



doi: 10.30497/rc.2025.247552.2084



Received: 2025/01/10

Accepted: 2025/09/13

## Investigating the impact of cultural leadership on deviant behaviors in the workplace and organizational citizenship behavior through incivility in the workplace

Abbas Ghaedamini Harouni<sup>—</sup>  
Mehrddad Sadeghi<sup>—</sup>

Mahsan Hematizadeh<sup>—</sup>  
Hamid Zamani Cheriani<sup>—</sup>

### Abstract

The present study was conducted with the aim of investigating the impact of cultural leadership on deviant behaviors in the workplace and organizational citizenship behavior through incivility in the workplace. The current research was applied in terms of its purpose and descriptive in terms of correlational data collection. The statistical population of this research was made up of all the employees of Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan) in the number of 660 people, of which 445 people were selected as a sample through the proportional stratified sampling method through the Cochran sampling formula. measure its validity and reliability, three types of instrument validity were used: content validity, convergent validity, and divergent validity, and to determine the reliability of the questionnaire, two criteria, Cronbach's alpha and composite reliability coefficient, were used. After analyzing the data, it was found that the Cultural leadership has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, which coefficient is 0.66, and cultural leadership has a negative and significant effect on deviant behaviors in the workplace, which coefficient is -0.66. The results of the bootstrap test showed that leadership Culture indirectly has a significant effect on deviant behaviors in the workplace and organizational citizenship behavior through incivility in the workplace. Based on the findings of the research, cultural leadership can predict deviant behaviors in the workplace and organizational citizenship behavior, and incivility in the workplace plays an important role in increasing deviant behaviors in the workplace and reducing organizational citizenship behavior.

**Keywords:** Cultural leadership, Deviant behaviors in the workplace, Organizational citizenship behavior, Incivility in the workplace.

— Ph.D management, Instructor, Department of Management, University of Applied Sciences of Artistic culture of Drijeno Center, Farrukhshahr, I.R.Iran (Corresponding author).

abbasghaedamini2020@gmail.com

0003-4004-3569

— Bachelor's degree student, Cultural Management, Comprehensive University of Applied Sciences, Drizhno Cultural and Artistic Center, Tehran, I.R.Iran.

mhsanhmtyzadh@gmail.com

0009-0003-9844-4733

— Assistant Professor of Faculty Islamic Governance Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran Islamic Azad University, Isfahan, I.R.Iran.

mehr.sadeghi@khuif.ac.ir

0000-0002-7712-1463

— MSc. Assistant Cultural Management of Faculty Islamic Governance Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, I.R.Iran.

ag7220500@gmail.com

0009-0004-8683-9786

دوفصلنامه علمی «دین و ارتباطات»، سال سی و دوم، شماره دوم (پیاپی ۶۸)، پاییز و زمستان ۱۴۰۴، مقاله پژوهشی، صص. ۷۲۷-۷۴۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۱

## بررسی تأثیر رهبری فرهنگی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی از طریق بی‌نزاکتی در محیط کار

عباس قائدامینی هارونی\* مهسان همتی زاده\*\* مهرداد صادقی\*\*\* حمید زمانی چریانی\*\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری فرهنگی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی از طریق بی‌نزاکتی در محیط کار انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) به تعداد ۶۶۰ نفر تشکیل دادند که از طریق فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۴۴۵ نفر به عنوان نمونه از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. جهت سنجش روایی و پایایی ابزار از سه نوع روایی ابزار روایی محتوایی، روایی صوری و روایی سازه و جهت سنجش پایایی پرسش‌نامه از معیار آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری فرهنگی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و رهبری فرهنگی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار تأثیر منفی و معناداری دارد و همچنین نتایج نشان داد که رهبری فرهنگی به‌طور غیرمستقیم از طریق بی‌نزاکتی در محیط کار بر رفتارهای انحرافی در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی اثر معنادار داشت. براین اساس رهبری فرهنگی می‌تواند رفتارهای انحرافی در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی کند و بی‌نزاکتی در محیط کار نقش مهمی در افزایش رفتارهای انحرافی در محیط کار و کاهش رفتار شهروندی سازمانی دارد.

واژگان کلیدی: رهبری فرهنگی، رفتار انحرافی در محیط کار، رفتار شهروندی سازمانی، بی‌نزاکتی در محیط کار.

\* دکتری مدیریت، مربی گروه مدیریت، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز فرهنگی هنری درینونو، فرخشهر، جمهوری اسلامی ایران (نویسنده مسئول).

abbasgheadamini2020@gmail.com

0003-4004-3569

\*\* دانشجوی کارشناسی، مدیریت فرهنگی، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز فرهنگی هنری درینونو، تهران،

جمهوری اسلامی ایران.

mhsanhmtyzadh@gmail.com

0009-0003-9844-4733

\*\*\* استادیار، دانشکده حکمرانی اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، جمهوری

اسلامی ایران.

mehr.sadeghi@khuisf.ac.ir

0000-0002-7712-1463

\*\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فرهنگی دانشکده حکمرانی اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد

اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، جمهوری اسلامی ایران.

ag7220500@gmail.com

0009-0004-8683-9786

## مقدمه

در طول بیست سال گذشته، پژوهشگران سازمانی به‌طور فزاینده‌ای اهمیت درک چگونگی تأثیر محرک‌ها بر رفتارهای سازمانی را تشخیص داده‌اند (Ashkanasy & et al., 2017). عواطف مثبت مانند شادی و قدردانی عموماً به‌عنوان تأثیرات مثبت بر عملکرد در سطوح فردی، گروهی و سازمانی دارند، درحالی‌که احساسات منفی مانند خشم، ترس و شرم تا حد زیادی با رفتارهای منفی مرتبط است (Barsade & Gilson, 2007)؛ بنابراین، درک و مدیریت خلأهایی که در آن احساسات ممکن است به‌وجود بیایند، مهم‌اند و به عملکرد مؤثر سازمانی مرتبط است. پژوهش حاضر بر روی یکی از این رویدادها (رهبری فرهنگی) تمرکز دارد. پژوهش‌های رهبری را از دریچه فرهنگ می‌نگرند، منجر به شناخت دقیق ویژگی‌های سبک‌های رهبری در کشورهای مختلف شده است (Hofstede, 1980). رهبری مطابق با ارزش‌های مهم پیروان و مشتق از فرهنگ مؤثر است و این همان چیزی است که از آن به‌عنوان رهبری فرهنگی یاد می‌شود. ادبیات رهبری فرهنگی مبتنی بر پژوهش‌های در مورد تطابق ارزش است که پیوندهای تجربی و نظری را به طیفی از نتایج مثبت ارائه می‌کند (O'Reilly & Chatman, 1986; Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005). رهبران فرهنگی به دیگران الهام می‌بخشند و می‌توانند با دیگران ارتباط برقرار کنند و قادر به برنامه‌ریزی راهبردی‌اند و دیگران را هدایت می‌کنند (Lebel, 2017). به‌زعم هویل<sup>۱</sup> ارزش‌های فردی یک رهبر فرهنگی تعیین‌کننده سبک رهبری در سازمان است؛ درحالی‌که شورای بریتانیا، مفهوم رهبری فرهنگی را مترادف عناوین و مسئولیت‌های شغلی می‌داند (Patel & Naudin, 2018). باوجوداین، بسیاری از رهبران فرهنگی، کارکنان مستقل یا آزاد خواهند بود و فقدان شدید اطلاعاتی درباره رهبران فرهنگی متنوع و مستقل وجود دارد، بااین‌حال، پژوهش‌های نسبتاً کمی، در صورت وجود، نتایج عاطفی رهبری فرهنگی را مستند کرده است (Agrawal & Gautam, 2020)؛ بنابراین، اطلاعات کمی در مورد تجربه عاطفی رهبری فرهنگی در سطح تک‌تک کارکنان وجود دارد. کارکنان هنگام مواجهه با رهبری به‌گونه‌ای عمل می‌کنند که با ارزش‌های مشتق‌شده‌ای که کارکنان به آن‌ها احترام می‌

