



## تأثیر ترکیبی رهبری تحول آفرین و انگیزه معرفتی بر رفتارهای تحقیرآمیز و انحرافی

صدیقه طوطیان اصفهانی<sup>۱</sup> - مریم مشایخی کیا<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۱

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر ترکیبی رهبری تحول آفرین و انگیزه معرفتی بر رفتارهای تحقیرآمیز و انحرافی (مورد مطالعه: حوزه ستادی وزارت نیرو) است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان کارمندان حوزه ستادی وزارت نیرو هستند که تعداد آنها، ۵۰۰ نفر می‌باشد. به منظور نمونه‌گیری در این پژوهش از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است و تعداد نمونه این پژوهش طبق جدول مورگان، ۲۱۷ نفر می‌باشد. در این پژوهش برای سنجش متغیر رهبری تحول آفرین از پرسشنامه باس و آوولیو (۲۰۰۰) با ۱۲ گویه، برای سنجش متغیر انگیزه معرفتی از پرسشنامه نوبرگ و نیوزوم (۱۹۹۳) با ۱۲ گویه، برای سنجش رفتار تحقیرآمیز از پرسشنامه زون و تلگن (۱۹۸۲) با ۳ گویه، برای سنجش رفتار انحرافی از پرسشنامه‌های واتسون و دوست (۱۹۶۹)، هو و شی (۲۰۱۵) و بیورکویست و همکاران (۱۹۹۲) دارای ۲ بعد (اجتناب از تعامل و پرخاشگری غیرمستقیم) و ۱۵ گویه استفاده شده است. این تحقیق از نظر روش از نوع توصیفی - پیمایشی است. تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی ارائه شده است. در بخش توصیفی، اطلاعات جامعه شناختی مربوط به نمونه پژوهش بیان شده است و در بخش آمار استنباطی با توجه به توزیع غیرنرمال داده‌ها، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار پی‌ال‌اس استفاده شده است. نتیجه حاصل از فرضیه‌های پژوهش نشان داد که: رهبری تحول آفرین با نقش تعدیل‌گر انگیزه معرفتی بر اجتناب از تعامل تأثیر دارد. رهبری تحول آفرین با نقش میانجی‌گر تحقیر بر اجتناب از تعامل تأثیر دارد. رهبری تحول آفرین بر اجتناب از تعامل تأثیر دارد.

واژگان کلیدی: رهبری، رهبری تحول آفرین، انگیزه معرفتی، رفتارهای تحقیرآمیز و انحرافی، وزارت نیرو

<sup>۱</sup>دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) [tootian\\_ir@yahoo.com](mailto:tootian_ir@yahoo.com)

<sup>۲</sup>دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک، تهران، ایران

## مقدمه

نیروی انسانی بزرگترین و مهمترین سرمایه هر سازمان و از ارزشمندترین آنها به شمار می‌رود و دیگر عوامل مانند فناوری، سرمایه، مدیریت و... به نیروی انسانی وابسته است. یکی از عواملی که می‌تواند نقش زیانباری بر نیروهای انسانی بالنده داشته باشد، رفتارهای انحرافی کاری است. رفتارهای انحرافی کاری، هنجارهای سازمانی را دستخوش نوسانات می‌کند و باعث تهدید سلامت سازمان و کارکنانش می‌شود؛ این رفتارها زیان آور است و سلامت سامانه اجتماعی را تهدید می‌کند. این رفتار، از ابعاد رفتار سازمانی است که در دهه‌های اخیر مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان رفتار سازمانی قرار گرفته است. سازمانها همواره انتظار دارند کارکنان و اعضای خود به دنبال اجرای وظایف و مسئولیت‌های واگذار شده به آنها باشند و از رفتارهای مضر برای سازمان که به کارکنان یا مشتریان (ارباب رجوع) زیان می‌رسانند، دوری کنند. این نوع رفتارها، نامطلوب بوده و نوعی انحراف از هنجارهای سازمان به حساب می‌آیند. طی دهه گذشته رفتارهای انحرافی محل کار، در قالب رفتارهایی از قبیل سرقت، آسیب رساندن به تجهیزات سازمان، ورود به محل کار با تأخیر، وقفه غیرمجاز، بی توجهی به دستورات مدیر... نمایان شده است. اینگونه رفتارها طی سال‌های اخیر افزایش یافته است و سالانه میلیون‌ها دلار هزینه ایجاد می‌کنند. رفتارهای انحرافی محل کار علاوه بر هزینه‌های اقتصادی، هزینه‌های غیرمستقیمی نظیر آسیب رساندن به شهرت سازمان، افزایش نرخ ترک خدمت و کاهش انگیزه و تعهد کارکنان را بر سازمان‌ها تحمیل می‌کنند (همتی نودوست گیلانی و غلامی، ۱۳۹۵: ۸۵). رفتار انحرافی در محیط کار، یک رفتاری ارادی است که از آن به عنوان رفتار انحرافی منفی در محیط کار یاد می‌شود که به دو شکل بین فردی و سازمانی صورت می‌پذیرد.

یعنی کارکنان یا همواره کار آن سازمان (رفتار انحرافی سازمانی)، یا عملکرد اعضای آن سازمان (رفتار انحرافی فردی) و یا هر دو را، با مشکل مواجه می‌سازند. در واقع انحرافات سازمانی، گروهی از رفتارهای بین یک شخص و سازمان است. از طرفی دیگر، رفتار منحرف بین فردی، رفتاری است که بین اشخاص در محیط کار دیده می‌شود نظیر تحقیر نمودن یکدیگر، بحث کردن، گستاخانه برخورد نمودن (همتی نودوست گیلانی و غلامی، ۱۳۹۵، ص. ۸۶). یکی از عواملی که می‌توانند بر روی رفتار کار انحرافی کارکنان تأثیر بگذارند، رهبری است. رهبری برای ارتقای نگرش‌ها و رفتار کارکنان، در کانون توجه قرار می‌گیرد. سبک رهبری عبارت است از الگوهای رفتاری دایمی و مستمر که افراد در هنگام کار با دیگران یا کار به وسیله دیگران از آن استفاده می‌نمایند و به وسیله دیگران درک می‌شوند. سبک‌های رهبری مدیران غالباً به باورها و ارزش‌ها و شخصیت مدیر بستگی دارد. نحوه رفتار مدیران با کارکنان از جمله مسائلی است که در انجام خدمات تأثیر فراوانی دارد (سامانی و همکاران، ۱۳۹۲، ص. ۷). رهبری و به معنایی صریح تر سبک‌های رهبری از زمره یکی از تأثیرگذارترین عوامل بر رفتارهای کارکنان در محیط‌های کار محسوب می‌شوند. پژوهش و نظریات اندکی تاکنون در سطح جهان درباره رفتارهای مخرب رهبری و مدیریت و اثرات بالقوه مخرب این رفتارها در سازمان‌ها (به ویژه بر کارکنان) صورت پذیرفته است (گل پرور و سلحشور، ۱۳۹۵: ۹۴). عامل دیگری که می‌تواند بر روی رفتار انحرافی کارکنان تأثیر بگذارد، انگیزه معرفتی است. انگیزه معرفتی به عنوان تمایل فرد برای به دست آوردن درک کامل، منظم و غنی از جهان اطراف تعریف می‌شود. افراد با انگیزه معرفتی بالا، از تمام اطلاعات موجود برای ایجاد حس به ویژه کنار آمدن با غیرمعارف‌ها استفاده می‌کنند. چنین افرادی تمایل بیشتری به پردازش سیستماتیک اطلاعات دارند و کمتر

به ابتکارات و کلیشه‌ها اعتماد می‌کنند. افراد با انگیزه معرفتی بالا، برای حفظ یک دید ساختار یافته در مورد همه چیز، با رمزگشایی از آن‌ها با رفتارهای غیر متعارف برخورد می‌کنند و در این تلاش، اهداف ناسازگار رهبر را درک می‌کنند. بنابراین، افرادی که انگیزه معرفتی بالایی دارند، طعمه بهره‌برداری خود نمی‌شوند و اهداف خودخواهانه خود را شناسایی می‌کنند. بنابراین، تحریک تحقیر در چنین افرادی فوری و بارزتر است (ناصر و همکاران، ۲۰۲۰، ص. ۸).

