

## تأثیر بدینی سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق سکوت سازمانی و رهبری مخرب (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان)

رضا ابراهیم‌زاده دستجردی\*<sup>۱</sup>، عباس قائدامینی هارونی<sup>۲</sup>، علی‌رضا ابراهیم‌پور<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۸/۰۴ تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۲/۰۶

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی تأثیر بدینی سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار از طریق سکوت سازمانی و رهبری مخرب است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان به تعداد ۱۰۰۰ تشکیل دادند که از طریق فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۲۸۷ نفر به عنوان نمونه از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه استاندارد بدینی سازمانی دین و همکاران (۱۹۹۸) و پرسشنامه استاندارد رفتارهای انحرافی در محیط کار بنت و رایسنون (۲۰۰۰) و پرسشنامه سکوت سازمانی واکولا و برادوس (۲۰۰۵) و پرسشنامه استاندارد رهبری مخرب گل‌پرور (۱۳۹۳) بودند که روایی پرسشنامه‌ها بر اساس روایی محتوایی با استفاده از نظر صاحب‌نظران، صوری بر مبنای دیدگاه تعدادی از جامعه آماری و سازه با روش تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفتند و پس از اصطلاحات لازم روایی مورد تأیید قرار گرفت و از سوی دیگر پایایی پرسشنامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به ترتیب (۰/۸۸)، (۰/۸۵)، (۰/۸۹) و (۰/۸۷) برآورد شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح استنباطی مشتمل بر مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که بدینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر (۰/۵۵) است و از طریق رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر

۱. استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران، (نویسنده مسئول)، ایمیل: ag7220500@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران، ایمیل: abbasgheadamini2020@gmail.com

۳. استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران، ایمیل: ebrahimpour46@yahoo.com

۰/۴۴ است و همچنین بدینی سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۸۸ است.

**واژگان کلیدی:** بدینی سازمانی، رفتارهای انحرافی در محیط کار، سکوت سازمانی، رهبری مخرب.

### مقدمه

از جمله دغدغه‌های مهم مدیریت در عرصه سازمان، مدیریت هنجارشکنی‌های سازمانی است. به این گونه رفتارها که یکی از مهم‌ترین مسائل پیش روی بسیاری از سازمان‌هاست، در اصلاح رفتارهای انحرافی در سازمان اطلاق می‌شود (چن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۲). رفتارهای انحرافی<sup>۲</sup> در دهه‌های اخیر مورد توجه بسیاری از مدیران و پژوهشگران دانشگاهی قرار گرفته است. اغلب این پژوهش‌ها با توجه به اهمیت بسیار زیاد موضوع رفتارهای انحرافی و هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیمی که این گونه رفتارها بر سازمان‌ها تحمیل می‌کند به شناسایی عوامل تأثیرگذار در بروز رفتارهای انحرافی در سازمان پرداخته‌اند. به طور کلی، در تعریف رفتارهای انحرافی در سازمان می‌توان گفت که رفتارهای انحرافی، رفتارهایی آگاهانه‌ای هستند که هنجارها و ارزش‌های سازمانی را نادیده گرفته و منجر به وارد شدن خسارت و زیان به سازمان، اعضای سازمان و یا هردو می‌شود (رابینسون و بنت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵: ۵۶۰).

بدینی سازمانی را به عنوان یک قضاوت تعریف کرده‌اند که از تجربیات فرد در سازمان ناشی شده است (کولبرت و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). هنگامی که کارکنان درک کنند که با آن‌ها به طور مطلوبی رفتار نشده است و از سوی سازمان نیز حمایت نشده‌اند، به احتمال بیشتری باورها و احساسات منفی نسبت به سازمان‌شان پیدا می‌کنند. عوامل مختلفی در سازمان به ایجاد نگرش بدینی سازمانی در بین کارکنان مؤثر هستند که منجر به پیامدهای منفی مهمی از قبیل کاهش تعهد، انگیزش و رضایت کارکنان، بی‌قانونی در سازمان و کم‌کاری شغلی در سازمان می‌شود و احتمال مشارکت آن‌ها در تغییرات سازمانی

1. Chen
2. deviant behaviors
3. Robinson and Bennett
4. Cholebert et al.

کاهش می‌دهد (دین و برندز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸: ۳۴۴). تحقیقات نشان داده‌اند که عوامل مهمی در ایجاد بدینی سازمانی دخیل هستند، به عنوان مثال چیاپورا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهشی نشان دادند که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (هم‌چون جنسیت، پائین بودن سن، سابقه کاری کم، تحصیلات پائین)، تجربه منفی، استرس شغلی، عدم تحمل ابهام، ادراک از عدم وجود عدالت دانسته و برخی دیگر از پژوهشگران کوچک‌سازی، پرداخت بیشتر به مدیران، تغییرات مدیریت‌نشده و رویکردهای تیمی را در پیدایش پدیده بدینی سازمانی مؤثر دانسته‌اند.

در حالی که در جهان متغیر امروزی، سازمان‌ها نیاز به کارکنانی دارند که ایده‌های خود را بیان کنند؛ کارکنان نیز به دنبال سازمان‌هایی هستند که بتوانند نظرات خود را آزادانه و بدون دغدغه مطرح نمایند؛ زیرا هم کارکنان و هم مدیران باید با داشتن انگیزه بالا، کارایی و بهره‌وری بالا را در یک محیط که سکوت وجود ندارد، دنبال کنند. چگونگی شکستن فرهنگ سکوت و ایجاد یک محیط آزاد برای تشویق کارکنان به مشارکت و صدای سازمانی چالش بزرگ مدیران می‌باشد (بهشتی‌فر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۲۷۷). واضح است که محیط سکوت می‌تواند مانع رسیدن به نتایج سازمانی شود و صدای سازمانی و مشارکت کارکنان باعث افزایش بهره‌وری و نیل به اهداف سازمانی می‌شود از سویی دیگر، کاتز و کان (۱۹۸۷) اظهار داشتند که سکوت سازمانی باعث ایجاد رفتارهای انحرافی در سازمان می‌شود و رفتارهای انحرافی در محیط کار بسیار مهم و مخرب است، زیرا باعث کاهش رفتن عملکرد سازمانی و هزینه‌های زیاد سازمان شده و در نتیجه مزیت رقابت برای سازمان را از بین می‌برد (چینار و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۳۱۵).

در حوزه رهبری مخرب، مدیران، زیردستان و سرپرستان مدنظر بوده و سعی می‌شود تا دامنه وسیعی از موارد در تعریف رهبری مخرب گنجانده شود. شاو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) معتقدند، رهبران با رفتار مخرب می‌توانند بر بهره‌وری، روند مالی سازمان و روحیه کارکنان تأثیر منفی داشته باشند. اغلب پژوهش‌هایی که در عرصه موضوع مورد پژوهش مورد اشاره قرار گرفت، مربوط به خارج از ایران است. از جمله این پژوهش‌ها می‌توان

- 
1. Dan & berendz
  2. Chiaburu et al.
  3. Beheshtifar et al.
  4. Cinar et al .
  5. Shaw et al.

به تحقیقات میچل و آمبرویس (۲۰۰۷) و دافی، گانستر و پاگون (۲۰۰۲) در زمینه رهبری مخرب و رفتارهای انحرافی اشاره کرد. و از طرفی دیگر در داخل ایران تأثیر رهبری مخرب بر افراد در سازمان، مورد توجه قرار نگرفته است. این مسئله باعث شده است تا در حوزه‌های یاد شده در ایران اطلاعات محدود و اندکی در دست باشد. این اطلاعات محدود و اندک به نوبه خود باعث می‌شود تا روندهای پژوهشی نوین با کندی پیشرفت مواجه شود (پولادی و اعتباریان، ۱۳۹۳: ۲).

همانطور که ذکر شد، یکی از عناصری که منجر به رفتار انحرافی کار می‌شود، نفوذ بدبینی سازمانی است. بدبینی کارمندان به سازمان، موجب می‌شود تا کارمندان تبلیغات شفاهی منفی نیز علیه سازمان انجام دهند و به شهرت و اعتبار سازمان نزد عموم و به ویژه مشتریان ضربه وارد کنند. بدبینی کارمندان را وادار می‌کند تا در صورت یافتن گزینه شغلی مناسب، سازمان را ترک نمایند و این در خصوص کارمندان متخصص و ماهر، برای سازمان بسیار هزینه‌زا خواهد بود. این عواقب منفی بدبینی سازمانی، در نهایت منجر به رفتارهای انحرافی کارمندان در سازمان گردد (کولبرت و ناوا، ۲۰۰۰). شواهد نیز نشان می‌دهد که رفتار کاری مخرب ممکن است توسط کارمندان به منظور کاهش عدم توازن درک شده در روابط تبادلی اجتماعی استفاده شود. بنابراین می‌توان اینگونه گفت که بدبینی سازمانی، با رفتارهای کاری مخرب رابطه مثبت دارد (جیمز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). با توجه به شیوع فزاینده رفتارهای ضدتولید و هزینه‌های مرتبط با آن بسیار سودمند است تا سازمان‌ها متغیرهای سهمیم در چنین رفتارهایی را شناسایی کنند و یا حداقل عوامل بالقوه‌ای که می‌توانند وقوع یا رخداد این رفتارها را در محیط‌های کار پیش‌بینی نمایند تشخیص دهند (راینسون و گرینبرگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۳). سه مورد از عواملی که در بروز رفتارهای انحرافی می‌توانند تأثیر داشته باشند یکی دیدگاه منفی فرد نسبت به سازمان (بدبینی سازمانی) است و دیگری هم نقش مدیران و سرپرستان (سبک رهبری مخرب) و همچنین ارائه ندادن اطلاعات در سازمان (سکوت سازمانی) است (جیمز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۲۳). تحقیقات نشان می‌دهد که رهبران مخرب و کارکنان بدبین، کمتر مولد هستند، رضایت

1. Colbert & Know
2. James
3. Robinson & Greenberg
4. James

شغلی و تعهد سازمانی کمتری دارند، کمتر احتمال دارد که در تلاش‌های تغییر سازمانی همکاری کنند و همچنین سکوت سازمانی بیشتری دارند که نهایتاً می‌تواند به کاهش بهره‌وری و از دست رفتن سود سازمان منجر شوند (نیر و کمالاناب خان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۱۵۳). بروز رفتار انحرافی کارکنان به دلیل وجود بدینی، متأثر از سبک رهبری مدیران و سرپرستان از جمله رهبری مخرب است، چرا که رفتار رهبران تأثیر مستقیمی بر رفتار کارکنان دارد. رهبران مسئول یکپارچه‌سازی کارکنان با سازمان‌ها هستند و باعث ایجاد درک نهایی از سازمان می‌شوند. درجه بالای رابطه رهبر-عضو باعث افزایش دلبستگی عاطفی و احساس تعهد نسبت به سازمان و در نتیجه کاهش تخلفات اداری می‌شود (لرد و براون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۱۳۵). رفتارهای کاری خارج از هنجارهای سازمان عواقب گسترده‌ای در همه سطوح سازمان از جمله فرایندهای تصمیم‌گیری، بهره‌وری و هزینه‌های مالی به دنبال خواهد داشت. بروز رفتارهای انحرافی سازمانی و فساد اداری در جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک کشور در حال توسعه بسیار شایع می‌باشد. در تأیید این گفته لازم به ذکر است که بر اساس گزارش سازمان جهانی شفافیت که در سال ۲۰۱۶ ارائه شده ایران از نظر شاخص ادراک فساد<sup>۳</sup> در بین ۱۷۶ کشور در رتبه ۱۳۱ قرار دارد که نشان‌دهنده فساد بالا در سازمان‌های ایرانی<sup>۴</sup> است.

