

Person–Job Fit and Workplace Deviance: Work Engagement as a Motivational Mechanism and Perceived Organizational Justice as a Boundary Condition

Mehdi Farahani¹, Samad Rahimi Aghdam^{2*}

1. Master's Degree, Department of Management, Faculty of Campus, University of Tabriz, Tabriz, Iran

2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

ABSTRACT

Received: 01 Feb 2026
Accepted: 13 Jun 2026
First Available: 09 Jul 2026
Final Publication: 22 Nov 2026

Keywords

Person–job fit; Workplace deviance; Work engagement; Perceived organizational justice; Moderated mediation model; Organizational behavior.

This study aimed to examine the effect of person–job fit on employees' workplace deviance, considering the mediating role of work engagement and the moderating role of perceived organizational justice. This applied study used a quantitative, descriptive, survey-based design and structural equation modeling. The statistical population consisted of employees of Darou Pakhsh Distribution Company, from whom 302 participants were selected through simple random sampling. Data were collected using standardized questionnaires measuring person–job fit, workplace deviance, work engagement, and perceived organizational justice. The data were analyzed using partial least squares structural equation modeling through SmartPLS software. The inferential results indicated that person–job fit had a negative and significant effect on employees' workplace deviance, with a path coefficient of -0.199, t-value of 3.688, and p-value of 0.000. Person–job fit also positively and significantly predicted work engagement, with a path coefficient of 0.817, t-value of 47.175, and p-value of 0.000. Work engagement had a negative and significant effect on workplace deviance, with a path coefficient of -0.215, t-value of 2.375, and p-value of 0.018. In addition, perceived organizational justice negatively and significantly predicted workplace deviance, with a path coefficient of -0.545, t-value of 5.141, and p-value of 0.000. The indirect effect of person–job fit on workplace deviance through work engagement was also significant. The findings suggest that reducing workplace deviance is not merely a direct consequence of person–job fit; rather, it is strengthened through work engagement and shaped by employees' perceptions of organizational justice. Therefore, organizations should simultaneously improve job placement decisions, foster meaningful and engaging work, and enhance fairness in procedures, rewards, and managerial interactions.

How to cite:

Farahani, M. & Rahimi Aghdam, S. (2026). Person–Job Fit and Workplace Deviance: Work Engagement as a Motivational Mechanism and Perceived Organizational Justice as a Boundary Condition. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(5), 1-23.

* Corresponding Author:

Samad Rahimi Aghdam

E-mail: s.rahimi@tabrizu.ac.ir



© 2026 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

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

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Workplace deviance is a critical concern in organizational behavior because it includes intentional behaviors that violate organizational norms and threaten the well-being of the organization, its members, or both. Such behaviors may appear as absenteeism, lateness, reduced effort, misuse of resources, interpersonal disrespect, sabotage, withdrawal, or counterproductive work behaviors, and they can weaken productivity, trust, cooperation, and human resource effectiveness. Contemporary studies emphasize that workplace deviance is not merely an individual moral failure but a multidimensional phenomenon shaped by job demands, organizational culture, leadership climate, perceived injustice, work stress, insecurity, and employees' interpretation of their work environment (2, 4-8). Therefore, understanding the mechanisms that reduce deviant workplace behavior requires attention to both structural and psychological factors in the employment relationship.

Among the major antecedents of employee behavior, person–job fit has received substantial attention. Person–job fit refers to the degree of compatibility between employees' knowledge, skills, abilities, needs, values, and interests and the demands, characteristics, and resources of the job. When employees perceive that their abilities and preferences match their job requirements, they are more likely to experience competence, satisfaction, commitment, meaningfulness, and positive behavioral outcomes (11, 12, 16, 17, 35). Conversely, person–job misfit can generate stress, frustration, boredom, perceived overqualification, and counterproductive responses (13, 18). Previous evidence suggests that person–job fit can function as a preventive factor against workplace deviance by reducing psychological strain and increasing employees' positive attachment to their work role (14, 15, 30).

Work engagement is another important motivational construct in explaining employee behavior. It represents a positive work-related psychological state characterized by energy, dedication, absorption, and active involvement in one's job. Employees who are highly engaged tend to identify more strongly with their work, internalize organizational goals, and show lower tendencies toward destructive or deviant behaviors. Prior research has linked work engagement to employee voice, organizational intimacy, job satisfaction, organizational citizenship behavior, productivity, readiness for change, and retention (19-24). In addition, studies on injustice, discrimination, and deviant behavior have shown that engagement-related mechanisms can explain why employees respond

differently to unfavorable work conditions (31, 32). Thus, work engagement may serve as a motivational mechanism through which person–job fit decreases workplace deviance.

Perceived organizational justice is also central to understanding employee reactions in the workplace. It refers to employees' perceptions of fairness in resource distribution, decision-making procedures, interpersonal treatment, and informational transparency. When employees perceive fairness, they are more likely to trust the organization, comply with norms, and maintain constructive work behavior; however, perceived injustice may produce dissatisfaction, withdrawal, turnover intention, cynicism, silence, and deviant reactions (25-27, 29). Research has also demonstrated that organizational justice is related to ethical climate, organizational entrepreneurship, citizenship behavior, and reduced deviance (3, 28, 33). In Iranian organizational studies, destructive leadership, organizational cynicism, silence, and deviant behavior have been identified as interconnected organizational problems requiring integrated management models (1, 9, 10, 34). Accordingly, the present study integrates person–job fit, work engagement, and perceived organizational justice in a moderated mediation model to explain employees' workplace deviance.

METHODS AND MATERIALS

This study was applied in purpose and quantitative, descriptive, and survey-based in method. The statistical population consisted of employees of Darou Pakhsh Distribution Company. Based on the size of the population and the Morgan sampling table, 302 employees were selected through simple random sampling. The sampling frame was prepared using the list of employees, and participants were selected randomly from the population. Data were collected through a structured questionnaire distributed among employees in both in-person and electronic formats, depending on access to respondents in different organizational units.

The research instrument consisted of standardized questionnaires measuring four main constructs: person–job fit, workplace deviance, work engagement, and perceived organizational justice. Person–job fit measured the compatibility between individual characteristics and job requirements. Workplace deviance measured employees' deviant behaviors directed toward the organization and individuals. Work engagement assessed the degree of employees' psychological, emotional, and motivational involvement in their job. Perceived organizational justice measured employees' perception of fairness in organizational procedures, interactions, and distribution of outcomes. Data analysis was conducted using partial least squares structural equation modeling through SmartPLS. The

analysis included assessment of the measurement model through factor loadings, Cronbach's alpha, composite reliability, convergent validity, and discriminant validity, followed by assessment of the structural model through coefficients of determination, predictive relevance, path coefficients, t-values, significance levels, mediation testing, and moderation testing.

FINDINGS

The demographic results showed that 287 respondents were male and 15 were female. Regarding age, 68 participants were younger than 30 years, 122 were between 31 and 40 years, and 112 were older than 41 years. In terms of education, 195 respondents had a bachelor's degree or lower, while 107 had education above the bachelor's level. Regarding work experience, 176 employees had up to 10 years of experience, and 126 employees had more than 10 years of experience.

The measurement model showed acceptable reliability and validity. Composite reliability values were 0.904 for person–job fit, 0.930 for workplace deviance, 0.907 for work engagement, and 0.772 for perceived organizational justice. Cronbach's alpha values were 0.859 for person–job fit, 0.849 for workplace deviance, 0.847 for work engagement, and 0.704 for perceived organizational justice. All values exceeded the acceptable threshold of 0.70. Convergent validity was also confirmed, as the average variance extracted values were 0.702 for person–job fit, 0.869 for workplace deviance, 0.765 for work engagement, and 0.592 for perceived organizational justice. The Fornell–Larcker criterion further supported discriminant validity, indicating that each construct shared more variance with its own indicators than with other constructs.

The structural model demonstrated strong explanatory and predictive power. The coefficient of determination was 0.857 for workplace deviance and 0.668 for work engagement, indicating that the model explained a substantial proportion of variance in the endogenous variables. Predictive relevance values were 0.708 for workplace deviance and 0.481 for work engagement, confirming adequate predictive capability.

The hypothesis testing results showed that person–job fit had a negative and significant effect on workplace deviance, with a path coefficient of -0.199, t-value of 3.688, and significance level of 0.000. Person–job fit had a positive and significant effect on work engagement, with a path coefficient of 0.817, t-value of 47.175, and significance level of 0.000. Work engagement had a negative and significant effect on workplace deviance, with a path coefficient of -0.215, t-value of 2.375, and significance level of 0.018. Perceived organizational justice also had a negative and significant effect on workplace deviance,

with a path coefficient of -0.545, t-value of 5.141, and significance level of 0.000. The indirect effect of person–job fit on workplace deviance through work engagement was significant, with a path coefficient of -0.176, t-value of 2.361, and significance level of 0.019. Finally, the moderating role of perceived organizational justice in the relationship between person–job fit and workplace deviance was confirmed, with a path coefficient of -0.118, t-value of 2.262, and significance level of 0.002.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings indicate that person–job fit is an important protective factor against workplace deviance. Employees who experience a higher degree of compatibility between their characteristics and job requirements are less likely to engage in behaviors that violate organizational norms. This can be explained by the fact that fit reduces role-related tension, strengthens the sense of competence, and improves employees' psychological relationship with their job. When employees believe that their skills, needs, and values are aligned with their job, they are more likely to perceive work as meaningful and less likely to respond to the organization through destructive or counterproductive behaviors.

