

**Describing a structural model of the predictors of employees' expediency**

Peyman Akbari<sup>\*1</sup> | Parvane Mansouri<sup>2</sup>

14

Vol. 4  
Summer 2023



Research Paper

Received:  
14 December 2022  
Accepted  
10 January 2023  
P.P: 198-216

Print ISSN: 2717-4484  
Online ISSN: 2717-4492



DOI: 10.22098/AEL.2023.11759.1188

**Abstract**

The purpose of this research is Describing a structural model of the predictors of employees' expediency. The current research is applied in terms of purpose and in terms of nature and method, it is descriptive-survey of correlational type. The statistical population of this research (850 people) is the employees of Shohada Kargar Hospital in Yazd city, who were selected randomly through the Cochran 265 formula. The data collection tool was standard questionnaires that existed in this field. Validity and reliability The questionnaires indicate that the measuring instruments have good validity and reliability. The results of hypothesis testing by SMART-PLS software and using t-test statistics and path coefficients ( $\beta$ ) showed that leader-member exchange and employees' unethical tolerance can play a moderating and mediating role, respectively. to have Despite the designed model, it can be expected that the hospital managers can reduce the level of expediency of the supervisor over the expediency of the employees by reducing the leader-member exchange, but by increasing the unethical tolerance of the employees, the level of the supervisor's expediency and the leader-member exchange They increase the expediency of the employees, and this may work in the short term, but in the long term, they will never be able to continue managing the hospital and will deal a fatal blow to its structure.

**Keywords:** Supervisor Expediency, Employee Expediency, Leader-Member Exchange, Employee Unethical Tolerance

<sup>1</sup> \*Corresponding author: Assistant Professor of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: peymanakbari3537@pnu.ac.ir

<sup>2</sup> Master of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

تبیین مدلی ساختاری از پیش‌بینی‌کننده‌های مصلحت‌اندیشی  
کارکنان

پیمان اکبری<sup>۱\*</sup> | پروانه منصوری<sup>۲</sup>

چکیده

هدف از این پژوهش، تبیین مدلی ساختاری از پیش‌بینی‌کننده‌های مصلحت‌اندیشی کارکنان می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش (۸۵۰ نفر) کارکنان بیمارستان شهدای کارگر شهرستان یزد بوده که از طریق فرمول کوکران ۲۶۵ به شکل تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد بود که در این زمینه وجود داشت. روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ) پرسشنامه‌ها حاکی از آن هستند که ابزارهای اندازه‌گیری از روایی و پایایی خوبی برخوردار هستند. نتایج حاصل از آزمون فرضیات توسط نرم‌افزار SMART-PLS و با استفاده از آماره آزمون  $t$  و ضرایب مسیر ( $\beta$ )، نشان داد که مبادله رهبر-عضو و تسامح غیراخلاقی کارکنان می‌توانند به ترتیب نقش تعدیل‌گر و میانجی‌گری را داشته باشند. با وجود مدل طراحی شده می‌توان انتظار داشت که مدیران بیمارستان می‌توانند از طریق کاهش مبادله رهبر-عضو به کاهش سطح مصلحت‌اندیشی سرپرست بر مصلحت‌اندیشی کارکنان بپردازند اما با افزایش تسامح غیراخلاقی کارکنان سطح مصلحت‌اندیشی سرپرست و مبادله رهبر-عضو بر مصلحت‌اندیشی کارکنان را افزایش می‌دهند، و این شاید در کوتاه‌مدت جواب دهد اما در بلندمدت هرگز نخواهند توانست به مدیریت بیمارستان ادامه دهند و ضربه مهلکی را بر پیکره آن خواهند زد.

**واژگان کلیدی:** مصلحت‌اندیشی سرپرست، مصلحت‌اندیشی کارکنان، مبادله رهبر-عضو، تسامح غیراخلاقی کارکنان.

۱۴

سال چهارم  
تابستان ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۱/۰۹/۲۳  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۱/۱۰/۲۶  
صص: ۲۱۶-۱۹۸

شاپا چاپی: ۴۴۸۴-۲۷۱۷  
الکترونیکی: ۴۴۹۲-۲۷۱۷



DOI: 10.22098/AEL.2023.11759.1188

<sup>۱\*</sup> نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: peymanakbari3537@pnu.ac.ir

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.



## مقدمه

در مقاله‌ای از گروه خبری ان بی سی، داستان‌هایی از کارکنان نقل شده که با تبعیت از دستورات رؤسای‌شان، خود را در معرض مخاطرات قانونی قرار داده‌اند. در این پژوهش به کارکنان تذکر داد شده که «در برابر رئیس خود چشم و گوش بسته نباشند [منظور این که از رئیس خود کورکورانه اطاعت نکنند]» به ویژه به این خاطر که در دعوی حقوقی این دلیل که «رئیس به من گفت آن را انجام دهم [یا من را وادار به انجام آن کرد]» قابل دفاع نیست. بر همین اساس برخی از رسوایی‌های اخلاقی تاریخی (به عنوان مثال، شرکت انرون<sup>۱</sup>) شواهدی را ارائه داده است که حاکی از لغزش‌های اخلاقی کارکنانی است که تا حدودی به کورکورانه به خواسته سرپرستان‌شان توجه کرده‌اند، هر چند که در چنین شرایطی، الگوبرداری از رفتارهای غیراخلاقی سرپرستان محتمل است (Brown et al, 2005). اما، فهمیدن این که «چه وقت» و «چرا» کارکنان رفتارهای غیراخلاقی سرپرستان خود را به شکل «مصلحت‌اندیشی ناظر (سرپرست)» الگوبرداری کنند، ساختاری جدید است که پژوهشگران آن را به صورت «به کارگیری اعمال غیراخلاقی توسط سرپرست جهت تسریع کار در راستای مقاصد خودخواهانه» تعریف کرده‌اند. اگرچه مصلحت‌اندیشی سرپرست به قدری غیراخلاقی است که توانسته انتظارات اخلاقی مورد تأیید جامعه را نقض کند، اما سرپرستان از این روش برای مراقبت کارآمدتر از فضای کسب و کار، استفاده می‌کنند (Parks et al, 2010). سرپرستان زمانی مشغول مصلحت‌اندیشی می‌شوند که با سَمبل کردن<sup>۲</sup>، وظایف شغلی را سریع‌تر به انجام برسانند یا ارقام عملکردی را طوری دستکاری کنند که سازمان‌شان موفق‌تر به نظر آیند. با بررسی مصلحت‌اندیشی سرپرست، به طور ویژه، می‌توان شکلی از سرپرستی غیراخلاقی را مورد مطالعه قرار داد که خیلی پاییند به اخلاقیات نیست و از سایر اشکال رفتار غیراخلاقی مبتدل‌تر است، از اینرو، به احتمال زیاد توسط کارکنان الگوبرداری می‌شود. مهمتر آنکه، این طور استدلال می‌شود که اگرچه ممکن است مصلحت‌اندیشی سرپرست بی‌ضرر به نظر آید، اما به عنوان شکل خاصی از رهبری غیراخلاقی، می‌تواند بذر پذیرش نگرش‌های تسامح غیراخلاقی را در میان کارکنان بپراکند، که می‌تواند منجر به تکرار رفتارهای غیراخلاقی شود (Treviño et al, 2006).

در این پژوهش سعی شده تا از نظریه یادگیری اجتماعی (Bandura, 1986) برای توضیح الگوی نظری استفاده شود. این نظریه اشاره دارد که وقتی رابطه سرپرست با کارمند با سطح بالایی از احترام، اعتماد، محبت و حمایت متقابل توصیف شود (مثل مبادله بالای رهبر-عضو)، کارکنان به احتمال زیاد برای راهنمایی گرفتن در خصوص چگونه رفتار کردن به سرپرستان خود نگاه می‌کنند و بنابراین با احتمال بیشتری مصلحت‌اندیشی آنها را می‌پذیرند. به علاوه، از آنجا که مصلحت‌اندیشی سرپرست پایبندی به استانداردهای اخلاقی را تضعیف می‌کند، کارکنانی تحت روابط با مبادله بالای رهبر-عضو، با پذیرش نگرش‌های تسامح (تحمل) غیراخلاقی واکنش نشان خواهند داد (مثل اینکه کارکنان تا چه میزان شیوه‌های غیراخلاقی کسب و کار را قابل قبول می‌دانند) و متعاقباً رفتارهای فرصت‌طلبانه مشابهی را انجام می‌دهند. در این پژوهش سعی شده تا خلاهای نظری و عملی پژوهش به خوبی روشن شود.

