



Antecedents and consequences pattern of positive and negative behaviors in sales

Zahra Ahmadi alvar, Ph.D. of Business Management, Faculty of Economic, Management and Administration Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

Davood Feiz, Professor, Faculty of Economic, Management, and Administration Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

Meysam Modarresi, Assistant Prof., Faculty of Economic, Management, and Administration Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

ARTICLE INFO

Article History

Received: 7 August 2023

Revised: 18 October 2023

Accepted: 10 November 2023

Keywords

Deviant behaviors,

Sales deviation,

Seller behavior,

Food industry.

Corresponding Author Email:

Feiz1353@semnan.ac.ir

ABSTRACT

The sale is a job that is prone to deviant behavior of marketing. The aim's research is to design and explain the patterns of negative and positive deviant behaviors in sales through a qualitative approach. Based on this, the present research is developmental-applicative in terms of purpose and exploratory in terms of approach. The statistical population of the research in the qualitative part includes two sections: The statistical population of the research includes two sections: 1) activists of food companies, and 2) university professors who were interviewed through purposeful sampling until reaching theoretical saturation with 25 of them. Using the foundational data theory method (grounded theory) and through in-depth semi-structured interviews, the conceptual models of the research (chain models in two negative and positive dimensions including antecedents, behaviors, strategies and consequences) were designed and explained. The results of the research showed that the field of sales in the food industry is prone to negative and positive deviant behaviors. This article provides a comprehensive insight and understanding on deviant behaviors of marketing and sales section in the food industry by presenting models of deviant behaviors in the sales sector in two dimensions of negative and positive.

How to cite this article:

Ahmadi, Alvar, Z ., Feiz , D ., Modarresi , M. (2024). Antecedents and consequences of positive and negative patterns behaviors in sales. *Journal of Business Administration Researches*, 36(16), 99-125. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/jbar.2024.20449.4338>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

One of the new topics that have attracted the attention of researchers in recent years is deviance behaviors of marketing. The sale is a job that is prone to deviant behavior. Despite the growing evidence of increasing deviant behaviors in the sales department and among salespeople, little attention has been paid to deviant behaviors in the sales department by researchers. The purpose of this research is to design and explain the model of negative and positive deviant behaviors in sales through a qualitative approach. In fact, the objectives of the current research can be summarized in the following cases:

1. What are the dimensions and components of deviant behaviors (negative and positive) in the sales department of food companies?
2. What are the antecedents and factors affecting deviant behaviors (negative and positive) in the sales department of food companies?
3. What are the solutions for implementing deviant behaviors (negative and positive) in the sales department of food companies?
4. What are the consequences of deviant behaviors (negative and positive) in the sales department of food companies?

Methodology

Based on this, the present research is developmental-applicative in terms of purpose and exploratory in terms of approach. The data collection method of the present research is a semi-structured in-depth interview. The use of in-depth semi-structured interviews leads to a process to identify the indicators of measuring the variables and the structure of the conceptual model of the research. The interview protocol includes open questions that allow the interviewer to assess and clarify the topics during the interview. On the other hand, the interviewees can answer the questions completely freely. The statistical population of the research in the qualitative part includes two sections: The statistical population of the research includes two sections: 1) activists of food companies (marketing managers, sales managers, export managers, researchers with experience in related fields (academic and non-academic), and other experts in the desired field), and 2) university professors (having scientific, research and experimental records in the field of food industry and related to the subject) who were interviewed through purposeful (judgmental) sampling until reaching theoretical saturation with 25 of them.

Result and discussion

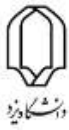
Using the foundational data theory method (grounded theory) and through in-depth semi-structured interviews, the conceptual models of the research (chain models in two negative and positive dimensions including antecedents, behaviors, strategies and consequences) were designed and explained. The results of the research showed that the field of sales in the food industry is prone to negative and positive deviant behaviors. The antecedents of negative deviant behaviors include: marketing policies, job factors, specialized factors, communication factors, environmental factors, and individual factors. Negative deviant behaviors include: deviation in sales services, behavioral deviation in sales, ethical deviation in sales, and informational deviation in sales. Strategies of negative deviant behaviors include: forced sales or conditional sales, underselling physical and online, overselling physical and online, discrimination (between customers), fraud, and special sales. The consequences of negative deviant behaviors include: destruction of competitive performance, destruction of customer performance, destruction of customer trust, destruction of the market, and destruction of corporate reputation. Antecedents of positive deviant behaviors include: customer dynamics, competitive dynamics, organizational dynamics, individual dynamics, and environmental dynamics. Positive deviance behaviors include: social responsibility of sales,

and citizenship behaviors of sellers. Strategies of positive deviant behaviors include: ethical selling, responsible selling, and charitable selling. The consequences of positive deviant behaviors include: citizen well-being, strengthening competitive performance, strengthening customer performance, and customer trust.

Conclusion

Deviant behaviors in organizations and the sales sector are increasing, and it entails many costs for organizations, employees, customers and society. This article provides a comprehensive insight and understanding on deviant behaviors of marketing and sales section in the food industry by presenting models of deviant behaviors in the sales sector in two dimensions of negative and positive. One of the neglected aspects in previous researches is the examination of positive deviant behaviors in the field of sales. One of the positive deviant behaviors whose presence (or absence) in today's competitive environment can play an important role in the success (or failure) of companies is creativity and innovation. Positive deviant behaviors such as creativity and innovation in sales can be a winning card for companies in the market. The current competitive situation requires employees with positive and constructive deviant behaviors who can continuously provide constructive ideas and have an innovative and entrepreneurial look at the issues around them and exploit opportunities in the best possible way. Despite the potential impact of creativity on organizational outcomes, salesperson creativity is understudied in the sales literature and requires further research. In this context, the current research can be a suitable starting point for a more detailed examination of positive deviant behaviors in the field of sales. In general, the results show that negative and positive deviant behaviors are very widespread and appear in different areas. Among the different departments of the organization, the sales department is one of the most prone areas for the occurrence of negative and positive deviant behaviors and has many deviant behaviors.

Keywords: Deviant behaviors, Sales deviation, Seller behavior, food industry.



کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



10.22034/jbar.2024.20449.4338

مقاله پژوهشی

الگوی تبیین پیشایندها و پیامدهای رفتارهای مثبت و منفی در فروش

زهرا احمدی الوار، دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
داود فیض*، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
میثم مدرسی، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

چکیده

شناخت رفتارهای انحرافی بازاریابی از موضوعات جدیدی است. فروش، شغلی با استعدادهای مستعد رفتارهای انحرافی است. لذا، هدف پژوهش، طراحی و تبیین الگوی رفتارهای انحرافی منفی و مثبت در حوزه فروش از طریق رویکرد کیفی است. بر این اساس، پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای کاربردی و از نظر رویکرد، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش: (۱) فعالان شرکت‌های مواد غذایی و (۲) اساتید دانشگاه است. حجم نمونه از طریق نمونه‌گیری هدفمند بود که در نهایت با ۲۵ نفر تا حصول اشباع نظری مصاحبه شد. با استفاده از روش نظریه داده بنیاد و از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته، مدل‌های مفهومی پژوهش (مدل‌های زنجیره‌ای در دو بعد منفی و مثبت شامل پیشایندها، رفتارها، راهبردها و پیامدها) طراحی و تبیین شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد حوزه فروش در صنعت غذایی مستعد بروز رفتارهای انحرافی منفی و مثبت می‌باشد. این تحقیق با ارائه مدل‌های رفتارهای انحرافی در بخش فروش در دو بعد منفی و مثبت، بینش و درک جامعی از رفتارهای انحرافی بخش بازاریابی و فروش در صنایع غذایی ارائه می‌کند.

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۹

واژه‌های کلیدی

رفتارهای انحرافی،

انحراف فروش،

رفتار فروشنده،

صنعت غذایی.

ایمیل نویسنده مسئول

Feiz1353@semnan.ac.ir

استناد به این مقاله: احمدی الوار، زهرا؛ فیض، داود؛ مدرسی، میثم، (۱۴۰۳). الگوی تبیین پیشایندها و پیامدهای رفتارهای مثبت و منفی در فروش. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۳۶ (۱۶)، ۹۹-۱۲۵.

۱. مقدمه

نگرانی اصلی کارفرمایان در هر سازمانی رفتار کاری کارکنان است (صابین و ارشد، ۲۰۱۹؛ تو و همکاران، ۲۰۲۲). رفتار انحرافی محل کار، رفتاری ضد هنجار است و می‌تواند پیامدهای منفی برای افراد، جامعه و سازمان‌ها داشته باشد (آلیاس و همکاران، ۲۰۱۳، الف). رفتار انحرافی در محل کار فعالیتی داوطلبانه از سوی اعضای سازمان تعریف می‌شود که استانداردهای سازمانی را تضعیف می‌کند و رفاه سازمان و اعضا را به خطر می‌اندازد (تو و همکاران، ۲۰۲۲؛ دارات و همکاران، ۲۰۱۶؛ جلینک و آهن، ۲۰۰۶؛ رابینسون و بنت، ۱۹۹۵). فروشنده‌گی، شغل مستعد رفتارهای انحرافی است. مطالعه رفتار انحرافی در محل کار در زمینه فروش بسیار مهم است زیرا هزینه‌های رفتار انحرافی در محل کار بالا است و تأثیر مستقیمی بر درآمد شرکت دارد (مونت و همکاران، ۲۰۰۶؛ سویمبرگ و همکاران، ۲۰۱۴). این هزینه‌ها ممکن است مهم‌تر باشند، زیرا فروشنده، عاملی مهم و ارتباطی برای کسب‌وکار است. برخلاف سایر مشاغل، فروشندگان در جایگاه خود یک عنصر مهم و ارتباطی، نه تنها با جنبه‌های داخلی شرکت بلکه با اجزای خارجی مانند مشتریان مرتبط هستند. فورکمن و همکاران (۲۰۲۲) و تو و همکاران (۲۰۲۲) اظهار داشتند فروشندگان یک عنصر مهم، ارتباطی و ارائه‌دهنده خدمات، در اجرای استراتژی مشارکت دارند و نقش فروشنده یکی از حیاتی‌ترین وظایف سازمانی درگیر در اجرای استراتژی است. پس رفتارهای انحرافی منفی در این حوزه می‌تواند نتایج گسترده‌ای داشته باشد؛ بنابراین برای جلوگیری از این گونه رفتارها باید آن‌ها را مدیریت کرد. برای مدیریت رفتارهای انحرافی، ابتدا باید این رفتارها شناسایی و طبقه‌بندی شوند.

رفتارهای انحرافی منفی در بخش فروش باعث تبلیغات دهان به دهان منفی (کیلیان و همکاران، ۲۰۱۸)، احساسات منفی به برند و تضعیف ارزش ویژه برند (نوساد، ۲۰۱۶)، تبلیغات شفاهی الکترونیکی منفی (یه و همکاران، ۲۰۲۰)، تصویر منفی از شرکت، تضعیف توانایی شرکت برای ایجاد روابط مثبت و سازنده با مشتریان (جلینک و آهن، ۲۰۱۰)، حمایت ضعیف (کیلیان و همکاران، ۲۰۱۸)، اختلال در کارایی عملیاتی، تضعیف رفاه کارکنان، تخریب شهرت برند، تهدید برای تجربه مصرف‌کننده و کاهش سودآوری (هاروی و همکاران، ۲۰۱۷)، اجتناب از مصرف محصول یا دریافت خدمات (کلین و همکاران، ۲۰۰۴)، تأثیر منفی بر کیفیت رابطه (هو و همکاران، ۲۰۲۰)، اجتناب از برند (لی و همکاران، ۲۰۰۹)، نفرت مشتریان (مک گاورن و مون، ۲۰۰۷)، کاهش رضایت و تعهد (هو و همکاران، ۲۰۲۰؛ پاتاک و سریواستاوا، ۲۰۲۰)، افزایش دشمنی (هارملینگ و همکاران، ۲۰۱۵)، کاهش اعتماد مشتری (هو و همکاران، ۲۰۲۰؛ ژانگ و ژائو، ۲۰۲۳) می‌شود. لذا، بررسی رفتارهای انحرافی منفی فروش ارزشمند و بسیار مهم است. رفتارهای انحرافی در حوزه فروش موقعیت رقابتی شرکت را به خطر می‌اندازد و می‌تواند بقای شرکت را با مشکل مواجه کند. اگرچه به‌طور طبیعی ممکن است تمایل بر نادیده گرفتن، پنهان کردن یا کاهش رفتارهای انحرافی باشد، اما درک گسترده از چنین رفتارهایی می‌تواند بینش‌های مهمی در مورد حقایق در حال تکامل در حوزه فروش ارائه دهد. با اینکه تلاش‌های پژوهشی در زمینه اخلاق بازاریابی و رفتارهای این حوزه طی سال‌های اخیر افزایش بارزی داشته است، رفتارهای انحرافی روزافزون، نشان‌دهنده گستردگی این رفتارها می‌باشد که به طور کلی در حوزه بازاریابی و به طور خاص در حوزه فروش مورد غفلت قرار گرفته است.

۱- Sabeen & Arshad

۲- Tu

۳- Alias

۴- Darrat

۵- Jelinek & Ahearne

۶- Robinson & Bennett

۷- Mount

۸- Swimberghe

۹- Forkmann

۱۰- Kilian

۱۱- Novosad

۱۲- Yeh

۱۳- Harvey

۱۴- Klein

۱۵- Hu

۱۶- Lee

۱۷- McGovern & Moon

۱۸- Pathak & Srivastava

۱۹- Harmeling

۲۰- Zhang & Zhao

کارکنان فروش گاهی برای کمک به مشتریان خود، سیاست‌های شرکت را زیر پا می‌گذارند. مثلاً، فروشندگانی که وقت بیشتری را با یک خریدار مسن می‌گذرانند و یا فروشندگانی که محصولات رقیب را به جای جایگزین‌های بی‌کیفیت شرکت‌شان توصیه می‌کنند. همان‌طور که مطالعات متعدد در مورد انحراف در محل کار نشان می‌دهد، انحراف از خط‌مشی شرکت می‌تواند خطری هم برای فروشنده و هم برای شرکت باشد (گوچر و چبات، ۲۰۱۹). چنین مطالعاتی بر تأثیر منفی رفتارها و نیت انحرافی کارکنان، مانند سرقت، آسیب رساندن عمدی به دارایی‌ها یا افشای داده‌های حساس تجاری متمرکز شده است. با این حال، ممکن است فروشندگانی که از سیاست‌ها یا رویه‌های شرکت منحرف می‌شوند، این کار را به‌منظور انجام کارهای خوب انجام دهد، نه بد (مرتنز و رکرا، ۲۰۲۰). اگرچه اکثر محققان بر جنبه منفی رفتارهای انحرافی تأکید دارند، اما رفتارهای انحرافی علاوه بر بعد منفی، دارای بعد مثبت نیز هستند (اپلباوم و همکاران، ۲۰۰۷؛ مرتنز و همکاران، ۲۰۱۶، الف). بازار نوآورانه، پویایی روابط با مشتری را تغییر داده و انتظارات را افزایش داده است. برای متمایز شدن از رقبای معمولاً از فروشندگان خواسته می‌شود که راه‌های جدید و متمایزی را برای جذب مشتریان ارائه دهند (لوکاندر و همکاران، ۲۰۲۳). در واقع یکی از جنبه‌های جدید، بررسی رفتارهای انحرافی مثبت و سازنده در حوزه فروش می‌باشد. همان‌طور که جنبه منفی رفتارهای انحرافی در سازمان و بخش بازاریابی می‌تواند منجر به آسیب‌های زیادی برای سازمان، کارکنان و جامعه شود، رفتارهای انحرافی مثبت مانند رفتارهای نوآورانه و خلاقانه (کیم و چوی، ۲۰۱۸؛ شارما، ۲۰۲۰؛ سوت زنی (کیم و چوی، ۲۰۱۸)، انتقاد از مدیران با عملکرد نامناسب (مرتنز و همکاران، ۲۰۱۶، ب)، رفتارهای مسئولانه (اپلباوم و همکاران، ۲۰۰۷)، رفتار داوطلبانه با هدف بهبود رفاه یک سازمان (کوهن و ارلیش، ۲۰۱۹) و رفتارهای شهروندی (اپلباوم و همکاران، ۲۰۰۷؛ اوئدا، ۲۰۱۱) می‌توانند برای کارکنان، سازمان و جامعه مفید باشند و موقعیت رقابتی سازمان و بخش بازاریابی را تقویت کنند. علاوه بر عدم بررسی جامع رفتارهای انحرافی در حوزه فروش، بررسی جنبه مثبت رفتارهای انحرافی در حوزه بازاریابی (به‌طور عام) و بخش فروش (به‌طور خاص) در پژوهش‌های پیشین نادیده گرفته شده است و بررسی همه‌جانبه رفتارهای انحرافی در حوزه فروش (ابعاد منفی و مثبت) به صورت اکتشافی، جنبه تمایز و نوآوری پژوهش حاضر با سایر تحقیقات پیشین را نشان می‌دهد. لذا پژوهش حاضر علاوه بر شناسایی و ارائه مدل رفتارهای انحرافی منفی فروش، به شناسایی و ارائه مدل رفتارهای انحرافی مثبت فروش نیز می‌پردازد؛ بنابراین، سوالات تحقیق را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

