

Research Paper



Explaining the mediating role of benevolent law breaking in the relationship between toxic leadership and organizational citizenship behavior in small businesses

Amin Rostamzadeh ^{1*}, Zakaria Ahmadiyan ²

1. Member of the research group of business management of academic Center for Education Culture Research (ACECR), branch of West Azarbaijan, Urmia, Iran

2. Department of Educational Sciences, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

**Article Info:**

Received: 2023/07/23

Accepted: 2023/11/15

PP: 16

Use your device to scan and read the article online:



Doi.org/10.22098/ael.2023.13353.1316

Keywords:

Law breaking, toxic leadership, citizenship, business.

Abstract

Background and Objective: The present study has been conducted with the aim of clarifying the mediating role of benevolent law breaking in the relationship between toxic leadership and organizational citizenship behavior in small businesses. The research method was descriptive-correlative in nature and applied in terms of purpose. The statistical population was made up of all employees of small businesses in Urmia city, numbering 14218 people. For this purpose and based on Morgan's table, 375 people were selected as the statistical sample of the research using a two-stage cluster sampling method. In this research, the standard questionnaire of toxic leadership (Schmidt & Hanges, 2008), benevolent law breaking (Vardaman et al, 2014) and organizational citizenship behavior of were used.

research methodology: Thus, in order to test the research hypotheses, first descriptive statistics and then structural equation technique using Smart P.L.S statistical software was used.

Findings: The findings of the research showed that the research model has a favorable fit and it indicates that toxic leadership has a negative and significant effect on organizational citizenship behavior (path coefficient - 0.39). The effect of toxic leadership on benevolent law breaking is positive and significant (path coefficient 0.72). Benevolent law breaking has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior (path coefficient 0.54) and finally the mediating role of benevolent law breaking in the relationship between toxic leadership and organizational citizenship behavior was confirmed (path coefficient -0.39).

Conclusion: Therefore, it can be concluded that the use of toxic leadership characteristics can reduce the context of increasing deviant behaviors and pretentious behaviors and reducing citizenship behaviors in the environment of micro and small businesses.

Citation: Rostamzadeh, Amin; Ahmadian, Zakaria. (1403). Explaining the mediating role of benevolent law breaking in the relationship between toxic leadership and organizational citizenship behavior in small businesses. Scientific-Research Quarterly of Applied Educational Leadership, 2(5), 78-93.
[<https://doi.org/10.22098/ael.2023.13353.1316>]

***Corresponding author:** Amin Rostamzadeh

Member of the research group of business management of academic Center for Education Culture Research (ACECR), branch of West Azarbaijan, Urmia, Iran

Tell: ۰۹۱۴۱۸۹۰۲۰۴

Email: A.rostamzadeh@acecr.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

Today's micro businesses need employees who engage in good citizenship behaviors (Jalil Nejhad anviq & Ghalavandi, 2022). But in some businesses, managers neglect to use productive styles, or they don't want to use such styles (Song and et al, 2017). The result of such decisions in the long term leads to the creation of an environment where the employees in those jobs are not very satisfied and working in these businesses will be accompanied by difficulty, worry and anxiety for them. One of these undesirable leadership styles is the poisonous leadership style; that the leaders of this style show tendencies and behaviors that lead to differentiation and polarization of subordinates (Eidi Pour et al, 2020). What seems to be able to play a mediating role in the relationship between two independent variables (poisonous leadership and organizational citizenship behavior) in the environment of micro businesses is benevolent law breaking. The basis of lawlessness and lawlessness is the pursuit and prescription of illegal and improper personal and non-collective interest in organizations and society (Kabiri & Rostamzadeh, 2016). According to the above-mentioned contents, in the present research, the mediating role of benevolent law-breaking in the relationship between toxic leadership and organizational citizenship behavior in micro-businesses has been explained. Because examining the effect of toxic leadership style on organizational citizenship behavior in line with small business studies can be an effective step in recognizing and creating theoretical and empirical knowledge in the field of business management, as well as studying and researching the nature of toxic leadership and benevolent law-breaking due to the tremendous impact it has on Organizational performance and goals can have always been an important issue.

Methodology:

The research method was descriptive-correlative in nature and applied in terms of purpose. The statistical population of the research included all employees of small businesses (with 10 to 99 employees) in Urmia city, numbering 14218 people, based on Morgan's table, 375 people were selected as a sample by cluster sampling method. In the continuation of the work, 400 questionnaires were distributed among the employees due to the possibility of not answering the questionnaires, and finally, after screening and removing incomplete questionnaires, 375 questionnaires were collected. In the current research, in addition to the library method, from the standard questionnaire of toxic leadership (Schmidt & Hanges, 2008) and benevolent law breaking (Vardaman et al, 2014). and organizational citizenship behavior (Organ, 2000). used. In the present study, the results of Cronbach's alpha coefficients and composite reliability showed that the values of these indicators were 0.95 and 0.95 for Zahrakin's leadership variable, 0.92 and 0.93 for organizational citizenship behavior, and 0.90 and 92 for benevolent law-breaking, respectively. was 0.0, which was above 0.70, and therefore the reliability of the measurement tools was confirmed by using these indicators. Also, the results of the analysis of the extracted variance values showed that the variables of Zahrakin's leadership, organizational citizenship behavior, and benevolent law breaking were 0.50 respectively. , accounted for 0.56 and 0.59. Also, in order to test the hypotheses of the research, descriptive indices were first used to check the normality of the data distribution and the structural equation method was used to check the effect of independent variables on the dependent variable using SMART PLS2 statistical software.

Results:

Table 1: Summary of hypothesis results

Result	Sobel	VAF	P-Value	t	Path coefficient	hypothesis
confirmation	2/51	0.49				Toxic leadership-> Benevolent rule-breaking-> Organizational citizenship behavior
			0.000	6/67	-0.39	direct impact
			0.000	35/9	-0.39	Indirect effect

Cooperative learning elements and their role in developing leadership skills of primary school students: a multi-method study using meta-synthesis and focus group

	0.000	8/87	-0.79	total effect
confirmation	0.000	6/67	-0.39	Toxic leadership-> organizational citizenship behavior
confirmation	0.000	91/19	0.72	Poisonous leadership -> benevolent rule breaking
confirmation	0.000	71/10	0.54	Benevolent law breaking -> organizational citizenship behavior

The findings of the above table showed that the research model has a favorable fit and indicates that toxic leadership has a negative and significant effect on organizational citizenship behavior (path coefficient -0.39). The effect of toxic leadership on benevolent law breaking is positive and significant (path coefficient 0.72). Benevolent rule breaking has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior (path coefficient 0.54) and finally the mediating role of benevolent law breaking in the relationship between toxic leadership and organizational citizenship behavior was confirmed (path coefficient -0.39).

Discussion and conclusion

The management of small businesses with growth potential is forced to adopt management measures in order to reduce the destructive behaviors in the structure of these businesses. Leaders and managers are the guardians and enforcers of conventional rules because the success of businesses is related to the success of the leader (Nguyen, 2020). Therefore, based on this, the current research was conducted with the aim of explaining the mediating role of benevolent law breaking in the relationship between toxic leadership and organizational citizenship behavior in small businesses. In order to achieve the main goal of the research, hypotheses were proposed and tested, and the results showed that toxic leadership has a negative and significant effect on organizational citizenship behavior. Also, the effect of poisonous leadership on benevolent law breaking is positive and significant. Further, the results showed that benevolent law breaking has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. And finally, the mediating role of benevolent rule breaking in the relationship between toxic leadership and organizational citizenship behavior was confirmed. Finally, based on the obtained results, it is suggested that by adopting creative educational strategies appropriate to the business environment in different dimensions of the personality of the employees and managers of any private and public organization, it is possible to provide a platform for the creation of an organic-democratic organizational structure.