1 Enron Corporation  
2 Cut Corners



نخست، بر روی رهبری غیراخلاقی بحث شده است. آنچه که مشخص است این است که تا به امروز، اکثر تحقیقات درباره سرپرستی غیراخلاقی، اشکال نسبتاً گسترده‌ای از آن را مورد بررسی قرار داده‌اند (مثل Craig & Gustafson, 1998) (مثل سرپرستی توهین‌آمیز<sup>۳</sup> یا سرپرست تضعیف‌کننده؛ (Brown & Mitchell, 2010)). با این اوصاف استدلال بر این است که فرصت طلبی سرپرست، به عنوان شکلی از رهبری غیراخلاقی است، چرا که با سَمبل کردن و دور زدن قوانین توانسته بهبود عملکرد کارکنان را کاری هوشمندانه و کارآمد قلمداد کند (Parks et al, 2010). با اینحال فرصت طلبی سرپرست می‌تواند از آن جهت مشکل ساز شود که نگرش‌های کارکنان دربارهٔ تسامح غیراخلاقی را تحت تأثیر قرار دهد، که ممکن است راه را برای فرصت طلبی خود کارکنان و به طور کلی‌تر ترویج اعمال غیراخلاقی هموارتر سازد. لذا پژوهشگران با بررسی فرصت طلبی غیراخلاقی، به صورت شکل خاصی از رهبری غیراخلاقی، در پی نشان دادن این هستند که اعمال رهبری غیراخلاقی با اخلاق‌مداری کمتر، می‌تواند به دلیل آثارش، نوعی الگوبرداری، مخرب را شکل دهد.

دوم، سعی خواهد شد تا با ادبیاتی گسترده به معایب مبادله بالای رهبر-عضو و مزایای مبادله پایین رهبر-عضو پرداخته شود. با این وصف با بررسی نقش مبادله رهبر-عضو در ترویج اعمال غیراخلاقی، می‌توان انتظار ارائه دادن دیدگاه متفاوتی نسبت به مطالعات قبلی داشت. از آنجا که کارکنان، رهبران با مبادله بالای رهبر-عضو خود را برای الگوبرداری جذاب می‌یابند، به احتمال زیاد از فرصت طلبی رهبران خود تقلید خواهند کرد. از این رو، خصوصیات مثبت ذاتی در روابط با مبادله بالای رهبر-عضو می‌تواند به دلیل آثار الگوبرداری ناکارآمد، مشکل ساز شود. با این حال، روابط با مبادله بالای رهبر-عضو به طور کلی مطلوب هستند و باید مورد تشویق قرار گیرند، اما لازم است کارکنان بر این امر واقف باشند که این چنین روابط با کیفیتی می‌تواند بخاطر اثر تقلیدی<sup>۴</sup>، به الگوبرداری از رفتارهای منفی منجر شود.

سرانجام، از استدلال‌های یادگیری اجتماعی (Bandura, 1986) در تشخیص شکل‌گیری نگرش‌های کارمند به عنوان توضیحی مهم و مورد مطالعه واقع نشده، برای این که چرا رفتارهای غیراخلاقی سرپرستی ممکن است توسط زیردستان الگوبرداری شود، استفاده می‌شود. اگرچه مطالعات سرپرستی غیراخلاقی اثرات یادگیری اجتماعی را پیشنهاد کرده است (Mawritz et al, 2012)، اما بررسی میانجی‌های خاص الگوبرداری مورد مطالعه واقع نشده است. لذا استدلال می‌شود که رفتارهای سرپرستی، نگرش‌های کارکنان را شکل دهد (Bandura, 1986)، که به نوبهٔ خود منجر به رواج رفتارهای سازگار با نگرش خواهد شد (Fishbein & Ajzen, 2011). به طور خاص این پژوهش، استدلال می‌کند که فرصت طلبی سرپرست نگرش‌های کارکنان نسبت به تسامح غیراخلاقی را تقویت می‌کند، که به نوبهٔ خود رفتارهای فرصت طلبانهٔ خود کارکنان را تحریک می‌کند. لذا، محققین در این پژوهش معتقدند که بر حتی رفتارهای غیراخلاقی سرپرستانی که کمتر اخلاق‌مدارند، و فرآیند الگوبرداری را پیش می‌برند، می‌توانند تا حدی مشکل ساز شوند. با این اوصاف در این پژوهش، پژوهشگران به

3 Abusive Supervision

4 “monkey see, or monkey do”

دنبال پاسخ به این سوال هستند که آیا مصلحت اندیشی ناظر (سرپرست) بر مصلحت اندیشی کارکنان با تاکید بر نقش تعدیل کننده مبادله رهبر-عضو و نقش میانجی گری تحمل غیراخلاقی کارکنان تاثیری دارد یا خیر؟ در ادامه سعی خواهد شد تا به بررسی ادبیات نظری و توسعه فرضیه‌ها پرداخته شود.

**مروری بر رهبری با رویکرد اخلاق:** تحقیقات با موضوع رهبری با رویکرد اخلاق عمدتاً به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود: رهبری اخلاق‌مدار<sup>5</sup> و رهبری غیراخلاقی؛ رهبران اخلاق‌مدار "از طریق اقدامات شخصی و روابط بین فردی از خود رفتاری عادی و مناسب نشان می‌دهند و ... چنین رفتاری را به واسطه ارتباطات دو جانبه، تقویت می‌کنند و تصمیم‌گیری را در میان پیروان خود ترویج می‌دهند" (Brown et al, 2005). مفهوم رهبری اخلاق‌مدار به طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته است و نتایج مطلوبی داشته است، از جمله افزایش عملکرد کارمند (Piccolo et al, 2010) و کاهش رفتارهای ناکارآمد و سیاسی محل کار (Kacmar et al, 2013). از طرف دیگر، رهبری غیراخلاقی هنگامی وجود دارد که رهبران در رفتارها و یا تصمیم‌گیری‌هایی شرکت کنند که "... غیرقانونی و/یا نقض استانداردهای اخلاقی است و فرآیندها و ساختارهایی را تحمیل می‌کند که رفتار غیراخلاقی را در میان پیروان ترویج می‌کند" (Brown & Mitchell, 2010). رهبری غیراخلاقی با انواع روش‌ها مورد مطالعه قرار گرفته است. برای مثال، مقیاس صداقت درک شده رهبر<sup>6</sup> به این دلیل به وجود آمد که "... رفتارهایی از رهبر را توصیف کند که به وضوح غیراخلاقی هستند، نه مثبت یا مطلوب" (Craig & Gustafson, 1998). مقیاس صداقت درک شده رهبر؛ معیاری وسیع است که طیف گسترده‌ای از رفتارهای غیراخلاقی را که ممکن است در انواع محیط‌های سازمانی بروز یابند، ارزیابی می‌کند. برای مثال، این معیار موارد مرتبط با رفتارهای خلاف شرع، عرف‌های منابع انسانی، بیان حقیقت و بدخواهی را در بر می‌گیرد. به علاوه، مقیاس صداقت درک شده رهبر به گونه‌ای توسعه یافته است که "... اکثر موارد بر روابط بین فردی میان زیردستان پاسخگو و رهبران آنها متمرکز است". با استفاده از مقیاس صداقت درک شده رهبر، رفتارهای غیراخلاقی شامل اعمالی از قبیل شرارت، منازعه حتی با کارکنان، باج خواهی در برخورد با کارکنان، و اخراج کارکنان از روی تنفر نه با عذر موجه، توضیح داده خواهد شد. افزون بر این، تعداد قابل توجهی از تحقیقات رهبری غیراخلاقی را به شکل‌های سرپرستی توهین آمیز و سرپرستی تضعیف کننده بررسی کرده‌اند (Brown & Mitchell, 2010). مشابه مقیاس صداقت درک شده رهبر، این آشکال از رهبری غیراخلاقی در درجه اول بر اقدامات بین فردی میان رهبران و زیردستان تمرکز دارد؛ باین حال، سرپرستی توهین آمیز و سرپرست تضعیف کننده بیشتر از آنکه گسترده باشند، خاص هستند. سرپرستی توهین آمیز به شکل "درک زیردستان از میزان مداخله سرپرستان در نمایش پایدار رفتارهای خصمانه کلامی و غیرکلامی، به استثنای برخورد فیزیکی" تعریف می‌شود. سرپرست تضعیف کننده زمانی اتفاق می‌افتد که سرپرستان عمداً مانع توانایی کارکنان "... در برقراری و حفظ روابط مثبت بین فردی، موفقیت در کار و شهرت مطلوب" می‌شوند (Duffy et al, 2002). تعداد زیادی از تحقیقات بر این اشاره دارند که زیردستان با ناراحتی روانی (Tepper et al, 2007)، کاهش عملکرد شغلی (مثل

