



ارائه الگوی تصمیم‌گیری تنبیهی بی‌طرفانه مدیران با استفاده از نظریه داده بنیاد (مورد مطالعه: بانک کشاورزی)

تاریخ چاپ نهایی: ۱۳ بهمن ۱۴۰۴	شیوه استناددهی: نصیری، داریوش، مرادی، محسن، و سمیعی، روح اله. (۱۴۰۶). ارائه الگوی تصمیم‌گیری تنبیهی بی‌طرفانه مدیران با استفاده از نظریه داده بنیاد (مورد مطالعه: بانک کشاورزی). یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۵)، ۲۰-۱.	داریوش نصیری ^۱
تاریخ چاپ اولیه: ۷ اردیبهشت ۱۴۰۵		محسن مرادی ^۲
تاریخ پذیرش: ۱۴ اردیبهشت ۱۴۰۵		روح اله سمیعی ^۱
تاریخ بازنگری: ۱۶ اردیبهشت ۱۴۰۵		
تاریخ ارسال: ۱ شهریور ۱۴۰۶		

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، ارائه الگوی تصمیم‌گیری تنبیهی بی‌طرفانه مدیران در بانک کشاورزی با استفاده از نظریه داده بنیاد بود. پژوهش حاضر از نوع کیفی و با رویکرد نظریه داده بنیاد انجام شد. جامعه آماری شامل ۱۵ نفر از خبرگان نظری و تجربی در حوزه‌های مدیریت، اقتصاد، حسابداری و امور بانکی بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از کدگذاری باز، محوری و گزینشی در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. در نهایت، ۷۷ مفهوم و ۲۰ مقوله اصلی در قالب الگوی پارادیمی استراوس و کوربین استخراج و طبقه‌بندی گردید. یافته‌ها نشان داد که حکمرانی نهادی-حقوقی، پیچیدگی‌های زمینه‌ای شکل‌گیری تخلف، تعارضات فرهنگی-ارزشی و معماری فناوریانه نظام رسیدگی انضباطی از مهم‌ترین شرایط علی تصمیم‌گیری تنبیهی بی‌طرفانه هستند. همچنین، عوامل محوری شامل حکمرانی ساختاری-نهادی، عوامل اجتماعی و عوامل سازمانی شناسایی شد. محدودیت‌های انسانی و یادگیری، شخصی‌شدگی تصمیمات انضباطی و فشارهای نهادی از مهم‌ترین شرایط مداخله‌گر بودند. راهبردهای مدیران عمدتاً شامل کاهش مداخله، اجتناب از تعارض، مستندسازی حقوقی و انتقال ریسک تصمیم بود. پیامدهای الگو نیز شامل بازتعریف عدالت سازمانی، بازآرایی مسئولیت‌های انضباطی و ظرفیت‌سازی اخلاق محور و یادگیرنده در سازمان بود. نتایج پژوهش نشان داد که تحقق تصمیم‌گیری تنبیهی بی‌طرفانه در بانک کشاورزی مستلزم گذار از نظام تنبیه سنتی به رویکردی عدالت‌محور، یادگیرنده و اعتمادساز است. طراحی سازوکارهای شفاف، آموزش اخلاق حرفه‌ای، تقویت عدالت رویه‌ای و کاهش نفوذ روابط غیررسمی می‌تواند زمینه ارتقای سلامت اداری، اعتماد سازمانی و اثربخشی نظام انضباطی را فراهم سازد.

واژگان کلیدی: تصمیم‌گیری تنبیهی بی‌طرفانه، عدالت سازمانی، حکمرانی نهادی، نظام انضباطی سازمان، نظریه داده بنیاد

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران
۲. گروه مدیریت، دانشگاه امام رضا(ع)، مشهد، ایران

پست الکترونیکی: Moradi@imamreza.ac.ir



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به

نویسنده است.

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



Presenting an Impartial Punitive Decision-Making Model for Managers Using Grounded Theory (Case Study: Agricultural Bank)

Dariush Nasiri ¹ Mohsen Morad ^{2*} Roohalla Samiee ¹	Submit Date: 02 February 2026 Revise Date: 27 April 2026 Accept Date: 04 May 2026 Initial Publish: 06 May 2026 Final Publish: 23 August 2027	How to cite: Nasiri, D., Morad, M., & Samiee, R. (2027). Presenting an Impartial Punitive Decision-Making Model for Managers Using Grounded Theory (Case Study: Agricultural Bank). <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 5(3), 1-20.
---	--	--

Abstract

The purpose of this study was to develop a model for impartial punitive decision-making among managers in the Agricultural Bank using grounded theory. This study employed a qualitative methodology based on the grounded theory approach. The statistical population consisted of 15 theoretical and practical experts in the fields of management, economics, accounting, and banking, selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured in-depth interviews and analyzed using open, axial, and selective coding in MAXQDA software. Ultimately, 77 concepts and 20 major categories were identified and organized within Strauss and Corbin's paradigm model. The findings indicated that institutional–legal governance, contextual complexities underlying violations, cultural–value conflicts, and the technological architecture of disciplinary systems constituted the main causal conditions of impartial punitive decision-making. Core dimensions included structural–institutional governance, social factors, and organizational factors. Human and learning limitations, personalization of disciplinary decisions, and institutional pressures were identified as major intervening conditions. The dominant managerial strategies involved reducing intervention, avoiding conflict, legal defensiveness, documentation, and risk transfer. The consequences of the model included redefining organizational justice, restructuring disciplinary responsibilities, and strengthening ethical and learning-oriented organizational capacities. The study demonstrated that achieving impartial punitive decision-making in the Agricultural Bank requires a transition from traditional punishment-oriented systems toward justice-based, learning-oriented, and trust-building approaches. Establishing transparent mechanisms, strengthening procedural justice, enhancing professional ethics training, and reducing the influence of informal relationships can improve organizational health, employee trust, and the effectiveness of disciplinary systems.

Keywords: *Impartial punitive decision-making, organizational justice, institutional governance, organizational disciplinary system, grounded theory*

Authors' Information:

Moradi@imamreza.ac.ir

1. Department of Management, Ali.C., Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran
2. Department of Management, Imam Reza (A.S.) University, Mashhad, Iran



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

تصمیم‌گیری مدیریتی در سازمان‌های معاصر، به‌ویژه در نهادهای عمومی و مالی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های حکمرانی سازمانی شناخته می‌شود؛ زیرا کیفیت تصمیمات مدیریتی نه تنها بر عملکرد اقتصادی و بهره‌وری سازمان اثرگذار است، بلکه بر اعتماد کارکنان، مشروعیت نهادی، سرمایه اجتماعی و ادراک عدالت نیز تأثیر مستقیم دارد. در این میان، تصمیم‌گیری‌های تنبیهی و انضباطی از حساس‌ترین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شوند؛ چراکه هرگونه خطا، سوگیری، تبعیض یا اعمال سلیقه شخصی در این تصمیمات می‌تواند به کاهش اعتماد کارکنان، افزایش تعارضات سازمانی و تضعیف سلامت اداری منجر شود (Stanley & Neck, 2025). در نظام‌های سازمانی جدید، تنبیه صرفاً ابزاری برای اعمال اقتدار نیست، بلکه بخشی از سازوکار تنظیم رفتار، بازسازی اعتماد و هدایت اخلاقی سازمان تلقی می‌شود. از این منظر، بی‌طرفی در تصمیم‌گیری تنبیهی به یکی از الزامات بنیادین مدیریت حرفه‌ای تبدیل شده است.

تحولات اخیر در نظریه‌های مدیریت و حکمرانی نشان می‌دهد که سازمان‌ها از رویکردهای سنتی تنبیه‌محور فاصله گرفته و به‌سوی مدل‌های عدالت‌محور، یادگیرنده و اخلاق‌مدار حرکت کرده‌اند. در این چارچوب، تصمیمات انضباطی زمانی مشروع و اثربخش تلقی می‌شوند که مبتنی بر شفافیت، پاسخ‌گویی، انصاف رویه‌ای و رعایت حقوق کارکنان باشند (Perlman et al., 2023). پژوهش‌های مرتبط با مدیریت اخلاق و انضباط سازمانی نشان می‌دهد که کارکنان، بیش از شدت تنبیه، نسبت به عادلانه بودن فرآیند تصمیم‌گیری حساس هستند و ادراک بی‌عدالتی می‌تواند پیامدهایی چون سکوت سازمانی، کاهش تعهد، رفتارهای مقاومتی و افت عملکرد را در پی داشته باشد (Awee et al., 2024). بنابراین، کیفیت فرآیند تصمیم‌گیری تنبیهی به اندازه نتیجه آن اهمیت دارد.