Reference:

- Jalil Nejhad anviq, Y., & Ghalavandi, H. (2022). Analyze the effect of benevolent leadership on organizational citizenship behavior with emphasis on the mediating role of organizational accountability. *Applied Educational Leadership*, 3(1): 85-98. [in persian]
DOI: [10.22098/AEL.2022.1683](https://doi.org/10.22098/AEL.2022.1683)
- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M., & Zhai, A. (2017). Are You Hiding from Your Boss? Leader's Destructive Personality and Employee Silence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(7):1167 -1174. DOI: [10.2224/sbp.6421](https://doi.org/10.2224/sbp.6421)
- Eidi Pour, K., Yosefy, B., Zardoshtian, S., & Eydi, H. (2020). Effect of Toxic Leadership Style on Organizational Cynicism and Job Alienation of Staff in the Sports and Youth Ministry of Iran with a Mediating Role of Machiavellianism. *Sport Management Studies*, 12(59): 135-152. [in persian] doi.org/10.22089/smrj.2018.5378.2060

- Kabiri, A., & Rostamzadeh, A. (2016). Sociological analysis of legalism among students (case study of Urmia university students). *Journal of Culture in Islamic University*, 7(3):317-336. [in persian]
- Schmidt, A.A., Hanges, P. J. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. Thesis submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science
- vardaman J. M., Gondo M. B., & Allen D. G. (2014). "Ethical climate and prosocial rule breaking in the workplace", *Human Resource Management Review*, 24(1): 108-118.
- Organ D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books. DOI: 10.4236/psych.2015.612144





مقاله پژوهشی

تبیین نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه در رابطه بین رهبری زهرآگین و رفتار شهروندی سازمانی در کسب‌وکارهای خرد

امین رستم‌زاده^{۱*}، ذکریا احمدیان^۲

۱. دکتری حقوق خصوصی، عضو گروه پژوهشی مدیریت کسب و کار جهاد دانشگاهی واحد آذربایجان غربی، ارومیه، ایران.
۲. گروه علوم تربیتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۴

شماره صفحات: ۱۶

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



Doi.org/10.22098/ael.2023.1353.1316

واژه‌های کلیدی:

قانون‌شکنی، رهبری زهرآگین، شهروندی، کسب و کار.

چکیده

مقدمه و هدف: پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه در رابطه بین رهبری زهرآگین و رفتار شهروندی سازمانی در کسب‌وکارهای خرد انجام گرفته است. روش تحقیق به لحاظ ماهیت، توصیفی-همبستگی و از حیث هدف کاربردی بود. جامعه آماری را کلیه کارکنان کسب‌وکارهای خرد در شهر ارومیه به تعداد ۱۴۲۱۸ نفر تشکیل دادند. به همین منظور و بر اساس جدول مورگان تعداد ۳۷۵ نفر به شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای دومرحله‌ای به‌عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد رهبری زهرآگین (Schmidt & Hanges, 2008)، قانون‌شکنی خیرخواهانه (vardaman et al, 2014) و رفتار شهروندی سازمانی استفاده شد.

روش‌شناسی پژوهش: جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق، ابتدا از آمار توصیفی و سپس تکنیک معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار آماری smart-pls استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های مدل معادلات ساختاری نشان داد که مدل پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار بوده و حاکی از آن است که رهبری زهرآگین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد (ضریب مسیر ۰/۳۹-). اثر رهبری زهرآگین بر قانون‌شکنی خیرخواهانه مثبت و معنی‌دار است (ضریب مسیر ۰/۷۲-). قانون‌شکنی خیرخواهانه بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارد (ضریب مسیر ۰/۵۴-) و درنهایت نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه در رابطه بین رهبری زهرآگین و رفتار شهروندی سازمانی تأیید شد (ضریب مسیر ۰/۳۹-).

بحث و نتیجه‌گیری: بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری نمود که بکارگیری ویژگی‌های رهبری زهرآگین می‌تواند زمینه افزایش رفتارهای انحرافی و تظاهرگونه و کاهش رفتارهای شهروندی در محیط کسب و کارهای خرد کاهش دهد.

استاد رستم‌زاده، امین؛ احمدیان، ذکریا. (۱۴۰۳). تبیین نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه در رابطه بین رهبری زهرآگین و رفتار شهروندی سازمانی در کسب‌وکارهای خرد. فصلنامه علمی - پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، (۲) ۵، ۹۳-۷۸.

*نویسنده مسئول: امین رستم‌زاده

نشانی: دکتری حقوق خصوصی، عضو گروه پژوهشی مدیریت کسب و کار جهاد دانشگاهی واحد آذربایجان غربی، ارومیه، ایران

تلفن: ۰۹۱۴۱۸۹۰۲۰۴

پست الکترونیکی: A.rostamzadeh@acecr.ac.ir

کسب‌وکارهای کوچک ستون فقرات اقتصاد کشورهای در حال توسعه هستند. در چنین شرایطی اقتصادی، کسب‌وکارهای کوچک در فرآیند توسعه اقتصادی کشورها مناسب‌تر و زیرساخت توسعه سایر کسب‌وکارها هستند (Adhikari et al, 2021). کسب‌وکارهای کوچک با توجه به مزیت‌های نسبی در نحوه بهره‌برداری از منابع ساختار مالکیت شکل مدیریت پیوند با بازار و توسعه زنجیره‌های ارزش بستر مناسبی برای کارآفرینی نیز به شمار می‌روند و کمک به توسعه بنگاه‌های کوچک مقیاس از بهترین‌های بدیل‌های مداخله‌گری حاکمیت در پیشبرد توسعه پایدار محسوب می‌گردد (Tahmasbi et al, 2020). نیروی انسانی به‌عنوان یکی از دارایی‌های اصلی کسب‌وکارهای کوچک نقش و بازیگر اصلی در رشد آن در قیاس با کسب‌وکار بزرگ‌تر است (Devkota et al, 2020) و آینده نشان خواهد داد برای پیشرفتشان باید سرمایه‌گذاری همه‌جانبه روی این سرمایه مؤثر در این نوع شرکت‌ها خصوصاً از بعد مدیریتی داشته باشند و گرنه شاهد بی‌انگیزگی و ایجاد مانعیت و نزول کسب‌وکارها خواهند بود (qorbani, 2020). منابع انسانی و مدیریت ابعاد مختلف و متنوع آن معضل اصلی مدیریت کسب‌وکارها کوچک این بنگاه‌ها است (Rauch. & Hatak, 2016). و تقویت سرمایه انسانی در پایداری کسب‌وکار دخیل و مؤثر است (Razmjo & Maqsoodi, 2018).

در سال‌های اخیر، توجه زیادی به فعالیت‌های داوطلبانه و فرا نقش کارکنان در کسب‌وکارهای خرد معطوف گشته است (Yaakobi & Weisberg, 2020). رفتارهایی ارادی، از روی میل و داوطلبانه که به آن‌ها پاداش تعلق نمی‌گیرد، اما می‌توانند عملکرد کسب‌وکارهای را بهبود بخشند؛ به این قبیل رفتارها، رفتار شهروندی سازمانی^۱ می‌گویند (Mirzaei & Tadi Moghadam, 2022). رفتار شهروندی می‌تواند شامل رفتارهای متنوعی از جمله پیروی از قوانین و آیین‌نامه‌های سازمانی تحت هر شرایط (Ocampo et al, 2018)، ارتقای تصویر سازمانی، تمایل به انجام تکالیف و مسئولیت‌های بیشتر، کمک داوطلبانه به سایر افراد در محل کار، همگام شدن با پیشرفت در زمینه کاری خود و حفظ نگرش مثبت حتی در مواقع سخت‌کاری باشد (Metwally, 2020). مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، اولین بار توسط Organ (1988) معرفی شد (Dierdorff et al, 2021). رفتارهای شهروندی سازمانی را می‌توان به‌عنوان رفتار فردی اختیاری که به‌طور مستقیم یا صریح توسط سیستم رسمی پاداش شناسایی نشده و در مجموع باعث ارتقای عملکرد مؤثر سازمان می‌شود (payam et al, 2019). رفتارهای شهروندی سازمانی رفتارهای حمایتی یا کمکی هستند که توسط سازمان تجویز نشده‌اند و برایشان پاداش یا مجازاتی وجود ندارد (Park, 2018) با این حال محققان نشان می‌دهند که رفتار شهروندی سازمانی به عملکرد سازمانی کمک می‌کند (Nikookar, et al, 2021; Kumari & Thapliyal, 2018). کسب‌وکارهای موفق به دنبال کارمندانی هستند که چنین رفتارهایی را در محیط کار از خود بیشتر نشان دهند؛ بخصوص در محیط کاری پویای امروز که کارها بیشتر در تیم‌های کاری انجام می‌شود (Ghafouri et al, 2020) و انعطاف‌پذیری محیط اهمیت بالایی دارد، کسب‌وکارهای خرد کنونی به کارمندانی نیاز دارند که خود را درگیر رفتارهای خوب شهروندی می‌کنند (Jalil Nejhada anviq & Ghalavandi, 2022).

