

## Investigating the Mediating Role of Ethical Climate in the Effect of Authentic leadership and Hypocrisy Management on Anti-Organizational Citizenship Behaviour

Ali Shirazi<sup>1</sup>, \*Mohammad Mohammadi<sup>2</sup>

1-Associate professor at Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

2- Assistant Professor at Department Management, Faculty of Human Sciences, Islamic Azad University, Birjand Branch, Iran. E-mail: Mohammadi@iaubir.ac.ir (Corresponding Author)

Received:12/10/2019 ; Accepted:31/10/2019

### Extended Abstract

#### Abstract

Studies show that anti-citizenship behaviors can cause many problems in the organization. However, anti-citizenship behaviors and the impact of leadership style on them have been less studied. Accordingly, the effect that both styles of authenticity and hypocrisy can have on anti-citizenship behavior through the ethical climate of the organization has been investigated in the present study. The population of the study consisted of 285 administrative staff, among which 151 were selected by stratified sampling method. Tools used to collect data authentic leadership questionnaire of Avolio et.al(2006), researcher-made hypocritical management questionnaire based on the hypocritical behavior components of Crisp and Cotton (1994), ethical climate questionnaire developed by Victor and Cullen(1988) and anti-organizational citizenship behavior questionnaire of Gholipour et.al(2008) that content validity structures and reliability of their approval reached. The results of the research indicated that leadership styles of authenticity and hypocrisy through ethical climate significantly affect organizational anti-citizenship behaviors. But the significant direct effect of these two styles on anti-citizenship behaviors was not confirmed.

#### Introduction

Most studies suggest that a key characteristic of organizational leadership is "integrity". Eisenhower went even further and claiming that it is not only a key characteristic, but also the most important characteristic of leadership, and without it, leadership success would not be possible in any field, including the

football field, the army, or at the organizations (Covey, 2005). Also, the results of a survey show the more than 70% leaders of top companies of S&P index have believed that honesty is one of their core values (Guiso, Sapienza & Zingales, 2015). Hence, Avolio & Gardner (2005) have emphasized "integrity" as one of the principle values of leadership in the development of authentic leadership. This type of leadership become reality in the allingment between words and deeds, the allingment between words and values, and the stability of behavior in various situations, which is referred to as behavioral courage (Simons, Leroy, Collewaert & Masschelein, 2015). Peterson & Seligman suggested integrity as one of the dimensions of moral courage and it equivalented as "authenticity". According to them, being authentic means integrity in words, integrity in appearance, integrity in behavior and integrity in responsibility (Rego, Cunha & Clegg 2014). On the other hand, deceitful and hypocritical behavior is opposite to leaders integrity behaviors (Shareef Younus, Ahmmad, & Radrakrishnan, 2019). A hypocritical manager is one whose behavior and actions aren't alignment with the beliefs he or she has expressed (Zamulinski, 2015). Baston et al.(1997) defined it as pretend of morality without payment (Jauernig, 2019). The ethical behavior of organizational leaders is important because they are the creators of the organization's social behaviors. If employees feel that the managers of the organization are integrity in their social exchange, they will also tend to positive behaviors, and vice versa, if they witness the hypocritical behavior of their managers, they will behave accordingly. Meanwhile, they are able to direct employee behavior by shaping the ethical environment of the organization (Cheng & Wang, 2015). Hence, the present study search to explain the mediating role of the ethical climate as a result of authenticity and hypocritical leadership on organizational anti-citizenship behavior.

#### **Case study**

The statistical population of the study included 285 employees of the headquarters of education administration of south khorasan province and its affiliated units in 11 cities of the province. According to Morgan table, 163 people were selected as the sample size and selected using stratified random sampling method. Among the distributed questionnaires, 151 items were returned and used for statistical analysis.

#### **Materials and Methods**

This study is an applied research in terms of its objective, is descriptive in nature, and is of survey type in terms of its data collection and method. the required information was collected using questionnaires. To test the research hypotheses, structural equation modeling has been used.

### **Discussion and Results**

The results of hypothesis testing showed that of between 8 proposed hypotheses, 6 hypotheses have been confirmed and 2 other hypotheses not approved. As a result of this test, was not confirmed the direct and significant effect of authentic leadership and hypocritical management on anti-citizenship behaviors. But, was confirmed the effect of authentic leadership style and hypocritical management on the ethical climate as a mediating variable and the effect of this variable on anti-citizenship behaviors. In this regard, was confirmed the mediating role of the ethical climate. Authentic leadership have a positive effect on ethical climate; hence, decrease anti-citizenship behaviors. Vice versa, hypocritical management increased anti-citizenship behaviors; because, it have a negative effect on ethical climate.

### **Conclusion**

Aim of present research was to examine the role of authentic and hypocritical leadership styles on anti-citizenship behavior through the ethical climate of the organization. Anti-citizenship behaviors can very impact on organizations. Hence, hypotheses (1) and (2) predicted that authentic and hypocritical leadership styles would directly direct anti-citizen behavior. But the findings of the study, did not confirm this prediction contrary to the results of studies by Choi et al. (2020), Peng and Wei (2019) and Pierce and Gikalon (2003), because the behavior of people derive from their perception of organizational variables such as ethical climate. Nevertheless, the results of hypotheses (3) and (4) were similare to research findings of Quincy et al. (2019) and Simmons et al. (2015) showed that authentic and hypocritical leadership can affect the ethical climate of a organization. Because, the manager's leadership style plays an important role in the set of employees' cognitive interpretations of the organization, including the ethical climate. On the other hand, like the findings of Newman et al. (2017) and Zeinali Soomeh and Pourezat (2012), hypotheses (5) and (6) confirmed the significant effect of ethical climate influenced by management style on anti-citizen behavior. As mentioned, the ethical climate refers to behaviors that are thought to be morally correct and indicate response against how to deviate from those behaviors (Shacklocki, Manning, Hort, 2011). But, the examination and confirmation of the mediating role of the ethical climate as a result of impact authentic leadership and hypocritical management on anti-citizenship behaviors within the framework of Hypotheses (7) and (8) was distinctive characteristic of present study compared with previous research. According to Litvin and Escheringer (1968), organizational climate is a filter through which the expectations of leaders and the characteristics of the organization are understood and create appropriate behaviors in the organization. Therefore, is suggested to managers that be

adopting ethical styles such as authentic leadership and avoiding hypocrisy in order to reduce the scope and severity of destructive behaviors such as their employees anti-citizenship behaviors.

**Keywords:** Authentic leadership, Hyprosimy Management, Ethical Climate, Anti-Organizational Citizenship Behaviour



## بررسی نقش میانجی جو اخلاقی در اثر رهبری اصیل و مدیریت منافقانه بر رفتارهای ضدشهروندی سازمانی

دکتر علی شیرازی\* – دکتر محمد محمدی\*\*

### چکیده

بررسی‌ها نشان می‌دهند علیرغم آنکه رفتارهای ضدشهروندی مشکلات زیادی در سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند، این رفتارها و تأثیری که سبک مدیریت می‌تواند بر آنها داشته باشد، کمتر مورد تحقیق واقع شده است. براین اساس، تحقیق حاضر اثری که دو سبک اصیل و منافقانه می‌توانند بر رفتار ضدشهروندی از طریق جو اخلاقی سازمان داشته باشند را مورد توجه قرار داده است. نمونه آماری تحقیق شامل ۱۵۱ نفر از کارکنان بخش اداری اداره کل آموزش و پرورش خراسان جنوبی و سازمان‌های تابعه آن در سطح ۱۱ شهرستان بوده که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه رهبری اصیل آوولیو و همکاران (۲۰۰۶)، پرسشنامه محقق ساخته‌ی مدیریت منافقانه مبتنی بر مؤلفه‌های رفتار منافقانه کریسپ و کوتون (۱۹۹۴)، پرسشنامه جو اخلاقی ویکتور و کالن (۱۹۸۸) و پرسشنامه رفتارهای ضدشهروندی سازمانی قلی‌پور و همکاران (۲۰۰۸) استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که سبک رهبری اصیل و مدیریت منافقانه از طریق جو سازمانی بصورت معناداری بر رفتارهای ضدشهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارند. اما تأثیر مستقیم معنادار این دو سبک مدیریت بر رفتارهای ضدشهروندی مورد تأیید واقع نشد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری اصیل، مدیریت منافقانه، جو اخلاقی سازمان، رفتارهای ضدشهروندی سازمانی

\* دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

\*\* نویسنده مسئول - استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بیرجند، ایران.

## ۱- مقدمه

اغلب مطالعات حکایت از آن دارند که «صداقت»<sup>۱</sup> یک ویژگی کلیدی رهبری سازمان-هاست. آیزنهاور<sup>۲</sup> پا را از این نیز فراتر گذاشته و مدعی شد نه تنها یکی ویژگی کلیدی، بلکه مهمترین مشخصه رهبری است و بدون آن موفقیت رهبری در هیچ عرصه‌ای اعم از زمین فوتبال، ارتش و یا در سطح سازمان‌ها امکانپذیر نخواهد بود (Covey, 2005). نتایج یک پیمایش نیز نشان می‌دهد که رهبران بیش از ۷۰ درصد شرکت‌های برتر شاخص داو جونز<sup>۳</sup> از صداقت به عنوان یکی از ارزش‌های اصلی خود سخن به میان آورده‌اند (Guiso, Sapienza & Zingales, 2015). از اینرو، جای تعجب نیست که چرا براون و همکارانش در طرح نظریه رهبری اخلاقی و یا آوالیو و گاردنر<sup>۴</sup> در تکوین رهبری اصیل بر «صداقت» به عنوان یکی از ارزش‌های غایی رهبری تاکید نموده‌اند. این نوع رهبری در تطابق بین شعار و عمل، تطابق بین گفتار و ارزش‌ها و ثبات رفتار در وضعیت‌های مختلف که از آن به عنوان جسارت رفتاری<sup>۵</sup> یاد می‌شود، تجلی می‌یابد (Simons, Leroy, Collewaert & Masschelein, 2015).

