

# Exploring the Lived Experiences of Banking Employees Regarding Prosocial Rule-Breaking: A Phenomenological Study in the Khorasan Razavi Branch Management of Bank Maskan

1. Hassan Amarloo: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

2. Vahid Mirzaei\*: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

3. Hamed Khorasani Toroghi: Department of Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

\*Corresponding Author's Email Address: Dr\_mirzaei@iau.ac.ir

## Abstract:

This study aimed to explore the lived experiences of Bank Maskan employees and managers regarding prosocial rule-breaking and to explain its perceived nature, contextual conditions, processes, and consequences within the banking environment. This qualitative study employed an interpretive phenomenological approach. Fourteen frontline employees and managers from Bank Maskan branches were recruited through criterion-based purposive and snowball sampling. Data were collected through in-depth semi-structured interviews until saturation was reached and were analyzed using Colaizzi's seven-step method. The trustworthiness of the findings was established according to Guba and Lincoln's criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability. Analysis of participants' experiences yielded five main categories and 18 components. Prosocial rule-breaking emerged through the interaction of "motivational drivers," including helping customers, enhancing organizational productivity, supporting colleagues, and protecting organizational interests and reputation, with "agentic readiness," comprising empathy, moral ownership, and professional identity. Bureaucratic regulations, time urgency and pressure, regulatory ambiguity, and social pressures and interactions created contextual conditions conducive to such behavior. Employees managed the tension between formal requirements and human or organizational considerations through neutralization, role-conflict management, risk assessment, and pragmatic interpretation of rules. The perceived consequences were inherently dual: prosocial rule-breaking could strengthen social capital, customer trust, and employees' internal satisfaction, while simultaneously generating psychological strain, anxiety, and fear of organizational monitoring. Prosocial rule-breaking in banking should not be understood merely as organizational misconduct; rather, it may function as an adaptive strategy for resolving tensions between rigid regulations and employees' human and professional responsibilities. Accordingly, introducing regulated flexibility, controlled managerial discretion, and revised supervisory mechanisms may help transform covert rule violations into accountable and legitimate service facilitation.

**Keywords:** Prosocial rule-breaking; banking employees; Bank Maskan; lived experiences; phenomenology; organizational behavior.

**How to Cite:** Amarloo, H., Mirzaei, V., & Khorasani Toroghi, H. (2027). Exploring the Lived Experiences of Banking Employees Regarding Prosocial Rule-Breaking: A Phenomenological Study in the Khorasan Razavi Branch Management of Bank Maskan. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(6), 1-18.



## واکاوی تجارب زیسته کارکنان نظام بانکی از قانون‌گریزی خیرخواهانه: یک مطالعه پدیدارشناختی در مدیریت شعب بانک مسکن خراسان رضوی

۱. حسن آمارلو<sup>✉</sup>: گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

۲. وحید میرزایی<sup>\*</sup>: گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

۳. حامد خراسانی طرقي<sup>✉</sup>: گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

\*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Dr\_mirzaei@iau.ac.ir

### چکیده

هدف پژوهش حاضر واکاوی تجارب زیسته کارکنان و مدیران بانک مسکن خراسان رضوی از قانون‌گریزی خیرخواهانه و تبیین ماهیت، زمینه‌ها، فرایندها و پیامدهای ادراک‌شده این پدیده در محیط بانکی بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و استراتژی پدیدارشناسی تفسیری انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۴ نفر از کارکنان و مدیران صف شعب بانک مسکن بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌محور و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته تا دستیابی به اشباع گردآوری و با روش هفت‌مرحله‌ای کلایزی تحلیل شدند. اعتبار یافته‌ها نیز بر اساس معیارهای گوبا و لینکلن شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌بخشی و تأییدپذیری ارزیابی شد. تحلیل تجارب مشارکت‌کنندگان به شناسایی پنج مقوله اصلی و ۱۸ مؤلفه منجر شد. قانون‌گریزی خیرخواهانه از تعامل «محرک‌های انگیزشی» شامل کمک به مشتری، افزایش بهره‌وری سازمانی، حمایت از همکاران و حفظ منافع و اعتبار سازمان با «آمادگی کنشگری» شامل همدلی، مالکیت اخلاقی و هویت حرفه‌ای شکل می‌گیرد. قوانین بروکراتیک، فوریت و فشار زمانی، ابهام مقررات و فشارها و تعاملات اجتماعی نیز بستر وقوع این رفتار را فراهم می‌کنند. کارکنان در فرایند قانون‌گریزی از سازوکارهای خنثی‌سازی، مدیریت تضاد نقش، ارزیابی ریسک و تفسیر مصلحت‌جویانه استفاده می‌کنند تا فاصله میان الزامات رسمی و مقتضیات انسانی و سازمانی را مدیریت کنند. پیامدهای این رفتار ماهیتی دوگانه داشت؛ افزایش سرمایه اجتماعی، اعتماد و رضایت درونی در کنار فرسایش روانی، اضطراب و ترس از نظارت تجربه می‌شد. قانون‌گریزی خیرخواهانه در محیط بانکی صرفاً یک تخلف سازمانی نیست، بلکه می‌تواند به‌عنوان راهبردی انطباقی برای مدیریت تعارض میان مقررات صلب و مسئولیت‌های انسانی و حرفه‌ای کارکنان ظاهر شود؛ بنابراین، ایجاد انعطاف قانونمند، تقویت اختیار مدیریتی کنترل‌شده و بازنگری در سازوکارهای نظارتی می‌تواند از تبدیل کنشگری خیرخواهانه به تخلف پنهان جلوگیری کند.

**کلیدواژه‌گان:** قانون‌گریزی خیرخواهانه؛ کارکنان نظام بانکی؛ بانک مسکن؛ تجارب زیسته؛ پدیدارشناسی؛ رفتار سازمانی.

**نحوه استناددهی:** آمارلو، حسن، میرزایی، وحید، و خراسانی طرقي، حامد. (۱۴۰۶). واکاوی تجارب زیسته کارکنان نظام بانکی از قانون‌گریزی خیرخواهانه: یک مطالعه پدیدارشناختی در مدیریت شعب بانک مسکن خراسان رضوی. *مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال*، ۴(۶)، ۱-۱۸.



## مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که با شتاب فزاینده تغییرات اقتصادی، اجتماعی، فناورانه و نهادی، پیچیدگی تصمیم‌گیری و افزایش عدم‌اطمینان همراه است. در چنین محیطی، الگوهای سنتی مدیریت که بر ثبات ساختاری، سلسله‌مراتب سخت و اجرای بدون انعطاف قواعد استوارند، همواره قادر نیستند پاسخ مناسبی به موقعیت‌های پیش‌بینی‌نشده ارائه دهند. از این رو، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و توانایی کارکنان برای سازگاری فعالانه با شرایط متغیر به یکی از قابلیت‌های اساسی سازمان‌های معاصر تبدیل شده است. پژوهش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهند که انعطاف‌پذیری کارکنان می‌تواند از طریق افزایش توان سازگاری، توسعه شایستگی‌ها، بهبود پاسخ‌گویی و کاهش فاصله میان الزامات رسمی و واقعیات اجرایی، عملکرد سازمانی را ارتقا دهد (Sabuhari et al., 2020; Alizadeh & Minaei, 2023). در همین راستا، حرکت از مدیریت صلب منابع انسانی به سمت الگوهای منعطف، سازمان را قادر می‌سازد استعدادها و ظرفیت‌های انسانی خود را متناسب با شرایط محیطی بازآرایی کند (Dong, 2019; Eskandari et al., 2019). اهمیت سرمایه انسانی در این چارچوب از آن جهت برجسته است که کارکنان دیگر صرفاً مجریان منفعل مقررات نیستند، بلکه به‌عنوان کنشگرانی دارای دانش، قضاوت حرفه‌ای و ظرفیت تصمیم‌گیری شناخته می‌شوند که نحوه مواجهه آنان با موقعیت‌های پیچیده می‌تواند به‌طور مستقیم بر اثربخشی سازمان تأثیر بگذارد (Khamechi & Jafarinia, 2019; Nazif Kar et al., 2022).

این تحول در سازمان‌های خدماتی اهمیتی دوچندان دارد؛ زیرا ارزش‌آفرینی در این سازمان‌ها بیش از آنکه حاصل یک فرایند کاملاً استاندارد و از پیش تعیین‌شده باشد، در جریان تعامل میان کارکنان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان شکل می‌گیرد. از منظر منطق خدمت‌محور، ارزش در فرایند تعامل و هم‌آفرینی میان ارائه‌دهنده و دریافت‌کننده خدمت ایجاد می‌شود و از این رو، کیفیت تصمیم‌های کارکنان خط مقدم می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در تجربه مشتری و ادراک وی از سازمان داشته باشد (Vargo & Lusch, 2017). با این حال، در بسیاری از سازمان‌های بزرگ و به‌ویژه در نهادهای عمومی، دولتی و مالی، توسعه بوروکراسی و گسترش نقش متخصصان سازمانی سبب شکل‌گیری شبکه‌ای متراکم از قواعد، رویه‌ها، کنترل‌ها و الزامات رسمی شده است (Löfgren & Hall, 2026). این قواعد اگرچه برای تضمین ثبات، پاسخ‌گویی، عدالت رویه‌ای و کاهش رفتارهای سلیقه‌ای ضروری‌اند، در برخی موقعیت‌ها ممکن است با اقتضائات عملی خدمت‌رسانی، فوریت‌های محیطی و نیازهای خاص ذی‌نفعان سازگار نباشند. در چنین شرایطی، کارکنان ممکن است با تعارضی بنیادی میان اجرای دقیق مقررات و دستیابی به نتیجه‌ای که از نظر آنان برای مشتری، همکار یا سازمان مطلوب‌تر است مواجه شوند.

یکی از نمودهای مهم این تعارض، پدیده «قانون‌گریزی خیرخواهانه» یا «قانون‌شکنی جامعه‌پسند» است. این مفهوم به رفتارهایی اشاره دارد که در آنها کارکنان به‌طور آگاهانه و عمدی یک قاعده، سیاست یا رویه رسمی سازمانی را نقض می‌کنند، اما انگیزه اصلی آنان نه کسب منفعت شخصی یا آسیب‌رسانی به سازمان، بلکه کمک به سازمان، مشتری، همکار یا سایر ذی‌نفعان است. پژوهش‌های موجود این رفتار را در مرز میان انحراف سازمانی و کنش جامعه‌پسند قرار داده‌اند و آن را نمونه‌ای از پیچیدگی‌های اخلاقی رفتار در محیط کار می‌دانند (Malik & Mishra, 2023; Vardaman et al., 2014). مرور یکپارچه ادبیات قانون‌شکنی سازمانی نیز نشان می‌دهد که نمی‌توان تمام اشکال نقض قواعد را در قالب یک رفتار انحرافی و مخرب طبقه‌بندی کرد؛ زیرا نیت، زمینه و پیامد رفتار نقش تعیین‌کننده‌ای در فهم ماهیت آن دارند (Gill, 2026). در این چارچوب، قانون‌گریزی خیرخواهانه به خانواده گسترده‌تر «انحراف مثبت» نزدیک می‌شود؛ یعنی موقعیتی که کارکنان برای دستیابی به پیامدی مطلوب، از هنجار یا قاعده رسمی فاصله می‌گیرند (Sharma & Chillakuri, 2023). مطالعه رفتارهای قانون‌شکنانه در صنایع خدماتی نیز نشان داده است که کارکنان ممکن است قواعد را نه صرفاً برای منافع شخصی، بلکه برای افزایش بهره‌وری، حمایت از همکاران یا ارائه خدمت بهتر به مشتری نقض کنند (Ghosh & Shum, 2019).