با توجه به اینکه وزارت نیرو به عنوان یکی از مهمترین سازمان‌های خدماتی شناخته شده است، وقوع هر گونه رفتار انحرافی، به منزله انحراف از استانداردهای سازمانی و کاری است که باعث اتلاف منابع انسانی کمیاب و در نتیجه، کاهش خدمات قابل ارائه و بازماندن از هدف نهایی خود (ارتقای سطح خدمات) می‌شود. با توجه به حساسیت عملکرد کلیه کارکنان در وزارت نیرو، اهمیت جلوگیری از بروز رفتارهای انحرافی در محیط کاری که سبب اختلال در روند کار، آسیب رساندن به همکاران و کاهش بهره‌وری می‌شود، بیش از پیش آشکار می‌گردد. لذا هدف این پژوهش بررسی تأثیر ترکیبی رهبری تحول آفرین و انگیزه معرفتی بر رفتارهای تحقیرآمیز و انحرافی حوزه ستادی وزارت نیرو می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضعیت موجود و کارکردهای سازمان، بالا بردن و کاربرد توانایی و پتانسیل پیروان در راستای اهداف و مأموریت سازمان متناسب با شرایط محیطی، ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی، وجدان و انگیزش کاری است. علاوه بر این رهبر تحول آفرین با تشویق رابطه بین علائق فردی و جمعی، همکاران و پیروان را تحریک

می‌کند که فراسوی منافع خودشان به منافع گروه و اهداف متعالی سازمان نیز توجه کنند. از جمله ویژگی‌های رهبران تحول آفرین اعتماد به نفس، مثبت اندیشی، اعتقاد راسخ، داشتن انتظارات بالا و ایجاد اعتماد در زیر دستان به توانایی خود در رسیدن به اهدافی است که در دستیابی به رسالت سازمان به آن‌ها کمک می‌کند و محرک ارتقای آگاهی پیروان نسبت به مسائل و حل مجدد آن‌ها است. ویژگی بارز رهبری تحول آفرین، ویژگی مراددهی و کاریزماتیک رهبران است، به گونه‌ای که ذهن و احساسات افراد را با هم یکپارچه می‌سازد (خائف الهی و همکاران، ۱۳۹۶، ص. ۱۵).

انگیزه معرفتی با توجه به پیچیدگی اطلاعات طاقت فرسا تمام افراد از نتایج پست آسیب‌پذیری دارند. با این حال، در معرض آسیب بودن افراد برای این مورد متفاوت است. برای مثال افراد دارای الویت‌های یکپارچه (یعنی افراد دارای نقطه ایدآل موجود)، اطلاعات پیچیده را بهتر از افرادی که نقطه ایده‌آل ندارند مدیریت می‌کنند. و سطوح بیشتر درگیر انتخاب استراتژی‌های پردازش اطلاعات بهتر را تشویق می‌کند. تلاش‌های پیشرو برای مطالعه مکانیسم‌های انگیزشی انتخاب‌های خیلی زیاد بر روی انگیزه‌ای متمرکز شده‌اند که به شکلی ویژه مرتبط با تنوع گزینه‌ها است: تمایل به حداکثرسازی در برابر تمایل به ارضا. با در نظر گرفتن دیدگاه پیچیدگی اطلاعات، بر روی انگیزش بدون متن تمرکز کردیم که مرتبط با هر دو گزینه و ویژگی بود. یعنی انگیزه معرفتی، انگیزش معرفتی انگیزشی برای درگیر شدن در تفکر عمیق و ایجاد و حفظ مستقل نتیجه‌گیری‌های کاملا آگاهانه در مورد جهان است. تأثیر انگیزه معرفتی در پردازش اطلاعات به چند روش بررسی شده است. برای مثال تحقیقات بر روی ترغیب نشان می‌دهد که افراد با انگیزه معرفتی بالاتر از کیفیت مباحث تأثیر بیشتری می‌گیرند. و کمتر بر کمیت خود متکی هستند. همچنین آن‌ها از تعصبات قالب بندی ویژه آسیب‌پذیری کمتری

دارند. در حوزه تصمیم گیری پیچیده تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که افراد انگیزه معرفتی بالا تمایل دارند به دنبال اطلاعات بیشتر تحت شرایط مبهم باشند و اطلاعات بیشتری را به صورت کلی پردازش کنند (خدابنده باپگی، ۱۳۹۴: ۳).

رفتار انحرافی  
رفتار انحرافی کاری عبارت است از رفتار ارادی که هنجارهای سازمانی را نقض کرده، سلامت سازمان و کارکنانش یا هر دو را تهدید میکند. در مطالعه اخیر گرویز و سکت این تعریف را گسترش داده و رفتار انحرافی را به عنوان رفتار عمدی در نظر گرفته‌اند که توسط اعضای سازمان به عنوان خلاف منافع مشروع سازمان مشاهده شده است. بر اساس این تعاریف، همه رفتارهای مخرب، دو مشخصه مشترک متمایز دارند. این رفتارها به طور ارادی انجام می‌شوند؛ ۲) هدف اصلی آن‌ها آسیب رساندن به هنجارهای سازمان، سازمان و اعضایش، سهامداران و همه آن‌هاست.

درباره رفتار انحرافی محل کار، نظریه‌های متعددی وجود دارد که از جمله می‌توان به نظریه تبادل اجتماعی و نظریه فشار اجتماعی اشاره کرد. نظریه تبادل اجتماعی بیان می‌کند که کارکنان در صورتی که رفتار عادلانه و اعتماد در روابط خود با سازمان (مدیر، همکاران و...) را احساس کنند، با احتمال کمتری مرتکب رفتارهای انحرافی می‌شوند و نظریه فشار اجتماعی اشاره می‌کند که کارکنانی که در معرض فشار عمومی محل کار قرار می‌گیرند، به روش‌های مختلف، از جمله ارتکاب رفتارهای انحرافی با آن مقابله می‌کنند (محمود روشن ضمیر و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۳).

#### عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای انحرافی

عوامل مؤثر بر رفتارهای انحرافی به عبارتند از:  
رضایت شغلی. به میزان ارتباط مشاهده شده بین آنچه یک فرد از شغلش مطالبه می‌کند با آنچه از سازمان و شغلش دریافت میکند، رضایت شغلی گفته می‌شود. انحراف سازمانی یک پاسخ عاطفی به نارضایتی شغلی است. در نتیجه می‌توان گفت افرادی که از شغل خود نارضایتی دارند، نسبت به کارکنان راضی برای ارتکاب اعمال انحرافی بیشتر برانگیخته می‌شوند.

