



## فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله:** تأثیر رهبری خودکامه بر سکوت و رفتارهای کاری مخرب: تبیین نقش میانجی‌گر معضلات درک شدن اشتباه

**Article Title:** The Effect of Authoritarian Leadership on Silence and Counterproductive Work Behaviors: Explaining the Mediator's Role of Representational Predicament

**نویسندگان:** امین زارع، علی رضانی قطب‌آبادی و پیام فرهادی

**Autores:** Amin Zare, Ali Ramezani Ghotbabadi & Payam Farhadi

**روش رفرنس‌دهی به این مقاله:** زارع، امین، رضانی قطب‌آبادی، علی و فرهادی، پیام (۱۳۹۸). تأثیر رهبری خودکامه بر سکوت و رفتارهای کاری مخرب: تبیین نقش میانجی‌گر معضلات درک شدن اشتباه. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۱)، ۱۹۵-۱۷۱.

**To cite this article:** Zare, A., Ramezani Ghotbabadi, A., & Farhadi, P. (2019). The effect of authoritarian leadership on silence and counterproductive work behaviors: Explaining the mediator's role of representational predicament. Journal of Public Administration Perspective, 10(1), 171-195.

**تاریخ چاپ:** ۱۳۹۸/۰۱/۱۲  
**ناشر:** ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2019/April/01

**Publisher:** Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

صص ۱۷۱ - ۱۹۵

## تأثیر رهبری خودکامه بر سکوت و رفتارهای کاری مخرب: تبیین نقش میانجی‌گر معضلات درک‌شدن اشتباه

امین زارع<sup>۱</sup>، علی رضوانی قطب‌آبادی<sup>۲\*</sup>، پیام فرهادی<sup>۲</sup>

۱. دانش‌آموخته مقطع دکتری، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.  
۲. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، موسسه آموزش عالی زند، ایران، شیراز.

### چکیده

**هدف:** سبک رهبری خودکامه از سبک‌های منفی و غیراخلاقی رهبری است و از سبک‌های لبه تاریک رهبری محسوب می‌شود. با توجه به اثرات و تبعات منفی این سبک رهبری، هدف این پژوهش بررسی تأثیر سبک رهبری خودکامه بر سکوت و رفتارهای کاری مخرب با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گر معضلات درک‌شدن اشتباه بود.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش از نوع همبستگی - توصیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان ستادی یکی از نهادهای انتظامی شهر تهران بود که تعداد نمونه آماری با در نظر گرفتن قواعد تعیین حجم نمونه در روش PLS، ۸۹ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری، تصادفی در دسترس و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

**یافته‌های پژوهش:** بر مبنای نتایج پژوهش مشخص شد رهبری خودکامه دارای تأثیر مثبت و معنادار بر رفتارهای کاری مخرب و معضلات درک‌شدن اشتباه است. نتایج نشان داد رابطه معناداری بین رهبری خودکامه با سکوت کارکنان و معضلات درک‌شدن اشتباه با رفتارهای کاری مخرب وجود ندارد؛ همچنین نقش میانجی‌گر معضلات درک‌شدن اشتباه در رابطه بین رهبری خودکامه و سکوت تأیید شد؛ ولی نقش میانجی‌گر معضلات درک‌شدن اشتباه در رابطه بین رهبری خودکامه و رفتارهای کاری مخرب تأیید نشد.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** بوروکراسی‌های زائد و پیچیده و وجود برخی محدودیت‌های حفاظتی و اطلاعاتی در سازمان مورد مطالعه از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش بود که چنین محدودیت‌هایی باعث کاهش میزان داده‌ها برای تحلیل می‌شود. انجام پژوهش‌های آینده در سازمان‌های بدون محدودیت‌های ذکر شده در جمع‌آوری داده‌ها می‌تواند سطح اطمینان و اعتماد به نتایج را فزونی بخشد.

**پیامدهای عملی:** افراد به دلایل مختلفی از ابراز نظر واقعی در مورد رهبر خویش و ویژگی‌ها آن و شرایط سازمانی، اکراه دارند که بالا بردن سطح آگاهی آنان و اطمینان بخشی از به وجود نیامدن تبعات منفی در صورت اظهار نظر واقعی و صادقانه، می‌تواند سطح اعتماد به نتایج را افزایش دهد.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** مقاله به پژوهش‌های مدیریتی و به‌طور خاص در حوزه رهبری سازمانی و لبه تاریک رهبری با بررسی تأثیر رهبری خودکامه بر سکوت و رفتارهای کاری مخرب با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گرانه معضلات درک‌شدن اشتباه می‌افزاید.

**کلمات کلیدی:** رهبری خودکامه؛ سکوت؛ رفتارهای کاری مخرب؛ معضلات درک‌شدن اشتباه

**نوع مقاله:** مقاله علمی

تاریخ دریافت مقاله ۹۷/۵/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۱/۲۵  
\* نویسنده مسؤل.

E-mail addresses: Aminzare65@yahoo.com; Ramezani@zand.ac.ir; P.farhadi@zand.ac.ir

## ۱. مقدمه

رهبری در هدایت پیروان خود به منظور دستیابی به اهداف نقشی اساسی ایفا می‌کند. به بیان ساده، رهبری فرآیند برانگیختن یا نفوذ بر دیگران توسط یک فرد به منظور تحقق اهداف سازمانی است (Kesting et al., 2016). در سال‌های اخیر توجه زیادی به لبه تاریک یا مخرب رهبری<sup>۱</sup> جلب شده است (Lee et al., 2013). افزایش تکرار رفتارهای مخرب رهبران و تأثیرات مهم این رفتارها بر پیامدهای فردی و سازمانی در محیط‌های کاری، مهم‌ترین دلیل توجه به لبه تاریک رهبری است. سبک رهبری خودکامه<sup>۲</sup> از سبک‌های رهبری است که در لبه تاریک رهبری جای می‌گیرد و می‌توان آن را از سبک‌های غیراخلاقی رهبری دانست. رهبری خودکامه به عنوان رفتارهای رهبری که اقتدار مطلق را تحمیل می‌کند و بر زیردستان تسلط و کنترل کامل دارد و خواستار اطاعت بی‌چون‌وچرای زیردستان است، تعریف شده است (Cheng et al., 2004). مطالعات نشان می‌دهند که رفتارهای رهبری خودکامه به نادیده‌گرفته‌شدن نظرها، دیدگاه‌ها و علایق فردی زیردستان منجر می‌شود (Chan et al., 2013). در صورت وجود سبک رهبری خودکامه، پیروان در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت داده نمی‌شوند و تصمیم‌های بدون موافقت پیروان اتخاذ می‌شود و کنترل‌ها توسط دست‌آهنین<sup>۳</sup> صورت می‌گیرد (Gonos & Gallo, 2013)؛ بدین معنا که تسلط مطلق و کنترل شدیدی وجود دارد. رفتارهای رهبران تنها در صورتی تأثیرگذار خواهند بود که این رفتارها توسط زیردستان ادراک شوند (Schyns & Schilling, 2013). معضلات درک‌شدن اشتباه<sup>۴</sup> برای یک کارمند تجربه‌ای منفی است که در آن کارمند بر این باور است که یک قدرت‌کلیدی، مانند سرپرست او، ادراک نادرستی در مورد او دارد که این ادراک نادرست ناشی از تصور غلط یا جهل سرپرست است (Snell & Wong, 2009). علت اصلی بروز معضلات درک‌شدن اشتباه در کارکنان، عدم تقارن قدرت بین مراجع قدرت و کارکنان است. چنانچه سبک رهبری سرپرست با سطح پایینی از ملاحظات فردی همچون سبک رهبری خودکامه، همراه باشد آنگاه زیردستان بیشتر در معرض تجربه معضلات درک‌شدن اشتباه قرار می‌گیرند. جدای از تأثیر مثبت رهبری خودکامه بر بروز معضلات درک‌شدن اشتباه، این سبک رهبری بر برخی از خروجی‌های کارکنان مانند سکوت<sup>۵</sup> و رفتارهای کاری مخرب<sup>۶</sup> نیز تأثیرگذار است. یک رهبر خودکامه خواهان اطاعت محض زیردستان و تصمیم‌گیری‌های یک‌جانبه است و عدم تبعیت زیردستان با تنبیه همراه خواهد شد. در چنین

- 
1. The dark or destructive side of leadership
  2. Autocratic Leadership Style
  3. Iron Hand
  4. Representational Predicament
  5. Silence
  6. Counterproductive Work Behaviors

