

# تحلیل رابطه رهبری غیراخلاقی سرپرستی توهین آمیز و رفتار شهروندی سازمانی

دکتر بهروز اسکندرپور<sup>۱</sup>، امین زارع<sup>۲\*</sup>، یونس نظری<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور تهران

۲. گروه مدیریت، مجتمع مدیریت و فناوری های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر تهران

(تاریخ دریافت: ۹۸/۲/۲، تاریخ پذیرش: ۹۸/۴/۳)

## چکیده

**زمینه:** سرپرستی توهین آمیز یکی از سبک‌های رهبری غیراخلاقی می‌باشد که پسایندهای منفی بسیاری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی دارد. بر این اساس در این پژوهش به بررسی رابطه این سبک رهبری غیراخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای نقض قرارداد روانشناختی و بدبینی سازمانی پرداختیم.

**روش:** این پژوهش از جهت هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان نهادهای دولتی شهرستان ارسنجان بود که با استفاده از جدول مورگان تعداد نمونه آماری ۱۳۲ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری نیز تصادفی در دسترس بود. جهت جمع‌آوری داده‌های لازم از ابزار پرسشنامه استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش تأییدکننده رابطه مثبت و معنادار سرپرستی توهین آمیز با نقض قرارداد روانشناختی و بدبینی سازمانی و رابطه منفی و معنادار آن با رفتار شهروندی سازمانی بود. همچنین رابطه منفی و معنادار نقض قرارداد روانشناختی و بدبینی سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی تأیید شد. در نهایت نیز مشخص شد دو متغیر نقض قرارداد روانشناختی و بدبینی سازمانی نقش میانجی‌گر را در رابطه سرپرستی توهین آمیز و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کنند.

**نتایج:** نتایج پژوهش نشان‌دهنده اثرات مخرب و منفی سرپرستی توهین آمیز بر رفتار شهروندی سازمانی بود که نقض قرارداد روانشناختی و بدبینی سازمانی شدت این اثر را فزونی می‌بخشد.

**کلید واژگان:** رهبری غیراخلاقی، سرپرستی توهین آمیز، رفتار شهروندی سازمانی، نقض قرارداد روانشناختی، بدبینی سازمانی

## سراغاز

اول اینکه لازم است افراد برای پیوستن به سازمان و اینکه یک جزء پایدار سازمان باشند، تشویق شوند. دوم اینکه الزامات و نیازهای مرتبط با شغل افراد فراهم گردد و سومین دسته شامل رفتارهای فراتر از نقش‌های تجویزی می‌باشد (۱). رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> جزئی از رفتارهای فراتر از نقش محسوب می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است (۲) که مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر پذیرش و بر عهده گرفتن مسئولیت‌های اضافی، پیروی از قوانین و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در محل کار است (۳).

در آغاز انقلاب صنعتی، سازمان‌ها شروع به فروش بیشتر و کسب سود بیشتر کردند. آنها توجه کمی به کارکنان داشتند زیرا کارکنان به عنوان ابزاری برای کسب درآمد در نظر گرفته می‌شدند. همین مساله به مرور احساس بی‌ارزش بودن را در میان کارکنان بوجود آورد و با گذشت زمان، عملکرد کارکنان کاهش یافت. کارکنان به جای مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه یا اجتماعی که به نفع کل سازمان بود؛ فقط به انجام وظایف محوله پرداختند و کمتر در فعالیت‌های رفتار شهروندی سازمانی درگیر شدند. سه دسته از رفتارها برای اثربخشی فعالیت‌های سازمانی ضروری است.

نویسنده مسئول: نشانی الکترونیکی: aminzare65@yahoo.com

سازمان‌هایی که کارکنانشان درگیر فعالیت‌های فرانقشی نمی‌شوند و فقط محدود به انجام وظایف قانونی خود هستند، محکوم به زوال و نابودی هستند (۴). در چند دهه گذشته شاهد افزایش روزافزون تحقیقات در مورد رفتارهای کاری انحرافی<sup>۳</sup> و ضدتولید (غیربهره‌ور) بوده‌ایم (۵). اگر چه بیشتر این قبیل تحقیقات بر کارکنان و جایگاه آنها تمرکز دارد (۶)، اما برخی از این تحقیقات این انحرافات را به لبه تاریک جایگاه مدیریتی و سرپرستی مرتبط دانسته‌اند (۷). سرپرستی توهین‌آمیز<sup>۴</sup> یکی از ساختارهای منفی مدیریتی است که به رفتارهای ناکارآمد پایدار سرپرستان نسبت به زیردستان اشاره دارد. اخیراً سازمان‌ها با مشکل سرپرستی توهین‌آمیز روبرو شده‌اند (۸) که بر سطح تعهد یا فعالیت‌های فرانش کارکنان تاثیرگذار است (۹). سرپرستی توهین‌آمیز به عنوان درجه‌ای که یک سرپرست درگیر رفتارهای کلامی و غیرکلامی استبدادی می‌شود، تعریف می‌شود (۱۰). این رفتارها ممکن است شامل مواردی همچون فریاد زدن بر سر شخص، تهدید امنیت شغلی فرد، ارتباط چشمی خصومت‌آمیز یا خیط کردن و شرمسار کردن فرد باشد (۱۱). با بروز چنین رفتارهایی، سطح تعهد و اشتیاق کارکنان به شغلشان کاهش می‌یابد (۸). احساس ناکامی، یاس، ناامنی و بی‌ارزش بودن از جانب کارکنان در محیط‌های کاری امروزی به چشم می‌خورد که مجموعه این مشکلات بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان تاثیرگذار است. هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد که نقش واسطه‌ای نقض قرارداد روانشناختی و بدبینی سازمانی نیز بررسی خواهد شد. در ادامه به توضیح این مفاهیم و بیان فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم. سرپرستی توهین‌آمیز به عنوان "ادراک کارکنان از میزان استفاده پایدار رهبران از رفتارهای خصمانه کلامی و غیرکلامی به استثنای اقدام و تماس فیزیکی" تعریف می‌شود (۱۰). رفتارهای توهین‌آمیز شامل مواردی همچون تهدید زیردستان، محرومیت از اطلاعات اساسی و مهم، استفاده از زبان بدن در شکل پرخاشگرانه، تحقیر در جمع و ... می‌باشد (۱۰-۱۲). چهار خصیصه مهم سرپرستی توهین‌آمیز که باعث تفکیک آن از دیگر سازه‌های مشابه (مانند استبداد خرد<sup>۵</sup>، رهبری زهرآگین<sup>۶</sup> و قلدری سازمانی<sup>۷</sup>) می‌شود، شناسایی شد (۱۰). اولین خصیصه عبارت است از اینکه سرپرستی توهین‌آمیز نتیجه ارزیابی ادراکی زیردستان از رفتار سرپرستانشان می‌باشد. این ارزیابی ذهنی ممکن است از فردی به فرد دیگر متفاوت باشد و تحت تاثیر عواملی همچون حالات شخصیتی زیردستان یا سرپرستان یا هر دو باشد (۱۳). همچنین شرایط (مانند شرایط محل کار) نقش مهمی در ارزیابی و زدن برچسب توهین‌آمیز به یک سرپرست ایفا می‌کند. دومین خصیصه بر تداوم رفتارهای توهین‌آمیز تاکید دارد بدین معنا که آیا رفتارهای توهین‌آمیز شامل نمایش پایدار اعمال خصمانه<sup>۸</sup> که در نتیجه آن قربانی<sup>۹</sup> (زیردست) دائماً در معرض توهین و تحقیر قرار گیرد (۱۴) می‌باشد یا شامل رخ دادن رفتارهای توهین‌آمیز به صورت اتفاقی و گهگاهی می‌باشد. به این ترتیب باید رفتارهای سرپرست به صورت مداوم و منظم انجام شود و نه برای یک بار، تا بتوان آن را توهین‌آمیز نامید و به این ترتیب یک رفتار

