



بهبود مدیریت  
سال ششم، شماره ۲  
پیاپی ۱۶، تابستان ۱۳۹۱  
صفحه ۲۲-۴

## رابطه رهبری ستمگرانه و رفتارهای غیر اخلاقی: رویکرد نظام های آسیب شناختی هنجاری

مطالعه موردی در یک سازمان صنعتی و تولیدی

محسن گل پرور<sup>۱\*</sup> - زهرا جوادیان<sup>۲</sup> - نجمه سلیمیان<sup>۳</sup>

زهرة اسماعیلیان اردستانی<sup>۴</sup> - اکرم احمدی<sup>۵</sup>

(تاریخ دریافت ۱۳۹۱/۰۴/۱۷ تاریخ پذیرش ۱۳۹۱/۰۷/۱۲)

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه رهبری ستمگرانه با رفتارهای غیر اخلاقی به مرحله اجرا درآمد. از جامعه آماری کارکنان یک مجموعه صنعتی در شهر اصفهان، ۲۵۴ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه ۶ سؤالی رهبری ستمگرانه، پرسشنامه ۸ سؤالی بی هنجاری سازمانی، پرسشنامه ۸ سؤالی بیگانگی شغلی، پرسشنامه ۵ سؤالی تعارض هنجاری ادراک شده، و پرسشنامه ۴ سؤالی رفتارهای غیر اخلاقی بود. داده‌ها از طریق الگوی‌سازی معادله ساختاری مورد تحلیل قرار گرفت. الگوی‌سازی معادله ساختاری نشان داد که رهبری ستمگرانه ابتدا باعث تقویت بی هنجاری، بیگانگی شغلی، و تعارض هنجاری می‌شود، سپس بی هنجاری، بیگانگی شغلی را و بیگانگی شغلی، تعارض هنجاری ادراک شده را تقویت می‌نمایند. در پایان تعارض هنجاری ادراک شده بستر را برای افزایش

\*۱- دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان. [drmngolparvar@gmail.com](mailto:drmngolparvar@gmail.com)

۲- کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان.

۳- کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان.

۴- کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان.

۵- کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان.

رفتارهای غیر اخلاقی فراهم می‌سازد. تحلیل واسطه ای نشان داد که بی‌هنجاری سازمانی، بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده، متغیرهای واسطه ای برای رابطه رهبری ستمگرانه با رفتار های غیر اخلاقی هستند.

**واژگان کلیدی:** رهبری ستمگرانه، بی‌هنجاری سازمانی، بیگانگی شغلی، تعارض هنجاری ادراک شده، رفتارهای غیر اخلاقی.

## ۱- مقدمه

رفتار افراد در محیط کار از زمره پدیده های بسیار حساس و مهمی است که طی سال های اخیر توجهات زیادی را به خود جلب نموده است. این رفتار ها از طریق فرایندهای کاری، تاثیرات شگرف و انکار ناپذیری بر اجزاء مختلف سازمان، اعم از نظام ها و قواعد درون سازمان و عملکرد و اثربخشی هر سازمان یا نهادی به جای می گذارند. از طرف دیگر رفتار کارکنان در محیط های کار به عنوان یک نظام خردتر نسبت به نظام های سرپرستی و هنجاری، تحت نفوذ و تاثیر هنجارها و سبک های رهبری و سرپرستی قرار می گیرد [۱۶]. شواهد روزافزون حاکی از نقش سبک رهبری ستمگرانه<sup>۱</sup>، بی‌هنجاری<sup>۲</sup>، تعارض هنجاری ادراک شده<sup>۳</sup> و بیگانگی<sup>۴</sup> برای رفتارهای غیر اخلاقی است. یکی از سبک های رهبری که طی نیم دهه گذشته تاکنون تا اندازه ای توسط نظریه پردازان و پژوهش گران عرصه رفتار و روانشناسی در محیط های کار مورد توجه قرار گرفته، رهبری ستمگرانه است. براساس گزارش دی هوگ و دن هارتوگ<sup>۵</sup> [۱۶] رهبری ستمگرانه، سبک رهبری مبتنی بر نفع شخصی همراه با تسلط جویی و رفتار مستبدانه با دیگران است. براساس گزارش هاوس و هاوول<sup>۶</sup> [۱۹] رهبران ستمگر، رهبرانی تسلط جو، کنترل کننده و کینه توز و انتقام گرا هستند. این رهبران بر خلاف رهبران اخلاق گرا، زمینه تضعیف تدریجی کارکنان در عرصه های روانی و سازمانی را فراهم می سازند [۱۶] و به دنبال آن کارکنان را از طریق احساس مورد سوء استفاده قرار گرفتن متمایل به رفتارهای غیر اخلاقی می نمایند [۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۲]. این پژوهش بر اساس رویکردی نوین موسوم به رویکرد نظام های آسیب شناختی هنجاری مرجع<sup>۷</sup> صورت بندی شده و در راستای آزمودن الگوی ارائه شده در شکل ۱ به مرحله اجرا در آمده است.

بر اساس رویکرد نظری نظام های آسیب شناختی هنجاری مرجع [۷]، رهبری ستمگرانه ابتدا موجب تقویت احساس بی‌هنجاری سازمانی ادراک شده در کارکنان می شود. امیل دورکیم<sup>۸</sup> [۱۷] واژه آنومی را برای اولین بار برای توصیف شرایط اجتماعی مبتنی بر بی‌هنجاری<sup>۹</sup>، یعنی فقدان نظم و انسجام در ساختار اجتماعی و فقدان یکپارچگی عمومی و گروه ها استفاده نمود. به دنبال وی اسرول<sup>۱۰</sup> [۲۶] این پدیده را به عنوان سازه ای در سطح فردی فرمول بندی نمود. در گسترش کاربرد مفهومی بی‌هنجاری در محیط های

1- Despotic leadership

2- Anomie

3- Perceived normative conflict

4- Alienation

5- De Hoogh &amp; Den Hartog

6- House &amp; Howell

7- Referent Normative Pathologic

Systems Approach

8- Emile Durkheim

9- Normlessness

10- Srole

کاری طی سال‌های اخیر، بی‌هنجاری سازمانی<sup>۱</sup> از طرف اندیشمندان و صاحب‌نظران معرفی شده است. آلپورت<sup>۲</sup> [۹] بیان داشته است که وقتی یک سازمان قادر به نشان دادن ارزش‌های واقعی خود به صورت آشکار نمی‌باشد، دچار بی‌هنجاری شده است. به باور آلپورت سازمان‌های بی‌هنجاری فاقد حیات<sup>۳</sup> و پیوستگی اجتماعی و به ویژه فاقد یک روح اخلاقی هدایت‌گر و مروج آشوب<sup>۴</sup> هستند [۹]. بالاخره به باور هادسون<sup>۵</sup> [۱۸] سازمان‌های بی‌هنجار، سازمان‌هایی هستند که از فقدان هنجارهای مشترک در کار رنج می‌برند. در ادغام مشخصه‌های مطرح برای رهبری ستم‌گرانه با بی‌هنجاری سازمانی، می‌توان گفت با زیر پا نهادن ارزش‌های هدایت‌گر انسانی و اخلاقی توسط رهبران ستم‌گر زمینه برای تحقیر آشکار و پنهان کارکنان فراهم می‌گردد و از این طریق با ایجاد یک احساس درونی بی‌ارزشی، آشوب و بی‌هنجاری سازمانی ادراک شده در کارکنان افزایش می‌یابد [۲۰، ۲۱]. هاوس و هاوول [۱۹] و به طور خاص مانریکودی لارا، تاکورنتی و تینگ دینگ<sup>۶</sup> [۲۳] و گل پرور و همکاران [۷] نشان داده‌اند که احساس اجحاف و بی‌عدالتی (که در رفتار رهبران ستم‌گر بسیار مشهود و قابل درک است) به طور جدی می‌تواند باعث احساس بی‌نظمی هنجاری و تعارض هنجاری شوند.