در بسیاری از سازمان‌های دولتی و مالی، به‌ویژه در ساختارهای بوروکراتیک، تصمیم‌گیری انضباطی تحت تأثیر عوامل متعددی همچون فشارهای نهادی، ملاحظات سیاسی، روابط غیررسمی و ساختارهای قدرت قرار دارد. این وضعیت سبب می‌شود که مدیران در عمل، میان رعایت عدالت سازمانی و حفظ ملاحظات نهادی گرفتار شوند (Dickson, 2025). در چنین فضایی، تصمیمات تنبیهی ممکن است نه بر مبنای معیارهای حرفه‌ای، بلکه بر اساس مصلحت‌گرایی، محافظه‌کاری اداری یا فشارهای بیرونی اتخاذ شوند. همین امر موجب تضعیف اعتماد سازمانی و شکل‌گیری ادراک تبعیض در میان کارکنان می‌شود.

مطالعات حوزه حکمرانی اداری و انضباط سازمانی نشان داده‌اند که بی‌طرفی در تصمیمات مدیریتی، مستلزم وجود نظام‌های شفاف، استانداردسازی رویه‌ها و محدودسازی اختیارات سلیقه‌ای است (Tan & Mingjing, 2022). هنگامی که فرآیندهای تنبیهی فاقد معیارهای مشخص و سازوکارهای نظارتی باشند، احتمال بروز سوگیری، ناهمسانی در مجازات‌ها و اعمال نفوذ افزایش می‌یابد. این مسئله در سازمان‌های گسترده و چندلایه مانند بانک‌ها، که دارای شعب متعدد و تنوع فرهنگی و جغرافیایی هستند، پیچیدگی بیشتری پیدا می‌کند.

از منظر نظری، عدالت سازمانی یکی از مهم‌ترین چارچوب‌های تحلیلی در تبیین تصمیم‌گیری‌های انضباطی است. نظریه پردازان عدالت سازمانی بر این باورند که ادراک کارکنان از انصاف رویه‌ای و توزیعی، نقش تعیین‌کننده‌ای در پذیرش تصمیمات مدیریتی دارد (Mabusela et al., 2024). اگر کارکنان احساس کنند که فرآیند رسیدگی انضباطی منصفانه، شفاف و بی‌طرفانه است، حتی تصمیمات تنبیهی سخت نیز با مقاومت کمتری مواجه خواهد شد. در مقابل، هرگونه جانبداری یا تبعیض، موجب بی‌اعتمادی و تضعیف مشروعیت مدیران می‌شود.

در سال‌های اخیر، مفهوم «حکمرانی اخلاقی» در ادبیات مدیریت و سیاست‌گذاری عمومی اهمیت فزاینده‌ای یافته است. این مفهوم بر آن تأکید دارد که سازمان‌ها باید علاوه بر کارآمدی، از نظر اخلاقی نیز پاسخ‌گو باشند و تصمیمات آنان بر پایه اصول انصاف، شفافیت و مسئولیت‌پذیری اتخاذ شود (Saxena, 2022). در چنین رویکردی، تنبیه سازمانی زمانی مشروع است که هدف آن اصلاح، یادگیری و پیشگیری از تخلف باشد، نه صرفاً اعمال قدرت یا کنترل اداری. از این منظر، نظام‌های انضباطی مدرن باید قابلیت یادگیری سازمانی و بازسازی اعتماد را نیز داشته باشند.

پژوهش‌های مرتبط با رفتار سازمانی نشان داده‌اند که نحوه اعمال تنبیه می‌تواند بر انگیزش، عملکرد و تلاش کارکنان اثر مستقیم داشته باشد. برخی مطالعات بیان می‌کنند که تنبیه‌های ناعادلانه یا تحقیرآمیز، به کاهش بهره‌وری و افزایش رفتارهای تدافعی منجر می‌شود، در حالی که تنبیه‌های مبتنی بر عدالت و شفافیت می‌توانند نقش اصلاحی و بازدارنده ایفا کنند (Gligor et al., 2024). از این رو، مسئله اصلی در مدیریت انضباطی، صرف وجود تنبیه نیست، بلکه چگونگی طراحی و اجرای آن است.

در سازمان‌های مالی و بانکی، حساسیت تصمیمات انضباطی دوچندان است؛ زیرا این سازمان‌ها علاوه بر مأموریت اقتصادی، وظیفه حفظ اعتماد عمومی و سلامت مالی را نیز بر عهده دارند. هرگونه بی‌عدالتی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌تواند نه تنها سرمایه انسانی سازمان، بلکه اعتبار نهادی آن را نیز تهدید کند (Wanja & Ibrahim, 2023). در بانک‌های دولتی، این مسئله اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا این نهادها مستقیماً با سیاست‌های عمومی، عدالت اقتصادی و اعتماد اجتماعی در ارتباط هستند.

همزمان با گسترش فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی، موضوع بی‌طرفی در تصمیم‌گیری بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که استفاده از سامانه‌های داده‌محور و الگوریتمی می‌تواند تا حدودی از سوگیری‌های انسانی بکاهد، اما در عین حال، خود این سامانه‌ها نیز ممکن است حامل سوگیری‌های پنهان باشند (Muthukuda Arachchige Dona Shiroma Jeeva Shirajanie, 2024). به همین دلیل، بسیاری از پژوهشگران تأکید دارند که فناوری باید در کنار نظارت انسانی اخلاق‌محور به کار گرفته شود، نه به عنوان جایگزین کامل قضاوت مدیریتی.

در ادبیات نوین حکمرانی، مفهوم مسئولیت‌پذیری مدیران نیز به عنوان یکی از ارکان عدالت اداری مطرح شده است. مدیران نه تنها باید نسبت به نتایج تصمیمات خود پاسخ‌گو باشند، بلکه باید بتوانند دلایل تصمیمات انضباطی را به صورت مستند و منطقی توضیح دهند (Kvirikashvili, 2024).

2024). چنین رویکردی موجب می‌شود که تصمیمات تنبیهی از سطح قضاوت‌های شخصی فراتر رفته و به بخشی از نظام حکمرانی حرفه‌ای تبدیل شوند.

برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فشارهای سیاسی و پوپولیستی نیز می‌تواند بر سیاست‌های تنبیهی سازمان‌ها اثرگذار باشد. در این شرایط، مدیران ممکن است برای حفظ مشروعیت یا پاسخ به فشارهای بیرونی، به تصمیمات شدیدتر و غیرمنصفانه‌تر گرایش پیدا کنند (Dickson, 2025). این مسئله به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که در معرض نظارت عمومی و سیاسی قرار دارند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

از سوی دیگر، نظریه‌های شناختی تصمیم‌گیری بیان می‌کنند که افراد از مشاهده تنبیه، صرفاً مفهوم تخلف را یاد نمی‌گیرند، بلکه درباره انگیزه‌ها، ارزش‌ها و عدالت تصمیم‌گیرنده نیز قضاوت می‌کنند (Radkani & Saxe, 2023). در واقع، کارکنان از نحوه برخورد مدیران، تصویری از فرهنگ سازمانی و معیارهای اخلاقی آن استخراج می‌کنند. بنابراین، تصمیمات تنبیهی نقش نمادین و فرهنگی نیز دارند و می‌توانند اعتماد یا بی‌اعتمادی را در سازمان بازتولید کنند.

مطالعات حوزه اخلاق اداری نشان داده‌اند که ضعف در آموزش اخلاق حرفه‌ای و نبود نظام‌های بازخورد مؤثر، از مهم‌ترین عوامل بروز سوگیری در تصمیمات مدیریتی است (Nunes & Santos, 2022). مدیرانی که فاقد آموزش‌های تخصصی در زمینه عدالت رویه‌ای، ارتباطات انسانی و تصمیم‌گیری اخلاقی هستند، بیشتر در معرض اعمال سلیقه شخصی و قضاوت‌های هیجانی قرار می‌گیرند. به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌های پیشرو، آموزش اخلاق حرفه‌ای و مهارت‌های تصمیم‌گیری را به بخشی از برنامه‌های توسعه مدیریتی تبدیل کرده‌اند.

در ادبیات مدیریت عمومی، رویکرد «اداره عمومی مثبت» بر آن تأکید دارد که سازمان‌های موفق باید علاوه بر کنترل تخلف، به ارتقای اعتماد، انگیزش و سرمایه انسانی نیز توجه کنند (Duncan, 2024). این رویکرد، تنبیه را نه ابزاری برای ارباب، بلکه فرصتی برای یادگیری و اصلاح سازمانی می‌داند. چنین نگاهی می‌تواند مبنای تحول در نظام‌های انضباطی سنتی باشد.

پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه استخدام و مدیریت منابع انسانی بخش عمومی نیز نشان داده است که کیفیت حکمرانی اداری و رعایت عدالت در تصمیمات مدیریتی، رابطه مستقیمی با کیفیت خدمات عمومی دارد (Aliyu & Awobode, 2023). هنگامی که کارکنان نسبت به عدالت سازمانی اعتماد داشته باشند، تعهد شغلی، همکاری و مسئولیت‌پذیری آنان افزایش می‌یابد. در مقابل، بی‌عدالتی ادراک‌شده می‌تواند به کاهش کیفیت خدمات و افزایش رفتارهای انحرافی منجر شود.

برخی مطالعات انتقادی نیز بر این نکته تأکید دارند که نظام‌های تنبیهی سنتی، اغلب مبتنی بر منطق کنترل و اقتدار بوده و کمتر به ابعاد انسانی و اصلاحی توجه داشته‌اند (Lecumberri, 2022). این رویکردها نه تنها در بسیاری از موارد به اصلاح رفتار منجر نشده‌اند، بلکه احساس طرد،

بیگانگی و مقاومت را نیز تقویت کرده‌اند. به همین دلیل، در سال‌های اخیر، گرایش به سوی مدل‌های مشارکتی، ترمیمی و یادگیرنده در حال افزایش است.

همچنین، تحول در نظام‌های حکمرانی دیجیتال و امنیت داده‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای حفظ مشروعیت و اعتماد، ناگزیر به طراحی سازوکارهای شفاف و قابل ارزیابی هستند (Tian et al., 2024). در چنین شرایطی، تصمیمات مدیریتی باید مبتنی بر داده، مستندسازی و قابلیت پیگیری باشند تا امکان نظارت و ارزیابی عادلانه فراهم شود.

مطالعات مربوط به مسئولیت‌پذیری اداری و نظارت سازمانی نیز بیان می‌کند که نبود شفافیت در تصمیمات انضباطی، زمینه‌ساز شکل‌گیری فساد، اعمال نفوذ و رفتارهای فرصت‌طلبانه می‌شود (Harding & Cronin, 2022). از این رو، طراحی مدل‌های بی‌طرفانه تصمیم‌گیری می‌تواند نقش مهمی در ارتقای سلامت اداری و کاهش تعارضات سازمانی ایفا کند.

در مجموع، مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری تنبیهی بی‌طرفانه، پدیده‌ای چندبعدی و پیچیده است که تحت تأثیر عوامل ساختاری، فرهنگی، نهادی، اخلاقی و فناوری قرار دارد. با وجود اهمیت این موضوع، هنوز در بسیاری از سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه در نظام بانکی، الگوی بومی و نظام‌مند برای هدایت مدیران در تصمیمات تنبیهی وجود ندارد. این خلأ موجب شده است که بسیاری از تصمیمات انضباطی بر پایه تجربه فردی، سلیقه مدیریتی یا فشارهای محیطی اتخاذ شوند و از انسجام و عدالت کافی برخوردار نباشند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی تصمیم‌گیری تنبیهی بی‌طرفانه مدیران در بانک کشاورزی با استفاده از نظریه داده بنیاد انجام شد.

روش‌شناسی

روش تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کیفی می‌باشد و با توجه به اینکه پژوهش حاضر برای ارائه الگوی تصمیم‌گیری تنبیهی بی‌طرفانه مدیران در بانک کشاورزی ایران است و تاکنون هیچ گونه مطالعه‌ای در این زمینه انجام نشده و انجام این تحقیق به درک موضوع و توسعه دانش در این زمینه منجر خواهد شد از بعد هدف بنیادی است. همچنین با توجه به اینکه یافته‌های حاصل از تحقیق برای حل مسائل تصمیم‌گیری تنبیهی بی‌طرفانه مدیران بانکی و به ویژه بانک کشاورزی در استان خراسان شمالی استفاده شد.

در ابتدای تحقیق بررسی جامعی در اسناد، مدارک، منابع کتابخانه‌ای نظیر کتاب‌ها، پایان‌نامه‌های دانشجویی و مجلات علمی و پژوهشی صورت گرفت تا ضمن تحکیم پایه‌های نظری تحقیق از نتایج بررسی‌های صورت گرفته در ارتباط با موضوع تحقیق استفاده شود. همچنین به منظور آگاهی از یافته‌های مطالعات صورت گرفته در این زمینه و دستیابی به نتایج مطالعات و یافته‌های پژوهشی و مقالات علمی و تبادل اطلاعات و منابع، از منابع الکترونیکی استفاده شد.

در بخش میدانی پژوهش برای به دست آوردن اطلاعات مورد نیاز با توجه به این که جامعه آماری خبرگان نظری و تجربی می‌باشند و به دلیل مشاهده وضعیت موجود و کسب نظر از افراد مورد مطالعه، به مطالعه میدانی از طریق مصاحبه حضوری جهت تکمیل هر پرسشنامه و اطمینان از رفع ابهامات پاسخگویان اقدام شده است. در این پژوهش در بخش کیفی از رهیافت نظام‌مند تئوری بنیانی استفاده می‌شود. در این مرحله تدوین شاخص‌های متناسب با استفاده از تکنیک تئوری بنیانی شناسایی می‌شود همچنین برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از نظر افراد مطلع استفاده می‌شود. فرایند مدل‌سازی و تحلیل داده نیز با استفاده از سه گام کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (گزینشی) انجام می‌شود. محقق با مطالعه اولیه و مصاحبه در مورد مولفه‌های مهم در مدل پارادیمی تصمیم‌گیری تبیینی بی طرفانه مدیران در بانک کشاورزی اقدام به شناسایی خبرگان نظری و تجربی نموده و در این مرحله کار جمع‌آوری اطلاعات اولیه با ورود به میدان تحقیق آغاز شد. در این مرحله نمونه‌گیری انجام می‌گیرد. مصاحبه از افراد اصلی که به روش گلوله برفی انتخاب شده‌اند تا زمانی ادامه دارد که پاسخ‌ها تکرار شوند و هنگامی که پژوهشگر در پاسخ به سؤالات به اشباع تئوریک رسید، مصاحبه پایان می‌یابد (رزاقی بورخانی و حسینی، ۱۳۹۴).

در بخش کیفی تحقیق، یا ۱۵ نفر از خبرگان مصاحبه انجام گرفت و پس از مشاهده تکرار در یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان اشباع نظری انجام شد. اما برای اطمینان یافتن از نتایج مصاحبه ۱۶ و ۱۷ نیز انجام شد و مشاهده کرد که مفاهیم بدست آمده تکراری هستند لذا تعداد ۱۵ نفر از خبرگان به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند که ۵ نفر از آنها از نوع خبره نظری و ۱۰ نفر خبره تجربی هستند. منظور از خبرگان نظری، ۵ نفر از اساتید دانشگاهی می‌باشند که دارای ویژگی‌هایی نظیر تجربه، تناسب رشته تحصیلی، مدرک دکتری، اشتغال به تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی در این زمینه بودند. همچنین خبرگان تجربی شامل مدیران ارشد بانک کشاورزی کشور می‌باشند که تعداد آنها ۱۰ نفر است و جهت انتخاب آنها از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند استفاده شده است.

جدول ۱: مشخصات خبرگان نظری

ردیف	دانشگاه محل تدریس	سابقه تدریس	رشته تحصیلی	تحصیلات	سن
۱	دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد	۲۴	مدیریت	دکتری تخصصی	۵۸
۲	دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد	۲۵	مدیریت	دکتری تخصصی	۵۱
۳	دانشگاه فردوسی مشهد	۲۰	مدیریت	دکتری تخصصی	۴۶
۴	دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد	۲۰	مدیریت	دکتری تخصصی	۴۸
۵	دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد	۱۵	مدیریت	دکتری تخصصی	۴۰

جدول ۲. مشخصات خبرگان تجربی

ردیف	سمت سازمانی	سابقه	رشته تحصیلی	میزان تحصیلات	سن
۱	مدیر شعب بانک کشاورزی خراسان شمالی	۳۲	حقوق	کارشناسی ارشد	۵۲
۲	معاون شعب بانک کشاورزی استان خراسان شمالی	۲۹	مدیریت	کارشناسی ارشد	۴۸
۳	معاون شعب بانک کشاورزی استان خراسان شمالی	۲۱	اقتصاد	دکتری	۴۸
۴	مدیر شعب بانک کشاورزی خراسان رضوی	۳۲	مدیریت	دکتری	۵۲
۵	معاون شعب بانک کشاورزی استان خراسان شمالی	۲۷	مدیریت	کارشناسی ارشد	۴۷
۶	معاون شعب بانک کشاورزی استان خراسان شمالی	۲۸	مدیریت بازاریابی	کارشناسی ارشد	۴۸
۷	معاون منابع انسانی بانک کشاورزی استان خراسان رضوی	۳۰	مدیریت	کارشناسی ارشد	۵۰
۸	معاون شعب بانک کشاورزی استان خراسان رضوی	۲۹	مدیریت	کارشناسی ارشد	۴۷
۹	معاون منابع انسانی بانک کشاورزی ستاد مرکزی	۲۲	مدیریت	دکتری تخصصی	۴۲
۱۰	معاون شعب بانک کشاورزی استان خراسان جنوبی	۲۳	علوم اقتصادی	کارشناسی ارشد	۴۲

کرسول برای نیل به اعتبار یا روایی پژوهش کیفی هشت راهبرد را پیشنهاد می‌کند که البته در انتها تذکر می‌دهد که رعایت دست کم دو راهبرد در هر پژوهش کیفی می‌تواند برای پژوهش اعتباری قابل قبول ایجاد کند. هشت راهبرد عبارتند از: درگیری طولانی مدت پژوهشگر با فضای پژوهشی و مشاهدات مداوم او در محیط پژوهش از جمله اعتمادسازی با افراد موضوع پژوهش، فراگیری فرهنگ آن محیط و کنترل بدفهمی‌های ناشی از مداخله‌های پژوهشگر یا مطلعان. مثلث سازی از طریق گردآوری شواهد از منابع مختلف شامل تئوری‌های گوناگون، آدم‌های مختلف، منابع اطلاعاتی متنوع و شیوه‌های گوناگون.

جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار مکس کیودی و با استفاده از نظریه داده بنیاد استفاده شد.

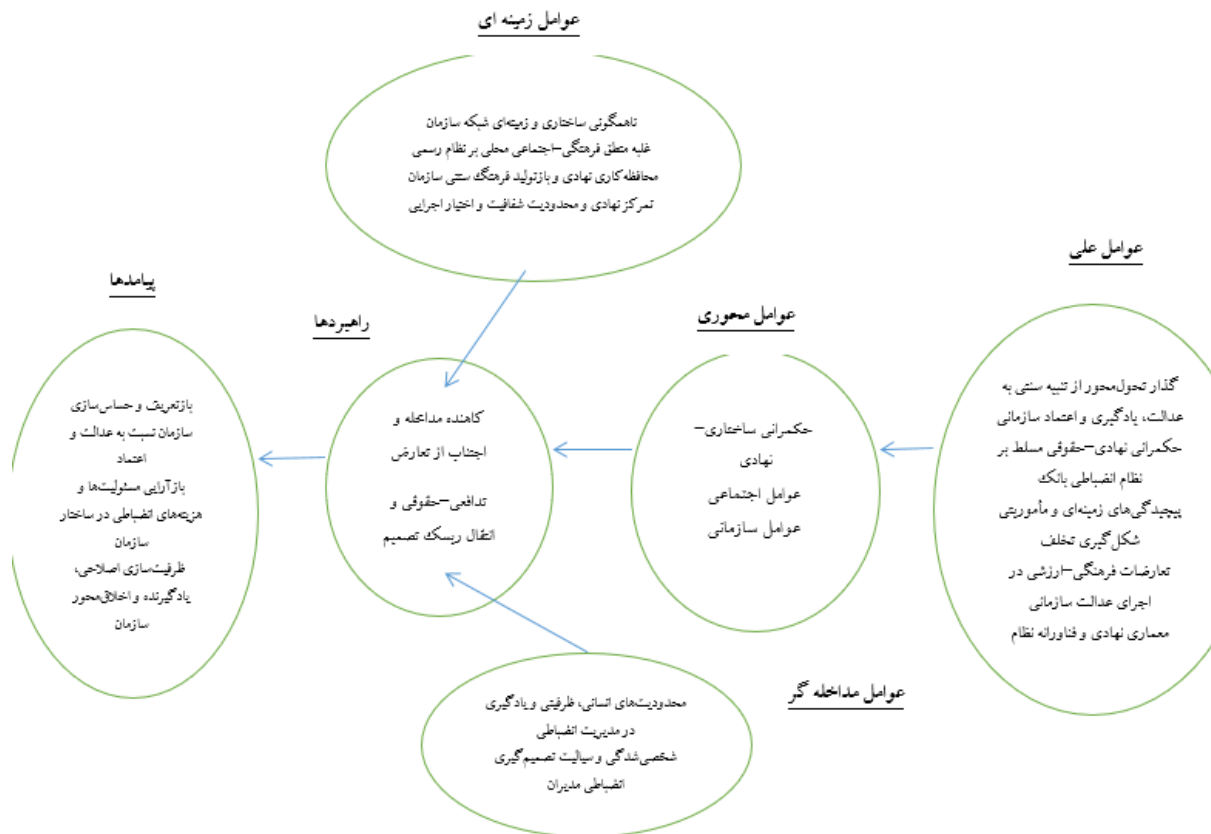
یافته‌ها

پس از کدگذاری محوری و باز در مرحله کد گذاری گزینشی، پژوهشگر به تکوین نظریه‌ای درباره رابطه میان مقوله‌های بدست آمده در الگوی کد گذاری محوری، می‌پردازد. در این مرحله هدف یافتن مقوله اصلی، تلفیق و برقراری ارتباط میان طبقات یا هدف ارائه چهارچوب اولیه تئوری است. این کار با استفاده از یک پارادایم (مدل الگویی) که مشتمل بر شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها است، صورت پذیرفت. هر چند تلفیق و ترکیب از همان مراحل اولیه تجزیه و تحلیل تا مراحل انتهایی ارائه تئوری وجود دارد، در کد گذاری انتخابی پژوهشگر توجه خود را بر این نکته مبذول می‌دارد که مقوله اصلی که قادر است طبقات مختلف را به هم ربط دهد کدام است. مقوله اصلی همزمان با مقایسه تحلیلی مداوم و جمع آوری داده‌های تکمیلی ظهور می‌یابد و مضمون اصلی استخراج شده از تحلیل را نشان می‌دهد، بنابراین قدرت توضیحی دارد. در این پژوهش پس از استخراج کدهای اولیه و محوری، اقدام به ترکیب کدهای تکراری و هم مفهوم گردید

جدول ۳. کد گذاری گزینشی

ابعاد پژوهش	مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی
عوامل محوری	حکمرانی ساختاری- نهادی	حاکمیت الزام‌های قانونی و نظارتی فرادستی تمرکزگرایی بوروکراتیک در نظام انضباطی بانک دوگانگی نهادی و هویتی سازمان فرآیندمحوری چندلایه در رسیدگی انضباطی فناوری محوری در حکمرانی انضباطی
	عوامل اجتماعی	ناهمگونی زمینه‌ای و جغرافیایی شعب غلبه روابط غیررسمی بر عدالت رسمی فشارهای مأموریتی و فصلی مولد تخلف تعارض نسلی و ارزشی در مدیریت انضباطی پیامدهای ناکارآمدی نظام تنبیه سنتی
	عوامل سازمانی	نهادینه‌سازی عدالت رویه‌ای توانمندسازی اخلاقی مدیران پیوند نظام انضباطی با مدیریت عملکرد نهادسازی اخلاق حرفه‌ای مستقل تنبیه شایسته‌سالار و اصلاح‌محور یادگیری سازمانی در مواجهه با تخلف
شرایط علی	گذار تحول‌محور از تنبیه سنتی به عدالت، یادگیری و اعتماد سازمانی	نهادینه‌سازی عدالت رویه‌ای توانمندسازی اخلاقی مدیران نهادسازی اخلاق حرفه‌ای مستقل تنبیه شایسته‌سالار و اصلاح‌محور یادگیری سازمانی در مواجهه با تخلف
	حکمرانی نهادی- حقوقی مسلط بر نظام انضباطی بانک	حاکمیت الزام‌های قانونی و نظارتی فرادستی تمرکزگرایی بوروکراتیک در نظام انضباطی بانک دوگانگی نهادی و هویتی سازمان
	پیچیدگی‌های زمینه‌ای و مأموریتی شکل‌گیری تخلف تعارضات فرهنگی- ارزشی در اجرای عدالت سازمانی	ناهمگونی زمینه‌ای و جغرافیایی شعب فشارهای مأموریتی و فصلی مولد تخلف غلبه روابط غیررسمی بر عدالت رسمی تعارض نسلی و ارزشی در مدیریت انضباطی
	معماری نهادی و فناورانه نظام رسیدگی و کنترل انضباطی	فرآیندمحوری چندلایه در رسیدگی انضباطی فناوری محوری در حکمرانی انضباطی پیوند نظام انضباطی با مدیریت عملکرد
شرایط زمینه‌ای	همگونی ساختاری و زمینه‌ای شبکه سازمان	ناهمگونی ساختاری و جغرافیایی شعب نابرابری منابع و ظرفیت‌های عملیاتی تأثیرپذیری سازمان از بافت فرهنگی- اجتماعی محیط
	غلبه منطق فرهنگی- اجتماعی رسمی بر نظام محلی	غلبه ارتباطات رسمی بر سازوکارهای غیررسمی غلبه فرهنگ سازمانی جدید
	عدم محافظه‌کاری نهادی و بازتولید فرهنگ مدرن سازمان	ساختار سلسله‌مراتبی و فاصله قدرت پایین حاکمیت فرهنگ ریسک و عدم محافظه‌کاری سازمانی