از طرفی انجام رفتارهای شهروندی و خارج از چارچوب قانونی در کسب‌وکارهای خرد در گروه رهبری صحیح و کارآمد است. در واقع رهبران و مدیران، با اتخاذ سبک‌های مناسب می‌توانند با فراهم ساختن بستری مطلوب، زمینه را جهت ایجاد حس امید، تقویت خوش‌بینی و افزایش رفتارهای داوطلبانه در کارکنان مهیا سازند (Mirzaefathabad, & Farahbakhsh, 2020)؛ اما در برخی از کسب‌وکارهای، مدیران از به‌کارگیری سبک‌های ثمربخش، غفلت می‌ورزند و یا اینکه تمایلی به استفاده از چنین سبک‌هایی ندارند (Song and et al, 2017). نتیجه چنین تصمیماتی در بلندمدت، منجر به ایجاد محیطی می‌گردد که کارکنان در آن مشاغل، رضایت چندانی ندارند و کار کردن در این کسب‌وکارها، برای آن‌ها توأم با سختی، نگرانی و اضطراب خواهد بود. یکی از این سبک‌های رهبری نامطلوب، سبک رهبری زهرآگین^۲ است؛ که رهبران این سبک، گرایش‌ها و رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که به افتراق و قطب‌بندی زیردستان منجر می‌شود (Eidi Pour et al, 2020). رفتار رهبر در این سبک، زهرآلود و مسموم‌کننده است و حاوی ویژگی‌های زشت و

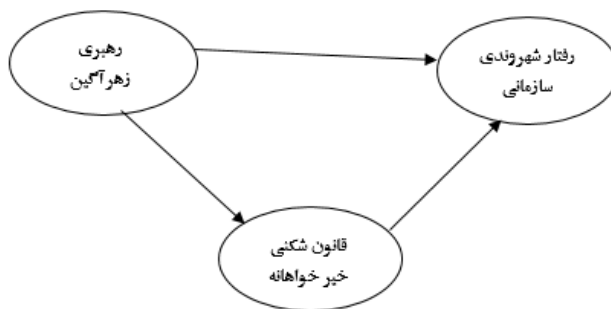
¹ Organizational citizenship behavior

² Toxic Leadership

ناشایستی همچون محدود کردن تعامل‌ها، مانع‌تراشی، ترور شخصیت، تخریب، نفاق‌افکنی و سایر رفتارهای همراه با سوء کارکرد است (Ghanbari & Majooni, 2022). همچنین، رهبران زهرآگین به‌عنوان رهبرانی که در رفتارهای مخرب متعددی دخیل هستند و کسانی که خصوصیات شخصی ناکارآمد خاصی را نشان می‌دهند، تعریف می‌شوند (Akca, 2018). به‌طور کلی رهبری زهرآگین به‌عنوان رویکردی تعریف می‌شود که در آن صاحبان کسب‌وکارها با زیردستان خود رفتار نامناسبی داشته، با آن‌ها پرخاشگرانه رفتار می‌کند و در بسیاری از موارد ایده‌های آن‌ها را نادیده می‌گیرد، این موارد باعث بروز آسیب به افراد و سازمان می‌گردد (Burns, 2017). مطالعات نشان داده است که رهبران زهرآگین یک الگوی منفی را تعیین کرده و بافتی را ایجاد می‌کنند که در آن مدنیّت و رفتارهای مدنی بین کارکنان کمتر می‌گردد (Ebrahimi et al, 2020). درواقع رهبران زهرآگین سم خود را از طریق کنترل بیش از حد اشاعه می‌دهند که این امر موجب کاهش علاقه و انگیزه در کارکنان شده و زمینه کاهش رفتارهای داوطلبانه در کارکنان را فراهم می‌نماید (Padilla et al, 2015). متأسفانه وجود رهبران زهرآگین برای سازمان‌ها دردناک است، اما واقعیت این است که در بسیاری از مشاغل و سازمان‌ها شایع هستند.

آنچه به نظر می‌رسد بتواند در رابطه بین دو متغیر مستقل (رهبری زهرآگین و رفتار شهروندی سازمانی) در محیط کسب‌وکارهای خرد نقش واسطه‌ای ایفا نماید، قانون‌شکنی خیرخواهانه است. مبنای قانون‌گریزی و قانون‌شکنی تعقیب و تجویز غیر قانونی و ناصواب نفع‌گرایی شخصی و غیر جمعی در سازمان‌ها و جامعه است (Kabiri & Rostamzadeh, 2016). نقض قوانین سازمانی، معمولاً به‌عنوان رفتاری ناپسند، غیراخلاقی با رویکرد نفع‌گرایانه شخصی و در تضاد با قوانین سازمانی است و تلاش می‌شود تا به حداقل برسد (He et al, 2021). معمولاً قانون‌شکنی ناشی از بی‌نظمی کارکنان، عدم رضایت آن‌ها، بی‌عدالتی و احساسات منفی است که کارکنان نسبت به سازمان دارند. حتی تخصیص میان فرد و سازمان می‌تواند منجر به قانون‌شکنی از سوی کارکنان گردد (Irshad et al, 2021). قانون‌شکنی می‌تواند انگیزه‌های خیرخواهانه داشته باشد. به این معنا که برخی افراد ممکن است با نیت کمک به اهداف سازمان و تسریع امور، قانون‌شکنی نمایند (Wang & Shi, 2020). از این منظر، قانون‌شکنی به‌عنوان یک رفتار ناپسند و نکوهیده تلقی نمی‌شود؛ بلکه رفتاری در نظر گرفته می‌شود که بار معنایی مثبت دارد و می‌تواند به سازمان در جهت تحقق اهداف، کمک نماید (Vardaman et al, 2014). هنگامی که مدیر یا کارمندی خط‌مشی، آیین‌نامه و با قوانین رسمی سازمانی را عمداً و با نیت تأمین منافع سازمان و یا یکی از ذینفعان آن نقض می‌کند در حقیقت یک قانون‌شکنی خیرخواهانه انجام شده است (Hoshiarbakhsh, 2020). قانون‌شکنی خیرخواهانه، به شرح قانون‌شکنی‌هایی می‌پردازد که برگرفته از نیت‌ها و انگیزه‌های منفی نسبت به سازمان نباشد (Seyednaghavi & Sabet, 2018). از طرفی تحقیقات رهبری این ایده را تأیید می‌کند که کارمندانی که با رهبر خود نزدیک هستند، نسبت به کسانی که با رهبر خود نزدیک نیستند، احتمال بیشتری دارد که تصمیمات دشوار و چالش‌برانگیزی مانند شکستن قوانین بگیرند (Casey, 2019). همچنین مطالعات موجود همچنین نشان داده است که رفتار رهبری مثبت به کارکنان جرات می‌دهد تا در قانون‌شکنی مثبت به نفع جامعه و سازنده شرکت کنند (Tu & Luo, 2020).

با توجه به مطالب پیش‌گفته در پژوهش حاضر به تبیین نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه در رابطه بین رهبری زهرآگین و رفتار شهروندی سازمانی در کسب‌وکارهای خرد پرداخته شده است. چراکه بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر رفتار شهروندی سازمانی در راستای مطالعات مشاغل خرد می‌تواند گامی مؤثر در شناخت و ایجاد دانش نظری و تجربی در حوزه مدیریت کسب‌وکارها گردد همچنین مطالعه و تحقیق در ماهیت رهبری زهرآگین و قانون‌شکنی خیرخواهانه به دلیل تأثیر شگرفی که بر، عملکرد و اهداف سازمانی می‌تواند داشته باشد همواره موضوع حائز اهمیت بوده است، به‌گونه‌ای که توجه پژوهشگران و صاحب‌نظران این حوزه را به خود مشغول داشته است. لذا برای پیش‌بینی روابط احتمالی بین متغیرهای پژوهش، بررسی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مذکور و برآورد ضریب برازش، الگوی مفهومی ذیل طراحی و مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق به لحاظ ماهیت، توصیفی-همبستگی و از حیث هدف کاربردی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان کسب‌وکارهای خرد (دارای ۱۰ تا ۹۹ نفر کارمند) در شهر ارومیه به تعداد ۱۴۲۱۸ نفر بود که بر اساس جدول مورگان ۳۷۵ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب گردیدند. در ادامه کار تعداد ۴۰۰ پرسشنامه به دلیل احتمال عدم پاسخگویی تعدادی از کارکنان به پرسشنامه‌ها، بین آنان توزیع گردید که درنهایت بعد از غربالگری و حذف پرسشنامه‌های ناقص درنهایت ۳۷۵ پرسشنامه جمع‌آوری گردیدند. در پژوهش حاضر علاوه بر روش کتابخانه‌ای، از طریق ابزار اندازه‌گیری زیر نیز جهت جمع‌آوری داده استفاده شد:

• پرسشنامه رهبری زهراگین: جهت سنجش رهبری زهراگین از پرسشنامه رهبری زهراگین (Schmidt & Hanges, 2008) استفاده شد.