The findings also demonstrate that work engagement is a key motivational mechanism in the relationship between person–job fit and workplace deviance. Person–job fit strongly predicted work engagement, and work engagement significantly reduced workplace deviance. This means that the effect of person–job fit is not limited to direct behavioral control; rather, it operates through employees' internal motivational states. When employees are engaged, they invest more energy in their tasks, identify more strongly with their occupational role, and develop a stronger sense of responsibility toward organizational goals. As a result, deviant behavior becomes inconsistent with their professional identity and internalized work values.

The negative and significant effect of perceived organizational justice on workplace deviance highlights the importance of fairness as a contextual condition in organizational behavior. Employees' perceptions of fair procedures, equitable rewards, respectful treatment, and transparent communication reduce the likelihood of deviant reactions. Moreover, the confirmed moderating effect shows that the protective influence of person–job fit becomes stronger when employees perceive higher organizational justice. This suggests that even well-matched employees may not fully translate their fit into constructive behavior if they experience the organizational environment as unfair. In contrast, fair organizational conditions reinforce the positive effects of person–job fit and strengthen employees' willingness to comply with organizational norms.

Overall, the study concludes that workplace deviance should not be treated merely as an individual disciplinary issue. It is better understood as the outcome of a broader system involving job compatibility, motivational engagement, and perceived fairness. Organizations seeking to reduce deviant behavior should simultaneously improve recruitment and placement decisions, design jobs that fit employees' abilities and values, foster engagement through meaningful work and developmental opportunities, and strengthen justice in procedures, rewards, and managerial interactions. The integrated model tested in this study provides a useful framework for explaining how person–job fit can reduce workplace deviance through work engagement and under the boundary condition of perceived organizational justice.

تناسب فرد-شغل و رفتارهای انحرافی کارکنان: عجین شدن با کار به مثابه سازوکار انگیزشی و عدالت سازمانی ادراک شده به مثابه شرط زمینه‌ای

مهدی فراهانی^۱، صمد رحیمی اقدم^{۲*}

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده پردیس، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر تناسب فرد-شغل بر رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش میانجی عجین شدن با کار و نقش تعدیلگر عدالت سازمانی ادراک شده بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، کمی، توصیفی-پیمایشی و مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت توزیع داروپخش بود که از میان آنان ۳۰۲ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد تناسب فرد-شغل، رفتارهای انحرافی در محیط کار، عجین شدن با کار و عدالت سازمانی ادراک شده گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS انجام گرفت. نتایج نشان داد تناسب فرد-شغل اثر منفی و معناداری بر رفتارهای انحرافی کارکنان دارد؛ به گونه‌ای که ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰.۱۹۹-، مقدار t برابر با ۳۶۸۸ و سطح معناداری برابر با ۰.۰۰۰ بود. همچنین تناسب فرد-شغل اثر مثبت و معناداری بر عجین شدن با کار داشت؛ به طوری که ضریب مسیر ۰.۸۱۷، مقدار t برابر با ۴۷.۱۷۵ و سطح معناداری ۰.۰۰۰ به دست آمد. عجین شدن با کار نیز اثر منفی و معناداری بر رفتارهای انحرافی داشت، با ضریب مسیر ۰.۲۱۵-، مقدار t برابر با ۲.۳۷۵ و سطح معناداری ۰.۰۱۸. اثر عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتارهای انحرافی نیز منفی و معنادار بود، با ضریب مسیر ۰.۵۴۵-، مقدار t برابر با ۵.۱۴۱ و سطح معناداری ۰.۰۰۰. اثر غیرمستقیم تناسب فرد-شغل بر رفتارهای انحرافی از طریق عجین شدن با کار نیز معنادار گزارش شد. یافته‌ها نشان می‌دهد کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان صرفاً نتیجه مستقیم تناسب فرد با شغل نیست، بلکه از طریق افزایش عجین شدن با کار و در بستر ادراک عدالت سازمانی تقویت می‌شود؛ بنابراین سازمان‌ها باید همزمان بر انتصاب شغلی مناسب، طراحی مشاغل انگیزاننده و ارتقای عدالت سازمانی تمرکز کنند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۳

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۵/۰۴/۱۸

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۵/۰۹/۰۱

کلیدواژه‌ها

تناسب فرد-شغل؛ رفتارهای انحرافی کارکنان؛ عجین شدن با کار؛ عدالت سازمانی ادراک شده؛ مدل میانجی - تعدیلگر؛ رفتار سازمانی.

شیوه ارجاع دهی:

فراهانی، مهدی، و رحیمی اقدم، صمد. (۱۴۰۵). تناسب فرد-شغل و رفتارهای انحرافی کارکنان: عجین شدن با کار به مثابه سازوکار انگیزشی و عدالت سازمانی ادراک شده به مثابه شرط زمینه‌ای. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۶(۵)، ۱-۲۳.

نویسنده مسئول:

صمد رحیمی اقدم

پست الکترونیکی: s.rahimi@tabrizu.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



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

رفتار کارکنان در سازمان‌ها یکی از محورهای بنیادین در مدیریت رفتار سازمانی است، زیرا تحقق اهداف سازمانی صرفاً به وجود منابع مالی، فناوری، ساختار رسمی و برنامه‌های راهبردی وابسته نیست، بلکه تا حد زیادی به کیفیت رفتار، نگرش، انگیزش و تعاملات نیروی انسانی بستگی دارد. سازمان‌ها از کارکنان انتظار دارند که ضمن انجام وظایف رسمی، از هنجارها، ارزش‌ها و قواعد رفتاری سازمان نیز پیروی کنند و در جهت حفظ منافع جمعی و اثربخشی سازمانی عمل نمایند. با این حال، در بسیاری از محیط‌های کاری، بخشی از رفتار کارکنان در جهت نقض هنجارهای سازمانی و آسیب‌رسانی مستقیم یا غیرمستقیم به سازمان یا اعضای آن بروز می‌کند. این دسته از رفتارها که در ادبیات رفتار سازمانی با عنوان رفتارهای انحرافی، رفتارهای ضدتولیدی یا رفتارهای مخرب در محیط کار شناخته می‌شوند، می‌توانند پیامدهایی جدی برای بهره‌وری، اعتماد، عدالت، کیفیت روابط کاری، انگیزش کارکنان و پایداری سرمایه انسانی داشته باشند (1-3). رفتارهای انحرافی ممکن است در شکل‌های آشکاری مانند تخریب اموال، بی‌احترامی، پرخاشگری، سرپیچی از مقررات، غیبت غیرموجه و اتلاف منابع سازمانی ظاهر شوند یا در قالب‌های پنهان‌تری مانند کم‌کاری، کاهش عمدی کیفیت کار، سکوت سازمانی، تعلل، بی‌تفاوتی، مقاومت منفعلانه و تضعیف روابط همکارانه بروز یابند. اهمیت این موضوع در سازمان‌های امروزی از آن جهت افزایش یافته است که محیط‌های کاری با فشارهای فزاینده، تغییرات سریع، ابهام نقش، ناامنی شغلی و افزایش انتظارات عملکردی مواجه هستند و چنین شرایطی می‌تواند زمینه بروز واکنش‌های رفتاری ناسازگارانه را تقویت کند (4-6).

رفتارهای انحرافی کارکنان پدیده‌ای تک‌عاملی نیستند و نمی‌توان آن‌ها را صرفاً به ویژگی‌های شخصی یا ضعف اخلاقی کارکنان نسبت داد. مطالعات جدید نشان می‌دهند که این رفتارها در نتیجه تعامل پیچیده عوامل فردی، شغلی، سازمانی و ادراکی شکل می‌گیرند. از یک سو، شرایط فشارزا، ادراک بی‌عدالتی، رهبری مخرب، فرهنگ سازمانی ناکارآمد و محدودیت‌های شغلی می‌توانند زمینه‌ساز بروز رفتارهای ضدسازمانی شوند؛ از سوی دیگر، وجود منابع انگیزشی، تناسب میان فرد و شغل، احساس تعلق، عدالت ادراک‌شده و درگیری مثبت با کار می‌تواند احتمال بروز این رفتارها را کاهش دهد (7-10). بنابراین، برای تبیین دقیق رفتارهای انحرافی لازم است هم به پیشایندهای منفی مانند فشار و بی‌عدالتی توجه شود و هم سازوکارهای بازدارنده و انگیزشی مانند تناسب شغلی و عجزین‌شدن با کار مورد بررسی قرار گیرد. این رویکرد چندبعدی به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی و توزیعی اهمیت دارد؛ زیرا در چنین سازمان‌هایی کیفیت عملکرد کارکنان، نظم رفتاری، اعتماد متقابل و هماهنگی عملیاتی نقش مهمی در کارایی زنجیره خدمت‌رسانی و رضایت ذی‌نفعان ایفا می‌کند.

یکی از متغیرهای مهم در تبیین رفتار کارکنان، تناسب فرد-شغل است. تناسب فرد-شغل به میزان همخوانی میان توانایی‌ها، دانش، مهارت‌ها، علایق، ارزش‌ها و ویژگی‌های فردی کارکنان با الزامات، نیازها و ویژگی‌های شغل اشاره دارد. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند قابلیت‌ها و ترجیحات آنان با وظایف شغلی، سطح مسئولیت، ماهیت کار و انتظارات سازمانی هماهنگ است، تجربه

مثبت‌تری از کار به دست می‌آورد و احتمال بیشتری دارد که رفتارهایی سازنده، متعهدانه و مسئولانه نشان دهند. در مقابل، عدم تناسب فرد با شغل می‌تواند موجب تنش، ناکامی، نارضایتی، احساس بی‌معنایی، فرسودگی و در نهایت گرایش به رفتارهای مخرب شود (11-13). از منظر نظریه تناسب فرد-محیط، هرچه میزان همخوانی میان ویژگی‌های فرد و محیط شغلی بیشتر باشد، پیامدهای روان‌شناختی و رفتاری مطلوب‌تری حاصل می‌شود. در این چارچوب، تناسب فرد-شغل را می‌توان یکی از منابع ساختاری و انگیزشی دانست که از طریق کاهش فشار ناشی از ناهمخوانی و افزایش احساس کارآمدی، احتمال بروز رفتارهای انحرافی را کاهش می‌دهد.