۱. ابعاد و مولفه‌های رفتارهای انحرافی (منفی و مثبت) در بخش فروش شرکت‌های مواد غذایی چیست؟
۲. پیشایندها و عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی (منفی و مثبت) در بخش فروش شرکت‌های مواد غذایی چیست؟
۳. راهکارهای اجرای رفتارهای انحرافی (منفی و مثبت) در بخش فروش شرکت‌های مواد غذایی چیست؟
۴. پیامدهای رفتارهای انحرافی (منفی و مثبت) در بخش فروش شرکت‌های مواد غذایی چیست؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رفتارهای انحرافی فروش. رفتارهای انحرافی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که جامعه نپذیرفته است (جلینک و آهرن، ۲۰۰۶؛ یسیلتاس و گورلک، ۲۰۲۱) و نسبت به کارکنان سازمان یا خود سازمان نشان داده می‌شود. رابینسون و بنت (۱۹۹۵) چارچوبی را ایجاد کردند که در آن چنین رفتارهایی را در دو طبقه کلی دسته‌بندی کردند: سازمانی و بین فردی (جلینک و آهرن، ۲۰۱۰). انحراف در محل کار به رفتار داوطلبانه‌ای اطلاق می‌شود که هنجارهای سازمانی قابل توجهی را نقض می‌کند و رفاه و سلامت سازمان و کارکنان آن را تهدید می‌کند (تو و همکاران، ۲۰۲۲؛ فان و همکاران، ۲۰۲۱؛ یسیلتاس و گورلک،

۲۰۲۰). این تعریف شامل چند نکته مهم است. ۱) رفتار انحرافی در سازمان را اعضای سازمان ایجاد می‌کنند (تو و همکاران، ۲۰۲۲؛ سیلیتاس و گورلک، ۲۰۲۰). ۲) رفتار انحرافی در سازمان رفتاری است که کارکنان به طور داوطلبانه درگیر آن می‌شوند. ۳) رفتار انحرافی در سازمان هنجارها و مقررات سازمان را به خطر می‌اندازد. این موضوع رفتار انحرافی را از رفتار غیراخلاقی متمایز می‌کند. رفتار انحرافی در یک سازمان رفتاری است که قوانین سازمانی را نقض می‌کند، در حالی که رفتار غیراخلاقی مربوط به رفتار درست یا غلط است که توسط استانداردهای رفتاری پذیرفته شده توسط جامعه تعیین می‌شود (تو و همکاران، ۲۰۲۲؛ براک باسکین و همکاران، ۲۰۲۱). جلینک و آهرن (۲۰۰۶) این تعریف و طبقه‌بندی را با زمینه فروش حرفه‌ای تطبیق داده‌اند. از آنجایی که فروشندگان از این نظر منحصربه‌فرد هستند که بیش از نیمی از ساعات کاری خود را با مشتریان بالفعل و بالقوه می‌گذرانند، جلینک و آهرن (۲۰۰۶) دسته‌سومی از رفتارهای انحرافی را اضافه کرده‌اند که به آن رفتارهای انحرافی خط مقدم می‌گویند (جلینک و آهرن، ۲۰۰۶؛ تو و همکاران، ۲۰۲۲): ۱) انحراف سازمانی فروشندگان: مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه از طرف فروشندگان هستند که هنجارهای سازمانی را نقض می‌کنند و سازمان و بخش فروش را هدف قرار می‌دهند. فهرست رفتارهای انحرافی سازمانی جلینک و آهرن (۲۰۰۶) شامل رفتارهایی از قبیل مخفی کردن گزارش هزینه، به تعویق انداختن وظایف کار با هدف رسیدگی به امور شخصی، انجام کارهای شخصی در زمانی که باید کار انجام می‌شد، استفاده از منابع شرکت (کاغذ، لوازم، فکس، دستگاه کپی) برای اهداف شخصی. در تمام موارد، این رفتارها رفاه سازمان را تهدید می‌کند و همگی مستقیماً سازمان فروش را هدف قرار می‌دهد. ۲) انحراف بین فردی فروشندگان: این رفتارهای داوطلبانه از طرف فروشندگان سازمان، هنجارهای سازمانی را نقض می‌کند و همکاران را هدف قرار می‌دهد (جلینک و آهرن، ۲۰۱۰). جلینک و آهرن (۲۰۰۶) پیشنهاد می‌کنند که رفتارهایی مانند فحش دادن به همکاران، انتقاد از همکاران، سرزنش همکاران در هنگام اشتباه در محل کار و گفتن چیزهای آزاردهنده به همکاران، در این طبقه قرار دارد. ۳) انحراف خط مقدم فروشندگان: در زمینه فروش حرفه‌ای، رفتارهای انحرافی خط مقدم، مشتریان بالفعل و بالقوه را هدف قرار می‌دهد. نمونه‌هایی از این رفتارها عبارتند از: استفاده از شیوه‌های فروش فریبنده، نشان دادن ناامیدی از کار در مقابل مشتری، بد جلوه دادن شرکت به مشتریان، گفتن برخی از موارد آزاردهنده در مورد شرکت به مشتریان. همانند رفتارهای انحرافی سازمانی و بین فردی، این رفتارهای انحرافی خط مقدم نیز هنجارهای سازمانی قابل توجهی را نقض می‌کند، اما تفاوت آن‌ها در این است که این رفتارها، رفاه شرکت را از طریق رفتارهای هدفمند زی‌نفعان خارجی سازمان تهدید می‌کند. این سه رفتار انحرافی متوجه زی‌نفعان مختلف سازمانی هستند. رفتارهای انحرافی سازمانی متوجه سازمان، رفتارهای انحرافی بین فردی همکاران و رفتارهای انحرافی خط مقدم مشتریان می‌باشد. البته رفتارهای انحرافی در سازمان شامل دو دسته رفتارهای انحرافی منفی و مثبت است که در تعدادی از پژوهش‌ها (در مقایسه با رفتارهای انحرافی منفی) جنبه مثبت این رفتارها بررسی شده است (شفیق و همکاران، ۲۰۲۲؛ کامت، ۲۰۲۲).

پیشایندهای رفتارهای انحرافی فروش. دلایل مختلفی وجود دارد که می‌تواند باعث شود یک فرد رفتار انحرافی داشته باشد. کارکنان تحت تأثیر عوامل فردی، موقعیتی و سازمانی قرار می‌گیرند. مثلاً، رفتار کارکنان می‌تواند تحت تأثیر مشاهدات آن‌ها از دیگران باشد و باعث قضاوت و در نهایت انحراف از استانداردهای شرکت شود. از سوی دیگر، مشاهده ناراحتی مشتری به دلیل قوانین، سیاست‌ها و فرآیندهای شرکت ممکن است کارکنان را به نقض قوانین برای حل سریع مشکل مشتری برانگیزد (مورتیمر و همکاران، ۲۰۲۱). از دیدگاه مشتری، انحراف می‌تواند به طرق مختلف رخ دهد: ۱) از طریق تأثیر شرکت (عامل خارجی)، ۲) از طریق سایر مشتریان (عامل خارجی) و ۳) از طریق وضعیت روانی خود مشتری (عامل داخلی) (فومبل و همکاران، ۲۰۲۰). طبق تحقیقات قبلی، رفتارهای انحرافی منفی به طور منفی تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله شایستگی ارتباط با مشتری و شدت اخلاقی فروشندگان (شوپکر و گود، ۲۰۲۱)، رضایت شغلی فروشنده (دارات و همکاران، ۲۰۱۰)، تناسب فروشنده - سازمان (جلینک و آهرن، ۲۰۱۰)، جهت‌گیری آینده، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، الگو برداری از مدیریت (جلینک

و آهرن، ۲۰۰۶) و به طور مثبت تحت تأثیر عواملی مانند حالات روانی منفی (جلینک و آهرن، ۲۰۰۶؛ طرفدار^۱ و همکاران، ۲۰۱۴)، استرس شغلی فروشندگان (شوپکر و دیمیتریو^۲؛ ۲۰۲۱؛ تو و همکاران، ۲۰۲۲)، رفتار انحرافی مشتری (هو و همکاران، ۲۰۲۰)، تعارض (دارات و همکاران، ۲۰۱۰؛ تو و همکاران، ۲۰۲۲)، رقابت و ساعات طولانی کار فروشندگان (جلینک و آهرن، ۲۰۱۰)، بوروکراسی، رقابت درون شرکتی (جلینک و آهرن، ۲۰۰۶) قرار می‌گیرد. رفتارهای انحرافی مثبت به طور منفی تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله جهت‌گیری فروش بالا (لوکاندر^۳ و همکاران، ۲۰۲۳)، سرقت علمی غیرعمدی^۴ (بائر و جانسون^۵؛ ۲۰۲۳) و به طور مثبت تحت تأثیر عواملی مانند مشتری‌مداری بالا که فروش خلاقانه‌تر را تشویق می‌کند (لوکاندر و همکاران، ۲۰۲۳)، انسجام گروهی (اوکانر^۶ و همکاران، ۲۰۲۳)، توانمندسازی روان‌شناختی، جهت‌گیری خدمات (مرتز و همکاران، ۲۰۱۶، ب) قرار می‌گیرد.

استراتژی‌های رفتارهای انحرافی فروش. رفتارهای انحرافی از طریق استراتژی‌های خاصی اجرا می‌شوند. رینولدز و هریس (۲۰۰۶) تاکتیک‌های کارکنان خط مقدم را در برخورد با رفتار انحرافی مشتری بررسی کردند. آن‌ها تاکتیک‌های آمادگی ذهنی برای کار، مشاهده مراجعین، نادیده گرفتن مشتریان ناسازگار، رشوه دادن به مشتریان، استفاده از کار عاطفی، جلب حمایت مشتریان، تغییر الگوهای گفتار شخصی، دست‌کاری فضای خدمات، انزوای فردی، صحبت با همکاران، رهاسازی فیزیکی احساسات و انتقام گرفتن را شناسایی و به سه دسته تاکتیک‌های پیش از حادثه، در جریان حادثه و پس از وقوع تقسیم کردند. همچنین در برخی تحقیقات (هریس و دوماس^۷؛ ۲۰۰۹؛ فومیل و همکاران، ۲۰۲۰؛ شوپکر و گود، ۲۰۲۱) تکنیک‌های خنثی‌سازی در ایجاد یا مقابله با رفتارهای انحرافی فروشندگان و مشتریان بررسی شده است. این تکنیک‌ها برای توجیه رفتار یا بعد از رویداد با هدف منطقی کردن فعالیت‌ها استفاده می‌شود (هریس و دوماس، ۲۰۰۹). استراتژی‌ها هر چه که باشند و به هر نحوی که اعمال شوند، نتایج مشخصی دارند.

پیامدهای رفتارهای انحرافی فروش. رفتارهای انحرافی منفی و مثبت پیامدهای متفاوتی را برای بخش‌های مختلف از جمله شرکت، جامعه، مشتریان و غیره ایجاد می‌کند. بسیاری از محققان رفتار انحرافی منفی در شرکت را خطرناک می‌دانند، زیرا حضور گسترده رفتارهایی مانند سرقت، کلاهبرداری، خودداری از تلاش، رفتار پرخاشگرانه، استفاده از فریب برای فروش و فروش عمده محصولات معیوب عواقب بسیاری را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. پیامدهای رفتارهای انحرافی شامل پیامدهای اقتصادی، پیامدهای اجتماعی و روانی برای سازمان است (آلیاس^۸ و همکاران، ۲۰۱۳، ب).

رفتارهای انحرافی منفی می‌تواند منجر به نتایجی مانند احساس خشم مشتریان (مک کول کندی^۹ و همکاران، ۲۰۰۹)، تبلیغات دهان به دهان منفی (کیلیان و همکاران، ۲۰۱۸)، احساس منفی نسبت به برند و کاهش ارزش ویژه برند (نوساد، ۲۰۱۶)، تبلیغات شفاهی الکترونیکی منفی (یه و همکاران، ۲۰۲۰)، ایجاد تصویری منفی از شرکت، تضعیف توانایی شرکت برای ایجاد روابط مثبت و سازنده با مشتریان (جلینک و آهرن، ۲۰۱۰)، حمایت ضعیف (کیلیان و همکاران، ۲۰۱۸)، اختلال در کارایی عملیاتی، تضعیف رفاه کارکنان، تخریب شهرت برند، تهدید تجربه مصرف‌کننده و کاهش سودآوری (هاروی و همکاران، ۲۰۱۷)، اجتناب از مصرف محصول یا دریافت خدمات (کلین و همکاران، ۲۰۰۴)، تأثیر منفی بر کیفیت رابطه (هو و همکاران، ۲۰۲۰)، اجتناب از برند (لی و همکاران، ۲۰۰۹)، نفرت مشتریان (مک گاورن و مون، ۲۰۰۷)، شکایات فرصت‌طلبانه و پرخاشگرانه (باکر^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۲)، کاهش رضایت و تعهد (هو و همکاران، ۲۰۲۰؛ پاتاک و سریواستاوا، ۲۰۲۰)، تقلب (تیان و کیپ^{۱۱}؛ ۲۰۰۲)، افزایش خصومت (هارملینگ و همکاران، ۲۰۱۵)، خرابکاری و خشونت (کریستوفرسون^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۶) و کاهش اعتماد مشتری (هو و همکاران، ۲۰۲۰؛ ژانگ و ژائو، ۲۰۲۳) شود. رفتار انحرافی کارکنان ارتباط مثبت با رفتارهای انحرافی

1 - Tarafdar
2 - Schwepker Jr & Dimitriou
3 - Locander
4 - Inadvertent Plagiarism
5 - Bauer & Johnson
6 - O'Connor
۷ - Harris & Dumas

۸ - Alias
۹ - McColl-Kennedy
۱۰ - Baker
۱۱ - Tian, & Keep
۱۲ - Kristofferson

مشتری دارد (هو و هکاران، ۲۰۲۰). این رفتارها می‌تواند به نتایجی مانند قدردانی مشتری، رضایت مشتری، وفاداری مشتری (گونگ و همکاران، ۲۰۲۰)، ادراک اعضای تیم ارائه دهنده خدمات از کیفیت خدمات خود (قابلیت اطمینان، پاسخگویی، اطمینان و همدلی)، تعهد کلی (مورتیمر و همکاران، ۲۰۲۱) ختم شود. در جدول ۱ پژوهش‌های مرتبط را می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهشی

عنوان	پژوهشگر و سال	نتیجه
بررسی تأثیر جهت‌گیری فروشنده بر فروش خلاق، انحراف منفعل و نتایج سازمانی	لوکاندر و همکاران (۲۰۲۳)	مشتری مداری نسبتاً بالا، فروش خلاقانه‌تر و در نتیجه عملکرد شغلی بالاتر را تشویق می‌کند. برعکس، جهت‌گیری فروش بالا با افزایش سطوح انحراف منفعل همراه است که به نوبه خود، به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق عملکرد شغلی، اهداف جابجایی بالاتر را ترویج می‌کند.
تعارض کار و خانواده و رفتار انحرافی فروشنده: نقش میانجی استرس شغلی	تو و همکاران (۲۰۲۲)	سطوح بالای استرس کاری، کارکنان را تشویق می‌کند تا رفتارهای انحرافی داشته باشند. استرس شغلی به عنوان میانجی بین تعارض کار و خانواده و رفتار انحرافی فروشنده عمل می‌کند.
بررسی پیامدهای انحراف مشتری-مداری در خرده‌فروشی	مورتیمر و همکاران (۲۰۲۱)	کارکنان فروش گاهی قوانین و سیاست‌های شرکت را برای کمک به مشتریان خود نقض می‌کنند. این پدیده به عنوان انحراف مشتری‌مدار شناخته می‌شود و به عنوان رفتارهای عمدی که از هنجارهای گروه مرجع به روش‌های محترمانه و شرافتمندانه خارج می‌شود، تعریف می‌گردد. نتایج حاصل یک توضیح روان‌شناختی قوی در مورد اینکه چگونه رفتارهای انحراف مشتری‌مدار یک کارمند بر درک خود از قابلیت اطمینان خدمات، پاسخگویی، اطمینان و همدلی تأثیر می‌گذارد ارائه می‌دهد که منجر به تعهد کلی بیشتر به سازمان می‌شود. همچنین جنسیت کارمند رفتارهای انحراف مشتری‌مدار یک کارمند را تعدیل می‌کند.
بررسی سیستماتیک پیشینه رفتارها و وضعیت‌های روان‌شناختی منفی در فروش	لینگو و همکاران (۲۰۲۱)	در حوزه فروش، منفی بودن به دو شکل ظاهر می‌شود. حالت‌های روان‌شناختی منفی، مانند استرس، فرسودگی و یا افسردگی که می‌تواند از فعالیت‌های فروش حاصل شود. رفتارهای فروش منفی، اقدامات مقابله‌ای با رفتارهای مورد انتظار مرتبط با نقش فروش است. هم‌حالت‌های روان‌شناختی منفی و هم رفتارهای منفی منجر به کاهش عملکرد کارکنان می‌شود.
تأثیر مهارت سیاسی فروشنده: بهبود ایجاد رابطه و کاهش انحراف مشتری‌مدار	شوپکر جونور و گود (۲۰۲۱)	یافته‌ها یک راهنما برای مدیران فروش (آموزش و مربیگری) جهت کمک به استفاده از مهارت‌های سیاسی فروشندگان برای ایجاد روابط با مشتری و کاهش انحراف مشتری‌مدار را پیشنهاد می‌کنند. در حالی که مهارت سیاسی تحلیل محدودی در زمینه فروشندگان کسب‌وکار به کسب‌وکار ارائه داده است، یافته‌ها نشان می‌دهد که اثرات مستقیم و غیرمستقیم مهارت سیاسی برای فروشندگان و محققان معنادار است.
پیشایندهای رفتار انحرافی فروشنده: نقش معنادار بودن کار	سولستیوان و همکاران (۲۰۲۰)	استرس شغلی تأثیر مثبتی بر انحراف سازمانی و انحراف خط مقدم دارد، در حالی که تأثیر ناچیزی بر انحراف بین فردی دارد. معنی‌دار بودن کار فقط رابطه بین استرس شغلی و انحراف سازمانی را تعدیل می‌کند.

با بررسی پیشینه تحقیق، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: (۱) رفتارهای انحرافی در اکثر تحقیقات به بخش منفی محدود می‌شود؛ اما با توجه به شرایط رقابتی بازارها، توجه شرکت‌ها به جنبه مثبت این رفتارها ضروری است. (۲) بررسی پیشینه تحقیق نشان داد که مدل جامع رفتارهای انحرافی مثبت و منفی در حوزه فروش (ارائه پیشایندها، انواع رفتارها، استراتژی‌ها و پیامدهای آن در دو بعد منفی و مثبت) ارائه نشده است. (۳) در حوزه استراتژی‌ها و نحوه اجرای رفتارهای انحرافی در بخش فروش خلاء پژوهشی وجود دارد. تحقیقاتی که به بررسی راهبردها در زمینه رفتارهای انحرافی می‌پردازد. در واقع؛ راهبردهای پیشگیری را مورد بررسی قرار داده است نه راهبردهای اجرایی؛ بنابراین، پژوهش حاضر می‌تواند با ارائه الگوهای از رفتارهای انحرافی منفی و مثبت در حوزه فروش، پیشینه را تقویت کند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کیفی اکتشافی و روش تحلیل داده‌ها مفهوم‌سازی بنیادی است. روش گردآوری داده‌های پژوهش مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته می‌باشد. به‌کارگیری مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته در این پژوهش موجب فرایندی برای کشف و شناسایی شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرها و سازه مدل مفهومی پژوهش می‌شود. پروتکل مصاحبه شامل سوال‌های باز و از پیش تعیین شده‌ای است که به مصاحبه‌گر اجازه سنجش و شفاف‌سازی مباحث در طی مصاحبه را

می‌دهد. از طرفی مصاحبه‌شوندگان نیز می‌توانند پاسخ کاملاً آزادانه به سوالها بدهند. در چارچوب مصاحبه نیمه ساختاریافته، پوشش تمام موضوعات از ابعاد مختلف در بین مصاحبه‌شوندگان میسر می‌شود. در پروتکل مصاحبه بعد از ارائه تعاریف متغیرها، سوال‌های مصاحبه از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد. با توجه به ماهیت موضوعی پژوهش، جامعه آماری شامل دو بخش خبرگان دانشگاهی گوناگون در حوزه‌های بازاریابی و رفتار سازمانی با سوابق علمی و پژوهشی و تجربی (در زمینه صنعت غذایی) و مرتبط با موضوع و همچنین خبرگان فعال در صنایع غذایی (بخش بازاریابی، فروش، تبلیغات) می‌باشد. به طور کلی، این خبرگان از میان مدیران بازاریابی، مدیران فروش، مدیران صادرات، اساتید دانشگاه (با سوابق علمی و پژوهشی و تجربی در زمینه صنعت غذایی و مرتبط با موضوع) و پژوهشگران با سابقه در حوزه‌های مرتبط (دانشگاهی و غیردانشگاهی) و سایر افراد متخصص در زمینه مورد نظر انتخاب می‌شوند. تعداد مناسب نمونه انتخابی برای پژوهش به نوع سوال پژوهش، نوع روش کیفی که در مطالعه به کار رفته، منابع مادی، زمان و تعداد پژوهشگران درگیر در پژوهش بستگی دارد. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری هدفمند و تعداد نمونه مورد استفاده جهت انجام مصاحبه‌های عمیق ۲۵ نفر است. نمونه‌گیری هدفمند است. از این رو، پژوهشگران با تجربه انتخاب می‌شود که در مورد پدیده اصلی مورد مطالعه یا مفهوم کلیدی کشف شده دارند. جهت انتخاب این افراد عواملی مانند تجربه، سمت، تحصیلات، مرتبط بودن با موضوع، علاقه‌مندی و داشتن زمان کافی جهت مصاحبه مد نظر قرار گرفت. فرایند جمع‌آوری داده‌ها تا نیل به «اشباع نظری»، ادامه یافت. اشباع نظری، زمانی حاصل می‌شود که داده‌های اضافی، کمکی به تکمیل و مشخص کردن یک مقوله نظری نمی‌کنند و نمونه‌ها از آن پس مشابه به نظر می‌رسند، زیرا نقطه اشباع نظری به تکرار داده‌ها در تحقیق می‌پردازد و این تکرار داده‌ها و نتایج آن در روش‌شناسی، بیانگر پایایی روش تحقیق است. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی این افراد در جدول ۲ گزارش شده است. مصاحبه‌ها با تعیین وقت قبلی و در محل فعالیت آن‌ها انجام شد. هنگام مصاحبه، توضیحات کافی درباره اهمیت و اهداف تحقیق، محرمانه بودن مشخصات و اطلاعات، اجازه استفاده از ضبط صدا، عدم هرگونه اجبار یا تهدید جهت شرکت و اختیار انصراف در هر مرحله از تحقیق به هر یک از شرکت‌کنندگان داده شد. طول مدت مصاحبه‌ها بر اساس تمایل و آمادگی مشارکت‌کننده بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه در نظر گرفته شد. جهت جمع‌آوری داده‌ها از سوالات عمومی فردی اولیه و سوال باز در راستای هدف پژوهش استفاده گردید و به تدریج جهت روشن شدن مفهوم و عمیق‌تر شدن روند مصاحبه سوالات دیگر پرسیده شد و بر اساس داده‌های مشارکت‌کنندگان، سوالات پیگیری کننده و اکتشافی طرح گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد (رهیافت ظاهرشونده) استفاده می‌شود. رویکرد ظاهرشونده طی دو مرحله اصلی کدگذاری و سه گام صورت می‌گیرد. در واقع دو فرایند اصلی کدگذاری در رویکرد ظاهرشونده مشتمل بر کدگذاری واقعی (کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی) و کدگذاری نظری می‌باشند. ابتدا متن هر مصاحبه بررسی شده است و با توجه به هر جمله اساسی درون متن، نکات کلیدی در مصاحبه برای کدگذاری باز، مفهوم‌سازی و همچنین مقوله‌بندی استخراج گردیده است. در واقع مصاحبه‌ها به طور دقیق ثبت شد تا با مرور چندباره، تحلیل دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های مطرح شده مشارکت‌کنندگان انجام شود. جهت تحلیل داده‌ها، بعد از انجام هر مصاحبه، دست‌نویس و متن مصاحبه‌ها چندین بار به دقت خوانده شد. واحدهای معنادار مشخص و خلاصه‌سازی واحدهای معنادار با توصیفی نزدیک به متن انجام شد. سپس فهرستی از کدها تهیه و با بازبینی، مرور معنایی، تعیین شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در معنی، کدهای مشابه به روش کاهشی و استقرایی در سطحی انتزاعی‌تر، قرار گرفت و با مقایسه مداوم، زیر طبقات و طبقات قابل قبول حاصل گردید.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری در بخش کیفی

ردیف	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	تخصص/ سمت سازمانی/ سازمان
۱	زن	۴۶	کارشناسی	مسئول کنترل کیفی
۲	مرد	۴۸	دکتری	امور بین‌الملل
۳	مرد	۴۱	دکتری	عضو هیئت علمی/ صنایع غذایی
۴	زن	۳۰	دانشجوی دکتری	بازاریابی

ردیف	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	تخصص / سمت سازمانی / سازمان
۵	زن	۲۸	دانشجوی دکتری	بازاریابی
۶	مرد	۳۰	کارشناسی	فروشنده مواد غذایی
۷	مرد	۴۱	دکتری	مدیر صادرات
۸	مرد	۴۵	دکتری	مدیر بازاریابی
۹	مرد	۳۴	کارشناسی ارشد	مدیر بازاریابی
۱۰	مرد	۴۶	دکتری	مدیر صادرات
۱۱	زن	۴۲	دکتری	عضو هیئت‌علمی / صنایع غذایی
۱۲	مرد	۳۸	کارشناسی ارشد	مدیر فروش
۱۳	مرد	۴۰	کارشناسی ارشد	مدیر بازاریابی
۱۴	زن	۳۱	کارشناسی ارشد	کارشناس بازاریابی
۱۵	زن	۳۰	دانشجوی دکتری	بازاریابی
۱۶	مرد	۳۲	دانشجوی دکتری	بازاریابی
۱۷	مرد	۴۵	دکتری	عضو هیئت‌علمی / بازاریابی
۱۸	مرد	۵۲	دکتری	عضو هیئت‌علمی / بازاریابی
۱۹	مرد	۴۹	دکتری	عضو هیئت‌علمی / بازاریابی، رفتار مصرف‌کننده
۲۰	مرد	۴۷	دکتری	مدیر فروش
۲۱	مرد	۳۹	کارشناسی ارشد	کارشناس فروش
۲۲	زن	۴۱	کارشناسی ارشد	کارشناس بازاریابی
۲۳	مرد	۳۴	کارشناسی ارشد	فروشنده مواد غذایی
۲۴	مرد	۳۸	دکتری	عضو هیئت‌علمی / بازاریابی
۲۵	مرد	۲۷	کارشناسی	فروشنده مواد غذایی

برای بررسی صحت علمی کیفی طبق نظر گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) از چهار معیار استفاده شده است. پژوهشگران به مدت طولانی با موضوع پژوهش درگیر بودند، داده‌ها را همکار و مشارکت‌کنندگان بازمینی و کنترل کرد (تطبیق از سوی اعضا)؛ که در آن پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان گزارش نهایی مرحله نخست فرایند تحلیل و مقوله‌های حاصل را بازمینی کردند و پیشنهادهای آن‌ها در کدگذاری‌ها اعمال گردید [معیار اعتبار (معادل اعتبار درونی)]؛ محیط و شرکت‌کنندگان به طور مفصل توصیف گردید، در واقع داده‌های مورد نظر در طی مرحله گردآوری داده‌ها به صورت مفصل توصیف شد [معیار انتقال‌پذیری (معادل اعتبار بیرونی)]؛ همه مراحل فعالیت‌ها مانند یافته‌های پژوهش و چگونگی تفسیر و تحلیل آن‌ها ثبت گردید [معیار تأییدپذیری (معادل عینیت)]؛ و تمامی مصاحبه‌ها ثبت گردید و در واقع در خصوص داده‌ها و روش‌ها به وسیله پژوهشگران مستندسازی صورت گرفت [معیار اطمینان‌پذیری (معادل پایایی)].

جهت اطمینان بیشتر نسبت به پایایی، از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار و پایایی باز آزمون استفاده شد. درصد توافق درون موضوعی و پایایی باز آزمون که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود باید بالاتر از ۰/۶ باشد (کواله، ۱۹۹۶). جهت بررسی پایایی دو کدگذار، از یک همکار دانشگاهی که به روش تحلیل محتوا تسلط داشت، درخواست شد تا به عنوان همکار در پژوهش مشارکت کند. به کمک این همکار، تعداد سه مصاحبه کدگذاری شد. طبق جدول ۳، پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، ۸۸ درصد به دست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی، بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها با تأیید می‌رسد لذا مصاحبه، از پایایی خوبی برخوردار است.