عدم وابستگی ساختاری سطوح اجرایی به ستاد مرکزی	عدم تمرکز نهادی و وجود شفافیت و اختیار اجرایی	وجود شفافیت بالا در فرآیندهای سازمانی مفهوم واحد تخلف و انضباط تجربه تاریخی تعارضات حقوقی سازمان رسمی بودن سازوکارهای یادگیری سازمانی
ملاحظات روانی-انسانی در برخورد با تخلف تأثیر روابط بین فردی بر تصمیمات انضباطی محدودیت‌های زمانی و کاری مدیران نقش زیرساخت‌های اطلاعاتی در رسیدگی انضباطی نارسایی نظام آموزش ضمن خدمت	محدودیت‌های انسانی، ظرفیتی و یادگیری در مدیریت انضباطی	شرایط مداخله‌گر
سلیقه‌محوری در اعمال مقررات انضباطی ناهمسانی در شیوه اجرای تنبیهات نقش تجربه مدیران در تعدیل تصمیمات انضباطی ابهام رویه‌ای در موقعیت‌های خاص	شخصی‌شدگی و سیالیت تصمیم‌گیری انضباطی مدیران	
ملاحظات حقوقی بازدارنده تصمیم‌گیری قاطع نفوذ سطوح بالاتر در تصمیمات انضباطی تأثیر محیط بیرونی بر شدت برخورد انضباطی نرمال‌سازی تدریجی برخی تخلفات سازمانی	فشارهای نهادی-حقوقی و تضعیف اقتدار تصمیم انضباطی	
راهبرد تساهل و مدارا در برخورد با تخلفات راهبرد حداقل‌گرایی تنبیهی راهبرد تعلیق و تأخیر در رسیدگی انضباطی راهبرد برخورد موردی و شخص‌محور راهبرد حل‌وفصل غیررسمی تخلفات	کاهنده مداخله و اجتناب از تعارض	راهبرد ها
راهبرد انتقال مسئولیت تصمیم‌گیری راهبرد قانون‌گرایی تدافعی راهبرد مستندسازی و پوشش حقوقی تصمیمات	تدافعی-حقوقی و انتقال ریسک تصمیم	
تضعیف ادراک عدالت سازمانی کاهش اعتماد سازمانی نهادینه‌شدن تساهل نسبت به تخلف کاهش بازدارندگی نظام انضباطی بی‌ثباتی و ناهمسانی در اجرای انضباط	بازتعریف و حساس‌سازی سازمان نسبت به عدالت و اعتماد	پیامدها
تشدید پیامدهای حقوقی و قضایی تمرکز پیامدهای انضباطی در سطوح بالادست انفعال مدیریتی در مواجهه با تخلف فرسایش روانی مدیران اجرایی ثبات ظاهری و موقت سازمانی	بازآرایی مسئولیت‌ها و هزینه‌های انضباطی در ساختار سازمان	
تقویت رویه‌های رسمی و مستندمحور زمینه‌سازی برای اصلاحات اخلاق‌محور شکل‌گیری یادگیری سازمانی تجربی	ظرفیت‌سازی اصلاحی، یادگیرنده و اخلاق‌محور سازمان	



شکل ۱. مدل پارادیمی تصمیم‌گیری تنبیهی بی طرفانه مدیران در بانک کشاورزی

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که تصمیم‌گیری تنبیهی بی طرفانه مدیران در بانک کشاورزی، پدیده‌ای چندبعدی و متأثر از مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، نهادی، اجتماعی، فرهنگی و سازمانی است. نتایج نشان داد که حکمرانی نهادی-حقوقی، پیچیدگی‌های زمینه‌ای شکل‌گیری تخلف، تعارضات فرهنگی-ارزشی، معماری فناورانه نظام رسیدگی انضباطی و گذار از تنبیه سنتی به رویکرد عدالت‌محور، مهم‌ترین شرایط علی شکل‌دهنده این نوع تصمیم‌گیری هستند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری تنبیهی در سازمان‌های مالی صرفاً یک فرآیند مدیریتی ساده نیست، بلکه بازتابی از الگوهای حکمرانی، فرهنگ سازمانی و ساختار قدرت در سازمان است. این نتیجه با دیدگاه‌های مرتبط با حکمرانی اخلاقی و عدالت سازمانی همسو است که بیان می‌کنند کیفیت تصمیمات مدیریتی به میزان شفافیت، پاسخ‌گویی و رعایت انصاف در فرآیندهای سازمانی وابسته است (Perlman et al., 2023; Saxena, 2022).

نتایج پژوهش نشان داد که حاکمیت الزامات قانونی و نظارتی فرادستی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری تصمیمات تنبیهی مدیران بانک کشاورزی دارد. مدیران در بسیاری از موارد، بیش از آنکه بر منطق اصلاح و یادگیری تمرکز کنند، نگران پیامدهای حقوقی، نظارتی و اداری تصمیمات خود هستند. این مسئله سبب شده است که تصمیم‌گیری انضباطی به فرآیندی تدافعی و مبتنی بر پوشش حقوقی تبدیل شود. این یافته با

مطالعات مربوط به مسئولیت‌پذیری اداری و حکمرانی مقرراتی همخوانی دارد که تأکید می‌کنند افزایش فشارهای نظارتی و پاسخ‌گویی رسمی، رفتار مدیران را به‌سوی محافظه‌کاری و قانون‌گرایی تدافعی سوق می‌دهد (Harding & Cronin, 2022; Tan & Mingjing, 2022). همچنین نتایج پژوهش با یافته‌های (Kvirikashvili, 2024) همسو است که نشان داد مسئولیت حقوقی مدیران و الزامات پاسخ‌گویی نهادی، بر نحوه اعمال انضباط و قضاوت مدیریتی اثر مستقیم دارد.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، نقش پیچیدگی‌های زمینه‌ای و مأموریتی در شکل‌گیری تخلفات و تصمیمات انضباطی بود. نتایج نشان داد که تفاوت‌های جغرافیایی، اجتماعی و فرهنگی میان شعب بانک کشاورزی موجب می‌شود که یک تخلف مشابه در بسترهای مختلف، تفسیرها و پیامدهای متفاوتی داشته باشد. این یافته نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری بی‌طرفانه در سازمان‌های گسترده و چندسطحی، نیازمند درک زمینه‌های محلی و شرایط مأموریتی است. این نتیجه با پژوهش‌های مرتبط با حکمرانی عمومی و مدیریت خدمات دولتی همسو است که بر تأثیر محیط اجتماعی و زمینه‌های نهادی بر رفتار مدیران تأکید دارند (Aliyu & Awobode, 2023; Duncan, 2024). همچنین، یافته حاضر با نتایج (Manaf et al., 2021) مطابقت دارد که نشان داد پیچیدگی‌های محیطی و چندگانگی ذی‌نفعان، فرآیند تصمیم‌گیری مدیریتی را دشوار و چندلایه می‌کند.

یافته‌های تحقیق نشان داد که تعارضات فرهنگی-ارزشی و غلبه روابط غیررسمی بر عدالت رسمی، از مهم‌ترین موانع تحقق تصمیم‌گیری بی‌طرفانه هستند. وجود روابط شخصی، تعارف سازمانی، ملاحظات قومی و فشارهای غیررسمی موجب می‌شود که اجرای یکسان مقررات انضباطی با چالش مواجه شود. این نتیجه با مطالعات حوزه اخلاق اداری و عدالت سازمانی هماهنگ است که بیان می‌کنند شبکه‌های غیررسمی قدرت و روابط شخصی، احتمال جانبداری در تصمیمات مدیریتی را افزایش می‌دهد (Awee et al., 2024; Nunes & Santos, 2022). همچنین یافته حاضر با نتایج (Mabusela et al., 2024) همخوانی دارد که نشان داد ادراک کارکنان از انصاف و ثبات در اجرای مقررات انضباطی، نقش مهمی در اعتماد سازمانی و پذیرش تصمیمات مدیریتی دارد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که سازمان در حال گذار از نظام تنبیه سنتی به رویکردی اصلاح‌محور، یادگیرنده و اعتمادساز است. مفاهیمی مانند نهادینه‌سازی عدالت رویه‌ای، یادگیری سازمانی، تنبیه اصلاحی و تقویت اخلاق حرفه‌ای نشان می‌دهد که هدف نظام انضباطی، صرفاً مجازات کارکنان نیست، بلکه اصلاح رفتار و بازسازی اعتماد سازمانی است. این یافته با رویکردهای جدید مدیریت منابع انسانی و اداره عمومی مثبت همسو است که تنبیه را بخشی از فرآیند توسعه سازمانی و یادگیری نهادی می‌دانند (Duncan, 2024; Gligor et al., 2024). همچنین، این نتیجه با یافته‌های (McNamara et al., 2021) مطابقت دارد که بیان می‌کند تنبیه سازمانی زمانی اثربخش خواهد بود که کارکنان آن را منصفانه، شفاف و مبتنی بر بهبود عملکرد تلقی کنند.