این پرسشنامه رهبری زهراگین را در قالب ۲۸ گویه و ۵ بعد سرپرستی توهین‌آمیز (۱ تا ۷)، رهبری خودکامه (۸ تا ۱۳)، خودشیفتگی (۱۴ تا ۱۸)، جاه‌طلبی (۱۹ تا ۲۳) و پیش‌بینی‌پذیر بودن (۲۴ تا ۲۸) موردسنجش قرار می‌دهد. همچنین این پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت خیلی کم = ۱ تا خیلی زیاد ۵ طراحی شده است. دامنه نمرات این پرسشنامه بین ۲۸ تا ۱۴۰ می‌باشد که هر اندازه نمره فرد به ۲۸ نزدیکتر باشد بیانگر رهبری زهراگین پایینتر و هر اندازه به ۱۴۰ نزدیکتر باشد بیانگر بالا بودن سطح ویژگی‌های رهبری زهراگین می‌باشد. روایی این ابزار در پژوهش (Schmidt & Hanges, 2008) به تأیید متخصصان حوزه مدیریت و علوم تربیتی رسید و پایایی آن نیز در پژوهش مذکور با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد. همچنین در پژوهش (Ghanbari & Majooni, 2022) پایایی این ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۷ به دست آمد.

• پرسشنامه قانون‌شکنی خیرخواهانه: جهت سنجش قانون‌شکنی خیرخواهانه در کارکنان از پرسشنامه استاندارد (vardaman et al, 2014) استفاده شد که قانون‌شکنی خیرخواهانه را در قالب ۸ گویه مورد سنجش قرار می‌دهد. این ابزار دارای مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم = ۵ و کاملاً مخالفم = ۱ و دامنه نمره گذاری آن بین ۸ تا ۴۰ می‌باشد. بدین معنا که هر اندازه نمره فرد به ۸ نزدیکتر باشد بیانگر میزان قانون‌شکنی خیرخواهانه کمتر و هر اندازه به ۴۰ نزدیکتر باشد بیانگر قانون‌شکنی خیرخواهانه سطح بالاتری می‌باشد. در پژوهش (vardaman et al, 2014) روایی این ابزار مورد تأیید متخصصین قرار گرفت و پایایی نیز با استفاده از آلفای کرونباخ و ضرایب پایایی ترکیبی در پژوهش مذکور به ترتیب ۰/۸۹ و ۰/۹۰ به دست آمد. در پژوهش (Seyednaghavi & Sabet, 2018). پایایی این ابزار ۰/۷۹ و روایی نیز با استفاده از آزمون فورنل لاکر ۰/۵۷ محاسبه گردید.

• پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی: این پرسشنامه توسط (Organ, 2000) در ۱۵ سؤال و ۵ مولفه نوع‌دوستی، جوانمردی، وجدان کاری، فضیلت و احترام طراحی شده است. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵ می‌باشد. دامنه نمرات این پرسشنامه نیز بین ۱۵ تا ۷۵ می‌باشد. به این معنی که هر اندازه نمره آزمودنی به ۱۵ نزدیکتر باشد بیانگر این است که فرد رفتارهای شهروندی کمتری در سازمان انجام می‌دهد و بر عکس هر

اندازه نمره آزمودنی به ۷۵ نزدیکتر باشد بیانگر برخورداری از رفتارهای شهروندی بیشتری می‌باشد. روایی محتوایی پرسشنامه توسط اساتید و صاحب‌نظران مورد تأیید قرار گرفته و پایایی آن توسط (Ghafouri et al, 2020) ۰/۹۱ گزارش شده است.

در پژوهش حاضر نتایج بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب نشان داد که مقادیر این شاخص‌ها به ترتیب برای متغیر رهبری زهرآگین ۰/۹۵ و ۰/۹۵، رفتار شهروندی سازمانی ۰/۹۲ و ۰/۹۳ و قانون شکنی خیرخواهانه ۰/۹۰ و ۰/۹۲ بود که بالای ۰/۷۰ بوده و لذا پایایی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از این شاخص‌ها تأیید شد همچنین نتایج بررسی مقادیر واریانس استخراج شده نشان داد که متغیرهای رهبری زهرآگین، رفتار شهروندی سازمانی و قانون شکنی خیرخواهانه به ترتیب مقادیر ۰/۵۰، ۰/۵۶ و ۰/۵۹ را به خود اختصاص دادند. بر این اساس می‌توان گفت: روایی همگرایی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج شده برای همه متغیرهای پنهان پژوهش بیش از ۰/۵ می‌باشد و تأیید شد و در نهایت جذر میانگین استخراج شده هر متغیر پنهان، بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر است. بر این اساس روایی واگرا مدل اندازه‌گیری با استفاده از آزمون فورنل- لارکر مورد تأیید قرار گرفت.

همچنین جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش، ابتدا از شاخص‌های توصیفی جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها و روش معادلات ساختاری به منظور بررسی میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته با استفاده از نرم‌افزار آماری SMART PLS2 استفاده شد.

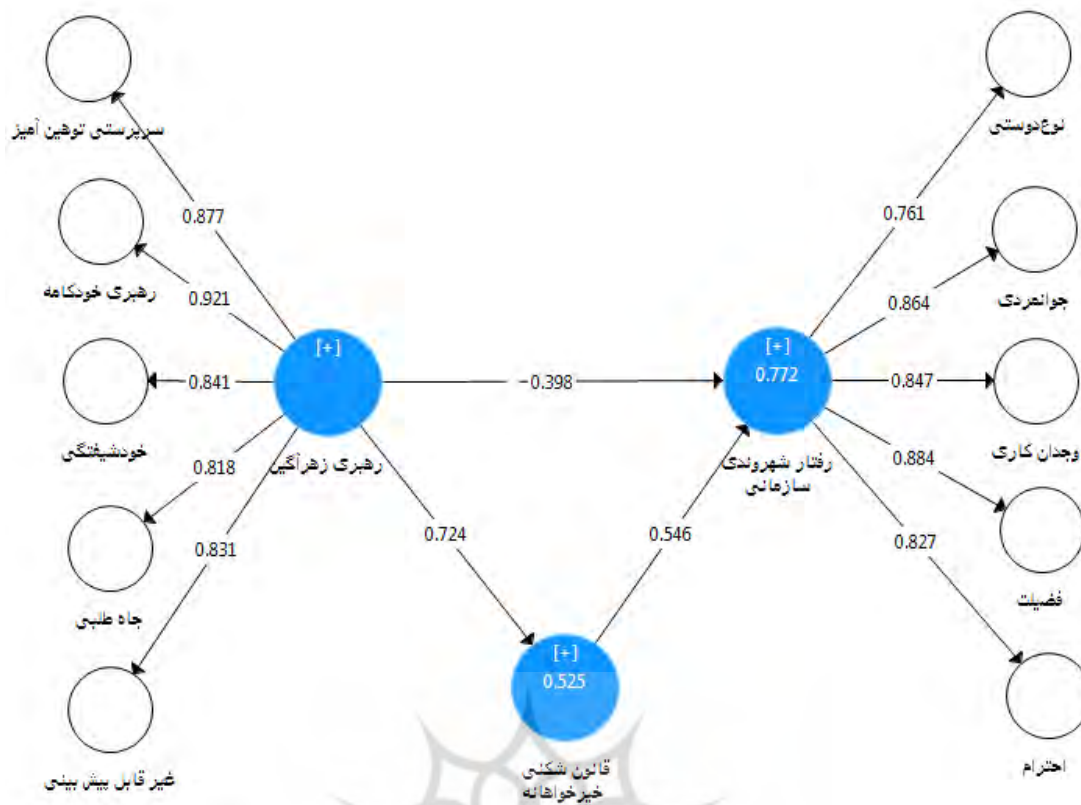
یافته‌ها

قبل از پرداختن به آمار استنباطی، ارائه گزارش توصیفی از متغیرهای پژوهش به شرح جدول زیر ارائه می‌گردد.