جدول ۳. پایایی دو کدگذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق	تعداد عدم توافق	پایایی دو کدگذار
۱	۷	۳۶	۱۵	۵	۰/۸۳
۲	۱۵	۲۹	۱۳	۴	۰/۸۹
۳	۲۰	۴۳	۲۰	۸	۰/۹۳
	جمع	۱۰۸	۴۸	۱۷	۰/۸۸

برای محاسبه پایایی باز آزمون، از میان مصاحبه‌ها، چند مصاحبه برای نمونه انتخاب شد. هر یک از مصاحبه‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخصی دو بار کدگذاری شد؛ سپس کدها با یکدیگر مقایسه شدند. این روش برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار رفت. در پژوهش سه مصاحبه از میان مصاحبه‌ها انتخاب شد و در فاصله ۲۰ روز از کدگذاری اولیه، مجدداً کدگذاری شدند. نتایج این کدگذاری در جدول ۴ درج شده است. مطابق جدول، پایایی مصاحبه ۹۰ درصد (بیشتر از ۶۰ درصد) به دست آمد، در نتیجه قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

جدول ۴. پایایی باز آزمون

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق	تعداد عدم توافق	پایایی دو کدگذار
۱	۴	۳۷	۱۷	۴	۰/۹۱
۲	۱۰	۴۱	۱۸	۷	۰/۸۷
۳	۱۷	۲۶	۱۲	۳	۰/۹۲
	جمع	۱۰۴	۴۷	۱۴	۰/۹۰

۴. یافته‌های پژوهش

در این مرحله شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه چندین بار مورد مطالعه و بررسی دقیق قرار گرفت و با در نظر گرفتن معنای هر یک از این شاخص‌ها، مفاهیم مشترک کشف شد. به محض شناسایی و بر اساس میزان تشابه، شاخص‌ها به عنوان یک مضمون در مفهومی مشابه دسته‌بندی شدند که محتوا را به بهترین شکل ممکن توصیف می‌کند. سپس مضامین مرتبط در یک بعد گروه‌بندی شدند (جدول ۵ و ۶). بر اساس طبقه‌بندی کدهای استخراج شده در جداول ۵ و ۶، مدل نهایی رفتارهای انحرافی منفی و مثبت در بخش فروش در قالب شکل‌های ۱ و ۲ ارائه شده است.

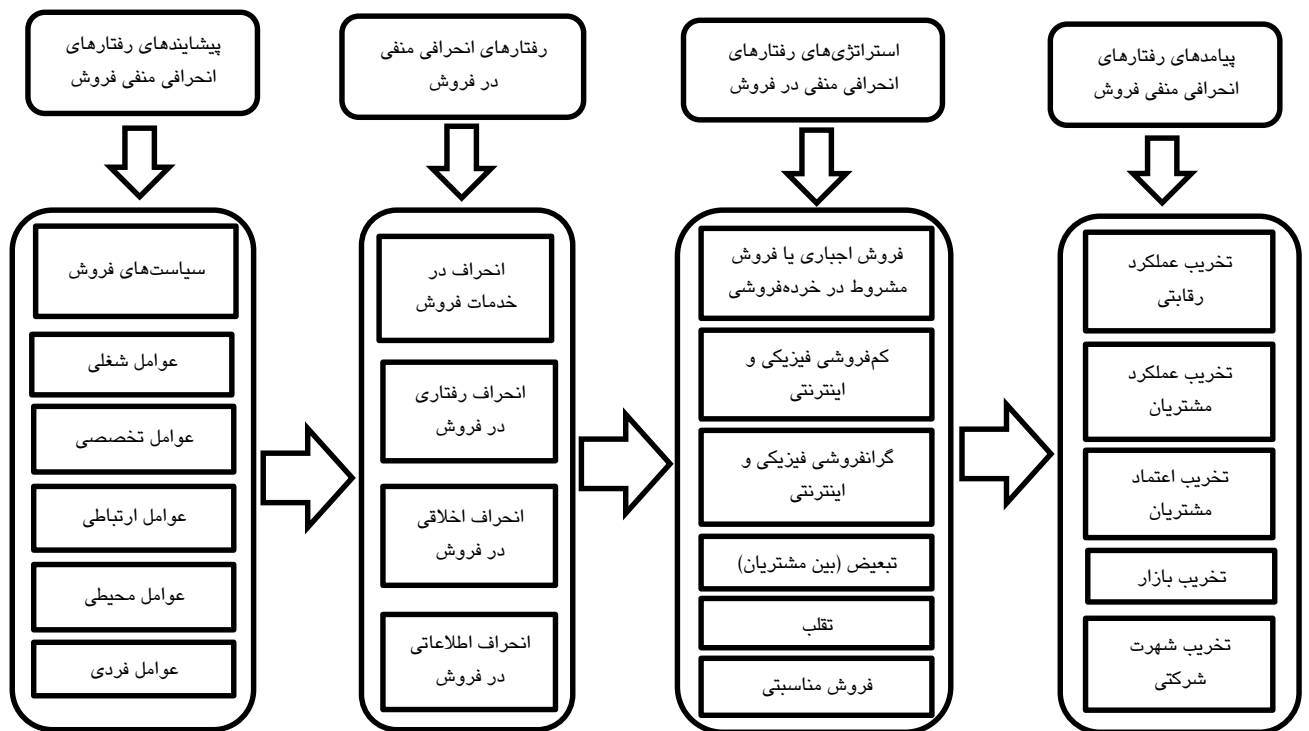
جدول ۵. کدگذاری رفتارهای انحرافی منفی بخش فروش

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم اولیه
رفتارهای انحرافی منفی در فروش	انحراف در خدمات فروش	عدم صداقت در پاسخگویی به مشتریان در حین فروش محصول به وسیله فروشندگان
		عدم ارائه خدمات به مشتریان در حین فروش محصول به وسیله فروشندگان
		عدم ارائه صحیح راهنمایی مشتریان به وسیله فروشندگان در حین خرید
		تغییر مداوم محل قرارگیری محصولات در قفسه‌ها با هدف مواجهه مصرف‌کننده با محصولات بیشتر (عدم احترام به زمان و ... مصرف‌کننده)
		عدم برنامه‌ریزی و هماهنگی فیزیکی (محیط فروشگاه)
		جابه‌جایی مداوم محصولات در قفسه‌های فروشگاه
		پس نگرفتن یا تعویض نکردن محصولات که فاسدپذیر نیست
		لحاظ کردن موقعیت جغرافیایی محل قرارگیری فروشگاه در قیمت‌گذاری برخی مواد غذایی
		پشتیبانی ضعیف در فروش‌های اینترنتی
		تاخیر فروشندگان در ارسال محصول در فروش‌های اینترنتی
رفتارهای انحرافی (تعاملی) در فروش	انحراف رفتاری (تعاملی) در فروش	بدرقتاری یا مشتری در موقعیت‌های فروش محصول
		عدم تعامل صحیح با مشتریان در موقعیت‌های فروش محصول
		داشتن نگاه بالا به پایین فروشندگان به مشتریان در حین خرید کالاهای کم عرضه و اساسی
		رفتارهای ضد مشتری گرایانه فروشندگان
		رفتارهای مغرورانه فروشندگان با مشتری
		عرضه و فروش مواد غذایی فاسد یا تقلبی یا تاریخ مصرف گذشته
		فروش یک ماده غذایی به جای ماده غذایی دیگر
		فروش کالاهای تقلبی
		فروش و عرضه مواد غذایی فاسد یا تاریخ مصرف گذشته
		فروش عمدی محصولات معیوب
انحراف اخلاقی در فروش	انحراف اخلاقی در فروش	فریب جهت فروش
		فروش با ترفند پول خرد نداشتن در خریدهای نقدی
		فروش محصولات فاسد و تاریخ مصرف گذشته
		تدلیس (کتمان عیب محصول در فروش)
		افشای اطلاعات فروشندگان و توزیع‌کنندگان از طریق برخی فروشندگان

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم اولیه	
	انحراف اطلاعاتی در فروش	ارائه اطلاعات غلط به وسیله فروشندگان با هدف فروش محصول	
	ضعف برنامه‌ریزی فروش	برنامه‌ریزی فروش اشتباه و غیراصولی	
سیاست‌های فروش	سیاست‌های فروش ضعیف	فشار زمانی از سوی شرکت برای فروش بیشتر	
		تمرکز صرف بر کسب سودآوری و سودجویی بیشتر در برنامه‌های مربوط به فروش	
		دخالت مدیران ارشد سازمانی در طراحی برنامه‌های مربوط به فروش	
	ضعف برنامه‌ریزی آموزشی فروش	انتظارات نابجای مدیران از بخش فروش شرکت و فروشندگان	
		آموزش‌های ضعیف برای انجام فعالیت‌های مرتبط با فروش صحیح	
		عدم آموزش‌های مناسب و مرتبط با فروش صحیح	
	ارزیابی عملکرد فروش	عدم وجود تیم کارآمد برنامه‌ریزی فروش در اکثر بنگاه‌ها	
		کاهش سرمایه‌گذاری در بخش آموزش فروش	
		ارزیابی عملکرد نامناسب در رابطه با فروشندگان	
	جبران خدمات فروش	سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد ضعیف و نامناسب در رابطه با فروشندگان	
		ساختارهای پاداش‌دهی و جبران خدمات ضعیف، نامناسب و ناعادلانه در رابطه با فروشندگان	
		کاهش سرمایه‌گذاری در بخش رفاه کارکنان فروش	
عوامل شغلی	ویژگی‌های شغلی فروش	ابهام در نقش فروشندگان	
		امنیت شغلی پایین فروشندگان	
		فشار کار فروشندگان (حجم بالای کار)	
عوامل تخصصی فروش	عوامل دانشی فروش	عدم آگاهی از مهارت‌های فروش مناسب	
		عدم شناخت صحیح ماهیت شغلی فروش و فروشندگی	
		درک نامناسب و نادرست از اهداف فروش	
	عوامل مهارتی فروش	مهارت‌های کاری ضعیف و نامناسب در رابطه با فروش	
		مهارت فروش ضعیف (عدم مهارت در فروشندگی)	
		عدم مهارت در برخورد با مشتریان در هنگام فروش	
عوامل ارتباطی	بی‌اعتمادی در شرکت	عدم توانایی فروشندگان در درک نیازهای مصرف‌کنندگان	
		بی‌اعتمادی در سازمان و بخش فروش	
		مسئولیت اجتماعی پایین	
	عدم تعهد شرکتی	تعهد سازمانی پایین فروشندگان (عدم تعهد به شرکت)	
		تعلق خاطر کاری پایین فروشندگان	
		هنجارشکنی و بی‌توجهی به اصول حاکم بر کل سازمان و بخش فروش	
	فرهنگ سازمانی (فرهنگ فروش ضعیف)	فرهنگ فروش ضعیف	فرهنگ سازمانی غیر حمایتی از بخش فروش
			فرهنگ سازمانی غیر مشارکتی و غیر تیمی در بین فروشندگان
			فرهنگ سازمانی ضعیف و مخرب
		تعارض	جو سازمانی غیر حرفه‌گرایی
			تعارض بخش فروش با مدیران سازمان
			تعارض بخش فروش با همکاران
عوامل قانونی	عوامل قانونی	ضعف قانونی و نظارتی	
		قوانین و مقررات مبهم	
		پیچیدگی‌های قوانین	
		تغییرات مکرر قوانین	
		عدم وجود استانداردها و قوانین تنظیم‌کننده در سطح دولت	
		نبود قوانین مشخص و بازدارنده	
	عوامل محیطی	عدم اجرای درست و کامل قوانین موجود	
		نظارت ضعیف	
		قوانین غلط	
		تبیانی رقبا	
		اقدامات مشابه رقبا	
		فشارهای رقابتی	
عوامل مرتبط با رقبا و رقابت	عوامل مرتبط با رقبا و رقابت	تلاش جهت حذف رقیب از بازار رقابتی	
		رقابت‌های ناسالم بین رقبا	
		شرایط نامناسب بازار کار	

مفاهیم اولیه	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	
تغییرات مستمر در بازار	عوامل اقتصادی		
عدم شفافیت در بازار			
تلاش برای کسب سهم بالای بازار			
انحصاری بودن			
کم شدن حجم فروش در طیف زیادی از کالاها			
نوسانات زیاد قیمتی			
فشارهای اقتصادی			
نوسانات مداوم نرخ ارز			
موج‌های مختلف از شایعات اقتصادی			
شایعات افزایش قیمت کالاها			
تورم			
چند نرخي بودن			
سهمیه‌بندی کالاها			
عدم ثبات اقتصادی در کشور و نوسانات بازار			
ترس از تنبیه شدن	عوامل روانی (روان‌شناختی)		
فشارهای روانی در محیط کاری (فشار روانی)			
استرس‌های شغلی			
تعارض نقش	عوامل انگیزشی		
نیاز به پیشرفت در حوزه تخصصی			
انگیزه ارتقا طلبی در سازمان			
انگیزه‌های مالی	عوامل جمعیت شناختی	عوامل فردی	
سن			
جنسیت			
تحصیلات			
تجربه کاری			
منفعت طلبی			عوامل شخصیتی
ارتقا طلبی نامناسب			
ضعف اخلاقی			
وظیفه‌شناسی ضعیف			
وجدان کاری ضعیف			
مسئولیت ناپذیری			
مهارت‌های ضعیف کاری			
خلاقیت ضعیف			
قدرت طلبی			
فردگرایی			
مسائل غیراخلاقی نهادینه شده			
استفاده از محصولات پرتقاضا برای فروش سایر محصولات از جمله محصولات کم تقاضا	فروش اجباری (فروش مشروط)	استراتژی‌های رفتارهای انحرافی منفی در فروش	
فروش اجباری محصولات	کم فروشی فیزیکی و اینترنتی		
احتکار و عدم ارائه محصولات با هدف افزایش قیمت			
کم فروشی			
کمبود عرضه و فروش برنامه‌ریزی شده	گرانفروشی فیزیکی و اینترنتی		
کم فروشی در فروش‌های اینترنتی			
افزایش قیمت در فروش‌های نسبی			
کالای با قیمت فروش قدیم را با قیمت فروش جدید فروختن			
فروش محصول به قیمتی بیشتر از قیمت روی جلد و قیمت مصرف‌کننده	تبعیض (بین مشتریان)		
تخفیف به گونه‌ای که قیمت بعد از تخفیف از قیمت روی بسته‌بندی بیشتر است			
افزایش قیمت‌ها در فروش‌های اینترنتی	تقلب		
تبعیض قائل شدن بین مشتریان به وسیله برخی فروشندگان			
خدمات رسانی نابرابر فروشندگان بین مشتریان	فروش مناسبتی		
قرار دادن محصول تاریخ مصرف گذشته در قفسه‌های فروشگاه			
فروش محصول تاریخ مصرف گذشته و تغییر تاریخ آن‌ها	تخریب عملکرد مالی		
فروش و تخفیفات مناسبتی با هدف افزایش مصرف‌گرایی			
کاهش سودآوری			

مفاهیم اولیه	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	
به هدر رفتن سرمایه‌گذاری‌های مالی	تخریب عملکرد بازار	تخریب عملکرد رقابتی	
کاهش فروش			
کاهش سهم بازار			
تبلیغات و توصیه‌های منفی مشتریان	رفتارهای ضد شهروندی	تخریب عملکرد مشتریان	
رفتارهای ضد شهروندی مشتریان	عدم وفاداری		
کاهش تعهد مشتری			
تخریب وفاداری مشتریان			
عدم رضایت مشتری	عدم رضایت		
تخریب عملکرد مشتری			
ریزش مشتری			
رویگردانی از محصولات شرکت	رویگردانی		
روی آوردن به محصولات رقبا			
بی‌اعتمادی مشتری			
تخریب دیدگاه مردم نسبت به خرید آنلاین			
بی‌اعتمادی به تبلیغات	بی‌اعتمادی	تخریب شبکه بازاریابی	
بی‌اعتمادی به فروشندگان			
ایجاد بدبینی نسبت به شرکت (بدبینی مصرف‌کنندگان به شرکت)			
شک و تردید مصرف‌کننده به شرکت	بدبینی		
منفی شدن نگرش افراد نسبت به شرکت			
ایجاد بازارهای غیرشفاف			
بروز رقابت‌های ناسالم	عدم شفافیت در بازار	تخریب بازار	
تخریب تصویر شرکت	تخریب وجه اجتماعی سازمان	تخریب شهرت شرکتی	
تخریب شهرت سازمانی			
ارزش ادراک شده ضعیف	تخریب ادراکات مشتریان		
کیفیت ادراک شده ضعیف			
ارزش درک شده برند ضعیف			