در بخش عوامل مداخله‌گر، یافته‌ها نشان داد که محدودیت‌های انسانی، کمبود آموزش تخصصی و ضعف زیرساخت‌های اطلاعاتی، بر کیفیت تصمیمات تنبیهی اثرگذار است. بسیاری از مدیران فاقد آموزش‌های حرفه‌ای در زمینه عدالت رویه‌ای، اخلاق مدیریتی و مهارت‌های تصمیم‌گیری هستند و همین امر احتمال اعمال سلیقه شخصی و قضاوت‌های هیجانی را افزایش می‌دهد. این یافته با پژوهش‌های حوزه اخلاق حرفه‌ای و مدیریت منابع انسانی همسو است که آموزش اخلاق سازمانی و توسعه مهارت‌های مدیریتی را شرط ضروری تصمیم‌گیری عادلانه می‌دانند (Nunes & Santos, 2022; Saxena, 2022). همچنین، نتایج پژوهش با یافته‌های (Souza et al., 2025) همخوانی دارد که نشان داد شکل‌گیری رهبری اخلاق‌محور و گفت‌وگوی سازمانی شفاف، می‌تواند به کاهش تعارضات و ارتقای اعتماد سازمانی منجر شود.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، شخصی‌شدگی و سیالیت تصمیمات انضباطی بود. نتایج نشان داد که مدیران در برخی موارد، به دلیل تجربه فردی، ملاحظات انسانی یا فشارهای محیطی، مقررات انضباطی را به صورت متفاوت تفسیر و اجرا می‌کنند. این موضوع موجب ناهمسانی در اجرای عدالت و کاهش پیش‌بینی‌پذیری تصمیمات سازمانی می‌شود. این یافته با مطالعات مربوط به اختیار اداری و سوگیری در تصمیمات تنبیهی همسو است (Wang et al., 2022). همچنین، یافته حاضر با نتایج (Stanley & Neck, 2025) هماهنگ است که نشان داد نحوه چارچوب‌بندی و تفسیر تخلفات می‌تواند قضاوت‌های اخلاقی و واکنش‌های تنبیهی مدیران را به شدت تحت تأثیر قرار دهد.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که مدیران برای کاهش ریسک‌های حقوقی و تعارضات سازمانی، از راهبردهایی مانند حداقل‌گرایی تنبیهی، مستندسازی تصمیمات و انتقال مسئولیت استفاده می‌کنند. این رفتارها نشان‌دهنده نوعی مدیریت تدافعی در نظام انضباطی است. چنین یافته‌ای با مطالعات مرتبط با حکمرانی مقرراتی و مدیریت ریسک همسو است که بیان می‌کنند مدیران در شرایط ابهام و فشار نظارتی، به جای تصمیم‌گیری قاطع، به رفتارهای محافظه‌کارانه و انتقال ریسک گرایش پیدا می‌کنند (Guiney, 2022; Harding & Cronin, 2022). این نتیجه همچنین با یافته‌های (K., 2024) همخوانی دارد که بر ضرورت اصلاح ساختارهای اداری و ارتقای شفافیت در مدیریت انضباطی تأکید می‌کند.

در بخش پیامدها، نتایج پژوهش نشان داد که ضعف در بی‌طرفی تصمیمات تنبیهی می‌تواند به کاهش اعتماد سازمانی، تضعیف ادراک عدالت و نهادینه‌شدن تساهل نسبت به تخلف منجر شود. این یافته با پژوهش‌های مرتبط با عدالت سازمانی و رفتار کارکنان هماهنگ است که نشان می‌دهند ادراک بی‌عدالتی، یکی از مهم‌ترین عوامل کاهش تعهد سازمانی و افزایش رفتارهای انحرافی است (Awee et al., 2024; Gligor et al., 2024). در مقابل، زمانی که تصمیمات تنبیهی مبتنی بر شفافیت، انصاف و مستندسازی باشند، کارکنان احساس امنیت روانی و اعتماد بیشتری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که سازمان در حال حرکت به سوی ظرفیت‌سازی اخلاق‌محور و یادگیرنده است. شکل‌گیری رویه‌های رسمی، مستندسازی فرآیندها و توسعه یادگیری سازمانی، می‌تواند زمینه ارتقای عدالت و کاهش رفتارهای سلیقه‌ای را فراهم کند. این یافته با

دیدگاه‌های نوین حکمرانی داده‌محور و مدیریت دیجیتال همسو است که بر نقش شفافیت، فناوری و یادگیری نهادی در ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری تأکید دارند (Tian et al., 2024). همچنین، این نتیجه با مطالعات مرتبط با استفاده از فناوری و هوش مصنوعی در فرآیندهای عدالت‌محور همخوانی دارد که بیان می‌کنند فناوری، در صورت همراهی با نظارت اخلاقی، می‌تواند به کاهش سوگیری‌های انسانی کمک کند (Muthukuda Arachchige Dona Shiroma Jeeva Shirajanie, 2024).

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان داد که تصمیم‌گیری تنبیهی بی‌طرفانه در بانک کشاورزی، نیازمند اصلاح همزمان ساختارهای نهادی، فرهنگ سازمانی، آموزش مدیریتی و زیرساخت‌های نظارتی است. بی‌طرفی در این الگو، صرفاً به معنای اجرای خشک مقررات نیست، بلکه نوعی عدالت آگاهانه، یادگیرنده و اعتمادساز است که میان الزامات قانونی، ملاحظات انسانی و اهداف سازمانی تعادل برقرار می‌کند. این نتایج با مطالعات حوزه حکمرانی، اخلاق حرفه‌ای و عدالت سازمانی هماهنگ بوده و نشان می‌دهد که سازمان‌های مالی برای دستیابی به سلامت اداری و بهره‌وری پایدار، ناگزیر از حرکت به سوی نظام‌های انضباطی شفاف، پاسخ‌گو و اخلاق‌محور هستند (Case & Smith, 2023; Etemadi et al., 2025; Kallinikos, 2023; Làn, 2024; Lecumberri, 2022; Radkani et al., 2025; Wang et al., 2022; Yap & Tan, 2020).

از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به مدیران و خبرگان بانک کشاورزی و تمرکز جغرافیایی بر برخی استان‌ها اشاره کرد که ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به سایر بانک‌ها و سازمان‌های مالی محدود سازد. همچنین، ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از مصاحبه‌های عمیق، امکان تأثیرپذیری یافته‌ها از برداشت‌ها و تجربیات فردی مشارکت‌کنندگان را افزایش می‌دهد. محدودیت زمانی مدیران برای انجام مصاحبه‌های طولانی و حساسیت موضوع تصمیم‌گیری‌های تنبیهی نیز از دیگر محدودیت‌های این پژوهش بود.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده، الگوی ارائه‌شده را در سایر بانک‌های دولتی و خصوصی و نیز در سازمان‌های غیرمالی مورد آزمون قرار دهند تا امکان مقایسه و تعمیم نتایج فراهم شود. همچنین، انجام پژوهش‌های کمی برای اعتبارسنجی ابعاد مدل و بررسی روابط میان متغیرها می‌تواند به توسعه نظری الگو کمک کند. بررسی نقش فناوری‌های هوش مصنوعی، سامانه‌های داده‌محور و ابزارهای تحلیل تصمیم در ارتقای بی‌طرفی مدیریتی نیز از دیگر زمینه‌های مهم برای تحقیقات آتی محسوب می‌شود.

در سطح کاربردی، پیشنهاد می‌شود بانک کشاورزی با طراحی دستورالعمل‌های شفاف و استاندارد برای تصمیم‌گیری‌های انضباطی، زمینه کاهش سلیقه‌گرایی و افزایش عدالت سازمانی را فراهم سازد. برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه اخلاق حرفه‌ای، عدالت رویه‌ای و مهارت‌های تصمیم‌گیری برای مدیران نیز می‌تواند به ارتقای کیفیت قضاوت مدیریتی کمک کند. همچنین، توسعه سامانه‌های مستندسازی، ایجاد سازوکارهای بازخورد کارکنان و تقویت نظارت بر فرآیندهای انضباطی می‌تواند اعتماد سازمانی، سلامت اداری و اثربخشی نظام تصمیم‌گیری را بهبود بخشد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می آید.