پژوهش‌های تجربی نیز نشان داده‌اند که تناسب فرد-شغل با پیامدهایی مانند رضایت شغلی، عملکرد بهتر، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و کاهش رفتارهای نامطلوب ارتباط دارد. مطالعات در حوزه تناسب فرد-شغل نشان می‌دهند که وقتی کارکنان از نظر مهارت، نیاز، ارزش و انتظار با شغل خود هماهنگی دارند، کمتر دچار احساس بیگانگی و ناکامی شغلی می‌شوند و در نتیجه احتمال گرایش آنان به رفتارهای ضدتولیدی کاهش می‌یابد (14, 15). همچنین پژوهش‌های جدیدتر بر این نکته تأکید کرده‌اند که تناسب فرد-شغل نه تنها پیامدهای مستقیم رفتاری دارد، بلکه از طریق متغیرهای روان‌شناختی مانند رضایت شغلی، تعهد، انگیزش و درگیری شغلی نیز بر رفتار کارکنان اثر می‌گذارد (16, 17). در مقابل، عدم تناسب فرد-شغل، به‌ویژه زمانی که فرد خود را بیش از حد شایسته، کمتر از حد توانمند یا نامتناسب با محتوای شغل ادراک کند، می‌تواند به ملال شغلی، تنش و رفتارهای کاری غیرمولد منجر شود (18). بنابراین، تناسب فرد-شغل را می‌توان یکی از پیشایندهای کلیدی در مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار دانست.

با وجود اهمیت اثر مستقیم تناسب فرد-شغل بر رفتارهای کارکنان، این رابطه معمولاً از طریق سازوکارهای روان‌شناختی و انگیزشی عمل می‌کند. یکی از مهم‌ترین این سازوکارها عجین‌شدن با کار است. عجین‌شدن با کار به حالتی مثبت، فعال و پایدار در رابطه فرد با کار اشاره دارد که با انرژی، اشتیاق، جذب‌شدن در فعالیت‌های شغلی و احساس معناداری همراه است. کارکنانی که با کار خود عجین هستند، وظایف شغلی را صرفاً مجموعه‌ای از الزامات رسمی نمی‌دانند، بلکه کار را بخشی از هویت حرفه‌ای، منبع معنا و زمینه‌ای برای رشد شخصی تلقی می‌کنند. چنین کارکنانی معمولاً سطح بالاتری از پشتکار، تمرکز، مسئولیت‌پذیری و رفتارهای مثبت سازمانی نشان می‌دهند و کمتر به رفتارهای مخرب یا انحرافی روی می‌آورند (19, 20). عجین‌شدن با کار به دلیل ماهیت انگیزشی خود می‌تواند حلقه واسط میان ویژگی‌های شغل و رفتارهای کارکنان باشد؛ به این معنا که تناسب مطلوب فرد با شغل، انرژی و درگیری روان‌شناختی فرد را افزایش می‌دهد و این درگیری مثبت، احتمال رفتارهای انحرافی را کاهش می‌دهد.

در ادبیات داخلی و خارجی نیز عجین‌شدن با کار به‌عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای تبیین‌کننده پیامدهای رفتاری کارکنان مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عواملی مانند برند کارفرما، حمایت سازمانی ادراک‌شده، صمیمیت سازمانی، مربی‌گری سازمانی، خودتوسعه‌ای و تناسب فرد-سازمان می‌توانند عجین‌شدن کارکنان با کار را افزایش دهند (21-23). همچنین رابطه میان تناسب شغل-شاغل و عجین‌شدن شغلی در پژوهش‌های داخلی تأیید شده و نشان داده شده است که ویژگی‌های زمینه‌ای مانند فاصله قدرت می‌توانند شدت این رابطه را تغییر دهند (24). از این منظر، عجین‌شدن با کار نه تنها یک پیامد مثبت تناسب شغلی است،

بلکه می‌تواند نقش میانجی در ارتباط میان تناسب فرد-شغل و رفتارهای انحرافی ایفا کند. کارکنانی که شغل خود را متناسب با توانایی‌ها و نیازهای خود می‌دانند، به احتمال بیشتری با کار درگیر می‌شوند؛ این درگیری نیز از طریق تقویت تعهد روانی، احساس مسئولیت، تمرکز بر وظیفه و کاهش بیگانگی شغلی، احتمال بروز رفتارهای انحرافی را کاهش می‌دهد.

در کنار تناسب فرد-شغل و عجین شدن با کار، عدالت سازمانی ادراک شده نیز از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای در شکل‌دهی رفتار کارکنان است. عدالت سازمانی ادراک شده به برداشت کارکنان از میزان انصاف در توزیع پاداش‌ها و منابع، رویه‌های تصمیم‌گیری، کیفیت تعاملات بین فردی و شفافیت اطلاعات اشاره دارد. زمانی که کارکنان سازمان را عادلانه ادراک می‌کنند، احساس اعتماد، تعلق، احترام و تعهد آنان افزایش می‌یابد؛ اما ادراک بی‌عدالتی می‌تواند واکنش‌هایی مانند نارضایتی، کاهش اعتماد، سکوت، بی‌تفاوتی، قصد ترک خدمت و رفتارهای انحرافی را به همراه داشته باشد (25, 26). عدالت سازمانی از این جهت اهمیت دارد که کارکنان رفتار خود را نه فقط بر اساس ویژگی‌های عینی محیط کار، بلکه بر اساس ادراک خود از انصاف و رفتار منصفانه سازمان تنظیم می‌کنند. اگر کارکنان احساس کنند که تلاش‌های آنان به درستی دیده نمی‌شود، رویه‌ها شفاف نیستند، مدیران با آنان صادقانه رفتار نمی‌کنند یا توزیع فرصت‌ها و پاداش‌ها ناعادلانه است، ممکن است رفتارهای انحرافی را نوعی واکنش جبرانی یا اعتراضی تلقی کنند.

پژوهش‌های متعدد رابطه میان عدالت سازمانی و رفتارهای کارکنان را تأیید کرده‌اند. در مطالعات داخلی، عدالت ادراک شده با صداقت رفتاری مدیران، اخلاق سازمانی، رفتارهای مثبت سازمانی و کاهش رفتارهای انحرافی مرتبط دانسته شده است (27-29). همچنین پژوهش مرادی و حکیمی نشان داد که عدالت سازمانی از طریق تناسب فرد-سازمان و تناسب فرد-شغل می‌تواند بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی اثرگذار باشد (30). در مطالعات خارجی نیز بی‌عدالتی ادراک شده، تبعیض، فقدان انصاف و ضعف پیوند سازمانی از عوامل مهم رفتارهای انحرافی معرفی شده‌اند (31, 32). از سوی دیگر، مسئولیت اجتماعی سازمانی و رضایت شغلی نیز می‌توانند از مسیر تقویت ادراک مثبت کارکنان نسبت به سازمان، رفتارهای انحرافی را کاهش دهند (33). بنابراین، عدالت سازمانی هم به‌عنوان یک پیشاینده مستقیم رفتارهای انحرافی و هم به‌عنوان یک شرط زمینه‌ای در روابط میان متغیرهای شغلی و رفتاری قابل بررسی است.

نکته مهم آن است که عدالت سازمانی ممکن است نقش تعدیلگر در رابطه میان تناسب فرد-شغل و رفتارهای انحرافی داشته باشد. به بیان دیگر، حتی اگر فرد از نظر توانایی و نیاز با شغل خود تناسب داشته باشد، ادراک بی‌عدالتی در سازمان می‌تواند اثر مثبت این تناسب را تضعیف کند و زمینه رفتارهای منفی را فراهم سازد. در مقابل، وقتی کارکنان سازمان را عادلانه، شفاف و قابل اعتماد ادراک می‌کنند، آثار بازدارنده تناسب فرد-شغل بر رفتارهای انحرافی تقویت می‌شود. این منطبق با دیدگاه‌های معاصر رفتار سازمانی سازگار است که رفتار کارکنان را محصول هم‌زمان ویژگی‌های فردی، طراحی شغل و ادراکات زمینه‌ای می‌داند. همچنین یافته‌های مربوط به مدیریت رفتارهای انحرافی نشان می‌دهد که کنترل این رفتارها نیازمند الگوهای چندبعدی است و نمی‌توان صرفاً با

دستورالعمل‌های رسمی یا نظارت بیرونی از بروز آن‌ها جلوگیری کرد (34). بنابراین، مطالعه هم‌زمان تناسب فرد-شغل، عجین‌شدن با کار و عدالت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند تصویری دقیق‌تر از سازوکارهای مؤثر بر کاهش رفتارهای انحرافی ارائه دهد.

بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش، می‌توان بیان کرد که تناسب فرد-شغل از طریق دو مسیر مهم بر رفتارهای انحرافی اثر می‌گذارد: نخست، مسیر مستقیم که در آن همخوانی میان فرد و شغل موجب کاهش تنش، ناکامی و بیگانگی شغلی می‌شود؛ دوم، مسیر غیرمستقیم که در آن تناسب فرد-شغل با افزایش عجین‌شدن با کار، سطح مسئولیت‌پذیری، انگیزش درونی و هویت شغلی را تقویت می‌کند و از این طریق احتمال بروز رفتارهای انحرافی را کاهش می‌دهد. افزون بر این، عدالت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند شرایطی ایجاد کند که این اثرات یا تقویت شوند یا تضعیف گردند. در محیط‌های عادلانه، کارکنان نه تنها تناسب بیشتری را با شغل خود تجربه می‌کنند، بلکه این تناسب را در بستری از اعتماد، انصاف و احترام ادراک می‌کنند؛ در نتیجه انگیزش آنان برای حفظ هنجارهای سازمانی و اجتناب از رفتارهای انحرافی افزایش می‌یابد. در مقابل، در محیط‌هایی که با تبعیض، بی‌عدالتی، رهبری مخرب یا فرهنگ ناسالم همراه هستند، حتی کارکنان دارای تناسب شغلی نیز ممکن است به تدریج دچار فرسایش انگیزشی و واکنش‌های منفی شوند (7, 32, 35).

با توجه به آنچه بیان شد، خلأ مهمی در ادبیات پژوهش وجود دارد. بسیاری از مطالعات پیشین، روابط دوگانه میان تناسب فرد-شغل و پیامدهای رفتاری، یا عدالت سازمانی و رفتارهای انحرافی، یا عجین‌شدن با کار و رفتار کارکنان را بررسی کرده‌اند؛ اما کمتر پژوهشی این متغیرها را در قالب یک مدل یکپارچه میانجی - تعدیلگر بررسی کرده است. چنین مدلی می‌تواند نشان دهد که کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان صرفاً حاصل تناسب شغلی نیست، بلکه به کیفیت پیوند روان‌شناختی کارکنان با کار و ادراک آنان از عدالت سازمانی نیز وابسته است. این موضوع برای سازمان‌های خدماتی و توزیعی که با پیچیدگی عملیاتی، تعاملات مستمر، فشار زمانی و نیاز به هماهنگی دقیق منابع انسانی مواجه هستند، اهمیت بیشتری دارد. از این رو، مطالعه حاضر می‌تواند با تلفیق نظریه تناسب فرد-محیط، رویکردهای انگیزشی عجین‌شدن با کار و نظریه عدالت سازمانی، به غنای ادبیات رفتار سازمانی و ارائه راهکارهای کاربردی برای مدیریت رفتارهای انحرافی کمک کند.

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر تناسب فرد-شغل بر رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش میانجی عجین‌شدن با کار و نقش تعدیلگر عدالت سازمانی ادراک‌شده در شرکت توزیع داروپخش است.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی و از حیث ماهیت داده‌ها، کمی است. همچنین از نظر شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها در دسته تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. پژوهش کاربردی به نوعی از مطالعات اطلاق می‌شود که با بهره‌گیری

از یافته‌های پژوهش‌های بنیادی، در جهت حل مسائل واقعی و بهبود فرآیندها، ساختارها، رفتارها و الگوهای مورد استفاده در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت توزیع داروپخش (سهامی عام) بود که بر اساس اطلاعات واحد منابع انسانی شرکت، تعداد آن‌ها حدود ۱۴۰۰ نفر برآورد شد. بنابراین، جامعه پژوهش محدود و مشخص تلقی می‌شود. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان برابر با ۳۰۲ نفر تعیین گردید و سطح اطمینان پژوهش ۹۵ درصد در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. بدین منظور، فهرست اسامی کارکنان شرکت به عنوان چارچوب نمونه‌گیری مورد استفاده قرار گرفت و افراد نمونه به صورت قرعه‌کشی و تصادفی از میان جامعه آماری انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها به صورت میدانی و از طریق پرسشنامه ساختاریافته انجام شد. پرسشنامه‌ها به دو صورت حضوری و الکترونیکی (بسته به دسترسی کارکنان در واحدهای مختلف سازمان) در میان نمونه‌های منتخب توزیع گردید. فرآیند توزیع و در نهایت، ۳۰۲ پرسشنامه قابل تحلیل گردآوری شد.

جدول ۱. متغیرهای پژوهش، ابزار اندازه‌گیری و تعداد گویه‌های هر سازه

ردیف	متغیر	ابزار اندازه‌گیری	منبع پرسشنامه
۱	تناسب فرد-شغل	پرسشنامه تناسب فرد-شغل	Ashforth & Saks (۱۹۹۷)
۲	رفتارهای انحرافی کارکنان	پرسشنامه رفتارهای انحرافی در سازمان	Bennett & Robinson (۲۰۰۰)
۳	عدالت سازمانی ادراک شده	پرسشنامه عدالت سازمانی ادراک شده	Colquitt (۲۰۰۱)
۴	عجین شدن با شغل	پرسشنامه عجین شدن با شغل	Bakker & Schaufeli (۲۰۰۳)

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است. با توجه به ماهیت پژوهش، تعداد نسبتاً زیاد متغیرها و پیچیدگی مدل مفهومی شامل متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر، رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و نرم‌افزار SmartPLS مورد استفاده قرار گرفت.

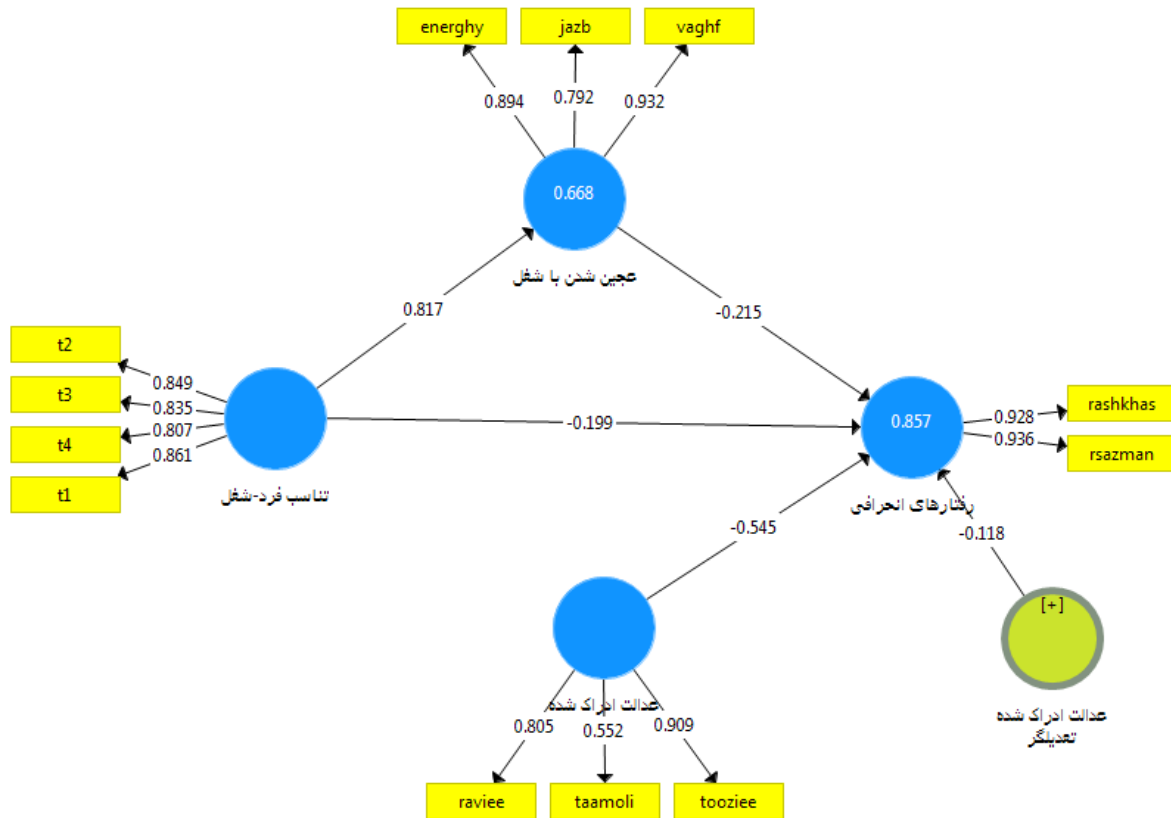
یافته‌ها

در ادامه و در مرحله نخست، به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۳ پرداخته می‌شود.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

جنسیت	زن	مرد	سنت	کمتر از ۳۰ سال	بین ۳۱ تا ۴۰ سال	بالای ۴۱ سال	میزان تحصیلات	لیسانس و زیر لیسانس
درصد	۴۰.۹۶	۵۹.۰۴	سن	۲۲.۵۱	۴۰.۳۹	۳۷.۱	میزان تحصیلات	۳۵.۴۳
فراوانی	۱۵	۲۸۷	سن	۶۸	۱۲۲	۱۱۲	میزان تحصیلات	۱۹۵

۶۴.۵۷	۱۰۷	بالای لیسانس	
۵۸.۲۷	۱۷۶	تا ۱۰ سال	سابقه کاری
۴۱.۷۳	۱۲۶	بالای ۱۰ سال	



شکل ۱: خروجی مدل بیرونی تحقیق در نرم افزار اسمارت پی ال اس

پایایی یا قابلیت اعتماد مشخص می‌سازد که ابزار اندازه گیری در صورت اجرا در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی دارد. لذا به کمک نرم افزار آماری **PLS** میزان پایایی محاسبه گردید. بنابراین پایایی مدل‌های اندازه گیری با توجه به دو شاخص ضرایب بارهای عاملی و پایایی ترکیبی مورد محاسبه قرار گرفت. بارهای عاملی از طریق محاسبه‌ی مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود (هالند) موید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه گیری قابل قبول است. در تحقیق حاضر ضرایب بارهای عاملی نشان داد که تمام سوالات دارای بار عاملی بالای ۰/۴ بودند که وجود این سوالات در مدل تحقیق منجر بالا رفتن شاخص‌های روانی سازه می‌گردد. بنابراین در ادامه با حفظ این سوالات، می‌توان گفت مدل نهایی تحقیق در بعد اندازه‌گیری آن حاصل گردیده و زمینه برای آزمون فرضیات در قالب گزاره‌های علی مهیا شده است.