در هر جامعه‌ای، نظام آموزش عالی و دانشگاه بخش مهم و حائز اهمیت به شمار می‌رود. این نظام، اثرات گسترده و چشم‌گیری بر پیکره جامعه و حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی دارد. این نظام و به تعبیر بهتر؛ نهاد، زمینه‌ساز رشد و توسعه فکری و همچنین بلوغ و تحقق ظرفیت‌های انسانی است (قربان‌نژاد و عیسی‌خانی، ۱۳۹۵: ۴۰). با توجه به اینکه دانشگاه‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های خدمات آموزشی شناخته شده‌اند، وقوع هرگونه 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 سیستم آموزشی کشور از هدف نهایی خود (ارتقای سطح دانش)

- 
1. Nair & Kamalanabhan
  2. Lord & Brown
  3. Corruption Perceptions Index
  4. www.Transparency.org

می‌شود. از این رو، برخی محققان به بررسی رفتارهای انحرافی در دانشگاه‌های کشور پرداخته‌اند (واعظی و حسین‌پور، ۱۳۹۵: ۸۸).

اگرچه این مطالعات و پژوهش‌های انجام‌شده در بین کشورهای غربی بوده، و مربوط به کشور ایران نیست، اما این موضوع به عنوان تهدیدی برای سازمان‌های ایرانی و دانشگاه‌ها نیز مطرح است. همچنین ادبیاتی که رفتار انحرافی در سازمان را تبیین می‌کند اغلب پراکنده و نامنظم بوده و به ندرت به صورت چندبعدی ساختار رفتارهای انحرافی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. با توجه به کمبود مطالعات پیشین در این زمینه و به خاطر شیوع اینگونه رفتارها در سازمان و دانشگاه‌ها و هزینه‌های ناشی از این رفتارها، اهمیت مطالعه دقیق و نظام‌مند این پدیده به صورتی جامع و کل‌نگرتری را آشکار می‌کند. در این راستا تلاش شده است تا نقش بدینی سازمانی و دو پدیده سکوت سازمانی و رهبری مخرب و تأثیر آنها بر رفتارهای انحرافی در محیط کار در میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان مورد بررسی قرار گیرد تا بدین طریق از رخداد رفتارهای انحرافی مخرب در بین کارکنان تا حد امکان جلوگیری گردد. ادبیات رفتار انحرافی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان فاقد یک مطالعه جامع در خصوص تأثیر میان بدینی و دو پدیده سکوت سازمانی و رهبری مخرب است. اهمیت پژوهش حاضر در این است که برای نخستین بار اقدام به بررسی تأثیر بدینی سازمان بر رفتار انحرافی با توجه به متغیرهای میانجی سکوت سازمانی و رهبری مخرب به صورت یک کل و با روش مدلسازی معادلات ساختاری کرده است؛ بنابراین این پژوهش بر آن است تا به بررسی این موضوع بپردازد که چگونه بدینی سازمانی بر رفتار انحرافی کارمندان دانشگاه لرستان تأثیر گذاشته و اینکه دو عامل سکوت سازمانی و رهبری مخرب چه نقشی در تأثیرگذاری بدینی سازمانی بر رفتار انحرافی دارند؟

### مبانی نظری پژوهش: رفتار انحرافی

محل کار محلی است که مجموعه‌ای از رفتارها هر کدام با اثراتی مختلف بر افراد و کل سازمان رخ می‌دهد. این رفتارها معمولاً در قالب و چارچوب قوانین سازمان هستند. قوانین سازمانی، گروهی از رفتارها، زبان‌ها، قاعده و قوانینی پیش‌بینی شده است که کمک می‌کند تا آن سازمان در مسیری درست عمل کند و به پیش برود. بنابراین هرگاه رفتاری خارج از این چارچوب رخ دهد، اثرات آن گسترده است و همه سطوح سازمانی، از

تصمیم‌گیری و تولید، تا مسائل مالی را در برمی‌گیرد (اپلبام و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۵۸۸). محققین برای این رفتارها اسامی مختلفی ذکر کرده‌اند از جمله، انحراف در محل کار، رفتار ضدتولید و رفتارهای ضداجتماعی. در واقع رفتارهایی در محیط کار انحرافی محسوب می‌شوند که دارای این سه ملاک اصلی باشند ۱- عمدی و ارادی باشند، ۲- رسوم، قواعد، مقررات و هنجارهای قابل قبول سازمانی در آنها نادیده گرفته و نقض شود، و به خطر انداختن سلامتی افراد و سازمان، هزینه‌های آشکار و نهان قابل توجهی را به سازمان تحمیل کند و از این طریق اثربخشی و عملکرد فردی و سازمانی را به مخاطره بیندازد (رایسون و بنت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵: ۵۷). البته هر رفتاری که هنجار را نقض کند انحرافی نیست و ملاک، تهدید کردن سازمان است. مثلاً پوشیدن لباس خارج از فرم سازمانی معمولاً به سازمان‌ها آسیبی نمی‌رساند و به عنوان رفتار انحرافی به شمار نمی‌آید (سلمانی و رادمند، ۱۳۸۸: ۵۲). رفتارهای انحرافی: مجموعه رفتارهای مبتنی بر تخطی از هنجارها، قواعد و دستورالعمل‌هاست که به افراد و سازمان معطوف هستند و اغلب هدف آنها ایجاد آسیب، ناراحتی یا حتی تنبیه است (بورديا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱۱۰۵). به سه دلیل عمده باید بیشتر رفتارهای انحرافی در سازمان تجزیه و تحلیل شود: ۱- رفتار انحرافی در محیط کار مشکلی فراگیر و هزینه‌بر برای سازمان است که با فراوانی زیادی اتفاق می‌افتد، ۲- این نوع رفتار شاخص رفتاری مهمی است که نشان می‌دهد چه تعداد از کارکنان دیدگاهی منفی نسبت به سازمان دارند، ۳- رفتار انحرافی برخاسته از تمایل عمدی کارکنان به نقض هنجارهای سازمانی است که از استانداردهای اخلاقی بنیادی به دست آمده و مورد نیاز سازمان است (نوس و استوری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۵).

### انواع رفتارهای انحرافی در محل کار

رفتارهای انحرافی منفی: انحراف تولیدی<sup>۵</sup>: زمانی رخ می‌دهد که کارکنان استانداردهای کیفیت و کمیت در تولید خدمت یا محصول را نقض می‌کنند و می‌تواند باعث افزایش هزینه‌های تولید و کاهش در کنترل موجودی شود مانند: زود ترک کردن کار، مرخصی‌های بیش از حد، آهسته کار کردن عمدی، اتلاف منابع، غیبت، کم‌کاری،

1. Appelbaum
2. Obinson & Bennett
3. Bordia
4. Neves & Story
5. Production Deviance

استراحت بیش از حد، دیر آمدن. انحراف سیاسی<sup>۱</sup>: زمانی رخ می‌دهد که کارکنان از ذینفعان خاص حمایت کنند که در این صورت سایرین در معرض مضراتی قرار می‌گیرند. چنین حمایت‌هایی ممکن است هزینه‌هایی ایجاد کند که ناشی از کیفیت بی‌ثبات خدمات، نارضایتی و احساس بی‌عدالتی است، مانند: سرزنش کردن همکاران، شایعه‌سازی در مورد همکاران، طرفداری نشان دادن، رقابت غیرمفید. انحراف مالی<sup>۲</sup>: شامل کسب یا اتلاف اموال شرکت بدون تأیید شرکت است. مثل دزدی از سازمان و دستکاری در حساب‌های هزینه، خرابکاری در تجهیزات، پذیرش رشوه، دروغ درباره ساعات کار. انحراف شخصی<sup>۳</sup>: شامل خصومت و رفتارهای تجاوزکارانه نسبت به دیگران می‌شود که می‌تواند اعتبار شرکت را به خطر بیندازد و پیامدهای جدی منفی برای افراد مورد نظر داشته باشد مثل آزارهای جنسی، دشنام کلامی، دزدی از همکاران، ایجاد خطر برای همکاران، مشاجره و خشونت فیزیکی. سایر موارد عبارتند از تصمیمات غیراخلاقی، ترور شخصیت، استفاده از وسایل سازمان برای مقاصد شخصی، ایجاد نارضایتی در مشتریان، خرابکاری، نقض قوانین، رفتار ضدبهره‌وری، تحقیر کردن دیگران، دست انداختن یکدیگر (لیتزکی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۹۳).



نمودار ۱. ابعاد رفتار ضد تولید منع (سلمانی و رادمند، ۱۳۸۸).

1. Political Deviance
2. Property Deviance
3. Personal Deviance
4. Litzky



انحرافات محل کار مختلفی را در قالب چارچوبی مشخص، تنظیم کردند تا نظمی به انواع مختلف و پراکنده مطالعات داده باشند. بر اساس گونه‌شناسی رایینسون و بنت در رابطه با انحرافات، رفتارهای انحرافی در دو بعد قابل بحث هستند: کم‌اهمیت در مقابل جدی و بین اشخاص در مقابل سازمانی (سلمانی و رادمند، ۱۳۸۸: ۵۵).

رفتارهای انحرافی مثبت: خبرچینی<sup>۱</sup>: خبرچینی در عین اینکه می‌تواند یک رفتار منفی قلمداد شود، می‌تواند یک رفتار انحرافی مثبت هم باشد و این بستگی به موضوع فاش شده و شرایط پیرامون دارد. خبرچینی را اینگونه تعریف کردند: فاش کردن یک موضوع غیراخلاقی، غیرشرعی و غیرقانونی در یک سازمان از طرف کارکنان آن، به شخص یا سازمانی که بتواند بر آن کار تأثیر بگذارد. اولین کسانی که از اقدامات غیرقانونی و غیراخلاقی یک سازمان باخبر می‌شوند کارکنان آن هستند و به احتمال زیاد آخرین کسانی هم که اعتراض می‌کنند کارکنانند زیرا می‌ترسند، دوستان، پیشرفت و موقعیت شغلی‌شان را از دست بدهند. عدم وجود راه‌حل مناسب و نگرانی از اینکه اعتراض آنها سری (مخفی) نماند، از دلایل اصلی عدم اعتراض کارکنان و چشم‌پوشی از هرگونه موضوع اشتباهی در شرکت است. هرچند خبرچینان به حکم اخلاقیات و وظیفه، بدون توجه به نتایج کارشان و فشارهای سازمان، کار خود را انجام می‌دهند. به عنوان مثال کارمندی متوجه اقدامات غیرقانونی سازمانش می‌شود و آن را داوطلبانه به یک فرد سوم مرتبط گزارش می‌دهد، این یک نمونه انحراف مثبت است. به این دلیل این رفتار انحراف مثبت است زیرا، خارج از قوانین سازمان است، عمدی بوده و هدف خبرچین هدفی قابل احترام و ستایش است. اما همه خبرچینی‌ها نیز انحراف مثبت نیستند. برای مثال بعضی خبرچینان برای انتقام گرفتن از یک مدیر این کار را می‌کنند یا برای اهداف مالی، تخلف سازمان را گزارش می‌دهند. در این صورت در بعضی شرایط خبرچینی مثبت و در برخی موارد اینگونه نیست (ریشپال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۹۹). انتقاد از مدیران ناشایست: ناسازگاری با رییس نالایق طبقه‌بندی‌های دیگری نیز در این زمینه صورت گرفته است، از جمله رفتارهای انحرافی معطوف به افراد: انحرافی که در اعضا متمرکز می‌شود، یعنی مراجعان و مشتریان و همکاران؛ مثل رفتار بی‌ادبانه با همکاران، دزدی، بدگویی، ضرب و شتم رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان: انحرافی که در سازمان هدایت می‌شود؛ مثل مضایقه تلاش‌ها، تخریب محصولات و