شرایطی زیردستان ترجیح می‌دهند برای مصون ماندن از آثار منفی برخوردهای رهبر خودکامه، سکوت اختیار کنند و تمایلی برای مشارکت و ابزار نظرها و عقاید خود نداشته باشند که سکوت کارکنان می‌تواند پیامدهای منفی همچون تضعیف عملکرد کارکنان (Zehir & Erdogan, 2011)، کاهش وفاداری و تعهد عاطفی کارکنان (Sehitoglu, 2014)، کاهش کیفیت رهبری مدیران ارشد، کاهش شور و اشتیاق کار و سطح رضایت کارکنان و کاهش توسعه حرفه‌ای (Xu et al., 2015) به همراه داشته باشد؛ از سوی دیگر، رفتارها و اقدامات یک رهبر خودکامه به شکلی است که باعث خواهد شد زیردستان دچار نارضایتی شغلی شوند. یک کارمند ناراضی از رهبر خود احتمالاً به سمت رفتارهای کاری مخرب همچون خرابکاری، کم‌کاری و سرقت سوق داده خواهد شد؛ همچنین در برخی از پژوهش‌ها پیامدهای معضلات درک‌شدن اشتباه بررسی شده است. برای مثال، اسنل و وانگ (۲۰۰۹) در یک پژوهش کیفی، پیامدهای احتمالی معضلات درک‌شدن اشتباه را بررسی کردند و تأثیرات آن را بر خروج، صدای سازمانی، وفاداری و بی‌توجهی مورد بررسی قرار دادند. به این ترتیب بروز معضلات درک‌شدن اشتباه، با پسایندهای پیامدهای منفی در حوزه رفتار کارکنان همچون سکوت، کاهش درگیر شدن در کار و رفتارهای کاری مخرب همراه خواهد بود. برخی از شواهد نشان می‌دهد که ۵ تا ۱۰ درصد کارکنان در محیط‌های کار با تهدید و آزار مدیران و سرپرستان مواجه هستند. تحلیل بیشتر این تهدیدها و آزارها نشان می‌دهد که ۸۰ درصد این تهدید و آزارها، بی‌دلیل و مبتنی بر خودخواهی و استبدادگرایی به ظاهر مشروع و منطقی مدیران در سطوح مختلف، به‌ویژه مدیران ارشد در محیط‌های کار است (Zhou et al., 2014). به نظر می‌رسد که در محیط‌های نظامی بر خلاف سایر محیط‌های سازمانی، به‌علت بیشتر بودن محدودیت‌های حفاظتی و امنیتی تمایل بیشتری برای اعمال سبک‌های سخت‌گیرانه و محافظه‌کارانه رهبری و به‌کارگیری سبک‌هایی با طبیعت وظیفه‌مدارانه همچون سبک رهبری خودکامه وجود داشته باشد. تلاش برای دستیابی به بالاترین استاندارد در اجرای وظایف، اعمال فشار بیشتر به کارکنان برای بهبود عملکرد، تأکید بیش‌ازاندازه بر اجرای دستورات با انعطاف پایین، دیکته کردن جزئیات انجام امور به کارکنان و عدم تحمل خطا و اشتباه و استفاده از ابزارهای تنبیهی از جمله ویژگی‌هایی است که در میان رهبران سازمان‌های انتظامی - امنیتی بیشتر به چشم می‌خورد و ثبات و پایداری چنین وضعیتی به شکلی غیراصولی و بدون انعطاف‌پذیری معقول، به‌مرور زمان باعث دلزدگی و سردی و افزایش سطح فشار و تنش و تمایل به کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان و درنهایت تقویت احساس بی‌ارزشی یا کم‌ارزش بودن و سوق‌پیدا کردن به رفتارهای منفی همچون سکوت و رفتارهای کاری مخرب خواهد شد. با توجه به اثرات منفی سبک رهبری خودکامه بر عملکرد کارکنان و پیامدهای منفی این سبک رهبری،

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری خودکامه بر سکوت و رفتارهای کاری مخرب با در نظر گرفتن نقش میانجی گر معضلات درک شدن اشتباه بود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**رهبری خودکامه.** سبک رهبری خودکامه که با عناوینی همچون «سرکوب‌گر» یا «دیکتاتوری» نیز شناخته می‌شود، شامل مدیری است که قدرت و اختیار تصمیم‌گیری را تا حد ممکن برای خود حفظ می‌کند (Puni et al., 2014). از دیدگاه آری<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، رفتارهای رهبران خودکامه از فاصله بین آن‌ها و زیردستان خود دفاع می‌کنند و این نوع رهبری احتمالاً در یک فرهنگ عدم توازن قدرت بالا، بیشتر به چشم خواهد خورد. ویژگی‌های رهبران خودکامه را می‌توان شامل استبداد، خودبزرگ‌بینی، تمایل به داشتن قدرت بیش از حد بر دیگران، حل تعارض به شیوه جبری، تنبیه‌های نامتناسب با شرایط، بی‌اعتمادی به کارکنان، شعار دادن، سرزنش زیردستان به علت اشتباهات خود، در نطفه خفه کردن نظر مخالفان و مخالفت کردن با روابط غیررسمی در سازمان دانست (Ashforth, 1994). رهبران خودکامه تمایلی زیادی به کنترل زیردستان از طریق ایجاد ساختار، صدور قوانین، پاداش دادن در ازای اطاعت و تبعیت و تهدید به مجازات برای نافرمانی دارند (Aryee et al., 2007).

**معضلات درک شدن اشتباه.** معضلات درک شدن اشتباه زمانی به وجود می‌آید که یک کارمند بر این باور است که سرپرست تصویر اشتباه و ناسازگاری در مورد محتوای کاری او دارد. معضلات درک شدن اشتباه، تجربه‌های منفی زیردستان بر اساس ادراک کم‌ارزش شمرده شدن عملکرد محتوایی آنان یا ادراک تأکید منفی از جانب سرپرستانشان است (Snell et al., 2012). مفهوم معضلات درک شدن اشتباه به وضعیت ذهنی ایجاد شده در زیردستان که حاصل وجود عدم توازن قدرت بین صاحبان قدرت و کارکنان است، اشاره دارد. اسنل و وانگ (۲۰۰۹)، به بررسی و توسعه مفهوم معضلات درک شدن اشتباه یا معضلات اشتباه قضاوت شدن پرداختند که به تجربه نامطلوب کارکنان که معمولاً و به صورت مکرر رخ می‌دهد، اشاره دارد که این تجربه نامطلوب باعث ایجاد نگرش‌های نامطلوب و منفی می‌شود و به عملکرد کارکنان آسیب خواهد زد (Snell et al., 2013). معضلات درک شدن اشتباه را می‌توان به دو دسته اصلی تقسیم کرد: معضلات درک شدن اشتباه که حاصل نادیده گرفتن<sup>۲</sup> است و معضلات درک شدن اشتباه که حاصل تأکیدات منفی<sup>۳</sup> هستند (Snell et al., 2012)؛ بنابراین اگر سرپرست به دقت عملکرد

1. Aryee

2. Being Neglected

3. Negative Spotlighting

زیردستان را مشاهده نکند، عملکرد زمینه‌ای زیردستان به‌آسانی نادیده گرفته می‌شود. پس این شکل از معضلات درک‌شدن اشتباه به وجود فاصله قدرت زیاد مربوط است. تأکیدات منفی (سلیبی و انگیزه‌گریز) به تأکید نامناسب سرپرست بر اشتباهات و نقاط ضعف زیردستان و کم‌اهمیت جلوه‌دادن مزایا و موفقیت‌ها اشاره دارد (Snell et al., 2012). این نوع بازخورد منفی را می‌توان به‌عنوان بی‌عدالتی بین‌فردی در فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا در نظر گرفت (Snell et al., 2013).

**سکوت کارکنان.** مفهومی به نام «صدای سازمانی»<sup>۱</sup> وجود دارد که به‌معنای این است که کارکنان آزاد هستند دیدگاه‌های خود را بیان کنند و اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. با وجود آنکه صدای سازمانی یکی از منابع قدرتمند برای تغییرات سازمانی محسوب می‌شود، کارکنان غالباً تمایلی به بیان عقاید و دیدگاه‌های خود ندارند و این نقطه مقابل صدای سازمانی است که موریسون و میلیکن<sup>۲</sup> (۲۰۰۰). آن را «سکوت سازمانی» نام نهادند (Bowen & Blackmon, 2003). بیشتر مطالب ارائه‌شده از سکوت سازمانی، آن را به‌عنوان خودداری عمدی از ارائه اطلاعات شامل ارائه پیشنهادها برای بهبود امور، پرسیدن سؤال و ارائه نگرانی‌های خود تعریف کرده‌اند (Duan & Huang, 2013). سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه، عمدی، هدف‌دار و قابل‌اندازه‌گیری و مرتبط با مفاهیم سازمانی باشد (Zehir & Erdogan, 2011). دو عامل فضای استبدادی و بازخورد منفی مسبب اصلی سکوت کارکنان است (Mohajeran & Dioband, 2017).