جدول ۳: شاخص پایایی سازه‌های تحقیق

نتیجه	بازه مورد قبول	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی سازه ها	تناسب فرد-شغل
تایید	> ۰.۷	۰/۸۵۹	۰/۹۰۴	

رفتارهای انحرافی	۰/۹۳۰	۰/۸۴۹	>۰.۷	تایید
عجین شدن با شغل	۰/۹۰۷	۰/۸۴۷	>۰.۷	تایید
عدالت سازمانی ادراک شده	۰/۷۷۲	۰/۷۰۴	>۰.۷	تایید

چنان که در جدول فوق مشاهده می-گردد، تمامی سازه‌های تحقیق این شرایط حداقلی را برای ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ (حداقل ۰.۷) برآورده نموده و حتی در سطحی بالاتر از آن قرار دارند. از این رو پایایی سازه‌های تحقیق برقرار می‌باشد.

جدول ۴: روایی همگرایی سازه‌های تحقیق

نتیجه	روایی همگرا	بازه مورد قبول	تایید
تناسب فرد-شغل	۰/۷۰۲	>۰.۵	تایید
رفتارهای انحرافی	۰/۸۶۹	>۰.۵	تایید
عجین شدن با شغل	۰/۷۶۵	>۰.۵	تایید
عدالت سازمانی ادراک شده	۰/۵۹۲	>۰.۵	تایید

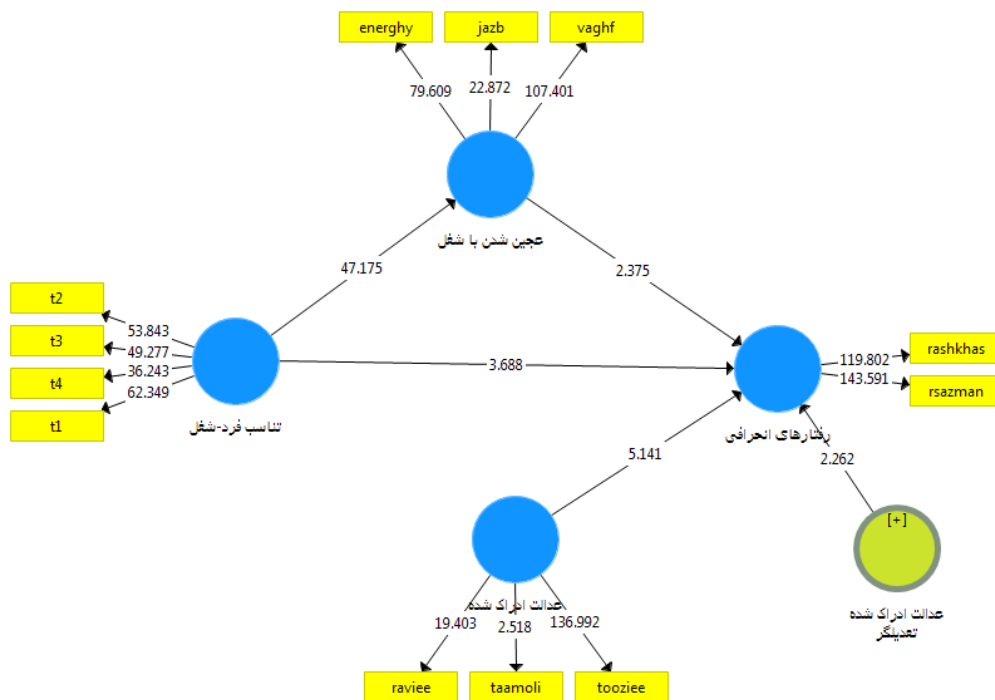
روایی همگرا یک سنجح کمی است که میزان همبستگی درونی و همسویی گویه‌های سنجش یک مقوله را نشان می‌دهد. مفهوم روایی پرسشنامه (اعتبار) به این سوال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد؟ هرگاه یک سازه (متغیر پنهان) براساس چند گویه (متغیر مشاهده‌پذیر) اندازه‌گیری شود، همبستگی بین گویه‌های آن بوسیله روایی همگرا قابل بررسی است. اگر همبستگی بین بارهای عاملی گویه‌ها بالا باشد، پرسشنامه از نظر همگرایی معتبر می‌باشد. این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سنجد، ضروری است. برای روایی همگرا باید میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شود. بنا به نظر چن شاخص میانگین واریانس استخراج شده شاخصی مناسب برای تعیین روایی همگرایی سازه‌های تحقیق می‌باشد. حداقل میزان قابل قبول برای این ضریب از نظر نویسنده مذکور برابر با ۰/۵ می‌باشد. به عنوان توضیح اضافی می‌توان گفت که معیار روایی همگرا نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است؛ به بیان ساده‌تر روایی همگرا میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد، که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. فورنل و لارکر معتقدند روایی همگرا زمانی وجود دارد که AVE از ۰/۵ بزرگتر باشد. بررسی این شاخص بین سازه‌های این تحقیق نشان می‌دهد که در تمامی سازه‌های تحقیق امتیاز این ضریب بالاتر از حد آستانه مذکور می‌باشد و بنابراین سازه‌ها از نظر روایی همگرا در حد بسیار خوبی می‌باشند.

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، در بررسی ماتریس فورنل لارکر نشان داده شده است که مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس (ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده)، از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگتر می‌باشند. این امر نیز نشان‌دهنده همبستگی شاخص‌ها با سازه وابسته به آنهاست. به عبارت بهتر اگر در ماتریس فورنل لارکر اعداد ستون اصلی

بزرگتر از اعداد زیرین آنها باشند، نشان دهنده این است که سوالات هر مولفه بیشترین همبستگی را با خود آن مولفه دارند و نه مولفه‌های دیگر.

جدول ۵: ماتریس فورنل لارکر

تناسب فرد-شغل	رفتارهای انحرافی	عجین شدن با شغل	عدالت ادراک شده
۰/۹۶۰			
۰/۸۳۸	۰/۹۳۲		
۰/۸۱۷	۰/۸۷۵	۰/۸۹۷	
۰/۸۵۹	۰/۷۰۲	۰/۸۳۸	۰/۹۱۸



شکل ۲: خروجی مدل درونی در نرم افزار اسمارت پی ال اس

یکی از متداول ترین معیارها برای تأیید برازش مدل ساختاری در PLS، ضرایب ضریب تعیین مربوط به متغیرهای پنهان وابسته (درون‌زا) است. ضریب تعیین نشان از تأثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته دارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در ضریب تعیین در نظر گرفته شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). نتایج ضریب تعیین برای این تحقیق نشانگر برازش قوی مدل ساختاری تحقیق است. از طرفی هم این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. بر این اساس مدل‌هایی که دارای برازش ساختاری قابل قبول هستند باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تأثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. مقدار Q^2 باید در مورد تمامی سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه شود. در صورتیکه مقدار Q^2 در مورد یک سازه‌ی درون‌زا، صفر و یا کمتر از صفر شود، نشان از آن دارد که

روابط بین سازه‌های دیگر مدل و آن سازه درون‌زا به خوبی تبیین نشده است و در نتیجه مدل احتیاج به اصلاح دارد. هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۱۵، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ را برای این معیار تعیین نموده‌اند که به ترتیب قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی مدل در مورد شاخص‌های سازه درون‌زا را نشان می‌دهد. در کل نتایج نشان می‌دهد که ضریب تعیین و ضریب پیش‌بینی در حد بسیار مطلوبی قرار دارند و لذا مدل ساختاری نیز از برازش مناسبی برخوردار است و بر این اساس پژوهشگر توانست آزمون فرضیات پژوهش را انجام دهد.

جدول ۶: ضریب تعیین و ضریب پیش‌بینی مدل ساختاری پژوهش

ضریب تعیین (R^2)	ضریب پیش‌بینی (Q^2)
۰/۸۵۷	۰/۷۰۸
۰/۱۶۶۸	۰/۴۸۱

مقدار عددی در رابطه‌ها نشان دهنده آماره تی (**t-value**) می‌باشد که در واقع ملاک اصلی تایید یا رد فرضیات است. مقدار مورد قبول برای معناداری ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد باید مقدار از ۱/۹۶ بزرگتر باشد. به عنوان توضیح اضافی ۱/۹۶ نشان دهنده این است که ۹۵ درصد از مساحت زیر منحنی نرمال در درون حدود ۱/۹۶ انحراف استاندارد از میانگین است و با توجه به قضیه حد مرکزی این شماره در ساخت تقریب ۹۵٪ فاصله اطمینان استفاده می‌شود. با این تفاسیر به بیان ساده‌تر می‌توان چنین گفت که فرضیات تحقیق زمانی تایید می‌شوند که مقدار عددی آزمون هر فرضیه (**t**) بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، در غیر این صورت، فرضیه رد می‌شود.