ابعاد رهبری تحول آفرین از دیدگاه‌های مختلف  
درخصوص عوامل و عناصر تشکیل دهنده نظریه رهبری تحول آفرین و ابعاد آن، نویسندگان و محققان مختلفی اظهار نظرهایی داشته‌اند که در جدول ۱ ارائه شده است (حسن پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۶۲).

جدول ۱: ابعاد رهبری تحول آفرین از دیدگاه‌های مختلف

| ابعاد   | نظریه پردازان            |
|---|--------------------------|
| انگیزش الهام بخش، توجه به افراد   | بیس (۱۹۸۵)               |
| ویژگی کاریزمایی   | بیس و اولیو (۱۹۹۵)       |
| ارزش گذاشتن به ارتباطات، توسعه شخصیت و ایجاد اعتماد   | بنیس و نانس ۲ (۱۹۸۵)     |
| درک موقعیت و طراحی دیدگاه، توانمندسازی دیگران، ایجاد ارتباطات مؤثر، ترویج تعهد و اعتمادسازی | «کانگر» ۳ (۱۹۸۹)         |
| بیان دیدگاه، گسترش پذیرش اهداف، انتظار عملکرد بالا، حمایت فردی، ترغیب به تفکر               | پودساکوفتال ۴ (۱۹۹۰)     |
| توانمندسازی مشترک، طراحی مسیر دیگران، تشویق و طراحی مسیر                                    | کوزز و پوسنر ۵ (۱۹۹۵)    |
| ایجاد دیدگاه، خلق امکانات، ارتباطات مؤثر، ایجاد روحیه و اشتیاق و خود مدیریتی                | کنت ۶ و همکارانش (۱۹۹۶)  |
| انگیزش الهامبخش، نوآوری، مدیریت تأثیر، توجه به افراد و ترغیب تفکر                           | پوندر ۷ (۲۰۰۱)           |
| ارتباطات الهامبخش، ترغیب به تفکر، رهبری حمایتی، شناخت کارکنان                               | رافرتی و گریفین ۸ (۲۰۰۴) |

منبع: (حسن پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۶۲)

کمی به سازمان دارند، به احتمال بیشتری سازمان را ترک می‌کنند و حتی ممکن است شروع به رفتارهای ناهنجار مثل انتقام جویی کنند (روشن ضمیر و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۳).

**حمایت سازمانی:** حمایت سازمانی درک شده، به باور آشکار افراد درمورد اینکه سازمان دارای جهت گیری مثبت یا منفی نسبت به آن‌هاست، اشاره دارد که شامل به رسمیت شناختن سهم آنها و نگرانی برای رفاه آن‌هاست. هنگامی که کارکنان سطح بالایی از حمایت سازمانی دریافت میکنند، احساس تعهد بیشتری

می‌کنند و در مقابل آنچه سازمان به آنها ارائه داده است، از طریق افزایش تلاششان در جهت کسب اهداف سازمانی، مقابله به مثل می‌کنند. حمایت سازمانی ادراک شده به دلیل اینکه نیازهای احساسی-اجتماعی کارکنان را ارضا می‌کند، بر رضایت شغلی تأثیر داشته و انتظارات عملکرد، انتظارات پاداش و امکان دسترسی به کمک را افزایش می‌دهد. حمایت ادراک شده از جانب سازمان منجر به ایجاد احساس ارزشمند و شایسته بودن و در نهایت، احساس مثبت در کارکنان می‌شود. شور و شوراظهار داشتند که اجرای روش‌های توزیع منابع میان کارکنان و رعایت انصاف و مساوات به منظور تصمیم گیری برای توزیع منابع، تأثیرات فزاینده‌ای بر حمایت سازمانی ادراک شده دارد؛ زیرا نشان دهنده نگرانی برای رفاه کارکنان است (ژانگ، واین و لیدن، ۲۰۱۵).

**سیاست سازمانی:** فریس و همکاران (۱۹۸۹) سیاست‌های سازمانی را به عنوان رفتارهای مؤثر اجتماعی تعریف می‌کنند که برای به حداکثر رساندن منافع شخصی فرد به صورت راهبردی طراحی و همکاران (۱۹۹۷) استدلال کردند هنگامی که سازمان سیاستر می‌شود، احتمال زیادی شده‌اند. کورپانانو وجود دارد که افراد، یک سبک رفتاری رقابتی و خودخدمتی را اتخاذ کنند که به موجب آن، ممکن است بدون در نظر

**تعهد سازمانی:** عبارت است از میزان نسبی همانندسازی با سازمانی خاص یا دلبستگی به آن سازمان که به وسیله اعتقاد راسخ به ارزش‌ها و اهداف سازمان، تمایل به تلاش بیشتر در راه تحقق اهداف سازمان و تمایل قوی به باقی ماندن و عضویت در سازمان مشخص می‌شود. کارکنانی که به سازمان متعهدترند، مزایای حیاتی‌اند. تعهد سازمانی موجب می‌شود کارکنان در حالی که کارشان را انجام می‌دهند، وفادار و پرشور باشند. از این رو، کارکنانی که به سازمانشان متعهدند، با احتمال کمتری سازمان را ترک می‌کنند و کمتر مرتکب رفتارهای انحرافی می‌شوند.

**جو/اخلاقی:** به درک مشترک از رفتار صحیح اخلاقی و چگونگی اداره مسائل اخلاقی در سازمان اشاره دارد. اختلاف بین استانداردهای اخلاقی کارکنان، منجر به تعارض اخلاقی و در نتیجه، کاهش رضایت شغلی می‌شود ( نظریه ناهماهنگی شناختی). علاوه بر این، کمبود تناسب اخلاقی بین کارکنان و سازمان می‌تواند منجر به استرس و نارضایتی شغلی شود.

**عدالت سازمانی:** عدالت سازمانی اصطلاحی است برای توصیف نقش عدالت که به طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی در ارتباط است. در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که چگونه باید با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به صورت عادلانه با آنها برخورد شده است. عدالت سازمانی تأثیر قابل توجهی بر رضایت کارکنان دارد. درک رویه‌های ناعادلانه و حتی بیشتر از آن نتایج ناعادلانه، می‌تواند. تحقیقات منجر به خشم کارکنان شود. این خشم در نهایت موجب عدم رضایت شغلی می‌شود. تحقیقات نشان داده‌اند که فرایندهای عدالت، نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و چگونگی برخورد با کارکنان ممکن است باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار آنان را تحت تأثیر قرار دهد. رفتار عادلانه با کارکنان، منجر به تعهد سازمانی بالاتر و رفتار شهروندی فراتر از نقش می‌شود. از سوی دیگر، اگر افراد احساس بی عدالتی کنند، تعهد

می‌کنند. پیروان در درک اهداف رهبر مهم هستند، به طور خاص، داسبورو و اشکاناسی (۲۰۰۲) استدلال کردند که هر دو رهبر معتبر و رهبران شبه تحول آفرین، رفتارهای یکسانی را با اهداف اساسی متمایز به تصویر می‌کشند، که شناسایی آنها دشوار است. بنابراین، فقط پیروان "باهوش" می‌توانند رهبران را به عنوان مشروع / نامشروع برچسب گذاری کنند. افراد با انگیزه معرفتی بالا، برای داشتن یک دیدگاه ساختاری در مورد همه چیز، با رمزگشایی از آنها با رفتارهای غیر متعارف تحول آفرین برخورد می‌کنند، و در این تلاش، اهداف نازیبای رهبر را درک می‌کنند. بنابراین، افرادی که انگیزه معرفتی بالایی دارند، طعمه استثمار آنها نمی‌شوند و اهداف خودخواهانه خود را شناسایی می‌کنند. بنابراین، تحریک تحقیر در چنین افرادی فوری و بارزتر خواهد بود (سید و همکاران، ۲۰۲۰، ص. ۱۳).