5 Ethical leadership

6 Perceived leader integrity scale (PLIS)





(Harris et al, 2007) و افزایش رفتارهای انحرافی به این اشکال از بدرفتاری واکنش نشان می‌دهند. پس تحقیقات موجود اشکال گسترده‌تری از رهبری اخلاقی مدار (مثل Brown et al, 2005) و غیراخلاقی (مثل Craig & Gustafson, 1998) را بررسی کرده است، اما تحقیق دربارهٔ رهبری غیراخلاقی بر رفتارهای خاص (سرپرستی توهین آمیز و سرپرست تضعیف کننده) با تأکید بر رفتارهای غیراخلاقی رهبر در ارتباط مستقیم با کارکنان نیز تمرکز کرده است. بررسی رفتارهای خاص و نه گستردهٔ رهبری غیراخلاقی می‌تواند در پیش‌بینی اعتبار و رابطهٔ عملی، مفید واقع شود (Judge et al, 2013). در این حالت، در این پژوهش سعی شده تا فرصت طلبی سرپرست را به صورت شکل متمایز رهبری غیراخلاقی مطالعه شود. این رفتارهای سرپرستی ممکن است به صورت "اداره کردن کارآمد کارها" و شاید بی‌ضرر و معمولی تعبیر شود (Parks et al, 2010)، اما این رفتارها می‌توانند نقش مهمی در تحت تأثیر قرار دادن نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان نسبت به مقبولیت و انجام رفتار غیراخلاقی در سازمان‌ها داشته باشند. به طور کلی، باور داریم که سازمان‌ها می‌توانند از یادگیری این موضوع بدین صورت بهره مند شوند که آن دسته از رفتارهای غیراخلاقی سرپرستان که خیلی پایبند اصول اخلاقی نیست، همچنان می‌تواند به دلیل تکثیر محتمل رفتارهای غیراخلاقی تأثیر بسزایی بر اثربخشی سازمانی بگذارد.

**مفهوم سازی مصلحت سرپرست:** سرپرستان وقتی دچار مصلحت می‌شوند که غیراخلاقی عمل کنند و کار خود را در راستای مقاصد خودخواهانه تسریع کنند. چنین رفتارهای سرپرستی حداقل به سه دلیل غیراخلاقی هستند. اول، محرک آنها منافع شخصی است، که با این عقیده که رعایت موازین اخلاقی مستلزم این است که فرد تمایلات شخصی خود را در راستای منافع کلی جمعی سرکوب کند، مغایرت دارد؛ در این خصوص، تحقیق بر روی اخلاق وظیفه‌گرا اشاره بر این دارد که افراد باید تمایلات خودخواهانه را محدود سازند و در عوض بر هنجارهای اخلاقی ایستادگی کنند که روشی را که هرکس "باید" به گونه‌ای رفتار کند که به نفع همه باشد را دیکته می‌کند (Haidt, 2008). دوم، مصلحت‌اندیشی سرپرست در تضاد با قوانین و مقررات یک سازمان است، که معمولاً به منظور ایجاد "شرایط برابر" برای کسانی که در یک گروه اجتماعی فعالیت می‌کنند، وضع می‌شود (Haidt and Graham, 2007). پس، مصلحت‌اندیشی سرپرست از این جهت غیراخلاقی است که باعث ایجاد بی‌انصافی برای کسانی که در گروه اجتماعی پایبند قوانین هستند، می‌شود. سوم، مصلحت‌اندیشی سرپرست "... هنجارهای اخلاقی رفتار را که مورد قبول عمومی است" (Treviño et al, 2006) که معمولاً توسط جامعه تأیید می‌شود را می‌شکند زیرا این رفتارها می‌تواند به شخص ثالث آسیب برساند. برای مثال، به عنوان نتیجه‌ای از سَمبل کردن و سرسری گرفتن کارها در راستای منافع شخصی، یک سرپرست فرصت طلب ممکن است خدمات معیوبی را ارائه کند که به مذاق ارباب رجوع خوش نیاید. اگرچه چنین شرایطی مصلحت‌اندیشی سرپرست غیراخلاقی است، اما ممکن است نسبت به سایر اشکال رهبری غیراخلاقی با پایبندی کمتری به موازین اخلاقی تعبیر شود. Jones (1991) عواملی را که بر شدت اصول اخلاقی اعمال غیراخلاقی اثر می‌گذارند، شرح می‌دهد و بر این اشاره می‌کند که وقتی بعید به نظر برسد که رفتارهای غیراخلاقی باعث ایجاد آسیب فوری و فاقد قربانی مشخص هستند، این رفتارها پایبندی کمتری به اصول اخلاقی خواهند داشت. مصلحت‌اندیشی سرپرست پایبندی کمتری به اصول اخلاقی دارد زیرا رفتارهای اخلاقی را که ممکن است بی‌ضرر و برای ادارهٔ کسب و کار

کارآمد به نظر برسند، در بر می‌گیرد (Parks et al, 2010). برای مثال، سَمبل کردن برای تمام کردن سریع‌تر وظایف شغلی ممکن است به جای غیراخلاقی بودن هوشمندانه تعبیر شود. این استدلال‌ها با تحقیق اخیر سازگار است که بر این اشاره دارد که مردم نسبت به دیدن رفتارهای غیراخلاقی که به نظرشان بی‌ضرر یا جزئی است، تسامح بیشتری نشان می‌دهند (Welsh et al, 2015). به علاوه، مصلحت‌اندیشی سرپرست ممکن است قربانی مشخصی نداشته باشد. اگرچه مصلحت‌اندیشی سرپرست ممکن است برای همکارانی که "قوانین را رعایت می‌کنند" منصفانه نباشد یا می‌تواند در بلندمدت به سازمان‌ها آسیب برساند (مثلاً به دلیل ارائه نادرست عملکرد)، این قربانی‌های بالقوه ممکن است فوراً آشکار نشوند (Jones, 1991). به عنوان مثال، این قربانیان در مقایسه با فرد قربانی که مورد سوءاستفاده مستقیم قرار می‌گیرد، از نظر روانی به سرپرست نزدیک نیستند. بنابراین، در مقایسه با سایر اعمال رهبری غیراخلاقی (مثل سرپرستی توهین آمیز، اعمال غیرقانونی، Craig & Gustafson, 1998)، سرپرستان ممکن است مصلحت‌اندیشی را بی‌ضررتر بدانند. آنها ممکن است نادیده گرفتن پروتکل‌های شرکت در جهت دستیابی به خواسته خود، و دستکاری ارقام عملکردی برای موفق‌تر نشان دادن عملکرد، یا سَمبل کردن وظایف شغلی برای تمام کردن زودتر آنها را راحت‌تر و بی‌دردتر بدانند (Veiga et al, 2004). لازم به ذکر است اگرچه رفتارهای مصلحت‌اندیشانه را به لحاظ زمینه سرپرستی مفهوم سازی می‌کنیم، این رفتارها می‌تواند از هر کدام از اعضای سازمانی در هر سطح از سلسله مراتب سر بزند. ما به طور خاص مصلحت‌اندیشی را در سطح سرپرست مفهوم سازی می‌کنیم تا درک بهتری از مفاهیم آن به شکل رهبری غیراخلاقی داشته باشیم. وقتی مصلحت‌اندیشی در سمت‌های سرپرستی به کار برده می‌شود، مصلحت‌اندیشی زیر سرفصل‌های وسیع‌تری از رهبری غیراخلاقی قرار می‌گیرد زیرا افرادی که به سمت‌های رسمی رهبری منصوب می‌شوند، "چهره‌های" سازمان و الگوهای کارکنان خود می‌شوند (Bandura, 1986). در سازگاری گسترده‌تر با مفهوم سازی رهبری غیراخلاقی، آن دسته از افراد که در سمت‌های سرپرستی هستند نیز قابلیت بنیاد نهادن "... فرآیندها و ساختارهایی که رفتار غیراخلاقی را در میان پیروان ترویج می‌دهد" را دارند (Brown & Mitchell, 2010). در این خصوص، مطرح می‌کنیم که مصلحت‌اندیشی سرپرست یک رفتار رهبری خارج از موازین اخلاقی است که فرآیندهای الگوبرداری را بنیاد می‌نهد، که می‌تواند در میان پیروان رفتار غیراخلاقی را به وجود آورند. با این حال، رفتارهای مصلحت‌اندیشانه ممکن است در هر سطحی از سازمان رخ دهد، درست مانند رفتارهای سرپرستی توهین آمیز که ممکن است هم از سرپرستان و هم از کارکنان سر بزند (Wheeler et al, 2013).