Extended Abstract

Introduction

Managerial decision-making is one of the most critical dimensions of governance and organizational effectiveness in contemporary institutions, particularly within public and financial organizations. Among different forms of managerial decisions, punitive and disciplinary decisions are especially sensitive because they directly influence employees' perceptions of justice, trust, legitimacy, motivation, and organizational commitment. Organizational punishment is no longer perceived merely as an instrument of control or authority enforcement; instead, modern governance frameworks increasingly conceptualize disciplinary systems as mechanisms for ethical regulation, behavioral correction, institutional learning, and trust reconstruction (Stanley & Neck, 2025). Consequently, impartiality in punitive decision-making has emerged as a fundamental requirement for sustainable organizational governance and administrative health.

Recent transformations in organizational governance demonstrate a clear shift from traditional punishment-centered systems toward justice-oriented, transparent, and learning-based disciplinary approaches. Contemporary studies indicate that employees evaluate not only the severity of punishment but also the fairness, consistency, and procedural legitimacy of disciplinary processes (Perlman et al., 2023). Perceived injustice in disciplinary decisions can generate distrust, organizational silence, resistance behaviors, and reduced work performance, whereas fair and transparent punishment systems strengthen institutional legitimacy and employee cooperation (Awee et al., 2024). In this context, disciplinary decision-making becomes an ethical and relational process rather than a purely administrative function.

The literature on governance and public administration further emphasizes that disciplinary systems are heavily influenced by institutional structures, power relations, legal obligations, and sociocultural environments.

Managers operating within bureaucratic systems often encounter tensions between ethical fairness and institutional conservatism, especially when disciplinary actions may generate legal, political, or reputational risks (Dickson, 2025). Under such circumstances, punitive decisions may become defensive, inconsistent, or influenced by informal networks and external pressures rather than objective organizational standards.

Research on organizational justice highlights procedural fairness as a key determinant of employee acceptance of disciplinary outcomes. Employees are more likely to perceive sanctions as legitimate when decision-making processes are transparent, standardized, and impartial (Mabusela et al., 2024). Conversely, inconsistent or personalized disciplinary actions can undermine trust and weaken organizational cohesion. Similarly, studies on ethics management argue that accountability mechanisms and ethical governance frameworks are essential for minimizing managerial bias and strengthening professional responsibility (Nunes & Santos, 2022).

In modern financial institutions, the issue of impartial punitive decision-making becomes even more important because these organizations simultaneously pursue economic efficiency, administrative integrity, and public trust. Any perception of injustice within disciplinary systems can damage both employee morale and institutional credibility (Wanja & Ibrahim, 2023). This issue is particularly significant in state-owned banks, where organizational decisions are closely connected to broader social and economic expectations.

The emergence of artificial intelligence and digital governance has also intensified scholarly attention toward fairness and impartiality in decision-making systems. While algorithmic systems may reduce some forms of human bias, studies suggest that technological systems themselves may reproduce hidden structural inequalities unless they are supervised within ethical governance frameworks (Muthukuda Arachchige Dona Shiroma Jeeva Shirajanie, 2024). Therefore, scholars increasingly emphasize the importance of integrating technology with human-centered ethical oversight.

Studies in organizational behavior demonstrate that punishment can influence employee effort and performance differently depending on how employees interpret the motivations and fairness of managerial actions (Gligor et al., 2024). Employees do not merely learn about violations from punishment; they also infer the moral values, intentions, and legitimacy of decision-makers (Radkani & Saxe, 2023; Radkani et al., 2025). Thus, disciplinary decisions carry symbolic and cultural meanings that shape organizational trust and identity.

Furthermore, contemporary governance literature stresses the necessity of ethical accountability and transparency in managerial decision-making. Effective disciplinary systems require clear procedures, institutional consistency, and professional ethics in order to prevent arbitrary punishment and informal favoritism (Harding & Cronin, 2022; Tan & Mingjing, 2022). However, many organizations, especially in developing administrative systems, still rely heavily on personalized judgments and informal managerial discretion.

Despite the growing international literature on ethical governance and organizational justice, there remains limited research on the development of indigenous and context-sensitive models for impartial punitive

decision-making within financial institutions. In the Iranian banking system, disciplinary decisions are often influenced by bureaucratic complexity, sociocultural pressures, legal uncertainty, and organizational conservatism. Therefore, the present study aimed to develop an impartial punitive decision-making model for managers in the Agricultural Bank of Iran using grounded theory methodology.

Methods and Materials

The present study employed a qualitative research design using the systematic grounded theory approach developed by Strauss and Corbin. The study was considered fundamental in terms of purpose because it sought to develop a conceptual and indigenous model for impartial punitive decision-making among managers within the Agricultural Bank of Iran. Data collection was conducted through in-depth semi-structured interviews.

The statistical population consisted of theoretical and practical experts in the fields of management, economics, accounting, banking, and organizational administration. Participants were selected using purposive non-random sampling based on criteria such as managerial experience, academic expertise, professional knowledge, and familiarity with disciplinary systems. Theoretical saturation was achieved after conducting interviews with 15 participants, including 5 academic experts and 10 senior banking managers and executives. The interviews were conducted face-to-face to ensure clarity, depth, and elimination of ambiguities during data collection. Interview questions focused on organizational justice, disciplinary procedures, governance structures, managerial discretion, ethical challenges, and institutional barriers related to punitive decision-making.

Data analysis was conducted simultaneously with data collection using open coding, axial coding, and selective coding procedures. MAXQDA software was used for organizing and analyzing qualitative data. During the open coding stage, primary concepts and categories were identified from interview transcripts. In the axial coding stage, relationships between categories were established within Strauss and Corbin's six-dimensional paradigm model, including causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, central phenomena, strategies, and consequences. Finally, selective coding integrated the categories into a coherent conceptual model of impartial punitive decision-making.

To ensure validity and trustworthiness, several qualitative validation strategies were applied, including prolonged engagement with participants, triangulation of data sources, continuous comparison of emerging categories, and verification of interpretations through repeated analysis.

Findings

The findings of the study resulted in the identification of 77 concepts and 20 major categories organized within the grounded theory paradigm model. The core phenomenon of the model was identified as impartial punitive decision-making among managers in the Agricultural Bank.

The causal conditions included five major dimensions: transformative transition from traditional punishment toward justice, learning, and organizational trust; institutional–legal governance dominating disciplinary systems; contextual and mission-related complexities underlying organizational violations; cultural–value

conflicts in implementing organizational justice; and institutional and technological architecture of disciplinary monitoring systems.

The findings indicated that disciplinary decisions were strongly influenced by legal obligations, centralized bureaucratic structures, and supervisory institutions. Managers frequently emphasized the importance of legal documentation and institutional compliance when making disciplinary decisions. Simultaneously, contextual factors such as geographical diversity of branches, local social pressures, mission-related operational demands, and seasonal workload fluctuations significantly shaped disciplinary practices.

The core conditions of the model consisted of structural–institutional governance, social factors, and organizational factors. Structural governance included legal supervision, bureaucratic centralization, multilayered disciplinary procedures, and technology-oriented disciplinary governance. Social factors included informal relationships, generational conflicts, local cultural influences, and the consequences of ineffective traditional punishment systems. Organizational factors included procedural justice institutionalization, ethical empowerment of managers, merit-based disciplinary systems, professional ethics structures, and organizational learning.

Intervening conditions included human limitations, insufficient managerial training, time constraints, weak information infrastructures, personalization of disciplinary decisions, inconsistent implementation of regulations, and institutional pressures weakening managerial authority. Many managers reported that personal relationships, humanitarian concerns, and organizational politics often influenced disciplinary outcomes.

The dominant managerial strategies identified in the model included intervention reduction, conflict avoidance, legal defensiveness, risk transfer, postponement of disciplinary procedures, and extensive documentation of decisions. Managers often preferred conservative disciplinary approaches in order to minimize legal and organizational risks.

The consequences of these strategies included reduced perceptions of organizational justice, weakened organizational trust, normalization of certain violations, inconsistency in disciplinary implementation, managerial psychological exhaustion, and defensive organizational behavior. However, the findings also revealed positive outcomes such as the strengthening of formal procedures, increased attention to ethical reforms, and the emergence of experiential organizational learning processes.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrated that impartial punitive decision-making is a multidimensional organizational phenomenon shaped by structural, institutional, social, ethical, and contextual factors. The results indicate that disciplinary decision-making in financial institutions cannot be understood merely as an administrative process; rather, it reflects broader governance patterns, organizational culture, and institutional power dynamics.

One of the most important findings was the dominant influence of institutional–legal governance over disciplinary systems. Managers operated under extensive legal and supervisory pressures, which transformed

disciplinary decision-making into a defensive and risk-averse process. This situation often encouraged managers to prioritize legal protection over corrective and developmental objectives. The findings further showed that contextual complexities, including geographical diversity and mission-related pressures, significantly affected how managers interpreted and responded to organizational violations.