ادبیات گذشته نشان داد که رهبری تاریک، یعنی سوء استفاده مخرب و بهره بردارانه، باعث تأثیرات منفی و احساسات گسسته مانند ترس، عصبانیت، گناه و شرم در پیروان می‌شود، که بیشتر به رفتارهای نامطلوب تبدیل می‌شود. تحقیقات موجود شواهدی از رهبری شبه تحول آفرین در ایجاد نتایج نامطلوب از طریق مکانیسم‌های اساسی خاص را ارائه می‌دهد. (لین ۱۲، و دیگران، ۲۰۱۷، ۱۷۹).

علاوه بر این، تحقیقات گذشته احساسات پیروی را به عنوان مولفه مهمی در تعریف نگرش‌ها و رفتارهای تبعی تلقی می‌کند. این خط تحقیق استدلال می‌کند که عواطف و انتساباتی که پیروان درباره انگیزه-های رهبران خود ایجاد می‌کنند، ارزیابی‌ها و برچسب گذاری آنها از رهبری را شکل می‌دهد. با این حال، همانطور که رهبران تحول آفرین با پنهان کردن علاقه-های خود به تاکتیک‌های مدیریت تأثیر می‌پردازند، این امر، پیروان ارزش‌های خود بزرگ بینی رهبران را کور نخواهد کرد. به احتمال زیاد پیروان چنین انگیزه‌های خودخواهانه‌ای را به حساب می‌آورند. از آنجا که

گرفتن نیازهای دیگران، تمایلات خود را برآورده سازند. در چنین شرایطی، کارمند نمی‌تواند مطمئن شود که تلاش شخصی‌اش به رسمیت شناخته شده است؛ بنابراین این، احساس بی عدالتی یا نقض قرارداد اجتماعی می‌کند و در نتیجه، حمایت سازمانی درک شده کاهش می‌یابد. به منظور بازگرداندن برابری، ممکن است کارکنان با درگیری در انواع مختلف انحرافات مانند سرقت، تهاجم شخصی، خرابکاری و آهسته کار کردن، مقابله به مثل کنند (نصردین، احمد، رازالی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

استرس شغلی: می‌تواند به عنوان هر ویژگی محیط کاری تعریف شود که برای فرد دارای تهدید است. ابهام، گرانباری و تعارض نقش، سه دسته از تقاضاهای شغلی فشارآور در محیط‌های کارند. از نظر مفهومی؛ ابهام، نبود صراحت و روشنی در نقش‌ها و وظایف درخواست شده از فرد؛ گرانباری، فراتر بودن خواسته-ها از توانایی‌ها و منابع در دسترس فرد و تعارض نقش، متضاد بودن درخواست‌ها و تقاضاهایی است که از فرد در شغل و کارش می‌شود (باباکوس و یواوس، ۲۰۰۹: ۸۵۰).

انگیزه معرفتی و رهبری تحول آفرین  
انگیزه معرفتی به عنوان تمایل فرد برای به دست آوردن درک کامل، منظم و غنی از جهان اطراف تعریف می‌شود. افراد با انگیزه معرفتی بالا، از تمام اطلاعات موجود برای ایجاد حس، به ویژه کنار آمدن با نامتعارف استفاده می‌کنند. این افراد آرزوی شفافیت دارند که آنها را مجبور به جستجو برای اطلاعات بیشتر و توجه به نشانه‌های تکمیلی می‌کند تا وضعیت فعلی خود را درک کنند. افرادی که انگیزه معرفتی بالایی دارند، ابهام را دوست ندارند و اطلاعات را به صورت متفکرانه و سازمان یافته‌تری پردازش می‌کنند. چنین افرادی تمایل بیشتری به پردازش سیستماتیک اطلاعات دارند و کمتر به اکتشافات و کلیشه‌ها اعتماد

قدرت) از طریق جو اخلاقی و تعهد سازمانی بر رفتار انحرافی کارکنان در محل کار اثر معنی داری دارد. پیرایش و اکبریان (۱۳۹۷)، در مقاله ای تأثیر ادراک از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی کارکنان دانشگاه را بررسی کردند. این پژوهش با هدف تعیین تأثیر ادراک از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام شده است. نتایج نشان داد ضریب بتا با آزادی یک واحد افزایش در بعد وجدان کاری رفتارهای انحرافی را ۰/۳۹۳ واحد کاهش می دهد. بنابراین فرضیه تأثیر وجدان کاری بر رفتارهای انحرافی تأیید و فرضیه های تأثیر ابعاد جهت گیری مردمی، تسهیم دانش، ثبات، وضوح نقش، هدایت اخلاقی، انصراف از رهبری اخلاق رهبری بر رفتارهای انحرافی تأیید نمی شود.

خراسانی طرقي و همکاران (۱۳۹۶)، در مطالعه ای رابطه سبک رهبری سوء استفاده گر با رفتار انحرافی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی را بررسی کردند. نتایج پژوهش نشان داد که بین رهبری سوء استفاده گر با رفتار انحرافی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین رهبری سوء استفاده گر با رفتار انحرافی بین فردی و رفتار انحرافی سازمانی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری دارد. بعلاوه آزمون رگرسیون نشان داد که متغیر رهبری سوء استفاده گر، پیش بینی کننده خوبی برای متغیر رفتار انحرافی است و ۴۵ درصد از تغییرات این متغیر را پیش بینی می کند.

رحمان هولادار و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی به بررسی رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی: نقش تعدیل کننده رهبری تحول گرا پرداختند. این مقاله نقش میانجی رهبری تحول گرا بر رابطه میان رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی را بررسی کرد. داده ها این مطالعه از طریق توزیع پرسشنامه میان ۲۸۸ نفر با رویکرد نمونه گیری سهمیه-

رهبران رهبران شبه تحول آفرین کنترل و فریبکاری می کنند، پیروان کمتر به انگیزه های رهبر احترام می گذارند یا سبک رهبر را تحسین می کنند. تحقیقات گذشته تأیید می کند که پیروان رهبران شبه تحول، نگرش ها، رفتارها و ترس منفی را به تصویر می کشند که باعث می شود آن ها به نفع شرکت نباشند (سید و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۱).

نظریه رویدادهای عاطفی تأثیر ویژگی های شخصیتی را در ارزیابی و پاسخگویی به وقایع پیشنهاد می کند. (ایسا و لستر، ۱۳، ۲۰۱۷، ۳۰۷). در راستای استدلال نظریه رویدادهای عاطفی، افرادی که انگیزه معرفتی بالایی دارند، احتمالاً اهداف نادرست رهبران تحول آفرین را درک می کنند، در نتیجه احساس تحقیر در افراد افزایش می یابد.