در مرحله بعدی، رهبری ستمگرانه موجب تقویت بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده می‌شوند. آلن و لافولته<sup>۷</sup> [۸] اصطلاحی بسیار نزدیک به بی‌هنجاری، موسوم به بیگانگی<sup>۸</sup> در سازمان‌ها را معرفی کردند. به باور این پژوهش‌گران، سطوح بیگانگی سازمانی با سطوح سلسله‌مراتب قدرت ادراک شده در سازمان دارای رابطه است. از لحاظ تاریخی، بیگانگی کاری و شغلی متغیری است که از جانب نظریه‌پردازان و پژوهش‌گران رشته‌های علمی مختلف مورد توجه و پژوهش قرار گرفته است. به هر حال از نظر محتوایی، بیگانگی کاری حالتی روان‌شناختی است که طی آن فرد گسست روانی تعمیم یافته‌ای<sup>۹</sup> را نسبت به تصویر خود<sup>۱۰</sup> و روابط اجتماعی‌اش در داخل و خارج از محیط کار تجربه می‌کند [۱۰]. بانایی و ریسل<sup>۱۱</sup> [۱۰] ابعاد متفاوتی را برای بیگانگی کاری و شغلی گزارش نموده‌اند. دو بعد بسیار معروف و شناخته شده این ابعاد، بیگانگی شخصی<sup>۱۲</sup> (گسست روانی و ذهنی از خود) و بیگانگی اجتماعی<sup>۱۳</sup> (گسست اجتماعی از دیگران) است. بیگانگی شخصی و اجتماعی در محیط کار، یک تجربه پدیدارشناختی (مبتنی بر احساسات و ادراکات شخصی) مبتنی بر گسست عمیق در احساسات نسبت به خود و در برقراری روابط اجتماعی است. گسست عمیق مورد اشاره، بر احساس ناتوانی، بی‌معنایی و بی‌ارزشی خود همراه با انزوای اجتماعی متمرکز است. به طور خلاصه بیگانگی کاری شامل ناتوانی، فقدان کنترل شخصی بر وقایع زندگی، احساس بی‌معنا بودن فعالیت‌های کاری و اجتماعی و احساس بی‌ارزشی، مشتمل بر احساس حقیر شمردن خود، نفرت از کارها و عدم دلبستگی به امور است [۱۰].

1- Organizational anomie  
2- Allport  
3- Vitality  
4- Collapse  
5- Hodson

6- Manrique de Lara, Tacoronte & Ting Ding  
7- Allen & Lafollette  
8- Alienation  
9- Psychological disengagement  
10- Self- image

11- Banai & Reisel  
12- Personal alienation  
13- Social alienation

کورمن، ویتینگ برمن و لانگ<sup>۱</sup> [۲۱] نیز بیگانگی شغلی و کاری را نتیجه انتظارات غیرعادی، تعارض و ابهام نقش، احساس کنترل بیرونی شدید بر شغل و وظایف کاری و احساس عدم پیوند اجتماعی صمیمانه و نزدیک با دیگران معرفی نموده‌اند. کانونگو<sup>۲</sup> [۲۰] از طرف دیگر بیگانگی از امور کاری در افراد را حاصل شرایطی می‌داند که در اثر تضعیف عاطفی، روانی و هیجانی در افراد پدید می‌آید. شواهد پژوهشی ارائه شده توسط بانایی و ریسل [۱۰]، کورمن و همکاران [۲۱] و کانونگو [۲۰] حاکی از حمایت پژوهشی برای طرح رابطه بین رهبری ستمگرانه با بی‌هنجاری سازمانی، بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده است. این روابط به لحاظ نظری به این شکل قابل تبیین است که طی یک مجموعه روابط سلسله مراتبی روبه جلو، بدرفتاری سرپرستان با کارکنان در قالب رهبری ستمگرانه، زمینه را برای تضعیف خودکارآمدی کاری کارکنان فراهم می‌سازد. به دنبال تضعیف احساس خودکارآمدی کارکنان، بر اثر تهدید جدی فرد، به تدریج احساس بیگانگی در کارکنان فراهم می‌شود [۶، ۱۰].

از طرف دیگر چنان که در شکل ۱ قابل رویت است، بی‌هنجاری سازمانی پس از تقویت شدن از طریق رهبری ستمگرانه، زمینه تقویت بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده را فراهم می‌سازد [۱۸، ۲۳، ۲۴]. پژوهش‌های هادسون [۱۸]، مانریکو دی لارا و رودریگز [۲۲]، مانریکو دی لارا و همکاران [۲۳] و نی و اینگرام [۲۴] نشان می‌دهد که بی‌هنجاری با تعارض هنجاری ادراک شده و بیگانگی شغلی دارای رابطه معناداری است. همچنین نقش بی‌هنجاری سازمانی بر بیگانگی شغلی از طریق رویکرد نظری نظام‌های آسیب‌شناختی هنجاری مرجع به خوبی قابل تبیین است [۶]. بر اساس این رویکرد زمانی که در حوزه‌ای کلان مانند وضعیت سازمان در نزد کارکنان احساس آشوب و بی‌نظمی اتفاق می‌افتد، پیش از هر گونه اتفاق دیگری، ابتدا شکلی از سرایت اثر آشفتگی ادراکی کلان (بی‌هنجاری سازمانی) به ادراکات خرد (بیگانگی شغلی) و یا ادراکات هنجاری گروهی و تیمی (تعارض هنجاری ادراک شده) اتفاق می‌افتد. دلیل نظری این امر آن است که اگر ادراکات شغلی و گروهی نیز دچار آشفتگی و اختلال نشوند، می‌توانند از انتقال اثر بی‌هنجاری سازمانی به پیامد‌های رفتاری پیش‌گیری نمایند. بنابراین بر اساس پیش‌بینی‌های رویکرد نظام‌های آسیب‌شناختی هنجاری چه در قالب روابط زنجیره‌ای و چه در قالب روابط تعدیلی، وجود بیگانگی شغلی بالا و یا تقویت شده برای انتقال اثر رهبری ستمگرانه ضد ارزشی و هنجار شکنانه و بی‌هنجاری سازمانی بر رفتارهای غیراخلاقی امری ضروری است [۶].

اما تعارض هنجاری ادراک شده، درجه تعارض هنجاری بین گروه کاری با قواعد رسمی سازمان است که موجب می‌شود افراد یک گروه کاری در تقابل با هنجارهای سازمان محل کار خود قرار گیرند. براساس نظریه‌های تبادل<sup>۳</sup> در محیط‌های کار، تعامل‌های انسانی دارای زیربنای اجتماعی - اقتصادی است. به این

1- Korman, Wittig Berman &amp; Lang

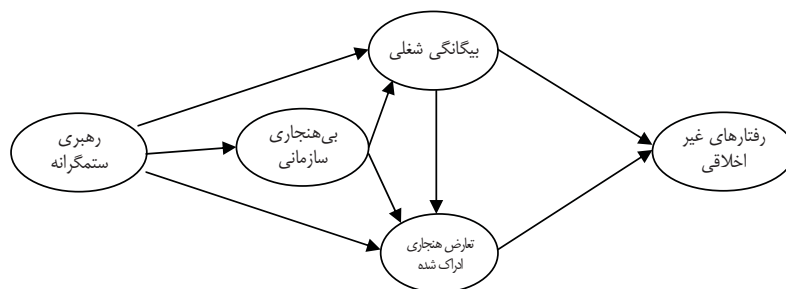
2- Kanungo

3- Exchange Theories

مفهوم که افراد نسبت به ورودی‌های خود (سرمایه‌گذاری‌های خود) در روابط و پیامدها یا دستاوردهای حاصل از این روابط حساس هستند. در چنین شرایطی افراد از طریق قاعده مقابله به مثل متوجه می‌شوند در صورتی که خواهان تداوم منافع و دست آوردهای حاصل از روابط برقرار شده هستند، لازم است تا کماکان ورودی‌های خود را به این روابط حفظ و یا بهبود بخشند [۱۲]. از طرف دیگر به محض این که افراد در قالب گروه گرد هم می‌آیند، هنجارها، اهداف و انتظارات متقابل در بین آنها شکل می‌گیرد. در نهایت هنجارهای گروهی نحوه تعاملات و تبادل بین اعضاء را براساس قاعده یا اصل مقابله به مثل تنظیم خواهد کرد [۱۴].