---

1. Hoyle

گذارد در تضاد است، او احساس می‌کند که آیا رفتارهای رهبر منعکس‌کننده ارزش‌های مهم است. پژوهش‌های بسیار کمی اثرهای فرایندهای رهبری بر رفتار سازمانی را بررسی کرده‌اند (Kareem & et al., 2023). احساسات منفی به‌عنوان محرکی مضر برای عملکرد سازمانی مؤثر شناخته می‌شود (Kia, 2019, p. 1721). در این زمینه، پژوهش حاضر استدلال می‌کند که بی‌نزاکتی در محیط کار نتیجه احتمالی رهبری فرهنگی است و رابطه مستقیم بین بی‌نزاکتی در محیط کار و دو نوع رفتار سازمانی (رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی در محیط کار) را نشان می‌دهد (Patel & Naudin, 2018). تضاد فرهنگی در رهبری ممکن است در نهایت باعث شود پیروان نمایش رفتارهای انحرافی خود را افزایش دهند و درعین حال از نمایش رفتارهای انحرافی خودداری کنند (Annalakshmi & et al., 2022). از سویی، با توجه به نقش اساسی دانشگاه‌ها در رشد اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی جامعه و چالش‌ها و موانع فرهنگی متعدد این زمینه، توجه به رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها برای تحقق اهداف دانشگاه‌ها، یک راه‌حل مناسب به نظر می‌رسد. پژوهش حاضر شکاف پژوهشی در موارد زیر را بررسی می‌کند: اول، با بررسی برخی از پیامدهای رفتاری این احساس به ادبیات بی‌نزاکتی در محیط کار می‌افزاید. دوم، با بررسی اینکه چگونه رفتارهای رهبری فرهنگی می‌تواند باعث بی‌نزاکتی در محیط کار و متعاقب آن رفتارهای داوطلبانه سازمانی با تفاوت‌های مختلف شوند، به نظریه احساسات در سازمان‌ها کمک می‌کند. با انجام این پژوهش، به شکاف‌های در این زمینه برای پژوهش‌های بیشتر در مورد ارتباط بین احساسات منفی، پیش‌انگیزی کارکنان و پیامدهای مخرب پاسخ داده می‌شود (Lebel, 2017). ارتباط بین احساسات منفی، پیش‌انگیزی کارکنان پیامدهای عملی مهمی برای رهبرانی دارد که با تنوع فرهنگی در میان زیردستان خود مواجه هستند؛ زیرا عدم رهبری مطابق با ارزش‌های خود در نهایت ممکن است منجر به رفتارهای انحرافی در محیط کار شود. سوم، پژوهش حاضر با بررسی جنبه عاطفی چنین رهبری به ادبیات رهبری فرهنگی می‌افزاید. بیان این موارد، اهمیت طرح پرسش‌هایی درباره رهبری فرهنگی، روابط رهبران با پیروان و تأثیر آن‌ها بر رفتار کارکنان را افزایش داده است. اگرچه پژوهش‌های متعددی در زمینه ارتباط

انواع رهبری سازمانی (مثل رهبری اخلاقی (Tian & et al., 2023)، رهبری اصیل (Tufan & et al., 2023)، رهبری مخرب (Aydinay & et al., 2021)، رهبری زهرآگین (Youssef & et al., 2022) و غیره با رفتارهای داوطلبانه (رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی در محیط کار) صورت گرفته است؛ اما توجه چندانی به بررسی ارتباط رهبری فرهنگی با رفتارهای داوطلبانه با توجه به نقش متغیر واسطه‌ای تأثیرگذار مانند بی‌نزاکتی در محیط کار نشده است. پژوهش حاضر، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) را به عنوان جامعه آماری مورد پژوهش قرار داده است که با توجه به رهبران متعدد و تنوع فرهنگی و سبک رهبری فرهنگی و امکان بروز رفتارهای مختلف از سوی کارکنان دانشگاه، می‌توان به نتایج معتبرتر دست یافت؛ بنابراین، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری فرهنگی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی از طریق بی‌نزاکتی در محیط کار در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) است.

#### ۱. پیشینه نظری پژوهش

زمانی که افراد بر این باورند که با یک تهدید اجتماعی با ماهیت طولانی‌مدت و غیرقابل تغییر مواجه‌اند، بی‌نزاکتی می‌تواند به عنوان یک سازوکار حفاظتی مهم عمل کند که وضعیت رهبری فرهنگی می‌تواند دقیقاً با چنین تهدیدی مشخص شود (Lebel, 2017). پژوهش‌ها در مورد تطابق ارزش‌ها همچنین نشان می‌دهد که رهبری فرهنگی ممکن است منبع بالقوه بی‌نزاکتی باشد. نظریه شباهت - جذاب که توسط برنی (۱۹۷۱) معرفی شد، ادعا می‌کند شباهت (مثلاً در ارزش‌ها) باعث علاقه و جذابیت می‌شود و باعث می‌شود افراد بخواهند بارها و بارها با هم معاشرت کنند و زمان بگذرانند (Meglino, Ravlin & Adkins, 1991; Van Vianen, De Pater, Kristof-Brown, & Johnson, 2004). در مقابل، استدلال می‌شود که ناهماهنگی بین ارزش‌های مهم پیروان و رهبر ممکن است توسط پیروان به عنوان تهدیدکننده درک شود؛ زیرا چنین ناسازگاری می‌تواند ارتباط را دشوار کند، پیش‌بینی‌پذیری رفتارهای رهبر را کاهش دهد، اعتماد را دشوارتر کند، و همچنین علاقه رهبر را کاهش دهد (Edwards &

(Cable, 2009). به‌طور خلاصه، ناهماهنگی ارزش ممکن است باعث «ارزیابی منفی از طرف مقابل» شود (Fisher & Roseman, 2007) که به‌نوبه خود باعث بی‌نزاکتی می‌شود. توزیع نابرابر قدرت ذاتی در رابطه رهبر و پیرو ممکن است آزادی حرکت پیروان را در هنگام برداشتن گام‌هایی برای مقابله با ناسازگاری کاهش دهد. پیشنهاد می‌شود که برخورد رهبری ناسازگار از نظر فرهنگی ممکن است باعث بی‌نزاکتی در رفتار پیروان به‌عنوان سازوکار محافظتی برای حذف پیروان از موقعیت اختلاف ارزش تا بیش‌ترین حد ممکن و در نتیجه کاهش مواجهه او با ناراحتی یا آسیب شود. با توجه به مطالب گفته شده فرضیه‌های زیر را مطرح می‌شود:

فرضیه ۱: رهبری فرهنگی بر بی‌نزاکتی در محیط کار تأثیر منفی دارد.

فرضیه ۲: رهبری فرهنگی بر رفتار انحرافی در محیط کار تأثیر منفی دارد.