**رفتارهای کاری مخرب.** رفتارهای کاری مخرب که «رفتارهای انحرافی در محیط کار» نیز نامیده می‌شوند، رفتارهای داوطلبانه‌ای (رفتارهای عامدانه‌ای) هستند که هنجارهای سازمانی را نقض می‌کنند و سلامت سازمان، اعضا یا هر دو را به خطر می‌اندازند (Robinson & Bennett, 1995). پنج گروه از رفتارهای کاری مخرب بدین شرح شناسایی شده‌اند: خرابکاری (مانند هدر دادن مواد و منابع، آسیب‌رساندن به تجهیزات و اموال، به‌هم‌زدن جو سازمان)؛ روگردانی (مانند غیبت، تأخیر داشتن، زود ترک کردن محل کار)؛ کج‌رفتاری در تولید (مانند انجام کارها به شیوه‌ای نادرست یا کند کار کردن، پیروی نکردن از دستورالعمل‌ها)؛ توهین کردن (مانند ارائه نظریه‌های رنجش‌آور، تهدید یا آسیب‌رساندن به دیگران، بی‌حرمتی به زندگی خصوصی افراد)؛ سرقت (مانند اشتباه گزارش‌دادن ساعت کاری) (Spector et al., 2006). این‌گونه رفتارها طی سال‌های اخیر افزایش یافته است و سالانه میلیون‌ها دلار هزینه ایجاد می‌کنند (Hemati

1. Organizational Voice  
2. Morrison & Milliken

در جدیدترین صورت‌بندی‌ها از رفتارهای انحرافی، این نوع رفتارها به رفتارهای انحرافی مثبت (خلاقیت، نوآوری و امثال آن) و رفتارهای انحرافی منفی (دزدی و سرقت، پرخاشگری، استفاده نامشروع از اموال سازمان و دیگران، مصرف مواد در محیط کار) تقسیم‌بندی شده‌اند (Golparvar et al., 2012). رفتارهای انحرافی منفی به لحاظ هدف به دو دسته «رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان» و «رفتارهای انحرافی معطوف به افراد» قابل تقسیم است (Golparvar & Salahshor, 2016). هر دو دسته رفتارهای انحرافی معطوف به افراد و سازمان دارای پیشایندهای شناختی، عاطفی و هیجانی (Smith-Crow & Yao et al., 2014)، عوامل شخصیتی (Roxana, 2013) و عوامل موقعیتی و سازمانی (Warren, 2014) هستند. از میان عوامل موقعیتی و سازمانی سبک‌های رهبری غیراخلاقی و غیرانسانی (نظیر رهبری خودکامه) و از عوامل شناختی-هیجانی، عواطف و هیجانات منفی مانند خشم، خصومت و تمایل به خشونت (Bunk & Magley, 2013) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند.

**رهبری خودکامه، معضلات درک‌شدن اشتباه، سکوت کارکنان و رفتارهای کاری مخرب.** رفتارهای رهبران خودکامه، مانند نادیده‌گرفتن دیدگاه‌ها و عقاید زیردستان، از جانب زیردستان به‌عنوان بی‌احترامی به آن‌ها تفسیر می‌شود (Chan et al., 2013)؛ بنابراین این رفتارها یکی از اصول و معیارهای اساسی عدالت تعاملی در محل کار یعنی «رفتار با زیردستان بر اساس عزت و احترام» را نقض می‌کنند (Cropanzano & Ambrose, 2015) و به‌این‌ترتیب در سازمان‌های برخوردار از سبک رهبری خودکامه، بی‌عدالتی تعاملی نمود بیشتری دارد؛ از طرفی رهبران خودکامه تمایل به حفظ فاصله خود از زیردستانشان با هدف داشتن کنترل و سلطه مطلق بر آنان دارند (Aryee et al., 2007) و همین عدم‌توازن قدرت باعث محدودشدن ارتباطات و تعاملات مؤثر رهبران خودکامه با زیردستان می‌شود و این بی‌توجهی یا کم‌توجهی رهبر خودکامه بر زیردستان از علل بروز معضلات درک‌شدن اشتباه خواهد بود؛ از طرف دیگر، رهبران خودکامه، خودمحور (Chan et al., 2013) و خودخواه (De Cremer, 2006) هستند و به همین دلیل تمایل دارند بیشتر بر منافع خود و دستیابی به اهداف شخصی خود همچون داشتن قدرت و کنترل کامل در سازمان تمرکز کنند تا به زیردستان و منافع زیردستان. چنین رفتارهایی از سوی رهبر خودکامه توسط زیردستان به‌عنوان بی‌احترامی تلقی می‌شود و در این شرایط آن‌ها به این نتیجه خواهند رسید که به شکل نامطلوبی توسط رهبران خود موردقضاوت قرار می‌گیرند و به همین دلیل امکان شکل‌گیری معضلات درک‌شدن اشتباه فزونی خواهد یافت. بر این اساس، رفتارهای رهبران خودکامه زمینه‌ساز بروز معضلات درک‌شدن اشتباه می‌شود. در پژوهش

وانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، رابطه مثبت و معنادار رهبری خودکامه با افزایش معضلات درک‌شدن اشتباه، تأیید شد. به این ترتیب فرضیه نخست پژوهش بدین صورت خواهد بود:  
فرضیه ۱: رهبری خودکامه تأثیر مثبت و معناداری بر بروز معضلات درک‌شدن اشتباه در کارکنان دارد.

پژوهش‌های قبلی نشان داده‌اند که رفتارهای رهبر می‌تواند تأثیر زیادی بر تمایل کارکنان به ابراز کردن خودشان داشته باشد (Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Duan et al., 2010). عوامل متعددی به‌عنوان پیشاینده بروز و ترویج سکوت کارکنان شناسایی شده‌اند که یکی از این عوامل، سبک رهبری است. رهبران خودکامه انتظار اطاعت محض دارند و به پیروانی که قصد ایجاد چالش و عدم‌تبعیت دارند، متذکر می‌شوند که با تنبیه روبه‌رو خواهند شد؛ از این رو وقتی پیروان انتظار داشته باشند که صحبت کردن (ابراز نظر) آن‌ها با یک نتیجه نامطلوب روبه‌رو شود (برای مثال، اقدامات تلافی‌جویانه) آن‌ها سکوت را به‌عنوان گزینه رفتاری مناسب انتخاب می‌کنند (Morrison & Milliken, 2000) و به این ترتیب زیردستان یک رهبر خودکامه برای محافظت خود از برخوردهای منفی و تنبیهی رهبر خود، ترجیح می‌دهند سکوت کرده و از ابراز نظرها و عقاید صرف‌نظر کنند. در پژوهشی با عنوان «رهبری خودکامه و سکوت کارکنان در کشور چین» که توسط دوان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، صورت گرفت، نتایج نشان داد که رهبری خودکامه رابطه مثبتی با سکوت کارکنان دارد؛ بنابراین فرضیه دوم پژوهش بدین صورت تبیین می‌شود:

فرضیه ۲: رهبری خودکامه تأثیر مثبت و معناداری بر بروز سکوت کارکنان دارد.

طبق «نظریه مبادله اجتماعی»<sup>۳</sup> همه رفتارهای انسانی بر مبنای مزایا و منافع متقابل در روابط اجتماعی پایه‌گذاری شده‌اند و مزایای مبادله‌شده نشان‌دهنده حمایت دوسویه و سرمایه‌گذاری صورت‌گرفته در روابط هستند (Gouldner, 1960). طبق قاعده و هنجار مقابله‌به‌مثل<sup>۴</sup>، نگرش و رفتارهای زیردستان با رفتارهای رهبری همبستگی دارند (Gouldner, 1960). زمانی که زیردستان مورد تهدید یا ارباب از جانب رهبران خودکامه قرار بگیرند (Kiazad et al., 2010)، تمایل پیدا می‌کنند با عکس‌العمل‌های منفی همچون رفتارهای مخرب در سازمان به آن پاسخ دهند (Jiang et al., 2017)؛ به این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان تحت سرپرستی یک رهبر خودکامه تمایل بیشتری برای نمایش رفتارهای مخرب در سازمان دارند. پژوهش‌های پیشین نشان‌دهنده وجود رابطه بین رهبری خودکامه و نارضایتی شغلی کارکنان است (Shaw, 1955) و زمانی که کارکنان احساس نارضایتی از شغل خود پیدا

1. Wang

2. Duan

3. Social Exchange Theory

4. The Norm of Reciprocity



کنند، ممکن است رفتارهای کاری مخرب همچون غیبت، عملکرد پایین و خشونت از خود نشان دهند (Mount et al., 2006)؛ به این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که رهبری خودکامه، رابطه مثبتی با رفتارهای کاری مخرب کارکنان در سازمان دارد. در پژوهش پانی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، مشخص شد بین سبک رهبری خودکامه با تمایل به ترک شغل و رفتارهای غیرسازنده (مخرب) کاری رابطه مثبت وجود دارد. در پژوهش اوسل<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، تأثیر مثبت و معنادار رهبری خودکامه بر رفتارهای کاری مخرب اثبات شد. جیانگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین رهبری خودکامه و رفتارهای مخرب در سازمان رابطه مستقیمی وجود ندارد. بر این اساس فرضیه سوم پژوهش عبارت است از:

فرضیه ۳: رهبری خودکامه تأثیر مثبت و معناداری بر بروز رفتارهای کاری مخرب دارد.