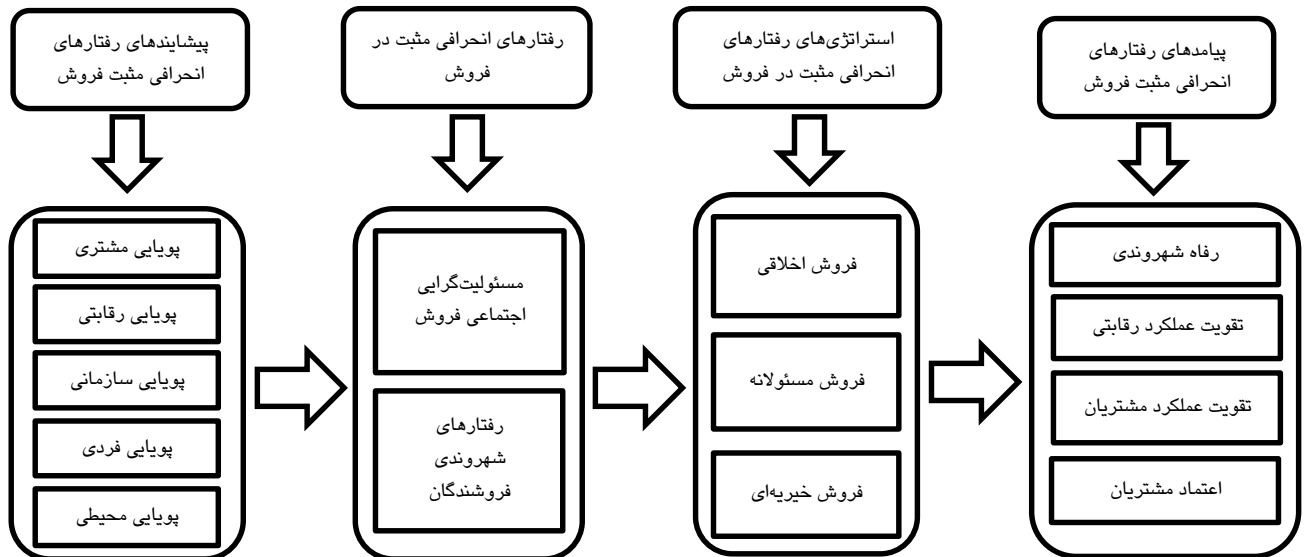


شکل ۱. مدل رفتارهای انحرافی منفی فروش

جدول ۶. کدگذاری رفتارهای انحرافی مثبت بخش فروش

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم اولیه
رفتارهای انحرافی مثبت در فروش	مسئولیت‌گرایی اجتماعی در فروش	توجه فروشندگان به مسائل زیست محیطی توجه فروشندگان به اقتضای کم درآمد و نیازمند
	رفتار شهروندی فروشندگان	تلاش فروشندگان جهت حفظ مشتری در بلندمدت نه صرفاً سود مقطعی و کوتاه مدت کمک‌های فراتر از نقش فروشندگان به مشتریان
	دانش مشتری (پویایی دانشی مشتری)	افزایش آگاهی مشتریان نسبت به سبک زندگی سالم خریده‌های آگاهانه مشتریان
پویایی مشتری	دسترسی آسان اطلاعاتی (پویایی اطلاعاتی مشتری)	دانش عمومی و تخصصی مشتریان در مورد مواد غذایی سالم افزایش آگاهی مشتریان به محصولات سبز و حامی محیط زیست شناخت مشتریان نسبت به محیط زیست
	تغییر خواسته‌ها (پویایی نیازهای مشتری)	کسب اطلاعات بیشتر مصرف‌کنندگان: آگاهی مصرف‌کنندگان دسترسی آسان و گسترده مصرف‌کنندگان به منابع اطلاعاتی مرتبط تغییر دانه مصرف‌کنندگان به سمت محصولات سالم و حامی محیط زیست
	ترجیحات مشتری (پویایی ترجیحات مشتری)	نیازهای متغیر مشتری ترجیح خرید و مصرف محصولات سبز افزایش تمایل و علاقه مشتریان به محصولات سبز و حامی محیط زیست افزایش نگرانی و حساسیت مصرف‌کنندگان در مورد بهداشت و سلامت مواد غذایی افزایش نگرانی مصرف‌کننده نسبت به مواد اولیه دارای بازیافت سخت
پویایی رقابتی	دانش رقبا (پویایی دانشی رقبا)	انجام فعالیت‌های زیست محیطی و پایدار به وسیله رقبا انجام فعالیت‌های خیرخواهانه و خیریه‌ای به وسیله رقبا افزایش آگاهی رقبا در رابطه با مسئولیت‌های اجتماعی خود در قبال مشتریان و جامعه انجام فعالیت‌های مرتبط با مسئولیت‌های اجتماعی به وسیله رقبا
	پویایی بازار	شرایط رقابتی رقابت جهت انتخاب شخصیت سال صنعت غذا فشارهای رقابتی
	پویایی وظیفه‌ای	احساس مسئولیت بخش فروش شرکت در قبال جامعه احساس مسئولیت بخش فروش شرکت در قبال مشتریان احترام به قوانین زیست محیطی
پویایی سازمانی	دانش سازمانی (پویایی دانشی سازمان)	افزایش آگاهی مدیران ارشد سازمانی در رابطه با مسئولیت‌های اجتماعی خود در قبال مشتریان و جامعه افزایش آگاهی مدیران فروش در رابطه با مسئولیت‌های اجتماعی خود در قبال مشتریان و جامعه افزایش آگاهی مدیران در زمینه مسائل زیست محیطی افزایش آگاهی کارکنان در زمینه مسائل زیست محیطی
	سبک مدیریتی (پویا)	سبک مدیریتی تحول‌گرا سبک مدیریتی مشارکتی سبک مدیریتی حمایتی
	فرهنگ سازمانی سبز	داشتن فرهنگ زیست محیطی تلاش جهت سازگارسازی فعالیت‌های سازمانی با قوانین زیست محیطی تعهد نسبت به مسائل زیست محیطی
پویایی فردی	پویایی شخصیتی	هوش هیجانی فروشندگان خودکنترلی پرانگیزه بودن فروشندگان بهره‌مندی از شبکه‌های اجتماعی
	عوامل مرتبط با فناوری	گسترش روز افزون فناوری‌های مرتبط با اینترنت فشار گروه‌های حامی محیط زیست نگرانی‌های فزاینده از آلودگی‌های زیست محیطی تراکم پسماندهای مواد غذایی توجه به سنت و تشریفات اهمیت به الگوهای مثبت و سازنده توجه به الگوهای ملی و فرهنگی توجه به الگوها و سبک زندگی مذهبی
	عوامل فرهنگی - اجتماعی	نگرانی راجع به پلاستیک‌های موجود در محیط زیست نگرانی راجع به وظایف زیست محیطی قوانین حمایت از محیط زیست قوانین حمایت از مصرف‌کننده ارزش‌ها، باورها و اعتقادات مذهبی توجه به ارزش‌های دینی و مذهبی توجه به معنویت گرایش‌های دینی و مذهبی
پویایی محیطی	عوامل قانونی	قوانین حمایت از محیط زیست قوانین حمایت از مصرف‌کننده
	عوامل اعتقادی	ارزش‌ها، باورها و اعتقادات مذهبی توجه به ارزش‌های دینی و مذهبی توجه به معنویت گرایش‌های دینی و مذهبی

مفاهیم اولیه	مقوله های فرعی	مقوله های اصلی
چالش های اقتصادی بازیافت	عوامل اقتصادی	
صداقت در بیان مشکلات محصول در هنگام فروش محصول	فروش اخلاقی	استراتژی های رفتارهای انحرافی مثبت در فروش
توضیحات بی طرفانه در مورد نقاط ضعف محصول در هنگام فروش محصول		
فروش محصول با هدف اختصاص درآمد فروش به دست آمده برای کمک به انجمن های حفظ محیط زیست	فروش مسئولانه	
فروش محصول با هدف اختصاص درآمد فروش به دست آمده به آموزش های زیست محیطی		
فروش محصول با هدف اختصاص درآمد فروش به دست آمده به بازیافت محیط زیست	فروش خیریه ای	
فروش محصول با هدف اختصاص درآمد فروش به دست آمده برای کمک به اقشار کم درآمد		
اختصاص بخشی از درآمدهای شرکت به درمان بیماران سرطانی		
امکان استفاده از محصولات استراتژیک در حوزه سلامت مانند شیر و لبنیات در میان اقشار کم توان جامعه	بهبود کیفیت زندگی	رفاه شهروندی
افزایش کیفیت زندگی		
افزایش سلامت اعضای جامعه		
حفظ محیط زیست		
افزایش وجدان محیط زیستی مصرف کننده	اعتماد آفرینی در جامعه	
اعتماد جامعه نسبت به محصولات		
اعتماد جامعه نسبت به تبلیغات		
افزایش مزیت رقابتی	رقابت پذیری شرکت	تقویت عملکرد رقابتی
بهبود و تقویت رابطه با مشتریان		
الگوسازی مثبت	تقویت عملکرد مالی	
پیشبرد فروش		
بهبود سودآوری		
افزایش فروش		
جذب مصرف کنندگان	تقویت عملکرد بازار	
پاسخگویی به موقع و مناسب به نیازهای جدید مصرف کنندگان		
گسترش سهم بازار شرکت		
کارایی فروش		
اثربخشی فروش		
کسب اهداف تجاری در حوزه فروش		
افزایش رضایت مشتریان	رضایت	تقویت عملکرد مشتریان
افزایش وفاداری مشتریان	وفاداری	
افزایش آگاهی مشتری		
رفتارهای شهروندی مشتری	رفتار شهروندی	
تبلیغات دهان به دهان مثبت		
افزایش قصد خرید	خرید	
افزایش انتخاب نام تجاری		
افزایش خرید آگاهانه مشتری		
بهبود تصویر شرکت	بهبود وجه اجتماعی شرکت	شهرت شرکت
شهرت سازمان		
خوشنامی شرکت		
محبوبیت شرکت		
تقویت ارزش ادراک شده	تقویت ادراکات ذینفعان	
تقویت کیفیت ادراک شده		
تقویت ارزش درک شده برند		
اعتماد مشتریان نسبت به محصولات	اعتماد مشتریان	تقویت شبکه بازاریابی؛ اعتماد مشتریان
اعتماد مشتریان نسبت به تبلیغات		
بهبود نگرش مصرف کنندگان نسبت به برند		



شکل ۲. مدل رفتارهای انحرافی مثبت فروش

رتبه‌بندی عوامل

نتایج تعیین اولویت ابعاد و مولفه‌های موثر و رتبه‌بندی در قالب جدول ۷ ارائه گردیده است.

جدول ۷. رتبه‌بندی ابعاد

اولویت	ابعاد
رفتارهای انحرافی منفی فروش	
۱	انحراف رفتاری (تعاملی) در فروش
۲	انحراف اخلاقی در فروش
۳	انحراف در خدمات فروش
۴	انحراف اطلاعاتی در فروش
پیشایندهای رفتارهای انحرافی منفی فروش	
۱	عوامل فردی
۲	عوامل تخصصی فروش
۳	عوامل شغلی
۴	عوامل ارتباطی
۵	عوامل محیطی
۶	سیاست‌های فروش
استراتژی‌های رفتارهای انحرافی منفی فروش	
۱	تقلب
۲	گرانفروشی فیزیکی و اینترنتی
۳	تبعیض (بین مشتریان)
۴	کم فروشی فیزیکی و اینترنتی
۵	فروش اجباری (فروش مشروط)
۶	فروش مناسبتی
پیامدهای رفتارهای انحرافی منفی فروش	
۱	تخریب عملکرد مشتریان
۲	تخریب عملکرد رقابتی
۳	تخریب شهرت شرکتی
۴	تخریب شبکه بازاریابی
۵	تخریب بازار
رفتارهای انحرافی مثبت فروش	
۱	رفتار شهروندی فروشندگان
۲	مسئولیت‌گرایی اجتماعی در فروش
پیشایندهای رفتارهای انحرافی مثبت فروش	

اولویت	ابعاد
۱	تغییر خواسته‌ها (پویایی نیازهای مشتری)
۲	ترجیحات مشتری (پویایی ترجیحات مشتری)
۳	دانش مشتری (پویایی دانشی مشتری)
۴	دسترسی آسان اطلاعاتی (پویایی اطلاعاتی مشتری)
پیشایندهای رفتارهای انحرافی مثبت فروش	
۱	پویایی رقابتی
۲	پویایی فردی
۳	پویایی سازمانی
۴	پویایی محیطی
استراتژی‌های رفتارهای انحرافی مثبت فروش	
۱	فروش مسئولانه
۲	فروش اخلاقی
۳	فروش خیریه‌ای
پیامدهای رفتارهای انحرافی مثبت فروش	
۱	تقویت عملکرد رقابتی
۲	تقویت عملکرد مشتریان
۳	شهرت شرکت
۴	رفاه شهروندی
۵	تقویت شبکه بازاریابی: اعتماد مشتریان

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رفتارهای انحرافی در سازمان‌ها و بخش فروش در حال افزایش است و هزینه‌های بسیاری را برای سازمان‌ها، کارکنان، مشتریان و جامعه به دنبال دارد. شرکت‌های بسیاری با پیامدهای مخرب رفتارهای انحرافی روبرو هستند. بسیاری از محققان و مدیران رفتارهای انحرافی سازمانی را خطرناک می‌دانند؛ زیرا رفتارهای انحرافی در محیط کار، علاوه بر هزینه‌های مالی و اقتصادی، هزینه‌های روانی و اجتماعی برای سازمان دارد. این رفتارها علاوه بر جنبه منفی و پیامدهای مخرب، دارای جنبه مثبت و پیامدهای سازنده می‌باشند که در پژوهش‌های پیشین مورد توجه قرار نگرفته است. اهمیت بررسی رفتارهای انحرافی در حوزه فروش و فقدان مدلی جامع در این زمینه (که ابعاد منفی و مثبت را مورد بررسی قرار دهد) و همچنین ضعف در بررسی همه‌جانبه پیشایندها، استراتژی‌ها و پیامدهای اینگونه رفتارها، نگارندگان مقاله را بر آن داشت تا با بررسی دقیق رفتارهای انحرافی در حوزه فروش، به شناسایی ابعاد، پیشایندها، استراتژی‌ها و پیامدهای رفتارهای انحرافی در فروش و تدوین مدل رفتارهای انحرافی فروش (در دو بعد مثبت و منفی) اقدام کنند.

سوال ۱: ابعاد و مولفه‌های رفتارهای انحرافی در فروش کدامند؟ در پژوهش حاضر سعی شده است با استفاده از نظرات خبرگان گوناگون، رفتارهای انحرافی در فروش مفهوم‌سازی و مولفه‌های آن شناسایی شود. واکاوی داده‌های جمع‌آوری شده منجر به شناسایی ۴ نوع رفتارهای انحرافی منفی در فروش: (۱) انحراف در خدمات فروش، (۲) انحراف رفتاری در فروش، (۳) انحراف اخلاقی در فروش، (۴) انحراف اطلاعاتی در فروش و دو نوع رفتارهای انحرافی مثبت در فروش: (۱) مسئولیت‌گرایی اجتماعی در فروش، (۲) رفتار شهروندی فروشندگان شد. انحراف در خدمات فروش شامل عدم ارائه خدمات به مشتریان، عدم ارائه صحیح راهنمایی مشتریان در حین خرید، تغییر مداوم محل قرارگیری محصولات در قفسه‌ها با هدف اینکه مصرف‌کننده با محصولات بیشتری مواجه شود (عدم احترام به زمان و مصرف‌کننده)، عدم صداقت در پاسخگویی به مشتریان، پشتیبانی ضعیف در فروش‌های اینترنتی و تاخیر در ارسال محصول در فروش‌های اینترنتی. انحراف رفتاری در فروش شامل بدرفتاری با مشتری، عدم تعامل صحیح با مشتریان، داشتن نگاه بالا به پایین فروشندگان به مشتریان در حین خرید کالاهای کم‌عرضه و اساسی، رفتارهای ضد مشتری‌گرایانه فروشندگان و رفتارهای مغرورانه فروشندگان با مشتری می‌باشد. انحراف اخلاقی در فروش شامل عرضه مواد غذایی فاسد یا تقلبی یا تاریخ مصرف گذشته، فروش کالاهای تقلبی، فریب جهت فروش، فروش عمدی محصولات معیوب و فروش با ترفند پول خرد نداشتن در خریدهای نقدی. انحراف اطلاعاتی در فروش شامل افشای اطلاعات فروشندگان و توزیع‌کنندگان و ارائه اطلاعات غلط با هدف فروش محصول می‌باشد. در مسئولیت‌گرایی اجتماعی در فروش، فروشندگان به مسائل زیست محیطی و انتشار کم درآمد و نیازمند توجه می‌کنند. رفتار شهروندی فروشندگان به کمک‌های فراتر از نقش فروشندگان به مشتریان اشاره دارد و اینکه فروشندگان به دنبال حفظ مشتری در بلندمدت هستند نه

صرفاً سود مقطعی و کوتاه‌مدت.