فرضیه ۳: رهبری فرهنگی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت دارد.

اثرهای بی‌نزاکتی در محیط کار بر رفتارهای داوطلبانه (رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی در محیط کار) یک مفهوم اصلی که نظریه تبادل اجتماعی بر آن استوار است، اصل تعامل است. اقدام یک فرد منجر به پاسخ فرد دیگر می‌شود و افراد خود را موظف می‌دانند که رفتارهای خوب و سودمند را با رفتارهای مشابه و بالعکس برای رفتارهای منفی انجام دهند. در پژوهش‌های رهبری اخلاقی، از این اصل برای توضیح اینکه چرا پیروان با رفتارهای شهروندی سازمانی به رهبرانی که از نظر آن‌ها اخلاقی هستند، پاسخ می‌دهند؛ به‌عنوان مثال، رهبرانی که هم ارزش‌های خاصی را بیان می‌کنند و هم از طریق رفتارهایی که از خود نشان می‌دهند به همان ارزش‌ها عمل می‌کنند، استفاده می‌شود. در حالی که پژوهش حاضر به‌هیچ‌وجه استدلال نمی‌کند که رهبری فرهنگی غیر اخلاقی است، به‌سادگی بیان می‌شود که سازوکار مشابهی ممکن است به ترتیب رابطه بین بی‌نزاکتی در محیط کار، رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی در محیط کار را توضیح می‌دهد (Patel & Naudin, 2018). به‌کارگیری اصل رفتار متقابل در موقعیت بی‌نزاکتی رفتارهای رهبری ناسازگار با فرهنگ نشان می‌دهد که پیرو این رفتارها را با رفتارهای مخرب و تلافی‌جویانه مانند رفتارهای انحرافی در محیط کار باز می‌گرداند. در این شرایط، هیچ تصویری از بدهی به رهبر وجود ندارد که پیرو باید از طریق رفتارهای شهروندی مثبت و سودمند آن را

بازپرداخت کند. کاملاً برعکس، احساس تحقیر مستلزم این است که پیرو خود را برتر از رهبر می‌بیند که حاکی از عدم تعادل در رابطه رهبر و پیرو است که پیرو تنها با انجام رفتارهای انحرافی می‌تواند آن را اصلاح کند. به این ترتیب، رفتار انحرافی کارکنان آنچه را که او به عنوان انحراف از سوی رهبر ناشی از رفتارهای رهبری است که با ارزش‌های مهم فرهنگی هماهنگ نیست، متقابلاً نشان می‌دهد (Annalakshmi & et al., 2022). پژوهش در مورد انتقام سازمانی یک رویکرد جایگزین برای درک اثرهای بی‌نزاکتی بر رفتارهای انحرافی کارکنان ارائه می‌دهد. برخورد رهبری فرهنگی را می‌توان به عنوان یک قسمت انتقام‌جویانه در نظر گرفت که در آن بی‌نزاکتی ایجاد شده و از طریق نمایش رفتارهای انحرافی به دنبال انتقام است. نقض قواعد رسمی سازمانی و هنجارهای اجتماعی می‌تواند افراد را به «یکنواختی» برانگیزد (Bies & et al., 1997). چنین تخلفاتی تمایل به تحریک احساسات دارند که به نوبه خود جرقه رفتار تلافی‌جویانه را برمی‌انگیزند. درگیر شدن در چنین رفتارهایی می‌تواند خروجی برای اثری عاطفی که نقض درک شده از هنجارها یا قوانین در فرد ایجاد می‌کند، فراهم کند. به علاوه، «نمره شبانه» به این شیوه ممکن است با ایجاد احساس بهتر در فرد، هدف عملکردی دیگری داشته باشد (Spector and Fox, 2002). در همین راستا، رهبری فرهنگی را می‌توان به عنوان یک رفتار انتقام‌جویانه در نظر گرفت که در آن پیرو، با تجربه بی‌نزاکتی به عنوان واکنشی عاطفی به رهبری فرهنگی، تصمیم می‌گیرد با نشان دادن رفتارهای انحرافی، با رهبر هم برابر شود در موارد برخوردی فرهنگی هماهنگ با رهبری، تصویر احساسات و رفتارها کاملاً برعکس است. رهبری فرهنگی به این معناست که رهبر مطابق با ارزش‌ها و اهداف مهم و مشتق شده از فرهنگ پیروان رهبری می‌کند، و انتظار می‌رود که این تطابق احساسات مثبت را برانگیزد (Lazarus, 1991). اعتقاد بر این است که یک رابطه مثبت و مستقیم بین احساسات مثبت و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد (Spector & Fox, 2002). افرادی که خلق‌های مثبت را تجربه می‌کنند، تمایل دارند به گونه‌ای رفتار کنند که از این حالت‌ها حمایت می‌کنند؛ برای مثال، با نشان دادن رفتارهای نوع دوستانه (Isen, 1984). با نگاهی به این موضوع از منظر نظریه مبادله اجتماعی، اصل تعامل متقابل نشان می‌دهد که پیروانی که معتقد هستند، رهبر آنها مطابق با ارزش‌های مهم عمل می‌کند، احساسات مثبتی را تجربه می‌کنند و

می‌خواهند با درگیر شدن در رفتار شهروندی سازمانی به رهبر منعکس کنند. در روشی مشابه، ارگان (۱۹۸۸، ۱۹۹۰) پیشنهاد کرد که ادراک از انصاف برای تصمیم‌گیری کارکنان برای نمایش رفتار شهروندی سازمانی مهم است. تغییر رفتارهای کاری داوطلبانه برای کارکنان آسان‌تر از رفتارهای نقش مورد نیاز است تا بتواند رفتارهای خوب و منصفانه رهبر را متقابلاً متقابل کند، و بنابراین ممکن است پیروان به‌طور فعال از رفتار شهروندی سازمانی استفاده کنند یا از رفتار شهروندی خودداری کنند تا «امتیاز یکسان» را با رهبر کسب کنند، با توجه به مطالب گفته شده فرضیه‌های زیر را مطرح می‌شود:

فرضیه ۴: بی‌نزاکتی در محیط کار بر رفتار انحرافی در محیط کار تأثیر مثبت دارد.

فرضیه ۵: بی‌نزاکتی در محیط کار بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر منفی دارد.

## ۲. پیشینه تجربی پژوهش

بوجنگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «تأثیرات فرهنگ محیط کار بر رفتار انحرافی در محیط کار: مطالعه فراتحلیل» که با روش فراتحلیل انجام دادند به این نتیجه رسیدند که فرهنگ محیط کار و رهبران متنوع فرهنگی با رفتار انحرافی در محیط کار رابطه معناداری داشت.

بیجلوان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «نقش واسطه‌ای بی‌نزاکتی در محیط کار در رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان» یک بررسی نظام‌مند که با روش فراتحلیل انجام دادند به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی و رهبران فرهنگی با رفتار انحرافی در محیط کار و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه معناداری داشت.

داریونو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل فردی و سازمانی در ایجاد رفتار انحرافی در محیط کار» که با روش فراتحلیل انجام دادند به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی و بی‌نزاکتی در محیط کار بر رفتار انحرافی در محیط کار تأثیر مثبت داشت.