سرزنش کارانه موقتی از جانب رئیس مصداق رفتار توهین‌آمیز نخواهد بود. سومین ویژگی سرپرستی توهین‌آمیز قصد یا دلیل پشت پرده بروز رفتارهای توهین‌آمیز می‌باشد؛ بدین معنا که باید توجه نمود که سرپرستی توهین‌آمیز شامل رفتارهای عامدانه سرپرست با هدف آسیب رساندن به زیردستان می‌باشد. مشخصه چهارم سرپرستی توهین‌آمیز این است که رفتارهای توهین‌آمیز باید طبیعت غیرفیزیکی داشته باشند. نمونه‌هایی از این رفتارهای توهین‌آمیز غیرفیزیکی شامل انتقاد از زیردستان در عموم، رفتارهای بی‌ادبانه، عدم اشتراک‌گذاری اطلاعات مهم و ضروری با زیردستان و جلوگیری از ارتقاء می‌باشد (۱۵). کارکنانی که قربانی سرپرستی توهین‌آمیز می‌شوند، دیدگاه منفی نسبت به سازمان و در نتیجه احساس تحقیر شدن پیدا کرده و تمایل کمی برای درگیر شدن در رفتارهای شهروندی سازمانی خواهند داشت. در برخی از پژوهش‌های پیشین وجود رابطه مثبت میان سبک‌های مثبت رهبری همچون رهبری معنوی و رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی تایید شد (۱۶-۱۸). بر طبق یافته‌های پژوهش‌های قبلی مشخص شد بین سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی رابطه منفی وجود دارد (۹ و ۱۹-۲۱). بر این اساس می‌توان فرضیه‌ای بدین شکل تدوین نمود: سرپرستی توهین‌آمیز رابطه منفی و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

قرارداد روانشناختی مرتبط به ادراک کارکنان نسبت به تعهدهای متقابل و یا مبادله‌های دوجانبه موجود بین خودشان و سازمان است (۲۲). به عبارتی قرارداد روانشناختی تعهد سازمان نسبت به کارکنانش و مسئولیت‌پذیری کارکنان نسبت به سازمان خود می‌باشد (۲۳). این قرارداد به علت انتظار کارکنان در مورد مزایای آینده شکل گرفته است (۲۴). هر چه کارکنان به رتبه‌های سازمانی بالاتر رسیده یا از سابقه خدمت بیشتر برخوردار شوند، با گذشت زمان سطح انتظاراتشان نیز افزایش می‌یابد (۲۱). نقض قرارداد روانشناختی<sup>۱۰</sup>: ادراک کارکنان از شکست سازمان در اجرای تعهداتش می‌باشد (۲۳). هنگامی که انتظارات کارکنان به شکل درست برآورده نگردد، احساس نقض قرارداد روانشناختی نیز فرونی می‌یابد. زمانی که کارکنان با رفتارهای پرخاشگرانه و توهین‌آمیز سرپرست روبرو می‌شوند دچار یاس و ناامیدی می‌شوند زیرا این رفتارها را بر خلاف انتظاراتشان می‌دانند و به این ترتیب آنها این رفتارها را به عنوان نقض قرارداد از جانب سرپرست و سازمان در نظر خواهند گرفت. از آنجا که سرپرستی توهین‌آمیز یکی از پیشایندهای نقض قرارداد روانشناختی است (۲۵)؛ سرپرستی توهین‌آمیز منفی‌نگری را در محیط کاری ترویج کرده که به تبع آن احساس نقض قرارداد روانشناختی در میان کارکنان افزایش خواهد یافت (۹). به این ترتیب می‌توان این فرضیه را بیان نمود که: سرپرستی توهین‌آمیز رابطه مثبت و معناداری با نقض قرارداد روانشناختی دارد.