با توجه به مدل پژوهش و توضیحات ارائه شده، جدول زیر خلاصه‌ای از نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌باشد که نشان می‌دهد همه فرضیات این پژوهش تایید شده است:

جدول ۷: خلاصه نتایج آزمون فرضیات پژوهش

فرضیات تحقیق	ضریب مسیر	آزمون فرضیات	t	بازه مورد تایید آزمون t	سطح معنی داری
تناسب فرد-شغل -> رفتارهای انحرافی	-۰/۱۹۹	۳/۶۸۸		> ۱/۹۶	۰/۰۰۰
تناسب فرد-شغل -> عجین شدن با شغل	۰/۸۱۷	۴۷/۱۷۵			۰/۰۰۰
عجین شدن با شغل -> رفتارهای انحرافی	-۰/۲۱۵	۲/۳۷۵			۰/۰۱۸
عدالت سازمانی ادراک شده -> رفتارهای انحرافی	-۰/۵۴۵	۵/۱۴۱			۰/۰۰۰
تناسب فرد-شغل -> عجین شدن با شغل -> رفتارهای انحرافی	-۰/۱۷۶	۲/۳۶۱			۰/۰۱۹
تناسب فرد-شغل -> عدالت سازمانی ادراک شده -> رفتارهای انحرافی	-۰/۱۱۸	۲/۲۶۲			۰/۰۰۲

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر تناسب فرد-شغل بر رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش میانجی عجین‌شدن با کار و نقش تعدیلگر عدالت سازمانی ادراک‌شده انجام شد. نتایج مدل ساختاری نشان داد که مدل پژوهش از توان تبیینی و پیش‌بینی مطلوبی برخوردار است؛ به‌گونه‌ای که مقدار ضریب تعیین برای رفتارهای انحرافی در سازمان برابر با $۸۵۷/۰$ و برای عجین‌شدن با کار برابر با $۶۶۸/۰$ به دست آمد. همچنین مقدار شاخص پیش‌بینی برای رفتارهای انحرافی برابر با $۷۰۸/۰$ و برای عجین‌شدن با کار برابر با $۴۸۱/۰$ بود که نشان می‌دهد متغیرهای مستقل و میانجی پژوهش توانسته‌اند بخش قابل توجهی از تغییرات متغیرهای درون‌زای مدل را تبیین کنند. این یافته از منظر نظری بیانگر آن است که رفتارهای انحرافی کارکنان پدیده‌ای چندعاملی است و نمی‌توان آن را صرفاً بر اساس ویژگی‌های فردی یا عوامل کنترلی سازمان توضیح داد، بلکه این رفتارها در نتیجه تعامل میان تناسب شغلی، سازوکارهای انگیزشی و ادراک کارکنان از عدالت سازمانی شکل می‌گیرند. این برداشت با ادبیات رفتار سازمانی همسو است که رفتارهای انحرافی را پیامد تعامل عوامل فردی، شغلی، ادراکی و سازمانی می‌داند (1-3).

در رابطه با فرضیه نخست، نتایج نشان داد تناسب فرد-شغل اثر منفی و معناداری بر رفتارهای انحرافی کارکنان دارد؛ به‌طوری که ضریب مسیر برابر با $-۱۹۹/۰$ ، مقدار t برابر با $۶۸۸/۳$ و سطح معناداری برابر با $۰۰۰/۰$ گزارش شد. این نتیجه نشان می‌دهد هرچه میزان همخوانی میان توانایی‌ها، مهارت‌ها، ارزش‌ها و نیازهای کارکنان با الزامات و ویژگی‌های شغل افزایش یابد، احتمال بروز رفتارهای انحرافی کاهش پیدا می‌کند. از نظر نظری، این یافته قابل تبیین است؛ زیرا تناسب فرد با شغل موجب کاهش فشار روانی، کاهش احساس ناکامی، افزایش احساس شایستگی و تقویت تجربه مثبت از کار می‌شود. در چنین شرایطی، کارکنان کمتر نیاز دارند از طریق رفتارهای جبرانی، واکنشی یا مخرب به سازمان پاسخ دهند. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند تناسب فرد-شغل و تناسب فرد-سازمان با پیامدهای رفتاری مثبت و کاهش رفتارهای نامطلوب ارتباط دارند (11, 12, 35). همچنین مطالعات پیشین بیان کرده‌اند که عدم تناسب فرد و شغل می‌تواند زمینه‌ساز استرس، ملال شغلی، نارضایتی و رفتارهای کاری غیرمولد شود (13, 18).

یافته مربوط به اثر منفی تناسب فرد-شغل بر رفتارهای انحرافی با نتایج پژوهش‌های مرتبط در حوزه رفتارهای ضدتولیدی نیز همخوان است. برای مثال، مطالعات نشان داده‌اند که تناسب فرد با شغل می‌تواند یکی از راهکارهای مهم برای کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار باشد، زیرا کارکنانی که شغل خود را متناسب با توانایی‌ها و انتظاراتشان می‌دانند، ارتباط روان‌شناختی سالم‌تری با سازمان برقرار می‌کنند و کمتر درگیر رفتارهای مخرب می‌شوند (14, 15). همچنین یافته حاضر با پژوهش‌هایی همسو است که تناسب فرد-شغل را از طریق رضایت شغلی، درگیری شغلی و عملکرد بهتر با کاهش رفتارهای منفی کارکنان مرتبط دانسته‌اند (16, 17). در ادبیات داخلی نیز رابطه منفی تناسب فرد-شغل با رفتارهای انحرافی گزارش شده و نشان داده شده است که تناسب شغلی

می‌تواند نقش مهمی در کاهش رفتارهای ضدسازمانی داشته باشد (30). بنابراین، یافته پژوهش حاضر تأکید می‌کند که مدیریت رفتارهای انحرافی باید از مرحله جذب، انتصاب، طراحی شغل و جانمایی منابع انسانی آغاز شود.

در رابطه با فرضیه دوم، نتایج نشان داد تناسب فرد-شغل اثر مثبت و معناداری بر عجزین شدن با کار دارد؛ به گونه‌ای که ضریب مسیر برابر با 0.817 ، مقدار t برابر با $175/47$ و سطح معناداری برابر با 0.000 بود. این یافته یکی از قوی‌ترین روابط مدل پژوهش را نشان می‌دهد و بیانگر آن است که تناسب میان فرد و شغل نقش بسیار مهمی در شکل‌گیری درگیری روان‌شناختی، شناختی و عاطفی کارکنان با کار دارد. هنگامی که کارکنان احساس کنند شغل آنان با توانایی‌ها، ارزش‌ها و نیازهایشان همسو است، کار را معنادارتر تجربه می‌کنند، انرژی بیشتری برای انجام وظایف صرف می‌کنند و تمایل بیشتری به تمرکز، تلاش و استمرار در نقش شغلی خود دارند. این یافته با پژوهش‌هایی همخوان است که نشان داده‌اند تناسب شغل-شاغل رابطه مثبت و معناداری با عجزین شدن شغلی دارد (24). همچنین نتایج با پژوهش‌هایی سازگار است که نقش مربی‌گری سازمانی، خودتوسعه‌ای و تناسب فرد-سازمان را در ارتقای عجزین شدن با شغل و بهره‌وری منابع انسانی تأیید کرده‌اند (23).

از منظر تبیینی، اثر مثبت تناسب فرد-شغل بر عجزین شدن با کار را می‌توان از طریق نظریه منابع شغلی توضیح داد. وقتی الزامات شغل با قابلیت‌ها و ترجیحات فردی هماهنگ باشد، شغل به جای آنکه منبع فشار و فرسایش باشد، به منبع معنا، انگیزش و رشد تبدیل می‌شود. در چنین حالتی، فرد کار را بخشی از هویت حرفه‌ای خود تلقی می‌کند و با اشتیاق بیشتری در وظایف شغلی درگیر می‌شود. این برداشت با مطالعاتی همسو است که نشان داده‌اند عجزین شدن با کار تحت تأثیر حمایت سازمانی، برند کارفرما، صمیمیت سازمانی، رضایت شغلی و آمادگی فردی برای تغییر قرار دارد (20-22). همچنین پژوهش در حوزه پرستاری نشان داده است که عجزین شدن با شغل می‌تواند از طریق افزایش رضایت شغلی، رفتارهای مثبت سازمانی را تقویت کند (19). بنابراین، تناسب فرد-شغل نه تنها یک متغیر ساختاری در مدیریت منابع انسانی، بلکه یک منبع انگیزشی برای تقویت پیوند روان‌شناختی کارکنان با کار محسوب می‌شود.

در رابطه با فرضیه سوم، نتایج نشان داد عجزین شدن با کار اثر منفی و معناداری بر رفتارهای انحرافی کارکنان دارد؛ به گونه‌ای که ضریب مسیر برابر با -0.215 ، مقدار t برابر با $375/2$ و سطح معناداری برابر با 0.018 بود. این یافته بیانگر آن است که کارکنانی که سطح بالاتری از انرژی، اشتیاق و جذب در کار دارند، کمتر به رفتارهای مغایر با هنجارهای سازمانی گرایش پیدا می‌کنند. از نظر روان‌شناختی، عجزین شدن با کار موجب می‌شود فرد ارتباط عمیق‌تری با نقش شغلی خود برقرار کند، اهداف سازمانی را بیشتر درونی سازد و رفتارهای خود را با ارزش‌ها و انتظارات سازمان هماهنگ‌تر کند. بنابراین، رفتارهای انحرافی برای کارکنان عجزین شده با کار نه تنها از نظر سازمانی نامطلوب است، بلکه از نظر هویتی نیز با تصویر آنان از خود حرفه‌ای‌شان تعارض دارد. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند درگیری و پیوند مثبت با کار می‌تواند از گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی بکاهد (31, 32).