**معضلات درک‌شدن اشتباه، سکوت کارکنان و رفتارهای کاری مخرب.** در مورد تأثیر معضلات درک‌شدن اشتباه بر سکوت و رفتارهای کاری مخرب، از آنجاکه معضلات درک‌شدن اشتباه، احساسات زیردستان را در رابطه با نابرابری نشان می‌دهد، ممکن است به رفتارهای کاری مخرب توسط زیردستان منجر شود. اگر زیردستان بازخورد منفی ناعادلانه را از سرپرست خود دریافت کنند، آنگاه ممکن است فکر کنند سرپرست از آن‌ها راضی نیست یا دیدگاه منفی نسبت به آن‌ها دارد (Snell et al., 2012). با توجه اینکه معضلات درک‌شدن اشتباه در نتیجه حس نابرابری به علت فقدان عدالت تعاملی حاصل می‌شود، می‌تواند باعث بروز رفتارهای کاری مخرب شود؛ به عبارت ساده وجود حس خشم نسبت به سرپرست می‌تواند باعث بروز رفتارهای کاری مخرب شود؛ همچنین وجود برخی موانع باعث سکوت کارکنان می‌شود و یک عامل مهم عدم‌توازن قدرت است که شکل‌گیری معضلات درک‌شدن اشتباه بر اساس آن استوار است. در سازمان‌های با عدم‌توازن قدرت بالا، زیردستان دارای حقوق یا کانال‌های بسیار محدودی برای ابراز نظر و دیدگاه‌ها و بیان اعتراض‌های خود هستند. اگر زیردستان فکر کنند که ابراز انتقاد به مجازات منجر خواهد شد، در این شرایط سکوت می‌تواند بازتاب ترس زیردستان از محکوم‌شدن باشد؛ به عبارت دیگر علت اینکه چرا معضلات درک‌شدن اشتباه می‌تواند به سکوت منجر شود ممکن است چیزی شبیه به ترس از تنبیه و یا نارضایتی در صورت انتقاد و صحبت کردن باشد. در پژوهش وانگ (۲۰۱۷)، مشخص شد معضلات درک‌شدن اشتباه بر بروز سکوت و رفتارهای کاری مخرب تأثیر مثبتی دارد. با توجه به آنچه بیان شد فرضیه‌های چهارم و پنجم پژوهش به صورت زیر است:

---

1. Puni  
2. Ocel  
3. Jiang

فرضیه ۴: معضلات درک‌شدن اشتباه در کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر بروز رفتارهای کاری مخرب دارد.

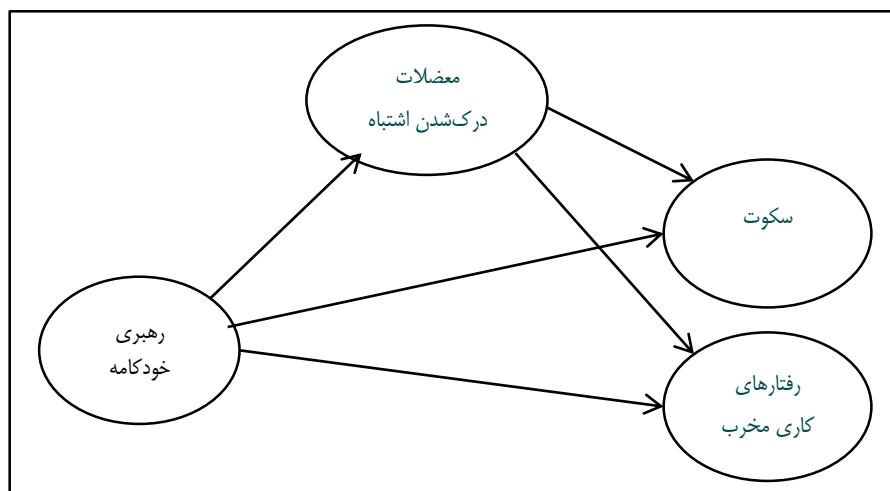
فرضیه ۵: معضلات درک‌شدن اشتباه در کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر بروز سکوت کارکنان دارد.

**نقش میانجی‌گر معضلات درک‌شدن اشتباه.** رفتار رهبران تنها در صورتی به بروز رفتار و عکس‌العمل از سوی زیردستان منجر خواهد شد که این رفتارها توسط زیردستان ادراک شود و به‌عبارتی وقتی کارکنان خودکامگی رهبر خود را ادراک کنند، ممکن است به سمت رفتارهای منفی همچون سکوت و رفتارهای کاری مخرب گرایش پیدا کنند؛ درواقع معضلات درک‌شدن اشتباه منتج شده از وجود بی‌عدالتی تعاملی و توزیعی است. وقتی زیردست به این باور برسد که رهبر خودکامه به‌صورت محترمانه با او برخورد نمی‌کند و فقط ابزاری برای نیل به اهداف شخصی رهبر است و به ارزش و اهمیت او توجه نمی‌شود، در نتیجه دچار رنجش و دلخوری و دل‌آزردگی می‌شود و معضلات درک‌شدن اشتباه افزایش می‌یابد و به‌این ترتیب خودکامگی رهبر به شکل غیرمستقیم و به‌واسطه فزونی‌یافتن معضلات درک‌شدن اشتباه باعث بروز سکوت و رفتارهای کاری مخرب می‌شود. در پژوهش وانگ (۲۰۱۷)، نقش واسطه‌ای معضلات درک‌شدن اشتباه در رابطه بین رهبری خودکامه با سکوت و رفتارهای کاری مخرب تأیید نشد؛ بر این اساس فرضیه‌های ششم و هفتم پژوهش به‌صورت زیر خواهد بود:

فرضیه ۶: معضلات درک‌شدن اشتباه در رابطه بین رهبری خودکامه و سکوت نقش میانجی‌گر را ایفا می‌کند.

فرضیه ۷: معضلات درک‌شدن اشتباه در رابطه بین رهبری خودکامه و رفتارهای کاری مخرب نقش میانجی‌گر را ایفا می‌کند.

با توجه به مطالب ارائه‌شده در این پژوهش، متغیر رهبری خودکامه متغیر مستقل، متغیرهای سکوت و رفتارهای کاری مخرب متغیرهای وابسته و متغیر معضلات درک‌شدن اشتباه متغیر میانجی‌گر هستند. یادآوری این نکته ضروری است که مدل مفهومی پژوهش اقتباس شده از مدل پژوهش وانگ (۲۰۱۷)، است که در مدل وانگ (۲۰۱۷)، نقش میانجی‌گر معضلات درک‌شدن در رابطه بین رهبری خودکامه با سکوت، رفتارهای کاری مخرب و درگیرشدن در کار مورد بررسی قرار گرفت. در پژوهش حاضر جدای از بررسی نقش میانجی‌گر معضلات درک‌شدن اشتباه در رابطه بین رهبری خودکامه با سکوت و رفتارهای کاری مخرب، تأثیر مستقیم رهبری خودکامه بر سکوت و رفتارهای کاری مخرب نیز بررسی شد و از این نظر بین مدل این پژوهش با پژوهش وانگ (۲۰۱۷)، تفاوت‌هایی وجود دارد. مدل مفهومی پژوهش به‌صورت شکل ۱، ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (اقتباس شده از وانگ، ۲۰۱۷)