بازارهای نوآورانه فعلی، پویایی روابط با مشتری را تغییر داده و انتظارات را افزایش داده است. برای ایجاد تأثیر ماندگار و متمایز شدن از رقبا، معمولاً از فروشندگان خواسته می‌شود که راه‌های جدید و متمایزی را برای جذب مشتریان ارائه دهند (لوکاندر و همکاران، ۲۰۲۲). یکی از جنبه‌های نادیده گرفته شده در پژوهش‌های پیشین، بررسی رفتارهای انحرافی مثبت در حوزه فروش می‌باشد. یکی از رفتارهای انحرافی مثبت که وجود (عدم وجود) آن در فضای رقابتی امروزی می‌تواند نقش مهمی در موفقیت (شکست) شرکت‌ها داشته باشد، خلاقیت و نوآوری است. رفتارهای انحرافی مثبت مانند خلاقیت و نوآوری در حوزه فروش، می‌توانند برگ برنده‌ای برای شرکت‌های حاضر در بازار باشند. موقعیت رقابتی فعلی، کارکنانی با رفتارهای انحرافی مثبت و سازنده می‌طلبد که به‌طور مداوم بتوانند ایده‌های سازنده ارائه دهند و نگاهی نوآورانه و کارآفرینانه به مسائل اطراف خود داشته و از فرصت‌ها به بهترین شکل ممکن بهره‌برداری کنند. علیرغم تأثیر بالقوه خلاقیت بر نتایج سازمانی، خلاقیت فروشنده در ادبیات فروش مورد مطالعه قرار نگرفته و به تحقیقات بیشتر نیاز دارد. در این زمینه، پژوهش حاضر می‌تواند نقطه شروع مناسبی جهت بررسی مفصل‌تر رفتارهای انحرافی مثبت در حوزه فروش باشد. به طور کلی نتایج این بخش نشان می‌دهد که رفتارهای انحرافی منفی و مثبت دارای گستردگی بسیار زیادی هستند و در حوزه‌های مختلف بروز می‌یابند. در بین بخش‌های مختلف سازمان، بخش فروش یکی از مستعدترین حوزه‌های بروز رفتارهای انحرافی منفی و مثبت می‌باشد و دارای رفتارهای انحرافی متعددی است.

سوال ۲: پیشایندهای رفتارهای انحرافی در فروش کدامند؟ پدیده رفتارهای انحرافی در فروش جهت بروز، از یک سری عوامل تأثیر می‌پذیرد که در حوزه فروش ۶ عامل سیاست‌های بازاریابی، عوامل شغلی، عوامل تخصصی، عوامل ارتباطی، عوامل محیطی و عوامل فردی در بخش منفی و مخرب و ۵ عامل پویایی مشتری، پویایی رقابتی، پویایی سازمانی، پویایی فردی و پویایی محیطی در بخش رفتارهای انحرافی مثبت و سازنده شناسایی شد؛ به عبارت دیگر در هر کدام از بخش‌ها (منفی و مخرب یا مثبت و سازنده)، طیف وسیعی از عوامل بر رفتارهای انحرافی تأثیر می‌گذارند و نقش همگی این عوامل در بروز رفتارهای انحرافی مهم و حساس است و می‌توانند بروز و ظهور رفتارهای انحرافی را تسریع یا کند نمایند. این عوامل را می‌توان در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی دسته‌بندی کرد. با توجه به مدل‌های به دست آمده، می‌توان گفت که عوامل سازمانی، در بروز رفتارهای انحرافی در فروش دارای گستردگی و تأثیر بالایی هستند. عوامل فردی (مثل سطح وظیفه‌شناسی، وجدان کاری، انگیزه، مسئولیت‌پذیری، مهارت) خود زمینه‌ای جهت شروع رفتارهای انحرافی ایجاد می‌کند و اگر شخصی با عوامل فردی مستعد بروز رفتارهای انحرافی در یک سازمان با تعاملات و محیطی آماده بروز رفتارهای انحرافی قرار گیرد، امکان بروز این رفتارها افزایش می‌یابد.

طبق تحقیقات قبلی، رفتارهای انحرافی منفی در شرکت تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند نا امنی شغلی (تیان^۱ و همکاران، ۲۰۱۴)، اعتماد و تعهد سازمانی (دمیر^۲، ۲۰۱۱)، فرهنگ سازمانی (دی استفانو^۳ و همکاران، ۲۰۱۹)، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (وطنخواه^۴ و همکاران، ۲۰۱۷)، حجم کاری و ساعات کاری طولانی فروشندگان (جلینک و آهن، ۲۰۱۰)، استرس و محیط کاری دشوار (گیوسمپاسوگلو^۵ و همکاران، ۲۰۱۸)، نظارت نادرست (پارک و کیم^۶، ۲۰۱۸)، عوامل جمعیت‌شناختی (هریس و اوگبانا^۷، ۲۰۰۲؛ چن^۸ و همکاران، ۲۰۱۸)، ویژگی‌های شخصیتی (مونت^۹ و همکاران، ۲۰۰۶؛ کوزاکو و همکاران، ۲۰۱۳)، کاهش همبستگی همکاران (ایتزکویچ و هایلبرون^{۱۰}، ۲۰۱۶)، حالات روانی منفی (جلینک و آهن، ۲۰۰۶؛ طرفدار و همکاران، ۲۰۱۴)، استرس شغلی فروشندگان (شوپکر و دیمیتریو، ۲۰۲۱؛ تو و همکاران، ۲۰۲۲) قرار می‌گیرد که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در کاهش رفتارهای انحرافی دارد (توزون و کلمچی^{۱۱}، ۲۰۱۸). سیستم‌های کاری با عملکرد بالا شامل پاداش، توانمندسازی و ارتقاء با کمک حمایت سازمانی از رفتارهای انحرافی منفی جلوگیری می‌کند (وطنخواه و همکاران، ۲۰۱۷). در پژوهش حاضر مشخص گردید که از عواملی که می‌توانند در ایجاد رفتارهای انحرافی منفی در فروش تأثیرگذار باشد، ارزیابی عملکرد نامناسب، سیستم نظارت ضعیف، ساختارهای

۱ Tian

۲ Demir

۳ Di Stefano

۴ Vatankhah

۵ Giousmpasoglou

۶ Park, & Kim

۷ Harris & Ogbonna

۸ Chen

۹ Mount

۱۰ Kozako

۱۱ Itzkovich & Heilbrunn

۱۲ Tuzun & Kalemci

پاداش‌دهی و جبران خدمات نامناسب و ناعادلانه، فقدان آموزش مناسب و مرتبط با فروش صحیح و کاهش سرمایه‌گذاری در بخش رفاه کارکنان است.

از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، کارکنان و مردان جوان، بیشتر مستعد انجام اقدامات خرابکارانه هستند (هریس و اوگبونا، ۲۰۰۲). کارکنانی که به خوبی آموزش دیده‌اند رفتارهای انحرافی کمتری نشان می‌دهند (چن و همکاران، ۲۰۱۸). از طرفی، ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند بر رفتارهای انحرافی نقش تعیین‌کننده داشته باشد. در حالی که توافق‌پذیری، رفتارهای انحرافی کارکنان را نسبت به افراد کاهش می‌دهد، وظیفه‌شناسی رفتارهای انحرافی نسبت به سازمان را کاهش می‌دهد (مونت و همکاران، ۲۰۰۶). روان‌رنجوری باعث افزایش رفتارهای انحرافی نسبت به افراد و سازمان‌ها می‌شود (کوزاکو و همکاران، ۲۰۱۳). ترس از دست دادن شغل، خرابکاری خدمات را افزایش می‌دهد (هریس و اوگبونا، ۲۰۰۶). در پژوهش حاضر مشخص گردید عوامل جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، تحصیلات، تجربه کاری و میزان تخصص)، ویژگی‌های شخصیتی (وظیفه‌شناسی و وجدان کاری ضعیف، اخلاقیات ضعیف، ارتقاپللی نامناسب و قدرت‌طلبی، منفعت‌طلبی و فردگرایی) و عوامل روانی (ترس از تنبیه شدن) بر بروز رفتارهای انحرافی منفی در فروش تاثیرگذار هستند.

یکی از جنبه‌های مغفول در پژوهش‌های پیشین، بررسی عوامل کلان محیطی در کارکرد عوامل تاثیرگذار بر بروز رفتارهای انحرافی فروش است. عوامل محیطی مانند عوامل قانونی، عوامل مرتبط با رقبا و رقابت، عوامل مرتبط با بازار و عوامل اقتصادی می‌توانند به طور مستقیم و غیرمستقیم در بروز رفتارهای انحرافی فروش نقش داشته باشند.

نتایج تحقیقات پیشین نشان می‌دهد رفتارهای انحرافی مثبت در شرکت تحت تاثیر عوامل مختلفی مانند هوش هیجانی (جانگ و یون؛ ۲۰۱۲)، هویت اخلاقی (کوهن و ارلیش، ۲۰۱۹)، انگیزه درونی، کارآمدی شخصی (اسپریتزر و سوننشاین؛ ۲۰۰۳)، رهبری تحول‌آفرین، انگیزه درونی، حمایت سرپرست، تعهد، نگرش‌های شغلی مثبت، فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، شخصیت فعال (وادرا و همکاران؛ ۲۰۱۳)، خودکارآمدی، انگیزه، دانش و مهارت (کیم و همکاران؛ ۲۰۰۸) و حمایت سازمانی (کورا و همکاران؛ ۲۰۱۶) قرار می‌گیرد. طبق نتایج حاصل از پژوهش حاضر، رفتارهای انحرافی مثبت در فروش تحت تاثیر عوامل مختلفی مانند ارزش‌ها، باورها و اعتقادات، پویایی شخصیتی مانند هوش هیجانی فروشندگان، خودکنترلی، پر انگیزه بودن فروشندگان، پویایی وظیفه‌ای مانند احساس مسئولیت مدیران ارشد و بخش بازاریابی در قبال مشتریان و جامعه، احترام به قوانین زیست محیطی، دانش سازمانی مانند افزایش آگاهی مدیران ارشد و مدیران بازاریابی در رابطه با مسئولیت‌های اجتماعی خود در قبال مشتریان و جامعه، افزایش آگاهی مدیران و کارکنان در زمینه مسائل زیست محیطی، سبک مدیریتی مانند سبک مدیریت تحول‌آفرین، حمایتی و مشارکتی، فرهنگ سازمانی سبز، تعهد نسبت به مسائل زیست محیطی، تلاش جهت سازگاری فعالیت‌های سازمانی با قوانین زیست محیطی، عوامل انگیزشی، عوامل فرهنگی - اجتماعی مانند فشار گروه‌های حامی محیط زیست قرار می‌گیرد که با پیشینه پژوهشی همخوانی دارد.

سوال ۳: راهبردهای اجرای رفتارهای انحرافی در فروش کدامند؟ نتایج نشان داد که جهت اجرا و پیاده‌سازی رفتارهای انحرافی در فروش، راهبردهای مختلفی به کار گرفته می‌شود. واکاوی داده‌های جمع‌آوری شده منجر به شناسایی ۶ استراتژی در بخش منفی فروش: ۱. فروش اجباری، ۲. کم‌فروشی، ۳. گرانفروشی، ۴. تبعیض، ۵. تقلب و ۶. فروش مناسبتی و ۳ استراتژی در بخش مثبت فروش: ۱. فروش اخلاقی، ۲. فروش مسئولانه، ۳. فروش خیریه‌ای شد. در استراتژی فروش اجباری (فروش مشروط)، فروشندگان در فروش محصول به مصرف‌کننده نهایی از اجبار استفاده می‌کنند. در فروش اجباری یا فروش مشروط، فروشنده در کنار اقلام ضروری به مشتری اقلام غیر ضروری نیز ارائه می‌دهد و در واقع مشتری برای خرید اقلام ضروری مجبور به خرید اقلام غیر ضروری می‌شود، در صورتی که به اقلام غیر ضروری نیاز ندارد و بخشی از هدف خرید مشتری نیست. این شرایط اغلب در زمان‌های کمبود محصول اتفاق می‌افتد. استراتژی کم‌فروشی به شکل‌های مختلفی از جمله احتکار و کمبود برنامه‌ریزی شده محصول نمود پیدا می‌کند و دارای دو شکل فیزیکی و اینترنتی است. در استراتژی گرانفروشی، شرکت محصولاتش را بالاتر از قیمت معمول ارائه می‌دهد. این استراتژی نیز می‌تواند در دو بستر فیزیکی و اینترنتی رخ دهد. یکی دیگر از استراتژی‌های به کار گرفته شده در بخش فروش، تبعیض بین مشتریان است. در این استراتژی، فروشندگان به صورت برابر، منصفانه و بی طرفانه به مشتریان خدمات‌رسانی نمی‌کنند. تبعیض بین مشتریان می‌تواند تجربه مصرف‌کنندگان را تحت تاثیر قرار دهد و احساسات آن‌ها نسبت به شرکت، فروشندگان، محصول و برند را تخریب کند. در

فروش محصولات گاهی تقلباتی اتفاق می‌افتد؛ یعنی در مرحله فروش محصول، فروشندگان واقعیتی از محصول را به گونه‌ای متفاوت از آنچه که محصول واقعا هست، نشان می‌دهند. یا ممکن است از روش‌های خاصی جهت به فروش رساندن محصول استفاده کنند که به خودی خود درست و اخلاقی نیست؛ مثلا قرار دادن محصول تاریخ مصرف گذشته در قفسه‌های فروشگاه یا فروش محصول تاریخ مصرف گذشته و تغییر تاریخ آن‌ها. یکی دیگر از استراتژی‌های به کار گرفته شده در بخش فروش، فروش مناسبی است. این استراتژی و این نوع فروش به خودی خود دارای مشکل نیست، اما با توجه به اینکه یکی از اهداف اصلی این نوع فروش ترغیب مصرف‌کنندگان به مصرف‌گرایی و خریدهای غیر ضروری می‌باشد و از طرفی می‌تواند چشم و هم چشمی‌ها را هم ترویج دهد، نامناسب است. در استراتژی فروش اخلاقی، فروشندگان در هنگام فروش محصول توضیحات بی طرفانه در مورد نقاط ضعف محصول ارائه می‌دهند و در بیان مشکلات محصول صداقت دارند. در استراتژی فروش مسئولانه، یکی از اهداف شرکت و فروشندگان شرکت، مسائل بشردوستانه است؛ مثلا فروش محصول با هدف اختصاص بخشی از درآمد فروش برای کمک به انجمن‌های حفظ محیط زیست، فروش محصول با هدف اختصاص بخشی از درآمد فروش به آموزش‌های زیست محیطی و فروش محصول با هدف اختصاص بخشی از درآمد فروش به بازیافت محیط زیست. استراتژی فروش خیریه‌ای نیز به این معناست که شرکت بخشی از درآمدهای حاصل از فروش خود را به بیماران و نیازمندان اختصاص می‌دهد؛ مثلا فروش محصول با هدف اختصاص درآمد فروش بدست آمده برای کمک به اقشار کم درآمد، یا اختصاص بخشی از درآمدهای به دست آمده به درمان بیماران سرطانی. به‌طور کلی شرکت‌ها برای اجرای رفتارهای انحرافی منفی و مثبت در فروش از استراتژی‌های خاصی پیروی می‌کند و اجرای این رفتارها بصورت تصادفی و بدون برنامه اتفاق نمی‌افتد. در واقع شرکت‌ها برای انجام هر رفتار انحرافی منفی و مثبتی، یک روش و استراتژی جهت پیاده‌سازی آن به کار می‌برند که در این پژوهش تعدادی از این استراتژی‌ها شناسایی شده است.