تبیین این یافته همچنین با ادبیات رفتارهای شهروندی و رفتارهای ضدتولیدی سازگار است. در مطالعات پیشین بیان شده است که رفتارهای مثبت و منفی کارکنان را می‌توان به عنوان دو مسیر رفتاری متفاوت در نظر گرفت که تحت تأثیر انگیزش، عدالت، تعهد و تجربه روان‌شناختی فرد در سازمان شکل می‌گیرند (3). بر این اساس، عجین‌شدن با کار با تقویت احساس مسئولیت، تعلق و مشارکت فعال در نقش شغلی، احتمال رفتارهای مثبت را افزایش و احتمال رفتارهای انحرافی را کاهش می‌دهد. افزون بر این، پژوهش‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی، رضایت شغلی و رفتارهای انحرافی نیز نشان داده‌اند که وقتی کارکنان تجربه روانی مثبتی از سازمان دارند، کمتر به رفتارهای ضدسازمانی روی می‌آورند (33). بنابراین، یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که کنترل رفتارهای انحرافی صرفاً از طریق نظارت، تنبیه و مقررات امکان‌پذیر نیست، بلکه باید از طریق تقویت انگیزش درونی و عجین‌شدن واقعی کارکنان با کار دنبال شود.

در رابطه با فرضیه چهارم، نتایج نشان داد عدالت سازمانی ادراک‌شده اثر منفی و معناداری بر رفتارهای انحرافی کارکنان دارد؛ به طوری که ضریب مسیر برابر با -0.545 ، مقدار t برابر با $141/5$ و سطح معناداری برابر با 0.000 بود. این یافته نشان می‌دهد هرچه کارکنان سازمان را از نظر توزیع پاداش‌ها، رویه‌های تصمیم‌گیری، روابط مدیریتی و تعاملات سازمانی عادلانه‌تر ادراک کنند، احتمال بروز رفتارهای انحرافی کمتر می‌شود. از نظر نظری، عدالت سازمانی یکی از مهم‌ترین منابع شکل‌دهنده اعتماد، تعهد و مشروعیت سازمانی است. هنگامی که کارکنان احساس کنند با آنان منصفانه رفتار می‌شود، احتمال کمتری دارد که از طریق رفتارهای مخرب به جبران ادراک منفی خود بپردازند. این نتیجه با پژوهش‌های داخلی همسو است که رابطه منفی عدالت سازمانی با رفتارهای انحرافی را تأیید کرده‌اند (29, 30). همچنین با مطالعاتی سازگار است که نشان داده‌اند عدالت ادراک‌شده می‌تواند اخلاق سازمانی، صداقت رفتاری مدیران و پیامدهای مثبت سازمانی را تقویت کند (26-28).

یافته مربوط به عدالت سازمانی همچنین با ادبیات بین‌المللی همسو است که بی‌عدالتی، تبعیض، فقدان انصاف و ضعف پیوند سازمانی را از پیشایندهای مهم رفتارهای انحرافی می‌داند (25, 31, 32). از سوی دیگر، پژوهش‌هایی که بر فرهنگ سازمانی، رهبری مخرب، بدبینی سازمانی و سکوت سازمانی تمرکز داشته‌اند نیز نشان داده‌اند که شرایط سازمانی ناسالم می‌تواند رفتارهای انحرافی را تقویت کند (7, 9, 10). همچنین مطالعات مرتبط با فشار شغلی، محدودیت‌های سازمانی، ترس از ارزیابی منفی و مشاغل بی‌معنا نشان می‌دهند که در صورت تجربه محیط کاری ناعادلانه یا ناسالم، کارکنان ممکن است رفتارهای انحرافی را به‌عنوان واکنش به شرایط سازمانی ادراک کنند (4-6, 8). بنابراین، عدالت سازمانی در پژوهش حاضر نه تنها یک متغیر مستقل مهم، بلکه یک عامل زمینه‌ای تعیین‌کننده در فهم رفتارهای انحرافی کارکنان است.

در رابطه با نقش میانجی عجین‌شدن با کار، نتایج نشان داد اثر غیرمستقیم تناسب فرد-شغل بر رفتارهای انحرافی از طریق عجین‌شدن با کار معنادار است؛ به گونه‌ای که ضریب مسیر غیرمستقیم برابر با -0.176 ، مقدار t برابر با $361/2$ و سطح معناداری برابر با 0.019 بود. این یافته نشان می‌دهد که بخشی از اثر بازدارنده تناسب فرد-شغل بر رفتارهای انحرافی از مسیر افزایش عجین‌شدن با

کار اعمال می‌شود. به عبارت دیگر، تناسب شغلی زمانی می‌تواند به کاهش رفتارهای انحرافی منجر شود که به تجربه‌ای انگیزشی و روان‌شناختی در کارکنان تبدیل گردد. اگر فرد صرفاً از نظر فنی با شغل متناسب باشد، اما احساس اشتیاق، معنا و درگیری روانی با کار نداشته باشد، اثر بازدارنده تناسب شغلی ممکن است محدود شود. این نتیجه با مطالعاتی سازگار است که نشان داده‌اند تناسب فرد-شغل از طریق رضایت، درگیری و انگیزش بر پیامدهای رفتاری کارکنان اثر می‌گذارد (16, 17). همچنین این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که نقش میانجی عجین‌شدن با شغل را در روابط میان عوامل سازمانی و پیامدهای منابع انسانی تأیید کرده‌اند (19, 23). در نهایت، نتایج مربوط به نقش تعدیلگر عدالت سازمانی ادراک‌شده نشان داد که عدالت سازمانی می‌تواند رابطه میان تناسب فرد-شغل و رفتارهای انحرافی را تحت تأثیر قرار دهد؛ به گونه‌ای که ضریب مسیر برابر با $-118/0$ ، مقدار t برابر با $262/2$ و سطح معناداری برابر با $0.02/0$ بود. این یافته نشان می‌دهد اثر کاهنده تناسب فرد-شغل بر رفتارهای انحرافی در شرایطی قوی‌تر می‌شود که کارکنان سطح بالاتری از عدالت سازمانی را تجربه کنند. بنابراین، حتی اگر کارکنان از نظر توانایی و ویژگی‌های فردی با شغل خود متناسب باشند، در صورت ادراک بی‌عدالتی ممکن است اثر مثبت این تناسب تضعیف شود. برعکس، در محیط‌هایی که رویه‌ها شفاف، پاداش‌ها منصفانه و تعاملات مدیریتی محترمانه است، کارکنان متناسب با شغل انگیزش بیشتری برای پایبندی به هنجارهای سازمانی خواهند داشت. این یافته با رویکردهای چندسطحی در رفتار سازمانی همسو است و نشان می‌دهد مدیریت رفتارهای انحرافی نیازمند توجه همزمان به طراحی شغل، انتخاب و انتصاب مناسب، کیفیت تجربه روان‌شناختی کارکنان و فضای عدالت سازمانی است (29, 30, 34).

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که تناسب فرد-شغل به صورت مستقیم و غیرمستقیم می‌تواند رفتارهای انحرافی کارکنان را کاهش دهد. مسیر غیرمستقیم از طریق عجین‌شدن با کار نشان داد که سازوکار انگیزشی نقش مهمی در تبدیل تناسب شغلی به رفتار سالم سازمانی دارد. همچنین نقش عدالت سازمانی ادراک‌شده نشان داد که زمینه سازمانی می‌تواند شدت اثر تناسب شغلی بر رفتارهای انحرافی را تغییر دهد. از این رو، یافته‌های پژوهش حاضر با ادبیات موجود در زمینه رفتارهای انحرافی، تناسب فرد-شغل، عجین‌شدن با کار و عدالت سازمانی همسو است و در عین حال با ترکیب این متغیرها در قالب یک مدل میانجی - تعدیلگر، تصویری جامع‌تر از سازوکارهای کاهش رفتارهای انحرافی ارائه می‌دهد. بر اساس این یافته‌ها، رفتارهای انحرافی را نباید صرفاً به عنوان مسئله‌ای انضباطی یا فردی تلقی کرد؛ بلکه باید آن را پیامد ضعف در تناسب شغلی، کاهش پیوند انگیزشی با کار و ادراک نامطلوب از عدالت سازمانی دانست.

این پژوهش با وجود ارائه یافته‌های معنادار، با چند محدودیت همراه بود. نخست، داده‌ها به روش پرسشنامه‌ای و خودگزارشی گردآوری شد و ممکن است پاسخ‌ها تحت تأثیر سوگیری مطلوبیت اجتماعی یا برداشت‌های ذهنی پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. دوم، جامعه آماری پژوهش به کارکنان شرکت توزیع داروپخش محدود بود؛ بنابراین تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها، صنایع و بخش‌های اقتصادی باید با احتیاط انجام شود. سوم، طراحی پژوهش از نوع مقطعی بود و امکان استنباط قطعی درباره روابط علی در طول زمان را

محدود می‌کند. چهارم، اگرچه مدل پژوهش متغیرهای مهمی مانند تناسب فرد-شغل، عجین‌شدن با کار و عدالت سازمانی را در نظر گرفت، اما سایر عوامل مؤثر مانند سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، امنیت شغلی، فشار کاری، شخصیت کارکنان و حمایت سازمانی ادراک‌شده در مدل وارد نشدند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی این مدل را در سازمان‌های مختلف، از جمله سازمان‌های تولیدی، خدماتی، دولتی، درمانی و آموزشی بررسی کنند تا امکان مقایسه بین‌بخشی و تعمیم‌پذیری بیشتر نتایج فراهم شود. همچنین استفاده از طرح‌های طولی می‌تواند به درک دقیق‌تر مسیرهای علی میان تناسب فرد-شغل، عجین‌شدن با کار، عدالت سازمانی و رفتارهای انحرافی کمک کند. پژوهش‌های آینده می‌توانند متغیرهای دیگری مانند رهبری اخلاقی، فرهنگ سازمانی، اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی، فرسودگی شغلی، سکوت سازمانی و ناامنی شغلی را به مدل اضافه کنند. علاوه بر این، استفاده از روش‌های کیفی یا آمیخته می‌تواند درک عمیق‌تری از تجربه کارکنان درباره چرایی و چگونگی شکل‌گیری رفتارهای انحرافی در محیط کار فراهم سازد.