**مصلحت‌اندیشی سرپرست نسبت به مصلحت‌اندیشی کارکنان و نقش تعدیل‌گری مبادله رهبر-عضو:** (Brown & Mitchell, 2010) ماهیت رهبری غیراخلاقی را به صورت رفتارهای رهبری که رفتار غیراخلاقی پیرو را تحت تأثیر قرار می‌دهد، توصیف می‌کنند. علاوه بر این، تحقیقات موجود نشان می‌دهد که به دلیل مشروعیت موقعیت‌هایشان (Mawritz et al, 2012)، اعمال غیراخلاقی یک سرپرست می‌تواند از طریق اثرات الگوبرداری، رفتار غیراخلاقی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. در راستای این مباحث، مصلحت‌اندیشی سرپرست ممکن است توسط زیردستان الگوبرداری شود چراکه به دلیل ذات آن، پایداری کمتری به موازین اخلاقی دارد، مصلحت‌اندیشی سرپرست ممکن است به راحتی توسط زیردستان



پذیرفته و الگوبرداری شود، به ویژه تحت شرایطی که روابط از مبادله بالای رهبر-عضو برخوردار باشند. طبق نظریه یادگیری اجتماعی (Bandura, 1986)، یادگیری رفتاری از طریق مشاهده صورت می‌گیرد. افراد آن دسته از رفتارها را یاد می‌گیرند که از نظر جامعه مقبول باشد و با مشاهده رفتار دیگران و عواقب آن، رفتارها مناسب به نظر برسد. افراد اطلاعات را از مشاهدات خود از افراد معتبر استخراج می‌کنند (مثل الگوبرداری)، که به آنها اجازه می‌دهد مناسب بودن رفتارها را ارزیابی کنند و خود تصمیم بگیرند که آن رفتارها را انجام دهند. بنابراین، اگر یک الگوی معتبر (مثل یک سرپرست) رفتار خاصی را انجام دهد که فاقد عواقب منفی باشد، احتمالاً مشاهده‌کننده آن رفتار را الگوبرداری می‌کند. طبق نظریه یادگیری اجتماعی، تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که سرپرستان الگوهای برجسته‌ای برای کارکنان هستند و می‌توانند از طریق فرآیندهای یادگیری اجتماعی رفتارهای کارکنان خود را به شدت تحت تأثیر قرار دهند. سرپرستان مستقیم از آنجا که جلوی چشم کارکنان خود هستند (Mawritz et al, 2012) و سمت‌های رسمی دارند، به عنوان الگوهای معتبر ویژه عمل می‌کنند. کارکنان تعاملات روزمره بسیاری با سرپرستان خود دارند و از این رو، فرصت زیادی برای توجه کردن، مشاهده کردن، یاد گرفتن و پذیرفتن رفتارهای سرپرستان خود در اختیار دارند. به علاوه، سمت‌های رسمی سرپرستان و وضعیت آنها در سازمان‌ها آنها را به شدت در معرض دید کارکنان قرار می‌دهد و این امکان را برای سرپرستان فراهم می‌آورد که تنبیه‌ها و تشویق‌های کارکنان را کنترل کنند، همین امر سرپرستان را به جنبه‌های برجسته ویژه در محیط کاری برای کارکنان تبدیل می‌کند. از این رو، طبق نظریه یادگیری اجتماعی، کارکنان به احتمال زیاد از رفتارهای سرپرستان خود الگوبرداری می‌کنند (Brown et al, 2005). ما این اثر الگوبرداری را به مصلحت‌اندیشی سرپرست بسط می‌دهیم و اشاره می‌کنیم که وقتی سرپرستان مشغول رفتارهای مصلحت‌اندیشانه، همچون سَمبل کردن یا نادیده گرفتن پروتکل‌های شرکتی هستند، کارکنان از این رفتارهای مصلحت‌اندیشانه الگوبرداری خواهند کرد. با این وجود، ما همچنین به جستجوی اثر این الگوبرداری از طریق بررسی آن در خصوص کیفیت روابط سرپرستان با زیردستان می‌پردازیم. نظریه یادگیری اجتماعی اظهار می‌کند که وضعیت یک الگو (Bandura et al, 1963) و مورد تحسین واقع شدن یک الگو (Lankau & Scandura, 2002) بر میزان پذیرش رفتارهای الگو از طرف پیروان تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، تحقیقات موجود شواهدی را ارائه می‌دهد که آشنایی با یک مربی باعث می‌شود رفتارهای مربی بیشتر مورد تأیید شاگرد باشد (Kram & Isabella, 1985). پس، این موضوع را مطرح می‌کنیم که روابط باکیفیت، الگوبرداری از مصلحت‌اندیشی را افزایش خواهند داد زیرا رهبرانی با مبادله بالای رهبر-عضو به احتمال زیاد الگوهای جذابی به نظر می‌آیند. روابط با مبادله رهبر-عضو باکیفیت با تبادلات عاطفی-اجتماعی بالا مشخص می‌شوند، به گونه‌ای که سرپرستان و کارکنان متقابلاً به یکدیگر احترام می‌گذارند، از یکدیگر حمایت می‌کنند، به یکدیگر اعتماد دارند، به یکدیگر دلبستگی عاطفی دارند و همدیگر را دوست دارند (Dulebohn et al, 2012). از کارکنان نیز به نوبه خود، در روابط با مبادله بالای رهبر-عضو انتظار می‌رود که سرپرستان خود را الگوهای جذابی ببینند که شایسته تقلید هستند. کارکنان رفتارهای رهبران را به خاطر پیوند عاطفی-اجتماعی غنی آنها بیشتر مورد توجه و قبول قرار خواهند داد. سطح بالای اعتماد، محبت، و دلبستگی عاطفی ذاتی در روابط با مبادله بالای رهبر-عضو احتمالاً کارکنان را تحریک می‌کند تا به سرپرستان خود توجه ویژه‌ای کنند و تمایل آنها را



به تقلید کردن از رفتارهای سرپرستان مورد اعتماد و مورد پسند خود افزایش می‌دهد (به عنوان مثال، *Lankau & Scandura, 2002*). افزون بر این، در روابط با مبادله رهبر-عضو باکیفیت، کارکنان معمولاً بیش از حد معمول با سرپرستان خود تعامل دارند (*Cogliser & Schriesheim, 2000*) و این فرصت را در اختیار کارکنان قرار میدهد که رفتارهای سرپرستان خود را مشاهده کنند و مورد توجه قرار دهند و از آنها الگوبرداری کنند. هرچند تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که وضعیت، تحسین و آشنایی با رهبر می‌تواند اثرات الگوبرداری از رهبر توسط پیرو را افزایش دهد (*Kram & Isabella, 1985*)، این تحقیقات در درجه اول بر قبول رفتارهای مطلوب (مثل جستجوی اطلاعات و یادگیری فعال) تمرکز کرده‌اند. پژوهشگران در این پژوهش اظهار می‌دارند که روابط باکیفیت، همان‌طور که از مبادله بالای رهبر-عضو برخوردارند، نیز می‌توانند بر الگوسازی رفتارهای بالقوه مشکل ساز، مانند رفتارهای مصلحت‌اندیشانه تأثیر بگذارند. با توجه به این موضوع، تحقیقات موجود درباره انحراف و بزه نوجوانان نشان می‌دهد که نوجوانانی که با دوستان خود روابط حمایتی و صمیمی دارند احتمالاً از افکار و رفتارهای بزهکارانه یا ضداجتماعی دوستان خود تقلید می‌کنند (*Brechwald & Prinstein, 2011*). به طور مشابه، به دلیل پیوندهای عاطفی-اجتماعی بالایشان، کارکنان در روابط با مبادله بالای رهبر-عضو، به احتمال زیاد مصلحت‌اندیشی سرپرست خود را به عنوان نمونه موثقی از رفتار مناسب در نظر می‌گیرند. علاوه بر این، به دلیل مبادله بالای رهبر-عضو، احتمال اینکه این کارکنان به رفتارهای مصلحت‌اندیشانه که نشان‌دهنده روش‌های مشروع انجام کار است، اعتماد کنند، بیشتر است. همچنین، به عنوان نتیجه‌ای از تبادلات مکرر میان افراد (*Cogliser & Schriesheim, 2000*) روابط با مبادله بالای رهبر-عضو باعث می‌شود که کارکنان به طور مرتب رفتارهای مصلحت‌اندیشانه سرپرست را به عنوان اعمال قابل تسامح مشاهده کنند و نهادینه سازند. به علاوه، تحسین و احترام ذاتی در روابط با مبادله بالای رهبر-عضو کارکنان را از سؤال پرسیدن درباره رفتارهای مصلحت‌اندیشانه سرپرست خود منصرف می‌کند. در عوض، کارکنان مصلحت‌اندیشی را به عنوان روشی مناسب برای رفتار کردن بر می‌گزینند که در رفتارهای مصلحت‌طلبانه خودشان نیز منعکس می‌شود. محققانی همچون *Mawritz et al, (2012)*، *Brown & Mitchell (2010)*، نیز این شرایط را نشان داد. از این رو، ما فرض می‌کنیم که در روابط با مبادله بالای رهبر-عضو نسبت به روابط با مبادله پایین رهبر-عضو، کارکنان به احتمال بیشتری از اعمال مصلحت‌اندیشانه سرپرستان خود تقلید می‌کنند. همان‌طور که