### ۳. روش شناسی

روش پژوهش، همبستگی و توصیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان ستادی یکی از نهادهای انتظامی شهر تهران بود. با استناد به قواعد تعیین حجم نمونه آماری در روش pls که توسط بارکلای<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۵)، ارائه شده است، حجم نمونه تعیین شد. طبق اظهارنظر بارکلای و همکاران (۱۹۹۵)، حداقل حجم نمونه لازم برای استفاده از روش pls برابر است با بزرگ‌ترین مقدار حاصل از دو قاعده: (۱) ضرب در تعداد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری‌ای که دارای بیشترین شاخص در میان مدل‌های اندازه‌گیری مدل اصلی پژوهش است؛ (۲) ضرب در بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که به یک متغیر مربوط می‌شوند (Davari & Rezazadeh, 2013). بدین ترتیب طبق قاعده نخست، با توجه به اینکه متغیر معضلات درک‌شدن اشتباه دارای بیشترین شاخص یعنی ۹ شاخص است؛ پس حداقل حجم نمونه، طبق قاعده اول برابر است با حاصل ضرب ۱۰ در ۹ که به این ترتیب حداقل حجم نمونه برابر ۹۰ نفر است. طبق قاعده دوم، بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی که به یک متغیر مرتبط می‌شوند مربوط به متغیر رهبری خودکامه با ۳ رابطه است که بر این اساس و بر طبق قاعده دوم، حداقل حجم نمونه مورد استفاده برابر با حاصل ضرب ۱۰ در ۳، یعنی ۳۰ است. با مقایسه دو عدد ۹۰ و ۳۰، مقدار بزرگ‌تر، یعنی ۹۰ به عنوان حداقل حجم نمونه لازم برای این پژوهش انتخاب شد که با توجه به وجود محدودیت‌های خاص برای انجام

1. Barclay

امور پژوهشی در محیط‌های نظامی در نهایت تعداد نمونه آماری به ۸۹ نفر رسید و تحلیل‌ها بر اساس داده‌های حاصل از پرسشنامه توزیع‌شده در میان این ۸۹ نفر صورت گرفت. روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی ساده در دسترس بود. در نمونه‌گیری تصادفی ساده هر یک از عناصر جامعه مورد نظر برای انتخاب شدن، بخت مساوی دارند. در این روش، افراد یا اشیای مورد نیاز از فهرست جامعه آماری که به همین منظور شماره‌گذاری و تهیه شده است به صورت تصادفی انتخاب می‌شوند. مطابق قانون احتمال، افراد انتخاب‌شده باید دارای ویژگی‌هایی مشابه با جامعه‌ای باشند که از آن انتخاب شده‌اند. انتخاب یک روش نمونه‌گیری مناسب مبتنی بر عامل‌هایی از قبیل ساختار جامعه، نوع اطلاع مورد جست‌وجو، و تسهیلات اداری و کارکنان موجود برای اجرای بررسی است که با عطف به محدودیت‌های موجود، روش نمونه‌گیری مناسب در این پژوهش، تصادفی ساده در دسترس تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه شامل پرسشنامه‌های رهبری خودکامه، سکوت کارکنان، معضلات درک‌شدن اشتباه و رفتارهای کاری مخرب است که شامل ۲۵ سؤال پنج‌گزینه‌ای طیف لیکرت بود. پرسشنامه رهبری خودکامه با ۷ سؤال (سؤالات ۱ تا ۷ پرسشنامه) برگرفته از پژوهشی با عنوان «در جست‌وجوی قدرت: نقش رهبری خودکامه در رابطه بین ماکیاولیسم سرپرستان و ادراک زیردستان از رفتارهای توهین‌آمیز سرپرستان» (Kiazad et al., 2010)، پرسشنامه معضلات درک‌شدن اشتباه با ۹ سؤال (سؤال‌های ۸ تا ۱۶ پرسشنامه) برگرفته از پژوهشی با عنوان «معضلات درک‌شدن اشتباه برای کارکنان: تأثیر آن بر ادراک ملاحظات فردی سرپرستان و رضایت شغلی کارکنان» (Snell et al., 2013)، پرسشنامه سکوت کارکنان با ۵ سؤال (سؤال‌های ۱۷ تا ۲۱ پرسشنامه) برگرفته از پژوهشی با عنوان «سکوت کارکنان در مورد مسائل بحرانی کار: اثرات جو عدالت رویه‌ای» (Tangirala & Ramanujam, 2008) و پرسشنامه رفتارهای کاری مخرب با ۴ سؤال (سؤال‌های ۲۲ تا ۲۵ پرسشنامه) برگرفته از پژوهشی با عنوان «ابعاد زیان‌بخشی (مخرب‌بودن): آیا همه رفتارهای مخرب، یکسان هستند؟» بود (Spector et al., 2006). برای سنجش روایی ابزار پژوهش، پرسشنامه‌ها در اختیار چند تن از استادان صاحب‌نظر قرار گرفت و روایی صوری و محتوای آن‌ها تأیید شد. پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش نیز به کمک آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت و با توجه به اینکه آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها بالاتر از ۰/۷ به دست آمد (آلفای کرونباخ متغیر رهبری خودکامه، معضلات درک‌شدن اشتباه، سکوت کارکنان و رفتارهای کاری مخرب به ترتیب برابر ۰/۸۹؛ ۰/۹۶؛ ۰/۸۵ و ۰/۷۱ بود)، پایایی ابزار پژوهش تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۲ استفاده شد.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه آماری پژوهش در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

متغیر	برچسب	فراوانی مطلق	درصد فراوانی نسبی
جنسیت	مرد	۸۹	۱۰۰/۰۰
	زن	۰	۰/۰۰۰
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۳	۱۴/۶
	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۴	۴۹/۴
	۴۱ تا ۵۰ سال	۲۵	۲۸/۱
	بالای ۵۰ سال	۷	۷/۹
	زیر ۱۰ سال	۴۰	۴۴/۹
سابقه خدمت	۱۱ تا ۲۰ سال	۳۰	۳۳/۷
	۲۱ تا ۳۰ سال	۱۹	۲۱/۴
تحصیلات	دیپلم و فوق‌دیپلم	۵	۵/۶
	کارشناسی	۴۰	۴۴/۹
	کارشناسی ارشد	۴۲	۴۷/۳
	دکتری	۲	۲/۲

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این پژوهش به دلیل کم بودن تعداد نمونه آماری، برای تأیید مدل و پاسخ به فرضیه‌های پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۲ استفاده شد. جدول ۲، میانگین واریانس تبیین شده<sup>۱</sup> (AVE) و پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> (CR)، ضریب تعیین<sup>۳</sup> (R<sup>2</sup>) و شاخص برازش مدل<sup>۴</sup> (GOF) را نشان می‌دهد. در مورد AVE، مقدار بحرانی عدد ۰/۵ است (Fornell & Larcker, 1981). مقادیر پایایی ترکیبی نیز بین صفر تا ۱ به دست آمد و جایگزینی برای آلفای کرونباخ است. مقدار ملاک برای شاخص پایایی ترکیبی برابر با ۰/۶ است (Nunnally & Bernstein, 1994). با هدف اندازه‌گیری شدت تأثیر متغیرهای درون‌زا در متغیرهای برون‌زای مدل از معیار R<sup>2</sup> در نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. برای ملاک R<sup>2</sup> سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب بر ضعیف، متوسط و قوی بودن شدت تأثیر دلالت دارند (Chin, 1998). شاخص نیکویی برازش، سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و برابر با رابطه ۱، است:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

1. Average Variance Extracted
2. Composite Reliability
3. Coefficient of Determination
4. Goodness of Fit

در رابطه بالا؛  $\overline{AVE}$  و  $\overline{R^2}$  میانگین AVE و  $R^2$  است. بالا بودن شاخص GOF از مقدار ۰/۴ برآزش مناسب مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برآزش برابر ۰/۵۵۱ به دست آمد که از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر است و نشان از برآزش مناسب مدل پژوهش دارد.

جدول ۲. شاخص روایی، پایایی و برآزش مدل

متغیرهای پنهان	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	ضریب تعیین ( $R^2$ )	شاخص برآزش مدل (GOF)
رفتارهای کاری مخرب	۰/۵۲۲۸	۰/۸۱۴	۰/۵۷۲	۰/۵۵۱
رهبری خودکامه	۰/۶۳۱۴	۰/۹۲۱	۰/۰۰۰	
سکوت کارکنان	۰/۶۳۲۳	۰/۸۹۵	۰/۲۴۶	
معضلات درک شدن اشتباه	۰/۷۶۶	۰/۹۶۷	۰/۶۱۱	