سازمان‌ها برای کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان باید به صورت همزمان بر سه محور تمرکز کنند: انتخاب و انتصاب درست کارکنان، تقویت عجین‌شدن با کار و ارتقای عدالت سازمانی. در فرآیند جذب و استخدام، لازم است علاوه بر مهارت‌های فنی، تناسب ارزش‌ها، علایق، توانایی‌ها و ویژگی‌های فردی با الزامات شغل سنجیده شود. مدیران منابع انسانی باید از طریق طراحی مشاغل معنادار، فراهم کردن فرصت رشد، افزایش استقلال کاری، بازخورد سازنده و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، سطح عجین‌شدن آنان با کار را افزایش دهند. همچنین مدیران باید شفافیت رویه‌ها، انصاف در پاداش‌ها، رفتار محترمانه، ارتباطات صادقانه و پاسخ‌گویی در تصمیمات سازمانی را تقویت کنند؛ زیرا ادراک عدالت می‌تواند اثر مثبت تناسب شغلی را تقویت کرده و احتمال رفتارهای انحرافی را کاهش دهد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

1. Gholipour A. *Organizational Behavior Management*. 12th ed. Tehran: SAMT; 2022.
2. Zhao H, Zhang M, Liu W. Workplace Deviance: A Meta-Analytic Review of Antecedents and Consequences. *Journal of Organizational Behavior*. 2021;42(6):789-812. doi: 10.1002/job.2540.
3. Ng TWH, Lam SSK, Feldman DC. Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior: A Review and Future Directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2021;8:371-96. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012420-055211.
4. Chen Y, Li S, Xia Q, He C. The Relationship between Job Demands and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Psychological Detachment and Job Anxiety. *Frontiers in Psychology*. 2017;8:1890-8. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01890.
5. Du J, Jin X. Exploring and Verifying the Process of Leading to Workplace Deviance: Testing the Moderated Mediation Effect of Fear of Negative Evaluation. *SAGE Open*. 2025;15(1). doi: 10.1177/21582440251318075.
6. Riester J, Keller J. Considering the Dark Side of Work: Bullshit Job Perceptions, Deviant Work Behavior, and the Moderating Role of Work Ethic. *Journal of Business Ethics*. 2025;198(3):675-93. doi: 10.1007/s10551-024-05821-w.
7. Di Stefano G, Scrima F, Parry E. The Effect of Organizational Culture on Deviant Behaviors in the Workplace. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017:1-22. doi: 10.1080/09585192.2017.1326393.
8. Clark OL, Walsh BM. Civility Climate Mitigates Deviant Reactions to Organizational Constraints. *Journal of Managerial Psychology*. 2016;31(1):186-201. doi: 10.1108/JMP-01-2014-0021.
9. Golparvar M, Salahshour A. A Structural Model of the Relationship between Destructive Leadership, Tendency toward Violence, and Deviant Behaviors among Employees. *Organizational Resource Management Research*. 2016;6(2):93-123.
10. Ebrahimzadeh Dastjerdi R, Ghaed Amini Harouni A, Ebrahimpour A. The Effect of Organizational Cynicism on Deviant Workplace Behaviors through Organizational Silence and Destructive Leadership: Case Study of Islamic Azad University, Isfahan Branch. *Educational Leadership and Management Research Quarterly of Allameh Tabataba'i University*. 2020;5(20):1-38.
11. Arthur W, Jr., Bell ST, Villado AJ, Doverspike D. The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology*. 2016;91(4):786. doi: 10.1037/0021-9010.91.4.786.
12. Hoffman BJ, Woehr DJ. A Quantitative Review of the Relationship between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 2016;68(3):389-99. doi: 10.1016/j.jvb.2005.08.003.
13. Luo Z, Song L, Huang X. Misfit and Counterproductive Work Behavior: A Stress Perspective. *Journal of Applied Psychology*. 2021;106(9):1352-68. doi: 10.1037/apl0000832.
14. Peter M, Kavitha SF. A Survey on Workplace Behaviour: Role of Person-Job Fit and Empowerment, Evidence. 2020.
15. Sathappan M, Adamu AA. Minimizing Deviant Workplace Behaviour through Person Job Fit: A Malaysian Case Study. *Asian Journal of Behavioural Sciences*. 2022;4(1):52-61.
16. Zhang Y, Xu S, Li J. Person-Job Fit and Employee Outcomes: A Multilevel Perspective. *Personnel Psychology*. 2022;75(3):567-89. doi: 10.1111/peps.12456.
17. Yao X, Wang L, Lee Y. Person-Job Fit and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction and Engagement. *Human Resource Management Journal*. 2022;32(4):845-62. doi: 10.1111/1748-8583.12398.
18. Khan J, Ali A, Saeed I, Vega-Munoz A, Contreras-Barraza N. Person-Job Misfit: Perceived Overqualification and Counterproductive Work Behavior. *Frontiers in Psychology*. 2022;13:936900. doi: 10.3389/fpsyg.2022.936900.
19. Fathizadeh A, Zare R, Bahmani A. Job Engagement in Nurses and Its Effect on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Iran Journal of Nursing*. 2017;30(110):33-44.
20. Saedi MM. The Effect of Job Engagement, Job Satisfaction, and Individual Readiness for Change on the Relationship between Change Leadership and Employees' Commitment to Change [Master's thesis in Business Management, Organizational Transformation]: Allameh Tabataba'i University, Faculty of Accounting and Management; 2016.
21. Astineh A. The Effect of Employer Brand on Employee Retention Considering the Mediating Variables of Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Case Study of Employees of the General Directorate of Sports and Youth of Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad Province [Master's thesis]: Payame Noor University, Rasht Center; 2020.

22. Bakhshi Bejestani E. Examining the Relationship of Organizational Intimacy with Employee Voice and Job Engagement among Elementary School Teachers in Bejestan County [Master's thesis]: Islamic Azad University, Bardaskan Branch; 2020.
23. Beikzad J, Razmjoo M, Tadin V. The Effect of Organizational Coaching and Self-Development on Person-Organization Fit and Human Resource Productivity with the Mediating Role of Job Engagement: A Case Study. *Operations Management Quarterly*. 2022;2(8).
24. Abdollahzadeh H. Examining the Relationship between Job Engagement and Person-Job Fit with the Moderating Role of Power Distance: Case Study of the Human Resources Deputy. *NAJA Human Resources Scientific Quarterly*. 2022;16(70).
25. Mengstie MM. Perceived Organizational Justice and Turnover Intention among Hospital Healthcare Workers. *BMC Psychology*. 2020. doi: 10.1186/s40359-020-0387-8.
26. Nejad Ansari Kochesfehani F. Examining the Effect of Perceived Organizational Justice on Organizational Ethics with the Mediating Role of Organizational Culture: Case Study of Tehran Municipality. *Art and Culture Studies*. 2022;7(22):66-73.
27. Alizadeh Sani M, Talebi H, Zamanian A. The Relationship between Employees' Perceived Justice and Managers' Behavioral Integrity: A Study in Agricultural Bank Branches of Mazandaran Province. *Quarterly Journal of the Iranian Management Sciences Association*. 2021;16(62):147-66.
28. Tavanegar Marvasti Z, Mohammadi Far MA, Amin Bidokhti AA. Designing a Structural Model of Organizational Justice and Determining Its Antecedents (Organizational Climate, Emotional Intelligence, and Organizational Ethical Values) and Consequences (Organizational Entrepreneurship). *Journal of Psychological Science*. 2020;12(86):171-81.
29. Khalili Moghadam Z, Kiani O, editors. Examining the Relationship between Organizational Justice and Workplace Deviant Behavior: Case Study of Elementary School Teachers in Lordegan. *Fifteenth National Conference on Management and Humanities Research in Iran*; 2023.
30. Moradi M, Hakimi I. The Mediating Role of Person-Organization Fit and Person-Job Fit in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior and Deviant Behaviors. *Public Management Perspective*. 2018;9(34):67-85.
31. Qu Y, Jo W, Choi HC. Gender Discrimination, Injustice, and Deviant Behavior among Hotel Employees: Role of Organizational Attachment. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2020;21(1):78-104. doi: 10.1080/1528008X.2019.1619498.
32. Goo J, Kim S, Park J. Gender Discrimination, Perceived Injustice, and Workplace Deviant Behavior: The Role of Job Engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2020;45:1-12. doi: 10.1016/j.jhtm.2020.07.003.
33. Memon KR, Zada M, Ghani B, Ullah R, Azim MT, Mubarak MS, et al. Linking Corporate Social Responsibility to Workplace Deviant Behaviors: Mediating Role of Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*. 2021;12:803481. doi: 10.3389/fpsyg.2021.803481.
34. Ghaed Amini Harouni A, Ebrahimzadeh Dastjerdi R, Ebrahimpour A. Designing a Model for Managing Deviant Workplace Behaviors at Islamic Azad University. *Strategic Research on Social Problems*. 2022;11(1):81-108.
35. Vilela BB, Gonzalez JAV, Ferrin PF. Person-Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence from Matched Supervisor-Salesperson Data Set in a Spanish Context. *Industrial Marketing Management*. 2018;37(8):1005-19. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.11.004.