کازمی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی رهبری ماکیاولی و رفتار انحرافی کارکنان: تبیین نقش میانجی گر رهبری غیر اخلاقی خودکامه و بدبینی سازمانی را بررسی کردند. بر مبنای نتایج پژوهش مشخص شد رهبری ماکیاولی با بروز رهبری خودکامه، بدبینی سازمانی و رفتار انحرافی رابطه مثبت و معنادار دارد. نتایج نشان داد رهبری خودکامه رابطه مثبت و معنادار با بدبینی سازمانی دارد ولی رابطه آن با بروز رفتار انحرافی تأیید نشد. همچنین مشخص شد بدبینی سازمانی با بروز رفتار انحرافی رابطه مثبت و معناداری دارد. در نهایت نقش میانجی گر بدبینی سازمانی در رابطه رهبری ماکیاولی و رفتار انحرافی تأیید و نقش میانجی گر رهبری خودکامه رد شد.

حیدری و اشرفی (۱۳۹۹)، در مطالعه ای تأثیر ابعاد رهبری اخلاقی بر رفتار انحرافی کارکنان در محل کار را با تأکید بر نقش میانجی جو اخلاقی و تعهد سازمانی به روش مدلسازی معادلات ساختاری بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که ابعاد رهبری اخلاقی (انصاف و اخلاق مداری، شفاف سازی نقش و تسهیم

متغیر واسطه‌ای در رابطه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی است.

ناصر<sup>۱۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، در مقاله‌ای تاثیر ترکیبی رهبری شبه تحول آفرین و انگیزه معرفتی بر رفتارهای تحقیرآمیز و انحرافی را بررسی کردند. نتایج نشان داد که پیروان رهبران شبه تحول آفرین نسبت به آن‌ها احساس تحقیر می‌کنند و با جلوگیری از تعامل و پرخاشگری غیرمستقیم پاسخ می‌دهند. علاوه بر این، نتایج نشان داد که تأثیر رهبری شبه تحول‌گرا در تحقیر در افراد با سطح بالاتری از انگیزه‌های معرفتی بارزتر است.

تینگ-جو چیانگ<sup>۱۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، در مقاله‌ای رهبری در برابر کلیشه‌های جنسیتی: تأثیر انحرافی مثبت انگیزه معرفتی رهبر را بررسی کردند. در این پژوهش محققان با استفاده از نمونه‌ای از ۱۱۳ رهبر تیم و ۵۲۶ عضو تیم در ۲۴ شرکت املاک و مستغلات در چین، نقش تعدیل‌کننده جنسیت رهبر را در میان انگیزه‌های معرفتی رهبر، خطاهای فعال شده تیم و عملکرد تیم در سطح تیم تجزیه و تحلیل کردند. اثر تعدیل جنسیت در این مقاله از تحقیقات قبلی پشتیبانی می‌کند و همچنین جهت‌گیری جدیدی را در بر می‌گیرد. از یک طرف، یافته‌ها با پیش‌بینی اصول انتساب کلی مطابقت دارد که انگیزه معرفتی رهبران زن تأثیر منفی قویتر نسبت به هم‌تایان مرد خود در خطاهای فعال شده تیم آن‌ها دارد. با این حال، این مقاله همچنین دریافت که تأثیرات منفی و غیرمستقیم انگیزه معرفتی رهبر بر عملکرد تیم از طریق خطاهای فعال شده تیمی، برای رهبران زن بیشتر از رهبران مرد بود.

باخمان<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۵)، در مطالعه‌ای مفاهیم رهبری اخلاقی و اجرای بالقوه آن‌ها در سازمان‌ها: چشم‌انداز عملیاتی را بررسی کرد. طراحی تحقیقاتی این مطالعه کیفی، داده‌های ۱۰۰ مصاحبه عمیق را با استفاده از طبقه‌بندی استقرایی، با هدف بازیابی داده‌های عمیق، غنی و غیرقابل انعطاف از یک مرکز تولید بسیار

ای گردآوری شدند. تحلیل داده‌ها نشان داد رفتار انحرافی در محیط کار بر عملکرد شغلی تأثیر منفی دارد و رهبری تحول‌گرا رابطه میان رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند.

همتی نوعدوست گیلانی و غلامی (۱۳۹۵)، در مقاله‌ای رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش واسطه‌ای عزت نفس را بررسی کردند. این تحقیق به لحاظ روش، توصیفی - همبستگی است؛ و جامعه آماری آن شامل کارکنان ۵ شعبه اداره تأمین اجتماعی شهر شیراز به تعداد ۳۸۰ نفر بوده که ۲۱۲ نفر از آنان به عنوان نمونه تحقیق و به روش احتمالی تصادفی خوشه‌ای انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌های تحقیق حاضر، پرسشنامه استاندارد بوده که از نظر روایی و پایایی مورد تأیید می‌باشد. در پایان، از روش مدلسازی معادلات ساختاری و نرم افزار اس پی اساس و لیزرل برای تحلیل داده‌ها استفاده گردید. نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی، به طور مستقیم و یا از طریق عزت نفس با رفتارهای انحرافی کارکنان رابطه دارد.

گل پرور و سلحشور (۱۳۹۵)، در مطالعه‌ای الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی در کارکنان را بررسی کردند. نتایج نشان داد که بین دو مؤلفه رهبری مخرب (خودمحوری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید) با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی معطوف به افراد و سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از الگوسازی معادله ساختاری نشان داد که خودمحوری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید از طریق تمایل به خشونت دارای رابطه غیرمستقیم با رفتارهای انحرافی هستند و تمایل به خشونت همراه با خودمحوری و زورگویی نیز به صورت مستقیم با رفتارهای انحرافی دارای رابطه هستند. به معنای دیگر نتایج این پژوهش نشان داد که تمایل به خشونت



رهبری تحول آفرین با نقش میانجیگر تحقیر بر اجتناب از تعامل تاثیر دارد. رهبری تحول آفرین بر اجتناب از تعامل تاثیر دارد.

### روش پژوهش

در این مطالعه روش تحقیق بر اساس هدف کاربردی است و براساس روش اجرا از نوع تحقیقات توصیفی- پیمایشی می‌باشد. جامعه تحقیق در این پژوهش، کارمندان حوزه ستادی وزارت نیرو است. تعداد کارکنان این حوزه حدود ۵۰۰ نفر می‌باشد. و تعداد نمونه از طریق فرمول کوکران ۲۱۷ نفر در نظر گرفته شد. برای سنجش متغیر رهبری تحول آفرین از پرسشنامه رهبری تحول آفرین باس و آوولیو، ۲۰۰۰، برای سنجش متغیر انگیزه معرفتی از پرسشنامه استاندارد انگیزه نوبرگ و نیوزوم، ۱۹۹۳، برای سنجش متغیر تحقیر از پرسشنامه استاندارد تحقیر زون و تلگن، ۱۹۸۲ و برای سنجش متغیر اجتناب از تعامل از پرسشنامه استاندارد اجتناب از تعامل واتسون و دوست، ۱۹۶۹؛ هو و شی، ۲۰۱۵ استفاده شده است. روایی عبارت است از درجه‌ای که آزمون یا اندازه‌گیری به مقدار واقعی نزدیک است. پایایی عبارت است از درجه توافق دو اندازه‌گیری مستقل و جدا از هم از یک چیز. این توافق معمولاً به صورت ضریب