در چنین شرایطی وقتی افراد به دلیل وجود بی‌هنجاری سازمانی همزمان دچار بیگانگی شغلی نیز می‌شوند، با شکل دهی گروه‌های غیر رسمی برای تعدیل فشارهای روان شناختی و اجتماعی ناشی از رهبری ستمگرانه، بی‌هنجاری سازمانی و بیگانگی شغلی دست به کار شکل دهی هنجارهای غیر رسمی در گروه‌های اجتماعی که عضو آنها هستند می‌شوند [۱۵، ۲۴]. در چنین شرایطی بسیار احتمال می‌رود که بین هنجارهای اجتماعی گروهی افراد با هنجارهای رسمی سازمان تعارض پدیدار شود [۶]. همچنین در بی‌هنجاری، رجحان‌ها و ارزش‌های مورد تأکید کارکنان در سازمان‌ها در تضاد و تقابل با ارزش‌ها و رجحان‌های سازمان قرار می‌گیرد و به این ترتیب، زمینه برای رفتارهای غیر اخلاقی فراهم می‌شود [۲۲، ۲۳، ۲۴].

به لحاظ نظری وقوع گسست و تعارض بین هنجارهای گروهی غیررسمی با هنجارهای سازمانی رسمی، از طریق ساز و کارهای فشار روانی - اجتماعی در محیط‌های کار نیز به خوبی قابل تبیین است. به بیانی ساده‌تر، وقتی بین هنجارهای گروه کاری و هنجارهای سازمانی تضاد و تعارض پیش می‌آید، افراد باید موقعیت خود را به سرعت مشخص کنند. یعنی یا باید پیروی از هنجارهای رسمی سازمان را بپذیرند و یا با هنجارهای غیررسمی گروه خود که در تعارض با هنجارهای رسمی سازمان قرار دارد، امور را به پیش ببرند. در چنین موقعیت‌هایی این احتمال زیاد است که افراد پیروی از هنجارهای غیررسمی گروه خود را بپذیرند و فعالیت‌های خود را بر مبنای آن تنظیم کنند [۲۶].



شکل ۱ - الگوی نظری پژوهش در باب رابطه بین متغیرها

در پایان زنجیره روابط تقویت کننده رو به جلو، رهبری ستمگرانه، بی‌هنجاری سازمانی، بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده، احتمال وقوع رفتارهای غیراخلاقی افزایش می‌یابد. رفتارهای غیراخلاقی که گسترده‌ی وسیعی از اصطلاحات نظیر رفتارهای انحرافی<sup>۱</sup>، ضدتولید<sup>۲</sup> و ضداجتماعی<sup>۳</sup> را در خود پوشش می‌دهد [۲۷]، رفتارهایی محسوب می‌شوند که در آنها رسوم، قواعد، مقررات و هنجارهای کاری، عملکردی و رفتاری سازمان نادیده گرفته می‌شوند و به این ترتیب با ایجاد یک فضای قابل آسیب در سازمان، زمینه به مخاطره افتادن سلامتی، عملکرد و اثربخشی فردی و سازمانی را فراهم می‌کنند [۱۳]. شواهد پژوهشی ارائه شده توسط پژوهشگرانی چون دی هوگ و دن هارتوگ [۱۶]، تپر [۲۸، ۲۹]، تایو و همکاران [۳۰]، مانریکودی لارا و رودریگز [۲۲]، مانریکودی لارا و همکاران [۲۳]، پترسون [۲۴] و بودانکین و تزینر [۲۵] به خوبی از این ایده و نظر که رفتارهای ستمگرانه سرپرستان و تسلط یک فضای غیر انسانی در سازمان زمینه را برای وقوع رفتارهای غیر اخلاقی از طرف کارکنان فراهم می‌سازند، حمایت می‌کند. از لحاظ نظری بر اساس رویکرد نظام-های آسیب شناختی هنجاری مرجع، سازمان‌های دارای ساختار هنجاری فردی، گروهی و سازمانی آسیب شناسانه، مروج آشوب در نظم کاذب (نظمی که به ظاهر وجود دارد ولی در عمل چیز جز بی‌نظمی نیست) و رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان هستند. این رویکرد همچنین این پیش‌بینی را مطرح می‌کند که ساختارهای هنجاری آسیب شناسانه سازمانی، زمینه آسیب‌های جدی سلسله‌مراتبی پنهان، خزنده و کلان را در جامعه فراهم می‌سازند. در حمایت از این نظر، شواهد پژوهشی قابل توجهی وجود دارد که نشان می‌دهد وقتی هنجارهای فردی (بیگانگی شغلی)، گروهی (تعارض هنجاری ادراک شده) و سازمانی (بی‌هنجاری سازمانی) یک دیگر را از کلان به خرد تقویت می‌کنند، سطح رفتارهای منفی و غیراخلاقی بالا و در مقابل از سطح پیروی از هنجارهای سازمانی و رفتارهای مثبت، اخلاقی و انسانی کاسته می‌شود [۳۱]. بنابراین در جمع‌بندی پایانی می‌توان گفت که در پیش‌گرفتن سبک رهبری ستمگرانه از طرف سرپرستان و مدیران، باعث شکل‌گیری احساس بی‌هنجاری در کارکنان می‌شود. به دنبال این وضعیت، بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده را به دلیل تضعیف احساس نظم و حضور هنجارهای انسانی توانمندساز در محیط کار تقویت می‌کند. این تقویت بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده در نهایت در یک فضای مملو از تعارض، بی‌هنجاری و بیگانگی کارکنان را درگیر رفتارهای متضاد و در تقابل با سازمان قرار می‌دهد. به این لحاظ سطح رفتارهای غیر اخلاقی بالا می‌رود. آزمودن الگویی که در این پژوهش ارائه شده از دو بعد پژوهشی و نظری دارای اهمیت است. اهمیت و ضرورت نظری الگوی ارائه شده در این است که در صورت تایید کامل یا پاره‌ای از الگوی مورد نظر، زمینه طرح و بسط رویکرد نظام‌های آسیب شناختی هنجاری مرجع که یک رویکردی برآمده از پژوهش و نظریه پردازی در ایران است، فراهم می‌شود. از طرف دیگر از لحاظ پژوهشی،

1- Deviant

2- Counterproductive

3- Antisocial

( همانطور که از پژوهش های مورد اشاره در مقدمه مشخص است )، تاکنون کمتر در حوزه اثرات رهبری ستمگرانه، بی-هنجاری، بیگانگی و تعارض هنجاری ادراک شده بر رفتارهای کارکنان در ایران پژوهشی انجام شده است. بنابراین شواهد حاصل از این پژوهش این امکان را فراهم می سازد تا پژوهش های بیشتری در آینده در این حوزه به مرحله اجرا در آید. در پایان بر مبنای توضیحات یاد شده، هدف اصلی از اجرای این پژوهش بررسی پیوند ساختاری بین رهبری ستمگرانه، بی هنجاری سازمانی، بیگانگی شغلی، تعارض هنجاری ادراک شده و رفتارهای غیر اخلاقی می باشد. سوال اصلی پژوهش نیز این است که آیا الگوی نظری و مفهومی ارائه شده در شکل ۱ که برای اولین بار بر اساس رویکرد نظام های آسیب شناختی هنجاری مرجع در این پژوهش صورت بندی و ارائه شده با داده های تجربی حاصل از ابزارهای پژوهش برازش دارد یا خیر؟.

## ۲- روش تحقیق

این پژوهش از نوع مطالعات همبستگی محسوب می گردد [۱]. جامعه آماری پژوهش کارکنان یک مجموعه صنعتی در شهر اصفهان در تابستان ۱۳۹۰ به تعداد ۷۰۰ نفر بودند که براساس فهرست اسامی کارکنان، ۲۶۰ نفر به شیوه نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. پس از بازگشت پرسشنامه ها، ۶ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن پاسخ ها (معادل ۲/۳ درصد) از پژوهش کنار گذاشته شدند، لذا گروه نمونه پژوهش به ۲۵۴ نفر تقلیل یافت (نرخ بازگشت در این شرایط ۹۷/۷ درصد می باشد). نمونه ۲۵۴ نفری براساس توصیه های مطرح شده درباره این که مطالعات الگوی سازی معادله ساختاری حداقل به نمونه ای با حجم ۲۰۰ تا ۴۰۰ نفر نیاز دارد، انتخاب شده اند [۲]. میانگین سن شرکت کنندگان در پژوهش ۳۴/۱۶ سال (با انحراف معیار ۷/۴۱) و میانگین سابقه شغلی برابر با ۱۱/۶۶ سال (با انحراف معیار ۶/۶) بود.