1. Informer
2. Rishipal

خدمات، استفاده از وسایل سازمان برای مقاصد شخصی (کولبرت و همکاران، ۲۰۰۴: ۶۰۲). دو نوع انحراف از محل کار را ارائه کرده‌اند: بدرفتاری با اشخاص که شامل بی‌ادبی و خشونت نسبت به همکاران است و دوم انحراف سازمانی که مستقیماً مربوط به سازمان است و شامل کم‌کاری عمدی و دزدی و اختلاس می‌شود (راینسون و بنت، ۱۹۹۵: ۵۸). ادبیات موجود در خصوص رفتارهای انحرافی نشان از ۵ بعد از این رفتارها در محیط کار است، اما به سبب رواج اینترنت و شبکه‌های مجازی در سازمان‌ها ۶ بعد از رفتارهای انحرافی مورد بررسی قرار می‌گیرد: بعد اول یعنی طفره‌روی اینترنتی<sup>۱</sup> را می‌توان سوءاستفاده از اینترنت سازمان برای امور شخصی همچون: خواندن مطالب سایت‌های خبری، بازی و سرگرمی، چک کردن ایمیل‌های شخصی و به طور کلی وب‌گردی تعریف کرد (لیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۸۰). بعد دوم یعنی پرخاشگری<sup>۳</sup> عبارت است از ابراز احساسات فیزیکی و هیجانی فرد برای بیان مخالفت، اعتراض و عصبانیت خود نسبت به همکاران، مشتریان یا سرپرستان که به قصد صدمه زدن به آنها انجام می‌شود (نیومن و بارون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۴۰۰). بعد سوم یعنی کینه‌توزی<sup>۵</sup> کارمند عبارت است از هرگونه رفتاری در جهت تلافی بعضی خطاها و آسیب‌های درک‌شده گذشته مانند: انجام هزینه‌های غیرتجاری، دزدیدن مواد شرکت، درمیان گذاشتن اسرار شرکت با دیگران (جیلینک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶: ۴۶۰). بعد چهارم یعنی لجبازی و خودسری<sup>۷</sup> یعنی رفتار آشکار کارمند که به طور مستقیم، مغایر با سیاست‌ها و انتظارات سازمان است. چنین افرادی به شکل مداوم و در معرض عموم، رفتاری خصمانه از خود بروز می‌دهند. به عنوان مثال، در یک سازمان تجاری، فروشندگان خودسر قصد دارند به صورت آشکار توجه دیگران را به عدم خوشحالی خود جلب و بر عدم موافقت با سازمان، اعضا و سیاست‌های آن تأکید کنند (راینسون<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵: ۵۸). بعد پنجم یعنی مقاومت در برابر اقتدار<sup>۹</sup> بر خلاف لجبازی

1. Cyberloafing
2. Lim
3. Aggression
4. Neuman & barron
5. Malice
6. Jelinek
7. Defiance
8. Robinson
9. Resistance

که رفتاری آشکار است، مقاومت در برابر اقتدار، اغلب درونی‌تر و بدون اعتراض است که مانند آتش زیر خاکستر عمل می‌کند. افرادی که در برابر قدرت سازمان و مدیریت مقاومت می‌کنند، رفتارهایی چون بیان ایده‌های متفاوت و احترام قائل نشدن برای مرزهای خصوصی سازمان و ... دارند (ریشپال، ۲۰۱۲: ۱۰۰). بعد ششم یعنی اجتناب از کار<sup>۱</sup> رفتارهایی چون سر باز زدن، تأخیر یا فراموش کردن کار یا تعهدات و مسئولیت‌های کاری به عنوان این گونه رفتارها شناخته می‌شوند. زود از کار دست کشیدن، ثبت نکردن حساب‌ها و در دسترس نبودن افراد زمانی که همکاران و مدیر به آن نیاز دارد، جزء این دسته از رفتارها است (قلی‌پور<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۷۶).

**بدینی سازمانی:** بدینی عمومی را می‌توان به عنوان باوری تعریف کرد که دیگران رفتارهای غیراخلاقی انجام می‌دهند که در جامعه نیز این رفتارها رایج و معمول است. بنابراین و در نتیجه، رفتارهای غیراخلاقی دیگران می‌تواند موجب ایجاد نگرش‌های مشابه و حتی نیت رفتاری مشابهی شود (نیر و کمالانابهان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۱۵۶). محققان سازمانی تعاریفی در مورد بدینی سازمانی ارائه داده‌اند. تعاریف این گروه عموماً شامل اندیشه در مورد آینده و ناامیدی از دیگران یا خود است. این رویکرد بیش‌تر بر اساس رفتارها یا انتظار پایه‌ریزی می‌شوند. البته گلدنر و همکاران ریشه این موضوع را جامعه‌شناسی می‌دانند. محققان سازمانی تعاریفی در مورد بدینی سازمانی ارائه داده‌اند. به طور کلی دو تعریف مهم از بدینی سازمانی ارائه شده است که در زیر به آنها اشاره می‌شود: اندرسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) بدینی سازمانی را به عنوان یک نگرش کلی و خاص تعریف می‌کند که از ناامیدی، سرخوردگی و احساسات منفی و بی‌اعتمادی نسبت به سازمان شکل می‌گیرد. بدینی سازمانی بر پایه تئوری‌هایی مثل انتظار، تئوری اسناد، تئوری تبادل اجتماعی و تئوری انگیزش اجتماعی می‌تواند به شکل زیر تعریف شود: بدینی سازمانی عبارت است از یک نگرش منفی نسبت به سازمان: باور به اینکه سازمان فاقد صداقت است؛ احساس منفی نسبت به سازمان؛ گرایش به رفتارهای تحقیرآمیز و بدخواهانه نسبت به سازمان (پلاتکان و تیتراک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴: ۱۲۹۷).

1. voidance
2. Gholipour
3. Nair & Kamalanabhan
4. Andersson
5. Polatcan & Titrek

**ابعاد بدینی سازمانی:** بدینی سازمانی به عنوان نگرش منفی به سازمان تعریف شده است و شامل ۳ بعد است که در ادامه به بررسی هر یک از این ابعاد پرداخته می‌شود. باورها: اولین بعد بدینی سازمانی این است که سازمان صداقت ندارد. با توجه به این تعریف که "بدینی عبارت است از حالت عدم اعتقاد و باور به درستی و صداقت انگیزه‌ها و اعمال انسانی"، باورهای بدبینانه به بیان دقیق عبارت است از اینکه افراد فاقد صداقت هستند. بنابراین افراد بدبین نسبت به سازمان معتقدند که اقدامات سازمان‌شان نشان‌دهنده نبود اصولی مثل عدالت، صداقت و صمیمیت می‌باشد. این افراد بدبین ممکن است اعتقاد داشته باشند که در سازمان‌شان، چنین اصولی قربانی فرصت‌طلبی شده و رفتار غیراخلاقی در سازمان معمول و رایج است. آنها همچنین ممکن است اعتقاد پیدا کنند که انتخاب دستورالعمل‌ها و مسیر سازمان بر مبنای منافع شخصی می‌باشد و افراد سازمان در رفتارشان بی‌ثبات و غیرقابل اعتماد هستند افراد بدبین معمولاً معتقدند که انگیزه‌های پنهانی برای رفتار و اعمال وجود دارد، بنابراین آنها انتظار دارند فریب و دروغ ببینند تا صداقت و راستی و به احتمال خیلی کم توجیه و استدلال‌های تصمیمات سازمانی را می‌پذیرند (چیاپورو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۱۸۶). احساس: نگرش گاهی متشکل از احساس (واکنش‌های عاطفی به موضوع مورد نگرش) و باورها می‌باشند. این دلالت بر این موضوع دارد که بدینی، قضاوت بیطرفانه درباره سازمان نیست، بلکه می‌تواند شامل واکنش‌های عاطفی قوی باشد. در مفهومی‌سازی عنصر عاطفی نگرش‌های بدبینانه، بیشتر بر ۹ احساس اصلی، تأکید می‌شود. هر یک از این احساس‌ها در دو شکل ملایم و قوی شرح شده‌اند: (۱) علاقه-اشتیاق، (۲) خوشحالی-شادی، (۳) غافل‌گیری-شوکه شدن، (۴) ناراحتی-اضطراب و دلهره (۵) عصبانیت-خشم (۶) تنفر-بیزاری (انزجار) (۷) خواری-تحقیر (۸) ترس-وحشت (۹) شرمندگی-حقارت. بعد عاطفی و احساسی بدینی سازمانی متشکل از چندین احساس ذکر شده می‌باشد. برای مثال افراد بدبین ممکن است نسبت به سازمان احساس خواری و عصبانیت کنند. آنها همچنین ممکن است هنگامی که درباره سازمان‌شان فکر می‌کنند احساس ناراحتی، تنفر و حتی شرمندگی را تجربه کنند. بنابراین افراد بدبین سازمانی نه تنها باورهای خاصی درباره سازمان‌شان دارند، بلکه همچنین مجموعه‌ای از احساسات مرتبطی را نیز تجربه می‌کنند (پلاتکان و تیتراک، ۲۰۱۴: ۱۲۹۸). رفتار: بعد سوم و آخر بدینی

سازمانی، گرایش به رفتار منفی و اغلب، بدخواهانه می‌باشد. متون مرتبط نشان داده‌اند که نگرش‌های بدبینانه متشکل از گرایش‌هایی به انواع خاصی از رفتارها می‌باشد. آشکارترین گرایش رفتاری برای آنها که بدینی سازمانی دارند، مورد انتقاد قرار دادن و انتقاد از سازمان می‌باشد. این انتقاد می‌تواند انواع مختلفی داشته باشد که واضح‌ترین آن صحبت کردن درباره عدم صداقت و درستی سازمان و مواردی از این قبیل می‌باشد. کارکنان همچنین ممکن است از شوخی و کنایه‌ها بویژه شوخی‌های طعنه‌آمیز برای بیان نگرش‌های بدبینانه‌شان استفاده کنند. در نهایت، ممکن است انواع رفتار غیرکلامی برای انتقال نگرش‌های بدبینانه مورد استفاده قرار گیرد. به طور مثال، این رفتارها می‌توانند شامل لبخند زدن و مسخره کردن سازمان باشد. بنابراین بدینی سازمانی یک مفهوم چندبعدی است. افراد نسبت به سازمان‌شان به اندازه‌ای بدبین بررسی می‌شوند که باورهای خاصی درباره نبود صداقت در سازمان باشند، انواع خاصی از احساسات را نسبت به سازمان تجربه کنند، و گرایش‌های رفتاری خاصی را نسبت به سازمان نشان دهند. قدرت و شدت نگرش بدینی، تابعی از قدرت و شدت هر یک از ابعاد می‌باشد (بریوارت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۴۳۲).