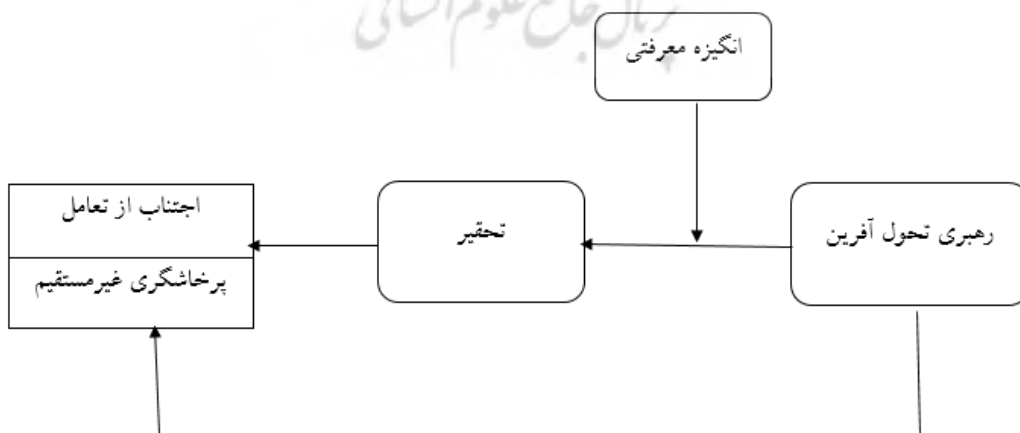
پیشرفته، تجزیه و تحلیل می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که تأثیر مدیران میانی به عنوان الگو بیشتر از آنچه که تحقیقات نشان می‌دهد است. یافته‌های کلیدی همچنین نشان می‌دهد که توسعه رهبری فردی بدون تغییر واقعیت‌های شرکتی برای اجرای استراتژی‌های اخلاقی کافی نیست.

### مدل مفهومی پژوهش

اساس تحقیق حاضر بر مبنای تأثیر ترکیبی رهبری تحول آفرین و انگیزه معرفتی بر رفتارهای تحقیرآمیز و انحرافی است. در همین راستا مدل تحقیق حاضر از تحقیق فوزیه سید ۱۷ و همکاران، ۲۰۲۰ گرفته شده است. بر اساس این مدل مفهومی رهبری تحول آفرین و انگیزه معرفتی می‌تواند بر رفتارهای تحقیرآمیز و انحرافی تأثیر بگذارد. که مدل حاضر مقدار این تأثیرات را بررسی می‌کند.

براساس مطالعه و مرور پژوهش‌ها، طبق رابطه مطرح شده در شکل ۱ فرضیات این پژوهش با هدف بررسی تأثیر ترکیبی رهبری تحول آفرین و انگیزه معرفتی بر رفتارهای تحقیرآمیز و انحرافی بدین ترتیب است:

رهبری تحول آفرین با نقش تعدیل گر انگیزه معرفتی بر اجتناب از تعامل تاثیر دارد.



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش برگرفته از

(فوزیه سید و همکاران، ۲۰۲۰)

جدول ۲: پایایی و روایی پرسشنامه

| متغیر              | آفای<br>کرونباخ | پایایی<br>مرکب | اعتبار<br>همگرایی |
|--------------------|-----------------|----------------|-------------------|
| انگیزه معرفتی      | ۰/۹۲۹           | ۰/۹۳۹          | ۰/۵۶۳             |
| رهبری تحول آفرین   | ۰/۹۵۳           | ۰/۹۵۹          | ۰/۶۶۲             |
| اجتناب از تعامل    | ۰/۶۸۹           | ۰/۸۲۸          | ۰/۶۱۸             |
| رفتارهای تحقیرآمیز | ۰/۷۶۶           | ۰/۸۶۶          | ۰/۶۸۳             |

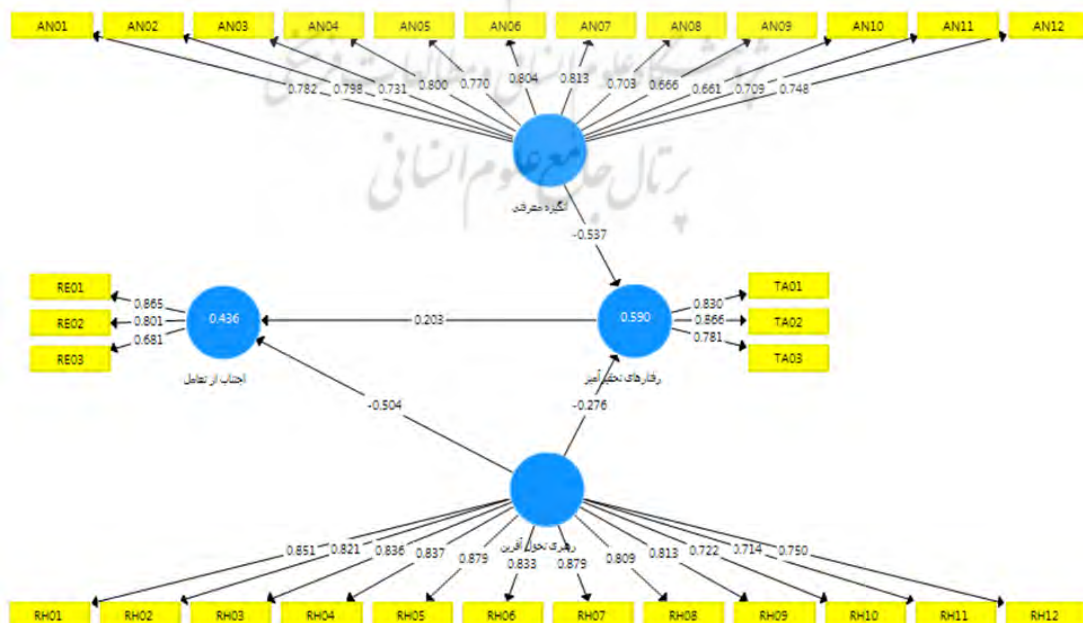
منبع: یافته‌های پژوهشگر

در جدول ۱ پایایی و روایی پرسشنامه نشان داده شده است. آفای کرونباخ و پایایی مرکب تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تایید است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده ((AVE نیز بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا برای تمامی متغیرها نیز مناسب می‌باشد.

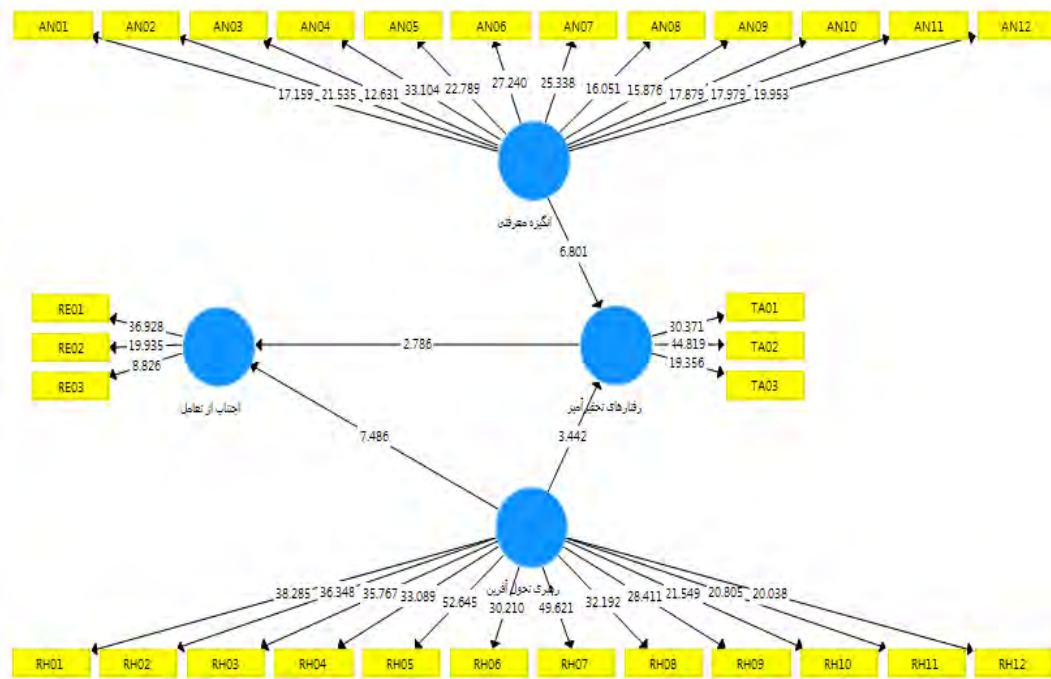
#### یافته‌ها

مدل‌های معادلات ساختاری رابطه بین متغیرهای را نشان می‌دهند. در واقع برای رد یا تایید فرضیه‌های تحقیق از مدل ساختاری استفاده نمودیم.