## ۳- ابزار پژوهش

در مقایسه با پرسشنامه های رایج، یکی از مزایای عمده پرسشنامه هایی که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته این است که با وجود تعداد سوالات کم، دارای روایی و پایایی مطلوبی در ایران می باشند. این روایی و پایایی مطلوب تا اندازه ای به این دلیل است که پاسخگویان را در زمان پاسخگویی به سوالات خسته نمی کند و در عین حال مزیت دیگر پرسشنامه های مورد استفاده در پژوهش حاضر، سوالات کوتاه، روان و بسیار قابل فهم است. این مورد نیز باعث شده تا در اندازه گیری متغیرهای پژوهش حاضر دقت اندازه گیری افزایش یابد.

**پرسشنامه رهبری ستمگرانه:** برای سنجش رهبری ستمگرانه از پرسشنامه ای شش سوالی که دی هوگ

و دن هارتوگ [۱۶] با مقیاس پاسخ گویی هفت درجه ای (هرگز=۱ تا همیشه =۷) ارائه نموده اند و توسط گل پرور، جوادیان و واثقی [۴] در ایران ترجمه و مورد استفاده قرار گرفته، استفاده شده است. دیهوگ و دن هارتوگ [۱۶] و گل پرور و همکاران [۴] شواهد روایی و پایایی مطلوبی را برای این پرسشنامه گزارش نموده‌اند. برای نمونه دی هوگ و دن هارتوگ [۱۶] آلفای کرونباخ این پرسشنامه را برابر با ۰/۸۲ گزارش نموده اند. همچنین به عنوان شواهدی از روایی واگرایی این پرسشنامه رابطه منفی و معناداری را بین پرسشنامه رهبری ستمگرانه و پرسشنامه رهبری اخلاقی گزارش نموده اند [۱۶]. در راستای روایی مطلوب این پرسشنامه در ایران، گل پرور و همکاران [۴] نیز روایی سازی این شش سوال را همراه با سوالات پرسشنامه رهبری اخلاقی از طریق تحلیل عاملی اکتشافی (چرخش از نوع واریماکس) مورد بررسی قرار داده و نشان داده اند که پنج سوال این پرسشنامه با بارهای عاملی ۰/۷ به بالا بر یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۷۸ قرار می گیرند. همچنین گل پرور و همکاران [۴] به عنوان شواهدی از روایی واگرایی این پرسشنامه همبستگی منفی برابر با ۰/۴۲ را بین پرسشنامه رهبری اخلاقی با این پرسشنامه گزارش نموده اند. در این پژوهش روایی سازی این شش سوال از طریق تحلیل عاملی اکتشافی (چرخش از نوع واریماکس) مجدد مورد بررسی قرار گرفت. این تحلیل عاملی یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۷۷ را به دست داد.

**پرسشنامه تعارض هنجاری ادراک شده:** برای سنجش تعارض هنجاری ادراک شده از پنج سؤال معرفی شده توسط مانریکودی لارا و همکاران [۲۳] که قبلاً در ایران توسط گل پرور و همکاران [۷] ترجمه و مورد استفاده قرار گرفته، استفاده شده است. این پنج سؤال، تعارض ادراک شده در هنجارهای غیررسمی گروه کاری و همکاران را با هنجارهای رسمی سازمان مورد سنجش قرار می دهد و مقیاس پاسخ گویی آن در این پژوهش هفت درجه ای (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۷) بود. مانریکودی لارا و همکاران [۲۳] از طریق گزارش رابطه منفی بین عدالت رویه ای با تعارض هنجاری ادراک شده و رابطه مثبت بین این متغیر با رفتارهای انحرافی، روایی واگرا و همگرایی این پرسشنامه را مستند ساخته اند. این پژوهش گران رابطه بین تعارض هنجاری ادراک شده را با رفتارهای انحرافی کاری معطوف به سازمان و افراد برابر با ۰/۲۸۷ و ۰/۲۷۱ (۰/۰۰۱) گزارش نموده‌اند [۲۳]. همچنین مانریکودی لارا و همکاران [۲۳] آلفای کرونباخ ۰/۸۲ را برای این پرسشنامه به عنوان شواهدی از پایایی آن گزارش نموده اند. گل پرور و همکاران [۷] نیز از طریق تحلیل عاملی اکتشافی بر روی پنج سؤال این پرسشنامه، پنج سؤال را با بارهای عاملی ۰/۴۵ تا ۰/۶۷ بر روی یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۷۴ گزارش نموده اند. همچنین به عنوان شواهدی از روایی همگرایی این پرسشنامه، رابطه منفی و معنادار ۰/۴۸ تا ۰/۵۳ را بین بی عدالتی توزیعی، رویه ای و تعاملی با تعارض هنجاری ادراک



شده گزارش نموده اند [۷]. در این پژوهش نیز تحلیل عاملی مجدد بر روی پنج سؤال این پرسشنامه همراه با دیگر پرسشنامه‌های پژوهش، پنج سؤال را با بارهای عاملی ۰/۴ به بالا بر روی یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۷۵ قرار داد.

**پرسشنامه بیگانگی شغلی:** بیگانگی شغلی با پرسشنامه هشت سؤالی معرفی شده توسط بانایی و ریسل [۱۰] که از کورمن و همکاران [۲۱] اقتباس شده و گل پرور و همکاران [۶] آن را در ایران ترجمه و آماده اجرا نموده اند، سنجش گردید. مقیاس پاسخ گویی این پرسشنامه به صورت لیکرت هفت درجه‌ای است (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) و دو حوزه‌ی بیگانگی شخصی و بیگانگی اجتماعی را سنجش می‌نماید. بانایی و ریسل [۱۰] با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۱</sup>، روایی سازه<sup>۲</sup> این پرسشنامه را مستند ساخته اند و آلفای کرونباخ ۰/۷ به بالا را برای این پرسشنامه گزارش نموده‌اند. گل پرور و همکاران [۶] نیز از طریق تحلیل عاملی اکتشافی، روایی سازه این پرسشنامه را مستند ساخته و آلفای کرونباخ ۰/۹ را برای این پرسشنامه گزارش نموده‌اند. همچنین شواهد حاصل از بررسی این پرسشنامه در ایران حاکی از آن است که هفت سوال از هشت سوال این پرسشنامه با بارهای عاملی ۰/۴۹ تا ۰/۸۴ به طور بسیار مطلوبی بر همان عامل بیگانگی شغلی قرار می‌گیرند [۶]. همچنین به عنوان شواهدی از روایی همگرایی این پرسشنامه، همبستگی مثبت و معناداری برابر با ۰/۴۲ و ۰/۶۵ بین پرسشنامه بیگانگی کاری و دو پرسشنامه گرانباری نقش و فرسودگی هیجانی گزارش شده است [۶]. برای سنجش روایی سازه این پرسشنامه، تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس به مرحله اجرا درآمد. نتیجه این تحلیل عاملی نشان داد که هشت سؤال این پرسشنامه با بارهای عاملی ۰/۵ بر یک عامل قرار می‌گیرند. در این شرایط پس از تأیید روایی سازه پرسشنامه، آلفای کرونباخ برابر با ۰/۷۷ به دست آمد.

**پرسشنامه بی هنجاری سازمانی:** برای سنجش بی‌هنجاری سازمانی از پرسشنامه هشت سؤالی معرفی شده توسط مانریکودی لارا و رودریگز [۲۲] که مبتنی بر نظرات اسرول [۲۶] می‌باشد و در ایران توسط گل پرور و نادى [۵] ترجمه و ارائه شده استفاده شده است. این پرسشنامه از پرسشنامه‌های معتبر و شناخته شده برای سنجش احساس بی‌هنجاری است که در سال ۱۹۷۳ توسط مرکز تحقیقات افکار ملی<sup>۳</sup> در ایالات متحده برای سنجش روان شناختی بی‌هنجاری مورد استفاده قرار گرفته است [۲۲]. این پرسشنامه نیز بر حسب مقیاس پاسخ گویی هفت درجه‌ای پاسخ داده می‌شود (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) و فقط یکی از سؤالات آن نیاز به معکوس‌سازی امتیاز دارد. مانریکو دی لارا و رودریگز [۲۲] در تحلیل عاملی اکتشافی

1- Exploratory Factor Analysis (EFA).