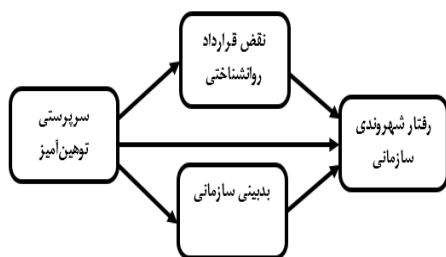
بدبینی سازمانی<sup>۱۱</sup> نگرش منفی افراد نسبت به روش‌ها، فرایندها و مدیریت سازمان است و این عناصر باعث می‌شوند کارکنان از دستیابی به علایقشان محروم شوند (۲۶). بدبینی سازمانی نگرش منفی عام یا خاص از ناامیدی، نامنی، درماندگی، خشم، بی‌اعتمادی به نهادها، فرد یا

کارکنان ترویج داده و به تبع آن سطح مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی کاهش یافته یا متوقف می‌گردد (۹). با توجه به تاثیر سرپرستی توهین‌آمیز بر نقض قرارداد روانشناختی و تاثیر نقض قرارداد روانشناختی بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین تاثیر سرپرستی توهین‌آمیز بر بدبیتی سازمانی و تاثیر بدبیتی بر رفتار شهروندی سازمانی می‌توان نقش واسطه‌ای نقض قرارداد روانشناختی و بدبیتی سازمانی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی را در قالب دو فرضیه زیر بیان نمود:

نقض قرارداد روانشناختی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی‌گر دارد.

بدبیتی سازمانی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی‌گر دارد.

بر مبنای مطالب ارائه شده، می‌توان بیان نمود هدف این پژوهشی بررسی رابطه سرپرستی توهین‌آمیز با رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گرانه نقض قرارداد روانشناختی و بدبیتی سازمانی بود. مدل مفهومی پژوهش نیز در قالب نگاره شماره ۱ نمایش داده شده است.



نگاره ۱: مدل مفهومی تحقیق

### روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان نهادهای دولتی شهرستان ارسنجان می‌باشد که پس از تعیین تعداد اعضای جامعه (۲۱۰ نفر)، با استفاده از جدول مورگان تعداد نمونه آماری ۱۳۲ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس بود و ۱۴۵ پرسشنامه توزیع شد که در نهایت ۱۳۶ پرسشنامه برگشت داده شد و تعداد ۱۳۲ قابل قبول بود و در تجزیه تحلیل از آن‌ها استفاده شد. بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه آماری نشان می‌دهد ۷۱/۲ درصد پاسخگویان مرد (۹۴ نفر) و ۲۸/۸ درصد آنها زن (۳۸ نفر) می‌باشند. ۲۵/۶ درصد از پاسخگویان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۹/۳ درصد پاسخگویان بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۷/۵ درصد پاسخگویان بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۷/۶ درصد پاسخگویان بیشتر از ۵۰ سال سن داشتند. ۴۱/۷ درصد پاسخگویان کمتر از ۱۰ سال، ۴۲/۴ درصد پاسخگویان بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۱۵/۹ درصد پاسخگویان بین ۲۱ تا ۳۰ سال سابقه خدمت داشتند. ۶۲/۹ درصد پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی، ۳۳/۳ درصد پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۳/۸ درصد

گروه، ایدئولوژی و مهارت‌های اجتماعی است (۲۷). این نگرش منفی نسبت به کارکنان سازمان سه بعد را در بر می‌گیرد: ۱. باور به عدم راستی و وحدت سازمان؛ ۲. اثر منفی بر سازمان و ۳. گرایش به بی اعتبار کردن و رفتار منتقدانه نسبت به سازمان که با باورها و اثرات نگرش منفی نسبت به سازمان سازگار است (۲۸). سرپرستی توهین‌آمیز تفکر ذلیل و خوار شمرده شدن را در میان کارکنان بوجود می‌آورد. تداوم این رفتار منجر به بدبیتی سازمانی می‌شود. کارکنانی که احساس رفتارهای پرخاشگرانه نسبت به خود دارند؛ دچار احساس سرخوردگی، ناامیدی و احساس نامانی می‌شوند (۹). مطالعات پیشین وجود رابطه مثبت میان سرپرستی توهین‌آمیز و بدبیتی سازمان را تایید نموده‌اند (۳۱-۳۰-۲۹). بر این اساس می‌توان چنین فرض نمود که: سرپرستی توهین‌آمیز رابطه مثبت و معناداری با بدبیتی سازمانی دارد.

به طور کلی و به مرور زمان سطح برخی از انتظارات کارکنان از سازمان نسبت به امنیت شغلی، رفتارهای عادلانه و مزایای آینده افزایش می‌یابد. زمانی که کارکنان به این نتیجه برسند که سازمان تعهداتش را اجرایی نکرده، مدعی نقض قرارداد روانشناختی از جانب سازمان خواهند شد و به این ترتیب سطح درگیری و بروز رفتارهای شهروند سازمانی کاهش خواهد یافت (۳۳-۳۲-۳۱). بر اساس این واقعیت که رفتار شهروندی سازمانی به عنوان شکلی از مبادله اجتماعی بین فرد و سازمان است، می‌توان گفت زمانی کارکنان رفتار شهروندی خواهند داشت که سازمان مشوق‌های لازم برای انجام وظایف افراد را فراهم کند (۳۴). کارکنان زمانی که دریابند سازمانشان قرارداد روانشناختی را اجرا کرده است، آنگاه وابستگی و تعهد بیشتری نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد و رفتارهای شهروندی بیشتری از خود نشان خواهند داد اما اگر کارکنان احساس کنند نقض قرارداد روانی وجود دارد، آنگاه از بروز رفتارهای شهروندی جلوگیری خواهند کرد (۳۵). به این ترتیب فرضیه دیگر پژوهش عبارت است از: نقض قرارداد روانشناختی رابطه منفی و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

زمانی که سطح بدبیتی سازمانی بالا باشد، احتمال بروز رفتار شهروندی سازمانی کاهش می‌یابد (۳۶). کارکنانی که احساس می‌کنند مشارکتشان در امور سازمانی قدر دانسته نمی‌شود، افکار منفی را در میان همکاران و سایر کارکنان ترویج داده و عقایدی که مروج احساس ناامیدی و دلسردی است را بسط می‌دهند. این احساسات موانعی هستند که تمایلات کارکنان به رفتارهای داوطلبانه در محل کار را کاهش می‌دهند. چون افراد بدبین سازمانی، دیدگاه‌ها و عواطف منفی نسبت به سازمان دارند، چه بسا روابط تبدیلی با کیفیت بالا با سازمان نداشته و به احتمال کم، رفتارهایی انجام می‌دهند که چنین روابطی را بهبود و ارتقاء دهند. در مطالعات پیشین تایید شد که بدبیتی سازمانی به کاهش رفتار شهروندی سازمانی منجر می‌شود (۳۷-۴۴). بر این اساس می‌توان فرضیه زیر را مطرح کرد: بدبیتی سازمانی رابطه منفی و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد.