**سکوت سازمانی:** در حالی که مفهوم آوای کارکنان در سال‌های اخیر توجه قابل ملاحظه‌ای به خود جلب کرده است، در طول چندین سال و در رشته‌های گوناگونی به آن اشاره شده است (ویلکینسون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۳). از لحاظ عملی، یک کارمند می‌تواند صدای خود را با صحبت کردن با همکاران، با طرح یک مسئله با کار مدیر خط خود؛ یا با بیان یک نظر در یک نظرسنجی سالانه کارکنان بیان نماید. به همین ترتیب، کارکنان می‌توانند سکوت را با عدم طرح یک ایده در جلسه پروژه؛ با متوقف کردن درخواست در ملاقات با مدیر عامل؛ و یا با اشاره به انتقادات در یک بررسی تعاملی، بروز دهند (روک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۹۰۹). در تعریف این موضوع، موریسون و میلیکن (۲۰۰۰) عنوان می‌نمایند که زمانی که اعضای سازمان، سکوت در برابر مسائل سازمانی را انتخاب می‌کنند، سکوت به یک رفتار جمعی تبدیل می‌گردد که به پدیده سکوت سازمانی اشاره دارد. بوئن و بلکمون، سکوت سازمانی را عدم مشارکت آزادانه در مجادلات سازمانی تعریف نموده‌اند. از نظر آنها سکوت سازمانی یک رفتار فردی نیست بلکه

- 
1. Breevaart
  2. Wilkinson
  3. Ruck et al

گرایش جمعی کارکنان است (بووین و بلکمون، ۲۰۰۳: ۱۳۹۵). به عقیده پیندر و هارلوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) سکوت می‌تواند فعال، آگاهانه، عمدی و هدفمند باشد (زهیر و ارودغان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). ونداین و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) سکوت سازمانی را به سه نوع سکوت مطیع، سکوت تدافعی و سکوت نوع دوستانه تعریف کرده‌اند. سکوت مطیع: هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به عنوان فرد ساکت می‌نامند، منظور آنها اغلب این است که وی به طور فعال، ارتباط برقرار نمی‌کنند (کرن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). این نوع سکوت بیشتر حالت انفعالی دارد و از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد (پیندر و هارلوس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱). همچنین، ونداین و همکاران (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که سکوت مطیع نشان‌دهنده یک رفتار بی‌اعتنایی از جانب کارکنان می‌باشد که امید به بهبودی در آنها از بین رفته است. سکوت تدافعی: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد بدلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خودحفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها یا نظرات خود پردازند (پیندر و هارلوس، ۲۰۰۱). ونداین و همکاران بر اساس اظهارات موریس و میلیکن (۲۰۰۰) و پیندر و هارلوس (۲۰۰۱) نوعی از سکوت را شناسایی نمودند که به صورت دفاعی رفتاری ارادی و منفعلانه بوده و با هدف حفاظت از خود در برابر تهدیدهای خارجی صورت می‌گیرد. آنها این نوع سکوت را به صورت؛ امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات برای حفاظت از خود بدلیل ترس تعریف نمودند و آن را سکوت تدافعی نامیدند (دینز و همکاران، ۲۰۱۳). سکوت نوع دوستانه: سکوت نوع دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی است (شریفی و اسلامیه، ۱۳۹۲) و عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری. ونداین و همکاران (۲۰۰۳) با استناد بر مباحث اخلاقی و ارتباطی به تأکید بر شرایطی می‌پردازند که تحت آن، سکوت ارزشمند و شایسته است (روک و همکاران، ۲۰۱۷).

- 
1. Bowen & Blackmon
  2. Pinder & Harlos
  3. Zehir & Erdogan
  4. Van Dyne et al
  5. Crant
  6. Pinder & Harlos

**رهبری مخرب:** رهبری مخرب عبارت است از رفتار ارادی رهبر که می‌تواند به سازمان و یا اعضای سازمان آسیب وارد کند یا با چنین قصدی صورت می‌یابد و از طریق الف) تشویق اعضای سازمان برای دنبال کردن اهدافی که منافع مشروع سازمان را به خطر می‌افکند و همچنین ب) اثرگذاری بر اعضای سازمان از طریق به‌کارگیری شیوه‌های آسیب‌زا حتی اگر این نوع رفتارها موجه باشند، صورت می‌پذیرد (کراسیکووا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۲). الگوی مفهومی در مورد رفتار رهبر از دو بعد اساسی برخوردار است: ۱- رفتارهای معطوف به زیردستان ۲- رفتارهای معطوف به سازمان. بعد معطوف به زیردستان، آن دسته از رفتارهای رهبری را شرح می‌دهد که دارای دامنه‌ای از رفتارهای ضد زیردستان (زورگویی، آزارگری یا سایر انواع رفتارهای غیرمدنی و سوء رفتار) تا رفتارهای موافق زیردستان (توجه و حمایت بعمل آوردن از زیردستان). بعد دوم، رفتارهای معطوف به سازمان با دامنه‌ای از رفتارهای ضداجتماعی (سرقت از سازمان (پول، زمان یا منابع) و تلاش برای اهداف بی‌ربط) تا رفتارهای موافق سازمان (تعیین اهداف روشن یا اجرای تغییرات سازمانی در مواقع مناسب) را دربرمی‌گیرد (شاینز و هانسبراق<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۲). با تلاقی این دو بعد، چهار طبقه‌بندی مختلف در مورد رفتارهای رهبری پدید می‌آید که سه مورد از آنها مخرب هستند: رفتارهای رهبری مستبدانه، رفتار رهبری منحرف، رفتار رهبری حمایتگر، غیروفا دار، در نهایت رفتار رهبری سازنده (فن‌دی ولیرت<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۵: ۲۷۵). ابعاد رهبری مخرب شامل: ۱- فساد: رفتارهایی از جانب رهبر می‌باشد که با سوءاستفاده از قدرت قانونی خود، منافع مشروع سازمان را برای اهداف شخصی زیر پا می‌گذارد. همانند اخاذی، استفاده از امکانات عمومی برای اهداف شخصی، اختلاس و تفریح با هزینه سازمان. ۲- سوءاستفاده از زیردستان: آن دسته از رفتارهای رهبر است که این رفتارها عموماً شامل سوءاستفاده از کارکنان برای انجام کارهای بیشتر، انتظارات بیش از حد از کارکنان بدون توجه به موقعیت واقعی، عدم نشان‌دادن همدلی در رابطه با مشکلات کارکنان و ... می‌باشد. این دسته از رهبران در سازمان‌ها، از کارکنان‌شان در جهت منافع سازمانی سوءاستفاده می‌کنند. ۳- گمراه‌سازی زیردستان: شامل رفتارهای رنجش‌آور یا خشونت‌آمیز رهبران نسبت به زیردستان خود در طول مدیریت‌شان می‌باشد.

1. Krasikova
2. Schyns and Hansbrough
3. Van de Vliert

همانند: اجبار زبردستان به ترک شغل، حمله لفظی به زبردستان، مداخله در روابط بین فردی زبردستان و تبعیض. ۴- کمبود اخلاق حرفه‌ای: شامل آن دسته از رفتارهای رهبر است که اصول اخلاقی و اخلاق حرفه‌ای را زیر پا گذاشته و به آنها تجاوز می‌کند و شامل رفتارهایی همچون: نوجه‌پروری، پارتی‌بازی، ایجاد اختلاف بین کارکنان، خودمدار بودن و استبداد می‌باشد (لو و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۷۵).

### ویژگی‌های رفتاری و عملکردی رهبران مخرب

۱. سوءاستفاده از سازمان و کارکنان: رهبران مخرب هم از سازمان و هم از کارکنان هر دو سوء استفاده می‌کنند. این سوء استفاده، سوء استفاده از قدرت رسمی و اجتماعی در محیط سازمان محسوب می‌شود و گستره منابع انسانی و غیرانسانی اهداف و ارزش‌های سازمان را در بر می‌گیرد (شاینز و شیلینگ، ۲۰۱۳: ۱۴۵).

۲. استفاده از گستره وسیعی از رفتارهای پرخاشگرانه: در حوزه تقسیم‌بندی رفتارهای پرخاشگرانه، تقسیم‌بندی سه‌بعدی از رفتارهای پرخاشگرانه شامل پرخاشگری فیزیکی در برابر پرخاشگری کلامی، پرخاشگری فعال در برابر پرخاشگری منفعل و پرخاشگری مستقیم در برابر پرخاشگری غیرمستقیم یکی از معروفترین طبقه‌بندی‌ها است. رهبران مخرب گستره وسیعی از رفتارهای پرخاشگرانه را که در طبقات یاد شده می‌گنجد، مرتکب می‌شوند. بنابراین سبک رهبری مخرب فقط مشتمل بر رفتارهای پرخاشگرانه آشکار و قابل مشاهده نیست. برای نمونه رفتار پرخاشگرانه غیرمستقیم - فیزیکی - منفعل یک رهبر در سازمان ممکن است از طریق غفلت و بی‌توجهی وی به بهزیستی و رفاه کارکنان در یک محیط کاری بالقوه خطرآفرین خود را نشان دهد و یا نمونه‌ای از رفتار غیرمستقیم - کلامی - منفعل پرخاشگرانه، غفلت و بی‌توجهی نسبت به فراهم‌سازی اطلاعات مهم برای کارکنان و یا بازخوردهای لازم به آنها می‌باشد (نومن و بارون، ۲۰۰۵: ۲۳).

۳. رفتارهای تکراری و منظم: رهبران مخرب رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه و پرخاشگرانه خود را به صورت تکراری و منظم در شرایط و موقعیت‌های مختلف به معرض نمایش می‌گذارند. بر اساس گزارش‌های پژوهشی موجود، رفتارهای رهبران مخرب در گستره

1. Lu
2. Schyns & Schilling
3. Neuman & Baron



زمان به صورت تکراری به طور مثال به صورت هفتگی و به نسبت پایدار حداقل در عرض شش ماه به منصفه بروز می‌رسند. بنابراین رفتارهای اتفاقی یک مدیر یا سرپرست را که با بسامد کمی بروز پیدا می‌کند، نمی‌توان از زمره رفتارهای مخرب در نظر گرفت (لیو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۱۹۵).

۴. رفتارها می‌توانند عمدی و یا سهوی باشند: در بیشتر تعاریف ارائه شده برای رهبران مخرب به صورت محدودی بر عمدی بودن و یا سهوی بودن رفتار این رهبران تمرکز شده است. اما در تعریفی که از آینارسن و همکاران (۲۰۰۷) ارائه شده است، هر دو بعد عمدی و سهوی بودن رفتارها و اقدامات مد نظر قرار گرفته است از این منظر برای تلقی یک رفتار به عنوان مخرب از جانب رهبران، ضرورتی به اینکه این رفتار یا رفتارها عمدی و با قصد قبلی انجام گیرد، وجود ندارد؛ به عبارت دیگر یک رهبر مخرب ممکن است از روی قصد و عمد اقدام به آسیب به کارکنان و سازمان نکند، بلکه در اثر بی‌فکری، غیرحساس بودن و یا فقدان کفایت و شایستگی باعث تضعیف و آسیب زیردستان و سازمان شود. بنابراین در مخرب تلقی کردن رفتارهای رهبران از هر دو بعد عمدی و سهوی بودن رفتارها نباید غفلت شود (آینارسن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۲۱۰).