پیترسون و سلیگمن<sup>۶</sup> با مطرح نمودن صداقت به عنوان یکی از ابعاد جسارت اخلاقی، آن را هم‌مفهوم «اصیل بودن»<sup>۷</sup> دانستند. به اعتقاد آنها، اصیل بودن به معنای گفتار صادقانه، ظاهر صادقانه، رفتار صادقانه و مسئولیت‌پذیری صادقانه می‌باشد (Rego, Cunha & Clegg, 2014). آی‌بارا بر این باور است که اصولاً اصطلاح «اصیل بودن» برای آن دسته از آثار هنری بکار می‌رود که «اصل» است نه «نسخه دوم». در ارتباط با رهبری، اصیل بودن به معنای آن است که مدیران باید از طریق ارزش‌محوری در گزینه‌های انتخابی‌شان، صادق بودن با خود و حفظ همسوئی گفتار و کردار با احساسات و باورهای‌شان، همان تصویری را از خود به نمایش گذارند که هستند (Ibarra, 2015). بر همین مبنا، لوتانز و آوالیو<sup>۸</sup> در تبیین

1-Integrity

2-Eisenhower

3-Standard and Poor's Dow Jones index((S&amp;P Index)

4-Avolio &amp; Gardner

5-Behavioral courage

6-Peterson &amp; Seligman

7-Authenticity

8-Luthans &amp; Avolio

رهبری اصیل بر این باور بودند که این نوع از رهبری فرایندی است که در آن رهبران تلاش می‌کنند دریابند واقعا که هستند و سپس همان تصویر را به زیردستان‌شان انتقال دهند. نووی‌سویک<sup>۱</sup> و همکارانش تصدیق نمودند که رهبری اصیل به معنای صادق بودن با خود و دیگران است و مستلزم آن است که رهبر خود خودش باشد نه خود دیگران (Mburu, 2020).

از سوی دیگر، از آغاز خلقت انسان همواره خیر و شر به موازات یکدیگر مبنای طبقه بندی رفتار انسان‌ها بوده و در مقابل رفتارهای اخلاقی، چهره‌ی زشت رفتارهای ضد اخلاقی رخ نمایانده‌اند. این امر در خصوص رفتارهای اداری نیز مصداق دارد. در مقابل رفتار صادقانه رهبران، رفتار مزورانه، ریاکارانه و منافقانه آنان قرار دارد (Shareef Younus, Ahmmad, & Radrakrishnan, 2019). مدیر ریاکار کسی است که بین رفتارها و اعمال وی با اعتقاداتی که ابراز داشته، سنخیتی وجود ندارد (Zamulinski, 2015). باستون<sup>۲</sup> و همکارانش آن را به عنوان تظاهر به اخلاقی بودن بدون پرداخت هزینه تعریف نمودند (Jauernig, 2019).

رفتار اخلاقی رهبران سازمان از آن جهت مهم است که آنها سازندگان رفتارهای اجتماعی سازمان‌اند. اگر کارکنان احساس کنند مدیران سازمان در روابط مبادله‌ای اجتماعی خود صادقانه عمل نموده، آنها نیز گرایش به رفتارهای مثبت خواهند داشت و برعکس چنانچه شاهد رفتار منافقانه مدیران خود باشند، متناظر با آن رفتار خواهند نمود. همچنین، آنها قادرند با شکل دادن به فضای اخلاقی سازمان به رفتار کارکنان جهت دهند (Cheng & Wang, 2015). در این راستا، نتایج مطالعات مختلف نشان می‌دهند که رهبری مبتنی بر صداقت می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهبود عملکرد کارکنان و رفتارهای فرانش از طریق اعتماد به رهبران شود (Choi, Yoom & Kim, 2020; Setiono, Sudjadi & Anggraeni, 2019). حتی مطالعات مربوط به مدیریت برداشت<sup>۳</sup> نشان می‌دهند رهبرانی که صداقت رفتاری دارند قادرند تصویر بهتری از خود در ذهن دیگران برجای گذارند (Way, Simons, Leroy & Tuleja, 2018). در نقطه‌ی مقابل،

1-Novicevic

2-Baston

3-Impression Management

همانطور که ویسر و همکارانش<sup>۱</sup> متذکر شدند رفتارهای نادرست رهبران نه تنها منجر به کاهش سطح عملکرد کارکنان می‌شود بلکه بر ارزیابی آنها از اثربخشی رهبر نیز تاثیر منفی برجای می‌گذارد (Mubarak, 2014).

پدیده ریاکاری دارای ماهیتی جهان‌شمول بوده و مطرود تمامی نظام‌های اخلاقی است. بنابراین، تمامی نظام‌های اداری می‌بایست با اتخاذ تدابیر لازم آن را تعدیل نمایند. یکی از این الزامات آن است که هر چه بیشتر به تبیین آثار و پیامدهای آن پرداخته‌شود، اگرچه تاکنون آن طور که شایسته بوده به آن پرداخته نشده‌است (Shareef Younus et al., 2019). در این راستا، تحقیق حاضر به دنبال تبیین نقش میانجی جو اخلاقی در اثر رهبری اصیل و منافقانه بر رفتار ضدشهروندی سازمانی است. انجام این تحقیق از دو جهت حائز اهمیت است: اول اینکه، در حوزه مطالعات پژوهشی بررسی سوابق تحقیق نشان می‌دهد علیرغم کثرت مطالعات در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، در خصوص رفتار ضدشهروندی مطالعات اندکی انجام شده و در مطالعات انجام شده، اثر سبک‌های رهبری اصیل و منافقانه و نقش میانجی جو اخلاقی مورد مطالعه قرار نگرفته است. دوم و بلحاظ کاربردی، از آنجا که رفتارهای ضدشهروندی کارکنان آموزش و پرورش می‌تواند اثرات سوئی بر رفتار معلمان، والدین و دانش‌آموزان برجای گذارد ضرورت دارد عوامل مؤثر بر شکل‌گیری این رفتارها مورد بررسی قرار گیرند.

## ۲-چارچوب نظری پژوهش

تحقیق حاضر متشکل از چهار متغیر اصلی است که عبارتند از: رفتار ضدشهروندی سازمانی، جو اخلاقی و رهبری اصیل و مدیریت منافقانه. در این راستا، به تبیین مبانی نظری پیرامون آنها پرداخته می‌شود.

### الف- رفتار ضدشهروندی سازمانی

اگر رفتار شهروندی سازمانی سیندرلای سازمان باشد، رفتار ضدشهروندی سازمانی، خواهرخوانده بدذات آن محسوب خواهد شد. با این وجود، همانطور که ففر معتقد بود رفتارهای ضداجتماعی نقطه مقابل رفتارهای اجتماعی نیستند، نمی‌توان رفتار ضدشهروندی



را نیز سطح حداقلی و یا نقطه مقابل رفتار شهروندی سازمانی قلمداد کرد. به عنوان مثال، «وجدان کاری» به عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بیانگر «انجام وظیفه خارج از وقت اداری» است، اگرچه انجام کار در وقت معمول اداری «رفتار شهروندی سازمانی» محسوب نمی‌شود اما بیانگر «رفتار غیر شهروندی سازمانی» نیز نیست (Jelinek, & Ahearne, 2006). جیل بال، تروینو و سیمز رفتار ضد شهروندی را به منزله نوعی «بدرفتاری کارمند که بازده کار او را می‌کاهد» تعریف کردند؛ ضمن این‌که عبارتهایی نظیر پرخاشگری، رفتار ضد اجتماعی، رفتار غیر مولد و ناکارآمد، بزهکاری، انتقام‌جویی، کینه‌توزی و انحراف نیز برای توصیف رفتار ضد شهروندی به کار رفته‌اند (Gholipour, PourEzza, & Saedinezhad, 2008). اصطلاحات مختلف اعم از رفتار ضد اجتماعی، بزهکاری سازمانی و انحرافات کاری برای تبیین انواع مختلف رفتارهای ضد شهروندی سازمانی بکار می‌روند و این رفتارها طیف گسترده‌ای از واکنش‌ها نظیر خرابکاری، دزدی، انتقام‌جویی، نزاع، پرخاشگری و حتی شوخی را در بر می‌گیرند (Pearce & Giacalone, 2003). ضمن آنکه، هم بر عملکرد سازمان‌ها و هم بر روابط بین شخصی و روحیه کارکنان تأثیر می‌گذارند. بر خلاف رفتارهای شهروندی سازمانی که موجب ارتقای عملکرد و اثربخشی سازمان و رضایت و وفاداری مشتری، سرمایه اجتماعی و نظایر آن می‌شوند؛ بروز رفتارهای ضد شهروندی می‌تواند مانع کارکرد سازمان شود. همچنین، بروز این رفتارها در سطح سازمان‌ها و نهادهای عمومی، با توجه به گستردگی و اهمیت آنها، ممکن است آنها را با بحران‌های جدی‌تری مواجه سازد. اشاعه رفتارهای ضد شهروندی در بین سازمان‌هایی که باید مورد وثوق و اعتماد مردم باشند، اعتماد عمومی را خدشه‌دار کرده و در کارکردهای عمومی این سازمان‌ها اختلال ایجاد می‌کند (Gholipour et al., 2008). در تلاش برای شناسایی مصادیق رفتارهای ضد شهروندی سازمانی، فوکس و اسپکتور (۲۰۰۲) پنج نوع از این رفتارها را شناسایی نمودند.