The study also highlighted the strong impact of informal social relationships and cultural values on disciplinary fairness. Informal networks, personal relationships, and sociocultural expectations frequently complicated the implementation of consistent organizational justice. These findings suggest that achieving impartiality requires not only formal regulations but also cultural transformation and institutional transparency.

Another major finding was the organization's gradual transition from traditional punitive approaches toward justice-oriented and learning-based disciplinary systems. Concepts such as procedural justice, ethical professionalism, organizational learning, and trust reconstruction indicated an emerging shift toward corrective and developmental disciplinary philosophies. The findings suggest that disciplinary systems become more effective when employees perceive them as transparent, educational, and fair rather than merely punitive.

The results additionally revealed that limitations in managerial training, ethical competence, and information infrastructures weakened the quality of disciplinary decision-making. Many managers relied heavily on personal experience and discretionary judgment because of insufficient institutional guidance and inconsistent procedures. This increased the likelihood of variability and personalization in disciplinary actions.

Overall, the findings indicate that impartial punitive decision-making requires simultaneous reform in organizational governance, ethical training, institutional transparency, and disciplinary infrastructures. Impartiality should not be interpreted as mechanical enforcement of regulations, but rather as a form of informed, ethical, and trust-building justice capable of balancing legal obligations, organizational interests, and human considerations. The proposed grounded theory model provides a conceptual framework for improving disciplinary governance, strengthening organizational justice, and enhancing administrative health within financial institutions.

References

- Aliyu, M. K., & Awobode, E. O. (2023). Public Sector Recruitment Process and Service Delivery in Osun State Between 2010 and 2018. *International Journal of Political Science and Governance*, 5(2), 127-137. <https://doi.org/10.33545/26646021.2023.v5.i2b.268>
- Awee, A., Maludin, N., Mohsin, F. H., Raman, G., & Mohd Danial Afiq Khamar, T. (2024). Effects of Organizational Justice on Social Loafing: The Mediating Role of Felt Obligation. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 12(1), 43-64. <https://doi.org/10.17687/jeb.v12i1.1191>
- Case, S., & Smith, R. (2023). Child First and the End of 'Bifurcation' in Youth Justice? *Journal of Children S Services*, 18(3/4), 180-194. <https://doi.org/10.1108/jcs-02-2023-0005>
- Dickson, E. W. (2025). Punitive Populism and the Politicisation of Youth Crime in Queensland: A Human Rights Critique of The <i>Making Queensland Safer Act 2024</i>. *Alternative Law Journal*. <https://doi.org/10.1177/1037969x251389162>
- Duncan, G. (2024). Positive Public Administration's Long History. 23-39. <https://doi.org/10.4337/9781803929170.00009>
- Etemadi, S., Pour, M. H., Mehri, M., & Behzadi, A. (2025). Prerequisites for Implementing Accreditation in Iran's Comprehensive Healthcare Centers: A Qualitative Study. *BMC Primary Care*, 26(1). <https://doi.org/10.1186/s12875-025-03021-7>
- Gligor, D., Gölgeci, İ., Garg, V., Idug, Y., Ekezie, U., Abadi, J. F., & Caliskan, F. (2024). Exploring the Impact of Punishments on Employee Effort and Performance in the Workplace: Insights From England's Premier League. *European Management Review*, 22(2), 318-333. <https://doi.org/10.1111/emre.12643>

- Guiney, T. (2022). Parole, Parole Boards and the Institutional Dilemmas of Contemporary Prison Release. *Punishment & Society*, 25(3), 621-640. <https://doi.org/10.1177/14624745221097371>
- Harding, C., & Cronin, A. (2022). Regulation in Theory: Challenging the Underlying Assumptions. <https://doi.org/10.4337/9781786439734.00014>
- K., P. I. (2024). Prison Administration: Addressing Challenges, Innovating for Best Practices, and Enhancing Public Safety. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(2). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i02.14985>
- Kallinikos, P. A. (2023). Political Realism in the Chinese Warring States Period and the European Renaissance. *Conatus*, 8(1), 127-166. <https://doi.org/10.12681/cjp.29669>
- Kvirikashvili, I. (2024). The Duties Under the Doctrine of Superior Responsibility: What Can We Learn From Business Standards on Corporate Governance & Compliance? *German Law Journal*, 26(4), 586-612. <https://doi.org/10.1017/glj.2024.66>
- Làn, P. T. (2024). Philosophical Underpinning of Han Feizi's Legalism and Its Significance in Building the Rule-of-Law State in Vietnam Today. *Xlinguae*, 17(3), 95-106. <https://doi.org/10.18355/xl.2024.17.03.08>
- Lecumberri, P. F. (2022). Feminisms in the Challenge of Alternatives to Punitivism. *Oñati Socio-Legal Series*, 12(6), 1759-1795. <https://doi.org/10.35295/osls.iisl/0000-0000-0000-1263>
- Mabusela, T., Ngonyama-Ndou, T. L., & Mmako, M. M. (2024). The Perceived Fairness and Consistency of Disciplinary Practices in Selected Police Stations. *Sa Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2388>
- Manaf, R. A., Mahmud, A., Ntr, A., & Saad, S. R. (2021). A Qualitative Study of Governance Predicament on Dengue Prevention and Control in Malaysia: The Elite Experience. *BMC public health*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10917-3>
- McNamara, T., Meloso, D., Michelotti, M., & Puncheva-Michelotti, P. (2021). 'You Are Free to Choose . . . Are You?' Organisational Punishment as a Productivity Incentive in the Social Science Literature. *Human Relations*, 75(2), 322-348. <https://doi.org/10.1177/00187267211007891>
- Muthukuda Arachchige Dona Shiroma Jeeva Shirajanie, N. (2024). Artificial Intelligence and Sentencing Practices: Challenges and Opportunities for Fairness and Justice in the Criminal Justice System in Sri Lanka. *International Annals of Criminology*, 62(3-4), 492-542. <https://doi.org/10.1017/cri.2024.24>
- Nunes, T. S., & Santos, L. S. (2022). The Code of Ethics of the Federal Public Server: Perceptions and Influence on the Management of a Public University. *Revista Gestão Organizacional*, 15(3), 57-74. <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i3.6172>
- Perlman, B. J., Reddick, C. G., & Demir, T. (2023). A Compliance—integrity Framework for Ethics Management: An Empirical Analysis of Local Government Practice. *Public Administration Review*, 83(4), 823-837. <https://doi.org/10.1111/puar.13610>
- Radkani, S., & Saxe, R. (2023). What People Learn From Punishment: Joint Inference of Wrongness and Punisher's Motivations From Observation of Punitive Choices. <https://doi.org/10.31234/osf.io/9sbmn>
- Radkani, S., Tenenbaum, J. B., & Saxe, R. (2025). What People Learn From Punishment: A Cognitive Model. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 122(32). <https://doi.org/10.1073/pnas.2500730122>
- Saxena, K. B. (2022). Disappearing Ethics in Contemporary Governance. *Social Change*, 52(4), 582-594. <https://doi.org/10.1177/00490857221110519>
- Souza, R., Wood, T., & Jackson, B. (2025). Negotiating in a 'Parrhesiastic Pact' While Co-Constructing Leadership: A Cautionary Tale. *Organization Studies*, 46(8), 1153-1176. <https://doi.org/10.1177/01708406251326691>
- Stanley, M. L., & Neck, C. P. (2025). Euphemism as a Powerful Framing Device That Influences Moral Judgments and Punitive Responses After Wrongdoing. *Journal of Applied Psychology*, 110(5), 723-740. <https://doi.org/10.1037/apl0001233>
- Tan, J., & Mingjing, L. (2022). How to Achieve Accurate Accountability Under Current Administrative Accountability System for Work Safety Accidents in Chemical Industry in China: A Case Study on Major Work Safety Accidents During 2010-2020. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 26-40. <https://doi.org/10.47297/wspchrmsp2040-800503.20221302>
- Tian, Z., Han, M., & Jiang, C. (2024). Research on Platform Data Security Governance Strategy Based on Three-Party Evolutionary Game. *Heliyon*, 10(17), e36391. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36391>
- Wang, H., Xu, H., Zhou, Y., & Li, X. (2022). A Contrastive Evaluation Method for Discretion in Administrative Penalty. *Electronics*, 11(9), 1388. <https://doi.org/10.3390/electronics11091388>
- Wanja, M., & Ibrahim, A. (2023). Internal Audit Practices and Financial Reporting Quality of County Governments in Kenya. *strategicjournals.com*, 10(4). <https://doi.org/10.61426/sjbc.v10i4.2797>
- Yap, A. Y. Y., & Tan, S. J. (2020). Capital Punishment in Singapore: A Critical Analysis of State Justifications From 2004 to 2018. *International Journal for Crime Justice and Social Democracy*, 9(2), 133-151. <https://doi.org/10.5204/ijcsd.v9i2.1056>