۵. تخطی از منافع کوتاه‌مدت تا بلندمدت سازمان: پنجمین ویژگی یا نمود رهبری مخرب، تخطی از منافع مشروع سازمان است. منافع مشروع یک سازمان منافع قانونمند و صحیح یک سازمان است. بر اساس فرهنگ جدید لغات وبستر<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) چند معنی مرتبط با مشروع وجود دارد ۱- چیزی که قانون و رسوم آن را اجازه می‌دهد؛ ۲- ماندن در چارچوب قانون؛ ۳- مستدل و منطقی بودن؛ ۳- به صورت اجمالی تصدیق‌پذیر بودن و ۶. پیروی از قواعد و استانداردها. بنابراین رفتارهای قانونمند، تصدیق‌پذیر و منطقی از طریق مجموعه افراد یک سازمان که در ساختار و اهداف سازمان نیز آمده باشد، منافع مشروع یک سازمان محسوب می‌شوند (آینارسن و همکاران، ۲۰۰۷: ۲۱۰). از این منظر بسیاری از رفتارهای مدیران و سرپرستان را که به خاطر ترس از عواقب اعتراض و انتقاد توسط کارکنان غیرمشروع تلقی نمی‌شود و اعتراضی نسبت به آن صورت نمی‌گیرد، ولی تناسبی با منافع و اثربخشی کوتاه‌مدت تا بلندمدت سازمان ندارد، می‌توان

1. Liu et al.

2. Einarsen et al.

3. Webster

از زمره رفتارهای غیرمشروع تلقی کرد. در عین حال هر رهبر و در مجموع هر سازمانی نمی‌تواند به صورت آزادانه منافع مشروع خود را تعیین نماید و سپس با رفتارهای مخرب به دنبال تأمین و تضمین آنها برآید. بر این اساس، جهت‌گیری‌های کنونی به رفتار رهبری مخرب بر این نکته تأکید می‌کنند که کارکنان و کارفرمایان باید متعهد به رفتار متناسب با هنجارها، قوانین و توافقات ملی و به دنبال آن بین‌المللی باشند. در عین حال باید به این واقعیت توجه داشت که بنا بر تغییرات مربوط به قوانین، الزامات و شرایط، رفتارهای مخرب همراه با تغییرات و تحولات ملی و بین‌المللی به تدریج تغییر پیدا می‌کنند (شاینز و شیلینگ، ۲۰۱۳: ۱۴۶). ویژگی‌های مطرح برای رهبری مخرب که در بالا به آنها اشاره شد، ظرفیت بالقوه آسیب‌زایی را برای رهبران مخرب در سطح سازمان‌ها به همراه می‌آورد. این آسیب‌ها گاهی محسوس و گاهی نامحسوس هستند. ایجاد احساس تحقیر، اشاعه جو سوءاستفاده و تخریب به صورت پنهان، تمایل به رفتارهای غیراخلاقی و انحرافی، تمایل به خشونت، ایجاد جو مقاومت و نافرمانی، افت اثربخشی در بلندمدت در فضاهای رقابتی و سکوت سازمانی مواردی از این دست، همه و همه از زمره پیامدهای قابل طرح برای رهبری مخرب هستند. از میان عوامل فوق تمایل به سکوت سازمانی به باور این نوشتار از زمره مهم‌ترین پیامدها برای رهبری مخرب است.

پولادی و اعتباریان (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی بواسطه استرس شغلی و بهزیستی روانشناختی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین رهبری مخرب و رفتارهای انحرافی رابطه معنادار مثبت وجود داشت. نتایج تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که استرس منفی نقش میانجی در رابطه بین رهبری مخرب و رفتار انحرافی سازمانی را داشت. اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بدبینی سازمانی به سوی رفتار انحرافی در محیط کار: تأکید بر نقش رفتار شهروندی و ادراک سیاست سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه لرستان) که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بدبینی سازمانی بر رفتار انحرافی تأثیر مثبت و معنادار داشت، رفتار شهروندی نمی‌تواند نقش میانجی منفی و معناداری در تأثیرگذاری بدبینی بر رفتار انحرافی کارمندان بازی کند، ادراک سیاست سازمانی نقش میانجی مثبت و معناداری در تأثیرگذاری بدبینی سازمانی بر رفتار انحرافی دارد، رفتار شهروندی نقش

میانجی منفی و معناداری در تأثیرگذاری ادراک سیاست سازمانی بر رفتار انحرافی داشت. گل‌پرور و سحلسور (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی در کارکنان که با روش توصیفی از نوع همبستگی و در یک شرکت صنعتی در تهران انجام دادند به این نتیجه رسیدند 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 بودند. به معنای دیگر نتایج این پژوهش نشان داد که تمایل به خشونت متغیر واسطه‌ای در رابطه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی بود. مقدم و محمودی میمند (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان اثر بدینی سازمانی بر گرایش به رفتارهای انحرافی که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بدینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر گرایش به رفتارهای انحرافی کارکنان داشت و سبک رهبری تبادل‌ی این اثر را تعدیل می‌کرد. حق‌گویان و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش بدینی سازمانی در سایش اجتماعی: سکوت سازمانی به عنوان متغیر میانجی که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بدینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر می‌گذاشت و همچنین، بدینی سازمانی بر سکوت سازمانی، و سکوت سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر مستقیم داشت. مهداد و ملک‌زاده (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب و استرس شغلی با رفتارهای انحرافی که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین رهبری مخرب با استرس شغلی و استرس شغلی با رفتارهای انحرافی رابطه مثبت و معنادار وجود داشت. زارع و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری خودکامه بر سکوت و رفتارهای کاری مخرب: تبیین نقش میانجی‌گر معضلات درک‌شدن اشتباه که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری خودکامه دارای تأثیر مثبت و معنادار بر رفتارهای کاری مخرب و معضلات درک‌شدن اشتباه است همچنین نتایج نشان داد رابطه معناداری بین رهبری خودکامه با سکوت کارکنان و معضلات درک‌شدن اشتباه با رفتارهای کاری مخرب وجود نداشت؛ 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.

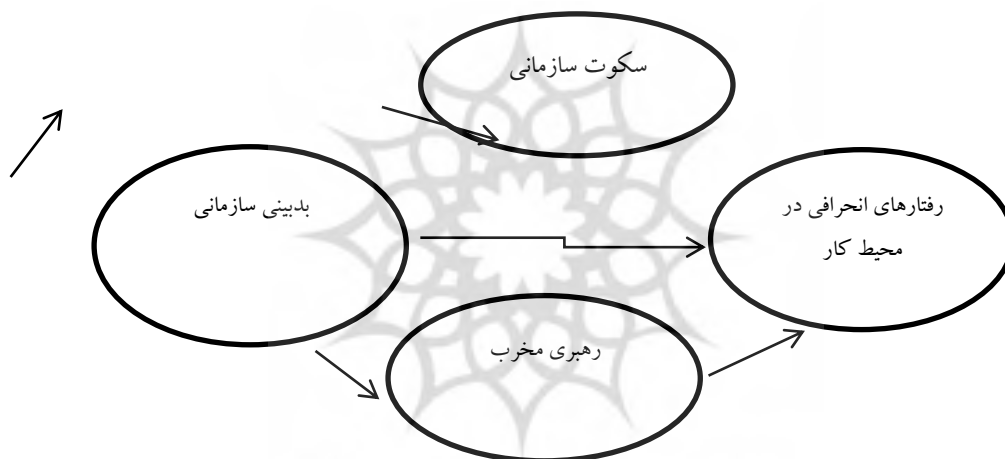
هاکان و جمل<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان روانپزشکی رهبر و رفتارهای انحرافی سازمانی نقش میانجی ایمنی روانی و نقش تعدیل‌کننده عزت اخلاقی که در ترکیه با نمونه آماری ۶۱۱ نفر و روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسید که روانپزشکی رهبر در سازماندهی تأثیر مثبت داشت و رفتارهای انحرافی همراه با تأثیر واسطه ایمنی روانی کارکنان. علاوه بر این، هنگامی که سطح رابطه اخلاقی کم بود، بین روان‌پریشی رهبر و رفتارهای انحرافی سازمانی ارتباط داشت ضعیف بود، در حالی که هنگامی که سطح اختلافات اخلاقی زیاد بود، تأثیر داشت. وحیدی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان تأثیر اخلاق کار مذهبی بر رفتارهای انحرافی و نقش میانجی‌گری جو اخلاقی که در اندونزی با نمونه آماری ۱۰۰ نفر و روش توصیفی از نوع همبستگی انجام داد به این نتیجه رسید که اخلاق کار مذهبی بر رفتارهای انحرافی تأثیر منفی داشت و جو اخلاقی نقش میانجی‌گری داشت. چن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان شکل دادن رفتار شهروندی سازمانی یا انحراف محل کار: عوامل تعیین‌کننده اصلی در قدرت مهمان‌نوازی که با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۵۰۰ نفر از کارکنان هتل در تایوان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ارتباط بین ویژگی‌های فردی، شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی در محل کار وجود داشت و خدمات و ارزش اخلاقی به عنوان رفتارهای مثبت و منفی کارکنان شناخته شد. و همچنین نتایج نشان داد که هر دو عوامل سازمانی و ویژگی‌های فردی نقش مهمی را در شکل دادن رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی در کارکنان ایفا می‌کردند. گاتلینگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر شفافیت ارتباطی رهبران مهمان‌نواز در اعتماد و رفتارهای انحرافی پیروان: نقش میانجی یکپارچگی رفتاری که با روش توصیفی از نوع پیمایشی با نمونه آماری ۱۴۹ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که یکپارچگی رفتاری، میان روابط بین رهبری و ارتباطات رهبری و اعتماد پیروان به رهبر، میانجی‌گری می‌کرد. کانر<sup>۵</sup> و همکاران

1. Hakan & Jamel
2. Wahyudi
3. Chen
4. Gatling
5. Connor

(۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان رفتار انحرافی در محیط‌های محدود: پیش‌بینی احساس جویی در انحراف در محل کار در یادگیرندگان کم‌عمق که با روش توصیفی از نوع همبستگی با نمونه آماری ۳۲۷ در سازمان‌های دولتی استرالیا انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت معنادار بین احساس جویی و انحراف سازمانی در سطوح پایین از یادگیری عمیق ( $P=0/11$ ,  $\beta=0/27$ )، و یک رابطه منفی و معناداری بین احساس جویی و انحراف سازمانی در سطح بالایی از یادگیری عمیق ( $P=0/02$ ,  $\beta=-0/64$ ) وجود داشت که در نتیجه یادگیری عمیق رفتار انحرافی را کاهش می‌داد. اکسو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان رفتارهای انحرافی سازمانی و رهبری چندعاملی که در دبیرستان‌های ترکیه با روش توصیفی از نوع همبستگی و با نمونه آماری ۵۵۷ معلم دبیرستانی انجام داد به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول‌گرا و تعاملی، رابطه مثبت با رفتارهای انحرافی سازمانی و رهبری بازار آزاد داشت و سبک رهبری مدیران برای کاهش این رفتارها انحرافی سازمانی تأثیر داشت و رفتارهای رهبری تحول‌گرا معاملات می‌تواند باعث هدایت رفتارهای انحرافی سازمانی و کاهش رفتارهای انحرافی شود. ژنو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان رئیس بد آن را تمام می‌کند: چگونه نظارت سوءاستفاده و تبادل رهبر در تعامل با نفوذ به سکوت کارکنان تأثیر می‌گذارد. به این نتیجه رسیدند که سوء رفتار رهبر می‌تواند بر روی سکوت سازمانی کارکنان تأثیر گذار بود. ین و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) براساس الگوی پتی تایرانی<sup>۴</sup> نشان داده‌اند که رابطه منفی قابل توجهی بین رهبری مخرب با تمام ابعاد رضایت شغلی و سطح بهره‌وری کارکنان وجود داشت. بی بی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) نیز نشان داد که بدرفتاری رهبران یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های مهم رفتارهای ضد تولید خرابکاری، تخریب محصولات و تولیدات، غیبت، تأخیر بدون هماهنگی، بی‌برنامه و خرابکاری، تخریب محصولات، تولیدات، غیبت، تأخیر بدون هماهنگی، بی‌برنامه و دزدی و سکوت سازمانی) در کارکنان بود. مایر<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان بدرفتاری رهبر، خصومت کارمند و رفتارهای انحرافی: ادغام عدم اطمینان فردی و نیازهای

- 
1. Aksu
  2. Xu
  3. Yen et al.
  4. Petty tyranny
  5. Bibi et al.
  6. Mayer

خنثی با انحراف که در امریکا با نمونه آماری ۴۱۲ نفر و با روش معادلات ساختاری انجام دادند به این نتیجه رسیدند که هر چند بدرفتاری رهبر به کارمندان انگیزه به مقابله به مثل با رفتارهای انحرافی را افزایش می‌داد و بدرفتاری رهبر یک محرک برای کسانی که است که در محیط عدم اطمینان قرار داشتند. شهزاد و محمود (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان مدل واسطه‌گر - تعدیل کننده بدبینی سازمانی و رفتار انحرافی در محل کار: (شواهد از بخش بانکی در پاکستان) که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بدبینی سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتار انحرافی در کار دارد و فرسودگی شغلی نیز به عنوان واسطه، منجر به تقویت بدبینی سازمانی و رفتار انحرافی شد. همچنین متغیر تعدیل‌گر عواطف منفی نیز منجر به تقویت روابط فرسودگی شغلی و رفتار انحرافی نیز شد.