2. Bujang & et al.

3. Bijalwan & et al.

4. Daryono & et al.

آنالاکشمی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «پیامد بی‌نزاکتی در محیط کار در میان کارکنان فناوری اطلاعات» استرس محیط کار یا رفتار شهروندی سازمانی که با نمونه آماری ۲۰۶ نفر از کارکنان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بی‌نزاکتی در محیط کار به طور مثبت استرس محیط کار را پیش‌بینی کرد. بی‌نزاکتی در محیط کار، رفتار شهروندی سازمانی را به طور قابل توجهی پیش‌بینی کرد.

مون و مورایس<sup>۶</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «درک پیامدهای بی‌نزاکتی در محیط کار» نقش‌های خستگی عاطفی، مقبولیت و مهارت سیاسی که با نمونه آماری ۷۰۳ نفر از کارکنان انجام دادند به این نتیجه رسیدند که هرچه تجربه کارکنان از بی‌نزاکتی در محیط کار قوی‌تر باشد، رفتار شهروندی سازمانی آنها کم‌تر و قصد ترک شغلی آنها بیش‌تر شد. این روابط با پذیرش بی‌نزاکتی و فرسودگی عاطفی میانجی شد. جالب توجه است، نتایج همچنین از نقش تعدیل‌کننده مهارت سیاسی در رابطه بین بی‌نزاکتی و قصد ترک شغل به واسطه مقبولیت پشتیبانی کرد، به طوری که کارکنان با مهارت‌های سیاسی بالاتر در مقایسه با کارکنان با مهارت‌های سیاسی کم‌تر احتمال بیش‌تری برای پذیرش بی‌نزاکتی داشتند.

آگراوال و گوتام<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رفتار رهبران بر رضایت شغلی»، رفتار شهروندی سازمانی، رفتار انحرافی در محیط کار و عملکرد شغلی کارکنان که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین رفتار رهبران و رضایت شغلی ارتباط معناداری وجود داشت و نتایج نشان داد که وقتی مافوق با کارکنان خود بدرفتار می‌کنند، رضایت شغلی آنها کاهش می‌یابد و بالعکس و همچنین رضایت شغلی واسطه ارتباط بین رفتار رهبران با رفتار شهروندی سازمانی، رفتار انحرافی در محیط کار بود.

هالدورای و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «معنویت محیط کار به عنوان میانجی بین جو اخلاقی و رفتار انحرافی در محیط کار» که با نمونه آماری ۶۴۱ کارمند

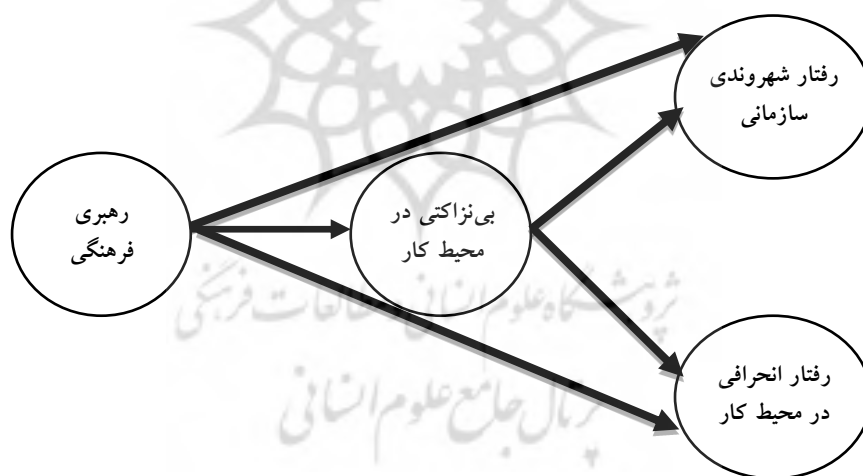
5. Annalakshmi & et al.

6. Moon & Morais

7. Agrawal & Gautam

8. Haldorai & et al.

در هتل‌های، هند انجام دادند به این نتیجه رسیدند که معنویت محیط کار به‌عنوان نقش میانجی بین جو اخلاقی و رفتار انحرافی در محیط کار تأیید شد. با وجود اهمیت و ضرورت موضوع، تا کنون پژوهش‌های کمی به موضوع تأثیر رهبری فرهنگی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی از طریق بی‌نزاکتی در محیط کار در این زمینه انجام شده و این موضوع حاشیه و کم‌اهمیت در میان پژوهشگران بوده است. در پژوهش‌های مختلف هر کدام از این متغیرها به‌طور جداگانه بررسی و تجزیه و تحلیل شده‌اند؛ اما پژوهش حاضر تأثیر متغیر هر یک از متغیرها را بر روی یکدیگر مورد سنجش قرار می‌دهد. از این رو نوآوری پژوهش حاضر در این است که تأثیر رهبری فرهنگی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی هم در محیطی مانند دانشگاه با نقش میانجی، بی‌نزاکتی در محیط کار بررسی می‌کند. با توجه موارد مطرح شده در ادبیات پژوهش و فرضیه‌های مطرح شده الگوی مفهومی پژوهش که در شکل ۱ نشان داده شده طراحی شد.



شکل (۱): الگوی مفهومی پژوهش

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی (مدل‌سازی معادلات ساختاری) است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شاغل در

دانشگاه آزاد واحد اصفهان (خوراسگان) به تعداد ۶۶۰ نفر است که نمونه‌گیری از بین این افراد صورت گرفته و تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۴۴۵ نفر بود. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شد. در این پژوهش برای گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌های تخصصی در طیف لیکرت بوده که نحوه امتیازدهی به صورت زیر است.

جدول (۱): ترکیب پرسش‌های پرسش‌نامه

نگارنده پرسش‌نامه	ابعاد	تعداد پرسش‌ها در پرسش‌نامه	مؤلفه‌ها
ساند و لینز (۲۰۱۷)	فاصله قدرت	۲۵	رهبری فرهنگی
	درگیری		
	آزمون و خطا		
	پدرگرایی		
	حس جامعه		
کورتینا و همکاران (۲۰۰۱)		۱۲	بی‌نزاکتی در محیط کار
بنت و رابینسون (۲۰۰۰)	رفتارهای معطوف به کارکنان	۱۲	رفتارهای انحرافی در محیط کار
	رفتارهای معطوف به سازمان		
لی و آلن (۲۰۰۲)	رفتارهای معطوف به سازمان	۱۶	رفتار شهروندی سازمانی
	رفتارهای معطوف به سازمان		

پس از تدوین طرح مقدماتی پرسش‌نامه تلاش گردید تا میزان روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها تعیین شود. به منظور بررسی روایی محتوایی، پرسش‌نامه‌ها قبل از اجرا با استفاده از نظرهای اساتید و خبرگان مورد بررسی قرار گرفت.