سوال ۴: پیامدهای رفتارهای انحرافی در فروش کدامند؟ بروز رفتارهای انحرافی منفی و مثبت می‌تواند نتایج چشمگیری در سطوح مختلف شرکت، جامعه، مشتریان، صنعت و شبکه بازاریابی داشته باشد. طبق نتایج، رفتارهای انحرافی منفی فروش باعث تخریب عملکرد رقابتی، تخریب عملکرد مشتریان، تخریب اعتماد مشتریان، تخریب بازار و تخریب شهرت شرکتی می‌شود؛ و رفتارهای انحرافی مثبت باعث رفاه شهروندی، تقویت عملکرد رقابتی، تقویت عملکرد مشتریان و اعتماد مشتریان می‌شود. این رفتارها تاثیرات گسترده‌ای در سطوح مختلف از خرد تا کلان و بصورت مستقیم و غیر مستقیم به دنبال دارند. طبق پیشینه پژوهشی، رفتارهای انحرافی در شرکت باعث تبلیغات دهان به دهان منفی (کیلیان و همکاران، ۲۰۱۸)، تبلیغات شفاهی الکترونیکی منفی (یه و همکاران، ۲۰۲۰)، تصویر منفی از شرکت، عدم توانایی شرکت در ایجاد روابط مثبت با مشتریان (جلینک و آهرن، ۲۰۱۰)، حمایت ضعیف (کیلیان و همکاران، ۲۰۱۸)، تخریب شهرت برند، تخریب تجربه مصرف‌کننده و کاهش سودآوری (هاروی و همکاران، ۲۰۱۷)، اجتناب از مصرف محصول یا خدمات (کلین و همکاران، ۲۰۰۴)، تأثیر منفی بر کیفیت رابطه (هو و همکاران، ۲۰۲۰)، کاهش رضایت و تعهد (هو و همکاران، ۲۰۲۰؛ پاتاک و سریواستاوا، ۲۰۲۰)، کاهش اعتماد مشتری (هو و همکاران، ۲۰۲۰؛ ژانگ و ژائو، ۲۰۲۳)، کاهش عملکرد (الیانا و سریدادی، ۲۰۲۰)، تأثیر منفی بر اعتبار اجتماعی شرکت، تأثیر منفی بر نحوه درک مصرف‌کنندگان از برند، نگرش و احساس منفی نسبت به برند (نوساد، ۲۰۱۶) کاهش حمایت مجدد مشتری (دانت و هریس، ۲۰۱۴) می‌شود. طبق نتایج پژوهش حاضر، رفتارهای انحرافی منفی فروش پیامدهایی مانند عدم رضایت، عدم وفاداری، بی‌اعتمادی، بدبینی، تخریب وجهه اجتماعی سازمان، رفتارهای ضد شهروندی، تخریب ادراکات، رویگردانی، تخریب عملکرد مالی، تخریب شهرت شرکتی و تخریب عملکرد بازار ایجاد می‌کند که با پیشینه پژوهشی همخوانی دارد. رفتارهای انحرافی مثبت در سازمان پیامدهای مختلفی مانند قدردانی مشتری، رضایت مشتری، وفاداری مشتری (گونگ و همکاران، ۲۰۲۰)، ادراک اعضای تیم ارائه‌دهنده خدمات از کیفیت خدمات خود (قابلیت اطمینان، پاسخگویی، اطمینان و همدلی)، تعهد کلی (مورتمیر و همکاران، ۲۰۲۱) ایجاد می‌کند. طبق نتایج پژوهش حاضر، رفتارهای انحرافی مثبت در فروش پیامدهایی مانند رضایت مشتری، وفاداری مشتری، اعتماد مشتری و تقویت ادراکات ذینفعان ایجاد می‌کند که با پیشینه پژوهشی همخوانی دارد. در ادامه یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های سایر پژوهش‌های پیشین در قالب جدول ۸ به صورت خلاصه مقایسه گردیده است.

جدول ۸. مقایسه یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های پیشین

ردیف	نتایج پژوهش حاضر	هم‌خوانی با نتایج پژوهش‌های پیشین
۱	رفتارهای انحرافی منفی در فروش: ۱. انحراف در خدمات فروش، ۲. انحراف رفتاری در فروش، ۳. انحراف اخلاقی در فروش، ۴. انحراف اطلاعاتی در فروش	جلینگ و آهرن، ۲۰۰۶
۲	پیشایندهای رفتارهای انحرافی منفی در فروش: ۱. سیاست‌های بازاریابی، ۲. عوامل شغلی، ۳. عوامل تخصصی، ۴. عوامل ارتباطی، ۵. عوامل محیطی و ۶. عوامل فردی	شوپکر و دیمیترو، ۲۰۲۱؛ تو و همکاران، ۲۰۲۲؛ دی استفانو و همکاران، ۲۰۱۹؛ گیوسمپاسوگلو و همکاران، ۲۰۱۸؛ توزون و کلمچی، ۲۰۱۸؛ چن و همکاران، ۲۰۱۸؛ پارک و کیم، ۲۰۱۸
۳	استراتژی‌های رفتارهای انحرافی در بخش منفی فروش: ۱. فروش اجباری، ۲. کم فروشی، ۳. گرانفروشی، ۴. تبعیض، ۵. تقلب و ۶. فروش مناسبتی	-----
۴	پیامدهای رفتارهای انحرافی منفی فروش: تخریب عملکرد رقابتی، تخریب عملکرد مشتریان، تخریب اعتماد مشتریان، تخریب بازار و تخریب شهرت شرکتی	ژانگ و ژائو، ۲۰۲۳؛ یه و همکاران، ۲۰۲۰؛ هو و همکاران، ۲۰۲۰؛ پاتاک و سریواستوا، ۲۰۲۰؛ الیانا و سریدادی، ۲۰۲۰؛ هو و همکاران، ۲۰۲۰
۵	رفتارهای انحرافی مثبت در فروش: ۱. مسئولیت‌گرایی اجتماعی در فروش، ۲. رفتار شهروندی فروشندگان	لوکاندر و همکاران، ۲۰۲۳
۶	پیشایندهای رفتارهای انحرافی مثبت در فروش: ۱. پویایی مشتری، ۲. پویایی رقابتی، ۳. پویایی سازمانی، ۴. پویایی فردی و ۵. پویایی محیطی	کوهن و ارلیش، ۲۰۱۹؛ کورا و همکاران، ۲۰۱۶؛ وادرا و همکاران، ۲۰۱۳؛ جانگ و یون، ۲۰۱۲؛ کیم و همکاران، ۲۰۰۸
۷	استراتژی‌های رفتارهای انحرافی در بخش مثبت فروش: ۱. فروش اخلاقی، ۲. فروش مسئولانه، ۳. فروش خیریه‌ای	-----
۸	پیامدهای رفتارهای انحرافی مثبت فروش: رفاه شهروندی، تقویت عملکرد رقابتی، تقویت عملکرد مشتریان و اعتماد مشتریان	مورتیمر و همکاران، ۲۰۲۱؛ گونگ و همکاران، ۲۰۲۰

به طور کلی، مفهوم رفتارهای انحرافی در بخش فروش مستلزم تحقیقات جدی دانشگاهی است. علی‌رغم شواهد فزاینده‌ای مبنی بر افزایش رفتارهای انحرافی در بخش فروش و در بین فروشندگان، توجه کمی به رفتارهای انحرافی در بخش فروش توسط محققان صورت گرفته است. در این تحقیق سعی شد رفتارهای انحرافی فروشندگان همراه با پیشایندها، استراتژی‌ها و پیامدها در دو بعد منفی و مثبت مورد بررسی قرار گیرد. پژوهش حاضر پیامدهای کاربردی مهمی برای مدیران، متخصصان فروش و سازمان‌ها دارد. لذا با توجه به نتایج، می‌توان پیشنهادهای را ارائه داد: (۱) سازمان‌ها باید به کمک، ایجاد روابط مثبت و مشارکت کارکنان بخش فروش در فرآیندهای تصمیم‌گیری برای جلوگیری از رفتار انحرافی منفی تلاش کنند؛ زیرا مشارکت افراد در فرآیندهای تصمیم‌گیری مرتبط با بخش، باعث ایجاد تعهد نسبت به وظایف و تسهیل مسیر دستیابی به هدف می‌شود. با توجه به اینکه تفاوت‌های فردی می‌تواند بر نحوه واکنش کارکنان به استرس، تعارض و فشارهای روانی در محیط کاری تأثیر بگذارد، شرکت‌ها باید اطلاعاتی درباره استانداردهای رفتاری شرکت و محیط کار ارائه دهند. همچنین سازمان‌ها باید متغیرهای زمینه‌ای را که می‌تواند تجربه ناخوشایند کارکنان را تشدید کند، در نظر بگیرند مانند رفتار مدیران و همکاران. آن‌ها باید فضای اجتماعی امنی را فراهم کنند و آموزش‌هایی را ارائه دهند تا اطمینان حاصل شود که همکاران و مدیران نتایج رفتار منفی خود را درک می‌کنند. (۲) به منظور گسترش فرهنگ فروش، گسترش دانش سازمانی، تقویت فرهنگ سازمانی سبز و برنامه‌ریزی قوی آموزشی در جهت کاهش رفتارهای انحرافی منفی و تقویت رفتارهای انحرافی مثبت، پیشنهاد می‌شود که ارزش‌های اساسی تقویت‌کننده فرآیندهای مرتبط با فروش در سراسر سازمان گسترش یابد تا کل سازمان این چارچوب‌های ذهنی خاص را مد نظر قرار دهند. مدیران فروش نقش رهبری را برای انتقال ارزش‌های معنوی در سراسر سازمان ایفا می‌کنند. همان‌طور که نظریه یادگیری اجتماعی نشان می‌دهد که کارکنان تلاش خواهند کرد تا از رهبران خود در محیط کار تقلید کنند (مایر و همکاران، ۲۰۰۹)، رهبران فروش باید با اعمال این ارزش‌ها در محل کار، فعالانه در ارتقاء و حفظ ارزش‌های اساسی محیط کار شرکت کنند. (۳) با علم به اینکه رفتارهای انحرافی منفی در بین فروشندگان به طور غیرقابل‌کنترلی در محیط کار در حال رشد است (جلینگ و آهرن، ۲۰۰۶)، تحقیق نشان می‌دهد طیف وسیعی از عوامل (سیاست‌های بازاریابی، عوامل شغلی، تخصصی، ارتباطی، محیطی و فردی) در ایجاد اینگونه رفتارها تأثیرگذارند. این عوامل را می‌توان به سه دسته عوامل قابل کنترل (عوامل درون سازمانی)، عوامل نیمه قابل کنترل (عوامل فردی) و غیر قابل کنترل (عوامل محیطی) تقسیم کرد. بهبود برخی از این عوامل در کنترل سازمان است مانند عوامل سازمانی. در رابطه با برخی از عوامل مانند عوامل فردی، سازمان باید برنامه‌ریزی دقیقی داشته باشد و تدابیر مناسبی مانند فرایند استخدامی معقولانه و مناسب را در پیش گیرد. ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند منجر به رفتارهای انحرافی منفی در فروش شود. برای مثال اخلاق ضعیف باعث افزایش رفتارهای انحرافی نسبت به افراد و سازمان می‌شود؛ بنابراین، آزمون‌های شخصیتی باید در فرآیندهای استخدامی به درستی گنجانده شود. اگر شرکت‌ها نسبت به اینگونه عوامل بی‌اهمیت باشند، ممکن است مشکلات جبران‌ناپذیری برای شرکت ایجاد کنند. برخی از این عوامل مانند عوامل محیطی نیز جزء عوامل غیر قابل کنترل قرار می‌گیرند و شرکت باید سعی کند

سیاست‌های خود را با آن‌ها همراستا کند. به طور کلی بهبود برخی از این عوامل مانند برنامه‌ریزی فروش، سیاست‌های فروش، برنامه‌ریزی آموزشی فروش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، تقویت فرهنگ سازمانی و فرهنگ فروش، تقویت ارتباطات بین سطوح مختلف، تشریح ماهیت شغلی و مهارت‌های کاری مورد نیاز در شرکت‌ها و بخش فروش می‌تواند این اعمال انحرافی منفی را کاهش دهد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به خوبی طراحی شده (بعنوان مثال سیستم پاداش منصفانه) باید اجرا شود، به جای یک نظارت مخرب باید یک نظارت حمایتی ایجاد شود و جو خدمات باید به منظور جلوگیری از بروز رفتارهای انحرافی منفی کارکنان در بخش فروش ایجاد شود؛ بنابراین شرکت‌ها و بخش فروش باید به فکر اتخاذ فرهنگ فروش، تقویت ارتباطات، برنامه‌ریزی آموزشی فروش و غیره در محیط کار باشند. از طرفی عوامل تاثیرگذار بر رفتارهای انحرافی مثبت در بین فروشندگان را نیز می‌توان به سه دسته عوامل قابل کنترل (پویایی سازمانی)، عوامل نیمه قابل کنترل (پویایی فردی) و غیر قابل کنترل (عوامل پویایی مشتری، پویایی رقابتی و پویایی محیطی) تقسیم کرد. بهبود و تقویت برخی از این عوامل در کنترل سازمان است مانند پویایی سازمانی: از جمله سبک مدیریتی، دانش سازمانی و فرهنگ سازمانی. در رابطه با برخی از عوامل مانند پویایی فردی، سازمان باید برنامه‌ریزی دقیقی داشته باشد و تدابیر مناسبی مانند فرایند استخدامی معقولانه و مناسب را در پیش گیرد تا بتواند افرادی با هوش هیجانی بالا، دارای خودکنترلی بالا و پراگنده به کار گیرند. هوش هیجانی از رفتارهای انحرافی منفی اجتناب می‌کند، در حالی که ناهماهنگی هیجانی آن را ترویج می‌کند؛ بنابراین، هوش هیجانی را می‌توان به عنوان یک معیار در فرآیند استخدام مورد توجه قرار داد. با توجه به شرایط رقابتی بازارها، اگر شرکت‌ها نسبت به این عوامل بی اهمیت باشند، ممکن است موقعیت رقابتی خود را از دست دهند. برخی از این عوامل مانند پویایی مشتری، پویایی رقابتی و پویایی محیطی نیز جزء عوامل غیر قابل کنترل قرار می‌گیرند و شرکت باید سعی کند فعالیت‌های خود را با آن‌ها همراستا کند. جهت همراستایی با عوامل غیر قابل کنترل، نیاز است که ابتدا عوامل قابل کنترل و نیمه قابل کنترل با اهداف اساسی شرکت همراستا باشد. ۴. این تحقیق با شناسایی طیف وسیعی از عوامل موثر بر رفتارهای انحرافی منفی و مثبت در فروش، یک مزیت بالقوه دیگر (کاهش رفتارهای انحرافی فروشندگان) از طریق تقویت پیشایندهای موثر بر رفتارهای انحرافی مثبت و تضعیف پیشایندهای موثر بر رفتارهای انحرافی منفی در بخش فروش را آشکار می‌کند. به عنوان مثال عاملی مانند هوش هیجانی به تقویت رفتارهای انحرافی مثبت فروشندگان کمک می‌کند و این مسئله در پژوهش فعلی و پژوهش‌های پیشین مورد تأیید قرار گرفته است. ۵. مدیران باید اهداف فروش تعیین شده برای فروشندگان خود را ارزیابی کنند. رقابت شدید نباید افزایش غیرموجه در اهداف فروش را توجیه کند. تعیین اهداف فروش نامناسب، می‌تواند منجر به استرس شغلی و فشارهای روانی در محیط کار شود. برای مقابله با این مسئله، مدیران می‌توانند یک سیستم جبرانی متناسب و انگیزشی را اجرا کنند. ۶. شرکت‌های مواد غذایی می‌توانند برای کارکنان بخش فروش، دفعات کنترل و نظارت را افزایش دهند. ۷. مدیران شرکت‌های مواد غذایی باید دایره شایستگی کارکنان فروش را در نظر داشته باشند. در دایره شایستگی، توانایی‌هایی وجود دارد که افراد در آن‌ها مهارت زیادی دارند. تمرکز بر دایره شایستگی فروشندگان و انتخاب درست فروشندگان، می‌تواند برای شرکت مزایای مالی و غیر مالی به دنبال داشته باشد؛ زیرا کارکنان فروش حس می‌کنند مفید هستند، فعالیت‌های خود را انجام می‌دهند که هم نسبت به آن علاقه دارند و هم تسلط و به طور کلی احساس هویت می‌کنند. ۸. شرکت‌های مواد غذایی باید به این مسئله توجه کنند که گاهی عیوب مشتق از منیت کارکنان فروش، عامل اصلی در بروز رفتارهای انحرافی منفی فروشندگان است. ممکن است نیاز باشد که از طریق فعالیت‌های بازاریابی اجتماعی به این موضوع پرداخته شود، در حالی که آموزش‌های ارائه شده یا خارج از آن می‌تواند به کاهش بروز رفتارهای انحرافی فروشندگان و پیامدهای آن کمک کند. ۹. مدیران شرکت‌های مواد غذایی باید نسبت به بازخوردهای دریافت شده از کارکنان، مشتریان و جوامع مختلف بی تفاوت نباشند. انتقادهای سازنده می‌تواند نقاط ضعف کارکنان ارائه‌دهنده خدمات و فروشندگان، شرکت و محصولات آن را برجسته کند و با تلاش می‌توان این نقاط ضعف را به مزیت‌های رقابتی تبدیل کرد. ۱۰. با توجه به اینکه شیوع رفتارهای انحرافی فروشندگان به یک اپیدمی فزاینده بدل شده است (جلینک و آهن، ۲۰۰۶)،