نمودار ۲. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه اصلی

بدبینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی و رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد.

### فرضیه‌های فرعی

- ۱- بدبینی سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد. ۲- بدبینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد. ۳- بدبینی سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر دارد. ۴- بدبینی سازمانی بر رهبری مخرب تأثیر دارد. ۵- بدبینی سازمانی از طریق رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد. ۶-

سکوت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد. ۷- رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است، زیرا به کاربرد متغیرهای مطرح شده برای کمک به کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار می‌پردازد. از سوی دیگر تحقیق مذکور از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. زیرا به بررسی بدینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی و رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار می‌پردازد و روابط میان متغیرهای مذکور را در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شاغل در دانشگاه آزاد واحد اصفهان به تعداد ۱۰۰۰ نفر می‌باشد که نمونه‌گیری از بین این افراد صورت خواهد گرفت. این آمار مستخرج از داده‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه می‌باشد. حجم جامعه آماری محدود است و زمانی که حجم جامعه آماری محدود است تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۸۷ نفر خواهد بود. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شده است. در این پژوهش برای گردآوری داده‌های مورد نیاز تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. سؤالات تخصصی در طیف لیکرت بوده که نحوه امتیازدهی به صورت زیر می‌باشد.

جدول ۱. ترکیب سؤالات پرسشنامه‌ها

منبع پرسشنامه	شماره جمع سؤالات پرسشنامه	مؤلفه‌ها	متغیرهای مورد بررسی
دین و همکاران (۱۹۹۸)	۱۳	۱۳-۱	بدینی سازمانی
بنت و رابینسون (۲۰۰۰)	۱۲	۲۵-۱۴	رفتارهای انحرافی در محیط کار
واکولا و بورادوس (۲۰۰۵)	۱۳	۳۸-۲۶	سکوت سازمانی
گل‌پرور (۱۳۹۳)	۱۳	۵۱-۳۹	رهبری مخرب

روایی پرسشنامه‌ها: الف: روایی محتوا: بدین منظور محقق پس از ساخت پرسشنامه آن را در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه مدیریت و سازمان قرار داد و مورد تأیید قرار گرفت. ب: روایی صوری: روایی در اصل به صحت و درستی اندازه‌گیری محقق

پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی

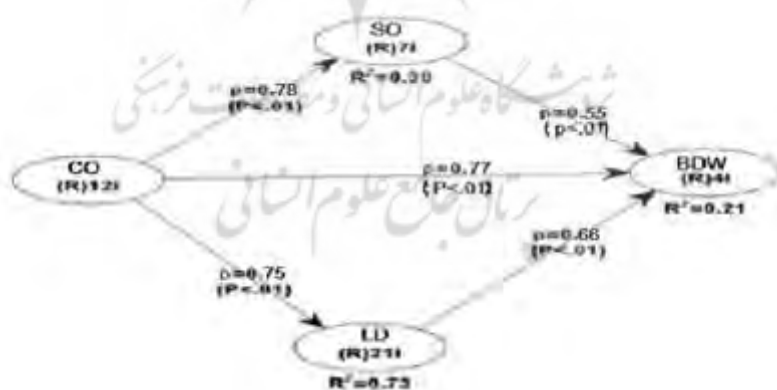
برمی‌گردد. برای افزایش روایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین تعدادی از مخاطبان در جامعه آماری توزیع و کلیه ابهامات افراد جامعه آماری در رابطه با سئوال‌ات مشخص شد. بدین ترتیب تعدادی از سئوال‌ات، حذف و تعداد دیگری جایگزین آن شد و در نهایت پس از شفاف‌شدن نقاط ضعف و قوت سئوال‌ات، پرسشنامه نهایی و توزیع گردید. پایایی پرسشنامه‌ها: بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار SPSS 22 میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد بدست‌آمده برای هر ابزار بدین شرح می‌باشد.

جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه پژوهش

مؤلفه‌ها	شماره سئوال‌ات در پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ
بدینی سازمانی	۱-۱۳	۰/۸۸
رفتارهای انحرافی در محیط کار	۱۴-۲۵	۰/۸۵
سکوت سازمانی	۲۶-۳۸	۰/۸۹
رهبری مخرب	۳۹-۵۱	۰/۸۷
کل	۱-۵۱	۰/۹۰

## یافته‌ها

تحلیل استنباطی: بدینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی و رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد.



نموادار ۳. مدل اصلی تحقیق



جدول ۳. برازش مدل

شاخص های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه گیری
AVIF	کمتر از ۳/۳ در حالت ایده آل	۲/۹۹	برازش مدل مناسب است
GOF	مقدار مناسب بیشتر از ۰/۲۵	۰/۴۹	برازش مدل مناسب است
SPR	حالت ایده آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است
RSCR	حالت ایده آل ۱	۱	برازش مدل مناسب است
SSR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است
NLBCDR	بیش از ۰/۷	۱	برازش مدل مناسب است

با توجه به جدول ۳ مدل وضعیت مناسب و ایده آلی دارد لذا برازش مدل معنادار است. با توجه به جدول و مدل ارائه شده در بالا، ضرایب تأثیر بدبینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی و رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار به طور کلی به شرح زیر است:

جدول ۴. ضرایب تأثیر بدبینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی و رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار

رفتارهای انحرافی در محیط کار	رهبری مخرب	سکوت سازمانی	بدبینی سازمانی
بدبینی سازمانی			۰/۷۸
سکوت سازمانی			۰/۷۵
رهبری مخرب			۰/۷۷
رفتارهای انحرافی در محیط کار	۰/۶۶	۰/۵۵	

جدول ۵. بررسی معنی داری ضرایب مدل

رفتارهای انحرافی در محیط کار	رهبری مخرب	سکوت سازمانی	بدبینی سازمانی
			بدبینی سازمانی
			سکوت سازمانی
			رهبری مخرب
	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱
	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱
	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱

جدول ۶. بررسی معنی داری روابط مدل

معناداری	میزان اثر	
<۰/۰۰۱	۰/۷۷	بدبینی سازمانی - رفتارهای انحرافی در محیط کار
<۰/۰۰۱	۰/۵۵	بدبینی سازمانی - سکوت سازمانی - رفتارهای انحرافی در محیط کار
<۰/۰۰۱	۰/۴۴	بدبینی سازمانی - رهبری مخرب - رفتارهای انحرافی در محیط کار

با توجه به جدول ۶ بدبینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۵۵ می‌باشد و از طریق رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر مثبت و معناداری دارد که ضریب این تأثیر ۰/۴۴ می‌باشد و همچنین تأثیر مستقیم بر رفتارهای انحرافی در محیط کار نیز معنادار و مثبت می‌باشد، که ضریب این تأثیر ۰/۷۷ می‌باشد.

جدول ۸. همبستگی بین متغیرهای مکنون و خطا

رفتارهای انحرافی در محیط کار	رهبری مخرب	سکوت سازمانی	بدبینی سازمانی
۰/۳۶	۰/۸۸	۰/۶۱	(۰/۷۰)
۰/۲۸	۰/۶۶	(۰/۶۹)	۰/۶۹
۰/۴۷	(۰/۷۷)	۰/۶۶	۰/۸۷
(۰/۷۰)	۰/۴۵	۰/۳۳	۰/۳۸

فرضیات فرعی: ۱- بدبینی سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد.

جدول ۹. بررسی معنی داری فرضیه فرعی ۱

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۷۷	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۶

با توجه به جدول (۹)، سطح معناداری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده و ضریب این تأثیر ۰/۷۷ است، لذا فرضیه آزمون تأیید می‌شود. یعنی بدینی سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر معناداری مثبت دارد.

۲- بدینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد.

جدول ۱۰. بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی ۲

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۵۵	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۵

با توجه به جدول (۱۰)، سطح معناداری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تأیید می‌شود. یعنی بدینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۵۵ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با افزایش بدینی سازمانی و با میانجی‌گری سکوت سازمانی میزان رفتارهای انحرافی در محیط کار افزایش می‌یابد.

۳- بدینی سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۱۱. بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی ۳

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۷۸	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۸

با توجه به جدول (۱۱)، سطح معناداری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تأیید می‌شود. یعنی بدینی سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۷۸ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با افزایش بدینی سازمانی میزان سکوت سازمانی افزایش می‌یابد.

۴- بدینی سازمانی بر رهبری مخرب تأثیر دارد.

جدول ۱۲. بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی ۴

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۷۵	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۸

با توجه به جدول (۱۲)، سطح معناداری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تأیید می‌شود. یعنی بدینی سازمانی بر رهبری مخرب تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۷۵

است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با افزایش بدبینی سازمانی میزان رهبری مخرب افزایش می‌یابد.

۵- بدبینی سازمانی از طریق رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد.

جدول ۱۳. بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی ۵

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۴۴	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۵

با توجه به جدول (۱۳)، سطح معناداری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تأیید می‌شود. یعنی بدبینی سازمانی از طریق رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۴۴ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با افزایش بدبینی سازمانی و با میانجی‌گری رهبری مخرب میزان رفتارهای انحرافی در محیط کار افزایش می‌یابد.

۶- سکوت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد.

جدول ۱۴. بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی ۶

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۵۵	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۴

با توجه به جدول (۱۴)، سطح معناداری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تأیید می‌شود. یعنی سکوت سازمانی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد و ضریب این تأثیر ۰/۵۵ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با افزایش سکوت سازمانی میزان رفتارهای انحرافی در محیط کار افزایش می‌یابد.

۷- رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد.

جدول ۱۵. بررسی معنی‌داری فرضیه فرعی ۷

میزان اثر	معناداری	خطای معیار
۰/۶۶	<۰/۰۰۱	۰/۰۳۴

با توجه به جدول (۱۵)، سطح معناداری بدست آمده کمتر از ۰/۰۵ بوده فرضیه آزمون تأیید می‌شود. یعنی رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد و ضریب

این تأثیر ۰/۶۶ است. با توجه به مثبت بودن ضریب تأثیر می‌توان گفت با افزایش رهبری مخرب میزان رفتارهای انحرافی در محیط کار افزایش می‌یابد.