فرضیه ۱. مبادله رهبر-عضو رابطه مثبت بین مصلحت‌اندیشی سرپرست و مصلحت‌اندیشی کارکنان را تعدیل می‌کند. بدین صورت که هرچه مبادله رهبر-عضو بالاتر باشد رابطه قوی‌تر می‌شود.

**نقش میانجیگری تسامح غیراخلاقی کارکنان:** در این مطالعه سعی شده تا با بررسی نگرش‌های کارکنان نسبت به تسامح غیراخلاقی به عنوان یک میانجی، به بررسی بیشتر اثرات تعاملی مصلحت‌اندیشی سرپرست و مبادله بالای رهبر-عضو بر مصلحت‌اندیشی کارمند بپردازیم. تحقیقات موجود ادعا می‌کنند که فرآیندهای الگوبرداری که بین دو طرف رخ می‌دهد، می‌تواند نگرش‌های پیرو را شکل یا تغییر دهد (*Bandura, 1986*)، که سپس می‌تواند بر رفتارهای سازگار با نگرش پیرو تأثیر بگذارد (*Fishbein & Ajzen, 2011*). بدین ترتیب، کارکنان ممکن است از رفتارهای سرپرست خود الگوبرداری کنند نه



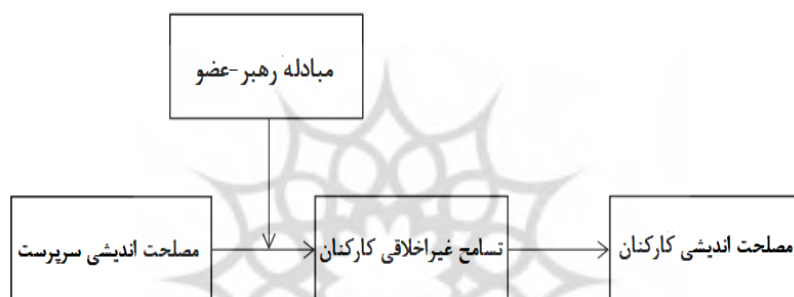
تنها به دلیل یک واکنش تقلیدی ساده بلکه به این خاطر که آنها رفتارهای سرپرستان خود را به عنوان منابع کلیدی اطلاعات در مورد هنجارها و فرآیندهای قابل قبول در چارچوب اجتماعی تفسیر و نهادینه می‌کنند (Bussey & Bandura, 1999)، همانطور که مورد تأیید نگرش‌های آنها واقع شده است. نگرش‌ها "... سازماندهی عقاید پیرامون یک موضوع یا موقعیت هستند که زمینه را برای فرد مهیا می‌کند تا به شیوه‌ای ترجیحی واکنش نشان دهد؛" تسامح غیراخلاقی، به طور خاص، کارکنان را به نگرش‌هایی که راجع به مقبولیت اعمال غیراخلاقی سازمانی است، دچار می‌سازد، تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که افراد با ماکیاولگرایی<sup>۷</sup> بالا یا کسانی که تمایل به دستکاری غیراخلاقی دارند (Dahling et al, 2009)، احتمالاً دارای نگرش‌های تسامح غیراخلاقی هستند. علاوه بر این، کارکنانی که زیاد خیرخواهند یا نسبت به رفتارهای غیرمنصفانه متعجب نمی‌شوند نیز، احتمالاً دارای نگرش‌های تسامح غیراخلاقی هستند. در رابطه با مدل نظری در این مطالعه، استدلال می‌شود که مصلحت‌اندیشی سرپرست کارکنان را ترغیب می‌کند تا نگرش‌های تسامح غیراخلاقی را بپذیرند، تا رفتارهای مصلحت‌اندیشانه را در خود آنها تحریک کند. وقتی سرپرستان مصلحت‌اندیشی می‌کنند، کارکنان مرتباً رفتارهای سرپرستان خود را که در جهت منافع شخصی است مشاهده می‌کنند، رفتارهای غیراخلاقی از قبیل سمبل کردن، دستکاری ارقام عملکردی، و نادیده گرفتن قوانین. این مشاهدات نیز به نوبه خود، مقبولیت رفتار غیراخلاقی را به کارکنان انتقال می‌دهد و کارکنان را بر می‌انگیزد تا نگرش‌هایی را پیدا و نهادینه کنند که با زمینه اجتماعی آنها مطابقت دارد (Bandura, 2002). به طور خاص‌تر، مصلحت‌اندیشی سرپرستی باعث ایجاد یک فرآیند تفسیر و نهادینه سازی در میان کارکنان می‌شود که از بین رفتن موازین اخلاقی را در قالب تسامح غیراخلاقی به تصویر می‌کشد. از بین رفتن موازین اخلاقی زمانی اتفاق می‌افتد که یک موقعیت عاری از ملاحظات اخلاقی شود، از آنجا که سرپرستان منابع کلیدی اطلاعات اجتماعی هستند (Mawritz et al, 2012)، رفتارهای سرپرستان این طور به کارکنان تلقین می‌کند که اعمال مصلحت‌اندیشانه شیوه‌های مناسب محل کار هستند، که ملاحظات اخلاقی را به حداقل می‌رساند. این از بین رفتن موازین اخلاقی احتمالاً در نگرش‌های شدید کارکنان نسبت به تسامح غیراخلاقی انعکاس می‌یابد. در راستای این استدلال‌ات، تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که قرار گرفتن در معرض تصمیمات تجاری مشکوک از نظر اخلاقی می‌تواند در شکل‌گیری نگرش‌های تسامح در جهت آن تصمیمات اثر بگذارد (Weeks et al, 2005). بدین ترتیب، اشاره می‌کنیم که به عنوان نتیجه‌ای از مصلحت‌اندیشی سرپرست، کارکنان شروع می‌کنند به باور کردن این که اعمال غیراخلاقی هنجاری و قابل قبول هستند، چیزی که بعد از آن زمینه را برای آنها مهیا می‌کند تا خودشان هم رفتارهای غیراخلاقی مصلحت‌اندیشانه انجام دهند. با این حال، اشاره می‌شود که روابط با مبادله رهبر-عضو، بر این که کارکنان تا چه حد پیام‌های مصلحت‌اندیشانه سرپرستان خود را به شکل قابل قبول نهادینه می‌سازند، اثر دارد. از آنجا که نظریه یادگیری اجتماعی اظهار می‌کند که احترام و تحسین نسبت به یک الگو اثرات الگوبرداری را تقویت می‌کند (Bandura et al, 1963؛ Kram & Isabella, 1985؛ Lankau & Scandura, 2002)، کارکنانی که در روابط با مبادله بالای رهبر-عضو قرار دارند، با پیوندهای عاطفی-اجتماعی بالا مشخص می‌شوند (Graen and Uhl-Bien, 1995)، احتمالاً به نشانه‌های اجتماعی

7 Machiavellianism

مربوط به مصلحت اندیشی سرپرست توجه می‌کنند و آنها را نهادینه می‌سازند، همانطور که در نگرش‌های تسامح غیراخلاقی آنها را منعکس می‌کنند. سپس نگرش‌های تسامح غیراخلاقی کارکنان نیز به نوبه خود، به عنوان انعکاسی از نحوه تفسیر آنها از محیط اجتماعی، بر ابراز هم فکری آنها با رفتارهای مصلحت اندیشانه اثر می‌گذارد (به عنوان مثال، Weaver et al, 2005). در این راستا می‌توان به پژوهش‌هایی (Brechtwald & Prinstein, 2011)؛ (Kram & Isabella, 1985)؛ (2007) توجه داشت.