همبستگی بین آن دو اندازه گیری می‌شود. (پایایی عبارت است از میزان همبستگی بین نتایج حاصله از دو بار اندازه گیری که به طور مستقل و جداگانه بر روی متقاضیان صورت می‌گیرد) در زیر پایایی (آفای کرونباخ) و پایایی مرکب (CR) و روایی همگرا (AVE) آورده شده است. هرگاه یک سازه (متغیر پنهان) براساس چند گویه (متغیر مشاهده پذیر) اندازه‌گیری شود همبستگی بین گویه‌های آن بوسیله روایی همگرا قابل بررسی است. اگر همبستگی بین بارهای عاملی گویه‌ها بالا باشد، پرسشنامه دارای روایی همگرا می‌باشد. این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سنجد، ضروری است. برای روایی همگرا باید میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شود. روایی همگرا زمانی وجود دارد که AVE از ۰/۵ بزرگتر باشد. روایی همگرا زمانی وجود دارد که CR از ۰/۷ بزرگتر باشد. همچنین CR باید از AVE بزرگتر باشد.



شکل ۱: ساختاری در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۲: مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب

تایید می‌شود و باتوجه به اینکه ضریب استاندارد  $-0,056$  بدست آمد (منفی است) یعنی نقش میانجی تحقیر منفی است.

فرضیه ۳: رهبری تحول آفرین بر اجتناب از تعامل تأثیر دارد.

برای بررسی فرضیه‌های تحقیق به آماره احتمال بین متغیرهای پنهان توجه می‌کنیم اگر مقدار آماره احتمال آزمون بین متغیرهای پنهان از قدرمطلق  $1,96$  بزرگتر شد فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد. باتوجه به مدل ساختاری در حالت معناداری در تأثیر رهبری تحول آفرین بر اجتناب از تعامل، آماره احتمال آزمون  $7,653$  بدست آمده است که بزرگتر از قدر مطلق  $1,96$  بوده و نشان می‌دهد این فرضیه با اطمینان  $99\%$  معنادار می‌باشد (تایید می‌شود). همچنین باتوجه به مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد ضریب استاندارد بین این دو متغیر برابر با  $-0,504$  می‌باشد که این مقدار منفی می‌باشد بنابراین تأثیر رهبری تحول آفرین بر اجتناب از تعامل، تأثیری منفی می‌باشد.

فرضیه ۱: رهبری تحول آفرین با نقش تعدیل گر انگیزه معرفتی بر اجتناب از تعامل تأثیر دارد.

باتوجه به مدل بیرونی در حالت معناداری آماره احتمال آزمون برای متغیر تعدیلگر انگیزه معرفتی  $1,986$  بدست آمده است (متغیر تعدیلگر با Moderating Effect1 نشان داده شده است). باتوجه به اینکه این مقدار از قدرمطلق  $1,96$  بزرگتر است نتیجه می‌گیریم این فرضیه تایید می‌شود و باتوجه به ضریب استاندارد بدست آمده در مدل ساختاری در حالت استاندارد برای متغیر تعدیلگر انگیزه معرفتی که  $-0,069$  بدست آمده (منفی است) نتیجه می‌گیریم انگیزه معرفتی به عنوان تعدیلگر تأثیر منفی بر رابطه رهبری تحول آفرین و اجتناب از تعامل دارد.

فرضیه ۲: رهبری تحول آفرین با نقش میانجیگر تحقیر بر اجتناب از تعامل تأثیر دارد.

باتوجه به خروجی نرم افزار آماره احتمال برای متغیر میانجی تحقیر در تأثیر رهبری تحول آفرین بر اجتناب از تعامل برابر با  $2,276$  بدست آمده است که از قدرمطلق  $1,96$  بزرگتر است بنابراین این فرضیه

## بحث و نتیجه گیری

رهبری تحول آفرین اگرچه یکی از محبوب‌ترین سبک‌های نظری در حوزه رهبری باقی مانده است، اما جنبه تاریک آن، یعنی رهبری تحول آفرین نسبتاً نادیده گرفته شده است. انگیزه اصلی این مطالعه ناشی از عدم کفایت تحقیقات در بررسی تأثیر چنین رهبرانی بر پیروان و سازوکارهایی است که این تأثیر از طریق آن‌ها جریان می‌یابد. پدیده رهبری از همان آغاز مورد توجه قرار گرفته و بیشتر در مورد تأثیرات مفید پیروان و سازمان‌ها متمرکز شده است. هزاره جدید چالش‌های اساسی را برای محیط کار به ارمغان آورده است و رهبری تاریک به عنوان یکی از شایع‌ترین نگرانی‌های کارمندان ظاهر شده است. حضور "روسای بد" از این رو واقعتی مرتبط با دنیای سازمانی است که مجموعه ای از رسوایی‌های شرکت‌ها به رفتارها و گرایش‌های ناکارآمد رهبران سازمان نسبت داده می‌شود. تحقیقات فعلی، انگیزه‌های منافع شخصی و خود خواهانه رهبران را به عنوان نیروهای محرک قوی در پس رفتارهای مخرب آنها تأیید کرده است. اما، چگونگی تأثیر چنین رهبرانی بر پیروان و آسیب رساندن به کارمندان و سازمان‌ها هنوز مورد توجه قرار نگرفته است. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر ترکیبی رهبری تحول آفرین و انگیزه معرفتی بر رفتارهای تحقیرآمیز و انحرافی حوزه ستادی وزارت نیرو اجرا شد. نتایج حاصل از مدل تحلیل عاملی تاییدی، بیانگر مناسب بودن مدل برای بررسی رابطه بین متغیرهای مشاهده شده و مشاهده نشده پژوهش می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری تحول آفرین با نقش تعدیل گر انگیزه معرفتی بر اجتناب از تعامل تأثیر دارد. و با توجه به ضریب استاندارد بدست آمده در مدل ساختاری در حالت استاندارد برای متغیر تعدیلگر انگیزه معرفتی که  $0/069$  - بدست آمده (منفی است) نشان داده شد که انگیزه معرفتی به عنوان تعدیلگر تأثیر منفی بر رابطه رهبری تحول آفرین و اجتناب از تعامل