2- Construct validity.

3- National Opinion Research Center

یک عامل را با آلفای کرونباخ ۰/۸۶ برای این پرسشنامه به دست آوردند. بخش دیگری از نتایج گزارش شده در خارج از ایران حاکی از آن است که به عنوان شواهدی از روایی واگرایی این پرسشنامه، همبستگی منفی و معناداری بین بی‌هنجاری سازمانی و رفتارهای مدنی (شهروندی) وجود دارد [۲۲]. گل پرور و نادى [۵] علاوه بر مستند ساختن روایی سازه این پرسشنامه، آلفای کرونباخ ۰/۷۲ را برای آن گزارش نموده‌اند. همچنین به عنوان شواهدی از روایی واگرایی این پرسشنامه در ایران همبستگی‌های منفی و معناداری بین بی‌هنجاری سازمانی با نگرش‌های معطوف به دیگر افراد در محیط کار و رفتارهای مدنی (شهروندی) گزارش شده است [۵]. برای سنجش روایی سازه این پرسشنامه در این پژوهش، تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس به مرحله اجرا درآمد. نتیجه این تحلیل عاملی نشان داد که هشت سؤال این پرسشنامه با بارهای عاملی ۰/۴ به بالا بر یک عامل با آلفای کرونباخ برابر با ۰/۷۵ قرار می‌گیرند.

**پرسشنامه رفتارهای غیر اخلاقی:** برای سنجش رفتارهای غیر اخلاقی از پرسشنامه چهار سوالی که توسط گل پرور و جوادیان [۳] ارائه شده استفاده شده است. این چهار پرسش نیز بر مقیاس هفت درجه‌ای (همیشه=۷ تا هرگز=۱) پاسخ داده می‌شود و رفتارهای غیر اخلاقی (عدم انجام وظایف و کارهای خود به نحو مقتضی، دروغ گویی و نیرنگ‌بازی، عدم رعایت استانداردهای اخلاقی در رفتار و استفاده شخصی از وسایل سازمان) که افراد ممکن است در محیط کار و در تعامل با دیگران مرتکب شوند را اندازه‌گیری می‌کند. این پرسشنامه از لحاظ روایی و پایایی با وجود این که از سوالات کمی برخوردار است از شرایط بسیار مطلوبی برخوردار می‌باشد، به ترتیبی که گل پرور و جوادیان [۳] علاوه بر مستند ساختن روایی سازه این پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی اکتشافی، آلفای کرونباخ ۰/۷ را برای آن گزارش نموده‌اند. همچنین به عنوان شواهدی از روایی همگرایی این پرسشنامه در محیط‌های کاری ایران، بین رفتارهای غیر اخلاقی با استرس شغلی و عاطفه منفی به ترتیب همبستگی منفی و معناداری برابر با ۰/۳۶ و ۰/۱۰۴ گزارش شده است [۳]. روایی سازه این پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی اکتشافی (چرخش از نوع واریماکس)، به طور مجدد در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه این تحلیل نشان داد که سوالات این پرسشنامه با بارهای عاملی بالای ۰/۵ بر یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۷ قرار می‌گیرند.

داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و الگوی‌سازی معادله ساختاری و با استفاده از دو نرم افزار آماری برای علوم اجتماعی<sup>۱</sup> (SPSS) و تحلیل ساختارهای گستاوری<sup>۲</sup> (AMOS) مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. مفروضات الگوی‌سازی معادله ساختاری نظیر خطی بودن رابطه متغیرها، اندازه مکفی حجم نمونه، بررسی داده‌های دور افتاده، و شاخص‌های کجی و کشیدگی همگی در این نوع تحلیل

1- Statistical Package for Social Science

2- Analysis of Moment Structures

در نظر گرفته شده است.

#### ۴- یافته‌ها

از کل اعضای نمونه، ۴۹ نفر زن (معادل ۳/۱۹ درصد) و ۲۰۵ نفر مرد (معادل ۷/۸۰ درصد) بودند. از ۲۲۱ نفر که وضعیت تأهل خود را اعلام داشتند، ۴۲ نفر مجرد (معادل ۱۹ درصد) و ۱۷۹ نفر متأهل (معادل ۸۱ درصد) بودند. اکثریت اعضای نمونه، یعنی ۱۲۷ نفر (از ۲۱۵ نفری که تحصیلات خود را اعلام داشته‌اند، معادل ۵۹ درصد) دارای تحصیلات تا دیپلم و ۸۸ نفر (معادل ۴۱ درصد) دارای تحصیلات فوق دیپلم و بالاتر بودند. از ۲۲۲ نفر که سن خود را اعلام داشتند، ۷۰ نفر در سن ۲۰ تا ۲۹ سال (معادل ۵/۳۱ درصد)، ۹۸ نفر در سن ۳۰ تا ۳۹ سال (معادل ۱/۴۴ درصد) و ۵۴ نفر در سن ۴۰ سال به بالا (معادل ۶۷/۲۵ درصد) قرار داشتند. از ۲۱۰ نفر که سابقه شغلی خود را اعلام داشتند، ۱۰۶ نفر در گروه سابقه شغلی تا ۱۰ سال (معادل ۴۷/۵۰ درصد)، ۸۴ نفر در گروه سابقه شغلی ۱۱ تا ۲۰ سال (معادل ۴۰ درصد) و ۲۰ نفر در گروه سابقه شغلی ۲۱ سال به بالا (معادل ۵/۹ درصد) قرار داشتند. در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱- میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	M	SD	۱	۲	۳	۴
۱	بی‌هنجاری سازمانی	۳/۹۳	۱/۰۷	-			
۲	رهبری ستمگرانه	۳/۵۳	۱/۲۲	۰/۲۳**	-		
۳	بیگانگی شغلی	۳/۷۴	۱/۱	۰/۲۸**	۰/۵۷**	-	
۴	تعارض هنجاری ادراک شده	۳/۱۴	۱/۱۹	۰/۱۶*	۰/۵**	۰/۴۶**	-
۵	رفتارهای غیراخلاقی	۲/۳۳	۱/۲۲	۰/۰۵	۰/۲۳**	۰/۲۵**	۰/۴۸**

\*P<0/05

\*\* P<0/01

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، بی‌هنجاری سازمانی با رهبری ستمگرانه (  $r=0/23$ ,  $P<0/01$  )، با بیگانگی شغلی (  $r=0/28$ ,  $P<0/01$  ) و با تعارض هنجاری ادراک شده (  $r=0/16$ ,  $P<0/05$  ) دارای رابطه مثبت و معناداری است، ولی با رفتارهای غیر اخلاقی رابطه معناداری را نشان نداده است (  $P>0/05$  ). رهبری ستمگرانه با بیگانگی شغلی (  $r=0/57$ ,  $P<0/01$  )، با تعارض هنجاری ادراک شده (  $r=0/05$ ,  $P<0/01$  ) و با رفتارهای غیر اخلاقی (  $r=0/23$ ,  $P<0/01$  ) دارای رابطه معناداری است. بیگانگی شغلی با تعارض هنجاری ادراک شده (  $r=0/46$ ,  $P<0/01$  ) و با رفتارهای غیراخلاقی (  $r=0/25$ ,  $P<0/01$  ) دارای رابطه

معناداری است و بالاخره تعارض هنجاری ادراک شده با رفتار های غیر اخلاقی (  $P < 0/01$  ,  $r=0/48$  ) دارای رابطه معناداری است.