رفتارهای پرخاشگرانه و تهاجمی منجر به دلسردی و ناامیدی کارکنان می‌شود (۱۹). قربانیان نقض قرارداد روانشناختی منفی‌نگری را در میان

### یافته ها

در این پژوهش به دلیل نرمال نبودن متغیرهای تحقیق و تعداد کمبایش کم نمونه آماری، برای تأیید مدل و پاسخ به فرضیه‌ها از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۲ بهره گرفته شد.

جدول شماره ۱ میانگین واریانس تبیین شده (AVE) و پایایی ترکیبی، ضریب تعیین و شاخص نیکویی برازش مدل را نشان می‌دهد. معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا معرفی شده و بیان شده که در مورد AVE، مقدار بحرانی عدد ۰/۵ است (۴۷). پایایی ترکیبی نیز در واقع نسبت مجموع بارهای عاملی متغیرهای مکنون به مجموع بارهای عاملی بعلاوه واریانس خطا می‌باشد. مقادیر آن بین ۰ تا ۱ می‌باشد و جایگزینی برای آلفای کرونباخ است. مقدار ملاک برای شاخص پایایی ترکیبی برابر ۰/۶ می‌باشد (۴۳). با هدف اندازه‌گیری شدت تأثیر متغیرهای درون‌زا در متغیرهای برون‌زای مدل، از معیار  $R^2$  در نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۲ استفاده شد. توضیح آنکه برای ملاک  $R^2$  سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب بر ضعیف، متوسط و قوی بودن شدت تأثیر دلالت دارند (۴۸).

شاخص نیکویی برازش مدل؛ سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

که در آن  $AVE$  و  $R^2$  میانگین  $AVE$  و  $R^2$  می‌باشد. بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۴؛ برازش مناسب مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۶۷۵ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. به بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

جدول ۱: شاخص روایی، پایایی و برازش مدل

متغیرهای پنهان	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	ضریب تعیین ( $R^2$ )	شاخص برازش مدل (GOF)
سرپرستی توهین‌آمیز	۰/۷۹۲	۰/۹۶۷	۰/۱۰۰	۰/۶۷۵
نقض قرارداد روانشناختی	۰/۶۸۸	۰/۹۳۵	۰/۸۴۳	
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۳۹	۰/۹۳۳	۰/۷۶	
بدبینی سازمانی	۰/۶۷۷	۰/۹۵۷	۰/۸۲۲	

جدول شماره ۲، ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش و شاخص اعتبار منفک را نشان می‌دهد. قطر اصلی این ماتریس، ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده را نشان می‌دهد. طبق این شاخص واریانس هر متغیر مکنون باید برای شاخص‌های مربوط به خودش بیشتر از سایر شاخص‌ها باشد. برای تشخیص این امر ابتدا جذر میانگین واریانس تبیین شده متغیر مکنون محاسبه و سپس حاصل را با مقادیر

پاسخگویان دارای مدرک دکتری بوده‌اند. جهت جمع‌آوری داده‌های لازم از چهار پرسشنامه سرپرستی توهین‌آمیز؛ نقض قرارداد روانشناختی؛ بدبینی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی استفاده شد. پرسشنامه‌های مذکور در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شد. پرسشنامه بدبینی سازمانی برگرفته از پژوهشی با عنوان "اثرات زیان‌بار رهبری ماکیاولی بر تحلیل عاطفی کارکنان: بدبینی سازمانی به عنوان میانجی گر" (۴۵)، پرسشنامه سرپرستی توهین‌آمیز برگرفته از پژوهشی با عنوان "پیامدهای سرپرستی توهین‌آمیز" (۱۰)؛ پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی برگرفته از پژوهشی با عنوان "رفتار شهروندی سازمانی و انحراف سازمانی: نقش تاثیر و شناخت" (۴۶)؛ و پرسشنامه نقض قرارداد روانشناختی نیز برگرفته از پژوهشی با عنوان "قراردادهای روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی: تاثیر تعهدات غیرفعال در رفتار فضیلت مدنی" بود (۳۳). پرسشنامه سرپرستی توهین‌آمیز شامل ۸ سوال (سوالات ۱ تا ۸ پرسشنامه)؛ پرسشنامه نقض قرارداد روانشناختی شامل ۷ سوال (سوالات ۹ تا ۱۵ پرسشنامه)؛ پرسشنامه بدبینی سازمانی شامل ۱۱ سوال (سوالات ۱۶ تا ۲۶ پرسشنامه) و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی شامل ۸ سوال (سوالات ۲۷ تا ۳۴ پرسشنامه) بود. برای سنجش روایی ابزار پژوهش، پرسشنامه در اختیار چند تن از اساتید صاحب‌نظر قرار گرفت و روایی صوری و محتوای آن مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش نیز به کمک آلفای کرونباخ ارزیابی شد و با توجه به اینکه آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها بالاتر از ۰/۷ بود (پایایی سرپرستی توهین‌آمیز؛ نقض قرارداد روانشناختی؛ رفتار شهروندی سازمانی و بدبینی سازمانی به ترتیب ۰/۹۶؛ ۰/۹۱۷؛ ۰/۹۴ و ۰/۹۴ بود)، پایایی ابزار پژوهش تأیید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

