodadadian, B. (2019). Presenting a pattern for comprehending the cost of misbehavior of staffs in banks' branches. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(94), 1–38. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.32326.2808> (In Persian)
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
- Van Kleef, G. A., Homan, A. C., & Cheshin, A. (2012). Emotional influence at work: Take it EASI. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 311–339.
- Van Knippenberg, D., & Van Kleef, G. A. (2016). Leadership and affect: Moving the hearts and minds of followers. *Academy of Management Annals*, 10(1), 799–840.
- Wang, L., Restubog, S., Shao, B., Lu, V., & Van Kleef, G. A. (2018). Does anger expression help or harm leader effectiveness? The role of competence-based versus integrity-based violations and abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1050–1072.
- Wang, X., Yang, L., Yang, J., Gao, L., Zhao, F., Xie, X., & Lei, L. (2018). Trait anger and aggression: A moderated mediation model of anger rumination and moral disengagement. *Personality and Individual Differences*, 125, 44–49.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Yousefi Sharmi Mir Omid, B., Bani Mahd Bahman, Moradzadeh Fard, M., & Hemmati Bahram. (2022). The impact of moral courage on auditor's objectivity. *Ethics in Science and Technology*, 17(3), 147–152. (In Persian)
- Zhang, S., Mo, S., & Liu, W. (2024). Anger for good? Unethical-behavior-targeted leader anger expression and its consequences on team outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), 57–80.
- Zhou, Y., Lv, B., & Chen, W. (2025). Impacts of follower moral anger expression on follower promotability and leader unethical behavior. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2025, No. 1, p. 15882). *Academy of Management*.