۱- پرخاشگری<sup>۱</sup>. بیانگر رفتار تعمدی کارکنان اعم از ضرب و شتم، ناسزاگویی و ... در داخل یا خارج از سازمان بوده که منجر به صدمات جسمی و روانی به خود یا دیگران (مافوق،

همکاران، ارباب رجوع و ... می‌شود. اگرچه پرخاشگری و خشونت<sup>۱</sup> در محیط کار بصورت مترادف بکار می‌روند، اما آنها متفاوت از یکدیگرند (Pacheco, Cunha, & Duarte, 2016). تمامی رفتارهای خشونت‌آمیز، پرخاشگرانه هستند اما تمامی پرخاشگری‌ها، خشونت‌آمیز نیستند. خشونت همواره توأم با تهاجم فیزیکی نسبت به سایرین است اما پرخاشگری صرفاً جنبه فیزیکی ندارد و ممکن است در قالب‌های دیگری چون پرخاشگری کلامی، عصبانیت و کینه توزی تجلی یابد (Schat & Frone, 2011).

۲- انتقام‌جویی<sup>۲</sup>. فرهنگ لغت آکسفورد، انتقام را به عنوان یک «عمل» و «تمایل» توصیف می‌کند. در عمل، افراد با آسیب رساندن به خطاکننده، به خطای وی پاسخ می‌دهند. در تمایل، انتقام می‌تواند به اصرار بر مقابله به مثل در برابر خطا تعریف شود. در این حالت، فرد با کینه‌توزی همواره آتش انتقام را در قلب خود زنده نگه می‌دارد. انتقام‌جویی تا حدودی مشابه «سایش»<sup>۳</sup> است. با این تفاوت که «انتقام» حالت تلافی‌جویانه داشته و به دنبال یک اقدام تحریک‌آمیز از سوی دیگران صورت می‌پذیرد. در حالی که، «سایش» معمولاً حالت پیش‌دستی و تهاجمی دارد. ایجاد شایعه در سطح سازمان، برملا کردن اقدامات غیرقانونی سازمان، سرقت مواد و تجهیزات شرکت و یا ناسزاگویی از شغل و سازمان خود در نزد دیگران نمونه‌ای از انتقام‌جویی‌های سازمانی است (Schumann & Ross, 2010).

۳- از زیر کار در رفتن<sup>۴</sup>. نوعی رفتار بوده که بیانگر تمایل افراد به حداقل رساندن تلاش در انجام امور است. این افراد از انجام کارها شانه خالی کرده و تمایل به انجام سرسری وظایف کاری و یا به تعویق انداختن آنها دارند. آنها میل به سخت‌کوشی ندارند، از انجام کار اضافی خودداری می‌کنند و تمایل به انجام کارهای راحت و آسان دارند. همچنین، مطالعات نشان می‌دهند که تمایل زیادی به سواری مجانی هنگام انجام کارهای تیمی در این دسته از افراد وجود دارد (Jagacinski, Kumar & Keith, 2019).

۴- مقاومت در برابر اقتدار<sup>۵</sup>. این نوع مقاومت زمانی اتفاق می‌افتد که یک کارمند از دستورات قانونی مافوق تبعیت نمی‌کند و یا اینکه آنها را زیرسؤال می‌برد. جواب

---

1-Violence

2-Revenge

3-Undermining

4-Work Avoidance

5-Resistance to Authority

سربالادادن، ناسزاگویی، عدم پاسخ و یا تبعیت از درخواست شفاهی مافوق، تخطی از استانداردهای سازمان در زمینه‌های کاری و یا رفتاری، رفتار غیرمحترمانه نسبت به مافوق و سایرین می‌تواند نمونه‌هایی از این مقاومت باشد. از آنجا که گسترش این نوع رفتارها باعث تضعیف مدیریت شده و منشاء بسیاری از موانع بهره‌وری است می‌تواند مخاطرات جدی برای انسجام سازمانی ایجاد نمایند. به همین دلیل اغلب کارکنانی که به این رفتار مبادرت می‌ورزند از کار اخراج می‌شوند. به عنوان نمونه، نتایج برخی مطالعات در صنعت خدمات غذایی نشان می‌دهند که اخراج حدود ۱۱ درصد کارکنان به دلیل عدم تبعیت آنها از مافوق بوده است (Ghiselli & Ismail, 1995).

۵- لجبازی و خودسری<sup>۱</sup>. بیانگر رفتارهایی هستند که در نتیجه آن فرد بطور تعمدی هنجارهای سازمان را نقض نموده و با انجام اقداماتی به‌روزی و نشاط سازمان و افراد آن را تهدید می‌نمایند. بنت و رابینز<sup>۲</sup> دو بعد برای آن شناسایی نمودند: لجبازی بین فردی که اعضای سازمان (از قبیل مدیران، سرپرستان و همکاران) را مورد هدف قرار می‌دهد مانند آزار و اذیت و صدمه زدن به دیگران و لجبازی سازمانی که متمرکز بر سازمان می‌باشد مانند سرقت، کارشکنی، خرابکاری و اختلاس (Chernyak-Hai, Kim & Tziner, 2018).

#### ب- جو اخلاقی

شواهد غیرقابل انکاری وجود دارد که علاوه بر شخصیت کارکنان، وجود نشانه‌هایی در محیط کار به رفتار مخرب و غیراخلاقی کارکنان شکل می‌دهند. این نشانه‌ها در زمینه‌ی اخلاقی سازمان<sup>۳</sup> تجلی می‌یابند (Newman, Round, Bhattacharya & Roy, 2017). پژوهشگرانی که زمینه اخلاقی سازمان را مورد مطالعه قرار داده، سازه‌های مختلفی را شناسایی نموده‌اند که دو مورد از مهمترین آنها عبارتند از: جو اخلاقی و فرهنگ اخلاقی. جو سازمانی از ارزش‌هایی ناشی می‌شوند که مدیران عالی سازمان از طریق سیاست‌ها، اقدامات، و رویه‌ها پیاده‌سازی می‌کنند. هنگامی که کارکنان سازمان به یک ادراک مشترک از این سیاست‌ها، اقدامات و رویه‌ها می‌رسند جو اخلاقی بوجود می‌آید (Kuenzi, Mayer & Greenbaum, 2019). جو اخلاقی به رفتارهایی که تصور می‌شود به لحاظ اخلاقی صحیح

1-Defiance

2-Bennett & Robbins

3-Organization's Ethical Context

بوده و اینکه چگونگی با انحراف از آن رفتارها برخورد خواهد شد، اشاره دارد و از آن جهت متفاوت از فرهنگ سازمانی است که فرهنگ ایجادکننده «ارزش‌ها» و جو شکل‌دهنده‌ی «اخلاقیات» است (Shacklocki, Manning, Hort, 2011). در این میان، ارزش‌ها بیانگر اصولی هستند که ذاتا مطلوب و موردقبول‌اند، در حالی که اخلاقیات، سیستماتیک و کاربردی نمودن آن ارزش‌هاست که در نتیجه آن هنجارهای مشترکی که مبنای رفتار افراد سازمان می‌باشد، شکل می‌گیرند (Webber, 2007).

ویکتور و کالن، جو اخلاقی را به عنوان «ادراک مشترک از اینکه چه رفتاری صحیح است و چگونه می‌بایست وضعیت‌های اخلاقی را در سازمان مدیریت نمود، تعریف نمودند (Kuenzi et al., 2019). آنها بر مبنای نظریه مراحل توسعه اخلاقی، دو بعد را برای شناسایی انواع جو اخلاقی مطرح نمودند: معیار اخلاقی و سطح تحلیل. معیار اخلاقی به قواعدی که مبنای تصمیم‌گیری‌های اخلاقی می‌باشند اشاره دارد که عبارتند از: خودمحوری، خیرخواهی و قانون‌مداری. خودمحوری بیانگر تمایل افراد به حداکثرسازی منافع شخصی خود می‌باشد. خیرخواهی بیانگر حساسیت افراد نسبت به منافع سایرین است و قانون‌مداری بر تمایل افراد به رعایت قوانین و مقررات و استانداردهای حرفه‌ای صرف نظر از اینکه منافع چه کسانی از انجام صحیح آنها تاثیر خواهد پذیرفت، متمرکز است. سطح تحلیل نیز به گروه مرجعی اطلاق می‌شود که برای استدلال‌های اخلاقی مورد استفاده قرار می‌گیرند که شامل سطح فردی (از قبیل خود شخص)، محلی (مانند سازمان شخص) و فرامحلی (مانند محیط خارجی سازمان) می‌باشد. اگرچه آنها با ترکیب این دو بعد، ۹ جو اخلاقی را شناسایی نمودند (Peng & Wei, 2019)، اما بعدها بلحاظ تجربی پنج نوع جو سازمانی را متداول‌تر دانستند که عبارتند از: ۱- مستقل، که در آن افراد بر مبنای معیارهای اخلاقی و باورهایی که عمیقا به آن معتقدند رفتار می‌کنند ۲- مراقبتی، که مبتنی بر معیار اخلاقی خیرخواهی و نگرانی نسبت به دیگران است ۳- حقوقی که مبتنی بر رعایت اصول و استانداردهای حرفه‌ای است ۴- قانونی که مبتنی بر رعایت قوانین و مقررات سازمانی است و ۵- ابزاری که مبتنی بر منفعت طلبی‌های شخصی و معیارهای خودخواهانه است (Naiyananont & Smuthranond, 2017).