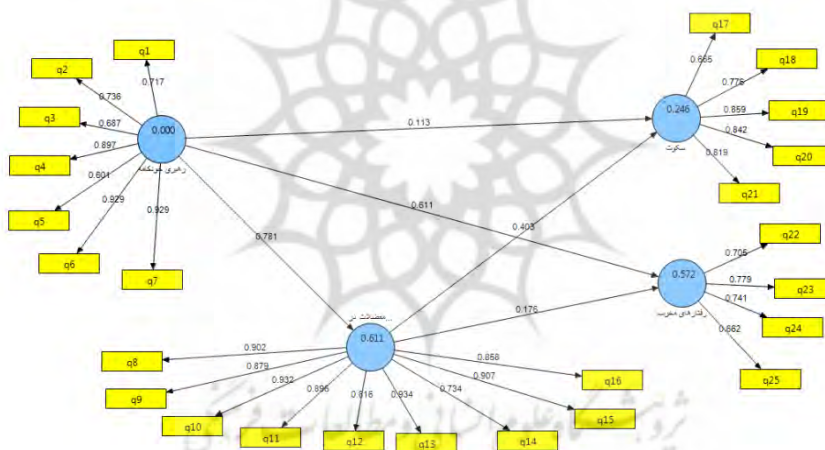
در صورتی که در یک مدل، یک سازه درون‌زا توسط تنها یک یا دو سازه برون‌زا تحت تأثیر قرار گیرد، مقدار  $R^2$  از ۰/۳۳ به بالا، نشان‌دهنده قوت رابطه بین آن سازه‌ها و سازه درون‌زا است (Davari & Rezazadeh, 2013)؛ به این ترتیب با توجه به جدول ۲، مقدار  $R^2$  مربوط به سازه درون‌زای سکوت کارکنان، کمتر از ۰/۳۳ بوده و نشان‌دهنده رابطه ضعیف این سازه با سازه‌های برون‌زای مرتبط است. جدول ۳، ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش و شاخص اعتبار منفک را نشان می‌دهد. قطر اصلی این ماتریس، ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده را نشان می‌دهد. روی قطر اصلی این ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده نشان داده شده است. طبق این شاخص، واریانس هر متغیر مکنون باید برای شاخص‌های مربوط به خودش بیشتر از سایر شاخص‌ها باشد. برای تشخیص این امر ابتدا جذر میانگین واریانس استخراج شده متغیر مکنون محاسبه و سپس حاصل با مقادیر همبستگی‌ای که این متغیر مکنون با سایر متغیرهای مکنون داشته است، مقایسه می‌شود. در نهایت لازم است حاصل جذر میانگین واریانس استخراج شده از مقادیر سایر همبستگی‌ها بیشتر باشد. لازمه تأیید روایی منفک بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوط با باقی متغیرها است (Fornell & Larcker, 1981). در پایین قطر اصلی، ضرایب همبستگی پیرسون نشان داده شده‌اند.

جدول ۳. ماتریس همبستگی و روایی منفک

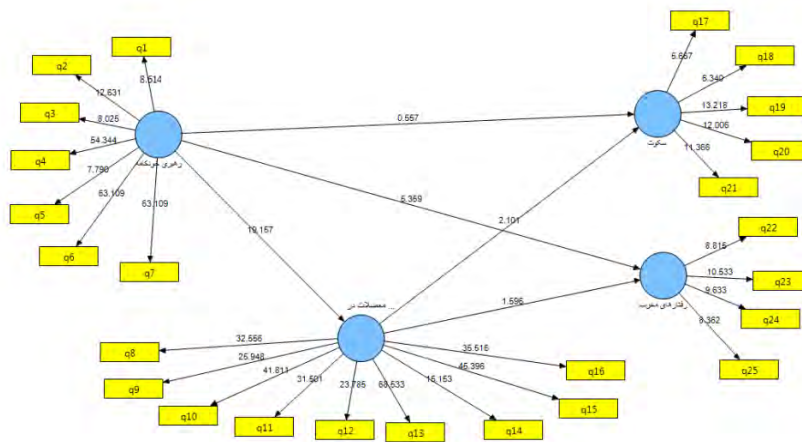
متغیرها	رفتارهای کاری مخرب	رهبری خودکامه	سکوت کارکنان	معضلات درک شدن اشتباه
رفتارهای کاری مخرب	۰/۷۲۳	۰	۰	۰
رهبری خودکامه	۰/۷۴۸۵	۰/۷۹۴	۰	۰
سکوت کارکنان	۰/۳۸۸۲	۰/۴۲۸	۰/۷۹۵	۰
معضلات درک شدن اشتباه	۰/۶۵۳۲	۰/۷۸۱۴	۰/۴۹۱۳	۰/۸۷۵

\* قطر اصلی ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را نشان می‌دهد.

نمودار ۱، مدل معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. در این مدل متغیر رهبری خودکامه برون‌زا و متغیرهای سکوت کارکنان و رفتارهای کاری مخرب درون‌زا است. متغیر معضلات درک شدن اشتباه نیز نقش متغیر میانجی‌گر را ایفا می‌کند. در این پژوهش تمامی مقادیر بارهای عاملی از ۰/۵ بیشتر شد و همچنین مقادیر محاسبه شده  $t$  برای هر یک از بارهای عاملی هر نشانگر با سازه یا متغیر پنهان خود بالای ۱/۹۶ بود؛ بنابراین می‌توان همسویی سؤال‌های پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر دانست (Human, 2015).



نمودار ۱. مدل در حالت تخمین ضرایب استاندارد



نمودار ۲. مدل در حالت قدر مطلق معناداری

نمودار ۲، مدل بوت استرپ را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. طبق این مدل، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است، اگر مقدار آماره‌ی t از ۱/۹۶ بیشتر باشد.

در جدول ۴، نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است. چنانچه مقدار t برابر یا بیشتر ۱/۹۶ باشد، فرضیه تأیید می‌شود و چنانچه مقدار t کمتر از ۱/۹۶ باشد، فرضیه تأیید نخواهد شد.

جدول ۴. ضرایب مسیر (بتا)، آماره تی، ضریب تعیین و نتیجه فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	جهت و نوع رابطه	ضریب تعیین	تی	بتا	فرضیه
تأیید	مثبت و مستقیم	۰/۶۱۱	۱۹/۱۵۷	۰/۷۸۱	رهبری خودکامه ← معضلات درک شدن اشتباه
رد			۰/۵۵۷	۰/۱۱۳	رهبری خودکامه ← سکوت کارکنان
تأیید	مثبت و مستقیم	۰/۲۴۶	۲/۱۰۱	۰/۴۰۳	معضلات درک شدن اشتباه ← سکوت کارکنان
تأیید	مثبت و مستقیم	۰/۵۷۲	۵/۳۵۹	۰/۶۱۱	رهبری خودکامه ← رفتارهای کاری مخرب
رد			۱/۵۹۶	۰/۱۷۶	معضلات درک شدن اشتباه ← رفتارهای کاری مخرب



طبق نتایج جدول ۴، با توجه به اینکه در فرضیه اول پژوهش، مقدار آماره  $t$  درون بازه معناداری است (بین  $۱/۹۶$  و  $-۱/۹۶$ ) یا به عبارتی مقدار آماره  $t$  کمتر از  $۱/۹۶$  است، با احتمال ۹۵ درصد فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه «رهبری خودکامه رابطه معناداری با بروز سکوت کارکنان دارد» رد می‌شود. از آنجاکه در فرضیه دوم پژوهش مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است (بیشتر از  $۱/۹۶$  شده است) ( $p < ۰/۰۵$ ) و مقدار بتا نیز مثبت است، با احتمال ۹۵ درصد فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه «رهبری خودکامه، رابطه مثبت و معناداری با بروز رفتارهای کاری مخرب دارد»، تأیید می‌شود. با توجه به اینکه در فرضیه سوم پژوهش مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است و مقدار بتا نیز مثبت شده است، با احتمال ۹۵ درصد فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه «رهبری خودکامه رابطه مثبت و معناداری با بروز معضلات درک‌شدن اشتباه در کارکنان دارد»، تأیید می‌شود. با توجه به مثبت‌بودن ضریب بتا و خارج از بازه معنادار بودن مقدار آماره  $t$  (بیشتر از  $۱/۹۶$  شده است) ( $p < ۰/۰۵$ ) در فرضیه چهارم پژوهش، با احتمال ۹۵ درصد فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه «معضلات درک‌شدن اشتباه در کارکنان، رابطه مثبت و معناداری با بروز سکوت کارکنان دارد»، تأیید می‌شود. در فرضیه پنجم پژوهش، مقدار آماره  $t$  درون بازه معناداری است (بین  $۱/۹۶$  و  $-۱/۹۶$ )؛ بنابراین با احتمال ۹۵ درصد فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه «معضلات درک‌شدن اشتباه در کارکنان، رابطه مثبت و معناداری با بروز رفتارهای کاری مخرب دارد»، رد می‌شود.