جدول (۲): مشخصات خبرگان و متخصصان

پست سازمانی	تخصص	تحصیلات
هیئت علمی	رفتار سازمانی	دکتری
هیئت علمی	منابع انسانی	دکتری

تحصیلات	تخصص	پست سازمانی
دکتری	رفتار سازمانی	هیئت علمی
دکتری	منابع انسانی	هیئت علمی
دکتری	منابع انسانی	هیئت علمی
دکتری	رفتار سازمانی	هیئت علمی
دکتری	منابع انسانی	هیئت علمی
دکتری	منابع انسانی	هیئت علمی
دکتری	رفتار سازمانی	هیئت علمی
دکتری	منابع انسانی	معاونت
دکتری	رفتار سازمانی	معاونت
دکتری	فرهنگی	هیئت علمی
دکتری	فرهنگی	هیئت علمی
دکتری	فرهنگی	مدیر

به منظور بررسی روایی صوری پرسش نامه‌های مذکور توسط ۳۰ نفر از جامعه آماری پژوهش تکمیل گردید و پس از ویرایش مفهومی برخی از پرسش‌ها، ابزار اندازه‌گیری از روایی صوری برخوردار گردید. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد تمامی شاخص‌های برازش، پرسش‌های بالای ۰/۹ هستند و این نشان‌دهنده مورد قبول بودن گویه‌ها است. خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول (۳): نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابزارهای پژوهش

نتیجه‌گیری	نتایج تحلیل عاملی تأییدی	پرسش‌نامه	پرسش‌ها
برازش مدل مناسب است	$\phi^2/df = ۰/۹۹$ , GFI = ۰/۹۹, RMSEA = ۰/۰۱	رهبری فرهنگی	پرسش‌های ۱ تا ۲۵
برازش مدل مناسب است	$\phi^2/df = ۰/۹۲$ , GFI = ۰/۹۲, RMSEA = ۰/۰۳	بی‌نزاکتی در محیط کار	پرسش‌های ۲۶-۳۷
برازش مدل مناسب است	$\phi^2/df = ۰/۹۵$ , GFI = ۰/۹۵, AGFI = ۰/۹۵, RMSEA = ۰/۰۱	رفتارهای انحرافی در محیط کار	پرسش‌های ۳۸-۴۹

نتیجه‌گیری	نتایج تحلیل عاملی تأییدی	پرسش‌نامه	پرسش‌ها
برازش مدل مناسب است	$\phi^2/df = 0/97$ , $GFI = 0/97$ , $AGFI = 0/95$ , $RMSEA = 0/03$	رفتار شهروندی سازمانی	پرسش‌های ۵۰-۶۵

در این پژوهش به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسش‌نامه‌ها و به کمک نرم‌افزار اس.پی.اس.اس<sup>۹</sup> میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که عدد به دست آمده برای هر ابزار به شرح جداول ذیل است. این اعداد نشان‌دهنده آن است که پرسش‌نامه‌های مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

جدول (۴): ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه پژوهش

مؤلفه‌ها	شماره پرسش‌ها در پرسش‌نامه	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری فرهنگی	۱-۲۵	۰/۹۲
بی‌نزاکتی در محیط کار	۳۷-۲۶	۰/۷۷
رفتارهای انحرافی در محیط کار	۴۹-۳۸	۰/۸۸
رفتار شهروندی سازمانی	۶۵-۵۰	۰/۹۰

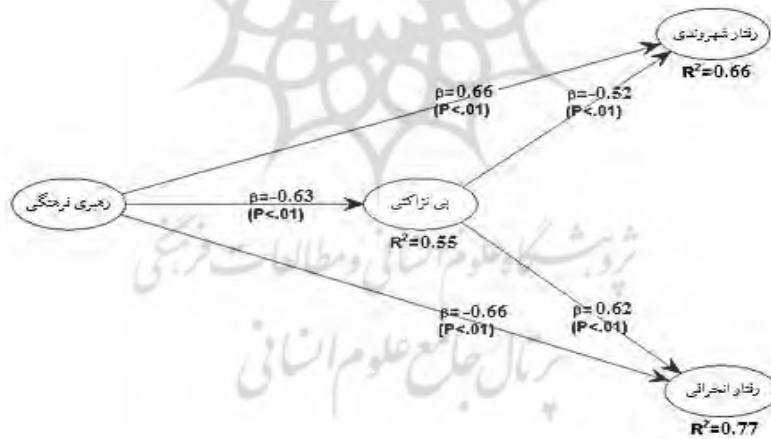
#### ۴. یافته‌های پژوهش

بررسی اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کننده‌ها نشان داد که ۹۰ درصد متأهل و ۱۰ درصد مجرد بودند. ۲۰ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۶۰ درصد کارشناسی ارشد و ۲۰ درصد هم دارای مدرک دکتری بودند. میانگین سن آن‌ها ۴۰ سال و میانگین سابقه کاری ۱۵ سال بود.

جدول (۵): اطلاعات توصیفی و وضعیت نرمال بودن متغیرهای پژوهش با آزمون کولموگروف اسمیرنف (k-s)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کولموگروف - لسمیرنف	مقدار معناداری
رهبری فرهنگی	۴/۷	۰/۵۵	۱/۸۸۸	۰/۱۳۳
بی‌نزاکتی در محیط کار	۳/۷	۰/۷۸	۱/۱۱۱	۰/۱۰۱
رفتارهای انحرافی در محیط کار	۴/۳	۰/۶۶	۱/۲۳۵	۰/۱۲۲
رفتار شهروندی سازمانی	۴/۵	۰/۷۷	۱/۲۴۵	۰/۱۲۰

با توجه به جدول (۵) سطح معناداری متغیرها از سطح ۰/۰۵ بزرگ تر است ( $P > 0/05$ ). پس نرمال بودن داده‌ها تأیید می‌شود و می‌توان برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. فرضیه اصلی: رهبری فرهنگی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی از طریق بی‌نزاکتی در محیط کار تأثیر دارد.



شکل (۲): الگوی اصلی پژوهش

جدول (۶): برازش مدل

شاخص‌های مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار مدل	نتیجه‌گیری
AVIF	کم‌تر از ۳/۳ در حالت ایدئال	۲/۲۲	برآزش مدل مناسب است
GOF	مقدار مناسب بیش‌تر از ۰/۲۵	۰/۶۶	برآزش مدل مناسب است
SPR	حالت ایده‌آل ۱	۱	برآزش مدل مناسب است
RSCR	حالت ایده‌آل ۱	۱	برآزش مدل مناسب است
SSR	بیش از ۰/۷	۱	برآزش مدل مناسب است
NLBCDR	بیش از ۰/۷	۱	برآزش مدل مناسب است

باتوجه به جدول (۶) مدل وضعیت مناسب و ایدئالی دارد؛ بنابراین برازش مدل معنادار است.

جدول (۷): همبستگی بین متغیرهای مکنون و خطا

رهبری فرهنگی	رفتار شهروندی سازمانی	رفتارهای انحرافی در محیط کار	بی‌نزاکتی در محیط کار
(۰/۸۹)	۰/۵۰	۰/۴۲	۰/۵۲
۰/۵۰	(۰/۸۸)	۰/۵۱	۰/۵۷
۰/۵۳	۰/۵۵	(۰/۸۷)	۰/۵۸
۰/۵۳	۰/۵۲	۰/۵۱	(۰/۸۶)

یک فرض الگوی پیشنهادی حاضر، وجود مسیرهای واسطه‌ای بود که این روابط با استفاده از روش بوت‌استرپ<sup>۱</sup> بررسی شدند. نتایج بوت‌استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای الگوی پیشنهادی را می‌توان در جدول ۹ مشاهده نمود. همان‌طور که نتایج مندرج در جدول ۹ نشان می‌دهد، حد پایین فاصله اطمینان برای بی‌نزاکتی در محیط کار، به‌عنوان متغیر میان‌جی بین رهبری فرهنگی با رفتار شهروندی سازمانی (۰/۰۷۷۷) و حد بالای آن (-۰/۰۱۱۱) است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان، ۹۵ و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت‌استرپ ۵۰۰۰ است. با توجه به اینکه صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد، این رابطه واسطه‌ای معنادار است؛ بنابراین بی‌نزاکتی در محیط کار

در بین رابطه بین رهبری فرهنگی با رفتار شهروندی سازمانی، به عنوان متغیر واسطه‌ای ایفای نقش می‌کند؛ همچنین، حد پایین فاصله اطمینان برای بی‌نزاکتی در محیط کار، به عنوان متغیر میانجی بین رهبری فرهنگی با رفتار انحرافی در محیط کار (۰/۰۵۵۵-) و حد بالای آن (۰/۰۵۵-) است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان، ۹۵ و تعداد نمونه گیری مجدد بوت استرپ ۵۰۰۰ است. با توجه به اینکه صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد، این رابطه واسطه‌ای معنادار است؛ بنابراین بی‌نزاکتی در محیط کار در بین رابطه بین رهبری فرهنگی با رفتار رفتار انحرافی در محیط کار، به عنوان متغیر واسطه‌ای ایفای نقش می‌کند.