منابع

- Alias, M., Mohd Rasdi, R., Ismail, M., & Abu Samah, B. (2013, a). Influences of individual-related factors and job satisfaction on workplace deviant behaviour among support personnel in Malaysian public service organizations. *Human Resource Development International*, 16(5), 538-557. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.812315>
- Alias, M., Rasdi, R., Ismail, M., & Samah, B. A. (2013, b). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel. *European Journal of Training and Development*, 37(2), 161-182. <https://doi.org/10.1108/03090591311301671>
- Appelbaum, Sh., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(5), 586-598. <https://doi.org/10.1108/14720700710827176>
- Baker, M., Magnini, V., & Perdue, R. (2012). Opportunistic customer complaining: Causes, consequences, and managerial alternatives. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 295-303. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3046-5>
- Bauer, B. C., & Johnson, C. D. (2023). I Thought My Idea to Use Your Idea Was a Great Idea: Inadvertent Plagiarism in Marketing. *Journal of Advertising*, 52(2), 300-309. <https://doi.org/10.1080/00913367.2021.2000525>
- Brock Baskin, M., Gruys, M. L., Winterberg, C. A., & Clinton, M. S. (2021). Monkey see, monkey do, monkey tell? Exploring the relationship between counterproductive work behavior engagement and the likelihood of reporting others. *Ethics & Behavior*, 31(7), 516-543. <https://doi.org/10.1080/10508422.2020.1860767>
- Cammatt, M. (2022). 10 Positive Deviance Cases: Their Value for Development Research, Policy, and Practice. The Case for Case Studies, 219- 238. <https://doi.org/10.1017/9781108688253.011>
- Chen, C. T., Hu, H. H. S., & King, B. (2018). Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: Key determining factors in the hospitality workforce. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.003>
- Cohen, A. & Ehrlich, S. (2019). Exchange variables, organizational culture and their relationship with constructive deviance. *Management Research Review*, 42(12), 1423-1446. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2018-0354>
- Darrat, M., Atinc, G., & Babin, B. J. (2016). On the dysfunctional consequences of salesperson exhaustion. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(2), 236-245. <https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1130563>
- Darrat, M., Amyx, D., & Bennett, R. (2010). An Investigation into the Effects of WorkFamily Conflict. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(3), 239-251. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134300304>
- Daunt, K. L., & Harris, L. C. (2014). Linking employee and customer misbehaviour: The moderating role of past misdemeanours. *Journal of Marketing Management*, 30 (3), 221-244. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.812977>
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia*, 22 (2), 204-221. <https://doi.org/10.1080/13032917.2011.597934>
- Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482-2503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>
- Eliyana, A., & Sridadi, A. (2020). Workplace spirituality and job satisfaction toward job performance: The mediation role of workplace deviant behavior and workplace passion. *Management Science Letters*, 10(11), 2507-2520. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.044>
- Fan, J., Zhang, M., Wei, X., Gursoy, D., & Zhang, X. (2021). The bright side of work-related deviant behavior for hotel employees themselves: Impacts on recovery level and work engagement. *Tourism Management*, 87, 104375. DOI:10.1016/j.tourman.2021.104375
- Fombelle, P. W., Voorhees, C. M., Jenkins, M. R., Sidaoui, K., Benoit, S., Gruber, T., ... & Abosag, I. (2020). Customer deviance: A framework, prevention strategies, and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 116, 387-400. doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.012
- Forkmann, S., Webb, J., Henneberg, S. C., & Scheer, L. K. (2022). Boundary spanner corruption: a potential dark side of multi-level trust in marketing relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(5), 889-914. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00844-z>
- Gaucher, B., & Chebat, J. C. (2019). How uncivil customers corrode the relationship between frontline employees and retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.012>
- Giousmpasoglou, C., Brown, L., & Cooper, J. (2018). Alcohol and other drug use in Michelin-starred kitchen brigades. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 59-65. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.003>
- Gong, T., Wang, C. Y., & Lee, K. (2020). The consequences of customer-oriented constructive deviance in luxury-hotel restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102254. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102254>
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research, *Handbook of qualitative research*. London CA: Sage.

- Harris, L. C., & Dumas, A. (2009). Online consumer misbehaviour: an application of neutralization theory. *Marketing theory*, 9(4), 379-402. <https://doi.org/10.1177/14705931093468>
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2006). Service sabotage: A study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 543-558. <https://doi.org/10.1177/0092070306287324>
- Harmeling, C. M., Magnusson, P., & Singh, N. (2015). Beyond anger: A deeper look at customer animosity. *Journal of International Business Studies*, 46(6), 676-693. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.74>
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Borkowski, N. (2017). Justifying deviant behavior: The role of attributions and moral emotions. *Journal of Business Ethics*, 141(4), 779-795. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3046-5>
- Hu, H. H. S., Lai, H. S. H., & King, B. (2020). Restaurant employee service sabotage and customer deviant behaviors: the moderating role of corporate reputation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(7), 1126-1152. <https://doi.org/10.1177/1096348020936331>
- Itzkovich, Y., & Heilbrunn, S. (2016). The role of co-workers' solidarity as an antecedent of incivility and deviant behavior in organizations. *Deviant Behavior*, 37(8), 861-876. <https://doi.org/10.1080/01639625.2016.1152865>
- Jelinek, R., & Ahearne, M. (2006). The enemy within: Examining salesperson deviance and its determinants. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(4), 327-344. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260401>
- Jelinek, R., & Ahearne, M. (2010). Be careful what you look for: The effect of trait competitiveness and long hours on salesperson deviance and whether meaningfulness of work matters. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(4), 303-321. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679180401>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Understanding workplace bullying: Its effects on response and behavior in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1453-1471. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0002>
- Kilian, T., Steinmann, S., & Hammes, E. (2018). Oh my gosh, I got to get out of this place! A qualitative study of vicarious embarrassment in service encounters. *Psychology & Marketing*, 35(1), 79-95. <https://doi.org/10.1002/mar.21072>
- Kim, M. & Choi, J. (2018). Group identity and positive deviance in work groups. *The Journal of Social Psychology*, 158(6), 730-743. <https://doi.org/10.1080/00224545.2017.1412931>
- Kim, Y. M., Heerey, M., & Kols, A. (2008). Factors that enable nurse-patient communication in a family planning context: A positive deviance study. *International journal of nursing studies*, 45(10), 1411-1421. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.01.002>
- Klein, J. G., Smith, N. C., & John, A. (2004). Why we boycott: Customer motivations for boycott participation. *Journal of Marketing*, 68(3), 92-109. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.3.92.34770>
- Kristofferson, K., McFerran, B., Morales, A. C., & Dahl, D. W. (2016). The dark side of scarcity promotions: How exposure to limited-quantity promotions can induce aggression. *Journal of Consumer Research*, 43(5), 683-706. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucw056>
- Kozako, F., Safin, S. Z., & Rahim, A. R. A. (2013). The relationship of big five personality traits on counterproductive work behaviour among hotel employees: An exploratory study. *Procedia Economics and Finance*, 7, 181-187. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00233-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00233-5)
- Kvale, S. (1996). *Inter Views: An introduction to qualitative research writing*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Kura, K. M., Shamsudin, F. M., & Chauhan, A. (2016). Organisational trust as a mediator between perceived organisational support and constructive deviance. *International journal of business and society*, 17(1), 1-18. <https://doi.org/10.33736/ijbs.506.2016>
- Lee, M. S., Motion, J., & Conroy, D. (2009). Anti-consumption and brand avoidance. *Journal of Business Research*, 62(2), 169-180. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.024>
- Locander, D. A., Darrat, M. A., & Babin, B. J. (2023). Examining the impact of salesperson orientation on creative selling, passive deviance, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 154, 113391. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113391>
- Lyngdoh, T., Chefor, E., Hochstein, B., Britton, B. P., & Amyx, D. (2021). A systematic literature review of negative psychological states and behaviors in sales. *Journal of Business Research*, 122, 518-533. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.031>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- McCull-Kennedy, J. R., Patterson, P., Smith, A. K., & Brady, M. K. (2009). Customer rage episodes: Emotions, expressions and behaviors. *Journal of Retailing*, 85, 222-237. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.04.002>
- McGovern, G., & Moon, Y. (2007). Companies and the customers who hate them. *Harvard Business Review*, 85, 78-84.
- Mertens, W., & Recker, J. (2020). How store managers can empower their teams to engage in constructive deviance: Theory development through a multiple case study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101937. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101937>
- Mertens, W., Recker, J., Kohlborn, T., & Kummer, T. F. (2016, a). A framework for the study of positive deviance in organizations. *Deviant Behavior*, 37(11), 1288-1307. <https://doi.org/10.1080/01639625.2016.1174519>

- Mertens, W., Recker, J., Kummer, T. F., Kohlborn, T. & Viaene, S. (2016, b). Constructive deviance as a driver for performance in retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 193-203. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.021>
- Mortimer, G., Fazal-e-Hasan, S. M., & Strebels, J. (2021). Examining the consequences of customer-oriented deviance in retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(2), 102315. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102315>
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel psychology*, 59(3), 591-622. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x>
- Novosad, O. (2016). *Influence of unethical marketing behavior on customer-based brand equity* (Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics).
- O'Connor, H., Koslow, S., & Kilgour, M. (2023). Absorbing External Information: How Team-Level Cohesion and Friction Influence the Formulation of Creative Advertising. *Journal of Advertising*, 52(3), 330-348. <https://doi.org/10.1080/00913367.2022.2038314>
- Park, J., & Kim, H. J. (2018). How and when does abusive supervision affect hospitality employees' service sabotage? *International Journal of Hospitality Management*, 83, 190-197. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.014>
- Pathak, D., & Srivastava, S. (2020). Combating deviant behaviour for strengthening organisational commitment: role of emotional intelligence. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 20(4), 534-549. <https://doi.org/10.1504/IJICBM.2020.108923>
- Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2006). Deviant customer behavior: An exploration of frontline employee tactics. *Journal of marketing theory and practice*, 14(2), 95-111. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679140201>
- Reynolds, K. L., & Harris, L. (2009). Dysfunctional customer behavior severity: An empirical examination. *Journal of Retailing*, 85(3), 321-335. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.05.005>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Sabeen, Z., & Arshad, F. (2019). Social undermining in academia: experiences and effects. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(4), 653-663. <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2018-0089>
- Schwepker Jr, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860>
- Schwepker Jr, C. H., & Good, M. C. (2021). Influence of salesperson political skill: improving relationship building and reducing customer-directed deviance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(3), 200-217. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1858844>
- Shafique, M., Mukhtar, M., Areesantichai, C., & Perngparn, U. (2022). Effectiveness of positive deviance, an asset-based behavior change approach, to improve knowledge, attitudes, and practices regarding dengue in low-income communities (slums) of Islamabad, Pakistan: A mixed-method study. *Insects*, 13(1), 71. <https://doi.org/10.3390/insects13010071>
- Sharma, N. (2020). Fostering positive deviance: a potential strategy to an engaged workforce. *Strategic Direction*, 36(8), 1-3. <https://doi.org/10.1108/SD-10-2019-0206>
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. *Positive organizational scholarship*, 207- 224.
- Sulistiawan, J., Ekowati, D., & Alfirdaus, Z. (2020). The antecedents of salesperson deviant behavior: The role of work meaningfulness. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 254. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.22](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.22)
- Swimberghe, K., Jones, R. P., & Darrat, M. (2014). Deviant behavior in retail, when sales associates “Go Bad”! Examining the relationship between the work-family interface, job stress, and salesperson deviance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4), 424-431. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.03.001>
- Tarafdar, M., Bolman Pullins, E., & Ragu-Nathan, T. S. (2014). Examining impacts of technostress on the professional salesperson's behavioural performance. *Personal Selling & Sales Management*, 34(1), 51-69. <https://doi.org/10.1080/08853134.2013.870184>
- Tian, K., & Keep, B. (2002). *Customer fraud and business responses: Let the marketer beware*. London: Quorum Books.
- Tian, Q., Zhang, L., & Zou, W. (2014). Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers—the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 29-36. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.005>
- Tu, Y. T., Sulistiawan, J., Ekowati, D., & Rizaldy, H. (2022). Work-family conflict and sales-people deviant behavior: the mediating role of job stress. *Heliyon*, 8(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10881>
- Tuzun, I. K., & Kalemci, R. A. (2018). Workplace deviance and human resource management relations: A case study of Turkish hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 137-153. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340740>
- Ueda, Y. (2011). Organizational citizenship behavior in a Japanese organization: The effects of job involvement, organizational commitment, and collectivism. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4, 1-10.

- Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221-1276. <https://doi.org/10.1177/014920631347581>
- Vatankhah, S., Javid, E., & Raoofi, A. (2017). Perceived organizational support as the mediator of the relationships between high-performance work practices and counter-productive work behavior: Evidence from airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 59, 107–115. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.12.001>
- Yeh, S. S., Fotiadis, A. K., Chiang, T. Y., Ho, J. L., & Huan, T. C. T. (2020). Exploring the value co-destruction model for on-line deviant behaviors of hotel customers. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100622.
- Yesiltas, M., & Gurlek, M. (2020). Understanding the nature of deviant workplace behaviors. In *Organizational behavior challenges in the tourism industry* (pp. 305-326). IGI Global.
- Zhang, Y., & Zhao, J. (2023). Research on Mechanisms of Customer-Oriented Deviance on Brand Trust: The Mediating Roles of Perceived Benefit/Uncertainty and the Moderating Role of Customer Involvement. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1063-1077. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S400500>