با وجود عنصر خیرخواهانه، قانون‌گریزی جامعه‌پسند رفتاری ذاتاً پارادوکسیکال است. از یک سو، چنین رفتاری می‌تواند نشان‌دهنده مسئولیت‌پذیری، تعهد، ابتکار عمل و حساسیت کارکنان نسبت به نیازهای واقعی سازمان و مشتریان باشد؛ از سوی دیگر، نقض قواعد رسمی حتی با انگیزه‌های مثبت می‌تواند زمینه‌ساز تضعیف کنترل، بی‌عدالتی رویه‌ای، ایجاد استانداردهای دوگانه و افزایش ریسک سازمانی شود. بررسی این رفتار از منظر موازنه اخلاقی نشان می‌دهد که کارکنان ممکن است پس از انجام اعمال جامعه‌پسند یا اخلاقی، نوعی مجوز روانی برای فاصله گرفتن از قواعد رسمی در خود احساس کنند و در نتیجه، مرز میان رفتار موجه و رفتار مسئله‌ساز تدریجاً مبهم شود (Zhu et al., 2023).

(2023). همچنین، برخی اشکال رفتار شهروندی و جامعه‌پسند ممکن است تحت شرایط خاص به احساس استحقاق روان‌شناختی و در ادامه به رفتارهای انحرافی منجر شوند (Yam et al., 2017). بنابراین، نیت مثبت به‌تنهایی نمی‌تواند مشروعیت یک رفتار قانون‌گریزانه را تضمین کند و لازم است این رفتار در ارتباط با زمینه، فرایند تصمیم‌گیری و پیامدهای آن بررسی شود. پژوهش درباره قانون‌گریزی مدیریتی نیز نشان داده است که چنین رفتارهایی می‌توانند برای کارکنان پیامدهای مثبت و منفی هم‌زمان داشته باشند و از این رو واجد نوعی «اثر دو لبه» هستند (Lv et al., 2020).

زمینه سازمانی و اجتماعی نقش مهمی در شکل‌گیری این رفتار ایفا می‌کند. در سازمان‌هایی که قواعد رسمی با واقعیت‌های اجرایی فاصله زیادی دارند، کارکنان بیش از دیگران در معرض موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که اجرای کامل قانون ممکن است مانع پاسخ‌گویی مؤثر شود. مطالعات سطح خیابان نشان داده‌اند که رهبران، همکاران و ساختار بوروکراتیک می‌توانند ادراک کارکنان از قابل‌قبول بودن قانون‌گریزی خیرخواهانه را شکل دهند (Fleming, 2020). همچنین، انگیزش خدمت عمومی می‌تواند تمایل کارکنان برای عبور از برخی قواعد به قصد کمک به شهروندان یا بهبود خدمت را افزایش دهد (Weißmüller et al., 2022). یافته‌های جدید در سازمان‌های عمومی نیز نشان می‌دهد که شیوه‌های انعطاف‌پذیر مدیریت منابع انسانی می‌توانند از طریق افزایش ظرفیت پیشرفت و اختیار کارکنان، احتمال قانون‌شکنی جامعه‌پسند را تقویت کنند و این رابطه تحت تأثیر انگیزش خدمت عمومی قرار دارد (Chen & Hu, 2026). از سوی دیگر، مطالعات مرتبط با ساختارها و روابط سازمانی تأکید دارند که هرچه سازمان برای پاسخ‌گویی به پیچیدگی محیطی وابستگی بیشتری به تشخیص و قضاوت کارکنان داشته باشد، مرز میان اجرای قواعد و استفاده از اختیار حرفه‌ای حساس‌تر می‌شود. حتی پژوهش‌های حوزه راهبرد سازمانی که بر اهمیت دارایی‌های رابطه‌ای و زمینه‌های تصمیم‌گیری تأکید دارند، نشان می‌دهند که تغییر در ساختار روابط می‌تواند پیامدهای مهمی برای نحوه تخصیص و حفظ منابع سازمانی داشته باشد؛ موضوعی که به‌طور غیرمستقیم اهمیت زمینه را در رفتارهای خارج از رویه رسمی برجسته می‌کند (Tandon et al., 2023).

عوامل رهبری و اخلاق سازمانی نیز در تبیین قانون‌گریزی خیرخواهانه جایگاه ویژه‌ای دارند. رهبری اخلاقی از طریق ارائه الگوهای رفتاری، تعیین مرزهای اخلاقی و شکل‌دهی به ادراک کارکنان درباره رفتار مناسب، می‌تواند تصمیم‌های آنان را هدایت کند (Banks et al., 2021). تغییر در ادراک کارکنان از اخلاقی بودن رهبر نیز با پیامدهای مهم نگرشی و رفتاری همراه است و می‌تواند بر میزان همانندسازی یا فاصله‌گیری کارکنان از سازمان اثر بگذارد (Ng et al., 2021). با این حال، رابطه رهبری اخلاقی با قانون‌گریزی خیرخواهانه لزوماً خطی و ساده نیست. پژوهش احمد و خان نشان داد که رهبری اخلاقی می‌تواند از طریق سرمایه روان‌شناختی و در تعامل با هویت اخلاقی کارکنان، به شکلی پارادوکسیکال با افزایش قانون‌شکنی جامعه‌پسند همراه شود (Ahmed & Khan, 2024). در واقع، کارکنانی که احساس می‌کنند مدیران آنها نیت خیرخواهانه را درک می‌کنند و از قضاوت اخلاقی آنان حمایت می‌کنند، ممکن است در موقعیت‌های خاص جسارت بیشتری برای فاصله گرفتن از مقررات نشان دهند. در همین راستا، رهبری خدمت‌گزار نیز از طریق امنیت روان‌شناختی و شفقت در محیط کار می‌تواند بستر مناسبی برای قانون‌گریزی جامعه‌پسند فراهم کند (Khan et al., 2023). پژوهش‌های مربوط به رهبری اصیل نیز نشان می‌دهند که امنیت روان‌شناختی، احساس شمول و تاب‌آوری کارکنان مسیرهای مهمی برای بروز رفتارهای داوطلبانه و فراتر از نقش رسمی هستند (Taylor et al., 2025).

نظریه شناخت اجتماعی نیز چارچوب مناسبی برای فهم سازوکارهای ذهنی قانون‌گریزی خیرخواهانه فراهم می‌کند. بر اساس این دیدگاه، رفتار کارکنان نتیجه تعامل دوسویه میان فرد و محیط است و کارکنان از طریق مشاهده رفتار مدیران و همکاران، تفسیر پیامدها و یادگیری اصول رفتاری، قواعد ضمنی سازمان را فرا می‌گیرند. شواهد نشان می‌دهد که مشاهده رفتارهای غیراخلاقی به‌ظاهر حامی سازمان از سوی رهبران می‌تواند از طریق یادگیری اجتماعی و فعال شدن سازوکارهای disengagement اخلاقی، به انتقال الگوهای رفتاری مشابه به کارکنان منجر شود (Lian et al., 2022). در مقابل، اقلیم اخلاقی روشن می‌تواند مرزهای قضاوت کارکنان را مشخص کند و احتمال تبدیل قانون‌گریزی خیرخواهانه به رفتارهای ناموجه را کاهش دهد (Vardaman et al., 2014). پژوهش‌های جدید همچنین نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی تیمی از طریق شکل‌دهی اقلیم اخلاقی و کارآمدی اخلاقی اعضا بر رفتارهای مداخله‌گرانه و خودسرانه اثر می‌گذارد و شدت نظارت سازمانی نیز می‌تواند این روابط را تغییر دهد (Zhang et al., 2026). در همین راستا، اقلیم بخش‌شایس‌گر ممکن است کارکنان را نسبت به پیامدهای خطاها و تخطی‌های اختیاری مطمئن‌تر سازد، اما هم‌زمان خطر عادی‌سازی رفتارهای خارج از قاعده را نیز افزایش دهد (O'Reilly & Sloane, 2026).

پیامدهای قانون‌گریزی خیرخواهانه نیز از سطح فردی فراتر می‌رود و می‌تواند تیم و کل سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که این رفتار، در صورتی که با یادگیری و بازاندیشی تیمی همراه باشد، می‌تواند عملکرد نوآورانه تیم را تقویت کند (Li et al., 2024). انعطاف کارکنان برای یافتن راه‌حل‌های خارج از رویه‌های معمول نیز ممکن است سرعت خدمت‌رسانی، حل مسئله و رضایت ذی‌نفعان را افزایش دهد. در عین حال، ادبیات موجود هشدار می‌دهد که عبور مکرر از قواعد می‌تواند اعتماد به نظام رسمی، شفافیت و قابلیت پیش‌بینی رفتار سازمانی را تضعیف کند (Malik & Mishra, 2023). به همین دلیل، مسئله اصلی مدیریت سازمانی صرفاً جلوگیری مطلق از قانون‌گریزی یا تشویق آزادی کامل کارکنان نیست، بلکه ایجاد توازن میان اختیار حرفه‌ای، پاسخ‌گویی، مسئولیت اخلاقی و کنترل سازمانی است. این توازن به‌ویژه در سازمان‌هایی حیاتی است که خطای تصمیم‌گیری می‌تواند با پیامدهای مالی، حقوقی و اعتباری قابل‌توجه همراه باشد.