نتایج حاصل از بررسی یافته‌های توصیفی نمونه آماری پژوهش نشان داد که ۲۴۱ تن (۶۴ درصد) از نمونه آماری مرد و ۱۳۴ تن (۳۶ درصد) زن می‌باشند. همچنین ۸۷ تن (۲۳ درصد) از افراد مورد مطالعه دارای مدرک زیر دیپلم، ۱۳۱ تن (۳۵ درصد) از افراد مورد مطالعه دارای مدرک دیپلم، ۳۵ تن دارای مدرک کاردانی (۹ درصد)، ۹۴ تن (۲۵ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۲۶ تن (۷ درصد) تحصیلات کارشناسی ارشد و ۲ تن (۰/۰۵ درصد) نیز دارای مدرک دکتری بودند. میانگین سنی افراد مورد مطالعه نیز ۳۸/۱۹ و انحراف معیار آن ۱۵/۵۰ و میانگین سنوات خدمت آن‌ها ۱۱/۵۶ و انحراف معیار آن ۶/۸۷ بود.

جدول ۱: شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و توزیع عوامل

شاخص	مرکزی	پراکندگی		شکل توزیع	
		انحراف معیار	واریانس	کلموگرف - اسمیرنوف	Sig
رفتار شهروندی سازمانی	۲/۷۹	۰/۴۶	۰/۲۱	۳/۶۱	۰/۰۰۱
رهبری زهرآگین	۳/۷۶	۰/۴۹	۰/۲۴	۳/۴۱	۰/۰۰۲
قانون شکنی خیرخواهانه	۳/۵۳	۰/۳۷	۰/۱۴	۲/۶۳	۰/۰۰۱

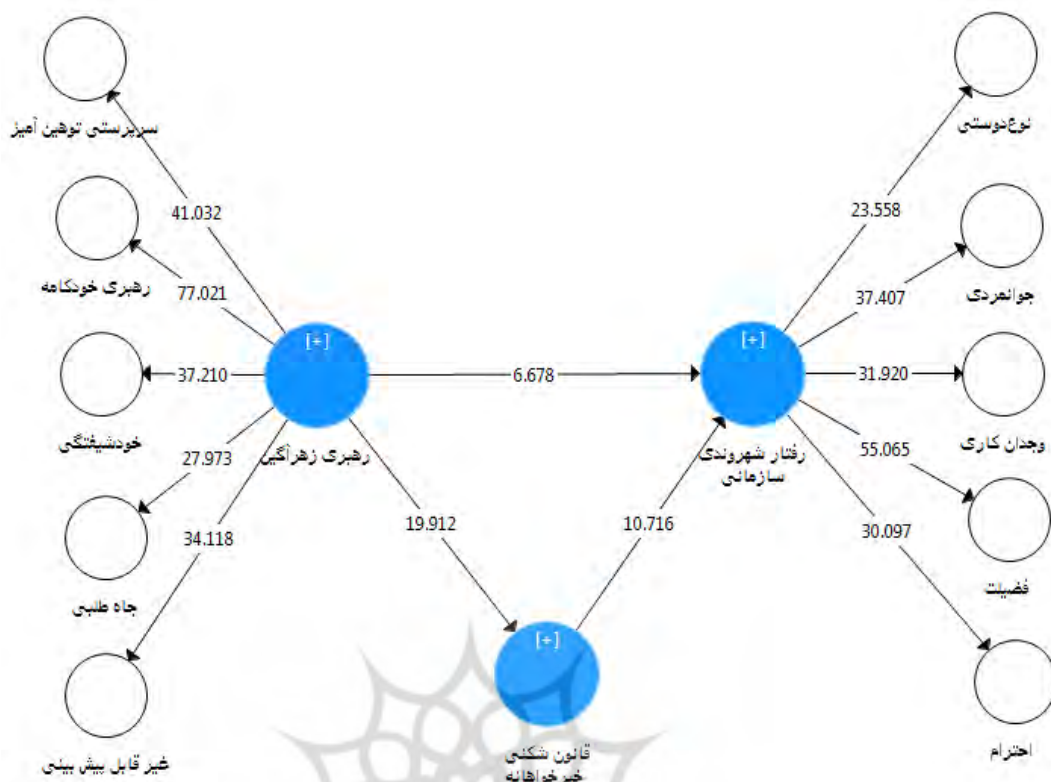


شکل ۱: نمودار ضرایب مسیر استاندارد

جدول ۲: ضریب تعیین و اندازه اثر

قانون‌شکنی خیرخواهانه	رفتار شهروندی سازمانی		ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	
۱/۱۰	۰/۳۳	رهبری زهراگین	۰/۷۷	۰/۷۷	رفتار شهروندی سازمانی
	۰/۶۲	قانون‌شکنی خیرخواهانه	۰/۵۲	۰/۵۲	قانون‌شکنی خیرخواهانه

طبق جدول فوق ضریب تعیین تعدیل‌شده رفتار شهروندی سازمانی ۰/۷۷ است که این عدد بیان می‌کند که ۷۷ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر متغیرهای پژوهش است و مابقی عواملی هستند که در مدل در نظر گرفته نشده است. معیار دیگر بررسی مدل ساختاری اندازه اثر می‌باشد. کوهن (۱۹۸۸) مقادیر ۰/۰۲؛ ۰/۱۵ و بیشتر ۰/۳۵ را به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ارزیابی کرده‌اند. نتایج بررسی مقادیر اندازه اثر در جدول (۵) نشان داد که این مقدار برای همه اثرات قوی گزارش شد.



شکل ۲: معناداری ضرایب مسیر

چنانچه مقدار به دست آمده بالای حداقل آماره در سطح مورد اطمینان در نظر گرفته شده باشد، آن رابطه یا فرضیه تأیید می‌شود. در سطح معناداری ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد این مقدار به ترتیب با حداقل آماره t ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ مقایسه می‌شود.

جدول ۳: توان پیش بینی مدل

Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
۰/۳۵	۳/۸۴	۶	رفتار شهروندی سازمانی
	۱۱/۲۰	۱۱/۲۰	رهبری زهراگین
۰/۲۹	۰/۲۶	۳/۲۰	قانون شکنی خیرخواهانه

جدول ۴: نتایج برازش مدل کلی

GOF	√مقادیر اشتراکی	مقادیر اشتراکی	√ضریب تعیین	ضریب تعیین	
۰/۳۵	۰/۵۵	۰/۵۰	۰/۶۳	۰/۷۷	رفتار شهروندی سازمانی
		۰/۵۶		رهبری زهراگین	
		۰/۵۹		قانون شکنی خیرخواهانه	
۰/۰۷	ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR)				

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰/۳۵ بوده که نزدیک به مقدار پیشنهادی وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) یعنی ۰/۳۶ که قوی بودن مدل را نشان می‌دهد، می‌باشد و بنابراین برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. مقدار مطلوب برای شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده حداکثر ۰/۱ است. نتایج به دست آمده از این شاخص نشان داد که مقدار آن برابر با ۰/۷۵ گزارش شد که مقداری مطلوب است و بنابراین برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

جدول ۵: خلاصه نتایج فرضیه‌ها

نتیجه	Sobel	VAF	P-Value	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	۲/۵۱	۰/۴۹				رهبری زهراگین -> قانون‌شکنی خیرخواهانه -> رفتار شهروندی سازمانی
			۰/۰۰۰	۶/۶۷	-۰/۳۹	اثر مستقیم
			۰/۰۰۰	۹/۳۵	-۰/۳۹	اثر غیرمستقیم
			۰/۰۰۰	۸/۸۷	-۰/۷۹	اثر کل
تأیید			۰/۰۰۰	۶/۶۷	-۰/۳۹	رهبری زهراگین -> رفتار شهروندی سازمانی
تأیید			۰/۰۰۰	۱۹/۹۱	۰/۷۲	رهبری زهراگین -> قانون‌شکنی خیرخواهانه
تأیید			۰/۰۰۰	۱۰/۷۱	۰/۵۴	قانون‌شکنی خیرخواهانه -> رفتار شهروندی سازمانی

یافته‌های جدول فوق نشان داد که مدل پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار بوده و حاکی از آن است که رهبری زهراگین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد (ضریب مسیر ۰/۳۹-). اثر رهبری زهراگین بر قانون‌شکنی خیرخواهانه مثبت و معنی‌دار است (ضریب مسیر ۰/۷۲). قانون‌شکنی خیرخواهانه بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارد (ضریب مسیر ۰/۵۴) و در نهایت نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه در رابطه بین رهبری زهراگین و رفتار شهروندی سازمانی تأیید شد (ضریب مسیر ۰/۳۹-).