**جدول (۸): نتایج بوت استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای مدل پیشنهادی**

مسیر	مقدار	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	سطح اطمینان ۰/۹۵	
					حد پایین	حد بالا
رهبری فرهنگی - بی‌نزاکتی در محیط کار - رفتار شهروندی سازمانی	-۰/۰۳۳۰	-۰/۰۳۳۳	-۰/۰۰۰۱	۰/۰۱۵۵	-۰/۰۷۷۷	-۰/۰۱۱۱
رهبری فرهنگی - بی‌نزاکتی در محیط کار - رفتار انحرافی در محیط کار	-۰/۰۱۵۵	-۰/۰۱۵۰	-۰/۰۰۰۳	۰/۰۱۱۱	-۰/۰۵۵۵	-۰/۰۰۵۵

در نهایت جهت برازش کلی مدل، از شاخص‌هایی همچون میانگین نرخ تورم واریانس، شاخص نیکویی برازش کلی، میانگین ضریب مسیر و میانگین ضریب تعیین استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۸) ارائه شده است.

**جدول (۹): شاخص‌های برازش کلی مدل از نرم‌افزار وارپ پی ال اس**

شاخص‌های برازش	میزان	ملاک	معناداری	تفسیر
میانگین نرخ تورم واریانس <sup>۱۱</sup>	۳/۵۵۵	۵ < قابل قبول، ایدئال	-	برازش مطلوب
شاخص نیکویی برازش کلی <sup>۱۲</sup>	۰/۶۵۵	۰/۱ > ضعیف، ۰/۲۵ > متوسط	-	برازش مطلوب

11. Average Variance Inflation Factor (AVIF)

12. Goodness-of Fit Index (GOF)

شاخص‌های برازش	میزان	ملاک	معناداری	تفسیر
		۰/۳۶ > عالی		
میانگین ضریب مسیر <sup>۱۳</sup>	۰/۶۳۳	< ۰/۰۵	< ۰/۰۰۱	برازش مطلوب
میانگین ضریب تعیین <sup>۱۴</sup>	۰/۶۶۶	< ۰/۰۵	< ۰/۰۰۱	برازش مطلوب

### نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری فرهنگی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی از طریق بی‌نزاکتی در محیط کار اجرا شد. شواهدی از تأثیر رهبری فرهنگی بر رفتارهای انحرافی در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی از طریق بی‌نزاکتی در محیط کار در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان به دست آمده فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. این یافته‌ها با پژوهش‌های آنالاکشمی و همکاران (۲۰۲۲)، مون و مورایس (۲۰۲۲)، واهیونو و همکاران (۲۰۲۱)، آگراوال و گوتام (۲۰۲۰)، هالدورای و همکاران (۲۰۱۹)، جونو و همکاران (۲۰۲۰)، کیا و همکاران (۲۰۱۹)، چن و همکاران (۲۰۱۸) همسویی غیرمستقیم دارد و تا کنون پژوهشی که دقیقاً متغیرهای پژوهش در ایران سنجیده باشد یافت نشد. تمرکز پژوهش حاضر به بررسی احساسات در سطح پیروان و پیامدهای آنها ناشی از برخوردهای فرهنگی ناسازگار و ناسازگار با رهبری بود و این کار را با تمرکز بر بی‌نزاکتی در محیط کار، رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی انجام شد که موقعیت‌های رهبری فرهنگی، یعنی موقعیت‌هایی که در آن رهبران مطابق با ارزش‌های مهم، مشتق شده از فرهنگ و پیروان رفتار نمی‌کنند، بی‌نزاکتی در محیط کار را در پیروان به عنوان واکنشی به ناسازگاری ارزشی درک شده تحریک می‌کنند. متعاقباً فرض شد که انحراف کارکنان به عنوان راهی برای مقابله با احساس ناخوشایند بی‌نزاکتی در محیط کار ایجاد می‌شود، درحالی‌که تمایل به درگیر شدن در رفتارهای شهروندی سازمانی کاهش می‌یابد. یافته‌های نشان داد که رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه منفی و معناداری با بی‌نزاکتی در محیط داشت، درحالی‌که انحراف رابطه مثبت و معنی‌داری داشت. این

13. Average path coefficient (APC)

14. Average R-squared (ARS)

نتایج نشان می‌دهد که بی‌نزاکتی در محیط کار می‌تواند در نتیجه رهبری فرهنگی ایجاد شود، و مجموعه احتمالی پاسخ‌های رفتاری پیروان به این هیجان شامل رفتارهای انحرافی از یک‌سو، و خودداری از رفتارهای شهروندی سازمانی از سوی دیگر است؛ بنابراین، وقتی پیروان با موقعیت‌هایی روبه‌رو می‌شوند که رهبران آن‌ها رفتارها و اعمالی را که آنها می‌خواهند و انتظار دارند انجام نمی‌دهند، این انتخاب را دارند که یا از رفتارهای مفید و مثبت خود بکاهند یا رفتارهای انحرافی خود را افزایش دهند. این با نظریه در مورد چگونگی تأثیر احساسات بر رفتارها مطابقت دارد. رویدادهایی مانند رویارویی با رهبری ناسازگار یا ناسازگار ارزیابی شده و با دستیابی به اهداف، ارزش‌ها یا خواسته‌های شخصی مقایسه می‌شوند. با توجه به تفاوت‌های قدرت ذاتی در رابطه رهبر و پیرو، باید از پیروان انتظار داشت که در برخورد با رهبری که به شیوه‌ای نامطلوب عمل می‌کند، آزادی عمل زیادی نداشته باشند. احساسی با شدت کم‌تر و ماندگارتر از مثلاً بی‌نزاکتی در محیط کار یک پاسخ احساسی احتمالی به مبادلات نامطلوب رهبر و پیرو است. متعاقباً احساسات بر انتخاب بین رفتارهای مختلف تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر، در فرآیندهای که رهبر رهبری سازگار با فرهنگ را نشان می‌دهد، پیروان بی‌نزاکتی کم‌تری را تجربه خواهند کرد و به جای نشان دادن رفتارهای انحرافی، با درگیر شدن در رفتارهای شهروندی سازمانی پاسخ خواهند داد. وضعیت رهبری ناسازگار فرهنگی در این مورد به این معنی است که رهبران فاصله بیش‌تری را بین خود و پیروان تشویق می‌کنند، هم از نظر فیزیکی در محیط کار و هم با تأکید بر تفاوت‌های قدرت و موقعیت. این را می‌توان به «فور» رهبر از پیروان و دیدگاه‌های آنها تشبیه کرد که متعاقباً ممکن است باعث بی‌نزاکتی در محیط کار به عنوان یک سازوکار محافظتی شود که پیروان را در برابر وضعیت ناخوشایند محافظت می‌کند. پیوند تجربی بین رهبری فرهنگی، بی‌نزاکتی در محیط کار، رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی با توجه به ماهیت طولانی‌مدت بی‌نزاکتی در محیط کار که می‌تواند کل رابطه‌ای را که در آن انجام می‌شود به خطر بی‌اندازد، به نظر می‌رسد که در مواردی که رهبران و پیروان از پیشینه‌های فرهنگی متفاوتی هستند و رهبران باید در مورد فرهنگ جدید بی‌آموزند تا رفتارهای خود را مطابق با آن تطبیق دهند، باید انتظار داشت که رویارویی