در انجام الگو سازی معادله ساختاری لازم است پیش فرض های فاصله ای بودن متغیرها ، نرمال بودن توزیع متغیرها (با بررسی کجی و کشیدگی و همچنین آزمون کولموگروف- اسمیرنف)، تعیین وضعیت داده های مفقود<sup>۱</sup> (از کل پاسخ های ارائه شده به پرسشنامه ها که برابر با ۵۵۱۱۸ (۳۱×۷×۲۵۴) بود، ۷۶ مورد داده ی مفقود معادل ۰/۱۳ درصد وجود داشت که با استفاده از جای گذاری میانگین مقیاس ها در داده ها بر طرف شده اند) و خطی بودن رابطه متغیرها ( با بررسی نمودار پراکندگی) بررسی شود تا مشکلی در این موارد در داده ها وجود نداشته باشد [۲]. این موارد به دقت در این پژوهش بررسی و مشخص گردید که مشکل خاصی در ارتباط با پیش فرض های مطرح شده وجود ندارد. هم چنین در الگو سازی معادله ساختاری مقدار خی دو<sup>۲</sup> و شاخص های برازش<sup>۳</sup> تعیین کننده تایید یا عدم تایید الگوی نهایی خواهند بود. در این نوع تحلیل، لازم است خی دو غیر معنادار و شاخص هایی نظیر شاخص نیکویی برازش<sup>۴</sup> (GFI) ، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده<sup>۵</sup> (AGFI)، شاخص برازش تطبیقی<sup>۶</sup> (CFI)، شاخص برازش هنجاری<sup>۷</sup> (NFI) و شاخص برازش افزایشی<sup>۸</sup> (IFI) لازم است از ۰/۹۵ (و در مواردی ۰/۹) بالاتر باشند، تا الگوی در شرایط مطلوبی قرار داشته باشد. هم چنین ریشه میانگین باقیمانده ها<sup>۹</sup> (RMR) و تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا<sup>۱۰</sup> (RMSEA) نیز هرچه که به صفر نزدیکتر باشند، حاکی از وضعیت مطلوب الگو خواهند بود. بالاخره شاخص برازش مقایسه ای مقتصد<sup>۱۱</sup> (PCFI) نیز در شرایط بیشتر از ۰/۵ معمولاً حاکی از اقتصاد مطلوب الگو است [۲۸].

بر اساس شاخص های مورد اشاره در بالا، الگوی پیشنهادی پژوهش (شکل ۱) از طریق الگو سازی معادله ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. این بررسی نشان داد که خی دو الگو معنادار (  $X^2=36/94$  و  $P < 0/01$  ) و کلیه شاخص های برازش از سطح مطلوب و مناسب خود فاصله دارند (  $AGFI=0/7$  ,  $GFI=0/72$  )  
 $(RMSEA = 0/18$  ,  $RMR = 0/21$  ,  $IFI = 0/72$  ,  $VFI = 0/75$  ,  $CFI= 0/68$  )

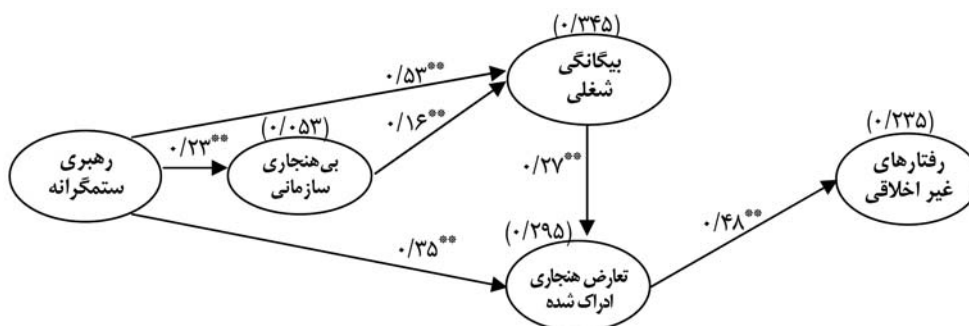
در این شرایط ضرایب الگو همراه با شاخص های اصلاح<sup>۱۲</sup> مورد بررسی قرار گرفت. در این بررسی مشخص گشت که ضریب مسیر بی هنجاری سازمانی به تعارض هنجاری ادراک شده و ضریب مسیر بیگانگی شغلی به رفتارهای غیر اخلاقی معنادار نیستند (  $P < 0/01$  ). با توجه به این که حذف مسیر های یاد شده شاخص های برازش را افزایش می داد و در این شرایط به بهبود وضعیت الگو می انجامید و بر اساس توصیه های مطرح شده [۲] این دو مسیر حذف و الگوی پژوهش دوباره مورد آزمون قرار گرفت. در جدول ۲ نتیجه حاصل از الگوسازی معادله ساختاری برای الگوی نهایی و اصلاح شده پژوهش ارائه شده است.

1- Missing data	6- Comparative Fit Index	11- Parsimonious Comparative Fit Index
2- Chi-square	7- Normative Fitness Index	12- Modification indices
3- Fit indices	8- Incremental Fit Index	
4- Goodness of Fit Index	9- Root Mean Residuals	
5- Adjusted Goodness of Fit Index.	10- Root Mean Square of Error Approximation	

جدول ۲- نتایج حاصل از الگوسازی معادله ساختاری برای الگوی اصلاح شده نهایی پژوهش

RMSEA	PCFI	CFI	GFI	RMR	$\chi^2$ Df	$\chi^2$ (df)	R <sup>2</sup>	$\beta$	SE	b	مسیرهای الگو	نقشه
.۰۰۰	.۰۴	.۹۹	.۹۹	.۰۱۳	.۲۱	.۸۴ (۴)		.۰۲۳**	.۰۵۴	.۰۳**	رهبری ستمگرانه $\rightarrow$ بی‌هنجاری سازمانی	۱
								.۰۱۶**	.۰۵۴	.۰۱۶**	بی‌هنجاری سازمانی $\rightarrow$ بیگانگی شغلی	۲
								.۰۵۳**	.۰۴۷	.۰۴۸**	رهبری ستمگرانه $\rightarrow$ بیگانگی شغلی	۳
								.۰۳۵**	.۰۰۶	.۰۳۳**	رهبری ستمگرانه $\rightarrow$ تعارض هنجاری ادراک‌شده	۴
								.۰۲۷**	.۰۰۷	.۰۲۹**	بیگانگی شغلی $\rightarrow$ تعارض هنجاری ادراک‌شده	۵
								.۰۳۵**	.۰۵**	.۰۵۷	.۰۵**	تعارض هنجاری ادراک‌شده $\rightarrow$ رفتارهای غیر اخلاقی

\*\* P<.۰۱



شکل ۲- الگوی ساختاری نهایی و اصلاح شده پژوهش از رابطه بین متغیرها

اثرات غیرمستقیم رهبری ستمگرانه بر بیگانگی شغلی، اثرات غیر مستقیم رهبری ستمگرانه و بی‌هنجاری سازمانی بر تعارض هنجاری ادراک شده، و اثرات غیر مستقیم رهبری ستمگرانه، بی‌هنجاری سازمانی و بیگانگی شغلی بر رفتارهای غیر اخلاقی بر اساس الگوی نهایی پژوهش (شکل ۲) در جدول ۳ ارائه شده است. چنان که در جدول ۳ دیده می‌شود، اثرات غیرمستقیم رهبری ستمگرانه بر بیگانگی شغلی از طریق بی‌هنجاری سازمانی در سطح 0/05 معنادار است. همچنین اثرات غیر مستقیم رهبری ستمگرانه و بی‌هنجاری سازمانی بر تعارض هنجاری ادراک شده به ترتیب از طریق بی‌هنجاری سازمانی و بیگانگی شغلی در سطح 0/01 و 0/05 نیز معنادار است. بالاخره اثر غیر مستقیم رهبری ستمگرانه بر رفتارهای غیر اخلاقی از طریق بی‌هنجاری سازمانی، بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده، اثرات غیرمستقیم بی‌هنجاری سازمانی

بر رفتارهای غیراخلاقی از طریق بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده، و اثرات غیر مستقیم بیگانگی شغلی بر رفتارهای غیراخلاقی از طریق تعارض هنجاری ادراک شده به ترتیب در سطح 0/01، 0/05، و 0/01 معنادار هستند. مقادیر باقیمانده ( $1-R^2$ ) در الگوی ساختاری نهایی به این شرح هستند: واریانس تبیین نشده رفتارهای غیراخلاقی 76/5 درصد، واریانس تبیین نشده بیگانگی شغلی 65/5 درصد، واریانس تبیین نشده تعارض هنجاری ادراک شده 70/5 درصد، و واریانس تبیین نشده بی-هنجاری سازمانی 94/7 درصد می باشند. برای تعیین قطعیت نقش های واسطه‌ای بی هنجاری سازمانی، بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده در رابطه بین رهبری ستمگرانه با رفتارهای غیراخلاقی تحلیل واسطه‌ای [۱۱] انجام گرفت که نتایج آن به این شرح است:

بی هنجاری سازمانی، متغیر واسطه‌ای پاره ای در رابطه رهبری ستمگرانه با بیگانگی شغلی، بیگانگی شغلی متغیر واسطه‌ای پاره ای در رابطه بین رهبری ستمگرانه با تعارض هنجاری ادراک شده، تعارض هنجاری ادراک شده متغیر واسطه‌ای کامل در رابطه بین رهبری ستمگرانه با رفتارهای غیراخلاقی و تعارض هنجاری ادراک شده متغیر واسطه‌ای کامل در رابطه بین بیگانگی شغلی با رفتارهای غیر اخلاقی هستند.