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت کسب‌وکارهای خرد با پتانسیل خصیصه رشد، ناگزیر به اتخاذ تدابیر مدیریتی است تا بتواند بر اساس آن رفتارهای مخرب موجود در ساختار این کسب‌وکارها را کاهش دهد. رهبران و مدیران به‌عنوان نگرهبانان و مجریان قوانین متعارف هستند زیرا موفقیت کسب‌وکارها با موفقیت رهبر مرتبط است (Nguyen, 2020). لذا بر همین اساس پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه در رابطه بین رهبری زهراگین و رفتار شهروندی سازمانی در کسب‌وکارهای خرد انجام گرفته است. جهت دستیابی به هدف اصلی پژوهش فرضیه‌هایی مطرح و آزمون گردید که نتایج نشان داد که رهبری زهراگین بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد.

این نتایج با یافته‌های حاصل از پژوهش‌های (khakpour(2019)، Eidi Pour et al (2020)، Stradovnik & Stare(2018)، Williams(2018) و Hattab et al(2022) همسو و هم‌جهت می‌باشد. چراکه آنان نیز در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافتند. (Mirzaei et al(2023). با بررسی رابطه رهبری زهراگین لزوم توجه به این سبک رهبری و زمینه‌های بروز قلدری در محل کار را جهت کاهش قصد ترک شغل کارکنان، ضروری ذکر کرده است. و نیز (Seyednaghavi & vishlaghi, در تحقیقشان با تحلیل تأثیر سبک رهبری فراگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأکید دارند به کارگیری سبک رهبری فراگیر در سازمان‌های دولتی به مدیران سازمان‌ها در درک تأثیرگذاری سبک رهبری فراگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کمک می‌کند. در تبیین و توجیه این نتایج می‌توان بیان کرد که رهبران زهراگین با رفتارهای تمسخرکننده برای زیردستان خود، آن‌ها را با زور و تهدید مسئول کارهایی خارج از شرح شغلشان می‌داند، این رهبران به مسئولیت‌های غیر کاری زیردستان همچون تعهد آن‌ها نسبت به خانواده خود توجهی ندارند، در حضور کارکنان زیردستان خود را تحقیر و کوچک می‌نمایند و به‌صورت عمدی به دنبال به رخ کشیدن خطاها و اشتباهات گذشته آنان هستند که این مهم را مداوم به آن‌ها دیکته می‌کند که افرادی نالایقی هستند، این رهبران با تأکید صرف بر نظرات خود، مانع ارائه روش‌های جدید کاری از سوی زیردستان می‌شود، خودرأی و تصمیم‌گیرنده نهایی هستند، همواره خود را ذی‌حق و شایسته بالاترین رده‌های سازمانی می‌دانند، روی دیگر رفتارهای این نوع رهبران در تعامل با مافوقشان است، که همواره در تعریف و تمجید از آن‌ها هستند و تلاش می‌کند خود را در نگاه آن‌ها مثبت جلوه دهند و فقط هوای کسانی را دارند که هوای او را دارند، در نتیجه زمانی که کارکنان این‌گونه رفتارها را از سوی رهبران و مدیران سازمان مشاهده می‌کنند کمتر رفتارهای داوطلبانه و شهروندی انجام می‌دهند.

همچنین اثر رهبری زهرآگین بر قانون‌شکنی خیرخواهانه مثبت و معنی‌دار است. این نتایج با یافته‌های حاصل از پژوهش‌های (2022) [Seyednaghavi & vishlaghi](#)، [Iskanderpour et al\(2021\)](#)، [Paltu & Brouwers\(2020\)](#)، [Sim\(2021\)](#) و [Hattab et al\(2022\)](#) همسو و هم‌جهت است. چراکه آنان نیز در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافتند. ([Ebrahimi et al, \(2020\)](#) ثابت کردند رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و تمایل به ترک خدمت رابطه معناداری دارد. با این وجود، بین رهبری زهرآگین، اعتماد سازمانی و مدنیت واحد رابطه منفی و معناداری یافت شد. ([Mirzaefathabad et al, 2020](#)) نیز بر مبنای تحقیق خود تایید کردند رهبری زهرآگین، برسکوت سازمانی، با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی تاثیر دارد. در تبیین و توجیه این نتایج می‌توان عنوان نمود که به دلیل ویژگی‌های خاص رهبران زهرآگین ضمن بروز رفتارهای منفعت طلبانه از سوی آن‌ها با استفاده از نقض قوانین سازمانی به سود ذینفعان، کارکنان و یا ارباب‌رجوع در پی محبوبیت طلبی می‌باشند. تأثیرگذاری صداقت ظاهری مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه مؤثر است و درواقع مدیران با سبک رهبری زهرآگین عمدتاً برای به دست آوردن حمایت برخی از ذینفعان سعی در نقض قوانین می‌نمایند و به گمان خود در پی انجام کاری خیرخواهانه هستند؛ بنابراین می‌توان گفت اگر قانون‌شکنی خیرخواهانه توسط مدیران انجام می‌گیرد بیشتر مبنای منفعت شخصی و کمک به افرادی است که درواقع مورد تأیید رهبران زهرآگین هستند و قانون به نفع این افراد توسط مدیران نقض می‌گردد. شناخت جایگاه، نرمش انسان دوستانه و وظیفه‌شناسی دقیق از ویژگی‌هایی است که رهبری زهرآگین با آن‌ها بیگانه است و لذا حتی اگر قانون‌شکنی خیرخواهانه در ظاهر توسط این مدیران صورت گیرد، بیشتر جنبه منفعت طلبانه شخصی و در جهت خدمت به هم نفعان این مدیر خواهد بود.

در ادامه نتایج نشان داد قانون‌شکنی خیرخواهانه بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارد. این نتایج با یافته‌های حاصل از پژوهش‌های [Abbasi et al\(2017\)](#)، [Ebrahimi et al\(2020\)](#)، [Borri & Hoshiarbakhsh\(2019\)](#)، [Henderson\(2020\)](#)، [Heaton\(2019\)](#) همسو و هم‌جهت می‌باشد. چراکه آنان نیز در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافتند. براساس نتایج تحقیق [Esfahani et al\(2022\)](#)، می‌توان گفت وجود مهارت‌های سیاسی در مدیران عالی منجر به پدیده جرات‌ورزی در این افراد شده و قانون‌شکنی خیرخواهانه را افزایش می‌دهد. در تبیین و توجیه این نتایج می‌توان عنوان نمود که قانون‌شکنی خیرخواهانه رفتارهایی هستند که باهدف خدمت‌رسانی به دیگران و رفاه حال آنان صورت می‌گیرد؛ لذا همین یک مورد اساسی بیان استدلال کافی برای افرادی می‌باشد که قانون‌شکنی خیرخواهانه آنان زمینه‌ای برای افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی باشد. به عبارتی افراد در سازمان‌ها با نقض قانون به‌صورت خیرخواهانه، از رفتارهای وظیفه‌ای و سازمانی خود فراتر رفته تا به سایر هم‌نوعان خود خدمت‌رسانی نمایند که این موارد مصداق بارز افرادی است که دارای جوانمردی، صداقت، فضیلت و خیرخواهی هستند که به‌صورت کلی تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی از آن‌ها یاد می‌شود. درواقع افراد در قبال قانون‌شکنی خیرخواهانه انتظار پاداش ندارند و با نیت خدمت به سازمان، همکاران و مراجعان راضی به نقض قوانین دست‌وپا گیر می‌شوند که جلوه بارز رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد.

و درنهایت نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه در رابطه بین رهبری زهرآگین و رفتار شهروندی سازمانی تأیید شد. این نتایج نیز با یافته‌های حاصل از پژوهش‌های [Mirzaei et al\(2023\)](#)، [Seydnaghavi & vishlaghi \(2022\)](#)، [Nasr Esfahani et al\(2022\)](#)، [Ebrahimi et al\(2020\)](#)، [Farahbakhsh\(2020\)](#)، [Mirzaefathabad, & Heaton\(2019\)](#)، [Stradovnik & Stare\(2018\)](#)، [Williams\(2018\)](#)، [Paltu & Brouwers\(2020\)](#)، [Sim\(2021\)](#) و [Hattab et al\(2022\)](#) همسو و هم‌جهت است. چراکه آنان نیز در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافتند. [khakpour\(2019\)](#) اثبات کرد برای کاهش متغیرهای منفی مانند فرسودگی عاطفی در کارکنان می‌بایست به کاهش رفتارهای زهرآگین در رهبران و سکوت سازمانی در کارکنان تلاش کرد.