رهبری سازگار یا ناسازگار با گذشت زمان تغییر کند. اگر بی‌نزاکتی در محیط کار سطح پیروان در ابتدای چنین رابطه‌ای به دلیل ناسازگاری ارزشی ادراک شده ایجاد شود، آنگاه ممکن است این رابطه خراب شود و از حرکت آن در جهت پُربارتر جلوگیری کند؛ زیرا رهبر مورد فرهنگ جدید یاد می‌گیرد و رفتارهای خود را تغییر می‌دهد؛ بنابراین به رهبران توصیه می‌شود که در هنگام نمایش رهبری فرهنگی، از نیاز احتمالی به سرعت آگاه باشند. پژوهش حاضر مقطعی است و بر پاسخ‌های کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان تکیه دارد. پیروان در مورد درک خود از رفتار رهبر خود و همچنین درک خود از بی‌نزاکتی و نشان‌دادن رفتارهای حمایتی و مخرب در محیط کار گزارش دادند. در نتیجه ظرفیت سوگیری منبع رایج یک محدودیت مطالعه است. سوگیری مطلوبیت اجتماعی نیز ممکن است وجود داشته باشد و منجر به گزارش بیش از حد رفتارهای شهروندی سازمانی و گزارش کم‌تر از انحراف و بی‌نزاکتی شود. پژوهش‌های آینده باید شامل رتبه‌بندی رهبران باشد. این ممکن است تصویر واقعی‌تری از رهبری فرهنگی ارائه دهد؛ اما همچنین از رفتارها و احساساتی که معمولاً نامطلوب تلقی می‌شوند. یک طرح طولی می‌تواند بینش جالب و مهمی به‌خصوص در مورد بی‌نزاکتی ارائه دهد. در مقایسه با سایر احساسات منفی مانند خشم، تحقیر یک احساس طولانی‌مدت است. به این ترتیب، ممکن است تأثیراتی بر پیامدهای رفتاری داشته باشد که در طول زمان به‌طور متفاوت ظاهر می‌شوند؛ به‌عنوان مثال، این امکان وجود دارد که تأثیر کامل تحقیر بر رفتارهای انحرافی در طول مدتی آشکار شود. این امکان وجود دارد که انحراف در یک زمینه فرهنگی از این نوع ممکن است ویژگی‌های متفاوتی نسبت به انحراف در فرهنگی داشته باشد که در آن کارکنان فضای کم‌تری برای مشارکت دارند و برخی از موارد در مقیاس انحراف ممکن است کم‌تر کاربردی تلقی شوند؛ بنابراین، توسعه معیارهای فرهنگی منحصر به فرد رفتارهای سازمانی ممکن است یک پیگیری جالب برای مطالعات آینده باشد. بی‌نزاکتی همچنان احساسی است که توجه پژوهشگران نسبتاً کمی را به خود جلب کرده است؛ اما نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که این هیجان ممکن است به روابط پیچیده رفتارها به‌عنوان سازوکارهای مقابله‌ای مرتبط باشد. پژوهش‌های آینده ممکن است مطالعات کیفی با ماهیت استقرایی

را انجام دهند تا بهتر به درک بهتری از چگونگی به‌کارگیری رفتارهای مختلف یا عقب ماندن از رفتارهای مختلف به‌عنوان پاسخی به بی‌نزاکتی پردازند. به نظر می‌رسد که چگونه پیروان در واقع واکنش‌های رفتاری خود را ابهام‌زدایی می‌کنند؛ به‌عنوان مثال، زمانی که رفتارهای انحرافی در محیط کار نمایش داده می‌شود در مقابل زمانی که رفتارهای شهروندی سازمانی کاهش می‌یابد. مطالعه این موضوع در محیط‌های فرهنگی مختلف همچنین می‌تواند بینشی در مورد اینکه چگونه فرهنگ می‌تواند به‌عنوان یک تعدیل‌کننده در نمایش رفتارها عمل کند، ارائه دهد؛ برای مثال، برخی از فرهنگ‌ها ممکن است امکان نمایش آزادانه‌تر و آشکار بی‌نزاکتی را فراهم کنند، درحالی‌که فرهنگ‌های دیگر ممکن است تحمل کم‌تری نسبت به ابراز احساسات داشته باشند. این شاید در گرایش افراد به برخورد با تحقیر از طریق رفتارهای سازنده در مقابل برخورد «حیله‌گرانه» از طریق رفتارهای انحرافی منعکس شود. مدیریت رفتارهای انحرافی در محیط کار به دلایل مختلفی که پیش از چنین رفتاری ایجاد می‌کنند، بسیار چالش‌برانگیز است. کنترل و انتخاب کارکنان با استعداد، توانمند و با صلاحیت مهم‌تر از فراهم آوردن فرهنگ مناسب و تقویت رهبری فرهنگی، برای تضمین رضایت کارمندان از سازمان‌هایشان است. رهبران فرهنگی باید افراد اخلاقی باشند. آنها باید الگو باشند. از جمله دوره‌های اخلاق کار اسلامی و حرفه‌ای می‌تواند منجر به حساسیت بیشتر اخلاقی و اصلاح رفتار اخلاقی مدیران آینده شود. اگر کارکنان از تصمیم‌گیری اخلاقی در دانشگاه استفاده کنند، احتمال استفاده از همان راهبردها در زندگی کاری و خانوادگی بیشتر است. قوانین ناعادلانه و ساختار نامتناسب جبران خدمات باعث نادیده‌گرفتن قوانین و تمایل افراد به رفتارهای انحرافی برای جبران بی‌عدالتی و کسب درآمد بیشتر و منصفانه‌تر می‌گردد. همچنین فرهنگ سازمانی ضعیف که ارزش‌های سازمان و مرز بین رفتارهای صحیح و انحرافی و پیامدهای آنها را به کارکنان آموزش نمی‌دهد، باعث ایجاد جوّ سازمانی بیماری می‌شود که زمینه را برای بروز رفتارهای کاری انحرافی فراهم می‌آورد. از این رو، لزوم توجه به محورهای زیر در برنامه‌ریزی‌های دانشگاه آشکار می‌شود:

۱- رعایت عدالت در وضع و اجرای قوانین برای ایجاد تعهد و وفاداری در کارکنان،

کاهش رفتارهای تلافی‌جویانه جلوگیری از نادیده‌گرفتن قوانین از سوی کارکنان و غیره؛

۲- اصلاح سیستم‌های جبران خدمات و پاداش از طریق ارائه معیارهای صریح و روشن در خصوص پرداخت‌ها، تشویق رقابت‌های مفید، در نظر گرفتن رعایت اصول اخلاقی در پرداخت‌ها و رعایت عدالت و ثبات در ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش و تنبیهات؛

۳- تقویت جو اخلاقی و مبتنی بر اعتماد و پرورش احساس تعلق و تعهد کارکنان؛

۴- تقویت فرهنگ سازمانی از طریق فراهم کردن امکان مشارکت افراد، استفاده از برنامه‌های مشاوره‌ای در صورت بروز مشکل، استفاده از برنامه‌های آموزشی و اخلاقی در مورد رفتارهای انحرافی، آثار و پیامدهای آنها و هدایت کارکنان در مورد بروز احساسات؛

۵- شناسایی صحیح رفتارهای کاری انحرافی در صورت بروز پیاده‌سازی اعمال انضباطی به‌طور عادلانه، ثابت، به‌موقع و مرتبط است.