## ج- رهبری اصیل

در اوایل دهه‌ی ۲۰۰۰ میلادی نظریه رهبری اصیل<sup>۱</sup> مطرح شد. اولیو و گاردنر آن را واکنشی به عصر چالش و تلاطم، می و همکارانش این رهبری را پاسخی به سقوط اخلاقی سازمان‌ها و کوپر و همکارانش راه حلی در برابر اقدامات فراقانونی مدیران و رسوایی سازمان‌ها دانستند. اصطلاح «اصیل» در یونان باستان معادل «صادق بودن با خود» بکار می‌رفت (Walumbwa, Avalio & Gardner, 2008). اصیل بودن بدان معناست که فرد در خصوص ارزش‌ها، افکار، احساسات و باورهایش با خود صادق باشد، چیزی را بر زبان جاری کند و یا کاری را انجام دهد که باور دارد. تری<sup>۲</sup> نیز اصیل را به معنای راستی، صداقت و صراحت با خود و اطرافیان بکاربرد. وی به چالش‌های «اصیل» در نقش رهبری اشاره نموده و عنوان می‌کند که «نوعی اقدام است که مستلزم شجاعت، مقابله با ترس، یک احساس خوب مشترک و امیدواری است». کاشمان<sup>۳</sup> در تبیین مفهوم رهبری اصیل، بجای خود رهبر بیشتر بر پیروان وی تاکید دارد و معتقد است رهبری اصیل آن است که پیروان او را متظاهر و ریاکار ندانند، مورد اعتماد آنان است و عمدتاً دغدغه پیروانش را دارد تا بتواند فارغ از محدودیت‌های درک شده، از اهدافشان فراتر روند. لوتانز و آوالیو نیز رهبری اصیل را در مفهوم صادق، قابل اعتماد، قابل اطمینان و بدون تظاهر بکار بردند (Allen, 2015).

صاحب‌نظران و محققان مدیریت به منظور ارائه تصویری دقیق تر از رهبری اصیل بر مؤلفه‌های آن متمرکز شدند. در این راستا، می<sup>۴</sup> و همکارانش سه مؤلفه اخلاقی را برای رهبری اصیل معرفی نمودند: صلاحیت اخلاقی، شجاعت اخلاقی و انعطاف‌پذیری اخلاقی (Demont-Biaggi, 2019). هر سه مورد بر رفتارهای اخلاقی افراد تاثیر گذاشته و الگویی را برای پیروان و سایر رهبران ارائه می‌دهند. جرج از پنج مؤلفه رهبری اصیل سخن به میان آورد: شناخت فرد نسبت به اهداف و انگیزه‌های خود، داشتن ارزش‌های بنیادین و شخصیت باثبات، تسخیر قلوب دیگران از طریق نشان دادن علائق خود به آنها و اهدافشان، توسعه روابط صمیمی و پایدار و خودتنظیمی از طریق نشان دادن ارزش‌های واقعی خود

1-Authentic leadership

2-Terry

3-Cashman

4-May

(Fladerer & Braun, 2020). لوتانز و آوالیو این پنج مؤلفه را در قالب خودآگاهی، خودتنظیمی مثبت، قابلیت‌های روانشناختی مثبت و خودتوسعه‌ای مثبت بکارگرفتند و در این چارچوب به تعریف رهبری اصیل پرداختند. بزعم آنها رهبری اصیل، یک الگوی رفتاری است که به دنبال شکل‌گیری و توسعه قابلیت‌های روانشناختی و جو اخلاقی مثبت در سازمان می‌باشد (Qui, Alizadeh, Dooley & Zhang, 2019). جدیدترین مطالعه در زمینه مؤلفه‌های رهبری اصیل توسط والومبا و همکارانش<sup>۱</sup> انجام شد. آن‌ها چهار مؤلفه را به عنوان ارکان رهبری اصیل شناسایی نمودند: ۱- خودآگاهی<sup>۲</sup>: آگاهی و درک و فهم صادقانه فرد از ویژگی‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها، عواطف و هیجانات احساسی خود ۲- رویکردهای اخلاقی نهادینه شده<sup>۳</sup>: عمل کردن مطابق با ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی خود بجای تأثیرپذیری از فشارهای سایر افراد، گروه‌ها و نهادها ۳- پردازش متعادل اطلاعات<sup>۴</sup>: تجزیه و تحلیل عینی تمامی اطلاعات از سوی رهبر قبل از ورود به تصمیم‌گیری ۴- شفافیت رابطه‌ای<sup>۵</sup>: با خود صادق بودن، به اشتراک گذاشتن اطلاعات بصورت واضح، بیان صادقانه افکار و احساسات خود و ایجاد اعتماد به نفس در دیگران از طریق خودداری از انتقال هیجانات نامناسب (Ayça, 2019).

#### د- مدیریت منافقانه

برخلاف سایر رذایل و ضعف‌های اخلاقی که عمدتاً از جانب افرادی صورت می‌گیرد که چندان اخلاق‌گرا نیستند، آنهایی که دارای استانداردهای اخلاقی و رفتاری بالاتری هستند و یا مدعی آن می‌باشند بیشتر احتمال دارد در دام نفاق گرفتار شوند. در واقع، هرچه استانداردهای رفتاری و اخلاقی بالاتر باشد، احتمال بروز رفتارهای منافقانه<sup>۶</sup> افزایش می‌یابد. افرادی که استانداردهای اخلاقی بالایی ندارند، شاید انسان‌های بدی باشند اما کمتر دارای رفتار منافقانه هستند (Alicke, Gordon & Rose, 2013). همچنین، در جوامع و یا سازمان‌هایی که تأکید زیادی بر استانداردهای اخلاقی و رفتاری وجود دارد می‌توان شاهد این نوع رفتارها در سطوح مختلف فردی، مدیریتی و سازمانی که مدعی اخلاق‌گرایی

1- Walumbwa et.al

2-Self-awareness

3-Internalized moral perception

4-Balanced processing

5-Relational transparency

6-Hypocrisy behaviour

هستند، بود (Mioa & Zhou, 2020). در سطح مدیریت، رفتار منافقانه می‌تواند در بلندمدت آثار جدی و جبران‌ناپذیری را در سازمان برجای گذاشته، باعث ترویج دورویی و بی‌صدافتی شده، پایبندی به ارزش‌ها و اصول اخلاقی را مختل نموده و رفتار تصنعی و دروغ را در سرتاسر سازمان گسترش دهد (Kilicoglu, 2017). نفاق پدیده‌ای چندبعدی بوده و تعریف آن مستلزم شناسایی مؤلفه‌های آن است. در تبیین این سازه، کریسپ و کوتون<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) چهار مؤلفه را برای نفاق شناسایی نمودند:

- تناقض<sup>۲</sup>. باتسون و همکارانش<sup>۳</sup> از تناقض بین رفتار افراد و آنچه که به عنوان اصول اخلاقی یاد می‌کند، باردن و همکارانش<sup>۴</sup> از تناقض بین آنچه که فرد می‌گوید و آنچه که انجام می‌دهد و والدیسولو و دستینو از تناقض بین آنچه فرد برای خود و آنچه که برای دیگران عادلانه می‌پندارد به عنوان مصادیق تناقض یاد می‌کنند (Kilicoglu, 2017). در آیه ۱۶۷ سوره آل عمران نیز از تناقض بین آنچه که فرد می‌گوید و آنچه که در دل دارد به عنوان مشخصه‌ی افراد منافق یاد شده است. آنجا که می‌فرماید: «... با دهان خود چیزی می‌گویند که در دل آنها نیست و خداوند به آنچه کتمان می‌کنند داناست».

- تظاهر(ریا)<sup>۵</sup>. به تلاش آشکار و ضمنی فرد در نزد دیگران برای برجسته ساختن یک ویژگی و یا توانمندی مثبت که از آن برخوردار نیست و مخفی نمودن یک ویژگی منفی که از آن برخوردار است، اشاره دارد. به عبارت دیگر فرد متظاهر در برابر دیگران، سعی در پررنگ ساختن ویژگی‌های مثبت نداشته‌ی خود و کمرنگ نمودن ویژگی‌های منفی داشته‌ی خود، دارد. به عنوان نمونه، در حالی که ممکن است مدیری از نظر سیاسی، لیبرال باشد در نزد افرادی که از نظر سیاسی محافظه کار هستند، خود را موافق با آنها نشان می‌دهد در حالی که هیچ اعتقادی به آنها ندارد (Hale & Pillow, 2015). آیه ی ۱۴۲ سوره ی نساء در تبیین این مؤلفه رفتاری افراد منافق عنوان شده «... و هنگامی که به نماز ایستند از روی کسالت می‌ایستند، در برابر مردم ریا می‌کنند و خدا را جز اندکی یاد نمی‌نمایند».