جدول شماره ۲، ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش و شاخص اعتبار منفک را نشان می‌دهد. قطر اصلی این ماتریس، ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده را نشان می‌دهد. طبق این شاخص واریانس هر متغیر مکنون باید برای شاخص‌های مربوط به خودش بیشتر از سایر شاخص‌ها باشد. برای تشخیص این امر ابتدا جذر میانگین واریانس تبیین شده متغیر مکنون محاسبه و سپس حاصل را با مقادیر

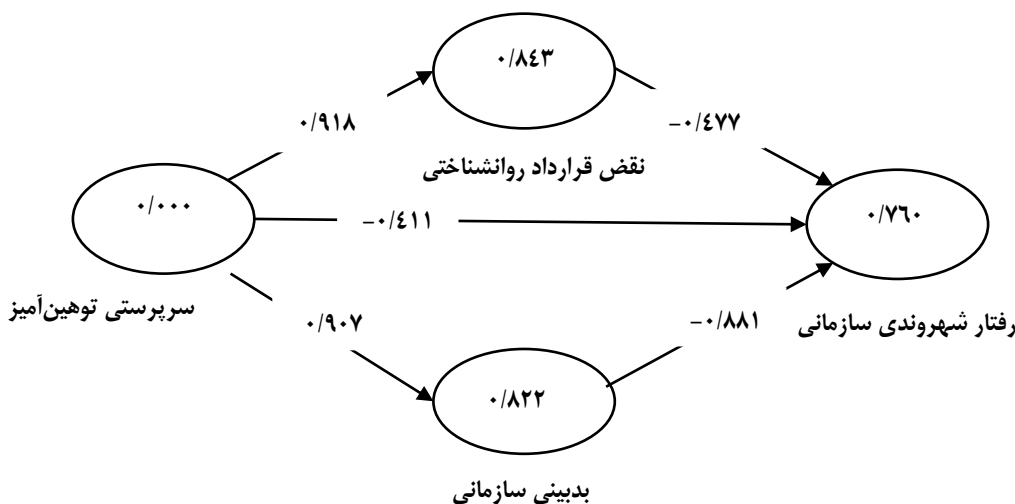
ضرایب همبستگی پیرسون نشان داده شده‌اند. تمامی ضرایب همبستگی در سطح خطای کمتر از ۱٪ مثبت و معنادار هستند.

جدول ۲: ماتریس همبستگی و روایی منفک

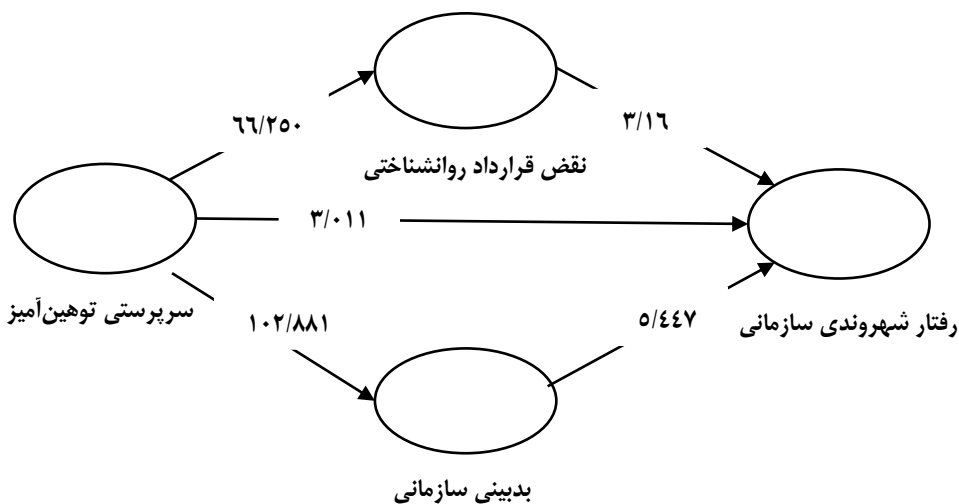
متغیرها	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)
(۱) سرپرستی توهین آمیز	۰/۸۸۹			
(۲) نقض قرارداد روانشناختی	۰/۸۰۸	۰/۸۲۹		
(۳) رفتار شهروندی سازمانی	-۰/۷۱۳	-۰/۷۳۴	۰/۷۹۹	
(۴) بدبینی سازمانی	-۰/۷۹۲	۰/۷۶۵	-۰/۷۴۴	۰/۸۲۲

شد و همچنین مقادیر محاسبه شده  $t$  برای هر یک از بارهای عاملی هر نشانگر با سازه یا متغیر پنهان خود بالای ۱/۹۶ بود. لذا می‌توان همسویی سؤالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر دانست (۵۰).

نگاره شماره ۲، مدل معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. در این مدل متغیر سرپرستی توهین آمیز برون‌زا و متغیر رفتار شهروندی سازمانی درون‌زا می‌باشد. متغیرهای نقض قرارداد روانشناختی و بدبینی سازمانی نقش متغیر میانجی‌گر را ایفا می‌کنند. لازم به ذکر است تمامی مقادیر بارهای عاملی از ۰/۵ بیشتر



نگاره ۲: مدل در حالت تخمین ضرایب استاندارد



نگاره ۳: مدل بوت‌استرپ در حالت قدرمطلق معناداری

نگاره شماره ۳ مدل بوت‌استرپ را در حالت قدرمطلق معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه-آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح



اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشد اگر مقدار آماره‌ی  $t$  از  $1/96$  بیشتر باشد. چنانچه در جدول زیر نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است.