فرضیه ۲. تسامح غیراخلاقی کارکنان در تاثیرگذاری مصلحت اندیشی سرپرست بر مصلحت اندیشی کارکنان نقش میانجی دارد.

فرضیه ۳. تسامح غیراخلاقی کارکنان در تاثیرگذاری مبادله رهبر-عضو بر مصلحت اندیشی کارکنان نقش میانجی دارد.  
**الگوی مفهومی پژوهش:** با توجه به مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش، الگوی مفهوم پژوهش به صورت زیر تدوین شد (نمودار ۱). این الگو نشان دهنده تاثیرات بین متغیرهای پژوهش است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش

این پژوهش از نظر هدف "کاربردی" و نحوه گردآوری داده‌ها، "توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی" است. جامعه آماری کارکنان (۸۵۰ نفر) بیمارستان شهدای کارگر شهرستان یزد بودند که ۲۶۵ نفر با فرمول کوکران به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. از پرسشنامه ۴ سوالی مصلحت اندیشی سرپرست Greenbaum et al (2018)، پرسشنامه ۱۲ سوالی مبادله رهبر-عضو Graen & Uhl-Bien (1995)، پرسشنامه ۴ سوالی تسامح غیراخلاقی کارکنان Froelich & Kottke (1991) و پرسشنامه ۴ سوالی مصلحت اندیشی کارکنان Greenbaum et al (2018)، به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها استفاده شدند، مبنای مقیاس اندازه‌گیری سوالات طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. برای تأیید روایی از سه نوع روایی "محتوا، همگرا و واگرا"<sup>۸</sup> و برای تأیید پایایی از سه معیار (بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شد. در جدول ۱ و ۲ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به‌طور کامل آورده شده است.

<sup>8</sup> Divergent Validity



جدول (۱) - روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

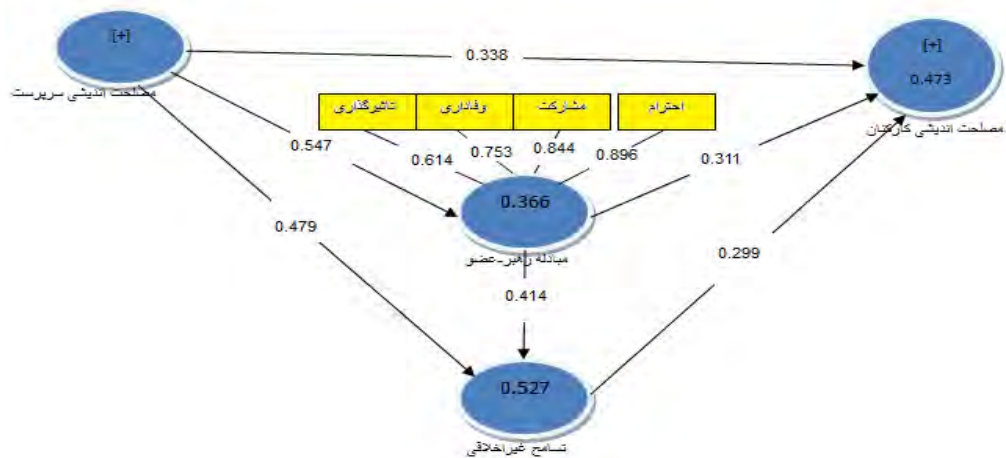
| متغیرهای پژوهش                 | ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE) | بارهای عاملی |         | ضریب پایایی پایایی مرکب | ضریب پایایی آلفای کرونباخ |
|--------------------------------|--|--------------|---------|-------------------------|---------------------------|
|                                |  | ضریب مسیر    | آزمون t |                         |                           |
| مصلحت‌اندیشی سرپرست            | ۰.۸۱۱                                  | -            | -       | ۰.۷۹۲                   | ۰.۹۵۴                     |
| تسامح غیراخلاقی کارکنان        | ۰.۶۹۹                                  | -            | -       | ۰.۸۵۷                   | ۰/۸۶۱                     |
| مصلحت‌اندیشی کارکنان           | ۱.۰۰۰                                  | -            | -       | ۰.۷۸۴                   | ۱.۰۰۰                     |
| مبادله رهبر-عضو احترام حرفه‌ای | ۰.۸۵۷                                  | ۰.۸۹۶        | -       | ۰.۸۲۰                   | ۰.۷۴۳                     |
| مشارکت                         |  |              |         |                         |                           |
| وفاداری                        |  |              |         |                         |                           |
| تاثیرگذاری                     |  |              |         |                         |                           |

جدول (۲) - ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا

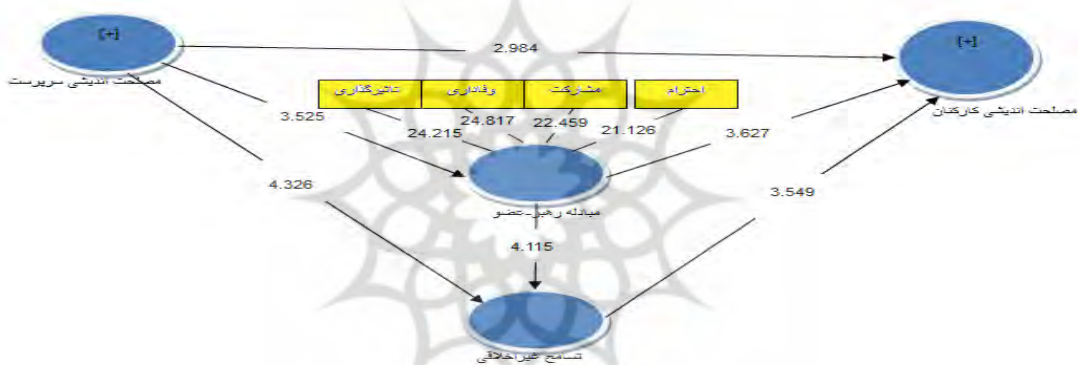
| متغیر                   | مصلحت‌اندیشی سرپرست | تسامح غیراخلاقی کارکنان | مصلحت‌اندیشی کارکنان | مبادله رهبر-عضو | جذر (AVE) |
|-------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------|-----------------|-----------|
| مصلحت‌اندیشی سرپرست     | ۱                   |                         |                      |                 | ۱         |
| تسامح غیراخلاقی کارکنان | ۰.۵۶۲               | ۱                       |                      |                 | ۱         |
| مصلحت‌اندیشی کارکنان    | ۰.۵۵۴               | ۰.۵۴۹                   | ۱                    |                 | ۰.۷۵۹     |
| مبادله رهبر-عضو         | ۰.۶۰۹               | ۰.۵۵۸                   | ۰.۶۴۱                | ۱               | ۰.۸۴۲     |

### یافته‌ها

در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی از طریق SMART-PLS استفاده شده است. و مطابق نمودارهای (۲) و (۳) نتایج بدست آمد.