---

1-Crisp & Cowton

2-Inconsistency

3-Batson et al

4-Barden et al

5-Pretense

- سرزنش<sup>۱</sup>. به معنای موردانتقاد قراردادن دیگران برای خطاهایی است که خود فرد انتقادکننده به شکلی دیگر و حادثه از آن برخوردار است. به عنوان نمونه، ممکن است فردی شخصی دیگر را به خاطر جوییدن ناخنش موردسرزنش قرارداده و رفتارش را منجرکننده بدانند، در حالی که خود وی به شدت سیگار می‌کشد. بنابراین، منافق چیزی را موردنقد قرار می‌دهد که خود از آن برخوردار است (Crisp & Cowton, 1994).
- خودخشنودی<sup>۲</sup>. بیانگر حالتی است که افراد با بسنده نمودن به ظواهر ارزش‌ها و اعتقادات و یا امور جزئی، خود را اقناع نموده و از پرداختن به امور ریشه‌ای و مهم که هزینه‌های زیادی دارد طفره می‌روند. منافق می‌خواهد با پرداختن به امور صوری و جزئی به خود بقبولاند همان چیزی است که ادعای آن را دارد. برخلاف حالت ریا که فرد به منظور جلب نظر دیگران تظاهر به اخلاقی و ارزشی بودن می‌کند، فرد در فرایند خودخشنودی حاضر نیست هزینه‌های واقعی این ادعا را بپردازد و صرفاً به ظواهر و امور قشری بسنده می‌کند. به عنوان نمونه، فردی ممکن است به صرف اینکه هر یکشنبه‌ها به کلیسا می‌رود و فرائض دینی را در آنجا انجام می‌دهد، باورش شده باشد که یک مسیحی واقعی است. در حالی که در همان زمان مشروب می‌نوشد، رابطه نامشروع دارد، دروغ می‌گوید، دشنام می‌دهد و... (Crisp & Cowton, 1994).

### ۳- پیشینه تجربی پژوهش

یافته‌های تحقیقات تجربی متعدد نشان می‌دهند پیرامون پیشایندهای رفتارهای ضدشهروندی و بطور خاص اثر سبک‌های مدیریت و جو اخلاقی سازمان مطالعات اندکی انجام شده است. به عنوان نمونه، رئیسی و ناستی‌زایی (۲۰۱۹) نشان دادند که بدبینی سازمانی از طریق حسادت سازمانی بر رفتار ضدشهروندی سازمانی اثر مثبت دارد. در تحقیقی دیگر، براهوئی و ناستی‌زایی (۲۰۱۹) اثر مستقیم از خودبیبگانگی شغلی بر رفتار ضدشهروندی سازمانی و نقش میانجی فرسودگی شغلی را تأیید نمودند. مقتدایی (۲۰۱۷) رابطه بین اخلاق حرفه‌ای و رفتارهای ضدشهروندی سازمانی را مورد بررسی قرارداد و نشان داد که بین این دو متغیر رابطه معکوس و معنادار وجود دارد. زینالی صومعه و پورعزت (۲۰۱۲) پی بردند فضای غیراخلاقی در محیط کار می‌تواند به بروز رفتارهای ضدشهروندی

1-Blame

2-Complacency



سازمانی منجر شود. یافته‌های تحقیق قلی‌پور و همکاران (۲۰۰۸) که پیرامون عوامل موجد رفتارهای ضدشهروندی انجام شد نیز نشان داد که از بین عامل زمینه‌ای استرس، عوامل سازمانی بی‌عدالتی و فرهنگ و عامل شخصیت، «عدالت سازمانی» بیشترین تاثیر را در بروز رفتارهای ضدشهروندی دارد.

در سطح مطالعات خارج از کشور، مایوآو ژو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نشان دادند که نفاق سازمانی بر رفتار ضدبهره‌وری کارکنان اثر دارد و هویت سازمانی نیز بطور معناداری رابطه‌ی بین آنها را تعدیل می‌نماید. به طریق مشابه، شریف‌یونس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) به رابطه معنادار بین نفاق اداری و بی‌نظمی‌های سازمانی از جمله سوءرفتارهای کارکنان پی بردند. در نقطه‌ی مقابل، چوی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) دریافتند که رهبری صادقانه منجر به بهبود عملکرد درون نقش کارکنان می‌شود. پنگ و وی<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) با این فرض که صداقت مدیر می‌تواند پیامدهای مثبتی در سازمان داشته باشد، اثر این نوع سبک رهبری را بر آوای سازمانی نشان دادند. آنها نیز دریافتند که جو اخلاقی مستقل می‌تواند بطور معناداری رابطه بین این دو متغیر را میانجی‌گری کند. این در حالی است که فلادر و براون<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) نشان دادند که صداقت یکی از قابلیت‌های مثبت روانشناختی است که نقش مهمی در شکل‌گیری رهبری اصیل دارد. کوینزی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) دریافتند رهبری اخلاقی از جمله رهبری اصیل می‌تواند منجر به شکل‌گیری فضای اخلاقی در سازمان شده و رفتارهای غیراخلاقی کارکنان را بطور معناداری کاهش دهد. این نتیجه در تحقیقی که توسط نیومن و همکارانش<sup>۷</sup> (۲۰۱۷) در خصوص فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای فضای اخلاقی انجام شد، تأیید گردید. آنها دریافتند اغلب مطالعات انجام شده نشان می‌دهند که فضای اخلاقی سازمان تأثیر معناداری در کاهش سوءرفتارهای سازمانی کارکنان دارد. به طریق مشابه، سایمونز و همکارانش<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) نیز در یک فراتحلیل نشان دادند که صداقت مدیریتی هم

1-Miao, & Zhou

2-Shareef Younus et al

3-Choi et al

4-Peng, & Wei

5-Fladerer & Braun

6-Kuenzi et al

7-Newman et al

8-Simons et al

می‌تواند منجر به شکل‌گیری فضای اخلاقی مطلوب سازمانی شده و هم بر سمت و سوی رفتار کارکنان تاثیر معناداری برجای گذارد. پیرس و جیکالون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نیز رفتارهای غیرمؤدبانه و غیراجتماعی رهبران را به عنوان یکی از پیشایندهای رفتارهای ضدشهروندی شناسایی نمودند. نتایج تحقیقات کاکس و سیمز (۱۹۹۶)<sup>۲</sup> شواهدی از تاثیر سوءمدیریت بر رفتارهای ضدشهروندی در سطح تجزیه و تحلیل گروهی ارائه داد؛ آنها مدعی شدند که لغزش و اشتباه رهبر تیم می‌تواند به رفتار ضدشهروندی در گروه منجر شود (Pearce, C., & Giacalone, R., 2006). کریسپ و کوتون<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) نیز دریافتند بین رفتار منافقانه و جدیت اخلاقی رابطه معکوس وجود دارد. افرادی که دارای رفتار منافقانه هستند نه تنها در امور اخلاقی جدیت لازم را ندارند بلکه منجر به تزلزل اخلاقیات و رفتارهای اخلاقی اطرافیان خود می‌گردند.

#### ۴- فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

بر مبنای یافته‌های تحقیقات تجربی پیش گفته، فرضیه‌های تحقیق تدوین و مدل مفهومی تحقیق در قالب شکل (۱) تنظیم شد.

فرضیه (۱). سبک رهبری اصیل بر رفتارهای ضدشهروندی سازمانی اثر معنادار دارد.

فرضیه (۲). سبک مدیریت منافقانه بر رفتارهای ضدشهروندی سازمانی اثر معنادار دارد.

فرضیه (۳). سبک رهبری اصیل بر جو اخلاقی سازمان اثر معنادار دارد.

فرضیه (۴). سبک مدیریت منافقانه بر جو اخلاقی سازمان اثر معنادار دارد.

فرضیه (۵). جو اخلاقی متأثر از رهبری اصیل بر رفتارهای ضدشهروندی سازمانی اثر معنادار دارد.

فرضیه (۶). جو اخلاقی متأثر از مدیریت منافقانه بر رفتارهای ضدشهروندی سازمانی اثر معنادار دارد.

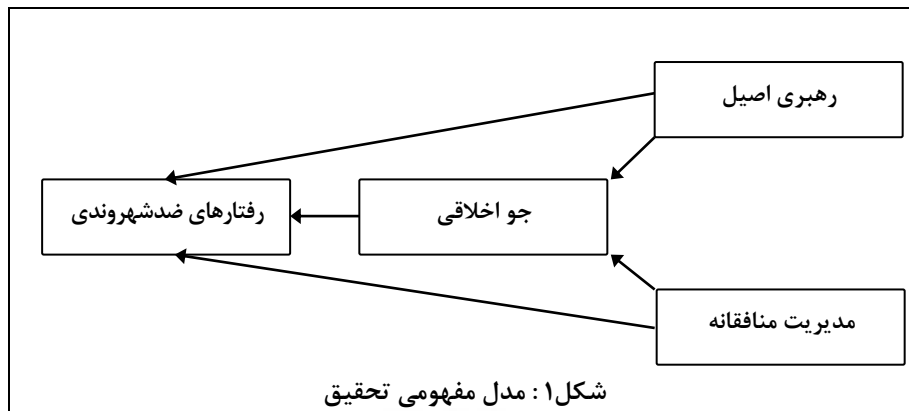
فرضیه (۷). جو اخلاقی اثر سبک رهبری اصیل بر رفتارهای ضدشهروندی سازمانی را بطور معناداری میانجی‌گری می‌کند.

فرضیه (۸). جو اخلاقی اثر سبک مدیریت منافقانه بر رفتارهای ضدشهروندی سازمانی را بطور معناداری میانجی‌گری می‌کند.