### بحث و نتیجه‌گیری

فرضیه اصلی پژوهش: بدینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی و رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر دارد. مطابق با نتایج ارائه شده در (جدول‌های ۴-۱۵) می‌توان نتیجه‌گیری کرد که تمامی روابط تحقیق تأیید می‌گردد. نتایج این تحقیق با نتایج پولادی و اعتباریان (۱۳۹۳) مبنی بر این که بین رهبری مخرب و رفتارهای انحرافی رابطه معنادار مثبت وجود داشت و اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۵) مبنی بر این که بدینی سازمانی بر رفتار انحرافی تأثیر مثبت و معنادار داشت، و گل‌پرور و سحلاشور (۱۳۹۵) مبنی بر این 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 بودند و مقدم و محمودی میمند (۱۳۹۷) مبنی بر این که بدینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر گرایش به رفتارهای انحرافی کارکنان داشت و حق‌گویان و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر این که بدینی سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر می‌گذاشت و همچنین، بدینی سازمانی بر سکوت سازمانی، و سکوت سازمانی بر سایش اجتماعی تأثیر مستقیم داشت و مهداد و ملک‌زاده (۱۳۹۷) مبنی بر این که بین رهبری مخرب با استرس شغلی و استرس شغلی با رفتارهای انحرافی رابطه مثبت و معنادار وجود داشت. چن و همکاران (۲۰۱۸) مبنی بر این که ارتباط بین ویژگی‌های فردی، شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی در محل کار وجود داشت و خدمات و ارزش اخلاقی به عنوان رفتارهای مثبت و منفی کارکنان شناخته شد. و همچنین نتایج نشان داد که هر دو عوامل سازمانی و ویژگی‌های فردی نقش مهمی را در شکل دادن رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی در کارکنان ایفا می‌کردند. اکری و اکتوران (۲۰۱۵) مبنی بر این که سکوت مطیع و سکوت تدافعی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه منفی داشته و سکوت نوع دوستانه با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت داشت و ژئو و همکاران (۲۰۱۵) مبنی بر این که سوءرفتار رهبر می‌تواند به روی سکوت سازمانی کارکنان تأثیرگذار باشد. شهزاد و محمود (۲۰۱۲)

مبنی بر این که بدبینی سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتار انحرافی در کار دارد و فرسودگی شغلی نیز به عنوان واسطه، منجر به تقویت بدبینی سازمانی و رفتار انحرافی شد.

در تفسیر این فرضیه باید گفت که بدبینی سازمانی نتایج گسترده‌ای دارد که اخیراً توجه زیادی را به خود جلب کرده است. یکی از این پیامدهای منفی رفتار انحرافی هستند که در بهبود و تضعیف عملکرد دانشگاه نقش بسزایی دارد، اما مطالعات جامع و کافی در این خصوص صورت نپذیرفته است و با وجود صرف هزینه‌های بالا برای ایجاد قوانین و هنجارهای سازمانی در زمان‌های مختلف، در صورت بی‌توجهی به این مهم، می‌تواند خسارت جبران‌ناپذیری به سازمان و کارکنان وارد کند.

کارمندانی که به سازمان‌شان بدبین هستند، احساسات منفی متنوعی شامل اضطراب، نفرت و شرمندگی هنگام فکر کردن به سازمان را تجربه می‌کنند. این باورهای منفی منجر به واکنش‌های زیان‌آور و رفتارهای انحرافی در سازمان می‌شود. کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان در محیط‌های کاری تجربه‌های زیادی کسب می‌کنند. تجربه‌ها می‌تواند شامل فرصت‌های اعطای پاداش و اعمال قدرت در سازمان تا تحمل رفتارهای توهین‌آمیز باشد. یکی از نگرش‌های کارمندان در برابر احساس بی‌عدالتی و رفتارهای انتقادی، بدبینی کارمندان نسبت به مراجع قدرت و سازمان است و در نهایت منجر به رفتار انحرافی در کارمندان می‌گردد. رفتارهای انحرافی یک مشکل اصلی است که اثربخشی، کارایی و بهره‌وری کارکنان را کاهش می‌دهد و بر عملکرد سازمان تأثیر منفی می‌گذارد. احساسات و نگرش‌های منفی نقش مهمی در بروز این رفتارها در محیط کار ایفا می‌کنند. سازمان‌ها باید جهت کاهش بدبینی کارکنان در محیط کار، بین آنها تبعیض قائل نشوند و تمام تصمیم‌گیری‌ها بر مبنای شایستگی باشد. بدبینی می‌تواند با اعتراف به خطا زمانی که رخ می‌دهد، یک معذرت‌خواهی و اقدام اصلاحی سریع و مناسب، کاهش یابد. علاوه بر این کارکنان باید برنامه‌های توسعه‌ای مثبت را تجربه کنند چراکه منجر به افزایش انگیزه آنها و در نهایت کاهش رفتارهای انحرافی می‌شود. همچنین استخدام افرادی که دارای بدبینی، عمومی پایین‌تر هستند می‌تواند به عنوان یک عامل پیشگیری عمل کند. نیروی انسانی که امروزه از آن به عنوان سرمایه انسانی یاد می‌کنند یکی از مهمترین سرمایه‌های هر سازمانی است که کیفیت آن می‌تواند در رشد و تعالی سازمان نقش بسزایی داشته باشد و با توجه به پیچیدگی‌های آن مباحث مختلف در

ابعاد رفتاری در حال ظهور می‌باشد که یکی از آنها در سال‌های اخیر موضوع رفتارهای انحرافی می‌باشد که به طور کلی رفتارهای انحرافی منفی یک نوع رفتار مخرب است که افراد آن را به صورت دلخواه و داوطلبانه از خود بروز می‌دهند به این ترتیب مطالعه و بررسی این گونه رفتار افراد در سازمان که به رفتارهای انحرافی در محیط کار شهرت یافته است بسیار مهم و ضروری به نظر می‌رسد. افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. برخی افراد این ایده‌ها را ارائه و برخی دیگر ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را مسکوت نگاه داشته و سکوت می‌کنند. آنچه موجب سکوت در سازمان‌ها می‌شود تابع فرآیندی است که یکسری متغیرهای مدیریتی و سازمانی بر آن تأثیر بسزایی دارد. این متغیرها شامل ترس مدیران از بازخورد منفی، باورهای ضمنی آنها نسبت به سکوت، پیشینه فرهنگی مدیران، وجود تفاوت‌های جمعیت‌شناسی میان مدیریت ارشد و دیگران در سازمان، ساختارهای بلند سازمانی و اتکای زیاد به کارمندان موقت هستند. سکوت سازمانی، با محدود کردن اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی در ارتباط است. این مشکل باعث می‌شود که بیشتر سازمان‌ها از اظهارنظر کم کارکنان رنج ببرند. زمانی که چنین اتفاقی می‌افتد کیفیت تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد. نه گفتن به درخواست‌ها و پیشنهادهای زیردستان توسط سرپرستان، به یک هنر در سازمان‌ها تبدیل شده است. و چنین رفتارهای منفی به خاموشی و سکوت منجر می‌شوند طوری که کارکنان در ارتباط با ناظران و سازمانی که این چنین رفتارها و عکس‌العمل‌هایی را تشویق می‌کنند، از اظهارنظر خود کوتاهی کرده و نتیجه‌ای در آن نمی‌بینند. با توجه به اهمیتی که موضوع سکوت سازمانی با رفتارهای انحرافی دارد. جو سکوت در سازمان می‌تواند زمینه‌ساز عدم ارائه ایده‌ها و نظرات و همکاری در سازمان شود. در واقع عدم اظهار نظر در خصوص مسائل و مشکلات سازمان مانع بهبود مستمر سازمان خواهد بود. مفهوم سکوت سازمانی، پدیده‌ای با دو جنبه مثبت و منفی است، در جنبه منفی، موجب خودداری از بیان عقاید و افکار در محل کار به منظور بهبود و توسعه است. اما در بخش مثبت آن، علیرغم اینکه ممکن است، وضعیت بسته بودن ارتباطات را به ذهن آورد، اما در واقع می‌تواند به عنوان یک شکل مهم از ارتباطات در نظر گرفته شود. ساختار سکوت ممکن است استراتژیک و فعال باشد و به عنوان یک رفتار فعال، آگاهانه و با میل و رغبت در راستای یک هدف صورت پذیرد. یکی از ویژگی‌های رهبران مخرب

رفتار خشونت‌آمیز و پرخاشگرانه با کارکنان یا زیردستان خود است وقتی رهبران مخرب با کارکنان خود به صورت خشونت‌آمیز و مخرب رفتار می‌کنند، از طریق ایجاد رنجش و عواطف منفی مثل خشم، کارکنان را به طور خواسته و ناخواسته متمایل به رفتارهای انحرافی می‌شوند دومین مسیری که از آن طریق رهبران مخرب زمینه تمایل به رفتارهای انحرافی را ایجاد می‌کنند به این شکل است که انجام رفتارهای مخرب از طرف رهبر به عنوان الگو حاوی این پیام ساده است که رفتار مخرب به طور نسبی امر شایع و قابل تحمل است. وقتی یک رهبر به خود اجازه می‌دهد تا مخرب و سوءاستفاده‌گرانه رفتار کند، ممکن است کارکنان نیز حداقل ساده‌تر به رفتارهای انحرافی متمایل شوند تا از آسیب ناشی از رفتارهای مخرب رهبران در امان باشند و این رفتارهای انحرافی را مستلزم در امان ماندن از این گونه رفتارها در سازمان می‌دانند و این گونه رفتارها در سازمان نهادینه می‌شود. و گاهی اوقات افرادی که باید اظهار نظر کنند از خشم رهبر می‌ترسند، به ویژه زمانی که شیوه اصلی رهبر مخرب است. هر کسی که برای چنین رهبری حامل خبر بدی باشد، به جرم رساندن پیام، به شکل نمادین اعدام خواهد شد. در چنین اوضاعی افراد به خاطر ترس از گستاخ قلمداد شدن بر ضد نظر رهبر، حرفی نمی‌زنند، آنان برای آنکه خوش‌بین به نظر آیند، حقایق منفی را کنار می‌زنند، این بیماری ممکن است واگیردار باشد و در سازمان و در تمام سطوح مدیریتی منتشر شود. نتیجه طبیعی این امر خرسندنگه‌داشتن رئیس است که تمایل گسترده‌ای را به دادن بازخوردهای مثبت و پنهان کردن نکات منفی در افراد ایجاد می‌کند و مانع انتقال اطلاعات به سطوح بالای سازمان می‌شود. به عبارتی می‌توان بیان نمود که سبک رهبری تأثیر زیادی بر رفتارهای انحرافی در کارکنان دارد. کارکنان تمایل به دادن بازخورد مثبت به مدیران دارند و از دادن بازخوردهای منفی اجتناب می‌کنند. یعنی افراد سعی در خرسندنگه‌داشتن رهبر دارند و شواهد قوی در مورد واکنش منفی رهبران و سرپرستان در مورد بازخورد منفی که اغلب از آن اجتناب می‌شود یا انجام آن به بعد موکول می‌گردد و یا زمانی که بازخورد ارائه می‌شود آن را تحریف می‌کنند، وجود می‌آید. ترس از بازخورد منفی را در میان مدیران تجزیه و تحلیل کردند که نشان می‌دهد کارمندان از خجالت، تهدید و احساس ناشایستگی دوری می‌کنند. بنابراین مدیران از بیان اشتباهات‌شان، تقاضا برای کمک از همکاران‌شان یا زیردستان‌شان و



اجازه به دیگری برای ارائه راه حل، دوری می‌کنند. این عکس‌العمل‌ها منجر به ایجاد رفتارهای انحرافی در مقیاس بزرگ می‌گردد.