این مسئله در نظام بانکی از حساسیت بیشتری برخوردار است. بانک‌ها از یک سو نهادهایی به‌شدت مقررات‌محور هستند و اجرای دقیق الزامات مالی، اعتباری، نظارتی و اداری برای حفظ سلامت عملیات و اعتماد عمومی ضرورت دارد؛ از سوی دیگر، کارکنان شعب مستقیماً با مشتریانی مواجه‌اند که مسائل آنان لزوماً در قالب‌های استاندارد اداری قابل حل نیست. در چنین شرایطی، کارکنان ممکن است میان «نص مقررات» و «مصلحت مشتری یا سازمان» قرار گیرند. فشار زمانی، پرونده‌های غیرروتین، نواقص جزئی اسناد، فوریت‌های مالی و ضرورت حفظ رابطه با مشتری می‌تواند چنین تعارضی را تشدید کنند. در بافت ایرانی، مسئله قانون‌گریزی غالباً در ارتباط با ضعف فرهنگ قانون‌مداری، فساد، مشکلات ساختاری، نظارتی و اجتماعی مطالعه شده است. پژوهش در سازمان‌های دولتی ایران مجموعه‌ای از عوامل فردی، ساختاری، اجتماعی و نظارتی را به‌عنوان زمینه‌های قانون‌گریزی معرفی کرده است (Shahlaei Manesh et al., 2014). مطالعات جدیدتر نیز نشان داده‌اند که فرهنگ قانون‌گریزی و ادراک فساد می‌تواند اجرای حاکمیت قانون را تضعیف و مشروعیت نهادی را فرسوده کنند (Moradi et al., 2025). همچنین، تحلیل جامعه‌شناختی قانون‌گریزی در ایران بر نقش مجموعه‌ای از عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، مدیریتی و محیطی در شکل‌گیری این پدیده تأکید دارد (Saeedi & Niazi, 2025). باین‌حال، این رویکردها عمدتاً قانون‌گریزی را به‌مثابه یک آسیب، تخلف یا نشانه ضعف ساختاری بررسی کرده‌اند و کمتر به موقعیت‌هایی پرداخته‌اند که کارکنان از منظر خود با نیت حمایت از مشتری یا حفظ کارآمدی سازمان از یک قاعده رسمی فاصله می‌گیرند. همین تمایز، ضرورت مطالعه قانون‌گریزی خیرخواهانه را در بانک مسکن برجسته می‌سازد. بانک مسکن به‌عنوان یک بانک تخصصی و توسعه‌ای، علاوه بر الزامات متعارف بانکی، با مأموریت‌های اجتماعی در حوزه تأمین مالی مسکن و حمایت از گروه‌های مختلف متقاضیان مواجه است. ماهیت خدمات این بانک سبب می‌شود کارکنان شعب در مواردی با شرایطی روبه‌رو شوند که اجرای کاملاً صلب رویه‌ها ممکن است موجب تأخیر در فرایند دریافت تسهیلات، افزایش هزینه مشتری یا کاهش رضایت وی شود. در چنین موقعیت‌هایی، نقش قضاوت حرفه‌ای کارکنان پررنگ می‌شود و آنان باید میان الزام به رعایت مقررات و احساس مسئولیت نسبت به پیامدهای انسانی تصمیم خود تعادل برقرار کنند. شواهد نظری درباره رفتارهای جامعه‌پسند و انحراف مثبت نشان می‌دهد که چنین تصمیم‌هایی را نمی‌توان صرفاً با معیار انطباق یا عدم انطباق با یک قاعده رسمی فهم کرد؛ بلکه انگیزه، معنابخشی، زمینه اجتماعی، ادراک ریسک و نحوه توجیه رفتار نیز بخشی از پدیده‌اند (Bedi et al., 2016; Sharma & Chillakuri, 2023). از سوی دیگر، آنچه در ظاهر اقدامی برای کمک به مشتری یا سازمان است ممکن است در سطح فردی با اضطراب، تعارض نقش و نگرانی از پیامدهای نظارتی همراه باشد و در سطح سازمانی نیز مسئله عدالت، کنترل و پاسخ‌گویی را مطرح کند.

با وجود گسترش ادبیات قانون‌گریزی خیرخواهانه، هنوز بخش عمده پژوهش‌ها بر سنجش روابط میان متغیرهایی نظیر سبک رهبری، امنیت روان‌شناختی، انگیزش خدمت عمومی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و پیامدهای سازمانی تمرکز دارند و دانش کمتری درباره نحوه تجربه و معنابخشی خود کارکنان در لحظه تصمیم‌گیری وجود دارد. این خلأ در محیط‌های بانکی مقررات‌محور اهمیت بیشتری دارد، زیرا کارکنان ممکن است هم‌زمان خود را در برابر مشتری، مدیر، سازمان، قانون، وجدان حرفه‌ای و نظام نظارتی مسئول بدانند. ازاین‌رو، تحلیل صرف پیشایندها و پیامدهای کمی نمی‌تواند نشان دهد کارکنان چگونه عمل خود را اخلاقاً توجیه می‌کنند، چگونه میان تخلف و تسهیلگری تمایز می‌گذارند، چه عواملی آنان را به عبور از قواعد سوق می‌دهد و پس از انجام چنین رفتاری چه پیامدهای روانی و حرفه‌ای را تجربه می‌کنند. بررسی این تجربه زیسته می‌تواند فهم دقیق‌تری از مرز میان انعطاف سازمانی و عدول ناموجه از قانون فراهم سازد و به مدیران کمک کند حوزه‌هایی را که در آنها مقررات صلب عملاً کارکنان را به سمت راه‌حل‌های غیررسمی سوق می‌دهند شناسایی کنند.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر واکاوی تجارب زیسته کارکنان نظام بانکی از پدیده قانون‌گریزی خیرخواهانه و تبیین محرک‌ها، زمینه‌ها، فرایندهای ادراکی و پیامدهای آن در مدیریت شعب بانک مسکن خراسان رضوی است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی-کاربردی و از نظر ماهیت و روش، در زمره پژوهش‌های کیفی با استراتژی پدیدارشناسی بوده است. از آنجا که هدف اصلی این مطالعه، درک عمیق معنای نهفته در تجارب زیسته کارکنان بانک مسکن از پدیده «قانون‌گریزی خیرخواهانه» و شناسایی ماهیت این تجربه در بافت سازمانی است، رویکرد پدیدارشناسی تفسیری انتخاب شد. این روش به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا فراتر از توصیف صرف، به بازخوانی لایه‌های پنهان ادراکات کارکنان در مواجهه با تضاد میان قوانین بانکی و ضرورت‌های اخلاقی-انسانی بپردازد. مشارکت‌کنندگان این پژوهش، ۱۴ نفر از کارکنان و مدیران صف در شعب بانک مسکن بوده‌اند که تجربه مستقیم مواجهه با موقعیت‌های قانون‌گریزی خیرخواهانه را داشته‌اند. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع «ملاک‌محور» و همچنین روش «گلوله برفی» استفاده شد. ملاک‌های اصلی ورود به پژوهش عبارت بودند از: داشتن حداقل ۵ سال سابقه کار اداری در نظام بانکی، تجربه زیسته در انجام یا مشاهده رفتارهای قانون‌گریز با نیت خیرخواهانه، و تمایل به اشتراک‌گذاری تجارب. فرایند مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، به طوری که در مصاحبه‌های نهایی، کد یا درون‌مایه جدیدی استخراج نگردید. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. هر مصاحبه با پرسش‌های باز و کلی درباره تجارب روزمره کار در بانک آغاز شده و سپس به سمت توصیف روایت‌های خاص از زمان‌هایی که مشارکت‌کننده برای نفع مشتری یا سازمان، قانون را نادیده گرفته است، سوق داده شد. برای ثبت دقیق داده‌ها، تمامی مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان ضبط و بلافاصله پس از اتمام، واژه‌به‌واژه مکتوب گردید. برای تحلیل داده‌های حاصل از تجارب زیسته، از روش هفت‌مرحله‌ای کلایز با استفاده شد که گام‌های آن عبارتند از: ۱. مطالعه کامل توصیفات مشارکت‌کنندگان برای احساس کردن فضای تجربه، ۲. استخراج عبارات مهم و جملات مرتبط با پدیده قانون‌گریزی خیرخواهانه، ۳. مفهوم‌سازی و فرموله کردن معانی استخراج شده، ۴. دسته‌بندی معانی فرموله شده در قالب مجموعه‌ای از درون‌مایه‌ها، ۵. ادغام نتایج در قالب یک توصیف جامع از پدیده، ۶. تبیین ساختار اساسی پدیده، ۷. بازگشت به مشارکت‌کنندگان برای اعتبارسنجی یافته‌ها. به منظور اطمینان از کیفیت و دقت پژوهش، از معیارهای گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) استفاده شد: قبول کردنی بودن: از طریق تعامل طولانی‌مدت با محیط پژوهش و بررسی یافته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان. انتقال‌پذیری: با ارائه توصیف غنی از بافت پژوهش و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان جهت امکان استفاده در بافت‌های مشابه. اطمینان‌بخشی: از طریق ثبت دقیق تمامی مراحل پژوهش و استفاده از نظرات اساتید ناظر و خبرگان. تأییدپذیری: با تلاش پژوهشگر برای کنار گذاشتن پیش‌فرض‌های شخصی و مستندسازی دقیق مسیر تحلیل. جدول زیر مشخصات مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

| ردیف | جنسیت | رشته               | تحصیلات          | شرح                                                                                               |
|------|-------|--------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | مرد   | مدیریت<br>بازرگانی | کارشناسی<br>ارشد | رئیس شعبه با ۱۸ سال سابقه خدمت و تجربه تصمیم‌گیری در موقعیت‌های تعارض میان مقررات و نیاز مشتری    |
| ۲    | زن    | حسابداری           | کارشناسی         | متصدی امور بانکی با ۱۱ سال سابقه، دارای تجربه مستقیم در مواجهه با درخواست‌های فوری مشتریان        |
| ۳    | مرد   | اقتصاد             | کارشناسی<br>ارشد | معاون شعبه با ۱۵ سال سابقه، آشنا با فرآیندهای اعتباری و الزامات کنترلی بانک                       |
| ۴    | زن    | مدیریت دولتی       | کارشناسی         | کارشناس اعتبارات با ۹ سال سابقه، دارای تجربه بررسی پرونده‌های تسهیلاتی در شرایط خاص               |
| ۵    | مرد   | حسابداری           | کارشناسی         | متصدی صندوق و خدمات بانکی با ۱۳ سال سابقه، درگیر با مسائل روزمره اجرایی و محدودیت‌های دستورالعملی |
| ۶    | زن    | مدیریت مالی        | کارشناسی<br>ارشد | رئیس دایره اعتبارات با ۱۴ سال سابقه، دارای تجربه در تفسیر مقررات در شرایط اضطراری مشتریان         |
| ۷    | مرد   | مدیریت اجرایی      | کارشناسی<br>ارشد | رئیس شعبه با ۲۰ سال سابقه، دارای تجربه مدیریت تعارض میان کنترل اداری و مصلحت خدمت‌رسانی           |

|    |     |                 |               |                                                                                                   |
|----|-----|-----------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۸  | زن  | حسابداری        | کارشناسی      | کارمند امور مشتریان با ۸ سال سابقه، دارای تجربه تعامل نزدیک با مراجعان در موقعیت‌های حساس         |
| ۹  | مرد | علوم بانکی      | کارشناسی      | کارشناس وصول مطالبات با ۱۶ سال سابقه، دارای تجربه مواجهه با ملاحظات انسانی در اجرای ضوابط         |
| ۱۰ | زن  | اقتصاد          | کارشناسی ارشد | معاون شعبه با ۱۲ سال سابقه، دارای تجربه تصمیم‌سازی در موقعیت‌های مبهم و چندتفسیری                 |
| ۱۱ | مرد | مدیریت بازرگانی | کارشناسی      | متصدی اعتبارات با ۱۰ سال سابقه، آشنا با فشارهای عملیاتی و اقتضائات خدمت‌رسانی                     |
| ۱۲ | زن  | حسابداری        | کارشناسی ارشد | رئیس شعبه با ۱۷ سال سابقه، دارای تجربه هدایت کارکنان در شرایط تعارض بین قانون و انصاف             |
| ۱۳ | مرد | مدیریت دولتی    | کارشناسی      | کارشناس امور اداری با ۷ سال سابقه، دارای تجربه مشاهده رفتارهای قانون‌گریزی خیرخواهانه در سطح شعبه |
| ۱۴ | زن  | مدیریت مالی     | کارشناسی      | کارمند اعتبارات با ۹ سال سابقه، دارای تجربه تعامل با مشتریان خاص و پرونده‌های غیرروتین            |

## یافته‌ها

یافته‌های تحقیق در پاسخ به سؤال تحقیق مبنی بر اینکه طراحی مدل قانون‌گریزی خیرخواهانه چگونه است می‌باشد. درخصوص تحلیل داده‌ها فرایند گام به گام جهت تحلیل پدیدارشناسی، عرضه شده است که شامل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، تشریح و تفسیر متن صورت گرفته است. بدین صورت که مشارکت‌کنندگان در فرایند مصاحبه با حرف اختصاری *P* و اندیس مشخص شده است. جدول ذیل یک نمونه ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری را نشان می‌دهد.