1-Pearce & Giacalone

2. Cox & Simes

3. Crisp & Cowton



#### ۵- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش یک تحقیق توصیفی-همبستگی به شمار می‌آید. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان خراسان جنوبی و واحدهای تابعه‌ی آن در ۱۱ شهرستان به تعداد ۲۸۵ نفر بودند که براساس جدول مورگان تعداد ۱۶۳ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین و با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. از بین ۱۹۰ پرسشنامه توزیع شده، ۱۵۱ برگشت داده شد که برای تحلیل‌های آماری مورداستفاده قرار گرفتند. در جدول زیر، تصویری از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان ارائه شده است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

مؤلفه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۷۵
	زن	۲۵
تحصیلات	فوق دیپلم و پایین‌تر	۹
	لیسانس	۶۳
	فوق لیسانس و بالاتر	۲۸
سابقه کاری	کمتر از ۱۰ سال	۲۴
	بین ۱۱ تا ۲۰ سال	۴۰
	بین ۲۱ تا ۳۰ سال	۳۱
	بیش از ۳۰ سال	۵

برای جمع‌آوری داده‌های آماری مورد نیاز از چهار پرسشنامه استفاده شد: اول، پرسشنامه رهبری اصیل که توسط آولویو، گاردنر و والیوم (۲۰۰۶) طراحی شده و دارای ۱۵ سؤال در قالب چهار خرده مقیاس خودآگاهی، پردازش متوازن، اخلاق مداری، شفافیت رابطه‌ای براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. دوم، پرسشنامه رهبری منافقانه که بصورت محقق‌ساخته در چارچوب مؤلفه‌های رفتار منافقانه کریسپ و کوتون (۱۹۹۴) طراحی گردید و شامل ۹ گویه در قالب چهار خرده مقیاس تناقض، ریا، سرزنش و خودخشنودی مبتنی بر طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. سوم، پرسشنامه فضای اخلاقی ویکتور وکالن (۱۹۸۸) که دارای ۲۶ گویه مبتنی بر ۵ نوع جو توجه (نوع دوستی)، حقوقی و اصولی، قانونی، ابزاری و مستقل بود و با بهره‌گیری از طیف ۶ گزینه‌ای لیکرت فضای اخلاقی را ارزیابی می‌نمود. چهارم، پرسشنامه رفتارهای ضدشهروندی سازمانی که توسط قلی‌پور و همکاران (۲۰۰۸) تدوین شده و در قالب ۲۵ گویه و ۵ مؤلفه لجبازی و خودسری، مقاومت در برابر اقتدار، طفره رفتن از کار، کینه‌توزی و پرخاشگری در چارچوب طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تصویری از وضعیت این رفتارها ارائه می‌داد. شایان ذکر است که پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ و روایی آن با استفاده از روایی همگرا و واگرا تأیید شدند که در ادامه به آنها پرداخته خواهد شد.

#### ۶- یافته‌های پژوهش

به منظور تحلیل داده‌های آماری جمع‌آوری شده از نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. پیش شرط تحلیل داده‌های آماری، حصول اطمینان از روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات می‌باشد. به منظور سنجش روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراجی (AVE) و برای بررسی پایایی از ضرایب آلفای کرونباخ و ترکیبی استفاده شده که با توجه به جدول (۲) مقدار آن برای کلیه متغیرها در خصوص روایی همگرا بیش از حدنصاب لازم یعنی ۰/۵ و برای ضرایب آلفا بیش از ۰/۷ می‌باشد که بیانگر تأیید آنها از این دو حیث می‌باشد

جدول ۲: ضرایب آلفا و مقدار AVE برای بررسی پایایی و روایی همگرایی سازه های تحقیق

سازه	ضریب میانگین واریانس (AVE) استخراجی	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب آلفای ترکیبی
رهبری اصیل	۰.۶۰۷	۰.۸۹۴	۰.۸۷۹
مدیریت منافقانه	۰.۵۷۴	۰.۸۶۷	۰.۷۴۳
جو اخلاقی	۰.۶۳۷	۰.۹۶۲	۰.۹۸۵
رفتارهای ضدشهروندی سازمانی	۰.۶۸۱	۰.۹۲۱	۰.۹۲۷

از سوی دیگر همانطور که در جدول (۳) نشان داده شده، مقدار جذر AVE سازه های تحقیق (متغیرهای مکنون) که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته اند، بیشتر از مقدار همبستگی میان آنها و خانه هایی است که در ذیل و یا در چپ قطر اصلی ترتیب داده شده اند که این امر نشان می دهد که روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

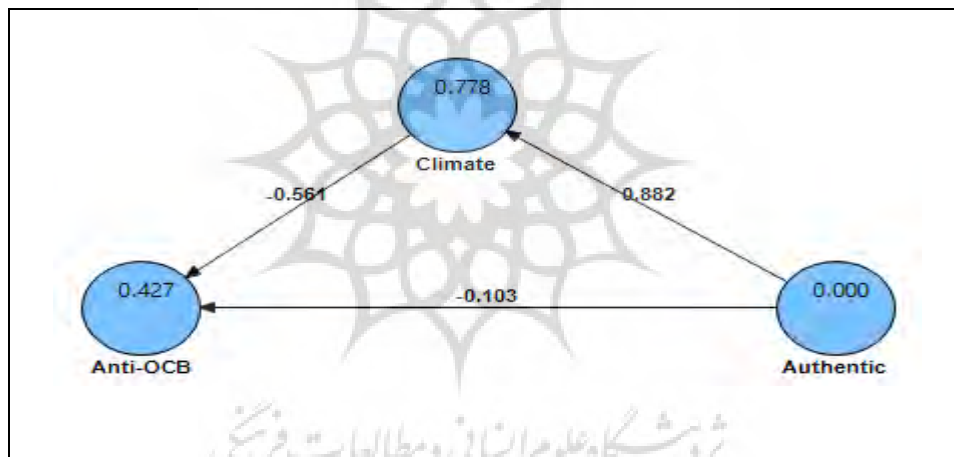
جدول ۳: بارهای عاملی شاخص های سازه پژوهش برای بررسی روایی واگرایی سازه های تحقیق

سازه	رهبری اصیل	مدیریت منافقانه	جو اخلاقی	رفتارهای ضدشهروندی
رهبری اصیل	۰.۷۸۲			
مدیریت منافقانه	-۰.۵۱۳	۰.۷۲۶		
جو اخلاقی	۰.۴۸۷	-۰.۳۸۵	۰.۶۷۳	
رفتارهای ضدشهروندی	-۰.۴۲۵	۰.۴۸۲	-۰.۲۶۵	۰.۷۱۴

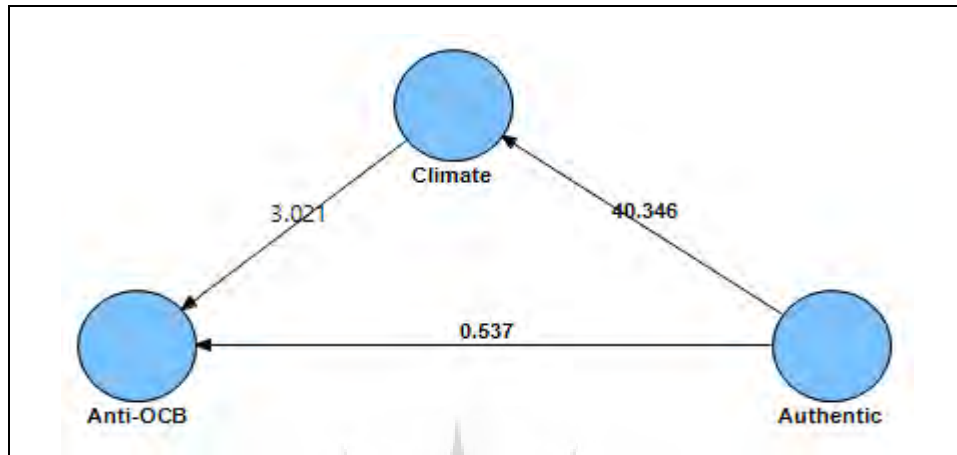
پس از حصول اطمینان از روایی و پایایی ابزارهای تحقیق، برای آزمون فرضیه ها و روابط بین متغیرها از مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شد. بدین منظور، دو معیار اعداد معناداری و معیار ضرایب تعیین ( $R^2$ ) ملاک بررسی روابط متغیرها قرار گرفتند. در صورتی که مقدار معناداری از ۱/۹۶ بیشتر باشد بیانگر صحت رابطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. همچنین، حدنصاب ضرایب تعیین که نشان دهنده تاثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا می باشد به ترتیب ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی می باشد، ملاک عمل قرار گرفتند (Davari & Rezazadeh, 2014). خلاصه نتایج آزمون فرضیه های تحقیق در جدول (۴) و شکل های زیر نشان داده شده است. همانطور که مشخص است بجز فرضیه های (۱) و (۲) سایر فرضیه های تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید واقع شده اند.