نتایج تحقیق [Borri et al 2020](#))، نشان می‌دهد که ایجاد جنبه‌های جو اخلاقی سازمان توسط رهبر به طور قابل توجهی با تمایلات قانون‌شکنی اجتماعی مرتبط است، در تبیین و توجیه این نتایج می‌توان عنوان نمود که زمانی که مدیران از سبک رهبری زهرآگین استفاده می‌کنند، در حقیقت خود را از کارکنان جدا می‌کنند و بر قدرت خویش تأکید می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که روش‌های کاری خود

را به کارکنان دیکته می‌کنند و تصمیم‌های یک‌جانبه می‌گیرند و در صورتی که بخواهند به اعضای سازمان خود خدمتی برسانند بیشتر برای افرادی خواهد بود که با آن‌ها دمساز هستند و در واقع قوانین را به نفع این افراد نقص می‌کنند که این نوع تصمیمات شریطی ایجاد می‌کنند که سایر کارکنان خود را از سازمان جدا دانسته و لذا صرفاً در چارچوب وظایف قانونی خود عمل نمایند و هیچ‌گونه رفتار شهروندی را به نفع هموعان خود انجام ندهند؛ بنابراین می‌توان گفت رهبران زهرآگین ضمن داشتن یکسری رفتارهای محدودکننده، حتی اگر بخواهند نقض قانونی به صورت خیرخواهانه هم انجام دهند صرفاً برای نزدیکان و همفکران خود انجام می‌دهند (که به احتمال زیاد درصد بسیاری کمی از کارکنان سازمان نیز می‌باشند) زمینه افزایش نارضایتی و بدبینی و در نتیجه عدم انجام رفتارهای داوطلبانه را در غالب افراد دیگر فراهم می‌نمایند که نتیجه آن کاهش قابل توجه رفتار شهروندی سازمانی در کسب‌وکارهای خرد می‌باشد.

پژوهش حاضر محدودیت‌هایی نیز برای محققان به همراه داشت از جمله آن‌ها می‌توان به پرسشنامه بعنوان ابزار اندازه‌گیری تحقیق که همواره محدودیت‌های ذاتی خاص خود را داراست؛ اشاره کرد. همچنین ترس آزمودنی‌ها از پاسخ به سوالات پژوهش به ویژه پرسشنامه رهبری زهرآگین و قانون‌شکنی اجتماعی و خیرخواهانه بعنوان بحثی جدید از سایر موارد مطرحه بود و نیز محدودیت تعمیم نتایج به دلیل استفاده از جامعه آماری محدود کسب و کارهای خرد شهر ارومیه از محدودیت‌های پژوهش حاضر قلمداد می‌گردند. همچنین در خصوص روابط علی بین متغیرها نیز باید احتیاط نمود چراکه مدل‌یابی معادلات ساختاری جهت بیان روابط علی بین متغیرها دارای تبیین‌های قوی نیستند.

در نهایت بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌گردد با اتخاذ راهبردهای خلاقانه آموزشی متناسب با زیست بوم کسب و کارها در ابعاد مختلف و متنوع شخصیتی کارکنان و مدیران هر سازمان خصوصی و دولتی بتوان بستر ایجاد ساختار سازمانی ارگانیک - دموکراتیک مهیا گردد و با رفع ناکارآمدی مدیریت منابع انسانی کسب‌وکارهای خرد ارومیه، از طریق اعمال شایسته‌سالاری، اصلاح نظام تشویق، تنبیه و نظارت، تقویت ثبات مدیریتی تلاش شود تا اگر مدیریت ارشد سازمان تغییر کرد و به رهبری زهرآگین تمایل نشان داد، محملی برای تحقق نیت‌ها و هدف‌های خود نداشته باشد؛ کمیته‌های کاری تخصصی باهدف نظارت بر کار رهبر، افزایش میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌های کاری و در نتیجه، افزایش سطح رضایت و انگیزه آن‌ها و توسعه فعالیت‌های گروهی ایجاد شوند تا زمینه کاهش ویژگی‌های رهبری زهرآگین در مدیران کسب‌وکارهای خرد و در نهایت رفتارهای شهروندی سازمانی توسط کارکنان فراهم گردد. توصیه می‌شود مدیران کسب‌وکارهای خرد با شرکت در دوره‌های تخصصی آموزشی با ویژگی‌ها و اثرات مخرب سبک رهبری زهرآگین آشنا شوند. در نهایت در حد امکان ساختار کسب‌وکارهای خرد به گونه‌ای طراحی شود تا افراد دارای تیپ شخصیتی که به سبک رهبری زهرآگین نرمش دارند، انتخاب نشوند. تبیین حداقل‌های قانون‌شکنی خیرخواهانه با غیرخیرخواهانه برای کارکنان و کارگران و برگزاری دوره و کارگاه‌های تخصصی ضمن خدمت آموزشی با چنین رویکردهای تخصصی جهت تقویت قانون‌شکنی خیرخواهانه از پیشنهادهاى مدنظر این تحقیق است و در نهایت واکاوی سایر عوامل مؤثر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه به عنوان یک مفهوم و موضوع علمی جوان و اثرگذار در محیط حقوقی عارض بر انواع فضاهای مدیریتی سازمان‌ها و اقسام کسب‌وکارها به عنوان یک ضرورت کاربردی علمی و تقویت رویکرد بین رشته‌ای محیط حقوقی با حوزه‌های مدیریتی از پیشنهادهاى نویسندگان برای پژوهش‌های آتی مرتبط و تکمیلی این حوزه است.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

این مقاله هیچ‌گونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Abbasi, T., Monavarian, A., & Khazaei, J. (2017). Studying the Individual Factors Affecting Pro-Social Rule Breaking in the Workplace. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 5(4): 75-103. [in persian]
- Adhikari, D., Shakya, B., Devkota, N., Karki, D., Bhandari, U., Parajuli, S., & Paudel, U. (2021). Financial Hurdles in Small Business Enterprises in Kathmandu Valley. *Modern Economy*, 12(6), 1105-1118. <https://doi.org/10.4236/me.2021.126058>.
- Akca, M. (2018). The Impact of Toxic Leadership on Intention to Leave of Employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4): 412-450. <https://doi.org/10.1108/JEAS-05-2020-0076>
- Borry, E. L., & Henderson, A. C. (2020). Patients protocols, and prosocial behavior: Rule breaking in Frontline Health Care. *The American Review of Public Administration*, 50(1): 45-61. <https://doi.org/10.1177/02750740198626>
- Burns, W. A. (2017). A descriptive literature review of harmful leadership styles: Definitions, commonalities, measurements, negative impacts, and ways to improve these harmful leadership styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1): 33-52. <https://doi.org/10.17062/cjil.v3i1.53>
- Casey J. Fleming. (2020). "Prosocial rule breaking at the street level: the roles of leaders, peers, and bureaucracy,". *Public Management Review*, Taylor & Francis Journals, 22(8):1191-1216. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619817>
- Devkota, N., Paudel, U., & Bhandari, U. (2020). Tourism Entrepreneurs' Expectation from the Federal Government in Touristic City Pokhara, Nepal. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(3):329-351. <https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2019-0082>
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., & Ellington, K. (2021). Interpersonal skills, role cognitions, and OCB: Exploring mediating mechanisms and contextual constraints on role enactment. *Journal of Vocational Behavior*, 129(3):103604. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103604>
- Ebrahimi, S.A., Eynali, M., & Bagheri GaraBolagh, H. (2020). the Consequences of Toxic Leadership in Sport Teams: Mediation Role of Unit Civility. *JRSM*; 10 (19):180-197. [in persian] <https://doi.org/20.1001.1.22520716.1399.10.19.10.7>
- Eidi Pour, K., Yosefy, B., Zardoshtian, S., & Eydi, H. (2020). Effect of Toxic Leadership Style on Organizational Cynicism and Job Alienation of Staff in the Sports and Youth Ministry of Iran with a Mediating Role of Machiavellianism. *Sport Management Studies*, 12(59): 135-152. [in persian] <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.5378.2060>
- Ghafouri, K., Hoveida, R., & karimianpour, G. (2020). the mediator role of Organizational virtue in relationship between organizational role clarity and organizational citizenship behavior. *Applied Educational Leadership*, 1(1): 43-56. [in persian]
- Ghanbari, S., & Majooni, H. (2022). Investigating the Relationship between Toxic Leadership and Teacher Burnout due to the Mediating Role of Organizational Obstruction and Silence. *Strategic Research*