### جدول ۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری از مصاحبه‌ها

| کدهای اولیه                    | متن ادبیات تحقیق یا مصاحبه                                                                                                                                                                                                                                                      | منبع |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| نوع دوستی                      | پیرزنی آمده بود که برای هزینه جراحی فرزندش نیاز فوری به برداشت از حساب مسدود داشت. طبق قانون باید تا انحصار وراثت صبر می‌کرد، اما من با مسئولیت خودم اجازه دادم بخشی را برداشت کند. در آن لحظه فقط چهره مستاصل او را می‌دیدم، نه بندهای فلان بخشنامه را.                        | P۱   |
| بروکراسی در قوانین             | سیستم جوری طراحی شده که انگار همه مشتری‌ها ربات هستند. قوانین ما گاهی مثل دیواری می‌ماند که جلوی گره‌گشایی را می‌گیرد. شما می‌دانی این آدم آدم معتبری است، اما چون یک کپی مدرک کم دارد، باید کارش را بخوابانی. اینجا آدم وسوسه می‌شود میان‌بر بزند.                             | P۵   |
| توجیه قانون شکنی به صورت درونی | من با خودم گفتم: با این کار نه پولی از بانک دزدیده شده و نه کسی ضرر کرده؛ فقط یک مرحله اداری که می‌دانستم صوری است را فاکتور گرفتم. وقتی می‌بینی نتیجه نهایی خیر است و به کسی آسیب نمی‌رسد، وجدان آدم راحت می‌شود که قانون را کمی خم کند.                                       | P۳   |
| اعتبار یا سرمایه اجتماعی       | در بافت شهری مثل مشهد یا نیشابور، اعتبار حرف اول را می‌زند. اگر من برای یک مشتری خوش‌نام و قدیمی که سال‌هاست با بانک مسکن کار می‌کند، به‌خاطر یک امضای جزئی سخت‌گیری کنم، اعتماد او را به کل سیستم تخریب کرده‌ام. گاهی حفظ این اعتبار، واجب‌تر از رعایت موبه‌موی آیین‌نامه است. | P۱۰  |
| فوریت زمانی در پروژه           | مشتری پرونده تسهیلات ساخت داشت و سیمان و آهن در بازار گران شده بود. اگر منتظر تاییدیه نهایی از مرکز می‌ماندیم، کل بودجه‌اش بر باد می‌رفت. من تاییدیه را به‌صورت شفاهی گرفتم و کار را راه انداختم، در حالی که کتباً هنوز مجاز نبودم. زمان اینجا از خود قانون مهم‌تر بود.         | P۶   |
| ترس از نظارت بانکی             | هر بار که بازرس می‌آید، قلبم تند می‌زند. با اینکه می‌دانم آن روز با نیت خیر به آن مشتری مهلت دادم و پرونده را از روال خارج کردم، اما همیشه این ترس هست که سیستم خشک نظارتی، این "خیرخواهی" من را "تخلف" ببیند و هیچ توجیهی را نپذیرد.                                           | P۹   |

در مرحله بعد، پژوهشگر به تحلیل کدها پرداخته است و پس از آن آنها را مقوله بندی و دسته بندی کرده است. جدول (۳) مقوله بندی را نشان می‌دهد.

## جدول ۳- مقولات و کدهای قانون‌گریزی خیرخواهانه

| مقوله                      | مولفه‌ها         | شاخص‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| محرك‌های انگیزشی           | كمك به مشتری     | تسريع در پرداخت وام، نادیده گرفتن نواقص جزئی پرونده، پذیرش ریسک تضامین ضعیف برای افراد محروم، راهنمایی فراقانونی برای دریافت تسهیلات، جلوگیری از ابطال امتیاز وام مشتری، کاهش بوروکراسی برای مشتریان سالخورده، کمک به تهیه مدارک جایگزین، اطلاع‌رسانی خارج از نوبت، هماهنگی با شعب دیگر برای حل مشکل مشتری، تلاش برای جلوگیری از ضرر مالی مشتری، برقراری تماس پیگیری برای مشتری، میان‌جی‌گری برای حل اختلاف مشتری با سایر واحدها. |
| بهره‌وری سازمانی           |                  | حذف مراحل زاید اداری، پیشبرد سریع‌تر صف انتظار تسهیلات، کاهش حجم پرونده‌های معوق با تسريع کار، دور زدن سیستم‌های کند، حل گره‌های اجرایی خارج از بخشنامه، تسهیل امور ساخت‌وساز پروژه‌های انبوه، کاهش مراجعه چندباره مشتری، اصلاح سریع خطای سیستم، انجام کارهای موازی برای ذخیره زمان، ارتقای سرعت گردش پرونده‌ها، فائق آمدن بر کمبود نیرو با حذف تشریفات، اولویت‌بندی هوشمندانه به جای اولویت زمانی.                               |
| حمایت از همکاران           |                  | پوشش خطای همکار، تکمیل مدارک ناقص همکار در سیستم، تقسیم کار غیررسمی برای حفظ انسجام، گرفتن تأییدیه‌ها به جای همکار غایب، راهنمایی همکار تازه‌کار با نقض قوانین صلب، حمایت از همکار در برابر بازرسی، اشتراک‌گذاری اختیارات برای حل مشکل تیم، پنهان کردن نقص عملیاتی واحد، انجام امور خارج از وظیفه برای سبک شدن بار همکار، انعطاف در مهلت‌های قانونی برای همکار، هم‌دستی در تفسیر به نفع واحد، فداکاری برای حفظ آبروی شعبه.        |
| حفظ منافع یا اعتبار سازمان |                  | حفظ رضایت مشتری برای برند بانک، جلوگیری از شکایت علیه بانک، مدیریت بحران برای عدم بازتاب منفی در جامعه، حل چالش پروژه‌های مسکن مهر و ملی، تلاش برای نگه داشتن مشتریان خوش‌حساب، جلوگیری از مراجعه مشتری به بازرسی، حفظ چهره بانک نزد مقامات محلی، رقابت با سایر بانک‌ها در جذب مشتری، جذب سپرده‌های کلان با تسهیل ضوابط، بهبود رتبه شعبه نزد سرپرستی، کاهش نرخ نارضایتی عمومی، دفاع از عملکرد بانک در برابر انتقاد مشتری.         |
| آمادگی کنشگری              | همدلی            | احساس هم‌دردی با مستأجران، درک فشار تورم بر متقاضی مسکن، نگرستن به مشتری به چشم اعضای خانواده، غصه خوردن برای عدم تأیید وام مشتری، تلاش برای «نه» نگفتن به اقشار ضعیف، درک موقعیت بحرانی خانواده، تجربه شخصی از مشکلات مسکن، احساس مسئولیت عاطفی نسبت به مشتری، ترجیح حال خوب مشتری بر حفظ قانون، درک سختی تهیه ضامن، همدلی با کارگران پروژه‌های ساختمانی، اولویت دادن به انسان‌دوستی بر بخشنامه.                                 |
| مالکیت اخلاقی              |                  | احساس مالکیت نسبت به سرنوشت مشتری، باور به اینکه من مسئول گره‌گشایی هستم، پذیرش مسئولیت عواقب قانون‌گریزی، تعهد وجدانی برای پایان دادن به کار، احساس گناه در صورت انجام ندادن کار، ارزش قائل شدن برای نتیجه تا فرآیند، باور به خیرخواهانه بودن نیت شخصی، احساس قدرت تصمیم‌گیری اخلاقی، اولویت عدالت بر قانون، اهمیت به رضایت درونی شخصی، باور به اینکه سازمان به من اعتماد دارد، مسئول دانستن خود در برابر خداوند و وجدان.        |
| هویت حرفه‌ای               |                  | باور به رسالت اجتماعی بانک، نگاه توسعه‌ای نه فقط بانکی، افتخار به تسهیلگر خانه شدن بودن، تعریف جایگاه خود به عنوان خادم محرومان، احساس تعهد به توسعه مسکن در خراسان، درک موقعیت استراتژیک بانک مسکن، فراتر دیدن نقش خود از کارمند صرف، اهمیت به نام بانک در سطح شهر، تعهد به حرفه‌ای‌گری در شرایط دشوار، نگاه کلان به نیازهای مسکن استان، هویت‌مندی با پروژه‌های ساختمانی، باور به جایگاه اجتماعی بالای کارمند بانک.              |
| عوامل زمینه‌ای/محیطی       | قوانین بروکراتیک | پیچیدگی بیش از حد بخشنامه‌ها، تناقض بخشنامه‌های جدید و قدیم، کهنگی قوانین بانکی، سخت‌گیری‌های غیرمنطقی سیستم، دیوان‌سالاری سنگین مستندات، الزام به اخذ استعلامات تکراری، محدودیت‌های صلب سقفی تسهیلات، مستندات غیرضروری، قوانین مانع انعطاف‌پذیری، عدم تناسب قانون با قیمت روز مسکن، سخت‌گیری در تضامین، لزوم تأییدیه‌های طولانی‌مدت.                                                                                             |
| فوریّت و فشار زمانی        |                  | ضرب‌الاجل‌های پایان ماه و فصل، فشار بودجه‌ریزی پایان سال، تراکم ارباب‌رجوع در ساعات پیک، نیاز مشتری به پول برای قرارداد مسکن، فشار برای بستن پرونده‌ها قبل عید، کمبود زمان برای طی کردن روال قانونی، عجله مشتری برای نقد کردن تسهیلات، حجم بالای کار در شعبه، کمبود پرسنل در ساعات اداری، فشردگی زمان پرداخت تسهیلات، الزام به پاسخگویی سریع، استرس ناشی از انباشت پرونده‌ها.                                                     |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ابهام در قوانین                   | تفسیرهای متفاوت از یک بخشنامه، وجود «منطقه خاکستری» در قوانین، بخشنامه‌های گنگ و مبهم، عدم شفافیت در اولویت‌بندی‌ها، وجود استثنای نانوشته، شکاف میان قانون و واقعیت بازار، تضاد دستورات مافوق با متن قانون، عدم وضوح در مسئولیت تصمیم‌گیرنده، نوسانات لحظه‌ای در دستورالعمل‌ها، نبود راهنمای صریح برای شرایط خاص، ابهام در نحوه احراز شرایط متقاضی، سکوت قانون در موقعیت‌های نادر.              |
| فشار/تعاملات اجتماعی              | توصیه‌های مقامات محلی، فشار مشتریان صاحب‌نفوذ، تعاملات فامیلی در شهر، فشار ریش‌سفیدان محلی، درخواست‌های همکاران سایر شعب، آشنایی با مشتریان از طریق شبکه اجتماعی، لزوم حفظ پرستیژ نزد جامعه، تأثیر فرهنگ بومی خراسان بر تعارفات، فشار مشتریان قدیمی بانک، لزوم پاسخگویی به افراد متنفذ، فشار ناشی از روابط انسانی، رودربایستی‌های کلامی.                                                        |
| فرآیند قانون‌گریزی خیرخواهانه     | «همه این کار را می‌کنند»، «ضرر که به کسی نرسید»، «قانون غلط است»، «من که از آن پول نگرفتم»، «هدف وسیله را توجیه می‌کند»، «بانک هم از ما انتظار دارد»، «اگر این کار را نمی‌کردم حقت ضایع می‌شد»، «این یک استثنا بود»، «قانون‌گذار خبر ندارد چه خبر است»، «این به نفع خود سازمان است»، «به کسی آسیب نرسم»، «وجدانم راحت است».                                                                     |
| تضاد نقش                          | کشمکش میان «کارمند گوش‌به‌فرمان» و «انسان دلسوز»، احساس دوگانگی در رعایت قانون، استرس انتخاب میان قلب و بخشنامه، حس خستگی از قانون‌مداری صلب، احساس سردرگمی در دوراهی، تردید میان وفاداری به سازمان و مردم، تجربه درد اخلاقی، فشار ذهنی برای انتخاب مسیر، احساس گناه ناخواسته، فکر کردن به اینکه «کدام کار درست‌تر است؟»، تضاد میان پرستیژ شغلی و عمل غیررسمی، کلنجار رفتن با خود در پایان روز. |
| ارزیابی ریسک                      | سنجش احتمال لو رفتن، بررسی جدی بودن عواقب، توجه به احتمال بازرسی سرزده، ارزیابی سابقه بازرسی شعبه، برآورد میزان حمایت مدیر شعبه، سنجش وزن تخلف، بررسی مدارک به جای مانده، ارزیابی اینکه آیا مشتری شکایت می‌کند؟، سنجش اعتبار فرد متقاضی، توجه به حساسیت بخشنامه، بررسی اینکه آیا این کار اثر ملموسی دارد؟، پیش‌بینی واکنش بازرسان.                                                              |
| تفسیر مصلحت‌جویانه                | استنباط روح قانون به جای نص، اولویت دادن به هدف تسهیلات، تفسیر قانون در راستای نیاز مردم، یافتن راه میان‌بر قانونی، بهره‌گیری از خلاءهای قانونی، تفسیر منعطف بخشنامه، استدلال‌آوری برای توجیه عمل، یافتن منطق پشت یک دستور، جایگزین کردن روش اجرایی، تطبیق قانون با واقعیت شعبه، استفاده از تبصره‌های نادیده گرفته شده، بازخوانی قانون برای گشایش.                                              |
| پیامدهای ادراک‌شده سرمایه اجتماعی | افزایش وفاداری مشتری، تبلیغ دهان‌به‌دهان مثبت، بهبود وجهه بانک در محله، ایجاد رابطه عاطفی پایدار، اعتماد بیشتر مشتری به کارمند، کاهش تنش‌ها در شعبه، افزایش مراجعات آتی، ارتقای اعتبار فردی کارمند، شکل‌گیری شبکه‌ی حامیان بانک، بهبود فضای روانی شعبه، کاهش شکایات، ایجاد حس تعلق در مشتری.                                                                                                    |
| فرسایش یا رضایت درونی             | احساس خوشحالی از گره‌گشایی، آرامش وجدان، تجربه استرس مزمن، حس افتخار درونی، خستگی ذهنی از ریسک، حس ارزشمندی در کار، اضطراب پنهان، رضایت از عملکرد خود، ترس از تنبیه، احساس گناه در صورت عدم موفقیت، تخلیه هیجانی پس از حل مشکل، خستگی از تکرار این پروسه.                                                                                                                                       |
| ترس از نظارت                      | اضطراب از بازرسی‌های دوره‌ای، ترس از گزارش بازرسان، نگرانی از پرونده‌های انضباطی، استرس از مشاهده‌ی مانیتورها، ترس از لو رفتن اسرار شعبه، نگرانی از تغییر مدیریت شعبه، ترس از توبیخ اداری، دلهره از استعلامات مرکز، ترس از لو رفتن نزد همکاران بدخواه، نگرانی از پیامدهای بازرسی برای مدیر، پنهان‌کاری ناشی از ترس، اضطراب لحظه‌ای هنگام بازرسی.                                                |