### جدول ۳- اثرات غیرمستقیم رهبری ستمگرانه ، بی هنجاری سازمانی و بیگانگی شغلی بر اساس الگوی نهایی و اصلاح شده پژوهش

$\hat{\beta}_i$		بیگانگی شغلی		تعارض هنجاری		رفتارهای غیراخلاقی	
		غیراستاندارد	استاندارد	غیراستاندارد	استاندارد	غیراستاندارد	استاندارد
۱	رهبری ستمگرانه	۰/۰۳۳*	۰/۰۳۷*	۰/۱۴۶**	۰/۱۵**	۰/۲۴**	۰/۲۴**
۲	بی‌هنجاری سازمانی	۰	۰	۰/۰۴۷*	۰/۴۲۰*	۰/۰۲۳*	۰/۰۲*
۳	بیگانگی شغلی	۰	۰	۰	۰	۰/۱۴**	۰/۱۳**

\* P&lt;۰/۰۵

\*\* P&lt;۰/۰۱

### ۵- نتیجه گیری

شواهد حاصل از این پژوهش، بخشی از پیش‌بینی‌های نظری صورت گرفته در رویکرد نظام های آسیب شناختی هنجاری مرجع را مورد حمایت قرار داد. پیش‌بینی‌های صورت گرفته به این صورت بود که رهبری ستمگرانه در محیط کار زمینه‌ساز احساس بی هنجاری، بیگانگی شغلی و تجربه گسست بین هنجارها و قواعد گروه کاری با هنجارها و اصول مورد تأکید سازمان می‌شود. این وقایع طی یک سلسله روابط زنجیره ای باعث می‌شود تا افراد به سمت رفتارهای غیراخلاقی متمایل شوند. بر اساس رویکرد نظری نظام های آسیب شناسی هنجاری مرجع [۷] ، رهبری ستمگرانه ابتدا موجب تقویت احساس بی هنجاری سازمانی

ادراک شده، بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده و سپس زمینه ساز افزایش رفتارهای غیر اخلاقی در کارکنان می شود. این یافته با یافته ها و نظرات هاوس و هاول [۱۹]، گل پرور و همکاران [۷] و مانریکو دی لارا و همکاران [۲۳] که نشان داده اند احساس اجحاف و بی عدالتی مستتر در رفتار رهبران غیر اخلاقی به طور جدی می-تواند باعث احساس بی نظمی هنجاری و تعارض هنجاری شود، همسویی قابل توجهی را نشان می دهد.

همچنین یافته های این پژوهش با نظرات نی و اینگرام [۲۴] مبنی بر این که ادراک بی انصافی و بی عدالتی باعث افزایش سطح تعارض هنجاری می شود و در عین حال با نظرات ترنر و هسلیم [۲۷] مبنی بر این که در انتخاب بین هنجارهای غیررسمی گروه یا هنجارهای رسمی سازمان، حتی اگر هنجارهای غیررسمی گروه در تقابل و تضاد با هنجارهای رسمی سازمان باشد، کارکنان هنجارهای غیررسمی را انتخاب می کنند و از آن طریق ساده تر مرتکب رفتارهای مقابله جویانه منفی می شوند، همسویی قابل توجهی نشان می دهد. همچنین یافته های این پژوهش نشان داد که در یک فرایند روبه جلو بی هنجاری سازمانی، بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده را و بیگانگی شغلی نیز تعارض هنجاری ادراک شده را تقویت می نمایند. همین وجه تقویت کننده بی هنجاری سازمانی، بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده ناشی از رهبری ستمگرانه برای رفتارهای غیر اخلاقی در یک سلسله روابط زنجیره ای چیزی است که رویکرد نظام های آسیب-شناختی هنجاری مرجع نامیده می شود. این بخش از نتایج نیز با یافته ها و نظرات مانریکو دی لارا و رودریگز [۲۲]، مانریکو دی لارا و همکاران [۲۳]، آلن و لافولته [۸]، بانایی و ریسل [۱۰]، کورمن و همکاران [۲۱] و گل پرور و همکاران [۶] همسویی قابل ملاحظه ای را نشان می دهد.

بر اساس رویکرد نظام های آسیب شناختی هنجاری مرجع، زمانی که در حوزه ای کلان مانند وضعیت سازمان نزد کارکنان، احساس آشوب و بی نظمی اتفاق می افتد، پیش از هر گونه اتفاق دیگری، ابتدا سرایت اثر بی هنجاری سازمانی به نظام های خردتر نظیر بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده اتفاق افتد. دلیل نظری این امر آن است که انتقال اثر بی نظمی و آشوب کلان مستلزم آمادگی های فردی و گروهی است. بنابراین بر اساس پیش بینی های رویکرد نظام های آسیب شناختی هنجاری چه در قالب روابط زنجیره ای و چه در قالب روابط تعدیلی، وجود بیگانگی شغلی بالا و یا تقویت شده برای انتقال اثر رهبری ستمگرانه و بی هنجاری سازمانی به رفتارهای غیر اخلاقی امری کاملاً ضروری است [۶].

تقویت بی هنجاری، بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده از طریق رهبری ستمگرانه خود در یک چرخه معیوب، منتهی شدن تعارض هنجاری ادراک شده به رفتارهای غیر اخلاقی را نیرومندتر می سازد [۱۸]. از لحاظ نظری، بر اساس رویکرد نظام های آسیب شناسی هنجاری مرجع، سازمان های دارای ساختار

هنجاری فردی، گروهی و سازمانی آسیب شناسانه، ابتدا مروج آشوب سلسله مراتبی (از کلان به خرد) در نظم کاذب و سپس مروج رفتار های غیر اخلاقی و انحرافی در سازمان هستند. هم چنین در نگاهی کلان نگرتر، ساختار های هنجاری آسیب شناسانه سازمانی، زمینه آسیب های جدی سلسله مراتبی پنهان، خزنده و کلان را در جامعه فراهم می سازند. در حمایت از این نظر، شواهد پژوهشی قابل توجهی وجود دارد که نشان می دهد، وقتی بی هنجاری های نهادی و سازمانی در کنار هنجارهای آسیب-دیده فردی و گروهی نظیر بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری ادراک شده، یکدیگر را از کلان به خرد تقویت می کنند، سطح رفتارهای ناکارآمد و در موارد شدیدتر رفتارهای پنهان ضدکارایی افزایش و در مقابل از سطح رفتارهای مثبت، اخلاقی و انسانی حقیقی و واقعی کاسته می شود [۲۳، ۳۱]. چنین روندی به نظر می رسد که برای جوامع در میان مدت تا بلند مدت فاجعه آفرین باشند. به هر حال این روشنگری ها به خوبی با یافته های این پژوهش همسویی نشان می دهد. با این حال پژوهش گران این تحقیق معتقدند که در تعارض هنجاری ادراک شده و بی هنجاری، هنجارها که نحوه رفتار و تعامل افراد رادر محیط های کار تعیین می کنند، یا شکل ناکارآمد، یا انحرافی و یا نقض شده را به خود می گیرند و از طرف دیگر قواعد و اصول کاری که افراد باید آن ها را بر پایه هنجارها و قواعد سازمان بپذیرند و سپس در کارهای خود به آنها عمل کنند نیز رنگ می بازند. از چنین منظری بیگانگی شغلی نیز خود یک نظام آسیب شناختی هنجاری در کنار تعارض هنجاری ادراک شده و بی هنجاری محسوب می شود. چرا که بیگانگی شغلی نیز به لحاظ این که فرد از هنجارها و قواعد شغلی خود فاصله می گیرد، خود به عنوان شکلی از بی هنجاری کاری، هنجارهای آسیب دیده را آسیب دیده تر می کند.