در مورد فرضیه نقش میانجی معضلات درک‌شدن اشتباه در رابطه بین رهبری خودکامه و سکوت کارکنان، با توجه به معناداربودن هر دو رابطه (رابطه رهبری خودکامه با معضلات درک‌شدن اشتباه و رابطه معضلات درک‌شدن اشتباه با سکوت کارکنان) می‌توان مقدار اثر غیرمستقیم یا میانجی را محاسبه کرد. یادآوری این نکته لازم است که مقدار ضریب مسیر در اثر غیرمستقیم از ضرب دو اثر مستقیم تشکیل‌دهنده آن حاصل می‌شود (ضریب مسیر ارتباط بین مستقل با میانجی ضرب در ضریب مسیر ارتباط بین میانجی با وابسته) که به این ترتیب مقدار ضریب مسیر در اثر غیرمستقیم برابر  $۰/۳۱۵ * (۰/۴۰۳ * ۰/۷۸۱)$  است و در نتیجه فرضیه ششم پژوهش مبنی بر اینکه «معضلات درک‌شدن اشتباه در رابطه بین رهبری خودکامه و سکوت نقش میانجی‌گر دارد»، تأیید می‌شود. به همین ترتیب نقش میانجی‌گر معضلات درک‌شدن اشتباه در رابطه بین رهبری خودکامه و رفتارهای کاری مخرب بررسی شد؛ باید همچنین به دلیل اینکه رابطه رهبری خودکامه با معضلات درک‌شدن اشتباه معنادار، ولی رابطه معضلات درک‌شدن اشتباه با رفتارهای کاری مخرب معنادار نیست، نقش میانجی‌گر معضلات درک‌شدن اشتباه در رابطه بین رهبری خودکامه و رفتارهای کاری مخرب تأیید نشد و به این ترتیب فرضیه هفتم پژوهش مبنی بر اینکه «معضلات درک‌شدن اشتباه در رابطه رهبری خودکامه و رفتارهای

کاری مخرب نقش میانجی‌گر را ایفا می‌کند»، تأیید نمی‌شود. نتایج بررسی فرضیه‌های ششم و هفتم در جدول ۵، قابل مشاهده است.

جدول ۵. بررسی نقش متغیرهای میانجی

نتیجه	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	۰/۳۱۵	رهبری خودکامه ← معضلات درک‌شدن اشتباه ← سکوت کارکنان
رد	۰/۱۳۷	رهبری خودکامه ← معضلات درک‌شدن اشتباه ← رفتاری کاری مخرب

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش وانگ (۲۰۱۷)، رابطه مثبت و معنادار رهبری خودکامه با معضلات درک‌شدن اشتباه تأیید شد که این یافته همسو و منطبق با یافته مربوط به فرضیه نخست پژوهش حاضر (رهبری خودکامه تأثیر مثبت و معناداری بر بروز معضلات درک‌شدن اشتباه در کارکنان دارد) است. هسته مرکزی رهبری خودکامه، دستیابی به تسلط و کنترل مطلق بر زیردستان به هر قیمتی است. به این ترتیب عدم تقارن قدرت و رفتارهای رهبری خودکامه باعث ایجاد احساس بی‌عدالتی تعاملی در زیردستان می‌شود و این احساس را به زیردستان منتقل خواهد کرد که رهبر خودکامه ادراک نادرستی از آنان دارد و به این ترتیب میزان معضلات درک‌شدن اشتباه فزونی خواهد یافت.

نتایج فرضیه دوم پژوهش نشان داد که رهبری خودکامه، رابطه معناداری با سکوت کارکنان ندارد که این یافته در تضاد با نتایج پژوهش دوان و همکاران (۲۰۱۸)، است. اگرچه رفتارها و نحوه برخورد رهبری خودکامه باعث میل افراد به سمت سکوت و کاهش تمایلات آنان برای ابراز عقاید و نظرهای خود می‌شود، اما نتایج پژوهش حاضر نشان داد که رهبری خودکامه به طور مستقیم به سکوت کارکنان منجر نمی‌شود و عوامل زمینه‌ای واسطه‌ای یا حتی تعدیل‌گر می‌توانند باعث معناداری و تقویت این رابطه شوند. در تأیید این ادعا می‌توان به نتایج فرضیه ششم پژوهش (معضلات درک‌شدن اشتباه در رابطه بین رهبری خودکامه و سکوت نقش میانجی‌گر دارد) که نشان می‌دهد رهبری خودکامه به صورت غیرمستقیم و با کمک نقش واسطه‌ای معضلات درک‌شدن اشتباه بر سکوت کارکنان تأثیر دارد، استناد کرد که در پژوهش حاضر نیز نقش میانجی‌گر معضلات درک‌شدن اشتباه در رابطه رهبری خودکامه و سکوت کارکنان تأیید شد که این یافته با یافته پژوهش وانگ (۲۰۱۷)، همسو است.

در فرضیه سوم پژوهش، رابطه مثبت و معنادار رهبری خودکامه با رفتارهای کاری مخرب تأیید شد که نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های پانی و همکاران (۲۰۱۶) و اوسل (۲۰۱۸)، همسو است؛ همچنین طبق نتایج فرضیه هفتم پژوهش مشخص شد رهبری خودکامه به صورت

غیرمستقیم بر بروز رفتارهای کاری مخرب تأثیری ندارد که این یافته با یافته پژوهش جیانگ و همکاران (۲۰۱۷)، در تضاد است. رهبری خودکامه در تعامل به زیردستان به نحوی رفتار می‌کند که باعث بروز نارضایتی در زیردستان می‌شود و این احساس نارضایتی در زیردستان، طبق قاعده مقابله به مثل، آن‌ها را به سوی بروز رفتارهای کاری مخرب همچون کج‌رفتاری در تولید، خرابکاری و غیره سوق خواهد داد.

در فرضیه چهارم پژوهش، رابطه مثبت و معنادار معضلات درک‌شدن اشتباه و سکوت کارکنان تأیید شد که این یافته با نتایج پژوهش وانگ (۲۰۱۷)، همسو است. در سازمان‌های با عدم توازن قدرت بالا، با توجه به وجود کانال‌های ارتباطی محدود به علت وجود رهبران خودکامه، سطح معضلات درک‌شدن اشتباه فزونی می‌یابد و همین عامل باعث خواهد شد کارکنان به این نتیجه برسند که ابراز نظر و انتقاد آنان با مجازات و تنبیه همراه خواهد شد؛ بنابراین کارکنان به سوی سکوت کردن سوق داده خواهند شد.

در پیشینه پژوهش و در پژوهش وانگ (۲۰۱۷)، رابطه مثبت و معنادار معضلات درک‌شدن اشتباه با رفتارهای کاری مخرب تأیید شد؛ اما در پژوهش حاضر این رابطه تأیید نشد و از این نظر نتایج فرضیه پنجم پژوهش (معضلات درک‌شدن اشتباه در کارکنان رابطه مثبت و معناداری با بروز رفتارهای کاری مخرب دارد) با یافته‌های پیشین در تضاد است. اگرچه وجود حس نابرابری به علت فقدان عدالت تعاملی زمینه‌ساز بروز معضلات درک‌شدن اشتباه است و این احساس باعث ایجاد حس خشم نسبت به رهبر خودکامه و بروز رفتارهای کاری مخرب خواهد شد؛ اما نتایج این پژوهش نشان داد که معضلات درک‌شدن اشتباه به‌طور مستقیم باعث بروز رفتارهای کاری مخرب نمی‌شوند.

بر مبنای نتایج پژوهش پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. برگزاری دوره‌های آموزشی برای رهبران سازمان‌ها به منظور آشناسازی آنان با سبک‌های منفی و غیراخلاقی رهبری و بهبود مهارت‌های ارتباطی آنان؛
۲. ایجاد یک فرآیند گزارش‌دهی که به وسیله آن زیردستان بتوانند اقدامات و رفتارهای منفی و غیراخلاقی رهبران را گزارش کنند و تعیین مرجعی برای رسیدگی به این گزارش‌ها و اتخاذ تصمیم‌های صحیح و عادلانه؛
۳. انجام آزمون‌ها شخصیت‌شناسی، قبل از قراردادن فرد در جایگاه‌های مدیریتی و رهبری؛ به منظور ممانعت از حضور رهبران مستعد خودکامگی در سمت‌های عالی سازمانی.
۴. آشناسازی و آگاه‌سازی رهبران سازمانی با لبه تاریک رفتار و رهبری سازمانی و سبک‌های منفی رهبری از جمله رهبری خودکامه و فراهم کردن زمینه آشنایی و شناخت سبک‌های مثبت و

انگیزشی رهبری همچون سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و رهبری اصیل و مزایای مثبت چنین سبک‌هایی برای رهبران سازمانی.