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر واکاوی تجارب زیسته کارکنان نظام بانکی از پدیده قانون‌گریزی خیرخواهانه در مدیریت شعب بانک مسکن خراسان رضوی بود. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق نشان داد که تجربه قانون‌گریزی خیرخواهانه در میان کارکنان بانک، پدیده‌ای تک‌بعدی و صرفاً معادل تخلف از مقررات نیست، بلکه حاصل تعامل چندلایه میان انگیزه‌های خیرخواهانه، ویژگی‌های فردی، فشارهای محیطی، فرایندهای شناختی و پیامدهای مثبت و منفی است. یافته‌ها در قالب پنج مقوله اصلی شامل محرک‌های انگیزشی، آمادگی کنشگری، عوامل زمینه‌ای و محیطی، فرایند قانون‌گریزی خیرخواهانه و پیامدهای ادراک‌شده سازمان یافت. این ساختار نشان می‌دهد که قانون‌گریزی خیرخواهانه

در بستر بانکی از یک تصمیم لحظه‌ای یا رفتار اتفاقی فراتر است و می‌توان آن را نوعی الگوی کنش سازمانی دانست که کارکنان در مواجهه با تعارض میان اجرای دقیق قواعد و تأمین منافع انسانی یا سازمانی به آن متوسل می‌شوند.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که محرک‌های انگیزشی شامل کمک به مشتری، ارتقای بهره‌وری سازمانی، حمایت از همکاران و حفظ منافع یا اعتبار سازمان، از مهم‌ترین زمینه‌های آغاز قانون‌گریزی خیرخواهانه هستند. مشارکت‌کنندگان زمانی از مقررات رسمی فاصله می‌گرفتند که تصور می‌کردند اجرای دقیق قاعده ممکن است موجب زیان مشتری، کندی فرایند خدمت، افزایش بار کاری یا آسیب به اعتبار بانک شود. این یافته با تعریف نظری قانون‌گریزی خیرخواهانه همخوان است که در آن، نقض آگاهانه قواعد رسمی با نیت اصلی کمک به سازمان یا ذی‌نفعان صورت می‌گیرد (Malik & Mishra, 2023; Vardaman et al., 2014). یافته‌های Ghosh و Shum نیز نشان می‌دهد که در سازمان‌های خدماتی، کارکنان ممکن است قواعد را برای بهبود خدمت‌رسانی، افزایش بهره‌وری یا حمایت از دیگران نقض کنند (Ghosh & Shum, 2019). همچنین، نتایج مطالعه Weißmüller و همکاران نشان داده است که انگیزش خدمت عمومی می‌تواند احتمال قانون‌گریزی جامعه‌پسند را افزایش دهد؛ زیرا کارکنان در چنین شرایطی، دستیابی به منفعت عمومی را بر تبئیت مکانیکی از برخی رویه‌ها ترجیح می‌دهند (Weißmüller et al., 2022). بنابراین، در مطالعه حاضر نیز می‌توان گفت عنصر نیت خیرخواهانه، مرز اصلی میان قانون‌گریزی مورد مطالعه و اشکال انحرافی یا منفعت‌طلبانه قانون‌شکنی بوده است.

یافته دوم به «آمادگی کنشگری» مربوط بود که سه مؤلفه همدلی، مالکیت اخلاقی و هویت حرفه‌ای را دربر می‌گرفت. کارکنانی که خود را نسبت به سرنوشت مشتری مسئول‌تر احساس می‌کردند، مشکلات اقتصادی و اجتماعی او را درک می‌کردند یا نقش حرفه‌ای خود را فراتر از اجرای صوری دستورالعمل‌ها تعریف می‌کردند، آمادگی بیشتری برای ورود به منطقه خاکستری مقررات داشتند. این نتیجه را می‌توان با ادبیات مربوط به هویت اخلاقی، امنیت روان‌شناختی و رفتارهای داوطلبانه توضیح داد. Ahmed و Khan نشان دادند که هویت اخلاقی کارکنان می‌تواند نحوه تأثیر رهبری و سرمایه روان‌شناختی بر قانون‌گریزی خیرخواهانه را تغییر دهد (Ahmed & Khan, 2024). همچنین، Khan و همکاران نشان داده‌اند که شفقت در محیط کار و امنیت روان‌شناختی می‌تواند احتمال بروز رفتارهای جامعه‌پسند خارج از قواعد رسمی را افزایش دهد (Khan et al., 2023). از این منظر، کارکنان این پژوهش هنگامی که احساس می‌کردند «انجام کار درست» لزوماً با «اجرای دقیق قانون» یکسان نیست، بر پایه قضاوت اخلاقی خود عمل می‌کردند. این وضعیت با مفهوم اخلاق موقعیتی و اقلیم اخلاقی نیز سازگار است؛ به‌گونه‌ای که کارکنان در مواجهه با تعارض ارزش‌ها، تلاش می‌کنند تصمیمی اتخاذ کنند که از منظر خودشان بیشترین سازگاری را با خیر مشتری و رسالت حرفه‌ای داشته باشد (Vardaman et al., 2014).

نتایج همچنین نشان داد که عوامل زمینه‌ای و محیطی، شامل قوانین بروکراتیک، فوریت و فشار زمانی، ابهام در قوانین و فشارها و تعاملات اجتماعی، نقش مهمی در فعال شدن قانون‌گریزی خیرخواهانه دارند. کارکنان در بسیاری از موارد مقررات را ذاتاً نامطلوب تلقی نمی‌کردند، بلکه مسئله اصلی را صلبیت، طولانی بودن فرایندها، ابهام برخی بخشنامه‌ها و عدم تناسب آنها با شرایط واقعی مشتری می‌دانستند. این یافته با نتایج Fleming همسو است که نقش ساختارهای بوروکراتیک، رهبران و همکاران را در شکل‌دهی قانون‌گریزی خیرخواهانه در سطح عملیاتی نشان داده است (Fleming, 2020). همچنین، گسترش بوروکراسی سازمانی و افزایش پیچیدگی نقش‌های حرفه‌ای می‌تواند فاصله میان رویه رسمی و الزامات عملی را افزایش دهد (Löfgren & Hall, 2026). در چنین شرایطی، کارکنان خط مقدم به نوعی نقش «مفسر عملی مقررات» را بر عهده می‌گیرند و برای پر کردن شکاف میان قاعده رسمی و مسئله واقعی، از اختیار غیررسمی استفاده می‌کنند. یافته‌های Hu و Chen نیز نشان می‌دهد که شیوه‌های انعطاف‌پذیر مدیریت منابع انسانی می‌توانند ظرفیت کارکنان را برای کنش فعال و قانون‌گریزی جامعه‌پسند افزایش دهند (Chen & Hu, 2026). از این رو، قانون‌گریزی خیرخواهانه در این مطالعه را می‌توان واکنشی به شکاف میان انعطاف مورد نیاز در عمل و صلبیت موجود در ساختار رسمی دانست.

نقش ابهام مقررات نیز در یافته‌های حاضر برجسته بود. زمانی که بخشنامه‌ها قابل تفسیر بودند، استثناهای روشنی نداشتند یا در موقعیت‌های غیرعادی پاسخ مشخصی ارائه نمی‌کردند، کارکنان بیشتر به قضاوت فردی متوسل می‌شدند. چنین وضعیتی با ادبیات انحراف مثبت همخوانی دارد که نشان می‌دهد کارکنان در شرایطی که قواعد رسمی پاسخگوی پیچیدگی مسئله نیستند، ممکن است راه‌حل‌هایی خارج از هنجارهای معمول ایجاد کنند (Sharma & Chillakuri, 2023). بالاین‌حال، این اختیار تفسیری همواره مثبت نیست و می‌تواند در صورت نبود مرزهای روشن، زمینه‌ساز بی‌ثباتی در اجرای مقررات شود. Zhu و همکاران نیز به ماهیت معمایی قانون‌گریزی خیرخواهانه اشاره کرده‌اند و نشان داده‌اند

که موازنه اخلاقی می‌تواند فرد را در موقعیتی قرار دهد که رفتار قانون‌گریز خود را بر مبنای هدف مثبت مشروع بداند (Zhu et al., 2023). بنابراین، ابهام مقررات در مطالعه حاضر نه تنها یک مشکل اداری، بلکه محرکی شناختی برای فعال شدن تفسیر شخصی و مصلحت‌محور بود.