جدول ۳: ضرایب مسیر (بتا)، آماره تی، تعیین و نتیجه فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	بتا	تی	ضریب تعیین	جهت و نوع رابطه	نتیجه
سرپرستی توهین‌آمیز ← نقض قرارداد روانشناختی	۰/۹۱۸	۶۶/۲۵۰	۰/۸۴۳	مثبت و مستقیم	تأیید
سرپرستی توهین‌آمیز ← رفتار شهروندی سازمانی	-۰/۴۱۱	۳/۰۱۱	۰/۷۶۰	منفی و مستقیم	تأیید
بدبینی سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	-۰/۸۸۱	۵/۴۴۷		منفی و مستقیم	تأیید
نقض قرارداد روانشناختی ← رفتار شهروندی سازمانی	-۰/۴۷۷	۳/۱۶		منفی و مستقیم	تأیید
سرپرستی توهین‌آمیز ← بدبینی سازمانی	۰/۹۰۷	۱۰۲/۸۸۱	۰/۸۲۲	مثبت و مستقیم	تأیید

بودن هر دو رابطه (رابطه سرپرستی توهین‌آمیز و بدبینی سازمانی؛ و رابطه بدبینی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی)، می‌توان مقدار اثر غیرمستقیم یا میانجی را محاسبه نمود. لازم به ذکر است که مقدار ضریب مسیر در اثر غیرمستقیم از ضرب دو اثر مستقیم تشکیل‌دهنده آن حاصل می‌شود (ضریب مسیر ارتباط بین مستقل با میانجی ضرب در ضریب مسیر ارتباط بین میانجی با وابسته) که به این ترتیب مقدار ضریب مسیر در اثر غیرمستقیم برابر  $0/799 (-0/881 * 0/907)$  است و در نتیجه فرضیه بدبینی سازمانی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان، نقش میانجی‌گر دارد؛ تأیید می‌شود. همچنین در مورد فرضیه نقش میانجی نقض قرارداد روانشناختی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی، با توجه به معنادار بودن هر دو رابطه (رابطه سرپرستی توهین‌آمیز و نقض قرارداد روانشناختی؛ و رابطه نقض قرارداد روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی)، می‌توان مقدار اثر غیرمستقیم یا میانجی را محاسبه نمود و مقدار ضریب مسیر در اثر غیرمستقیم برابر  $0/437 (-0/477 * 0/918)$  است و در نتیجه فرضیه نقض قرارداد روانشناختی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان، نقش میانجی‌گر دارد؛ تأیید می‌شود.

جدول ۴: بررسی نقش متغیرهای میانجی

فرضیه	ضریب مسیر	نوع رابطه	نتیجه
سرپرستی توهین‌آمیز ← بدبینی سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی	-۰/۷۹۹	غیرمستقیم	تأیید
سرپرستی توهین‌آمیز ← نقض قرارداد روانشناختی ← رفتار شهروندی سازمانی	-۰/۴۳۷	غیرمستقیم	تأیید

سازمانی تأیید شده (۹ و ۱۹-۲۱) که در پژوهش ما نیز این رابطه تأیید شد. قرار گرفتن کارکنان در معرض تبعات و آثار سوء سرپرستی توهین‌آمیز، باعث کاهش انگیزه و تمایل کارکنان به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی خواهد شد. طبق نتایج پژوهش، رابطه مثبت و معنادار سرپرستی توهین‌آمیز با بدبینی سازمانی تأیید گردید که این نتیجه همسو با نتایج برخی از پژوهش‌های پیشین می‌باشد (۲۹-۳۱). تداوم بروز رفتارهای پرخاشگرانه و توهین‌آمیز توسط سرپرست، باعث ایجاد یاس و ناامیدی در میان کارکنان شده و میزان بدبینی کارکنان را

بر طبق نتایج جدول شماره ۳، با توجه به اینکه مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است (بیشتر از  $1/96$  شده است) ( $P < 0/05$ )، و مقدار ضریب بتا نیز مثبت می‌باشد؛ با احتمال  $0/95$  ادعای محقق در دو فرضیه مبنی بر این که "سرپرستی توهین‌آمیز رابطه مثبت و معناداری با نقض قرارداد روان‌شناختی دارد" و "سرپرستی توهین‌آمیز رابطه مثبت و معناداری با بدبینی سازمانی دارد" تأیید می‌گردد. همچنین از آنجا که مقدار آماره  $t$  خارج بازه معناداری است (بیشتر از  $1/96$  شده است) ( $P < 0/05$ )، و مقدار ضریب بتا نیز منفی می‌باشد؛ با احتمال  $0/95$  ادعای محقق در مورد سه فرضیه مبنی بر این که "سرپرستی توهین‌آمیز رابطه منفی و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد؛"، "بدبینی سازمانی رابطه منفی و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد" و "نقض قرارداد روانشناختی رابطه منفی و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد" تأیید می‌گردد. به منظور بررسی تأثیر متغیر میانجی‌گر باید بیان نمود نکته مهم در ارتباط با اثر غیرمستقیم (میانجی) این است که باید هر دو ارتباط (تأثیر متغیر مستقل بر میانجی و تأثیر متغیر میانجی بر وابسته) معنادار باشند تا بتوان اثر غیرمستقیم را محاسبه نمود. در مورد فرضیه نقش میانجی بدبینی سازمانی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی، با توجه به معنادار

بحث

نتایج این پژوهش نشان داد که سرپرستی توهین‌آمیز رابطه مثبت و معناداری با نقض قرارداد روانشناختی دارد که این یافته در برخی از پژوهش‌های انجام شده تأیید شده است (۹ و ۲۵). زمانی که رفتارهای پرخاشگرانه و توهین‌آمیز سرپرست بر خلاف انتظارات کارکنان ادراک گردد، بروز چنین رفتارهایی را به عنوان نقض قرارداد روانشناختی از جانب سرپرست در نظر قرار خواهند گرفت. همچنین در پژوهش‌های پیشین رابطه منفی و معنادار سرپرستی توهین‌آمیز با رفتار شهروندی

قرارداد روانشناختی و بدبینی سازمانی و رابطه منفی سرپرستی توهین‌آمیز با رفتار شهروندی سازمانی تایید شد. بدین معنا که با بروز سرپرستی توهین‌آمیز سطح نقض قرارداد روانشناختی و بدبینی سازمانی فزونی یافته و میزان بروز رفتار شهروندی سازمانی کاهش می‌یابد. نتایج پژوهش تاییدکننده رابطه منفی نقض قرارداد روانشناختی و بدبینی سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی بود. همچنین نقش واسطه‌ای دو متغیر نقض قرارداد روانشناختی و بدبینی سازمانی در رابطه بین سرپرستی توهین‌آمیز و رفتار شهروندی سازمانی تایید گردید.

### ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش اصل اخلاقی امانت‌داری علمی و سایر اصول اخلاقی علمی همچون رازداری و رضایت آگاهانه رعایت شده است.

### سپاسگزاری

بدین وسیله از تمامی مسولین و کارکنانی که ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند، تشکر و قدردانی می‌شود.

### واژه نامه

- |                                      |                        |
|--------------------------------------|------------------------|
| 1. Organization citizenship behavior | رفتار شهروندی سازمانی  |
| 2. Extra-role Behaviors              | رفتارهای فراتر         |
| 3. Deviant workplace behaviors       | رفتارهای انحرافی کاری  |
| 4. Abusive supervision               | سرپرستی توهین‌آمیز     |
| 5. Petty tyranny                     | استبداد خرد            |
| 6. Toxic leadership                  | رهبری زهرآگین          |
| 7. Workplace bullying                | قلدری سازمانی          |
| 8. Hostile behaviors                 | رفتارهای خصمانه        |
| 9. Victim                            | قربانی                 |
| 10. Psychological contract violation | نقض قرارداد روانشناختی |
| 11. Organizational cynicism          | بدبینی سازمانی         |
| 12. Transformational leadership      | رهبری تحول‌آفرین       |
| 13. Authentic leadership             | رهبری اصیل             |
| 14. Ethical leadership               | رهبری اخلاقی           |
| 15. Authoritarian leadership         | رهبری خودکامه          |

### References

- Katz D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*; 9(2): 131-146 .
- Sadeghi Afjeh S. (2015). The relationship between transformational leadership components and organizational citizenship behavior (case study: municipality of Tehran 8th district). [MA.Thesis]. Tehran: Islamic Azad University. (In Persian).
- Gholam Hossaini E, Bejani H, Maleki Niya E. (2010). Influencing factors, constituents and consequences of organization citizenship behavior.

نسبت به سرپرست و سازمان فزونی خواهد بخشید. در بخشی از نتایج پژوهش مشخص شد که نقض قرارداد روانشناختی رابطه منفی و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی دارد که این یافته با یافته‌های برخی از پژوهش‌های پیشین همسو می‌باشد (۳۳-۳۲ و ۲۳). از آنجا که رفتارهای شهروندی رفتارهایی مختارانه و غیررسمی هستند و بروز این رفتارها نیاز به مشوق دارد؛ با نقض قراردادهای روانشناختی و ادارک عدم توجه سرپرست و سازمان نسبت به برآورده کردن انتظارات و تعهدات از جانب کارکنان، تمایلات و انگیزه‌ها جهت بروز رفتارهای شهروندی سازمانی توسط کارکنان نیز کاهش خواهد یافت. در نهایت نیز باید اشاره نمود که رابطه منفی و معنادار بدبینی سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی تایید گردید که این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین (۳۷-۴۴) منطبق می‌باشد. بدبینی کارکنان نسبت به سازمان باعث خواهد شد افکار منفی در میان کارکنان زیاد شده و عقاید مروج احساس ناامیدی و دلسردی فزونی یابد. دیدگاه‌ها و عواطف منفی کارکنان بدبین، تمایلات آنها نسبت به رفتارهای داوطلبانه همچون بروز رفتارهای شهروندی سازمانی کاهش می‌دهد.

در این پژوهش رابطه سرپرستی توهین‌آمیز که از سبک‌های غیراخلاقی و منفی رهبری محسوب می‌شود و رفتار شهروندی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گر نقض قرارداد روانشناختی و بدبینی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. بر مبنای نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود در مرحله انتخاب افراد برای تصدی پست‌های سازمانی با رده مدیریتی، از تست‌های شخصیت‌شناسی استفاده نمود و از انتخاب و قرار دادن افرادی که مستعد بروز سرپرستی توهین‌آمیز هستند در پست‌های سازمانی رده مدیریتی پرهیز نمود. همچنین می‌توان با برگزاری دوره‌های آموزشی برای سرپرستان، مهارت‌های آنان در روابط بین‌فردی را بهبود داد و تبعات منفی ناشی از بروز احتمالی سرپرستی توهین‌آمیز را کاهش داد. همچنین پیشنهاد می‌شود جهت حمایت از حقوق کارکنان و کاهش یا جلوگیری از بروز سرپرستی توهین‌آمیز در سازمان، فرایندهای گزارش‌دهی (ایجاد فرایندهای گزارش‌دهی، رسیدگی و وساطت برای رسیدگی به شکایات کارکنان در مورد سرپرستان یا دیگر همکاران) و تشویق گزارش‌دهی، ایجاد گردد. مشکلات اداری و بوروکراسی‌های زیاد و پیچیده در جهت هماهنگی با مسئولین به منظور توزیع پرسشنامه و عدم همکاری بعضی از کارکنان در تکمیل پرسشنامه‌ها از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش بود

### نتیجه‌گیری

بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه رهبری سازمانی، بر سبک‌های اخلاقی و مثبت رهبری همچون رهبری تحول‌آفرین<sup>۱۲</sup>؛ رهبری اصیل<sup>۱۳</sup>، رهبری اخلاقی<sup>۱۴</sup> و ... تاکید داشته و توجه کمی به لبه تاریک رهبری سازمانی، علی‌رغم تأثیرات منفی سبک‌های منفی رهبری بر موفقیت و اثربخشی سازمانی، در قالب سبک‌هایی همچون رهبری خودکامه<sup>۱۵</sup>، رهبری زهرآگین، سرپرستی توهین‌آمیز و ... شده است. در این پژوهش، رابطه مثبت میان سرپرستی توهین‌آمیز با نقش