نمودار ۲. ضرایب مسیر مدل



نمودار ۳. نتایج آزمون t

تحلیل هریک از روابط که در واقع نشان دهنده فرضیه‌های پژوهش می‌باشد به صورت مفید و مختصر در جدول ۳ نشان داده شده است

جدول ۳: خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات

| متغیرها                                | ضریب مسیر | ارزش آزمون T | سطح معنادار | میزان تأثیر |
|--|-----------|--------------|-------------|-------------|
| مصلحت اندیشی سرپرست ← مبادله رهبر-عضو  | ۰.۵۴۷     | ۳.۵۲۵        | معنادار     | متوسط       |
| مبادله رهبر-عضو ← تسامح غیراخلاقی      | ۰.۴۱۴     | ۴.۱۱۵        | معنادار     | متوسط       |
| تسامح غیراخلاقی ← مصلحت اندیشی کارکنان | ۰.۲۹۹     | ۳.۵۴۹        | معنادار     | ضعیف        |





|                     |                      |       |       |         |       |
|---------------------|----------------------|-------|-------|---------|-------|
| مصلحت‌اندیشی سرپرست | تسامح                | ۰.۴۷۹ | ۴.۳۲۶ | معنادار | متوسط |
| غیراخلاقی           |                      |       |       |         |       |
| مصلحت‌اندیشی سرپرست | مصلحت‌اندیشی         | ۰.۳۳۸ | ۲.۹۸۴ | معنادار | ضعیف  |
| کارکنان             |                      |       |       |         |       |
| مبادله رهبر-عضو     | مصلحت‌اندیشی کارکنان | ۰.۳۱۱ | ۳.۶۲۷ | معنادار | ضعیف  |

جدول فوق حاکی از تأثیرات بین متغیرهای پژوهش است. چرا که ارزش  $t$  مقدارش بیشتر از  $1/96$  است و به معنای، اثر مثبت و معنی‌دار است. و همچنین ضرایب مسیر  $\beta$ ، یا قوی ( $0/6$ )، متوسط ( $0/3$  تا  $0/6$ ) و ضعیف ( $0/3$ ) است (Chin, 2003). در ادامه به برای تأثیر مستقیم و غیرمستقیم و اثرات کل، مدل پرداخته خواهد شد (جدول ۴).

جدول ۴. تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم

| روابط                                      | اثرات | اثرات مستقیم | اثرات غیرمستقیم | اثرات کل |
|--|-------|--------------|-----------------|----------|
| مصلحت‌اندیشی سرپرست ← مبادله رهبر-عضو      | ۰.۵۴۷ | ---          | ---             | ۰.۵۴۷    |
| مبادله رهبر عضو ← تسامح غیراخلاقی          | ۰.۴۱۴ | ---          | ---             | ۰.۴۱۴    |
| تسامح غیراخلاقی ← مصلحت‌اندیشی کارکنان     | ۰.۲۹۹ | ---          | ---             | ۰.۲۹۹    |
| مصلحت‌اندیشی سرپرست ← تسامح غیراخلاقی      | ۰.۴۷۹ | ۰.۲۲۶        | ---             | ۰.۷۰۵    |
| مصلحت‌اندیشی سرپرست ← مصلحت‌اندیشی کارکنان | ۰.۳۳۸ | ---          | ۰.۱۷۰           | ۰.۵۰۸    |
| مبادله رهبر-عضو ← مصلحت‌اندیشی کارکنان     | ۰.۳۱۱ | ---          | ---             | ۰.۴۳۳    |

در جدول فوق، اثرات مستقیم و غیر مستقیم و اثرات کل مورد بررسی قرار گرفت، در ادامه به بررسی نقش متغیرهای میانجی طبق جدول شماره (۵) پرداخته خواهد شد. برای نقش متغیر میانجی از آزمون سوبل استفاده شد، لذا زمانی که مقدار  $Z$ -value در آزمون سوبل بیشتر از  $1.96$ ، باشد حاکی از معنادار بودن نقش متغیر میانجی در سطح اطمینان  $95\%$  است. (Davari, A., & Rezazadeh, 2017).

جدول ۵. مقادیر  $Z$ -value حاصل از آزمون سوبل

| ردیف | نام متغیر میانجی  | $Z$ -value | VAF  | اثر میانجی |
|------|---|------------|------|------------|
| ۱    | تسامح غیراخلاقی کارکنان در تأثیرگذاری مصلحت‌اندیشی سرپرست بر مصلحت‌اندیشی کارکنان | ۴.۱۱       | ۰.۷۸ | جزئی       |
| ۲    | تسامح غیراخلاقی کارکنان در تأثیرگذاری مبادله رهبر-عضو بر مصلحت‌اندیشی کارکنان     | ۲.۹۶       | ۰.۵۹ | جزئی       |

بر اساس جدول شماره (۵)، مقدار  $Z$ -value برای تسامح غیراخلاقی کارکنان، از  $1.96$  بیشتر می‌باشد و لذا متغیر میانجی در سطح اطمینان  $95\%$  معنادار است. در این صورت می‌توان به ارزیابی شمول واریانس<sup>۹</sup> پرداخت، و متغیر میانجی در یکی

<sup>۹</sup>. فرمول واریانس در حقیقت نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل است. یعنی

از سه حالت زیر قرار خواهد داد:  $VAF < 0.20$  بدون اثر میانجی،  $0.20 \leq VAF \leq 0.80$  دارای اثر میانجی جزئی  $VAF > 0.80$  دارای اثر میانجی کامل، می‌باشد (Davari, A., & Rezazadeh, 2017). برای بررسی اثر متغیر تعدیل‌گر از شاخص  $f^2$  استفاده می‌شود که توسط Cohen, (1988) ارائه شده است و از طریق زیر بدست می‌آید.

$$f^2 = (R^2_{included} - R^2_{excluded}) / (1 - R^2_{included})$$

وی سه حالت کم ( $0/02$ )، متوسط ( $0/15$ ) و زیاد ( $0/25$ ) را برای نتایج مدل بر شمرد. در جدول شماره (۶) تاثیر متغیر تعدیل‌گر آورده شده است:

جدول ۶. مقادیر  $f^2$  حاصل از آزمون تعدیل‌گر

| ردیف | نام متغیر میانجی   | $f^2$ |
|------|--|-------|
| ۱    | مبادله رهبر-عضو (تعدیل‌گر) در تاثیرگذاری مصلحت‌اندیشی سرپرست بر مصلحت‌اندیشی کارکنان | ۰.۰۹۱ |

طبق جدول فوق، متغیر مبادله رهبر-عضو دارای نقش تعدیل‌گری می‌باشد. در ادامه به برازش مدل پرداخته خواهد شد. معیار  $GOF^{10}$  مرتبط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. و توسط Tenenhaus et al, (2004) معرفی شد. (2009) Wetzels et al، سه مقدار، را ضعیف ( $0/01$ )، متوسط ( $0/25$ ) و قوی ( $0/36$ ) برای  $GOF$  معرفی کرده‌اند.

جدول ۵. نتایج برازش کلی مدل با معیار  $GOF$

| $GOF$                             | شاخص اشتراک | $R^2$ | متغیرهای درون‌زا        |
|-----------------------------------|-------------|-------|-------------------------|
| $GOF = \sqrt{0.45 * 0.47} = 0.45$ | ۰.۵۶۲       | ۰.۴۷۳ | مصلحت‌اندیشی کارکنان    |
|                                   | ۰.۴۷۶       | ۰.۳۶۶ | مبادله رهبر عضو         |
|                                   | ۰.۳۸۱       | ۰.۵۲۷ | تسامح غیراخلاقی کارکنان |

### بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که گفته شد هدف از این پژوهش، تحلیل تاثیر مصلحت‌اندیشی سرپرست بر مصلحت‌اندیشی کارکنان با تاکید بر نقش تعدیل‌کننده مبادله رهبر-عضو و نقش میانجی‌گر تسامح غیراخلاقی کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان شهدای کارگر شهرستان یزد) بود. نتایج حاکی از فرضیه اول نشان نداد که مبادله رهبر-عضو در تاثیرگذاری مصلحت‌اندیشی سرپرست بر مصلحت‌اندیشی کارکنان نقش تعدیل‌گر دارد. این نتیجه با نتایج بدست آمده در تحقیقاتی که محققان Mawritz et al, (2012)، (2010) Brown & Mitchell، انجام دادند، همسویی ندارد. رهبری استبدادی شاید بتواند در کوتاه مدت اثر ناچیزی بر مبادله رهبر-عضو داشته باشد لذا مبادله رهبر-عضو، که به بررسی نوع کیفیت یک رابطه که بین ریس و مرئوس وجود دارد، اشاره می‌کند. لذا مدیران سازمان از آنجا که به عنوان یک الگو در بین کارکنان شناخته شده‌اند نباید کاری کنند که

$VAf = (a \times b) / (a \times b) + c$   
<sup>10</sup> Goodness of fit



کارکنان از آنها تقلید بدی داشته باشد. چرا در این صورت مبادله رهبر و عضو می‌تواند اثرات منفی زیادی بر کارکنان در زمینه فرصت‌طلبی آنها بگذارد. با تمامی این شرایط به بیمارستان پیشنهاد می‌شود:

- مدیران دوره‌های فساد اداری و اخلاق کاری را حتماً برای خود و کارکنان برگزار نماید و در این دوره می‌توان رفتارهای انحرافی را که در محیط کاری بین ریس و مرئوس وجود دارد را بتوان مهار کرد.