یافته مهم دیگر مربوط به فرایند درونی قانون‌گریزی خیرخواهانه بود که در قالب خنثی‌سازی، تضاد نقش، ارزیابی ریسک و تفسیر مصلحت‌جویانه شکل گرفت. کارکنان پیش از نقض قاعده، اغلب پیامدهای احتمالی رفتار را ارزیابی می‌کردند، احتمال نظارت را می‌سنجیدند و سپس از طریق استدلال‌هایی مانند «ضرری به کسی وارد نمی‌شود»، «قانون با شرایط واقعی سازگار نیست» یا «هدف خدمت به مشتری است»، رفتار خود را برای خویش موجه می‌ساختند. این یافته نشان می‌دهد که قانون‌گریزی خیرخواهانه یک رفتار کاملاً تکانشی نیست، بلکه ممکن است حاصل نوعی فرایند شناختی و اخلاقی باشد. این نتیجه با دیدگاه Lian و همکاران درباره نقش یادگیری اجتماعی و فرایندهای disengagement اخلاقی همخوان است؛ زیرا افراد می‌توانند از طریق بازتعریف اخلاقی رفتار، شدت تعارض میان عمل خود و هنجارهای رسمی را کاهش دهند (Lian et al., 2022). البته در مطالعه حاضر این فرایند الزاماً به معنای رفتار غیراخلاقی نبود، بلکه بیشتر ابزاری برای سازگار کردن عمل با تصویری اخلاقی از خود محسوب می‌شد. Gill نیز در مرور یکپارچه خود تأکید می‌کند که قانون‌شکنی سازمانی باید بر اساس نیت، سازوکار و زمینه تحلیل شود و نمی‌توان تمام اشکال آن را در یک طبقه انحرافی قرار داد (Gill, 2026).

تضاد نقش نیز بخش مهمی از تجربه کارکنان بود. مشارکت‌کنندگان خود را هم‌زمان در نقش «مجری مقررات» و «فرد مسئول در برابر مشتری» می‌دیدند و همین امر موجب کشمکش شناختی و هیجانی می‌شد. چنین تضادی نشان می‌دهد که در برخی موقعیت‌ها، نظم رسمی سازمان با هویت حرفه‌ای کارکنان هم‌راستا نیست. پژوهش‌های مربوط به رهبری اخلاقی نیز نشان داده‌اند که کارکنان برداشت خود از اخلاقی بودن رفتار را صرفاً از متن مقررات استخراج نمی‌کنند، بلکه از الگوهای رفتاری رهبران، فضای سازمانی و برداشت خود از پیامدها نیز تأثیر می‌پذیرند (Banks et al., 2021; Ng et al., 2021). نتایج Zhang و همکاران نیز نشان می‌دهد که اقلیم اخلاقی و شدت نظارت سازمانی می‌توانند نحوه ترجمه قضاوت اخلاقی به رفتار را تغییر دهند (Zhang et al., 2026). بنابراین، تجربه تضاد نقش در مطالعه حاضر احتمالاً ناشی از نبود همخوانی کامل میان قواعد رسمی، انتظارات مدیریتی و درک اخلاقی کارکنان از وظیفه حرفه‌ای خود بوده است.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که پیامدهای قانون‌گریزی خیرخواهانه ماهیتی دوگانه دارد. در بعد مثبت، مشارکت‌کنندگان به افزایش رضایت مشتری، تقویت اعتماد، ارتقای اعتبار فردی و سازمانی، کاهش تنش در شعبه و احساس رضایت درونی اشاره کردند. این نتیجه با یافته‌های Li و همکاران همسو است که نشان دادند قانون‌گریزی خیرخواهانه در سطح تیم می‌تواند در شرایط مناسب با افزایش بازاندیشی و عملکرد نوآورانه همراه شود (Li et al., 2024). همچنین، Lv و همکاران نشان داده‌اند که قانون‌گریزی مدیریتی می‌تواند پیامدهای مثبت هویتی و سازمانی داشته باشد، هرچند این آثار همیشه یک‌سویه نیستند (Lv et al., 2020). از منظر منطق خدمت‌محور نیز هنگامی که کارکنان برای حل مسئله مشتری از چارچوب‌های خشک فراتر می‌روند، ممکن است فرایند هم‌آفرینی ارزش و کیفیت تجربه خدمت تقویت شود (Vargo & Lusch, 2017). در محیط بانک مسکن، این امر می‌تواند خود را به صورت حفظ مشتری، کاهش نارضایتی و تقویت اعتماد به شعبه نشان دهد.

در مقابل، یافته‌ها نشان داد که قانون‌گریزی خیرخواهانه می‌تواند با اضطراب، فرسایش روانی، ترس از بازرسی و نگرانی از پیامدهای انضباطی همراه باشد. این دوگانگی یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش است؛ زیرا کارکنان ممکن است از نتیجه انسانی رفتار خود رضایت داشته باشند، اما هم‌زمان احساس کنند در برابر نظام رسمی سازمان آسیب‌پذیر شده‌اند. این یافته با مفهوم «اثر دو لبه» قانون‌گریزی خیرخواهانه همخوان است (Lv et al., 2020; Malik & Mishra, 2023). همچنین، O'Reilly و Sloane نشان داده‌اند که اقلیم بخشایش‌گر می‌تواند بر نحوه ادراک و بروز رفتارهای اختیاری خارج از قواعد اثر بگذارد (O'Reilly & Sloane, 2026). به عبارت دیگر، اگر کارکنان بدانند هرگونه فاصله گرفتن از رویه رسمی بدون توجه به نیت و نتیجه صرفاً به عنوان تخلف ارزیابی خواهد شد، احتمال شکل‌گیری اضطراب پنهان افزایش می‌یابد. در مقابل، اگر فضای سازمانی بیش از حد تساهل‌آمیز باشد، خطر عادی‌سازی نقض مقررات نیز به وجود می‌آید. بنابراین، چالش مدیریتی اصلی یافتن نقطه تعادل میان کنترل و انعطاف است.

نتایج حاضر همچنین نشان می‌دهد که قانون‌گریزی خیرخواهانه را نمی‌توان صرفاً محصول ویژگی‌های فردی دانست. تعامل میان شخص و محیط سازمانی نقشی تعیین‌کننده دارد. این نتیجه با چارچوب شناخت اجتماعی و یافته‌هایی که بر اثر الگوسازی رفتاری رهبران و فضای اخلاقی تأکید دارند همسو است (Lian et al., 2022; Zhang et al., 2026).

(2026). از سوی دیگر، مطالعات مربوط به انعطاف‌پذیری منابع انسانی نشان داده‌اند که سبک رهبری، آموزش و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند ظرفیت سازگاری کارکنان را شکل دهند (Alizadeh & Minaei, 2023; Sabuhari et al., 2020). در مطالعه حاضر نیز کارکنان زمانی به رفتارهای قانون‌گریزانه خیرخواهانه روی می‌آوردند که ساختار رسمی انعطاف لازم را فراهم نمی‌کرد، اما آنان همچنان مسئولیت حل مسئله را بر عهده خود می‌دیدند. از این منظر، قانون‌گریزی خیرخواهانه ممکن است نشانه‌ای از «کمبود انعطاف رسمی» در سازمان باشد؛ یعنی جایی که کارکنان برای پاسخ‌گویی مناسب مجبور می‌شوند انعطاف را به‌صورت غیررسمی ایجاد کنند.

در مقایسه با مطالعات داخلی، نتایج پژوهش حاضر زاویه متفاوتی از مسئله قانون‌گریزی ارائه می‌دهد. پژوهش‌های انجام‌شده در ایران غالباً قانون‌گریزی را در ارتباط با عوامل ساختاری، فرهنگی، نظارتی و ضعف حاکمیت قانون بررسی کرده‌اند. Shahlaei Manesh و همکاران مجموعه‌ای از عوامل مؤثر بر قانون‌گریزی در سازمان‌های دولتی را شناسایی کرده‌اند (Shahlaei Manesh et al., 2014) و Moradi و همکاران نیز نشان داده‌اند که فرهنگ قانون‌گریزی و ادراک فساد می‌تواند حاکمیت قانون و اعتماد نهادهای را تضعیف کند (Moradi et al., 2025). همچنین، Saeedi و Niazi قانون‌گریزی در جامعه ایران را پدیده‌ای چندعاملی متأثر از متغیرهای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و مدیریتی معرفی کرده‌اند (Saeedi & Niazi, 2025). تفاوت اصلی یافته‌های حاضر با این رویکردها آن است که در این مطالعه، قانون‌گریزی مورد بررسی با انگیزه‌های فسادآلود یا منفعت‌طلبانه تعریف نشده، بلکه مشارکت‌کنندگان آن را پاسخی برای رفع مسئله مشتری، حفظ منافع سازمان یا تسهیل فرایندها تلقی کرده‌اند. بنابراین، یافته‌های حاضر ضرورت تفکیک میان «قانون‌گریزی مخرب» و «قانون‌گریزی خیرخواهانه» را در مطالعات سازمانی ایران برجسته می‌کند.

در مجموع، نتایج نشان می‌دهد قانون‌گریزی خیرخواهانه در بانک مسکن خراسان رضوی رفتاری چندسطحی و زمینه‌مند است که از یک سو به ویژگی‌های انسانی و حرفه‌ای کارکنان و از سوی دیگر به ساختار بوروکراتیک، ابهام قواعد، فشارهای عملیاتی و کیفیت محیط اخلاقی وابسته است. این رفتار می‌تواند کارکردی سازگارانه داشته باشد و در برخی شرایط به حفظ کیفیت خدمت، رضایت مشتری و سرمایه اجتماعی کمک کند، اما در صورت نبود حدود روشن، سازوکارهای پاسخ‌گویی و اختیار قانونی تعریف‌شده، ممکن است به افزایش اضطراب کارکنان، ناهمگونی اجرای مقررات و ریسک سازمانی منجر شود. از این رو، یافته‌های مطالعه حاضر با ادبیاتی همخوان است که قانون‌گریزی خیرخواهانه را نه رفتاری ذاتاً مثبت یا منفی، بلکه پدیده‌ای وابسته به نیت، زمینه، فرایند تصمیم‌گیری و پیامدهای آن می‌داند (Gill, 2026; Zhu et al., 2023). این برداشت به مدیران بانکی امکان می‌دهد به جای برخورد صرفاً انضباطی با همه اشکال عدول از رویه، شرایطی را شناسایی کنند که در آنها خودِ طراحی مقررات و فقدان اختیار حرفه‌ای، کارکنان را به سمت راه‌حل‌های غیررسمی سوق می‌دهد.