با توجه به یافته های تحقیق، نویسندگان این مقاله، معتقدند که متغیرهای تعارض هنجاری ادراک شده، بی هنجاری و بیگانگی شغلی به عنوان یک نظام آسیب شناختی هنجاری مرجع، علاوه بر تشدید زنجیره ای متغیرهای کلان به خرد، در یک نظام و رویکرد تعاملی نیز می-توانند تشدید یا بازداری اثرات یکدیگر را بر پیامد های رفتاری نظیر رفتارهای غیر اخلاقی تعیین نمایند. به معنایی واضح تر پیش بینی می شود که در حالت بیگانگی کاری و تعارض هنجاری بالا، بی هنجاری با رفتارهای غیر اخلاقی رابطه معنا دار داشته باشد، ولی وقتی بیگانگی شغلی و تعارض هنجاری پایین هستند چنین ارتباطی به دست نیاید. چنین نیروی تشدیدکننده ای برای هر یک از این نظام ها، از فرایندهای آنتروپی و تشکیل حلقه های معیوب برای خارج ساختن نظام ها از حالت تعادل و کارآمدی به حالت عدم تعادل و ناکارآمدی نشأت می گیرد. هم چنین در چنین نظام آسیب شناختی هنجاری مرجع، هر یک از این سه متغیر می توانند اثرات دیگری را بر رفتارهای مثبت (نظیر رفتار های مدنی- سازمانی) نیز تحت تاثیر قرار دهند. به این شکل که وقتی تعارض هنجاری ادراک شده بالاست، اگر بی هنجاری و بیگانگی هم بالا باشند، رفتارهای مثبت نظیر رفتارهای مدنی - سازمانی



کاهش می یابند.

به هر حال بر پایه آن چه بیان گردید، لازم است پژوهش های آینده در ایران مشخص نمایند که نظام های آسیب شناختی هنجاری مرجع نظیر تعارض هنجاری، بی هنجاری و بیگانگی شغلی، واقعاً باعث تشدید اثرات هر یک بر دیگری و سپس بر رفتارهای منفی و مثبت می شوند یا خیر. در پایان در تفسیر و تعبیر نتایج حاصل از این پژوهش باید به محدودیت های آن توجه داشت. محدودیت اول مربوط به الگوی پژوهش است که یک الگوی ارتباطی محسوب می شود و نه یک الگوی علت - معلولی. محدودیت دوم مربوط به گروه نمونه پژوهش می شود که بخش زیادی از آنها مرد بوده اند. محدودیت سوم نیز به خودسنجی (خود گزارش دهی) بودن سنجش رفتار های غیر اخلاقی مربوط می شود. پیشنهادات پژوهشی خود در عرصه پیش بینی های صورت گرفته بر مبنای الگویی که برای اولین بار در این پژوهش معرفی شده (نظام های آسیب شناختی هنجاری مرجع) طرح گردید. اما پیشنهادات کاربردی ماهیتاً به ایجاد برقراری نظام های مراقبت و احیا هنجارهای انسانی و سازمانی کارآمد در سازمان ها مربوط می شود که باید در کنار تمام بخش های دیگر در سازمان ها تشکیل و به طور جدی فعالیت کنند.

## References

## منابع

۱. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۷۶)، «روش های تحقیق در علوم رفتاری»، تهران: نشر رسا
۲. شوماخر، رندال. ای؛ لومکس، ریچارد، جی (۱۳۸۸)، «مقدمه ای بر الگوی سازی معادله ساختاری»، ترجمه وحید قاسمی، تهران: انتشارات جامعه شناسان.
۳. گل پرور، محسن؛ و جوادیان، زهرا (۱۳۹۱)، «الگوی ساختاری استرس و فرسودگی شغلی با رفتارهای غیر اخلاقی با توجه به نقش واسطه ای عاطفه منفی»، مقاله در مرحله بررسی در فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی.
۴. گل پرور، محسن؛ جوادیان، زهرا؛ واثقی، زهرا (۱۳۹۱)، «نگاهی نوین به نقش سبک های دلبستگی در محیط های سازمانی و کاری: مطالعه موردی پیوند بین رهبری اخلاقی و ستم گرانه با سرمایه روانی»، مقاله در مرحله بررسی در فصلنامه روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
۵. گل پرور، محسن؛ نادى، محمدعلی (۱۳۸۹)، «بررسی نقش بی هنجاری سازمانی در رابطه نگرش های اعضای هیئت علمی دانشگاه ها با رفتار های مدنی»، دو فصلنامه علوم اجتماعی، ۷ (۱)، ۱۶۷-۱۴۱.
۶. گل پرور، محسن؛ واثقی، زهرا؛ جوادیان، زهرا (۱۳۹۰)، «الگوی ساختاری رابطه سرپرستی سوء استفاده گرانه، گرانباری نقش، فرسودگی و بیگانگی شغلی»، فصلنامه فراسوی مدیریت، ۵ (۱۹)، ۱۲۵-۱۰۷.
۷. گل پرور، محسن؛ واثقی، زهرا؛ و مصاحبی، محمد رضا (۱۳۹۱)، «بی عدالتی سازمانی، تعارض هنجاری ادراک شده و رفتارهای انحرافی: مقدمه ای بر رویکرد نظام های آسیب شناختی هنجاری»، مقاله در مرحله بررسی در فصلنامه الگوی ها و روش های روان شناختی.

8. Allen, B.H., & Lafollette, W.R. (1977). Perceived organizational structure and alienation among management trainees. *Academy of Management Journal*, 20, 334-341.
- 9- Allport, F.H. (1924). *Social Psychology*. Houghton Mifflin, Boston, MA.
10. Banai, M., & Reisel, W.D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42, 463-476.
11. Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1989). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
12. Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
13. Bodankin, M., & Tziner, A. (2009). Constructive deviance, destructive deviance and personality: How do they interrelate? *Economic Inferences*, XI(26), 549-564.
14. Bommer, W.H., Grover, S.L., & Miles, E.W. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 181-196.
15. Cohen, D. (1995). Ethics and crime in business firms: organizational culture and the impact of anomie. In Adler, F., & Laufer, W. (Eds.), *The legacy of anomie theory* (pp. 183-206), Transaction Publishers, New Brunswick, NJ.
16. De Hoogh, A. H.B., & Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationship with leaders' social responsibility, top management team effectiveness and subordinates optimism: A multi method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297 – 311.
17. Durkheim, E. (1984). *The division of labor in society*. Halls, W.D. (Trans), Free Press, New York, NY (originally published in 1893).
18. Hodson, R. (1999). Organizational anomie and worker consent. *Work and Occupations*, 26, 292-323.
19. House, R.J., & Howell, J.M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3 (2), 81-108.
20. Kanungo, S. (1990). Culture and work alienation: Western models and eastern realities. *International Journal of Psychology*, 25, 795-812.
21. Korman, A.K., Wittig Berman, U., & Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation among professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24, 342-360.
22. Manrique de Lara, P.Z., & Rodriguez, T.F.E. (2007). Organizational anomie as

moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB). *Personnel Review*, 36(6), 843-866.

23. Manrique de Lara, P.Z., Tacoronte, D.V., & Ting Ding, J.M. (2009). Procedural justice and workplace deviance: The mediating role of perceived normative conflict in work groups. *Decisions Organizativas*, 1, 381-393.

24. Nee, V., & Ingram, P. (1998). Embeddedness and beyond: Institutions, exchange and social structure. in M. Brinton., & V.Nee (Eds.). *The new institutionalism is sociology* (pp.19-45). New York: Russell Sage Foundation.

25. Peterson, D.K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313-326.

26. Srole, L. (1956). Social integration and certain corollaries: an exploratory study. *American Social Review*, 21, 709-716.

27. Turner, J.C., & Haslam, S.A. (2001). Social identity, organizations, and leadership. In M.E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 25-65). Mahwah, NJ: Erlbaum.

28. Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.

29. Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.

30. Thau, S., Bennett, R.J., Mitchell, M.S., & Beth Marrs, M. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 79-92.

31. Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29, 325-337.

32. Zellars, K.L., Tepper, B.J., & Duffy, M.K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068-1076.