جدول ۴: خلاصه نتایج آزمون فرضیه های تحقیق

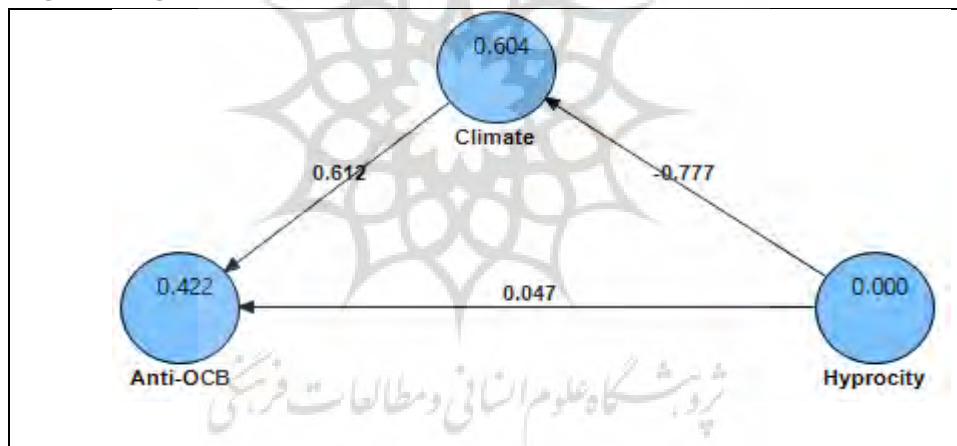
شماره فرضیه	مضمون فرضیه	ضریب مسیر	مقدار معناداری	نتیجه آزمون
۱	رهبری اصیل ← رفتارهای ضدشهروندی	-۰.۱۰۳	۰.۵۳۷	رد فرضیه
۲	مدیریت منافقانه ← رفتارهای ضدشهروندی	۰.۰۴۷	۰.۳۲۲	رد فرضیه
۳	رهبری اصیل ← جو اخلاقی	۰.۸۸۲	۴۰.۳۴۶	تائید فرضیه
۴	مدیریت منافقانه ← جو اخلاقی	-۰.۷۷۷	۲۲.۹۲۰	تائید فرضیه
۵	جو اخلاقی متأثر از رهبری اصیل ← رفتار ضدشهروندی	-۰.۵۶۱	۳.۰۲۱	تائید فرضیه
۶	جو اخلاقی متأثر از مدیریت منافقانه ← رفتار ضدشهروندی	۰.۶۱۲	۵.۰۹۸	تائید فرضیه
۷	رهبری اصیل ← جو اخلاقی ← رفتارهای ضدشهروندی	-۱.۲۸۰	۴.۰۲۹	تائید فرضیه
۸	مدیریت منافقانه ← جو اخلاقی ← رفتارهای ضدشهروندی	۱.۱۱۰	۳.۷۴۸	تائید فرضیه



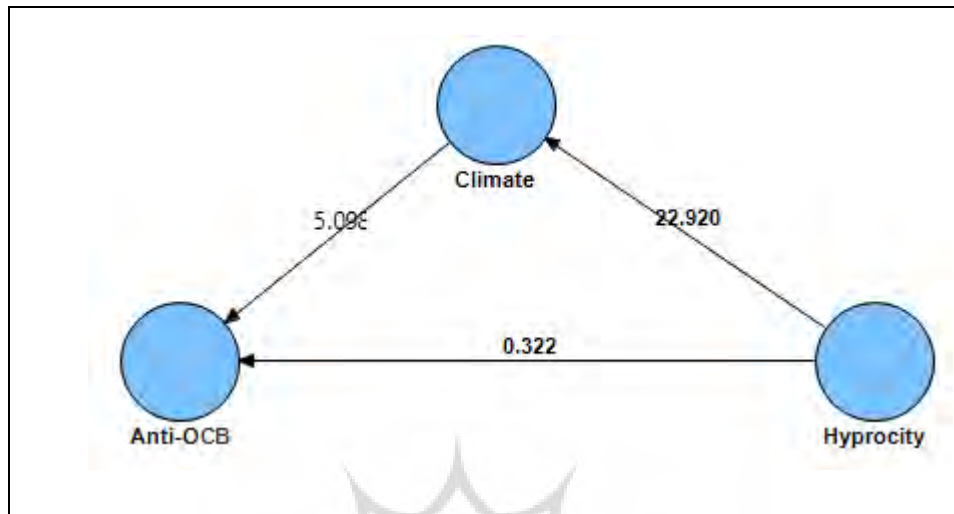
شکل ۲: ضرایب مسیر بین رهبری اصیل و رفتار ضدشهروندی با نقش میانجی جو اخلاقی



شکل ۳: ضرایب معناداری بین رهبری اصیل و رفتار ضدشهروندی با نقش میانجی جو اخلاقی



شکل ۴: ضرایب مسیر بین مدیریت منافقانه و رفتار ضدشهروندی با نقش میانجی جو اخلاقی



شکل ۵: ضرایب معناداری بین مدیریت منافقانه و رفتار ضدشهروندی با نقش میانجی جو اخلاقی

در نهایت برای اطمینان از نکویی برازش مدل، در جدول (۴) شاخص‌های برازش که بیانگر سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده می‌باشد، ارائه شده‌اند. مثبت بودن شاخص افزونگی و اشتراک و بالابودن مقدار GOF از حدنصاب لازم، یعنی ۰.۴۰، نشان‌دهنده برازش خوب مدل است که این موضوع در خصوص مدل تحقیق با توجه به کسب حدنصاب لازم مصداق دارد.

جدول ۵: شاخص‌های نیکویی برازش مدل

GOF	شاخص اعتبار اشتراک (CV-Red)	شاخص اعتبار افزونگی (CV-Com)	سازه
۰.۶۳۷	۰.۲۸۳	۰.۴۶۳	رهبری اصیل
	۰.۳۲۶	۰.۵۳۲	مدیریت منافقانه
	۰.۳۱۹	۰.۵۶۷	جو اخلاقی
	۰.۴۱۲	۰.۵۰۶	رفتارهای ضدشهروندی

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

بروز رفتارهای ضدشهروندی و تأثیری که بر سازمان‌ها می‌گذارند، بر ضرورت اعمال سبک رهبری و ایجاد فضای اخلاقی مناسب در سازمان‌ها تأکید می‌کند. اپلبام و همکارانش



(۲۰۰۵) بیان نمودند رفتار غیراخلاقی و انحرافی، از نگرانی‌های بزرگ سازمان‌هاست. از اینرو، می‌بایست از طریق ایجاد و حفظ جو اخلاقی مطلوب شرایطی ایجاد نمایند که وقتی کارکنان با معضلات اخلاقی مواجه شدند، بدانند چگونه با آن مقابله نمایند. در این راستا، پژوهش حاضر بر آن شد تا نقش دو سبک رهبری اصیل و منافقانه را بر رفتار ضدشهروندی را از طریق جو اخلاقی سازمان بررسی نماید. بر این مبنا، فرضیه‌های (۱) و (۲) پیش‌بینی می‌نمودند که سبک‌های رهبری اصیل و منافقانه می‌توانند بطور مستقیم بر رفتار ضدشهروندی جهت دهند، چراکه در چارچوب نظریه‌ی یادگیری اجتماعی بندورا این فرض وجود دارد که مدیران سازمان‌ها الگوهای رفتاری زیردستان‌شان هستند و نوع رفتار آنها به کارکنان نشان می‌دهد که چه چیزی برای آنها مهم است. اما یافته‌های تحقیق برخلاف نتایج مطالعات چوی و همکاران (۲۰۲۰)، پنگ و وی (۲۰۱۹)، پیرس و جیکالون (۲۰۰۳) و کاکس و سیمز (۱۹۹۶) این پیش‌بینی را مورد تأیید قرار ندادند، شاید به این دلیل که رفتار افراد متأثر از ادراک آنها به متغیرهای سازمانی از جمله جو اخلاقی می‌باشد. در واقع، رفتار مدیریت به فضای اخلاقی سازمان شکل داده و کارکنان بر مبنای ادراک خود از این فضای اخلاقی، رفتار خود را تنظیم می‌نمایند.

با این وجود، تأیید فرضیه‌های (۳) و (۴) همسو با یافته‌های تحقیقات پنگ و وی (۲۰۱۹)، کوینزی و همکاران (۲۰۱۹) و سایمونز و همکارانش (۲۰۱۵) نشان داد که سبک‌های رهبری اصیل و منافقانه می‌توانند بر فضای اخلاقی سازمان اثر معناداری برجای گذارند. سبک رهبری مدیر نقش بسزایی در مجموعه تفسیرهای شناختی کارکنان نسبت به سازمان دارد و از آنجا که جو اخلاقی نیز بیانگر ادراک مشترک کارکنان نسبت به ویژگی‌ها، رویدادها و فرایندهای سازمان است، تأثیرپذیری زیادی از سبک مدیریت دارد. از سوی دیگر، تأیید فرضیه‌های (۵) و (۶) نشان دهنده اثر معنادار جو اخلاقی متأثر از سبک مدیریت بر رفتار ضدشهروندی است که این امر همسو با نتایج تحقیقات کوینزی و همکاران (۲۰۱۹)، نیومن و همکارانش (۲۰۱۷) و زینالی صومعه و پورعزت (۲۰۱۲) است. همانطور که عنوان شد جو اخلاقی به رفتارهایی که تصور می‌شود به لحاظ اخلاقی صحیح بوده و اینکه چگونگی با انحراف از آن رفتارها برخورد خواهد شد، اشاره دارد و شکل‌دهنده‌ی «اخلاقیات» در سازمان است (Hort, 2011, Shacklocki, Manning). از اینرو، سبک مدیران

با تاثیرگذاری بر جو اخلاقی سازمان به کارکنان نشان می‌دهد که رفتارهای مطلوب و موردانتظار مدیریت سازمان کدامند.