## منابع

- اسماعیلی، محمودرضا؛ حکاک، محمد؛ شاه‌سیاه، ندا. (۱۳۹۵). بدینی سازمانی به سوی رفتار انحرافی در محیط کار: تأکید بر نقش رفتار شهروندی و ادراک سیاست سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه لرستان). *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*. سال ۲، شماره ۷، ص ۱-۳۵.
- پولادی، آیدا؛ اعتباریان، اکبر. (۱۳۹۳). تأثیر رهبری مخرب بر رفتار انحرافی به واسطه استرس شغلی و بهزیستی روانشناختی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، سومین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، تهران.
- حق‌گویان، زلفا؛ کریمی مالک‌آبادی، لاله؛ کاظمی، زهره. (۱۳۹۷). بررسی نقش بدینی سازمانی در سایش اجتماعی: سکوت سازمانی به عنوان متغیر میانجی. *فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی*، دوره ۵، شماره ۴، ص ۵۵۳-۵۷۷.
- دانیایی‌فرد، حسن؛ فانی، علی‌اصغر؛ براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۸، ص ۶۱-۸۲.
- رئیس، آسیه؛ ناستی‌زایی، ناصر. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین بدینی سازمانی و رفتار ضدشهروندی سازمانی با نقش میانجی حسادت سازمانی. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*. دوره ۱۱، شماره ۳۸، ص ۱۰۹-۱۲۶.
- زارع، امین؛ رضانی قطب‌آبادی، علی؛ فرهادی، پیام. (۱۳۹۸). تأثیر رهبری خودکامه بر سکوت و رفتارهای کاری مخرب: تبیین نقش میانجی گر معضلات در کشدن اشتباه. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، سال ۱۰، شماره ۱، ص ۱۷۱-۱۹۵.
- سلمانی، داوود؛ رادمند، محبوبه. (۱۳۸۸). بررسی نقش سازمان و مدیریت در بروز رفتارهای کاری انحرافی. *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۱، شماره ۳، ص ۵۱-۶۸.
- شریفی، اصغر؛ اسلامیه، فاطمه. (۱۳۹۲). تحلیل روابط بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان با فرهنگ و سکوت سازمانی. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال ۷، شماره ۲، ص ۷۱-۵۲.

قربان‌نژاد، پریسا؛ عیسی‌خانی، احمد. (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه تطبیقی. *فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، دوره ۵، شماره ۱۱، ص ۳۷-۴۸.

گل‌پرور، محسن؛ سحلسور، آزاده. (۱۳۹۵). الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی در کارکنان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۶، شماره ۲، ص ۹۳-۱۲۳.

مقدم، علیرضا؛ محمودی میمند، مهدی. (۱۳۹۷). اثر بدینی سازمانی بر گرایش به رفتارهای انحرافی. *فصلنامه مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۷، شماره ۸۹، ص ۷۳-۸۹.

مهداد، علی؛ ملک‌زاده، مائده. (۱۳۹۷). الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب و استرس شغلی با رفتارهای انحرافی. *فصلنامه روان‌شناسی اجتماعی*، سال ۱۲، شماره ۴۶، ص ۱-۱۳.

واعظی، رضا؛ حسین‌پور، داود؛ رنجبر کبوترخانی، مصطفی. (۱۳۹۵). تأثیر عدالت سازمانی در بروز رفتار انحرافی بر اساس نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، دوره ۵، شماره ۳، ص ۸۵-۱۱۲.

Aasland Merethe Schanke, Skogstad Anders, Notelaers Guy, Nielsen Morten, Einarsen Stale. (2010). The prevalence of destructive leadership behavior. *British Journal of Management*, 21, 438-452.

Aksu, Ali (2016). Organizational deviance and multi-factor leadership. *Journal of Educational Research and Reviews*. Vol. 11(8), pp. 589-597.

Andersson, Lynne, M. & Bateman, Thomas, S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 449-469

Appelbaum, H. Laconi. Matousek. (2007). "Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts and solutions". Corporate governance, *International Journal of Business in Society*, Vol 7, No 5, p: 586-598.

Beheshtifar, M; Borhani, H; Nekoie.Moghadam, M. (2012). "Destructive role of employee silence in organizational success". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11): 275-282.

Bibi Z., Karim J., ud Din S. (2013) "Workplace incivility and counterproductive work behavior: Moderating role of emotional intelligence", *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2): 317-334.

- Bordia, P., Restubog, S., & Tang, R. (2008). When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5):1104-1117.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice". *Journal of Management Studies*, 40, 1393-1417.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Machteld, v. d. (2015). "Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance". *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 424-457.
- Chen, Chi-Ting. Hsin-Hui Sunny Hu. Brian King(2018). Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: Key determining factors in the hospitality workforce. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 35 . 1-8.
- Chen, Chi-Ting. Hsin-Hui Sunny Hu. Brian King(2018). Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: Key determining factors in the hospitality workforce. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 35 . 1-8.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S. B., & Lomeli, L. (2013). "Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis". *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Cinar, O; Karcioglu, F; Aliogullari, Z, D. (2013). "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 314 – 321.
- Cinar, Orhan; Karcioglu, Fatih; Aliogullari, Zisan Duygu (2013). Relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, pp 314 321.
- Colbert A. E., Mount M.K., Harter J.K., Witt L.A., Barrick M.R. (2004) "Interactive Effects of Personality and Perception of the Work Situation on Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*. 89/4:599-609.
- Connor Peter J. O. Stone, Sharon. Walker, Benjamin R. Jackson Chris J.(2017). Deviant behavior in constrained environments: Sensation-Seeking predicts workplace deviance in shallow learners. *Personality and Individual Differences* 108.pp20-25.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-353.
- Deniz, N; Noyan, A; Ertosun, O, G. (2013). "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 691 – 700.
- Dimitris, Bouradas and Vakola, Maria, (2007). "Organizational silence: A new challenge for human resource management". *Athens University of economics and business*, pp1-19

- Einarsen S., Aasland M. S., Skogstad A. (2007) "Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model", *The Leadership Quarterly*, 18(3): 207-216.
- Gatling, Anthony .Cass Shum, Laura Book. Billy Bai(2017). The influence of hospitality leaders' relational transparency on followers' trust and deviance behaviors: Mediating role of behavioral. integrity. *International Journal of Hospitality Management* 62 . 11-20
- Gholipour, A. S. (2009). The Explanation of anti-citizenship behaviors in the workplaces. *International Business Research*, 2(4), p 76-100.
- Henrikson, K. & Dayton, E. (2006). "Organizational silence and hidden threats to patient safety". *Journal of Health Service Research*, 41(4), 1539-1554.
- Hubert, A. B., & van Veldhoven, M. J. P. M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 415-424.
- James, M. (2005). "Antecedents And Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems". Florida: The Florida State University.
- James, M. S. L. (2005). Antecedents and Consequences of Cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems. Dissertation submitted to the Department of Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The Florida State University, College of Business.
- Jelinek, R. &. (2006). The ABC's of ACB: Unveiling a clear and present danger in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 457-467.
- Kim, Dan S.; Peng, Ann Chunyan.; Oh, In-Sue.; Banks, George C. & Lomeli, Laura c (2009). "Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model". *Human Relations*, 62(10), 1435-1458
- Krasikova Dina V, Green Stephen G, LeBreton James M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*. 10, 1-13.
- Lim, V. (2002). The way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational Justice. *Journal of organizational Behavior*, p 75-94.
- Litzky Barrie E., Eddlestone Kimberly A., Kidder Deborah L. (2006) "The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors", *Academy of Management Perspectives* 91-103.
- Litzky Barrie E., Eddlestone Kimberly A., Kidder Deborah L. (2006). "The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors", *Academy of Management Perspectives*. 91-103.

- Lord R. G. & Brown D. J. (2001). "Leadership, Values, and Subordinate selfconcepts". *Leadership Quarterly*, 12(2), 133-147.
- Lu Hong, Ling Wenquan, Wu Yuju, Liu Yi. (2012). A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership. *Chinese Management Studies*, 2, 271 – 283.
- Mayer David M, Stefan Thau . Kristina M. Workman . Marius Van Dijke . David De Cremer(2012). Leader mistreatment, employee hostility, and deviant behaviors: Integrating self-uncertainty and thwarted needs perspectives on deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 117 . 24–40.
- Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). "The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers". *Journal of International Business Ethics*, 1(2), 155-159.
- Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). "The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers". *Journal of International Business Ethics*, 1(2), 155-159.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391–419.
- Neves, P.; Story, J. (2013). Ethical leadership and reputation: Combined indirect effects on organizational deviance. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 1-12
- Nikmaram S, Gharibi Yamchi H, Shojaii S, Ahmadi Zahrani M & Alvani SM.,(2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10): 1271-1277
- Padilla Art, Hogan Robert, Kaiser Robert B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176–194.
- Polatcan, M., & Titrek, O. (2014). "The Relationship Between Leadership Behaviors Of School Principals And Their Organizational Cynicism Attitudes". *Social and Behavioral Sciences*, 141(25), 1291 – 1303.
- Rishipal. kumar Chand. (2012). "Counterproductive work behavior and locus of control among managers ". Vol 2, No 12, p:94-120.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). "Employees behaving badly:Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance". In C. L. Cooper & D. M. Rouseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, Vol.5, (pp. 1–30).
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Schaubroeck John, Walumbwa Fred O, Ganster Daniel C, Kepes Sven. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "enriched" job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236–251.

- Schyns B., Schilling J. (2013) "How bad are the effects of bad leaders? A metaanalysis of destructive leadership and its outcomes", *The Leadership Quarterly*, 24(1): 138-158.
- Schyns Birgit, Hansbrough Tiffany. (2010). When leadership goes wrong: destructive leadership, mistakes and ethical failures. Available.
- Shahzad, A., & Mahmood, Z. (2012). The Mediating - Moderating Model of Organizational Cynicism and Workplace Deviant Behavior: (Evidence from Banking Sector in Pakistan). *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 580-588.
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Nassirzadeh, F. (2014). Destructive leader behaviour: A study of Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire. *Leadership*, 10(2), 218–239.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101–123.
- Van de Vliert Evert, Euwema Martin C, Huismans Spike E. (1995). Fighting a subordinate or a superior: The case of police sergeants. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- Ward, K.D. (2014). Cynicism about organizational Change: Measurement antecedent and correlates;. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (Eds.). (2014). *Handbook of Research on Employee Voice: Elgar original reference*. Edward Elgar Publishing
- Wahyudi, Amin (2018). The Influence of Religious Work Ethic On Deviant Behaviour and Mediating Role of Ethical Atmosphere. The 2<sup>nd</sup> International Conference on Technology, Education, and Social Science. p382-394.
- Yen T. Q., Tian Y., Sankoh F. P. (2013) "The impact of prevalent destructive leadership behaviors on subordinate employees in a firm", *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(7): 595-600.
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 24, 1389– 1404.
- Hakan Erkutlu, Jamel Chafra (2019) Leader psychopathy and organizational deviance The mediating role of psychological safety and the moderating role of moral disengagement. *International Journal of Workplace Health Management*. 13, 1– 18.