پژوهش حاضر برخی از پیامدهای کاربردی و سودمند را برای سازمان‌ها ارائه می‌دهد: مدیریت سازمان‌ها باید فعالیت‌هایی را که رفتارهای بی‌نزاکتی ایجاد می‌کنند و بر کارایی تأثیر می‌گذارند، موشکافی کنند. مدیریت باید برای غلبه بر چنین رفتارهای غیراخلاقی و بی‌نزاکتی ارزیابی روان‌شناختی مختلفی را برای درک ویژگی‌های شخصیتی افراد در طول فرایند استخدام اعمال کند. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند کارگاه‌ها یا سمینارهایی را در مورد موضوعات مرتبط با اخلاق برای اجتناب از رفتارهای بی‌نزاکتی برگزار کنند. مدیریت سیاست‌های استاندارد را برای حذف فعالیت‌های مخرب و ترویج ارزش‌های کاری اسلامی تدوین می‌کند که محیطی با احترام متقابل، مهربانی، کارگروهی با دیگران ایجاد می‌کند و فعالیت‌های مخرب را کاهش می‌دهد.

## References

- Agrawal, P. & Gautam, O. (2020). "The effects of leaders' behavior on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and job performance of employees," in *Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations*, ed N. Sharma (Pennsylvania: IGI Global), 100-113.
- Annalakshmi, N.; Philip R.; Sanjay, A. & Pant U. (2022). The consequence of

- workplace incivility among IT employees: Workplace stress or organizational citizenship behavior? *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, 19(1), 51-66.
- Ashkanasy, N. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. In F. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Research in multi-level issues*, 10(2), 9-54.
- Aydinay, M.; Cakici, A. & Cakici, A. (2021). The effect of destructive leadership on self-efficacy and counterproductive work behaviors: A research on service sector employees in Mersin, Turkey. *Journal of Global Business Insights*, 6(2), 186-206. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.2.1166>.
- Barsade & Gilson (2007) Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 5(20), 583-616.
- Bies, R.J. & Tripp, T.M. (1997). *Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly*. In R.W. Griffin, A.O'Leary-Kelly and J.M. Collins (eds) *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior*. Stamford, CT: JAI Press.
- Bijalwan, P.; Gupta, A.; Johri, A. & Asif, M. (2024). The mediating role of workplace incivility on the relationship between organizational culture and employee productivity: a systematic review. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2382894>.
- Bujang, M. A. bin; Kamaluddin, M. R.; Mat Basir, S.; Munusamy, S. & Jhee Jiow, H. (2024). Impacts of Workplace Culture on Deviant Workplace Behavior: A Systematic Review. *Sage Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241247976>.
- Chen, Chi-T. & SunnyHu, B. (2018) Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: Key determining factors in the hospitality workforce. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 9(35), 1-8.
- Chin, J. (2010). Introduction to the special issue on diversity and leadership. *American Psychologist*, 20(65), 150-156.
- Daryono, D.; Gunawan, R. & Udin, U. (2024). Exploring individual and organizational contributors to workplace deviant behavior. *International Journal of Human Capital in Urban Management*. doi: 10.22034/IJHCUM.2025.01.05.
- Edwards, J. & Cable, D. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- Haldorai, K.; Kim, W. G. & Chang, H. (Sean), and Li, J. (Justin) (2019) Workplace Spirituality As A Mediator Between Ethical Climate And Workplace Deviant Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 30(86), 102372.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Isen (1984). Comprehensive of meta-analysis of integrity validities: findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 679-703.
- Juni ASTUTI, Rini. MARYATI, Tri & HARSONO, Mugi (2020). The Effect of orkplace Spirituality on Workplace Deviant Behavior and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12 ), 1017-1026.
- Juni ASTUTI, Rini. MARYATI, Tri. HARSONO, Mugi (2020). The Effect of orkplace Spirituality on Workplace Deviant Behavior and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1017-1026.
- Kareem, R. F., Ojeleye, C. I. & Sodamade, I. O. (2023). Work Engagement as the Mediator of the Relationship between Workplace Civility and Workplace

- Deviant Behaviour among Employees of Tertiary Institutions in Zamfara State. *Lapai Journal of Economics*, 7(1), 70-87.
- Laham, S.; Chopra, S.; Lalljee, M. & Parkinson, B. (2010). Emotional and behavioural reactions to moral transgressions: Cross-cultural and individual variations in India and Britain. *International Journal of Psychology*, 45(1), 64-71.
- Lazarus, R. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819-834.
- Lebel, R. D. (2017). Moving beyond fight and flight: A contingent model of how the emotional regulation of anger and fear sparks proactivity. *Academy of Management Review*, 42(2), 190-206.
- Meglino, B. M.; Ravlin, E. & Adkins, C. (1991). Value congruence and satisfaction with a leader: An examination of the role of interaction. *Human Relations*, 44(5), 481-495.
- Moon, C. & Morais, C. (2022). Understanding the consequences of workplace incivility: the roles of emotional exhaustion, acceptability and political skill. *International Journal of Conflict Management*, 33(3), 425-447.
- Organ, d.w. (1988). *Organizational citizenship behavior the good soldier syndrome*. Lexington book, Lexington, MA.
- Organ, D.W. (1990). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Ostroff, C.; Shin, Y. & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 591-623.
- Patel, K. & Naudin, A. (2018). *Diversity and Cultural Leadership in the West Midlands*. Birmingham Centre for Media and Cultural Research, Birmingham City University.
- Spector, P. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Tian X. & Guo Y. (2023). The Effect of Deviant Workplace Behavior on Job Performance: The Mediating Role of Organizational Shame and Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Behavioral Sciences*, 13(7), 561-581.
- Tufan & et al. (2023). The mediating effect of organizational justice perception on the relationship between ethical leadership and deviant workplace behaviors Bangladesh. *Journal of Multidisciplinary Scientific Research*, 4(1), 14-24.
- Van Vianen, A. E. M.; De Pater, I. E.; Kristof-Brown, A. L. & Johnson, E. C. (2004). Fitting in: Surface- and deep-level cultural differences and expatriates' adjustment. *The Academy of Management Journal*, 47(5), 697-709.
- Wahyono, P. & Wijayanto, A. (2021). The influence of spiritual leadership on spirituality, conscientiousness and job satisfaction and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(1), 90-113.
- Youssef H. Manaa (2022). The Effect of Toxic Leadership on Counter-Productive Work Behaviors and Intention to Leave: An Empirical Study. *International Business Research, Canadian Center of Science and Education*, 15(11), 1-11.