اما آنچه این تحقیق را از تحقیقات گذشته متمایز می‌نمود بررسی نقش میانجی جو سازمانی در اثر رهبری اصیل و مدیریت منافقانه بر رفتارهای ضدشهروندی در چارچوب فرضیه‌های (۷) و (۸) بود. در این خصوص، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری این فرضیه‌ها را تائیدنمودند. همانطور که در شکل (۲) و (۴) مشخص است سبک رهبری اصیل بر جو اخلاقی سازمان تاثیر مثبت و مدیریت منافقانه تاثیر منفی برجای گذاشته است. از سوی دیگر، تحت تاثیر سبک مدیریت، جو سازمانی ایجاد شده می‌تواند رفتار ضدشهروندی را تقویت و یا تضعیف نماید. به گونه ای که جو اخلاقی متاثر از رهبری اصیل، بر رفتار ضدشهروندی تاثیر منفی و برعکس جو اخلاقی متاثر از مدیریت منافقانه بر بروز این رفتارها تاثیر مثبت برجای می‌گذارد. این یافته‌ها تائیدی است بر این گفته‌ی لیتوین و اشیرنگر که جو سازمانی فیلتری است که انتظارات رهبران و ویژگی‌های سازمان از معبر آن درک شده و گونه‌های رفتاری متناسب با خود را در سازمان بوجود می‌آوردند (Lay, 2005, Appelbaum, Deguire & Lay). از اینرو، به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که اگر آنها قصد دارند دامنه و شدت رفتارهای مخربی چون رفتارهای ضدشهروندی کارکنان‌شان کاهش یابد می‌بایست با در پیش گرفتن سبک‌های رهبری اخلاقی از قبیل رهبری اصیل و دوری از نفاق، به شکل‌گیری جو اخلاقی مطلوب در سازمان‌شان کمک نمایند.

## References

- 1-Alicke, M., Gordon, E., & Rose, D.,. (2013). Hypocrisy: What counts? *Philosophical Psychology*, 26(5), 673-701.
- 2-Allen, P. (2015). *Authentic spiritual leadership: The mega church corporate model of the new millennium*. Bloomington, United States: AthurHouse.
- 3-Appelbaum, S.H., Deguire, K.J. and Lay, M. (2005), "The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour", *Corporate Governance*, Vol. 5 No. 4, pp. 43-55.
- 4-Ayça, B. (2019). The impact of authentic leadership behavior on job satisfaction: A research on hospitality enterprises. 3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE). 158, pp. 790–801. *Procedia Computer Science*.
- 5-Barahooyi, S.A., & Nastiezaie, N. (2019). The effect of work alienation on incidents organizational anti-citizenship behaviors through the mediating role of job burnout(Case study:principals of Zahedan high schools). *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 20(3), 77-90.
- 6-Cheng, M., & Wang, L. (2015). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*(129), 639–654.
- 7-Chernyak-Hai, L., Kim, S. K., & Tziner, A. . (2018). Gender profiles of workplace individual and organizational deviance. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 46-55.
- 8-Choi, Y., Yoon, D.J., & Kim, D.,. (2020). Leader behavioral integrity and employee in-role performance: The roles of coworker support and job autonomy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 1-14.
- 9-Covey, S. R. (2005). *The 8th habit: From effectiveness to greatness* . New Yourk: Free Press/Simon & Schuster.
- 10-Cox, J. F., & Sims, H. P. (1996). Leadership and team citizenship behavior: A model and measures. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, vol. 3, pp. 1-4 1.
- 11-Crisp, R., & Cowton, C. (1994). Hypocrisy and moral seriousness. *American Philosophical Quarterly*, 31(4), 343-348.
- 12-Davari, A. & Rezazadeh, A. (2014), *Modeling structural equations with PLS Software (ThirdPrinting)*, Tehran: Jahad University Press. (In Persian)
- 13-Demont-Biaggi, F. (2019). How ethical leadership is related to authenticity. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*(1), 15–28.
- 14-Fladerer, M.P., & Braun, S.,. (2020). Managers' resources for authentic leadership – a multi- study exploration of positive psychological capacities and ethical organizational climates. *British Journal of Management*, 31, 325–343.

- 15-Ghiselli, R. & Ismail, J.A., (1995). Gauging employee theft and other unacceptable behaviors in food service operations. *FIU Hospitality Review*, 13(2), 15-23.
- 16-Gholipour, A., PourEzzat, A., A., & Saedinezhad M., (2008). Antecedents of anti-citizenship behavior in organizations. *Iranian Journal of Management Sciences*, 2(8), 1-29. (In Persian)
- 17-Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The values of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76.
- 18-Hale, W.J. & Pillow, D.R. (2015). Asymmetries in perceptions of self and others' hypocrisy: Rethinking the meaning and perception of the construct. *European Journal of Social Psychology*, 45(1), 88-98.
- 19-Ibarra, H. (2015). The Authenticity paradox. *Harvard Business Review*, 93(January–February), 52-59.
- 20-Jagacinski, C.M., Kumar, Sh., & Keith, M.G., .(2019). Expanding the nomological network of work avoidance: Antecedents and consequences across contexts. *The Journal of Experimental Education*, 88(2), 221-244.
- 21-Jauernig, J., & Valentinov, V.,. (2019). CSR as hypocrisy avoidance: A conceptual framework. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 10(1), 2-25.
- 22-Jelinek, R. & Ahearne, M.,. (2006). The ABC's of ACB: Unveiling a clear and present danger in the sales force. *Industrial Marketing Management*(35), 457 – 467.
- 23-Kilicoglu, G. (2017). Consistency or discrepancy? Rethinking schools from organizational hypocrisy to integrity. *Management in Education*, 3(13), 118-124.
- 24-Kuenzi, M., Mayer, D.M., & Greenbaum, R.I.,. (2019). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71.
- 25-Mburu, L. (2020). Significance of authenticity in developing a successful leadership practice. *African Research Journal of Education and Social Sciences*, 7(1), 108-116.
- 26-Miao, Q., & Zhou, J.,. (2020). Corporate hypocrisy and counterproductive workBehavior: A moderated mediation model of organizational identification and perceived importance of CSR. *Sustainability*, 12(1847), 1-20.
- 27-Moghtadaie, L. (2017). Relationship between professional ethics and anti-citizenship behaviors (Case: Staff Members of University of Isfahan). *Applied Sociology*, 28(1), 145-158.

- 28-Mubarak, E. (2014). Leadership behaviors and its effects on employees' happiness. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5(10), 622-624.
- 29-Naiyananont, P., & Smuthranond, T.,. (2017). Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 345-351.
- 30-Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*(27), 475–512.
- 31-Pacheco, E., Cunha, M., & Duarte, J.,. (2016). Violence, aggression and fear in the workplace. *The European Proceedings of Social & Behavioral Science*, 2nd International Conference on Health and Health Psychology;.
- 32-Pearce, C., & Giacalone, R. (2006). Teams behaving badly: factors associated with anti- citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 58-75.
- 33-Pearce, C., Giacalone, R.,. (2003). Teams behaving badly: factors associated with anti- citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Social Psychology*., 33(1), 58-75.
- 34-Peng, H., & Wei, F.,. (2019). How and when does leader behavioral integrity Influence employee voice? The roles of team independence climate and corporate ethical values. *Journal of Business Ethics*(25 January), 1-17.
- 35-Qiu, Sh., Alizadeh, A., Dooley, L.M., Zhang, R.,. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders,organizational citizenship behavior,and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*(40), 77-87.
- 36-Rayisi, A., & Nastiezae, N.,. (2019). The Relationship between organizational cynicism and organizational anti-citizenship behavior with the mediating role of organizational envy. *Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling*, 11(38), 109-126.
- 37-Rego, A., E Cunha, M.P., & Clegg, S.R.,. (2014). *The virtues of leadership: contemporary challenges for global managers*. London: Oxford University Press.
- 38-Schat, A.C.H., & Frone, M.R.,. (2011). Exposure to psychological aggression at work and job performance: The mediating role of job attitudes and personal health. *Work & Stress*, 25(1), 23-40.
- 39-Schumann, K. & Ross, M.,. (2010). The benefits, costs, and paradox of revenge. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(12), 1193-1205.
- 40-Setiono, S., Sudjadi,A., & Anggraeni, I.,. (2019). The influence of competence and integrity on performance with work climate as a moderating

- variable. International Conference on Rural Development and Entrepreneurship 2019 :Enhancing Small Business and Rural Development Toward Industrial Revolution 4.0, (pp. 97-103).
- 41-Shacklock, A., Manning, M., Hort, L. (2011). Dimensions and types of ethical climate within public sector human resource management. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 9(1), 51-66.
- 42-Shareef Younus, T., Ahmmad, R., Radrakrishnan, I.,. (2019). The relationship between administrative hypocrisy and the organization disorder: Diagnostic Approach. *HexaTech*, 2(1), 1-10.
- 43-Simons, T., Leroy, H. L., Collewaert, V., & Masschelein, S. (2015). How leader alignment of words and deeds affects followers: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*(132), 831–844.
- 44-Walumbwa, F.O., Avalio, B.J., Gardner, W.L. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- 45-Way, S. A., Simons, T., Leroy, H., & Tuleja, E. A. (2018). What is in it for me? Middle manager behavioral integrity and performance. *Journal of Business Ethics*(150), 765–777.
- 46-Webber, S. (2007). Ethical climate typology and questionnaire: A discussion of instrument modifications. *The Journal of Academic Librarianship*(33), 567-580.
- 47-Zainali Someh, P., & Pourezat, A.A., (2012). The effects of unethical climate in working environment on organizational anti-citizenship behaviors. *Ethics in science and Technology*, 6(4), 32-41.
- 48-Zamulinski, B. (2015). Hypocrisy and the nature of belief. *Ratio*, 28(2), 175-189.