مشکلات اداری و بوروکراسی‌های زائد و پیچیده در جهت هماهنگی با مسئولان به‌منظور توزیع پرسشنامه و وجود برخی محدودیت‌های حفاظتی و اطلاعاتی در سازمان مورد مطالعه از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش بود. درنهایت باید اشاره کرد رهبران غالباً به‌عنوان قهرمانان سازمانی ادراک می‌شوند که عملکرد مناسب و مثبت آن‌ها می‌تواند باعث موفقیت کارکنان و سازمان شود و به نحوی می‌توان رهبران را از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان فرض کرد؛ اما باید به این نکته توجه داشت که همواره عملکرد و اقدامات رهبران زمینه‌ساز موفقیت و پیشرفت سازمان نیست و در مواردی بروز و ظهور سبک‌های منفی و غیراخلاقی رهبری مانند رهبری خودکامه می‌تواند علت سوق‌دادن کارکنان و سازمان به سمت زوال باشد. به‌طورکلی رهبری خودکامه می‌تواند تبعات و اثرات منفی بر عملکرد کارکنان و به‌تبع آن بر عملکرد سازمانی داشته باشد که در صورت بی‌توجهی به نقش منفی رهبری خودکامه و عدم تلاش برای جلوگیری از بروز یا تقویت این سبک رهبری، عواقب آن درنهایت گریبان‌گیر مجموعه سازمان خواهد شد.



## منابع

1. Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 191-20.
2. Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations, 47*(7), 755-778.
3. Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies, 2*(2), 285-309.
4. Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1393-1417.
5. Bunk J. A., & Magley, V. J. (2013). The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology, 18* (1), 87-105.
6. Chan, S. C., Huang, X., Snape, E., & Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self- esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior, 34*(1), 108-128.
7. Cheng, B., Chou, L., Wu, Y., Huang, M., & Farh, L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology, 7*(1), 89-117.
8. Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling*. In G. A. Macrolides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-358). Mahwan. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
9. Cropanzano, R. C., & Ambrose, M. L. (2015). *Organizational justice: Where we have been and where we are going*. The Oxford Handbook of Justice in the Workplace (pp. 3-14). R. S. Cropanzano, & M. L. Ambrose (Eds.). New York: Oxford University Press.
10. Davari, A., & Rezazadeh, A. (2013). *Structural Equation Modeling with PLS*. Tehran: Jahad University Press. (In Persian).
11. De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly, 17*(1), 79-93.
12. Duan, J. Y., & Huang, C. Y. (2013). The mechanism of employee's sense of power on speaking-up: A power cognition perspective (in Chinese). *Acta Psychologica Sinica, 45*(2), 217-230.
13. Duan, J., Bao, C., Huang, C., Brinsfield, C. T. (2018). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management & Organization, 24*(1), 62-80.
14. Duan, J., Lam, W., Chen, Z., & Zhong, J. A. (2010). Leadership justice, negative organizational behaviors, and the mediating effect of affective commitment. *Social Behavior and Personality, 38*(9), 1287-1296.
15. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluation structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.

16. Golparvar, M., & Salahshor, R. (2016). Developing a structural model of destructive leadership with tendency to violence and employees' deviant behaviors. *Organizational Resources Management Research's*, 6(2), 93-123. (In Persian).
17. Golparvar, M., Kamkar, M., & Javadian, Z. (2012). Moderating effects of job stress in emotional exhaustion and feeling of energy relationships with positive and negative behaviors: job stress multiple functions approach. *International Journal of Psychological Studies*, 4(4), 99- 112.
18. Gonos, J., & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*, 18(2), 157- 168.
19. Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4, 468-490.
20. Hemati Nodusti Gilani, M., & Gholami, F. (2018). Analyzing the relationships between work ethics, productivity and creativity. *Ethics in science and Technology*, 13(3), 85-91. (In Persian).
21. Human H. (2014). *Structural equation modeling with LISREL application*. Tehran: SAMT. (In Persian).
22. Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8, 732.
23. Kesting, P., Ulhøi, J., Song, L., & Niu, H. (2016). The impact of leadership styles on innovation-a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
24. Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519
25. Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 724-731.
26. Mohajeran, B., & Dioband, A. (2017). Analyzing the relationship between ethical leadership and organizational silence with employee's creativity. *Ethics in science and Technology*, 12(2), 137-148. (In Persian).
27. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-731.
28. Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: the mediating effects of job satisfaction. *Personnel psychology*, 59(3), 591-622.
29. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
30. Ocel, H. (2018). The Relations Between Authoritarian Leadership and Counterproductive Work Behaviors: The Role of Psychological Resilience. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(1), 1-6.
31. Puni, A., Agyemang, C. B., & Asamoah, E. S. (2016). Leadership styles, employee turnover intentions and counterproductive work behaviors. *International Journal of Innovative Research and Development*, 5(1), 1-7.
32. Puni, A., Ofei, B., & Okoe, A. (2014). The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1), 177-185.

33. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
34. Roxana, A. C. (2013). Antecedents and mediators of employees' counterproductive work behavior and intentions to quit. 3rd World Conference on Psychology, Counseling and Guidance (WCPCG-2012), Procedia – Social and Behavioral Sciences, 84, 219-224.
35. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A met-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
36. Sehitoglu, Y. (2014). Study of Organizational Commitment in the context of Leadership styles and reasons of Employee Silence. *Journal of Global Strategic Management*, 3(2), 57-68.
37. Shaw, M. E. (1955). A comparison of two types of leadership in various communication nets. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50(1), 127-134.
38. Smith-Crowe, K., & Warren, D. E. (2014). The emotion-evoked collective corruption model: The role of emotion in the spread of corruption within organizations. *Organization Science*, 25(4), 1154-1171.
39. Snell, R. S., & Wong, M. M. (2009). Representational predicaments at three Hong Kong sites. *Organization Studies*, 30(7), 779-802.
40. Snell, R. S., Wong, M. M., Chak, A. M., & Hui, S. S. (2012). Representational predicaments at work: How they are experienced and why they may happen. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 251-279.
41. Snell, R. S., Yi, Z., & Chak, A. M. (2013). Representational predicaments for employees: their impact on perceptions of supervisors' individualized consideration and on employee job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1646-1670.
42. Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
43. Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
44. Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
45. Wang, N. (2017). *The mediating role of representational predicaments: Between autocratic leadership and subordinates' workplace behaviors* (Master's thesis), Lingnan University, Hong Kong).
46. Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
47. Yao, Y. H., Fan, Y. Y., Guo, Y. X., & Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies*, 8 (1), 109 – 126.
48. Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

49. Zhou, Z. E., Meier, L. L., & Spector, P. E. (2014). The role of personality and job stressors in predicting counterproductive work behavior: A three-way interaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), 286-296.





## The Effect of Authoritarian Leadership on Silence and Counterproductive Work Behaviors: Explaining The Mediator's Role of Representational Predicament

Amin Zare<sup>1</sup>, Ali Ramezani Ghotbabadi<sup>2\*</sup>, Payam Farhadi<sup>2</sup>

1. Ph.D Graduate, Malek Ashtar University of Technology, Iran, Tehran.

2. Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Zand Institute of Higher Education, Iran, Shiraz.

### Abstract

**Purpose:** The authoritarian leadership style is one of the negative and unethical styles of leadership and is guided by the dark side styles of leadership. Regarding the negative effects and consequences of this leadership style, the purpose of this study was to investigate the effect of authoritarian leadership on silence and counterproductive work behaviors, taking into account the mediator's role of representational predicament.

**Design/Methodology/Approach:** The research is descriptive – correlation. The statistical population of the study consisted of employees of one of the law enforcement agencies of Tehran. The sample size was 89 with regard to the rules for determining the sample size in the PLS method. The sampling method was randomly available. The instruments for collecting data were questionnaire. To analyze the collected data, Vertical Factor Analysis and Structural Equation Modeling and Smart PLS software were used.

**Research Findings:** Based on the research results, the authoritarian leadership has a positive and significant impact on counterproductive work behaviors and representational predicament. The results showed that there is no significant relationship between authoritarian leadership with employees silence and the representational predicament with counterproductive work behaviors. Also, the mediator's role of representational predicament in the relationship between autocratic leadership and silence was confirmed but the mediator's role of representational predicament was not confirmed in the relationship between authoritarian leadership and counterproductive work behaviors.

**Practical Consequences:** Individuals are reluctant for a variety of reasons to express their true opinion about their leader and its characteristics and organizational conditions. Raising their awareness and ensuring that no negative consequences are made if they are genuinely honest can increase the level of confidence in the results.

**Limitations & Consequences:** Excessive and complex bureaucracies and the existence of some protective and information restrictions in the organization under study were the most important limitations of this study. Such restrictions reduce the amount of data to be analyzed. Future research in organizations with no limitations on data collection can increase the level of confidence and confidence in the results.

**Innovation or Value of the Article:** The article adds to managerial research, and particularly in the field of organizational leadership and the dark side of leadership, by examining the impact of authoritarian leadership on silent and counterproductive work behaviors given the mediating role of representational predicament.

**Keywords:** Authoritarian Leadership; Silence, Counterproductive Work Behaviors; Representational Predicament.

**Paper Type:** Research paper

---

Received: August, 8, 2018. Accepted: April, 14, 2019.

\* Corresponding Author.

E-mail addresses: Aminzare65@yahoo.com; Ramezani@zand.ac.ir; P.farhadi@zand.ac.ir