- on Social Problems in Iran, 11(1): 55-80. [in persian] .
<https://doi.org/10.22108/SRSPI.2022.132953.1790>
- Hattab, S., Wirawan, H., & Salam, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3): 317-333. . <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0142>
- He B., He Q., & Sarfraz M. (2021). "Inclusive leadership and subordinates' prosocial rule breaking in the workplace: Mediating role of self-efficacy and moderating role of employee relations climate", *Psychology Research and Behavior Management*, 26(14): 1691-1706. .
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S333593>
- Heaton, J B. (2019). Managerial optimism: New observations on the unifying theory. *European Financial Management*, 25(5):1150-1167. . <https://doi.org/10.1111/eufm.12218>
- Hoshiarbakhsh, A. (2019). Investigating the effect of self-leadership strategies on benevolent law-breaking (a case study of Hamedan Province's General Directorate of Sports and Youth) Master's Thesis, Ilam University, Faculty of Literature and Humanities.
- Irshad, M., Bartels, J., Majeed, M. & Bashir, S. (2021). "When breaking the rule becomes necessary: The impact of leader-member exchange quality on nurses pro-social rule-breaking", *Nursing Open*, 9(5): 2289-2303. [in persian] . <https://doi.org/10.1002/nop.2.979>
- Iskanderpour, B., Zare, A. & Nazari, Y (2021). Analyzing the relationship between unethical leadership, abusive supervision and organizational citizenship behavior. *Ethics in science and technology*, 16 (2): 99-107. [in persian] . <https://doi.org/20.1001.1.22517634.1400.16.2.13.8>
- Jalil Nejjhad anviq, Y., & Ghalavandi, H. (2022). Analyze the effect of benevolent leadership on organizational citizenship behavior with emphasis on the mediating role of organizational accountability. *Applied Educational Leadership*, 3(1): 85-98. [in persian] .
<https://doi.org/10.22098/AEL.2022.1683>
- Kabiri, A., & Rostamzadeh, A. (2016). Sociological analysis of legalism among students (case study of Urmia university students). *Journal of Culture in Islamic University*, 7(3):317-336. [in persian]
- khakpour, A. (2019). Relationship between Toxic Leadership and Emotional Exhaustion; mediating role of Unethical Behavior based on Organizational Silence. *Social Psychology Research*, 9(34): 103-118. [in persian]
- Kumari, P., & Thapliyal, S. h. (2018). Studying the Impact of rganizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4(1): 9-21.
- Metwally, D. (2020). Examining the Mediating Effect of Career Commitment on the Relationship between Organizational Career Growth and Organizational Citizenship Behavior: The Case of Higher Academic Institutes in Egypt, <https://www.academia.edu/35219356>. .
<https://doi.org/20.1001.1.24764833.1401.8.1.7.5>
- Mirzaeefathabad, S., & Farahbakhsh, S. (2020). Investigating the Relationship between Poisonous Leadership of Managers and Organizational Silence of Teachers Mediated by Organizational

- Culture of Primary Schools in Khorramabad. *Research in Elementary Education*, 1(2):28-42. [in persian] . <https://doi.org/20.1001.1.26765500.1398.1.2.4.6>
- Mirzaei, V., & Tadi Moghadam, S (2022). Examining the effect of career growth on organizational citizenship behavior regarding the mediating role of organizational commitment, *Psychological Research in Management*, 8(1):133-171. [in persian] .
<https://doi.org/20.1001.1.24764833.1401.8.1.7.5>
- Mirzaei, V., & Pourabbas Khadar, S. (2023). Investigating the relationship between toxic leadership with turnover intention, the mediating role of bullying in the workplace and job insecurity. *Psychological Research in Management*, 9(1): 175-200. [in persian] .
<https://doi.org/10.22034/jom.2023.703859>
- Nasr Esfahani, D, Derrehi, S, & Ramyar, R. (2022). Analyzing the relationship between political skills and benevolent law breaking among sports managers with the mediating role of boldness. *Management and Organizational Behavior in Sport*, 11(8): 85-95. [in persian]
- Nguyen, T. H. (2020). Impact of leader-member relationship quality on job satisfaction, innovation and operational performance: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*,7(6):449–456. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.4>
- Nikookar, H., Ahi, P., & Akbari, M. (2021). The Impact of Vision Leadership on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Productivity Management*, 15(2): 107-138. [in persian] .
<https://doi.org/10.30495/qjopm.2020.1879598.2632>
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior and its implications for the twentyfirst century. *Personnel Review*, 47(4): 821-862. [in persian].
<https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- Organ D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books. <https://doi.org/10.4236/psych.2015.612144>
- Padilla, A., Hogan, R.,& Kaiser, R. (2015). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conductive environment, *Quarterly of leadership*, 13(8):94-176. .
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Paltu, A.,& Brouwers, M. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*,18(4): 1-11 .
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1338>
- Park, R. (2018). The roles of and automation in the relationship between job autonomy and organizational performance: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6): 1139-1156. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180315>
- payam, M., beshlideh, K., hashemi, E., & naami, B. (2019). The Effect of Spiritual Intelligence and Appreciation on Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Behavior: The

- Mediating Role of Organizational Commitment and Job Engagement in Shahid Chamran University of Ahvaz personell. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 20(2): 1-12. [in persian] . <https://doi.org/10.30486/JSRP.2019.665255>
- qorbani, F., sarlak, A., & Haji, G. (2020). The Impact of Human Capital and Business Environment on the Economic Growth of Iran's Provinces. *Economic Modelling*, 14(50): 153-176. [in persian] . <https://doi.org/10.30495/eco.2020.672507>
- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of business venturing*, 31(5): pp. 485-504. . <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.005>
- Razmjoo, M., & Maghsoudi, T. (2019). Designing Sustainability Pattern for Social Micro- businesses for Clients of the Imam Khomeini Relief Committee. *Social Capital Management*, 6(1): 23-39. [in persian] . <https://doi.org/10.22059/JSCM.2019.272550.1750>
- Schmidt, A.A., Hanges, P. J. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. Thesis submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science
- seyed Naghavi, M., & Sabet, A. (2018). Analyzing the Effect of Job Characteristics on Pro-social Rule Breaking Based on the Mediating Role of Self - efficacy of Employees. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(87): 101-126. [in persian] . <https://doi.org/10.22054/jmsd.2018.8652>
- Seyednaghavi, M., vishlaghi, M. (2022). Analyzing the Impact of Inclusive Leadership Style on pro-social rule breaking Based on the Mediating Role of Psychological Safety and Creative Self-Efficacy and Moderating Leader-Member Exchange in West Azerbaijan Governmental Organizations. *ORMR*, 12 (2):161-186. [in persian] . <https://doi.org/20.1001.1.22286977.1401.12.2.8.0>
- Sim, B. Y. H., Lee, M. C. C., Kwan, S. S. M., & Tuckey, M. R. (2021). The relationship between toxic leadership, job insecurity, workplace bullying and turnover intention in the Malaysian context: A multilevel mediational perspective. *Asian perspectives on workplace bullying and harassment*, 8(1): 181-201. https://doi.org/10.1007/978-981-16-2362-2_7
- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M., & Zhai, A. (2017). Are You Hiding from Your Boss? Leader's Destructive Personality and Employee Silence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(7):1167 -1174. <https://doi.org/10.2224/sbp.6421>
- Stradovnik K., & Stare J. (2018). Correlation between Machiavellian leadership and emotional exhaustion of employees: Case study: Slovenian municipalities, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8): 1037-1050. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05233-8>
- Tahmasbi, M., Khosravipour, B., Baradaran, M., & Ghanian, M. (2020). Constituent Components of Rural Women's Microenterprise Ecosystem; Study in Guilan and Mazandaran provinces. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 51(4):731-744. [in persian] . <https://doi.org/10.22059/IJAEDR.2019.290428.668827>

- Tu C. K., Luo, B. (2020). "Paternalistic leadership and pro-social rule breaking: The moderating roles of psychological empowerment and leader-member exchange". *Human Systems Management*, 39(1):93- 103. <https://doi.org/10.3233/HSM-190531>
- vardaman J. M., Gondo M. B., & Allen D. G. (2014). "Ethical climate and prosocial rule breaking in the workplace", *Human Resource Management Review*, 24(1): 108-118.
- Wang F., Shi W. (2020). "Inclusive leadership and pro-social rule breaking: The role of psychological safety, leadership identification and leader-member exchange", *Psychological Reports*, 124(5): 2155-2179. <https://doi.org/10.1177/00332941209535>
- Williams, K. R. (2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation, *International Journal of Public Leadership*, 14(3):179-198. <https://doi.org/10.1108/IJPL-04-2018-0023>
- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies. *Front. Psychol. Organizational Psychology*. journal *Frontiers in Psychology*, 11(758):1-18. [in persian] . <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758>