پژوهش حاضر با چند محدودیت مواجه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، مطالعه صرفاً در مدیریت شعب بانک مسکن استان خراسان رضوی انجام شد و با توجه به ویژگی‌های خاص بانک مسکن به‌عنوان یک بانک تخصصی و توسعه‌ای و نیز تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و مدیریتی مناطق مختلف، انتقال یافته‌ها به سایر بانک‌ها یا استان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، داده‌ها بر تجارب ۱۴ مشارکت‌کننده و مصاحبه‌های خوداظهاری آنان مبتنی بود؛ بنابراین، احتمال تأثیر حافظه انتخابی، بازسازی پسینی تجربه‌ها و مطلوبیت اجتماعی بر روایت‌ها وجود دارد، به‌ویژه آنکه موضوع قانون‌گریزی از حساسیت اداری و انضباطی برخوردار است. سوم، ماهیت کیفی و پدیدارشناختی پژوهش امکان تعمیم آماری یافته‌ها را فراهم نمی‌کند و هدف مطالعه نیز بیشتر دستیابی به فهم عمیق از تجربه پدیده بوده است. علاوه بر این، تمرکز بر دیدگاه کارکنان و مدیران شعب باعث شد دیدگاه بازرسان، مدیران ستادی، مشتریان و سیاست‌گذاران بانکی در تفسیر این رفتار مورد بررسی قرار نگیرد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل مفهومی استخراج‌شده از این مطالعه در نمونه‌های بزرگ‌تر و در بانک‌های دولتی، خصوصی و تخصصی مختلف آزمون کمی شود تا میزان تعمیم‌پذیری روابط میان محرک‌های انگیزشی، آمادگی کنشگری، عوامل زمینه‌ای، فرایندهای شناختی و پیامدهای قانون‌گریزی خیرخواهانه مشخص شود. انجام مطالعات مقایسه‌ای میان استان‌ها و نیز میان بانک‌های دارای ساختارهای نظارتی متفاوت می‌تواند نقش فرهنگ سازمانی و محیط نهادی را روشن‌تر سازد. همچنین، بررسی دیدگاه‌های هم‌زمان کارکنان، مدیران ارشد، بازرسان و مشتریان می‌تواند تصویر چندجانبه‌تری از مرز میان انعطاف حرفه‌ای و تخلف سازمانی ارائه کند. پیشنهاد می‌شود نقش متغیرهایی مانند امنیت روان‌شناختی، هویت اخلاقی، سبک رهبری، ادراک عدالت سازمانی، شدت نظارت، فرسودگی شغلی و انگیزش خدمت در پژوهش‌های بعدی بررسی شود. مطالعات طولی نیز

می‌توانند مشخص کنند که تکرار قانون‌گریزی خیرخواهانه در طول زمان چگونه بر نگرش کارکنان نسبت به مقررات، سطح اضطراب، تعهد سازمانی و احتمال عادی‌شدن رفتارهای خارج از قاعده تأثیر می‌گذارد.

از منظر مدیریتی، پیشنهاد می‌شود بانک مسکن میان تخلف منفعت‌طلبانه و اقدام خیرخواهانه‌ای که در پاسخ به ناکارآمدی یا ابهام مقررات رخ می‌دهد تمایز روشن ایجاد کند و برای موقعیت‌های پرتکرار، «دامنه اختیار کنترل‌شده» تعریف شود تا کارکنان بتوانند در شرایط مشخص و با ثبات مستند دلایل تصمیم، انعطاف لازم را اعمال کنند. بازنگری دوره‌ای در بخشنامه‌های مبهم، حذف مراحل زائد، طراحی مسیرهای سریع برای پرونده‌های اضطراری و ایجاد سازوکاری امن برای گزارش مواردی که مقررات مانع خدمت‌رسانی مؤثر می‌شوند می‌تواند نیاز به قانون‌گریزی پنهان را کاهش دهد. همچنین، پیشنهاد می‌شود آموزش کارکنان از حفظ صورتی بخشنامه‌ها فراتر رفته و شامل تصمیم‌گیری اخلاقی، مدیریت تضاد نقش، ارزیابی ریسک و تشخیص مرز میان اختیار حرفه‌ای و تخلف باشد. نظام بازرسی نیز می‌تواند علاوه بر بررسی میزان رعایت فرایند، زمینه وقوع رفتار، نیت تصمیم‌گیرنده و پیامد واقعی آن را مورد ارزیابی قرار دهد. در نهایت، تبدیل تجارب کارکنان از موقعیت‌های قانون‌گریزی خیرخواهانه به داده‌های بازخوردی برای اصلاح فرایندها می‌تواند به سازمان کمک کند تا انعطاف غیررسمی را به تدریج به انعطاف قانونی و پاسخ‌گو تبدیل کند.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## موازین اخلاقی

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

## Extended Summary

### Introduction

Contemporary organizations operate in environments characterized by increasing complexity, accelerated technological and institutional change, heightened stakeholder expectations, and persistent pressure for rapid and flexible service delivery. Under such conditions, strict bureaucratic structures and highly standardized procedures may not always be sufficiently responsive to exceptional, ambiguous, or time-sensitive situations. Human resource flexibility has therefore become an important organizational capability, enabling employees to adapt their knowledge, skills, and behavior to changing circumstances and to



respond more effectively to operational demands (Alizadeh & Minaei, 2023; Sabuhari et al., 2020). This shift is particularly relevant in service organizations, where frontline employees frequently encounter situations that cannot be fully anticipated by formal procedures. Employees consequently function not merely as passive implementers of organizational rules but as active agents who interpret situations, exercise professional judgment, and attempt to reconcile institutional requirements with the needs of customers and other stakeholders (Dong, 2019; Eskandari et al., 2019).

One behavioral manifestation of this tension is prosocial rule-breaking, generally understood as the intentional violation of a formal organizational rule, policy, or procedure primarily to benefit the organization, customers, colleagues, or other stakeholders. Unlike conventional organizational deviance, which is commonly associated with self-interest or harmful intentions, prosocial rule-breaking is characterized by an ostensibly constructive motive (Malik & Mishra, 2023; Vardaman et al., 2014). The literature increasingly treats rule-breaking as a heterogeneous organizational phenomenon whose meaning depends on the actor's intention, situational context, decision process, and consequences rather than on formal noncompliance alone (Gill, 2026). Accordingly, prosocial rule-breaking has also been discussed within the broader domain of positive deviance, in which employees depart from established norms in an effort to achieve beneficial organizational or social outcomes (Sharma & Chillakuri, 2023).

Prosocial rule-breaking is especially relevant in service-intensive and highly bureaucratic organizations. Frontline employees may recognize that literal compliance with a procedure can delay services, create unnecessary burdens for customers, reduce organizational efficiency, or conflict with their understanding of professional responsibility. Evidence from service settings indicates that employees sometimes circumvent rules to improve customer service, increase work efficiency, or assist colleagues (Ghosh & Shum, 2019). Public service motivation may similarly encourage employees to prioritize perceived stakeholder welfare over strict procedural compliance in exceptional circumstances (Weißmüller et al., 2022). At the same time, bureaucratic structures, managerial expectations, peer behavior, and organizational flexibility can influence whether employees perceive discretionary rule-breaking as acceptable or necessary (Chen & Hu, 2026; Fleming, 2020).

The phenomenon nevertheless has a fundamentally paradoxical character. Beneficial intentions do not automatically guarantee beneficial consequences. Rule-breaking may facilitate faster problem solving, innovation, customer satisfaction, and organizational responsiveness, yet repeated departure from formal rules may also create inconsistency, weaken procedural fairness, increase regulatory exposure, and normalize discretionary misconduct (Lv et al., 2020; Zhu et al., 2023). Employees must therefore negotiate a difficult boundary between responsible discretion and unauthorized deviation. Ethical climate and leadership are particularly important in shaping this boundary. Leaders influence employees' understanding of acceptable conduct and provide social cues through which formal and informal behavioral expectations are learned (Banks et al., 2021; Ng et al., 2021). Moreover, psychological safety, moral identity, compassion, and perceptions of leadership can affect employees' willingness to engage in prosocial rule-breaking (Ahmed & Khan, 2024; Khan et al., 2023). Organizational monitoring may further modify employees' moral judgments and discretionary behavior by changing their perceptions of risk and accountability (Zhang et al., 2026).

These issues become particularly significant in banking institutions because banks combine strong regulatory requirements with intensive customer interaction. Banking employees must comply with financial, administrative, credit, and supervisory procedures while simultaneously responding to customers whose circumstances may be urgent, exceptional, or insufficiently addressed by standardized regulations. In the Iranian context, previous research has generally examined rule-evasion as a social

or organizational pathology related to structural, cultural, supervisory, and institutional weaknesses (Moradi et al., 2025; Saeedi & Niazi, 2025; Shahlaei Manesh et al., 2014). Far less attention has been devoted to situations in which employees themselves interpret deviation from a rule as an ethically defensible attempt to help customers, support colleagues, protect organizational interests, or maintain service effectiveness. Consequently, a phenomenological investigation is required to understand how banking employees experience such situations, how they interpret the boundary between violation and responsible facilitation, and what consequences they associate with their actions. The present study therefore aimed to explore the lived experiences of banking employees regarding prosocial rule-breaking and to identify its motivational drivers, agentic readiness, contextual conditions, behavioral processes, and perceived consequences in the Khorasan Razavi Branch Management of Bank Maskan.

### Methods and Materials

This study employed a qualitative research design based on an interpretive phenomenological strategy. The phenomenological approach was selected because the central purpose was to obtain an in-depth understanding of the meanings that employees attributed to their lived experiences of prosocial rule-breaking, particularly in situations involving conflict between formal banking regulations and perceived ethical, human, or organizational necessities. The participants consisted of 14 frontline employees and managers working in Bank Maskan branches who had direct experience of performing or observing prosocial rule-breaking. Participants were recruited using criterion-based purposive sampling supplemented by snowball sampling. Eligibility criteria included at least five years of administrative experience in the banking system, direct experience with situations involving rule deviation for benevolent purposes, and willingness to describe such experiences.

Data were collected through in-depth semi-structured interviews. Interviews began with broad questions concerning participants' everyday experiences in the banking environment and gradually focused on specific situations in which a formal rule or procedure had been disregarded, modified, or circumvented to benefit a customer, colleague, or the organization. Interviews were continued until data saturation was achieved and the final interviews yielded no substantively new codes or themes. With participants' consent, interviews were recorded and transcribed verbatim immediately after completion. Data were analyzed using the seven-stage Colaizzi method, involving repeated reading of participants' descriptions, extraction of significant statements, formulation of meanings, clustering meanings into themes, development of an exhaustive description, identification of the fundamental structure of the phenomenon, and validation of findings through reference to participants' accounts. Trustworthiness was addressed through credibility, transferability, dependability, and confirmability procedures, including prolonged engagement, participant validation, detailed documentation of the analytic process, rich contextual description, and expert review.

### Findings

Analysis of the interviews resulted in five main categories comprising 18 components: motivational drivers, agentic readiness, contextual/environmental factors, the process of prosocial rule-breaking, and perceived consequences.

The first category, motivational drivers, consisted of four components: helping customers, organizational productivity, supporting colleagues, and protecting organizational interests or reputation. Participants described deliberately departing from prescribed procedures when they believed that literal compliance would impose unnecessary hardship on customers, delay urgent financial processes, increase administrative inefficiency, create difficulties for colleagues, or damage customers' perceptions of the bank. These motives indicated that perceived beneficiary-oriented outcomes were central to the decision to break rules.