دارد. نتایج دیگر پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین با نقش میانجیگر تحقیر بر اجتناب از تعامل تأثیر دارد و همچنین رهبری تحول آفرین بر اجتناب از تعامل تأثیر دارد. این نتایج مبین آن است که توجه به بهبود رهبری تحول آفرین می‌تواند آثار مثبت قابل توجهی بر اجتناب از تعامل داشته باشد. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج پیرایش و اکبری (۱۳۹۷)، خراسانی طرفی و همکاران (۱۳۹۶)، رحمان هولادار و همکاران (۱۳۹۶)، همتی نوع دوست گیلانی و غلامی (۱۳۹۵)، گل پرور و سلحشور (۱۳۹۵)، ناصیر و همکاران (۲۰۲۰)، باخمان (۲۰۱۵)، ناصیر و همکاران (۲۰۲۰)، تینگ-جو چیانگ و همکاران (۲۰۱۷)، همسویی و تطابق دارد. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادت زیر مطرح می‌شود:

مدیریت سازمان در تصمیمات اتخاذی خود، پیامدهای اخلاقی این تصمیمات را در نظر بگیرد و استانداردهای اخلاقی را همواره مورد توجه قرار دهد. مدیران سازمان به رفتارهایی نظیر داشتن نقش راهنما برای کارکنان، ایجاد امکان مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، ترویج و تشویق صداقت، درستکاری رفتارهای مثبت و مناسب و اخلاقی کارکنان، و برخورد با رفتارهای غیراخلاقی، بیش از پیش توجه نمایند.

مدیریت سازمان در برخورد با کارکنان با احترام بیشتری با آنان برخورد نماید و به آن من احساس قدرت و اعتماد به نفس القاء نماید. این عمل می‌تواند در انگیزه معرفتی کارکنان تأثیرات بسزایی داشته باشد. به منظور افزایش سطح انگیزه در کارکنان پیشنهاد می‌شود تا مدیران سازمان به کارکنان خود بیشتر توجه نموده و از زحمات آنها قدردانی نمایند. توجه به موفقیت‌های کارکنان در زندگی کاری و یا فردی، و اعتماد نمودن به کارکنان تحت امر می‌تواند به افزایش انگیزه معرفتی در آنان کمک نماید.

سلمانی، داود، رادمنند، محبوبه. (۱۳۸۸). بررسی نقش سازمان و مدیریت در بروز رفتارهای کاری انحرافی، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۳، صص ۵۱ تا ۶۸.

کاظمی، دکتر فضل اله، نظری، یونس، زارع، امین، رمضان، دکتر مجید (۱۳۹۹)، رهبری ماکیاوولی و رفتار انحرافی کارکنان: تبیین نقش میانجی‌گر رهبری غیراخلاقی خودکامه و بدبینی سازمانی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال پانزدهم، شماره ۲.

گل پرور، محسن، سلحشور، آزاده. (۱۳۹۵)، الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی در کارکنان، پژوهشهای مدیریت منابع سازمانی. دوره ۶، شماره ۲، صص ۹۴-۱۲۵.

محمود روشن ضمیر، سمیرا، ایرانی، حمیدرضا، یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۶)، شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر بروز رفتار انحرافی کارکنان (مورد مطالعه: ستاد مرکزی دانشگاه تهران)، فصلنامه علمی - پژوهشی فرهنگ در دانشگاه اسلامی دوره ۷، شماره ۲۳، صص ۱۸۳-۲۰۴.

همتی نوع دوست گیلانی، مهناز، غلامی، فاطمه (۱۳۹۵)، رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش واسطه ای عزت نفس، فلسفه اخلاق در علوم فناوری، صص ۸۵-۹۱.

Babakus, E.; U. Yavas & NJ. Ashill (2009). "The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective". Journal of Retailing, 85 (4): 480-492.

Bachmann, B (2015). Concepts of ethical leadership and their potential implementation in organisations : an operational perspective, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of Edinburgh Napier University, for the award of Doctor of Business Administration.

Eissa, G., & Lester, S. W. (2017). Supervisor role overload and frustration as antecedents of abusive supervision: The moderating role of supervisor personality. Journal of Organizational Behavior, 38 (3), 307-326.

Lin, C. S., Huang, P. C., Chen, S. J., & Huang, L. C. (2017). Pseudo-transformational Leadership

رهبر در رویه‌ها و در ارتباطات را در سراسر سازمان گسترش داده از جهت‌گیری به سمت‌وسوی گروه‌های سازمانی پرهیز کند.

## منابع و مأخذ

پیرایش، اعظم، اکبریان، اکرم. (۱۳۹۷)، تأثیر ادراک از رهبری اخلاقی بر رفتارهای انحرافی سازمانی کارکنان دانشگاه، دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، سال نوزدهم، شماره ۴.

حیدری، مرضیه، اشرفی، بزرگمهر (۱۳۹۹)، تأثیر ابعاد رهبری اخلاقی بر رفتار انحرافی کارکنان در محل کار با تأکید بر نقش میانجی جواخلاقی و تعهد سازمانی به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، دانشگاه صنعتی شاهرود، دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت.

خائف الهی، احمد؛ بهرام میرزایی، آرش و متقی، پیمان. (۱۳۹۶)، مؤلفه‌های رهبری معنوی در سازمان. ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۷، صص ۲۹-۳۳.

خدابنده بایگی، علی. (۱۳۹۴). تأثیر انگیزه‌های معرفتی در واکنش افراد به پیچیدگی تصمیم‌گیری، اولین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه ریزی فرهنگی اجتماعی ایران، صص ۱-۱۰.

خراسانی طرقي، حامد، رحيم نيا، فريبرز، ملك زاده، غلامرضا، مرتضوی، سعید. (۱۳۹۶)، رابطه سبک رهبری سوء استفاده گر با رفتار انحرافی کارکنان (مطالعه موردی: ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی)، مدیریت منابع انسانی در ورزش.

رحمان هولادار محمدهریسار، رحمان شهیدار، الدین آفتاب. (۱۳۹۶)، رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی: نقش تعدیل‌کننده رهبری تحول‌گرا، مجله ایرانی مطالعات مدیریت.

سبک رو، مهدی و دهقان، حمیده (۱۳۹۵)، گونه شناسی رفتارهای انحرافی در سازمان، سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، دوره ۳، صص ۱-۱۲.

- is in the Eyes of the Subordinates. Journal of Business Ethics, 141 (1), 179-190.
- Naseer, S. & Syed, F. & Nawaz, J. and Ali Shah, S. Z. (2020), When the victim becomes vicious: Combined effects of pseudo Transformational Leadership and Epistemic Motivation on Contempt and deviant behaviors, Journal Pre-proof: 236-246.
- Ting-Ju Chiang, J & Liu, H & Zhang, Y. & Liu, S. & Wang, S. and Mao, J - Y (2017), Leading against Gender Stereotypes: The Positively Deviant Effect of Leader Epistemic Motivation, Published Online.

## یادداشت‌ها

<sup>1</sup>Bass And Avolio

<sup>2</sup>Bennis & Nanus

<sup>3</sup>Conger

<sup>4</sup>Podsakoffetal

<sup>5</sup>Kouzes & Posner

<sup>6</sup>Kent

<sup>7</sup>Pounder

<sup>8</sup>Rafferrety & Griffin

<sup>9</sup>Zhong, Wayne & Liden

<sup>10</sup>Nasurdin, Ahmad, & Razalli

<sup>11</sup>Dasborough & Ashkanasy

<sup>12</sup>Lin

<sup>13</sup>Eissa & Lester

<sup>14</sup>Naseer

<sup>15</sup>Ting-Ju Chiang

<sup>16</sup>Bachmann

<sup>17</sup>Fauzia Syed