نتایج فرضیه دوم حاکی از آن است، که تسامح غیراخلاقی کارکنان در تاثیرگذاری مصلحت‌اندیشی سرپرست بر مصلحت‌اندیشی کارکنان، نقش میانجی دارد، که این نتیجه با نتایج بدست آمده در تحقیقاتی که توسط محققان Brechwald & Prinstein, (2011)؛ Piehler & Dishion, (2007) انجام شدند، مشابهت دارد. لذا، مدیران بیمارستان می‌توانند از رفتارهای فرصت‌طلبانه خود بر تسامح غیراخلاقی کارکنان‌شان تأثیر بگذارند، و آنها را وادار کند تا خودشان از فرصت‌طلبی استقبال بیشتری کنند. البته این شرایط شاید بتواند در کوتاه‌مدت در جهت پیشبرد اهداف جواب دهد اما در بلندمدت باعث خواهد شد تا موانعی در جهت رسیدن به اهداف به وجود آید. چرا که سرپرستان، فرصت‌طلبی را با این استدلال که اعمال فرصت‌طلبانه آنها هم جزئی و عادی است، به دنبال توجیه آن هستند. بر همین اساس، این رفتارهای به ظاهر بی‌اهمیت در آینده مشکل ساز و زیان بار است. برای مثال، از کار زدن شاید بحث ناچیزی باشد اما اگر ادامه یابد در بلندمدت، سازمان را با ضررهای زیادی مواجه می‌کند. با تمامی این شرایط به بیمارستان پیشنهاد می‌شود:

-مدیران ضمن اشراف به رفتارهای خود و درک چگونگی برخورد با زیر دستان، باید بتوانند رفتارهای فرصت‌طلبانه خود را کاهش داده چرا که چنین رفتارهایی بر تسامح غیراخلاقی کارکنان تأثیر می‌گذارد، و آنها را وادار می‌سازد تا مثل خودشان از مصلحت‌اندیشی استقبال بیش‌تری کنند؛ بنابراین مدیران تا جایی که ممکن است از رفتارهای مصلحت‌اندیشی خودشان در سازمان جلوگیری کنند.

-مدیران بایستی سعی کنند از هرگونه خطا و تخلف هرچند کوچک در محیط کارشان از لحاظ اخلاقی چشم‌پوشی نکنند زیرا اگر تخلفات اخلاقی کوچک کنترل نشوند، نه تنها احتمالاً توسط زیردستان الگوبرداری می‌شوند، بلکه به خاطر این که ممکن است باعث تغییر نگرش‌های زیردستان نسبت به پذیرش اعمال غیراخلاقی کسب و کار شوند، ممکن است منجر به تخلفات مکرر و جدی‌تری شوند.

نتایج فرضیه سوم حاکی از آن است، که تسامح غیراخلاقی کارکنان در تاثیرگذاری تاثیرگذاری مبادله رهبر-عضو بر مصلحت‌اندیشی کارکنان، نقش میانجی دارد، که این نتیجه با نتایج بدست آمده در تحقیقاتی که توسط محققان Kram & Isabella, (1985)؛ Piehler & Dishion, (2007)؛ Brechwald & Prinstein, (2011) انجام شدند، مشابهت دارد. با این وجود در محیط کاری، کارکنان همیشه به سرپرستان‌شان به عنوان یک الگو نگاه می‌کنند، در این صورت سرپرستان اغلب به صورت مربیانی عمل می‌کنند که قادرند تا اطلاعات اجتماعی خود را در اختیار کارکنان‌شان قرار دهند در این صورت سرپرستانی که روابط بالایی در مبادله رهبر-عضو دارند می‌توانند به عنوان مربیانی خدمت کنند که بتوانند تسامح غیراخلاقی و رفتارهای غیراخلاقی را در کارکنان ایجاد کنند. با تمامی این شرایط به بیمارستان پیشنهاد می‌شود:

-مدیران حتماً به کارکنان‌شان در زمینه اخلاق کاری آموزش دهند و به آنها گوشزد کنند که کلیه اعمال غیراخلاقی غیرقابل قبول هستند، حتی آن‌هایی که ممکن است نسبتاً بی‌ضرر و عادی تلقی شوند. انجام این کار ممکن است به برهم زدن اثر الگوبرداری از رفتارهای نامطلوب و غیراخلاقی کمک کند.

در پایان و با عنایت به نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری می‌توان گفت که مدل مفهومی پژوهش، را می‌توان به‌عنوان مدل تجربی که می‌تواند راهنما و مبنایی برای پژوهش‌های علمی و عملی آینده قرار گیرد، در نظر گرفت. چرا که توانسته به خوبی تعامل بین متغیرها را نشان دهد، لا این اوصاف محدودیتی که پژوهشگران در این پژوهش با آن روبرو بودند، آن است که کارکنان از ترس اینکه مبدا پاسخ به سوالات اثرسویی بر وضع خدمتی و حقوق آنها داشته باشد، ممکن است سوالات را با دید محافظه کارانه پاسخ داده باشند.

## References

- Bandura, A. (1971). Psychotherapy based upon modeling principles. In A. E. Bergin, & S. L. Garfield (Eds.), *Handbook of psychotherapy and behavior change*. New York: Wiley.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology*, 51(2), 269-290.
- Bandura, A., Ross, D., & Ross, S.A. (1963). A comparative test of the status envy, social power, and secondary reinforcement theories of identificatory learning. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(6), 527-534.
- Brechwald, W.A., & Prinstein, M. J. (2011). Beyond homophily: A decade of advances in understanding peer influence processes. *Journal of Research on Adolescence: The Official Journal of the Society for Research on Adolescence*, 21(1), 166-179.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bussey, K., & Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of gender development and differentiation. *Psychological Review*, 106(4), 676-713.
- Chin, W. W. (2003). Issues and opinions on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487-511.
- Cohen, J. E. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145. [https://doi.org/10.1016/S10489843\(98\)90001-7](https://doi.org/10.1016/S10489843(98)90001-7)
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219-257.
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2016). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: Academic Jihad Publishing Organization.



- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2011). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.
- Froelich, K. S., & Kottke, J. L. (1991). Measuring individual beliefs about organizational ethics. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 377-383.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenbaum, R., Mawritz, M.B., Bonner, J.M Joseph, K. (2018). Supervisor expediency to employee expediency: The moderating role of leader-member exchange and the mediating role of employee unethical tolerance. *Journal of Organizational Behavior*. 2018. 1-17.
- Haidt, J. (2008). Morality. *Perspectives on Psychological Science*, 3(1), 65-72. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2008.00063.X>
- Haidt, J., & Graham, J. (2007). When morality opposes justice: Conservatives have moral intuitions that liberals may not recognize. *Social Justice Research*, 20, 98-116.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon, L. S., & Crawford, E. R. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: Integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 875-923.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325-357.
- Parks, J. M., Ma, L., & Gallagher, D. G. (2010). Elasticity in the 'rules' of the game: Exploring organizational expedience. *Human Relations*, 63(5), 701-730.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Piehler, T. F., & Dishion, T. J. (2007). Interpersonal dynamics within adolescent friendships: Dyadic mutuality, deviant talk, and patterns of antisocial behavior. *Child Development*, 78, 1611-1624.
- Tenenhaus, M., Amato, S. and Vinzi, V.E. (2004). "A Global Goodness-of-Fit Index for PLS Structural Equation Modelling". *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*, 1, 739-742.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180.



- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- Veiga, J. F., Golden, T. D., & Dechant, K. (2004). Why managers bend company rules. *The Academy of Management Executive*, 18(2), 84-90.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Agle, B. (2005). "Somebody I look up to": Ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), 313-330.
- Weeks, W. A., Longenecker, J. G., McKinney, J. A., & Moore, C. W. (2005). The role of mere exposure effect on ethical tolerance: A two-study approach. *Journal of Business Ethics*, 58(4), 281-294.
- Welsh, D. T., Ordóñez, L. D., Snyder, D. G., & Christian, M. S. (2015). The slippery slope: How small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 114-127.
- Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., & Whitman, M. V. (2013). The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 477-496.
- Wetzels, M, Odekerken-Schröder, G and Oppen, C.V., (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*. 33(1), 177-195.