19. Brehm JW. (1966). A theory of psychological reactance. Oxford, England: Academic Press.
20. Wright RA, Brehm SS. (1982). Reactance as impression management: A critical review. *Journal of Personality and Social Psychology*; 42(4): 608.
21. Aziz K, Shahzadi I, Awais M, Hasnain SSU, Rahat Q. (2017). Does abusive supervision influence organizational citizenship behavior? Testing the mediation effects of organizational cynicism. *International Journal of Management Excellence*; 9(3): 1146-1154
22. Wang YD, Hsieh HH. (2014). Employees' reactions to psychological contract breach: a moderated mediation analysis. *Journal of Vocational Behavior*; 85(1): 57-66.
23. Robinson SL. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*; 41(4): 574-599.
24. Deery SJ, Iverson RD, Walsh JT. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: a study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*; 91(1): 166-175.
25. Naus AJAM. (2007). Organizational cynicism: On the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. [Ph.D. thesis]. Netherland: University of Maastricht.
26. Wilkerson JM, Evans WR, Davis WD. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*; 38(9): 2273-2292.
27. Özler DE, Atalay CG. (2011). A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Business and Management Review*; 1(4): 26-38.
28. Jiang H, Chen Y, Sun P, Yang J. (2017). The Relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: the mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in Psychology*; 8: 732
29. Wayne SJ, Hoobler J, Marinova SV, Johnson MM. (2008). Abusive behavior: trickle-down effects beyond the dyad. USA: Academy of Management Proceedings.
30. Whitman MV, Halbesleben JR, Holmes O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*; 35(1): 38-53.
31. Zhang Y, Bednall TC. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*; 139(3): 455-471.
32. Robinson SL, Bennett RJ. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*; 38(2): 555-572.
33. Robinson SL, Morrison EW. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled Organizational Development of the Police; 7(31): 11-34. (In Persian).
4. Katz D, Kahn RL. (1978). The social psychology of organizations. New York: Wiley Publication.
5. Robinson SL, Bennett RJ. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*; 38(2): 555-572.
6. Tepper BJ, Duffy MK, Henle CA, Lambert LS. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*; 59(1): 101-123.
7. Tepper BJ, Duffy MK., Shaw JD. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*; 86(5): 974-983.
8. Ashforth B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*; 47(7): 755-778 .
9. Zellars KL, Tepper BJ, Duffy MK. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*; 87(6): 1068-1076.
10. Tepper BJ. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*; 43(2): 178-190.
11. Harvey S, Keashly L. (2003). Predicting the risk for aggression in the workplace: Risk factors, self-esteem and time at work. *Social Behavior and Personality: An International Journal*; 31(8): 807-814.
12. Keashly L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*; 1(1): 85-117.
13. Yagil D. (2005). Employees' attribution of abusive supervisory behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*; 13(4): 307-326.
14. Tepper BJ. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*; 3(3): 261-289.
15. Bies RJ. (2000). Interactional justice: The sacred and the profane. In: J. Greenberg, R. Cropanzano (Eds). *Advances in organizational behavior*. Stanford, CA: Stanford University Press. Pp. 89-109.
16. Hasani M, Araszadeh S, Kazem Zadeh Bitali M. (2017). Relationship between ethical leadership with organizational citizenship behavior, organizational politics & gender. *Ethics in Science and Technology*; 12(3):142-151. (In Persian).
17. Maleki H, Jafari M, Abbasi K. (2017). Analyzing the relationship between spiritual leadership & organizational citizenship behavior; mediating role of psychological empowerment & positive ethical ambience. *Ethics in Science and Technology*; 11(4): 70-80. (In Persian).
18. Baharlu M, Bashlideh K, Neami A, Hashemi Sheikh Shabani E. (2015). Analysis of the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior. *Ethics in Science and Technology*; 10(1): 19-27. (In Persian).



- behaviour. *International Journal of Information Processing and Management*; 5(1): 18-27.
43. Haghghi Kafash M, Mazlumi N, Mirzamohammadi F. (2011). Causes and consequences of organizational cynicism (case study: employees of parsian electronic commerce company). *Management Studies in Development & Evolution*; 18(64): 117-139. (In Persian).
  44. Safapoor N, Khuraki T. (2014). Modeling the relationship between organizational cynicism and organizational citizenship behavior. Qom: 2<sup>nd</sup> International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development. (In Persian).
  45. Gkorezis P, Petridou E, Krouklidou T. (2015). The detrimental effect of Machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: organizational cynicism as a mediator. *Europe's Journal of Psychology*; 11(4): 619-631 .
  46. Lee K, Allen NJ. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*; 87:131-142.
  47. Fornell C, Lacker DF. (1981). Evaluation structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*; 18(1): 39-50.
  48. Nunnally JC, Bernstein IH. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
  49. Chin WW. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In: G. A. Macrolides (Ed.). *Modern methods for business research*. Mahwan/New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Pp. 295-358.
  50. Human H. (2014). *Structural equation modeling with LISREL application*. Tehran: SAMT. (In Persian).
  - obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*; 16(3): 289-298 .
  34. Chen C, Kao R. (2012). Work values and service-oriented organizational citizenship behaviors: the mediation of psychological contract and professional commitment: a case of students in taiwan police college. *Social Indicators Research*; 107(1): 149-169.
  35. Shojaee S. (2016). The relationship between psychological contract breach and turnover intention and organizational citizenship behavior emphasizing the moderating role of power distance. *Quarterly Journal of Management and Development Process*; 29 (2): 117-144. (In Persian).
  36. Evans WR, Goodman JM, Davis WD. (2010). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. *Human Performance*; 24(1): 79-97.
  37. Van Dyne L, Graham JW, Dienesch, RM. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*; 37(4): 765-802 .
  38. Andersson LM, Bateman TS. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*; 18(5): 449-469.
  39. Abraham R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*; 126(3): 269-292.
  40. Brown M, Cregan C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*; 47(4): 667-686.
  41. Rubin RS, Dierdorff EC, Bommer WH, Baldwin TT. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*; 20(5): 680-688.
  42. Munir Y, Khalifah ZB, Asif T, Khan H. (2014). Interactive effect of organizational cynicism on perception of organizational politics and citizenship