The second category, agentic readiness, comprised empathy, moral ownership, and professional identity. Empathy was reflected in employees' sensitivity to customers' financial, housing, and personal difficulties. Moral ownership referred to a perceived personal responsibility for resolving customer problems and accepting responsibility for the consequences of discretionary decisions. Professional identity reflected employees' understanding of their role as being broader than procedural compliance; several participants regarded themselves as facilitators of housing provision and as representatives of the bank's social and developmental mission. These characteristics increased employees' readiness to exercise discretionary judgment when rules conflicted with perceived human or professional obligations.

The third category concerned contextual and environmental factors and included bureaucratic rules, time urgency and pressure, regulatory ambiguity, and social pressures or interactions. Participants frequently described complex, outdated, repetitive, or inflexible procedures as major triggers of prosocial rule-breaking. Time-sensitive loan applications, workload, staffing constraints, administrative deadlines, and rapidly changing market conditions intensified pressures to circumvent conventional processes. Ambiguous regulations and differences in the interpretation of directives created additional discretionary space. Social relationships, influential customers, local expectations, and interpersonal obligations also shaped decision contexts.

The fourth category described the process through which prosocial rule-breaking occurred. Four components were identified: neutralization, role conflict, risk assessment, and pragmatic interpretation. Employees used neutralization strategies to cognitively justify their actions, for example by emphasizing that no one would be harmed, that the rule was unsuitable for the specific situation, or that the action ultimately benefited the organization or customer. Role conflict emerged from tension between being a compliant employee and a compassionate problem solver. Before acting, employees assessed the likelihood of detection, inspection, disciplinary consequences, managerial support, and the seriousness of the deviation. Pragmatic interpretation involved emphasizing the perceived purpose or "spirit" of a regulation rather than its literal wording and identifying alternative or flexible routes for achieving desired outcomes.

The fifth category concerned perceived consequences. Prosocial rule-breaking was associated with increased social capital through customer trust, loyalty, improved interpersonal relationships, and enhanced perceptions of the bank. At the individual level, participants also reported internal satisfaction, pride, and a sense of usefulness after successfully resolving customers' problems. However, these positive experiences coexisted with psychological strain, chronic anxiety, fear of supervisory inspections, concern about disciplinary consequences, and emotional exhaustion. Thus, the consequences were consistently described as dual rather than uniformly beneficial.

### Discussion and Conclusion

The findings indicate that prosocial rule-breaking in the banking context is a complex adaptive behavior emerging from the interaction between benevolent motivation, individual moral agency, institutional constraints, and cognitive evaluation. Employees did not describe rule-breaking as an automatic rejection of organizational authority. Rather, it generally emerged when they perceived a discrepancy between formal procedures and what they regarded as an appropriate, humane, or organizationally effective response. Helping customers and protecting organizational effectiveness therefore acted as important motivational foundations, while empathy, moral ownership, and professional identity provided the psychological readiness required to act beyond formal procedures.

The results also demonstrate that organizational context plays a decisive role. Bureaucratic rigidity, regulatory ambiguity, workload, urgency, and social pressures created situations in which employees perceived strict compliance as practically or



ethically problematic. Prosocial rule-breaking can therefore be interpreted partly as an informal mechanism through which employees compensate for insufficient formal flexibility. This interpretation does not imply that unauthorized rule violations should be legitimized. Instead, it suggests that repeated benevolent deviations may signal deficiencies in existing procedures, particularly where employees regularly encounter exceptional cases that regulations do not adequately accommodate.

Another important finding concerns the cognitive process preceding the behavior. Participants experienced role conflict and actively evaluated risks before acting. Neutralization and pragmatic interpretation enabled them to preserve a positive moral self-concept while departing from formal requirements. Consequently, prosocial rule-breaking should not be regarded simply as spontaneous misconduct. It may involve deliberate moral reasoning in which employees compare procedural compliance with anticipated consequences for customers and the organization. Nevertheless, such reasoning remains inherently vulnerable to subjectivity. A decision that one employee interprets as compassionate flexibility may be perceived by another as unjustified preferential treatment.

The dual consequences identified in the study further demonstrate this ambiguity. Prosocial rule-breaking may strengthen customer trust, social capital, and employees' sense of professional usefulness, but it can simultaneously produce anxiety, fear of monitoring, and psychological exhaustion. Employees may therefore experience an unusual combination of moral satisfaction and administrative insecurity. This tension is especially important in banking, where even well-intentioned procedural deviations can carry financial, legal, and reputational risks.

Overall, the study suggests that prosocial rule-breaking in Bank Maskan should neither be treated exclusively as misconduct nor uncritically celebrated as constructive flexibility. It is better understood as a context-dependent adaptive response to tension between bureaucratic compliance and perceived human and professional responsibility. Effective organizational management should therefore seek to reduce the structural conditions that force employees into this dilemma by clarifying ambiguous regulations, introducing controlled discretionary mechanisms for exceptional cases, and ensuring that supervisory systems distinguish appropriately between opportunistic violations and documented professional judgment. Transforming recurring informal workarounds into transparent and accountable forms of regulated flexibility may allow the organization to preserve both procedural integrity and responsive service delivery.

## References

- Ahmed, M., & Khan, M. I. (2024). Unpacking the Paradoxical Impact of Ethical Leadership on Employees' Pro-Social Rule-Breaking Behavior: The Interplay of Employees' Psychological Capital and Moral Identity. *PLoS One*, 19(8), e0306912. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306912>
- Alizadeh, M., & Minaei, Y. (2023). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Human Resource Flexibility. *Journal of Human Resource Studies*, 13(3), 79-102. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.184119>
- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical Leadership: Mapping the Terrain for Concept Cleanup and a Future Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101471. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-Analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Chen, D., & Hu, F. (2026). Flexible Human Resource Management Practices and Employees' Prosocial Rule Breaking in Chinese Public Organizations: A Moderated Mediation Model. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/00208523261432803>
- Dong, Y. (2019). Optimization of Talent Flow Model under Flexible Human Resource Management. UK.
- Eskandari, G., Bahloul, N., Rahimi, G., & Hojjati, S. A. (2019). Designing a Human Resources Flexibility Model for the Social Security Organization. *Interdisciplinary Studies in Strategic Knowledge*, 9(37), 198-231. <https://sid.ir/paper/265075/fa>
- Fleming, C. J. (2020). Prosocial Rule Breaking at the Street Level: The Roles of Leaders, Peers, and Bureaucracy. *Public Management Review*, 22(8), 1191-1216. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619806>



- Ghosh, S., & Shum, C. (2019). Organizational Rule-Breaking in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 64-72. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.012>
- Gill, M. J. (2026). Rule Breaking in Organizations: An Integrative Review. *Academy of Management Annals*, 20(1), 285-314.
- Khamechi, H., & Jafarinaia, S. (2019). Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Talent Management in Government and Public Organizations. *Public Management Perspectives Quarterly*, 11(4), 39-57.
- Khan, N. U., Zada, M., & Estay, C. (2023). Servant Leadership and Employee Prosocial Rule-Breaking: The Underlying Effects of Psychological Safety and Compassion at Work. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05226-9>
- Li, F., Zhang, Y., & Chen, L. (2024). Pro-Social Rule Breaking and Team Innovation. *Academy of Management journal*, 67(2), 411-435. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.0456>
- Lian, H., Huai, M., Farh, J. L., Huang, J. C., Lee, C., & Chao, M. M. (2022). Leader Unethical Pro-Organizational Behavior and Employee Unethical Conduct: Social Learning of Moral Disengagement as a Behavioral Principle. *Journal of Management*, 48(2), 350-379. <https://doi.org/10.1177/0149206320959699>
- Löfgren, K., & Hall, P. (2026). The New Public Bureaucracy: The Expansion of Organisational Professionals in the Public Sector. In: Edward Elgar Publishing.
- Lv, Y., Liu, X., Li, G., & Choi, Y. (2020). Managerial Pro-Social Rule Breaking in the Chinese Organizational Context: Conceptualization, Scale Development, and Double-Edged Sword Effect on Employees' Sustainable Organizational Identification. *Sustainability*, 12(17), 6786. <https://doi.org/10.3390/su12176786>
- Malik, L. R., & Mishra, M. (2023). Prosocial Rule-Breaking: A Systematic Literature Review. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2023-0026>
- Moradi, S., Rahnavard, F., Zarei, M. H., & Alavi, M. (2025). The Impact of Law-Evasion Culture and Perception of Corruption on the Rule of Law. *The Judiciary's Law Journal*, e734241. <https://doi.org/10.22106/jlj.2025.2074005.6401>
- Nazif Kar, S., Amiri, M., & Qolipour, A. (2022). Presenting the Model of Self-Empowerment of Healthcare Workers in the Field of Health. *Human Resource Studies*, 13(2), 51-72.
- Ng, T. W., Wang, M., Hsu, D. Y., & Su, C. (2021). Changes in Perceptions of Ethical Leadership: Effects on Associative and Dissociative Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 92. <https://doi.org/10.1037/apl0000496>
- O'Reilly, C., & Sloane, M. (2026). Forgiveness Climate and Employee Discretionary Misconduct. *Academy of Management journal*, 69(1), 144-168.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The Effects of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Saeedi, M., & Niazi, M. (2025). From Anomie to Order: An Anatomy of Law-Evasion in Iranian Society. *Strategic Studies of Culture*, 5(3), 9-42. <https://doi.org/10.22083/scsj.2025.476289.1209>
- Shahlaei Manesh, P., Ahmadi, F., & Irandoost, M. (2014). Identifying the Causes of Lawlessness in Iranian Government Organizations Based on the RCA Method.
- Sharma, N., & Chillakuri, B. K. (2023). Positive Deviance at Work: A Systematic Review and Directions for Future Research. *Personnel Review*, 52(4), 933-954. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0106>
- Tandon, V., Asgari, N., & Ranganathan, R. (2023). Divestment of Relational Assets Following Acquisitions: Evidence from the Biopharmaceutical Industry. *Strategic management journal*, 44(4), 1013-1052. <https://doi.org/10.1002/smj.3460>
- Taylor, D. L., Rollins, M. L., & Swiderski, M. K. (2025). *Examining the Pathway from Authentic Leadership to Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Psychological Safety, Workplace Inclusion, and Employee Resilience* [Louisiana State University in Shreveport].
- Vardaman, J. M., Gondo, M. B., & Allen, D. G. (2014). Ethical Climate and Pro-Social Rule Breaking in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 24(1), 108-118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.09.001>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-Dominant Logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.10.002>
- Weißmüller, K. S., De Waele, L., & van Witteloostuijn, A. (2022). Public Service Motivation and Prosocial Rule-Breaking: An International Vignettes Study in Belgium, Germany, and The Netherlands. *Review of Public Personnel Administration*, 42(2), 258-286. <https://doi.org/10.1177/0734371X20973431>
- Yam, K. C., Klotz, A. C., He, W., & Reynolds, S. J. (2017). From Good Soldiers to Psychologically Entitled: Examining When and Why Citizenship Behavior Leads to Deviance. *Academy of Management journal*, 60(1), 373-396. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0324>
- Zhang, Z., Wang, A., & Ye, H. (2026). The Influence of Team Ethical Leadership on Ethical Climate, Moral Efficacy, and Multilevel Vigilante Behavior: The Moderating Role of Organizational Monitoring Intensity. *Frontiers in psychology*, 17, 1793533.
- Zhu, Y., Nong, M., Wang, Y., & Ma, J. (2023). When and Why Does Prosocial Rule-Breaking Behavior Fall into Dilemma? A Moral Balancing Perspective. *Current Psychology*, 42(35), 31461-31477. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04128-5>